

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

DIANA MURAVJOVA

VILNIAUS TERITORINĖS MUITINĖS DARBUOTOJŲ
KARJEROS PROBLEMŲ TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. habil. dr. S. Puškorius

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

DIANA MURAVJOVA

VILNIAUS TERITORINĖS MUITINĖS DARBUOTOJŲ
KARJEROS PROBLEMŲ TYRIMAS

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas
Prof. habil. dr. S. Puškorius
2010 12

Recenzentas
2010 12

Atliko
VKAmns9-01 stud.
D.Muravjova
2010 12 01

VILNIUS, 2010

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

DIANA MURAVJOVA

RESEARCH OF THE CAREER PROBLEMS IN
VILNIUS TERRITORIAL CUSTOMS

Master's Work

Supervisor
Prof. habil. dr. S. Puškorius

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS	7
1. KARJERA STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE	10
1.1. Karjera žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste	10
1.2. Valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas.....	15
1.3. Statutinės valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai	24
1.4. Statutinių valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas	28
2. MUITINĖS STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS YPATUMAI	30
2.1. Muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimas	31
2.2. Muitinės pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas	34
2.3. Vertikaloji ir horizontalioji muitinės pareigūnų karjera	35
3. TYRIMAS	38
3.1. Tyrimo dizainas	38
3.2. Karjeros problemų tyrimas Vilniaus teritorinėje muitinėje.....	42
3.2.1. Bendroji Vilniaus teritorinės muitinės charakteristika.....	42
3.2.2. Tyrimo duomenų analizė.....	44
IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪRA	70
ANOTACIJA	75
SANTRAUKA	76
SUMMARY	77
PRIEDAI	78

LENTELĖS

1 lentelė. Tyrimo dimensijos ir jų tikslai.....	39
2 lentelė. VTM respondentų demografinės charakteristikos.....	45
3 lentelė. VTM 2007 – 2009 metų muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimų rezultatai.....	49
4 lentelė. Muitinės pareigūnų paskutinio eilinio vertinimo išvados ir pasiūlymai.....	50

PAVEIKSLAI

1 pav. Karjeros sampratos.....	11
2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	13
3 pav. Karjeros valdymo proceso veikėjų pagrindinės funkcijos.....	15
4 pav. Valstybės tarnybos veiklos valdymo sistema (etapai).....	20
5 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu.....	22
6 pav. Sėkmingos karjeros samprata.....	45
7 pav. Muitinės pareigūnų karjeros planai.....	46
8 pav. Specialieji reikalavimai pretendentams į tarnybą VTM.....	47
9 pav. Pareigūnų tarnybinės veiklos įvertinimas lyties atžvilgiu.....	50
10 pav. Statutinės komisijos kompetentingumo įvertinimas.....	52
11 pav. Statutinės komisijos objektyvumo vertinimas.....	53
12 pav. Muitinės pareigūnų paaukštinimų skaičius bendro tarnybinio stažo VTM atžvilgiu.....	55
13 pav. Muitinės pareigūnų paaukštinimų skaičius lyties atžvilgiu.....	56
14 pav. Muitinės pareigūnų pasinaudojimas tarnybiniu kaitumu.....	58
15 pav. Karjeros valdymo proceso veikėjų dėmesys muitinės pareigūnų karjerai	59
16 pav. Atsakomybės už karjeros valdymą priskyrimas.....	60
17 pav. Skatinimų/nuobaudų įtaka karjerai.....	61
18 pav. Muitinės pareigūnų karjerą motyvuojantys veiksniai.....	61
19 pav. Muitinės pareigūnų karjeros motyvaciją stabdantys veiksniai.....	63
20 pav. Kolegų galimybių greičiau kopti karjeros laiptais priežastys proc.....	63
21 pav. Karjeros valdymo sistemos įvertinimas.....	64
22 pav. Karjeros valdymo sistemos elementų vertinimas.....	65

IVADAS

Tyrimo naujumas ir aktualumas

Karjera – tam tikrų darbų seka, kitų funkcijų atlikimas, kuris apima žmogaus požiūrį į darbinę veiklą bei savęs tobulinimą. Šiame darbe karjeros samprata yra nagrinėjama siaurąja prasme, žvelgiant į ją iš valstybės tarnautojo perspektyvos ir vertinant ją kaip konkrečią veiklą. Nagrinėjant karjerą valstybės tarnybos kontekste, laikui bėgant, atsiranda naujų ir aktualių klausimų, kurie sietini su pokyčiais valstybės tarnybos viduje. Tuo grindžiamas šio magistro baigiamojo darbo temos naujumas.

Asmuo, pradėdamas dirbti statutinėje valstybės tarnyboje, prisiekdamas ištikimai tarnauti valstybės ir visuomenės labui, turi suvokti ir savo profesinio tobulėjimo prasmę bei karjeros galimybes. Suteiktos karjeros galimybės teigiamai veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, tokiu būdu tiesiogiai įtakodamos teikiamų paslaugų kokybę. Karjeros valdymo tikslas plačiąja prasme – padėti darbuotojui lanksčiai, įvertinant nuolat kintančią situaciją darbo rinkoje, rinktis profesinės karjeros kelią. Karjeros valdymo sritis Lietuvos valstybės tarnyboje, o ypač statutinėje valstybės tarnyboje, dar toli gražu nepaplitusi. Šiuo metu valstybės tarnyba yra susirūpinusi kokybiškų viešųjų paslaugų teikimu, neskirdama pakankamai dėmesio valstybės tarnautojų karjeros motyvavimui. Be abejo, tokią situaciją reikia iš esmės keisti, nes, laikui bėgant, liks vis mažiau tarnautojų, patenkintų užimama padėtimi. Todėl ši tema aktuali tiek mokslo, tiek praktikos požiūriu. Tad labai svarbu įvertinti ir iširti pareigūnų karjeros sąlygas ir problemas statutinėje valstybės tarnyboje, o konkrečiu atveju – muitinės tarnyboje. Remiantis gautais tyrimo rezultatais ir sociologinėmis interpretacijomis galima būtų prisidėti prie karjeros problemų identifikavimo bei pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Tyrimo problema: iširti, ar pakankamai efektyviai veikia muitinės pareigūnų karjeros valdymas.

Tyrimo objektas: Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymas.

Darbo tikslas: išnagrinėti statutinių valstybės tarnautojų karjeros valdymo problemas, remiantis Vilniaus teritorinės muitinės atvejo analize.

Šiam tikslui įgyvendinti yra išskelti ***uždaviniai:***

1. Atlikti išsamią karjeros valdymo teorinių aspektų analizę;
2. Nustatyti statutinių valstybės tarnautojų karjeros valdymo teisinį reglamentavimą;
3. Nustatyti karjeros procesų valdymo ypatumus tarnyboje muitinėje;

4. Remiantis anketinės apklausos bei interviu metu gautais duomenimis išsiaiškinti Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų karjeros sampratą, jų susipažinimą su sąlygomis vystyti karjerą tarnyboje muitinėje bei įvertinti esamą situaciją;
5. Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis nustatyti pagrindines karjeros valdymo problemas Vilniaus teritorinėje muitinėje;
6. Parengti išvadas ir teikti rekomendacijas esamų problemų sprendimui.

Hipotezė: karjeros valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje nėra pakankamai efektyvus.

Tyrimo metodika:

- 1) Mokslinės literatūros apžvalga nagrinėjama tema bei teisės aktų analizė;
- 2) Tiriamos įstaigos dokumentų analizė, naudojama siekiant nustatyti konkrečią karjeros procesų valdymo situaciją;
- 3) Bendradarbiavimas su Vilniaus teritorinės muitinės Personalo ir mokymo skyriaus inspektoriais;
- 4) Pusiau standartizuotas interviu su Vilniaus teritorinės muitinės Personalo ir mokymo skyriaus viršininke ir vyr. inspektore;
- 5) Vilniaus teritorinėje muitinėje dirbančių statutinių valstybės tarnautojų anketinė apklausa. Šiuo tyrimo metodu siekiama išsiaiškinti muitinės pareigūnų požiūrį į karjeros galimybes Vilniaus teritorinėje muitinėje, muitinės pareigūnų karjeros poreikius bei karjeros problemas.
- 6) Gautų statistinių duomenų analizė taikant *SPSS 17.0 for Windows* statistinių duomenų apdorojimo programą, o jų grafinis pateikimas – *Microsoft Excel* programą.

Informacijos šaltiniai

Šiame darbe remiamasi LR teisės aktais, įvairiais Lietuvos ir užsienio autorių darbais. Atsižvelgiant į nagrinėjamos temos aktualumą bei siekiant išanalizuoti galimas karjeros problemas, pasirinkti lietuvių bei užsienio autorių monografijos, mokslinių žurnalų straipsniai.

Remiantis naujausia mokslinė literatūra plačiai apžvelgiama tiriama tema, daugiausia dėmesio skiriant karjeros valdymo tematikai ir problemoms. Nagrinėti tokių mokslininkų darbai: Laurinavičius A., Čiutienė R., Petkevičiūtė R., Pivoras S., Baršauskienė V., Sims S.J. / Sims R.R., Vandenabeele W., Depre R., Hondeghem A. ir kt.

Nagrinėta įstatyminė bazė: LR valstybės tarnybos įstatymas, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas, Kvalifikacinių kategorijų suteikimo LR muitinės pareigūnams taisyklės, LR muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės ir Statutinių komisijų darbo taisyklės.

Darbo struktūra ir apimtis

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys.

Pirmojoje dalyje apibūdinama karjeros samprata ir teoriniai aspektai, pristatoma karjera žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, karjeros valdymo proceso veikėjai ir jų funkcijos, o didžiausias dėmesys skiriamas statutinių valstybės tarnautojų karjeros teisinio reglamentavimo pateikimui. Antroje darbo dalyje pristatoma muitinės pareigūnų karjera bei karjeros įgyvendinimo specifika. Trečiojoje dalyje aptariamas tyrimo dizainas, apibūdinama tyrimo metodologija, kurioje pateikiami tyrimo metodai ir dimensijos, atliekama tyrimo metu gautų duomenų analizė, paneigiamos arba patvirtinamos išsikeltos hipotezės, prieinamos išvados ir teikiamos rekomendacijos.

1. KARJERA STATUTINĖJE VALSTYBĖS TARNYBOJE

1.1. Karjera žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste

Šiame magistro baigiamajame darbe svarbus dalykas – atskleisti sąvokos „karjera“ turinio ypatumus. Karjera daugeliui žmonių yra pirminis veiksnys, apibūdinantis gyvenimo kokybę. Karjeros samprata mokslinėje literatūroje aiškinama įvairiai. Aptinkama daugybė nuomonių bei nagrinėtinų požiūrių įvairovė. Karjeros sampratas ir problematiką įvairiais lygmenimis nagrinėja psichologijos, sociologijos, edukologijos ar organizacijų vadybos mokslų atstovai. Kai kurie jų remiasi objektyviais faktoriais, kiti subjektyviais požiūriais, o į karjerą žvelgia tiek individo, tiek organizacijos akimis. Atlikus informacinės (įvairių žinybų, žodynų, enciklopedijų) ir mokslinės literatūros analizę, išryškėjo karjeros samprata bei keletas karjeros sampratos skirtumų.

Bendriausia *karjeros samprata* kildinama iš lotyniško žodžio „*carraria*“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško „*carriere*“, įvardinančio veikimo dirvą, sritį; profesiją. Jau šie du sąvokos aiškinimai rodo, kad galimi skirtingi karjeros supratimai: vienas susijęs su konkrečia veikla, kitas – su gyvenimo kelio planavimu ir šio plano įgyvendinimu. Tarptautinių žodžių žodyne karjera apibūdinama kaip sėkminga veikla, pasisekimas gyvenime, veiklos rūšis.

Karjeros samprata literatūroje pateikiama įvairiomis prasmėmis. Pats karjeros terminas vartojamas siekiant įvertinti darbuotojų patirtį, kompetenciją, užimamas pareigas, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirbama (R. Čiutienė, B. Neverauskas, 2006). N. Petkevičiūtė (2006) karjerą apibūdina kaip pasiekimus darbe, profesiją, nuolatinio darbo ir įvairių vaidmenų gyvenime tąsą. Taip pat siūloma tokia karjeros samprata – darbų seka, kuri yra susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, ką individas veikia ir ko siekia dirbdamas (Beach, 1985). V. Stanišauskienė (2004) akcentuoja, kad labai svarbu suprasti, jog karjera yra ne tik įvairių darbų seka, bet tai ir mokymasis veikti individualiai, tikslų siekimas, ambicijų patenkinimas. Pasak J. Palidaukaitės (2007), karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos. „Organizacija, suteikdama darbo vietą ir užtikrindama jos saugumą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo ir lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo”.(J. Palidaukaitė, 2007, p. 33-45).

Retrospektyviai vertinant gausybę karjeros sampratų pastebima, kad nėra vieningo karjeros apibrėžimo. Tačiau A.Valackienės (2005) bandymas pristatyti karjeros sampratas apibendrinta forma vertas dėmesio. Ji išskiria ir sujungia keturias svarbiausias ir tikslingiausias prasmės: 1) karjera kaip pasiekimai (daugiausiai taikoma darbinėje aplinkoje); 2) karjera kaip profesija (profesijos prestižas); 3)

karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa (žmogaus darbo istorija); 4) karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka. (žr. 1 pav.)



Šaltinis: sudaryta pagal Valackienė A., 2005

1 pav. Karjeros sampratos

- 1) Karjeros kaip *pasiekimų* samprata yra siauriausia ir apsiriboja karjeros laimėjimais darbinėje aplinkoje, t.y. vienoje darbovietėje, kuomet laimėjimas suvokiamas kaip galimybė eiti aukštas pareigas. Trumpiau įvardijamas kaip „kilimas karjeros laiptais“.
- 2) Karjera kaip *profesija* – suvokiama kaip patirties kaupimas plėtojant vieną profesinę sritį. Toks karjeros suvokimas skatina uždarų profesinių grupių formavimąsi.
- 3) Vis populiarėja karjeros kaip žmogaus darbo istorijos traktavimas, kuomet karjera laikoma individualiai suvokiama *požiūrių ir elgsenų seka*, susijusi su darbinės veiklos patirtimis ir veiksmais per visą žmogaus gyvenimą. „Karjera yra per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose“. (Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999, p.25). Tai yra platesnis šios sampratos traktavimas neribojantis darbuotojo vienoje organizacijoje.
- 4) Plačiausiai karjeros samprata aiškinama įtraukiant tiek darbinę, tiek nedarbinę žmogaus kaupiamą patirtį, (pvz.: laisvalaikio karjerą, individualų savęs ugdymą ir kt.) „Karjera yra daugiau nei visuma darbų, asmens turėtų per jo gyvenimą: tai ir *mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas*, atliekant įvairius socialinius vaidmenis.“ (Valackienė A., 2003, p.383).

Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvienu iš šių paminėtų atvejų karjeros samprata atskleidžiama kaip kažkas daugiau negu darbas ar profesinė veikla, karjera – dar ir *laimėjimai, prestižas, tęstinumas, nuolatinis kilimas pareigų atžvilgiu*. Literatūros apžvalga leidžia pateikti bendriausią karjeros sampratą.

Karjera – tam tikrų darbų seka, kitų funkcijų atlikimas, kuris apima žmogaus požiūrį į darbinę veiklą bei savęs tobulinimą.

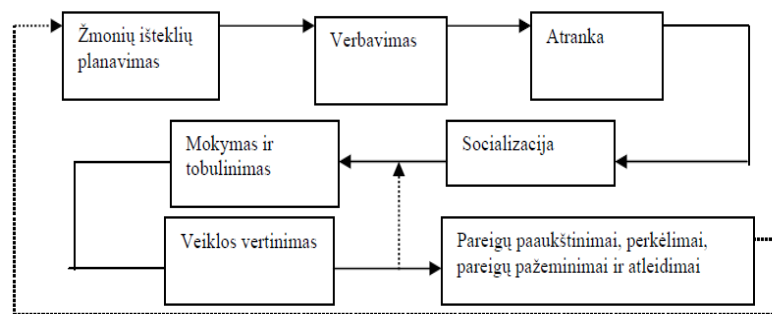
Šiame darbe karjeros samprata yra nagrinėjama siaurąja prasme, žvelgiant į ją iš valstybės tarnautojo perspektyvos ir vertinant ją kaip konkrečią veiklą. Tačiau derėtų paminėti, kad valstybės tarnyba kaip veiklos rūšis gali tęstis visą žmogaus gyvenimą, turint omeny, kad karjeros valstybės tarnautojai 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.

Prieš nagrinėjant karjerą statutinėje valstybės tarnyboje, verta pateikti karjeros sąvokas, kurioms šiame darbe bus skiriamas ypatingas dėmesys. Tai yra *horizontali ir vertikali karjera*. Labai dažnai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje ar mokslinėje veikloje. Tokia karjeros sąvoka siejama su vertikalia karjera. Vertikali karjera – tai didesnės atsakomybės suteikimas arba paaukštinimas į aukštesnes vadovaujančias pareigas, o tiksliau – darbuotojas kyla hierarchijos laipteliais į viršų organizacijos viduje. Šioje vietoje kaip tik verta paminėti „karjeros laiptų“ sąvoką, kurią pateikia R. Kučinskienė (2003): „*Karjeros laiptai* reiškia patirties ir gebėjimų didėjimu paremtą kilimą vienos ar kelių profesijų hierarchijoje organizacijos viduje“.(p.18) Pasak R. Kučinskienės, kiekvienas aukštesnis laiptelis susijęs su didėjančia atsakomybe, atlyginimu ir geresnėmis darbo sąlygomis. Tačiau karjera gali būti yra ir horizontali. Horizontali karjera reiškia „tobulesnį panašios veiklos atlikimą tame pačiame jos kontekste, t.y. perėjimą į lygiavertį darbą kitame organizacijos padalinyje nekeičiant hierarchijos lygio“.(Jaloveckienė A., Juraškienė G., 2005, p.1).

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 aukštyn, o po to vėl seka horizontalus pasikeitimas. Toks karjeros būdas yra taikytinas didelėse, daug darbuotojų turinčiose organizacijose. (Jakutavičius P., 2007)

Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Būtent į jų valdymą ir vystymą turėtų būti kreipiamas didelis dėmesys. Pasak V. Juknevičienės (2006), tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas, sėkmė arba nesėkmė. V. Juknevičienė (2006), analizuodama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymą, pateikia tokią sampratą: „Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose.“(p.97)

V. Baršauskienė (2002) teigia, kad „Žmogiškųjų išteklių valdymas yra kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas“.(p.68). Ši samprata apima daugelį aspektų: žmogiškųjų išteklių planavimą, atranką, motyvaciją, karjerą, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas ir kt. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, pravartu remtis J. A. Stoner (2005) pateikta žmogiškųjų išteklių valdymo proceso schema (žr. 2 pav.). Šis procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas.



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

2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Kadangi viešojo administravimo organizacijų paskirtis – įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, labai svarbu, kad šio tipo organizacijose būtų nuolatinis ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, t.y. planuojamas žmogiškųjų išteklių poreikis, atrenkami ypatingai kompetentingi darbuotojai, sudaromos prielaidos kiekvienams iš jų tobulėti bei vystyti savo karjerą. Tad svarbu pabrėžti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas vyksta nuosekliai ir tikslingai.

Karjeros valdymas padeda susieti darbuotojų karjeros lūkesčius su organizacijos tikslais ir poreikiais, efektyviau panaudoti darbuotojų potencialą, didinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, sudaryti sąlygas jiems tobulėti ir siekti karjeros, apibrėžiamos sąlygos darbuotojų karjerai. Organizacijoje karjeros valdymo veiksmingumą nulemia efektyvus karjeros planavimas. *Karjeros planavimas* – svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandis, kadangi apima visus sprendimus dėl darbuotojo perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ir to paties lygio pareigas. (Bakanauskienė I, 2002, p.97). Karjeros valdymo reikšmingumu abejoti neverta, todėl toliau plačiau bus aptarti funkcijų už karjeros valdymą pasidalijimo aspektai.

Karjeros valdymo procese dalyvauja keturi funkcijas ir atsakomybę tarpusavyje pasiskirstę **veikėjai**: organizacija, vadovai, darbuotojai bei žmogiškųjų išteklių (toliau – ŽI) specialistai. S.J.Sims ir R.R.Sims (2007) teigia, jog siekiant efektyvaus rezultato visi išvardintieji veikėjai privalo tinkamai atlikti savo pareigas.

Pirmiausia, **organizacija** turėtų karjeros valdymui užtikrinti vietą bendroje organizacijos sistemoje, suprasti, jog karjeros valdymas yra nemažiau svarbus negu kitos organizacijoje vykdomos politikos. Pasak mokslininkų, organizacija taip pat turėtų rūpintis komunikacija, skleisti informaciją apie organizacijoje vykdomą karjeros valdymo politiką, apie siūlomas galimybes ir kt., vykdyti karjeros valdymo politikos ir procedūrų formavimą, suteikti tinkamas galimybes darbuotojų mokymuisi ir vystymuisi (Sims S.J., Sims R.R., 2007). Organizacijos pareiga – suvokti, jog „organizacijos poreikiai turi būti siejami su darbuotojų karjeros poreikiais.” (Sims S.J., Sims R.R., 2007, p.385)

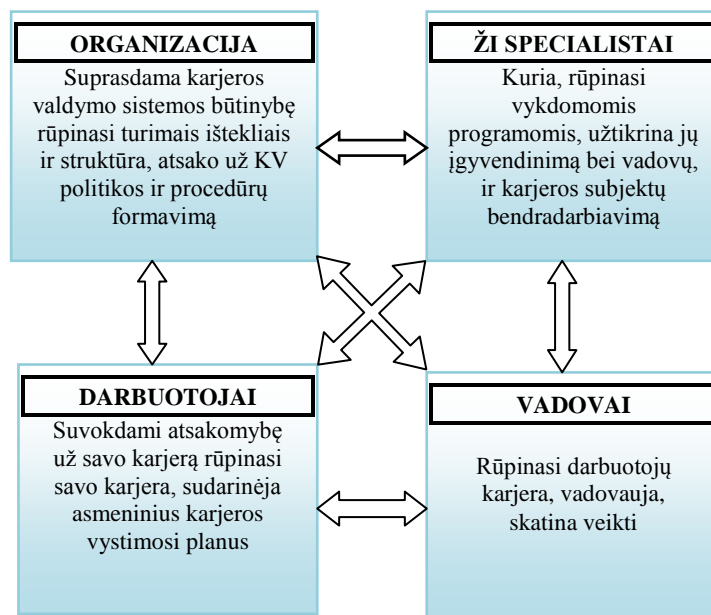
Vadovai turėtų skatinti darbuotojų vystymąsi, teikdami jiems užduotis bei nuolatinę paramą, padrašindami darbuotojus prisiimti atsakomybę už savo karjeros vystymą. Jie turėtų dalyvauti vykdomo proceso aptarimuose, padėti sudarant asmeninius karjeros planus ir prižiūrėti jų įgyvendinimą. Dar viena užduotis vadovams – informacijos apie organizaciją, darbą, atsiveriančias karjeros galimybes sklaida. Skatintinas nuolatinis ir aktyvus vadovų įsitraukimas į darbuotojų karjeros vystymo procesą.

ŽI specialistai yra atsakingi už informacijos perdavimą, bei užtikrina, jog ta informacija (pvz. informacija apie atsivėrusias naujas karjeros galimybes, t.y. apie atsilaisvinusius postus organizacijos viduje) pasieks reikiamus gavėjus. Tokiu būdu ŽI specialistai užtikrina tinkamą bendradarbiavimą tarp organizacijos darbuotojų ir jų vadovų. Bendradarbiaudami su organizacijos vadovybe ŽI specialistai *kuria karjeros valdymo sistemą*. Tam, kad ji būtų efektyvi, o ŽI specialistai tinkamai atliktų jiems pavestas užduotis, jie turėtų būti paruošti darbo projektavimui, įgyvendinimui, veiklos vertinimams, karjeros valdymui, konsultavimui ir kt., o sudaryta karjeros valdymo sistema – glaudžiai susieta su bendra organizacijos misija, vizija, bei tikslais.

Organizacijos darbuotojai visų pirma turėtų įsisavinti, jog būtent jie yra atsakingi už savo karjerą ir nebijoti imti iniciatyvos į savo rankas. Svarbu suvokti, jog karjeros vystymas – tai ilgai trunkantis procesas, reikalaujantis tvirto pasiryžimo ir atkaklumo. Darbuotojai turėtų gebėti save analizuoti (žinoti savo interesus, įgūdžius bei vertybes). Jų užduotis – stengtis naudotis visomis atsiveriančiomis vystymosi galimybėmis. Nuolatinis ir intensyvus informacijos karjeros tematika kaupimas užtikrina taikliai išsikeltus karjeros tikslus, susikurtus bei įgyvendintus asmeninius planus. Šalia informacijos kaupimo svarbus ir organizacijos pažinimas, nes efektyviai bus pasiekiami tie tikslai, kurie neprieštarauja organizacijos

interesams, t.y. darbuotojams svarbu gebėti bendradarbiauti su savo darbovieta, nevengti aptarti savo karjeros ateities su vadovu.

Remiantis S.J.Sims ir R.R.Sims pateiktu vaidmenų paskirstymu buvo sudaryta pagrindines minėtų keturių karjeros valdymo dalyvių funkcijas vaizduojanti schema (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Sims S. J., Sims R.R., 2007

3 pav. **Karjeros valdymo proceso veikėjų pagrindinės funkcijos**

Verta pažymėti, kad efektyvus karjeros procesų valdymas organizacijoje priklauso nuo šių veikėjų darnios veiklos.

1.2. Valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas

Valstybinis valdymas įgyvendinamas per valstybės ir savivaldybių institucijas kasdieniu šių institucijų tarnautojų darbu – tarnavimu valstybės vardu visuomenės labui. Valstybės tarnyba paprastai yra siejama su viešojo administravimo funkcijų įgyvendinimu ir viešojo intereso gynimu. „Teisine prasme valstybės tarnyba, tai teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma.“ (Šarmavičius O., 2007).

K. Masiulis (2007), nagrinėdamas valstybės tarnybos vaidmenis ir funkcijas, teigia, jog personalo vadybos požiūriu valstybės tarnybai priskirtinas tarnautojų valdymo vaidmuo. Šiuo atveju valstybės tarnyba atlieka tokius žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmus: personalo paieškos, atrankos, įdarbinimo, jo

administravimo, kvalifikavimo, motyvavimo, karjeros planavimo, atleidimo, personalo strategijos kūrimo, normų kūrimo arba teisėkūros, vidinio vadovavimo, komunikavimo, apmokėjimo išteklių planavimo ir valdymo, veiklos sąlygų ir atlygio reglamentavimo, kontrolės funkcijas (p.124). K. Masiulis (2007) laiko šį vaidmenį „centrinio valstybės tarnybos vaidmeniu“, be kurio išnyktų bet koks jos funkcionalumas. Tad akivaizdu, kad šiuo atveju valstybės tarnyba išskyla kaip valstybės personalo tarnybos sistema, atliekanti žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmenį. Pasak K. Masiulio (2007), tai reiškia, kad turi būti sukurtas valstybės tarnybos karjeros procesų valdymo teisinis mechanizmas.

Karjeros valdymo teisinis mechanizmas pirmiausia remiasi pagrindiniu šalies įstatymu – LR Konstitucija, kurios 48 straipsnis:

- ❖ draudžia priverčiamąjį darbą,
- ❖ leidžia laisvai pasirinkti darbą,
- ❖ leidžia turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas.

Vadinasi, darbas valstybės tarnyboje, kaip ir bet kuri kita veikla teisinėje demokratinėje valstybėje, nėra prievolė ir papildomų pareigų prisiėmimas suprantamas kaip prielaida didinti savo laisves, o kilti karjeros laiptais reiškia kurti savo gerovę, ugdyti individualias savybes ir, sulaukiant vis didesnio visuomenės (bendruomenės) pripažinimo, kartu turėti ir asmeninės naudos (Vitulytė M., 2007, p. 32-36).

Šiame magistro baigiamajame darbe valstybės tarnybą galima analizuoti iš jos, kaip personalo tarnybos, funkcionavimo požiūrio taško, o karjerą nagrinėti siaurąja prasme – žvelgiant į ją iš valstybės tarnautojo perspektyvos ir vertinant ją kaip konkrečią veiklą.

Valstybės tarnyba yra reglamentuojama teisės aktais, kuriuose nustatomi tarnybos principai, valstybės tarnautojų priėmimo į valstybės tarnybą ir atleidimo iš jos tvarka ir sąlygos, teisės ir pareigos, socialinės garantijos, ir kiti valstybės tarnybos ypatumai. Valstybės tarnybos įstatymas yra pagrindinis valstybės tarnautojų santykius reglamentuojantis teisės aktas. Pasak A. Laurinavičiaus (2008), „Lietuvos teisinėje sistemoje šis įstatymas yra specialus teisės aktas, nustatantis valstybės tarnautojų teisinį statusą: išsilavinimo ir amžiaus reikalavimus, priėmimą į darbą, darbo apmokėjimą, tarnybines (drausmines) nuobaudas ir pan.“ (p.48). Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio nuostatas, *valstybės tarnautojas* – tai fizinis asmuo, būtinai atitinkantis du kriterijus – pirma, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir, antra, atliekantis viešojo administravimo veiklą. 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.

Apžvelgus Valstybės tarnybos įstatymą, taip pat reikėtų paminėti ir kitus įstatymus, kurie taikomi valstybės tarnautojams. „Pagal Viešojo administravimo įstatymą būtent valstybės tarnautojai teikia viešąsias (administracines) paslaugas gyventojams ir administruoja kitų subjektų gyventojams teikiamas viešąsias paslaugas. Be to, valstybės tarnautojams taikomas Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas, pagal kurį valstybės tarnautojai ir kiti pareigūnai privalo deklaruoti galimą interesų konfliktą.“ (Laurinavičius A., 2008, p. 45-46).

Siekiant suprasti karjeros valstybės tarnyboje išskirtinumą, pateikiami pagrindiniai Lietuvos valstybės tarnybos karjeros procesų valdymo akcentai. J. Urbonaitės (2008) teigimu, „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.“(p.7). Lietuvos valstybės tarnyba organizuota hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus. Valstybės tarnybos laisvos pareigybės užimamos pagal pasirengimą dirbti numatomą darbą, o kilimas hierarchinėje struktūroje lengviausiai įgyvendinamas toje pačioje organizacijoje. Čia reikšminga išskirti svarbų valstybės tarnautojų karjeros komponentą – etatinę tarnybą. „Etatinė tarnyba leidžia plėtoti karjerą valstybės tarnyboje, pradedant nuo nereikšmingų iki aukštų pareigų. Ji gina valstybės tarnautojus nuo politinės valdžios pasikeitimų įtakos“. (Vandenabeele W., Depre R. ir kt., 2005, p. 52-63). Kad būtų įgyvendintas šis komponentas, Lietuvos įstatymais institucijoms keliamas reikalavimas asmenis į valstybės tarnybą priimti konkurso tvarka „neterminuotam laikui“. Tokiu būdu suteikiama galimybė plėtoti karjerą valstybės tarnyboje *nuo nereikšmingų iki aukštų pareigų*. Valstybės tarnautojai gali siekti aukštesnių ar kitų pareigų *konkurencijos būdu*, laikydamiesi skaidrumo principo: objektyviai įvertinant jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir pranašumus.

Sėkminga darbuotojų karjera valstybės tarnyboje sietina su tam tikro statuso įgijimu, o karjeros ateitis yra numatoma, aiški ir susijusi su organizacija. Tai lemia socialinį saugumą, įtakojamą aiškios ateities perspektyvos. Vitulytė M.(2007) teigia, kad „karjeros laiptai valstybės tarnyboje yra patikimiausi“ (p.32). Šis teiginys grindžiamas įžvalga, kad valstybės tarnyboje karjeros galimybės didžiulės: puikios tobulinimosi, specializuotų žinių siekimo ir darbinių įgūdžių lavinimo sąlygos. Pradėjusiam darbinę veiklą ir turinčiam netgi vieną iš žemesniųjų kvalifikacinių kategorijų, stropiam ir gabiam žmogui valstybės tarnyboje galima kopti kasmet po vieną laiptelį vis į aukštesnę kategoriją, po to – į aukštesnes pareigas.

Tad siekiant įsitikinti, ar iš tiesų karjeros realizavimas valstybės tarnyboje yra patikimas ir šis patikimumas priklauso nuo karjeros valdymo teisinio mechanizmo, tikslinga yra išnagrinėti karjeros valdymo procesų teisinį reglamentavimą. Bus aptariami ir analizuojami šie karjeros raidai aktualūs

žmogiškųjų išteklių valdymo procesai: atranka priėmimas, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, vertinimas.

Atranka ir priėmimas – karjeros pradžia

Karjeros procesų valdymo pradžia yra priėmimo į tarnybą faktas. 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.

Atrankos sąvoka apibrėžiama skirtingai. Pasak I. Bakanauskienės (2002), „personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir priimamas tinkamiausias“. (p. 58). Taip pat atranka apibrėžiama kaip „procesas, kurio pirminis ir vidurinis etapas yra verbavimas ir testavimas, o paskutinis – įdarbinimas“ (Juknevičienė V., Domarkas V., 2007, p.166). Tačiau, kad ir kokie atrankos apibrėžimai egzistuotų, pagrindinis atrankos tikslas išlieka vienas – identifikuoti tinkamiausius pretendentus. Priėmimas – teigiamas konkursinės atrankos rezultatas kandidatui, t.y. skyrimas į pareigas.

Valstybės tarnautojai skirstomi į 5 rūšis: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovai, pakaitiniai ir statutiniai valstybės tarnautojai. Atsižvelgiant į šį valstybės tarnautojų suskirstymą ir remiantis Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis, galima pateikti konkursinės atrankos ypatumų kiekvienai iš šių valstybės tarnautojų rūšių palyginimo aspektu. Šis palyginimas suteiks aiškumo vertinant statutinių valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą išskirtinumą.

❖ *Karjeros valstybės tarnautojai* priimami į tarnybą neterminuotam laikui, konkurso būdu arba be konkurso. Asmuo, konkurso būdu priimamas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis).

❖ *Politinio (asmeninio) pasitikėjimo* valstybės tarnautojus į tarnybą priima be konkurso valstybės politikai ar valstybės institucijos komisija tam tikram terminuotam laikui.

❖ *Įstaigų vadovai* – valstybės tarnautojai, priimami vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai, konkurso būdu, be konkurso ar politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. Asmuo, konkurso būdu priimamas į įstaigos vadovo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis).

❖ *Pakaitiniai valstybės tarnautojai* priimami į tarnybą be konkurso terminuotam laikui. Jie priimami į laikinai negalinčio eiti (dėl ligos ar vaiko priežiūros atostogų) valstybės tarnautojo pareigas ir jas eina tol, kol sugrįžta negalėjęs eiti pareigų nuolatinis tarnautojas.

- ❖ *Statutinių valstybės tarnautojų* priėmimo specifiška yra panaši į karjeros valstybės tarnautojų. Jie priimami į tarnybą neterminuotam laikui, ir jiems yra taikomas įvairaus pobūdžio konkursas, nevienodas visoms statutinėms valstybės tarnyboms. Atskiruose statuteose yra numatyta skirtinga konkurso organizavimo tvarka.

Kaip jau minėta, valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymą apibrėžia Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Jis reglamentuoja priėmimą į valstybės tarnybą bei karjeros vystymą einant valstybės tarnautojo pareigas. Taip pat karjeros valstybės tarnautojų atrankos ir priėmimo procedūras reglamentuoja LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu patvirtintas „Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas“, kuris užtikrina vientisą karjeros valstybės tarnautojų atrankos sistemą šalyje. Jame numatyta, kad konkurso būdas karjeros valstybės tarnautojams yra egzaminas, susidedantis iš 2 dalių: raštu ir žodžiu.

Pasak Šarmavičiaus O. (2006), „atsižvelgiant į valstybinės tarnybos pobūdį, svarbą kiekvieno žmogaus, visuomenės, valstybės gyvenime ir siekiant užtikrinti efektyvią valstybės valdymo veiklą, valstybės tarnautojams yra keliami atitinkami reikalavimai.“(p.2) Pagal Valstybės tarnybos įstatymo 9 straipsnį, asmuo, pretenduojantis į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti šiuos keturis *bendruosius reikalavimus*:

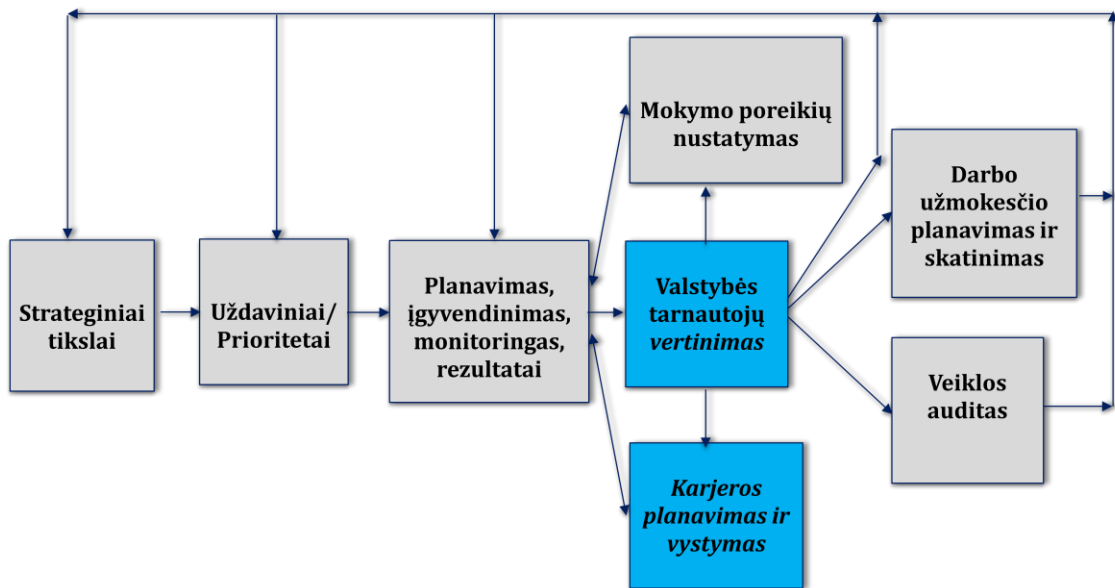
- turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- mokėti lietuvių kalbą;
- būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 62 metų ir 6 mėnesių;
- turėti to lygio pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

Visi šie reikalavimai yra taikomi visiems valstybės tarnautojams, išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitinius valstybės tarnautojus. Jiems negalioja amžiaus cenzas. Į valstybės tarnybą priimami asmenys, tik turintys to lygio išsilavinimą, kurio reikalaujama pareigybės aprašyme. Priklausomai nuo atitinkamoms pareigoms užimti būtino išsilavinimo lygio, pareigybės skirstomos į tris lygius: A, B ir C. Žemiausiam – C lygiui – „Būtinai ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas bei įgyta profesinė kvalifikacija“, B lygiui – „ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas“, aukščiausiam – A lygiui – „aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas“. Su pareigybių lygiais glaudžiai susijusios ir pareigybių kategorijos. Valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kad valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų.

Atrankos ir priėmimo procedūros yra aiškiai reglamentuotos teisės aktuose ir jokie varijavimai nėra galimi. Atrinkti pretendentai priimami į valstybės tarnautojo pareigas.

Vertinimas – būtina sąlyga karjeros vystymui

Šiandien veiklos vertinimas yra gana plačiai naudojamas vadovaujančiam, administraciniam, techniniam bei kitų specialybių personalui vertinti. Vertinimo sistemos įdiegtos ir viešajame sektoriuje. Daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. Tinkamai parengta personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra svarbus karjeros procesų valdymo elementas. Vertinimo vaidmuo valstybės tarnybos veiklos valdymo sistemoje yra pateikiamas grafiškai (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Šarmavičius O., (2006)

4 pav. Valstybės tarnybos veiklos valdymo sistema (etapai)

Kaip matyti, valstybės tarnautojų vertinimas yra glaudžiai susijęs su karjeros planavimu ir vystymu, tad galima teigti, kad vertinimas – būtina sąlyga karjeros vystymui. Periodiškas darbuotojų veiklos *vertinimas yra neatsietinas nuo karjeros valdymo*, nes tokiu būdu darbuotojams suteikiama galimybė gauti grįžtamąjį ryšį, t.y. suvokti savo karjeros galimybių ribas, atrasti stipriąsias ir silpnąsias puses. Turint omeny, kad vertinimas yra lemiamas veiksnys karjeros formavime, valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos *vertinimo tikslai yra šie* (E. Gustas, 2003, p.3):

- užtikrinti valstybės tarnautojo veiklos efektyvumą,
- skatinti valstybės tarnautoją tobulėti,
- sudaryti galimybę siekti karjeros,
- nustatyti valstybės tarnautojo mokymo poreikį,
- sustiprinti tvalstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimą.

Tarnybos eigoje valstybės tarnautojai yra vertinami kasmet, t.y. kiekvienų kalendorinių metų pabaigoje. Tokiu būdu vykdomas **eilinis vertinimas**. Valstybės tarnautojų vertinimas yra teisiškai reglamentuotas. Valstybės tarnautojo veikla gali būti įvertinta šioje vertinimo skalėje:

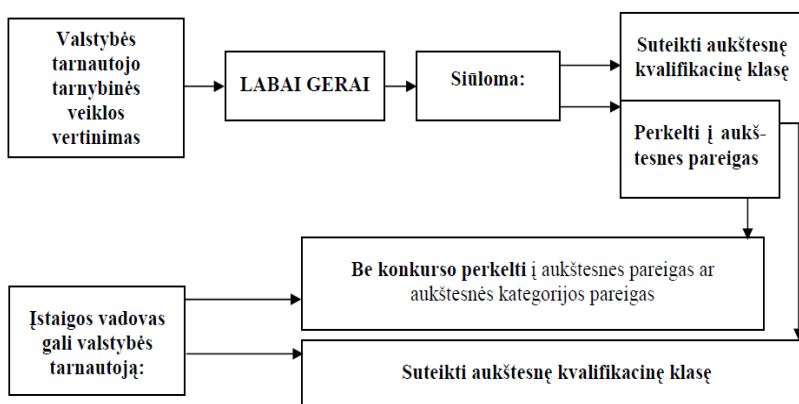
- ❖ ***Labai gerai*** (kai rodomi puikūs profesiniai įgūdžiai, aukšta kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir nepriekaištingai atliekamos funkcijos);
- ❖ ***Gerai*** (rodomi geri profesiniai įgūdžiai, pakankama kvalifikacija, laiku vykdomos užduotys ir tinkamai atliekamos funkcijos);
- ❖ ***Patenkinamai*** (pastebimi profesinių įgūdžių trūkumai, nepakankama kvalifikacija, užduotys dažnai įvykdomos ne laiku ir/arba nepakankamai gerai atliekamos funkcijos);
- ❖ ***Nepatenkinamai*** (akivaizdžiai trūksta profesinių įgūdžių, žema kvalifikacija, užduotys dažniausiai įvykdomos ne laiku ir/arba nepatenkinamai atliekamos funkcijos).

Vertinimo procedūra prasideda nuo to, kad valstybės tarnautoją vertina jo tiesioginis vadovas, o įstaigos vadovą – valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo ar kolegialios įstaigos vadovas. Valstybės tarnautoją tiesioginis vadovas gali įvertinti vienu iš 4 vertinimo skalėje pateiktų įvertinimų. (žr. 5 priedas). Įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą *gerai*, jo vertinamas užsibaigia ir jam paliekama ta pati teisinė padėtis (išskyrus tuos atvejus, jei valstybės tarnautojas pateikia prašymą vertinti jį vertinimo komisijoje). Tačiau esant trimis valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos įvertinimo atvejams – įvertinus *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, toliau valstybės tarnautoją vertina vertinimo komisija. Vertinimo komisija sudaroma terminuotam laikotarpiui – dvejiems metams. Jos sudėtis – ne mažiau kaip 5 valstybės tarnautojai.

Nagrinėjant vertinimo procedūrą vertinimo komisijoje, svarbu išskirti pagrindinius principus:

- ❖ Pritarusi *labai geram* įvertinimui, komisija gali siūlyti įstaigos vadovui: suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę, perkelti į aukštesnes pareigas arba perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę; skirti piniginį priedą.
- ❖ Pritarusi *patenkinamam* įvertinimui, komisijos siūlo: suteikti valstybės tarnautojui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti jo turimą trečią kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją; tik tobulinti kvalifikaciją.
- ❖ Pritarusi *nepatenkinamam* įvertinimui, komisija siūlo: panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją; tobulinti jo kvalifikaciją; perkelti karjeros į žemesnes pareigas; perkelti į žemesnes karjeros valstybės tarnautojo pareigas ir tobulinti jo kvalifikaciją.
- ❖ Jei valstybės tarnautojas du kartus iš eilės vertinamas nepatenkinamai, jis gali būti atleidžiamas iš pareigų.

Galima teigti, jog siekis būti įvertintam *gerai* skatina valstybės tarnautoją nuolat tobulėti, o *labai gerai* leidžia užimti aukštesnes pareigas, t.y. įgyvendinti karjerą. Tuo tarpu įvertinimai *patenkinamai ir nepatenkinamai* rodo valstybės tarnautojo mokymo poreikį. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu pavaizduota grafiškai (žr.5 pav.):



Šaltinis: Gustas E., (2003), 68 p.

5 pav. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu

Pažymėtina, kad 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.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas įprastai vykdomas kalendorinių metų pabaigoje, tačiau Valstybės tarnybos įstatymas numato ir tam tikras išimtis, kai kalbama apie **neilinių** 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, yra šios:

- ❖ iškyla abejonių dėl pakankamos valstybės tarnautojo kvalifikacijos arba gebėjimų atlikti pareigybes aprašyme nustatytas funkcijas – taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;
- ❖ valstybės tarnautoją į darbą priėmęs asmuo ar tiesioginis vadovas siūlo jam suteikti kvalifikacinę klasę – taikoma įstaigos vadovams ir karjeros valstybės tarnautojams;
- ❖ karjeros valstybės tarnautojas prašo jį perkelti į aukštesnes pareigas;

- ❖ karjeros valstybės tarnautojas prašo perkelti jį į aukštesnes pareigas, o tiesioginis vadovas siūlo suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- ❖ tiesioginis vadovas siūlo suteikti pakaitiniam valstybės tarnautojui trečią kvalifikacinę klasę;
- ❖ tiesioginis vadovas siūlo atleisti pakaitinį valstybės tarnautoją iš pareigų.

Neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo atveju vertinimo komisija teikia pasiūlymą, pritarti ar ne tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui. 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 vaikui 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.

Išanalizavus teisiškai reglamentuotą tarnybinės veiklos vertinimo mechanizmą, galima drąsiai teigti, kad vertinimo rezultatai yra personalo paaukštinimo pareigose, didesnio atlygio ar atleidimo iš pareigų pagrindas.

Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas

Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams apibūdinti, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu. Kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija. Kvalifikacija – asmens gebėjimai ir žinios, kurios įgyjamos įgimtų gabumų ir ugdomų bei lavinamų bendrųjų gebėjimų pagrindu. Terminas naudojamas siekiant pabrėžti veiklos arba asmens profesinių gebėjimų tam tikroje srityje lygmenį. Valstybės tarnautojų kvalifikacinė klasė – tam tikros kategorijos valstybės tarnautojo kvalifikacijos lygmuo.

Šiuolaikiniame greitai kintančiame pasaulyje daugumai valstybės tarnautojų, ypač kylančių karjeros laiptais, tenka patirti kvalifikacijos tobulinimo poreikį. Dabartiniu metu Valstybės tarnybos įstatymo 45 straipsnis apibrėžia valstybės tarnautojų mokymo rūšis bei numato jų finansavimo ir organizavimo principus. Valstybės tarnautojų mokymo rūšys yra šios:

- ❖ *Įvadinis mokymas* – priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmenų, anksčiau neišklausių įvadinio mokymo programų, profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas.

- ❖ *Kvalifikacijos tobulinimas* – valstybės tarnautojo specialiųjų žinių gilinimas ir įgūdžių lavinimas per visą jo buvimo valstybės tarnyboje laiką, einant pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų.

Valstybės tarnautojų karjeros valdymo 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. Aukštesnės 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 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. Materialinė nauda valstybės tarnyboje tai priedas už kvalifikacinės klasės. Šiuo metu priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 10 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę klasę – 20 procentų, už pirmą – 30 procent. Priedo už kvalifikacinę klasę dydis priklauso nuo paties valstybės tarnautojo siekių ir nuopelnų, kurie, tikėtina, susiję su konkrečiu tikslu: galimybė siekti aukštesnių pareigų, geresnio atlyginimo arba profesinio pasitenkinimo.

Apibendrinus valstybės tarnautojų karjeros teisinį reglamentavimą, galima teigti, kad valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimas glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojų kvalifikacinėmis klasėmis, kadangi nuo įvertinimo rezultatų priklauso kvalifikacinės klasės pokyčiai, t. y. aukštesnės arba žemesnės kvalifikacinės klasės įgijimas, tai kartu lemia ir karjeros pokyčius.

1.3. Statutinės valstybės tarnybos pagrindiniai bruožai

Siekiant pristatyti karjeros valdymą statutinėje valstybės tarnyboje, svarbu aptarti statutinės valstybės tarnybos pagrindinius bruožus ir išskirti jos ypatumus.

Valstybės tarnybos sąvoka apima visus valstybės tarnautojus Lietuvoje. Valstybės tarnyba, kuri organizuojama statutiniais pagrindais, vadinama statutine valstybės tarnyba, o Jagmino J. (2007) dar vadinama „specialiąja valstybės tarnyba“ (p.203). Ši tarnyba išsiskiria ir yra ypatinga. „Statutinė valstybės tarnyba ypatinga dėl vykdomų funkcijų svarbos visuomeniniams santykiams, tiesioginio dalyvavimo priimant ar įgyvendinant sprendimus dėl pagrindinių žmogaus laisvių ir teisių ribojimo, dėl prailginto

darbo laiko ir didesnio pavojaus gyvybei bei sveikatai vykdant funkcijas, dėl reikalavimo ir ne tarnybos metu vykdyti bendrąsias pareigūno pareigas ir t.t.“(Chlivickas E., 2007, p.85)

Valstybės tarnybos įstatymas yra pagrindinis valstybės tarnautojų santykius reglamentuojantis teisės aktas. Valstybės tarnybos įstatymo 4 straipsnis iš valstybės tarnautojų visumos išskiria statutinius valstybės tarnautojus.

Statutiniai valstybės tarnautojai kaip specifinė grupė pirmą kartą buvo išskirti 1999 m. Valstybės tarnybos įstatyme, kurio 2 straipsnio 8 dalis nustato, kad „statutinis valstybės tarnautojas – tai viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas.“

2002 m. balandžio 23 d. priimtoje naujoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje statutinio valstybės tarnautojo sąvoka buvo šiek tiek patikslinta ir nustatyta, kad *statutinis valstybės tarnautojas yra*: valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Pastarasis požymis statutinės tarnybas sieja su bendrąja valstybės tarnybos samprata, o pirmasis jas išskiria. (Kisielytė A., 2008).

Kaip matome, specialiąją valstybės tarnautojų grupę pagal Valstybės tarnybos įstatymą sudaro statutiniai valstybės tarnautojai. Jie išskiriami kaip savito statuso viešojo administravimo specialistai. Šių valstybės tarnautojų teisinis statusas nuo kitų skiriasi tuo, kad jie teisės aktų dažnai priskiriami prie pareigūnų ir turi teisę taikyti valdingus įgaliojimus bei kitas poveikio priemones jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Statutinės valstybės institucijos valstybės vardu tarnauja visuomenei, gindamos teisinės vertybes, pagrindines žmogaus teises ir laisves. Taigi apibrėžiant statusą, negalima atmesti tarnavimo, pareigos atlikimo motyvo. Pareigūnas, realizuodamas savo pareigas, įgaliojimus, teises, tarnauja kitam asmeniui, padeda jam įgyvendinti savo teises, tenkinti poreikius.

Statutiniai tarnautojai turi daryti poveikį visuomenei: užsiimti nusikaltimų ir pažeidimų prevencija, visuomenės apsauga ir pan. Kisielytės (2008) teigimu, „daugelis jų savo kasdieniniame darbe rizikuoja sveikata ir gyvybe, bei turi kur kas daugiau įgaliojimų nei eiliniai piliečiai.“(p.23). Būtent dėl šių specifinių funkcijų, A. Laurinavičius (2008) statutinių institucijų pareigūnus vadina „socialinių vertybių puoselėtojais, gynėjais“ (p.36) bei akcentuoja, kad „jų sukurtas intelektualinis produktas atsiranda per privalėjimo turinį, per teisiškai nustatytas pareigas, įgaliojimus (įpareigojimus) ir teises.“(p.36). Viešojo administravimo įgaliojimai nepavaldžių asmenų atžvilgiu reiškia, kad tarnybos metu gali būti naudojami

ginklai ir prievarta, tačiau tiek, kiek reglamentuota teisiškai. O nepavaldūs asmenys yra gyventojai, kuriems reikalingos statutinių valstybės tarnautojų paslaugos.

Kisielytė (2008) išskiria šias statutinių valstybės tarnautojų sistemas:

- ❖ Kalėjų departamento prie Teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ krašto apsaugos sistemos statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ Vidaus reikalų ministerijai pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ muitinės įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ Valstybės saugumo departamento (VSD) ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- ❖ valstybės tarnautojai, kurių tarnybą reglamentuoja Diplomatinės tarnybos įstatymas.

Statutinės valstybės tarnybos institucijos, atsižvelgiant į joms vykdyti pavestas specifines funkcijas bei veiklos ypatumus, vadovaujasi statutinių tarnybų valstybės tarnautojams ir tarnybos santykių reguliavimui specialiai pritaikytais Statutais. „Statutų paskirtis – reglamentuoti konkrečių valstybės institucijų bei įstaigų pareigūnų specifinius santykius, jų įvairovę.“ (Laurinavičius A., 2003, p.111). Statutiniams valstybės tarnautojams taip pat taikomas Valstybės tarnybos įstatymas, Darbo kodeksas, kai kurios atskiros Valstybinio socialinio draudimo įstatymo, Sveikatos draudimo įstatymo ir kitų specialiųjų įstatymų nuostatos.

Valstybės tarnautojo teisinės padėties požiūriu statutinis valstybės tarnautojas yra valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, kuris itin kruopščiai nustato specialias vidaus santykių administravimo sąlygas (Laurinavičius A., 2003):

- priėmimą į valstybės tarnybą,
- tarnybos atlikimą,
- atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas,
- viešojo administravimo įgaliojimų jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu įgyvendinimą.

Įvertinus skirtingų Statutų turinį ir esmę visgi galima pagrįstai išskirti keletą visiems statutiniams tarnautojams būdingų bruožų (Muitinės darbuotojų profesinė sąjunga, 2008):

- ❖ specialūs reikalavimai pretendentams priimant į tarnybą;
- ❖ priesaikos privalomumas;
- ❖ atlyginimų, jų priedų ir priemokų dydžių nustatymo principai ir kriterijai;
- ❖ socialinių garantijų specifika;
- ❖ sugriežtinta atsakomybė;

- ❖ darbo laiko trukmės ypatumai;
- ❖ įvairūs, nuo tarnybos specifikos priklausantys, apribojimai;
- ❖ viešojo administravimo įgaliojimai nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Statutinių tarnybų valdymas yra ypatingas tuo, kad jų personalas komplektuojamas ne vien iš valstybės tarnautojų. Dalis statutinių įstaigų personalo yra darbuotojai, kuriuos su statutine įstaiga sieja darbo sutartis.

Valstybės tarnybos įstatyme nenumatyti valstybės tarnautojų tarnybiniai laipsniai ar rangai. Tuo tarpu statutiniai valstybės tarnautojai turi suteiktus tarybinius laipsnius ar rangus. Tarnybiniai laipsniai ar rangai skirti reguliuoti pareigūnų tarpusavio santykius ir parodo tarnautojo užimamas pareigas bei jo vietą institucijos valdymo sistemoje. Tarnybiniu laipsniu ar rangu aukštesnio pareigūno duoti įsakymai žemesnį tarnybinių laipsnį ar rangą turintiems pareigūnams privalomi vykdyti ir nesvarbu ar pareigūnai yra tiesiogiai pavaldūs, ar ne. Toks reguliavimas pabrėžia statutinių tarnybinių santykių individualumą.

Atsižvelgiant į šiuos pagrindinius bruožus, galima teigti, jog statutinė valstybės tarnyba yra labai organizuota ir griežtai valdoma. 2005 metų pabaigoje statutiniai valstybės tarnautojai Valstybės tarnautojų registre pirmą kartą buvo įregistruoti kaip atskira grupė, o 2010 m. birželio 1 d. duomenimis buvo įregistruota 25189 statutinių tarnautojų (tai sudaro 43 procentus visų valstybės tarnautojų).

Šiuo metu valstybės dėmesys yra sutelktas į statutinės tarnybos teisinio reglamentavimo tobulinimą. Vyriausybė 2010 birželio 21 d. pritarė Statutinės valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairėms, kurios numato siekti žymiai aiškiau nustatyti statutinių pareigūnų pareigas, teises, socialines garantijas, darbo užmokestį. Iš tiesų, šiuo metu galiojantys teisės aktai siaurina požiūrį į statutinio valstybės tarnautojo statusą, t.y. per siaurai jį traktuoja. Konstatuota, kad „būtina išgryninti funkcijas, panaikinti nepagrįstą konkurenciją tarp atskirų statutinių institucijų, sumažinti tokių tarnautojų skaičių, įvesti vieningą užmokesčio, socialinių ir kitų garantijų reguliavimą. Dabartinis statutinių institucijų veiklos teisinis reguliavimas yra painus, neužtikrina tarnybos ypatumų, specialiųjų reikalavimų statutiniams valstybės tarnautojams”. (Statutinės valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairės, 2010) Statutinės valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairėse iškelta užduotis – įvertinti valstybės valdžios ir valdymo institucijų siūlymus dėl aiškaus statutinio valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimo, nustatyti pareigybių statutinėms tarnyboms kriterijų, suvienodinti statutinių valstybės tarnautojų statusą. Vyriausybė pavedė šių gairių pagrindu parengti Statutinės valstybės tarnybos įstatymo koncepciją.

1.4. Statutinių valstybės tarnautojų karjeros teisinis reglamentavimas

Statutinės karjeros tarnybos samprata gvildinama Valstybės tarnybos įstatymo 4 straipsnyje, kuris išskiria iš kitų valstybės tarnautojų statutinius pareigūnus, ir nustato, kad jiems šio įstatymo nuostatos galioja tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja statutai ar Diplomatines tarnybos įstatymas, išskyrus darbo apmokėjimo tvarką. Todėl Jagminas J. (2007) daro prielaidą, kad „tarnybos apibrėžtis, karjeros procesų munitinėje, policijoje ar kitoje statutinėje karjeros tarnyboje, dar vadinamoje specialiojoje tarnyboje, reglamentavimas priskirtas šių tarnybų specialiesiems teisės aktams“. (p.196-223)

A.Laurinavičius (2003) apibrėžia statutinius valstybės tarnautojus kaip karjeros valstybės tarnautojus, turinčius galimybę įgyvendinti savo teisę į karjerą valstybės tarnyboje. Pateikdamas tokį statutinių valstybės tarnautojų apibrėžimą, jis akcentuoja karjeros svarbą: „statutiniai pareigūnai yra karjeros valstybės tarnautojai – tai tarnautojai, priimti į pareigas neterminuotam laikui ir turintys galimybę Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka, kuri detalizuota specialiaisiais teisės aktais, įgyvendinti savo teisę į karjerą valstybės tarnyboje“. (p. 106). Valstybės tarnybos įstatyme pateikta karjeros valstybės tarnautojo apibrėžtis atskleidžia karjeros galimybes: „Karjeros valstybės tarnautojas – tai valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą neterminuotam laikui ir turintis galimybę įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti savo teisę į karjerą valstybės tarnyboje“. Tai gi, galima teigti, kad šiuo aspektu statutinių valstybės tarnautojų apibrėžimas turi panašumų su karjeros valstybės tarnautojų apibrėžimu.

Tiek statutinių, tiek nestatutinių valstybės tarnautojų karjeros modeliai yra labai panašūs, t. y., jie gali pereiti į kitas (lygiavertes ar žemesnes) pareigas tarnybinio kaitumo būdu, esant tarnybiniam kaitumui, naikinant pareigybę, jie taip pat gali būti perkelti į Lietuvos diplomatinės atstovybes, užsienio valstybių ar tarptautines institucijas. Į aukštesnes, o statutinius valstybės tarnautojus – ir į žemesnes pareigas galima perkelti atsižvelgiant į tarnybinės veiklos vertinimo išvadas.

Lyginant statutinę ir nestatutinę valstybės tarnybą matyti, kad pirmoji turi daugiau karjeros sistemos elementų, kadangi statutiniai valstybės tarnautojai priimami konkurso arba atrankos būdu ir jiems dažniausiai nustatomas bandomasis laikotarpis arba stažuotė, įvadinis mokymas arba mokymas specialioje švietimo įstaigoje, pretenduoti į aukštesnes pareigas gali tik tos sistemos pareigūnai (vidaus tarnyboje), kitaip sakant, karjeros sistema įtvirtina *pakopinį vertikalių* valstybės tarnautojų mobilumą. (Kisielyte A, 2008)

Statutinių valstybės tarnautojų veikla ir jų kvalifikacija peržiūrima vertinimo metu, kuri vyksta kasmet. Paprastai vertinimas skirtas įvertinti pareigūno tarnybinės veiklos rezultatus, pareigūnų kvalifikacinę kategoriją ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, o komisijos teigiamas vertinimas (labai

gerai) yra būtina sąlyga gauti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją. (Kisielyte A, 2008) Tad galima daryti išvadą, jog vertinimas yra orientuotas į karjeros statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją siekti karjeros.

Karjera ir jos galimybės gali motyvuoti darbuotojus, todėl jie sugeba puikiai atlikti pavestas jiems funkcijas ir užduotis, mainais už tai gaudami puikų įvertinimą ir galimybę kilti karjeros laiptais. Karjera šiuo atveju suprantama kaip perkėlimas į aukštesnes pareigas darbe, arba šuolis darbo pozicijomis aukštyn.

Šiame skyriuje atlikta išsami karjeros procesų valdymo teorinių aspektų analizė leidžia teigti, kad karjera – tam tikrų darbų seka, kitų funkcijų atlikimas, kuris apima žmogaus požiūrį į darbinę veiklą bei savęs tobulinimą, o karjeros planavimas – svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandis, kadangi apima visus sprendimus dėl darbuotojo perkėlimo į aukštesnes, žemesnes ir to paties lygio pareigas. Efektyvus karjeros procesų valdymas organizacijoje priklauso nuo organizacijos, jos vadovų, ŽI specialistų ir darnios veiklos. Išnagrinėjus pagrindinius statutinių valstybės tarnautojų karjerą reglamentuojančius teisės aktus, pristatyti pagrindiniai karjeros principai. Kadangi šio darbo pagrindinis tikslas yra išnagrinėti muitinės statutinių valstybės tarnautojų karjeros valdymo problemas, toliau bus koncentruojamasi į muitinės statutinius valstybės tarnautojus ir detaliau aptariama jų karjeros specifika.

2. MUITINĖS STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KARJEROS YPATUMAI

Muitinė – tai valstybės institucija, atliekanti mokesčių administravimo ir teisėsaugos funkcijas ir turinti valstybės jai suteiktus, įstatymuose įtvirtintus valdingus įgaliojimus. Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statusas (toliau – Statutas) nustato muitinės pareigūnų priėmimo į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje ir atleidimo iš jos tvarką, muitinės pareigūnų perkėlimą į kitas pareigas, tarnybinės veiklos vertinimą, skatinimą, atsakomybę, socialines garantijas, kitus jų statuso ypatumus. „Statutas įtvirtina pareigūnų hierarchiją, reglamentuoja jų tarpusavio pavaldumą, ir, suprantama, galimybes nustatyta tvarka kilti karjeros laiptais.“ (Laurinavičius A., 2003, p.234). Muitinės pareigūnams taip pat taikomas Valstybės tarnybos įstatymas, tačiau tiek, kiek jų statuso nereguliuoja Statutas. Be išlygų muitinės pareigūnams taikoma Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta darbo apmokėjimo tvarka.

Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto 2 straipsnio 1 punkte statutinis tarnautojas muitinės tarnyboje apibrėžiamas taip: „*muitinės pareigūnas* – statutinis valstybės tarnautojas, tarnaujantis muitinėje ir pagal pareigas turintis viešojo arba vidaus administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims.“ Iš tiesų, tiek Valstybės tarnybos įstatymas, tiek Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statusas statutinio valstybės tarnautojo apibrėžimuose akcentuoja įgaliojimų reikšmę atliekant tarnybą, bet nenurodomi jokie konkretūs muitinės pareigūnų bruožai.

Pasak A. Minkevičiaus (2008), „karjeros galimybės yra vienas esminių personalo valdymo viešajame sektoriuje elementų, o karjeros galimybių pradžia neabejotinai siejasi su pretendentų atranka ir priėmimu į tarnybą“.(p.17) Kaip ir buvo konstatuota anksčiau – būtent nuo priėmimo į tarnybą muitinėje prasideda muitinės pareigūno karjera. Į muitinės pareigūno pareigas priimamas asmuo prisiekia Lietuvos Respublikai. Statuto ketvirtajame skyriuje nustatyta, kad į pareigas priimamas muitinės pareigūnas prisiekia individualiai, pasirašydamas priesaikos tekstą. Atsisakęs prisiekti asmuo į pareigas nepriimamas. Priimtam į pareigas muitinės pareigūnui išduodama tarnybinė uniforma su skiriamaisiais ženklais, tarnybinis pažymėjimas, o muitinės posto pareigūnui – ir identifikavimo ženklas. Muitinės pareigūnai atlieka funkcijas, susijusias su teisės pažeidimų prevencija, išaiškinimu, valstybės turto apsauga.

Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategijoje 2011–2015 metams vienas iš numatytų uždavinių yra sukurti karjeros planavimo sistemą, skatinančią muitinės pareigūnų ir darbuotojų iniciatyvumą, atsakomybę, lojalumą bei karjeros siekimą.

2.1.Muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimas

A.Minkevičius, V.Smalskys (2008) teigia, kad „šiuolaikiniame viešajame sektoriuje veiklos vertinimas padeda ir palengvina skirti tarnautojus į jų kompetenciją atitinkamas pareigas, suburti veiksmingas darbo komandas.“ (p.17) Šio teiginio aktualumui tarnyboje muitinėje pagrįsti neabejotinai reikia išanalizuoti muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo procedūrą.

Pirmasis su muitinės pareigūnų vertinimu susijęs aspektas yra vertinimo tikslas. Vienas iš tikslų gali būti sprendimų, susijusių su paaukštinimu ir skatinimu, grindimas tarnybinės veiklos rezultatais. Bet tikslų gali būti ir daugiau: atgalinio ryšio užtikrinimas ir parama muitinės statutiniams tarnautojams, efektyvaus organizacijos darbo užtikrinimas ir kt.

Muitinės pareigūnų vertinimas yra teisiškai reglamentuotas. Vertinimas atliekams vadovaujantis Tarnybos LR muitinėje Statutu ir finansų ministro įsakymu patvirtintomis LR muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėmis ir Statutinių komisijų darbo taisyklėmis. Statuto 3 straipsnis skelbia, jog, pagal karjeros principą, muitinės pareigūnų karjera grindžiama muitinės pareigūnų kompetencija, *įvertinant* jų profesionalumą, tinkamumą pareigoms, tarnybos muitinėje trukmę einant tam tikras pareigas, turimą kvalifikaciją, būtiną eiti kitas pareigas (Statutas, 3 str. 6 p.).

Statuto 6 skirsnis aiškiai ir išsamiai reglamentuoja muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo specifiką. Atlikus Statuto 6 skirsnio analizę, galima išskirti dvejopus muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo *tikslus*, kurie mažai skiriasi nuo Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnyje pateiktų valstybės tarnautojų vertinimo tikslų:

1. Muitinės departamento generalinio direktoriaus ir muitinės įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jų kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir įgyvendinti Muitinės departamento, kai vertinama Muitinės departamento generalinio direktoriaus tarnybinė veikla, arba muitinės įstaigos, kai vertinama jos vadovo tarnybinė veikla, strateginius tikslus.
2. Karjeros valstybės tarnautojo ir pakaitinio tarnautojo veiklos vertinimo tikslas – kasmet įvertinti jų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją.

Tad matyti, kad tarnybinės veiklos vertinimo paskirtis yra ne tik pareigūnų kvalifikacijos, tinkamumo pareigoms patikrinimas, bet ir strateginių tikslų įgyvendinimas.

Kitas svarbus aspektas yra vertinimo *veikėjas*. Juo gali būti: tiesioginis vadovas, į pareigas priimantis asmuo, statutinė komisija. Kaip numatyta LR muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėse, „muitinės departamento generalinio direktoriaus ir muitinės įstaigos vadovo tarnybinę veiklą vertina juos į pareigas priimantis asmuo. Muitinės pareigūno tarnybinę veiklą ir pakaitinio muitinės

pareigūno tarnybinę veiklą vertina jų tiesioginis vadovas.“ (3 ir 4 p.) Tenka pripažinti, kad tiesioginis vadovas gali tiksliausiai įvertinti savo pavaldinius, nes juos gerai pažįsta. Bet, kita vertus, kadangi vadovas yra suinteresuotas savo pavaldinių lojalumu, būtent ši, o gal ir kai kurios kitos, grynai asmeninės savybės, gali būti vertinamos vietoj tarnybinės veiklos rezultatų. Negalima atmesti prielaidos, kad tiesioginis vadovas, nuolat dirbdamas kartu, gali geriausiai apibūdinti asmens tarnybinę veiklą. Tačiau kyla klausimas, ar jis gali išlikti nešališkas. Įžvelgiama problema, kad jei pavaldžių pareigūnų karjera priklauso nuo vieno asmens vertinimo, tuomet tai gali sudaryti sąlygas daryti spaudimą, gali stabdyti kilimą karjeros laiptais neįtikusiems pavaldiniams. Tai bus įvertinta šio darbo tyrimo dalyje.

Nuo 2004 m. munitinės pareigūnų vertinimas atliekamas statutinių komisijų, nuo kurių įvertinimo objektyvumo didžia dalimi priklauso pareigūnų karjera, motyvai siekti aukštesnių profesinių žinių. Svarbiausia personalo objektyvaus vertinimo prielaida yra surasti tinkamus *vertinimo kriterijus*, nes nuo vertinimo požymių priklausys, ar teisingai yra įvertinti tiriamojo asmens pasiekimai. Lietuvos Respublikos munitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėse munitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimui numatyti šie kriterijai:

- profesinė kompetencija;
- veiklos krūvis ir sudėtingumas;
- veiklos kokybė ir rezultatai;
- asmeninės savybės (savarankiškumas, iniciatyvumas, atsakomybė);
- bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai;
- gebėjimas vadovauti padaliniui, vadovavimo efektyvumas;
- veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžiai;
- kvalifikacijos tobulinimas;
- tarnybinė drausmė.

Pagal šiuo kriterijus munitinės pareigūnų veiksmai yra kasmet kalendorinių metų pabaigoje privalomai vertinami net nesant materialiams padariniams. Taip vykdomas **eilinis vertinimas**. Vertinimo procedūra susideda iš munitinės pareigūno ir jo tiesioginio vadovo pokalbio, skirto aptarti munitinės pareigūno tarnybinės veiklos rezultatus, kvalifikacijos tobulinimo poreikius, ir motyvuotos išvados surašymo (6 priedas). Tiesioginis vadovas išvadoje, kurią surašo po pokalbio su munitinės pareigūnu, munitinės pareigūno veiklą apibūdina pagal kiekvieną iš vertinimo kriterijų. Iš esmės, vertinimo rezultatai yra tokie pat kaip ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimo atveju, t.y. *labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai*.

Tad yra svarbu išsiaiškinti, kokiam vertinimui esant, muitinės pareigūnas gali būti paaukštintas pareigose, t.y. įgyvendinta vertikali karjera. Jeigu tiesioginis vadovas muitinės pareigūno tarnybinę veiklą įvertina *gerai*, jo teisinė padėtis nesikeičia ir muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimas yra baigiamas, o jei įvertina *labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai*, toliau muitinės pareigūno tarnybinę veiklą vertina statutinė komisija. Statuto 5 str. 1 dalis reglamentuoja statutinės komisijos sudarymą ir numato statutinės komisijos vaidmenį – svarstyti muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo klausimus ir teikti siūlymus dėl muitinės pareigūnų perkėlimo į aukštesnės arba žemesnės kategorijos pareigas bei atleidimo iš pareigų. Statutinė komisija, įvertinusi muitinės pareigūno veiklą, surašo išvadą dėl muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimo (7 priedas). Statutinę komisiją turi sudaryti ne mažiau kaip 5 nariai (įskaitant pirmininką). Statutinės komisijos siūlomi sprendimai (ar jų deriniai) yra: suteikti aukštesnę arba žemesnę kvalifikacinę kategoriją (klasę), perkelti į aukštesnes arba žemesnes pareigas, tobulinti valstybės tarnautojo kvalifikaciją, atleisti iš pareigų. Tai gi, daroma išvada, kad vienintelis būdas muitinės pareigūnui pasiekti aukštesnės kategorijos pareigas toje pačioje įstaigoje – kai muitinės pareigūno tarnybinę veiklą įvertinama *labai gerai* ne tik jo tiesioginio vadovo, bet ir statutinės komisijos. Tik po statutinės komisijos išvados, muitinės pareigūnas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu gali būti be konkurso perkeltas į aukštesnes pareigas.

Statuto 24 punktas numato muitinės departamento generalinio direktoriaus arba muitinės įstaigos vadovo tarnybinės veiklos **neeilinį vertinimą**, kuris gali įvykti tik esant dviem atvejams:

1) iškyla abejonių dėl Muitinės departamento generalinio direktoriaus arba muitinės įstaigos vadovo kvalifikacijos ar gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas pareigas ir įgyvendinti Muitinės departamento (kai vertinama Muitinės departamento generalinio direktoriaus tarnybinę veiklą) arba muitinės įstaigos (kai vertinama jos vadovo tarnybinę veiklą) strateginius tikslus

2) yra Muitinės departamento generalinį direktorių arba muitinės įstaigos vadovą į pareigas priimančio asmens rašytinis motyvuotas siūlymas suteikti Muitinės departamento generaliniam direktoriui arba muitinės įstaigos vadovui kvalifikacinę kategoriją

Neeilinio vertinimo metu tiesioginis vadovas turi užpildyti neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo išvadą (8 priedas), kurios turinys mažai skiriasi nuo eilinio tarnybinės veiklos vertinimo išvados, išskyrus tai, kad pabrėžiamas motyvuotas siūlymas. Neeilinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo atveju statutinė komisija teikia siūlymą pritarti ar ne tiesioginio vadovo motyvuotam siūlymui ir sudaro išvadą dėl neeilinio muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimo (9 priedas).

Išsiaiškinus kvalifikacinių kategorijų vaidmenį vertinimo procese, vis gi, toliau yra aktualu išsiaiškinti kvalifikacijos tobulinimo specifiką tarnyboje muitinėje.

2.2. Muitinės pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas

Muitinės pareigūno kvalifikacinė kategorija pažymi muitinės pareigūno teorinių žinių, būtinų sėkmingai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas pareigas, ir praktinio darbo įgūdžių lygį. Muitinės pareigūnų kvalifikacinės kategorijos yra trys. Aukščiausia yra pirma kvalifikacinė kategorija, žemiausia – trečia kvalifikacinė kategorija.

Kvalifikacinių kategorijų suteikimo muitinės pareigūnams tvarka numatoma Kvalifikacinių kategorijų suteikimo Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnams taisyklėse. Kvalifikacinės kategorijos **gali būti** suteikiamos:

- ❖ muitinės pareigūnui, kurio tarnybinę veiklą statutinė komisija įvertina *labai gerai* ir muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimo išvadoje pateikia siūlymą suteikti muitinės pareigūnui trečią arba aukštesnę kvalifikacinę kategoriją;
- ❖ muitinės pareigūnui, kurio tarnybinę veiklą statutinė komisija įvertina *patenkinamai* ir muitinės pareigūno tarnybinės veiklos vertinimo išvadoje pateikia siūlymą suteikti muitinės pareigūnui nuosekliai žemesnę kvalifikacinę kategoriją;
- ❖ muitinės pareigūnui, kurio tarnybinę veiklą įvertinusi statutinė komisija pateikia siūlymą pritarti tiesioginio vadovo rašytiniam motyvuotam siūlymui suteikti kvalifikacinę kategoriją.

Kvalifikacijos tobulinimui Lietuvos muitinės sistemoje skiriamas ypatingas dėmesys. Muitinės pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas – tai nuolatinis muitinės pareigūnų mokymasis, siekiant gerinti profesines galimybes. Muitinės pareigūnams mokymo ir profesinių įgūdžių ugdymo paslaugas teikia speciali įstaiga – Muitinės mokymo centras (toliau – MMC). MMC vykdomų kvalifikacijos tobulinimo kursų ir specializuoti seminarų skaičius šiuo metu viršija 40, o kvalifikacijos tobulinimo programos yra orientuotos į kokybišką muitinės pareigūnų mokymą ir skirtos visų grandžių muitinės pareigūnams (Muitinės mokymo centro nuostatai, 2010):

- ❖ Teritorinių muitinių ir specialiųjų muitinės įstaigų vadovams (20 val.) ir struktūrinių padalinių vadovams (20 val.)
- ❖ Muitinės postų inspektoriams (36 val.)
- ❖ Postų inspektoriams, vyresniesiems inspektoriams ir vyriausiesiems inspektoriams (72 val.)
- ❖ Postų pamainų viršininkams (20 val.)
- ❖ Muitinės pareigūnų perkvalifikavimo programa (144 val.)

MMC, atsižvelgdamas į muitinės pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir užimtumą, teikia keletą kvalifikacijos tobulinimo formų (Muitinės mokymo centro nuostatai, 2010): kvalifikacijos tobulinimas Muitinės mokymo centre; darbovietėje arba nuotoliniu būdu.

Visgi, būtina pastebėti, kad muitinės pareigūnų kvalifikacinės klasės, nors ir padeda įgyvendinti horizontalios karjeros principą, mažai pasitarnauja paaukštinimo sistemoje, kadangi dažniausiai siejamos su papildomu atlygiu, o ne su aukštesnėmis pareigomis. Įvertinus pareigūno veiklą *patenkinamai arba nepatenkinamai* gali būti ir panaikinta turima kvalifikacinė klasė, ir pasiūlytos žemesnės kategorijos pareigos bei gali būti atleistas iš einamų pareigų.

Karjera tarnyboje muitinėje yra teisiškai reglamentuota. Šiame skyriuje atlikta muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymo teisinio reglamentavimo analizė. Nustatyta, kad karjera tarnyboje muitinėje yra pakankamai griežtai reglamentuota. Analitinėje dalyje bus bandyta išsiaiškinti ar efektyviai veikia sukurtas ir galiojantis muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymo teisinis mechanizmas.

2.3. Vertikaliaji ir horizontalioji muitinės pareigūnų karjera

A. Laurinavičiaus teigimu (2003) „statutiniai pareigūnai yra karjeros valstybės tarnautojai, turintys galimybę įgyvendinti savo teisę į karjerą valstybės tarnyboje“ (p.106) Muitinės pareigūnams, kaip specialiai statutinių valstybės tarnautojų grupei, suteikta galimybė įgyvendinti karjerą muitinės tarnyboje judant horizontaliai ir vertikalčiai nuo įsidarbinimo iki atleidimo momento. Tarnybos LR muitinėje statute muitinės pareigūnų horizontalios ir vertikalios karjeros galimybės yra įtvirtintos 7 skirsnyje. Iš 7 skirsnio analizės galima teigti, kad muitinės pareigūnams įgyvendinti karjerą galima šiais būdais: tarnybinis kaitumas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, perkėlimas į kitą muitinės įstaigą, laikinas perkėlimas į kitas pareigas ar laikinas pavedimas muitinės pareigūnui atlikti kitas pareigas.

Horizontalioji karjera paprastai suprantama kaip pareigų arba darbo pobūdžio keitimas organizacijoje nekeičiant hierarchijos lygio. Horizontalioji karjera valstybės tarnyboje siejasi su aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimu ir su tarnybiniu kaitumu. Tarnybinis kaitumas įvardijamas kaip individo padėties pakitimai jo darbinės veiklos laikotarpiu. Muitinės pareigūnų tarnybinis kaitumas kartais sąlygojamas decentralizacijos procesų, tačiau dažniausiai jis susijęs su savanorišku valstybės tarnautojų apsisprendimu. Statuto 7 skirsnio 28 straipsnyje įtvirtinta *tarnybinio kaitumo* galimybė, kuri leidžia užtikrinti glaudesnę tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir sudaro horizontalios karjeros galimybes. Tarnybinio kaitumo metu muitinės pareigūnas gali būti perkeltas į kitas tos pačios arba žemesnės kategorijos pareigas Muitinės departamente arba muitinės įstaigoje.

Statute yra yra konstatuojama, kad tarnybinis kaitumas yra galimas, kai:

- yra laisvos muitinės pareigūno pareigos;

- maitinės pareigūnai prašo apsiskeisti tos pačios kategorijos pareigomis.

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

- perkėlimas į kitas pareigas galimas tik tuomet, jei maitinės pareigūnai atitinka pareigybes, į kurias perkeliama, aprašyme nustatytus specialius reikalavimus;
- reikalingas maitinės pareigūno prašymas arba rašytinis sutikimas.

Statute numatoma tarnybinio kaitumo kliūtis maitinės pareigūnams. Kai maitinės pareigūnas dėl sveikatos būklės negali eiti savo pareigų, maitinės pareigūnas perkeliamas į kitas tos pačios arba žemesnės kategorijos pareigas, kurias maitinės pareigūnas pagal savo sveikatos būklę gali eiti. Jei nėra galimybės maitinės pareigūną perkelti į kitas pareigas, atitinkančias jo sveikatos būklę, jis atleidžiamas iš pareigų.

Maitinės tarnyboje, kaip ir visoje valstybės tarnyboje, yra įdiegta rotacijos duomenų bazė, kurioje yra prieinama informacija apie laisvas maitinės pareigūnų pareigas, į kurias maitinės įstaigos siekia tarnybinio kaitumo būdu perkelti valstybės tarnautojus, ir taip pat informacija apie maitinės pareigūnus, kurie siekia tarnybinio kaitumo būdu būti perkelti į kitas pareigas. Ši informacija skelbiama Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (VATIS) bei VATIS posistemės „Savitarna“ modulyje „Tarnybinis kaitumas“. Rotacijos duomenų bazėje pateikti asmeniniai duomenys yra konfidencialūs ir prieinami tik siauram asmenų ratui.

Horizontaliosios karjeros teikiamų galimybių panaudojimas labai praverčia įgyvendinant ir vertikaliosios darbuotojų karjeros planus organizacijoje: pavyzdžiui, ugdant vadovaujančiųjų darbuotojų rezervą, kandidatai į vadovus gali tam tikrą laiką dirbti keisdami to paties hierarchinio lygio pareigas ir taip geriau susipažinti su skirtingų organizacijos padalinių darbu, įgyti ateityje praversiančių žinių ir įgūdžių. (Jagminas J., 2007, p. 217).

Vertikaliąją karjerą yra suvokiama kaip karjera, kai darbuotojas kyla hierarchijos laipteliais į viršų organizacijos viduje. Valstybės tarnyboje šis kilimas vadinamas *perkėlimu į aukštesnes pareigas*. Perkėlimas į aukštesnes pareigas yra administracinė teisinė procedūra, apimanti valstybės tarnybos valdymo institucijų veiksmus, būtinus sprendimui dėl valstybės tarnautojo, einančio žemesnio lygio ar kategorijos pareigas, paskyrimo į aukštesnio lygio ar kategorijos pareigas priimti. Procedūros tikslas – laiduoti galimybę parinkti tinkamą asmenį šioms pareigoms eiti be konkurso. Šiuo atveju didžiausią reikšmę turi kandidato ankstesnės tarnybinės veiklos rezultatai.

Kalbant apie vertikaliąją maitinės pareigūnų karjerą, verta remtis Statuto reglamentuotomis nuostatomis, įtvirtintomis 7 skirsnio 27 stripsnyje. Atsižvelgiant į jas, galima įvardyti **vienintelę**

vertikalios karjeros galimybę: „Muitinės pareigūnas, kurio tarnybinę veiklą statutinė komisija įvertino *labai gerai*, jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu gali būti be konkurso perkeltas į aukštesnes (ne daugiau kaip dviem kategorijomis) pareigas, jeigu jis atitinka pareigybės aprašyme nustatytus reikalavimus.“ (27 str., 1 p.).

Kaip jau minėta, vertikalioji karjera yra suvokiama kaip karjera, kai darbuotojas kyla hierarchijos laipteliais į viršų organizacijos viduje. Kad įsitikinti vertikalios karjeros funkcionavimu muitinės tarnyboje, yra nustatyti hierarchiniai ryšiai. Pagal užimamą vietą valdymo hierarchijoje muitinės pareigūnus įprasta skirstyti į šias grandis (J. Naruševičienė, 2007):

1. Pirminės grandis – skyrių ir postų inspektoriai, vyresnieji ir vyriausieji inspektoriai.
2. Vidurinė – postų, skyrių, pamainų viršininkai.
3. Aukštesnioji – teritorinių muitinių viršininkai, jų pavaduotojai.
4. Aukščiausioji grandis – departamentų vadovai, jų pavaduotojai.

Muitinės tarnyboje vyrauja pareigybių klasifikacija (nuo to priklauso ir atlyginimas). Kilti karjeros laiptais pareigūnai gali tik turėdami atitinkamą kategoriją ar užimdami aukštesnes pareigas. Taip pat keliama į tarnybinės pareigas pagal lygius (tos pačios kategorijos kontekste), kai suteikiama daugiau savarankiškumo priimant sprendimus.

Statutas numato laikiną muitinės pareigūnų perkėlimą į kitas pareigas. Nors perkėlimas įmanomas ir į aukštesnes pareigas, tačiau jo negalime priskirti vertikaliam karjerai. Visgi, tai yra būdas įgyti papildomos kvalifikacijos įgūdžių bei patirties, kuris praverstų įgyvendinant judėjimą karjeros laiptais ateityje. Juolab, kaip teigiama Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos komentare, „laikinas karjeros valstybės tarnautojų perkėlimas į kitas pareigas yra būdas užtikrinti institucijos ar įstaigos funkcionalumą, jei nepakanka vidinių personalo išteklių.“ (Budbergytė R., 2004, p. 99). Visgi, muitinės pareigūno perkėlimas į kitas pareigas yra laikinas, t.y. ne ilgiau nei vienerius metus per penkerius tarnybos muitinėje metus. Muitinės statutinis tarnautojas perkeliamas į laikinai pareigas eiti negalinčio muitinės pareigūno ar įstaigos vadovo pareigas iki sugrįš negalintis eiti pareigų muitinės pareigūnas.

3. TYRIMAS

3.1. Tyrimo dizainas

Išanalizavus karjeros valdymo sistemos tarnyboje muitinėje teisinį reglamentavimą, toliau šiame darbe nagrinėsiu praktikoje įgyvendinamą karjeros valdymą pasirinktoje Lietuvos statutinėje valstybės tarnyboje – Vilniaus teritorinėje muitinėje. Šiame skyriuje aprašomas tyrimo dizainas, tyrimo struktūra bei organizavimas, tyrime naudotos statistinių duomenų apdorojimo metodikos pagrindimas.

Tyrimas siejamas su pagrindine *problema* – ištirti, ar pakankamai efektyviai veikia muitinės pareigūnų karjeros valdymas.

Hipotezė – karjeros procesų Vilniaus teritorinėje muitinėje valdymas nėra pakankamai efektyvus.

Atliekant tyrimą, tikslinga remtis tikrinamos organizacijos darbuotojų žiniomis, kurios gali padėti atskleisti karjeros valdymo Vilniaus teritorinėje muitinėje įvairius aspektus, išryškinti egzistuojančias problemas, numatyti tų problemų sprendimo būdus ir padaryti kitas svarbias išvadas.

Siekiant atlikti išsamią karjeros valdymo sistemos situacijos analizę, nustatyti esmines problemas ir apibrėžti tobulinimo kryptis, atliekamame tyrime buvo derintos šios strategijos:

- ❖ *kokybinė strategija* (tyrimo instrumentas – pusiau standartizuotas interviu);
- ❖ *kiekybinė strategija* (tyrimo instrumentas – anketinė apklausa).

Toks pasirinkimas priimtas remiantis tuo, jog *kokybinis tyrimas (interviu)*, kaip teigia R. Tidikis (2003), yra „labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas.“ (p.465) T.y. pusiau standartizuoto interviu metodas suteikia galimybę išvelgti karjeros valdymo esmę šioje organizacijoje, leidžia išsamiau ir detaliau pamatyti, kaip nagrinėjamą reiškinį suvokia organizacijos personalo specialistai. Interviu metu naudoti klausimai sudaryti remiantis teorinėje dalyje pateiktu bendros ir specialiai statutinių valstybės tarnautojų karjeros vystymui būdingos informacijos rinkiniu. Pusiau struktūruoto interviu metu naudoti atviri klausimai pateikti 2 priede.

Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) buvo panaudotas siekiant suvokti karjeros reiškinio aktualumą ir problematiką Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų tarpe, išnagrinėti dirbančių muitinės pareigūnų susipažinimą su karjeros įgyvendinimo galimybėmis bei jų karjeros poreikį. Anketinė apklausa sudaro sąlygas respondentui pačiam savarankiškai užpildyti pateiktą klausimyną jam patogiu laiku bei išsaugoti informacijos privatumą. Sudarant klausimyną, tikslinga buvo išskirti pagrindines tyrimo dimensijas ir joms priskirti aiškius tikslus (žr. 1 lentelę). Pagal juos sudarytas klausimynas, kurio

svarbiausias tikslas buvo įvertinti statutinių muitinės pareigūnų karjeros problemas, bei nustatyti tų problemų priežastis.

1 lentelė. Tyrimo dimensijos ir jų tikslai

Dimensija	Klausimo numeris	Tikslas
<i>I. Demografinės charakteristikos</i>	1;2;3	Nustatyti respondentų demografinius duomenis, t.y. lytį, amžių, išsilavinimą.
<i>II. Karjeros ir karjeros sėkmės samprata</i>	15; 16	Išsiaiškinti kaip respondentai suvokia karjerą, ir ar turi karjeros planų.
<i>III. Veiklos vertinimo sistema</i>	6;7;8;9;10;11; 12; 13; 14; 28	Įvertinti veiklos vertinimo sistemą.
<i>IV. Darbuotojų atranka ir priėmimas</i>	4; 5	Išsiaiškinti, kokie reikalavimai keliami į tarnybą muitinėje bei nustatyti jų pagrįstumą.
<i>V. Paaukštinimų sistema (Vertikalios karjeros įgyvendinimas organizacijoje)</i>	17; 18; 28	Išsiaiškinti kaip intensyviai pasirinktoje organizacijoje vyksta paskirstymai į aukštesnes pozicijas organizacijos viduje.
<i>VI. Tarnybinis kaitumas (Horizontalios karjeros įgyvendinimas organizacijoje)</i>	19; 28	Išsiaiškinti ar vyksta horizontalus judėjimas VTM viduje ir ar darbuotojai linkę tokiu būdu vystyti savo karjerą.
<i>VII. Karjeros valdymo proceso veikėjų indėlis į muitinės pareigūnų karjerą</i>	20; 21; 28	Išsiaiškinti organizacijos, vadovų, darbuotojų bei žmogiškųjų išteklių specialistų vaidmenį VTM bei įsigilinti į personalo specialistų ir tiesioginių vadovų indėlį į darbuotojų karjerą.
<i>VIII. Darbuotojų motyvavimas siekti karjeros</i>	22; 23; 24; 25; 26; 27	Išnagrinėti muitinės pareigūnų motyvacijos ir demotyvacijos veiksnius siekiant karjeros.
<i>IX. Karjeros valdymo sistema</i>	28; 29	Įvertinti karjeros valdymo sistemą ir jos elementus VTM bei aptarti karjeros valdymo sistemos vystymo perspektyvas.

Tiriamųjų imčiai nustatyti panaudotas atsitiktinių grupių parinkimo būdas, kadangi žinoma generalinė imtis. Kiekybinio tyrimo generalinę imtį sudaro 658 statutiniai VTM pareigūnai.

Atrankos patikimumas – 94 proc., paklaidos dydis – 0,056. Tokie rodikliai kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumo požiūriu laikomi pakankamais.

Imties dydis skaičiuojamas pagal formulę (S.Puškorius, 2004):

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 N p (1 - p)}{\Delta^2 N + z_{\alpha}^2 p (1 - p)}$$

Čia: n – atvejų atrankinėje grupėje skaičius;

N – generalinė aibė ;

Δ – paklaidos dydis ($\Delta = 0,056$);

α – reišmingumo lygmuo ($\alpha = 0,05$);

z_{α} – kritinė reiškmė ($z_{\alpha} = 1,644$);

Kai $p=0,5$, apklaustų respondentų skaičius yra didžiausias.

Pageidautina imtis esant generalinei aibei 658 tyrimo atvejų yra 194 respondentai, viso sulaukta **198 užpildytų anketų**.

Tyrimo eiga ir problemos

Pusiau sktruktūruotas interviu atliktas rugsėjo mėnesį. Šio tyrimo informacija gauta tiesiogiai kalbant su Vilniaus teritorinės muitinės Personalo ir mokymo skyriaus viršininke Nijole Bogdaniene (statutinės komisijos nare) ir Personalo ir mokymo skyriaus vyr. inspektore Valentina Mačiežiene (statutinės komisijos sekretore). Respondentės tyrimui atrinktos vadovaujantis šiais kriterijais: 1) žinios apie personalo valdymo situaciją Vilniaus teritorinėje muitinėje; 2) darbo patirtis personalo administravimo srityje. Iš anksto buvo susisiekiama su respondentėmis bei sutartas patogus laikas atlikti interviu. Prieš interviu atlikimą buvo numatyti tik pagrindiniai tyrimo klausimai (2 priedas), o tyrimo eigoje buvo užduoti ir papildomi, kurie leido lengvai prisitaikyti prie tyrimo situacijos bei kontroliuoti tyrimo eigą. Kiekvieno interviu trukmė – apie 45 min. Interviu metu problemų nekilo.

Anketinė apklausa vyko rugsėjo mėnesį. Tyrime buvo apklausti statutiniai muitinės pareigūnai, dirbantys VTM postuose. Respondentų atranka – atsitiktinė. Atsitiktinės atrankos pagrindai yra laikomos patikimomis, nes kiekvienas generalinės visumos narys turi galimybę pakliūti į imtį. Gavus tiesioginio vadovo sutikimą, respondentams anketos buvo pateikiamos darbo metu, pertraukų nuo darbo metu, o surenkamos iš karto po užpildymo. Respondentai buvo supažindinti su anketavimo tikslu ir užtikrinti dėl jo anonimiškumo. Atsakymams skirtas laikas nebuvo ribojamas, o anketos pildymas nebuvo sudėtingas, nes pateikti atsakymų variantai leido respondentams pasirinkti jiems tinkamiausią atsakymą. Respondentai anketas užpildė savarankiškai, tačiau nėra garantijos, jog tiriamieji atsakė sąžiningai. Duomenų surinkimo patikimumas užtikrintas laikantis anonimiškumo bei kontrolės principais. Visos anketos grįžo tyrėjui.

Apklausoje metu kilusios *problemos*:

1. Neigiamas pareigūnų nusistatymas dėl vykdomos apklausos.
2. Dėl didelio darbo krūvio daugelis pareigūnų pildė anketą skubotai, todėl kai kurie gauti atsakymai yra neišsamūs, nepilni, o kai kurie klausimai liko visai neatsakyti.
3. Kai kuriems pareigūnams buvo būdingas nerimas dėl to, kur bus panaudota vykdomo tyrimo gauta informacija.

Statistiniai duomenys buvo suvedami, apdorojami, analizuojami naudojant *SPSS Statistics 17.0* statistinių duomenų apdorojimo programą, o duomenys grafiškai pateikiami *Microsoft Excel* programos dėka.

3.2. Karjeros problemų tyrimas Vilniaus teritorinėje muitinėje

Išanalizavus teorinius muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymo aspektus, toliau šiame darbe nagrinėsiu praktikoje įgyvendinamą karjeros valdymą pasirinktoje Lietuvos statutinėje viešojo sektoriaus institucijoje – Vilniaus teritorinėje muitinėje (toliau – VTM).

3.2.1. Bendroji Vilniaus teritorinės muitinės charakteristika

Veikla Vilniaus teritorinė muitinė – valstybės institucija, užtikrinanti muitinės administruojamų mokesčių surinkimą, sauganti visuomenę nuo neteisėtos tarptautinės prekybos daromos žalos ir sudaranti palankias sąlygas verslo plėtrai. Vilniaus teritorinės muitinės steigėjas yra Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos. VTM veikia Muitinės departamento nustatytoje veiklos zonoje, kurią sudaro Vilniaus, Varėnos, Druskininkų, Trakų, Širvintų, Ukmergės, Ignalinos, Šalčininkų ir Švenčionių miestai ir jų rajonai.

Misija Vilniaus teritorinė muitinė – lanksti, skaidri, efektyvi ir patikima, į geriausią Europos Sąjungos valstybių muitinių patirtį orientuota valstybės institucija, sauganti visuomenę nuo neteisėtos tarptautinės prekybos daromos žalos ir sudaranti palankias sąlygas verslo plėtrai.

Tikslas Užtikrinti patikimą Lietuvos Respublikos ir ES visuomenės, rinkos, aplinkos ir finansinių interesų apsaugą tarptautinės prekybos srityje, ES muitų ir bendrosios prekybos ir kitų su prekyba susijusių bendrųjų Bendrijos politikų įgyvendinimą.

Organizacinė struktūra

Lietuvos muitinės organizacinė struktūra – tai Muitinės departamentas, 5 teritorinės muitinės, 41 muitinės postas bei specialiosios muitinės įstaigos (pavaldžios Muitinės departamentui): Muitinės kriminalinė tarnyba, Muitinės informacinių sistemų centras, Muitinės laboratorija ir Muitinės mokymo centras. 1996 m. buvo atlikta muitinių reorganizacija, įsteigta 10 teritorinių muitinių, o 2002 m. liepos 1 d. jų skaičius sumažintas iki penkių – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Šiaulių.

Vilniaus teritorinė muitinė yra viena iš stambiausių muitinių. Vilniaus TM sudaro 14 įstaigų: Vilniaus teritorinės muitinės įstaiga ir 13 postų (3 priedas). Vilniaus teritorinės muitinės įstaiga koordinuoja muitinės postų ir muitinės mobiliųjų grupių darbą. Muitinės postas – posto pareigūnų darbo vieta arba struktūrinis padalinys, atliekantis muitinį tikrinimą. Muitinės mobilioji grupė – mobilusis VTM padalinys, veikiantis nustatytoje VTM veiklos zonoje ir joje atliekantis transporto priemonių, asmenų, dokumentų ir gabenamų prekių patikrinimą. Vilniaus teritorinės muitinės statutiniai valstybės tarnautojai

nustato planuojamus ar jau padarytus muitinės įstatymų pažeidimus, neteisėtus vežėjų, importuotojų ar eksportuotojų veiksmus, vykdo draudžiamų gabenti prekių kontrolę.

Darbuotojų skaičius 2010 m. sausio 1 d. duomenimis, Lietuvos muitinėje dirbo 2 547 asmenys, iš jų 2 311 pareigūnų ir 236 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Šiuo metu Lietuvos tarnyboje muitinėje dirba 1264 vyrai ir 1283 moterys. Viso LR Muitinės tarnyboje yra patvirtintos 2649 pareigybės. Aleksienės R. (2004) teigimu „ši didžiausią leistiną statutinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skaičių nustato Vyriausybė“. Lietuvos muitinių įstaigų vadovai, įvertindami įstaigai pavestas funkcijas ir kiek iš jų yra vykdytinos tik valstybės tarnautojų, ir kurias gali atlikti darbuotojai, tvirtina konkretų valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, sąrašą. Lietuvos muitinės įstaigose šiuo metu darbuotojų skaičius nesiekia didžiausio leistino. Iš 2649 patvirtintų pareigybių šiuo metu dirba 2547. Nagrinėjant Lietuvos muitinės sistemos personalo sudėties pokyčius atkreiptinas dėmesys į tai, kad per 6 metus pasikeitė statutinių valstybės tarnautojų skaičius visų darbuotojų atžvilgiu (4 priedas). Pastebima statutinių tarnautojų skaičiaus visų darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didėjimo tendencija, t.y. per nagrinėjamą laikotarpį jų padidėjo daugiau nei 2 proc. Šiuo metu daugiau nei 90 procentai visų darbuotojų yra statutiniai valstybės tarnautojai.

Kalbant apie Vilniaus teritorinę muitinę, joje yra 729 patvirtintos pareigybės. Tačiau šiuo metu nėra užpildytos visos pareigybės. Iš viso dirba 712 darbuotojų, iš jų – 348 moterys ir 364 vyrai. Iš 712 darbuotojų – statutinių valstybės tarnautojų yra 658, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį – 54. Kaip matyti, 92 procentus visų darbuotojų atžvilgiu sudaro statutiniai valstybės tarnautojai. Statutinių valstybės tarnautojų ir pagal darbo sutartį dirbančių darbuotojų skaičiaus santykis atitinkamai 12:1 (658:54).

Atsakomybė už organizacijos žmogiškuosius išteklius Už Vilniaus teritorinės muitinės žmogiškųjų išteklių valdymą yra atsakingas VTM Personalo ir mokymo skyrius. Personalo ir mokymo skyriuje dirbantys inspektoriai atlieka daugybę funkcijų: vykdo personalo atrankos procedūras (organizuoja konkursus, įformina reikiamus dokumentus, vykdo laisvų pareigybių įrašymą į registrą ir kt.), sudaro kasmetinių atostogų grafikus, skaičiuoja valstybės tarnautojų Lietuvos valstybei stažą, vykdo tarnybinės veiklos vertinimą, įgyvendina mokymo politiką, analizuoja personalo kaitą, užsiima personalo poreikio analize ir kt. Karjeros valdymo srityje atlieka personalo kaitos ir karjeros vystymo analizę bei tendencijų nustatymą, analizuoja perkėlimo į aukštesnes pareigas galimybes, kvalifikacinių klasių suteikimo ar panaikinimo tendencijas bei atlieka kitas personalo tarnybos specialistams priklausančias funkcijas.

Muitinės mokymo centras – specializuotas mokymo centras, atsakingas už muitinės pareigūnų mokymą, t.y. pareigybei privalomų įgūdžių ir gebėjimų ugdymą. Tai pat jis atsakingas už vertikalųjį

mokymą, orientuotą į specialųjį mokymą atskirose veiklos srityse. Tobulinant Lietuvos muitinės administracinius gebėjimus 2009 m. patvirtinta 40 naujų mokymo programų. Parengtos kvalifikacijos tobulinimo programos teritorinių muitinių ir specialiųjų muitinės įstaigų vadovams bei struktūrinių padalinių vadovams, taip pat nauja programa postų inspektoriams. Kiekvienam Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnui ir darbuotojui 2009 metais vidutiniškai teko 24 mokymosi valandos. Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnai kvalifikaciją tobulino Muitinės mokymo centre, Finansų ministerijos mokymo centre, kitose kvalifikacijos tobulinimo įstaigose, darbo vietose. Daugiausia dėmesio buvo skirta pareigūnų specialiosioms profesinėms žinioms ir įgūdžiams lavinti.

Pasirinktos įstaigos pagrindimas Pasirinkta įstaiga pasižymi viešajam sektoriui būdinga hierarchine struktūra. Be to, karjeros problemų tyrimą siekta atlikti įvairove pasižyminčioje įstaigoje, o VTM karjeros reguliavimas yra ypatingas jau vien dėl to, jog reglamentuotas ypatingu teisės aktu – Lietuvos Respublikos tarnybos muitinėje statutu. Tiriamos organizacijos dydis (t.y. darbuotojų skaičius) atitinka planuotą tyrimo apimtį. Tikėtasi, jog informacijos rinkimu, analize ir sklaida organizacijoje bus pastebėtas darbuotojų požiūris į karjeros valdymą, išsiaiškintos darbuotojų karjeros valdymo problemos.

3.2.2. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo duomenų analizė atlikta remiantis pagrindinėmis tyrimo dimensijomis. Tyrimo etapai:

1. Tyrimo anketų ir interviu klausimyno parengimas.
2. Empirinių duomenų surinkimas.
3. Duomenų suvedimas ir jų statistinis apdorojimas.
4. Gautų rezultatų pateikimas ir analizė.
5. Tyrimo išvadų pristatymas.

I. Demografinės charakteristikos

Kaip jau minėta bendroje organizacijos charakteristikoje, statutinių valstybės tarnautojų skaičius VTM 2010 m. sausio 1 d. duomenimis yra 658, iš kurių 51,1 procentus sudaro vyrai ir 48,9 procentus – moterys.

Kaip buvo teigta VTM 2009 m. veiklos ataskaitoje – 93, 8 proc. visų darbuotojų turėjo aukštąjį išsilavinimą. Iš apklausoje 198 dalyvavusių muitinės pareigūnų dauguma (t.y. 180 (90,9 proc.)) turi universitetinį išsilavinimą. Iš jų – 72, 2 proc. įgyję bakalauro laipsnį, o 18,7 proc. – magistro. Tik 18

tarnybą VTM atliekantys pareigūnai (9, 1 proc.) teigia turintys neuniversitetinį išsilavinimą. Galima teigti, jog VTM pažymėtinas aukštas muitinės pareigūnų išsilavinimo lygis.

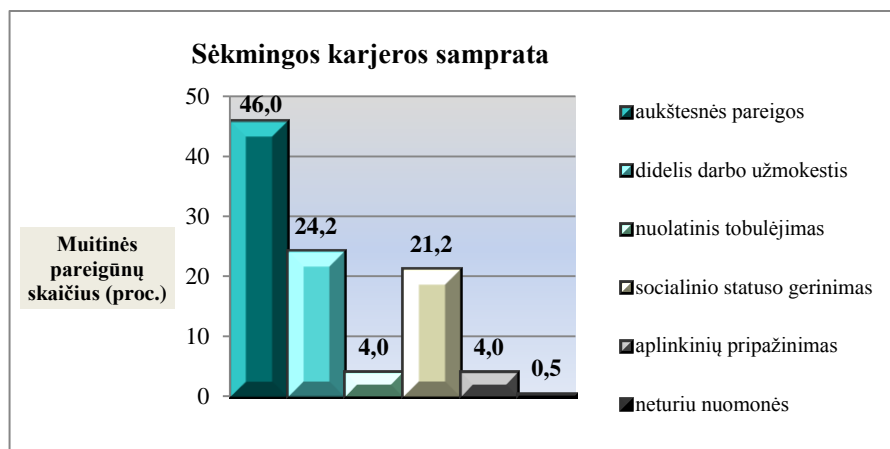
Apibendrinus anketinės apklausos metu gautus duomenis, galima teigti, jog yra išryškėjusios dvi VTM vyraujančios amžiaus grupės: 31-40 ir 41-50 amžiaus muitinės pareigūnai. Pirmajai grupei priklauso 31,3 procentai visų respondentų, antrajai –35,4 procentai. VTM yra gana aukštas vidutinio amžiaus rodiklis (žr. 2 lent.).

2 lentelė. VTM respondentų demografinės charakteristikos

		N	Proc.
Lytis	Moterys	89	44,9
	Vyrai	109	55,1
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis	18	9,1
	Aukštasis universitetinis (bakaluro)	143	72,2
	Aukštasis universitetinis (magistro)	37	18,7
Amžius	iki 30	28	14,1
	31-40	62	31,3
	41-50	70	35,4
	50 ir daugiau	38	19,2

II. Karjeros ir karjeros sėkmės samprata

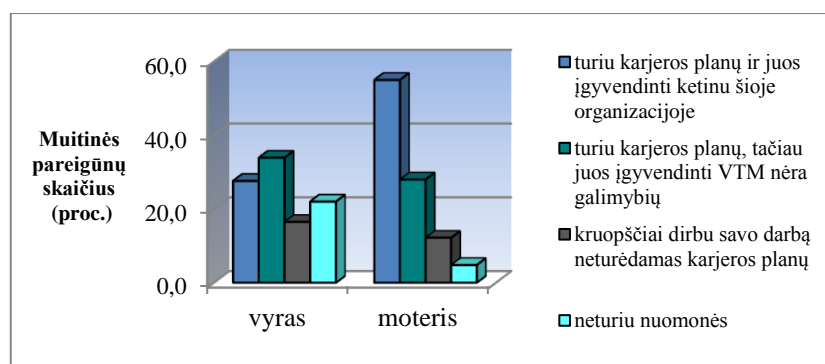
Siekiant suprasti kokią vietą karjera užima VTM statutinių valstybės tarnautojų darbo aplinkoje ir gyvenime, respondentai buvo paprašyti pažymėti, jų manymu, sėkmingos karjeros sampratą. (žr.6 pav.)



6 pav. Sėkmingos karjeros samprata

46 procentai respondentų įsitikinę, kad sėkminga karjera – tai aukštesnės pareigos. Išsiskyrė dvi mažesnės atsakymų grupės, kurių atsakymai pasiskirstė apyligiai: viena respondentų grupė sėkmingą karjerą supranta kaip didelį darbo užmokestį (24,2 procentai), antroji – kaip socialinio statuso gerinimą (21,2 procentai). Akivaizdu, kad apklaustųjų muitinės pareigūnų tarpe karjera bene labiausiai asocijuojasi su aukštesnėmis pareigomis. O ar šis rodiklis yra jiems reikšmingas vystant savo karjerą, bandyta išsiaiškinti.

Kadangi dauguma respondentų karjerą tapatina su aukštesnėmis pareigomis, svarbu išsiaiškinti ar pats pareigūnas turi poreikį siekti karjeros ir kaip vertina savo karjeros perspektyvas VTM. Šiuo tikslu buvo iškeltas klausimas: „Ar turite karjeros planų?“ (žr. 7 pav.).



7 pav. Muitinės pareigūnų karjeros planai

Atlikus šio klausimo atsakymų analizę respondentų lyties požiūriu, paaiškėjo, kad vieningos nuomonės nėra. Matyti, kad karjeros planų turi ir juos įgyvendinti VTM ketina dvigubai daugiau moterų (55 procentai) nei vyrų (27,6 procentai), o daugiau vyrų (33,9 proc.) nei moterų (28 proc.) mano, kad nėra galimybių karjeros planus įgyvendinti VTM. Vyrų labiau linkę kruopščiai dirbti darbą neturėdami jokių karjeros planų (16,5 proc.). Šiuo klausimu nuomonės nepareiškė net 22 procentai apklausoje dalyvavusių vyrų.

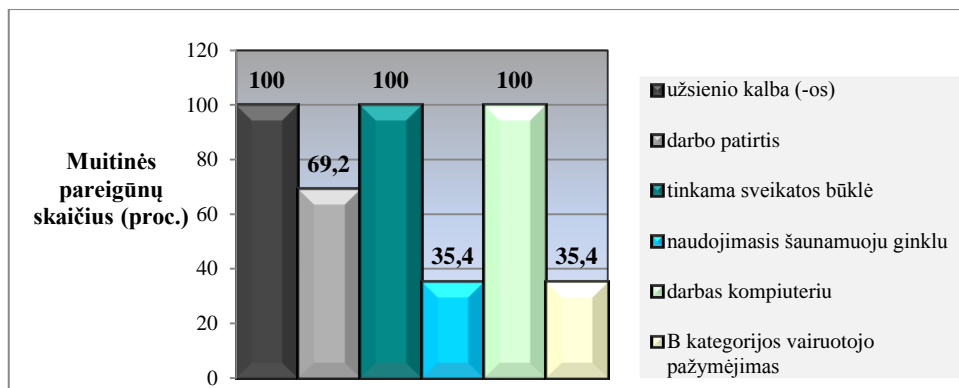
Apibendrinant dimensijos rezultatus galima daryti prielaidą, kad šios įstaigos darbuotojams yra aktuali sėkminga karjera, o vertindami karjerą jie išvelgia ne pinigines naudas, bet akcentuoja aukštesnių pareigų siekimo, bei socialinio statuso gerinimo aspektus. Tačiau analizuojant muitinės pareigūnų karjeros planus, išsiaiškinta, kad trečdalis respondentų neturi karjeros planų, t.y. jie yra abejingi savo karjeros vystymui. Be to, anketinės apklausos duomenų analizės dėka pavyko išvelgti karjeros galimybių nebuvimą VTM. Todėl toliau verta nuodugniau išanalizuoti karjeros procesų valdymą Vilniaus teritorinėje muitinėje, kad analizės metu išsiaiškinti galimas karjeros galimybių nebuvimo problemas bei pateikti jų sprendimo būdus.

III. Darbuotojų atranka ir priėmimas

Kadangi statutiniai valstybės tarnautojai turi rūpintis valstybės, visuomenės reikalais, teikti socialines paslaugas visą parą, jų pareigybės aprašyme yra nustatyti ne tik pareigybės lygis, kategorija, pareigybei priskirtos funkcijos, bet dar ir specifiniai reikalavimai. Jie turi būti tokios sveikatos būklės ir fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti konkrečias pareigas.

VTM konkurse dalyvavę ir konkursą laimėję muitinės pareigūnai buvo paklausti apie specialiuosius reikalavimus, kurie buvo nustatyti pareigoms, į kurias jie pretendavo.

Atsižvelgiant į gautus duomenis (žr.8 pav.), tikėtina, kad VTM atitinkamoms pareigybėms keliami atitinkami reikalavimai. Respondentų atsakymai leidžia teigti, kad tinkamos sveikatos būklės, mokėjimo naudotis kompiuteriu, užsienio kalbos mokėjimo reikalavimai buvo taikomi visiems muitinės pareigūnams. Tuo tarpu mokėti naudotis šaunamuoju ginklu (35,4 proc.), turėti darbo patirties (69,2 proc.) ir B kategorijos vairuotojo pažymėjimą (35,4 proc.) reikalavimai buvo taikomi ne visiems apklausoje dalyvavusiems muitinės pareigūnams. Tokių specialiųjų reikalavimų gausa yra grindžiama tuo, kad muitinės pareigūnai, dirbantys postuose, atlieka specifines pareigas.



8 pav. Specialieji reikalavimai pretendams į tarnybą VTM

Be abejo, kyla klausimas, ar iš tiesų visi keliami specialieji reikalavimai yra pagrįsti? 71 procentai respondentų įsitikinę, jog visi pareigybės aprašyme keliami specialieji reikalavimai yra pagrįsti. Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės teigimu, specialūs reikalavimai pretendentui, nurodyti pareigybės aprašyme, yra būtini, norint atlikti tarnybą profesionaliai ir kokybiškai.

Pretendentui, atitikusiam keliamus bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, nurodytus pareigybės aprašyme, leidžiama dalyvauti konkurse. VTM konkurso metu yra vykdomas pokalbis su pretendais, vertinant jų privalumus. Privalumai yra tikrinami žodžiu. Komisijos posėdžio metu iš pretendento žodinių atsakymų į žodinius klausimus yra gaunama tam tikra informacija: pretendento silpnosios ir stipriosios

pusės, asmeninės savybės, pretendentų turimas žinių ir įgūdžių potencialas, prognozuojamos galimybės kokybiškai atliekant tarnybą muitinėje. Atsiranda problematiškumas dėl šio atrankos būdo naudojimo, kadangi jis nėra pakankamai patikimas ir objektyvus, trūksta įvairumo, per mažai naudojami psichologijos metodais. Daroma prielaida, kad siekiant tinkamai įvertinti kandidatus, *pokalbis, kaip konkurso būdas, nėra pakankamai efektyvus*. Reikėtų apsvarstyti galimybę naudoti bent keletą metodų tai pačiai savybei įvertinti. Tai galėtų būti įgyvendinama konkurso metu taikant dar vieną procedūrą – praktinę užduotį, kurios metu praktiškai būtų patikrintas pretendento raštingumas, užsienio kalbų mokėjimas, mokėjimas dirbti kompiuteriu atitinkamomis programomis ir kt.

Siekiant užtikrinti konkursų skaidrumą valstybės tarnyboje, egzamino žodžiu eigai fiksuoti yra daromas skaitmeninis garso įrašas, kuris gali užkirsti kelią galimiems konkurso pažeidimams. 2008 m. balandžio 10 d. įsigaliojo „Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos“ pakeitimai, pagal kuriuos konkursų į valstybės tarnautojų pareigas egzamino žodžiu eiga – konkurso komisijos narių klausimai ir respondentų atsakymai yra fiksuojami darant skaitmeninį garso įrašą. Pasak VTM Personalo ir mokymo skyrius viršininkės, muitinės pareigūnų privalumų vertinimo metu pokalbio informacija nėra fiksuojama, nes tai nėra numatyta „Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklėse“. Siekiant užtikrinti konkurso skaidrumą, privalumų vertinimo pokalbio eigai fiksuoti turi būti daromas skaitmeninis garso įrašas, kuris galėtų užkirsti kelią galimiems konkurso pažeidimams.

Galima teigti, kad darbuotojų atrankos sistema VTM yra per daug formalizuota ir nesuteikia galimybių tinkamai įvertinti realių pretendentų dalykinių gebėjimų, o juo labiau jų žmogiškosios kompetencijos ir charakterio tinkamumo darbo vietos profiliui.

IV. Veiklos vertinimo sistema

Kaip jau buvo gvildinama teorinėje šio darbo dalyje, tiesiogiai su muitinės pareigūnų karjera neabejotinai siejasi tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Šios dimensijos tikslas – įvertinti egzistuojančią veiklos vertinimo sistemą VTM.

Pasak Bakanauskienės I., (2008) darbuotojų veiklos vertinimo tikslai yra: gerinti personalo motyvavimą, didinti bendradarbiavimo intensyvumą, mokyti darbuotojus, gerinti personalo judėjimo valdymą (darbuotojų perkėlimas, atleidimas).

Interviu metu pavyko išsiaiškinti statutinės komisijos narės požiūrį į vertinimą: *„vienintelis periodinis valstybės tarnautojų formalizuotas įvertinimas, kuriame įvardijamas vadovų požiūris į pavaldinio galimą karjerą ir kvalifikacijos tobulinimą, yra kasmet iki gruodžio 15 d. surašoma tarnybinės*

veiklos vertinimo išvada. Galiu drąsiai sakyti, kad Vilniaus teritorinėje muitinėje, o plačiau – ir visoje muitinės sistemoje, tai iš tiesų yra užtikrintas ir patikimas būdas kaip pasiekti karjeros auštumą.”

VTM įdiegta ir taikoma dvejopa tarnybinės veiklos vertinimo sistema, t.y. vykdomas kasmetinis (eilinis) bei neeilinis muitinės pareigūnų vertinimai. Remiantis LR muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių reikalavimais, jeigu muitinės pareigūno veikla eilinio vertinimo metu įvertinama *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, toliau jo veiklą vertina statutinė komisija. Veiklą įvertinus *gerai*, jo teisinė padėtis nesikeičia ir vertinimas yra baigiamas (išskyrus atvejį, kai darbuotojas teikia prašymą įvertinti jį statutinėje komisijoje).

Muitinės pareigūnų veiklos vertinimo skalė:

- Įvertinimas „*labai gerai*” – reikalavimus viršijanti veikla;
- Įvertinimas „*gerai*” – reikalavimus atitinkanti veikla;
- Įvertinimas „*patenkinamai*” – neviseškai reikalavimus atitinkanti veikla, nustatyti kai kurie įgūdžių trūkumai;
- Įvertinimas „*nepatenkinamai*” – nepriimtina veikla, nustatyti žymūs įgūdžių trūkumai.

3 lentelėje pateikti VTM pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimų rezultatai nuo 2007 iki 2009 metų. Iki 2007 metų Personalo ir mokymo skyriuje nebuvo organizuotas tarnybinės veiklos vertinimo duomenų kaupimas ir analizė. Lentelėje pateikti duomenys leidžia atskleisti kai kurias vertinimo proceso VTM tendencijas: įvertinimas *labai gerai* turi tendenciją mažėti kasmet, o įvertinimas *gerai* – atvirkščiai, turi tendenciją didėti.

3 lentelė. VTM 2007 – 2009 metų muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimų rezultatai

Įvertinimas	2007	2008	2009
1. labai gerai	260	84	23
<i>1.1. perkelta į aukštesnes pareigas</i>	28	5	19
<i>1.2. suteikta 1 kvalifikacinė kateg.</i>	13	0	0
<i>1.3. suteikta 2 kvalifikacinė kateg.</i>	56	1	0
<i>1.4. suteikta 3 kvalifikacinė kateg.</i>	163	1	3
2. gerai	355	543	620
3. patenkinamai	0	6	1
4. nepatenkinamai	2	0	0
	617	633	644

2007 metais *labai gerai* tarnybinė veikla buvo įvertinta 260 pareigūnų, tuo tarpu 2009 metais tik 23. Įvertinimas *gerai* 2007 metais skirtas 355 pareigūnams, o 2009 – net 620. Ar gali būti, kad tiesioginiai vadovai įvertinimus „*gerai*“ surašo tik formaliai užpildydami formą ir neteikia muitinės pareigūnų

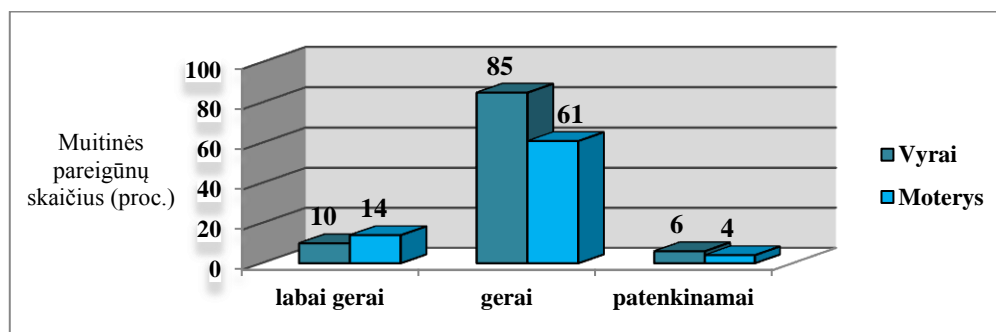
karjerai didelės reikšmės. 2007 - 2009 metų vertinimų analizė skatina ieškoti priežasčių. Galima daryti išvadą, kad tokia įvertinimų „gerai“ dinamika per 3 metus yra glaudžiai susijusi su galimybių perkelti į aukštesnes pareigas nebuvimu Vilniaus teritorinėje muitinėje, kadangi nebuvo laisvų pareigybių aukštesnėse pareigose. Personalo ir mokymo skyriaus inspektorės teigimu, „paaukštinimas yra susijęs su papildomo finansavimo poreikiu, o kai finansavimo nėra, net ir labai gerai dirbantis darbuotojas dažnai nėra vertinamas *labai gerai*, nes nėra ką jam pasiūlyti.“ Be to, svarstant šią išvadą, svarbu įsitikinti, kokios yra muitinės pareigūnų nuostatos karjeros klausimu, t.y. ar jie patys suinteresuoti vystyti savo karjerą ir tikslingai jos siekia. Personalo ir mokymo skyriaus inspektorė atskleidžia, kad pareigūnai tik atsiradus laisvai pareigybei domisi karjera.

4 lentelėje nagrinėjamas ryšys tarp muitinės pareigūnų paskutinio eilinio vertinimo įvertinimų (*labai gerai*, *gerai* ir *patenkinamai*) bei jiems pateikto pasiūlymo po įvertinimo. Duomenys rodo, jog 18 iš 23 *labai gerai* įvertintų respondentų buvo perkelti į aukštesnes pareigas, o 6 buvo pasiūlyta suteikti kvalifikacinę kategoriją. *Nepatenkinamai* nebuvo įvertintas nei vienas pareigūnas. Vis dėlto, dominuoja įvertinimas *gerai*, kuriam esant muitinės pareigūno teisinė padėtis nesikeičia.

4 lentelė. **Muitinės pareigūnų paskutinio eilinio vertinimo išvados ir pasiūlymai**

Paskutinio eilinio vertinimo metu tarnybinės veiklos įvertinimas	Pasiūlymas po įvertinimo				Viso
	suteikti kvalifikacinę kategoriją	perkelti į aukštesnes pareigas	tobulinti kvalifikaciją	įvertinimas "gerai"	
<i>labai gerai</i>	5	18	0	0	23
<i>gerai</i>	0	0	0	146	146
<i>patenkinamai</i>	0	0	10	0	10
Viso	5	18	10	146	180

Kaip paskutinio eilinio vertinimo metu pareigūnų tarnybinės veiklos įvertinimas (*labai gerai*, *gerai*, *patenkinamai*) pasiskirsto lyties atžvilgiu, pateikta 9 pav.



9 pav. Pareigūnų tarnybinės veiklos įvertinimas lyties atžvilgiu

Matyti, kad įvertinimas *gerai* (85 vyrai) ir *patenkinamai* (6 vyrai) dominuoja vyrų grupėje, o įvertinimas *labai gerai* – moterų grupėje (14 moterų). Vadinasi, 2009 metais didesnės karjeros galimybės, atsižvelgiant į įvertinimus, buvo suteiktos moterims.

Siekiant įvertinti egzistuojančią vertinimo sistemą VTM, reikėtų išanalizuoti tarnybinės veiklos vertinimo procedūras. Pirmoji vertinimo procedūra – tiesioginio vadovo įvertinimas. Vertinant darbuotojus vadovaujamosi įstatyme numatytais kriterijais. Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės teigimu, vertinant pareigūnų veiklą, tiesioginis vadovas, vadovaudamasis LR muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėmis (toliau – Taisyklės), muitinės pareigūno veiklą apibūdina pagal kiekvieną iš jose numatytų kriterijų. Neatmetama galimybė, kad tiesioginio vadovo išvada gali būti subjektyvi ir nekonkreči. Tai patvirtina VTM Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės teiginys, kad „tiesioginis vadovas tiesiog savo nuožiūra įvertina, neįvertindamas balais kiekvieno kriterijaus.“ Vadinasi, kiekvienam vertinimo kriterijui įvertinti nėra atskiro klausimyno, kurį sudarytų pagrindiniai ir detalizuojantys teiginiai, ir kuriuos tiesioginis vadovas galėtų įvertinti balais. Todėl tenka pabrėžti, kad tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai be jokios numatytos išsamesnės jų pritaikymo metodikos sudaro prielaidas subjektyviam jų interpretavimui. Juo labiau, kad vertinimo dokumentacijos įforminimas yra taip pat pakankamai laisvo pobūdžio. O tai savo ruožtu gali sukelti vertinimo *subjektyvumo problemą*.

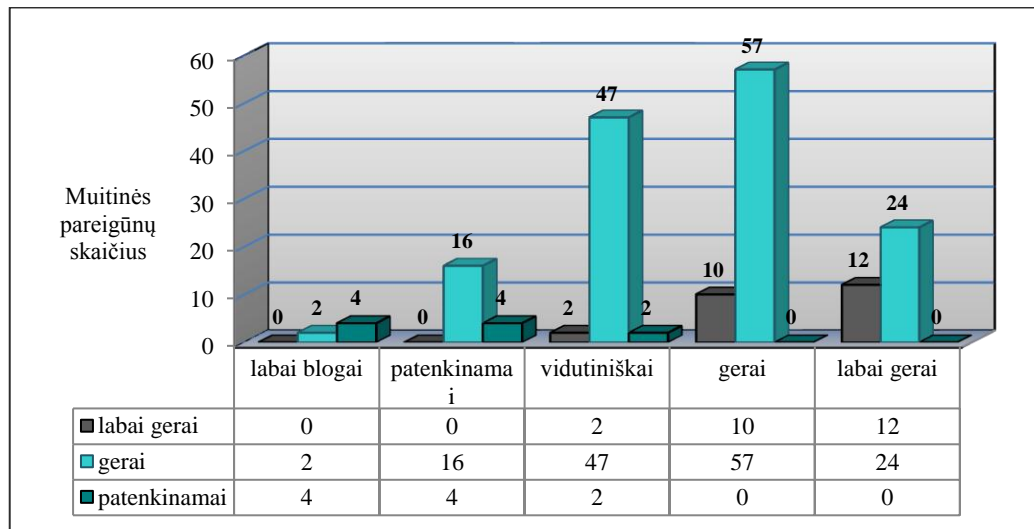
Grynai formalūs yra statutinei komisijai pavedami uždaviniai, numatyti Taisyklių 23 punkte: „vertindama išvadą arba tiesioginio vadovo pasiūlymą, vertinimo komisija turi nustatyti, ar tiesioginis vadovas teisingai įvertino valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal vertinimo kriterijus“. Tiesioginiam vadovui sudaroma galimybė reikšmingai įtakoti statutinės komisijos sprendimus, nes „statutinės komisijos nariai prireikus gali pasiūlyti vadovui išsamiau apibūdinti tam tikrus valstybės tarnautojo gebėjimus“ (24 punktas). Taigi, tenka konstatuoti, kad *egzistuojanti vertinimo sistema suteikia laisvės vertinimo kriterijų interpretavimui ir erdvės subjektyviam muitinės pareigūnų vertinimui*.

Tęsiant vertinimo sistemos analizę, verta išanalizuoti vertinimo procedūrą statutinėje komisijoje bei nustatyti respondentų nuomonę apie statutinės komisijos kompetentingumą.

Kaip vyksta vertinimo procesas staatutinėje komisijoje, buvo išsiaiškinta interviu metu. Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės teigimu, vertinimo pokalbio metu dažniausiai susipažįstama su tiesioginio vadovo pateikta išvada, ir tikimasi išsiaiškinti jos atitikimą. Klausimus užduoda statutinės komisijos nariai, taip pat aktyviai padeda pareigūno tiesioginis vadovas, kadangi jis gerai pažįsta savo darbuotoją. Klausimai pateikiami atsižvelgiant į tarnautojo pareigas, užduodami tokio pobūdžio, kad padėtų atskleisti pareigūno privalumus dirbant einamose pareigose, lūkesčius bei artimiausius karjeros planus. Statutinės komisijos nariai labiausiai linkę užduoti psichologinio pobūdžio klausimus, kurie padėtų atskleisti

pareigūno asmenines savybes ir požiūrį į darbą: „Koks Jūsų pagrindinis pasiekimas?“, „Kaip siekiate tikslo?“, „Ar dalyvaujate visuomeniniame gyvenime?“, „Kodėl turėtume suteikti galimybę būtent Jums užimti aukštesnes pareigas?“, „Kaip reaguojate į stresą?“ ir pan. Siekdami kuo daugiau sužinoti apie pretendenta, komisijos nariai neužduoda tokių klausimų, į kuriuos pareigūnai galėtų atsakyti „taip“ arba „ne“.

Kaip matyti 10 pav., daugiausia respondentų (N=67) statutinės komisijos kompetentingumą vertina „gerai“, šiek tiek mažiau respondentų (N=51) – „vidutiniškai“, o „labai gerai“ tik 36. Akivaizdu, jog 50 procentai respondentų, kurių tarnybinė veikla buvo įvertinta *labai gerai*, statutinės komisijos kompetentingumą taip pat linkę vertinti „labai gerai“. 39 procentai (57 iš 146) *gerai* įvertintų pareigūnų komisijos kompetentingumą įvertina „gerai“, ir atitinkamai, *patenkinamai* įvertinti respondentai komisijos kompetentingumą labiausiai linkę vertinti „labai blogai“ arba „patenkinamai“.



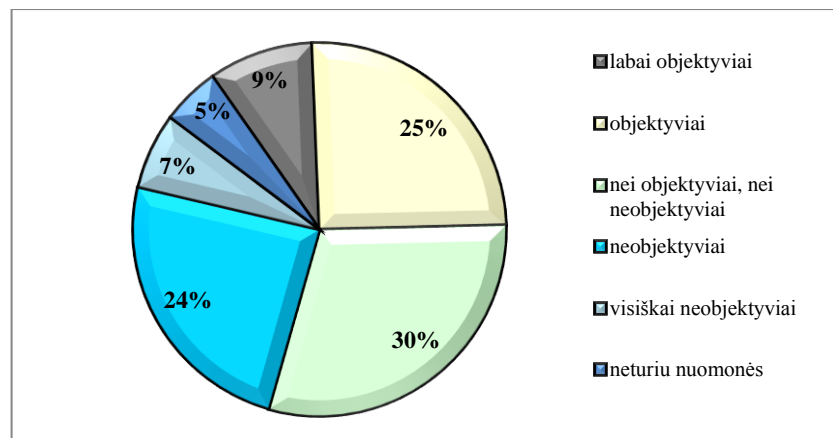
10 pav. Statutinės komisijos kompetentingumo įvertinimas

Siekiant įsitikinti, ar statutinės komisijos kompetentingumo įvertinimas yra priklausomas nuo muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos įvertinimo leidžia nustatyti Chi kvadrato testas.

Statistinėms išvadoms gauti pasirenkamas vienas iš populiariausių neparametrinių kriterijų – Chi kvadrato (χ^2) testas, kuris naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti, dviejų kintamųjų nepriklausomumui ar vieno kintamojo homogeniškumui tikrinti. Šis kriterijus tikrina statistinę hipotezę, ar dažnių lentelės eilučių ir stulpelių kintamieji yra priklausomi. (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 93 – 124) Norint sužinoti, ar nagrinėjami kintamieji yra priklausomi, reikia pasirinkti priimtina paklaidą. Tarkime, paklaida neturi būti didesnė, negu 5 proc., t. y., reikšmingumo lygmuo $p = 0,05$.

(Puškorius S., 2004, p.158). Apskaičiavus, gaunama, kad: $\chi^2=76,368$, $df = 8$, $p = 0,000$, $p < 0,05$. Toks ryšys yra priklausomas ir neatsitiktinis. Tai leidžia daryti išvadą, jog daugiausia abejonių dėl komisijos kompetentingumo kyla tiems pareigūnams, kurie vertinimo metu patyrė nesėkmę (t.y. jų tarnybinė veikla buvo įvertinta *patenkinamai*). Be to, tokia priklausomybė kelia abejonių ir dėl komisijos objektyvumo.

Kaip pasiskirsto respondentų nuomonės statutinės komisijos objektyvumo vertinimo klausimu, pavaizduota 11 pav. 9 procentai respondentų mano, kad jų veikla vertinama *labai objektyviai*. Vis dėlto, dauguma respondentų mano, kad jų veikla buvo vertinta *nei objektyviai, nei neobjektyviai* (30 proc.). Kas ketvirtas apklausoje dalyvavęs muitinės pareigūnas mano, kad jo veiklą statutinė komisija įvertino *objektyviai*. Visiškai objektyvumu nepasitiki 7 procentai respondentų.



11 pav. Statutinės komisijos objektyvumo vertinimas

Objektyvumo trūkumas gali būti įtakotas kelių veiksnių: pareigūnų veiklos vertinimo rezultatai dažnai nulemia santykiai su tiesioginiu vadovu, vertintojų subjektyvumas ir jų išankstinis nusistatymas konkretaus pareigūno atžvilgiu. Pateikti pareigūnų atsakymo pagrindimai padeda atskleisti, kad abejones veiklos vertinimo objektyvumu sukelia pastebėtas, akivaizdžiai pamatytas ir patirtas statutinės komisijos subjektyvumas vienam ar keliems iš muitinės pareigūnų. Personalo ir mokymo skyriaus inspektorės teigimu, 2009 metų veiklos vertinimo statutinėje komisijoje metu kilo konfliktas dėl įvertinimo objektyvumo. Kadangi muitinės pareigūnas privalo susipažinti su vertinimo išvada ir ją pasirašyti, tai neabejotinai jis turi sutikti arba ne. Konflikto priežastis – muitinės pareigūnas buvo įvertintas patenkinamai ir apskundė šį komisijos jo tarnybinės veiklos įvertinimą teismui, manydamas, kad jis buvo įvertintas neobjektyviai ir neteisingai. Iki šiol dar vyksta teismo procesas. Tad tikslinga išskirti *objektyvumo problemą* vertinimo kontekste. Be to, VTM nėra vertinimo rezultatų kontrolės. Daroma

prielaida, kad šios problemos įtakoja *lygios konkurencijos nebuvimą vertinimo metu, o subjektyvumas atveria nelygias karjeros galimybes.*

Ar objektyvumui pasireikšti leidžia vertinimo procedūra – pokalbis, bandyta išsiaiškinti. Personalo ir mokymo skyriaus inspektorės teigimu, pokalbio metu susipažįstama su tiesioginio vadovo pateikta išvada, ir tikimasi išsiaiškinti jos atitikimą. Interviu metu pavyko išsiaiškinti, kad vieno darbuotojo vertinimas (pokalbis) trunka 10 – 15 minučių. Vienam darbuotojui skiriamo laiko ne visuomet pakanka, t.y. darbuotojui pasireikšti ir supažindinti komisiją su savo gebėjimais, produktyvumu ir kt. Kadangi laiko pokalbiui skiriama nedaug, kyla problema, ar nenukentės kompetentingi darbuotojai, nes neįmanoma pokalbio metu įvertinti jų visapusiškai. Todėl didžiausia atsakomybė, vis dėlto, tenka tiesioginiam vadovui, kuris pirmasis įvertina konkretų munitinės pareigūną ir toliau teikia siūlymą statutinei komisijai. Daroma prielaida, kad munitinės pareigūnų vertinimas (o ir karjera) didžiąją dalimi priklauso nuo santykių su tiesioginiu vadovu. Todėl viena iš keliamų karjeros problemų šiame darbe yra neabejotinai susijusi su *tiesioginio vadovo ir munitinės pareigūno tarpusavio santykių, tiesioginio vadovo šališkumo konkretiems pareigūnams ir objektyvumo trūkumu juos vertinant.*

Apibendrinus surinktus duomenis galima daryti prielaidą, jog įstatymais paremtas griežtas veiklos vertinimo reglamentavimas įtakoja vertinimo sistemos statiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti subjektyvumui. VTM tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje statutiniams valstybės tarnautojams trūksta aiškumo. Taip pat svarstytinas vertinimo komisijos kompetetingumo klausimas bei vertinimo procedūrai skiriamas laikas. Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus, jie turi būti teisingai įvertinti, bet kokios abejonės vertinimo teisingumu trikdo kokybišką darbuotojų ir organizacijos bendradarbiavimą, o svarbiausia – vertinimas neturėtų pasidaryti formalia biurokратиška procedūra.

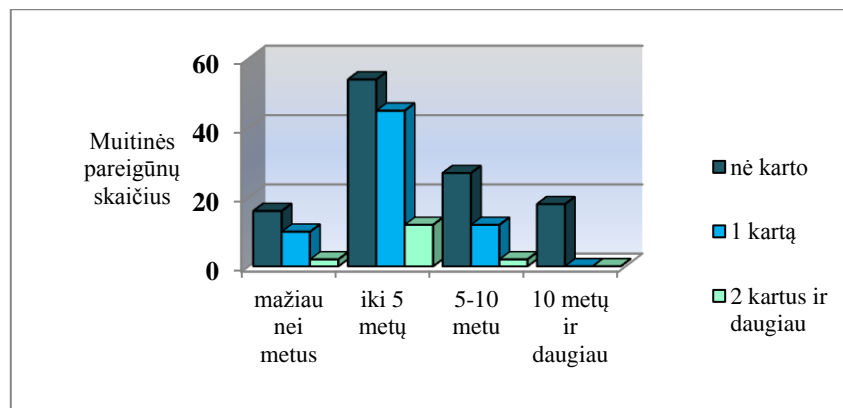
V. Paaukštinimų sistema

Apžvelgus VTM statutinių valstybės tarnautojų požiūrį į karjerą, karjeros planus bei vertinimo procesą, toliau siaurinamas karjeros valdymo VTM analizės spektras, t.y. koncentruojamasi į paaukštinimų sistemos analizę. Kadangi dauguma respondentų karjerą tapatina su aukštesnėmis pareigomis, verta išsiaiškinti kaip intensyviai VTM vyksta paskirstymai į aukštesnes pozicijas, t.y. vertikalios karjeros įgyvendinimas.

Pirmiausia, reikia aptarti griežtą pareigų hierarchinį pavaldumą VTM postuose. Didžioji dalis atsakomybės tenka aukščiausiai vadovybei, vyrauja griežtas darbo pasidalijimas. Pareigybių hierarchija VTM postuose grindžiama tokia schema: posto inspektorius (žemiausia grandis), ištarnavęs ne mažiau nei 2 metus einamose pareigose, gali būti perkeltas į aukštesnes pareigas, t.y. vyresniojo posto inspektoriaus

pareigas. Vyresnysis posto inspektorius gali būti perkeltas į vyriausiojo posto inspektoriaus pareigas, tik tuomet, jei turi 2 metus tarnybinio stažo vyresniojo posto inspektoriaus pareigose. Turintis ne mažiau nei 2 metų tarnybinį stažą vyriausiojo posto inspektoriaus pareigose, muitinės pareigūnas gali būti perkeltas į pamainos viršininko pareigas, o dar po 2 metų – į posto viršininko pareigas (vidurinė grandis). Tad, apibendrintai, karjera VTM postuose įgyvendinama tokia seka: Posto inspektorius → Vyresnysis posto inspektorius → Vyriausias inspektorius → Pamainos viršininkas → Posto viršininkas (pavadootojas).

Siekiant pateikti visų respondentų vertikalios karjeros įgyvendinimą VTM, pirmiausia buvo išnagrinėta kiek kartų muitinės pareigūnai buvo paaukštinti tarnybos Vilniaus teritorinėje muitinėje metu. Gauti duomenys pateikti 12 pav. Matyti, kad didžioji dalis apklaustųjų (58 procentai) per visus darbo metus nebuvo nei karto paaukštinta pareigose.



12 pav. **Muitinės pareigūnų paaukštinių skaičius bendro tarnybinio stažo VTM atžvilgiu**

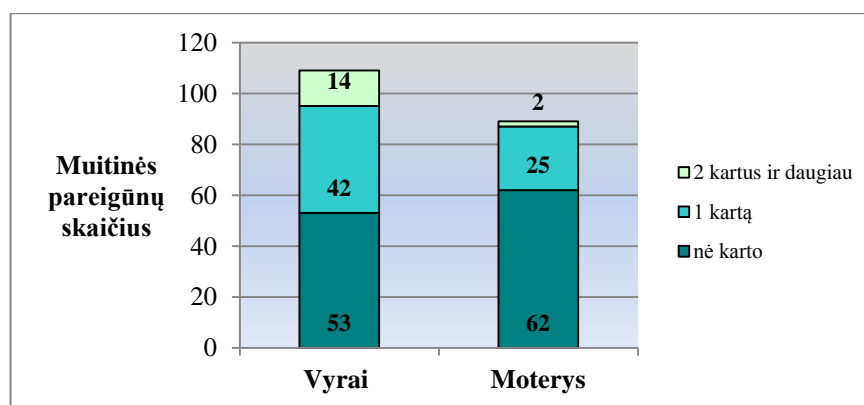
Bandyta išsiaiškinti, ar tai nėra trumpą laiką vienoje darbo pozicijoje tarnaujantys pareigūnai. Išanalizavus, paaiškėjo, kad 54 respondentai (47 procentai), kurie nė karto nebuvo paaukštinti, vienoje ir toje pačioje pozicijoje yra išdirbę iki penkerių metų. (16 tarnautojų – mažiau nei metus, 27 tarnautojų – 5-10 metų). Kiti 67 muitinės pareigūnai yra paaukštinti 1 kartą, o 16 – 2 kartus ir daugiau. Nagrinėjant šių kintamųjų priklausomybės statistinį reikšmingumą, gaunama, kad $\chi^2=12,121$, $df = 2$, $p = 0,000$, $p < 0,005$.

Iš gautų duomenų matyti, kad vertikali karjera yra aktyvi ir dalis apklausoje dalyvavę muitinės pareigūnai yra įgyvendinę savo karjerą Vilniaus teritorinėje muitinėje. Pagal pateikiamą respondentų paaukštinių skaičių ir tarnybinį stažą dabartinėje pozicijoje po paaukštino, paaiškėjo, kad karjerą VTM įgyvendino 42 procentai (N=83) respondentų.

Visi VTM darbuotojai turi teisę į karjerą ir gali dalyvauti konkursuose į laisvas valstybės tarnautojų ar darbuotojų pareigybes, jei jie atitinka pareigybių aprašymuose išvardintus reikalavimus. Nepaisant suteiktos teisės, analizuojant apklausos rezultatus (žr. 12 pav.) ryškėja priešingas aspektas – didžioji dalis

apklaustųjų (58 procentai) per visus darbo metus nėra nei karto paaugštinti pareigose. VTM daugiau nei pusės anketinės apklausos metu dalyvavusių muitinės pareigūnų karjera nebuvo visiškai vystoma paaugštinimo lygmeniu. Tačiau nereikia pamiršti, jog yra tiriama viešojo sektoriaus organizacija, kurioje galioja valstybės tarnybos ir kitų įstatymų nuostatos. Galimas darbuotojo paskyrimas į aukštesnes pareigas be konkurso arba, kitais atvejais, privalomai rengiamas konkursas ir suteikiamos vienodos sąlygos tiek organizacijoje jau dirbantiems valstybės tarnautojams, tiek naujiems kandidatams už organizacijos ribų. Kaip teigė Personalo ir mokymo skyriaus viršininkė, dažnai dideliame jau dirbančių darbuotojų nusivylimui konkursą laimi išorės kandidatai.

Siekiant išsiaiškinti muitinės pareigūnų galimybes kopiant vertikalios karjeros laiptais, pateikiamas dviejų kintamųjų (muitinės pareigūnų paaugštinimo skaičiaus ir lyties) reikšmių dažnių skirstinys (13 pav.). Atlikus statistinę duomenų analizę, matyti, kaip pasiskirsto paaugštinimų skaičius lyties atžvilgiu. Akivaizdu, jog Vilniaus teritorinėje muitinėje 69,7 procentai moterų (N=62), dalyvavusių apklausoje, nė karto nebuvo paaugštinęs, 1 kartą paaugštinta tik 28 procentai respondentų (N=25), o 2 kartus ir daugiau – 2,3 proc. Vyrų kategorijoje matyti, kad mažiau nei pusė respondentų (48,7 proc.) nebuvo paaugštinta, 1 kartą paaugštinti – 42 vyrai (38,5 proc.), o 2 kartus ir daugiau – 14 (12,8 proc.).



13 pav. **Muitinės pareigūnų paaugštinimų skaičius lyties atžvilgiu**

Daroma prielaida, kad egzistuoja priklausomybė tarp muitinės pareigūnų lyties ir jų paaugštinimų skaičiaus. Tačiau tokia prielaida gali būti ir klaidinga, nes daugelis respondentų atsakymų yra atsitiktiniai. Vadinasi, būtina patikrinti nagrinėjamų požymių priklausomybę. Apskaičiavus, naudojant Chi kvadrato (χ^2) testą, gauti rezultatai: $\chi^2=12,121$, $df = 2$, $p = 0,002$, $p < 0,05$. Tad galima teigti, kad ryšys tarp respondentų lyties ir paaugštinimo skaičiaus yra iš tikrųjų. Vyrų vertikalioji karjera įgyvendinama greičiau ir efektyviau nei moterų. Kaip jau buvo minėta anksčiau, moterys daugiau dėmesio skiria karjeros planavimui (žr. 7 pav.), bet praktiškai jos įgyvendinimas yra efektyvesnis vyrų tarpe.

Apibendrinus surinktus duomenis galima daryti prielaidą, kad egzistuoja kelios muitinės pareigūnų paaukštinimo problemos. Kadangi muitinės pareigūnų paaukštinimų skaičius pastaraisiais metais VTM nėra gausus, galima gvildinti šios problemos priežastį bei daryti išvargą, kad *nebuvo paaukštinimo poreikio* (laisvų pareigybių). Be to, *griežtas ir nuoseklus pareigų hierarchiškumas* muitinės pareigūnams gali atrodyti pernelyg sudėtingas ir laikui bėgant, jie gali būti vis mažiau linkę siekti aukštesnių pareigų, nes juos ima tenkinti užimamos pareigos.

Tenka pripažinti, kad paaukštinimas pareigose nėra vienintelė karjeros realizavimo galimybė. Muitinės pareigūnai taip pat turi galimybę vystyti horizontalią karjerą, t.y. tarnybinį kaitumą.

VI. Tarnybinis kaitumas

Šios dimensijos tikslas yra išsiaiškinti ar vyksta horizontalus judėjimas VTM viduje ir ar darbuotojai linkę tokiu būdu vystyti savo karjerą.

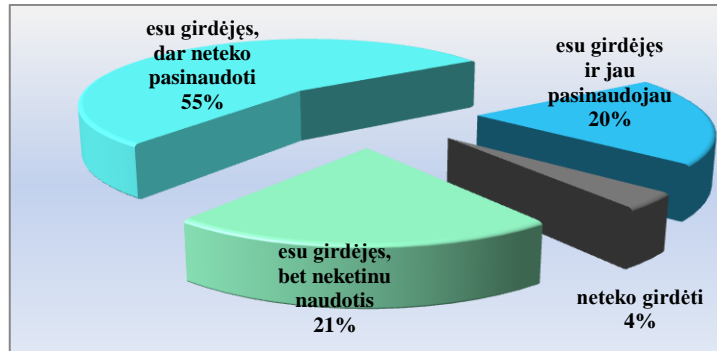
Siekiant plėtoti darbuotojų karjerą jiems suteikiama galimybė vystytis ne tik vertikaliajoje, bet ir horizontalioje plotmėje. Tarnybinis kaitumas yra horizontalios karjeros principo įgyvendinimo būdas. Vilniaus teritorinėje muitinėje yra nustatytos veiklos sritys, kuriose aktyviai taikomas rotacijos principas ir įdiegta muitinės postų pareigūnų pareigų rotacijos sistema. Tarnybinis kaitumas muitinės tarnyboje yra įdiegtas ir naudojamas kaip veiksmingas įrankis, efektyviai mažinant korupcijos prielaidas rizikingiausiose muitinės veiklos srityse. Pasak Personalo ir mokymo skyriaus inspektorės, tarnybinis kaitumas yra naudingas: *„tai yra savotiškas darbo praplėtimas ir praturtinimas, kuris keičia darbuotojų požiūrį į karjerą ir yra naudingas tiek darbuotojams, nes jie skatinami keistis, tobulinami jų įgūdžiai ir žinios, didinamas pasitenkinimas darbu, tiek organizacijai, nes didinamas organizacijos lankstumas“*.

Vilniaus teritorinėje muitinėje yra įdiegta rotacijos duomenų bazė, kurioje yra prieinama informacija apie laisvas pareigas ir muitinės pareigūnus, kurie galėtų pretenduoti į laisvas vietas. Ši informacija skelbiama Valstybės tarnybos valdymo informacinės sistemos (VATIS) modulyje „Tarnybinis kaitumas“. Rotacijos duomenų bazėje pateikti asmeniniai duomenys yra konfidencialūs ir prieinami tik Personalo ir mokymo skyriui ir statutinės komisijos pirmininkui veiklos vertinimo metu.

Ar horizontali karjera praktiškai yra skatinama valstybės tarnyboje, galima svarstyti. Apie tai byloja skaičiai. 2009 metais valstybės tarnautojų registre užregistruoti tik 285 atvejai, kai valstybės tarnautojai buvo perkelti į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas kitoje įstaigoje, iš jų – 4 įstaigos vadovai. (Šiugždinienė J., 2010) Horizontali karjera valstybės tarnyboje skatinama vangiai.

Mėginant patvirtinti dokumentuose ir Personalo ir mokymo skyriaus pateiktą informaciją apie VTM vykdomą horizontalios karjeros įgyvendinimą ir, išsiaiškinti, ar darbuotojai linkę tokiu būdu vystyti

karjerą, jiems buvo pateiktas klausimas: „Ar esate pasinaudojęs tarnybinio kaitumo galimybėmis? T.y. savo noru buvęs perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje įstaigoje?“ (žr. 14 pav.)



14 pav. Muitinės pareigūnų pasinaudojimas tarnybinio kaitumu

Matyti, jog tarnybinio kaitumo galimybe spėjo pasinaudoti kolkas tik 20 procentai visų respondentų (N=40). Daroma prielaida, kad VTM muitinės darbuotojams suteiktas pakankamas informacijos kiekis apie siūlomą galimybę, nes tik 4 procentai (N=7) teigia, jog jiems nėra tekę girdėti apie tai, jog VTM galima karjerą vystyti ir horizontaliu būdu. Visgi, didžioji dauguma, t.y. net 55 procentai (N=109) visų apklaustųjų yra girdėję, tačiau dar neturėjo galimybės pasinaudoti tarnybinio kaitumu. 21 procentas respondentų atsisako naudotis teikiama galimybe, motyvuodami juos tenkinančiomis dabartinėmis pareigomis. Todėl reikia akcentuoti, kad muitinės pareigūnų karjeros horizontalus judėjimas VTM vyksta, bet dauguma respondentų juo pasinaudoti kolkas neturėjo galimybių, be to, nemažai apklaustųjų nenori naudotis tarnybinio kaitumu, kadangi yra pernelyg prisirišę prie esamų pareigų ir nenori jų keisti.

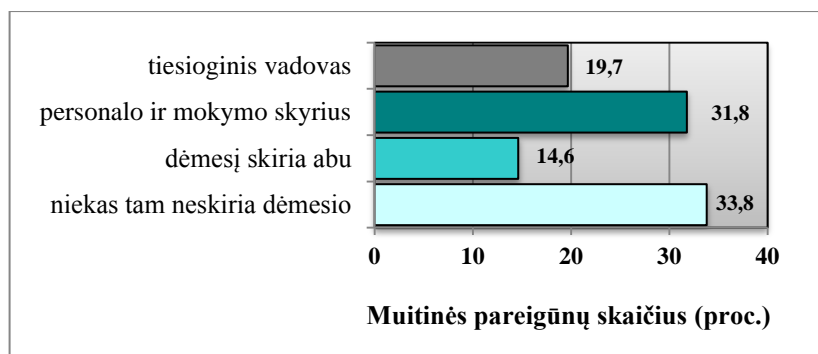
VII. Karjeros valdymo proceso veikėjų indėlis į muitinės pareigūnų karjerą

Karjeros valdymo procese dalyvauja keturi funkcijas ir atsakomybę tarpusavyje pasiskirstę veikėjai: organizacija, vadovai, darbuotojai bei žmogiškųjų išteklių specialistai. Šios dimensijos tikslas – išsiaiškinti šių veikėjų vaidmenį VTM bei labiau įsigilinti į personalo specialistų ir tiesioginių vadovų indėlį į darbuotojų karjerą.

Daugelyje organizacijų darbuotojų orientavimą karjerai vykdo tiesioginis vadovas, nes tikėtina, jog jis geriausiai pažįsta savo darbuotojus, žino jų poreikius. Siekiant tinkamai konsultuoti darbuotojus karjeros klausimais vadovui privalu būti tinkamai susipažinusi su organizacijos vykdoma karjeros politika ir turėti esminius įgūdžius. ŽI specialistams darbuotojo orientavimas ir jo konsultavimas karjeros

klausimais yra jo pagrindinio darbo dalis. Tiesioginių vadovų ir Personalo ir mokymo skyriaus specialistų veiklą derinimas gali įtakoti darbuotojų karjeros vystymą VTM.

Siekiant išsiaiškinti ir įvertinti organizacijos orientacijos į darbuotojų karjerą lygį, respondentams buvo užduotas 20 klausimas: „Kas, Jūsų manymu, skiria daugiausiai dėmesio Jūsų karjeros vystymui, t.y. suteikia informacijos, atsako į rūpimus klausimus, skatina ir kt.“ (žr. 15 pav.) Pateikti duomenys rodo, jog šiuo klausimu daugiausia dėmesio, pasak respondentų (31,8 procentai), skiria Personalo ir mokymo skyriaus specialistai. 39 respondentai (19,7 procentai) teigia, jog jų karjeros vystymui dėmesį skiria jų tiesioginis vadovas, o 29 respondentams (14,6 procentai) dėmesį šia svarbia tema skiria abu – ir Personalo ir mokymo skyriaus specialistai, ir jų tiesioginis vadovas.

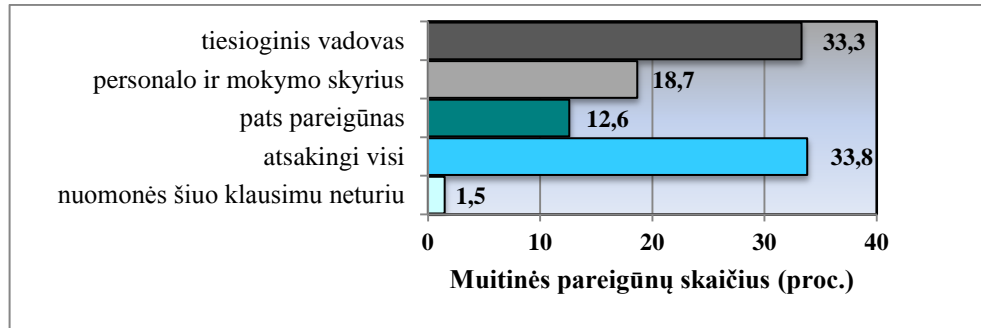


15 pav. Karjeros valdymo proceso veikėjų dėmesys muitinės pareigūnų karjerai

Verta atkreipti dėmesį į tai, jog dauguma apklaustųjų (net 33,8 procentai) teigia, kad šiuo klausimu niekas jiems neskiria dėmesio. Šią situaciją gali paaiškinti Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės atsakymas į klausimą „Kas konsultuoja pareigūnus karjeros klausimais?“ Jos teigimu, niekas muitinės pareigūnų nekonsultuoja, o daugiau informuoja kada vyks vertinimas ir t.t. Bet, jos manymu, verta susimąstyti, jog svarbu ne tik informuoti, bet ir konsultuoti. Tokiu būdu sudaryti galimybę kiekvienam muitinės pareigūnui gauti išsamią informaciją ne tik vertinimo, bet ir jiems rūpimais karjeros klausimais.

Sprendžiant iš gautų duomenų, kyla klausimas, ar pareigūnai patys turėtų ir norėtų rūpintis savo karjeros vystymu. Todėl jų buvo paklausta apie tai, kas turėtų būti atsakingas už jų karjerą. Respondentai didžiausią atsakomybę už karjerą priskyrė dviem grupėms (žr. 16 pav.). Jų manymu, pirmoji atsakinga grupė – tai organizacijos vadovai, Personalo ir mokymo skyriaus specialistai ir pats pareigūnas (t.y. visi atsakingi). Tokį atsakymą pateikia 33,8 procentai respondentų, t.y. 67 muitinės pareigūnai. Antroji grupė, kurią išskyrė 66 respondentai (33,3 procentai), yra jų tiesioginiai vadovai.

Sprendžiant iš gautų duomenų matyti, jog muitinės pareigūnai norėtų daugiau dėmesio ir konkrečių veiksmų iš tiesioginio vadovo ir Personalo ir mokymo skyriaus specialistų sprendžiant karjeros klausimus, tačiau *pats pareigūnas vengia atsakomybės už savo karjerą*.



16 pav. Atsakomybės už karjeros valdymą priskyrimas

Nagrinėjant gautus duomenis, pastebima, kad jei pareigūno karjeros vystymui dėmesį skiria tiesioginis vadovas, tai ir atsakomybę už darbuotojų karjerą pareigūnas daugeliu atvejų priskiria būtent jam. Panaši situacija pastebima nagrinėjant Personalo ir mokymo skyriaus vaidmenį karjeros vystyme.

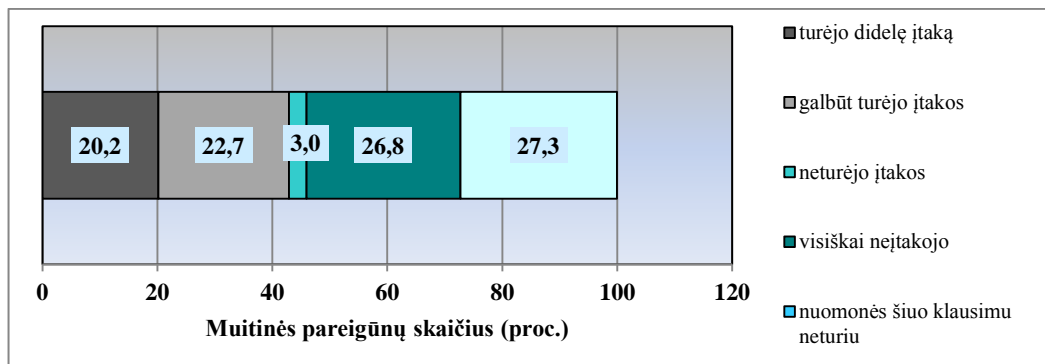
Be to, iš gautų duomenų matyti, kad *pats pareigūnas nelinkęs būti atsakingu už savo karjeros vystymą*. Tai gali patvirtinti interviu metu gauta informacija, kad pareigūnai tik atsiradus laisvai pareigybei domisi karjera, be to, jiems dažnai labiau rūpi dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas, t.y. jie yra patenkinti užimama padėtimi.

VIII. Darbuotojų motyvacija siekti karjeros

Tarptautinių žodžių žodyne motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“. Kaip teigia J. Palidauskaitė, „žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas“. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, jei bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Nagrinėjant muitinės pareigūnų karjeros poreikį, buvo pastebėta, kad pats pareigūnas nelinkęs būti atsakingu už savo karjeros vystymą ir yra per daug prisirišęs prie esamų pareigų. Todėl verta atkreipti dėmesį į vadovo vaidmenį, nes organizacijos vadovams pravartu įvertinti darbuotojų poreikius ir motyvuoti. Tai įmanoma skatinant pareigūnus įvairiomis formomis: padėka, pagyrimu (už veiklos rezultatus), vienkartinė pinigine išmoka, pripažinimu kolektyvo akivaizdoje, paskatinimu asmeniškai ir t.t.

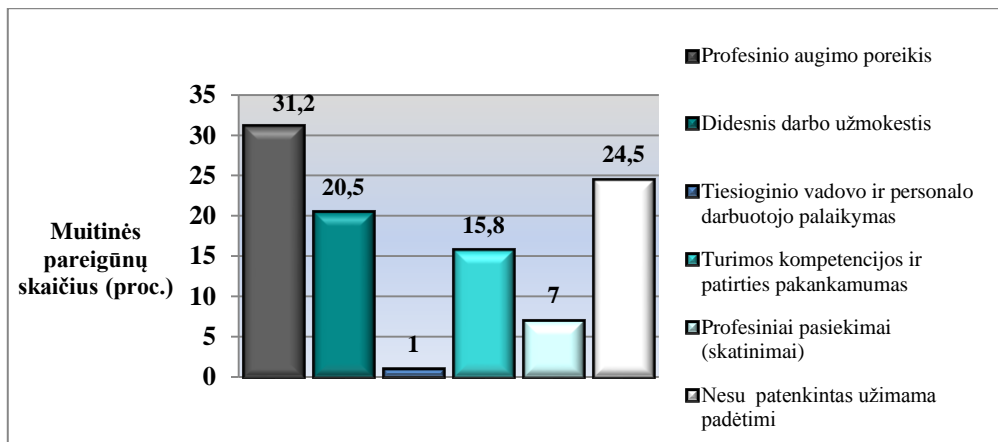
Nagrinėjant muitinės pareigūnų motyvaciją siekiant karjeros, buvo išsiaiškinta ar muitinės pareigūnai turėjo skatinimą, nuobaudų ir kaip tai, jų manymu, įtakojo jų karjerą.

142 respondentai teigia, kad buvo nors kartą skatinami įvairiomis formomis (pagyrimas, padėka, vienkartinė pinigine išmoka, pripažinimas). Klausimo apie nuobaudas daugelis respondentų nebuvo linkę atsakyti, tačiau pažymėtina, kad 78,8 procentai respondentų, pateikusių atsakymus, teigia, nuobaudų nebuvo gavę. Atsakymai į klausimą „Ar skatinimas (ir/ar nuobaudos) turėjo įtakos Jūsų karjerai?“ (žr. 17 pav.): 54 respondentai nepateikė savo nuomonės šiuo klausimu, tai sudaro net 27,3 procentus visų respondentų. 53 respondentai (26,8 procentai) mano, jog tai visiškai neįtakojo jų karjeros, o 45 respondentai (22,7 procentai) yra abejoję ir teigiantys, kad galbūt turėjo įtakos. 20,2 procentai apklausoje dalyvavusių muitinės pareigūnų įsitikinę, kad tai turėjo didelę įtaką jų karjerai.



17 pav. Skatinimų/nuobaudų įtaka karjerai

Kokie veiksmai išties motyvuoja muitinės pareigūnus siekti karjeros Vilniaus teritorinėje muitinėje, pavyko išsiaiškinti analizuojant anketos 25 klausimo atsakymus, kurie pateikti 18 pav.



18 pav. Muitinės pareigūnų karjerą motyvuojantys veiksniai

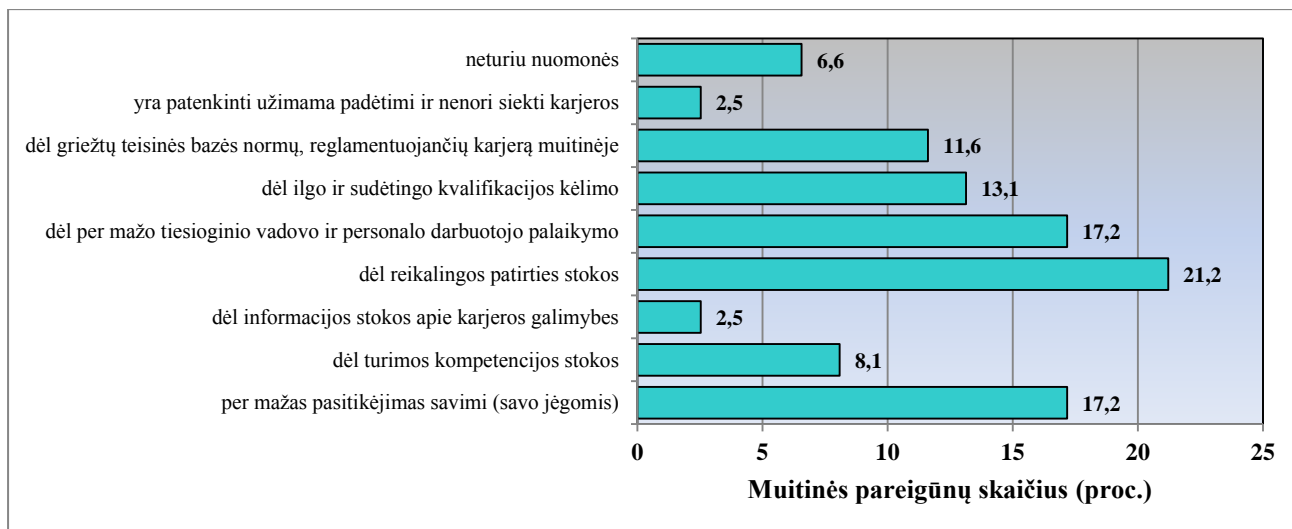
Labiausiai munitinės pareigūnus siekti karjeros motyvuoja profesinio augimo poreikis (31,2 procentai) ir nepasitenkinimas užimama padėtimi (24,5 procentai), t.y. paaukštinimo poreikis. Galima teigti, kad respondentai palaikymo (iš tiesioginio vadovo ir personalo darbuotojo) nelaiko motyvuojančiu veiksniumi, nes šį atsakymą pažymėjo tik 1 procentas respondentų.

Siekiant išsiaiškinti munitinės pareigūnų karjeros siekius demotyvuojančius (stabdančius) veiksnius, buvo užduotas klausimas: „Dėl kokios priežasties, Jūsų manymu, statutiniai pareigūnai labiausiai nesiekia aukštesnių pareigų?“ Atsakymų analizė leidžia išskirti 3 svarbiausias priežastis: reikalingos patirties stoka, per mažas tiesioginio vadovo ir personalo darbuotojo palaikymas ir nepasitikėjimas savo jėgomis. (žr. 19 pav.)

Kas penktas respondentas mano (21,2 procentai), kad reikalingos patirties stoka yra svarbiausia priežastis. Verta akcentuoti tai, kad karjeros siekių motyvaciją taip pat mažina per mažas tiesioginio vadovo ir personalo darbuotojų palaikymas. 34 respondentai (17,2 proc.) šią priežastį laiko tokia pat svarbia kaip ir nepasitikėjimą savo jėgomis siekiant karjeros (17,2 proc.). Per mažas tiesioginio vadovo ir personalo darbuotojo palaikymas ir nepasitikėjimas savo jėgomis yra du glaudžiai tarpusavyje susiję psichologiniai aspektai, dėl kurių munitinės pareigūnas yra demotyvuojamas siekti karjeros. Nejausdamas palaikymo iš kolegų, vadovų ir personalo darbuotojų, munitinės pareigūnas ima nepasitikėti savo jėgomis ir galimybėmis.

Tačiau verta pastebėti, kad VTM šiuo metu dirba 712 darbuotojų. Personalas ir mokymo skyriuje dirba 5 inspektoriai, tad apskaičiavus, matyti, kad vienas Personalas ir mokymo skyriaus darbuotojas vidutiniškai aptarnauja virš 140 statutinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų. Valstybės tarnybos departamento nustatyta, kad optimaliausia, kai vienam personalo tarnautojui tenka administruoti nuo 50 iki 70 žmonių. Todėl galima teigti, kad VTM Personalas ir mokymo skyriaus darbuotojas, įgyvendindamas personalo tvarkymui priskirtas funkcijas, administruoja dvigubai daugiau, nei reikėtų. Tad galima teikti išvadą, kad šio skyriaus darbuotojų funkcijų atlikimas užima dvigubai daugiau laiko, ir todėl pareigūnų karjeros srityje gali būti spragų ir palaikymo nebuvimas.

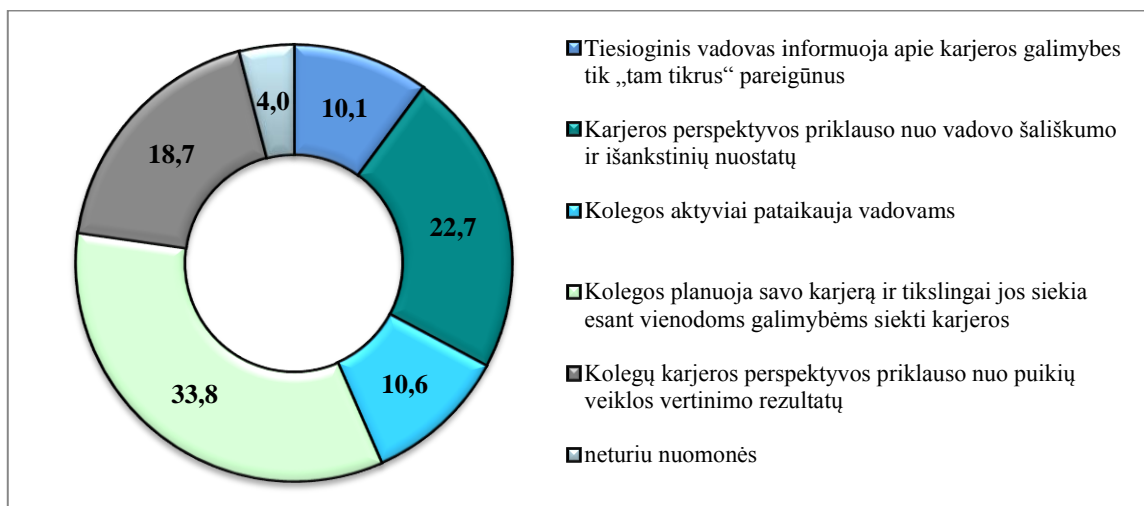
Kaip matyti iš 19 pav., yra manančių, kad karjeros planus demotyvuojantis veiksnys yra ilgas ir sudėtingas kvalifikacijos kėlimas bei griežtos teisinės bazės normos. Kadangi tai išsamiai buvo aptariama šio darbo teorinėje dalyje, belieka pridurti, kad iš tiesų karjera tarnyboje munitinėje yra pakankamai griežtai reglamentuota ir jokie varijavimai nėra galimi. Tačiau drįsčiau teigti, kad teisės aktų karjeros tematika munitinės tarnyboje gausa ir turinys verčia susimąstyti apie jos teikiamą naudą bei realų poveikį karjeros procesų valdyme.



19 pav. **Muitinės pareigūnų karjeros motyvaciją stabdantys veiksniai**

Labiausiai neįtakojantys motyvacijos karjerai veiksniai, pasak respondentų, yra informacijos stoka apie karjeros galimybes (2,5 proc.) bei pasitenkinimas užimama padėtimi (2,5 proc.).

Dar viena prielaida, kuri gali būti traktuojama kaip karjeros demotvuojantis veiksnys yra „nelygios galimybės“, t.y. konkurencijos nebuvimas karjeros valdymo procese. Ši prielaida neabejotinai turi būti patvirtinta arba paneigta. Todėl buvo atlikta 27 klausimo analizė (20 pav.). Klausimas: „Kaip manote, kas lemia, jog Jūsų kolegos greičiau kyla karjeros laiptais?“ buvo užduotas tam, kad atskleisti, kodėl būtent respondentų kolegos, o ne, galbūt (arba) respondentas, greičiau kyla karjeros laiptais VTM.



20 pav. **Kolegų galimybių greičiau kopti karjeros laiptais priežastys proc.**

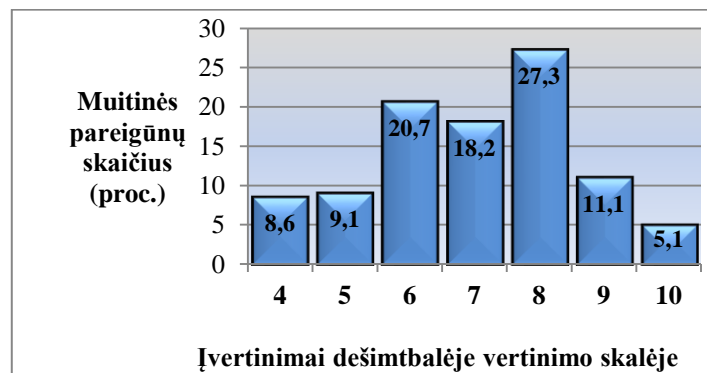
Didžiausia dalis respondentų (33,8 procentai) visgi yra įsitikinę, kad kolegos planuoja savo karjerą esant vienodoms galimybėms siekti karjeros. Tačiau nemaža dalis, t.y. 45 respondentai mano, kad kolegų palankios karjeros perspektyvos priklauso nuo galimo vadovo šališkumo ir jo išankstinių nuostatų konkretaus muitinės pareigūno atžvilgiu. Pataikavimą ir „tam tikrų“ pareigūnų informavimą taip pat galima būtų priskirti prie probleminių veiksnių, kuriuos pastebėjo respondentai VTM.

Tad daroma išvada, kad muitinės pareigūnai turi profesinio augimo poreikį, tačiau motyvacijos siekiant karjeros jiems pritrūksta dėl, pasak jų, reikalingos patirties stokos, mažo tiesioginio vadovo ir personalo darbuotojo palaikymo ir nepasitikėjimo savo jėgomis. Taip pat pastebima, kad VTM gali egzistuoti vadovo šališkumo konkreitiems darbuotojams problema.

IX. Karjeros valdymo sistema

Šios dimensijos tikslas – įvertinti karjeros valdymo sistemą ir jos elementus VTM bei aptarti karjeros valdymo sistemos vystymo perspektyvas.

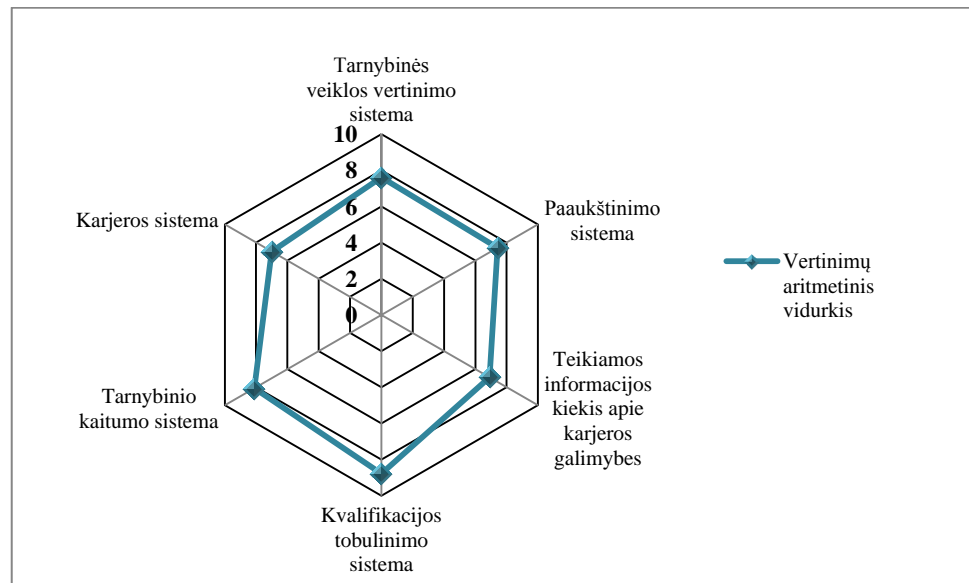
Respondentai buvo paprašyti įvertinti karjeros valdymo sistemą VTM. Gauti duomenys yra pateikti 21 pav. Verta atkreipti dėmesį į dominuojantį įvertinimą – 8. Tokiu balu karjeros valdymo sistemą VTM įvertino 27,3 procentai respondentų. Remiantis respondentų išsakyta nuomone šiuo klausimu, apskaičiuotas karjeros valdymo sistemos aritmetinis vidurkis yra tik 7 balai.



21 pav. Karjeros valdymo sistemos įvertinimas

Siekiant įvertinti visą egzistuojančią karjeros valdymo sistemą VTM, atliktas karjeros valdymo sistemos elementų įvertinimų palyginimas remiantis respondentų atsakymais į anketos 28 klausimą. (žr. 22 pav.) Remiantis respondentų gautais atsakymais, buvo apskaičiuoti karjeros valdymo sistemos elementų įvertinimų aritmetiniai vidurkiai. Tarp šių vertinimų aritmetinių vidurkių pastebimi ne tokie ryškūs skirtumai, t.y. vertinimai svyruoja nuo 6,9 iki 8,79 balų. Geriausiai įvertinta klavifikacijos

tobulinimo sistema (8,79 balai), o prasčiausiai – teikiamos informacijos kiekis apie karjeros galimybes (6,9 balai).



22 pav. Karjeros valdymo sistemos elementų vertinimas

✓ Mėginant išsiaiškinti **vertinimo sistemos** funkcionavimą ir jos teikiamą naudą, anketinės apklausos metu respondentai buvo paprašyti įvertinti vykdomų veiklos vertinimų sistemą. Net 49 procentai visų respondentų veiklos vertinimo sistemą įvertino 6 balais. Tačiau šią sistemą neigiamai (1-4 balais) įvertinusių darbuotojų nėra. Visų respondentų vertinimų aritmetinis vidurkis perkopė 7 balų ribą pasiūlytoje dešimtbalėje sistemoje ir sudaro 7,6 balus. Daroma išvada, jog vykdoma veiklos vertinimo sistema yra vertinama teigiamai, tačiau ne itin gerai.

✓ Mėginant ne tik apžvelgti vykdomų paaukštinimų dinamiką VTM, bet ir atskleisti **paaukštinimų sistemos** vertinimą, respondentai buvo paprašyti įvertinti darbuotojų skyrimo į aukštesnes pareigas tvarką dešimtbalėje vertinimo sistemoje. 33,3 procentai respondentų paaukštinimo sistemą vertina 8 balais. Puikiai (10 balų) įvertinimą skyrė tik 4 procentai, o labai gerai (9 balais) įvertino 23, 2 procentai respondentų. Žemiausias skiriamas įvertinimas yra 4 balai (7,1 proc.). Visų respondentų vertinimų aritmetinis vidurkis perkopė 7 balų ribą pasiūlytoje dešimtbalėje sistemoje ir sudaro 7,4 balus.

✓ Didžioji dalis respondentų, kuriems teko susidurti su **tarnybinio kaitumu**, (54 proc.) šią sistemą įvertino 8 balais dešimtbalėje vertinimo sistemoje. Visų respondentų įvertinimų vidurkis – 8,1, vadinasi, tarnybinio kaitumo sistemą respondentai įvertina gerai. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad įvertinimų žemiau 7 nebuvo, tačiau ir 10 balų neskyrė nei vienas respondentas. Tai gi, respondentų skirti balai byloja apie tai, jog esama tarnybinio kaitumo sistema juos tenkina.

✓ Organizacija, siekdama orientuoti darbuotojų karjerą, turi teikti jiems reikalingą ir naudingą **informaciją karjeros klausimais**. Respondentai buvo paklausti apie teikiamos informacijos kiekį apie karjerą ir turėjo galimybę tai įvertinti dešimtbalėje vertinimo sistemoje. 41, 9 procentai respondentų skiria 7 balus, kurie beveik sutampa su visų respondentų skirtų įvertinimų vidurkiu (6,9 balai).

✓ Vertinant **kvalifikacijos tobulinimo sistemą** VTM, respondentų buvo paklausta ar juos tenkina egzistuojanti kvalifikacijos tobulinimo sistema. Atlikus gautų duomenų analizę paaiškėjo, kad be ne labiausiai respondentus tenkina kvalifikacijos tobulinimo sistema. Ji yra įvertinta geriausiu rezultatu, lyginant su kitais nagrinėjamais karjeros valdymo sistemos elementais. Respondentai skyrė 8,79 balus.

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, jog karjeros valdymo sistema VTM vertinama pakankamai teigiamai. Karjeros valdymo sistemos, kaip nagrinėtų elementų visumos, vertinimo aritmetinis vidurkis perkopė 7 balų ribą pasiūlytoje dešimtbalėje sistemoje ir sudaro 7,6 balą. Gauti duomenys duoda pagrindą teigti, kad karjeros valdymo sistema munitinės pareigūnus *tenkina, tačiau yra tobulintina*.

Kaip tobulinti esamą karjeros valdymo sistemą VTM buvo paklausta interviu ir anketinės apklausos metu. Personalo ir mokymo skyriaus viršininkės teigimu, svarbiausia užduotis tobulinant karjeros valdymo sistemą, yra palankios aplinkos darbuotojų karjerai kūrimas ir jų skatinimas. Skatinti valstybės tarnautojų karjerą įmanoma aktyviai dalyvaujant karjeros vystyme ne tik tiesioginiam vadovui, bet ir Personalo ir mokymo skyriui. Pirmiausia, turi būti rūpinamasi komunikacija, informacijos apie organizacijoje vykdomą karjeros valdymo politiką skleidimu, apie siūlomas galimybes, o antra – tinkamų galimybių darbuotojų mokymuisi ir vystymuisi suteikimas. Bet tuo pačiu, verta skatinti patį pareigūną įsitraukti į šį procesą.

Munitinės pareigūnų pasiūlymų į atvirą 29 klausimą gauta nemažai. Anketinės apklausos metu gauti karjeros valdymo sistemos tobulinimo pasiūlymai yra įvairialypiai, tačiau verta akcentuoti, ko gero, aktualiausius. Respondentai siūlo organizuoti seminarus ir platinti brošiūras karjeros tematika, nuolat skatinti darbuotojus ir skirti didesnę dėmesį jų karjerai, užtikrinti statutinės komisijos kontrolę vertinimo metu, plėtoti asmeninių karjeros planų rengimą ir įgyvendinimą. Raštiškų karjeros planų sudarymo sistema turėtų būti prioritetu. Sudaromi planai turi būti atnaujinami remiantis veiklos tobulėjimu ar kintančiais darbuotojų interesais. Žinoma, šių pasiūlymų įgyvendinimui reikia, kad veiktų naujos vadybinės idėjos VTM, būtų ieškomi būdai, kaip spręsti karjeros valdymo sistemoje iškilusias problemas. Kitaip sakant, novatoriškų metodų, inovacijų paieška VTM karjeros valdymo sistemoje yra tiesiogiai susijusi su organizacijos progresu, sėkmingos karjeros įgyvendinimo tendencijomis.

IŠVADOS

- I. Lietuvos Respublikos statutinių tarnybų karjeros procesų valdymą reglamentuojanti teisinė bazė yra sukurta. Karjera tarnyboje muitinėje yra pakankamai griežtai reglamentuota, tačiau šiame darbe nustatyta, kad sukurtas ir galiojantis muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymo teisinis mechanizmas veikia nepakankamai efektyviai.
- II. Lietuvos tarnyba muitinėje yra organizuota hierarchiniu principu ir numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus. Vertinimo rezultatas *labai gerai* yra muitinės pareigūnų paaukštinimo pareigose pagrindas. Vilniaus teritorinėje muitinėje įvertinimas *labai gerai* turi tendenciją mažėti kasmet, o įvertinimas *gerai* – atvirkščiai, turi tendenciją didėti.
- III. Muitinės pareigūnams suteikta galimybė įgyvendinti karjerą muitinės tarnyboje judant horizontaliai ir vertikalčiai nuo įsidarbinimo iki atleidimo momento. VTM 2009 metais didesnės vertikalios karjeros galimybės buvo suteiktos moterims, įvertinus jų tarnybinę veiklą *labai gerai*. Moterys VTM skiria daugiau dėmesio karjeros planavimui, nei vyrai, bet praktiškai įgyvendinti vertikalią karjerą vyrams pavyksta efektyviau. Horizontalios karjeros (tarnybiniu kaitumu) galimybė kol kas spėjo pasinaudoti tik penktadalis visų respondentų.

Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis nustatomos pagrindinės muitinės pareigūnų **karjeros problemos Vilniaus teritorinėje muitinėje:**

1. VTM muitinės pareigūnų tarpe karjera bene labiausiai asocijuojasi su aukštesnėmis pareigomis, mažiausiai – su aplinkinių pripažinimu bei nuolatinio tobulėjimu. Muitinės pareigūnų karjeros siekių motyvaciją skatina profesinio augimo poreikis, tačiau dalis pareigūnų teigia, *neturintys galimybių įgyvendinti karjerą VTM*.
2. Atlikus tyrimą, nustatyta, kad nors VTM yra sukurta muitinės pareigūnų vertinimo teisinė bazė ir periodiškai atliekamos vertinimo procedūros, tačiau minėtų priemonių įgyvendinimas *pilnai neužtikrina pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo efektyvumo*. Įstatymais paremtas griežtas veiklos vertinimo reglamentavimas įtakoja vertinimo sistemos statiškumą, o jo spragos suteikia sąlygas atsirasti *subjektyvumui*. Be to, VTM karjeros valdyme pastebimas didelis tiesioginio vadovo vaidmuo vertinimo procese bei galimas jo *šališkumas* konkretiems pareigūnams. Tai institucijos lygiu turi būti suvokiama kaip išskirtinė karjeros problema.

3. VTM vykdomą veiklos vertinimo sistemą muitinės pareigūnai vertina teigiamai, tačiau ne itin gerai, kadangi tarnybinės veiklos vertinimo sistemoje statutiniams valstybės tarnautojams *trūksta aiškumo*. VTM įdiegta plati muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, tačiau *nėra jokios numatytos išsamesnės vertinimo kriterijų pritaikymo metodikos*. Tai suteikia vertinimo kriterijų interpretavimo laisvę, sąlygas atsirasti neteisingam įvertinimui ir nekompetentingų pareigūnų perkėlimą į aukštesnes pareigas.
4. Tarnybinės veiklos vertinimo metu nesėkmę patyrusiems VTM muitinės pareigūnams kyla abejonių dėl komisijos *kompetentingumo stokos*. Be to, VTM nėra vertinimo rezultatų kontrolės bei nėra numatyta statutinės komisijos atsakomybė dėl netinkamo vertinimo. Taip pat svarstytinas klausimas dėl vertinimo procedūros statutinėje komisijoje *vykdymo trukmės*.
5. Nepaisant to, jog VTM vykdomas muitinės pareigūnų paskyrimas į aukštesnes pareigas organizacijos viduje, visgi matomos *ribotos vertikalios karjeros galimybės*. Didžioji dalis apklaustųjų per visus darbo metus nėra nei karto paaukštinti pareigose. Daroma išvada, kad nebuvo paaukštinimo poreikio (laisvų pareigybių) arba reikalingo finansavimo.
6. Muitinės pareigūnus tenkina esama tarnybinio kaitumo sistema tarnyboje muitinėje, tačiau jie *vengia naudotis horizontalia karjera*, nesuvokdami jos teikiamų galimybių. Daroma išvada, kad šiuo klausimu jie turi per mažai informacijos.
7. Pastebima karjeros procesų dalyvių *bendradarbiavimo trūkumo problema*. Motyvacijos siekiant karjeros muitinės pareigūnams trūksta dėl *mažo tiesioginio vadovo ir Personalo skyriaus darbuotojo palaikymo*.
8. VTM Personalo ir mokymo skyriaus darbuotojas, įgyvendindamas personalo tvarkymui priskirtas funkcijas, administruoja dvigubai daugiau darbuotojų, nei reikėtų. Tai kelia abejonių dėl atliekamų funkcijų kokybės sprendžiant su darbuotojų karjera susijusias problemas.
9. Išvelgiamas pačių muitinės *pareigūnų abejingumas* karjerai ir *žemas susidomėjimas* karjeros vystymu lygis, o pagrindiniu tikslu išlieka ne karjeros siekiai, o darbo vietos išsaugojimas. Daroma išvada, kad muitinės pareigūnams trūksta informacijos karjeros įgyvendinimo klausimu.
10. VTM karjeros valdymo sistema muitinės pareigūnus iš dalies *tenkina, tačiau yra tobulintina*. Iš visų karjeros valdymo sistemos elementų be ne labiausiai muitinės pareigūnus tenkina kvalifikacijos tobulinimo sistema, o mažiausiai tenkina teikiamos informacijos kiekis apie karjeros galimybes. Tad laikoma, kad *informacijos skleidimas karjeros tematika – silpniausiai išplėtotas karjeros valdymo sistemos procesas*.

REKOMENDACIJOS

Reaguojant į sparčius pokyčius šiandieniniame vis labiau globalėjančiame pasaulyje, kuriame saugios karjeros sąvoka palaipsniui nyksta ir pastebimas didelis darbuotojų mobilumas, Vilniaus teritorinė muitinė, reaguodama į pokyčius ir norėdama išlaikyti profesionalius darbuotojus, turi **tobulinti karjeros sistemą**. Rekomendacijos Vilniaus teritorinės muitinės karjeros sistemos tobulinimui:

1. **Individualus karjeros planavimas.** Prioritetinė sritis – individualus karjeros planavimas ir informacijos sistemos apie karjerą kūrimas: kiekvienam muitinės pareigūnui sudaryti asmeninius karjeros planus, juose numatyti, kokius naujus gebėjimus ar žinias jis turi įgyti, kokią veiklos sritį įsisavinti. Karjeros planuose taip pat turi būti numatomos motyvacijos priemonės (pvz., galimybė užimti aukštesnes pareigas), kurios bus pritaikytos muitinės pareigūnui įvykdžius jam iškeltus uždavinius. Remiantis suformuluotais uždaviniais ir jų vykdymo rezultatais bus *vertinama darbuotojų veikla*.
2. **Veiklos vertinimo tobulinimas sprendžiant subjektyvumo problemą.** Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnai turi būti teisingai įvertinti. Būtent objektyvumo užtikrinimas - vienas pagrindinių veiksmų teigiamai įtakojantis darbuotojų veiklos rezultatus. Siūloma sukurti veiklos valdymo sistemą, kurioje būtų fiksuojami konkretūs ir vertinami muitinės pareigūnų atlikti darbai, o padalinių vadovai būtų įpareigoti pasiekti jiems nustatytas sistemos rezultatyvumo normas. Taip būtų mažinama galimo subjektyvumo žala vertinimo metu ir skatinamas pareigūnų rezultatyvumas.
3. **Horizontalios karjeros vystymas.** Esant ribotoms vertikalios karjeros galimybėms Vilniaus teritorinėje muitinėje, rekomenduojama intensyviai vystyti horizontalios karjeros galimybes, informuojant muitinės pareigūnus apie tarnybinio kaitumo naudą ir poveikį. Tokiu būdu bus užpildytas vertikalios karjeros galimybių stygius.
4. **Visų karjeros valdymo sistemos dalyvių bendradarbiavimo skatinimas.** Skatinant visų sistemos dalyvių aktyvų bendradarbiavimą, svarbu ne tik padėti darbuotojams suvokti jų vaidmens karjeros valdymo procese svarbą, bet ir raginti Personalo ir mokymos skyriaus inspektorių, bei vadovų aktyvų dalyvavimą. Tikėtina, kad sistemingo bendradarbiavimo dėka bus išspręsta iškilusi dabartinė problema – pakankamai žemas muitinės pareigūnų susidomėjimas karjera ir jos vystymu.
5. **Tinkama informacijos karjeros tematika sklaida skatinant muitinės pareigūnus rinktis karjeros kelius.** Pradėjus vykdyti raštiškų individualių karjeros planų programą būtinas kuo išsamesnis darbuotojų informavimas. Tinkama informacijos sklaida būtina motyvuojant darbuotojus siekti karjeros.

LITERATŪRA

1. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002. – 58 p.
2. **Baršauskienė V.** Personalo administravimas viešajame sektoriuje. – Kaunas: Technologija, 2002.
3. **Budbergytė R. ir kt.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. – 99 p. – ISBN 9955-9695-0-4
4. **Chlivickas E.** Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2007. – 102 p.
5. **Čiutienė R.** Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą: daktaro disertacija: 03S – socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. – Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006. – 143 p.
6. **Dėl statutinio valstybės tarnautojo sąvokos.** (2008 birželio 19 d.). http://www.kartu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=1, [žiūrėta 2010-10-27].
7. **Domarkas V., Juknevičienė V.** Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu// Jaunųjų mokslininkų darbai. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2007, Nr. 3 (14). 166 p.
8. **Gustas E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas// Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Kaunas:Technologija, 2003, Nr.5, p. 65-70. – ISSN 1648-2603
9. **Jagminas J.** Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 196-223. – ISBN 978-9955-9981-0-5
10. **Jaloveckienė A., Juraškienė G.** Horizontali karjera: daugiau galimybių įmonėms ir darbuotojams // vz.lt internetis verslo žinių žurnalas: [elektroninis išteklius]. 2005 03 03, Vilnius, Nr. 52, p.1-2. – URL <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=186610>
11. **Jakutavičius P.** Horizontalūs karjeros laiptai // diena.lt internetinis dienraštis [elektroninis išteklius]. 2007 12 01. – Vilnius, 2007, p.1. – URL http://diena.lt/naujienos/priedai/karjera/horizontalus_karjeros_laiptai [žiūrėta 2010-09-18].
12. **Laurinavičius A.** Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai // Jurisprudencija :mokslo darbai. – Vilnius, 2002, Nr. 35(27)

13. **Laurinavičius A.** Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, Nr.3.
14. **Lobanova L., Stankevičienė A.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius : Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955280158
15. **Juknevičienė V.** Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006, Nr. 1 (6). – p. 97.
16. **Kisielytė A.** Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, Nr. 12. – p. 23. – ISSN 1648-8075
17. **Konkurso ir atrankos į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje organizavimo taisyklės**, patvirtintos LR Finansų ministro įsakymu, 2003-09-17, Nr. 1K-233, (Žin. 2003, Nr. 90). <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=67168> [žiūrėta 2010 11 12]
18. **Kvalifikacinių kategorijų suteikimo Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnams taisyklės, Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-427 (Žin., 2008, Nr. 143-5722) redakcija.** <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=66308> [Žiūrėta 2010 10 05]
19. **Kvietkus A.** Tobuliname valstybės tarnautojų pareigybių sistemą // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, Nr. 13. – p. 55. – ISSN 1648-8075
20. **Kučinskienė R.** Ugdymo karjerai metodologija: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2003. – 16 p. – ISBN 9955-585-25-0
21. **Laurinavičius A.** Globalizacijos iššūkiai keičia nacionalinių valstybių saugumo funkcijos sampratą // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, Nr. 13. – ISSN 1648-8075
22. **Laurinavičius A.** Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas: monografija. – Vilnius: LTU, 2003. – ISBN 9955-563-57-5
23. **Laurinavičius A. ir kt.** Statutinių valstybės tarnautojų statuso įgijimo kriterijai ir jo išskirtinumo pagrindumas // Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje. – Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, p 92 -102. – ISBN 978-9955-9695-1-8
24. **Lietuvos Respublikos Konstitucija** (su pakeitimais ir papildymais iki 2006 m. birželio 1 d.) – Vilnius: Valstybės žinios, 2007. – 82 p. – ISBN 978-9986-18-173-6

25. **Lietuvos Respublikos muitinėje statutas.** 2000-10-10, Nr. 94-2917, (Žin. 2000, Nr. 94-2917) (aktuali redakcija nuo 2008 11 22) [žiūrėta 2010 10 29]
http://www.skelbimas.lt/istatymai/tarnybos_lietuvos_respublikos_muitineje_statutas.htm
26. **Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės.** Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-42(nuo 2008 m. gruodžio 14 d.) (Žin., 2008, Nr. 143-5722) redakcija.
<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=66308> [žiūrėta 2010 09 15]
27. **Lietuvos Respublikos muitinės veiklos strategija 2011–2015 metams.** (2010 gegužės 17 d.). –
http://www.cust.lt/miscdata/Strategija/2010-05-17_strategija.pdf [žiūrėta 2010 11 20]
28. **Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas.** 2002 04 23, Nr. IX-855, (Žin. 2002, Nr. 45-1708). – http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=378447 [žiūrėta 2010 11 18]
29. **Mačerinskienė I., Pečkaitis J.S.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – ISBN 978-9955-19-083-7
30. **Minkevičius A., Smalskys V.** Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – p. 17. – ISBN 978-9955-09-094-3
31. **Muitinės mokymo nuostatai**, patvirtinti Muitinės departamento generalinio direktoriaus 2004 m. lapkričio 8 d. įsakymu Nr. 1B-1001 – <http://www.cust.lt/lt/rubric?rubricID=864>. [žiūrėta 2010 09 05]
32. **Muitinės veiklos duomenų archyvas** <http://www.cust.lt/lt/rubric?rubricID=607> [žiūrėta 2010-09-02]
33. **Muitinės mobiliųjų grupių pareigūnų, muitinės postų pareigūnų ir muitinės pareigūnų, atliekančių operatyvinę veiklą ir (arba) ikiteisminį tyrimą, bei asmenų, pareiškusių norą būti priimtais į šias pareigas, sveikatos patikrinimų tvarkos aprašas**, patvirtintas LR sveikatos apsaugos ministro įsakymu Nr.V-281, 2008-04-11, (Žin., 2008, Nr. 44-1658). – <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=113521> [žiūrėta 2010 09 16]
34. **Naruševičienė J.** Statutinio pareigūno teisėtai įgytų teisių ir pareigų darba: magistro darbas: Muitinės veikla. – Vilnius Mykolo Romerio universitetas, 2007. – 65 p. – URL http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20080122_102824-90005
35. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius, 2007, Nr. 19, p. 33-45. – ISSN 1648-2603
36. **Petkevičiūtė N.** Karjeros valdymas: mokomoji knyga. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 14 p. – ISBN 9955-12-156-4

37. **Pivoras S.** Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje // Politologija: mokslo darbai. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2004, Nr. 1(33).
38. **Puškorius S.** Veiklos auditas: monografija. – Vilnius: LTU, 2004. – p. 144- 164, ISBN 9955-563-66-4
39. **Personalo administravimo apimtys viešojo administravimo įstaigose** (2007 11 30). <http://www.vtd.lt/index.php?-429936168>, [žiūrėta 2010 10 23].
40. **Rosen E. D.** Improving Public Sector Productivity: Concepts And Practice // SAGE Publications. – California, 2007 – p.147-162. – ISSN 1392-1673
41. **Saudargienė A., Vaitkevičius R.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga. – Kaunas: VDU, 2006. – ISBN 9955-12-138-6
42. **Sims S.J., Sims R.R.** Human resource management and career management and development // HRM: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities. – United States: Information Age Publishing, 2007. – p. 377-418. – ISBN 1593115261
43. **Stanišauskienė V., Večkienė N.** Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Technologija, 1999, Nr.2(19), p. 23 - 29. – ISSN 1392-0758
44. **Stoner, J. A., Freeman, R. E. et al.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – ISBN 998-68-503-04.
45. **Statutinių komisijų darbo taisyklės.** Lietuvos Respublikos finansų ministro 2008 m. gruodžio 9 d. įsakymo Nr. 1K-427 (nuo 2008 m. gruodžio 14 d.) (Žin., 2008, Nr. 143-5722) redakcija <http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=66308> [žiūrėta 2010 04 28]
46. **Šarmavičius O.** Apie valstybės tarnybą // Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2007. – URL <http://www.vtd.lt/index.php?1278181434> [žiūrėta 2010-09-18]
47. **Šarmavičius O.** Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas Lietuvoje: esama situacija ir reformos iššūkiai // Vilnius:Valstybės tarnybos departamentas, 2006.
48. **Šarmavičius O.** Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti? // Pranešimas tarptautinėje konferencijoje. – 2006 03 21.
49. **Šiugzdinienė J.** Pribrendome pokyčiams valstybės tarnyboje (2010 spalio 27 d.). <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/jsiugzdiniene-pribrendome-pokyciams-valstybes-tarnyboje.d?id=37936981> [žiūrėta 2010 11 12]
50. **Tarptautinių žodžių žodynas.** <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=karjera&wid=9457> [žiūrėta 2010 10 05]

51. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 628p. – ISBN 9955-563-26-5
52. **Tumėnė R.** Kaip Lietuvoje bus atrenkami tarnautojai?// Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2007, Nr. 10, p. 18. – ISSN 1648-8075
53. **Valackienė A.** Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Panevėžys: KTU Panevėžio institutas. – 2005, Nr. 5, p. 382-388. – ISSN 1648-9098
54. **Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija** (2010 kovo 3 d.) http://www.valstybestarnautojai.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=44:lrsv&catid=3:naujienos [žiūrėta 2010 10 30]
55. **Valstybės tarnautojo pareigos ir priėmimas į jas** (2006 01 30) <http://www.vtd.lt/index.php?-986025431>, [žiūrėta 2010-09-10]
56. **Vandenabeele, W., Depre, R. ir kt.** The Motivational Patterns of Civil Servants // Viešoji politika ir administravimas: mokslo darbai. – Kaunas: Technologija. – 2005, Nr.13, p.52 - 63.
57. **Vitulytė M.** Valstybės tarnautojai didžiuojasi nesusigundę privačiomis rogėmis // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008, Nr. 13, 32 psl. – ISSN 1648-8075
58. **Vyriausybėje – statutinės valstybės tarnybos pertvarkos gairės** (2010 birželio 21 d.) <http://www.lrvk.lt/lt/naujienos/posedziu-sprendimai/?nid=6979> [žiūrėta 2010-10-26]

Muravjova D. Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų karjeros problemų tyrimas / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 77 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų karjeros procesų valdymas ir iškeltos karjeros valdymo sistemos problemos, pasiūlyti galimi šių problemų sprendimo būdai. Pirmojoje dalyje apibūdinami karjeros valdymo teoriniai aspektai, pristatoma karjera žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, karjeros valdymo proceso veikėjai ir jų funkcijos, o didžiausias dėmesys skiriamas statutinių valstybės tarnautojų karjeros teisinio reglamentavimo analizei. Antroje dalyje pristatoma muitinės pareigūnų karjera bei karjeros įgyvendinimo specifika. Trečiojoje dalyje aptariamas tyrimo dizainas, pateikiami tyrimo metodai ir dimensijos, atliekama tyrimo metu gautų duomenų analizė, paneigiamos arba patvirtinamos išsikeltos hipotezės. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo išsiaiškintos darbuotojų karjeros problemos Vilniaus teritorinėje muitinėje, pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: karjera, karjeros valdymo sistema, Lietuvos statutinė valstybės tarnyba, tarnyba Lietuvos muitinėje, muitinės pareigūnų karjera.

Muravjova D. Research of the Career Problems in Vilnius Territorial Customs/ Master's Work in Performance audit. Supervisor Prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 77 p.

ANOTATION

In the master's final work analyzed the process of career management in the Vilnius territorial custom and raised career system problems, propose possible these problems solutions. In the first part describes the theoretical aspects of career management, delivered a career in the context of human resources management, career management process players and their functions, and the most focus given to statutory civil servants legal framework presentation of career. In the second part introduces the customs officials of the implementation of career and career specifics. In the third part describes the investigation design, represented the methods and dimensions, accomplished data of investigation analysis, denied or confirmed the mentioned hypotheses. According to the results of empirical investigation conducted, found career problems in the Vilnius territorial customs office, represented findings and proposals.

Keywords: Career, career management system, Lithuanian state statutory service, the service in the Lithuania customs, customs officer's career.

Muravjova D. Vilniaus teritorinės muitinės karjeros problemų tyrimas / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. –77 p.

SANTRAUKA

Veiklos audito magistro baigiamojo darbo tema „karjeros problemų tyrimas“ yra aktuali tiek mokslo, tiek praktikos požiūriu. Šiame darbe keliama *problema*: ištirti, ar pakankamai efektyviai veikia muitinės pareigūnų karjeros valdymas.

Tyrimo objektu laikomas Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų karjeros procesų valdymas.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti statutinių valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymo problemas, remiantis Vilniaus teritorinės muitinės atveju analize. Tikslui pasiekti keliami tokie *uždaviniai*: atlikti išsamią karjeros valdymo teorinių aspektų analizę; nustatyti statutinių valstybės tarnautojų karjeros valdymo teisinį reglamentavimą; nustatyti karjeros procesų valdymo ypatumus tarnyboje muitinėje; remiantis anketinės apklausos bei interviu metu gautais duomenimis išsiaiškinti Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų karjeros sampratą, jų susipažinimą su sąlygomis vystyti karjerą tarnyboje muitinėje bei įvertinti esamą situaciją; apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis nustatyti pagrindines karjeros valdymo problemas Vilniaus teritorinėje muitinėje; parengti išvadas ir teikti rekomendacijas esamų problemų sprendimui.

Naudojama *tyrimo metodika*: mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė, tiriamos įstaigos dokumentų analizė, interviu metodas, anoniminė anketinė apklausa, statistinių duomenų analizė bei pateikimas.

Magistro baigiamąjį darbą *sudaro trys dalys*. Pirmojoje dalyje apibūdinama karjeros samprata ir jos teoriniai aspektai, pristatomi karjeros valdymo proceso veikėjai ir jų funkcijos bei statutinių valstybės tarnautojų karjeros teisinio reglamentavimo analizė. Antroje dalyje pristatoma muitinės pareigūnų karjera bei karjeros įgyvendinimo specifika. Trečiojoje dalyje aptariamas tyrimo dizainas, pateikiami tyrimo metodai ir dimensijos, atliekama tyrimo metu gautų duomenų analizė, paneigiamos arba patvirtinamos išsikeltos hipotezės, prieinamos išvados ir teikiami siūlymai.

Iškelta *hipotezė* „karjeros procesų Vilniaus teritorinėje muitinėje valdymas nėra pakankamai efektyvus“ pasitvirtino. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog Vilniaus teritorinėje muitinėje egzistuoja karjeros problemos, kurios įtakoja karjeros valdymo neefektyvumą. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Muravjova D. Research of the Career Problems in Vilnius Territorial Customs /Master's Work in Performance audit. Supervisor Prof. habil. dr. S. Puškorius. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. – 77 p.

SUMMARY

Master's final work topic of performance audit - "Research of the Career Problems" is relevant to both scientific and practical point of view. In this work accessional *problem*: to investigate or efficiently enough operate customs officers career process control.

The object of investigation considered Vilnius territorial customs officials of the career management process.

The aim of this work - to examine the statutory process of career civil servants in management problems, according to Vilnius territorial customs case research. In order to achieve aim for the following *tasks*: to accomplish a career in theoretical aspects of the analysis, to set the customs officials of the legal regulation of the career, according to questionnaire and interview data obtained clarify the territorial customs officers of Vilnius career problems, draw conclusions and make proposals for solutions to existing problems.

Methods of the research: nonfiction and law acts analysis, office document analysis, interview method, anonymous questionnaire, statistical analysis and presentation.

Work's structure. Final work of master consists of three parts. In the first part describes the concept of career and its theoretical aspects, delivered a career management process actor and their functions, and statutory civil servants career in legal regulations analysis. In the second part introduces the customs officials of the implementation of career and career specifics. In the third part describes the investigation design, represented methods of investigation and dimensions, performed data analysis of investigation, denied or confirmed the mentioned hypotheses, available findings and makes suggestions.

Rise *hypothesis* "career processes in the Vilnius territorial customs management are not efficient enough" proven. After investigation revealed that in the territorial customs office of Vilnius exist career's problems, which affect career management inefficiencies. Referring to the empirical results of the investigation, represented conclusions and recommendations.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

KARJEROS PROBLEMŲ TYRIMAS VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE

Gerb.respondente,

Šios anketos tikslas yra išsiaiškinti statutinių karjeros valstybės tarnautojų karjeros procesų valdymą Vilniaus teritorinėje muitinėje. Jūsų atsakymų pagrindu bus atliktas darbuotojų karjeros VTM tyrimas, nustatytos karjeros problemos. Maloniai prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Tinkamą atsakymo variantą paryškinkite. Gauti duomenys bus panaudoti darbe tik apibendrinta statistinių duomenų forma. Anketos anonimiškumą garantuoju. Tikiuosi Jūsų nuoširdžių atsakymų.

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų amžius: (pažymėkite tinkamą)

- Iki 30
- 31-40
- 41-50
- 51-ir daugiau

3. Įgytas išsilavinimas: (pažymėkite tinkamą)

- Vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija
- Aukštasis neuniversitetinis (arba aukštesnysis)
- Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)

4. Kokie specialieji reikalavimai Jums buvo keliami priimant į tarnybą Vilniaus teritorinėje muitinėje? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- mokėti dvi ir daugiau užsienio kalbų
- mokėti bent vieną užsienio kalbą
- turėti vadovaujamo darbo patirties
- turėti darbo patirties muitinės tarnyboje
- turėti darbo patirties (bet kurioje sferoje)
- mokėti dirbti kompiuteriu
- būti tinkamos sveikatos būklės
- pagal sveikatos būklę galėti naudotis šaunamuoju ginklu
- turėti B kategorijos vairuotojo pažymėjimą

5. Jūsų manymu, ar visi keliami specialieji reikalavimai buvo pagrįsti?

- Tikrai pagrįsti
- Pagrįsti
- Nelabai pagrįsti
- Nepagrįsti
- Visiškai nepagrįsti
- Neturiu nuomonės

6. Paskutinio eilinio vertinimo metu Jūsų tarnybinė veikla buvo įvertinta:

- labai gerai
- gerai (pereiti prie 8 klausimo)
- patenkinamai
- nepatenkinamai

7. Paskutinio eilinio vertinimo metu Jums buvo pasiūlyta:

- suteikti kvalifikacinę kategoriją
- perkelti į aukštesnės kategorijos pareigas

- palikti turimą pirmą kvalifikacinę kategoriją ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą
- suteikti žemesnę kvalifikacinę kategoriją arba panaikinti turimą trečią kvalifikacinę kategoriją
- tobulinti kvalifikaciją
- perkelti į žemesnės kategorijos pareigas

8. Ar sutinkate su tuo, kaip Jūsų veiklą įvertino tiesioginis vadovas bei statutinė komisija?

- visiškai sutinku
- sutinku
- iš dalies sutinku
- nesutinku
- visiškai nesutinku
- neturiu nuomonės

9. Ar Jūsų tarnybinė veikla buvo vertinama necilinio vertinimo metu?

- Taip
- Ne (pereikite prie 11 klausimo)

10. Necilinio vertinimo metu statutinė komisija:

- pritarė tiesioginio vadovo rašytiniam motyvuotam siūlymui
- nepritarė tiesioginio vadovo rašytiniam motyvuotam siūlymui

11. Įvertinkite pokalbį, kaip būdą vertinant pareigūnų tarnybinę veiklą?

- Tai tinkamiausias būdas vertinant pareigūnų tarnybinę veiklą
- Tinkamas būdas, bet kartu gali būti taikomi ir kiti būdai
- Pokalbis netinkamas, nes visapusiškai neatskelidžia pareigūno ir jo tarnybinės veiklos
- Neturiu nuomonės

12. Įvertinkite statutinės komisijos kompetetingumą (5 (aukščiausias įvertinimas), 1 (žemiausias įvertinimas)):

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

13. Ranguokite vertinimo kriterijus, naudojamus vertinant pareigūnų tarnybinę veiklą, nuo svarbiausio (9) iki mažiausiai svarbaus (1):

1.profesinė kompetencija	
2.veiklos krūvis ir sudėtingumas;	
3.veiklos kokybė ir rezultatai;	
4.asmeninės savybės	
5.bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai	
6.gebėjimas vadovauti pavaldžiam padaliniui, vadovavimo efektyvumas	
7.veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžiai;	
8.kvalifikacijos tobulinimas;	
9.tarnybinė drausmė (nuobaudos, skatinimai, etikos normų laikymasis)	

14. Ar, Jūsų manymu, Jūsų tarnybinė veikla vertinama objektyviai?

- Labia objektyviai
- Objektyviai
- Nei objektyviai, nei neobjektyviai
- Neobjektyviai
- Visiškai neobjektyviai
- Neturiu nuomonės

15. Kaip Jus suprantate „sėkmingos karjeros“ sąvoką? Sėkminga karjera man, tai:

- Aukštesnės pareigos
- Didelis darbo užmokestis
- Nuolatinis tobulėjimas, žinių ir įgūdžių vystymas
- Socialinio statuso gerinimas
- Aplinkinių pripažinimas
- Neturiu nuomonės

16. Ar turite karjeros planų?

- Turiu karjeros planų ir juos įgyvendinti planuoju šioje organizacijoje
- Turiu karjeros planų, tačiau nėra galimybių juos realizuoti šioje organizacijoje
- Kruopščiai dirbu savo darbą, neturėdamas(-a) jokių karjeros planų
- Neturiu nuomonės, nes apie tai negalvoju

17. Kiek iš viso metų dirbate:

	Vilniaus teritorinėje muitinėje	Dabartinėje pozicijoje (po paaukštinimo)
Mažiau nei metus		
Iki 5 metų		
5-10 metų		
10 ir daugiau metų		

18. Kiek kartų nuo darbo šioje įstaigoje pradžios Jūs buvote paaukštintas (-a)?

- Kolkas nė karto
- 1 kartą
- 2 kartus ir daugiau

19. Ar esate pasinaudoję tarnybinio kaitumo galimybėmis? T.y. savo noru perkeltas (-a) į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toja pačioje ar kitoje įstaigoje?

- Esu girdėjas (-usi) ir jau pasinaudojau tokia galimybe
- Esu girdėjęs (-usi), pasinaudoti dar neteko, bet norėčiau
- Esu girdėjęs (-usi) apie tokią galimybę, bet neketinu naudotis nes mane tenkina dabartinės užimamos pareigos
- Neteko girdėti apie tokią galimybę

20. Kas Jūsų manymu skiria daugiausiai dėmesio Jūsų karjeros vystymui, t.y. suteikia informacijos, atsako į rūpimus klausimus, skatina ir kt.?

- Tiesioginis vadovas
- Personalo ir mokymo skyriaus specialistai
- Dėmesį skiria abu
- Niekas tam neskiria dėmesio

21. Kas Jūsų manymu turi skirti dėmesį Jūsų karjeros vystymui ir būti atsakingas už karjeros procesų valdymą?

- Tiesioginis vadovas
- Personalo ir mokymo skyrius
- Tai paties muitinės pareigūno reikalas
- Atsakingi turi būti visi
- Atsakomybės nepriskirčiau nei vienam
- Neturiu nuomonės

22. Ar buvote skatinamas už savo tarnybinę veiklą?

- Padėka
- Pagyrimas (už veiklos rezultatus)
- Vienkartinė pinigine išmoka
- Pripažinimas kolektyvo akivaizdoje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Mane tenkina <i>kvalifikacijos tobulinimo sistema</i>										
5. Mane tenkina <i>tarnybinio kaitumo sistema</i>										
6. Mane tenkina <i>karjeros sistema</i>										

29. Jūsų siūlomi veiksmai tobulinant karjeros valdymą Vilniaus teritorinėje muitinėje:

.....

.....

.....

Dėkoju už dalyvavimą!

INTERVIU METU NAUDOTI KLAUSIMAI

1. Ką galite papasakoti apie karjerą šioje organizacijoje? Ar yra išplėtota karjeros valdymo sistema?
2. Ar teikiama informacija karjeros tematika organizacijos viduje ir koku būdu?
3. Ar tiesioginiai **vadovai konsultuoja darbuotojus** karjeros klausimais? Ar darbuotojai eina ieškoti atsakymų pas Personalo ir mokymo skyriaus specialistus? O galbūt vykdomos išorinės konsultacijos? Apskritai, ar darbuotojai aktyvūs? Ar domisi? Ar klausia?
4. Ar darbuotojai skatinami **domėtis karjeros galimybėmis**, ar kuriamas teigiamas požiūris į karjeros vystymo poreikius?
5. Kaip vyksta **darbuotojų paaukštinimas**? Jau dirbančių darbuotojų paskyrimas į atsilaisvinusias vietas...
6. Kaip vyksta pasiruošimas **veiklos vertinimo** procesui Vilniaus teritorinėje munitinėje?
7. Kokie veiklos vertinimo kriterijai? Kas vertina? Koku būdu parenkami statutinės komisijos nariai?
8. Kaip vyksta munitinės pareigūnų **vertinimo pokalbis** su statutinės komisijos nariais? Kokie klausimai užduodami munitinės pareigūnui?
9. Ar sutampa tiesioginio vadovo ir statutinės komisijos nuomonės kiekvieno pareigūno vertinimo klausimu? Ar patys munitinės pareigūnai sutinka su vertinimo išvada?
10. Ar vyksta neeiliniai vertinimai? Kokios išvados?
11. Ar pastebite vertinimo trūkumų?
12. Ar vykdomi **horizontalūs perkėlimai**? T.y. tarnybinis kaitumas? Ar tai naudinga?
13. Jūsų manymu, ar **kvalifikacijos tobulinimo (ir mokymo) sistema** garantuoja pareigūnui reikalingą kompetenciją realizuoti karjerą ateityje? Ar patys darbuotojai teikia prašymus siųsti juos tobulintis? Kiek skiriama laiko kvalifikacijos tobulinimui?
14. Ar kuriami **individualūs karjeros planai**? Ar prižiūrimi? Koreguojami? Periodiškai aptariami su darbuotojais?
15. Kas, Jūsų nuomone, varžo žemesnio rango pareigūnų **karjeros siekių motyvaciją**?
16. Kas, Jūsų nuomone, padėtų labiau sustiprinti karjeros procesų valdymą Vilniaus teritorinėje munitinėje?

3 PRIEDAS

Vilniaus teritorinės muitinės įstaigos:

- 1) Vilniaus teritorinė muitinė (Vilnius);
- 2) Vilniaus oro uosto postas (Vilnius);
- 3) Kenos geležinkelio postas (Vilniaus r.);
- 4) Vaidotų geležinkelio postas (Vilnius);
- 5) Stasylių geležinkelio postas (Šalčininkų r.);
- 6) Lavoriškių kelio postas (Vilniaus r.);
- 7) Medininkų kelio postas (Vilniaus r.);
- 8) Raigardo kelio postas (Varėnos r.);
- 9) Šalčininkų kelio postas (Šalčininkų r.);
- 10) Vilniaus pašto postas (Vilnius);
- 11) Vilniaus krovinių postas "Savanoriai" (Vilniaus r.);
- 12) Vilniaus krovinių postas "Kirtimai" (Vilnius);
- 13) Vilniaus krovinių postas "Žirmūnai" (Vilnius);
- 14) Vilniaus krovinių postas "Paneriai" (Vilnius).

4 PRIEDAS

Lietuvos muitinės darbuotojų skaičiaus kaita 2004 – 2009 metais

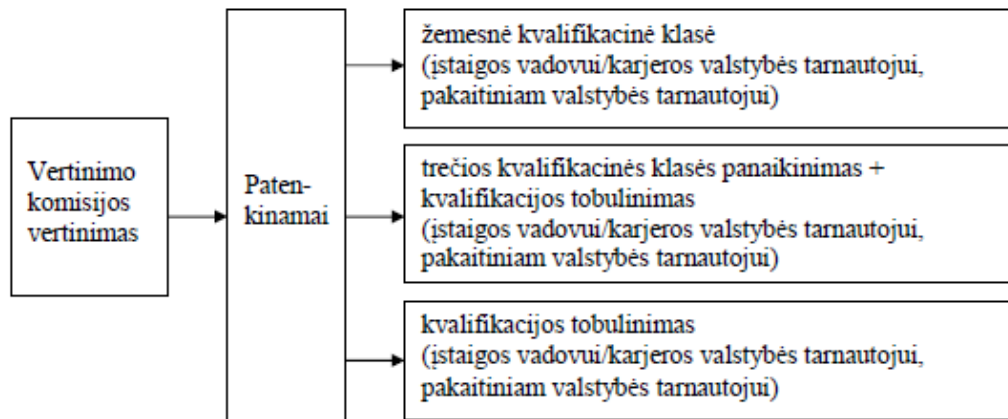
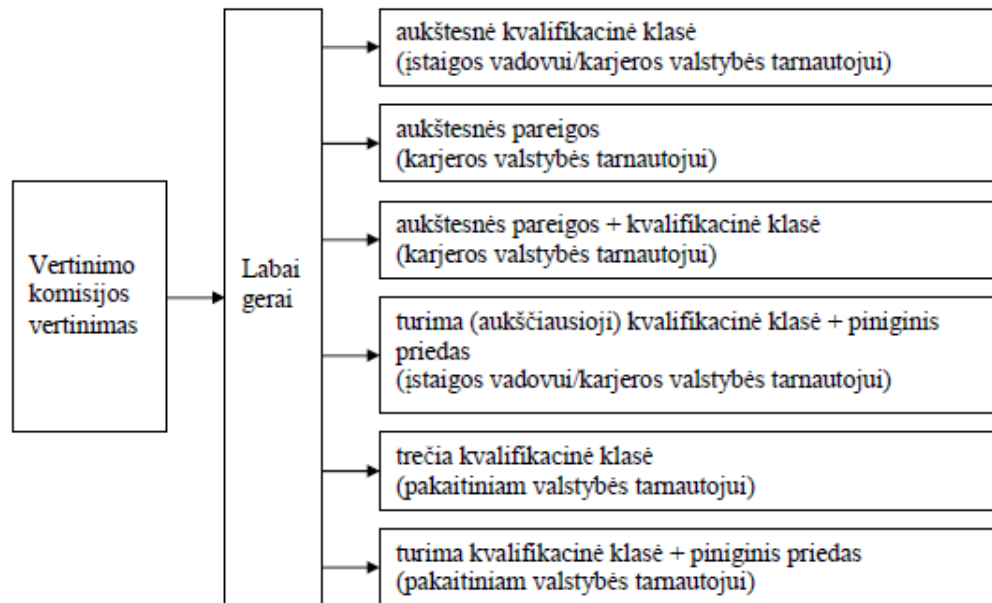
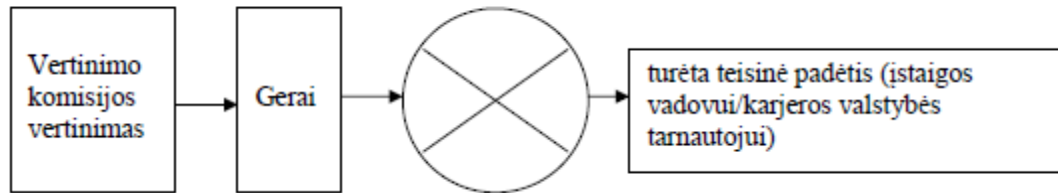
Metai	Darbuotojų muitinėje skaičius	Statutiniai valstybės tarnautojai (muitinės pareigūnai)	Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį	Priimtų darbuotojų skaičius	Atleistų darbuotojų skaičius	Muitinės statutinių tarnautojų procentinė išraiška
2004	2584	2285	299	124	341**	88,4
2005	2543	2259	284	ND*	ND*	88,8
2006	2560	2281	279	ND*	ND*	89,1
2007	2565	2302	263	188	183	89,7
2008	2599	2353	246	212	177	90,5
2009	2547	2311	236	ND*	ND*	90,7

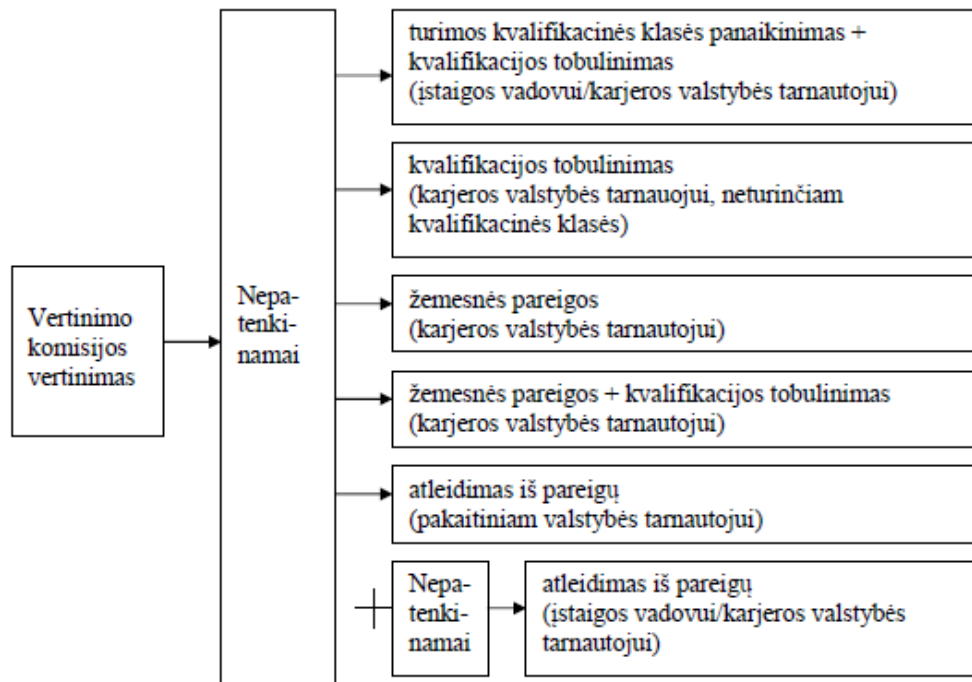
*ND – nėra pateikti duomenys

** Lietuvai įstojus į ES (nuo 2004 07 01) Lietuvos muitinėje sumažinta 300 pareigybių, muitinės postuose paliekant dirbti kvalifikuočiausius pareigūnus.

Šaltinis: sudaryta remiantis Lietuvos muitinės veiklos ataskaitų duomenimis gb

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos įvertinimų sąsaja su karjeros principu





6 PRIEDAS

Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos
vertinimo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo taisyklių
1 priedas

(Išvados formos pavyzdys)

(muitinės pareigūną vertinančio asmens įstaigos pavadinimas, pareigos, vardas ir pavardė)

TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____
(data)

(surašymo vieta)

(vertinamo muitinės pareigūno įstaigos pavadinimas, muitinės pareigūno pareigos, vardas ir pavardė)

Muitinės pareigūno pareigybės kategorija ____, suteikta kvalifikacinė kategorija ____, tarnybos stažas Lietuvos Respublikos muitinėje ____, paskyrimo į einamas pareigas data _____

1. Muitinės pareigūno profesinė kompetencija (tarnybinę veiklą reglamentuojančių teisės aktų išmanymas, gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius einant pareigybės aprašyme nustatytas pareigas) _____

2. Muitinės pareigūno veiklos krūvis ir sudėtingumas (detalizuoti) _____

3. Muitinės pareigūno veiklos kokybė ir rezultatai _____

4. Muitinės pareigūno asmeninės savybės (savarankiškumas, iniciatyvumas, atsakomybė) _____

5. Muitinės pareigūno bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai (darbas komandoje, komunikabilumas, rašymo įgūdžiai, kultūringumas) _____

6. Muitinės pareigūno gebėjimas vadovauti pavaldžiam padaliniui, vadovavimo efektyvumas (taikoma tik vadovaujantis pareigas einančiam muitinės pareigūnui) _____

7. Muitinės pareigūno veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžiai _____

8. Muitinės pareigūno kvalifikacijos tobulinimas _____

9. Muitinės pareigūno tarnybinė drausmė (nuobaudos, skatinimai, etikos normų laikymasis) _____

10. Kiti, tiesioginio vadovo nuomone, būtini duomenys ar informacija apie muitinės pareigūno tarnybinę veiklą _____

Muitinės pareigūno tarnybinės veiklos įvertinimas ir siūlymas _____

Siūlymai, kaip tobulinti muitinės pareigūno kvalifikaciją _____

(tiesioginio vadovo pareigos)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

Susipažinau _____

(muitinės pareigūno parašas)

(vardas ir pavardė)

(data)

7 PRIEDAS

Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo taisyklių 2 priedas

(Išvados formos pavyzdys)

_____ (įstaigos, kurioje atliekamas vertinimas, pavadinimas)

**STATUTINĖS KOMISIJOS IŠVADA
DĖL MUITINĖS PAREIGŪNO TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO**

_____ Nr. _____
(data)

_____ (surašymo vieta)

Muitinės pareigūno vardas ir pavardė _____

Muitinės pareigūno pareigos _____
(muitinės įstaigos pavadinimas, struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigos)

Statutinės komisijos siūlymas _____

Statutinės komisijos pirmininkas

Statutinės komisijos nariai:

_____ (parašas)	_____ (vardas ir pavardė)
_____ (parašas)	_____ (vardas ir pavardė)
_____ (parašas)	_____ (vardas ir pavardė)
_____ (parašas)	_____ (vardas ir pavardė)
_____ (parašas)	_____ (vardas ir pavardė)

Statutinės komisijos nario atskiroji nuomonė: _____

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (muitinės pareigūną į pareigas priėmusio asmens žyma, nusprendus neįgyvendinti statutinės komisijos siūlymo)

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (data)

Susipažinau _____

(muitinės pareigūno parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (data)

8 PRIEDAS

Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo taisyklių 3 priedas

(Išvados formos pavyzdys)

(muitinės pareigūną vertinančio asmens įstaigos pavadinimas, pareigos, vardas ir pavardė)

NEEILINIO TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

_____ Nr. _____
(data)

_____ (surašymo vieta)

_____ (vertinamo muitinės pareigūno įstaigos pavadinimas, muitinės pareigūno pareigos, vardas ir pavardė)

Muitinės pareigūno pareigybės kategorija____, suteikta kvalifikacinė kategorija____, tarnybos stažas Lietuvos Respublikos muitinėje____, paskyrimo į einamas pareigas data _____

1. Muitinės pareigūno profesinė kompetencija (tarnybinę veiklą reglamentuojančių teisės aktų išmanymas, gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius einant pareigybės aprašyme nustatytas pareigas) _____

2. Muitinės pareigūno veiklos krūvis ir sudėtingumas (detalizuoti) _____

3. Muitinės pareigūno veiklos kokybė ir rezultatai _____

4. Muitinės pareigūno asmeninės savybės (savarankiškumas, iniciatyvumas, atsakomybė) _____

5. Muitinės pareigūno bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai (darbas komandoje, komunikabilumas, rašymo įgūdžiai, kultūringumas) _____

6. Muitinės pareigūno gebėjimas vadovauti pavaldžiam padaliniui, vadovavimo efektyvumas (taikoma tik vadovaujančias pareigas einančiam muitinės pareigūnui) _____

7. Muitinės pareigūno veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžiai _____

8. Muitinės pareigūno kvalifikacijos tobulinimas _____

9. Muitinės pareigūno tarnybinė drausmė (nuobaudos, skatinimai, etikos normų laikymasis) _____

10. Kiti, tiesioginio vadovo nuomone, būtini duomenys ar informacija apie muitinės pareigūno tarnybinę veiklą _____

Muitinės pareigūno tiesioginio vadovo motyvuotas siūlymas _____

_____ (tiesioginio vadovo pareigos) _____ (parašas) _____ (vardas ir pavardė)

Susipažinau _____

(muitinės pareigūno parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (data)

9 PRIEDAS

Lietuvos Respublikos maitinės pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo taisyklių 4 priedas

(Išvados formos pavyzdys)

_____ (įstaigos, kurioje atliekamas vertinimas, pavadinimas)

**STATUTINĖS KOMISIJOS IŠVADA
DĖL NEEILINIO MUITINĖS PAREIGŪNO TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO**

_____ Nr. _____
(data)

_____ (surašymo vieta)

Maitinės pareigūno vardas ir pavardė _____

Maitinės pareigūno pareigos _____

(maitinės įstaigos pavadinimas, struktūrinio padalinio pavadinimas, pareigos)

Statutinės komisijos siūlymas _____

Statutinės komisijos pirmininkas _____

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

Statutinės komisijos nariai:

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

Statutinės komisijos nario atskiroji nuomonė: _____

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (maitinės pareigūną į pareigas priėmusio asmens žyma, nusprendus neįgyvendinti statutinės komisijos siūlymo)

_____ (parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (data)

Susipažinau _____

(maitinės pareigūno parašas)

_____ (vardas ir pavardė)

_____ (data)