

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

JUSTINA URBONAITĖ  
(EUROPOS SĄJUNGOS POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS)

LIETUVOS IR VOKIETIJOS VALSTYBĖS TARNYBA: KARJEROS SISTEMOS  
YPATUMAI

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
Doc. dr. Vidmantas Adomonis

Vilnius, 2008

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. KARJERA VIEŠAJAME SEKTORIUJE .....	6
1. 1. Karjeros samprata .....	6
1. 2. Valstybės tarnautojų karjera Europos Sąjungos šalyse .....	9
2. PROFESINĖS VEIKLOS VYSTYMAS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE ....	13
2. 1. Valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo samprata, Lietuvos valstybės tarnybos modelis .....	13
2. 2. Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistema: .....	16
2. 2. 1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka .....	17
2. 2. 2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga .....	23
2. 2. 3. Karjeros sistemos įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai .....	30
3. PROFESINĖS VEIKLOS VYSTYMAS VOKIETIJOS VALSTYBĖS TARNYBOJE .	32
3. 1. Valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo samprata, Vokietijos valstybės tarnybos modelis .....	32
3. 2. Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistema: .....	36
3. 2. 1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka .....	37
3. 2. 2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga .....	42
3. 2. 3. Karjeros sistemos įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai .....	49
4. KARJEROS PERSPEKTYVOS ĮTAKA APSISPRENDIMUI DIRBTI VALSTYBĖS TARNYBOJE (TYRIMAS) .....	52
4. 1. Bendroji tyrimo charakteristika .....	52
4. 2. Tyrimo duomenų analizė .....	54
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	81
LITERATŪRA .....	84
SANTRAUKA .....	87
ZUSAMMENFASSUNG .....	89
PRIEDAI .....	91

## IVADAS

Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyba yra tema, kuri gali būti nagrinėjama įvairiais aspektais. Magistro baigiamajame darbe bus nagrinėjama karjeros sistema Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyboje. Taigi, šio magistrinio baigiamojo darbo tema: „Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyba: karjeros sistemos ypatumai”.

**Magistro baigiamojo darbo naujumas ir aktualumas.** Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyba yra plati tema. Ji nagrinėjama universaliuoju teoriniu aspektu tiek Lietuvos, tiek Vokietijos moksliniuose leidiniuose, tačiau tik pavienių šių valstybių tyrimo plotmėje. Laikui bėgant šioje temoje atsiranda aktualių klausimų, kurie sietini su pokyčiais valstybės tarnybos viduje ir kurie gali būti analizuojami sugretinant valstybės tarnybą Lietuvoje ir Vokietijoje.

Magistro baigiamajame darbe atliekant teorinę (dokumentų analizės) bei empirinę (anketinės apklausos) tyrimus buvo išnagrinėti karjeros valstybės tarnyboje klausimai. Šiuo požiūriu magistro baigiamasis darbas yra naujas išstudijuotos mokslinės literatūros aspektu bei empirinio tyrimo išvadų analize. Magistro baigiamojo darbo rezultatas – palyginta karjeros sistema valstybės tarnyboje Lietuvoje ir Vokietijoje.

Magistro baigiamojo darbo teorinis naujumas yra tas, kad atliekant teisinių ir metodinių dokumentų analizę buvo siekiama nustatyti, kaip karjeros sistema yra išplėtotą nagrinėjamose valstybėse šiuo metu ir, ar ji daro teigiamą įtaką valstybės tarnybos formavimui.

Magistro baigiamojo darbo praktinis naujumas yra nagrinėjant karjeros sistemas Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyboje išsiaiškinti, kokią įtaką pasirenkant darbą valstybės tarnyboje vaidina karjeros sistema, ar ji išplėtotą tiek, kad garantuotų specialistų išlaikymą tarnyboje sudarant sąlygas jų karjeros vystymui. Žvelgiant per karjeros sistemos prizmę ši problema moksliai empiriškai nebuvo tyrinėta.

**Magistro baigiamojo darbo objektas** – valstybės tarnybos karjeros sistema Lietuvoje ir Vokietijoje.

**Magistro baigiamojo darbo dalykas** – valstybės tarnybą reglamentuojamty teisės aktai, analitiniai tekstai, metodinė medžiaga, publikacijos, tyrimas.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** – išnagrinėti svarbiausius ir aktualiausius karjeros sistemos valstybės tarnyboje Lietuvoje ir Vokietijoje aspektus, išsiaiškinti, kokią įtaką karjeros sistema daro pasirenkant darbą valstybės tarnyboje ir ar ji užtikrina asmeninio bei visuotinio

profesinio tobulėjimo procesus, kurie lemia kvalifikuotą valstybės tarnybos buvimą bei kokią įtaką karjeros sistema daro valstybės tarnautojų motyvacijai.

**Magistro baigiamojo darbo uždaviniai.** Atsižvelgiant į magistro baigiamojo darbo tikslą, objektą bei dalyką yra keliami šie uždaviniai:

1. Remiantis metodine literatūra apibūdinti karjeros sąvoką.
2. Išanalizuoti, kokią įtaką valstybės tarnybos modelis daro formuojant profesionalią valstybės tarnybą.
3. Remiantis metodine literatūra ir teisės aktais aptarti Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo sąvokas.
4. Išnagrinėti Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybos modelius:
  4. 1. Nustatyti jų panašumus ir išanalizuoti skirtumus;
  4. 2. Pasverti vieno ir kito karjeros modelio pranašumus.
5. Remiantis galiojančiais teisės aktais išanalizuoti karjeros galimybes Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyboje nuo įsidarbinimo iki karjeros pabaigos.
  5. 1. Įvertinti įstatymais reglamentuotą karjeros sistemos įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai.
6. Palyginti lietuvių ir vokiečių respondentų nuomones apie karjeros sistemos svarbą pasirenkant darbą valstybės tarnyboje.
  6. 1. Remiantis šiomis nuomonėmis nustatyti karjeros sistemos Lietuvos ir Vokietijos tarnyboje trūkumus.

**Tyrimo hipotezės.** Magistro baigiamajame darbe yra formuluojamos šios hipotezės:

1. Karjeros sistema yra esminis kriterijus, nulemiantis apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą;
2. Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą, valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui.

**Tyrimo metodai.** Tyrinėjant Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybos klausimus, buvo remiamasi teoriniais tyrimo metodais: valstybės tarnybą reglamentuojančių dokumentų analize, metodinės literatūros analize bei statistine analize ir empiriniu tyrimo metodu – anketine apklausa.

Dokumentų analizė rėmėsi pagrindinių, valstybės tarnybos karjeros sistemą reglamentuojančių įstatymų – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, Vokietijos Federacinės Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (*Bundesbeamtengesetz*), Bendro valstybės

tarnautojų teisę vienijančio įstatymo (*Beamtenrechtsrahmengesetz*) bei kitų teisės aktų nagrinėjimu.

Hipotezėms patikrinti naudojamas empirinis tyrimo metodas. Anketinei apklausai pasirinkti Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojai. Tyrimo metu apklausti ministerijų, savivaldybių ir kitų valstybinių institucijų darbuotojai. Tyrimas apima gana platų, skirtingose institucijose dirbančių asmenų spektrą, kadangi pagrindinis reikalavimas, keliamas respondentams, buvo valstybės tarnautojo statusas.

# 1. KARJERA VIEŠAJAME SEKTORIUJE

## 1. 1. Karjeros samprata

Šiuolaikiniam pasauliui yra būdingi spartūs ekonominiai, politiniai, technologiniai bei kultūriniai pokyčiai. Jie lemia darbo pasaulio kaitos tendencijas. Didėja kultūrinė ir etninė įvairovė, auga amžiaus vidurkis bei dirbančiųjų moterų skaičius. Pastebimas poslinkis į paslaugų sferą, didėja reikalavimai darbuotojų išsilavinimui, profesijos sąvoka keičiama veiklos sąvoka. Šios tendencijos savo ruožtu lemia karjeros sąlygų kaitą.

Kaip teigia N.Petkevičiūtė, darbo praradimas yra vis dažnesnis reiškinys, o saugios, besitęsiančios visą gyvenimą karjeros, susijusios su vienu darbdaviu, vizija sparčiai nyksta.<sup>1</sup>

Kalbant apie karjerą, svarbu apibrėžti šio žodžio reikšmę ir vartojimo sritį. Įvairiuose šaltiniuose gausu šio žodžio interpretacijų. Išvertus iš lotynų kalbos „carraria” reiškia žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą. Taigi, karjera dažnai suprantama kaip žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą. Tačiau galimas ir kitas aiškinimas, kur karjera įvardijama kaip viena tam tikra žmogaus veikla ir tos veiklos teigiamas įvertinimas aplinkinių rate, visuomenėje.<sup>2</sup> Šie karjeros aiškinimai rodo, kad galimi skirtingi karjeros supratimai, vienas kurių susijęs su gyvenimo kelio planavimu ir įgyvendinimu, o kitas - su konkrečia veikla. Vienu atveju karjeros samprata vartojama platesne prasme, kitu – siauresne. Tikslinga, visgi, būtų pastebėti, kad karjeros sąvoka literatūroje vartojama keturiomis prasmėmis: karjera – tai pasiekimas, kai akcentuojami pasiekimai darbe, karjera – profesija, kai norima pabrėžti vienos profesijos prestižiškumą kitos profesijos atžvilgiu, karjera – nuolatinio darbo nuosekli tąsa bei karjera – viso gyvenimo įvairių vaidmenų patirties nuosekli seka.<sup>3</sup>

Šiame magistro baigiamajame darbe karjeros samprata yra nagrinėjama siaurąja prasme žvelgiant į ją iš valstybės tarnautojo perspektyvos ir vertinant ją kaip konkrečią veiklą. Tačiau derėtų paminėti, kad valstybės tarnyba kaip veiklos rūšis gali tęstis visą žmogaus gyvenimą, turint omeny, kad karjeros valstybės tarnautojai priimami į tarnybą neribotam laikui. Tuomet karjeros samprata įgauna platesnę prasmę ir gali būti vertinama kaip konkreti veikla, trunkanti visą gyvenimą arba, kitaip tariant, kaip nuoseklus gyvenimo kelio įgyvendinimas.

Karjerą taip pat galima nagrinėti dviem aspektais: individo - kai kalbama apie asmeninę, individualią karjerą bei organizacijos – kai kalbama apie specialybinę ar organizacinę karjerą.<sup>4</sup> Valstybės tarnyba yra įvairių lygių viešųjų institucijų sistema, kurios vykdo planavimo,

<sup>1</sup> Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2006. P. 11.

<sup>2</sup> Karjeros pradžia – nuo kada prasideda karjera? // <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=13>; prisijungimo laikas: 2008-02-18.

<sup>3</sup> Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. P. 16.

<sup>4</sup> Ten pat. P. 15.

organizavimo, vadovavimo, koordinavimo bei veiklos kontrolės funkcijas. Kadangi šiame darbe dėmesys kreipiamas į karjeros sistemą valstybės tarnyboje, todėl galima teigti, kad karjera nagrinėjama organizaciniu pobūdžiu. Jai būdinga vientisa hierarchinė, organizacijoje įtvirtinta struktūra. Sėkminga organizacinė karjera sietina su tam tikro statuso įgijimu. Karjeros ateitis yra numatoma, aiški, susijusi su organizacija. Tai lemia socialinį saugumą, įtakojamą aiškios ateities perspektyvos. Organizacinėje, arba dar kitaip vadinamoje biurokratinėje karjeros sampratoje, žmogui, o šiuo atveju – valstybės tarnautojui, keliami lojalumo, sugebėjimo gerai atlikti įprastą užduotį reikalavimai bei specifiniai profesiniai gebėjimai.

Žmogus, ateidamas į organizaciją, susitaiko su tam tikrais savo elgesio apribojimais ir automatiškai paklūsta nurodymams, jei pastarieji nesikerta su jam svarbesniais interesais. Prie šių interesų yra priskirtinas profesinio tobulėjimo siekis. Jis ypač aktualus šiuolaikiniams darbuotojams, nes, kaip teigia N. Petkevičiūtė, „šiuolaikiniai darbuotojai – aktyvūs ir kategoriški žmonės, norintys valdyti savo karjerą ir gyvenimą“.<sup>5</sup> Todėl ir kalbant apie organizacinę karjerą reikėtų išskirti pagrindinius darbo jėgos pokyčius. Pirmia – dideli lūkesčiai. Nauji darbuotojai puoselėja per didelius lūkesčius, jų nepatenkinus, kyla nusivylimas. Todėl norint išvengti tokių situacijų, reikalingas efektyvus organizacinis karjeros valdymas, kuris ne tik sudarytų sąlygas asmeniniam tobulėjimui, bet ir būtų realus įgytos patirties bei sugebėjimų vertinimo įrankis. Antra – autonomija. Šiuolaikiniam darbuotojui jo įvertinimo rodiklis yra laisvė ir nepriklausomybė darbo vietoje. Ši laisvė kartais netgi svarbesnė už pareigų paaukštinimą. Trečia – lyties reikšmės ribų silpnėjimas. Tai reiškia, kad nyksta riba tarp vyrų ir moterų pasiskirstant darbo sritis, kas suteikia moterims ir vyrams didesnę karjeros galimybių pasirinkimą. Ketvirta – rūpinimasis bendru gyvenimo būdu. Šiuo atveju pabrėžiamas subalansuotas gyvenimo būdas, kai svarbu tiek įdomus pelningas darbas, tiek privati gyvenimo pusė. Todėl karjeros sprendimai turi apimti ir darbą, ir šeimą, ir asmeninius poreikius. Penkta – karjeros orientacijų skirtumai. Darbuotojų karjeros orientacijos skiriasi. Vieniems svarbesnė laisvė, kitiems – saugumas ir savo gyvenimo subalansavimas. Todėl šios vertybės turi būti nagrinėjamos karjeros kūrimo ir valdymo procesuose.<sup>6</sup>

Organizaciniame karjeros modelyje organizacijai tenka pagrindinė užduotis vystyti individo karjerą bei vertinti jo sėkmę. Reikia pastebėti, kad organizacijos požiūris į darbuotojų karjerą yra dvejopas: tradicinis - pagrįstas orientacija į ekonominius organizacijos tikslus bei modernusis - pagrįstas pirmenybės suteikimu ne organizacijos tikslams, bet pastangoms juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes išnaudoti ir ugdyti jų gabumus. Pirmuoju atveju planuojama tik aukščiausiojo lygio vadovų karjera. Patys darbuotojai

---

<sup>5</sup> Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. P. 18.

<sup>6</sup> Ten pat.

nedalyvauja sudarant karjeros planus. Jie atlieka tik vykdytojų vaidmenį. Antruoju atveju pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų pageidavimams. Juos derinant su organizacijos galimybėmis ir interesais gaunamas didžiausias ekonominis efektas.<sup>7</sup>

Kalbant apie modernųjį organizacijos požiūrį į karjerą, galima išskirti kelias karjeros planavimo koncepcijas:

- *Humanistinės vadybos mokyklos koncepcija.* Šioje koncepcijoje pagrindinis dėmesys skiriamas vadovams, kaip svarbiausiai personalo kategorijai. Tuo tarpu kitoms personalo kategorijoms dėmesys yra kur kas mažesnis. Čia sudaromi karjeros planai ir suderinami su mokymo bei kvalifikacijos kėlimo priemonėmis.

- *Paties darbuotojo valdoma karjeros koncepcija.* Čia akcentuojamas paties karjeros subjekto vaidmuo. Teigiama, kad darbuotojas gali objektyviausiai planuoti savo karjerą, nes pats geriausiai žino savo galimybes bei tikslus, kurių jis siekia. Darbuotojo ir organizacijos tikslai suderinami individualiai kalbant su vadovu. Tokie motyvuoti ir žinantys, ko siekia, darbuotojai organizacijai yra labai vertingi.

- *Kalifornijoje sukurta karjeros planavimo koncepcija.* Šioje koncepcijoje organizacija skiria pakankamai didelį dėmesį darbuotojo karjerai. Ji dalyvauja sudarant karjeros raidos planus. Be to, ji sukuria karjeros stebėjimo sistemą bei skiria darbuotojui patarėją – konsultantą.

- *Benson ir Thornton karjeros planavimo koncepcija.* Čia taip pat pabrėžiamas organizacijos vaidmuo. Karjera organizuojama įvairiom formom, atsižvelgiant į karjeros subjektų ir darbuotojų lygį. Tai gali būti individualūs karjeros realizavimo planai, už kurių realizavimą atsakomybė tenka pačiam darbuotojui arba darbuotojams gali būti skiriami konsultantai, mokantys planuoti ir įgyvendinti karjeros tikslus.<sup>8</sup>

Remiantis šiomis karjeros planavimo koncepcijomis, galima daryti išvadą, kad ilgą laiką egzistavęs karjeros suvokimas kinta. Karjera nebėra tapatinama su darbuotojo judėjimu organizacijos hierarchijoje nuo apačios į viršų, o asmens tobulėjimas nėra tapatinamas vien tik su jo perėjimu į aukštesnes pareigas. „...augimas – tai ne tik perėjimas į aukštesnes pareigas – augti ir tobulėti galima ir daugelį metų einant tas pačias pareigas ar keičiant darbus, bet į to paties hierarchinio lygmens“.<sup>9</sup> Darbo pobūdžio ar pareigybės keitimas nekeičiant hierarchinio lygmens yra įvardijamas kaip horizontalioji karjera. Tai dar gana naujas reiškinys, kadangi vis dar egzistuoja pasenęs karjeros supratimas kaip kilimas į vadovaujančias pareigas, didesnės atsakomybės prisiėmimas. Šis kilimas yra vadinamas vertikaliaja karjera. Analizuojant horizontaliąją karjerą, svarbu patebėti, kad tai yra galimybė darbuotojui įgyti naujų kompetencijų

---

<sup>7</sup> Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001. P. 106.

<sup>8</sup> Sakalas A. Personalo vadyba. Margi raštai, 1998. P. 145.

<sup>9</sup> Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Objektas, funkcijos, aplinka // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 234.



ir pakelti savo vertę rinkoje. Horizontali karjera ypač palanki darbuotojams, nenorintiems keisti darbo, kurį jie gerai išmano. Kaip pastebi A. Delonaitė, horizontalioji karjera yra galimybė greičiau pakeisti darbą kompanijos viduje nei laukti, kol bus laisvas aukštesnių pareigų postas. Tai kartu ir galimybė organizacijoje išlaikyti gerus specialistus.<sup>10</sup>

Vertikalią karjera suvokiama kaip kilimas hierarchijos laiptais organizacijos viduje. Šis kilimas susijęs su tarnybinio rango ar laipsnio paaukštinimu.

Derėtų pastebėti, kad šiandien pasaulyje populiaru spirale kylanti karjera. Jos esmė yra horizontalios ir vertikalios karjerų derinimas. Pirmiausiai yra pasinaudojama horizontalios karjeros galimybėmis, tuomet kylama karjeros laipteliu aukšty, o po to vėl seka horizontalus pasikeitimas. Toks karjeros būdas yra taikytinas didelėse, daug darbuotojų turinčiose organizacijose.<sup>11</sup>

## **1. 2. Valstybės tarnautojų karjera Europos Sąjungos šalyse**

Valstybės tarnautojų karjera apima vertikalųjį judėjimą karjeros laiptais, horizontalųjį judėjimą bei geografinį kaitumą. Europos valstybės pagal organizacinę tarnautojų karjerą yra skirstomos į dvi grupes. Viena grupė – tai valstybės, priklausančios karjeros modeliui, kita grupė – valstybės, kurioms būdingas postų (pareigų) modelis. Karjeros modelis pasižymi fiksuota paaukštinimo sistema, kurioje svarią reikšmę turi karjeros vystymas, tuo tarpu postų modelyje nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos.<sup>12</sup> Detaliau panagrinėjus karjeros modelius, išryškėja pagrindiniai skirtumai valstybės tarnautojų karjeros sistemose.

Karjeros modeliui priskiriami šie esminiai bruožai:

- Tarnautojų priėmimas tik į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes;
- Teisiškai apibrėžti reikalavimai atitinkamoms pareigybėms;
- Nustatyta maksimali amžiaus riba;
- Nepripažįstama profesinė patirtis ne viešajame sektoriuje;
- Teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema;
- Darbo užmokesčio didėjimas priklauso nuo darbo stažo;
- Teisiškai nustatyta pareigų paaukštinimo sistema;
- Neterminuotas skyrimas į pareigas;
- Įstatymiškai nustatytas pensinis aprūpinimas;

---

<sup>10</sup> Horizontalūs karjeros laiptai // [http://diena.lt/naujienos/priedai/karjera/horizontalus\\_karjeros\\_laiptai](http://diena.lt/naujienos/priedai/karjera/horizontalus_karjeros_laiptai); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

<sup>11</sup> Ten pat.

<sup>12</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. Maastricht: European Institut of Public Administration, 2001. P. 97.

- Tarnyba reglamentuojama specialiais teisės aktais.
- Postų (pareigų) modelį charakterizuoja šie elementai:
- Tarnautojų priėmimas į visų lygių pareigybes;
  - Nustatyti atitinkami gebėjimai tam tikroms pareigoms;
  - Nėra maksimalios amžiaus ribos;
  - Pripažįstama ankstesnė profesinė patirtis;
  - Diferencijuoti arba/ir individualūs darbo užmokesčio tarifai;
  - Nėra sistemingo darbo užmokesčio didėjimo;
  - Nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos;
  - Terminuotas skyrimas į pareigas;
  - Nėra įstatymiškai nustatytos pensinio aprūpinimo sistemos;
  - Tarnyba reglamentuojama įvairiais teisės aktais.<sup>13</sup>

Atsižvelgiant į išvardintus punktus, galima teigti, jog karjeros valstybės tarnybos modelis laiduoja stabilumą profesinėje veikloje ir numato sistemingą profesinės veiklos vystymą, t. y. aiškią karjeros sistemą, kai kalbama apie pakopinį vertikalųjį valstybės tarnautojų mobilumą.

Europos Sąjungoje karjeros sistemą naudoja Austrija, Prancūzija, Vokietija, Graikija, Airija, Liuksemburgas, Portugalija, Ispanija, Belgija. Postų sistema būdinga Danijai, Italijai, Olandijai, Suomijai, Švedijai, Jungtinei Karalystei.<sup>14</sup> Pastebima, kad pastaruoju metu Europos Sąjungos šalių valstybės tarnybos modelis kinta, įgaudamas vis daugiau postų (pareigų) modelio bruožų. Taigi, valstybės tarnybos modelis tampa mišrus – turintis tiek karjeros, tiek postų sistemų požymių.

Karjeros modeliui būdinga nustatyta pareigų paaukštinimo sistema. Šalyse narėse ji nėra vienoda, o paaukštinimas pareigose vykdomas remiantis tam tikrais kriterijais. Visgi, apibendrinus, seka išvada, kad paaukštinimas vyksta atsižvelgiant į gebėjimus, darbo rezultatus, profesinį tobulėjimą, darbo stažą, tarnybinį įvertinimą bei pasitelkiant egzaminavimą.

Postų modelis neturi nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos, tačiau valstybės, kurioms būdinga tokia valstybės tarnybos organizavimo forma, visgi taiko skirtingas karjeros sistemas. Tarkim, Didžiojoje Britanijoje karjeros sistemos formavimu užsiima pačios ministerijos ir agentūros vadovaujantis Valstybės Tarnybos reguliavimo kodeksu.<sup>15</sup> Įdomu pastebėti, kad karjeros modelį valstybės tarnyboje taikanti Airija neturi nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos. Esminis ir vienintelis kriterijus yra darbo stažas. Kas dėl paaukštinimo pačiuose departamentuose, tai jie taiko skirtingas sistemas, kaip antai tiesioginis vietinis atrinkto

<sup>13</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 82-83.

<sup>14</sup> Idem. P. 75.

<sup>15</sup> Idem. P. 99.

personalo įvertinimas arba formalesni konkursai, kurių pagalba sudaromi kvalifikaciniai egzaminuojamųjų sąrašai. Be to, organizuojami konkursai tarp departamentų proporcingam aukštesnių pareigybių skaičiui užimti, tarp jų ir vadovo pareigoms.<sup>16</sup>

Kalbant apie valstybės tarnautojų karjerą svarbu aptarti ir horizontalųjį judėjimą bei geografinį mobilumą. Horizontali valstybės tarnautojų karjera būdinga visų šalių valstybės tarnybai.

Yra keletas horizontalios karjeros organizacijoje būdų:

- pirmasis, kai pereinama dirbti į kitas pareigas, kurios apima darbuotojui įdomią veiklą ir toms pareigoms darbuotojas turi pakankamai žinių ir gebėjimų;
- antrasis, kai pereinama dirbti į kitą padalinį, keičiant darbo objektą ar regioną, kuriame dirbama, tačiau darbuotojo funkcijos nesikeičia;
- trečiasis, kai darbuotojui sudaroma galimybė dalį darbo eiti vienas pareigas, o dalį – atlikti funkcijas, priskirtas kitai pareigybei.<sup>17</sup>

Pažvelgus į esminius valstybės tarnautojų horizontalios karjeros bruožus matyti, kad horizontalus judėjimas ir geografinis mobilumas yra vienas su kitu susiję reiškiniai.

Derėtų paminėti, kad horizontalusis judėjimas gali būti priverstinis arba savanoriškas. Tačiau apskritai jis yra skatinamas dėl šių priežasčių:

- administraciniu požiūriu, mobilumas yra priemonė didinti ministerijos ar agentūros veiklos lankstumą ir efektyvumą;
- valstybės tarnautojo požiūriu, mobilumas suteikia galimybę susipažinti su kitomis veiklos sritimis, vystyti naujus įgūdžius, įgyti judėjimo laisvę ir vystyti asmeninę karjerą.<sup>18</sup>

Mobilumas iš teisinės pusės yra skirstomas į laikiną ir nuolatinį perkėlimą. Kas dėl laikino perkėlimo, Europos Sąjungos šalys yra išvysčiusios įvairius instrumentus, skirtus skatinti lankstumą personalo valdyme. Karjeros modelio valstybėse Vokietijoje bei Prancūzijoje šie instrumentai įvardijami kaip komandiravimas ir paskyrimas. Didžiojoje Britanijoje, kuri taiko postų modelį valstybės tarnyboje, personalo laikini perkėlimai yra dažni, bet ši valstybė jiems vieningų instrumentų netaiko, nes horizontalųjį mobilumą organizuoja patys departamentai ir agentūros. Nyderlandai, kurie valstybės tarnyboje naudoja tiek karjeros, tiek postų sistemas, yra išvystę ir įdiegę keletą instrumentų laikinam mobilumui skatinti:

---

<sup>16</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 98.

<sup>17</sup> Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius, 2007. P. 217-218.

<sup>18</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 99-100.

- projektų grupės – kai valstybės tarnautojai gali būti perkeliami trumpam laikui dėl tam tikrų projektų, tačiau vėliau jie sugrįžta į savo ankstesnes pareigas;
- struktūrinis bendradarbiavimas su personalo laikinam darbui agentūromis;
- bendradarbiavimo sutartys tarp ministerijų dėl apsikeitimo specializuotu ar pertekliniu personalu.<sup>19</sup>

Lietuvos valstybės tarnyboje laikinas perkėlimas į kitas pareigas yra vykdomas tuomet, kai institucijoje ar įstaigoje nepakanka personalo išteklių, kad būtų užtikrintas institucijos ar įstaigos funkcionalumas, o dėl valstybės tarnautojo perkėlimo ankstesnėje institucijoje ar įstaigoje veikla nesutrikdoma.<sup>20</sup> Vadinasi, galima daryti išvadą, jog čia priemonės laikinam valstybės tarnautojų mobilumui skatinti nėra taikomos.

Mobilumui, kai kalbama apie nuolatinį valstybės tarnautojų perkėlimą, panagrinėti pasitelksime Europos valstybių pavyzdžius.

Nors perkėlimas dažniausiai būna savanoriškas, visgi pasitaiko atvejų, kai jis yra nulemtas susiklosčiusių aplinkybių. Vienas tokių atvejų - reorganizacija, kuriai vykstant iškyla perteklinio personalo problema. Gerą šios problemos sprendimą yra suradus Italija. Čia valstybės tarnautojams suteikiama galimybė savanoriškai pretenduoti į paskelbtas laisvas pozicijas. Tokiu būdu valstybės tarnautojai perkeliami pagal sąrašą, kurį sudaro priėmimo valdyba. Likę be darbo ir tie, kurie nepateikė perkėlimo prašymų, yra paskiriami į likusias laisvas vietas.<sup>21</sup>

Tikslinga pastebėti, kad vienos Europos Sąjungos šalys skatina valstybės tarnautojų perkėlimus, kitose jie atvirkščiai – ribojami. Dažni personalo perkėlimai, ypač į kitus departamentus, vykdomi Danijoje, Airijoje, Italijoje, Nyderlanduose, Portugalijoje, Švedijoje bei Didžiojoje Britanijoje. Didžiojoje Britanijoje netgi taikoma praktika, kai pilnu etatu dirbantys ir užimantys aukštesnes nei klerko pareigas valstybės tarnautojai gali būti įpareigoti pakeisti darbo vietą šalies viduje, o kai kurie persikelti į užsienį tarnybiniais tikslais. Šalims, kurios riboja valstybės tarnautojų mobilumą, priklauso Belgija, Suomija, Prancūzija, Liuksemburgas, Ispanija. Jose galimi tik trumpalaikiai tarnautojų perkėlimai.<sup>22</sup>

Minėti pavyzdžiai rodo, kad ilgalaikis valstybės tarnautojų mobilumas dažnas tiek karjeros, tiek postų modelio valstybėse. Tačiau faktas, kad karjeros modelio valstybės taiko priemones tarnautojų mobilumui skatinti, rodo, kad šiose šalyse atsiranda tendencija atsisakyti griežto valstybės tarnybos modelio ir kad karjeros modelis perima postų modelio bruožus.

<sup>19</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 99-100.

<sup>20</sup> Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. P. 99-100.

<sup>21</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 100.

<sup>22</sup> Idem. P. 100-102.

Kaip jau buvo minėta, horizontalusis ir geografinis mobilumas yra vienas su kitu susiję reiškiniai. Geografinį mobilumą lemia vykstantys decentralizacijos bei reorganizacijos procesai. Vykstant decentralizacijai valdymo funkcijos teisiškai perduodamos iš centrinių valstybinės valdžios institucijų savivaldos teisę turinčioms teritorijoms. Tuo pačiu centrinėse valdymo institucijose mažėja pareigybių skaičius bei atsiranda perteklinis personalas. Tai sąlygoja priverstinį valstybės tarnautojų mobilumą. Kalbant apie decentralizaciją, didelis valstybės tarnautojų geografinis mobilumas pastaruoju metu vyko Airijoje bei Ispanijoje, Vokietijoje jis buvo nulemtas centrinės valdžios persikėlimo iš Bonos į Berlyną.

Apibendrinus valstybės tarnautojų karjerą Europos Sąjungos šalyse, peršasi išvada, kad valstybės tarnybos karjeros sistemą lemia valstybės tarnybos modelis. Karjeros modelis koncentruojasi į karjeros vystymą taikant nustatytą paaukštinimo sistemą, tuo tarpu postų modeliui nebūdinga vieninga karjeros sistema.

Tiek karjeros, tiek postų modelis taiko horizontalųjį valstybės tarnautojų kaitumą. Vienose valstybėse jis yra ilgalaikis, kitose - atvirkščiai, galimi tik trumpi darbuotojų perkėlimai.

Šiame darbe nagrinėjamos valstybės Lietuva ir Vokietija skiriasi savo valstybės tarnybos modeliais, o tai reiškia, kad jos taiko skirtingas karjeros sistemas.

## **2. PROFESINĖS VEIKLOS VYSTYMAS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE**

### **2. 1. Valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo samprata, Lietuvos valstybės tarnybos modelis**

Valstybės tarnyba, kaip sako pats pavadinimas, yra nukreipta į veiklą, skirtą valstybės labui, t. y. deramam valstybės mechanizmo funkcionavimui, kuris užtikrina tautos gerovę. Kaip pastebi S. Šedbaras, valstybės tarnyba funkcionuoja visose žmogaus gyvenimo srityse: ekonomikos, socialinėje ir kultūrinėje, administracinėje politinėje srityse.<sup>23</sup>

Egzistuoja plačioji ir siauroji valstybės tarnybos sampratos. Plačiąja prasme valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis, kurie visi yra didelės valstybės mašinos dalis. Siaurąja prasme – valstybės tarnyba – tai asmenys, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas.<sup>24</sup>

Lietuvoje valstybės tarnyba siejama su veikla viešojo administravimo srityje, taigi čia laikomasi siauros valstybės tarnybos sampratos.

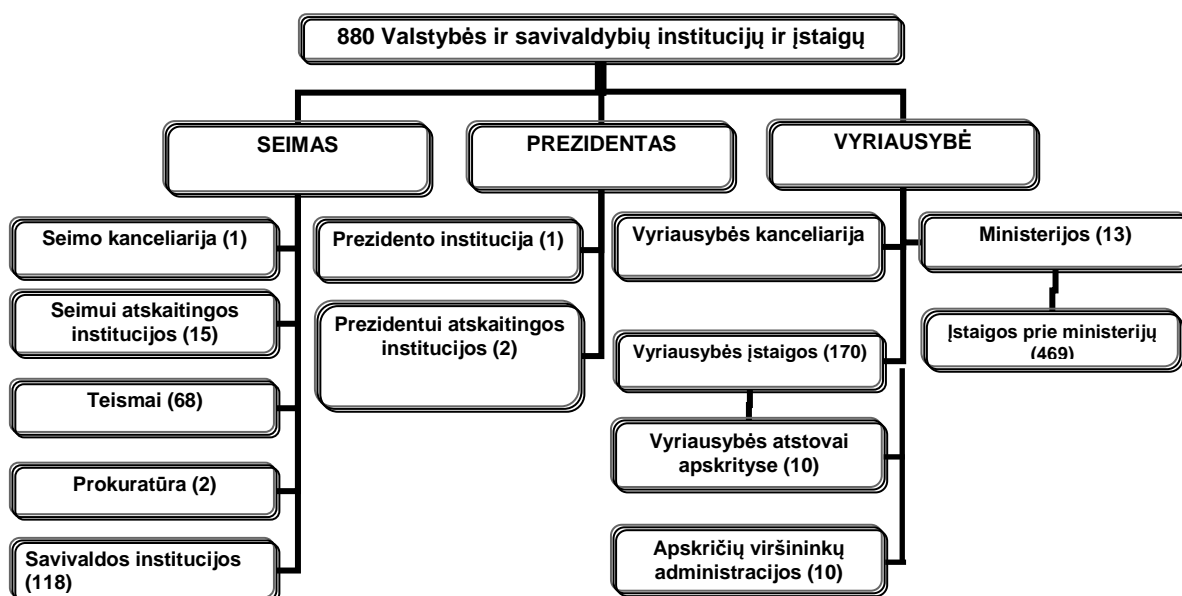
---

<sup>23</sup> Šedbaras S. Valstybės tarnybos lyginamoji teisė // [http://www.mruni.lt/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/administracines\\_teises\\_ir\\_proceso\\_katedra/Paskaitos/valstybes\\_tarnybos\\_lyginamoji\\_teise.ppt#12](http://www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/katedros/administracines_teises_ir_proceso_katedra/Paskaitos/valstybes_tarnybos_lyginamoji_teise.ppt#12); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

<sup>24</sup> Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešojo politika ir administravimas 2006. Nr. 16. Kaunas, 2006. P. 16.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma.“<sup>25</sup>

Lietuvos valstybės tarnybą galima pavaizduoti schema, kurioje įvardytos valstybės bei savivaldybės institucijos ir įstaigos pagal Valstybės tarnybos departamento 2005 m. duomenis:



1 pav. Lietuvos valstybės tarnyba<sup>26</sup>

Nagrinėjant valstybės tarnybą asmenų, dirbančių valstybinėse institucijose požiūriu, ją sudaro politikai, teisėjai, valstybės pareigūnai, įstaigų vadovai, politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai, karjeros valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Kaip matyti, valstybės tarnyba yra gana platus ratas dirbančiųjų, todėl kyla klausimas, ar teisinga yra teigti, jog visi aukščiau išvardyti asmenys gali būti vadinami valstybės tarnautojais.

<sup>25</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831); prisijungimo laikas: 2008-08-05.

<sup>26</sup> Valstybės tarnybos departamento prie VRM prezentacija // [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VTD\\_prezentacija\\_13\\_sk.\\_pps#9](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VTD_prezentacija_13_sk._pps#9); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

Jei remsimės Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu, kuris teigia, kad valstybės tarnautojas yra fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis viešojo administravimo veiklą<sup>27</sup>, tuomet atsakymas į klausimą bus teigiamas. Tačiau svarbu pastebėti tai, jog Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas taikomas ne visiems jų. Tad vadinti juos valstybės tarnautojais galime tik su tam tikra išlyga, teisingiau būtų vartoti literatūroje sutinkamą terminą - viešieji tarnautojai. Šiame magistro baigiamajame darbe valstybės tarnautojais įvardyti tie, kuriems Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas taikomas be išlygų ar tiek, kiek jo neriboja kiti įstatymai. Taigi, remiantis šia nuostata, valstybės tarnautojus galime suskirstyti į grupes: karjeros, statutinius, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovus bei pakaitinius.

Analizuojant valstybės tarnybą kiekybiniu požiūriu, pastebima, kad didžiąją jos dalį sudaro karjeros valstybės tarnautojai, kurių daugiau nei pusė yra moterys, išimtis - įstaigų vadovai, kur moterų ir vyrų proporcija yra atvirkštinė. Tuo tarpu politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų vyrų ir moterų skaičius yra apylygis. Vertinant kokybiniu požiūriu – Lietuvos valstybės tarnyba yra aukšto profesinio lygio – apie 80 procentų valstybės tarnautojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.<sup>28</sup> Vertinant paskutiniuosius statistinius duomenis matyti, kad valstybės tarnautojų skaičius auga. Lyginant 2005 m. ir 2007 m. duomenis, valstybės tarnautojų skaičius, neskaitant statutinių, apytiksliai išaugo 23 procentais, o politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojų skaičius išaugo kone dvigubai. Įdomu pastebėti, kad toliau sparčiai didėja moterų skaičius valstybės tarnyboje. Per pastaruosius trejus metus valstybės tarnautojų moterų skaičius padidėjo 29 procentais, vyrų – vos 8 procentais.<sup>29</sup>

Lietuvoje yra taikomas mišrusis valstybės tarnybos modelis, kuris turi tiek karjeros modelio, tiek postų (pareigų) modelio bruožų. Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 2002 m. liepos 1 d. redakcija galime įvardyti šiuos karjeros modelio požymius:

- Nustatyta maksimali amžiaus riba;
- Teisiškai pagrįsta darbo užmokesčio sistema;
- Darbo užmokestis atitinkamai priklauso nuo darbo stažo bei pareigybės kategorijos;
- Egzistuoja pareigų paaugštinimas;
- Neterminuotas paskyrimas į pareigas;

---

<sup>27</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=165764&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165764&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-05.

<sup>28</sup> Bukauskienė D. Skaičiai. Valstybės tarnyba registro duomenimis // Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 3. Vilnius, 2005. P. 23.

<sup>29</sup> Statistiniai rodikliai // <http://www.vtd.lt/index.php?-1267847287>; prisijungimo laikas: 2008-08-06.

- Valstybės tarnybą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai.

Lietuvos valstybės tarnyba pasižymi šiomis postų (pareigų) modelio ypatybėmis:

- Nebūtinai specialus išsilavinimas;
- Galimas perėjimas į bet kokią pareigybę;
- Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje;
- Nėra specialios pensinės sistemos.<sup>30</sup>

## **2. 2. Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistema**

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

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje bus supažindinama su priėmimo į valstybės tarnautojų pareigas reikalavimais, karjeros valstybės tarnautojų perkėlimu į kitas pareigas, aptariamoms priemonėms karjeros reguliavimui: tarnybinės veiklos vertinimas bei kvalifikacinės klasės.

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

Priėmimas į darbą, šiuo atveju – į valstybės tarnybą, yra vienas iš karjeros procesų valdymo etapų. Kitas svarbus etapas yra karjeros įgyvendinimo procesas. Jis yra viena iš vidaus administravimo sudėtinių dalių. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 12 straipsnis nurodo, kad viešojo administravimo subjektų vidaus administravimą reglamentuoja įstatymai arba jų pagrindu priimti teisės aktai (nuostatai, statutai, veiklos (darbo) reglamentai, pareigybių aprašymai (pareiginės instrukcijos), vidaus tvarkos taisyklės).<sup>31</sup> Todėl valstybės tarnyboje karjeros įgyvendinimo procesas reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatymo V skyriuje.

Vertinant valstybės tarnybos raidą Lietuvoje svarbu pastebėti, kad 1995 m. Valdininkų įstatyme nėra įtvirtintos karjeros įgyvendinimo nuostatos. Esminis karjeros formavimo aspektas

<sup>30</sup> Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius, 2003. P. 9.

<sup>31</sup> Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas //

[http://www.skelbimas.lt/istatymai/viesojo\\_administravimo\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/viesojo_administravimo_istatymas.htm); prisijungimo laikas: 2008-08-07.



– valdininkų darbo vertinimas, kuris yra pagrindas institucijos vadovui spręsti apie valdininko pakėlimą į aukštesnes pareigas, pažeminimą pareigose ar atleidimą iš pareigų pagal darbo įstatymus.

1999 m. Valstybės tarnybos įstatymas teisiškai apibrėžia valstybės tarnautojų karjeros įgyvendinimo galimybes, o 2002 m. Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymas įtvirtintas V skyriuje.

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

### **2. 2. 1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka**

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

Pagal Darbo kodeksą asmenys teisę į darbą įgyvendina tiesiogiai sudarydami darbo sutartis su darbdaviais arba tarpininkaujant įdarbinimo agentūroms.<sup>32</sup> Norint tapti valstybės tarnautoju, į šią nuostatą nėra atsižvelgiama, kadangi taikomas Valstybės tarnybos įstatymas, pagal kurį darbo sutartys su valstybės tarnautojais nėra sudaromos. Pagal Darbo kodeksą kiekvienos darbo sutarties atveju sutariama dėl darbuotojo darbovietės ir darbo funkcijų, tuo tarpu valstybės tarnyboje pareigybių aprašai tvirtinami iš anksto. Šią funkciją atlieka valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų vadovai. Valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą tvirtina Seimas arba Vyriausybė priklausomai nuo pareigybės vietos. Valstybės tarnautojas sutinka su iš anksto nustatytais pareigybės sąlygomis.

Kalbant apie priėmimą į valstybės tarnybą, čia yra laikomasi įstatymuose nustatytų taisyklių ir procedūrų. Kitais atvejais darbdavys gali rinktis darbuotojus jam parankiu būdu.

Reikia pastebėti, kad atrenkant valstybės tarnautojus, taikomi pareigybės apraše nurodyti išsilavinimo reikalavimai, kurie yra pagrindas suskirstyti valstybės tarnautojus į tris lygius. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnyje nurodomi trys lygiai - A, B, C:

- A lygio pareigybėms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;

---

<sup>32</sup> Darbo kodeksas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=325536&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325536&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-07.

- B lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;
- C lygio pareigybėms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.<sup>33</sup>

Priėmimo būdą nulemia valstybės tarnautojų pareigų pobūdis. Karjeros valstybės tarnautojai atrenkami konkurso būdu. Į įstaigų vadovų pareigybes priimama konkurso būdu, be konkurso ar įstatymų nustatytais atvejais politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priimama be konkurso valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos pasirinkimu. Šiuo atveju procedūra panėšėja į priėmimą į darbą pagal Darbo kodekso nuostatas. Pakaitiniai valstybės tarnautojai priimami į pareigas be konkurso, tačiau šiomis pareigoms yra taikomi tam tikri laiko apribojimai.<sup>34</sup>

Daugelyje Europos Sąjungos valstybių atranka į valstybės tarnybą vyksta centralizuotai. Lietuvoje tokia sistema nėra sukurta. Čia atranką vykdo atskiros institucijos pagal bendrą konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką. Šią tvarką reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka. Taigi, priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima:

- konkurso paskelbimą;
- dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą;
- konkurso komisijos sudarymą;
- konkursą;
- valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.<sup>35</sup>

Už informacijos, susijusios su konkursu į valstybės tarnautojo pareigybes tikslumą, atsako valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga. Tuo tikslu valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo raštu valstybės tarnybos tvarkymo įstaigai pateikia prašymą paskelbti konkursą į karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas, nuroydamas pareigybės pavadinimą, lygį,

<sup>33</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=165764&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165764&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-07.

<sup>34</sup> Ten pat.

<sup>35</sup> Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279512](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279512); prisijungimo laikas: 2008-08-06.

kategoriją. Viena iš valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos užduočių – patikrinti, ar nėra asmenų, kurie pagal Valstybės tarnybos įstatymą gali būti priimti į atitinkamas valstybės tarnautojo pareigas be konkurso. Valstybės tarnybos tvarkymo įstaiga taip pat atsakinga už konkurso ir visos bendros informacijos apie jį paskelbimą „Valstybės žinių” priede „Informaciniai pranešimai” ir valstybės tarnybos tvarkymo įstaigos interneto tinklalapyje. Lietuvoje valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atlieka Valstybės tarnybos departamentas prie VRM.

Už konkurso komisijos sudarymą, jo organizavimą bei į valstybės tarnautojo pareigas priėmimą atsako valstybės tarnautojus į pareigas priimantis asmuo, kolegiali valstybės ar savivaldybės institucija. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnyje numatyta, kad:

- Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priima:

Seimo kanceliarijoje – Seimo kancleris; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Vyriausybės atstovą Europos žmogaus teisių teisme – Vyriausybė; Valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose – tų institucijų ir įstaigų vadovai; Lietuvos Respublikos Konstituciniame Teisme, Lietuvos Aukščiausiajame Teisme, Lietuvos vyriausiajame administraciniame teisme – teismo kancleris; teismo kanclerį – teismo pirmininkas; kituose teismuose – teismo pirmininkas.

- Į įstaigų vadovų pareigas priima:

Seimui atskaitingose institucijose ir įstaigose – įstatymų įgaliotos institucijos ir asmenys; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Vyriausybės atstovą – Vyriausybė; valstybės institucijose ir įstaigose – aukštesnių pagal pavaldumą valstybės institucijų ir įstaigų vadovai; savivaldybės administratorių ir savivaldybės kontrolierių – savivaldybės taryba.

- Į politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigas priima:

Seimo Pirmininko, Seimo Pirmininko pavaduotojų politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Seimo Pirmininkas; Seimo Pirmininko pavaduotojai ar jų įgalioti asmenys; Respublikos Prezidento institucijoje – Respublikos Prezidentas ar jo įgaliotas asmuo; Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus – Ministras Pirmininkas ar jo įgaliotas asmuo; ministerijoje – ministras; apskrities viršininką ir jo pavaduotoją – Vyriausybė; savivaldybės institucijose – savivaldybės meras.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=165764&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165764&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-05.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 33 straipsnis teigia, kad piliečiai turi teisę lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą.<sup>37</sup> Tam, kad ši nuostata būtų įgyvendinta, valstybės ir savivaldybės institucijos organizuoja konkursus, remdamosi reikalavimais, numatytais Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu. Tuo tikslu į atrankos komisiją neįtraukiami asmenys, kurie yra pretendentų sutuoktiniai, artimi giminaičiai ar asmenys, su pretendентаis susiję svainystės ryšiais bei kurie tiesiogiai ar netiesiogiai gali būti suinteresuoti konkurso rezultatais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia abejonių šių asmenų nešališkumu. Siekiant visiems pretendentams sudaryti lygias galimybes, jų rašto darbai yra šifruojami. Nepaisant siekio užtikrinti pretendentams į valstybės tarnautojus vienodas galimybes, subjektyvumo atrankos sistemoje visgi esama. Laikant egzaminą žodžiu, kuris, kaip ir egzaminas raštu, yra atrankos konkurso sudedamoji dalis, pretendentus į valstybės tarnautojus vertina kiekvienas komisijos narys. Galima teigti, kad komisijos nariai nėra pakankamai kompetentingi atlikti vertinimą, ar pretendentas į valstybės tarnautojo pareigas atitinka pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus. Be to, tokiu būdu yra netiesiogiai sukuriama sąlyga protekcijai, kurios trukdo į valstybės tarnybą patekti kvalifikuotiems specialistams. Kalbant apie egzaminą raštu, jis nepilnai atspindi pretendentų į valstybės tarnautojų žinias ir gebėjimus, juolab negali įvertinti ankstesnės pretendento darbo patirties.

Remiantis Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo IV skyriaus 21 punktu, teigiančiu, jog komisiją turi sudaryti nuo penkių iki septynių narių, galima įvardyti atrankos sistemos trūkumą, kuris pasireiškia tuo, jog atrankos komisijoje dalyvaujantys valstybės tarnautojai tuo metu nevykdo savo tiesioginių funkcijų. Kiekvienam konkursui, atsižvelgiant į pareigybę, komisija sudaroma iš naujo, o tai reiškia dideles personalo laiko sąnaudas.<sup>38</sup>

Visgi, siekiant tobulinti Valstybės tarnybos atrankos sistemą, teigiamų pokyčių vyksta. 2008 m. balandžio 2 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 300 buvo patvirtinti Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo pakeitimai, kurie laiduoja naują konkursų į valstybės tarnautojų pareigas egzaminą žodžiu eiga: konkurso komisijos narių klausimai ir pretendentų atsakymai turi būti fiksuojami darant skaitmeninį garso įrašą. Konkurse dalyvavę pretendentai į valstybės tarnautojo pareigas po konkurso rezultatų paskelbimo turi teisę susipažinti su konkurso protokolu, savo išspręstu testu ir savo egzaminą žodžiu dalies skaitmeniniu garso įrašu. Be to, atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostatą dėl

---

<sup>37</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija // <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>; prisijungimo laikas: 2008-08-06.

<sup>38</sup> Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279512](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279512); prisijungimo laikas: 2008-08-06.

valstybės tarnybos prieinamumo piliečiams lygiomis sąlygomis bei siekiant pagerinti kvalifikuotų specialistų atranką, valstybės tarnyba įsiliejo į bendrą darbo rinką, kai didžiausias Lietuvos karjeros portalas CV.lt ėmė skelbti valstybės tarnybos darbo skelbimus.

Europos Bendrijos steigimo sutartyje įtvirtinta darbuotojų judėjimo laisvė, kuri reiškia, kad įdarbinimo, darbo užmokečio ir kitų darbo ir užimtumo sąlygų atžvilgiu panaikinama bet kokia valstybių narių darbuotojų diskriminacija dėl pilietybės. Tačiau šios sutarties III antraštinės dalies I skyriaus 39 straipsnio 4 punktą taip pat numato, jog darbui valstybės tarnyboj šios nuostatos netaikomos<sup>39</sup>. Tai galima pagrįsti tuo, jog valstybės tarnyba kiekvienoje šalyje paremta šalies tradicijomis, kultūra ir istorija, todėl jos reguliavimas yra kiekvienos valstybės narės išimtinė teisė ir valstybė narė turi teisę išsaugoti darbo vietas savo piliečiams. Griežtas apribojamas užsienio piliečiams įsidarbinti valstybės tarnyboje taikomas tuomet, kai kalba eina apie tuos valstybinius sektorius, kurie yra susiję su teisiniais įgaliojimais ar bendrųjų valstybės interesų apsauga.<sup>40</sup>

Lietuvoje į valstybės tarnautojų pareigybes priimami asmenys turi atitikti bendruosius reikalavimus, nurodomus Valstybės tarnybos įstatymo III skyriaus 9 straipsnyje:

- turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- mokėti lietuvių kalbą;
- būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių;
- turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.<sup>41</sup>

Pilietybės turėjimas siejamas su lojalumu valstybei, kadangi, kaip pastebima Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentare, pareiga saugoti valstybės interesus, prisidėti prie jos galios ir autoriteto stiprinimo Lietuvos Respublikos įstatymais nustatoma tik piliečiams.<sup>42</sup>

Lietuvių kalbos mokėjimas priimant į valstybės tarnautojų pareigybes yra pagrįstas Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymo II skyriaus 5 straipsniu, kuris teigia, jog Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldos institucijos, įstaigos, įmonės ir organizacijos tarp savęs susirašinėja valstybine kalba. Šio įstatymo 4 straipsnis taip pat teigia, kad visos Lietuvos Respublikoje veikiančios institucijos, įstaigos, įmonės ir organizacijos raštvedybą, apskaitos, atskaitomybės, finansinius bei techninius dokumentus tvarko valstybine kalba.<sup>43</sup> Vadinasi,

<sup>39</sup> Vitkus G. Europos Sąjunga. Steigimo dokumentai ir Sutartis dėl Konstitucijos Europai. Vilnius, 2005. P. 63-64.

<sup>40</sup> Laisvas darbuotojų judėjimas (Europos Sąjunga) // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/citizens/working/free-circulation/index\\_lt.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/citizens/working/free-circulation/index_lt.html); prisijungimo laikas: 2008-11-08.

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=165764&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=165764&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>42</sup> Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. P. 44.

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymas // <http://vki.lrs.lt/ist1.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-08.

lietuvių kalbos mokėjimas privalomas ne tik pretenduojant į valstybės tarnautojų pareigas, tačiau ir bet kuriose kitose pareigose, kurios susijusios su lietuvių kalbos vartojimu viešajame sektoriuje.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentare pabrėžiama, kad valstybės tarnautojų maksimalaus amžiaus riba nustatyta siekiant užtikrinti valstybę reprezentuojančių fiziologinių bei intelektualinių gebėjimų ir emocinių asmens galių vienovę.<sup>44</sup> Tačiau galima daryti ir tokią prielaidą, kad maksimalaus amžiaus nustatymas susijęs su siekiamybe įgyvendinti pagrindinį valstybės tarnautojų karjeros principą – galimybę kopti karjeros laiptais. Valstybės tarnautojas, sulaukęs nustatytos amžiaus ribos, netenka galimybės eiti pareigas ir taip sudaromos sąlygos kitiems valstybės tarnautojams vystyti asmeninę karjerą. Minimalios amžiaus ribos nustatymas yra susijęs su tuo, jog žemiausiojo lygio valstybės tarnautojo pareigybei būtinas vidurinis išsilavinimas, kuris, su retomis išimtimis, įgyjamas asmeniui būnant ne jaunesniam nei 18 metų. Svarbu pastebėti, kad maksimali amžiaus riba netaikoma politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.

Reikalavimas turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą siejamas su būtinybe užtikrinti kvalifikuotų valstybės tarnybos funkcijų atlikimą.

Taigi, lyginant valstybės tarnybą reglamentuojančius įstatymus su darbo teisinius santykius reglamentuojančiais įstatymais, pastebimi šie skirtumai:

- būtinybė turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- minimali ir maksimali amžiaus riba;
- būtinybė turėti valstybės tarnautojo pareigybės lygį atitinkantį išsilavinimą.

Reikia pridurti, kad priėmimas į valstybės tarnautojo pareigas yra apribotas papildomų sąlygų, įvardytų valstybės tarnybos įstatymo III skyriaus 9 straipsnyje - stoti į valstybės tarnybą negali asmuo:

- 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;
  - kurio teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmęs teismas;
  - 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;
  - įstatymų nustatyta tvarka pripažintas neveiksniu;
  - kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys;

---

<sup>44</sup> Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. P. 47.

- kitų įstatymų nustatytais atvejais.<sup>45</sup>

Taigi vertinant priėmimo į valstybės tarnybą tvarką, galima daryti išvadą, jog priimant valstybės tarnautojus į pareigas yra taikomas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, kuris turi garantuoti tinkamiausių kandidatų atranką, tačiau praktiškai ši nuostata įgyvendinama netinkamai, kadangi susiduriama su šiomis kliūtimis:

- centralizuotos atrankos sistemos nebuvimu ir su tuo susijusiu protekcionizmu;
- nekompetentinga/šališka atrankos komisija;
- pareigybių reikalavimų pritaikymu vienam asmeniui protekcionistiniais tikslais.

### **2. 2. 2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga**

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

Priėmimas į valstybės tarnautojo pareigybę pagal tai pareigybei nustatytus reikalavimus yra svarbus tolesnei karjeros raidai. Pareigybės lygis yra atskaitos taškas, nuo kurio prasideda tolesnis karjeros vystymas. Svarbu paminėti, kad 2007 m. Valstybės tarnybos įstatymas buvo papildytas nuostatomis, kuriomis remiantis buvo sudarytas unifikuotas suvienodintų pareigybių sąrašas.<sup>46</sup> Su pareigybės lygiais glaudžiai susijusios pareigybių kategorijos. Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnis teigia, kad pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Žemiausia kategorija yra 1, aukščiausia – 20.<sup>47</sup>

Valstybės tarnautojų karjeros procesams reguliuoti Valstybės tarnybos įstatyme numatytos kvalifikacinės klasės: aukščiausia – pirma, žemiausia – trečia. Kvalifikacinės klasės yra priemonė valstybės tarnautojams įgyvendinti horizontaliąją karjerą. Karjeros siekimas dažniausiai siejamas su aukštesnio lygio ir kategorijos įgyjimu, t. y. vertikaliuoju judėjimu. Tuo tarpu kvalifikacinės klasės keičia tokią karjeros sampratą. Auštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas rodo valstybės tarnautojų tobulėjimą, tinkamą pareigų atlikimą. Ji išskiria valstybės tarnautojus iš kitų, tą patį lygį ir kategoriją turinčių tarnautojų. Be to, sudaro prielaidas tolesnei vertikaliajai karjerai įgyvendinti. Svarbu tai, kad aukštesnės klasės įgijimas yra alternatyva

<sup>45</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>46</sup> Kvietkus A. Tobuliname valstybės tarnautojų pareigybių sistemą // Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 13. Vilnius, 2008. P. 55.

<sup>47</sup> Ten pat.



aukštesnėms pareigoms. Ji padeda išsaugoti kompetetingus tarnautojus pareigose, tokiu būdu užtikrindama valstybės tarnybos profesionalumą. Aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas įtakoja valstybės tarnautojo apsisprendimą nekeisti pareigų, nes pradėjus eiti aukštesnes pareigas kvalifikacinė klasė nustoja galiojusi. Kadangi aukštesnių pareigų siekis dažniausiai turi materialinį pagrindą, kvalifikacinė klasė yra būdas turėti materialinės naudos nekeičiant pareigų pobūdžio.

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

- užtikrina valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą;
- skatina valstybės tarnautoją tobulėti;
- sudaro galimybę siekti karjeros;
- nustato valstybės tarnautojo mokymo poreikį;
- sustiprina valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.<sup>48</sup>

Aptariant vertinimo atliekamas funkcijas, pasiremkiame Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsniu. Valstybės tarnautojo veikla vertinama per kalendorinius metus. Ši laiko atkarpa yra sąlyginai trumpa ir užtikrina tai, jog valstybės tarnautojo veikla būtų kryptinga ir orientuota į rezultatus. Kiekvienų kalendorinių metų gale valstybės tarnautojas įvertinamas labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai. Todėl galima teigti, jog siekis būti įvertintam gerai ir labai gerai skatina valstybės tarnautoją nuolat tobulėti. Labai geras karjeros valstybės tarnautojo įvertinimas leidžia įgyti aukštesnę kvalifikacinę klasę ir užimti aukštesnes pareigas. Tuo tarpu patenkinamas ir nepatenkinamas įvertinimas rodo valstybės tarnautojo mokymo poreikį. Faktą, kad valstybės tarnautoją vertina jo tiesioginis vadovas, o įstaigos vadovą – valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar kolegialios įstaigos vadovas, galima vertinti prieštarinčiai. Viena vertus, tai sustiprina valstybės tarnautojo ir vadovo bendradarbiavimą, kita vertus toks vertinimas yra subjektyvus ir yra potenciali kliūtis nustatyti tikrą valstybės tarnautojo kvalifikaciją.

Nagrinėjant pačią vertinimo procedūrą, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad trimis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimo atvejais – įvertinus labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai, toliau valstybės tarnautoją vertina vertinimo komisija. Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą gerai, jo vertinamas užsibaigia ir jam paliekama ta pati teisinė

---

<sup>48</sup> Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-65.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-08-09.



padėtis, išskyrus tuos atvejus, jei valstybės tarnautojas pateikia prašymą vertinti jį vertinimo komisijoje.

Komisijos sudėtis priklauso nuo to, kokia yra vertinamojo valstybės tarnautojo teisinė padėtis. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 22-1 straipsnio 1, 3 ir 4 dalį, karjeros valstybės tarnautojų ir pakaitinių valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina vertinimo komisija, kuri sudaroma valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo sprendimu. Valstybės institucijų ir įstaigų vadovų, vidaus audito tarnybų vadovų ir auditorių, vertinimo komisijos narių ir 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą vertina valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovo sudarytos vertinimo komisijos. Valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančios įstaigos vadovas vertinimo komisijas sudaro iš skirtingų valstybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų. Savivaldybės kontrolieriaus, savivaldybės kontrolieriaus tarnybos valstybės tarnautojų, centralizuotos savivaldybės vidaus audito tarnybos vadovo, vidaus auditorių ir savivaldybės institucijų ar įstaigų valstybės tarnautojų vertinimo komisijos narių tarnybinę veiklą vertina savivaldybės tarybos sudaryta vertinimo komisija. Į šios komisijos sudėtį gali būti įtraukiamas Valstybės kontrolės ir (ar) Finansų ministerijos atstovas.<sup>49</sup>

Vertinimo komisija sudaroma terminuotam laikotarpiui – dvejiems metams. Jos sudėtis - ne mažiau kaip 5 valstybės tarnautojai. Tais atvejais, kai valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje veikia profesinė sąjunga, vienas jos atstovas turi būti vertinimo komisijos narys. Jei esama kelių profesinių sąjungų, jos bendru susitarimu skiria vieną atstavą. Nepasiekus susitarimo, atstovas neskiriamas. Vertinimo komisijos sudėtis gali būti koreguojama atsižvelgiant į motyvuotą komisiją sudariusio asmens sprendimą ar komisijos nario motyvuotą prašymą.<sup>50</sup>

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

- iškyla abejonų dėl pakankamos valstybės tarnautojo kvalifikacijos arba gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (įstaigos starteginius tikslus) – taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;

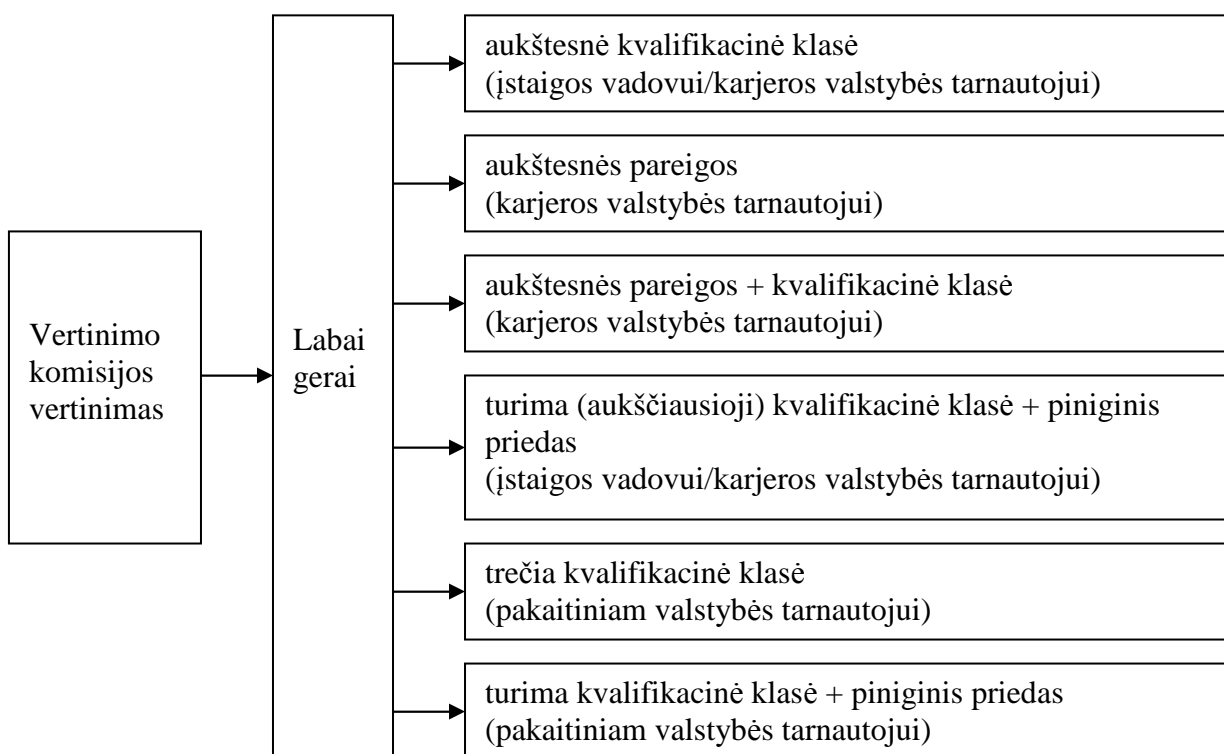
---

<sup>49</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>50</sup> Ten pat.

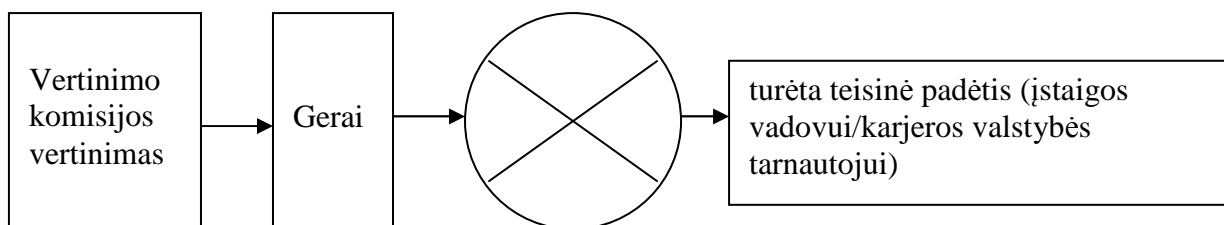
- valstybės tarnautoją į darbą priėmęs asmuo (kolegiali institucija) ar tiesioginis vadovas siūlo jam suteikti kvalifikacinę klasę - taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;
- valstybės tarnautojas prašo jį perkelti į aukštesnes pareigas – taikoma karjeros valstybės tarnautojams;
- valstybės tarnautojas prašo perkelti jį į aukštesnes pareigas, o tiesioginis vadovas siūlo suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę - taikoma karjeros valstybės tarnautojams;
- tiesioginis vadovas siūlo suteikti valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę – taikoma pakaitiniams valstybės tarnautojams;
- tiesioginis vadovas siūlo atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų – taikoma pakaitiniams valstybės tarnautojams.<sup>51</sup>

Priklausomai nuo to, kaip komisija įvertina valstybės tarnautojo veiklą – labai gerai, gerai, patenkinamai, nepatenkinamai, priklauso jos teikiami pasiūlymai asmeniui, priėmusiam į pareigas valstybės tarnautoją. Vertinimo rezultatų ir jų išdavos santykį galima pavaizduoti grafiškai:

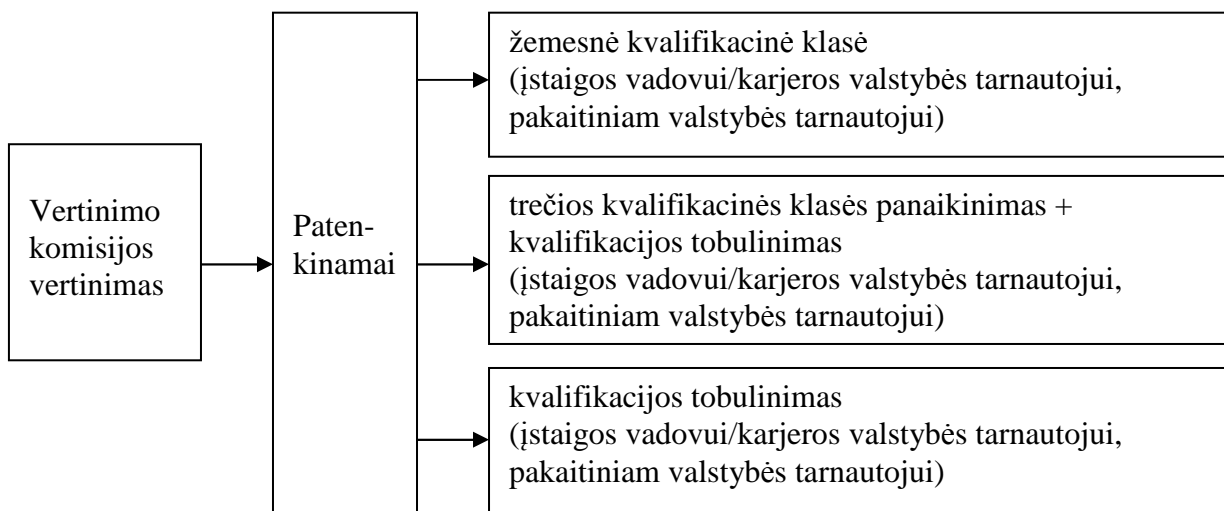


2 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo (labai gerai) sąsaja su karjeros principu

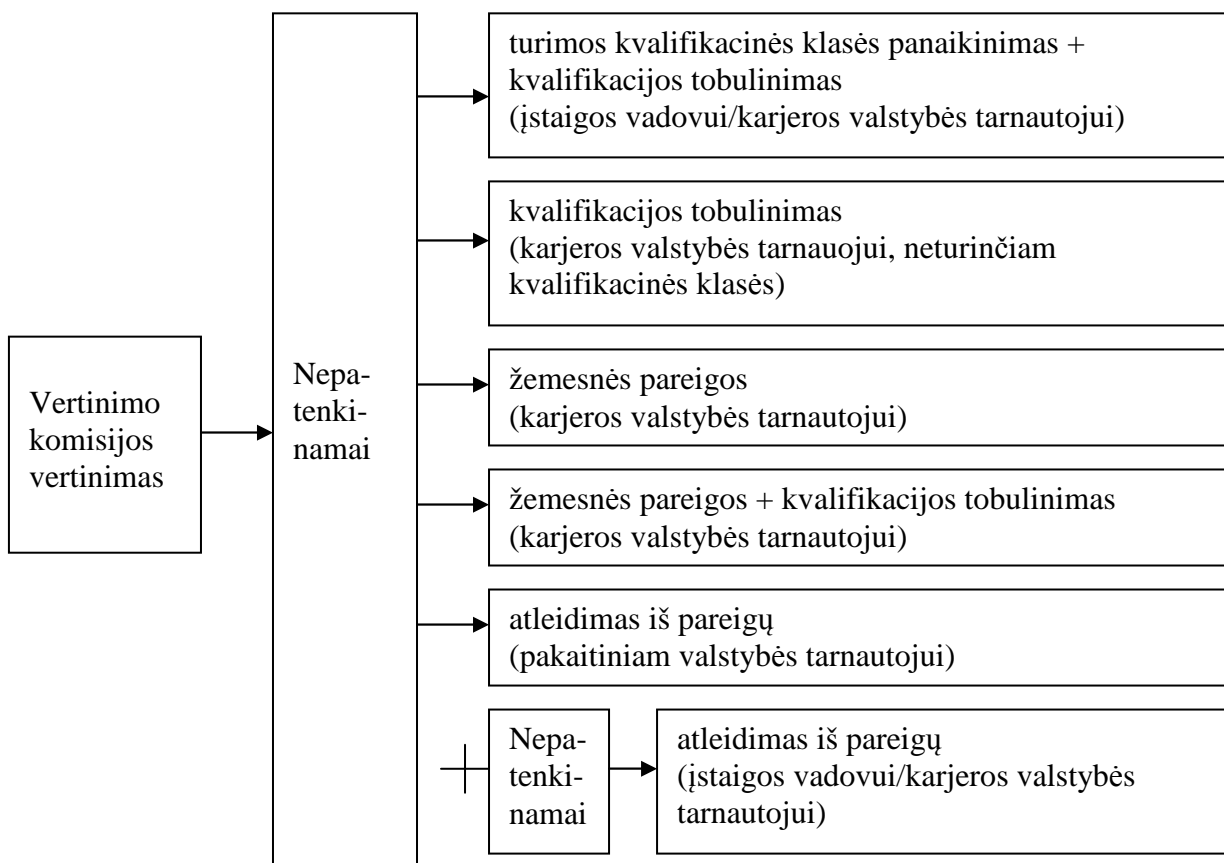
<sup>51</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.



3 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo (gerai) sąsaja su karjeros principu



4 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo (patenkinamai) sąsaja su karjeros principu



5 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimo (nepatenkinamai) sąsaja su karjeros principu

Galutinį sprendimą dėl vertinimo komisijos siūlymo įgyvendinimo priima valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo. Jei pastarasis priima motyvuotą sprendimą komisijos pasiūlymo neįgyvendinti, valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia. Neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo atveju vertinimo komisija teikia į pareigas priimančiam asmeniui pasiūlymą, pritarti ar ne tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui.<sup>52</sup>

Svarbu paminėti, jog vertinimo komisija neatlieka valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo šiais Valstybės tarnybos įstatymo numatytais atvejais:

- kai valstybės tarnautoja nėščia arba maitina krūtimi;
- kai valstybės tarnautojas išėjęs vaiko priežiūros atostogų ar iki vaikai sueis treji metai.

Abiem šiais atvejais valstybės tarnautojų tarnybinė veikla yra vertinama tik jų prašymu ir tuomet, jei valstybės tarnautojas ne trumpiau kaip 6 mėn. per kalendorinius metus ėjo pareigas toje valstybės ar savivaldybės institucijoje, kurioje būtų vertinama jo tarnybinė veikla.<sup>53</sup>

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

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

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog karjeros valstybės tarnautojai bei įstaigos vadovai (išskyrus įstaigos vadovą, priimamą į pareigas asmeninio (politinio) pasitikėjimo pagrindu ar įstatymo numatyti kadencijai) gali būti perkelti į kitas tik tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje.<sup>54</sup>

Valstybės tarnautojų kaitumas gali vykti tuomet, kai valstybės tarnautojai perkeliama į Lietuvos valstybės ir savivaldybės institucijas ar įstaigas, tiek už valstybės ribų. Valstybės tarnybos įstatymo 19 straipsnis numato, kad karjeros valstybės tarnautojų perkėlimas apima pareigas Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse, konsulinėse įtaigose bei atstovybėse prie tarptautinių organizacijų, taip pat darbą specialiose misijose. Karjeros valstybės tarnautojai

---

<sup>52</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>53</sup> Ten pat.

<sup>54</sup> Ten pat.

bei statutiniai valstybės tarnautojai gali būti laikinai deleguojami į tarptautines institucijas ir užsienio valstybių institucijas laikantis šį delegavimą reglamentuojančiais teisės aktais. Perkelti valstybės tarnautojai pareigas gali eiti ne ilgiau kaip trejus metus, jei tarptautinė sutartis ar Europos Sąjungos teisės aktai nenumato kitaip.<sup>55</sup>

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

- perkėlimas į kitas pareigas galimas tik tuomet, jei valstybės tarnautojai atitinka pareigybės, į kurią perkeliama, aprašyme nustatytus specialius reikalavimus;
- reikalingas valstybės tarnautojo prašymas arba rašytinis sutikimas;
- patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, jei perkeliama pareigoms nustatytas toks reikalavimas.<sup>56</sup>

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

- perėjimas į kitas pareigas laimėjus konkursą;
- perėjimas į aukštesnes pareigas be konkurso, remiantis karjeros valstybės tarnautoją į pareigas priėmusio asmens sprendimu ir kai karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina vertinimo komisija, be to, jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus.<sup>57</sup>

Valstybės tarnybos įstatymas numato laikiną karjeros valstybės tarnautojų perkėlimą į kitas pareigas. Nors perkėlimas įmanomas ir į aukštesnes pareigas, tačiau jo negalime priskirti vertikaliajai karjerai. Visgi tai yra būdas įgyti papildomų kvalifikacijų bei patirties, kas praverstų įgyvendinant judėjimą karjeros laiptais ateityje. Juolab, kaip teigiama Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos komentare, laikinas karjeros valstybės tarnautojų perkėlimas į kitas pareigas yra būdas užtikrinti institucijos ar įstaigos funkcionalumą, jei nepakanka vidinių personalo išteklių.<sup>58</sup>

Svarbu paminėti tai, kad laikinajam perkėlimui į kitas pareigas yra taikomas laiko limitas. Perkeltas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnautojas pareigose negali būti ilgiau nei vienerius metus per penkerius tarnybos metus. Karjeros valstybės tarnautojas perkeliamas į laikinai

---

<sup>55</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>56</sup> Ten pat.

<sup>57</sup> Ten pat.

<sup>58</sup> Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. P. 99-100.

pareigas eiti negalinčio karjeros valstybės tarnautojo ar įstaigos vadovo pareigas iki sugrįš negalintis eiti pareigų valstybės tarnautojas.<sup>59</sup>

Žvelgiant į valstybės tarnybos raidą Lietuvoje ir analizuojant, kaip pakito karjeros įgyvendinimo nuostatos Valdininkų įstatyme, 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme bei 2002 m. valstybės tarnybos įstatymo naujausioje redakcijoje bei turint omeny, kad vertinimas yra lemiamas veiksnys karjeros formavime, galime išskirti šiuos pokyčius:

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

Visgi būtina pastebėti, kad valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės, nors ir padeda įgyvendinti horizontalios karjeros principą, mažai pasitarnauja paaukštinimo sistemoje, kadangi dažniausiai siejamos su papildomu atlygiu, o ne su aukštesnėmis pareigomis.

### **2. 2. 3. Karjeros sistemos įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai**

Kaip teigia J. Palidaskaitė, kalbant apie motyvaciją, svarbu atskirti dvi sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą bei poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodus ir motyvavimo priemones.<sup>60</sup>

Darbuotojų motyvavimas svarbus dėl daugelio priežasčių. Motyvuotas darbuotojas užtikrina nuolatinį savo kvalifikacijos tobulinimą, efektyviai išnaudoja savo galimybes, jaučia atsakomybę už savo profesinę veiklą ir jos ateitį.<sup>61</sup> Kadangi valstybės tarnautojai priimami į pareigas neribotam laikui, motyvacija yra svarbi laiduojant jų darbo kokybę. Kita vertus, motyvacija padeda išlaikyti kompetentingus specialistus pareigose.

Valstybės tarnautojų motyvaciją lemia atlygis bei aiški karjeros perspektyva. Nors Valstybės tarnybos įstatymas įtvirtina nuostatas dėl karjeros įgyvendinimo, tačiau karjeros sistemai Lietuvos valstybės tarnyboje trūksta aiškumo ir nuoseklumo. Kitaip tariant, valstybės

<sup>59</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas 2008-08-08.

<sup>60</sup> Palidaskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas 2007. Nr. 19. Kaunas, 2007. P. 37.

<sup>61</sup> Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001. P. 105.

tarnyboje nėra įtvirtinta karjeros perspektyva. Tai neigiamai atsiliepia darbuotojų motyvacijai. Valstybės tarnybos įstatymas nenumato valstybės tarnautojų motyvavimo mechanizmo. Atsižvelgiant į tai darbuotojų motyvavimas lieka įstaigos vadovo rūpesčiu. Kalbant apie motyvavimo priemones, svarbu pastebėti, kad 2002 m. Valstybės tarnybos įstatyme nėra įtvirtinta valstybės tarnautojų motyvavimo sistema. Visgi įstatymas numato tam tikras motyvavimo priemones, kurios įvardytos 27 straipsnyje:

- padėka;
- vardine dovana;
- vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka.

Be to, įstatyme teigiama, kad valstybės tarnautojai už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti.<sup>62</sup>

Galima daryti prielaidą, kad 2002 m. valstybės tarnybos įstatyme išplėstos valstybės tarnautojų socialinės ir kitos garantijos yra atsvara neįdiegtai motyvavimo sistemai. Naujos 2002 m. valstybės tarnybos įstatymo redakcijos 38 straipsnis numato vienerių metų trukmės atostogas kvalifikacijai kelti garantuojant valstybės tarnautojui jo eitų pareigų išlaikymą.<sup>63</sup> Galimybę tobulinti kvalifikaciją galima vertinti kaip motyvacinę priemonę, turint omeny, kad kvalifikacijos tobulinimas lemia geresnius valstybės tarnautojų veiklos įvertinimus, nuo kurių priklauso aukštesnė kvalifikacinė klasė, aukštesnės pareigos ar piniginis priedas.

D. Riley teigė, kad darbo sąlygos yra svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys. Jis išskyrė tris jų kategorijas: fizinė ir socialinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnis. Hawthorne bei Taylor atlikti eksperimentai parodė, kad įvairių lengvatų, fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus yra akivaizdi. Darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą, taigi sukuria geras psichologines sąlygas. Saugumą lemia socialinės valstybės tarnautojų garantijos, taigi apibendrinus galima teigti, kad jos yra vienos iš valstybės tarnautojus motyvuojančių priemonių.<sup>64</sup>

Analizuojant vertinimo sistemos ir valstybės tarnautojų motyvacijos sąveiką, reikia pastebėti, kad vertinimas gali turėti tiek motyvacinį, tiek demotyvacinį poveikį. Geri vertinimo rezultatai motyvuoja valstybės tarnautoją siekti gerų darbo rezultatų ir patenkina jo vidinę motyvaciją. Blogi vertinimo rezultatai demotyvuoja darbuotojus suformuodami nepasitenkinimą vykdoma veikla bei sąlygoja kitų motyvacinių veiksnių svarbos sumažėjimą.

---

<sup>62</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>63</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-08.

<sup>64</sup> Pagal Palidauskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas 2007. Nr. 19. Kaunas, 2007 P. 41.

Kalbant apie motyvaciją, neišvengiamai susiduriame su viešojo ir privataus sektoriaus priešprieša. Jauni, perspektyvūs darbuotojai dažnai iškeičia darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje, kadangi valstybės tarnyboje nėra suformuota aiški karjeros perspektyva. Patyrusių valstybės tarnautojų motyvaciją neigiamai veikia tai, jog į aukštesnes pareigas priimami žmonės iš šalies, užuot būtų paaukštintas toje įstaigoje dirbantis specialistas. Vadinasi, nepakankamai išvystyta karjeros sistema neigiamai veikia valstybės tarnautojų motyvaciją. Tobulinti karjeros sistemą, anot R. Lazutkos, galima rengiant laipsniškus konkursus: pirmiausia rengiamas konkursas tos pačios įstaigos darbuotojams, vėliau – uždaras konkursas tarp visų valstybės tarnybos tarnautojų ir galiausiai – viešas konkursas.<sup>65</sup> Tai sukurtų aiškesnes karjeros perspektyvas ir teigiamai paveiktų valstybės tarnautojų motyvaciją.

Tęsiant viešojo ir privataus sektoriaus temą, svarbu pastebėti, kad pastarajam motyvacinius mechanizmus įgyvendinti sekasi paprasčiau. Net ir socialinių bei kitų garantijų srityje privatus sektorius lanksčiai įgyvendina naujas tendencijas: papildomas kaupiamąsias pensijas, sveikatos draudimą, nemokamus abonementus į sporto ir sveikatingumo kompleksus, turistines ir poilsio keliones, tarnybinio automobilio naudojimą asmeniniais tikslais, darbo namuose galimybę, pailgintas ir papildomas atostogas ir kita.<sup>66</sup>

Taigi, apibendrinus galima teigti, jog:

- nors motyvavimo sistema Valstybės tarnybos įstatyme neįtvirtinta, motyvavimo priemonių valstybės tarnyboje esama;
- motyvavimo sistema glaudžiai siejasi socialinėmis ir kitomis valstybės tarnautojų garantijomis;
- vertinimo sistema vaidina dvejopą poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai: ji gali tiek motyvuoti, tiek demotyvuoti;
- lyginant viešąjį sektorių su privačiu – pastarajam geriau sekasi įgyvendinti motyvacines priemones.

### **3. PROFESINĖS VEIKLOS VYSTYMAS VOKIETIJOS VALSTYBĖS TARNYBOJE**

#### **3. 1. Valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo samprata, Vokietijos valstybės tarnybos modelis**

---

<sup>65</sup> Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 7. Vilnius, 2006. P. 40-41.

<sup>66</sup> Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius, 2007. P. 424.



Vokietija yra Federacinė Respublika, susidedanti iš 16 federacinių žemių. Kitaip tariant, Vokietija yra valstybė, sudaryta iš federalinės valdžios ir federacinių žemių autonomijos. Federacinė valstybė veikia valdžios padalinimas – Vokietijos atveju, Federacija ir federacinės žemės turi lygiavertę valdžios teisę, tačiau skiriasi jų kompetencijos ribos. Federacinės žemės reguliuoja aukščiausiosios valdžios sprendimus, kadangi Bundesratas sudarytas iš federacinių žemių vyriausybės atsovų, kurie atstovaudami federacines žemes, dalyvauja federalinių įstatymų kūrime, už kurių įgyvendinimą po įstatymo priėmimo atsakinga žemių administracinė valdžia. Federalinė valdžia apima vyriausybę ir jos politinę veiklą bei administracines institucijas, įgyvendinančias valdžios uždavinius. Federacinės žemės yra federacijos sudedamieji vienetai, kurie turi valdžios teisę, kildinamą ne iš federalinės valdžios, o numatytą Pagrindiniame įstatyme. Federacinės žemės sudarytos iš municipalinių vienetų: parapijų, miestų, rajonų, apskričių. Juose bendruomenės reikalus savarankiškai vykdo municipalinės valdžios atstovai, kurie federacinėse žemėse sudaro atskirą valdžios lygmenį. Municipaliniai vienetai yra įgalioti pagal žemių įstatymus tvarkyti municipalinę administracinę struktūrą bei teritorines rajonų ir apskričių ribas.<sup>67</sup>

Taigi, remiantis išvardytais faktais, galima išskirti tris viešosios valdžios lygmenis:

- Federacijos valdžia;
- žemių valdžia;
- municipalinė valdžia.<sup>68</sup>

2006 m. spalio 1 d. ženklina didžiausią pasikeitimą nuo tada, kai 1949 m. įsigaliojo Pagrindinis įstatymas, kadangi priėmus naują įstatymą dėl federacinės valdžios, buvo pakeistos Pagrindinio įstatymo nuostatos ir naujai paskirstytos Federacijos ir federacinių žemių kompetencijos. Federalinių įstatymų, kuriems turi pritarti Bundestagas, skaičius buvo sumažintas nuo 60 iki 35 ar 40 proc.<sup>69</sup> Žemės įgavo daugiau veiksmų laisvės, joms suteikta daugiau galių baudžiamojoje teisėje, viešosios tarnybos įstatymų priėmime, švietimo srityje.

Taigi, pokyčiai federalizmo sistemoje lėmė ir pokyčius valstybės tarnyboje, atsiradusius suteikus žemėms daugiau veiksmų laisvės tvarkyti viešąją tarnybą savo nuožiūra. Visgi Vokietijos valstybės tarnybai būdinga tai, kad visoms žemėms galioja Pagrindinio įstatymo teisinės nuostatos. Jos yra pagrindas Federaliniam valstybės tarnybos (*Bundesbeamten-gesetz*) (*BBG*) bei kitiems su valstybės tarnyba susijusiems įstatymams.

---

<sup>67</sup> Wissenswertes über die nationale Regelung // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index_de.html); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Glosarijus. Federalizmo reforma // <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/lt/politine-sistema/inhaltsseiten/glossaryabc04.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-15.

Svarbu pastebėti, kad Vokietijoje terminas „valstybės tarnyba” (*Staatsdienst*) nebevertojamas. Kai kurie šaltiniai visgi nurodo, kad valstybės tarnyba yra viešosios tarnybos dalis, kai kalbama apie tuos valstybės uždavinius, kuriuos vykdo valstybės tarnautojai. Tačiau ne visus asmenis, vykdančius valstybės uždavinius, galima įvardyti valstybės tarnautojais. Iš čia ir kilo terminas „viešoji tarnyba”. Viešoji tarnyba – tai visi asmenys, dirbantys valstybei arba atliekantys viešojo administravimo uždavinius Federacijos, žemių, municipaliniu mastu ar tam tikrose viešojo valdymo institucijose.<sup>70</sup> Kitaip tariant, tai yra visuma darbuotojų, kurie dirba viešose institucijose. Šią visumą galima padalinti į valdininkus (valstybės tarnautojus) (*Beamte*), tarnautojus (*Angestellte*) bei darbininkus (*Arbeiter*). Valstybės tarnautojų darbo santykiai reguliuojami Federaliniu valstybės tarnybos įstatymu (*BBG*), tarnautojams ir darbininkams galioja Bendroji darbo teisė – jiems darbo sąlygos numatomos kolektyvinėse viešosios tarnybos sutartyse.

Taip pat galima išskirti tiesioginę bei netiesioginę viešąją tarnybą. Tiesioginė viešoji tarnyba – tai tarnybos, ministerijos, įstaigos, teismai, kitos teisiškai priklausomos federalinės, žemių įstaigos ar municipalinės asociacijos bei susivienijimai. Netiesioginė viešoji tarnyba apima Federalinę darbo agentūrą, Vokietijos centrinį banką, socialinius draudėjus, pavaldžius Federacijai arba žemėms bei teisiškai nepriklausomas pagal viešąją teisę valdomas įstaigas.<sup>71</sup>

Viešojoje tarnyboje federaliniu, žemių bei vietos lygmeniu 2007 m. duomenimis dirbo 4,5 milijonai asmenų. Valstybės tarnautojų skaičius siekė 1,9 milijonų, o tarnautojai, dirbantys pagal darbo sutartis, sudarė 2,7 milijonus. Lyginant šiuos duomenis su 1991 m. duomenimis, pastebimas žymus viešojoje tarnyboje dirbančiųjų asmenų skaičiaus sumažėjimas, kuris lygus 2,2 milijonams. Toks tarnautojų skaičiaus sumažėjimas siejamas su municipalinių ligoninių bei paslaugų teikimo sektoriaus (gatvių valymo bei atliekų tvarkymo) privatizavimu. Nagrinėjant viešosios tarnybos sudėtį kiekybiškai bei lyginant 1991 m. bei 2007 m. metų duomenis matyti, kad moterų skaičius išaugo 6 procentais.<sup>72</sup>

Šiame darbe bus remiamasi siaura viešosios tarnybos Vokietijoje samprata, kurią galima įvardyti kaip valstybės tarnybą. Turint omeny, kad valstybės tarnybą reguliuoja Federalinis valstybės tarnautojų įstatymas (*BBG*), kuris taikomas išskirtinai valstybės tarnautojams (*Beamte*), o ne tarnautojams (*Angestellte*) ir darbininkams (*Arbeiter*), bus nagrinėjama tik su valstybės tarnautojais (*Beamte*) bei jų darbo santykiais susijusios nuostatos.

<sup>70</sup> Öffentlicher Dienst // [http://lexikon.meyers.de/meyers/%C3%96ffentlicher\\_Dienst](http://lexikon.meyers.de/meyers/%C3%96ffentlicher_Dienst); prisijungimo laikas: 2008-08-15.

<sup>71</sup> Zuordnung zum unmittelbaren und mittelbaren öffentlichen Dienst // [http://www.lds.nrw.de/statistik/datenerhebung/bbs/oed\\_liste.html](http://www.lds.nrw.de/statistik/datenerhebung/bbs/oed_liste.html); prisijungimo laikas: 2008-08-15.

<sup>72</sup> Personal im öffentlichen Dienst // <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonalOeffentlicherDienst/Aktuell.templateId=renderPrint.psm>; prisijungimo laikas: 2008-08-15.

Šiam pasirinkimui pagrįsti apžvelgsime, kuo skiriasi valstybės tarnautojo (*Beamter*) bei tarnautojo, dirbančio pagal sutartį (*Angestellter*), teisinis statusas.

Valstybės tarnautojų bei tarnautojų skiriamuosius buožus įvardysime lentelėje:

Valstybės tarnautojai	Tarnautojai (dirbantys pagal darbo sutartį)
1. Viešoji teisė (Valstybės tarnybos įstatymas).	1. Privatinė teisė.
2. Oficialus paskelbimas (Paskyrimas įstatymu).	2. Bendri darbo įstatymai.
3. Teisinis darbo santykių reglamentavimas.	3. Darbo santykiai reglamentuojami darbo sutartimi bei darbo įstatymais.
4. Įsipareigojimo suteikti teisę į socialines garantijas principas.	4. Abipusės naudos principas.
5. Draudimas streikuoti.	5. Galimybė streikuoti.
6. Lojalumas ir neutralumas.	6. Nenustatytos pareigos.
7. Darbas visam gyvenimui.	7. Darbo sutartis.
8. Karjeros sistema.	8. Kitokio struktūrinio pobūdžio sistema.
9. Speciali pensinė sistema.	9. Bendra pensinė sistema.

1 lentelė. Skirtumai tarp Vokietijos valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus tarnautojų<sup>73</sup>

Taigi valstybės tarnautojų darbo santykius reglamentuoja valstybės tarnautojų teisė, o dirbantiesiems pagal sutartis galioja bendri darbo įstatymai. Sulaukus tam tikros amžiaus ribos – 27 metų - asmuo, dirbantis valstybės tarnyboje, paskelbiamas valstybės tarnautoju, o dirbančiųjų pagal sutartis teisinis statusas nepriklauso nuo jų amžiaus. Kitaip nei dirbantys pagal sutartis, valstybės tarnautojai turi daugiau socialinių garantijų, atlygis tiesiogiai priklauso nuo darbo stažo. Tarnautojų, dirbančių pagal darbo sutartis, galimybė eiti pareigas priklauso nuo jų darbo rezultatų ir nuo to, ar jų teikiamos paslaugos reikalingos. Valstybės tarnautojai įsipareigoja vykdant pareigas, būti nešališki, teisingi, nesavanaudiški, orientuoti į visuomenės gerovę bei lojalūs darbdaviui. Nešališkumas atliekant pareigas numatytas Pagrindinio įstatymo 33 straipsnio IV dalyje. Įtvirtinant nesavanaudiškumo principą, draudžiama priimti bet kokias dovanas. Nors valstybės tarnautojai turi teisę burtis į sąjungas, kad bendrai atstovautų interesams, tačiau jiems draudžiama streikuoti.<sup>74</sup> Valstybės tarnautojai dirba pagal neterminuotas darbo sutartis, su kitais tarnautojais pasirašoma sutartis, kuri gali būti nutraukta, kuomet pastarųjų paslaugų nebereikia. Valstybės tarnautojams yra nustatyta griežta karjeros sistema. Jiems galioja speciali pensijų

<sup>73</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 38.

<sup>74</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. Berlin: Bundesministerium des Inneren, 1999. P. 43-44.

sistema, o tarnautojams, dirbantiems pagal sutartis, senatvės pensija mokama pagal bendrą pensinę sistemą.

Valstybės tarnautojų teisėje numatyti valstybės tarnautojų klasifikavimas ir diferencijavimas atsižvelgiant į jų teisinį statusą ir įsipareigojimą darbdaviui. Todėl galima išskirti:

- valstybės tarnautojai visam gyvenimui (paskelbiami anksčiausiai, kai sukanka 27 metai);
- valstybės tarnautojai ribotam laikui (savivaldybių tarnautojai, kurie išrinkti tam tikrai kadencijai arba vadovaujančias pozicijas užimantys tarnautojai);
- valstybės tarnautojai bandomajam laikotarpiui (bandomojo laikotarpio trukmė priklauso nuo pareigų kategorijos);
- valstybės tarnautojai iki atšaukimo (kurie tam tikrą laiką atlieka pasiruošimą tarnybai, su išimtimi ir teisės referendarai, įgyjantys išsilavinimą viešosios teisės srityje).<sup>75</sup>

Taip pat galimas skirstymas į karjeros valstybės tarnautojus ir garbės valstybės tarnautojus. Garbės valstybės tarnautojai užima garbės pareigas valstybės tarnyboje, jie vykdo šias pareigas savanoriškai, už jas atlygis nemokamas (pvz. garbės burmistras). Tuo tarpu karjeros valstybės tarnautojų tarnyba skirstoma į įvairaus lygio pareigas, t. y. eilinė tarnyba, vidurinio lygio tarnyba, aukštesnio nei vidurinio lygio tarnyba bei aukštojo lygio tarnyba. Atitinkamų pareigų užėmimas priklauso nuo valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir per paruošiamąją tarnybą parodytų veiklos rezultatų.<sup>76</sup>

Vokietijos valstybės tarnybą charakterizuoja karjeros modelis. Ji pasižymi visais požymiais, būdingais karjeros modeliui. Šie požymiai jau buvo išvardyti ankstesnėje darbo dalyje.

### **3. 2. Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistema**

Pagrindinis įstatymas įtvirtina bendrai galiojančių federalinių įstatymų leidimo teisę bei numato, kad federaliniai įstatymai gali būti pakeisti žemių įstatymais. Atsižvelgiant į šią nuostatą, žemės įstatymus, susijusius su valstybės tarnyba, gali priimti pačios, tačiau atsižvelgdamos į Bendrą valstybės tarnautojų teisę vienijantį įstatymą (*Beamtenrechtsrahmengesetz*) (*BRRG*). Visoje Federacijoje galioja Federalinis valstybės tarnybos įstatymas (*Bundesbeamtengesetz*) (*BBG*), be to, Federacijos mastu suvienodinti užmokesčio (*Bundesbesoldungsgesetz*) (*BBesG*) bei socialinių garantijų (*Beamtenversorgungsgesetz*) (*BeamtVG*) įstatymai. Šalia šių, bendrai visoje šalyje galiojančių

<sup>75</sup> Warum Beamte und öffentlicher Dienst? // [http://www.verwaltungsrecht-ratgeber.de/verwaltungsrecht/verwaltung\\_recht/index\\_07.html](http://www.verwaltungsrecht-ratgeber.de/verwaltungsrecht/verwaltung_recht/index_07.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>76</sup> Idem.

įstatymų, Federacija ir žemės yra papildomai išleidusios visą eilę įstatymų, nutarimų, papildančių pagrindinius valstybės tarnybos įstatymus. Iš jų galima paminėti nutarimus dėl valstybės tarnautojų darbo laiko, atostogų, papildomos veiklos, dėl pareigybių kategorijų bei drausminį įstatymą.<sup>77</sup>

Nagrinėdami Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistemą susiduriame su problema, kuri kyla iš žemių kompetencijos priimti savus įstatymus. Kadangi šio darbo tikslas nėra išnagrinėti kiekvienos federacinės žemės įstatymų bei nutarimų, reglamentuojančių valstybės tarnybą, vadovausimės tik bendrai galiojančiais įstatymais: Pagrindiniu įstatymu (*Grundgesetz*) (*GG*), Federaliniu valstybės tarnybos įstatymu (*BBG*), Bendru valstybės tarnautojų teisę vienijančiu įstatymu (*BRRG*).

Priėmimui į valstybės tarnybą detaliam apibūdinti bus remiamasi nutarimu dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų (*Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten – Bundeslaufbahnverordnung*) (*BLV*), kuris, galima teigti, yra pagrindas kitiems su valstybės tarnautojų tarnybos kategorijomis susijusiems nutarimams.

Kadangi priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš etapų, vargu, ar jis gali būti palygintas su įstatymais reglamentuota bendra priėmimo tvarka. Juolab Vokietijoje nėra vieningo Darbo kodekso, darbo teisė reguliuojama visa eile įstatymų, kurie skirti atskiroms, su darbo santykiais susijusioms sritims.

Tam, kad išnagrinėtumėme priėmimą į valstybės tarnybą, reikia apžvelgti prielaidas ir sąlygas, kurias įvykdžius tampa valstybės tarnautoju.

Principai, susiję su valstybės tarnautojų karjeros sistema, įtvirtinti dar 1957 metais išleistame bendrajame valstybės tarnautojų teisę vienijančiame įstatyme (*BRRG*). Taigi, Vokietijos valstybės tarnybos raidoje visuomet buvo skiriamas atitinkamas dėmesys valstybės tarnautojų karjerai. Todėl dabartinė valstybės tarnybos karjeros sistema pasižymi nuosekliu valstybės tarnautojų karjeros planavimu ir įgyvendinimu.

### **3. 2. 1. Priėmimo į valstybės tarnybą tvarka**

Vokietijos Pagrindinis įstatymas įtvirtina lygias vokiečių teises ir pareigas. Šiuo lygiateisiškumu grindžiama valstybės tarnyba. Pagrindinio įstatymo (*GG*) 33 straipsnio II dalis teigia, kad kiekvienas vokietis turi vienodą teisę į valstybės tarnybą atsižvelgiant į jo gebėjimus, kvalifikacinius bei profesinius pasiekimus.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Beamtenrecht // <http://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht#Beamtengesetze>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>78</sup> Hesselberger D. Das Grundgesetz. Kommentar für die politische Bildung. Bonn, 2000. P. 216.

Pagrindiniame įstatyme (*GG*) pabrėžiami kvalifikaciniai ir profesiniai sugebėjimai, kadangi jie nulemia patekimą į tam tikro lygio pareigas, nes kiekvieno lygio pareigybei yra nustatyta speciali kvalifikacija.

Atsižvelgiant į sugebėjimus ir kvalifikaciją, teisę dirbti valstybės tarnyboje turi asmenys iš Europos Sąjungos valstybių su tam tikromis išimtimis, numatytomis kai kurioms pareigoms, kurios prieinamos tik Vokietijos pilietybę turintiems asmenims. Valstybės tarnybos įstatymai numato, kad asmenų iš Europos Sąjungos šalių kvalifikacija nustatoma remiantis diplomo pripažinimo principu.<sup>79</sup>

Atranka į valstybės tarnybą prasideda nuo laisvos vietos paskelbimo taip užtikrinant lygias patekimo į nurodytas pareigas sąlygas. Skelbimas apie laisvą darbo vietą turi būti spausdinamas valstybės žurnale, taip pat dažnai jis dedamas dienraščių darbo skelbimų skylyje ir esant galimybei profesiniuose periodiniuose leidiniuose.<sup>80</sup> Tinkami kandidatai paskelbtoms pareigoms atrenkami konkurso būdu. Pastebėtina, kad atranka Vokietijos valstybės tarnyboje nevykdoma centralizuotai, jai nėra taikomos bendros taisyklės. Svarbu tai, kad kiekviena federalinės administracijos ministerija turi įgaliojimus dėl savo personalo sudarymo. Joms pačioms patikėta rengti atranką bei įdarbinti kandidatus. Ministerijos taip pat gali nuspręsti, koku būdu bus atrenkami kandidatai. Atsakomybė dėl personalo planavimo kildinama iš ministerijų kompetencijos principo, kadangi federaliniams ministrams pavesta tvarkyti savo veiklos sferą savarankiškai.<sup>81</sup>

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad priėmimas į valstybės tarnybą galimas tik tuomet, kai yra laisva vieta. Federaliniai, žemių bei vietos parlamentai turi atsižvelgiant į biudžetą spręsti apie pareigybių valstybės tarnyboje skaičių ir jų paskirstymą. Biudžetą tvarkanti institucija turi asignuoti kiekvieną vietą prieš tai, kol į ją bus priimtas darbuotojas. Tai atliekama todėl, kad valstybės tarnautojams dėl ypatingo jų statuso suteikiamos garantijos, kurios sąlygoja ilgalaikius finansinius įsipareigojimus. Valstybės tarnybos teisė garantuoja valstybės tarnautojams atleidimo iš pareigų nebuvimą, socialinį aprūpinimą bei pensinį išlaikymą. Taigi, priėmimas į pareigas turi svarbų finansinį aspektą, todėl pareigybės sukūrimas turi būti įtvirtintas biudžete visą asmens buvimo tarnyboje laiką. Taigi, parlamentas, skirstydamas pareigybes, kontroliuoja personalo narių skaičių bei jų sudėtį.<sup>82</sup>

Reikia paminėti, kad reikalavimai skirtingų kategorijų pareigoms yra nustatyti teisiškai, tačiau Federacija, žemės ar ministerijos gali nustatyti papildomus reikalavimus laisvai pareigybei

---

<sup>79</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. Berlin: Bundesministerium des Inneren, 2006. S. 35.

<sup>80</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 93.

<sup>81</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 35.

<sup>82</sup> Idem. P. 36.

užimti, kurie yra paskelbiami viešai.<sup>83</sup> Iš tokių reikalavimų galima paminėti gerą valstybinės kalbos žinojimą, minimalią amžiaus ribą, profesinę patirtį.

Minimali amžiaus riba, su kai kuriomis išimtimis, yra 18 metų. Ji susijusi su tuo, kad mokslas Vokietijoje privalomas iki 18 metų. Asmuo, baigęs pagrindinę mokyklą, privalo tęsti mokslus profesinėje arba kitoje bendrojo lavinimo mokykloje.

Apskritai amžiaus apribojimų skirtingos kategorijos pareigoms nėra nustatyta, tačiau yra numatyta, kad paruošiamojoje tarnyboje viršutinė amžiaus riba yra 32 metai. Kitoje šalyje naryje įgyta darbo patirtis yra svarbi tuomet, kai reikia nustatyti priėmimo į valstybės tarnybą pareigų kategoriją, kuri būtinai turi būti patvirtinta Federalinio arba žemės personalo komiteto. Darbo patirtis privačiame sektoriuje nėra pripažįstama, kadangi sudėtinga palyginti darbo pobūdį ir apjungti skirtingas pensijų sistemas.<sup>84</sup>

Viešosios administracijos funkcijas tinkamai atlikti gali tik kvalifikuotas personalas. Šiam tikslui įgyvendinti yra numatytas personalo ruošimas priimant į valstybės tarnybą bei sistemingas valstybės tarnautojų mokymas jiems einant pareigas. Įvairaus pobūdžio užduotims atlikti reikalingi darbuotojai, turintys atitinkamo lygio išsilavinimą. Todėl priėmimas į valstybės tarnybą vyksta pagal sistemą, sudarytą iš tarnybos kategorijų, kurioms yra nustatyti tam tikri išsilavinimo standartai. Taigi, galima įvardyti šias tarnybos kategorijas:

- eilinė tarnyba;
- vidurinio lygio tarnyba;
- aukštesnio nei vidurinio lygio tarnyba;
- aukštojo lygio tarnyba.

Kaip jau minėta, norint užimti pareigas valstybės tarnyboje, pirmiausiai yra numatyta parengiamoji tarnyba. Eilinei parengiamajai tarnybai reikalingas vidurinis arba jį atitinkantis išsilavinimas. Vidurinio lygio tarnybai būtinas realinės mokyklos išsilavinimas, pagrindinės mokyklos išsilavinimas kartu su papildomu profesiniu išsilavinimu arba pripažintas atitikmuo. Aukštesnio nei vidurinio lygio tarnybai reikalingas aukštosios profesinės mokyklos arba kitos, aukštąjį išsilavinimą teikiančios mokymo įstaigos baigimas arba kitas, šį lygį atitinkantis išsilavinimas. Aukštojo lygio tarnybai būtinas atitinkamos srities universiteto diplomas. Šiuo atveju bendroje administracinėje tarnyboje teisinis išsilavinimas prilyginamas ekonominiam, finansų srities ar socialinių mokslų išsilavinimui. Taip pat galioja aukštojoje profesinėje mokykloje įgytas magistro laipsnis, jei po akreditacijos patvirtinama, kad magistro laipsnis atitinkamoje srityje suteikia teisę į aukštojo lygio tarnybą.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 91.

<sup>84</sup> Idem. P. 95-96.

<sup>85</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 44.

Federaliniame valstybės tarnautojų įstatyme (*BBG*) numatyta, kad teisinius potvarkius dėl bendrų nuostatų tarnybinėms kategorijoms bei specialias nuostatas kiekvienai tarnybinei kategorijai atskirai priima federalinė vyriausybė be atskiro Bundesrato pritarimo. Įgaliojimai dėl specialių nuostatų kiekvienai tarnybinei kategorijai priėmimo gali būti perleisti aukščiausioms tarnybinėms instancijoms, o teisiniai potvarkiai dėl bendrų nuostatų tarnybinėms kategorijoms turi būti suderinti su Vidaus reikalų ministerija.<sup>86</sup>

Parengiamoji tarnyba būtina praktinėms ir teorinėms žinioms įgyti. Pastebėtina, kad parengiamosios tarnybos metu būsimoji valstybės tarnautojai įvardinami kaip kandidatai arba valstybės tarnautojai iki atšaukimo. Parengiamoji tarnyba užbaigiama išlaikius atitinkamos tarnybinės kategorijos egzaminą. Parengiamosios tarnybos trukmė yra atitinkamai nuo 6 iki 36 mėnesių:

- eilinėje tarnyboje – 6 mėnesiai;
- vidurinio lygio tarnyboje – 2 metai;
- aukštesnio nei vidurinio lygio tarnyboje – 3 metai;
- aukštojo lygio tarnyboje – 2 metai.<sup>87</sup>

Be tarnybos skirstymo į kategorines grupes, dar yra skirstoma pagal profesines sritis, pvz. techninio ir netechninio pobūdžio tarnyba.

Pasirengimas aukštesniojo lygio netechninio pobūdžio tarnybai vyksta dažniausiai administravimo institute. Jis susideda iš profesinių studijų institute, kurios trunka 18 mėnesių. Likęs laikas išnaudojamas atliekant atitinkamų pareigų užduotis svarbiausiose su specialybe susijusiose srityse. Pasirengimas vidurinio lygio tarnybai, kuomet mokomasi administravimo institute, trunka mažiausiai 6 mėnesius. Kartais mokymas viešojoje administracijoje gali būti vykdomas ir prieš parengiamąją tarnybą.<sup>88</sup>

Federalinėje administracijoje yra įkurtas viešojo administravimo institutas, apimantis šias profesines sritis: bendro vidaus administravimo, darbo administravimo, užsienio reikalų, federalinės sienų apsaugos, federalinės gynybos administravimo, finansų, viešo saugumo, socialinio draudimo, meteorologinės tarnybos. Žemių administravimo institute ruošiami šių profesinių sričių valstybės tarnautojai: bendrojo vidaus administravimo, policijos, mokesčių administravimo bei teisėtvarkos. Kaip jau buvo minėta, priėmimas į parengiamąją tarnybą galimas iki 32 metų amžiaus, invalidumo atvejais – iki 40. Specialūs potvarkiai numatyti tiems atvejams, kai asmenys negalėjo pretenduoti į parengiamąją tarnybą iki nurodyto amžiaus dėl vaikų ar globos reikalaujančių šeimos narių priežiūros.<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Bundesbeamtengesetz // <http://www.beamtengesetz.de/>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>87</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 45.

<sup>88</sup> Beamter // <http://de.wikipedia.org/wiki/Beamter>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>89</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 45.



Taigi parengiamoji tarnyba yra tik vienas etapas, kurį turi pereiti kandidatas, pretenduojantis tapti valstybės tarnautoju. Įdomu pastebėti, kad šiuo laikotarpiu pretendentai į visų lygių tarnybos valstybės tarnautojus įvardijami kandidatais, išskyrus aukštojo lygio tarnybą, kurios atstovai įvardijami referendarais. Pabaigus parengiamąją tarnybą, yra laikomas egzaminas. Eilinės parengiamosios tarnybos pabaigoje yra konstatuojama, ar tarnautojas pasiekė numatytąjį tikslą. Vidurinio lygio, aukštesnio nei vidurinio lygio bei aukštojo lygio parengiamoji tarnyba užbaigiama egzaminu pasibaigus numatytam tarnybos laikui. Tačiau visiems parengiamosios tarnybos lygiams būdinga tai, kad numatytas parengiamosios tarnybos laikas gali būti sutrumpintas, jei asmuo sėkmingai išlaiko tarpinį egzaminą. Egzamino rezultatai nulemia, ar parengiamoji tarnyba turi būti pratęsta ar ne. Egzamino rezultatas yra kandidato į valstybės tarnautojus tinkamumo indikatorius.<sup>90</sup> Egzamino rezultatams įvardinti vartojama šešiabalė sistema. Aukščiausią įvertinimą žymi „1“ (labai gerai) – rezultatas, ypatingai atitinkantis reikalavimus. Žemiausiais įvertinimas – „6“ (nepatenkinamai) – tai rezultatas, neatitinkantis reikalavimų ir patvirtinantis, kad esminės žinios tokios menkos, kad jų spragų pašalinti neįmanoma per numatomą laiką. Kiti egzaminuojamųjų įvertinimai yra: „2“ (gerai) – rezultatas, visiškai atitinkantis reikalavimus, „3“ (patenkinamai) – rezultatas iš esmės atitinkantis reikalavimus, „4“ (pakankamai) – rezultatas, vis dar atitinkantis reikalavimus, tačiau kartu parodantis, kad spragų esama, „5“ (nepakankamai) – rezultatas neatitinkantis reikalavimų, tačiau visgi parodantis, kad esminės žinios yra įgytos, o spragos gali būti pašalintos per numatomą laiką.<sup>91</sup>

Taigi egzaminas ne tik parodo valstybės tarnautojo tinamumą pareigoms, bet ir lemia karjeros vystymo galimybes.

Kitas etapas yra bandomasis laikotarpis, kuris prasideda po egzamino išlaikymo. Bandomojo laikotarpio trukmė priklauso nuo tarnybos lygmens. Remiantis nutarimo dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų 8 straipsniu, bandomojo laikotarpio trukmė yra tokia:

- eilinėje tarnyboje – 1 metai;
- vidurinio lygio tarnyboje – 2 metai;
- aukštesnio nei vidurinio lygio tarnyboje – 2,5 metų;
- aukštojo lygio tarnyboje – 3 metai.<sup>92</sup>

Šiame straipsnyje numatytos papildomos sąlygos bandomajam laikotarpiui: aukštesnio nei vidurinio lygio ir aukštojo lygio tarnyboje mažiausiai pusę metų būtina darbuotis už

---

<sup>90</sup> Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten // [http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>91</sup> Idem.

<sup>92</sup> Idem.

vyriausios tarnybinės instancijos ribų. Be to, įstatyme nurodyta trumpiausioji bandomojo laikotarpio trukmė, kuri eilinėje ir viduriniojo lygio tarnyboje yra pusė metų, o aukštesnio nei vidurinio ir aukštojo lygio tarnyboje - 1 metai.<sup>93</sup>

Įdomu pastebėti, kad nėra jokių garantijų, jog pasibaigus bandomajam laikotarpiui, visi kandidatai bus pripažinti valstybės tarnautojais. Bandomasis laikotarpis turi kelias užduotis: pirma, jis reikalingas tam, kad kandidatai pateisintų viltis ir įrodytų, jog susipažinę su darbu sugeba atlikti jiems pavestas užduotis. Antra, šiuo laikotarpiu siekiama išsiaiškinti, kokiose darbo sferose kandidatams sekasi geriausiai.

Pasibaigus bandomajam laikotarpiui yra konstatuojama, ar kandidatas tinkamas tapti valstybės tarnautoju, ar ne. Jei pasibaigus bandomajam laikotarpiui vis dar sunku nustatyti kandidato gebėjimus, bandomasis laikotarpis gali būti pratęstas ilgiausiai dar dvejiems metams, tačiau iš viso jis negali būti ilgesnis nei penkeri metai. Kaip jau anksčiau minėta, bandomasis laikotarpis gali būti sutrumpintas, jei kandidatai rodo geresnius nei vidutinius rezultatus ir yra išlaikę egzaminą geresniu nei patenkinamas įvertinimu. Kandidatai, kurie pasirodė esantys netinkami, yra atleidžiami. Vietoje atleidimo, kandidatams sutikus, jie gali būti perkelti į žemesnįjį tos pačios specializacijos tarnybos lygmenį, jei jie tam tinkami ir tokiam perkėlimui yra tarnybinis pagrindas.<sup>94</sup>

Sėkmingai įveikus bandomąjį laikotarpį kandidatai, ne anksčiau nei jiems sueina 27 metai, paskelbiami valstybės tarnautojais. Kandidatus valstybės tarnautojais pagal Federalinio valstybės tarnybos įstatymo 10 straipsnį skelbia federalinis prezidentas, jei nėra kitaip numatyta arba šios teisės vykdymas nepatikėtas kitoms instancijoms.<sup>95</sup>

Galima apibendrinti, kad priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš kelių etapų. Skirtingai nei kitose šalyse, Vokietijoje į valstybės tarnybą pretenduojantis kandidatas turi nueiti netrumpą kelią, kuris anaiptol neužtikrina pareigų valstybės tarnyboje. Taigi karjeros valstybės tarnautoju tapti nėra lengva. Sėkmingas atitinkamų studijų baigimas, parengiamosios tarnybos pabaigoje išlaikyto egzamino rezultatai, bandomasis laikotarpis, kurio metu kandidatai turi įrodyti tinkamumą – visa tai sąlygos, kurių tinkamas įvykdymas garantuoja pastovią darbo vietą valstybės tarnyboje.

### **3. 2. 2. Valstybės tarnautojų karjeros eiga**

---

<sup>93</sup> Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten // [http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> Bundesbeamtenengesetz // <http://www.beamtengesetz.de/>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.

Vokietijos valstybės tarnautojų karjeros formavimas paremtas orientavimusi į gebėjimus, kvalifikacijas, profesinės veiklos pasiekimus. Gebėjimai lemia valstybės tarnautojų tinkamumą atlikti pareigas. Iš vienos pusės - tai fizinis, protinis bei charakterio savybių tinkamumas, iš kitos – tai žinių bei įgūdžių panaudojimas darbe.

Nuostatos, susijusios su karjeros įgyvendinimu, įtvirtintos Federaliniame valstybės tarnybos įstatyme (*BBG*), o konkretizuotos nutarime dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų (*BLV*). Žemiausieji ir aukščiausieji atskirų tarnybinių kategorijų pareigų lygiai nustatomi atskirų Federacijos ir žemių įgaliotųjų įstatymų leidimo organų.<sup>96</sup>

Reikia pastebėti, kad pradėjęs dirbti valstybės tarnautojas patenka tik į jo specialybę atitinkančios tarnybinės kategorijos pareigų žemiausiąjį lygį. Paaukštinimas vyksta vadovaujantis nuoseklumo principu – iš žemesniojo lygio į aukštesnįjį.

Vokietijos valstybės tarnyba įgyvendina tiek horizontalaus, tiek vertikalaus judėjimo galimybes. Horizontalusis valstybės tarnautojų judėjimas siejamas su pareigų lygio kitimu priklausant nuo darbo stažo arba perėjimu į kitas pareigas (kitą kategoriją) tame pačiame tarnybos lygmenyje. Vertikalusis judėjimas – tai pareigų aukštesniame tarnybos lygmenyje užėmimas. Pareigų pakeitimas yra privalomas. Tačiau jis vykdomas tik tuomet, kai atsiranda laisva vieta, į kurią gali pretenduoti valstybės tarnautojas.

Reikia pastebėti, kad valstybės tarnautojas, pretenduodamas į aukštesnes pareigas, turi pereiti bandomąjį laikotarpį. Nutarimo dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų 11 straipsnyje įtvirtinta, kad bandomojo laikotarpio trukmė atitinkamai proporcinga tarnybos lygiui. Eilinėje ir vidurinėje tarnyboje ji negali būti trumpesnė nei 3 mėnesiai, aukštesnio nei vidurinio ir aukštojoje tarnyboje – ne trumpesnė nei 6 mėnesiai, tačiau negali viršyti 1 metų trukmės laikotarpio. Bandomasis laikotarpis sėkmingai užbaigiamas, jei valstybės tarnautojas įrodo, jog gali atlikti naujas pareigas lygiai taip pat sėkmingai. Įdomu pastebėti, kad valstybės tarnautojai turi galimybę atostogų metu dirbti Federalinės vidaus reikalų ministerijos patvirtintose tarpvalstybinėse ir viršvalstybinėse institucijose, arba Vokietijos Bundestago, Landestagų frakcijose ar Europos Parlamente ir įrodyti savo gebėjimus atitinkamoje veikloje. Sėkmingai užbaigus šį etapą yra pripažįstama, jog valstybės tarnautojas perėjo bandomąjį laikotarpį ir gali pretenduoti į aukštesnes pareigas, jei jo vykdyta veikla pagal pobūdį ir sudėtingumą prilygsta reikalavimams, numatytiems aukštesnėms pareigoms. Jei yra nustatoma, kad kandidatas pareigoms netinkamas, perkėlimo atsisakoma arba jis atidedamas.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Allgemeines zum Laufbahnrecht //

[http://www.bw.dgb.de/kompetenzfelder/oeffentlicher\\_dienst/Beamtenrecht/laufbahnrecht/Laufbahnrecht\\_BW/](http://www.bw.dgb.de/kompetenzfelder/oeffentlicher_dienst/Beamtenrecht/laufbahnrecht/Laufbahnrecht_BW/); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>97</sup> Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten //

[http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

Siekiant optimaliai išspręsti valstybės tarnautojų horizontalios karjeros klausimą ir atsižvelgiant į tai, jog judėjimas galimas tik atsilaisvinus pareigybei, paaukštinimu įvardijamas ne tik paskyrimas į kito pobūdžio pareigas su didesniu užmokesčiu, bet ir paskyrimas į pareigas už kurias mokamas didesnis atlygis. Nuoseklųjį valstybės tarnautojų horizontalųjį judėjimą užtikrina tai, jog keičiant pareigas turi būti laikomasi eiliškumo pareigų hierarchijoje.

Svarbus Vokietijos valstybės tarnybos bruožas yra tas, kad visiems valstybės tarnautojams suteikiamos vienodos galimybės pretenduoti į aukštesnes pareigas. Paaukštinimas vyksta atsižvelgiant į gebėjimus vykdyti tam tikrą veiklą. Gebėjimams nustatyti vykdomas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Siekiant veiklos rezultatų nustatymo objektyvumo vertinimas vyksta pagal bendrus kriterijus.<sup>98</sup> Kiekviena federacinė žemė turi teisę išvystyti savo vertinimo sistemą atsižvelgiant į bendrai numatytus kriterijus. Pagrindinės vertinimo nuostatos nurodytos nutarime dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų (*BLV*), jos, beje, yra pagrindas žemių bei savivaldos valstybės tarnautojų vertinimui. Remdamiesi šiuo nutarimu aptarsime esminius reikalavimus valstybės tarnautojų vertinimui.

Taigi valstybės tarnautojų vertinimas turi vykti ne rečiau kaip kas penkerius metus arba tuomet, kai yra tarnybinė arba asmeninė tokio vertinimo būtinybė, kuri, tarkim, gali iškilti pretenduojant į kitą darbo vietą. Tačiau, dažniausiai, vertinimas aukštesniojo nei viduriniojo lygio bei aukštojo lygio tarnyboje vyksta kas dveji treji metai. Valstybės tarnautojų vertinimas fiksuojamas raštu, vertinimo rezultatai pristatomi žodžiu bei aptariami su vertinamuoju. Vertinimas paprastai periodiškai vyksta iki valstybės tarnautojui sukanka 50 metų. Vertinimas turi apimti bendrus ir protinius gabumus, charakterį, išsilavinimą, veiklos rezultatus, visuomeninius santykius, sugebėjimą susidoroti su darbu. Valstybės tarnautojo vertinimas užbaigiamas išvadomis ir pasiūlymais dėl tolesnės tarnybinės veiklos.<sup>99</sup>

Teigiama, kad norint pagerinti valstybės tarnautojų vertinimų palyginamumą, buvo nustatytos kvotos, pagal kurias, tarnautojų, gavusių geriausių įvertinimus, dalis negali būti didesnė nei 15 procentų, o iš karto po geriausiųjų sekančiųjų įvertinimų dalis negali būti didesnė nei 35 procentai visų vienos kategorijos arba, kitaip tariant, funkcinės klasės vertinamųjų valstybės tarnautojų.<sup>100</sup>

Karjeros valstybės tarnautoją vertina įstaigos vadovas. Jis dėl galutinio vertinimo apsisprendžia remdamasis pasiūlymais, pateiktais tiesioginio vertinamojo vadovo. Tiesioginiai vadovai, kad būtų paprasčiau įvertinti pavaldinius, veda reguliarius vertinimo užrašus. Taigi, valstybės tarnautojo galutinis vertinimas gali būti, pradedant nuo žemiausiojo iki aukščiausiojo:

<sup>98</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 46.

<sup>99</sup> Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten // [http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>100</sup> Der öffentliche Dienst in Deutschland. P. 46.

- neatitinka reikalavimų (netinkamas);
- dar atitinka reikalavimus (dar tinkamas);
- atitinka reikalavimus (tinkamas);
- visiškai atitinka reikalavimus (tinka besąlygiškai);
- išsiskiria (tinka gerai);
- išsiskiria žymiai (tinka labai gerai);
- puikiai (tinka puikiai).<sup>101</sup>

Reikia pastebėti, kad iš esmės daugelyje įstaigų būtina sąlyga valstybės tarnautojo perkėlimui į aukštesnes pareigas yra įvertinimas „tinka labai gerai“.<sup>102</sup>

Kaip jau minėta, valstybės tarnautojas turi teisę susipažinti su vertinimais ir aptarti juos su vertintoju. Šis pokalbis yra fiksuojamas valstybės tarnautojo asmens byloje. Pokalbis yra galimybė valstybės tarnautojui išsakyti nuomonę apie įvertinimus, taip pat jiems paprieštarauti. Prieštaraujantys vertinimai fiksuojami valstybės tarnautojo asmens byloje. Reikia atkreipti dėmesį, kad vertinimas nėra administracinis aktas, jis negali būti apskūstas dėl anuliavimo ar negaliojimo. Nepaisant to, vertinimas gali būti pateiktas preliminariam teisiniam nagrinėjimui. Administracinis teismas gali skundo byloje tik patikrinti, ar nėra vykdymo klaidų, faktinių klaidų, bendrų vertinimo kriterijų pažeidimo arba nereikšmingų apsvartymų, kurie darė įtaką vertinimui. Apskritai įstaigos vadovui suteikiama vertinimo veiksmų laisvė, kuri neperžiūrinėjama administraciniu teisiniu metodu. Administracinis teismas negali pakeisti abejotino vertinimo savo teisiniu vertinimu. Jis gali priimti sprendimą, kuriuo remdamasis įstaigos vadovas įpareigojamas atšaukti klaidingą vertinimą ir įvertinti ieškovą iš naujo pagal teisminį aiškinimą.<sup>103</sup>

Taigi, apžvelgus vertinimo procedūrą, galima dayti išvadą, kad Vokietijos valstybės tarnautojų vertinime yra numatytos priemonės, užtikrinančios vertinimo rezultatų skaidrumą ir objektyvumą.

Vertinimas svarbus ne tik pretenduojant į aukštesnes pareigas. Turint omeny, kad valstybės tarnautojų atitinkamo pobūdžio pareigos skirtomos į lygius, vertinimas nulemia, ar bus pasiektas kitas tų pačių pareigų lygis ir kada jis bus pasiektas. Taigi tarnautojai, kurių vertinimo rezultatai neatitinka vidutinių, pasilieka tame pačiame pareigų lygyje. Jei valstybės tarnautojai įvertinami vidutiniškai arba gerai, tai suteikia jiems galimybę pereiti į kitą pareigų lygį.<sup>104</sup> Be to, vertinimas užtikrina, kad tik gavę geriausius įvertinimus turi teisę užimti aukštesnes pareigas,

<sup>101</sup> Dienstliche Beurteilung // [http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstliche\\_Beurteilung](http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstliche_Beurteilung); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>102</sup> Idem.

<sup>103</sup> Beurteilung // <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/beurteilung/index.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-20.

<sup>104</sup> Leistungsorientierte Besoldung // <http://www.beamten-informationen.de/information/besoldung/leistungspraemien>; prisijungimo laikas: 2008-08-20.

taigi išrenkami tik geriausiai aukštesnėms pareigoms tinkantys tarnautojai. Vertinimas turi ir kitų privalumų:

- kadangi vertinimo rezultatai aptariami žodžiu, jis yra galimybė į atvirą dialogą tarp valstybės tarnautojo ir vadovo;
- vertinant valstybės tarnautoją, yra vertinama jo veikla tam tikromis sąlygomis, taigi vertinimas yra galimybė pagerinti šias sąlygas;
- geri vertinimo rezultatai yra žingsnis į aukštesnį pareigų lygį arba aukštesnes pareigas;
- nuo veiklos rezultatų priklauso darbo atlygis.<sup>105</sup>

Aptariant paskutinįjį vertinimo privalumų punktą, reikia pastebėti, kad vertinimo sistema tiesiogiai siejasi su valstybės tarnautojų užmokesčio sistema. Esminiai pakeitimai įvyko 1997 m. kai pareigų lygiai, priklausantys nuo stažo, buvo susieti su valstybės tarnautojų vertinimo rezultatais.<sup>106</sup> Taigi, šiuo metu Vokietijos tarnyboje galioja užmokesčio sistema, orientuota į veiklos rezultatus. Tik tuomet, kai valstybės tarnautojo veikla įvertinama vidutiniškai arba gerai, bazinis atlygis kyla kas dvejus, trejus arba ketverius metus priklausomai nuo pareigų lygio: iki 5-ojo lygio – kas dveji metai, nuo 5-ojo iki 9-ojo – kas treji metai, nuo 9-ojo – kas ketveri.<sup>107</sup>

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad Vokietijos valstybės tarnautojų karjeros planavime didelis dėmesys skiriamas materialinės gerovės užtikrinimui ne tik kylant į aukštesnes pareigas, bet ir keičiant pareigų lygį į aukštesnį.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų karjera vystoma atsižvelgiant į veiklos rezultatus, kurie sąlygoja materialinę gerovę bei sukuria prielaidas nuosekliam vertikaliam judėjimui.

Vokietijos valstybės tarnyboje yra įgyvendinta karjeros sistema, kuri įgalina valstybės tarnautojus pereiti į kito lygmens tarnybą. Tuo tikslu valstybės tarnautojai turi dalyvauti atrankoje. Pagrindines nuostatas dėl paaukštinimo į kito lygmens tarnybą įtvirtina nutarimas dėl Federacijos valstybės tarnautojų tarnybos kategorijų (*BLV*), o kadangi federacinės žemės vadovaujasi panašiomis nuostatomis, todėl remdamiesi šiuo nutarimu apžvelgsime paaukštinimo sąlygas.

Valstybės tarnautoją paaukštinimui gali siūlyti tiesioginis vadovas arba pats valstybės tarnautojas gali pretenduoti į paaukštinimą. Pirmiausia valstybės tarnautojui privaloma dalyvauti atrankos procese, kurio metu tikrinama, ar jis atitinka reikalavimus atlikti būsimų pareigų užduotis. Tinkamumas pareigoms gali būti patikrintas dviem būdais: prisistatant atrankos

---

<sup>105</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 121.

<sup>106</sup> Leistungsorientierte Besoldung // <http://www.beamten-informationen.de/information/besoldung/leistungspraemien>; prisijungimo laikas: 2008-08-20.

<sup>107</sup> Idem.

komisijai arba, kai pretenduojama į aukštesnio nei vidurinio bei aukštojo lygio tarnybą – raštiškai atliekant užduotis. Kandidatų pasiekimus vertina atrankos komisija, kuri yra nepriklausoma ir nešališka. Dažniausiai ją sudaro keturi asmenys, tačiau bet kuriuo atveju moterų ir vyrų skaičius turi būti lygus. Komisijos nariai privalo būti iš aukštesnio tarnybos lygio nei pretendentai. Po kiekvieno atrankos proceso sudaromas sėkmingiausių pretendentų pagal rezultatus sąrašas. Svarbu tai, kad atsakinga tarnybinė institucija gali atlikti išankstinę atranką remiantis tarnybiniu vertinimu arba kitais reikalavimais ir atrinkti asmenis, tinkančius dalyvauti tolimesnėje atrankoje. Net ir po šios procedūros likus dideliame skaičiui pretendentų – paprastai eilinio ir vidurinio lygio tarnyboje, tolesnis atrankos procesas gali būti supaprastintas. Dėl perkėlimo į aukštesnį tarnybos lygį sprendžia aukščiausioji tarnybinė institucija atsižvelgdama į atrankos komisijos pasiūlymą.<sup>108</sup>

Dalyvavimui atrankos procese yra numatyti atitinkami apribojimai: dalyvavus atrankoje tris kartus nesėkmingai, pretenduoti į aukštesnio lygio tarnybą nebegalima. Nesėkmingas dalyvavimas yra tuomet, kai atrankos rezultatai yra nepatenkinami. Jei atrankos proceso metu nustatoma, kad valstybės tarnautojas tinkamas vykdyti užduotis aukštesnio lygio tarnyboje, jis paskiriamas į esantį laisvą etatą eiti nuolatines pareigas naujajame tarnybos lygyje.<sup>109</sup>

Iš esmės perėjimas į aukštesnio lygio tarnybą paremtas papildomu mokymusi arba praktikos įgijimu. Iki 46 metų amžiaus valstybės tarnautojai gali pretenduoti į mokymusi paremtą paaukštinimą, nuo 46 metų, siekiantys aukštesnio lygio tarnybos, dalyvauja praktika paremtoje paaukštinimo procedūroje. Reikia pastebėti, kad paaukštinimo sistema pagrįsta nuoseklumo ir periodiškumo principu. Tai atsispindi reikalavimuose, kurie taikomi paaukštinimo procese. Valstybės tarnautojas, tik išdirbęs nustatytą laiką atitinkamo lygio tarnyboje, turi teisę pretenduoti į aukštesnį lygį:

- į viduriniojo lygio tarnybą - eilinėje tarnyboje pradirbus 1 metus;
- į aukštesnio nei vidurinio lygio tarnybą - viduriniojo lygio tarnyboje pradirbus 4 metus;
- į aukštojo lygio tarnybą – aukštesniojo nei vidurinio lygio tarnyboje pradirbus 6 metus.<sup>110</sup>

Federalinio valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnis teigia, kad paaukštinimas esti išlaikius egzaminą. Tačiau šis straipsnis taip pat teigia, kad šio reikalavimo galima nevykdyti, jei atskiri nutarimai dėl tarnybinių lygių numato kitaip.<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten // [http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

<sup>109</sup> Idem.

<sup>110</sup> Idem.

<sup>111</sup> Bundesbeamtengesetz // <http://www.beamtengesetz.de/>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.



Apskritai, pereinant į aukštesnio lygio tarnybą, vidurinio ir aukštesniojo tarnybinio lygio valstybės tarnautojai dalyvauja parengiamosiose tarnyboje, kuri užbaigiama išlaikius egzaminą. Tačiau remiantis Federalinio valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, gali būti taikoma alternatyva. Ši alternatyva numatoma aukštajam tarnybos lygiui, kai vietoj parengiamosios tarnybos vykdomas dvejų metų trukmės pasiruošimas, apimantis mažiausiai 6 mėnesių trukmės mokomąjį kursą bei praktiką vykdant tarnybinio lygio, į kurį pretenduojama, užduotis. Šio laikotarpio pabaigoje egzaminas nelaikomas. Taigi, jei mokomasis kursas užbaigiamas sėkmingai, valstybės tarnautojas atsiskaito federalinėje personalo atrankoje, kuri konstatuoja, ar pasiruošimas užbaigtas sėkmingai. Vyresniems valstybės tarnautojams taikomas praktika pagrįstas paaukštinimas, kai yra dalyvaujama pasiruošime atliekant aukštesniojo tarnybos lygio užduotis. Priklausomai nuo tarnybos lygio pasiruošimas bei mokomasis kursas trunka nuo 1,5 iki 2,5 metų. Pasiruošimo pabaigoje federalinė personalo atranka nustato, ar pasiruošimas buvo sėkmingas.<sup>112</sup>

Taigi apibendrinus galime daryti išvadą, kad Vokietijos valstybės tarnyboje visiems valstybės tarnautojams sudarytos vienodos sąlygos įgyvendinti tiek horizontaliąją, tiek vertikaliją karjerą atsižvelgiant į jų gebėjimus ir tinkamumą. Priešingai nei anksčiau, akcentuojama rezultatais pagrįsta veikla, nuo kurios tiesiogiai priklauso valstybės tarnautojų materialusis gerbūvis.

Vokietijos valstybės tarnybos sistema sutvarkyta taip, kad paaukštinimo procese yra numatytas bandomasis laikotarpis pretenduojant į aukštesnes pareigas ar parengiamasis etapas pereinant į aukštesnio lygio tarnybą. Todėl mobilumas yra svarbus veiksnys įgyvendinant valstybės tarnautojų karjerą.

Mobilumas gali būti sąlygotas tiek tarnybinių priešasčių, tiek asmeninių interesų. Valstybės tarnautojai gali būti perkelti laikinai arba neribotam laikui. Perkėlimas galimas:

- toje pačioje įstaigoje į kitas pareigas;
- į kitą, to paties vadovo vadovaujamą įstaigą;
- į kito vadovo vadovaujamą įstaigą (pvz. iš Federacijos į žemių lygmenį).<sup>113</sup>

Perkeliant valstybės tarnautoją reikalingas jo sutikimas, jei:

- valstybės tarnautojas tarnybinais tikslais perkeliamas į iš dalies pareigų pobūdį atitinkančias ar kitokio pobūdžio pareigas, kai naujų užduočių įsisavinimas reikalingas

---

<sup>112</sup> [http://www.bmi.bund.de/cln\\_012/nn\\_884576/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher\\_Dienst/Beamte/Zugang\\_La\\_ufbahn.html](http://www.bmi.bund.de/cln_012/nn_884576/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Beamte/Zugang_La_ufbahn.html); prisijungimo laikas: 2008-08-23.

<sup>110</sup> Wissenswertes über die nationale Regelung // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index_de.html); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

<sup>111</sup> Bundesbeamtengesetz // <http://www.beamtengesetz.de/>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.



paruošiamojoje tarnyboje arba profesiniame apmokyme ir tokio perkėlimo trukmė yra ilgesnė nei 2 metai;

- valstybės tarnautojas perkeliamas į įstaigą, vadovaujamą kito vadovo, kur eina to paties pobūdžio tos pačios ar kitos kategorijos pareigas, ir toks perkėlimas yra ilgesnis nei 5 metai.

Perkelti valstybės tarnautoją be jo sutikimo galima, jei:

- valstybės tarnautojas perkeliamas į kitas pareigas toje pačioje įstaigoje;
- naikinant ar keičiant įstaigos struktūrą ar jos funkcijas, jungiant įstaigas, kai tai paliečia valstybės tarnautojo veiklos sritį ir nėra galimybės išsaugoti pareigybę, jis perkeliamas į kitas pačios ar kitos kategorijos pareigas toje pačioje įstaigoje. Svarbu pastebėti, kad valstybės tarnautojas privalo dalyvauti kvalifikacijos kėlimo priemonėse, jei neturi reikiamos kvalifikacijos naujoms pareigoms.<sup>114</sup>

Taigi mobilumas Vokietijos valstybės tarnyboje taikomas:

- kelti kvalifikacijai, susijusiai su valstybės tarnautojų karjeros įgyvendinimu;
- išsaugoti darbo vietą susiklosčius nepalankioms tarnybinėms aplinkybėms;
- užtikrinti darnų viešąjį valdymą efektyviai paskirstant personalą;
- planuoti personalo poreikius.

Būtina paminėti dar vieną su mobilumu susijusį aspektą: mobilumas ne tik pačioje valstybės tarnyboje, tačiau ir tarp viešojo bei privataus sektoriaus. Valstybės tarnautojai turi galimybę pasinaudoti specialiomis ne ilgiau nei penkerius metus trunkančiomis atostogomis ir dirbti privačiame sektoriuje, jei tam neprieštaruoja su tarnyba susijusios sąlygos. Teisinis valstybės tarnautojo statusas šiuo laikotarpiu lieka nepakitęs, tačiau valstybės tarnautojo vadovas šiuo metu nesuteikia socialinių garantijų ir nėra finansiškai įsipareigojęs. Į atostogų, nesusijusių su tarnybiniais santykiais laiką, gali būti atsižvelgta suteikiant pensinį aprūpinimą, jei šis laikas pasitarnavo tarnybiniais ar viešiesiems interesams. Taip pat tam tikrais atvejais gali būti mokamas pilnas atlygis ar dalis jo, jei atostogų metų taip pat vykdomi tarnybiniai tikslai.<sup>115</sup>

Toks su darbo santykiais susijęs lankstumas yra teigiamas reiškinys, kadangi stiprėjant europinei dimensijai didėja darbuotojų mobilumas. Tai pasitarnauja įgyjant patirties, kuri reikalinga efektyviai vykdant viešojo sektoriaus funkcijas ir modernizuojant valstybės tarnybą.

### **3. 2. 3. Karjeros sistemos įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai**

---

<sup>115</sup> Wissenswertes über die nationale Regelung // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index_de.html); prisijungimo laikas: 2008-02-18.

Kaip jau buvo minėta, terminas „motyvacija” apima tiek darbuotojų motyvavimą, tiek ir motyvacinės priemonės. Darbuotojų motyvacija – tai eilė motyvų, kurie daro įtaką asmens apsisprendimui, veiksams, poelgiams. Ji yra akstinas tam tikrai veiklai. Motyvacinės priemonės arba motyvaciniai veiksniai pagal dviejų veiksnių teoriją klasifikuojami į higienos ir skatinamuosius. Higienos veikniams priskiriami tarpusavio santykiai, saugumas darbe, darbo aplinka, skatinamiesiems – tikslinga veikla, pripažinimas, pasitikėjimas, galimybė laisvai planuoti veiklą. Tokius veiksnius kaip atlygis ir asmeninė karjera sunku priskirti vienai iš šių grupių, tačiau, nepaisant to, jie yra pagrindiniai motyvaciniai veiksniai.<sup>116</sup> Jei higienos ir skatinamieji veiksniai gali būti formuojami įstaigos vadovo, tai atlygis ir galimybė įgyvendinti asmeninę karjerą yra numatyti valstybės tarnybos darbo teisėje.

Vokietijos Federalinis valstybės tarnybos įstatymas (*BBG*) įtvirtina pagrindines nuostatas, susijusias su valstybės tarnautojų karjera ir atlygiu. Valstybės tarnautojų motyvacija yra tiesiogiai susieta su karjeros sistema. Tuo tarpu karjeros sistema paremta asmeniniais gebėjimais ir tinkamumu pareigoms. Vadinasi, Vokietijos valstybės tarnautojai motyvuojami sukuriant galimybę įgyvendinti karjeros perspektyvą ir tą galimybę įtvirtinant teisiškai.

Karjeros įgyvendinimo mechanizmas remiasi valstybės tarnautojų vertinimu. Vertinimas, kaip jau minėta, gali būti tiek motyvacinis, tiek demotyvacinis veiksnys. Tačiau turint omeny, kad geri vertinimo rezultatai garantuoja valstybės tarnautojui aukštesnes pareigas, vertinimą reiktų priskirti prie motyvacinių veiksnių.

Modernizuojant Vokietijos valstybės tarnybą siekiu efektyvinti viešojo administravimo funkcijas, darbo užmokečio sistema buvo susieta su valstybės tarnautojų vertinimu, kai atlygio didėjimo periodiškumas priklauso nuo vertinimo rezultatų. Vadinasi, vertinimas motyvuoja valstybės tarnautoją siekti gerų veiklos rezultatų, nuo kurių priklauso tiek karjeros įgyvendinimo galimybė, tiek materialinė gerovė.

Kalbant apie motyvacinės priemonės, reikia paminėti valstybės tarnautojų premijas ir priedus už ypatingus pasiekimus. Šios priemonės yra numatytos atskirais nutarimais. Federacijos lygmeny galioja nutarimas dėl premijų ir priedų suteikimo už ypatingus nuopelnus (*Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen - Leistungsprämien- und -zulagenverordnung*) (*LPZV*). Premijos ir priedai yra suteikiami už pavienius tarnybinius nuopelnus. Esminis skirtumas tarp jų yra tas, kad premija suteikiama netrukus už tam tikrą pasiekimą tarnybinėje veikloje, o priedai yra išmokos už pasiekimus per tam tikrą laiką. Taigi, priedai skiriami atsižvelgiant į mažiausiai trijų mėnesių reikšmingus pavienius pasiekimus, siekiant ir toliau paskatinti puikius veiklos rezultatus. Priedo dydis priklauso nuo pasiekimo ir

---

<sup>116</sup> Leitfaden Motivatoren und Anreizsysteme // [http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/b\\_LeitfadenMotivatoren.pdf](http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/b_LeitfadenMotivatoren.pdf); prisijungimo laikas: 2008-08-23.

gali būti skiriamas ne ilgesniam nei metų laikotarpiui. Pakartotinas priedų skyrimas galimas ne anksčiau nei po metų. Kas dėl premijos, tai jos dydis taip pat priklauso nuo pasiekimo, tačiau ji negali būti didesnė nei bazinis atlygis.<sup>117</sup>

Kalbant apie motyvaciją, pravartu sugretinti viešąjį ir privatųjį sektorių ir palyginti motyvacinės priemonės.

Verbuojuot darbuotojus, valstybės tarnyba yra pagrindinis konkurentas privačiojo sektoriaus darbdaviams. Darbo biržoje vyksta pastovios varžybos, kaip išlaikyti personalą. Šioje konkurencinėje kovoje laimi tas, kuris pasiūlo geresnes darbo sąlygas. Lyginant valstybės tarnybą su privačiu sektoriumi, jos privalumai yra:

- gera pensija;
- užtikrinta darbo vieta;
- nuolatinis atlygio didėjimas;
- karjeros įgyvendinimo galimybė.<sup>118</sup>

Paminėtini ir tokie motyvaciniai veiksniai kaip darbo pobūdis, laimėjimai, pripažinimas, darbo aplinka, kurie suteikia privalumų darbui valstybės tarnybai ir daro ją patrauklią potencialiems darbuotojams.<sup>119</sup>

Pagrindinis privataus sektoriaus privalumas yra tas, kad jis siūlo didesnę atlygį. Tačiau tai būdinga tik aukštesnėms pareigoms. Tuo tarpu žemesnės kvalifikacinės kategorijos pareigos geriau apmokamos viešajame sektoriuje. Taigi, net ir šis privalumas yra tik dalinis. Apskritai viešajam sektoriui reikia daugiau aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų, todėl privačiame sektoriuje paprasčiau įsidarbinti žemesnės kvalifikacijos darbuotojams.

Anot kai kurių šaltinių, jau po kelerių metų Vokietijos valstybės tarnyba susidurs su personalo trūkumu. Toks teiginys leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai pirmenybę teikia ne viešam, o privačiam sektoriui. Tačiau mažėjančio darbuotojų skaičiaus valstybės tarnyboje priežastis yra ta, kad Vokietijoje, kaip ir visoje Europoje, susiduriama su demografinėmis problemomis, kurios pasekmės pastebimos ir darbo rikoje. Dėl to ateityje tiek privatus, tiek viešasis sektorius vienodai susidurs su darbuotojų trūkumu. Remiantis šiuo faktu, galima teigti, kad darbuotojų skaičiaus mažėjimas valstybės tarnyboje nesusijęs su tuo, jog pirmenybė yra teikiama privačiam sektoriui.

Taigi apibendrinus galima teigti, jog:

---

<sup>117</sup> Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (Leistungsprämien- und -zulagenverordnung – LPZV) // <http://bundesrecht.juris.de/lpzv/BJNR159800997.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-23.

<sup>118</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. P. 129.

<sup>119</sup> Idem.

- motyvavimo sistema Vokietijos valstybės tarnyboje tiesiogiai susieta su karjeros sistema, kuri yra įtvirtinta Federaciniame valstybės tarnybos įstatyme;
- vertinimo sistema motyvuoja valstybės tarnautojus, kadangi geri vertinimo rezultatai garantuoja kilimą karjeros laiptais;
- papildomos motyvacinės priemonės nėra įtvirtintos Federaciniame valstybės tarnybos įstatyme, tačiau yra numatytos atskirais nutarimais;
- konkurencija tarp viešojo ir privataus sektoriaus nėra žymi, kadangi privatus sektorius turi palyginti nedaug privalumų. Pagrindiniai iš jų - didesnis atlygis aukštesnėse pareigose bei paprastesnis įsidarbinimas.

#### **4. KARJEROS PERSPEKTYVOS ĮTAKA APSISPRENDIMUI DIRBTI VALSTYBĖS TARNYBOJE (TYRIMAS)**

##### **4. 1. Bendroji tyrimo charakteristika**

Šio tyrimo objektas - Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojų susipažinimas su karjeros sistema bei karjeros sistemos įtaka darbo valstybės tarnyboje pasirinkimui.

Tyrimas atliekamas patikrinti iškeltoms hipotezėms:

1. Karjeros sistema yra esminis kriterijus, nulemiantis apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą;
2. Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui.

Tyrimo tikslas – ištirti, ar apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą įtakoja karjeros sistema, ar Lietuvos ir Vokietijos valstybės karjeros sistema tenkina valstybės tarnautojus vystant karjerą ir ar ji nulemia darbo privataus sektoriuje pasirinkimo pirmenybę prieš darbą valstybės tarnyboje.

Šiam tikslui įgyvendinti yra iškelti tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, ar Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojai yra susipažinę su sąlygomis vystyti karjerą valstybės tarnyboje;
2. Ištirti, kokie faktoriai darė įtaką Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojų apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje;
3. Išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojams sudarytos galimybės vystyti karjerą;
4. Nustatyti, ar valstybės tarnautojai teikia pirmenybę darbui privačiame sektoriuje;
5. Palyginti Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojų apklausos duomenis ir apibendrinti juos.

Tyrimui atlikti naudojamas empirinis metodas - anketinė apklausa. Tyrimas, atsižvelgiant į baigiamojo magistrinio darbo temą, buvo atliekamas Lietuvoje ir Vokietijoje, todėl anketa yra sudaryta tiek lietuvių, tiek vokiečių kalbomis. Anketa yra anoniminė, ją sudaro 22 klausimai – 10 klausimų yra uždari, 5 klausimai – pusiau uždari ir 7 klausimai – atviri. 7 klausimai yra skirti charakterizuoti respondentus pagal jų demografinę, profesinę bei darbinę veiklą, likusieji – gauti atitinkamus rezultatus, reikalingus hipotezėms patikrinti. Valstybės tarnautojų atrankai nebuvo taikomi specifiniai kriterijai, išskyrus vieną – respondentais pasirinkti tik valstybės tarnautojo stausą turintys asmenys. Jie buvo atrenkami atsitiktinai, siekiant apimti platų Lietuvos ir Vokietijos institucijų ir įstaigų spektrą. Siekiant užtikrinti tyrimo kokybę, duomenys buvo renkami rugsėjo – spalio mėnesiais, tuo būdu garantuojant jų naujumą ir aktualumą. Kad būtų surinktas tyrimui reikalingas anketų kiekis nebuvo apsiribota tam tikru skaičiumi institucijų, juolab tyrimo metu paaiškėjo, kad sugrįžta tik maža dalis užpildytų anketų. Todėl anketos buvo siunčiamos į valstybines institucijas nenustačius konkrečiau jų skaičiaus.

Lietuvoje vykdomam tyrimui atsitiktine tvarka buvo pasirinktos šios ministerijos: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Susisiekimo ministerija, LR Žemės ūkio ministerija, LR Ūkio ministerija, LR Kultūros ministerija, LR Sveikatos apsaugos ministerija, LR Švietimo ir mokslo ministerija. Apklausa buvo vykdyta LR Valstybės kontrolėje, LRS kanceliarijoje, Žuvininkystės departamente prie Žemės ūkio ministerijos, Gynybos štabe prie Krašto apsaugos ministerijos, Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyboje prie Vidaus reikalų ministerijos, Lietuvos automobilių kelių direkcijoje prie Susisiekimo ministerijos, Civilinės aviacijos departamente prie Susisiekimo ministerijos, Lygių galimybių ir socialinės integracijos departamente prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Kultūros paveldo centre, Vilniaus apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje (Elektrėnų skyriuje). Anketuojami buvo ir šių savivaldybių valstybės tarnautojai: Elektrėnų, Kaišiadorių rajono, Trakų rajono bei Ukmergės rajono.

Vokietijoje, atliekant tyrimą, buvo pasirinktos šios federaliniu lygiu veikiančios institucijos: Federalinė švietimo ir mokslinių tyrimų ministerija – *Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Federalinė maisto, žemės ūkio ir vartotojų apsaugos ministerija – *Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz*, Federalinė ekonominio bendradarbiavimo ir vystymosi ministerija – *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*, Federalinė sveikatos apsaugos ministerija – *Bundesministerium für Gesundheit*. Apklausoje dalyvavo ir federacinių žemių ministerijos: Meklinburgo-Pomeranijos Švietimo, mokslo ir kultūros ministerija – *Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklinburg-Vorpommern*, Meklinburgo-Pomeranijos Žemės ūkio aplinkos ir vartotojų apsaugos ministerija – *Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklinburg-Vorpommern*, Bavarijos Mokslo tyrimo ir meno ministerija –

*Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst*, Saksonijos Ūkio ir darbo ministerija – *Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit*, Badeno-Viurbembergo Mokslo tyrimo ir meno ministerija - *Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Baden-Württemberg*, Saksonijos-Anhalto vidaus reikalų ministerija – *Ministerium des Innern Sachsen-Anhalt*, Badeno-Viurbembergo Kultūros, jaunimo ir sporto ministerija - *Ministerium Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg*, Žemutinės Saksonijos Teisingumo ministerija – *Niedersächsisches Justizministerium*. Buvo apklausti valstybės tarnautojai, dirbantys Žemutinės Saksonijos kanceliarijoje – *Niedersächsisches Staatskanzlei*, Žemutinės Saksonijos archyve – *Niedersächsisches Landesarchiv*, Ambulatorinėje socialinėje Šiaurės Reino-Vestfalijos teisingumo tarnyboje – *Ambulanter Sozialdienst der Justiz Nordrhein-Westfalen*. Į anketos klausimus atsakė šios savivaldybės: Liubeko savivaldybė – *Stadtverwaltung Luebeck*, Eseno savivaldybė – *Stadtverwaltung Essen*, Sarbriukeno savivaldybė – *Stadtverwaltung Saarbrücken*, Osnabriuko savivaldybė – *Stadtverwaltung Osnabrück*, Bylefeldo savivaldybė – *Stadtverwaltung Bielefeld*, Roitlingeno savivaldybė – *Stadtverwaltung Reutlingen*, Vysbadeno savivaldybė – *Stadtverwaltung Wiesbaden*, Magdeburgo savivaldybė – *Stadtverwaltung Magdeburg*, Vaimaro savivaldybė – *Stadtverwaltung Weimar*, Ingolštato savivaldybė – *Stadtverwaltung Ingolstadt*, Manhaimo savivaldybė – *Stadtverwaltung Mannheim*, Niurnbergo savivaldybė – *Stadtverwaltung Nürnberg*, Tryro savivaldybė – *Stadtverwaltung Trier*, Bonos savivaldybė – *Stadtverwaltung Bonn*.

Apklausiai naudojama anketa buvo platinama internetu. Toks apklausos būdas buvo pasirinktas dėl to, kad naudojantis internetu teikiamais privalumais galima apklausti didelį respondentų skaičių nepriklausomai nuo geografinės vietos. Kadangi tyrime dalyvavo tiek Lietuvos, tiek Vokietijos valstybės tarnautojai, jis buvo priimtinausias. Iš viso tokiu būdu buvo surinkta 285 anketos.

#### **4. 2. Tyrimo duomenų analizė**

Tyrimui atlikti buvo apklausti 285 respondentai: 142 Lietuvos valstybės tarnautojai ir 143 Vokietijos valstybės tarnautojai. Lietuvos valstybės tarnautojų skaičių sudaro 95 moterys (67 proc.) bei 47 vyrai (33 proc.), Vokietijos – 60 moterų (42 proc.) ir 83 vyrai (58 proc.). Vertinant apklausos imtį, galima teigti, kad jos rezultatai patikimumo prasme nėra absoliutūs, tačiau jie leidžia daryti atitinkamas išvadas.

Siekiant išsiaiškinti skirtingos darbo patirties valstybės tarnyboje respondentų nuomones, į tyrimą buvo įtraukti įvairių amžiaus grupių atstovai. Jų pasiskirstymas pavaizduotas 3 priede.

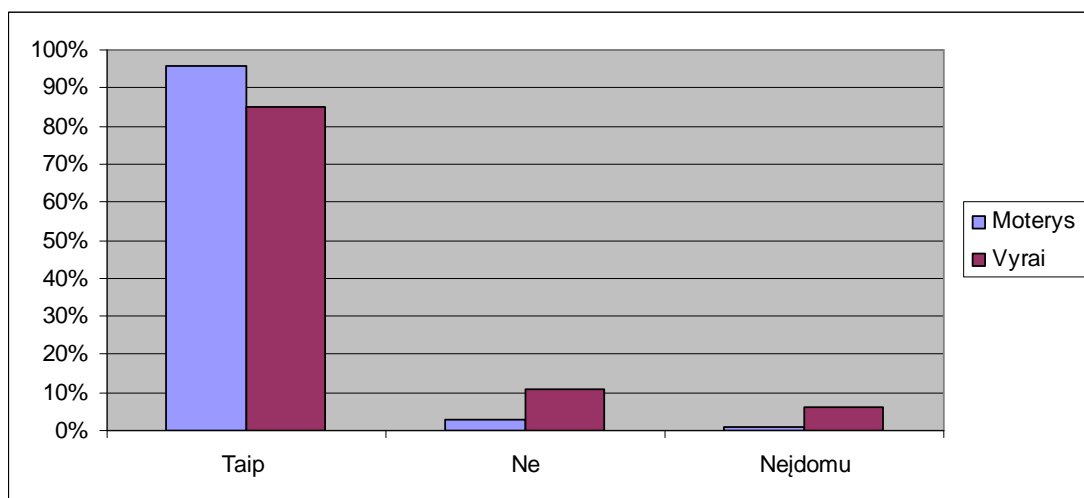
Lietuvių ir vokiečių respondentų pasiskirtymas pagal darbovietę pavaizduotas 4 priede. Kadangi pagrindinis kriterijus respondentų atrankai buvo valstybės tarnautojo statusas, pasirinktas įvairus spektras valstybinių institucijų, tačiau daugiausia buvo apklausta ministerijose dirbančių valstybės tarnautojų, jie sudaro apie pusę visų respondentų – 44 proc.

Kaip jau minėta, tyrime dalyvavo skirtingą darbo stažą valstybės tarnyboje turintys asmenys. Jų pasiskirstymą galima rasti 5 priede. Lyginant Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybos duomenis matyti, kad didžiosios dalies lietuvių respondentų darbo patirtis yra iki 10 metų. Vokietijos respondentai pagal darbo stažą pasiskirstė apylygiai (tačiau reikia pažymėti, kad moterų, kurių darbo stažas iki 10 metų yra maždaug keturgubai daugiau nei vyrų, o vyrų, kurių darbo stažas virš 30 metų – keturgubai daugiau nei moterų). Vadinasi, darbas valstybės tarnyboje pastaruosiu metu vis patrauklesnis tampa Vokietijos moterims. Apskritai, toks Lietuvos ir Vokietijos respondentų pasiskirstymas (kai pastebimas didelis lietuvių respondentų skaičius, kurių darbo stažas iki 10 metų) grindžiamas faktu, kad moderni Lietuvos valstybės tarnyba lyginant su Vokietijos valstybės tarnyba yra sąlyginai jauna.

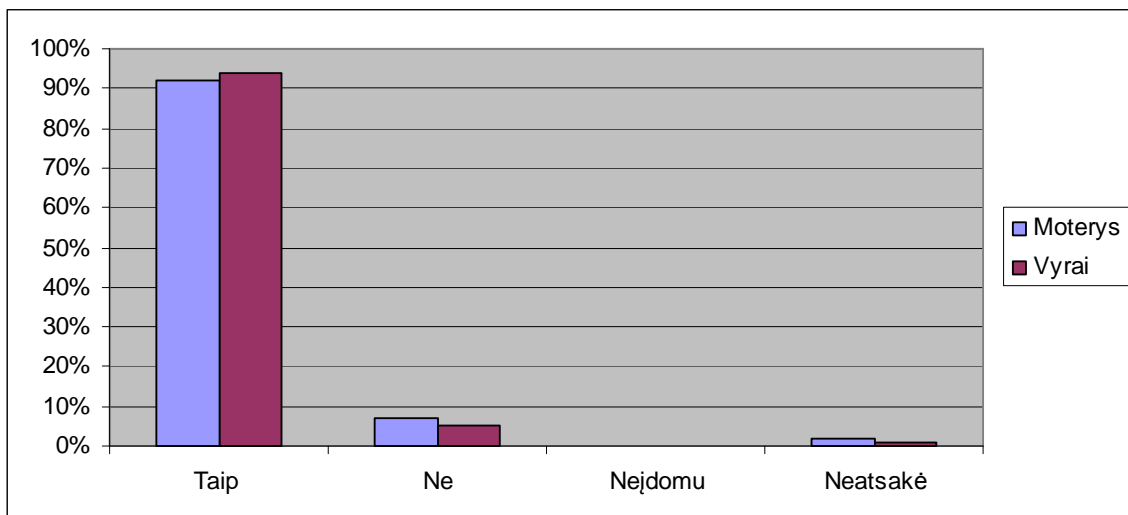
Norint patikrinti pirmąją hipotezę ir išsiaiškinti, kokį vaidmenį pasirenkant valstybės tarnybą vaidina valstybės tarnautojų karjeros sistema, pirmiausia siekta sužinoti, ar respondentai susipažinę valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis.

Pažvelgus į 6. 1. paveikslą matyti, kad 96 proc. moterų ir 85 proc. vyrų (tai sudaro ~ 91 proc. visų lietuvių respondentų) į klausimą apie susipažinimą su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis atsakė teigiamai. 6. 2. paveikslas rodo, kad 92 proc. vokiečių moterų ir 94 proc. vyrų (tai sudaro ~ 93 proc. visų vokiečių respondentų) valstybės tarnautojų karjeros galimybes žino.

Atsižvelgiant į šiuos duomenis, darome išvadą, kad didžioji dauguma tiek lietuvių, tiek vokiečių respondentų susipažinę su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis.



6. 1. pav. Lietuvių respondentų susipažinimas su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis, numatytomis LR Valstybės tarnybos įstatyme

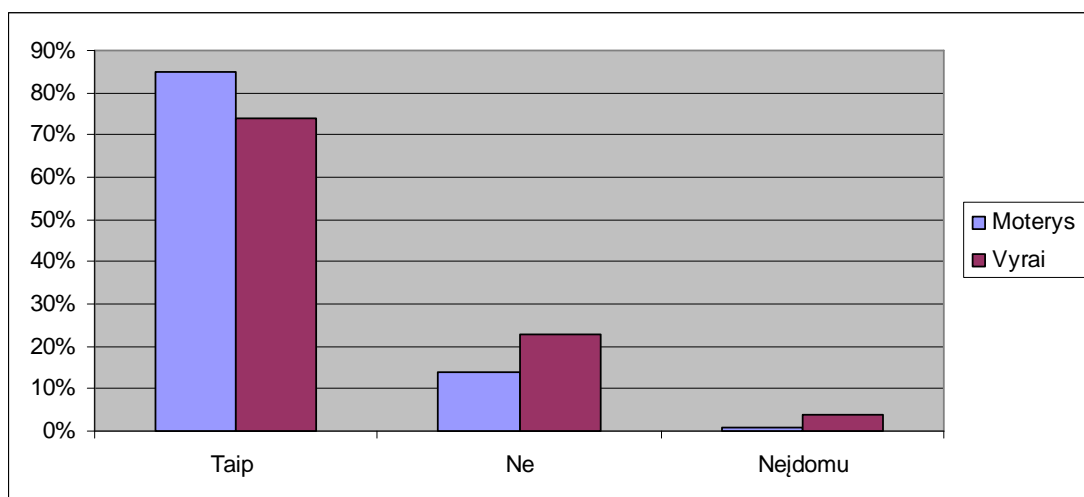


6. 2. pav. Vokiečių respondentų susipažinimas su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis, numatytomis Federaliniame valstybės tarnybos įstatyme (Bundesbeamtengezet)

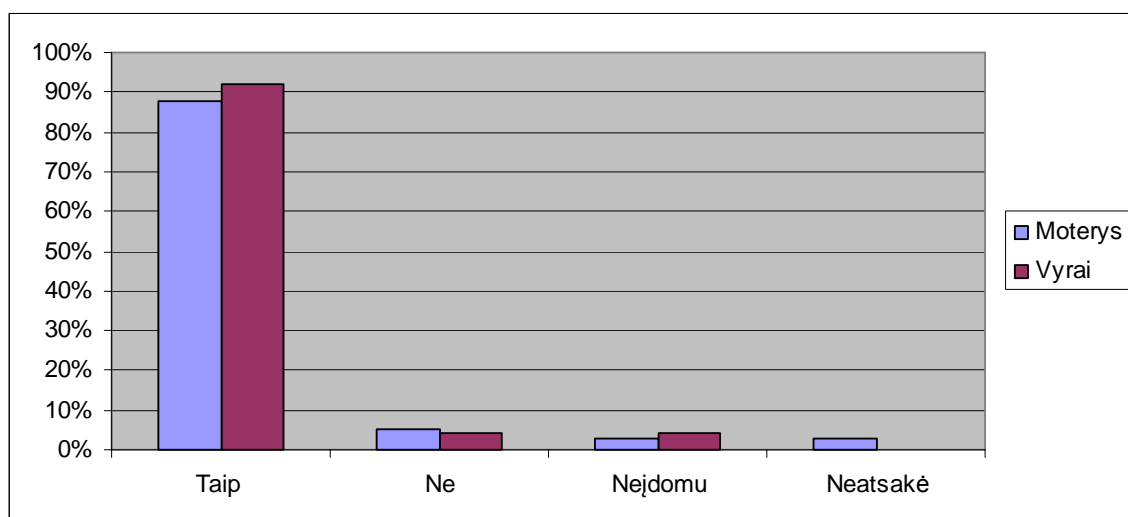
Lyginant lietuvių ir vokiečių, pasirinkusių neigiamą atsakymą skaičių, matyti, kad šiek tiek daugiau lietuvių nesusipažinę su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis. Lietuvių ir vokiečių respondentų procentinė išraiška atitinkamai yra 3 proc. moterų ir 11 proc. vyrų bei 7 proc. moterų ir 5 proc. vyrų. Vokiečių respondentų tarpe nebuvo nei vieno, kuris pasirinktų atsakymą „Neįdomu“. Tuo tarpu lietuvių tarpe buvo tokių, kurių karjeros galimybės nežinoma. Jų skaičius sudaro ~ 4 proc. tyrime dalyvavusių asmenų. Pastebėtina, kad lietuvių respondentų tarpe nebuvo tokių, kurie neatsakė į klausimą apskritai, o vokiečių tarpe į klausimą neatsakė ~ 2 proc. respondentų. Mažas nesusipažinusių su karjeros galimybėmis ir apskritai į klausimą neatsakusių vokiečių respondentų skaičius grindžiamas tuo, kad principai, susiję su karjeros sistema buvo įtvirtinti 1957 m. Bendrame valstybės tarnautojų teises vienijamčiame įstatyme (*BRRG*) ir šiuo metu Vokietijos valstybės tarnyba pasižymi įtvirtintu nuosekliu karjeros įgyvendinimu, todėl ir valstybės tarnautojams yra žinoma, jog išsilavinimas apsprendžia tai, į kokią kategoriją jie gali pretenduoti ir, kad karjerą gali vystyti viename pareigų lygmenyje, sudarytame iš kategorijų, pradedant nuo žemiausio tos kategorijos lygio. Nors Lietuvos valstybės tarnyboje išsilavinimas susietas su galimybe pretenduoti į tam tikras pareigas, tačiau nuoseklus karjeros įgyvendinimas neužtikrintas. Remiantis šiuo faktu kitas, respondentams iškeltas klausimas buvo, ar jiems yra aiški karjeros sistema valstybės tarnyboje.

Atsakymai į šį klausimą atsispindi 7. 1. ir 7. 2. paveiksluose.





7. 1. pav. Karjeros sistemos aiškumas Lietuvos valstybės tarnautojams

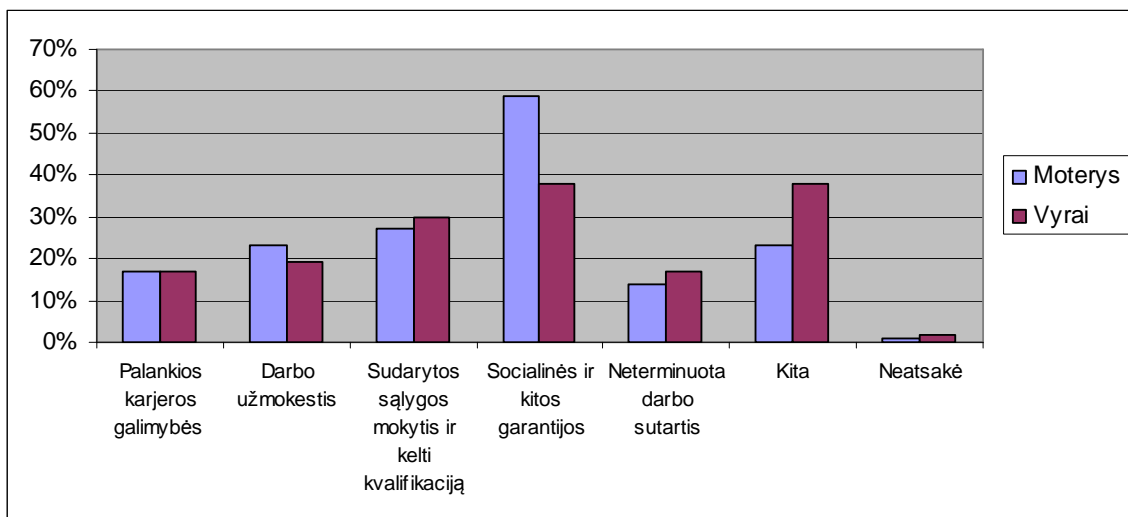


7. 2. pav. Karjeros sistemos aiškumas Vokietijos valstybės tarnautojams

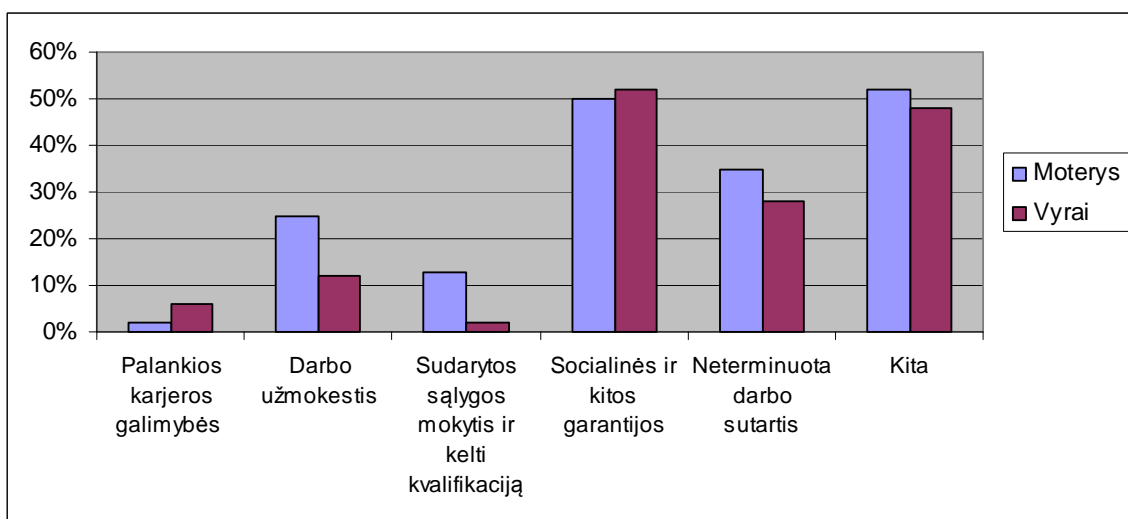
Lyginant 7. 1. ir 7. 2. paveikslų duomenis matyti, kad 85 proc. Lietuvos respondentų ir 74 proc. respondentų karjeros sistema aiški. Tai sudaro ~ 78 proc. visų lietuvių respondentų. 88 proc. apklaustų Vokietijos valstybės tarnautojų moterų ir 92 proc. vyrų karjeros sistema aiški. Susumavus moterų ir vyrų skaičių gauname ~ 90 proc. visų apklaustų Vokietijos valstybės tarnautojų. Turint omeny Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistemos nuoseklumą ir remiantis atsakymų į klausimo apie karjeros sistemos aiškumą rezultatais galime teigti, Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistema yra aiškesnė.

Kitais, anketoje pateiktais klausimais, buvo siekiama išsiaiškinti, dėl kokių kriterijų asmenys pasirinko darbą valstybės tarnyboje, kokį vaidmenį jų pasirinkime vaidino valstybės tarnybos karjeros sistema bei kokie veiksniai įtakotų jų apsisprendimą nestoti į valstybės tarnybą.

8. 1. ir 8. 2. paveikslai vaizduoja apsisprendimo dirbti valstybės tarnautoju priežastis.



8. 1. pav. Priežastys, nulėmusios apsisprendimą dirbti Lietuvos valstybės tarnyboje



8. 2. pav. Priežastys, nulėmusios apsisprendimą dirbti Vokietijos valstybės tarnyboje

Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad svarbiausias kriterijus pasirenkant darbą valstybės tarnyboje yra socialinės garantijos. 59 proc. lietuvių moterų ir 38 proc. vyrų teikia pirmenybę socialinėms garantijoms. Tai sudaro beveik pusę visų lietuvių respondentų. Anketą pildžiusių Vokietijos valstybės tarnautojų prioritetą pasirenkant darbą valstybės tarnyboje taip pat yra socialinės garantijos. 50 proc. moterų ir 52 proc. vyrų (tai sudaro šiek tiek daugiau nei pusę respondentų) mano, kad tai yra svarbiausias kriterijus. Verta pastebėti, kad lietuvių ir vokiečių tarpe valstybės tarnautojų, teikiančių pirmenybę socialinėms garantijoms, skaičius yra beveik lygus. Nežiūrint į tai, kad nemažai tiek Lietuvos, tiek Vokietijos valstybės tarnautojų įvardino kitas priežastis (lietuviai respondentai kaip priežastis įvardino šiuos veiksniai: susiklosčiusios aplinkybės, įdomi veikla, atsitiktinumas, susidomėjimas darbu viešajame administravime, patriotizmas, draugo pakvietimas, tarpinė grandis, per kurią galima išvykti

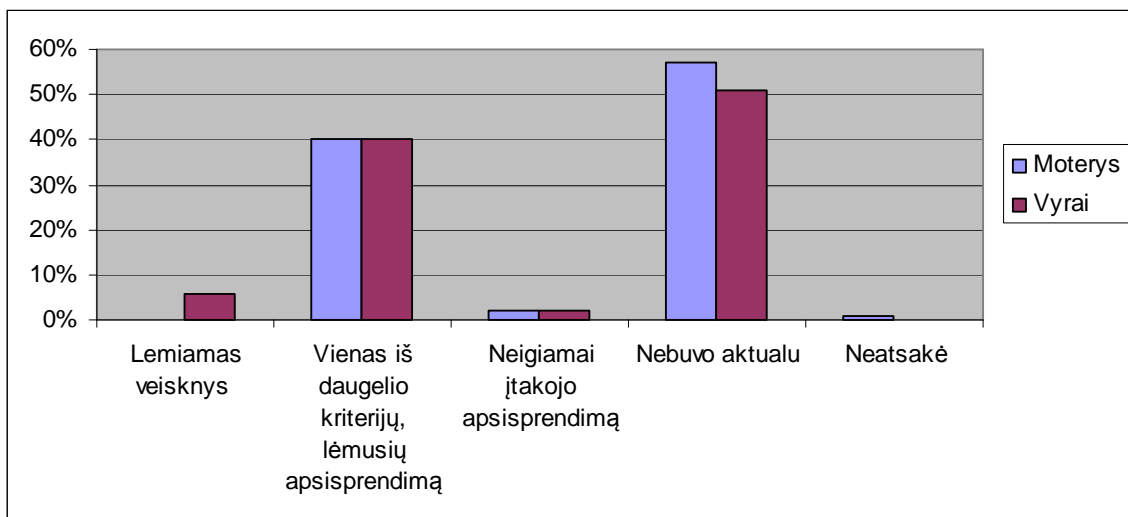
dirbti į tarptautines organizacijas, geros įdarbinimo sąlygos, galimybė dirbti pagal išsilavinimą, tiesiog laimėtas konkursas, įstaigos reputacija, malonus darbdavių bendravimas; vokiečiai respondentai paminėjo šiuos faktorius: įdomi veikla, šeimos ir profesijos suderinamumas, pasiūlymas mokytis valstybės tarnautoju, susidomėjimas darbu viešajame administravime, užtikrintas pragyvenimas, užduočių įvairialypiškumas, visuomeninis darbas, neutralumas ir objektyvumas, galimybė dirbti pagal išsilavinimą, šeimyninės aplinkybės, prasmingas darbas, įdarbinimas ministro nuožiūra, politinės permainos 1990 metais, tėvų patarimas, institucijos reorganizacija, siaura specializacija, planavimo galimybė, geriausia galimybė po įgyto vidurinio išsilavinimo, susiklosčiusios aplinkybės, galimybė dalyvauti priimant bendrus visuomeninius sprendimus, veiklos platumas, dinamiškumas, pasiūlymas, gautas iš darbo vietos, geras uždarbis, saugumas, tradicijos, sudėtingos sąlygos įsidarbinti kitur, darbo tęstinumas sugrižus po motinystės atostogų) nulėmusias apsisprendimą dirbti valstybės tarnautojais, antroje vietoje pagal svarbumą galima išskirti sudarytas sąlygas mokytis ir kelti kvalifikaciją (lietuvių respondentų tarpe) ~ 29 proc. bei neterminuotą darbo sutartį (vokiečių respondentų tarpe) ~ 32 proc. Likusias priežastis – darbo užmokestį ir palankias karjeros galimybes galima įvardinti antraeilėmis, jos atitinkamai sudaro ~ 20 proc. lietuvių ir ~ 20 proc. vokiečių atsakymų bei ~ 17 proc. lietuvių ir vos ~ 4 proc. vokiečių pasirinkimų.

Taigi, socialinės garantijos yra esminis lietuvių ir vokiečių kriterijus stojant į darbą valstybės tarnyboje, o palankios karjeros galimybės - tik vienas iš kitų antraeilių veiksnių.

Paneigti arba patvirtinti šį teiginį galima apžvelgus atsakymų į klausimą „Kokį vaidmenį pasirenkant darbą valstybės tarnyboje vaidino karjeros sistema?“ rezultatus.

Vokietijoje, priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš etapų – tai yra tęstinis reiškinys apimantis parengiamąją tarnybą, bandomąjį laikotarpį bei sėkmingu šio laikotarpio užbaigimo atveju – sulaukus 27 metų – paskelbimą valstybės tarnautoju. Todėl, atliekant tyrimą ir formuluojant atsakymų į klausimą variantus buvo atsisakyta teiginio „Neigiamai įtakojo mano apsisprendimą“ pakeičiant jį „Tai neįtakojo mano apsisprendimo“, kadangi apsisprendus tapti pretendentu į valstybės tarnautojus ir įsiliejus į egzistuojančią karjeros sistemą, kartu įrodomas jos priimtinumai. Lietuvoje įdarbinimas yra momentinis, todėl pretendentui nereikia iš anksto spręsti dėl karjeros sistemos priimtimumo, jis gali svarstyti, kokią įtaką egzistuojanti sistema daro jo apsisprendimui tapti valstybės tarnautoju. Atsižvelgiant į tai, vienas iš lietuvių respondentams pateiktų atsakymų į klausimą variantų buvo formuluotas griežčiau - įvardijant jį kaip „Neigiamai įtakojo mano apsisprendimą“ ir atsisakant vokiečiams respondentams pateiktos formuluotės „Neįtakojo apsisprendimo“.

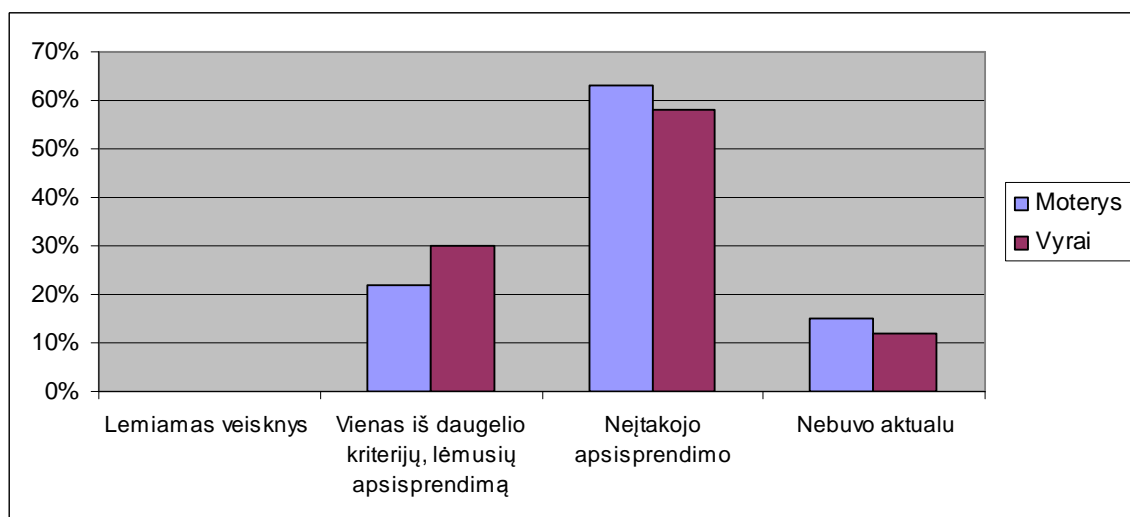
9. 1. paveikslas vaizduoja karjeros sistemos svarbą Lietuvos respondentams.



9. 1. pav. Karjeros sistemos svarba pasirenkant darbą Lietuvos valstybės tarnyboje

Remiantis šia procentine išraiška, galima teigti, kad karjeros sistema menkai įtakoja apsisprendimą tapti valstybės tarnautoju, kadangi 57 proc. moterų ir 51 proc. vyrų pasirinko atsakymą „Nebuvo aktualu“. Nemaža dalis – 40 proc. moterų ir 40 proc. vyrų teigė, kad karjeros sistema buvo vienas iš daugelio kriterijų, lėmusių apsisprendimą, tokiu būdu patvirtindami nedidelę karjeros sistemos įtaką jų apsisprendimui. Karjeros sistemą kaip lemiamą veiksni įvardino vos 6 proc. vyrų ir 0 proc. moterų, o neigiamą jos įtaką apsisprendimui įvardijo tik 2 proc. vyrų ir tiek pat procentų moterų.

9. 2. paveikslas vaizduoja karjeros sistemos svarbą Vokietijos respondentams.



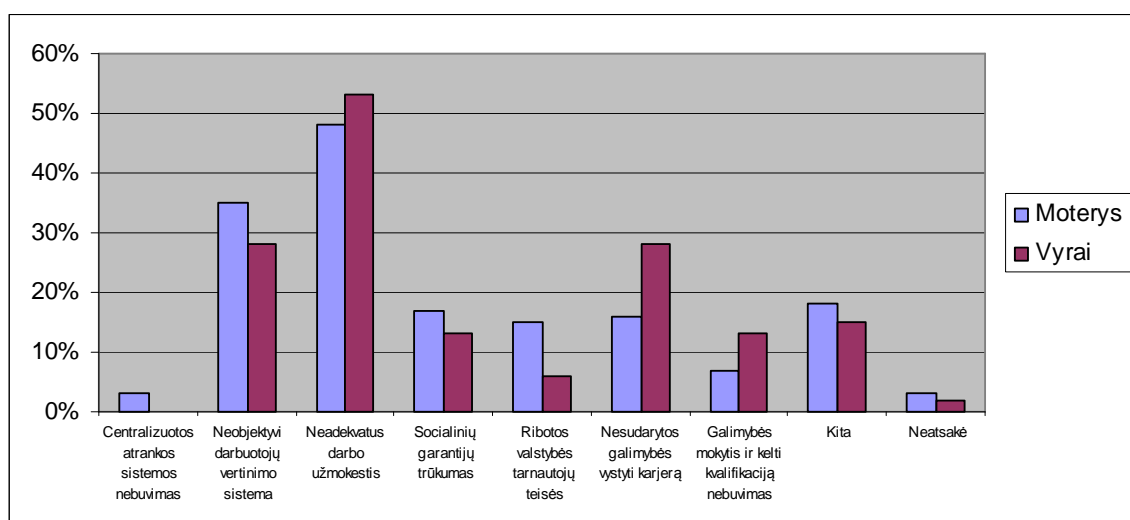
9. 2. pav. Karjeros sistemos svarba pasirenkant darbą Vokietijos valstybės tarnyboje

63 proc. Vokietijoje apklaustų moterų ir 58 proc. vyrų teigė, kad karjeros sistema neįtakoją jų apsisprendimo tapti valstybės tarnautoju, 15 proc. moterų ir 12 proc. vyrų pasirinko atsakymą „Nebuvo aktualu“. Vadinas, susumavus šiuos pasirinkimus, kurie yra artimi savo

prasmine reikšme gauname, kad ~ 39 proc. moterų ir ~ 35 proc. vyrų (~ 37 proc. visų respondentų) karjeros sistema nevaizdino lemiamo vaidmens pasirenkant darbą valstybės tarnyboje. Ši teiginį patvirtina tai, kad nei vienas iš asmenų, atsakinėjusių į anketos klausimą apie karjeros svarbą nepasirinko atsakymo, kad karjeros sistema buvo lemiamas veiksnys.

Tęsiant karjeros sistemos svarbos tyrimą vienas klausimas buvo formuluotas atvirkštiniu būdu. Lietuvos ir Vokietijos respondentai buvo prašomi įvardinti pagrindinį kriterijų, kuris neigiamai įtakotų apsisprendimą dirbti valstybės tarnautoju. Pastebėtina, kad respondentai nepaisė nuorodos pasirinkti vieną kriterijų ir rinkosi po kelis, todėl rezultatų patikimumas šiek tiek nukentėjo.

10. 1. paveiksle pateikti lietuvių respondentų kriterijai, dėl kurių jie nesirinktų darbo valstybės tarnyboje

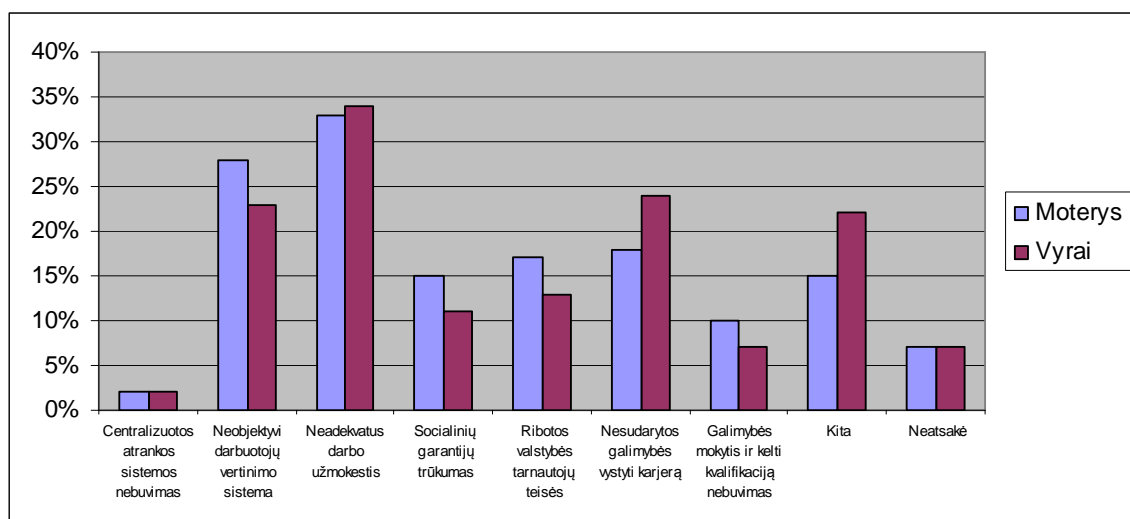


10. 1. pav. Lietuvos respondentų kriterijai neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnautoju

Akivaizdu, kad didžioji dauguma tyrime dalyvavusių Lietuvos valstybės tarnautojų nesirinktų darbo valstybės tarnyboje dėl neadekvataus darbo užmokesčio (48 proc. lietuvių moterų ir 53 proc. vyrų). Kriterijus, esantis antroje vietoje – neobjektyvi darbuotojų vertinimo sistema (35 proc. moterų ir 28 proc. vyrų), trečioje vietoje pagal svarbą respondentai įvardijo nesudarytas galimybes vystyti karjerą (16 proc. moterų ir 28 proc. vyrų). Kiti kriterijai: socialinių garantijų trūkumas, ribotos valstybės tarnautojų teisės, galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją nebuvimas pasiskirstė apylygiai. Centralizuotos sistemos nebuvimas beveik nedarytų neigiamos įtakos lietuvių respondentams pasirenkant darbą valstybės tarnyboje, kadangi šį kriterijų pasirinko tik 3 proc. lietuvių moterų. Lietuvos valstybės tarnautojai patys nurodė kriterijus, neigiamai įtakojančius jų apsisprendimą dirbti valstybės tarnyboje. T. y. patronažo egzistavimas, motyvavimo trūkumas, sistemos nelankstumas, stagnacija visuose reikaluose, sąmoningas iniciatyvos žlugdymas, ribotos galimybės dirbti kitą darbą, per didelė

struktūra, apčiuopiamo darbo rezultato nebuvimas, biurokratiniai suvaržymai, pašliję santykiai, aukštas korupcijos lygis. Svarbu paminėti, kad, užuot įvardijus kriterijų buvo išreikšta nuomonė, jog apsisprendimas dirbti valstybės tarnautoju yra teigiamas. Šiai nuomonei, ko gero, tikslinga būtų priskirti ir tuos respondentus, kurie nepasirinko jokio kriterijaus, t. y. neatsakė (3 proc. moterų ir 2 proc. vyrų).

10. 2. paveiksle pateikti vokiečių respondentų kriterijai, dėl kurių jie nesirinktų darbo valstybės tarnyboje



10. 2. pav. Vokietijos respondentų kriterijai neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnautoju

Gauti duomenys rodo, kad pagrindiniai Vokietijos valstybės tarnautojų kriterijai sutampa su Lietuvos valstybės tarnautojų. Vokiečių respondentai nesirinktų darbo valstybės tarnyboje dėl neadekvataus darbo užmokesčio (33 proc. moterų ir 34 proc. vyrų), neobjektyvios darbuotojų vertinimo sistemos (28 proc. moterų ir 23 proc. vyrų) bei nesudarytų galimybių vystyti karjerą (18 proc. moterų ir 24 proc. vyrų). Kiek labiau iš paminėtų kriterijų išsiskyrė ribotos valstybės tarnautojų teisės, kurias rinkosi 17 proc. vokiečių respondenčių ir 13 proc. respondentų. Skirtingai nei Lietuvoje daugiau valstybės tarnautojų Vokietijoje paminėjo centrinės atrankos sistemos nebuvimą ir įvardijo tai kaip kriterijų neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje (2 proc. moterų ir 2 proc. vyrų). Patys vokiečiai respondentai įvardijo kriterijus neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje: per daug statiška sistema, mažai sprendimų priėmimo ir veiksmų laisvės, nuolatinis priklausymas vienam vadovui, tikslingo personalo vystymo nebuvimas, lankstumo valstybės tarnyboje trūkumas – keičiant vadovą arba darbo vietą, per lėti sprendimų priėmimo procesai, per daug dalyvaujančių sprendimų priėmimo procese, politinė priklausomybė, patronažas, asmeninio vystymosi galimybės trūkumas, viešojo administravimo kultūra. Vokiečiai respondentai, kaip ir lietuviai, išreiškė nuomonę, kad vargu ar galima rasti priežasčių neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnautoju. Neįvardinusius

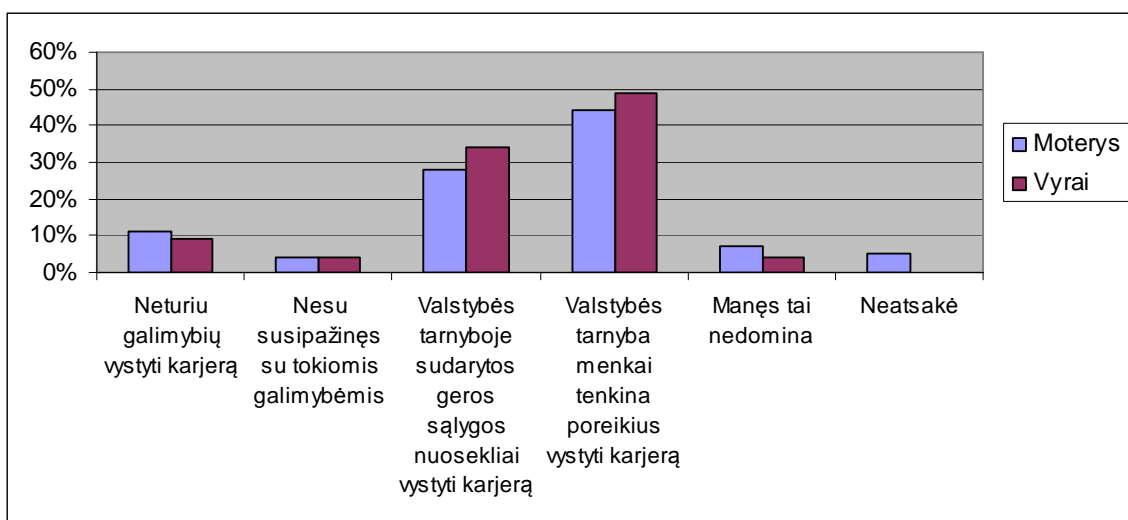
jokio kriterijaus taip pat priskirkime šiai nuomonei. Jų procentinė išraiška yra 7 proc. moterų ir 7 proc. vyrų.

Išanalizavus 8. 1 ir 8. 2, 9. 1 ir 9. 2 paveikslų duomenis paaiškėjo, kad karjeros sistema nėra lietuvių ir vokiečių prioritetas stojant į darbą valstybės tarnyboje. Pagal gautus tyrimo rezultatus Lietuvoje ir Vokietijoje, didžiausią vaidmenį apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje vaidina socialinės ir kitos garantijos. Tačiau analizuojant 10. 1 ir 10. 2 paveikslų duomenis reikia pastebėti, kad galimybės vystyti karjerą yra gana svarbus veiksnys.

Taigi, nors apsisprendimą dirbti valstybės tarnyboje nulemia kiti faktoriai, klaidinga teigti, jog karjeros sistema nėra svarbi darbuotojo profesinėje veikloje. Todėl galime daryti prielaidą, jog jei ji nėra pakankamai išplėtotą, valstybės tarnautojai ieško alternatyvos ir iškeičia darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje, nepaisant visų kitų darbo valstybės tarnyboje privalumų.

Siekiant patikrinti šią prielaidą, pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip valstybės tarnautojai vertina galimybes vystyti karjerą, kaip vystėsi jų pačių profesinis tobulėjimas ir kas jam darė didžiausią įtaką.

Lietuvių respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vertinate karjeros vystymo galimybes dirbant valstybės tarnyboje“ pasiskirstė taip:

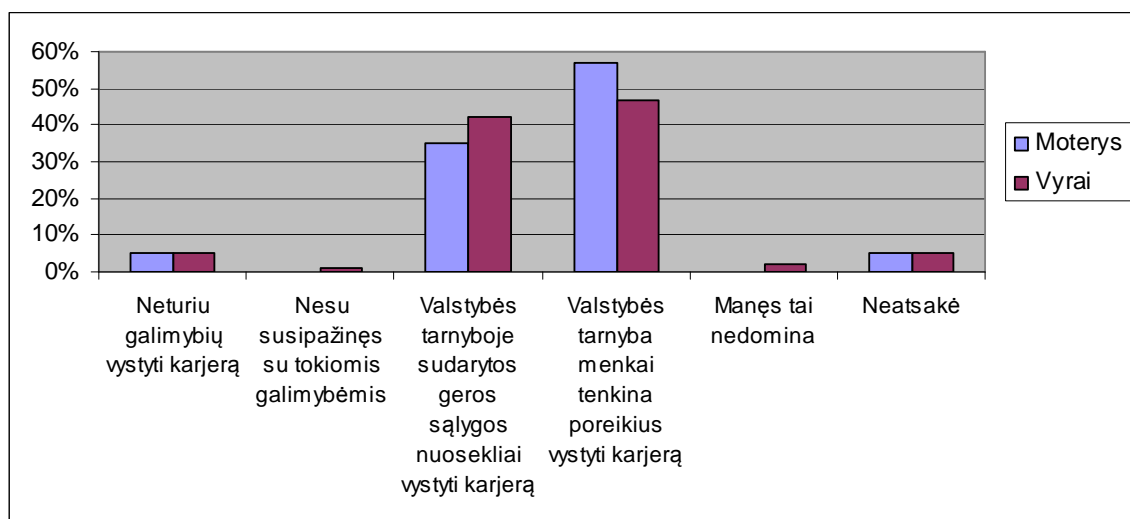


11. 1. pav. Lietuvos respondentų karjeros vystymo galimybių vertinimas

Kaip matyti, 44 proc. visų anketinėje apklausoje dalyvavusių lietuvių moterų mano, kad valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą, taip manančių vyrų procentinė išraiška – 49 proc. Bendras lietuvių respondentų skaičius lygus ~ 47 proc. – tai sudaro beveik pusę apklaustųjų. 28 proc. moterų ir 34 proc. vyrų teigia, kad valstybės tarnyba sudaro geras sąlygas nuosekliai vystyti karjerą. Bendrai įvertinus vyrų ir moterų skaičių gauname ~ 32 proc. Galimybės vystyti karjerą neturi ~ 10 proc. visų lietuvių respondentų. Priežastys, dėl kurių

respondentai neturi galimybės vystyti karjerą nėra įvardijamos, tačiau išanalizavus jų duomenis matyti, kad trys respondentės (~ 3 proc.) turi aukščiausiąją – 1-ąją klasę, todėl jų karjeros vystymas siejamas tik su aukštesnių pareigų užėmimu, o tai gali būti įvardyta kaip galimybės vystyti karjerą neturėjimu. Trys respondentės (~ 3 proc.) turi 2 ir 3 klases ir, teoriškai, jos turi galimybę įgyti aukštesniąją klasę. Viena respondentė (~ 1 proc.) nenurodė kvalifikacinės klasės, todėl vertinti jos karjeros vystymo galimybes sudėtinga. Dvi respondentės (~ 2 proc.) valstybės tarnyboje dirba vienerius metus, šis laikas per trumpas, kad galima būtų įvertinti karjeros vystymo galimybes. Du vyrai (~ 4 proc.), teigiantys neturį galimybės vystyti karjeros, turi trečiąją kvalifikacinę klasę ir vienas (~ 2 proc.) valstybės tarnyboje dirba trejus metus. Nors teoriškai jie turi galimybę įgyti aukštesniąją klasę, tačiau galima daryti prielaidą, kad egzistuoja papildomi veiksniai – tokie kaip vertinimo rezultatai, kurie yra nepakankami, kad užtikrintų profesinį tobulėjimą įgyjant aukštesnę kvalifikacinę klasę. Karjeros vystymo galimybės nedomina ~ 5 proc. visų lietuvių respondentų, nesusipažinę su jomis ~ 4 proc. visų respondentų, o ~ 2 proc. visų respondentų į klausimą neatsakė.

Vokiečių respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vertinate karjeros vystymo galimybes dirbant valstybės tarnyboje“ pasiskirstė taip:



11. 2. pav. Vokietijos respondentų karjeros vystymo galimybių vertinimas

Kaip matyti 11. 2. paveiksle, vokiečių respondentų atsakymų procentinė išraiška beveik atitinka lietuvių. Manančių, kad valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą yra 57 proc. moterų ir 47 proc. vyrų (~ 53 proc. visų respondentų). 35 proc. moterų ir 42 proc. vyrų (~ 38 proc. visų respondentų) įsitikinę, kad valstybės tarnyboje sudarytos geros sąlygos nuosekliai vystyti karjerą. Galimybių vystyti karjerą neturi 5 proc. moterų ir 5 proc. vyrų. Šiuo atveju reikia pastebėti, jog visi respondentai nurodė priklausą aukštojo lygio tarnybai (trys vyrai ir viena moteris užima vadovaujančias pareigas) ir dvi moterys, kurios priklauso aukštojo lygio

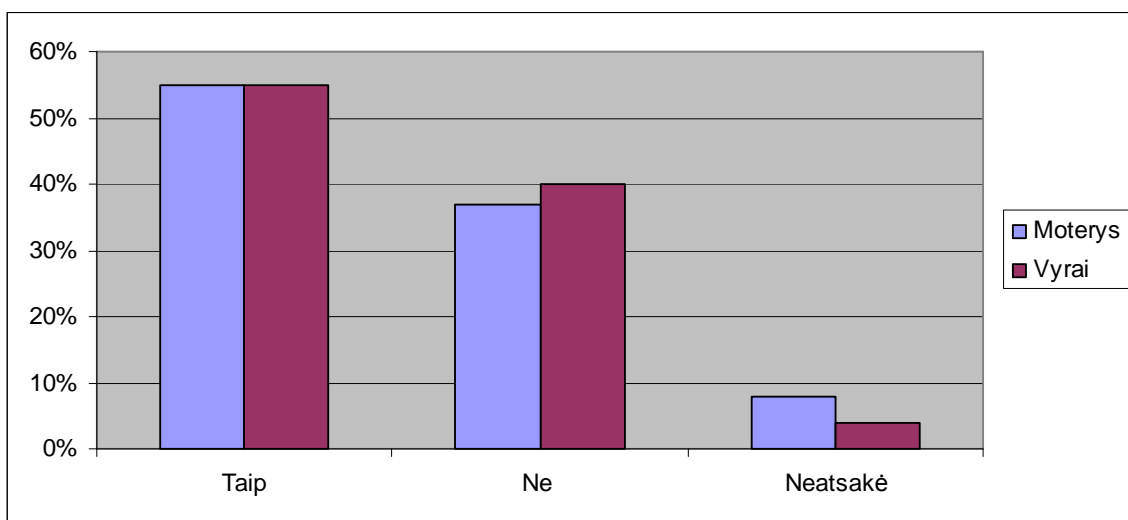


tarnybai, kvalifikacinės klasės nenurodė. Todėl galima daryti prielaidą, kad jos yra pasiekusios aukščiausią kvalifikacinę klasę. Nei vienas iš vokiečių respondentų nepasakė, kad karjeros vystymo galimybės jų nedomina. Nesusipažinę su tokiomis galimybėmis vos 1 proc. vyrų ir 0 proc. moterų, į klausimą apskritai neatsakė ~ 5 proc. visų vokiečių respondentų.

Apžvelgus 11. 1 ir 11. 2. paveikslų duomenys matyti, kad procentinis atotrūkis tarp manančių, jog valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą ir manančių priešingai – t. y., kad valstybės tarnyba sudaro geras sąlygas nuosekliai vystyti karjerą yra nedidelis, todėl prieiti išvados negalime.

Gautų rezultatų patikslinimui tikslinga pažvelgti į klausimo „Ar Jūsų kilimas karjeros laiptais yra nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus?“ atsakymus.

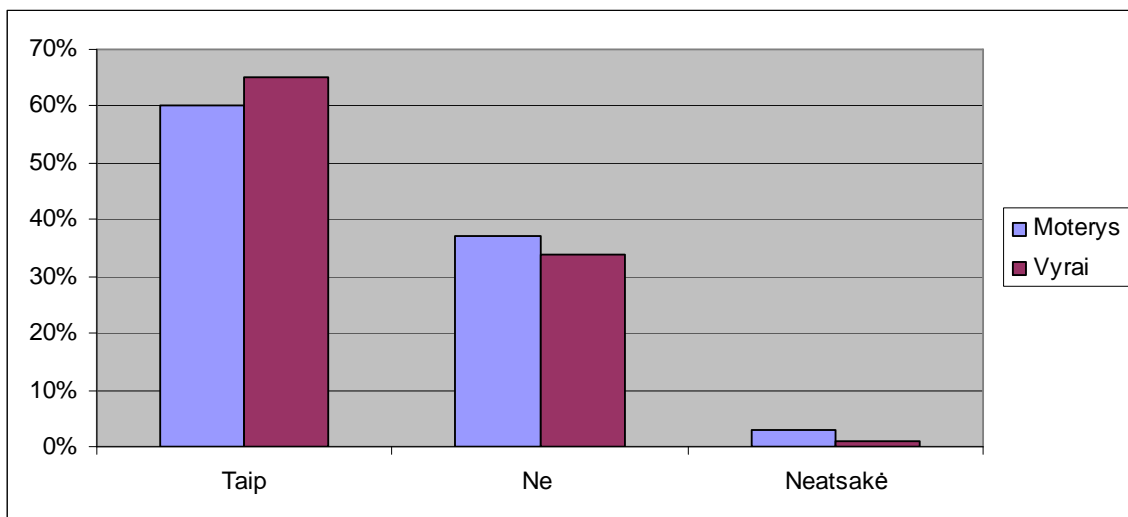
12. 1. paveikslas vaizduoja lietuvių respondentų atsakymus į klausimą.



12. 1. pav. Lietuvių respondentų nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus kilimas karjeros laiptais

Teigiamai į klausimą atsakė 55 proc. moterų ir 55 proc. vyrų. Tai sudaro truputį daugiau nei pusę visų respondentų (~ 55 proc.). Neigiamą atsakymą pasirinko 37 proc. moterų ir 40 proc. vyrų (~ 39 proc. visų respondentų). Neatsakė ~ 5 proc. visų vyrų ir moterų. Taigi, vertinant atotrūkį tarp nuosekliai kylančių karjeros laiptais valstybės tarnautojų ir ne, akivaizdžiai matyti, kad pirmųjų yra žymiai daugiau.

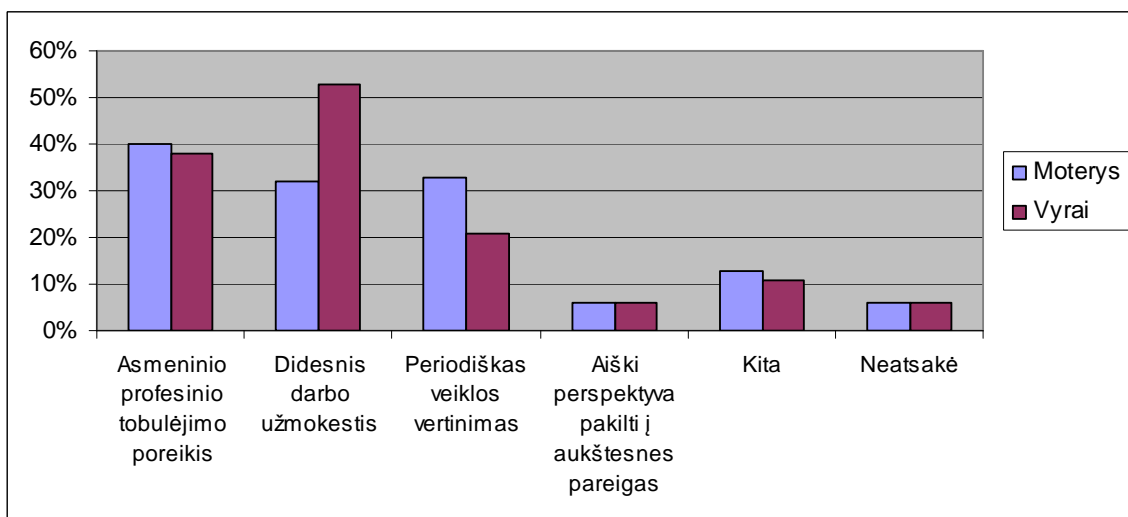
12. 2. paveikslas vaizduoja vokiečių respondentų atsakymus į klausimą.



12. 2. pav. Vokiečių respondentų nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus kilimas karjeros laiptais

60 proc. moterų ir 65 proc. vyrų teigia, kad jų karjera vystosi nuosekliai, tai sudaro ~ 62 proc. visų respondentų, 37 proc. moterų ir 34 proc. vyrų (~ 36 proc. visų respondentų) karjeros vystymas nėra nuoseklus ir atitinkantis veiklos rezultatus. ~ 2 proc. visų respondentų į klausimą neatsakė. Taigi apibendrinant rezultatus galima teigti, kad ir Lietuvoje, ir Vokietijoje nuosekliai kylančių karjeros laiptais tarnautojų yra akivaizdžiai daugiau nei tų, kurių karjeros vystymas yra nenuoseklus ir neatitinkantis veiklos rezultatų.

Kadangi šio tyrimo užduotis yra patikrinti, ar valstybės tarnautojai turi galimybes vystyti karjerą, svarbu pažvelgti į procentinę išraišką, rodančią, kas įtakojo valstybės tarnautojų karjeros vystymąsi.

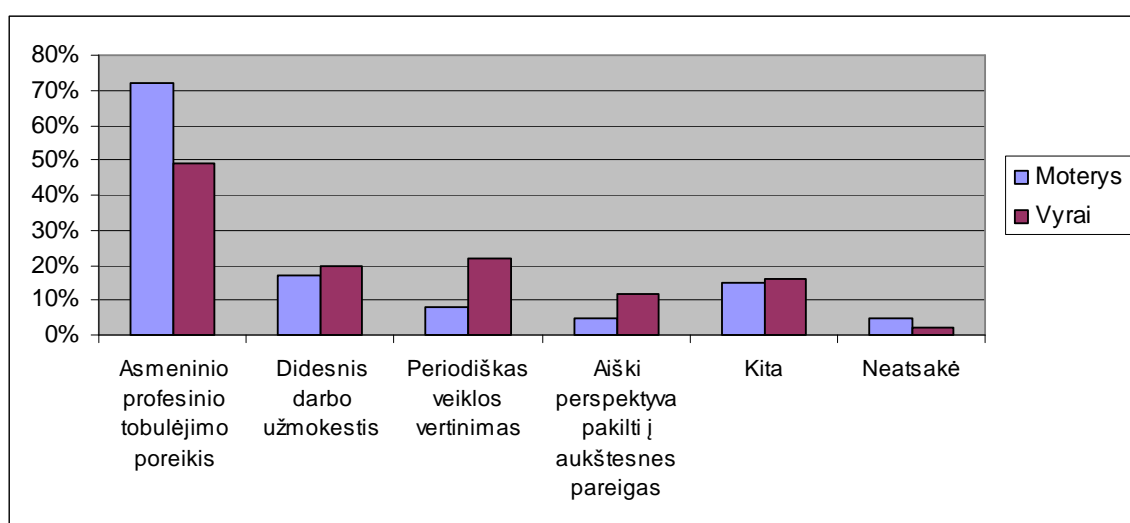


13. 1. pav. Faktoriai, įtakoję lietuvių respondentų karjeros vystymąsi

Remiantis procentine išraiška, galime teigti, kad pagrindinis kriterijus yra didesnis darbo užmokestis (32 proc. moterų ir 53 proc. vyrų). Respondentų dalis, pasirinkusi „asmeninio profesinio tobulėjimo poreikį“ yra truputį mažesnė (40 proc. moterų ir 38 proc. vyrų), o trečioje

pagal svarbą vietoje respondentai įvardijo periodišką veiklos vertinimą (33 proc. moterų ir 21 proc. vyrų). Kadangi vertinimas sudaro galimybę siekti karjeros (nuo jo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai), tai vertinimą tikslinga įvardyti sudėtine nuoseklios karjeros vystymo dalimi. Tokiu būdu galima teigti, kad karjeros sistema sudaro prielaidas vystyti valstybės tarnautojų karjerą, o karjeros vystymą lemia eilė kitų faktorių: svarbiausias iš jų – didesnis darbo užmokestis, asmeninio tobulėjimo poreikis, aiški perspektyva pakilti į aukštesnes pareigas (~ 6 proc. visų respondentų), bei kitos priežastys, įvardytos pačių valstybės tarnautojų: kadru kaita, vadovo požiūris, palankiai susiklosčiusios aplinkybės, rodomi rezultatai, darbo efektyvumas. Keli respondentai teigė, kad karjeros vystymas nevyksta.

13. 2. paveiksle vaizduojami faktoriai, įtakoję vokiečių respondentų karjeros vystymąsi.

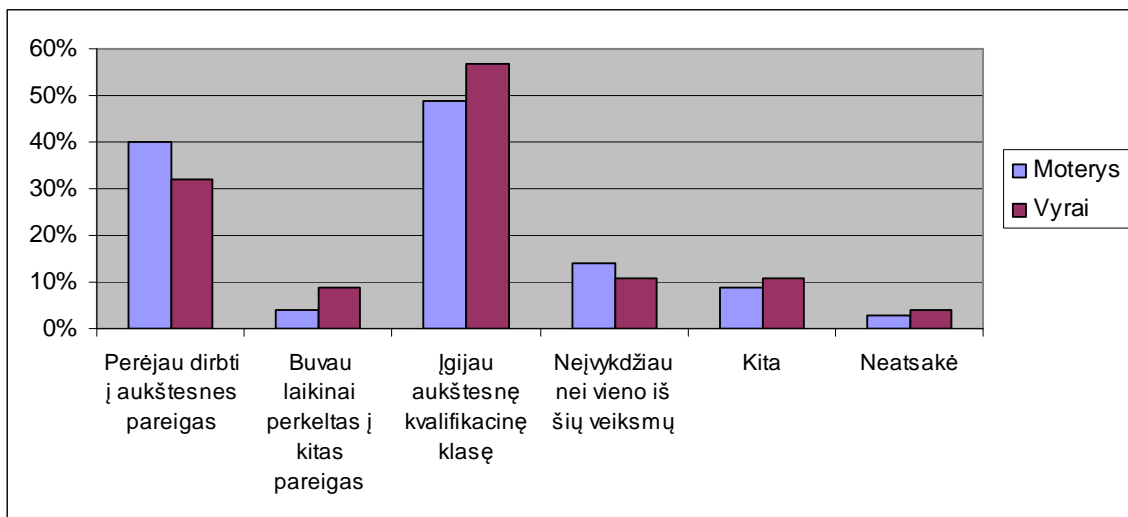


13. 2. pav. Faktoriai, įtakoję vokiečių respondentų karjeros vystymąsi

Akivaizdžiai matyti, kad didžioji dalis respondentų kaip pagrindinį faktorių karjeros vystyme paminėjo asmeninio profesinio tobulėjimo poreikį (72 proc. moterų ir 49 proc. vyrų). Antras pagal svarbą kriterijus – didesnis darbo užmokestis (17 proc. moterų ir 20 proc. vyrų), trečias – periodišką veiklos vertinimą (8 proc. moterų ir 22 proc. vyrų). Apibendrinus lietuvių ir vokiečių valstybės tarnautojų rezultatus, seka, kad vokiečių respondentai prioritetu laiko asmeninio profesinio tobulėjimo poreikį, o lietuviai tuo tarpu pirmenybę teikia didesniam darbo uždarbiui. Antroje pagal svarbą vietoje lietuviai respondentai nurodė asmeninio tobulėjimo poreikį, o vokiečiai – didesnį darbo užmokestį. Paminėtini ir kiti faktoriai, įtakoję vokiečių respondentų karjeros vystymąsi: rodomi rezultatai, atsitiktinumas ir asmeninė iniciatyva, palankios aplinkybės, lojalumas, lankstumas, pareigingumas, darbuotojų poreikis, savarankiško planavimo galimybės, susidomėjimo kitomis užduotimis rodymas, garantuoti darbo santykiai, įdomių užduočių vykdymas, nuolatiniai paaukštinimai, paremti darbo stažu. Respondentų tarpe pasitaikė nuononė, kad karjeros vystymas nevyksta bei viena moteris teigė, kad darbas pusės

etatu neigiamai paveikė jos karjerą. Nedidelė procentinė išraiška tiek lietuvių, tiek vokiečių respondentų, pasirinkusių atsakymą „Aiški perspektyva pereiti į aukštesnes pareigas“, leidžia daryti prielaidą, kad karjeros sistemoje nėra išvystytas nuoseklus vertikalus kilimas karjeros laiptais, kai pereinama iš žemesnio lygio pareigų į aukštesniojo lygio pareigas.

Siekiant išsiaiškinti, kiek yra pagrįsta nuomonė tų respondentų, kurie teigia, kad valstybės tarnyba menkai tenkina sąlygas ir tų, kurie tvirtina, kad valstybės tarnyba sudaro geras sąlygas vystyti karjerą, buvo keliamas klausimas: „Kaip vystėsi Jūsų karjera dirbant valstybės tarnautoju?“

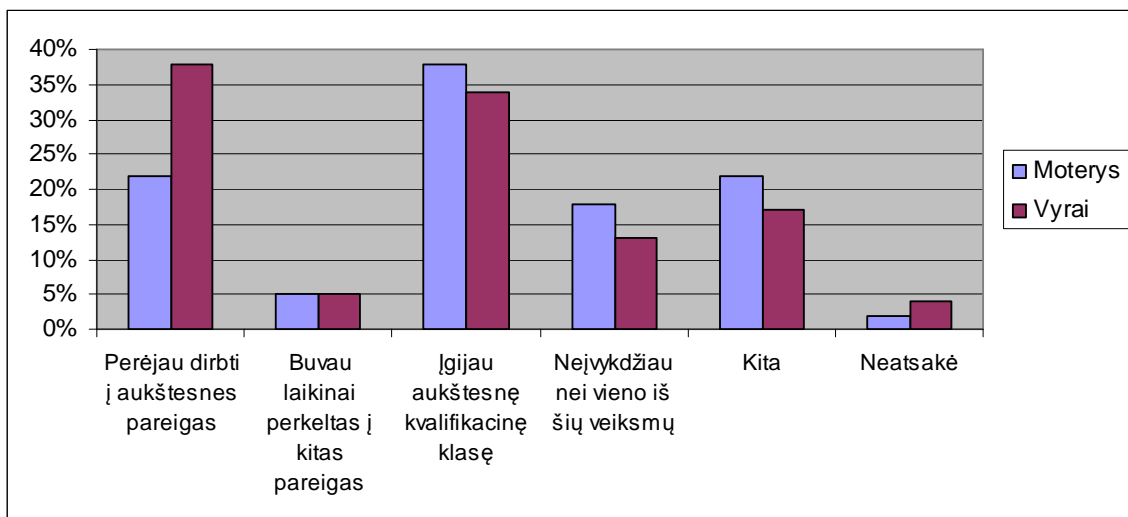


14. 1. pav. Lietuvių respondentų asmeninės karjeros vystymas dirbant valstybės tarnautoju

Kaip matyti, didžioji dauguma lietuvių respondentų įgijo aukštesnę kvalifikacinę klasę (49 proc. moterų ir 57 proc. vyrų), nemaža dalis (40 proc. moterų ir 32 proc. vyrų) perėjo dirbti į aukštesnes pareigas, nedidelė dalis jų (4 proc. moterų ir 9 proc. vyrų) buvo laikinai perkelti į kitas pareigas. Neįvykdžiusiųjų nei vieno iš nurodytų veiksmų dalis sudaro 14 proc. moterų ir 11 proc. vyrų. 9 proc. moterų ir 11 proc. nurodė kitus karjeros vystymo būdus: perėjo dirbti iš regioninės į centrinę instituciją (laimėjus konkursą), laimėjo konkursą, perėjo į pareigas su aukštesne kategorija, pakilo kategorija.

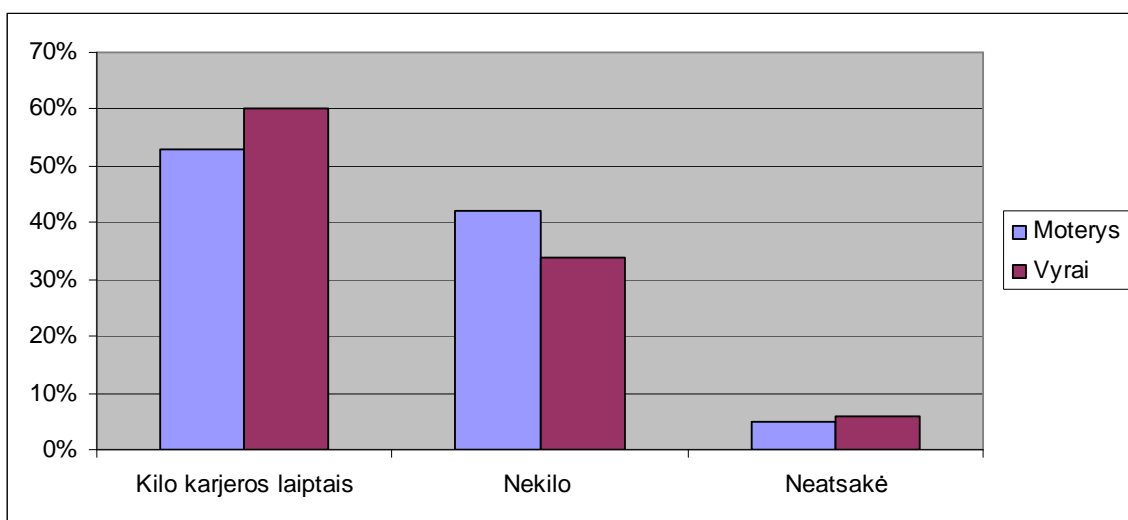
Taigi apibendrinus respondentų atsakymus galima teigti, kad dirbdami valstybės tarnyboje jie vysto karjerą.

Vokiečių respondentų atsakymai į klausimą „Kaip vystėsi Jūsų karjera dirbant valstybės tarnautoju?“ paskirstė taip:



14. 2. pav. Vokiečių respondentų asmeninės karjeros vystymas dirbant valstybės tarnautoju

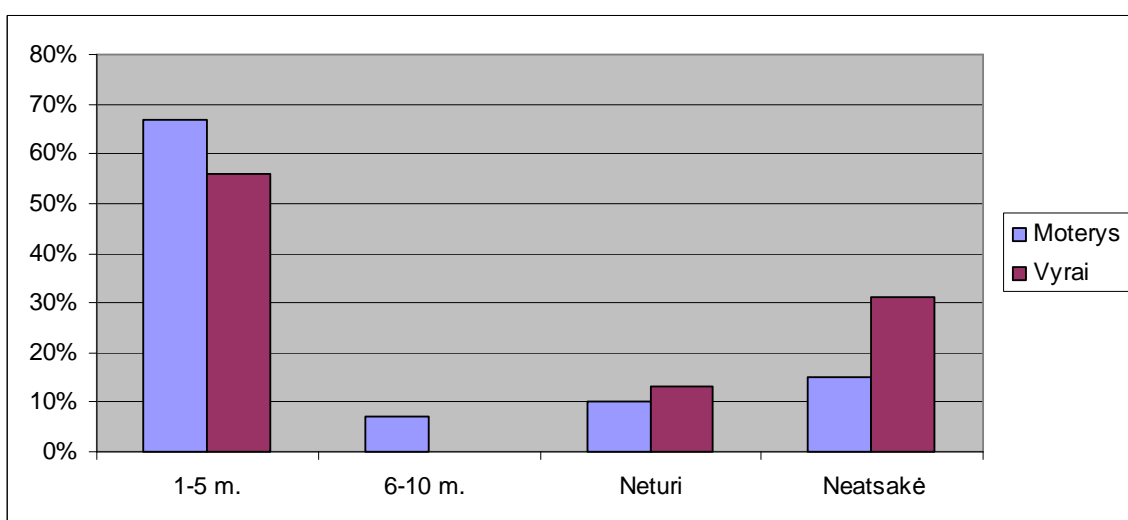
38 proc. moterų ir 34 proc. vyrų įgijo aukštesnę kvalifikacinę klasę, 22 proc. moterų ir 38 proc. vyrų perėjo dirbti į aukštesnes pareigas, 5 proc. moterų ir 5 proc. vyrų buvo laikinai perkelti į kitas pareigas, neįvykdžiusių nei vieno iš nurodytų veiksmų dalis sudaro 18 proc. moterų ir 13 proc. vyrų. Nemaža dalis respondentų (22 proc. moterų ir 17 proc. vyrų) įvardijo šiuos karjeros vystymo būdus: nuolat tobulino kvalifikaciją, buvo paaugštinintas remiantis darbo rezultatais, gavo etatą, įgavo valstybės tarnautojo statusą, pakilo kategorija, pakeitė du vadovus, perėjo iš vienos institucijos į kitą, išvystė asmenines kompetencijas, buvo komandiruotas į kitas pareigas, kuriose paaugštinimas negalimas, pasiekė aukščiausią kategorijos lygį, tačiau dėl riboto pareigų kiekio aukštesniajame lygmenyje, į jį neperėjo. Verta pastebėti, kad keletas respondentų perėjimo iš vieno pareigų lygmens į kitą nelaiko perėjimu į aukštesnes pareigas. Vadovaujantis šia nuostata ir tuo, kad nemažas procentas lietuvių ir vokiečių respondentų neįvykdė nei vieno iš išvardintų veiksmų, prasminga (remiantis tyrimo rezultatais) patikrinti, ar aukštesnės klasės įgyjimas yra laikomas kilimu karjeros laiptais. Tuo tikslu valstybės tarnautojams buvo pateiktas klausimas „Ar per pastaruosius penkerius metus kilote karjeros laiptais?“



15. 1. pav. Lietuvos valstybės tarnautojų karjeros raida per pastaruosius penkerius metus

Daugiau nei pusė apklaustų Lietuvos valstybės tarnautojų (53 proc. moterų ir 60 proc. vyrų) kilo karjeros laiptais. Mažiau nei pusė (42 proc. moterų ir 34 proc. vyrų) – nekilo. 5 proc. moterų ir 6 proc. vyrų į klausimą neatsakė.

Tokiu būdu buvo pasirinkta imtis tarnautojų, kurie nekilo karjeros laiptais ir išnagrinėta, kiek laiko jie turi kvalifikacinę klasę.



15. 1. 1. pav. Lietuvių respondentų kvalifikacinės klasės turėjimas

Toliau buvo apsiribota respondentais, turinčiais kvalifikacinę klasę nuo vienerių iki penkerių metų.

Respondenčių tarpe atsakymai pasiskirstė taip: 8, atsakusios, kad kvalifikacinę klasę mažiau nei 1 metus teigė, kad karjeros laiptais nekilo (6 iš jų dirba ilgiau nei 1 metus, 2 - tiek pat, kiek ir turi kvalifikacinę klasę), 10 respondenčių kvalifikacinę klasę turi 1 metus: 8 iš jų dirba ilgiau nei šį laiką, 2 respondentės kvalifikacinę klasę turi tiek pat, kiek dirba valstybės

tarnautojomis, **5** respondentės kvalifikacinę klasę turi 2 metus ir valstybės tarnyboje dirba ne trumpiau nei 4 metus, **2** respondentės kvalifikacinę klasę turi 3 metus, o dirba ilgiau nei šį laiką, **1** respondentė kvalifikacinę klasę turi 5 metus, o jos darbo stažas ilgesnis nei 10 m.

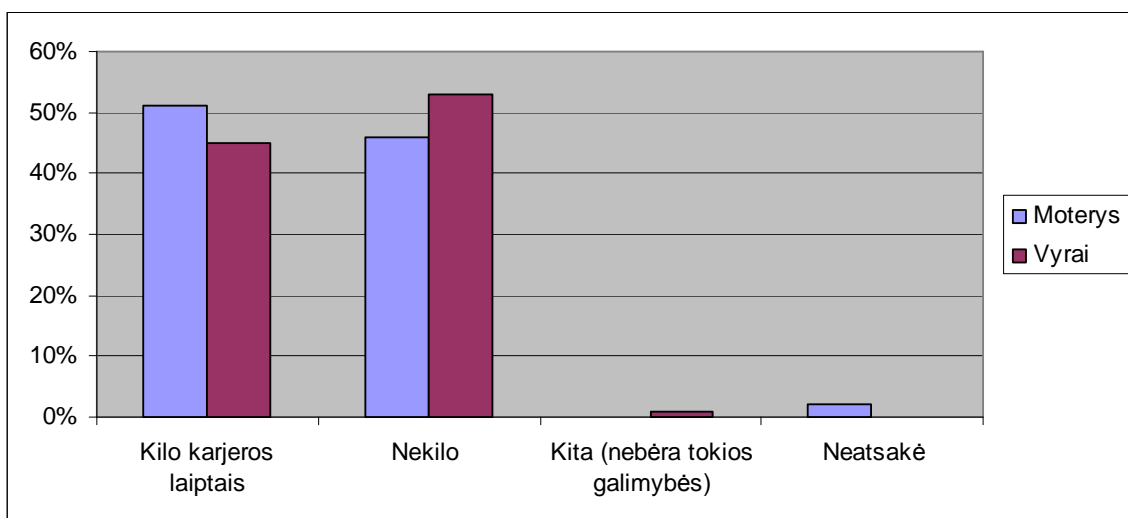
Taigi, 22 iš šių respondenčių kvalifikacinę klasę turi trumpiau arba lygiai penkerius metus ir yra dirbusios ilgiau nei turi kvalifikacinę klasę. Šio skaičiaus procentinė išraiška lygi 23 proc. visų lietuvių respondenčių. Vadinasi, toks skaičius respondenčių mano, kad kvalifikacinės klasės įgijimas nėra kilimas karjeros laiptais.

Respondentų tarpe atsakymai pasiskirstė taip: **1** respondentas kvalifikacinę klasę turi 1 metus, dirba 14 metų, 3 repondentai, atsakę, kad kvalifikacinę klasę turi 2 metus teigė, kad karjeros nevystė (**2** iš jų dirba ilgiau nei 2 metus, vienas tiek pat kiek turi kvalifikacinę klasę). **2** respondentai kvalifikacinę klasę turi 3 m., o valstybės tarnautojais dirba ne trumpiau nei 14 metų, **1** valstybės tarnautojas kvalifikacinę klasę turi 4 metus, dirba 17 m. bei **2** tarnautojai kvalifikacinę klasę turi 5 metus, 1 iš jų dirba tiek pat, kiek turi klasę.)

Taigi, **7** iš šių respondentų kvalifikacinę klasę turi trumpiau arba lygiai penkerius metus ir yra dirbę ilgiau nei turi kvalifikacinę klasę. Šio skaičiaus procentinė išraiška lygi 15 proc. visų respondentų. Vadinasi, toks skaičius respondentų mano, kad kvalifikacinės klasės įgijimas nėra kilimas karjeros laiptais.

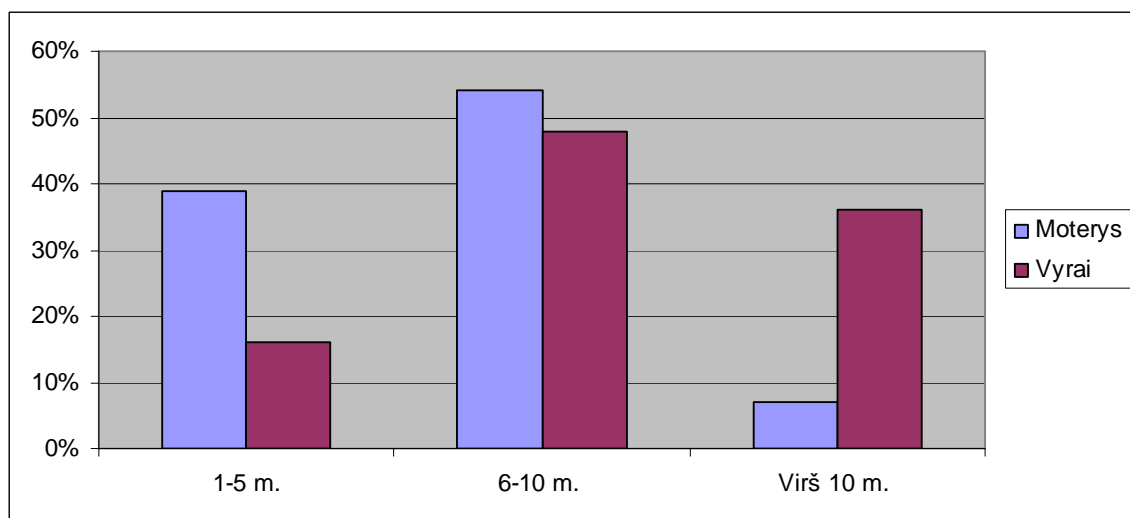
Remiantis moterų ir vyrų rezultatais, galima daryti išvadą, jog dauguma respondentų sutinka, jog aukštesnės kvalifikacinės klasės įgyjimas prilygsta kilimui karjeros laiptais, kadangi taip nemanančių skaičius yra palyginti nedidelis.

Anketuojamiems Vokietijos valstybės tarnautojams buvo pateiktas klausimas „Ar per pastaruosius penkerius metus kilote karjeros laiptais?“ Atsakymai į klausimą pavaizduoti 15. 2. paveiksle.



15. 2. pav. Vokietijos valstybės tarnautojų karjeros raida per pastaruosius penkerius metus

Kaip galima matyti iš paveikslo, kilusių karjeros laiptais ir nekilusių procentinė išraiška yra apylygė. 51 proc. moterų ir 45 proc. vyrų kilo karjeros laiptais. 46 proc. moterų ir 53 proc. vyrų – nekilo. 2 proc. moterų ir 0 proc. vyrų į klausimą neatsakė. 1 proc. vyrų pastebėjo, kad neturi tokios galimybės.



15. 2. 1. pav. Vokiečių respondentų kvalifikacinės klasės turėjimas

Vokietijos atveju, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar klasės pakeitimas į aukštesniąją laikomas kilimu karjeros laiptais, todėl buvo apsiribota respondentais, turinčiais kvalifikacinę klasę nuo vienerių iki penkerių metų.

Respondenčių tarpe atsakymai pasiskirstė taip: **1**, atsakiusi, kad kvalifikacinę klasę turi 1 metus (dirba 12 metų), **4**, atsakusios, kad kvalifikacinę klasę turi 2 metus teigė, kad karjeros laiptais nekilo (turint omeny, kad jos dirba ilgiau nei 2 metus), **2** respondentės kvalifikacinę klasę turi 3 metus, viena jų dirba 18 metų, kita tarnybos laiko nenurodė, 1 respondentė kvalifikacinę klasę turi 4 metus ir tiek pat dirba valstybės tarnautoja bei **3** respondentės kvalifikacinę klasę turi 5 metus ir valstybės tarnyboje dirba ilgiau nei 8 metus.

Taigi 9 iš šių respondenčių kvalifikacinę klasę turi trumpiau arba lygiai penkerius metus ir yra dirbusios ilgiau nei turi kvalifikacinę klasę. Šio skaičiaus procentinė išraiška lygi 15 proc. visų vokiečių respondenčių. Vadinasi, toks skaičius respondenčių mano, kad kvalifikacinės klasės įgijimas nėra kilimas karjeros laiptais.

Respondentų tarpe atsakymai pasiskirstė taip: **3** repondentai, atsakę, kad kvalifikacinę klasę turi 2 metus (valstybės tarnautojais dirba ilgiau nei 10 metų), **1** respondentas kvalifikacinę klasę turi 4 metus (valstybės tarnautoju dirba 38 metus) ir **2**, kad 5 metus (valstybės tarnautojais dirba ilgiau nei 13 metų) teigė, kad karjeros nevystė. 1 respondentas valstybės tarnautoju dirba metus ir tiek pat turi kvalifikacinę klasę. Taigi 6 iš šių respondentų kvalifikacinę klasę turi trumpiau arba lygiai penkerius metus ir yra dirbę ilgiau nei turi kvalifikacinę klasę. Šio skaičius



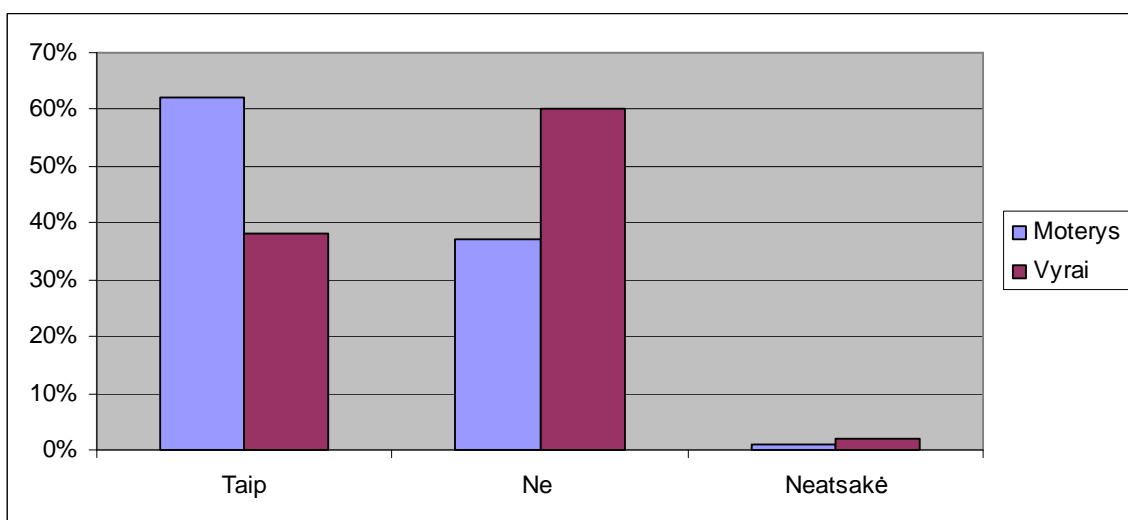
procentinė išraiška lygi 7 proc. visų vokiečių respondentų. Vadinas, toks skaičius respondentų mano, kad kvalifikacinės klasės įgijimas nėra kilimas karjeros laiptais. Taigi galima daryti išvadą, kad aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas yra laikomas kilimu karjeros laiptais.

Apibendrinant lietuvių ir vokiečių respondentų kvalifikacinės klasės turėjimo niuansus, galima teigti, kad tyrimo dalyviai sutinka, jog aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimas prilygsta kilimui karjeros laiptais.

Taigi analizuojant 14. 1., 14. 2., 15. 1. ir 15. 2. paveikslus, paaiškėjo, lietuvių respondentų skaičius, kilęs karjeros laiptais, yra didesnis nei vokiečių. Didesnioji dalis lietuvių respondentų kvalifikacinę klasę turi 1-5 metus, o didesnioji dalis vokiečių respondentų kvalifikacinę klasę turi 6-10 metų. Visgi tai, kad daugiau kaip pusė Lietuvos respondentų kilo karjeros laiptais nei nekilo, o Vokietijoje šis skaičius pasiskirstė apylygiai neleidžia teigti, jog Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojai galimybės vystyti karjeros neturi. Tačiau faktas, kad pusė vokiečių respondentų karjeros laiptais nekilo ir kvalifikacinę klasę turi 6-10 metų leidžia daryti prielaidą, kad jiems galimybės vystyti karjerą trūksta.

Norint patikrinti antrąją hipotezės „Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą, valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui“ dalį, Lietuvos ir Vokietijos respondentams buvo pateikti keli klausimai. Vienas iš jų: „Ar darbui valstybės tarnyboje teikiate pirmenybę nei darbui privačiame sektoriuje?“.

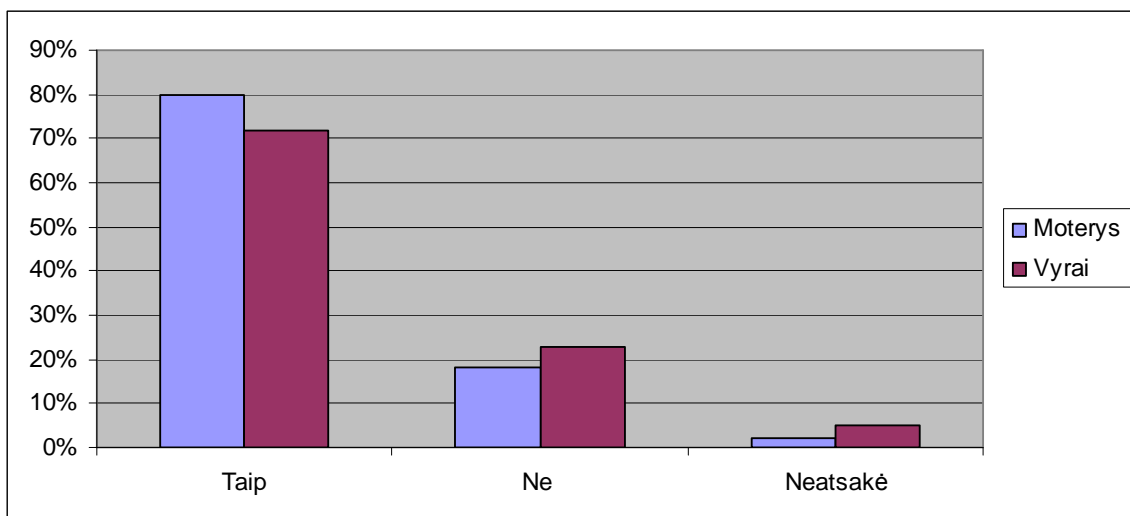
Lietuvių respondentų atsakymai pavaizduoti 16. 1. paveiksle.



16. 1. pav. Lietuvių respondentų pirmenybės darbui valstybės tarnyboje teikimas

Akivaizdžiai matyti, kad smarkiai išsiskyrė moterų ir vyrų nuomonės. 62 proc. moterų teikia pirmenybę darbui valstybės tarnyboje, o 60 proc. vyrų teikia pirmenybę darbui privačiame sektoriuje. Galima daryti prielaidą, jog tokį moterų pasirinkimą lemia saugumo ir stabilumo poreikis, kurį gali užtikrinti valstybės tarnyba. Tuo tarpu vyrai, pagal gautus rezultatus, lengvai

iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje. Visgi, apibendrinus rezultatus galima sakyti, kad truputį didesnė dalis visų lietuvių respondentų teikia pirmenybę darbui valstybės tarnyboje.

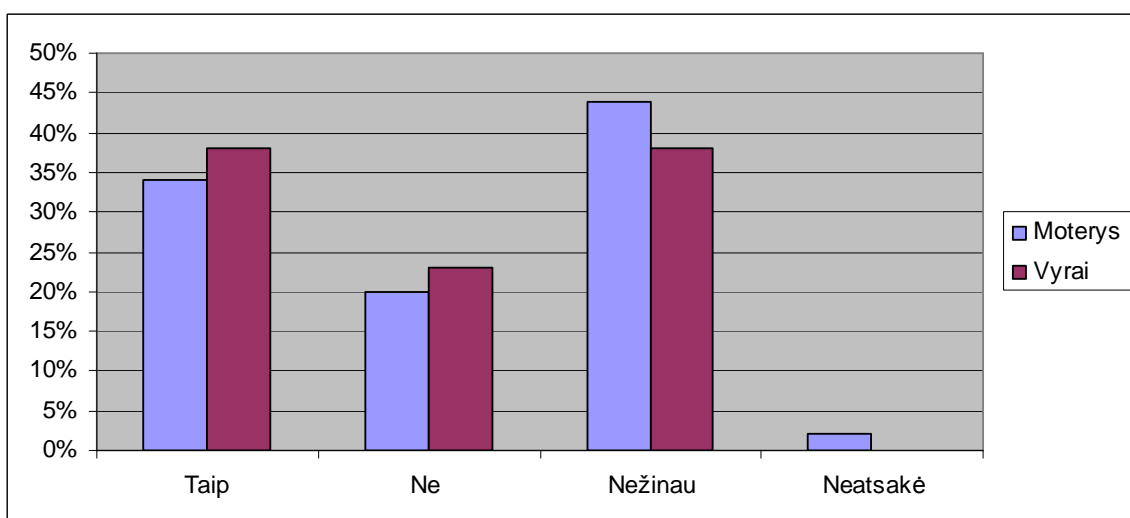


16. 2. pav. Vokiečių respondentų pirmenybės darbui valstybės tarnyboje teikimas

Kaip matyti, 80 proc. vokiečių respondenčių ir 72 proc. vokiečių respondentų teikia pirmenybę darbui valstybės tarnyboje ir tik 18 proc. respondenčių ir 23 proc. respondentų – ne.

Taigi nors lietuviai vyrai lengvai iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje, vokiečių vyrų griežtas pasisakymas už darbą valstybės tarnyboje lėmė tai, jog susumavus lietuvių ir vokiečių respondentų ir respondenčių atsakymus gauname rezultatus, jog tyrime dalyvavę asmenys teikia pirmenybę darbui valstybės tarnyboje.

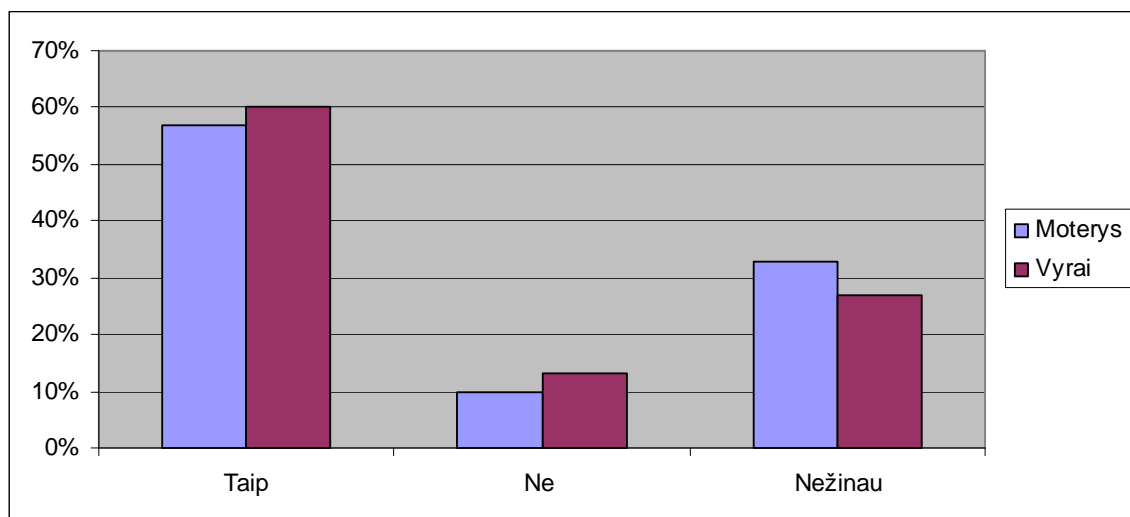
Norint išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojai dėl geresnių karjeros perspektyvų iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje, pirmiausiai buvo klausama, ar jie mano, jog privatus sektorius suteikia geresnes sąlygas vystyti karjerą.



17. 1. pav. Lietuvių respondentų nuomonė, ar privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą

Akivaizdžiai matyti, kad didesnioji dalis lietuvių respondentų pasirinko atsakymą „Nežinau” (44 proc. moterų ir 38 proc. vyrų). Nemaža dalis tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų (34 proc. moterų ir 38 proc. vyrų) mano, kad privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą. Ir palyginti nedidelis skaičius respondentų mano, kad ne (20 proc. moterų ir 23 proc. vyrų).

17. 2. paveikslas vaizduoja vokiečių respondentų nuomones



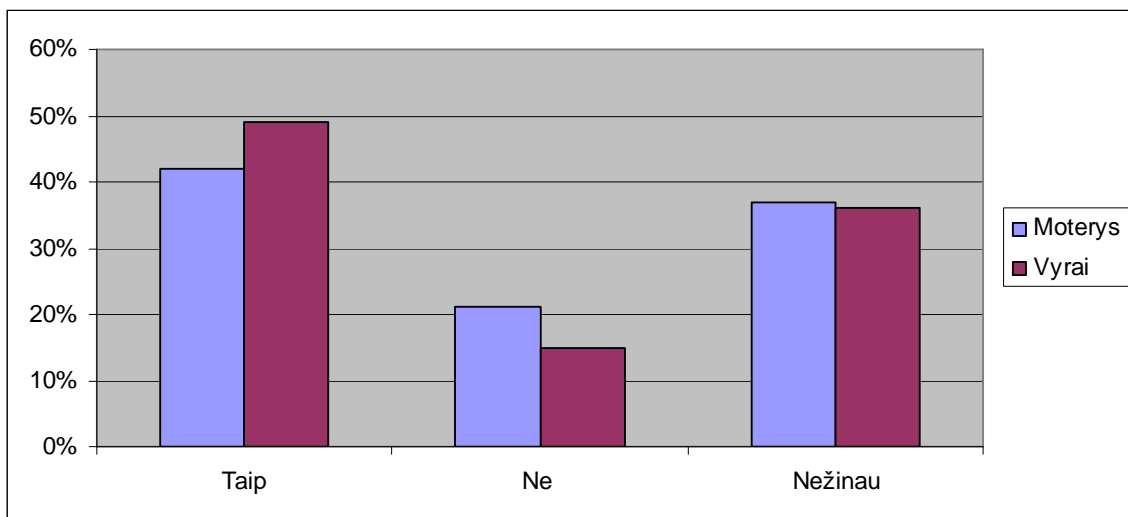
17. 2. pav. Vokiečių respondentų nuomonė, ar privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą

Skirtingai nei tyrime dalyvavę lietuviai valstybės tarnautojai, vokiečiai valstybės tarnautojai mano, jog privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą (57 proc. moterų ir 60 proc. vyrų). Atsakymą „Nežinau” pasirinko 33 proc. moterų ir 27 proc. vyrų. Tai mažesnė dalis respondentų lyginant su lietuviais. Kad valstybės tarnyba suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą teigia 10 proc. moterų ir 13 proc. vyrų ir tai yra mažesnis skaičius nei lietuvių respondentų.

Taigi išanalizavus lietuvių ir vokiečių respondentų nuomones, prieiname išvados, kad, privatus sektorius teikia geresnes galimybes vystyti karjerą.

Išsiaiškinus, ką respondentai mano apie privataus sektoriaus galimybes vysyti karjerą, jiems buvo pateiktas klausimas, ar jie dėl geresnių sąlygų vystyti karjerą iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje.

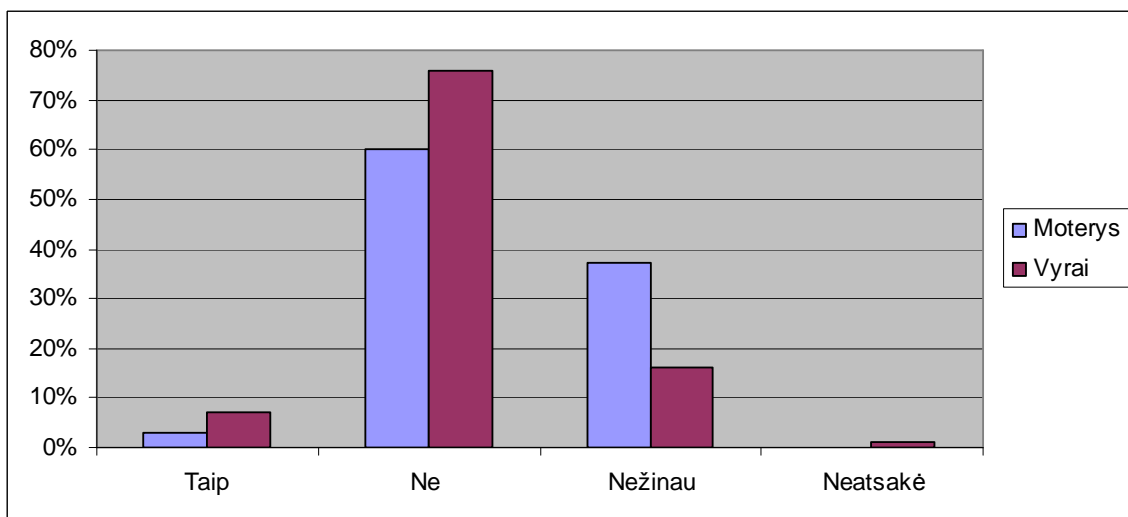
Lietuviai respondentų atsakymus iliustruoja 18. 1. paveikslas.



18. 1. pav. Privataus sektoriaus patrauklumas lietuviams respondentams

Maždaug pusė lietuvių respondentų (42 proc. moterų ir 49 proc. vyrų) teigia, kad dėl geresnių karjeros sąlygų iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje. Deja, didelė dalis pasirinkusių atsakymą „Nežinau“ (jis gali būti priskiriamas tiek prie „taip“, tiek prie „ne“) neleidžia įvertinti tiksliai ir vienareikšmiškai teigti, kad dauguma lietuvių respondentų iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje. Neiškeisiančių darbo valstybės tarnyboje procentinė dalis lygi 21 proc. moterų ir 15 proc. vyrų.

18. 2. paveiksle pateiktos vokiečių respondentų nuomonės minėtu klausimu.



18. 2. pav. Privataus sektoriaus patrauklumas vokiečiams respondentams

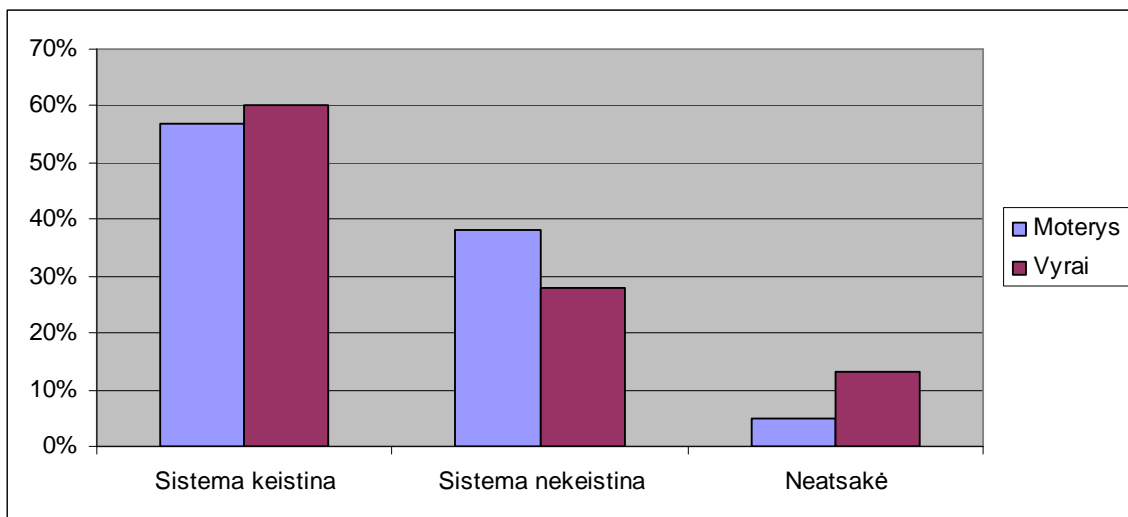
Kaip matyti, vokiečiai respondantai turi griežtą nuomonę dėl darbo privačiame sektoriuje. Net 60 proc. moterų ir 76 proc. vyrų neiškeistų darbo valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje. Šiuo atveju, nesisprendusiųjų skaičius, t. y. tų, kurie pasirinko atsakymą „Nežinau“ (37 proc. moterų ir 16 proc. vyrų) nebevaidina svarbaus vaidmens. Pastebėtina, kad

neapsisprendusių moterų skaičius yra žymiai didesnis nei vyrų. Iškeistų darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje vos 3 proc. moterų ir 7 proc. vyrų.

Taigi apibendrinus lietuvių ir vokiečių respondentų nuomones darome išvadą, kad didesnė dalis visų respondentų nekeistų darbo valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje.

Darant prielaidą, kad valstybės tarnyboje trūksta galimybių vystyti karjerą, respondentai buvo prašomi pateikti savo nuomonę atsakant į klausimą, ar karjeros sistema keistina ir įvardinti esminius pokyčius.

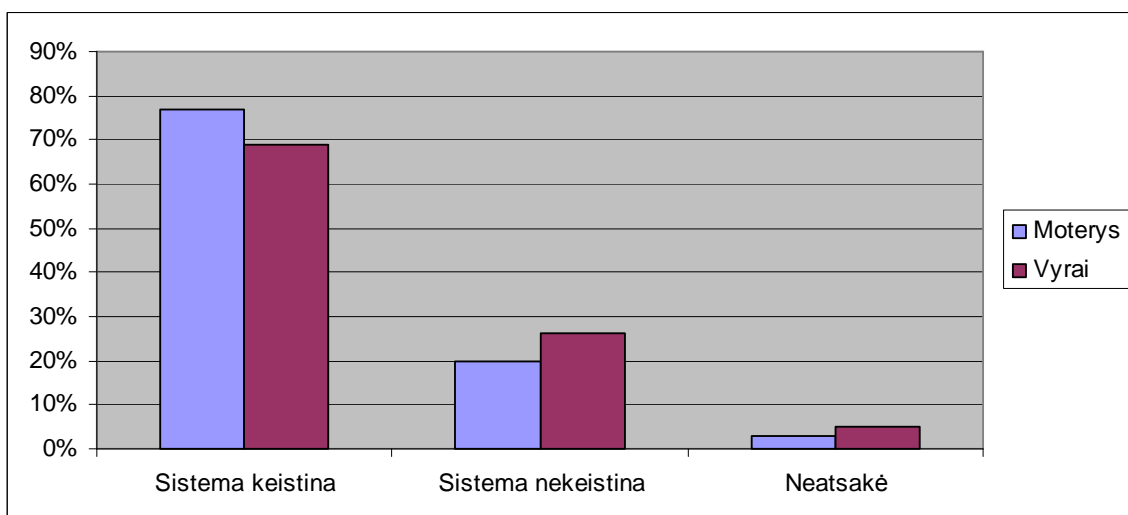
19. 1. paveiksle pateiktos lietuvių respondentų nuomonės minėtu klausimu



19. 1. pav. Lietuvių respondentų karjeros sistemos vertinimas

Matyti, kad daugiau nei pusė respondentų (57 proc. moterų ir 60 proc. vyrų) teigia, kad karjeros sistema valstybės tarnyboje yra keistina. Maždaug trečdalis (38 proc. moterų ir 28 proc. vyrų) respondentų mano, kad sistemos keisti nereikia, 5 proc. moterų ir 13 proc. vyrų į klausimą neatsakė ir tokiu būdu konkrečios nuomonės neišreiškė.

19. 2. paveiksle pateiktos vokiečių respondentų nuomonės dėl karjeros sistemos keitimo



## 19. 2. pav. Vokiečių respondentų karjeros sistemos vertinimas

Lyginant su lietuvių respondentų atsakymais, žymiai daugiau vokiečių pasisakė, kad karjeros sistema yra keistina (77 proc. moterų ir 69 proc. vyrų). Maždaug ketvirtadalis (20 proc. moterų ir 26 proc. vyrų) pasirinko atsakymą „Sistema nekeistina“, 3 proc. moterų ir 5 proc. vyrų į klausimą neatsakė.

Visų tyrime dalyvavusių ir pasisakiusių už karjeros sistemos keitimą lietuvių ir vokiečių valstybės tarnautojų buvo prašoma pateikti esminius pokyčius. Respondentai atsakymus turėjo formuluoti patys. Lentelėse pateiktos lietuvių ir vokiečių išsakytos nuomonės, kurios kartojosi dažniausiai.

2 lentelėje pateikiamos lietuvių respondentų išsakytos nuomonės, kodėl karjeros sistema valstybės tarnyboje yra keistina.

2 lentelė. Pokyčiai Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje

Pokyčiai	Lietuviai respondentai %
1. Vertinimo tobulinimas	21
2. Karjeros vystymas atsižvelgiant į profesinius sugebėjimus	15
3. Atrankos tobulinimas	10
4. Atlygio didinimas	10
5. Protekcionizmo naikinimas	8
6. Užmokesčio sistemos tobulinimas	8
7. Nuoseklumo karjeros sistemoje užtikrinimas	6
8. Lankstumo valstybės tarnybos karjeros sistemoje didinimas	5
9. Požiūrio į darbuotoją keitimas	3
10. Pareigų rotacijos principo taikymas	3
11. Kelio užkirtimas valstybės tarnybos įstatymo apėjimui	3
12. Motyvacijos skatinimas nematerealiais būdais	3
13. Valstybės tarnautojų skaičiaus mažinimas	3
14. Kiti pokyčiai	1
Iš viso:	100%

Nemažai lietuvių respondentų siūlomų karjeros sistemos pakeitimų buvo paminėti po vieną kartą, todėl jie lentelėje įvardyti kaip kiti pokyčiai. Lietuviai respondentai paminėjo tokius pokyčius kaip teigiamo požiūrio į valstybės tarnautoją formavimas, pensinio amžiaus darbuotojų atleidimas sukuriant vietas aktyviam jaunimui, galimybių kilti karjeros laiptais išaiškinimas kiekvienam, galimybių kilti karjeros laiptais sudarymas, vertinimo formos keitimas, vadovų kaitumas, biurokratizmo mažinimas, socialinių garantijų didinimas, atleidimo iš darbo palengvinimas ir specialios komisijos šiam tikslui įsteigimas, draudimas dirbti toje pačioje institucijoje giminytės ryšiais susijusiems žmonėms, testų laikymo sistemos įvedimas (įskaitant

administraciją), kategorijų susiejimas su išsilavinimu, o dirbant valstybės tarnyboje - tik klasių suteikimas.

3 lentelėje pateikiamos vokiečių respondentų išsakytos nuomonės, kodėl karjeros sistema valstybės tarnyboje yra keistina.

3 lentelė. Pokyčiai Vokietijos valstybės tarnybos sistemoje

Pokyčiai	Lietuviai respondantai %
1. Karjeros vystymas atsižvelgiant darbo rezultatus	20
2. Lengvesnis perėjimas iš vienos kategorijos į kitą	18
3. Skaidresnė ir aiškesnė vertinimo sistema	14
4. Didesnis dėmesys individualiems pasiekimams	12
5. Uždarbis, orientuotas į darbo rezultatus	5
6. Lankstumas uždarbio srityje (premijos, paskatinimai)	5
7. Pareigų skirstymas ne pagal išdirbtą laiką, o pagal kvalifikaciją ir darbo rezultatus	4
8. Atrankos tobulinimas	3
9. Kvotų skiriamiems įvertinimams panaikinimas	3
10. Nešališkas paaukštinimas pareigose	3
11. Individualios karjeros planavimas atsižvelgiant į tarnautojo sugebėjimus	2
12. Partinis neutralumas	2
13. Ilgalaiškės personalo vystymo sistemos sukūrimas	2
14. Nepolitizuotas vadovaujančių postų užėmimas	2
15. Vertinimo atsiejimas nuo paaukštinimo	2
16. Patronažo panaikinimas	2
17. Kiti pokyčiai	1
Iš viso:	100%

Vokiečių respondantai taip pat aktyviai vardijo pokyčius, kurie teigiamai paveiktų valstybės tarnybos karjeros sistemą. Taigi buvo įvardyti tokie pokyčiai: geresnė personalo vadyba bei vadovaujančio personalo atranka, motyvacijos ir gebėjimų kolektyviniam darbui lavinimas, didesnis atlygis žemesnės kvalifikacijos bei jauniems darbuotojams, pretendentų tik su aukštais įvertinimais atrinkimas paaukštinimui, paaukštinimo galimybių suteikimas platesniam asmenų ratui, lankstus darbo laikas, orientuoto mokymo sustiprinimas, tarnautojų skaičiaus sumažinimas, užduočių priskyrimas darbuotojui su juo pasitarus, ilgalaiškės personalo vystymo sistemos sukūrimas, lengvesnis atleidimas iš darbo, proporcingas privačiam sektoriui užmokesčio didėjimas, papildomų paaukštinimo galimybių sukūrimas tose srityse, kur nenusimato pareigų atsilaisvinimo kelių ar kelių dešimčių metų perspektyvoje, nemotyvuotų ir nerezultatyvių darbuotojų materialus motyvavimas arba paaukštinimo galimybės netekimas, lenktyniavimas tarp darbuotojų sekcijų ar skyrių, ir to lenktyniavimo išraiška atlyginime,

nematerialios skatinimo sistemos sukūrimas, dažnesnis kompetencijos keitimas (kas penkeri metai), nuolatinis būsimų vadovų mokymas vadovauti bendradarbiams ir spręsti konfliktus, bandomojo laikotarpio įvedimas vadovaujančiam personalui, didesnis dėmesys moterims paskiriant į vadovaujančias pozicijas, sudėtingesnių užduočių patikėjimas atsižvelgiant į gebėjimus, jaunų darbuotojų skatinimas, reguliarus paskyrimas į aukštesnes pareigas ir premijos, mokymosi trukmės paįsymas, daugiau galimybių mokytis ir kelti kvalifikaciją, ne tokios griežtos ribos tarp viešojo ir privataus sektoriaus, kad būtų lengvesnis perėjimas iš vieno į kitą, didesnis užmokestis, lygios tarnautojų teisės.

Lyginant lietuvių ir vokiečių respondentų nuomones dėl pokyčių karjeros sistemoje reikia pastebėti, jog, anot lietuvių, pirmiausia reikia tobulinti vertinimo sistemą, o vokiečiai respondentai pasisako už karjeros vystymą atsižvelgiant į darbo rezultatus. Kitas, lietuvių išsakytas pokytis, yra karjeros vystymas atsižvelgiant į profesinius sugebėjimus, tuo tarpu vokiečiai mano, kad reikia lengvinti perėjimą iš vienos kategorijos į kitą. Trečias pagal svarbą pokytis yra atrankos tobulinimas (lietuvių nuomonė) bei skaidresnė ir aiškesnė vertinimo sistema (vokiečių nuomonė). Ketvirtoje pagal svarbą vietoje lietuviai paminėjo atlyginimo didinimą, vokiečiai tuo tarpu pageidauja didesnio dėmesio individualiems pasiekimams. Svarbu tai, kad vokiečių respondentai užmokesčio didinimą sieja su darbo rezultatais - šis pokytis yra penktoje pagal svarbą vietoje, lietuviai šiuo atveju įvardijo protekcionizmo mažinimą. Taigi kaip matyti iš „lyderiaujančio nuomonių penketuko“ – tiek lietuvių, tiek vokiečių nuomonės sutampa dėl trijų būtinų pokyčių: aiškesnės ir skaidresnės vertinimo sistemos, karjeros vystymo atsižvelgiant į darbo rezultatus bei darbo užmokesčio didinimo.

Vykdamas tyrimą, respondentams buvo pateikti įvairūs klausimai. Keletas jų buvo artimi savo turiniu. Tačiau toks klausimų formulavimas pasirinktas tam, kad būtų galima tiksliau išsiaiškinti respondentų pozicijas vienu ar kitu klausimu ir nustatyti, ar pasitvirtina iškelta hipotezė.

Atlikus tyrimą Lietuvoje ir Vokietijoje, paaiškėjo, kad karjeros sistema nelemia asmenų apsisprendimo pasirenkant darbą valstybės tarnyboje (taigi pirmoji hipotezė buvo paneigta), didžiausią vaidmenį apsisprendimui vaidina socialinės ir kitos garantijos, kurios suteikia privalumą darbui valstybės tarnyboje ir daro jį patrauklesnį lyginant su privačiu sektoriumi. Akivaizdu, kad šitas veiksnys (kaip stabilumo ir saugumo garantas) yra daug svarbesnis nei galimybė vystyti karjerą, todėl, nors respondentai sutinka, kad privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą, darbo valstybės tarnyboje jie neiškeistų. Taigi remdamiesi šia nuostata galime teigti, jog antroji šio tyrimo hipotezė „Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą, valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui“ taip pat nepasitvirtino.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus su magistro baigiamojo darbo tema susijusius atitinkamus teisės aktus, metodinę literatūrą ir pasinaudojus empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti šias išvadas:

1. Valstybės tarnyba – tai veiklos rūšis, kuri gali tęstis visą žmogaus gyvenimą. Todėl karjeros sąvoka šiuo požiūriu reiškia nuolatinio darbo nuoseklią tąsą.

2. Taikant tam tikrą valstybės tarnybos modelį ir pagal jį vystant karjeros sistemą, valstybės tarnybai tenka užduotis, sukurti tokią karjeros sistemą, kuri leistų vystyti individo poreikius ir užtikrintų jo profesinį tobulėjimą. Tinkamai išvystyta karjeros sistema yra ta, kuri tenkina atskirų darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius ir tuo pačiu užtikrina profesionalios valstybės tarnybos egzistavimą.

3. Egzistuoja dvi valstybės tarnybos sampratos – plačioji (visi, viešajame sektoriuje dirbantys asmenys) ir siauroji (asmenys, atliekantys viešojo administravimo funkcijas). Ir Lietuvos, ir Vokietijos valstybės tarnyboje laikomasi siaurosios valstybės tarnybos sampratos, kai valstybės tarnyba apibrėžiama kaip asmenų ratas, kurie atlieka viešojo administravimo funkcijas ir kuriems taikomas Valstybės tarnybos įstatymas.

4. Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybai yra būdingi skirtingi valstybės tarnybos modeliai. Vokietijos valstybės tarnyba taiko karjeros valstybės tarnybos modelį, kuris pasižymi fiksuota pareigų paaukštinimo sistema. Tai reiškia, jog pradėjęs dirbti valstybės tarnautojas patenka į jo specialybę atitinkančios tarnybinės kategorijos pareigų žemiausiąjį lygį, o paaukštinimas vyksta nuosekliai iš žemesniojo į aukštesnįjį lygį. Lietuvos valstybės tarnybą charakterizuoja mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos, kai pareigybė nėra susiejama su tam tikru privalomu išsilavinimu, o taip pat galimas perėjimas į bet kokią pareigybę nepaisant nuoseklumo.

Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnybos modeliai turi ir bendrų bruožų: abiejuose modeliuose yra taikoma maksimali amžiaus riba valstybės tarnautojams, teisiškai reglamentuota užmokesčio sistema, užmokesčio priklausomybė nuo darbo stažo ir pareigybės kategorijos, paaukštinimas pareigose, neterminuotas paskyrimas į pareigas bei valstybės tarnybos reglamentavimas Valstybės tarnybos įstatymu.

Lietuvoje egzistuojantis mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos, neužtikrina nuoseklaus valstybės tarnautojų karjeros vystymo, kokį užtikrina Vokietijoje egzistuojantis karjeros valstybės tarnybos modelis.

5. Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistemą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas. Jis užtikrina valstybės tarnautojų karjeros valdymą įskaitant priėmimą į valstybės tarnybą ir karjeros vystymą įgijus valstybės tarnautojo statusą įtvirtindamas horizontalios ir

vertikalios karjeros įgyvendinimo galimybes. Prielaidas horizontaliai ir vertikaliai valstybės tarnautojų karjerai sudaro valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Tačiau vertinimo rezultatai mažai prisideda prie vertikalios karjeros įgyvendinimo. Jie gali garantuoti tik aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimą, bet nenumato perspektyvos pereiti į aukštesnes pareigas. Ši aplinkybė sąlygoja nuoseklumo valstybės tarnybos karjeros sistemoje trūkumą ir neigiamai atsiliepia valstybės tarnautojų motyvacijai.

Vokietijos valstybės tarnybos karjeros sistemą reglamentuoja Pagrindinis įstatymas (*GG*), Federalinis valstybės tarnybos įstatymas (*BBG*), Bendras valstybės tarnautojų teisę vienijantis įstatymas (*BRRG*) ir juo pagrindu priimti atskiri įstatymai federacinių žemių lygmenyje, kurie įtvirtina priėmimo į valstybės tarnybą bei karjeros vystymo sąlygas. Priešingai nei Lietuvoje, Vokietijoje priėmimas į valstybės tarnybą yra procesas, susidedantis iš etapų (parengiamosios tarnybos, bandomojo laikotarpio bei konstatavimo dėl kandidato tinkamumo tapti valstybės tarnautoju bandomojo laikotarpio pabaigoje). Tik sėkmingai įvykdžius šiuos etapus ir pasiekus įstatymiškai numatytą amžiaus ribą – 27 metus tampama valstybės tarnautoju. Dėl to priėmimas yra sudėtingas procesas, negarantuojantis pareigų valstybės tarnyboje. Kaip ir Lietuvoje, Vokietijos valstybės tarnyba vykdo valstybės tarnautojų vertinimą, tačiau skiriasi jo periodiškumas (Lietuvoje – kas metai, Vokietijoje – kas dveji treji). Skirtingai nei Lietuvoje, vertinimo rezultatai užtikrina teisę į vertikaliąją karjerą, kadangi tik geriausius įvertinimus gavę valstybės tarnautojai pretenduoja į aukštesnes pareigas. Be to, vertinimo sistema tiesiogiai siejasi su užmokesčio sistema, kadangi vertinimo rezultatai apsprendžia užmokesčio didėjimo proporcingumą. Todėl karjeros sistema tiesiogiai siejasi su valstybės tarnautojų motyvacija, kai darbuotojai motyvuojami darbo užmokesčiu, priklausančiu nuo rezultatų ir aiškia karjeros perspektyva.

#### 6. Remiantis Lietuvoje ir Vokietijoje atlikto empirinio tyrimo rezultatais, nustatyta:

- Didžioji dauguma lietuvių ir vokiečių valstybės tarnautojų savo karjeros galimybes žino.
- Didžiąjai daliai vokiečių valstybės tarnautojų karjeros sistema aiški, o lietuvių valstybės tarnautojų skaičius, teigiančių, kad karjeros sistema yra aiški, yra mažesnis (maždaug trys ketvirtadaliai), vadinasi, Vokietijos valstybės tarnybos modelyje taikoma karjeros sistema yra aiškesnė už Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistemą.
- Karjeros sistema, lemianti palankias karjeros galimybes, nėra tokia svarbi kaip darbo stabilumas. Svarbiau nei karjeros sistema lietuvių respondentams yra tokie kriterijai kaip sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją bei neterminuota darbo sutartis. Vadinasi, didžiausią vaidmenį lietuvių ir vokiečių apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje vaidina ne karjeros sistema, o socialinės ir kitos garantijos.

- Beveik pusė apklaustų lietuvių ir vokiečių respondentų mano, kad valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą. Nedidelis skirtumas tarp respondentų, manančių, kad valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą bei tų, kurie mano, kad valstybės tarnyboje sudarytos geros sąlygos vystyti karjerą neleidžia teigti, kad valstybės tarnyba vystyti galimybės nesudaro. Juo labiau daugiau nei pusė lietuvių respondentų ir apie pusė vokiečių respondentų teigė, kad per pastaruosius penkerius metus kilo karjeros laiptais. Pagal šiuos duomenis galima spręsti tik tiek, kad galimybių vystyti karjerą trūksta. Nežiūrint į tai, didesnioji dalis visų lietuvių ir vokiečių respondentų darbo valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje neiškeistų.

- Išnagrinėjus Lietuvoje ir Vokietijoje atlikto tyrimo rezultatus, nei pirmoji hipotezė: „Karjeros sistema yra esminis kriterijus, nulemiantis apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą“, nei antroji hipotezė: „Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą, valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui“ nepasitvirtino.

Remiantis pateiktomis išvadomis, siūlomos šios rekomendacijos:

Reaguojant į sparčius pokyčius šiandieniniame vis labiau globalėjančiame pasaulyje, kuriame saugios karjeros sąvoka palaipsniui nyksta ir pastebimas didelis darbuotojų mobilumas, valstybės tarnyba, reaguodama į pokyčius ir norėdama išlaikyti profesionalius darbuotojus, turi tobulinti karjeros sistemą didžiausią dėmesį skiriant:

- valstybės tarnautojų karjeros vystymui atsižvelgiant į individualius profesinius gebėjimus;
- valstybės tarnautojų atrankos ir jų veiklos vertinimo tobulinimui;
- uždarbio sistemos tobulinimui (uždarbio priklausomybė nuo veiklos rezultatų);
- protekcionizmo naikinimui.

## LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>; prisijungimo laikas: 2008-08-06.
2. Darbo kodeksas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=325536&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=325536&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2008-08-07.
3. Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279512](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279512); prisijungimo laikas: 2008-08-06.
4. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=324831](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=324831); prisijungimo laikas: 2008-08-06.
5. Lietuvos Respublikos valstybinės kalbos įstatymas // <http://vki.lrs.lt/ist1.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-08.
6. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // [http://www.skelbimas.lt/istatymai/viesojo\\_administravimo\\_istatymas.htm](http://www.skelbimas.lt/istatymai/viesojo_administravimo_istatymas.htm); prisijungimo laikas: 2008-08-07.
7. Bundesbeamtengesetz // <http://www.beamtengesetz.de/>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.
8. Verordnung über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen (Leistungsprämien- und -zulagenverordnung – LPZV) // <http://bundesrecht.juris.de/lpzv/BJNR159800997.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-23.
9. Verordnung über die Laufbahnen der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten // [http://bundesrecht.juris.de/blv\\_1978/index.html](http://bundesrecht.juris.de/blv_1978/index.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.
10. Allgemeines zum Laufbahnrecht // [http://www.bw.dgb.de/kompetenzfelder/oeffentlicher\\_dienst/Beamtenrecht/laufbahnrecht/Laufbahnrecht\\_BW](http://www.bw.dgb.de/kompetenzfelder/oeffentlicher_dienst/Beamtenrecht/laufbahnrecht/Laufbahnrecht_BW); prisijungimo laikas: 2008-08-16.
11. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje. Objektas, funkcijos, aplinka // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003.
12. Beamtenrecht // <http://de.wikipedia.org/wiki/Beamtenrecht#Beamtengesetz>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.
13. Beamter // <http://de.wikipedia.org/wiki/Beamter>; prisijungimo laikas: 2008-08-16.
14. Beurteilung // <http://www.beamtenrecht.de/rechtslexikon-beamtenrecht/glossar/beurteilung/index.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-20.
15. Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. Maastricht: European Institut of Public Administration, 2001.
16. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.
17. Bukauskienė D. Skaičiai. Valstybės tarnyba registro duomenimis // Valstybės tarnybos aktualijos Nr. 3. Vilnius, 2005.
18. Der öffentliche Dienst in Deutschland. Berlin: Bundesministerium des Inneren, 1999.
19. Dienstliche Beurteilung // [http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstliche\\_Beurteilung](http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstliche_Beurteilung); prisijungimo laikas: 2008-08-16.
20. Einstellungs Voraussetzungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten // [http://www.bmi.bund.de/cln\\_012/nm\\_884576/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher\\_Dienst/Beamte/Zugang\\_Laufbahn.html](http://www.bmi.bund.de/cln_012/nm_884576/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Beamte/Zugang_Laufbahn.html); prisijungimo laikas: 2008-08-23.
21. Glosarijus. Federalizmo reforma // <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/lt/politine-sistema/inhaltsseiten/glossaryabc04.html>; prisijungimo laikas: 2008-08-15.
22. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas //

- <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z5/1648-2603-2006-nr5-65.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-08-09.
23. Hesselberger D. Das Grundgesetz. Kommentar für die politische Bildung. Bonn, 2000.
  24. Horizontalūs karjeros laiptai // [http://diena.lt/naujienos/priedai/karjera/horizontalus\\_karjeros\\_laiptai](http://diena.lt/naujienos/priedai/karjera/horizontalus_karjeros_laiptai); prisijungimo laikas: 2008-02-18.
  25. Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius, 2007.
  26. Karjeros pradžia – nuo kada prasideda karjera? // <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=13>; prisijungimo laikas: 2008-02-18.
  27. Kvietkus A. Tobuliname valstybės tarnautojų pareigybių sistemą // Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 13. Vilnius, 2008.
  28. Laisvas darbuotojų judėjimas (Europos Sąjunga) // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/citizens/working/free-circulation/index\\_lt.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/lt/citizens/working/free-circulation/index_lt.html); prisijungimo laikas: 2008-11-08.
  29. Leistungsorientierte Besoldung // <http://www.beamten-informationen.de/information/besoldung/leistungspraemien>; prisijungimo laikas: 2008-08-20.
  30. Leitfaden Motivatoren und Anreizsysteme // [http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/b.\\_LeitfadenMotivatoren.pdf](http://www.informdoku.de/nkr-sh/download/b._LeitfadenMotivatoren.pdf); prisijungimo laikas: 2008-08-23.
  31. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
  32. Masiulis K. Valstybės tarnybos iššūkiai: vietoj išvadų // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius, 2007.
  33. Öffentlicher Dienst // [http://lexikon.meyers.de/meyers/%C3%96ffentlicher\\_Dienst](http://lexikon.meyers.de/meyers/%C3%96ffentlicher_Dienst); prisijungimo laikas: 2008-08-15.
  34. Palidaskaitė J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešojo politika ir administravimas 2007. Nr. 19. Kaunas, 2007.
  35. Palidaskaitė J. Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje // Viešojo politika ir administravimas 2006. Nr. 16. Kaunas, 2006.
  36. Personal im öffentlichen Dienst // <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonalOeffentlicherDienst/Aktuell.templateId=renderPrint.psm>; prisijungimo laikas: 2008-08-15.
  37. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
  38. Sakalas A. Personalo vadyba. Margi raštai, 1998.
  39. Statistiniai rodikliai // <http://www.vtd.lt/index.php?-1267847287>; prisijungimo laikas: 2008-08-06.
  40. Šedbaras S. Valstybės tarnybos lyginamoji teisė // [http://www.mruni.lt/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/administracines\\_teises\\_ir\\_proceso\\_katedra/Paskaitos/valstybes\\_tarnybos\\_lyginamoji\\_teise.ppt#12](http://www.mruni.lt/mru_lt_dokumentai/katedros/administracines_teises_ir_proceso_katedra/Paskaitos/valstybes_tarnybos_lyginamoji_teise.ppt#12); prisijungimo laikas: 2008-02-18.
  41. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. LR Valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. Vilnius, 2003.
  42. Valstybės tarnybos aktualijos. Nr. 7. Vilnius, 2006.
  43. Valstybės tarnybos departamento prie VRM prezentacija // [http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu\\_failai/Viesojo\\_administravimo\\_dep/VTD\\_prezentacija\\_13\\_sk.\\_pps#9](http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VTD_prezentacija_13_sk._pps#9); prisijungimo laikas: 2008-02-18.
  44. Vitkus G. Europos Sąjunga. Steigimo dokumentai ir Sutartis dėl Konstitucijos Europai. Vilnius, 2005.
  45. Warum Beamte und öffentlicher Dienst? // [http://www.verwaltungsrecht-ratgeber.de/verwaltungsrecht/verwaltung\\_recht/index\\_07.html](http://www.verwaltungsrecht-ratgeber.de/verwaltungsrecht/verwaltung_recht/index_07.html); prisijungimo laikas: 2008-08-16.

46. Wissenswertes über die nationale Regelung // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index_de.html); prisijungimo laikas: 2008-02-18.
47. Wissenswertes über die nationale Regelung // [http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/youreurope/nav/nl/citizens/working/public-employment/de/index_de.html); prisijungimo laikas: 2008-02-18.
48. Zuordnung zum unmittelbaren und mittelbaren öffentlichen Dienst // [http://www.lds.nrw.de/statistik/datenerhebung/bbs/oed\\_liste.html](http://www.lds.nrw.de/statistik/datenerhebung/bbs/oed_liste.html); prisijungimo laikas: 2008-08-15.

## SANTRAUKA

### LIETUVOS IR VOKIETIJOS VALSTYBĖS TARNYBA: KARJEROS SISTEMOS YPATUMAI

Raktiniai žodžiai: Lietuvos valstybės tarnyba, Vokietijos valstybės tarnyba, karjera, valstybės tarnautojas, valstybės tarnybos modelis, karjeros sistema, motyvacija.

Valstybės tarnybos karjeros sistema atlieka svarbų vaidmenį tenkinant valstybės tarnautojų profesinio tobulėjimo poreikius. Ji yra pagrindas pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus specialistus ir tokiu būdu garantuoti profesionalios valstybės tarnybos egzistavimą bei efektyvų viešojo administravimo funkcijų vykdymą.

Magistro baigiamojo darbo tikslas yra išnagrinėti svarbiausius ir aktualiausius karjeros sistemos valstybės tarnyboje Lietuvoje ir Vokietijoje aspektus, išsiaiškinti, kokią įtaką karjeros sistema daro pasirenkant darbą valstybės tarnyboje ir, ar ji užtikrina asmeninio bei visuotinio profesinio tobulėjimo procesus, kurie lemia kvalifikuotos valstybės tarnybos buvimą bei kokią įtaką karjeros sistema daro valstybės tarnautojų motyvacijai.

Šiame darbe buvo naudotasi teoriniais tyrimo metodais: valstybės tarnybą reglamentuojančių dokumentų analize, metodinės literatūros analize bei statistine analize ir empiriniu tyrimo metodu – anketine apklausa.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro keturios dalys. Pirmojoje dalyje apibūdinama karjeros samprata ir supažindinama su Valstybės tarnautojų karjera Europos Sąjungos šalyse. Antrojoje dalyje apibrėžiamos Lietuvos valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo sąvokos, apibūdinamas Lietuvos valstybės tarnybos modelis, nagrinėjama Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistema apžvelgiant priėmimo į valstybės tarnybą tvarką, valstybės tarnautojų karjeros eigą, karjeros sistemos įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai. Trečioji dalis skirta profesinės veiklos vystymo apžvalgai Vokietijos valstybės tarnyboje. Joje apibrėžiamos Vokietijos valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo sąvokos, apibūdinamas Vokietijos valstybės tarnybos modelis, nagrinėjama priėmimo į valstybės tarnybą tvarka, valstybės tarnautojų karjeros eiga bei karjeros sistemos įtaka Vokietijos valstybės tarnautojų motyvacijai. Ketvirtojoje darbo dalyje, panaudojant empirinį tyrimo metodą – anketinę Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojų apklausą, siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką karjeros sistema darė apklaustųjų apsisprendimui dirbti valstybės tarnyboje, ar valstybės tarnyba sudaro galimybes vystyti karjerą ir ar tai suteikia valstybės tarnybai pranašumą lyginant su privačiumi sektoriumi.

Pirmoji tyrime kelta hipotezė: „Karjeros sistema yra esminis kriterijus, nulemiantis apsisprendimą stoti į valstybės tarnybą” nepasitvirtino. Atlikus tyrimą Lietuvoje ir Vokietijoje,

paaikškėjo, kad respondentų pasirinkimą dirbti valstybės tarnautojais lėmė socialinės garantijos, sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją bei neterminuota darbo sutartis.

Antroji tyrime kelta hipotezė: „Dėl nesudarytos galimybės vystyti karjerą, valstybės tarnautojai teikia pirmenybę privačiam sektoriui” taip pat buvo paneigta. Pagal tyrimo duomenis galima spręsti, kad galimybių vystyti karjerą valstybės tarnyboje trūksta, todėl lietuviai valstybės tarnautojai linkę iškeisti darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje, tačiau didžioji dalis vokiečių valstybės tarnautojų teikia pirmenybę darbui valstybės tarnyboje. Todėl bendras rezultatas yra toks, kad didesnė dalis visų Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnautojų darbo valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje neiškeistų.



## ZUSAMMENFASSUNG

### DER ÖFFENTLICHE DIENST IN LITAUEN UND DEUTSCHLAND: DIE BESONDERHEITEN DES KARRIERESYSTEMS

Schlüsselwörter: der öffentliche Dienst in Litauen, der öffentliche Dienst in Deutschland, die Karriere, der Beamte, das Karrieremodell, das Karrieresystem, die Motivation.

Das Karrieresystem des öffentlichen Dienstes spielt eine wichtige Rolle beim Erfüllen der Bedürfnisse der beruflichen Entwicklung der Beamten. Es sichert die Heranziehung der qualifizierten Mitarbeiter und ihr Verbleiben und gleichzeitig Bestehen des professionellen öffentlichen Dienstes sowie das effektive Erfüllen seiner Aufgaben.

Das Ziel der Magisterarbeit ist, die wichtigsten und aktuellsten Aspekte des Karrieresystems des öffentlichen Dienstes in Litauen und Deutschland zu erforschen und festzustellen, welchen Einfluss das Karrieresystem auf die Entscheidung für die Arbeit im öffentlichen Dienst hat und ob es die persönlichen und allgemeinen beruflichen Entwicklungsprozesse sichert, die das Bestehen des qualifizierten öffentlichen Dienstes beeinflussen und wie das bestehende Karrieresystem die Motivation der Beamten beeinflusst.

In dieser Abschlussarbeit werden folgende theoretischen Forschungsmethode angewandt: die Analyse der gesetzlichen Grundlagen, die Analyse des methodischen Materials, die statistische Analyse und die empirische Forschungsmethode – die Umfrage mit Hilfe des Fragebogens.

Die vorliegende Magisterarbeit besteht aus vier Teilen. Im ersten Teil der Arbeit wird der Begriff der Karriere definiert und die Karriere der Beamten in den Ländern der EU vorgestellt. Im zweiten Teil werden die Begriffe des litauischen öffentlichen Dienstes, des Beamten und des Karrieremodells definiert und das Karrieresystem des litauischen öffentlichen Dienstes analysiert indem man die Bedingungen des Eintritts in den öffentlichen Dienst, den Verlauf der Laufbahn der Beamten und den Einfluss des Karrieresystems auf die Motivation einbezieht.

Der dritte Teil wird der beruflichen Entwicklung der Beamten im deutschen öffentlichen Dienst gewidmet. In diesem Teil werden die Begriffe des deutschen öffentlichen Dienstes, des Beamten und des Karrieremodells definiert, wie auch der Eintritt in den öffentlichen Dienst, der Verlauf der Laufbahn der Beamten und der Einfluss des Karrieresystems auf die Motivation der Beamten analysiert.

Im vierten Teil wird versucht, anhand der empirischen Forschungsmethode – des Fragebogens von litauischen und deutschen Beamten klarzustellen, wie das Karrieresystem die Entscheidung der Befragten beeinflusst hat, sich für die Arbeit im öffentlichen Dienst zu

entschließen, ob es im öffentlichen Dienst die Bedingungen für den Aufstieg gibt und ob darin ein Vorteil des öffentlichen Dienstes gegenüber dem privaten Sektor besteht.

Die aufgestellte Hypothese – das Karrieresystem ist das Hauptkriterium, welches die Entscheidung im öffentlichen Dienst zu arbeiten bestimmt, hat sich nicht bestätigt. Die Recherche in Litauen und Deutschland hat gezeigt, dass die Wahl der Antwortenden im öffentlichen Dienst zu arbeiten, die sozialen Garantien, gute Möglichkeiten für Fortbildung und der unbefristete Arbeitsvertrag sind.

Die zweite Hypothese – wegen fehlender Möglichkeiten die Karriere zu entwickeln, bevorzugen die Beamten den privaten Sektor, ist ebenso nicht bestätigt worden. Anhand der Angaben der Recherche kann man feststellen, dass die Möglichkeiten für die Entwicklung der Karriere fehlen. Deswegen neigen die litauischen Beamten dazu, die Arbeitsstelle im öffentlichen Sektor gegen die Arbeitsstelle im privaten Sektor zu wechseln. Der größte Teil der deutschen Beamten jedoch bevorzugt die Arbeit im öffentlichen Dienst. Deswegen ist das Endergebnis so, dass der größere Teil aller litauischen und deutschen Beamten die Arbeitsstelle im öffentlichen Dienst gegen die Arbeitsstelle im privaten Sektor nicht wechseln würde.

## ANKETA

Esu Mykolo Romerio universiteto ES politikos ir administravimo specialybės studentė Justina Urbonaitė. Rašau magistrinį darbą „Karjeros sistema Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyboje”.

Maloniai prašyčiau užpildyti šią anketą, kuri yra baigiamojo magistrinio darbo tyrimo dalis. Jūsų atsakymai labai padės atlikti šį tyrimą. Anketa yra anoniminė, kadangi yra reikalinga tik apibendrinto pobūdžio informacija.

Anketoje užspalvindami pažymėkite Jums tinkančių atsakymų kvadratėlius (pabraukite ar padėkite kryželį) ir prirašykite žodžius. (Prašau nepamiršti išsaugoti atsakymų). Anketų lauksiu prisegtame faile elektroniniu paštu: just.urbo@yahoo.com

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Jūsų lytis:
  - vyr.
  - mot.
  
2. Jūsų amžius:
  - 18-24
  - 25-29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - 60 ir virš
  
3. Išsilavinimas:
4. Darbovietė:
5. Pareigos:
6. Darbo stažas valstybės tarnyboje:
7. Jūsų kvalifikacinis lygis, kategorija, klasė:
8. Kiek laiko turite dabartinę kvalifikacinę klasę?
9. Ar per pastaruosius penkerius metus kilote karjeros laiptais?
  
10. Ar esate susipažinęs/usi su valstybės tarnautojų karjeros galimybėmis, apibrėžtomis Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme?
  - taip
  - ne
  - tai man neįdomu
  
11. Ar Jums aiški karjeros sistema valstybės tarnyboje?
  - taip
  - ne
  - manęs tai nedomina
  
12. Kas apsprendė Jūsų pasirinkimą dirbti valstybės tarnyboje?
  - palankios karjeros galimybės
  - darbo užmokestis
  - sudarytos sąlygos mokytis ir kelti kvalifikaciją
  - socialinės ir kitos garantijos
  - neterminuota darbo sutartis
  - kita:
  
13. Kokį vaidmenį pasirenkant darbą valstybės tarnyboj vaidino karjeros sistema?
  - tai buvo lemiamas veiksnys
  - tai buvo vienas iš daugelio kriterijų, lėmusių apsisprendimą
  - tai neigiamai įtakoją mano apsisprendimą
  - tai man nebuvo aktualu
  
14. Kaip vertinate karjeros vystymo galimybes dirbant valstybės tarnyboje?

galimybių vystyti karjerą neturiu  
nesu susipažinęs su tokiomis galimybėmis  
valstybės tarnyboje sudarytos geros sąlygos nuosekliai vystyti karjerą  
valstybės tarnyba menkai tenkina poreikius vystyti karjerą  
tai manęs nedomina

15. Kaip vystėsi Jūsų karjera dirbant valstybės tarnautoju?

perėjau dirbti į aukštesnes pareigas  
buvau laikinai perkeltas į kitas pareigas  
įgijau aukštesnę kvalifikacinę klasę  
neįvykdžiau nei vieno iš šių veiksmų  
kita:

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

taip  
ne

18. Kas visų pirma įtakojo Jūsų karjeros vystymąsi?

asmeninio profesinio tobulėjimo poreikis  
didesnis darbo užmokestis  
periodiškas veiklos vertinimas  
aiški perspektyva pakilti į aukštesnes pareigas  
kita:

19. Koks būtų pagrindinis kriterijus Jūsų neigiamam apsisprendimui dirbti valstybės tarnautoju?

centralizuotos atrankos sistemos nebuvimas  
neobjektyvi darbuotojų vertinimo sistema  
neadekvatus darbo užmokestis  
socialinių garantijų trūkumas  
ribotos valstybės tarnautojų teisės  
nesudarytos galimybės vystyti karjerą  
galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją nebuvimas  
kitos priežastys:

20. Ar darbui valstybės tarnyboje teikiate pirmenybę nei darbui privačiame sektoriuje?

taip  
ne

21. Ar manote, kad privatus sektorius suteikia geresnes galimybes vystyti karjerą?

taip  
ne  
nežinau

22. Ar dėl geresnių karjeros perspektyvų iškeistumėte darbą valstybės tarnyboje į darbą privačiame sektoriuje?

taip  
ne  
nežinau

23. Ar Jūsų nuomone karjeros sistema valstybės tarnyboje yra keistina? Jei taip, koks turėtų būti esminis pokytis joje?

karjeros sistemos keisti nereikia  
karjeros sistemą keisti reikia. **Esminis pokytis:**

## FRAGEBOGEN

Ich heie Justina Urbonaitė, ich bin Studentin der Mykolas Romeris Universität Vilnius (Litauen). Ich studiere Politik und Verwaltung der EU. Ich arbeite zur Zeit an meiner Magisterarbeit „Karrieresystem des öffentlichen Dienstes in Deutschland und Litauen“.

Ich bitte Sie herzlich den Fragebogen, der ein Teil der Recherche meiner Magisterarbeit ist, auszufllen. Ihre Antworten helfen mir bei der Untersuchung. Der Fragebogen ist anonym, weil ich nur allgemeine Information brauche, die in Form der statistischen Angaben im praktischen Teil meiner Magisterarbeit verwendet wird.

Färben Sie bitte die passenden Viereckchen und schreiben Sie die Antworten hinzu. (Vergessen Sie bitte nicht, Ihre Antworten zu speichern). Senden Sie bitte Ihren gespeicherten Fragebogen in einer Anlage an die E-mail Adresse: [just.urbo@yahoo.com](mailto:just.urbo@yahoo.com)

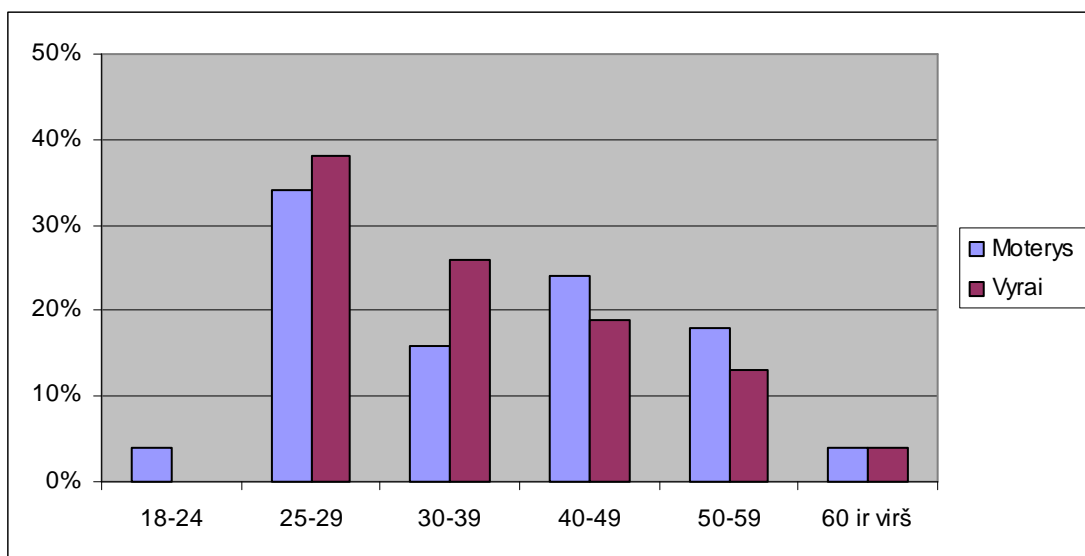
Vielen Dank im Voraus für Ihre Antworten und Mühe.

1. Ihr Geschlecht:
  - männlich
  - weiblich
  
2. Ihr Alter:
  - 18-24
  - 25-29
  - 30-39
  - 40-49
  - 50-59
  - 60 und älter
  
3. Ihre Ausbildung:
4. Name Ihrer Arbeitsstelle:
5. Ihre Stellung (nicht Dienstgrad):
6. Ihr Dienstzeit als Beamter:
7. Ihre Laufbahn, Dienstgrad:
8. Wie lange verfügen Sie über den jetzigen Dienstgrad?
9. Sind Sie in den letzten fünf Jahren aufgestiegen?
  
10. Sind Ihnen die Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrer Laufbahnverordnung bekannt?
  - ja
  - nein
  - das interessiert mich nicht
  
11. Ist Ihnen das Karrieresystem im öffentlichen Dienst bekannt (wichtig)?
  - ja
  - nein
  - das interessiert mich nicht
  
12. Warum haben Sie sich für den öffentlichen Dienst entschlossen?
  - gute Karrieremöglichkeiten
  - guter Lohn
  - gute Bedingungen für Fortbildung
  - soziale Garantien und Versorgung der Beamte
  - unbefristeter Arbeitsvertrag
  - Anderes:
  
13. Welche Rolle spielte **das Karrieresystem** bei der Entscheidung für die Arbeit im öffentlichen Dienst?
  - das war der entscheidende Faktor
  - das war eines der Kriterien, die meine Entscheidung beeinflussten
  - das hat meine Entscheidung nicht beeinflusst

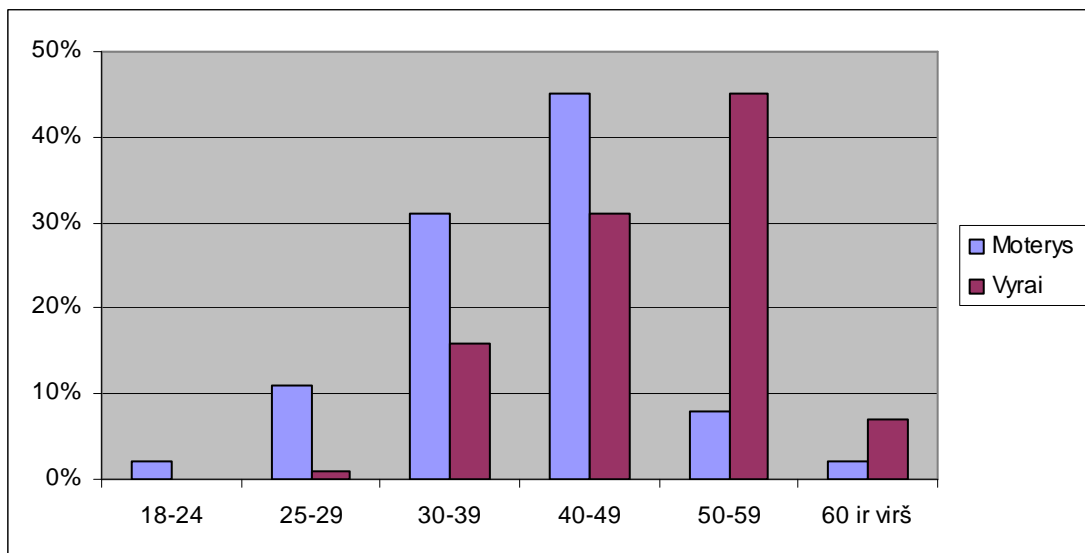
das war mir egal

14. Wie schätzen Sie die Aufstiegsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst ein?  
habe keine Möglichkeiten dazu  
bin über solche Möglichkeiten nicht genügend informiert  
im öffentlichen Dienst gibt es gute Bedingungen für den fortlaufenden Aufstieg  
der öffentliche Dienst erfüllt die Bedürfnisse kaum, die Karriere zu entwickeln  
das interessiert mich nicht
15. Wie hat sich Ihre Beamtenkarriere entwickelt?  
ich bin in den höheren Dienst eingetreten  
ich war auf Dauer auf einen anderen Dienstposten umgesetzt  
ich habe einen höheren Beamtengrad erworben  
ich habe keine dieser Handlungen durchgeführt  
Anderes:
17. Ist Ihr Aufstieg fortlaufend und gemäß den Ergebnissen Ihrer Beschäftigung?  
ja  
nein
18. Was in erster Linie beeinflusste die Entwicklung Ihrer Karriere?  
Bedürfnis der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung  
ein höheres Gehalt  
ständige Einschätzung meiner Beschäftigung  
klare Perspektive den höheren Posten einzunehmen  
Anderes:
19. Welches Kriterium würde Ihre Entscheidung im öffentlichen Dienst **nicht** zu arbeiten am meisten beeinflussen?  
keine Auswahlzentrale  
kein objektives Beurteilungssystem der Beamten  
unbefriedigende Bezahlung  
fehlende soziale Versorgung  
begrenzte Rechte der Beamten  
keine Aufstiegsmöglichkeiten  
keine Möglichkeiten der Fortbildung  
Andere Gründe:
20. Hat Ihrer Meinung nach die Arbeit im öffentlichen Dienst einen Vorteil gegenüber der Arbeit im privaten Sektor?  
ja  
nein
21. Bietet die Privatwirtschaft bessere Aufstiegsmöglichkeiten als der öffentliche Dienst?  
ja  
nein  
ich weiß nicht
22. Würden Sie wegen der besseren Aufstiegsmöglichkeiten Ihre Arbeitsstelle im öffentlichen Dienst wechseln gegen eine Stelle im privaten Sektor?  
ja  
nein  
ich weiß nicht
23. Wenn Sie zustimmen, dass das Karrieresystem geändert werden soll, was sollte die wichtigste Änderung sein?  
das Karrieresystem soll nicht geändert werden  
das Karrieresystem soll geändert werden. **Die Änderung soll sein:**

## Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

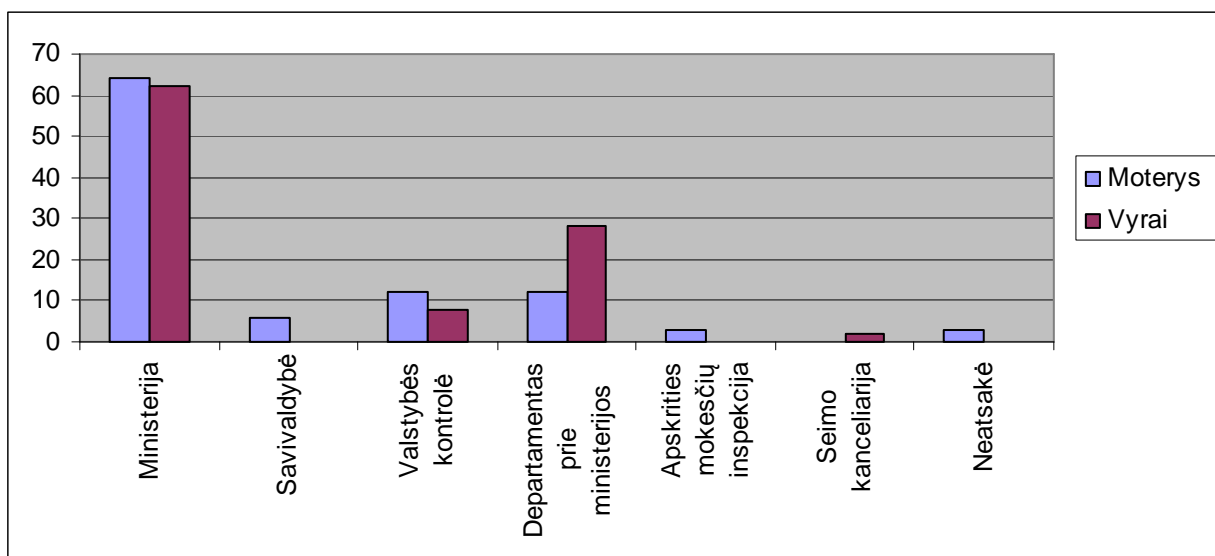


Lietuvių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

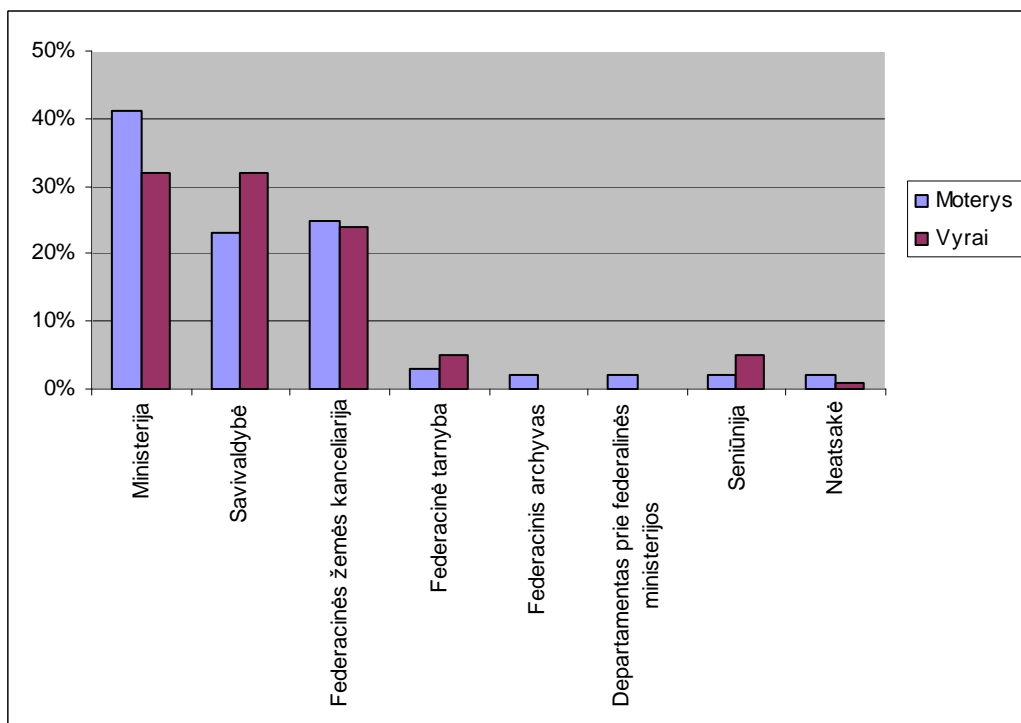


Vokiečių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

## Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietę



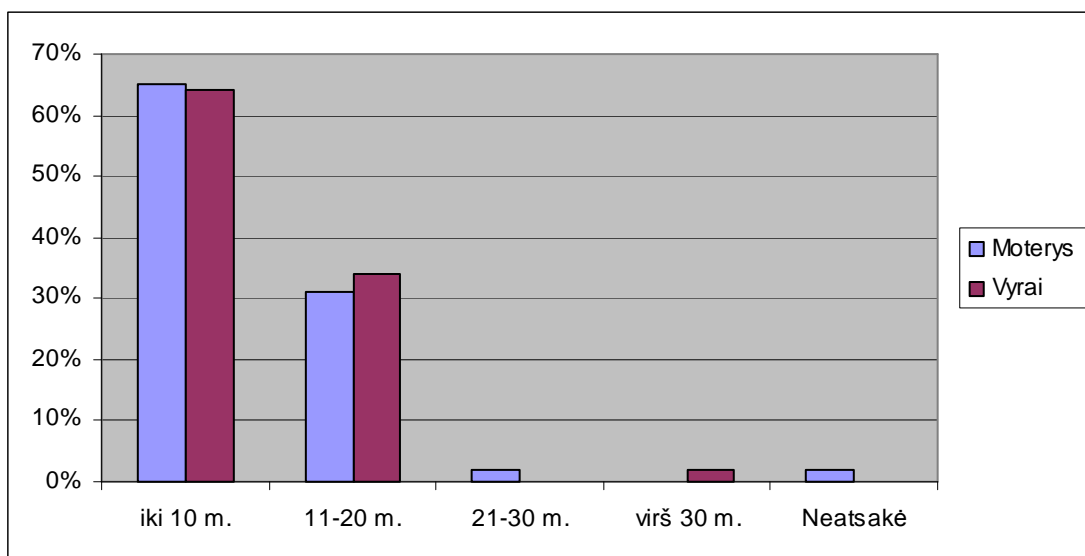
Lietuvių respondentų pasiskirstymas pagal darbovietę



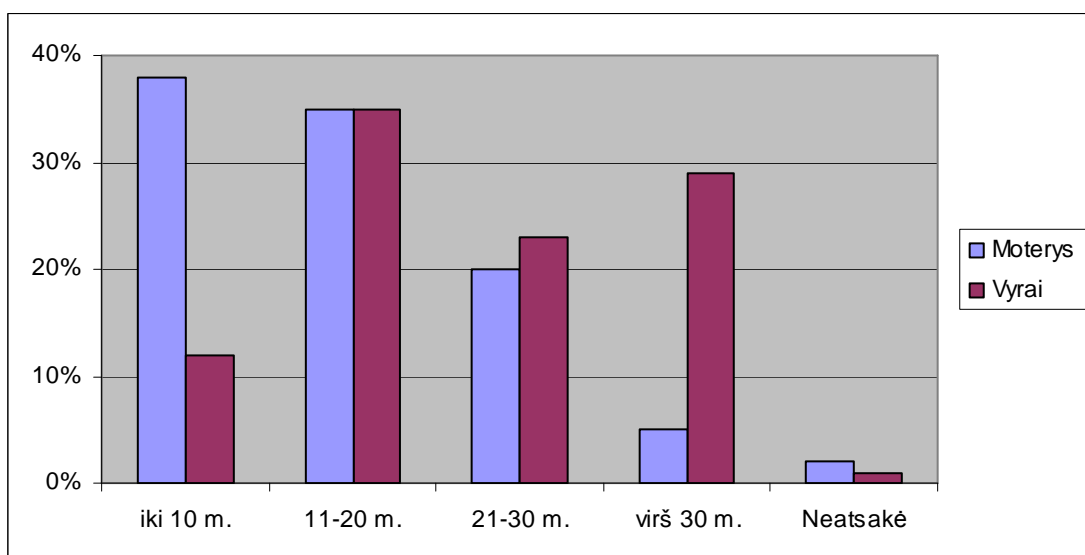
Vokiečių respondentų pasiskirstymas pagal darbovietę



## Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje



Lietuvių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje



Vokiečių respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą valstybės tarnyboje



