

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO  
VADYBOS KATEDRA**

**INGA VASILENKO**  
TEISĖS IR VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA  
STUDIJŲ PROGRAMOS KODAS 62601S104

**KARJEROS PLANAVIMO IR JOS REALIZAVIMO  
GALIMYBIŲ VERTINIMAS VISAGINO  
SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
Asistentė Aistė Stancikienė**

**Vilnius, 2010**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
MANAGEMENT DEPARTMENT**

**INGA VASILENKO**  
LAW AND MANAGEMENT STUDIES PROGRAMME  
CODE OF STUDIES PROGRAMME 62601S104

**EVALUATION OF CAREER PLANNING AND  
REALIZATION OPPORTUNITIES IN VISAGINAS  
MUNICIPALITY ADMINISTRATION**

**Final master work**

**Supervisor  
Lector Aistė Stancikienė**

**Vilnius, 2010**

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. KARJEROS PLANAVIMO IR REALIZAVIMO GALIMYBIŲ TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ .....	10
1.1. KARJEROS SAMPRATA IR MODELIAI .....	10
1.2. KARJEROS GALIMYBES SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ, RŪŠIŲ IR PAKOPŲ APŽVALGA.....	14
1.2.1. Karjerą sąlygojantys veiksniai ir motyvai .....	14
1.2.2. Karjeros rūšių vienos organizacijos ribose apžvalga .....	16
1.2.3. Karjeros pakopos ir ryšys su gyvenimo ciklu .....	17
1.3. DARBUOTOJŲ KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDUALIUOJU POŽIŪRIAIS.....	19
1.3.1. Darbuotojų karjeros planavimo procesas organizaciniu požiūriu .....	21
1.3.2. Darbuotojų karjeros planavimo procesas individualiuoju požiūriu .....	22
2. KARJEROS NUOSTATŲ TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE .....	25
2.1. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOS IR JŲ PASKIRTIS, SUDĖTIS IR ĮGALIOJIMAI .....	25
2.2. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJEROS NUOSTATŲ ANALIZĖ.....	28
2.2.1. Personalo struktūros apibūdinimas.....	28
2.2.2. Priėmimas į pareigas.....	32
2.2.3. Personalo pareigų paaugštinimo, pažeminimo ir perkeltimo principai .....	34
2.2.4. Personalo veiklos vertinimas, jo tikslas ir pasekmės .....	40
2.2.5. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	42
2.2.6. Savivaldybės administracijos personalo valdymo tobulinimo kryptys ir ateities tendencijos .....	43
3. VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJEROS PLANAVIMO IR REALIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMAS .....	47
3.1. TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS .....	47
3.2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS .....	47
3.3. VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ .....	49
3.3.1. Visagino savivaldybės administracijos veiklos ir personalo struktūros įvertinimas.....	49
3.3.2. Administracijos vadovų nuomonės apie karjeros planavimo sistemą analizė .....	55
3.3.3. Personalo tyrimo duomenų apie karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybes vertinimas .....	59
IŠVADOS .....	76
REKOMENDACIJOS .....	79
LITERATŪRA .....	81
ANOTACIJA.....	87
ANOTATION.....	88
SANTRAUKA .....	89
SUMMARY .....	91
PRIEDAI .....	93

**DARBE PATEIKIAMŲ LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Karjeros sąvokų įvairovė ir jų suskirstymas pagal požymius .....	10
2 lentelė. Gyvenimo ir karjeros pakopų ryšys .....	18
3 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą .....	20
4 lentelė. Atleidimo priežastys .....	39

**DARBE PATEIKIAMŲ PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

1 pav. Valstybės tarnautojų suskirstymas į pogrupius, lygius ir kategorijas .....	30
2 pav. Priėmimas į savivaldybės administraciją .....	33
3 pav. Visagino savivaldybės personalo struktūra .....	50

## **DARBE PATEIKIAMŲ PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 PRIEDAS. KARJEROS MODELIAI .....	94
2 PRIEDAS. KARJERĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI.....	96
3 PRIEDAS. KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS .....	97
4 PRIEDAS. KARJEROS PLANAVIMO / ĮGYVENDINIMO ETAPAI, PRIEMONĖS IR DOKUMENTACIJA .....	98
5 PRIEDAS. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO STRUKTŪRA .....	100
6 PRIEDAS. KARJEROS DARYMO BŪDAI SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE.....	101
7 PRIEDAS. KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TVARKA .....	102
8 PRIEDAS. TYRIMO PLANAS .....	103
9 PRIEDAS. VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA.....	104
10 PRIEDAS. APKLAUSOS ANKETA VADOVAMS .....	105
11 PRIEDAS. APKLAUSOS ANKETA VSA PERSONALUI.....	107
12 PRIEDAS. PERSONALO ATASKAITA .....	115
13 PRIEDAS. VISAGINO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOKYMO PLANAS.....	116
14 PRIEDAS. VISAGINO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOKYMO ATASKAITA .....	118
15 PRIEDAS. VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS KASMETINIO VERTINIMO IŠVADA.....	119
16 PRIEDAS. VISAGINO SAVIVALDYBĖS DIREKTORIAUS ĮSAKYMAI PERSONALO KLAUSIMAI .....	123
17 PRIEDAS. RESPONDENTŲ SOCIODEMOGRAFINIAI DUOMENYS.....	128
18 PRIEDAS. RESPONDENTŲ NUOMONĖS APIE KARJERĄ VERTINIMAS .....	131
19 PRIEDAS. RESPONDENTŲ POŽIŪRIO Į KARJEROS PLANAVIMĄ VERTINIMAS.....	134
20 PRIEDAS. VEIKSNIŲ ĮTAKOJANČIŲ VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJERĄ VERTINIMAS .....	136

## IVADAS

Karjera yra labai svarbus žmogaus ateities elementas. Žmogus organizacijoje praleidžia didelę dalį savo gyvenimo ir jose darbuotojai dažnai siekia kurios nors pozicijos ne vien tik dėl materialinės naudos. Į pirmą vietą yra iškeliami aukštesnio lygio poreikiai – pripažinimas, pagarba, saviraiška. Kad šie poreikiai būtų patenkinti, įmonės ar organizacijos vadovybė turi efektyviai ugdyti ir panaudoti darbuotojų gebėjimus ir galimybes, suteikti galimybę patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius, sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą ir darbuotojų įgūdžius bei kompetencijas atitinkantį darbą. Tai gali užtikrinti efektyvus karjeros planavimas bei personalo ugdymo organizavimas. Pasak R. Petrauskaitės, tik pasirinkęs tokį darbą, kuris atitinka žmogaus dvasinius ir fizinius gabumus ir palinkimus, darbuotojas ras darbe pasitenkinimą, mėgs savo darbą, gerins ir tobulins jį (1996, p. 43).

Kalbant apie asmens karjeros planavimą ir jos galimybes organizacijoje reikia pastebėti, jog darbuotojų karjeros galimybės labai priklauso nuo karjeros planavimo sistemos pačioje organizacijoje, nuo vadovo požiūrio į karjerą ir jos suvokimo organizacijoje.

### **Temos aktualumas.**

Paskutiniaisiais XX amžiaus dešimtmečiais dauguma pasaulio valstybių, tame tarpe ir Lietuva vykdo įvairias viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekia padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Atsižvelgiant į naujus iššūkius, šis tikslas yra pagrindinė paskata pereiti prie verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus ir administravimo kultūrą. Tai reikalauja iš esmės keisti viešajame sektoriuje vyraujančius biurokratinius valdymo metodus. NVV idėjų įgyvendinimas betarpiškai sietinas su viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymu (M. Vienažindienė, A. Sakalas, 2008, p. 175).

Tobulinant valstybės viešojo administravimo sistemą, jos tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių. Dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą. Tai siejasi su tuo, kad viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos. Asmenys, atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose bei patys tų organizacijų darbuotojai turi atsakingai reaguoti į aplinkos pokyčius, ekonominę situaciją, žinių poreikį ir nuolatos atsinaujinančias technologijas (V. Domarkas, V. Juknevičienė, 2007, p. 25).

Valdymo funkcijų nuolatinis tobulinimas yra būtinas šiuolaikinėje informacinių technologijų grįstoje visuomenėje. Kadangi pats vertingiausias organizacijos turtas šiomis dienomis yra darbuotojas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo procesų nuolatinis tobulinimas, yra svarbi užduotis kiekvienai organizacijai.

Galime teigti, jog šiuo metu viešasis sektorius tik pradeda daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių valdymui, todėl šiame darbe atliekama karjeros planavimo analizė svarbi tiek mokslinė prasme, tiek ateityje praktiškai taikant problemos analizę kitoms valstybės bei savivaldybės institucijoms. Teisės aktų, reglamentuojančių karjerą viešajame sektoriuje nagrinėjimas ir jų nuostatų palyginimas su vadybos nuostatomis leis išryškinti stipriąsias ir silpnąsias vietas teisėkūroje. Taip pat darbas labai aktualus tiriamos institucijos darbuotojams, nes leidžia įvertinti individualią karjerą bei jos galimybes, organizacijos pastangas ir veiksmus personalo valdymo srityje. Parengta mokslinio tyrimo metodika ir gauti kiekybinio tyrimo analizės rezultatai galėtų būti pavyzdys nagrinėjant kitų institucijų personalo valdymo klausimus.

**Tyrimo problema.** Šiame darbe siekiama atsakyti į klausimą, kodėl viešajame sektoriuje – savivaldybių administracijose – yra didelė personalo kaita ir darbuotojai pereina dirbti į privatų sektorių siekdami patenkinti savo karjeros tikslus nagrinėjant karjeros planavimą ir jos realizavimo galimybes savivaldybių administracijose.

Karjeros planavimą viešajame sektoriuje – savivaldybės administracijoje tiesiogiai reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas ir LR Darbo kodeksas. Šie teisės aktai negali užtikrinti efektyvaus ir adekvataus personalo karjeros planavimo savivaldybės administracijose, darbuotojų individualios karjeros lūkesčių bei jos realizavimo galimybių derinimo. Dabartinis LR Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame yra detalios reglamentuota valstybės tarnautojų karjera, iš vienos pusės numato plačias galimybes karjerai, tačiau kita vertus neskatina valstybės tarnautojų siekti karjeros tikrąja to žodžio prasme. Darbo kodekse nuostatų apie karjerą ir jos planavimą nėra, ir jis taikomas bendrąja prasme. Savivaldybės administracijos personalo valdyme netaikomi vadybos principai, nors visur deklaruojama, kad vyksta perėjimas prie NVV.

Be to, egzistuoja dar viena problema: valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, nevienodos galimybės siekti karjeros. Šiai problemai darbe taip pat skiriama nemažai dėmesio, nes šiai dienai sudarytos nevienodos sąlygos vienos organizacijos personalui būti įvertintam, kelti savo kvalifikaciją, siekti asmeninių tikslų siekiant karjeros ir taip tarsi diskriminuojama viena darbuotojų grupės diskriminacija, kuriai neužtikrinamas noras tobulėti, būti naudingiems organizacijai, efektyviai dirbti ir pan.

**Tyrimo objektas.** Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas ir jos realizavimas.

Tyrimo objektas atskleistas tiek iš vadybinės, tiek iš teisinės pusės. Vadyba nagrinėja karjeros planavimo ir realizavimo sąlygas, etapus ir ypatumus, bet dažniausiai rengiant teisės aktus, reglamentuojančius personalo valdymą viešajame sektoriuje, visiškai neatsižvelgiama į jos nuostatas. Nagrinėjant šiame magistro baigiamajame darbe esančią tyrimo problemą, kartu gilinamasi ir į karjeros planavimą bei jos realizavimo galimybes viešajame sektoriuje – savivaldybės administracijoje, kurias reglamentuoja teisės aktai, nagrinėjamos ateities tendencijos ir karjeros planavimo problemos viešajame sektoriuje, ieškomi sprendimai problemoms šalinti ir darbuotojų karjeros planavimo sistemai gerinti. Tyrimui pasirinkta viena organizacija – Visagino savivaldybės administracija, analizuojama karjeros planavimo sistema, nustatomos pagrindinės personalo karjeros planavimo problemos joje ir aiškinamos jų priežastis, vertinamos karjeros galimybės ir pačių darbuotojų požiūris į karjerą.

**Tyrimo tikslas.** Personalo karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybės Visagino savivaldybės administracijoje.

**Uždaviniai:**

1. Apibrėžti karjeros sampratą ir jos planavimo teorinius aspektus;
2. Išnagrinėti karjeros planavimą savivaldybių administracijose reglamentuojančius teises aktus;
3. Ištirti Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimą bei karjeros realizavimo galimybes;
4. Išsiaiškinti karjeros planavimo sistemos savivaldybės administracijose problemas;
5. Pateikti siūlymus šioms problemoms spręsti.

**Hipotezė.** Kadangi galiojantis teisinis reguliavimas trukdo įdiegti šiuolaikinius personalo vadybos modelius viešojo sektoriaus organizacijose ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį ir tai negali sudaryti prielaidas efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui, šiame darbe keliami hipotezė, jog **karjeros planavimas Visagino savivaldybės administracijoje nėra efektyvus ir neužtikrina darbuotojų karjeros tikslų pasiekimo.**

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliekamas dviem etapais:

I. Pasirinktas kokybinis aprašomasis tyrimas su atviro pobūdžio apklausa raštu. Duomenų rinkimui pasirinkta priemonė – atvirų klausimų klausimynas, kurį sudarė 5 klausimai. Respondentais pasirinkti Visagino savivaldybės administracijos direktorius bei pavaduotoja, personalo specialistai ir skyrių vedėjai.



II. Pasirinktas kiekybinis aprašomasis tyrimas su anketine apklausa. Duomenys buvo renkami išsiuntinėjant respondentams anketas elektroniniu paštu. Anketą sudarė 6 blokai iš 30 klausimų. Respondentai buvo Visagino savivaldybės administracijos darbuotojai.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir periodinių leidinių analizė;
2. Teisės aktų analizė;
3. Kokybinis ir kiekybinis tyrimai, lyginamoji analizė.

Magistro **darbo struktūrą** sudaro turinys, įvadas, dvi dėstomosios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmoje dalyje „Karjeros planavimo ir realizavimo galimybių teorinių aspektų analizė“ analizuojama vadybos moksle naudojama karjeros samprata ir rūšys, jos planavimo ir realizavimo teoriniai aspektai. Ši dalis skirta pateikti karjeros planavimo esmę, planavimo privalumus organizacijai ir pačiam darbuotojui, aptarti realizavimo galimybes ir būdus. Antroje dalyje „Karjeros nuostatų teisinio reglamentavimo analizė savivaldybių administracijose“ analizuojamas karjeros planavimas viešajame sektoriuje – savivaldybių administracijose. Šioje dalyje pagrįdė nagrinėjami teisės aktai, reglamentuojantis personalo valdymą savivaldybių administracijose, išaiškinamos esamos problemos. Taip pat šioje dalyje skiriamas dėmesys viešojo sektoriaus kaitos tendencijoms: naujosios viešosios vadybos taikymas, strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui, vidaus administravimo tobulinimui. Trečiojoje dalyje „Visagino savivaldybės administracijos personalo karjeros planavimo ir realizavimo galimybių vertinimas“ analizuojamas Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas bei individualios karjeros realizavimo galimybės. Visų pirma pateikiama savivaldybės administracijos karjeros struktūros analizė, po to pristatyti kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai.

**Reikšminiai žodžiai:** karjera, karjeros planavimas, savivaldybės administracija, valstybės tarnyba.

# 1. KARJEROS PLANAVIMO IR REALIZAVIMO GALIMYBIŲ TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

## 1.1. KARJEROS SAMPRATA IR MODELIAI

Pradėdamas profesinę veiklą, žmogus dažniausiai įsivaizduoja save netolimoje ateityje užimančią aukštesnio lygio pareigas arba dirbantį įdomesnę darbą. Tai rodo, kad tas žmogus turi konkrečius profesinio brandumo siekius, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus ir profesinį potencialą. Jis pasiryžęs mokytis, tobulėti, ugdyti save, kad būtų nuolat naudingas organizacijai, kuri taip pat nuolat keičiasi ir vystosi. Toks žmogus planuoja savo karjerą ir nori ją valdyti.

Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojų karjeros planavimą organizacijoje, būtina apibrėžti, kas yra *karjera*. Iš skirtingų autorių darbų analizės galime pastebėti, jog *karjera* traktuojama labai skirtingai ir kiekvienas autorius nurodo savus karjerai būdingus požymius. Atliktos analizės pagrindu galima pateikti karjeros sąvokų suskirstymą pagal požymius (1 lentelė).

1 lentelė. **Karjeros sąvokų įvairovė ir jų suskirstymas pagal požymius**

Būdingi požymiai	Apibrėžimas
UŽSIĖMIMAS (PROFESIJA)	<i>Karjera</i> (angl. <i>career</i> ) įvardinama kaip užsiėmimas, profesija; sėkmė, greitas bėgimas (lenktynės). <i>Karjera</i> (pranc. <i>carriere</i> ) – veikimo dirva, sritis; profesiją (I. Balašienė, 2000, p. 436).
GYVENIMO KELIAS	<i>Karjera</i> (lot. <i>carraria</i> ) – tai žmogaus gyvenimo kelias, bėgimas. <i>Karjera</i> yra nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą (Schuler, 1995).
VEIKLOS SEKA ORGANIZACIJOJE	<i>Karjera</i> – tai darbuotojo pareigybių/darbo vietų raida įmonėje/-ėse (A. Sakalas, 1998, p. 140). <i>Karjera</i> – ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir kiti pareigų ar darbo vietų pasikeitimai (pažeminimas pareigose, horizontalus perkėlimas į kitas pareigas) (G. Dessleris, 2001, p. 285). <i>Karjera</i> galima apibūdinti kaip bet kokią šachmatų figūros judėjimą, jei organizaciją įsivaizduotume kaip šachmatų lentą. Tai gali būti ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas, pažeminimas pareigose (V. Baršauskienė, 2006, p. 40).
AUGIMAS (JO TEMPAS, KRYPTIS)	<i>Karjera</i> – tai greitas ir reikšmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje srityje (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999). <i>Karjera</i> – individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kituose kryptyse (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2006).
VEIKLOS SEKA PER GYVENIMĄ	<i>Karjera</i> – asmens veikla ir vystimasis per visą gyvenimą (ar dalį jo). <i>Karjera</i> – tai konkreti asmens veikla (N. Petkevičiūtė, 2003, p.83 – 84). <i>Karjera</i> – kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų seka žmogaus gyvenimo eigoje (R. Kučinskienė, 2003, p. 73). <i>Karjera</i> – nuosekli visų individo užimamų profesinių pozicijų ir darbo vietų seka, apimanti visą žmogaus darbinės veiklos istoriją (D. E. Super, 1991, p. 35)

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

PAŽIŪROS, NUOSTATOS, PATYRIMAI IR MOTYVAI	<p><b>Karjera</b> ne vien tik pareigų kilimas, tai procesas, kuriam vadovauja individas, o ne organizacija. Karjera apima individo patyrimą išsilavinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. srityse (D. T. Hall, 2002, p. 9).</p> <p><b>Karjera</b> yra nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą (V. Stanišauskienė, N. Večkienė, 1999, p. 23).</p> <p><b>Karjera</b> – individualiai suvokta požiūrių ir elgsenos seka, susijusi su darbo patyrimu bei asmeniniu individo gyvenimu (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 14).</p> <p><b>Karjera</b> yra per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose (Beach, 1985).</p> <p><b>Karjera</b> individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir pozityvų jos vertinimą tiek asmeniniu, tiek visuomeniniu požiūriais (V. Stanišauskienė, N. Večkienė, 2000, p. 85-93).</p>
--	--

**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis 4, 57, 46, 11, 6, 58, 69, 41, 20, 56, 13, 53, 49, 52 literatūros šaltiniais.

Apibendrinami galime teigti, kad mokslinėje literatūroje sąvoka *karjera* analizuojama įvairiais aspektais. Skirtingų mokslų atstovai karjerą nagrinėja iš įvairių pozicijų, kas leidžia formuoti plačiam požiūriui į pačios karjeros sampratą. Kiekvienas žmogus turi savo poziciją šiuo atžvilgiu ir nuo jo požiūrio priklauso, kaip ir kokiais būdais jis jos sieks.

Analizuodami karjeros galimybes ir karjeros planavimą būtų tikslinga atkreipti dėmesį ir į karjeros modelius bei juos panagrinėti.

Analizuodami skirtingų mokslininkų darbus galima išskirti 2 pagrindinius karjeros modelius:

1. Tradicinis, biurokratinis, vertikalusis, dar vadinamas organizaciniu, modelis;
2. Asmeninis, horizontalusis karjeros modelis, dar vadinamas šiuolaikiniu, kintamuoju.

V. Stanišauskienė ir N. Večkienė savo darbuose pateikia biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modelių apibendrinimą (1 priedas, 1 lentelė) (1999, p. 26). Biurokratiniam karjeros modeliui būdinga vientisa struktūra ir karjera siejama su kilimu pareigose vienoje organizacijoje. Ji duoda darbuotojams materialinio saugumo jausmą ir galimybę planuoti savo gyvenimą. Žmogus kyla po vieną laiptelį aukštyr ir žino, kas bus po metų, dviejų, trijų. O šiuolaikinės karjeros modelyje vyrauja lankstumas ir nepastovumas, karjera siejama su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu, jos sėkmės matas yra ne tik darbo užmokestis, o asmeninė savirealizacija ir asmeninis tobulėjimas.

Analizuodami K. Pukelio (2007, p. 66-73) ir N. Petkevičiūtės (2006, p.19-20) siūlomą karjerų skirstymą į asmeninę (profesinę) ir organizacinę karjeras išryškėja dar daugiau skirtumų tarp šių dvejų modelių (1 priedas, 2 lentelė). Vadovaujantis organizacinės karjeros modeliu, karjera priklauso nuo organizacijos tikslų ir sprendimų, apima tik dalį darbuotojų, dominuoja vertikalus judėjimas pareigose ir atsakomybę už karjerą priima darbdavys, o ne pats darbuotojas. Toks nuoseklus nuolatinis užimtumas neskatina asmens tobulėjimą bei vystimąsi. Atvirkščiai, asmeninės

karjeros modelis karjerą ir jos realizavimą sieja su pačiu žmogumi. Šis procesas tęsiasi visą gyvenimą ir karjeros tikslai gali būti realizuojami keliose organizacijose. Asmuo pats atsakingas už savo karjeros valdymą, kiekvienas norintis ir gebantis nuolat mokytis gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą.

Pasak N. Petkevičiūtės, kalbėdami apie asmeninę karjerą, galime pasinaudoti D. Hall apibrėžimu: „*Asmeninė karjera* – individualiai suvokiama, suprantama seka nuostatų ir elgsenų, susijusių su dabartine patirtimi ir veikla per visą asmenybės gyvenimo laikotarpį“ (2006, p. 85). Asmeninė karjera yra nuolatinis procesas, susijęs su atskiro individo darbine veikla. Ji teigia, kad asmeninėje karjeroje dominuoja asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai. Taip pat pažymi, kad asmeninė karjera gali būti tinkamai įvertinta tik paties individo.

A. Stancikienė, analizuodama profesinę karjerą, tapatina ją su D. T. Hall pasiūlytu dar vienu terminu profesinei karjerai apibūdinti – *kintamoji karjera*. Anot šio autoriaus, karjera yra ne vien pareigų kilimas. Visų pirma, *kintamoji karjera* – tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima individo patyrimą įvairiose srityse – išsilavinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos ir pan. Karjera, pasak D. T. Hall, yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas ar atsakingesnės pareigos. Karjera tęsiasi visą individo darbinį gyvenimą, o tai, kas vyksta vienoje organizacijoje, tėra tik atitinkama karjeros sudėtinė dalis. Sprendimas apie karjeros sėkmę visais atvejais yra individualus (2009, p. 111). Priešinga kintamajai yra *tradicinė karjera*, kuri siejama su organizacija ir jai svarbiausia „kopimas“ aukštyn, t. y. vertikalusis aspektas (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 14 – 15). Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros detalesnis veiksmų palyginimas pateikiamas priede (1 priedas, 3 lentelė).

Taigi apibendrinus skirtingų mokslininkų dvejų karjeros modelių apibūdinimus galime teigti, kad:

1. Organizacinė (biurokratinė, tradicinė) karjera, kuriai būdingas hierarchinis karjeros pobūdis, dominuojantis organizacijos vaidmuo vystant individo karjerą bei vertinant jo sėkmę, žemas asmeninis iniciatyvumas ir mobilumas, nuosekli ir lengvai prognozuojama karjeros ateitis, stabilumas ir socialinis saugumas.

2. Asmeninė (šiuolaikinė, kintama) karjera, kurią apibūdina ne tik vertikalus, bet ir horizontalus judėjimas. Vykdamas tokią karjerą – aktyvi asmenybės pozicija ir požiūris į karjeros sėkmę subjektyvumas, nuolatinio budėjimo strategija ir jos laiduojamas profesinis lankstumas bei mobilumas, mažesnis organizacijos vaidmuo, stabilumo ir socialinio saugumo reliatyvumas.

Organizacinei karjerai palankios galimybės susidaro didelėse organizacijose, kurios egzistuoja išorinio bei vidinio stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo sąlygomis. Tai įgalina rūpintis ilgalaikiais

personalo ugdymo tikslais, skirti reikiamas investicijas ir gauti laukiamą ekonominį ir socialinį efektą. Darbuotojas jaučiasi saugesnis, nes yra didesnė karjeros tęstinumo ir nuoseklumo tikimybė, geresnės galimybės racionaliai įgyvendinti savo tikslus ir pan. Būtent toks karjeros modelis iki šiol vyrauja savivaldybės administracijose, kuris valdomas administraciniais reglamentais, o ne vadybinė logika, kuri skatina organizaciją keistis, taikyti kompleksines personalo valdybos priemones (K. Masiulis, 2007, p. 69-70).

Asmeninės karjeros modelis akcentuojamas asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Todėl atsiranda vis daugiau galimybių ieškoti ir rasti savo gyvenimo prasmę, išreikšti save, tačiau kartu iškyla ir rizikos mastai bei būtinybė padėti visiems įgyti tam reikalingų įgūdžių, nes karjerai pasiekti šiuolaikinėmis globalizacijos sąlygomis būtinas strateginis mąstymas, individo sugebėjimas konstruktyviai modeliuoti ugdymo procesus, sugebėjimus, greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių.

Kaip teigia N. Petkevičiūtė, greitai kintančioje aplinkoje sėkmingą karjerą pasieks tie individai, kurie supras savo siekius ir pokyčius juos supančioje aplinkoje bei sugebės prisiimti atsakomybę už savo karjerą (2003, p. 85). Vertinant paskutiniu metu vykusias tendencijas viešajame sektoriuje ir NVV reformų taikymą, viešajame sektoriuje yra laukiami tokie su personalo valdymu susiję pokyčiai:

1. decentralizacija. Jai būdinga didelių struktūrų skaidymas, keitimas iš griežtai hierarchinės (vertikalios) į horizontaliąją, minimaliai hierarchizuotą struktūrą, atsakomybės delegavimas, komandinis darbas.

2. privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas. Tai gali būti: optimalus išteklių valdymas ir visuotinės kokybės vadybos principų diegimas; strateginio valdymo plėtotė; darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas; tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, mobilumo ir novatoriškumo didinimas (M. Vienažindienė, A. Sakalas, 2008, p. 179; J. Staponkienė, 2005, p.86).

Įvertinus visa tai galima daryti išvadą, kad šiuolaikiniame pasaulyje į pirmą vietą turi būti iškeltas būtent asmeninis (horizontalusis, profesinis, dar vadinamas šiuolaikiniu arba kintamuoju) karjeros modelis, o biurokratinei karjerai, kur viskas priklauso ir yra reguliuojama pačios organizacijos, vis mažiau turi būti skiriama dėmesio.

## 1.2. KARJEROS GALIMYBES SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ, RŪŠIŲ IR PAKOPŲ APŽVALGA

### 1.2.1. Karjerą sąlygojantys veiksniai ir motyvai

Kiekvienas žmogus karjerą supranta savaip ir jos siekia dėl skirtingų motyvų, kurie keičiasi kartu su žmogaus amžiumi ir kvalifikacija.

Karjeros pobūdį ir tempą gali lemti *objektyvūs* (vyraujantys visuomeniniai santykiai, galimybės ir kt.) ir *subjektyvūs* (konkreto individo gyvenimo aplinkybės, jo asmeninės savybės, atkaklaus tikslo siekimas, tvirta valia, šeimyninė padėtis, sveikatos būklė ir kt.) *veiksniai*. A. Sakalas ir A. Šalčius karjeros veiksnius skirsto į *vidinius* (išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai, vietinės nuostatos) ir *išorinius* (šeimos ir ekonominė, visuomenės ir įmonės įtaka) (1997, p. 26 – 29).

E. Laumenskaitės ir N. Petkevičiutės darbe „Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas“ pabrėžiama, kad žmogus gali turėti žinias, įgūdžius ir gebėjimus, bet be stipraus noro arba vidinės motyvacijos karjera ir darbas bus bespalviai, niekuo neišsiskiriantys ir be iššūkių. Kitas dalykas – jei stokojama žinių ar sugebėjimų, karjerą taip pat nebus efektyvi ir gali tekti net jos atsisakyti. Tačiau pastarieji veiksniai, esant norui siekti karjeros, žymiai greičiau įsisavinami ir taikomi praktinėje veikloje (2004, p. 74).

Žmogus mokosi individualiai priimti sprendimus, patenkinti ambicijas ir atlikti norimus, priimtinius socialinius vaidmenis. Jis pats atsakingas už savo karjerą ir tik jis turi rūpintis užsibrėžtų tikslų. V. Baršauskienė teigia, kad šiandien organizacijose ir įmonėse akcentuojamas sisteminis požiūris į motyvaciją ir kiekvienas darbuotojas vertinamas kaip individualybė tik su jam būdingais poreikiais, norais, lūkesčiais ir tikslais (2006, p. 21). Darbuotojų motyvacija siejama su fiziniu, psichologiniu arba socialiniu atlygiu. Atrodytų, kad organizacijai tereikia išsiaiškinti, ką joje dirbantys asmenys vertina, ir užtikrinti, kad tai jie gaus, jei gerai atliks darbą. Tačiau praktikoje taip nėra, kadangi žmonių požiūriai į tam tikrus dalykus ir lūkesčiai gali būti visiškai skirtingi. Ši autorė, cituodama D. Riley, skiria 5 pagrindinius motyvacijos šaltinius:

- bendrieji socialiniai motyvatoriai (pareigos jausmas),
- organizacijos tikslai,
- darbo turinys,
- darbo sąlygos (fizinės ir psichologinės),
- pinigai (V. Baršauskienė, 2006, p. 21 - 22).

Labai stiprus motyvatorius yra pinigai, nors turi savo trūkumų. Darbuotojas vertina kaip organizacija atlygina jam už atliekamą darbą, tačiau nuolat tikisi, kad darbo užmokestis didės. Periodiško atlyginimo kėlimo šalininkai teigia, kad darbuotojai kasmet įgyja didesnę darbo patirtį, todėl nusipelno didesnio atlygio, o jų oponentai teigia, kad darbuotojų tobulėjimas turi ribas. Tačiau ilgai šis procesas silpsta, sustoja ar net pakrypsta atgaline kryptimi (V. Baršauskienė, 2006, p. 21 - 22).

A. Sakalas ir A. Šalčius, cituodami E. H. Schein teigia, jog karjeros pasirinkimas priklauso nuo *pagrindų*. *Pagrindai* – tai motyvų, vertybių ir individo sugebėjimo kompleksas. Skiriami 5 karjeros „pagrindai“: autonomija ir nepriklausomybė (aukštos pareigos, statusas, autoritetas), techninė – funkcinė kompetencija (profesinis augimas), kūrybiškumas (atitinkamas laisvės ir valdžios laipsnis), saugumas ir stabilumas (padėties organizacijoje išsaugojimas bei įtvirtinimas), vadovavimo kompetencija (asmuo siekia valdžios, lyderiavimo, sėkmės, kurie asocijuojasi su svarbiom pareigybėm, rangų, žiniomis, statuso simboliais, dideliu darbo užmokesčiu ir pan.) (1997, p. 25).

Išanalizavus A. Sakalo, A. Sakalo ir A. Šalčiaus, E. Laumenskaitės ir N. Petkevičiūtės, V. Baršauskienės ir kt. mokslinės literatūros šaltinius, apibendrinti karjeros veiksniai susisteminti lentelėje „Karjerą įtakojantys veiksniai“, kuri pateikta 2 priede.

Tarp vidinių ir išorinių veiksnių visada yra tam tikrų prieštaravimų, tačiau juos galima ir suderinti, jei įmonė vadovaujasi pažangiomis idėjomis: laimi stipresnioji pusė, todėl neabejotinas yra asmenybės vaidmuo. Organizacijų vadovai turėtų žinoti karjerą lemiančius veiksnius ir suvokti jų įtaką. J. Jagminas ir I. Piktornaitė, remdamiesi užsienio autorių darbais (R.S. Beattie, A. Eigenhuis, J. J. Rodwell, N. N. Thom) pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijose žmogiškieji ištekliai tai: vertingiausi ištekliai; pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešojo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga; svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis; svarbesni už viziją bei strategiją; svarbiausias organizacijų turtas. Nuo vadovo pastangų priklauso personalo parinkimas, išlaikymas organizacijoje, jo kompetencijos ugdymas. Visa tai sąlygoja darbuotojų motyvavimą efektyvesniam darbui, asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą (J. Jagminas, I. Piktornaitė, 2008, p. 83).

### 1.2.2. Karjeros rūšių vienos organizacijos ribose apžvalga

Kaip jau buvo minėta, *karjera* – tai ne tik darbuotojo pareigybių ar darbo vietų raida įmonėje, bet ir horizontali karjera, kuri suprantama kaip perkėlimas į naujas, tačiau to paties lygio pareigas arba didesnės atsakomybės, savarankiškumo suteikimas jau esamose pareigose.

V. Baršauskienė, išnagrinėjusi D. Klingerio ir J. Nalbandiano veikalą apie viešąjį personalo vadybą teigia, kad pastarieji autoriai apibrėžė karjeros galimybių vystymą kaip būsimų personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių ir išteklių planavimo derinį. Jis leidžia darbuotojui numatyti būsimą karjerą organizacijoje ir parodo, kad organizacija rūpinasi savo nariais. Organizacijai šis procesas užtikrina, kad ji turės kuo užpildyti ateityje vakuojančias darbo vietas (2001, p. 233).

Darbuotojų apsisprendimą dėl karjeros tradiciškai lemia tai, kaip jie vertina savo užimamas pareigas, paaukštinimo galimybę ir karjeros galimybes už organizacijos ribų. V. Baršauskienė teigia, kad R. Lee išskiria šešis personalo mobilumo tipus ir pirmi du iš jų galimi vienos organizacijos ribose:

- tarnybos viduje – perėjimas iš vienu pareigų į kitas toje pačioje tarnyboje, kuris gali būti vertikalus (perėjimas iš vieno lygmens į kitą) arba horizontalus (perėjimas į kitas pareigas tame pačiame lygmenyje);
- tarp tarnybų – darbuotojų perėjimas tarp tos pačios struktūros padalinių, be to judėjimas gali būti horizontalus arba vertikalus;
- tarp organizacijų – judėjimas gali būti horizontalus arba vertikalus;
- geografinis – yra susijęs su jų perėjimu iš vienos struktūros ar tarnybos į kitą;
- profesinis – labiausiai susijęs su darbuotojo profesijos pakeitimu, dažnai tai būna karjeros žingsnis atgal;
- tarp socialinių grupių – darbuotojai, gavę darbą viešajame sektoriuje pereina iš žemiausios į viduriniąją klasę (V. Baršauskienė, 2001, 235 - 237).

Pasak A. Sakalo nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotojo augimu, tačiau ji apima ir horizontalų judėjimą (2003, p. 23). Išanalizuotoje literatūroje išskiriami keletas tipišku horizontalios karjeros vienoje organizacijoje būdų:

1. kai pereinama dirbti į kitas pareigybes, kurios apima darbuotojui įdomią veiklą ir kurioms darbuotojas turi pakankamai bazinių žinių ir sugebėjimų;
2. kai pereinama dirbti į kitą padalinį keičiant darbo objektą ar regioną, kuriame dirbama, o darbuotojo funkcijos paprastai nesikeičia;



3. kai darbuotojui sudaroma galimybė dalį darbo laiko dirbti vienose pareigose, o dalį atlikti kitoms pareigybėms priskirtas funkcijas (kiek rečiau pasitaikantis).

Taip pat išskiriami keletas horizontalios karjeros būdų, kuomet darbuotojas lieka tose pačiose pareigose, tačiau keičiasi dalis jo atliekamų funkcijų, plečiasi atsakomybė:

1. Darbuotojas dirba tą patį darbą, tačiau išplečiamos sprendimų, kuriuos jis gali priimti, ribos;
2. Darbuotojas imasi papildomų funkcijų perduodamas (nors nebūtinai) dalį savo senųjų funkcijų kitam darbuotojui;
3. Darbuotojas dirba savo tiesioginį darbą ir yra įtraukiamas į darbo grupes kaip ekspertas ar savo srities specialistas.
4. Darbuotojas yra įtraukiamas į laikiną darbinę grupę konkrečiam tikslui pasiekti.

Taigi nedidinat formalaus pareigybių lygio darbuotojas gali atlikti aukštesnio lygmens funkcijas. Po tokių darbo pobūdžio pakeitimų pareigybė ir objektyviai, ir subjektyviai įgyja „didesnį svorį“, nors pareigų pavadinimas paprastai nesikeičia. Tačiau svarbiausia yra tai, kad nepriklausomai nuo to, kuris horizontalios karjeros būdas naudojamas, keičiasi darbuotojo, „baigiančio išaugti“ turimą pareigybę, požiūris: kai tokie pakeitimai atliekami aptariant su darbuotoju ir kiek įmanoma atsižvelgiant į darbuotojo lūkesčius, atnaujinta pareigybė vėl tampa įdomia ir reikšminga (I. Bartkevičiūtė, p. 176 - 177).

### ***1.2.3. Karjeros pakopos ir ryšys su gyvenimo ciklu***

Karjeros planavimas personalo valdymo požiūriu yra sudėtingas ir labai svarbus procesas. Tik žinodamas galimas savo perspektyvas organizacijoje ir turėdamas tikslą, individas galės dirbti efektyviau, t. y. atskleisdamas savo sugebėjimus ir patirtį siekti organizacijos tikslų. Efektyviai dirbdamas individas siekia patenkinti ir savo poreikius.

Karjera negali būti planuojama stichiškai nežinant individualių poreikių. Todėl yra būtina turėti informaciją apie karjeros pakopas, jas sąlygojančius veiksnius bei individo ir organizacijos poreikius. Karjeros pakopų sąvoka yra karjeros planavimo ir valdymo pagrindas. Mokslininkų skiriamos keturios karjeros pakopos (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 30). Kiekvienoje pakopoje individas turi savų poreikių ir motyvų ir individo vaidmuo organizacijoje priklauso nuo to, kuriame etape yra jo karjera. Karjeros pakopos, jų ryšys su gyvenimo pakopomis, individo poreikiais parodyti 2 lentelėje.

2 lentelė. Gyvenimo ir karjeros pakopų ryšys

Karjeros pakopos	Ankstyvoji	Vidurinė	Vėlyvoji	Išėjimas į pensiją
<i>Amžius</i>	16-25	25-35	35-65	>65
<i>Gyvenimo pakopos</i>	Jaunystė	Ankstyvoji pilnametystė	Pilnametystė	Branda
<i>Individo poreikiai</i>	Igūdžių, specializacijos, kūrybingumo ugdymas, globa.	Sugebėjimų, įgūdžių tobulinimas. Pasitikėjimas savimi. Kilimas tarnyboje.	Veikla už organizacijos ribų. Atsakomybė už kitų darbą. Įtaka kitiems.	Saviraiška, saugumas.

Šaltinis: modifikuota autorės pagal Sakalas A., Šalčius A, 1997, p. 31 - 36.

Pasak A. Sakalo, ankstyvojoje karjeros pakopoje pradedančiam savo karjerą individui vadovauja kiti, jis padeda tiesioginiam vadovui, mokosi iš jo. Pasirinkdami darbą, individai įvertina organizacijos keliamus reikalavimus tikėdamiesi, kad juos įvykdžius bus patenkinami jų atitinkami poreikiai. Jauni specialistai tikisi gauti atsakingas pareigas ir sudėtingus uždavinius. Labai dažnai atsiranda prieštaravimas tarp naujų idėjų, teorijų, kurios yra propaguojamos mokymosi metu ir praktikos. Jaunų darbuotojų prisitaikymas ypač sunkus viešajame sektoriuje, kur vyrauja griežtas reglamentavimas ir biurokratija. Todėl jauni darbuotojai dažnai negali parodyti savo galimybių, o kartais jų iniciatyva ir sugebėjimai netgi slopinami. Tai ypač stipriai veikia, jei organizacija ir darbas yra idealizuojami, tada individai tampa „tikrovės šoko“ aukomis. Jauni darbuotojai gali to išvengti, jei jie darbą atlieka įvairiau, geriau nei iš jų tikimasi, sugeba įrodyti, kad jie sugeba dirbti geriau, gali atlikti sudėtingesnius darbus. Manoma, kad ankstyvosios karjeros sėkmė yra lemiamą tolesnei karjerai (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 31 - 32).

Šiuo metu Lietuvoje esant tokiai demografiniai situacijai labai sunku, ypač jaunimui, įsidarbinti ir daryti karjerą ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuje. Visų pirma šiandien tiek Lietuvoje, tiek ir kitose Europos šalyse, darbo rinkoje trūksta laisvų darbo vietų, o ypač jaunimui. Darbdaviai labiau linkę priimti specialistus su didesniu praktinio darbo patyrimu, bet ne nepatyrusį jaunimą. Nors įsidarbinant į savivaldybės administracijas nei vienas teisės aktas nereikalauja darbo arba tarnybos stažo, dažnai organizuojant konkursus arba skelbiant atranką šis reikalavimas egzistuoja arba nurodomas kaip privalumas.

Viduriniojoje karjeros pakopoje individas tampa visiškai nepriklausomu, nuolatiniu darbuotoju, kuris gerai orientuojasi organizacijos veikloje ir yra suinteresuotas kilimu tarnyboje. Tolesnei karjerai yra svarbu pateikti kuo daugiau naujų idėjų pasirinktoje veiklos srityje. Jei specialistui nepavyksta sėkmingai pereiti šios pakopos, jis neįgyja pasitikėjimo savimi (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 33).

Labai dažnai karjerą riboja laisvų pareigų nebuvimas, kadangi organizacijos valdymo struktūra yra piramidinė ir kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo mažiau pareigų. Jeigu negalima išreikšti pripažinimo pakeliant į aukštesnes pareigas, ieškoma alternatyvių pripažinimo priemonių. Tai gali būti ypatingos ir specialios užduotys, dalyvavimas aptariant įvairias idėjas, darbuotojų mokymas, perkvalifikavimas. Labai plačiai gali būti panaudojamos tobulinimo programos, nekeičiant užimamų pareigų. Gali būti taikoma rotacija tame pačiame valdymo lygmenyje. Tai naudinga darbuotojams ir organizacijai (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 34).

Vėlyvoji karjera pasiekama ne visiems vidurinėje pakopoje esantiems individams, nes šioje pakopoje yra valdoma visa organizacija. Trečiosios pakopos darbuotojai turi sugebėti daryti įtaką kitiems, generuojant naujas idėjas, modeliuojant organizacijos struktūrą. Didžiausią dėmesį jie skiria strateginiam planavimui, ryšiams už organizacijos ribų. Vėlyvojoje karjeroje individas jau pradeda galvoti apie išėjimą iš organizacijos.

Darbuotojo karjera paprastai baigiasi su išėjimu į pensiją. Išėjimas į pensiją dažnai žmonėms sukelia jausmą, kad jau viskas baigta ir prarasta. Kartais individui atrodo, kad jis numirs netrukus po to, kai išeis į pensiją. Kitiems pensija – tai galimybė išsivaduoti nuo alinančio ir labai įtempto darbo, pradėti džiaugtis laisvu laiku ir mėgstamais užsiėmimais.

Norėtume sutikti, jog, kaip teigia V. Baršauskienė, tam tikrame etape paaukštinimai baigiasi, nes paprastai paaukštinami tie darbuotojai, iš kurių tikimasi, kad jie dirbs efektyviai ir aukštesnėse pareigose. Galu gale darbuotojai paaukštinami į tokias pareigas, kur jų kvalifikacija nėra labai aukšta, todėl jų karjera sustoja, t. y. pasiekiamas individų nekompetencijos lygis. Be to, pažymima, kad paaukštinimai tampa problema darbuotojams, norintiems iškilti: tik vienas iš jų gali būti paaukštintas iki aukščiausio lygio pareigų, o kiti paprastai nusivilia. Vienas iš būdų nugalėti šį jausmą – suvokti ir įvertinti savo pareigų reikšmingumą ir atliekamo darbo naudingumą. Iš kitos pusės, svarbu sudaryti galimybes darbuotojų asmenims tobulėti ir augti einant savo užimamas pareigas (V. Baršauskienė, 2006, p. 237).

### **1.3. DARBUOTOJŲ KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDUALIUOJŲ POŽIŪRIAIS**

Vadybos mokslas Lietuvoje tampa vis svarbesniu ekonominės plėtros veiksniumi. Įstojus į NATO ir ES, vadybinių tyrinėjimų ir jų praktinio taikymo reikšmė smarkiai išaugo. Šiuolaikinėje dinamiškoje, greitai besikeičiančioje aplinkoje ypatingą įtaką įvairaus pobūdžio organizacijų vadybos procesams daro įvairaus turinio pokyčiai (P. Zakarevičius, 2003, p. 7). Šių pokyčių

valdymas darosi vis labiau svarbia sudedamąja įvairių organizacijų vadybos dalimi. Taigi organizacijoms, norint išlikti konkurencingoms dabartiniame pasaulyje, reikia laikytis vadybos mokslo naujovių jas nuolat pritaikant praktinėje veikloje. Tam, kad organizacijos tinkamai realizuotų valdymo funkcijas, turi būti atsižvelgta į visas personalo valdymo sferas – į personalo komplektavimą, vertinimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą, taip pat karjeros planavimą, kuris, pasak K. Keenan, yra sėkmingos vadybos pagrindas (1997, p. 61).

Karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, didesnis savo galimybių panaudojimas (A. Stancikienė, 2009, p. 111).

A. Sakalas ir V. Šilingienė pateikia karjeros planavimo funkcijų paskirstymą tarp darbuotojo ir organizacijos (3 lentelė).

3 lentelė. **Darbuotojo ir organizacijos vaidmuo formuojant darbuotojo karjerą**

<b>Karjeros formavimas</b>	<b>Darbuotojas</b>	<b>Organizacija</b>
<i>Atsakomybė</i>	Prisiima atsakomybę už individualų karjeros formavimą.	Prisiima atsakomybę už sąlygų darbuotojo, tobulėjimui sudarymą.
<i>Informacija</i>	Gauna informaciją per savianalizę ir duomenų rinkimą: ką aš mėgstu daryti? kokios mano stipriosios pusės ir silpnosios savybės? kur aš noriu pasukti?	Suteikia atspindinčią realybę informaciją: kaip vadovas vertina darbuotoją? kaip kiti vertina darbuotoją? kokia yra reali situacija?
<i>Planavimas</i>	Sudaro individualų karjeros planą.	Padedą darbuotojui įvertinti planą.
<i>Veikla</i>	Rodo iniciatyvą, vykdydamas plano užduotis.	Teikia konsultacijas ir informaciją apie tolesnes galimybes.

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p.146.

Iš lentelės mes matome, kad pats darbuotojas turi būti savo karjeros iniciatoriumi, o darbdavys – padėti, suteikti informaciją apie galimybes, įvertinti žmogų ir jo planą, sudaryti sąlygas karjeros tikslų įgyvendinimui.

*Karjeros planavimo procesas* – tai sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja ir pats individas, ir organizacija. Jame derinami asmeniniai poreikiai ir siekiai su organizacijos tikslais ir galimybėmis, planuojami personalo ugdymo ir vystymo programos, vyksta darbuotojų ir organizacijos poreikių vertinimai ir t. t. Detaliai karjeros planavimas organizacijoje pagal A. Sakalą ir A. Šalčių pateikiamas 3 priede (1997, p. 41), kurio esmė – individo ir organizacijos tikslų

formulavimas, karjeros realizavimas; per grįžtamąjį ryšį yra vertinamas rezultatas ir šis ciklas pradedamas iš naujo. Labai svarbu suprasti kiekvieno šio proceso etapo svarbą ir viso proceso nuoseklumą, kad personalo karjeros planavimas taptų naudingas pačiam individui ir organizacijai, kurioje jis dirba.

### ***1.3.1. Darbuotojų karjeros planavimo procesas organizaciniu požiūriu***

Visų pirma reikia suprasti, jog *karjeros planavimas* – tai sąmoningai atliekama formalizuota veikla, apimanti darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo kelių nustatymą (I. Bakanauskienė, 1996, p. 17). Karjeros planavimo atspirties tašku laikomas darbuotojų vertinimas, nes tik objektyviai ir reguliariai vertinant personalo darbą galima atrinkti perspektyvius darbuotojus, turinčius realių profesinio augimo galimybių.

Išnagrinėję mokslinę literatūrą (A. Sakalas, A. Sakalas ir A. Šalčius, V. Baršauskienė, A. Sakalas ir V. Šilingienė), galime apibendrinti karjeros planavimo naudą įmonei:

- Iš anksto paruošiami žmonės organizacijos pareigybėms užimti;
- Motyvuoja perspektyvius darbuotojus tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų, didina jų pasitikėjimą savimi;
- Patenkina darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius;
- Mažina personalo tekamumą, leidžia efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- Didina darbuotojų lojalumą įmonei, vadovybei.

Nagrinėjant karjeros planavimo organizacijoje procesą išskiriami trys pagrindiniai etapai, kurie dar skirstomi į atskiras veiklas:

1. Karjeros planavimo paruošiamasis etapas, kuriame formuojamos koncepcijos ir jos aptariamoms su darbuotojais.
2. Individualios karjeros planavimo etapas:
  - Karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas (pavadavimo plano rengimas);
  - Personalo vertinimas;
  - Karjeros tikslų formulavimas;
  - Karjeros įgyvendinimo priemonių nustatymas;
  - Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas.
3. Individualios karjeros priemonių realizavimo, įvertinimo ir karjeros realizavimo etapas:
  - Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas;

- Karjeros priemonių įgyvendinimo įvertinimas;
- Realusis karjeros judėjimas (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006, p. 114-115).

A. Sakalas „Personalo vadyboje“ labai detaliai išnagrinėjo karjeros planavimo ir jos realizavimo organizacijoje procesus ir pateikė susistemintą metodiką, kaip turi vykti karjeros planavimas ir kaip tai turi būti dokumentuojama (4 priedas) (1998, p. 148-149). Ji yra labiau rekomendacinio pobūdžio ir kiekviena organizacija gali pasirinkti sau priimtina būdą. Be to ji gali būti naudojama visa arba dalimis. Šiame darbe detaliai jos nenagrinėsime.

Pasak A. Stankevičienės ir L. Lobanovos, planuojant karjerą organizacijoje svarbu suformuoti rezervą, sudaryti realų pavadavimo planą ir susieti rezervą ir pavadavimo planą su individualia karjera (2006, p. 113).

Pasak A. Sakalo, rezervas gali būti *potencialus*, į kurį įtraukiami visi formaliai tinkantys darbuotojai ir *faktinis*, į kurį įtraukiami darbuotojai, galintys užimti pareigas artimiausiu metu. Rezervas formuojamas vykdant personalo atranką, vertinimą, teorinių ir praktinių žinių suteikimą. *Rezervas* – tai perspektyvių ir kompetentingų darbuotojų grupė, kurie gali užimti vadovaujančias arba kitas pareigas. Priešingai, pavadavimo planas leidžia nustatyti atsirandančias laisvas pareigybes ir numatyti joms tinkamus kandidatus.

Tiek rezervo formavimas, tiek karjeros planavimas turi būti vykdomi organizacijoje lygiagrečiai, nes jos viena kitą papildo. Formuojant rezervą akcentuojami organizacijos socialinės-personalinės sistemos ugdymo aspektai, o karjeros planavime – individualūs asmenybės ugdymo aspektai (A. Sakalas, 1998, p. 140 - 144).

### ***1.3.2. Darbuotojų karjeros planavimo procesas individualiuoju požiūriu***

*Karjeros planavimas* – nuoseklus asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes (R. Laužackas, 2005). Karjeros planavimas – tai visą gyvenimą trunkantis procesas. Didėjant darbo rinkos poreikiams, žmonėms vis dažniau tenka keisti veiklos pobūdį. Svarbiu tampa ne tik išlikti darbo rinkoje, išsaugoti darbo vietą, bet ir būti sėkmingu konkurencinėje kovoje. Dauguma žmonių keičia savo profesiją kelis kartus ir tai nereiškia, kad anksčiau buvo pasirinkta blogai. Tai tik rodo, kad keičiasi poreikiai, vertinimai, interesai ir pan. Ir kiekvieno žmogaus karjeros supratimas yra individualus, organizacijoje negali būti sukurta ir visiems darbuotojams vienodai taikoma viena karjeros planavimo strategija. Palaiptiesniui karjeros planavimas perduodamas patiems darbuotojams,

tuo tarpu organizacijos turi visapusiškai paremti darbuotojus, suteikti reikiamą informaciją bei apmokymą (R. Adomaitienė, A. Sakalas, V. Šilingienė, 2002, p. 51 – 52).

Karjeros planavimas iš darbuotojo perspektyvos susideda iš 5 etapų:

*I. Savęs pažinimas ir įvertinimas.* Šio etapo tikslas – įvertinti ir atskleisti savo bruožus, vertybes, poreikius taip pat polinkius, motyvus, subėgėjimus, padėtį bei asmeninio gyvenimo ir darbo siekius. Darbuotojas turi pažvelgti į save kritiškai, tarsi kito žmogaus akimis (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 146 - 147).

*II. Galimybių tyrinėjimas ir numatymas.* Šio etapo tikslas – ištirti darbo rinkos poreikius ir susieti jas su savo galimybėmis ir tikslais. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 146 - 147).

*III. Tikslų nustatymas.* Aiškiai įvardijus asmeninius siekius ir potencialias galimybes reikia apsibrėžti ir savo karjeros tikslus. Tikslai gali raginti siekti aukštesnio lygio, nukreipti asmenį tam tikra kryptimi; specifiniai tikslai gali padėti suformuoti strategiją užduočiai pabaigti ir panašiai (N. Petkevičiūtė, 2006). Tikslai turi būti konkretūs ir pamatuojami, motyvuojantys ir visuomet prieš akis, vaizdingi ir etiški (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 146 - 147).

*IV. Individualių karjeros tikslų parengimas.* Nustačius tikslus, galima prieiti prie konkretaus individualios karjeros plano sudarymo. Šiame plane turi atsispindėti keletas svarbių momentų:

- trumpalaikiai ir ilgalaikiai darbuotojų tikslai;
- naujos žinios, kvalifikacija, patirtis, kurias turi įgyvendinti darbuotojas;
- tolesnis profesinio tobulėjimo etapas;
- organizacijos įsipareigojimai, padedantys darbuotojui pasirengti kitam karjeros etapui (pvz., stažuotės, profesijos pakeitimas, pervedimas laikinam darbui į kitus padalinius ir pan.);
- pagrindinės priemonės, kurios leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus (pvz., mokymasis po darbo, dalyvavimas pravedant tam tikrus renginius ir pan.) (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 146 - 147).

*V. Plano įgyvendinimas.* Parengus išsamų ir pagrįstą karjeros planą, svarbu, kad organizacijos aplinka palaikytų darbuotoją. Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovo domėjimosi plano įgyvendinimo rezultatais (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 146 - 147).

Remiantis šiais pateiktais karjeros planavimo etapais yra lengviau plėtoti bei vystyti savo užsibrėžtą karjeros siekį, kad darbas būtų džiaugsmingas pratimas, pašaukimas, kuriam nereikia beveik pastangų. Darbas tampa priemone suprasti aplinką, išspęsti paradoksus ir augti kaip asmenybei. Tokiam žmogui darbas yra kūrybingas, malonus ir akimirkos patyrimas (M. Sinetar, 2008, p. 178).

Apibendrinami šioje darbo dalyje pateiktą teorinę medžiagą, galime padaryti keletą išvadų:

1. Karjeros sąvoka daugialypė ir kiekvienas žmogus ją supranta savaip. Skiriasi žmonių požiūriai ir į karjeros vietą asmeniniame gyvenime ir dėl to kiekvienas pasirenka sau tinkamiausią sprendimą.
2. Šiuolaikiniame pasaulyje vietoje biurokratinio karjeros modelio į pirmą vietą iškeliamas asmeninis (profesinis) karjeros modelis, kur akcentuojamas asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Teigiama, kad greitai kintančioj aplinkoje sėkmingą karjerą pasieks tie individai, kurie supras savo siekius ir pokyčius juos supančioje aplinkoje bei sugebės prisiimti atsakomybę už savo karjerą.
3. Karjerą sąlygoja vidiniai ir išoriniai veiksniai ir motyvai, o karjeros siekiai skiriasi priklausomai nuo asmens amžiaus.
4. Karjeros planavimas – sudėtingas procesas, kuriame dalyvauja ir pats individas, ir organizacija. Labai svarbu, kad jame dalyvautų abi šalys, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams. Kai atskirų darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme.



## 2. KARJEROS NUOSTATŲ TEISINIO REGLAMENTAVIMO ANALIZĖ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOSE

### 2.1. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJOS IR JŲ PASKIRTIS, SUDĖTIS IR ĮGALIOJIMAI

Padėdami nagrinėti savivaldybių administracijos personalo karjerą, pirmiausia turėtume išaiškinti Lietuvos valstybės valdymo sistemos bruožus ir savivaldybių vietą joje.

*Valstybė* – tam tikroje konkrečioje teritorijoje gyvuojanti politinė organizacija, turinti nuolatinę valdžią, nuolatinį gyventojų ir suverenitetą (Laisvoji enciklopedija Wikipedia).

Pasak A. Vaišvilos, valstybė – tarsi organizacija, kuriai talkinant vyksta ši socialinių interesų transformacija į visai visuomenei privalomą tvarką ir kurios dėka ta tvarka įgyja organizuotos jėgos apsaugą. Nagrinėjant K. Markso darbus, A. Vaišvila pabrėžė, kad „viešojo valdžia, valstybė ir teisė kilo iš to fakto, kad vienos gentys užkariavusios ir pavergusios kitas gentis, savo interesą smurtu pavertusios pralaimėjusiųjų elgesio taisykle. Pati valstybė atsiradusi kaip organizacija, reikalinga valdyti nugalėtuosius“ (2000, p 64).

Lietuvos Konstitucijos 1 str. nurodyta, kad Lietuva yra nepriklausoma demokratinė respublika, Lietuvos valstybę kuria tauta ir suverenitetas priklauso jai, tautai. Bet aiškiai suprantama, kad visi negali valdyti valstybės, todėl įtvirtinama nuostata, kas aukščiausią suverenią galią tauta vykdo tiesiogiai ar per demokratiškai išrinktus savo atstovus (4 str.). Valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas (įstatymų leidėjas), Respublikos Prezidentas (valstybės vadovas) ir Vyriausybė (vykdomoji valdžia), Teismas (teisminė valdžia) (5 str.). Toks „trilypis“ valdžių padalijimas paplitęs šiuolaikinėse valstybėse ir šiame kontekste vykdomosios valstybės valdžios funkciją dar M. Romeris pavadino „valdymu arba administravimu“, nors valdymo procesas apima visų trijų valdžios funkcijų įgyvendinimą ir tik vienos valstybės valdžios funkcijos vadinti valdymu netikslinga (A. Dziegoratitė ir kt., 2005, p. 223).

Dar vienas reiškinys, kuris turi būti paminėtas nagrinėjant Lietuvos valstybės valdymą, – *viešasis administravimas*. Tai įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymas, 2 str.).

LR Konstitucinis teismas savo nutarime išaiškino, kad Konstitucijoje skiriamos dvi viešosios valdžios sistemos: valstybės valdymas ir vietos savivalda, kur galias turi savivaldybių administravimo subjektai (Valstybės žinios, 2003, Nr. 19-828).

Lietuvos valstybės teritorijos administracinius vienetus ir jų ribas įstatymu nustato Seimas (LR Konstitucija, 11 str., 67 str. 17 p.). Aukštesniuosiuose administraciniuose vienetuose įstatymo nustatyta tvarka valdymą organizuoja Vyriausybė (Konstitucijos 123 straipsnio 1 dalis), o įstatymo numatytiems valstybės teritorijos administraciniams vienetams laiduojama savivaldos teisė. LR Konstitucijos 119 str. įtvirtinta nuostata, kad savivaldos teisė įgyvendinama per atitinkamas savivaldybių tarybas, kurių narius renka Lietuvos Respublikos piliečiai. To pačio straipsnio 4 dalyje įtvirtinta nuostata, kad įstatymams, Vyriausybės ir savo sprendimams įgyvendinti savivaldybės taryba sudaro jai atsakingus vykdomuosius organus.

Nuo 2010 m. įsigaliojus Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jos ribų įstatymo naujai redakcijai Lietuvos teritorija skirstoma į administracinius vienetus, kurie susideda iš gyvenamųjų vietovių. Pagal minėto įstatymo 1 str. Lietuvos Respublikos teritorijos administraciniai vienetai yra apskritys ir savivaldybės. Lietuvos Respublikos teritorijoje yra 10 apskričių, kurie susideda iš kelių savivaldybių teritorijų (iš viso 60).

*Savivaldybė* – tai Lietuvos Respublikos teritorijos administracinis vienetas, kurį valdo jos gyventojų bendruomenės išrinkta savivaldybės taryba pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą ir kitus įstatymus (2 str.). Toks apibrėžimas pateiktas Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jos ribų įstatyme. Žymiai platesnė sąvoka pateikta LR vietos savivaldos įstatyme „*Savivaldybė* – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas“ (3 str.).

Kaip matome, žodis „savivaldybė“ turi dvi prasmes. Tai valstybės teritorijos administracinis vienetas, turintis vietos savivaldos teisę, ir kartu juridinis asmuo, kaip viešojo administravimo subjektas, kuriam pagal Konstitucija, Vietos savivaldos įstatymą bei kitus aktus suteiktos viešojo administravimo funkcijos administruoti atitinkamos teritorijos vietos gyventojų bendruomenių reikalus. Tai bendros valstybės valdymo sistemos dalis.

Savivaldybių funkcijos pagal veiklos pobūdį skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo. Viešojo administravimo funkcijas atlieka savivaldybės taryba, savivaldybės kontrolierius, valdyba, meras, savivaldybės administracija, kitos įstaigos,

tarnybos, savivaldybės tarnautojai, kuriems teisės aktai ar savivaldybės tarybos sprendimai suteikia viešojo administravimo teises savivaldybės teritorijoje.

*Savivaldybės administracija* – savivaldybės biurokratinis aparatas, vykdamas savivaldybės politinės struktūros – savivaldybės tarybos suformuluotus uždavinius ir priimtus sprendimus bei įgyvendinantis savo parengtas savivaldybės teritorijos plėtros ir viešojo administravimo programas (Laisvoji enciklopedija „Wikipedija“). *Savivaldybės administracija* pagal LR Vietos savivaldos įstatymą apibrėžiama kaip savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai, struktūriniai teritoriniai padaliniai – seniūnijos (filialai) ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Savivaldybės administracijos direktorius vadovauja savivaldybės administracijai ir yra jos vadovas. Savivaldybės administracijos įgaliojimai nesusiję su savivaldybės tarybos įgaliojimų pabaiga (30 str.).

Savivaldybės administracijos, kaip viešojo valdymo subjekto, paskirtį, sudėtį ir administracinius įgaliojimus reglamentuoja LR vietos savivaldos įstatymas. Naujoje 2010 m. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo redakcijoje 16 str. d. 9 p. ir 10 p. įtvirtinta, kad savivaldybės taryba priima sprendimą dėl savivaldybės administracijos direktoriaus (direktoriaus pavaduotojo) priėmimo į pareigas ir atleidimo iš valstybės tarnybos; mero teikimu taryba tvirtina savivaldybės administracijos struktūrą, administracijos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, nustato didžiausią leistiną valstybės tarnautojų pareigybių ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokesčių iš savivaldybės biudžeto, skaičių (LR Vietos savivaldos įstatymas, 29 str.).

Savivaldybės administracijos funkcijos aprašytos LR Vietos savivaldos įstatyme ir įtvirtinti jų nuostatuose. Pagrindinės jų būtų išskiriamos šios:

- 1) organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina savivaldybės teritorijoje;
- 2) įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius savivaldybės tarybos sprendimų;
- 3) įstatymų nustatyta tvarka organizuoja savivaldybės biudžeto pajamų, išlaidų ir kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės turto valdymą ir naudojimą;
- 4) administruoja viešųjų paslaugų teikimą ir t.t. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 30 str.).

Savivaldybės administracijose, kaip tai buvo paminėta anksčiau tarnauja valstybės tarnautojai, kurių tarnybos sąlygas ir tvarką nustato Valstybės tarnybos įstatymas ir dirba darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, kurių darbo sąlygas ir tvarką reglamentuoja LR Darbo kodeksas ir kiti įstatymai.

XXI a. viešojo administravimo įstaigos turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo keičiasi reikalavimai ir valstybės tarnautojams, darbuotojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų gyventojų interesus. Nuolat didėjantis dėmesys šiuolaikinių vadybos metodų diegimui, privataus sektoriaus vaidmens didėjimas bei informacinių technologijų taikymo atveriamos naujos galimybės iškelia naujų reikalavimų ir viešųjų institucijų vidaus administravimui (R Petrauskienė, 2005, p. 65).

Paprastai, vidaus administravimas suprantamas kaip administravimo veikla, kuria užtikrinamas valstybės ar vietos savivaldos konkrečios institucijos, įstaigos, tarnybos ar organizacijos savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, personalo valdymas, turimų materialinių finansinių išteklių valdymas ir naudojimas, raštvedybos tvarkymas ir pan.), kad jos galėtų tinkamai vykdyti joms priskirtus viešojo administravimo ar kitos valstybinės veiklos uždavinius (LR Viešojo administravimo įstatymas, 2 str.; R Petrauskienė, 2005, p. 65). Todėl, atsižvelgiant į minėtus pokyčius, reikia skirti daug dėmesio ir tobulinti savivaldybių administracijų vidaus administravimą bei kelti tarnautojų ir darbuotojų kvalifikaciją. Tobulinimo kryptys bus aptartos šio skyriaus 3 dalyje, o toliau bus nagrinėjamas ir analizuojamas karjeros planavimas, kaip viena iš vidaus administravimo sričių.

## **2.2. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJEROS NUOSTATŲ ANALIZĖ**

### ***2.2.1. Personalo struktūros apibūdinimas***

Savivaldybės personalo valdymas apima dvi skirtingas asmenų grupes – valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, kurie atlieka svarbų vaidmenį formuojant visuomenės pasitikėjimą demokratija ir valdžios institucijomis, kadangi nuo jų darbo kokybės priklauso piliečių aptarnavimo lygis (Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė, 2009, p. 89). Pastaraisiais metais, diegiant NVV principus ir idėjas viešajame sektoriuje, paslaugų teikimo kokybės didinimas ir orientacija į klientų poreikius, jų tenkinimą yra pagrindiniai prioritetai visuose šalies strateginiuose dokumentuose ir rezultatų pasiekimas šioje srityje labai priklauso nuo personalo (J. Staponkienė, 2005, p. 86).

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą, Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, lojalumo, politinio neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros ir tarnybinio bendradarbiavimo principais. Pagal karjeros principą priėmimas į valstybės tarnybą neterminuotam darbui ir aukštesnių ar kitų pareigų siekimas yra grindžiamas pretendentų konkurencija, objektyviai įvertinant jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir privalomus konkurso metu (A. Andriuškevičius, 2004, p. 89.).

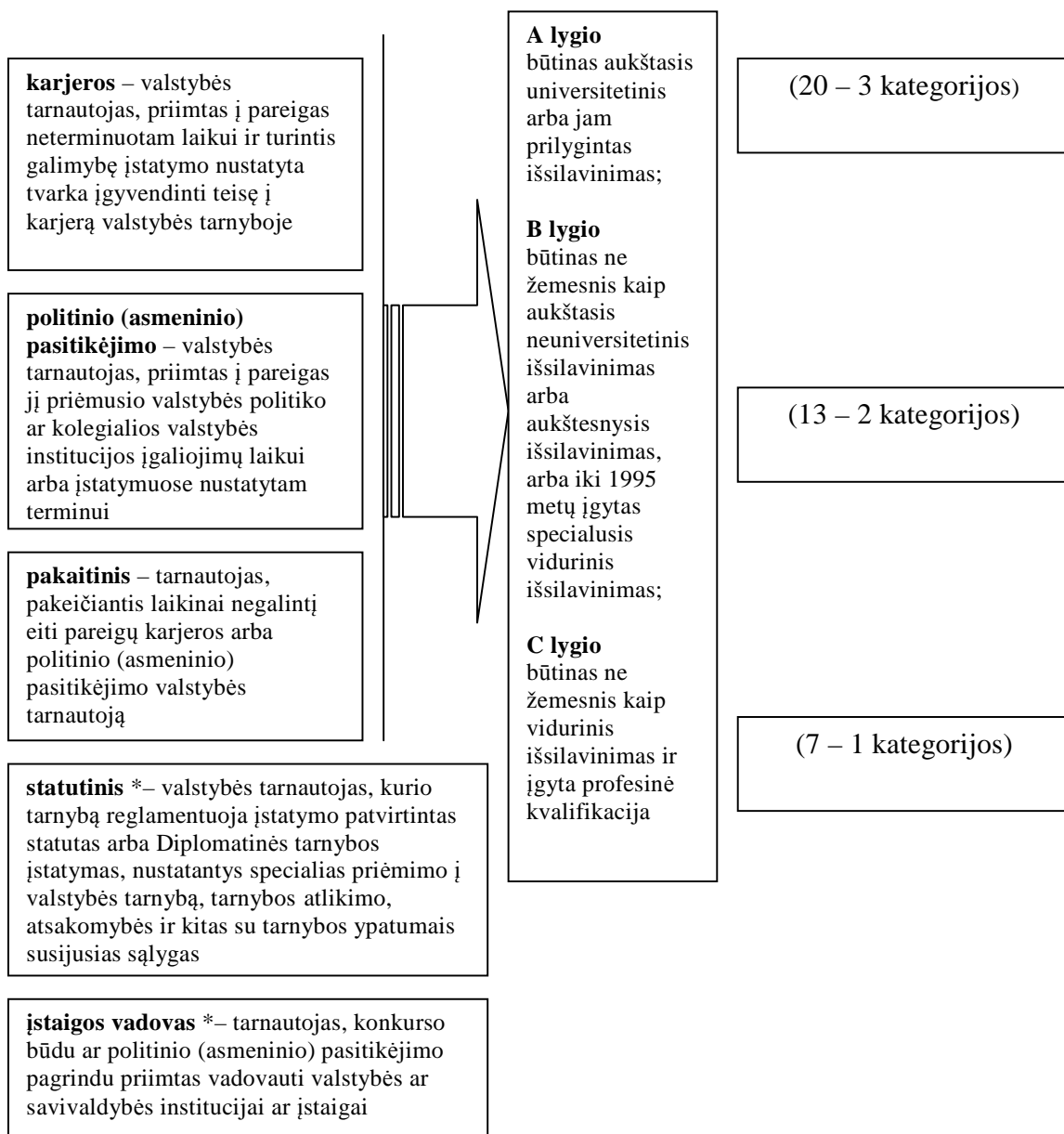
Valstybės tarnautojas tradiciškai yra laikomas valdininku, arba biurokratu. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme *valstybės tarnautojas* apibūdinamas kaip fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis nurodytą viešojo administravimo veiklą, o *jo statusas* yra valstybės tarnautojo teisinė padėtis. Profesionalūs valstybės tarnautojai turi valdžios įgaliojimus ir priima sprendimus vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas arba dalyvauja tuos sprendimus rengiant, vykdant, koordinuojant ir kontroliuojant jų vykdymą (LR valstybės tarnybos įstatymas, 2 str). Tokie įgaliojimai paprastai nesuteikiami darbo teisinių santykių pagrindų (A. Dziegoratitis ir kt., 2005, p. 376). Tiek darbo teisės atstovai, tiek mokslininkai, nagrinėjantys administracinės ir darbo teisės nuostatus sutinka su nuomone, kad dažnai susidaro padėtis, kai tokias pačias funkcijas atliekantys asmenys patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį: yra arba valstybės tarnautojai, arba dirbantieji pagal darbo sutartį. Iki šiol nėra griežtos tvarkos ir atsiskyrimo, kokias funkcijas turi atlikti ir į kokias pareigas turi būti priimami darbuotojai pagal darbo sutartį. Šioje vietoje įstatymo normoms akivaizdžiai trūksta aiškumo ir toks netikslus įstatyminis reguliavimas sudaro prielaidas pačiai įstaigų administracijai taikant įstatymą nustatyti normų turinį ir sudarinėjant personalo struktūrą nustatyti vienai ar kitai pareigybei statusą (V. Tiažkijus, 2005, p. 133)

Analizuojant personalo struktūrą, pagal Valstybės tarnybos įstatymą valstybės tarnautojai skirstomi į grupes ir pogrupius, o smulkiau – į lygius, kategorijas ir kvalifikacines klases. Visas valstybės tarnautojų skirstymas susistemintas ir pateiktas 1 paveikslėlyje.

Atsižvelgiant į tai, kad savivaldybės administracijose netarnauja statutiniai valstybės tarnautojai ir įstaigos vadovai, jų karjeros ypatumai šiame darbe nebus nagrinėjami. Tai pat daug dėmesio neskirsime ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo tarnautojams, nes jie skiriami tik kadencijai po rinkimų į savivaldybės tarybas (administracijos direktorius ir jo pavaduotojai).

Valstybės tarnautojo lygis reikalauja tam tikro išsilavinimo lygį, o nuo kategorijos dydžio priklauso valstybės tarnautojų pareiginių algų koeficientai, kurie nustatyti LR Valstybės tarnybos įstatymo 1 priede.

## 1 pav. Valstybės tarnautojų suskirstymas į pogrupius, lygius ir kategorijas



**Šaltinis:** Sudaryta autorės remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymu Nr. VIII-1316.

Darbuotojai, dirbantieji pagal darbo sutartį, grupuojami tik į pareigybių grupes remiantis LR Vyriausybės nutarimu Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“. Kiekvienai grupei priskiriami koeficientai, nuo kurių priklauso atlyginimo dydis, bet jokie kvalifikaciniai reikalavimai kiekvienai grupei netaikomi.

Išnagrinėjus LR Valstybės tarnybos įstatymą ir LR Vyriausybės nutarimą Nr. 511, visa savivaldybės administracijos personalo struktūra su galimais valstybės tarnautojų lygiais ir kategorijomis bei darbuotojų grupės su koeficientais pateikiama 5 priede. Iš jos galima matyti, kad

savivaldybės administracijos vadovams įstatymo rengėjai palieka teisę patiems detaliau nustatyti kiekvienai pareigybei kategorijos arba koeficiento dydį ir taip pat rinktis ar tą pareigybę bus valstybės tarnautojo arba darbuotojo, dirbančiojo pagal darbo sutartį. Vidutinės grandies pareigybės (vedėjai, įvairūs specialistai) galima priskirti tiek prie valstybės tarnautojų, tiek prie darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį ir nustatyti skirtingus lygius ir kategorijas, o darbuotojams įvairus koeficientus.

Šiandien viešajame sektoriuje vyraujantis biurokratinis valdymas kritikuojamas dėl per griežto veiklos reglamentavimo ir griežtos tarnybinės hierarchijos, kas mažina lankstumą ir nesudaro sąlygų pasireikšti darbuotojų iniciatyvai. Tačiau šioje vietoje (nustatant suvienodintų pareigybių sąrašus) įstatymų leidėjai palieka daug galimybių vadovybei, sudarančiai personalo struktūrą, pačiai analizuoti vykdomas funkcijas, nustatyti kvalifikacinius reikalavimus ir diferencijuoti darbuotojus.

Gana griežtas personalo struktūros reglamentavimas lemia biudžetinių lėšų švaistymą ir neproporcingą jų panaudojimą. Galiojančiais teisės aktais įteisinta valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistema yra susijusi su valstybės tarnautojų pareigybių vertinimu ir aprašymu, o ne su pasiektais rezultatais darbe. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio didžiąją dalį sudaro pareiginė alga, kuri nustatoma pagal pareigybės kategoriją, todėl valstybės tarnautojų pareigybės turi būti aprašomos ir įvertinamos objektyviai (L. Bučinskas, 2009, p. 26-27). Tačiau norėtume pabrėžti, kad palyginus su valstybės tarnautojais darbuotojams įstatymų leidėjai numatė mažiau galimybių diferencijuoti pareigybes ir nustatė labai panašius koeficientus visoms specialybėms, o tai reiškia vienodus atlyginimus skirtingos kvalifikacijos darbuotojams.

Vertinant darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, pareigybių sąrašo reglamentavimą, norėtume pažymėti, kad šiai sričiai teisės aktų leidėjai neskiria pakankamai dėmesio. Jau buvo kalbėta, kad savivaldybės administracijose didžioji dalis personalo, dirbančio pagal darbo sutartį vienaip arba kitaip vykdo viešojo administravimo arba valdymo funkcijas ir teikia paslaugas, ir dėl to tokiam personalui turi būti taikomi griežti kvalifikacijos reikalavimai priimant į darbą. Vadinamųjų „paslaugų valstybės tarnautojų“ buvo atsisakyta 2002 metais, bet nuolat kyla diskusijos, kurių metu svarstoma, ar nebūtų tikslinga vėl išplėsti tarnybos visuomenei apimtį ir, įtraukus į ją „paslaugų tarnautojus“, panaikinti prielaidas tam tikrai įtampai, atsirandančiai tarp toje pat įstaigoje dirbančių darbuotojų su skirtingais statusais (V. Kurpuvesas, A. Astrauskas, 2009, 12). 2007 m. buvo bandoma nueiti kitu keliu ir priimti teisės aktą, kuris reglamentuotų darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį biudžetinėse organizacijose reikalavimus kvalifikacijai, su valstybės tarnautojais suvienodintą jų pareigybių skirstymą ir pan., bet jis

nebuvo priimtas. Siekiant pakelti valstybės ir savivaldybių viešojo administravimo institucijų pasitikėjimo lygį, būtina peržiūrėti darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, veiklos reglamentavimą, kad būtų sudarytos jiems panašios sąlygos būti priimtiems dirbti, kelti kvalifikaciją ir pan. Tai juos skatintų geriau vykdyti savo pareigas, panaikintų įtampą tarp savivaldybės administracijos darbuotojų ir užtikrintų efektyvesnę įstaigos veiklą.

Toliau darbe norėtume apžvelgti karjeros galimybes savivaldybės administracijoje ir išanalizuoti kiekvieną jų pabrėžiant jų privalumus ir trūkumus.

### **2.2.2. Priėmimas į pareigas**

LR Valstybės tarnybos įstatyme numatyti bendrieji reikalavimai, kuriems turi atitikti asmuo, siekiantis užimti valstybės tarnautojo pareigas. Jie yra:

- 1) turėti Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 2) mokėti lietuvių kalbą;
- 3) būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams);
- 4) turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.

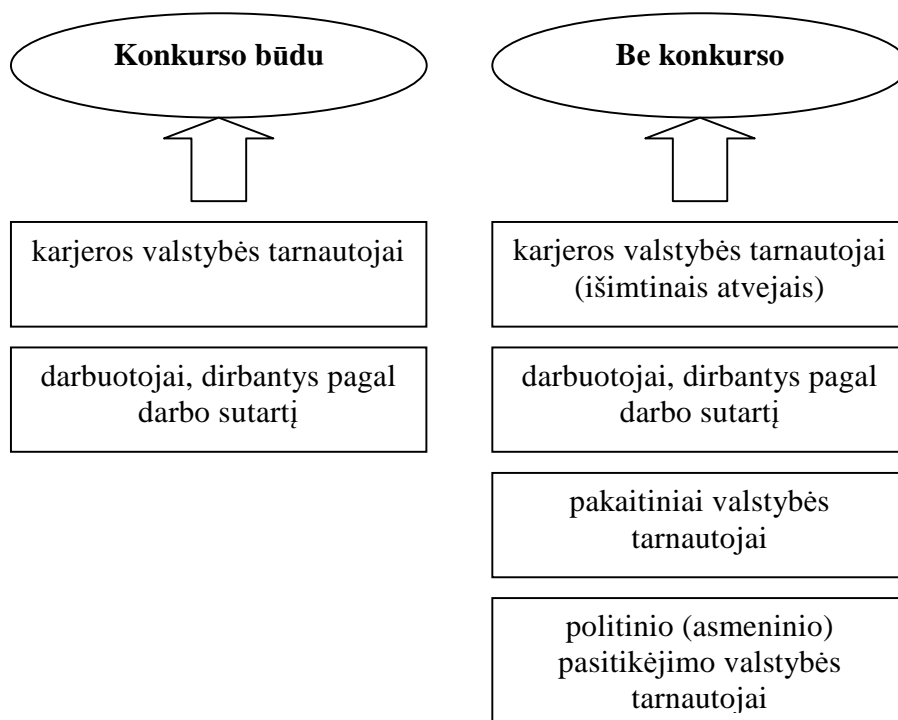
Be to, į valstybės tarnautojo pareigas priimami asmenys turi atitikti specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme, jei tokių yra. Taip pat įstatymas numato atvejus, kai asmuo negali būti priimtas į valstybės tarnybą (pvz., įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu dėl sunkaus ar labai sunkaus nusikaltimo, nusikalstamos veikos valstybės tarnybai ir viešiesiems interesams ar korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos padarymo ir turintis neišnykusį ar nepanaikintą teistumą, kuris yra įstatymų nustatyta tvarka uždraustos organizacijos narys ir t. t.).

Darbuotojams, siekiantiems užimti laisvas pareigas savivaldybės administracijoje, reikalavimai nustatyti LR Darbo kodekse: LR piliečiai, užsienio piliečiai ir asmenys be pilietybės, nuolatiniai Lietuvos Respublikos gyventojai nuo 16 metų turi teisę į darbą (13 str.). Jeigu darbas siejamas su tam tikru išsimokslinimu ar profesiniu pasirengimu, tai norintis užimti tas pareigas turi atitikti reikalavimus.

Su valstybės tarnautojais skirtingai nei su paprastais darbuotojais darbo sutartys nesudaromos. Į savivaldybės administraciją galima priimti asmenį konkurso būdu arba be jo (2 pav.).



## 2 pav. Priėmimas į savivaldybės administraciją



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis 14, 25, 27, 59 literatūros šaltiniais.

Asmuo, konkurso būdu priimamas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis). Egzaminas laikomas valstybine – lietuvių kalba. Pokalbio metu patikrinami asmens gebėjimai atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kitų kalbų, privalomų tokioms funkcijoms atlikti, mokėjimas. Į karjeros valstybės tarnautojo pareigas priimamam asmeniui netaikomas reikalavimas turėti valstybės tarnybos stažą. Detalesnė priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas savivaldybės administracijoje tvarka nustatyta Vyriausybės patvirtintame konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše.

LR Darbo kodeksas nustato sąlygas, kai norint priimti darbuotoja galima organizuoti konkursą. „Konkurso būdu gali būti skiriama į vadovaujančiųjų darbuotojų ir specialistų pareigas, taip pat tokias pareigas, kurias eiti gali asmenys, turintys tam tikrų gebėjimų arba kuriems keliami ypatingi intelekto, fiziniai, medicinos ar kiti reikalavimai“ (101 str.). Yra atskiras Vyriausybės nutarimas, kuris reglamentuoja konkursinių pareigų sąrašą ir konkursų valstybės ir savivaldybių įmonėse tvarką, o kitose darbovietėse, kaip ir savivaldybės administracijoje, konkursinių pareigų sąrašus ir konkursų nuostatus tvirtina darbdavys arba jo įgaliotas asmuo atsižvelgdamas į darbuotojų

atstovų nuomonę (LR Darbo kodeksas, 101 str.). Šio straipsnio nuostatai nėra privalomi ir darbdavys pats sprendžia ar būtinas vienu ar kitu atveju konkurso organizavimas ir netgi tai pačiai pareigybei vienu atveju konkursas gali būti organizuojamas, kitu ne.

Darbo kodekse nustatyta karjeros realizavimo galimybes ribojančia nuostata draudžia eiti pareigas vienoje valstybės ir savivaldybės institucijoje bei valstybės ar savivaldybės įmonėje asmenims, kuriuos sieja artimi giminystės ar svainystės ryšiai (tėvai, įtėviai, broliai, seserys ir jų vaikai, seneliai, sutuoktiniai, vaikai, įvaikiai, jų sutuoktiniai ir jų vaikai, taip pat sutuoktinių tėvai, broliai, seserys ir jų vaikai), jeigu jų tarnyba kartu yra susijusi su vieno iš jų tiesioginiu pavaldumu kitam arba su vieno teise kontroliuoti kitą (97 str.). Išimtis iš šios taisyklės nustato Vyriausybė savo nutarimuose, bet jie netaikomi savivaldybės administracijos darbuotojams. Šiuo atveju asmuo negali būti priimtas arba perkeltas į tokias pareigas.

Tačiau šiai dienai priimant valstybės tarnautojus vis dar susidaro nemažai problemų, kurias bandoma spręsti centralizuotai. Tai reikštų, jog vis dar trūksta atrankos instrumentų, kurie padėtų įvertinti pretendento atitikimą keliamiems specialiesiems reikalavimams, konkursų komisijų nariai dažniausiai neturi personalo atrankos specialistui būtinų įgūdžių, naudojamos vienodos atrankos procedūros tiek specialisto, tiek vadovaujančiai pozicijai užimti ir pan. (L. Butautienė, 2009, p. 34). Šiuo metu Valstybės tarnybos departamentas įgyvendina projektą „Valstybės tarnautojų atrankos sistemos tobulinimas“, kuris, tikimasi, padidins valstybės tarnautojų atrankos sistemos efektyvumą, skaidrumą bei valstybės tarnybos patrauklumą, o perteiktomis žiniomis apie valstybės tarnautojų atrankos procedūras pagerins valstybės tarnautojų gebėjimus atrinkti valstybės tarnautojus į pareigas. Tuo pačiu tikimasi pagerinti valstybės tarnautojų įvaizdį visuomenės akyse. Šioje vietoje vėl nekalbama apie kitą savivaldybės administracijos personalo dalį – darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, nors ir jie prisideda prie bendro įvaizdžio kūrimo ir organizacijos veiklos efektyvumo.

### ***2.2.3. Personalo pareigų paaukštinimo, pažeminimo ir perkėlimo principai***

Kiekvienas, įsidarbindamas į vieną ar kitą organizaciją, turi tam tikrų siekių ir motyvų, planuoja savo darbinę ateitį ir nori, kad jo planai būtų įgyvendinti. Teisė į karjerą yra viena svarbiausių gausiausio valstybės tarnybos korpuso – karjeros valstybės tarnautojų teisinės padėties sudedamųjų dalių. Tai nustatyta LR Valstybės tarnybos įstatymu. Tačiau taip iki galo ir lieka neaišku, kaip iš tikrųjų įstatymų leidėjai traktuoja karjerą ir ar tikrai įstatymo nuostatos leidžia siekti karjeros tikrąją šio žodžio prasmę.

Kaip minėta aukščiau, *karjeros valstybės tarnautojas* – tai valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę LR Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2 str.). Šis įstatymas reglamentuoja valstybės tarnautojų pareigų paaukštinimo, pažeminimo ir tarnautojų perkėlimo atvejus.

Kalbant apie darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį, jų karjera neregamentuojama jokiais teisės aktais. Jų pareigų pažeminimas, paaukštinimas ir darbuotojo perkėlimas į kitas pareigas priklauso tik nuo įstaigos vadovybės bei paties darbuotojo. Kiekvienoje darbo sutartyje darbdavys ir darbuotojas privalo susilygti dėl būtinųjų sutarties sąlygų: darbuotojo darbovietės (įmonės, įstaigos, organizacijos, struktūrinio padalinio ir pan.) ir darbo funkcijų, t. y. dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų (LR Darbo kodeksas, 95 str.). Pareigų paaukštinimas/pažeminimas arba darbuotojo perkėlimas į kitas pareigas vyksta keičiant sutarties sąlygas abiejų šalių susitarimu arba darbdavio iniciatyva ypatingais atvejais, arba esant būtinumui (LR Darbo kodeksas, 102-121 str.). Tad norėtume plačiau šiame darbe paanalizuoti tokį pareigų paaukštinimą/pažeminimą arba perkėlimą į kitas pareigas, kuriam pritaria pats darbuotojas ir dėl jo susitariama su darbdaviu.

Išnagrinėję LR Valstybės tarnybos įstatymą, LR Darbo kodeksą ir mokslinę literatūrą (A. Dziegoratītis, V. Tiažkijus), valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, karjeros darymo būdus vienoje organizacijoje – savivaldybės administracijoje, sugrupavome šią informaciją ir pateikėme 6 priede esančioje schemoje. Joje pastebime, jog yra karjeros būdų, kurie galimi tik valstybės tarnyboje, o yra tokių, kurie yra tinkami ir vienu, ir kitu atveju, t. y. bendrų. Aprašysime kiekvieną jų atskirai.

### ***Perkėlimas į aukštesnes arba žemesnes pareigas***

Karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeliamas į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje institucijoje laimėjęs konkursą į šias pareigas. Jis turi pateikti prašymą perkelti jį į laimėtas pareigas ir jis perkeliamas į naujas pareigas jį priėmusio asmens sprendimu. Po konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas tiek į aukštesnes, tiek ir į žemesnes pareigas (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 18 str.). Be konkurso karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes arba žemesnes pareigas jį į pareigas priėmusio asmens sprendimu tik tuo atveju, kai karjeros valstybės tarnautoją įvertina valstybės tarnautojų vertinimo komisija ir jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 18 str.).

Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį į aukštesnes arba žemesnes pareigas gali būti perkelti arba laimėjęs konkursą (jei toks organizuojamas), arba įstaigos vadovo sprendimu darbuotojui prašant. Šioje vietoje valstybės tarnautojams kilimas pareigose yra apsunkinamas tuo, kad reikia laimėti konkursą arba vertinimo komisijos būti įvertintam „labai gerai“ ir gauti jos pritarimą būti paaukštintam. Darbuotojams kilimas pareigose yra lengvesnis.

#### ***Aukštesnės kvalifikacinės klasės suteikimas***

Šis karjeros būdas galimas tik valstybės tarnautojams. Kvalifikacinės klasės yra trys: aukščiausia – pirma, žemiausia – trečia. Klasė suteikiama arba naikinama po kasmetinio karjeros valstybės tarnautojo vertinimo, bet priimant valstybės tarnautojus į pareigas, vertinimo būdu jiems iš karto gali būti suteikiama trečia kvalifikacinė klasė (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 21 str.).

Nuo klasės priklauso priedas prie pagrindinės algos. 2009 m. priedų dydžiai už klases, atsižvelgiant į ekonominę situaciją šalyje, laikinai buvo sumažinti. Iki 2011 m. gruodžio 31 d. priedas už trečią kvalifikacinę klasę sudaro 10 procentų pareiginės algos, už antrą – 20 procentų, už pirmą – 30 procentų. Nuo 2012 m. sausio 1 d. įsigalios anksčiau galioję dydžiai: trečią kvalifikacinę klasę sudarys 15 procentų, už antrą – 30 procentų, už pirmą – 50 procentų.

Šioje vietoje kvalifikacinės klasės suteikimą galima traktuoti dvejopai: kaip darbuotojo – tarnautojo karjerą ir kaip motyvavimo priemonę, nors įstatymų leidėjai kvalifikacinės klasės suteikimą sieja su tarnautojo karjera – valstybės tarnautojas vertinamas ir už jo veiklos rezultatus bei kvalifikaciją jam suteikiama arba naikinama klasė. Vadovaujantis žmogiškųjų išteklių vadybos nuostatomis (V. Baršauskienė, 2006, p. 21), pinigai yra vienas iš penkių motyvacijos šaltinių pagal D. Riley. Jeigu kalbėtume apie karjerą, tai šiuo atveju ji siejama tik su didesniu atlygiu už gerai atliekamą darbą. Tačiau noras gauti arba pakelti klasę motyvuoja tarnautoją kokybiškiau ir efektyviau dirbti, kelti kvalifikaciją.

#### ***Perkėlimas į valstybės tarnautojo pareigas***

Šis karjeros būdas – tai galimybė pereiti į valstybės tarnybą ir toliau siekti karjeros kaip valstybės tarnautojas. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį gali dalyvauti administracijos organizuojamuose konkursuose į laisvas valstybės tarnautojo pareigas. Laimėję konkursą, jie gali būti perkelti tiek į žemesnes, tiek į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas. Būtina sąlyga – konkurso laimėjimas lygiomis teisėmis kaip ir kiti pretendentai. Dalyvaujant konkurse, jokių privilegijų arba išimčių LR Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys konkursų į valstybės tarnybą organizavimą, nenumato esantiems savivaldybės administracijos

darbuotojams ir netgi tiems darbuotojams, kurie dirba ar dirbo toje pačioje savivaldybės administracijoje tokiose pat pareigose.

Taip pat dažnai priimant sprendimą dėl vienu ar kitu priežasčių pakeisti esamą pareigybę į valstybės tarnautojo etatą organizuojamas konkursas priimti į valstybės tarnybą. Jame, esant norui, dalyvauja ir darbuotojas, kuris prieš tai dirbo pagal darbo sutartį. Šiuo atveju įstatymai taip pat nenumato jokių ypatingų sąlygų ir išimčių tokiam darbuotojui.

Vienas svarbus momentas, kurį būtina akcentuoti, tai pretendento į valstybės tarnautojo pareigas bendrų reikalavimų atitikimas: išsilavinimas, LR pilietybė ir t. t. Jeigu pagal darbo sutartį dirbęs darbuotojas neturi aukšto išsilavinimo arba jis neatitinka reikalavimų, o naujai steigiamai valstybės tarnautojo pareigbei jis būtinas (pvz. A lygiui), tai jis iš vis negali dalyvauti atrankoje.

### ***Perkėlimas į kitas pareigas***

Toks karjeros būdas galimas ir valstybės tarnautojams, ir darbuotojams, tik yra keli perkėlimo procedūros skirtumai. Dabar, kai Lietuvoje bandoma įdegti Naujosios viešosios vadybos arba naujojo viešojo administravimo idėjas, o organizacinę valdymo struktūrą perstruktūruojama į „plokštesnę“, „paaukštinimas pareigose“ dažnai reiškia darbuotojo perkėlimą į kitas pareigas arba jo „horizontalų“ judėjimą. Tokiu atveju paaukštinimas tik rodo galimybę imtis naujų pareigų (tačiau to paties lygio). Akcentuojamas darbuotojų atsakingumas ir atsakomybė už veiklos rezultatus, didinamas jų savarankiškumas, profesionalumas, mobilumas ir novatoriškumas (M. Vienažindienė, A. Sakalas, 2008, p. 175-179).

Be konkurso, valstybės tarnautojas į kitas valstybės tarnautojo pareigas gali būti perkeliamas tik laikinai ir kai yra tarnybinė būtinybė. Sprendimą apie tokį perkėlimą priima įstaigos vadovas. Laikinai perkelti galima tik gavus karjeros valstybės tarnautojo rašytinį sutikimą, išskyrus karo padėties, nepaprastosios padėties ar ypatingų situacijų atvejus. Įstatymas numato apribojimus, kad laikinai perkeltas į kitas pareigas karjeros valstybės tarnautojas negali būti ilgiau negu vienerius metus per penkerius tarnybos metus.

Į karjeros valstybės tarnautojo, laikinai negalinčio eiti pareigų, pareigas kitas karjeros valstybės tarnautojas gali būti perkeltas iki grįš negalintis eiti pareigų valstybės tarnautojas. Laikinai perkeltas karjeros valstybės tarnautojas įgyja pakaitinio valstybės tarnautojo statusą.

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, perkėlimą į kitas laisvas pareigas joks įstatymas nereglamentuoja. Jis gali vykti tiek darbdavio, tiek pačio darbuotojo iniciatyva gavus vadovybės sutikimą. Taip pat nereglamentuotas ir tas aspektas, ar toks perkėlimas yra laikinas ar neterminuotas, ar būtinas konkursas ir ar reikia atitikti pareigybės reikalavimams. Šioje vietoje savivaldybės

administracijos turi daugiau lankstumo suteikiant darbuotojams galimybę išbandyti save kitose pareigose, pakelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių. Be to, jeigu darbuotojas tinka eiti kitas pareigas ir darbas jam patinka, jis gali būti paliktas dirbti nuolat, kas neleidžiama valstybės tarnautojams (jiems reikia laimėti konkursą nuolatinei tarnybai arba vadovas turi priimti sprendimą dėl tarnybinio kaitumo). Šioje vietoje per griežtas valstybės tarnybos reglamentavimas apsunkina karjeros galimybių realizavimą ir neleidžia efektyviau panaudoti personalo sugebėjimus.

### ***Horizontali karjera***

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, vienas iš horizontalios karjeros būdų yra perkėlimas į lygiavertes pareigas, bet jeigu tai neįmanoma, yra pakankamai daug kitų atvejų, kai galima suteikti darbuotojui galimybę pasireikšti, įgyti papildomų žinių ir įgūdžių, tobulinti esamus gebėjimus ir pan. Tai atvejai, kuomet darbuotojas lieka tose pačiose pareigose, tačiau keičiasi dalis jo atliekamų funkcijų, plečiasi atsakomybė. Šioje vietoje galime paminėti papildomų funkcijų, papildomo darbo arba pareigų delegavimą. Tokiais atvejais, su darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį, dažniausiai sudaroma papildomo darbo sutartis arba keičiama esanti atsižvelgiant į LR Darbo kodekso nuostatas. Valstybės tarnautojams šioje vietoje LR Valstybės tarnybos įstatymas sudaro sunkumą, nes remiantis 16<sup>(1)</sup> ir 17 str. jie gali dirbti papildomai, jeigu tai nesukelia viešųjų ir privačių interesų konflikto valstybės tarnyboje ir gavus leidimą.

Kitas, dažnai pasitaikantis horizontalios karjeros būdas – kai personalas įtraukiamas į darbo grupes kaip ekspertai ar savo srities specialistai konkrečiam tikslui pasiekti. Tokias galimybes šiuo metu suteikia iš ES struktūrinių fondų finansuojami projektai, kurių administravimui reikia skirti įvairių sričių personalo.

Manome, jog savivaldybės administracijoje turi būti skatinama horizontali karjera, nes ji leidžia ugdyti tokius šiai dienai viešajame sektoriuje būtinus įgūdžius kaip komandinį darbą, savarankiškumą, mobilumą, inovatyvumą, kūrybiškumą ir pan.

### ***Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinis kaitumas***

Kai yra laisvos karjeros valstybės tarnautojo pareigos, į kurias siekiama perkelti valstybės tarnautoją tarnybinio kaitumo būdu, karjeros valstybės tarnautojas jo prašymu gali būti perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas. Taip pat gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie abu to prašo. Būtinai reikalavimas – atitikimas pareigybės aprašyme nustatytiems specialioms reikalavimams. Detalesnę valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas tvarką

nustato 2007 m. spalio 24 d. Vyriausybės nutarimas Nr. 1114 „Dėl Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“. Toks karjeros būdas, labai panašus į perkėlimą į kitas pareigas, suteikia valstybės tarnautojui galimybę be konkurso užimti kitas pareigas neribotam laikui. Tačiau tai suteikiama tik tokiam tarnautojui, kuris atitinka specialius reikalavimus.

### ***Žemesnės kvalifikacinės klasės suteikimas ar trečios kvalifikacinės klasės panaikinimas***

Šis karjeros būdas taip pat taikomas tik valstybės tarnyboje. Kaip jau buvo minėta anksčiau, valstybės tarnautojams po kasmetinio vertinimo gali būti suteikiama aukštesnė arba žemesnė klasė (5 priedas). Jeigu prieš vertinimą valstybės tarnautojui buvo suteikta 3 kvalifikacinė klasė ir vertinimo rezultatas neigiamas, gali būti priimtas sprendimas panaikinti klasę.

### ***Atleidimas iš pareigų***

Išnagrinėjus LR Valstybės tarnybos įstatymo ir LR Darbo kodekso nuostatas, buvo sudaryta bendra atleidimo priežasčių klasifikacija (4 lentelė).

4 lentelė. **Atleidimo priežastys**

<b>VALSTYBĖS TARNAUTOJAI</b>	<b>DARBUOTOJAI</b>
<b>Sutarties laiko pabaiga.</b> Jei buvo nustatytas bandomasis laikotarpis arba sudaryta terminuota darbo sutartis, pavaduojamojo ar pensinio amžiaus sukaktis, darbo sutartis automatiškai yra nutraukiama. Tokios pat nuostatos taikomos ir pakaitiniams valstybės tarnautojams.	
	<b>Abipusis susitarimas</b> – jei darbuotas ir darbdavys tarpusavyje susitarę dėl atleidimo ar darbuotojui pateikus prašymą atleisti iš pareigų (siūloma įvesti ir valstybės tarnautojams).
Atleidžiama <b>asmeniui mirus</b> , dėl nelaimingo atvejo ar ligos.	
Atleidimas <b>vienos šalies pageidavimu</b> : darbuotojo arba darbdavio iniciatyva. Valstybės tarnautojas taip pat gali prašyti jį atleisti, perkelti į kitą organizaciją arba įstaigą.	
Atleidimas <b>už tarnybinius nusižengimus arba darbo nusižengimus</b> . Šioje vietoje būtina paminėti, kad ir LR Valstybės tarnybos įstatymas ir LR Darbo kodeksas numato atleidimą tik už šiurkštų tarnybinių arba darbo nusižengimą.	
<b>Pareigybės naikinimas</b> , organizacijos struktūriniai pertvarkymai ir t.t.	
<b>Neatitikimas bendriesiems reikalavimams</b> arba pradeda eiti tos pačios savivaldybės tarybos nario pareigas, priimtas vertinimo komisijos sprendimas dėl atleidimo ir kiti išskirtiniai būdai.	

**Šaltinis:** Sudaryta autorės remiantis LR Darbo kodeksu ir LR Valstybės tarnybos įstatymu

Norint atleisti valstybės tarnautoją iš darbo susiduriama su gana nemažai apribojimų skirtingai nei atleidžiant paprastą darbuotoją, kuriam taikomos įprastinės Darbo kodekso nuostatos. Tokia situacija motyvuojama tuo, kad valstybės tarnyboje tarnautojų atliekamas darbas ir tikslas –

įgyvendinti valstybės politiką ir viešąjį valdymą, kuris turi būti atliekamas vienodai, nepriklausomai nuo besikeičiančios valdžios. Be to, valstybės tarnautojai turi išskirtines teises, kai dėl pareigybių naikinimo atleisti valstybės tarnautojai turi galimybę be konkurso būti priimami į laisvas tos pačios ar žemesnės kategorijos valstybės tarnautojo pareigas bet kokioje institucijoje (valstybės tarnautojų rezervas), nors tokį rezervą planuojama panaikinti. Pasak LR vidaus reikalų ministro R. Palaičio, dabar galiojančios įdarbinimo lengvatos įgyvendinimas valstybės ir savivaldybių institucijoms kelia daug praktinių problemų, atlikti efektyvią pretendentų atranką ir į laisvas pareigas priimti geriausią kandidatą būna labai sunku, o kartais ir neįmanoma (Vidaus reikalų ministerija, 2010-10-26 d. naujienos). Atleidimas iš darbo yra drastiškiausia priemonė, kurią galima taikyti darbuotojui arba tarnautojui ir tai turi būti daroma labai atidžiai. Atleisti iš pareigų reikėtų tik po to, kai visos kitos priemonės reabilituoti ar gelbėti darbuotoją nedavė rezultatų.

#### ***2.2.4. Personalo veiklos vertinimas, jo tikslas ir pasekmės***

Darbuotojo vertinimas ir pokalbis su organizacijos vadovais yra vienas iš karjeros planavimo proceso etapų (3 priedas). Būtent vertinimo metu nustatomi asmens sugebėjimai, interesai, vertinami karjeros tikslai, organizacija įvertina individo potencialą ir derina gautą informaciją su savo personalo poreikiu. Darbdavys kaip vertintojas turi vertinti pavaldinių darbą ir patį darbuotoją, darbo tikslus, turinį, skatinti dirbti efektyviai. Taip pat tokio pokalbio metu išaiškinami darbuotojo interesai ir karjeros siekiai (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 41-42).

Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, nėra vertinami, nes tai nenumatyta teisės aktuose. Tuo tarpu valstybės tarnautojų vertinimas savivaldybės administracijose vyksta kasmet, kaip tai numatyta LR Valstybės tarnybos įstatyme. Tokio vertinimo esminis tikslas – įvertinti karjeros valstybės tarnautojo ir pakaitinių valstybės tarnautojų, priimtų į karjeros valstybės tarnautojų pareigas, tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikaciją (22 str.). Kiti išskiriami vertinimo tikslai būtų šie:

- gerinti valstybės tarnautojų darbo kokybę ir efektyvumą;
- padidinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos motyvaciją;
- sudaryti galimybę vadovams daryti efektyvesnius personalinius sprendimus;
- išvystyti bazę individualiam mokymui (A. Dziegoratitis ir kt., 2005, p. 417).

Karjeros valstybės tarnautojo ir pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą per kalendorinius metus vertina tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas. Kiekvienų kalendorinių metų



pabaigoje tiesioginis valstybės tarnautojo vadovas karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertina arba labai gerai, arba gerai, arba nepatenkinamai, arba patenkinamai. Tai galima pavadinti pradinių vertinimų arba pirmu vertinimo etapu. Jei valstybės tarnautojo tarnybinė veikla įvertinama labai gerai arba nepatenkinamai, valstybės tarnautoją dar vertina vertinimo komisija – antras etapas.

Karjeros valstybės tarnautojo ar pakaitinio valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas vertina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijus. Pagal šiuos kriterijus vertinama:

1. Valstybės tarnautojo veiklos krūvis.
2. Valstybės tarnautojo veiklos kokybė.
3. Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas.
4. Gebėjimas panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.
5. Valstybės tarnautojo bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai vykdant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas (A. Dziegoratitė ir kt., 2005, p. 417).

Valstybės tarnautojo vertinimo procedūros antras etapas (vertinimo komisijoje) susideda iš vertinimo komisijai pateiktos tiesioginio vadovo išvados ir siūlymo nagrinėjimo, pokalbio tarp valstybės tarnautojo ir vertinimo komisijos narių, skirto įvertinti gebėjimus, būtinus valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti.

Vertinimo komisijos vertinimo rezultatai ir jų įtaką valstybės tarnautojo karjerai pateikti 7 priede schemeje „Karjeros valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarka“, kurioje matyti, kad, įvertinus valstybės tarnautoją nepatenkinamai, jis praranda turimą klasę arba ji mažėja, be to, jis gali būti iš viso atleistas iš pareigų. Įvertinus jo veiklą, gebėjimus ir pan. labai gerai, atsiveria galimybės karjerai – suteikiama didesnė klasė arba valstybės tarnautojas perkeliamas į aukštesnes pareigas be konkurso.

Vertinimas, siejamas su darbo užmokesčio sistema, yra motyvacinės sistemos dalis – būti pripažintam ir gerai įvertintam, gauti piniginių priedų (E. Gustas, 2003, p. 67). Bet pastaruoju metu pastebėta, kad savivaldybių administracijų vadovai neteikia per daug reikšmės valstybės tarnautojų vertinimui ir traktuoja jį kaip dar vieną neišvengiamą, formalią biurokratinę procedūrą, neturinčią praktinės naudos, bet kurią privalu atlikti. Darbuotojų vertinimas už veiklos rezultatus, įtakojantis priedų, kvalifikacinių klasių nustatymą, vyksta subjektyviai, formaliai ir atsižvelgiant į turimas lėšas darbo užmokesčiui. Šiuo požiūriu aktualus konkrečios pareigybės statusas ir su juo susiję klausimai (Ž. Židonis, N. Jaskūnaitė, 2009, p. 96).

Šioje vietoje norisi pabrėžti, kad kasmetinis vertinimas sudaro daugiau galimybių tarnautojams, palyginus su darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį, siekti karjeros ir skatino tobulėti. Jeigu pats tarnautojas vertinimą sieja ne tik su galimybe gauti didesnę atlyginimą, tai vertinimas – gera motyvacija geriau atlikti savo pareigas, gerinti darbo įgūdžius, kelti kvalifikaciją ir pan. Be to, vertinimo metu nustatomas valstybės tarnautojo mokymo poreikis, sustiprinamas valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimas.

### ***2.2.5. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas***

Savivaldybės administracijos personalui reikia nuolat gilinti savo žinias ir tobulinti savo įgūdžius, kelti kvalifikaciją, nes pastaraisiais metais sparčiai keičiasi socialinė, ekonominė ir politinė situacija šalyje ir didžiausias iššūkis valstybės tarnybai – prisitaikyti prie viešajame sektoriuje vis plačiau įsigalinčio vadybinio valdymo principo ir demokratizuoti valdymą (K. Masiulis, 2007, p. 68).

Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje ir 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vystymui taip pat skirta daug dėmesio, nes iki šiol šioje srityje yra nemažai spręstinių problemų. 2005 metų pabaigoje Lietuvoje veikė apie 930 valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, tačiau apklausos rodė, jog tik 35 proc. gyventojų jomis pasitikėjo. Didžioji dalis Lietuvos valstybės tarnautojų turi aukštojo mokslo kvalifikacijas, bet jiems trūksta tam tikrų pagrindinių ir bendrųjų gebėjimų (kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų, strateginio valdymo, ES reikalų tvarkymo) bei tam tikrų specialiųjų gebėjimų (V. Domarkas, V. Juknevičienė, 2007, p. 26).

Nagrinėjant savivaldybės administracijos personalo mokymo procesus ir reglamentavimą, tai valstybės tarnautojų mokymui skiriamam labai daug dėmesio ir lėšų. Jų mokymą reglamentuoja netgi 6 teisės aktai ir specialiai priimta „Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 m. strategija“, nustatanti prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes.

Savivaldybių institucijos, atsižvelgdamos į savo strateginius tikslus, finansines galimybes ir valstybės tarnautojų mokymo poreikius, prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes privalomai rengia einamųjų ir ateinančių metų mokymo planus. Šiems planams rengti turi įtakos valstybės tarnautojų vertinimas, kai nustatomas konkretaus tarnautojo mokymo poreikis.

Valstybės tarnautojų mokymo 2007–2010 metų strategijoje nustatyti šie prioritetiniai

valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- Tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu.
- Dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais.
- Tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą.
- Vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą.
- Plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje.
- Stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

Remiantis įvardintais tikslais, priimti į valstybės tarnybą privalomai turi išklaudyti 4 savaičių įvadinio mokymo kursą ir nuolat tobulinti savo kvalifikaciją. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, tokių galimybių nenumatyta ir jie negali kartu su valstybės tarnautojais dalyvauti šiose mokymuose. Jų kvalifikacijos kėlimas tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės administracijos vadovo požiūrio į mokymų būtinumą ir, tik pačiam darbuotojui prašius, jis gali būti siunčiamas tobulinti kvalifikaciją.

#### ***2.2.6. Savivaldybės administracijos personalo valdymo tobulinimo kryptys ir ateities tendencijos***

Dabartinio laikotarpio Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų publikacijose, nagrinėjančiose viešojo administravimo tobulinimo galimybes, daugiausia dėmesio skiriama šioms viešojo administravimo tobulinimo priemonėms: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui (įskaitant elektroninę valdžią - e.valdžią), visuotinei kokybės vadybai, piliečių įtraukimui į viešąjį valdymą, kontraktų sistemai, į rezultatus orientuotam valdymui ir t.t. Vis daugiau metodų ir priemonių perimama iš privataus sektoriaus administravimo patirties juos adaptuojant viešajame sektoriuje (R. Petrauskienė, 2005 p. 65-66). Visos šios kryptys labai siejasi su personalo kompetencija ir karjeros planavimu.

Pastaraisiais metais nepaprastai išaugo strateginio planavimo kaip efektyvumo didinimo metodo vaidmuo ir reikšmė modernioje visuomenėje. Strateginio planavimo pradžią LR viešojo administravimo įstaigose ir institucijose galima sieti su LR Vyriausybės nutarimu Nr. 256 „Dėl valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projekto rengimo plano tobulinimo“,

2000 m. kovo 6 d., o vėliau – su nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. Metodikoje nurodoma, kad „institucija turi numatyti, kaip optimaliai panaudos turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklių misijai vykdyti ir užsibrėžtiems strateginiams tikslams pasiekti“ (R. Petrauskienė, 2005 p. 65-67). A. Vasiliauskas nurodo, kad pagrindiniai aspektai analizuojant darbuotojus bei politiką jų atžvilgiu yra: personalo skaičius, kaita; personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje; specifinės paskirties komandų panaudojimas organizacijoje; išsilavinimas, kvalifikacijos lygis ir jo skatinimo būdai; personalo tarpusavio santykiai bei santykiai su vadovais ir vadybininkais; darbuotojų parinkimas, parengimas bei kvalifikacijos kėlimas organizacijoje; darbo kokybės ir efektyvumo kontrolės bei skatinimo principai ir būdai; investicijos į ŽI (2002, p. 152). Visa tai rodo personalo karjeros planavimo svarbą norint suderinti organizacijos tikslus su atskirų darbuotojų tikslais, kad pasiekti efektyvesnio darbo ir geresnių rezultatų.

J. Jagminas, I. Pikturnaitė savo straipsnyje „Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika“ akcentavo tai, kad personalo specialistai turi dalyvauti strateginio planavimo procese bei įgyvendinant strateginius tikslus, o ne tik būti priimtų įsakymų vykdytoju bei planų įgyvendintoju; patarti dėl pakeitimų vadovaujančioje komandoje, siūlyti veiklas, kurios toliau tobulins ir stiprins komandą kaip visumą bei jos narius. Jie kaip strateginiai partneriai turėtų: užtikrinti „sveiką“ kolektyvą; būti vyresniųjų vadybininkų talento saugotojais; valdyti gamybinius-darbuotojų santykius; valdyti tarpusavyje sąveikaujančius procesus; būti „architektu“, atliekančiu svarbų vaidmenį kuriant bendrąją organizacijos struktūrą ir strategiją, užtikrinančiu optimalų žmogiškojo veiksnio panaudojimą (2008 p. 84-85).

Dar viena didžiausių Lietuvos problemų šiuo metu yra kompetencijos stoka administravimo ir valdymo sričių klausimais, menki valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai. Todėl ypač svarbus viešojo administravimo tobulinimo aspektas yra tarnautojų profesionalumo didinimas, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas. Organizacijoje personalo mokymasis neturi būti fragmentiškas arba spontaniškas, bet strateginės reikšmės, sutelktas procesas. Šis procesas neapsiriboja reguliariais seminarais, darbuotojų siuntimu kelti kvalifikaciją į specializuotas institucijas. Visa tai turi būti tinkamai sutvarkyta, t.y. tiriami ir pagrįstai vertinami organizacijos ir atskirų darbo vietų naujų žinių ir įgūdžių poreikiai, mokymosi programos turi būti tęstinės (R. Petrauskienė, 2005 p. 65-66). Šioje vietoje kasmetinis valstybės tarnautojų vertinimas leidžia užtikrinti nuolatinį mokymo poreikio planavimą ir efektyvesnį kvalifikacijos tobulinimą. Panašus vertinimas būtinai turi būti

organizuojamas ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį.

Informacinės technologijos viešajame sektoriuje yra svarbios ne tik kaip techninio ryšio priemonės. Jos svarbios socialiniu ir politiniu požiūriu. Informacinės technologijos yra svarbi savivaldybių vidaus administravimo tobulinimo priemonė, nes jos skatina demokratinius pokyčius, įtraukia gyventojus į viešojo administravimo procesus, tobulina viešųjų paslaugų kokybę, didina viešųjų institucijų skaidrumą ir pan. Personalas turi nuolat tobulinti savo įgūdžius informacinių technologijų srityje.

Apibendrinami šioje darbo dalyje pateiktą teorinę medžiagą, galime daryti šias išvadas:

1. Savivaldybės kaip savivaldos institucijos atlieka reikšmingą vaidmenį užtikrinant veiksmingą valstybės valdymą bei efektyvų piliečių poreikių tenkinimą.

2. XXI a. vyrauja naujas požiūris į viešojo sektoriaus valdymą, pagrįstas didesnio efektyvumo (veiksmingumo), atsakingumo (skaidrumo) ir kokybės būtinybe. NVV pakeitė viešajame sektoriuje akcentuotą administravimą į valdymą.

3. Kintantis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą taip pat sudaro sąlygas didesniai lankstumui valdant personalą: atsisakyta tradicinės karjeros tarnybos (stabilaus ir „visą gyvenimą“ trunkančio įdarbinimo), sugriauta vidinė darbo rinka; siekiama išsaugoti ir išlaikyti darbuotojus, gebančius pasiekti pageidaujamą rezultatą, ir produktyvumo valdymas.

4. Savivaldybės administracijos personalo struktūra susideda iš dviejų blokų: iš valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, kurių įdarbinimo, darbo vertinimo, atleidimo ir t.t. nuostatus reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Pati personalo struktūra turi apibrėžtas pareigybių sąrašus ir suskirstymą, nors teisės aktų leidėjai neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų reglamentavimui ir jiems nėra taikomi griežti reikalavimai įsidarbinant, einant pareigas ir vykdant tiesiogines funkcijas.

5. Nors šiandien viešajame sektoriuje vis dar vyraujantis biurokratinis valdymas kritikuojamas dėl per griežto veiklos reglamentavimo ir griežtos tarnybinės hierarchijos, kas mažina lankstumą ir nesudaro sąlygų pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, savivaldybės administracijos vadovui įstatymo rengėjai vis tik palieka teisę patiems detaliau nustatyti kiekvienai pareigybei kategorijos arba koeficiento dydį.

6. Nepaisant to, jog yra sudaromos gan palankios sąlygos karjerai valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal sutartį, vis tik galiojančiais teisės aktais įteisinta tiek valstybės tarnautojų, tiek darbuotojų darbo apmokėjimo sistema yra susijusi su pareigybių vertinimu ir aprašymu, o ne su pasiektais rezultatais darbe. Šioje vietoje ir valstybės tarnybos

įstatymas ir Vyriausybės nutarimas, nustatantis biudžetinių organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimą, yra nelankstūs ir neskatina personalo geriau vykdyti savo pareigas, kad būtų sudarytos galimybės gauti didesnę atlygį.

7. Pastebėtas LR valstybės tarnybos įstatymo trūkumas, jog savivaldybės administracijos vadovams paliekama teisė rinktis, kam bus skiriama pareigybė – ar valstybės tarnautojui, ar darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį. Parengtame naujame įstatymo projekte numatoma įvesti vienodą tvarką ir nustatyti, kokiose pareigybėse dirbant yra būtinas valstybės tarnautojo statusas, o kuriose pakanka ir pagal darbo sutartį dirbančio darbuotojo. Valstybės tarnautojo statusą turės tik tie tarnautojai, kurie atliktų viešojo administravimo funkcijas.

8. Išnagrinėjus visus karjeros galimybių realizavimo būdus pastebėta, kad valstybės tarnautojams, kurie pasiryžę sąžiningai dirbti ir nebijo naujovių, įstatymai numato daugiau galimybių siekti karjeros vienos organizacijos ribose, nors kai kuriais atvejais darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, tai padaryti yra daug lengviau.

9. Kasmetinis valstybės tarnautojų vertinimas sudaro daugiau galimybių tarnautojams, palyginus su darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį, siekti karjeros ir skatina juos tobulėti. Jeigu pats tarnautojas vertinimą sieja ne tik su galimybe gauti didesnę atlyginimą, tai vertinimas – gera motyvacija geriau atlikti savo pareigas, gerinti darbo įgūdžius, kelti kvalifikaciją ir pan. Be to, vertinimo metu nustatomas valstybės tarnautojo mokymo poreikis, sustiprinamas valstybės tarnautojo ir jo vadovo bendradarbiavimas. O darbuotojai neturi tokių galimybių ir jiems patiems reikia rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu, atlyginimo didinimu ir pan.

10. Valstybės tarnautojų mokymui skiriama labai daug dėmesio ir lėšų. Jie privalomai turi dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokytis. Tuo tarpu darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, tokių galimybių nenumatyta ir jų kvalifikacijos kėlimas tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės administracijos vadovo požiūrio į mokymų būtinumą.

### 3. VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJEROS PLANAVIMO IR REALIZAVIMO GALIMYBIŲ VERTINIMAS

#### 3.1. TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS

Šiame darbe nagrinėjamos karjeros planavimo ir realizavimo galimybės savivaldybės administracijose, esančios problemos ir trukdžiai sėkmingai įgyvendinti darbuotojų karjeros tikslus. Analizuojamas karjeros planavimas savivaldybės administracijose remiantis galiojančiais teisės aktais ir vadovaujantis atliktu Visagino savivaldybės administracijoje personalo karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybių tyrimu.

**Tyrimo etika.** Tyrimui atlikti buvo gauti respondentų sutikimai. Duomenys buvo renkami darbo metu pildant anketos popierinį variantą bei elektroniniu paštu, nes tai buvo patogiu respondentams vietos ir laiko atžvilgiu. Asmenims, kurie dalyvavo tyrime, buvo suteikta informacija apie tyrimo tikslus, rezultatų panaudojimą, konfidencialumą bei saugumą.

**Tyrimo tikslas:** Personalo karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybės Visagino savivaldybės administracijoje.

**Tyrimo objektas:** Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas ir jos realizavimas.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimą bei karjeros realizavimo galimybes;
2. Išsiaiškinti karjeros planavimo sistemos savivaldybės administracijose problemas;
3. Pateikti siūlymus šioms problemoms spręsti.

**Tyrimo hipotezė.** Kadangi galiojantis teisinis reguliavimas trukdo įdiegti šiuolaikinius personalo vadybos modelius viešojo sektoriaus organizacijose ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį, o tai negali sudaryti prielaidas efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui, šiame darbe keliama hipotezė, jog **karjeros planavimas Visagino savivaldybės administracijoje nėra efektyvus ir neužtikrina darbuotojų karjeros tikslų pasiekimo.**

#### 3.2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Visagino savivaldybės administracija tyrimui buvo parinkta dėl asmeninio intereso siekiant išsiaiškinti, kaip ir kokiais būdais vyksta karjeros planavimas konkrečioje darbo vietoje ir sužinoti

vadovybės požiūrį į tai. Išanalizavus savivaldybės administraciją, pasitelkus teorinę medžiagą buvo apibendrinti gauti rezultatai ir pateiktos išvados bei rekomendacijos personalo karjeros planavimo tobulinimo klausimais. Ateityje šis darbas ir parengta tyrimo metodika gali būti naudojami kaip pagrindas tiriant ir kitų savivaldybių administracijas.

**Tyrimo laikas ir eiga.** Tyrimas buvo atliekamas trimis etapais 2010 m. liepos – spalio mėnesiais. Detalus tyrimo planas pateiktas 8 priede.

#### **Duomenų rinkimo metodas.**

Siekiant apžvelgti Visagino savivaldybės personalo karjeros planavimo sistemą, buvo parinkta atlikti antrinių teisės šaltinių ir Visagino savivaldybės veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę. Dokumentai ir administracijos parengti veiklos reglamentai skelbiami Visagino savivaldybės administracijos internetinio tinklapio [www.visaginas.lt](http://www.visaginas.lt) skyriuje „Teisinė informacija“ ir „Veikla“. Dalis dokumentų buvo gauta iš personalo specialisto ir jie pateikti šio darbo prieduose.

Apklausa I etapas. Pasirinktas kokybinis aprašomasis tyrimas su atviro pobūdžio apklausa raštu (10 priedas). Atvirą klausimyną sudaro 5 atviri klausimai. Respondentais pasirinkti Visagino savivaldybės administracijos direktorius bei pavaduotoja, skyriaus vedėjai ir personalo specialistai-ekspertai.

Apklausa II etapas. Pasirinktas kiekybinis aprašomasis tyrimas su anketine apklausa (9 priedas). Duomenys buvo renkami išsiuntinėjant respondentams anketas elektroniniu paštu. Anketą sudarė 6 blokai klausimų. Respondentais buvo Visagino savivaldybės administracijos darbuotojai. Anketa buvo išsiųsta visiems savivaldybės administracijos darbuotojams išskyrus Aplinkos tvarkymo ir Transporto ir ūkio skyrių dalies darbuotojų (techninio personalo, valytojų, apželdininkų ir pan.).

**Duomenų apdorojimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezė, apibendrinimai; LR teisės aktų analizė; savivaldybės internetiniame tinklapyje pateiktos informacijos bei dokumentų (plėtros strateginių planų, veiklos strateginių planų, veiklos ataskaitų) analizė, lyginimas, sintezė bei loginiai apibendrinimai.

#### **Tyrimo imtis.**

Tyrimui buvo pasirinktas visas Visagino savivaldybės administracijos personalas.

Apklausa I etape buvo apklausta 16 žmonių ir iš visų gauti atsakymai.

Apklausa II etape anketos buvo išsiųstos arba išdalintos 145 – 150 darbuotojams, grįžo 124 užpildytos anketos.

**Tyrimo vieta.** Visagino savivaldybės administracija, Visaginas.



### 3.3. VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ

#### 3.3.1. *Visagino savivaldybės administracijos veiklos ir personalo struktūros įvertinimas*

Visagino savivaldybės administracija (toliau – VSA) yra savivaldybės įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai (9 priedas). Struktūriniais padaliniais vadovauja vedėjai. Struktūrinio padalinio vedėjas gali turėti pavaduotoją(-us). Struktūrinių padalinių vedėjai ir į padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai tiesiogiai pavaldūs ir atskaitingi administracijos direktoriui.

2009 metais VSA struktūrą sudarė 16 struktūrinių padalinių ir 2 į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Nuo 2010 m. liepos 1 d. savivaldybės administracijoje įvyko reorganizavimas ir liko 13 struktūrinių padalinių (9 priedas).

Administracijos struktūriniai padaliniai ir į padalinius neįeinantys valstybės tarnautojai vykdo:

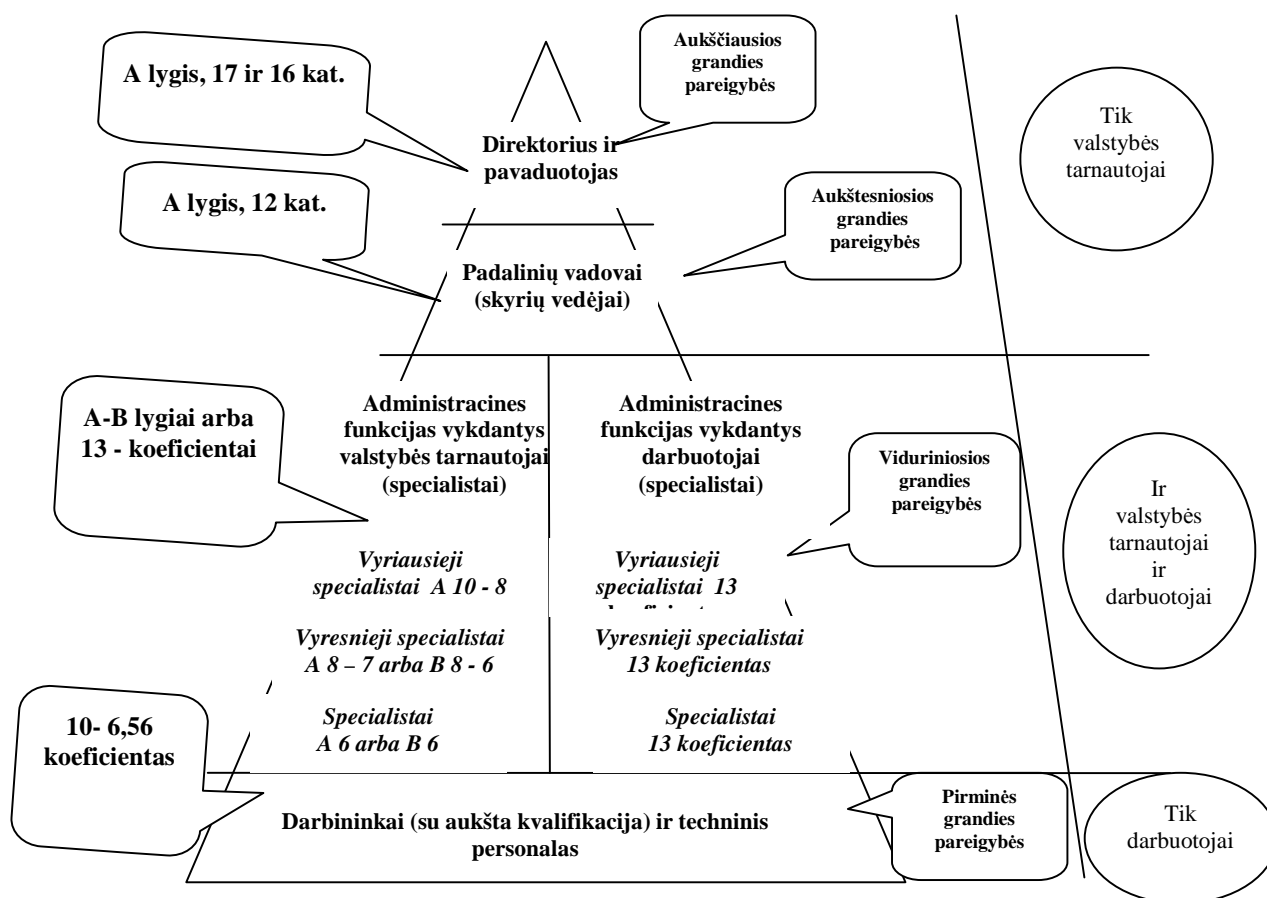
1. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme nustatytas funkcijas;
2. viešojo administravimo funkcijas.

Administracijos struktūriniai padaliniai savo darbą organizuoja vadovaudamiesi direktoriaus įsakymu patvirtintais padalinių nuostatais, o struktūrinių padalinių vedėjai ir kiti valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, (toliau – darbuotojai) – pareigybių aprašymais.

VSA 2009 metų pabaigoje buvo 70 valstybės tarnautojų pareigybių. Iš 70 valstybės tarnautojų 68 yra karjeros valstybės tarnautojai, 2 dirbantys politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu. VSA yra 153 dirbančių pagal darbo sutartis pareigybės. Šie skaičiai nuolat keičiasi dėl didelės personalo kaitos (Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 metų veiklos ataskaita). Remiantis 2010 m. rugsėjo 16 d. Visagino savivaldybės tarybos sprendimu Nr. TS- 145, nuo spalio 1 d. VSA dirba 155 darbuotojų ir 64 tarnautojų.

Atlikus Valstybės tarnybos įstatymo ir LR Darbo kodekso bei nutarimų, reglamentuojančių darbo apmokėjimą savivaldybės administracijose, nuostatų analizę ir išnagrinėjus Visagino savivaldybės tarybos sprendimus ir administracijos direktoriaus įsakymus personalo klausimais, personalo struktūrą, visos patvirtintos pareigybės buvo suskirstytos į 4 grupes: pirmines, viduriniąsias, aukštesniąsias ir aukščiausias grandies pareigybes bei iliustruotos piramide (3 pav). Šioje piramidėje taip pat buvo atsižvelgta į VSA pareigybių skirstymą pagal nustatytus lygius (priklausomai nuo būtino pareigoms išsilavinimo) ir kategorijas arba darbuotojų koeficientus bei į vykdomas funkcijas.

3 pav. Visagino savivaldybės personalo struktūra



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, 16 priedas .

Piramidės forma buvo parinkta neatsitiktinai, nes ji aiškiai nusako VSA personalo struktūrą: pirminės grandies personalas pagal reikalavimus kvalifikacijai sudaro žemesnį lygį ir darbuotojų skaičius čia gana didelis. Tai savivaldybę aptarnaujantis personalas: Aplinkos tvarkymo ir Transporto ir ūkio skyrių darbuotojai (meistrai, pagalbinių darbuotojai, šaltkalviai, vairuotojai ir t.t.), t. y. apie 125 darbuotojų. Šioje grandyje darbuotojai dirba tik pagal darbo sutartį. Karjeros galimybės jiems pakankamai ribotos dėl darbo specifikos, išsilavinimo reikalavimų, įgūdžių ir pan.

Vidurinę grandį sudaro taip pat gana didelis darbuotojų skaičius. Dirbančiųjų pagal darbo sutartį yra apie 31, valstybės tarnautojų – 62 (skaičiai nuolat keičiasi; duomenys pateikti remiantis Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, 16 priedas). Šioje grandyje yra labai didelės karjeros galimybės, nes visos funkcijos vienaip arba kitaip susijusios su viešoju administravimu ir paslaugų teikimu. Tiek valstybės tarnautojai, tiek, tiek darbuotojai gali siekti karjeros arba pereiti į kitą valstybės tarnybą ir ten taip pat siekti karjeros. Tarnautojai–vyresnieji specialistai ir specialistai gali turėti tiek

aukštąjį, tiek aukštesnįjį išsilavinimą (A arba B lygio), o norint užimti vyriausiojo specialisto pareigas – būtinas aukštasis išsilavinimas (tik A lygis). Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, nėra griežtų taisyklių: kiekvienos pareigybės reikalavimai išsilavinimui nustatomi įvertinus darbo specifiką ir funkcijas, darbų sudėtingumą ir atsakomybės laipsnį ir aprašyti jie tik pareigybės aprašyme. Dėl to darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, koeficientai labai maži nepriklausomai nuo pareigybės rūšies, VSA skiriamas 13 koeficientas. Tai demotyvuoja darbuotojus siekti karjeros, nes kilimas karjeros laiptais vienoje grandyje neturės įtakos atlyginimui, o bus siejamas tik su savirealizacija arba galimybe dirbti kitą darbą.

Kalbant apie aukštesniosios grandies darbuotojus – skyriaus vedėjus, tai šioje vietoje darbo vietų skaičius ribotas. Visi vedėjai VSA yra valstybės tarnautojai A lygio (su aukštesniu išsilavinimu). Aukštosios grandies darbuotojai – administracijos direktorius ir jo pavaduotoja – politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai. Jie skiriami tik po tarybos ir mero rinkimų ir kiekvienai kadencijai perrenkami. Į jų vietą gali būti paskirtas žmogus tiek iš dirbusiųjų savivaldybės administracijoje, tiek ir iš kitų organizacijų. Į šias pareigas priimama be konkurso mero arba tarybos pasirinkimu ir dažniausiai tai yra partijos, turinčios daugiau vietų taryboje, atstovai.

Kaip mes matome, ne visada galima nustatyti, kurios valstybės tarnautojo arba darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartį pareigos aukštesnės, nes pareigybei priskirta kategorija ir lygis (pvz., su 8 kategorija gali būti A arba B lygio, vyresnysis specialistas arba specialistas) arba koeficientas ne visais atvejais gali būti kriterijus, nusakantis pareigybės vietą įstaigos hierarchijoje. Dėl esančios valstybės tarnybos įstatyme spragos, jog nėra griežtos tvarkos, kokiose pareigybėse dirbant yra būtinas valstybės tarnautojo statusas, o kuriose ne dažnai vyksta pareigybės perkėlimas į valstybės tarnautojo statusą. Tai reiškia, kad pagal darbo sutartį dirbantis darbuotojas, laimėjęs konkursą pereina į valstybės tarnybą iš esmės nekeičiant savo darbo funkcijų. Tai iš dalies laikosi karjeros kilimu dėl ženkliai padidėjusio atlyginimo<sup>1</sup>. Autorės nuomonė tokių atveju neturėtų būti.

Vertinant visą Visagino savivaldybės administracijos personalo struktūrą ir karjeros, arba kitaip tariant personalo judėjimo galimybes, tai prieinama prie bendros išvados, jog karjeros kilimas priklauso

<sup>1</sup> Palyginimui:

Karjeros valstybės tarnautojų bruto darbo užmokestis:

Pareigybės pavadinimas	2009 m.	2010 m. II ketv.
Vyriausiasis specialistas	3005	2506
Vyresnysis specialistas	2680	2256
Specialistas	1895	2016

**Darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartis, bruto darbo užmokestis**

Vyriausiasis specialistas	2050	1596
Vyresnysis specialistas	1837	1583
Specialistas	1723	1490

**Šaltinis:** <http://www.visaginas.lt/index.php?-1665106107> [žiūrėta 2010-10-31]

nuo aukštesnio hierarchijos lygio darbo vietų skaičiaus ir turimo išsilavinimo. Visagino savivaldybės administracijoje pats didžiausias personalo skaičius yra pirminėje ir vidurinėje grandyse ir ten pakankamai palankios galimybės tiek vertikaliai, tiek horizontaliai karjerai.

Manome, kad požiūris į karjerą organizacijoje kaip į kilimą hierarchijos laiptais savivaldybės administracijose iš esmės vis dažniau tampa trukdžiu nei pagalba siekiant išlaikyti gerus darbuotojus. Galimybės nuolat kilti aukštyne yra ribotos, ypač jei aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai yra pakankamai jauni, kompetentingi ir patys nėra suinteresuoti siekti paaukštinimo. Be to, iš šalies atrodanti didelės hierarchinės struktūros savivaldybės administracija viduje turi tik tris lygius, o vieno lygio viduje skirstymas į pareigybių rūšis dažnai yra sąlyginis ir negali būti traktuojamas kaip hierarchija. Tad VSA personalo struktūrą galima pavaizduoti kaip matricą, kurioje skirstymas į pareigybes, lygius, kategorijas arba koeficientus labiau įtakoja atlyginimų dydį, o ne darbuotojo padėtį struktūroje. Dėl to, valstybės tarnautojų karjera dažniausiai siejama su didesniu atlygiu arba išstarnautu laiku valstybės tarnyboje, o darbuotojų – su užimamos pareigomis.

VSA personalo valdymo funkcijas atlieka Juridinio skyriaus 2 specialistai personalui, kurie vykdo formalius darbus bei teisinių, raštvedybinių reikalavimų įgyvendinimą. Personalo administravimui, lemiančiam tinkamą strateginį planavimą ir personalo karjeros planavimą, dabartiniu metu neskiriama pakankamai dėmesio.

Vertinant VSA personalo karjeros planavimo sistemą, tai Juridinio skyriaus veiklos plane, kuris sudarinėjamas kiekvienais metais, numatytos personalo ataskaitos, kuriose turi būti pateikiama informacija apie pareigybių, darbuotojų, laisvų pareigybių skaičių, patikslinimas darbo užmokestis ir darbo stažas. Išnagrinėjus šią ataskaitą detaliau (12 priedas) paaiškėjo, kad joje atsispindi tik valstybės tarnautojų sistemoje kaupiama informacija apie jų padėtį ir, galima sakyti, visiškai nėra informacijos apie darbuotojus. Ataskaita nėra struktūrizuota, joje pateikiama tik pagrindinė ir bendra informacija, konkrečios informacijos apie kiekvieną darbuotoją joje nėra. Taip pat joje neanalizuojama personalo struktūra, kaitos tendencijos, personalo kvalifikaciją, stipriosios ir silpnosios pusės, ko reikalauja strateginis planavimas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas.

Vertinant A. Sakalo pateiktas rekomendacijas dėl personalo karjeros planavimo dokumentavimo (4 priedas), šioje ataskaitoje galėjo būti puikiai suplanuotas personalo rezervas arba įterptas pavadavimo planas, detalai aprašytas personalo išsilavinimas, darbo lūkesčiai ir pan. Ataskaita galėjo būti sudaryta iš atskirų dokumentų su skirtinga paskirtimi: vienas – esamo personalo analizė, kitas – darbuotojų lūkesčių ir organizacijos galimybių derinimo apžvalga ir pan.

Surinktos informacijos iš kitų administracijos planavimo dokumentų (Visagino savivaldybės 2010-2012 strateginis veiklos planas, Juridinio skyriaus veiklos planas) analizė rodo, kad VSA personalo

karjeros planavimas labai nutolęs nuo vadybos moksle traktuojamo karjeros planavimo. Vykdoma tik epizodinė personalo apskaita, kuri nėra susisteminta ir negali užtikrinti efektyvaus personalo valdymo. Kaupiami ir detaliau teikiama informacija tik apie valstybės tarnautojus, jų išsilavinimą, kategorijas, suteikiamas klases ir t. t., nes to reikalauja Valstybės tarnybos departamentas ir ši informacija kaupiama tarnautojų registre. Tačiau labai mažai dėmesio skiriama darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Personalo specialistai registruoja tik tokias darbuotojų asmens bylas, kuriose kaupiama informacija apie įgytą išsilavinimą, kvalifikacijos kėlimą ir pan., bet ji nėra įvesta į duomenų bazę ir apdorojama – ji saugoma tik sektuve.

Vertinant kvalifikacijos kėlimo ir mokymų organizavimo procesą VSA, tai, remiantis administracijos veiklos reglamentu, administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymas organizuojamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Darbo kodeksu, Valstybės tarnybos įstatymu, kitais teisės aktais ir Visagino savivaldybės tarybos sprendimais, Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais ir atsižvelgiama į valstybės tarnautojų vertinimo rezultatus (rekomendacijas), kur numatyta, jog mokymai privalomai organizuojami tik valstybės tarnautojams. Nors toliau aprašoma, jog „metų pradžioje rengiant administracijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymo einamųjų metų planą, valstybės tarnautojai ir darbuotojai užpildo mokymo poreikio motyvacijos anketas ir asmeninius mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo ilgalaikius planus“ ir „juridinio skyriaus vyriausiasis specialistas, atsakingas už personalo valdymą, apibendrina valstybės tarnautojų ir darbuotojų pageidavimus (pasiūlymus) dėl kvalifikacijos tobulinimo“, realiai tokia veikla darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, atžvilgiu nėra vykdoma. Nagrinėjant VSA Juridinio skyriaus metinį veiklos planą, personalo specialistas rengia valstybės tarnautojų mokymo planą ir jo įgyvendinimo ataskaitas (13 ir 14 priedai), kurių reikalauja Valstybės tarnybos departamentas. Plane atspindi tik valstybės tarnautojų mokymo poreikis ir ataskaitoje pateikiama informacija tik apie valstybės tarnautojų išklaustytus seminarus. Bendro mokymo plano, kuriame būtų įvardintas ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, mokymo poreikis nėra. Pagal nusistovėjusią praktiką, darbuotojas pats parenka sau įdomų ir reikalingą seminarą ir su prašymu kreipiasi į direktorių leisti dalyvauti. Direktorius priima sprendimą leisti arba ne dalyvauti mokymuose atsižvelgdamas į biudžete turimas lėšas bei seminaro svarbą darbuotojui.

Kadangi šiuo metu labai daug dėmesio skiriama personalo kvalifikacijos kėlimui ir gebėjimų ugdymui viešajame sektoriuje, ES lėšomis finansuojama daugybė projektų, skirtų administraciniams gebėjimams stiprinti ir viešojo administravimo efektyvumui didinti (Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonė 1.4.)<sup>2</sup>. Šioje priemonėje finansuojami valstybės ir savivaldybių institucijų projektai,

---

<sup>2</sup> <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/strategija> [žiūrėta 2010-10-11]

skirti personalo mokymui, valdymo sistemos tobulinimui ir pan.

VSA, siekdama išnaudoti šias galimybes ir taip pakelti savo personalo žinių lygį, patobulinti paslaugų teikimą, vidaus administravimą ir veiklos efektyvumą, rengia ir teikia paraiškas ES paramai gauti. Kai kurie projektai jau yra vykdomi, pvz., šiuo metu VSA įgyvendina projektą „Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“. Jo pagrindinis tikslas – viešojo administravimo efektyvumo didinimas tobulinant personalo žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Šio projekto dėka siekiama mokyti anglų kalbos, formuoti kompiuterinio raštingumo pagal Europos standartus (ECDL) įgūdžius, teikti žinias apie strateginį valdymą bei viešųjų pirkimų organizavimą. Tokie kursai suteikia administracijos personalui būtiniausias žinias ir įgūdžius, kurie leidžia geriau atlikti jiems pavestas funkcijas<sup>3</sup>.

Kitas taip pat labai svarbus žmogiškųjų išteklių projektas kvalifikacijos kėlimo srityje – „Visagino savivaldybės administracijos vidaus administravimo tobulinimas“, kurio dėka bus sukurta ir integruota vieninga finansų apskaitos ir valdymo, strateginio planavimo ir programinio biudžeto bei priežiūros, dokumentų apskaitos su integruotu projektų valdymo modulių sistema, į kurią būtų perkelta esama informacija ir dokumentai. Įdiegti sprendimai palengvins personalo darbą, leis taupyti laiką. Bus organizuoti mokymai kaip dirbti su šiomis sistemomis, kurie padidins darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius naudotis šiuolaikinėmis IT technologijomis. Vykdomų procesų perkėlimas į elektroninę erdvę leis padidinti savivaldybės darbuotojų darbo našumą, sumažinti procesų trukmę ir veiklos sąnaudas, nubrėžti aiškia atskaitomybės sistemą.

Dalyvavimas projektuose ir šiuolaikinių technologijų diegimas įstaigos veikloje, personalo kvalifikacijos kėlimas rodo, kad VSA vadovybė strategiškai žiūri į įstaigos veiklą bei personalo valdymą, siekia diegti NVV principus, tačiau tai vyksta išbalansuotai ir nesistemiškai.

Antroje darbo dalyje trumpai apžvelgėme valstybės tarnautojų kasmetinį vertinimą ir jo tikslą. VSA kasmet ne vėliau kaip iki gruodžio 15 dienos tiesioginis vadovas kalbasi su valstybės tarnautoju aptardamas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos rezultatus bei kvalifikacijos tobulinimo poreikius. Po šio pokalbio tiesioginis vadovas surašo valstybės tarnautojo kasmetinės tarnybinės veiklos vertinimo išvadą, kurioje pateikia bendruosius duomenis apie valstybės tarnautoją (pareigas, lygį ir t.t.) ir apibūdina valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą pagal kiekvieną iš nustatytų vertinimo kriterijų, pateikia rekomendaciją, kaip tobulinti jo kvalifikaciją ir kitus Valstybės tarnybos įstatymo 22 str. numatytus siūlymus (15 priedas).

Taip pat vyksta Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo komisijos vertinimas, kai tiesioginis

---

<sup>3</sup> <http://www.visaginas.lt/index.php?1954997224> [žiūrėta 2010-10-03]

vadovas tarnautoją įvertino labai gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai. 2009 m. sausio mėnesį administracijoje buvo organizuotas kasmetinis valstybės tarnautojų ir jų veiklos vertinimas Valstybės tarnautojų vertinimo komisijoje ir labai gerai įvertinta 8 valstybės tarnautojų veikla (2008 m. – 11). Skaičiai rodo, kad kasmet aukštesnę klasę vidutiniškai gauna apie 11 proc. nuo visų valstybės tarnautojų, bet tai sąlygoja biudžeto lėšos (Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 m. veiklos ataskaita).

Taigi autorė mano, jog personalo karjeros planavimas Visagino savivaldybės administracijoje nevykdomas taip efektyviai, kaip to reikalauja vadybos mokslas, nors organizacijos valdžiai sudaryta nemažai galimybių padaryti efektyvesnę karjeros planavimą ir tuo užtikrinti darbuotojų motyvavimą siekti karjeros organizacijoje. Tokios priemonės, kaip darbuotojų vertinimas, personalo poreikio planavimas, sisteminis kvalifikacijos kėlimas naudojami tik daliai darbuotojų – valstybės tarnautojams. Informacija apie personalą, jų kvalifikaciją ir pan. kaupiama paviršutiniškai ir visiškai „pamirštama“ apie didžiausią personalo dalį – darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį. Nėra rengiami tokie svarbūs dokumentai, kaip pavadavimo planas, personalo analizė (kvalifikacijos, poreikių ir siekių), kurie galėtų užtikrinti efektyvesnę karjeros planavimą VSA. Apibendrinus galima teigti, kad VSA vykdomi įstatymai visiškai mažai remiasi NVV principais ir strateginio planavimo nuostatomis žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

### ***3.3.2. Administracijos vadovų nuomonės apie karjeros planavimą sistemą analizė***

Siekiant išaiškinti Visagino savivaldybės administracijos vadovybės požiūrį į personalo karjeros planavimą organizacijoje, buvo išdalinta kokybinė anketa respondentams – Visagino savivaldybės administracijos vadovui, jo pavaduotojui, skyriaus vedėjams ir personalo specialistei (10 priedas).

Analizuodami atsakymus į pirmą klausimą „Ar Visagino savivaldybės administracijoje vykdomas personalo karjeros planavimas?“ visi respondentai, išskyrus du, atsakė „taip“ ir tai iš pirmo žvilgsnio visiškai paneigė prieš tai padarytą teorinės dalies išvadą. Tačiau nagrinėjant tolesnius respondentų atsakymus išryškėjo du dalykai:

1) Darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį karjera neplanuojama. Procesas vyksta spontaniškai atsižvelgiant į biudžeto galimybes. Jie taip pat vertinami, tačiau tai nėra reglamentuota teisės aktais, todėl nedokumentuojama ir nėra jokios procedūros; vertinimai atliekami pagal poreikį ir tai nėra tiesioginis bendravimas tarp darbuotojo ir vadovo, o tik stebėjimas iš šono.

2) Valstybės tarnautojai vertinami kasmet ir planuojamas jų kvalifikacijos kėlimas. Jei biudžeto lėšų darbo užmokesčiui pakanka, yra galimybė valstybės tarnautojui, įvertintam labai gerai už veiklą per metus, suteikti aukštesnę klasę ar kategoriją (užimamos pareigybės kategorijų ribose).

Apibendrinami galime teigti, kad karjeros planavimas vyksta formaliai, nekaupiama informacija apie turimus žmogiškuosius išteklius ir neanalizuojamos jų karjeros galimybės, o karjeros planavimas suprantamas tik taip, kaip tai reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas.

Personalas ieškomas tik atsiradus poreikiui ir dažniausiai priimami visiškai nauji darbuotojai. Kartais priimtas personalas neatitinka reikalavimų ir nesugeba dirbi. Neteikiama per daug reikšmės ir valstybės tarnautojų vertinimui. Darbuotojų vertinimas už veiklos rezultatus, įtakojantis priedų, kvalifikacinių klasių nustatymą, vyksta subjektyviai ir atsižvelgiama į turimus finansinius išteklius. Šiuo požiūriu aktualus konkrečios pareigybės statusas ir su juo susiję klausimai. Darbuotojai savo vertinimą laiko tik kaip šansą padidinti atlyginimą ir tik nedaugumai iš jų tai paskatinimas dirbti geriau, veiklos įvertinimas. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, darbo kokybę neoficialiai vertina vadovas ir gali skirti priedą, suteikti daugiau įgaliojimų arba padidinti atsakomybės ribas. Karjeros planavimas ir realizavimas daugiau priklauso nuo pačio darbuotojo, jo noro ir sugebėjimų.

Antru ir trečiu klausimais (Ar Visagino savivaldybės administracijoje vykdomas personalo karjeros planavimas? ir Jūsų manymų, ar kiekvienas VSA tarnautojas / darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų organizacijoje (VSA)?) buvo siekiama išaiškinti, ar kiekvienas tarnautojas arba darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų savivaldybės administracijoje ir ar vienodos jų galimybės. Prieita bendros nuomonės, kad karjerą padaryti lengviau valstybės tarnautojams. Jeigu, kaip traktuoja karjerą LR valstybės tarnybos įstatymas, ją sieti tik su padidėjusiu atlyginimu, tai jiems už kiekvienus ištarnautus 3 metus pridedamas 3 proc. atlyginimo. Be to, yra galimybė gauti aukštesnę klasę – priedą už gerą darbą po vertinimo. Per vertinimo pokalbį valstybės tarnautojas pristato savo veiklos rezultatus, siekius, analizuojamas kvalifikacijos kėlimo poreikis. Vadovybė, gavus šią informaciją, planuoja mokymus, gali planuoti šio tarnautojo ateities karjerą įstaigoje.

Kita vertus, taip lieka neišaiškinti darbuotojų, dirbančių pagal sutartį, poreikiai. Dėl mažo pareigybių skaičiaus jiems sunkiau užimti aukštesnes pareigas. Jie turi galimybę pereiti į valstybės tarnybą, kai steigiamas naujas etatas ir siekti karjeros kaip valstybės tarnautojai arba išnaudoti horizontalios karjeros galimybes. Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, ar kels ar ne savo kvalifikaciją, nebus labiau vertinamas ir skatinamas. Todėl jis nėra motyvuotas tos kvalifikacijos kelti. Darbuotojai su skirtingomis kvalifikacijomis ir išsilavinimu pagal galiojusių teisės aktus VSA gauna vienodą algą, nors jų funkcijos ir atsakomybė ženkliai skiriasi. Dažnai jų vykdomos užduotys, darbo krūvis, kvalifikacija visiškai neatitinka gaunamam atlyginimui ir tai demotivuoja personalą siekti karjeros VSA, o skatina ieškoti darbo kitoje darbovietėje.

Pažymėtas vienas svarbus dalykas, kad šiuo metu administracijoje įgyvendinama gana daug ES lėšomis finansuojamus projektus ir labai daug personalo įtraukiama į jų administravimą. Tai papildomas



šansas siekti karjeros visiems norintiems, nes personalas įtraukiamas į projektų administravimą kaip savo srities specialistai, gauna komandinio darbo įgūdžių.

Taip pat respondentai teigė, jog šiai dienai hierarchinės karjeros siekimas yra pakankamai ribotas, nes organizacija yra stabili, o tarnybinis kaitumas nežymus. Dėl to siekiama išnaudoti horizontalios karjeros galimybes.

Vienas iš respondentų nurodė į šiuo metu įgyvendinamus projektus, kurie ženkliai pakėlė personalo žinių lygį ir suteikė šiuolaikiniame darbe būtinausias kompetencijas ir įgūdžius. Tokie projektai prisideda prie personalo kvalifikacijos kėlimo ir leidžia užtikrinti organizacijos strateginių tikslų pasiekimą, patobulinti vidaus administravimą.

Daug pasisakyta apie tai, kad valstybės tarnautojams keliami žymiai aukštesni reikalavimai nei dirbantiems pagal sutartis ir jų funkcijos, atsakomybė bei darbo pobūdis visiškai kitoks, negu pastarųjų. Dėl šios priežasties jie yra skirtingai reglamentuojami, jų skirtingos socialinės garantijos ir darbo sąlygos. Tačiau tai tik teorinis požiūris – praktikoje nėra griežto reglamentavimo dėl pareigybių priskyrimo tarnautojams arba paprastiesiems darbuotojams. Labai didelis skirtumas tarp atlyginimų ir socialinių garantijų demotyvuoja žmones geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų savo darbo vietoje.

Į klausimą „Ar motyvuojamas VSA personalas siekti karjeros ir kokiomis priemonėmis“ visi respondentai atsakė, kad savivaldybės administracijoje egzistuoja tiek finansinio, tiek nefinansinio personalo skatinimo praktika, bet visų naudojamų priemonių nepakanka. Šiai dienai taikomos tokios motyvavimo priemonės: tinkamų darbo sąlygų kūrimas, patogių darbo vietų organizavimas, palankios psichologinės aplinkos kūrimas, mero ir direktoriaus padėkos raštų įtekimas ir finansinis skatinimas (pagal labai ribotas galimybes), sąlygotas būtent esamo teisinio reglamentavimo. Tačiau yra išskiriamos ir silpnosios vietos. Valstybės tarnautojai nėra motyvuoti kelti kvalifikacijos ir jie nekonkuruoja tarpusavyje, nes dėl sudėtingos atleidimo procedūros jie per daug įsitikinę, kad jų niekas iš darbo vietų neatleis. Jaunimas, suprasdamas, kad laukti pokyčių, planuoti karjerą VSA nėra perspektyvų, dažniausiai neužsilaiko vienoje vietoje, nes nepriklausomai nuo jų išsilavinimo ir kvalifikacijos, jiems labai sunku padaryti karjerą. Taip pat pastebėtas ateinančio dirbti į VSA personalo nusivylimas dėl mažų atlyginimų (tarnautojų kvalifikacinės kategorijos gana žemos, kadangi VSA priskiriama žemai įstaigų grupei (II), o darbuotojų koeficientai taip pat apriboti nutarimu ir yra itin žemi).

Pagal nusistovėjusią praktiką personalo valdymas organizuojamas vis dar remiantis darbo pasidalijimu ir hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus, nors tai bandoma keisti.

Vieningos nuomonės į paskutinį klausimą, „Jūsų manymų, ką galima pakeisti, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvus ir užtikrintų organizacijos vystimąsi?“ nebuvo ir jas būtų galima

suskirstyti į kelias grupes:

1) Viena respondentų grupė teigė, kad karjeros planavimas turi būti vykdomas nepriklausomai nuo to, ar tai yra valstybės tarnautojas ar darbuotojas ir tai turi priklausyti nuo kvalifikacijos, išsilavinimo, gebėjimų, vadovų ir gal net gi piliečių įvertinimo. Šioje vietoje nesvarbu, ar tai bus skirtingų teisės aktų reglamentavimas, ar vieno. Turi būti sudarytos vienodos sąlygos viešajame sektoriuje dirbančiam personalui siekti karjeros, turėti socialines garantijas ir pan. Reikia arba grįžti prie 2008 m. nagrinėjamo įstatymo projekto, kuriuo buvo siekiama sureguliuoti viešojo sektoriaus darbuotojų darbo reglamentavimą pagal valstybės tarnybos principus, arba praplėsti dabartinio Valstybės tarnybos įstatymo ribas.

Taip pat turi būti peržiūrėta priėmimo į valstybės tarnybą tvarka. Kad būtų užtikrintas skaidresnis priėmimas į darbo vietą bei visapusiškai įvertintas kandidatas turi būti taikomi vienodi atrankos standartai, sudaryti pareigybių sąrašai, kuriuose būtų aprašytos pareigybei būtinos tarnautojo kompetencijos, o ne tik reikalavimai išsilavinimui ir žinioms. Taip pat turi būti sureguliuotas darbuotojų priėmimas į darbą, nes nuo jų darbo kokybės taip pat priklauso įstaigos įvaizdis ir teikiamų paslaugų lygis.

Siekiant sureguliuoti valstybės tarnautojų skaičių, turi būti sudaryti pareigybių aprašymų katalogai, nustatytas griežtas reguliavimas dėl pareigybių priskyrimo prie valstybės tarnybos arba darbo sutarties. Prie šios grupės taip pat gali būti priskirta ir dar vieno respondento nuomonė, kad būtina tobulinti personalo vertinimo metodiką viešajame sektoriuje (ne tik valstybės tarnautojų) pasitelkus verslo gerąją patirtį: kai vertinimas – pokalbis su tiesioginiu vadovu apie atliekamą darbą, pasiektus rezultatus, ateities planus, problemas, kvalifikacijos kėlimo poreikius ir pan. Taip pat reikia siekti, kad vertinimo rezultatas būtų siejamas ne tik su atlyginimo kėlimu, o taptų stipriu motyvatoriumi siekti geresnių rezultatų.

Be to, tokio dydžio įstaigose ir organizacijose, taip pat perimant verslo patirtį reikia strategiškai planuoti personalą (kelti vadovybės kvalifikaciją šioje srityje). Personalo specialistai turi ne tik užsiimti personalo apskaita, o analizuoti personalo struktūrą, darbuotojų lūkesčius, formuoti rezervą iš esamų darbuotojų ir ugdyti kadrus.

2) Kitai grupei priskiriamos nuomonės, neigiančios pokyčių tiek teisės aktuose, tiek personalo valdymo sistemoje, būtinumą ir teigiančių, kad visos karjeros planavimo ir realizavimo problemos ir trukdžiai yra dėl to, kad nesutampa įstaigos vadovo ir darbuotojų nuomonės. Jie teigia, kad paskutiniai esami ir būsimi įstatymų pakeitimai tik sumenkina karjeros siekiamybės galimybę, nes yra siekiama bendro valstybės tarnautojų rezervo naikinimo, vadovų kadencijos ribojimo ir rotacijos, atlyginimo priedų skyrimo tvarkos keitimo (tik už veiklos rezultatus), paprastesnio valstybės tarnautojų atleidimo iš darbo, valstybės tarnautojų statuso griežtinimo ir visa tai lems tarnautojų skaičiaus mažinimą bei taupymą atsisakant mokymų už valstybės bei savivaldybių lėšas.

Šioje grupėje respondentai taip pat nemato poreikio keisti darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį

viešajame sektoriuje reglamentavimo ir darbo reguliavimo tvarkos. Toks požiūris grindžiamas V. Tiažkijaus ir bendraautorių knygoje „Darbo teisė: teorija ir praktika“ pateikta sąvoka, kad „valstybės tarnautojai yra ne tik valstybės darbuotojai, bet ir viešojo valdymo vykdytojai. Todėl jie turi garantuoti, kad kasdieniniame viešojo administravimo darbe būtų realiai įdiegi konstitucinės ir administracinės teisės principai. Be to, valstybės tarnautojai, kitaip negu darbuotojai, kurių vienintelė pareiga – vykdyti darbo sutartį, turi užtikrinti valstybės tarnybos tęstinumą bei sugebėti dirbti ir vykdyti politinę valią kitos, pasikeitusios, iš rinkėjų gavusios mandatą veikti valdžios“ (2005, p. 127). Dėl to jiems suteikiamos papildomos socialinės garantijos, apribotos atleidimo iš tarnybos atvejai, nustatyti veiklos suvaržymai ir pan.

### ***3.3.3. Personalo tyrimo duomenų apie karjeros planavimą ir jos realizavimo galimybes vertinimas***

Siekdami išsiaiškinti Visagino savivaldybės personalo požiūrį į karjerą, karjeros planavimą ir jos realizavimo galimybes organizacijoje, buvo parengtas klausimynas ir dalis jo siūsta elektroniniu paštu, dalis išdalinta popieriniu variantu respondentams. Tyrimo atsakymai buvo apibendrinti ir rezultatai pateikiami šioje dalyje ir prieduose.

Pirmas blokas klausimų buvo skirtas išsiaiškinti bendrąsias personalo charakteristikas (17. priedas).

Iš visų respondentų, dalyvavusių apklausoje, moterų buvo žymiai daugiau – 87 proc., o vyrų – 13 proc. Tai rodo, kad savivaldybės administracijos personalą pagrindą sudaro moterys.

Personalo amžius rodo, kad organizacijoje dirba dauguma (apie 66 proc.) vidutinio amžiaus darbuotojai – nuo 35 iki 60 metų. Apie 26 proc. darbuotojų amžius nuo 25 iki 35 m. Skaičiai rodo, kad personalas yra vidurinėje karjeros pakopoje, kai individas tampa visiškai nepriklausomu, nuolatiniu darbuotoju, kuris gerai orientuojasi organizacijos veikloje ir yra suinteresuotas kilimu tarnyboje arba esantis patenkintas einamomis pareigomis. Nors po 35 metų kai kurie darbuotojai gali peržengti į vėlyvą karjeros pakopą, kai jau valdoma visa organizacija ir darbuotojas pasiryžęs atsakyti už kitus, savivaldybės administracijoje tokios galimybės labai ribotos darbo vietų skaičiumi.

Iš visų valstybės tarnautojų ir darbuotojų respondentų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį santykis yra 56 ir 68 žmones. Iš visų valstybės tarnautojų apklausoje dalyvavo 46 karjeros ir 9 pakaitiniai valstybės tarnautojai. Dirbančiųjų pagal neterminuotą darbo sutartį iš atsakiusių yra 64 ir 4 darbuotojai, dirbantys pagal terminuotą darbo sutartį. Vienas iš respondentų yra asmeninio (politinio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas.

Vertinant respondentų išsilavinimą, rezultatai rodo, kad Visagino savivaldybės administracijos personalas turi labai aukštą išsilavinimo lygį: aukštesnįjį – 10 proc., 29 proc. – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir netgi 55 proc. – aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Apie 68 proc. personalo turi atitinkamą pareigybei išsilavinimą, o 23 proc. – aukštesnį negu reikalaujama. Labai mažas skaičius darbuotojų neturi reikiamo išsilavinimo (7 proc.) ir 3 proc. šiuo metu siekia jo įsigyti.

Respondentų darbo/tarnybos patirtis rodo, kad beveik pusė respondentų VSA dirba nuo 5 iki 10 metų, sąlyginai didelis skaičius ilgalaikių darbuotojų – 16 proc. ir 26 proc. – nauji darbuotojai, kurie dirba administracijoje iki 5 m.

Antras blokas klausimų buvo skirtas išanalizuoti savivaldybės administracijos personalo bendrą požiūrį į darbą ir karjerą.

Viena vertus, darbas respondentams yra ir pragyvenimo šaltinis, ir siejamas su kitais motyvavimo kriterijais (prestižu, įtaka kitiems ir pan.), kita vertus, jis neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui. Tačiau jei būtų suteikiamos galimybės daugiau užsidirbti, gana daug respondentų sutiktų daugiau ir geriau dirbti. Darbą kaip pagrindinę savirealizacijos priemonę sieja labai mažas respondentų skaičius – 18 proc., visi kiti arba nesutinka su šia nuomone – 41 proc., arba sutinka iš dalies – 41 proc. Virš 60 proc. apklaustųjų nurodė, kas iš dalies sutinka su tuo, kad jiems patinka esamas darbas, be darbo nebūtų ką veikti (5 lentelė).

5 lentelė. Savivaldybės administracijos personalo požiūrio į darbą analizės rezultatai, proc.

	1 – nesutinku su nuomone, 3 – visiškai sutinku)		
	1	2	3
<i>Dirbu, kad galėčiau pragyventi.</i>	14 %	<b>72 %</b>	14 %
<i>Kuo didesnės suteikiamos galimybės užsidirbti, tuo daugiau ir geriau sutinku dirbti (kad turėčiau pinigų pragyvenimui ir pramogoms bei kitiems poreikiams).</i>	10 %	<b>55 %</b>	35 %
<i>Darbą susieju su kitais motyvavimo kriterijais (prestižas, įtaka kitiems ir kt.), išskyrus piniginį įvertinimą.</i>	24 %	<b>59 %</b>	17 %
<i>Gyvenu, kad dirbčiau - darbas mano gyvenime yra svarbiausia savirealizacijos dalis, dėl jo aukoju savo asmeninį gyvenimą, laisvalaikį.</i>	<b>41 %</b>	<b>41 %</b>	18 %
<i>Darbas man yra svarbu, tačiau jis neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui.</i>	10 %	35 %	<b>55 %</b>
<i>Tiesiog patinka toks darbas, be darbo nebūtų ką veikti.</i>	24 %	<b>62 %</b>	14 %

Vertinant darbuotojų požiūrį į karjerą ir jos sampratą, iš visų pateiktų variantų dažniausiai buvo pažymėtas apibrėžimas, kad karjera – tai „nuolatinis ir visapusiškas tobulėjimas toje profesinėje srityje, kurioje dirbu“ ir šį atsakymo variantą pasirinko 23 proc. respondentų. Rečiausias atsakymas – „Pasiekimai vienos darbo vietos ribose (geresni rezultatai, našesnis darbas ir tobulėjimas)“ buvo pasirinktas 5 procentų visų apklaustųjų. Visi rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Savivaldybės administracijos personalo požiūrio į karjerą analizės rezultatai

Karjera – tai:	Bendras pasirinkimo procentas	18-25 m.	23-35 m.	35-60 m.
<i>Nuolatinis ir visapusiškas tobulėjimas toje profesinėje srityje, kurioje dirbu</i>	23%		27%	19%
<i>Galimybė realizuoti save per visą savo gyvenimą</i>	15%		6%	20%
<i>Kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kitose kryptyse</i>	9%		15%	8%
<i>Pasiekimai vienos darbo vietos ribose (geresni rezultatai, našesnis darbas ir tobulėjimas)</i>	5%		12%	3%
<i>Aukštesnės pareigos</i>	12%	60%	9%	11%
<i>Didesnė atsakomybė</i>	11%	20%	9%	11%
<i>Didesnis darbo užmokestis</i>	13%		12%	15%
<i>Ne tik vertikalus, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas</i>	6%	20%	3%	6%
<i>Per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su mano pažūromis ir motyvais</i>	8%		6%	8%

Taip pat buvo padaryta analizė, kaip karjerą traktuoja skirtingo amžiaus respondentai. Iš pateiktos lentelės matome, kad kilimą pareigose arba didesnės atsakomybės labiausiai trokšta jauni darbuotojai – net 60 ir 20 proc. visų apklaustųjų atitinkamai, o vyresnio amžiaus darbuotojai karjerą sieja su didesniu darbo užmokesčiu (15 proc.) ir savirealizacija (20 proc.).

Karjera pagal apklaustųjų nuomonę labiausiai priklauso ir nuo organizacijos, ir nuo pačio darbuotojo – 79 proc. ir galbūt kiekvienas turi galimybę pasiekti sėkmingos karjeros. Taip manančių yra 41 proc. Toks pat procentas visų respondentų mano, kad karjeros pasiekti gali ne kiekvienas (18 priedas 2 ir 3 pav.). Pagal respondentų nuomonę, žmogaus sėkmingos karjeros pasiekimą labiausiai įtakoja tinkamos profesijos ir organizacijos parinkimas – 29 proc. ir motyvacija – 27 proc., o mažiausiai – atsitiktinumas – taip mano 9 proc. Vienas iš respondentų pažymėjo atsakymo variantą „kita“ ir nurodė, kad sėkmingą karjerą įtakoja pats darbas (18 priedas, 4 pav.).

Labiausiai karjeros skatina siekti aukštesnės pareigos, siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu, materialinė nauda, pasitenkinimas savimi ir pripažinimas, noras tobulėti. Šie atsakymai surinko vidutiniškai po 70 proc. respondentų pasirinkimo. Siekimas tapti nepriklausomu, savarankišku ir noras vadovauti, būti lyderiu motyvuoja Visagino savivaldybės administracijos darbuotojus vidutiniškai – 50 proc. Mažiausiai karjeros skatina siekti noras būti naudingu visuomenei, organizacijai – 41 proc. (18 priedas, 5 pav.).

Pereinant prie 3 bloko klausimų, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į karjeros planavimą, tai 59 proc. apklaustųjų pasisakė, kad karjeros planavimas organizacijoje būtinas ir tik 4 proc.

pažymėjo atsakymą „Ne“. Tokie rezultatai rodo, kad beveik visas personalas mato būtinumą, kad būtų planuojama jų karjerą, derinami asmeniniai ir organizacijos interesai (19. priedas, 1 pav.).

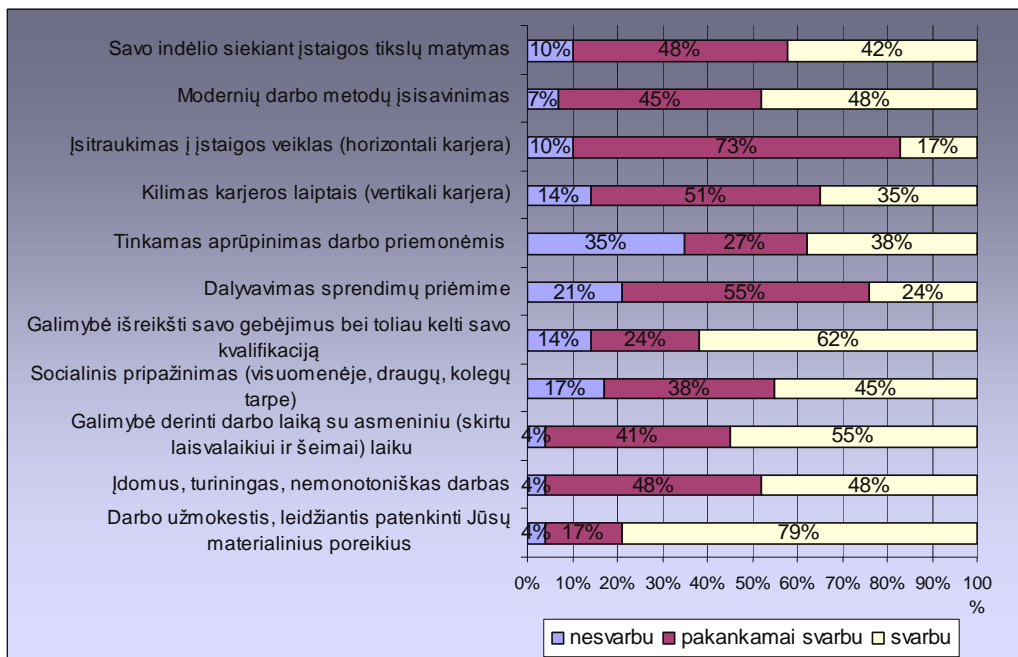
Klausiant apie savo asmeninės karjeros planavimą, 48 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad kiekvienam reikia planuoti savo karjerą ir 35 proc. nežino, ar jiems to reikia. Taip pat labai didelis skaičius apklaustųjų mano, kad asmeninę karjerą planuoti nereikia (17 proc.) (19 priedas, 2 pav.). Iš tų, kurie mano, kad karjerą planuoti reikia, tik 10 proc. yra sudaręs savo individualų karjeros planą, 52 proc. iš viso negalvojo apie individualų karjeros planą ir tai rodo, kad žmonės tiesiog nežino apie tokio planavimo svarbą, kaip tai vyksta arba patenkinti savo esamą padėtį (19 priedas, 3 pav.).

Į klausimą „Ar VSA vykdomas karjeros planavimas?“ dauguma respondentų atsakė, kad nežino – 55 proc. arba „kad nevykdomas“ – 31 proc. Šie skaičiai parodė visiškai priešingą rezultatą negu buvo gauti atsakymai iš administracijos darbuotojų, kurie pasisakė, kad personalo karjeros planavimas vykdomas pagal teisės aktus. Tai reikštų, kad darbuotojai nemato planavimo sistemos, jų interesų derinimo ir galimybių karjerai suteikimo.

Ketvirtas blokas klausimų buvo skirtas ištirti kokie veiksniai įtakoja Visagino savivaldybės administracijos personalo karjerą, kaip jie vertina savo darbo sąlygas ir kodėl jie pasirinko darbą administracijoje, ar jie tobulina savo kvalifikaciją ir kaip tai įtakoja jų karjerą.

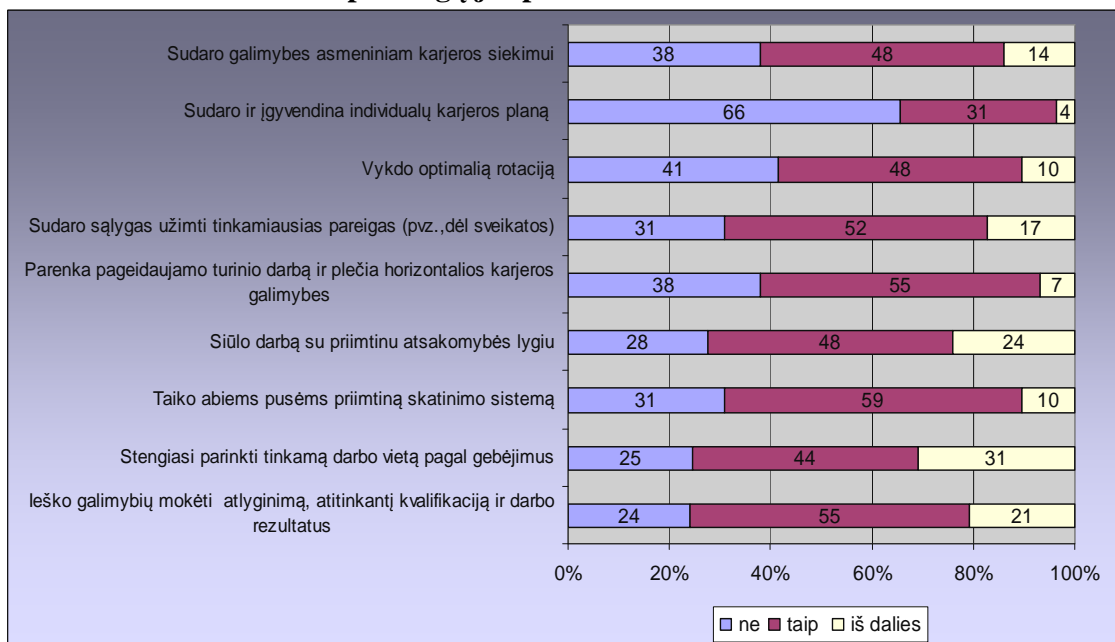
Vertinant respondentų asmeninius interesus dirbant Visagino savivaldybės administracijoje, į pirmą vietą buvo iškeltas darbo užmokestis (79 proc.), galimybė išreikšti savo gebėjimus ir toliau kelti savo kvalifikaciją (62 proc.) bei galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu laiku (55 proc.). Antroje vietoje pagal svarbumą pažymėta „įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas“ – 48 proc.; „socialinis pripažinimas (visuomenėje, draugų, kolegų tarpe)“ – 45 proc.; „modernių darbo metodų įsisavinimas ir savo indėlio siekiant įstaigos tikslų matymas“ – 48 proc. Mažiausiai asmeniniai interesai dirbant VSA siejami su horizontalia karjera (17 proc.), kilimu karjeros laiptais (35 proc.) ir dalyvavimu sprendimų priėmime (24 proc.). Išsamūs duomenys pateikiami 4 paveikslėlyje.

## 4 pav. Respondentų interesų dirbti VSA analizė



Vertinant organizacijos pastangas patenkinti darbuotojų lūkesčius ir išanalizavus respondentų atsakymus, buvo parengta apibendrinta diagrama, vaizduojanti respondentų nuomonę (5 pav.).

## 5 pav. Respondentų asmeninių interesų ir Visagino savivaldybės administracijos vadovybės pastangų jas patenkinti suvestinė

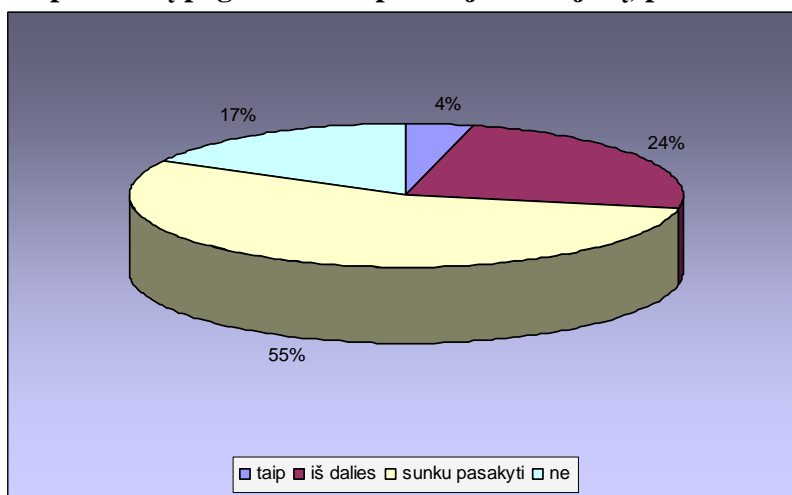


Jeigu pagal bendrą nuomonę VSA vadovybė sudaro palankias sąlygas užimti tinkamas pareigas, plečia horizontalios karjeros galimybes, ieško galimybių mokėti kvalifikaciją atitinkantį darbo užmokestį,

tai atskirai analizuojant valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, atsakymus išryškėja nemažai skirtumų (20 priedas, 1 ir 2 pav.). Valstybės tarnautojams sudarytos sąlygos siekti asmeninės karjeros, vykdoma optimali rotacija, sudaromos sąlygos užimti tinkamiausias pareigas ir ieškoma galimybių mokėti kvalifikaciją atitinkantį atlyginimą. Darbuotojai teigiamai įvertino tai, kad vadovybė parenka jiems pageidaujamo turinio darbą ir plečia horizontalios karjeros galimybes, siūlo darbą priimtiniu atsakomybės lygiu ir taiko abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą.

Tiriant, kaip darbuotojai vertina organizacijos pastangas jiems planuojant karjerą, buvo suformuluoti du klausimai, ar iš viso buvo atsižvelgta į pageidavimus planuojant karjerą ir antru klausimu buvo prašoma įvertinti karjeros sistemą Visagino savivaldybės administracijoje (6 pav.).

6 pav. Atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ar VSA vadovybės atsižvelgimas į asmeninius respondentų pageidavimus planuojant karjerą, proc.



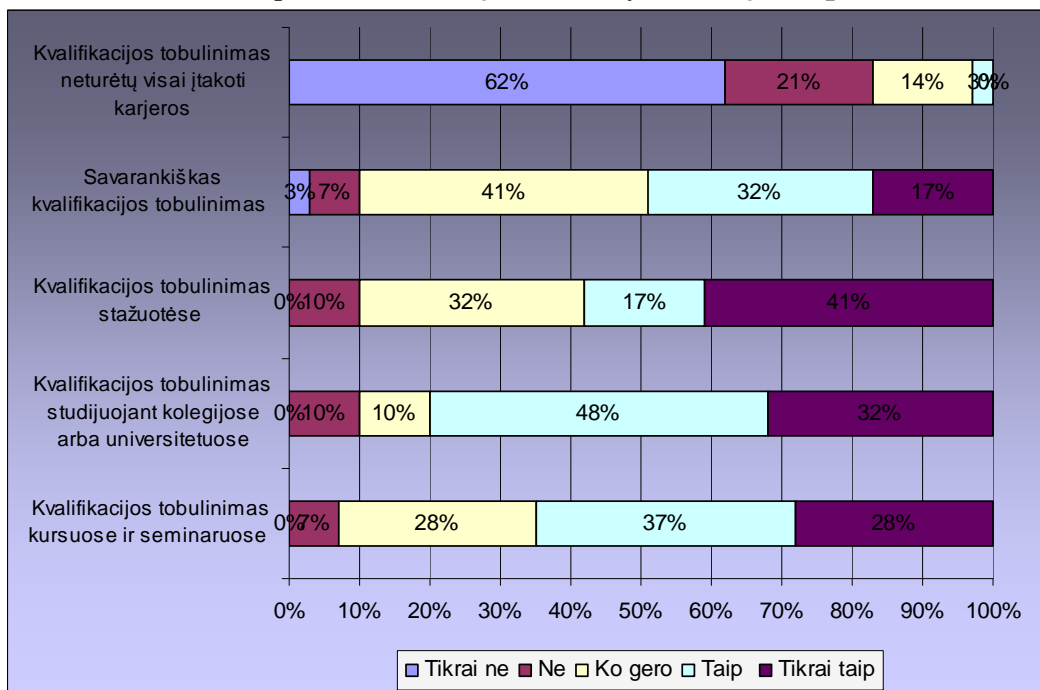
Kaip galima matyti iš 6 diagramos, tai 55 proc. respondentų negali pasakyti, ar buvo atsižvelgta į jų asmeninius pageidavimus planuojant jų karjerą. Beveik vienodas respondentų skaičius – 17 proc. ir 24 proc. – pasisakė už tai, kad iš viso nebuvo atsižvelgtą į pageidavimus arba buvo atsižvelgta iš dalies. Ir tik 4 proc. apklaustųjų nurodė, kad į jų pageidavimus atsižvelgiama planuojant jų karjerą organizacijoje. Tai labai nedidelis respondentų skaičius, kas rodo, jog karjeros klausimais organizacija nėra suinteresuota.

Vertinant atskirai valstybės tarnautojų atsakymus, ar vadovybė atsižvelgė į jų pageidavimus planuojant karjerą, teigiamai atsakė 5 proc. visų apklaustųjų, o į 32 proc. valstybės tarnautojų norus buvo atsižvelgta iš dalies. Darbuotojai šiuo atveju pasisakė atitinkamai 3 ir 17 proc. (20 priedas, 3 ir 4 pav.). Šie skaičiai rodo, kad valstybės tarnautojams buvo sudaromos geresnės sąlygos asmeniniams pageidavimams realizuoti ir tai galima paaiškinti to, kad vertinimo metu analizuojama tarnautojo veikla ir ieškoma sprendimų, kaip pagerinti darbo kokybę.



Visagino savivaldybės administracijos personalo požiūris į kvalifikacijos kėlimą ir mokymus labai palankus ir dauguma (nuo 28 iki 41 proc.) pasisakė, kad kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose, studijos kolegijose arba universitetuose, kvalifikacijos tobulinimas stažuotėse ir savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas užtikrina palankesnes karjeros galimybes. 62,1 proc. respondentų pažymėjo, kad kvalifikacijos tobulinimas turi įtakoti karjeros (7 pav.).

7 pav. Kvalifikacijos kėlimo įtaka karjerai, proc.



Analizuojant savivaldybės administracijos personalo karjeros sistemą, kad galėtume aiškiau pamatyti bendrą vaizdą, gautus rezultatus suvedėme į 7 lentelę .

7 lentelė. Visagino savivaldybės administracijos personalo karjeros sistemos įvertinimas, proc.

Kriterijai vertinimui	1 - labai blogai (ne), 5- labai gerai (taip)				
	1	2	3	4	5
<i>Įstatymu nustatytas valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas, šių pareigybių kategorijos ir lygiai</i>	0	23	55	22	0
<i>Yra tik trys valstybės tarnautojų lygiai</i>	5	23	46	23	6
<i>Pretenduojant į karjeros valstybės tarnautojo pareigas ar siekiant aukštesniu pareigų būtina turėti atitinkamą išsilavinimo lygį</i>	0	0	14	50	36
<i>Į valstybės tarnybą priimama konkurso būdu ir tik išimtiniais atvejais be konkurso</i>	0	0	27	50	23
<i>Pakitinis valstybės tarnautojas be konkurso gali būti priimtas į laikinai negalinčio eiti karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, iki jis sugrįžta, bet ne ilgesniam negu trejų metų laikotarpiui</i>	0	14	32	45	9

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kriterijai vertinimui	1 - labai blogai (ne), 5- labai gerai (taip)				
	1	2	3	4	5
<i>Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį priėmimas dirbti gali būti vykdomas be konkurso</i>	9	<b>41</b>	9	18	23
<i>Dirbančiųjų pagal darbo sutartį koeficientų atitikimas keliamiems reikalavimams išsilavinimui ir atliekamoms funkcijoms</i>	<b>37</b>	31	18	5	9
<i>Priedų ir priemokų skyrimo valstybės tarnautojams tvarka</i>	0	5	27	18	<b>50</b>
<i>Priedų ir priemokų skyrimo tvarką darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį</i>	32	<b>37</b>	27	4	0

<i>Ar valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį numatytos vienodos galimybės būti pripažintam ir sekti karjeros?</i>	27	<b>36</b>	32	0	5
<i>Ar dirbantiesiems pagal darbo sutartį savivaldybės įstaigose darbuotojams turi būti sudarytos panašios įdarbinimo, vertinimo ir t.t. reikalavimai bei sąlygos kaip ir valstybės tarnautojams?</i>	14	9	<b>36</b>	23	18
<i>Ar turimi paskatinimai turėtų įtakoti karjeros galimybes?</i>	0	5	<b>55</b>	27	13

Kalbant apie valstybės tarnautojų karjeros sistemą, tai respondentai jį įvertina „pakankamai gerai“ arba „gerai“. Dauguma apklaustųjų pažymėjo, kad juos iš dalies tenkina dabartinis suskirstymas į tris lygius (46 proc.), kategorijų priskyrimas (55 proc.). Reikalavimas kvalifikacijai ir priėmimas į tarnybą konkurso būdu (50 proc.) tenkina daugiau negu vidutiniškai. Taip pat labai palankiai vertinamos horizontalios karjeros galimybės – laikinai būti perkeltam į kito valstybės tarnautojo pareigybę (45 proc.). Labai gerai vertinama priedų ir priemokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarką (50 proc.). Jeigu išanalizuotume, kaip į aptartus klausimus atsakė esami valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, tai nuomonė šiais klausimais beveik vienoda.

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, karjeros sistema Visagino savivaldybės administracijoje įvertinta žymiai prasčiau. Šioje vietoje respondentų atsakymai yra neigiami (31-37 proc.). Labai blogai įvertintas darbuotojų koeficientų ir keliamų reikalavimų santykis (37 proc.), taip pat netenkina ir priėmimas į pareigas, kuris neregamentuojamas ir vykdomas be konkurso (47 proc.). Jeigu valstybės tarnautojų priedų ir priemokų skyrimo tvarką įvertinta „labai gerai“, tai darbuotojų – „blogai“. Jeigu pažiūrėtume į respondentų padėtį personalo struktūroje, tai „labai blogai“ ir „blogai“ darbuotojų karjeros sistemą vertino dirbantieji pagal darbo sutartį – net 94 proc.

Atsakant į klausimą, ar valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, sudarytos vienodos galimybės siekti karjeros, tai respondentai pasisakė labiau neigiamai nei teigiamai (7 lentelė). Atsakymų, kad sudarytos vienodos galimybės yra tik 5 proc. Toks rezultatas aiškiai rodo pačio personalo nepasitenkinimą esama padėtimi, nes valstybės tarnautojų galimybės ir prielaidos karjerai yra žymiai geresnės nei darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį. Atsakymų rezultatai į kitą klausimą dar labiau sustiprina iškeltą prieš tai teiginį, nes dauguma respondentų pasisakė už tai, kad reikia sudaryti

panašias įdarbinimo, vertinimo ir karjeros siekimo sąlygas bei reikalavimus dirbantiesiems pagal darbo sutartį savivaldybės įstaigose darbuotojams, kaip ir valstybės tarnautojams.

Paskutinis blokas klausimų buvo skirtas apžvelgti Visagino savivaldybės administracijos karjeros sistemą kiekvienam ir išanalizuoti savo karjeros galimybes.

Paaukštinimo pareigose galimybes, tvarką ir sąlygas 63 proc. respondentų įvertino vidutiniškai. Šie rezultatai rodo, kad personalas mato mažai galimybių kilti karjeros laiptais ir labiau orientuojasi į horizontalią karjerą. Detalus visų kriterijų įvertinimas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Kilimo pareigose galimybių įvertinimas, proc.

Kriterijai	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
<i>Galiojančia VSA valstybės tarnautojų kilimo pareigose tvarka (konkursų būdu)</i>	4	17	<b>63</b>	16	0
<i>VSA darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį kilimo pareigose galimybės</i>	8	<b>46</b>	38	8	0
<i>Kaip vertinate tai, kad norint kilti pareigose VSA dažnai būtina tobulinti kvalifikaciją?</i>	0	0	25	<b>58</b>	17
<i>Kaip vertinate tai, kad valstybės tarnautojai gali būti paaukštinti pareigose be konkurso, o tik po vertinimo komisijos įvertinimo?</i>	8	4	<b>42</b>	38	8
<i>Kaip vertinate tai, kad VSA darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį norit užimti aukštesnes pareigas nebūtinai organizuojamas konkursas?</i>	4	8	<b>42</b>	33	13
<i>Kaip vertinate tai, kad VSA darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį norit užimti valstybės tarnautojo pareigas būtina laimėti konkursą?</i>	13	17	<b>33</b>	29	8
<i>Ar Jūsų nuomone tikslinga sudaryti rezervą tarnautojų / darbuotojų, kurie galėtų būti pretendentai į aukštesnes pareigas?</i>	4	8	17	<b>42</b>	29
<i>Ar Jūsų nuomone būtų tikslinga pereiti prie darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį perkėlimo į valstybės tarnautojo pareigas be konkurso (pvz. atsižvelgiant į jo užimamas pareigas ir atidirbtą laiką institucijoje)?</i>	21	13	<b>29</b>	12	25

Jeigu lygintume valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį galimybes kilti karjeros laiptais, tai pagal respondentų nuomonę, lengviau tai padaryti valstybės tarnautojams, nors jų kilimas gali būti tik po konkurso laimėjimo arba komisijos vertinimo. 46 proc. visų apklaustųjų pažymėjo, kad darbuotojų galimybė kilti karjeros laiptais maža.

Vidutiniškai respondentai įvertino ir tai, kad darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį, norit užimti aukštesnes pareigas nebūtinai organizuojamas konkursas, o norit užimti valstybės tarnautojo pareigas būtina laimėti konkursą – 42 proc. Tai pat dauguma respondentų mano – 29. – kad ko gero nėra tikslinga pereiti prie darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, perkėlimo į valstybės tarnautojo pareigas be konkurso, o 21 proc. iš viso tam prieštarauja.

Apie personalo rezervą teigiamai pasisakė 29 proc. ir dar 42 proc. pažymėjo, kad gerai būtų jį sudaryti.

Pereinant prie horizontalios karjeros galimybių įvertinimo, kuris pateikiamas žemiau esančioje 9 lentelėje, tai norisi pažymėti, kad Visi pateikti kriterijai respondentų buvo įvertinti vidutiniškai, tačiau

labiau į gerąją pusę. Tik tai, kad darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, horizontalios karjeros galimybės nereglamentuotos, gan didelis respondentų skaičius dar įvertino ir blogai – 31 proc.

9 lentelė. **Horizontalios karjeros galimybių įvertinimas, proc.**

Kriterijai	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
<i>... esant tarnybinei būtinybei valstybės tarnautojas gali būti laikinai perkeltas į kitas valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigas</i>	0	8	48	26	18
<i>... karjeros valstybės tarnautojas jo prašymu gali būti perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje kai yra laisvos pareigos</i>	0	9	48	30	13
<i>... gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie abu to prašo</i>	0	18	30	26	26
<i>... kad darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį horizontalios karjeros galimybės nereglamentuotos</i>	13	31	39	13	4

Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad savivaldybės administracijų vadovybė linkusi vykdyti personalo valdymą remiantis teisės aktais, o jeigu jų nėra arba jie nereglamentuoja kai kurių karjeros? dalykų, tai tokie veiksmai ir nevykdomi. Tai parodo labai didelį skirtumą tarp viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų, nes pastarieji vadovaujasi vadybos mokslo pagrindais valdant žmogiškuosius išteklius, o viešajame sektoriuje vis dar vyrauja biurokratija.

Personalo vertinimo tvarka taip pat buvo įvertinta vidutiniškai (10 lentelė). Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos privalomas kasmetinis vadovo vertinimas, respondentų požiūrių, yra ir naudingas, ir reikalingas, ir taip mano 41 proc. apklaustųjų. Taip pat palankiai vertinama ir pati tvarka, klasių suteikimo/naikinimo procedūra – taip pažymėjo 56 proc. atsakiusiųjų. Bet tai, kad tarnautojams iš karto gali būti suteikta 3 kvalifikacinė klasė, nors ir įvertinta vidutiniškai, tačiau 30 proc. tiriamųjų pasisakė, kad tai yra „nelabai gerai“.

10 lentelė. **Personalo vertinimo tvarkos įvertinimas, proc.**

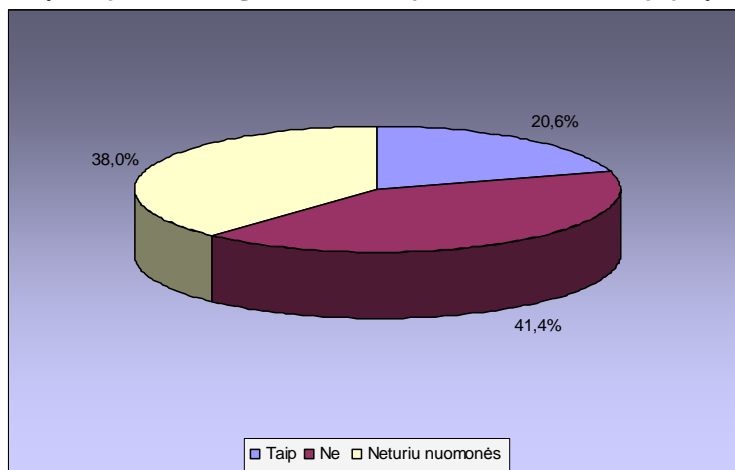
Kriterijai	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
Valstybės tarnautojai ir jų tarnybinę veiklą privalomai vertinama tiesioginiu vadovu kasmet	7	12	41	37	3
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį nevertinami	19	44	15	15	7
Valstybės tarnautojams iš karto gali būti suteikta 3 kvalifikacinę klasę	4	30	44	15	7
Tarnautojų vertinimo tvarką ir kvalifikacinių klasių suteikimo / naikinimo tvarka	4	21	56	15	4
Ar būtų tikslinga nustatyti privalomą darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį vertinimo tvarką	4	11	37	33	15

Kalbant apie darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, vertinimą, tai 44 proc. respondentų tokią nevertinimo privalomai padėtį įvertino blogai. 37 proc. apklaustųjų mano, kad ko gero reikia nustatyti

privalomą darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį, vertinimo tvarką, o 33 proc. vertino tokios tvarkos įvedimą gerai.

Nors respondentai atskiras karjeros galimybes vertino vidutiniškai arba gana gerai, į klausimą „Ar Visagino savivaldybės administracijoje sudaromos palankios aplinkybės karjerai?“, dauguma atsakė neigiamai – net 41,4 proc. (8 pav.).

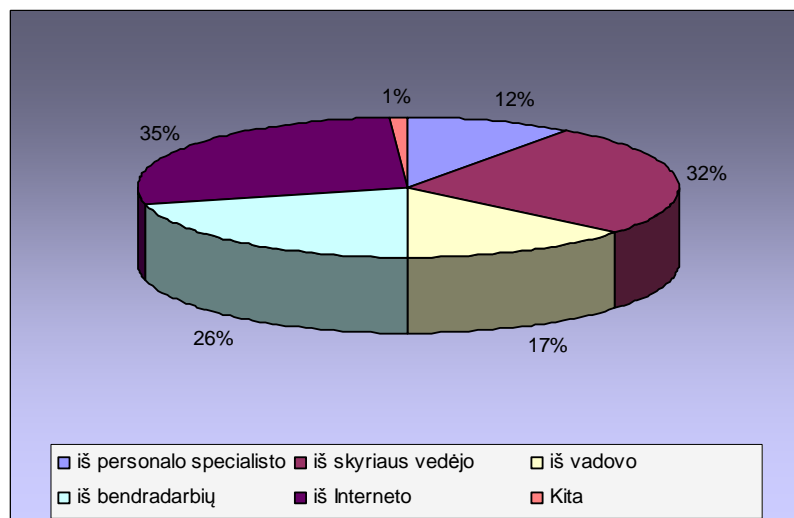
8 pav. Aplinkybių karjerai Visagino savivaldybės administracijoje įvertinimas, proc.



38 proc. apklaustųjų šiuo klausimu neturėjo nuomonės, o 20,6 proc. mano, jog yra sudaromos palankios aplinkybės karjerai. Tačiau to nepakanka, kad galėtume palankiai vertinti situaciją kaip tinkamą darbuotojams siekti karjeros.

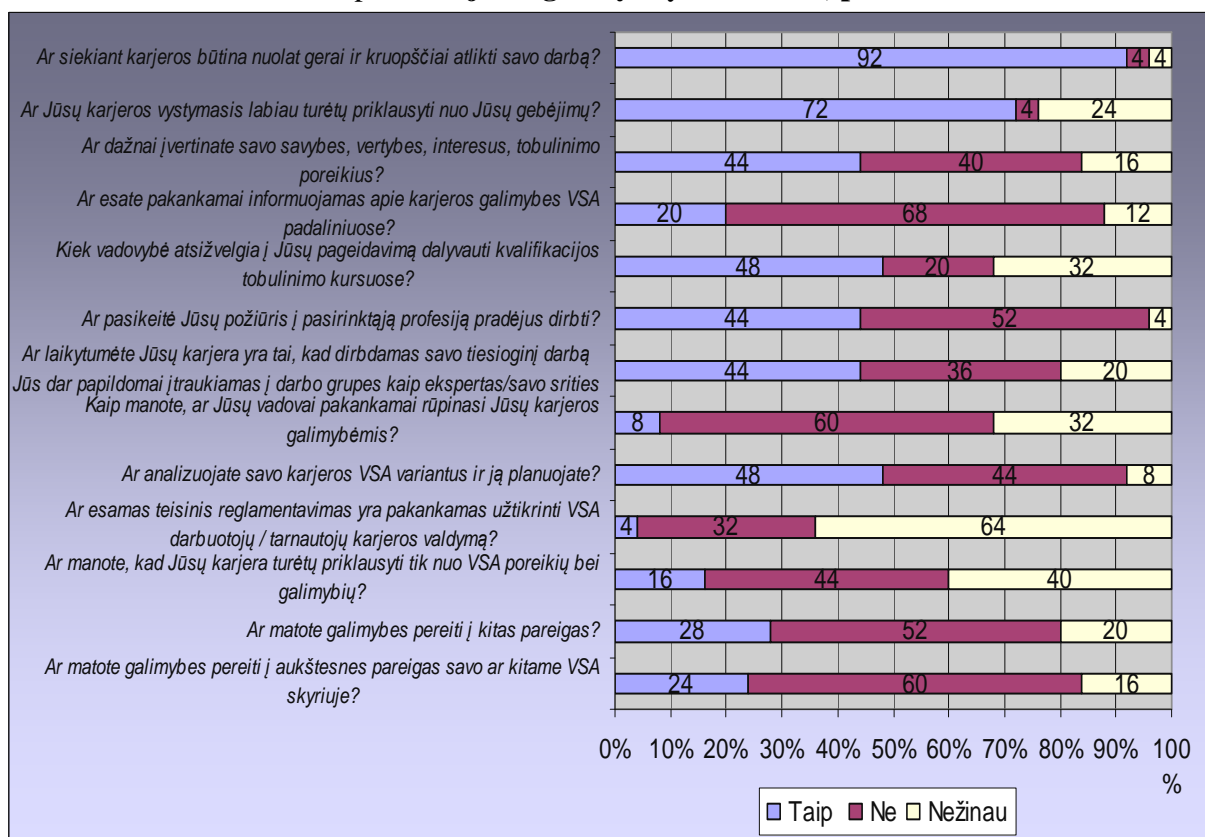
Administracijos personalas informaciją apie karjeros galimybes gauna iš skyriaus vedėjo – taip pažymėjo 32 proc. respondentų ir Interneto – 35 proc. apklaustųjų. Duomenys pateikiami 9 paveiksle.

9 pav. Informacijos apie karjeros galimybes šaltiniai, proc.



Savo galimybes siekti karjeros Visagino savivaldybės administracijoje respondentai įvertino labai skirtingai priklausomai nuo karjeros būdo. Visus atsakymus suvedėme į žemiau esančią bendrą 10 paveikslą.

10 pav. Karjeros galimybių vertinimas, proc.



92 proc. respondentų pažymėjo, kad, norit siekti karjeros, reikia nuolat gerai ir kruopščiai dirbti. Be to, karjera priklauso ir nuo asmeninių gebėjimų ir taip mano 72 proc. apklaustųjų. Beveik pusė jų – 48 proc. – pažymėjo, kad analizuoja savo galimybes ir planuoja karjerą organizacijoje. Toks pat skaičius tiriamųjų pasisakė už tai, kad dažnai vertina save, savo gebėjimus, planuoja kvalifikacijos kėlimą. Labai įdomus faktas yra tas, kad iš tų 48 proc. net 43 proc. yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Tai rodo, kad jie patys planuoja savo karjerą ir rūpinasi ja skirtingai nei valstybės tarnautojai, kuriems vertinimas yra privalomas dalykas. Respondentai labai gerai įvertino vadovybės požiūrį į jų pageidavimus kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose. Tai rodo, kad vadovybė siekia, jog personalas nuolat keltų savo kvalifikaciją, tobulintų žinias ir įgūdžius.

Liūdina tas faktas, kad 68 proc. respondentų nežino savo karjeros galimybių. 73 proc. iš jų yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. 60 proc. respondentų nurodė, kad vadovybė iš viso nesirūpina darbuotojų karjeros galimybėmis bei pačiais darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį (63 proc.). Tai

tik dar kartą įrodo būtinybę keisti personalo valdymo metodus viešajame sektoriuje. Taip pat daugiau negu pusė – 52 proc. – apklaustųjų nemato galimybių pereiti į kitas pareigas arba užimti aukštesnę poziciją (60 proc.). Jau buvo minėta, kad hierarchinės karjeros galimybės yra gan ribotos Visagino savivaldybės administracijoje dėl aukšto lygio pareigybių darbo vietų skaičiaus, o aukštesniame lygyje labai sunku nustatyti, kokia pareigybė yra aukštesnė arba žemesnė dėl skirtingų valstybės tarnautojų lygių ir kategorijų priskyrimo bei darbuotojų koeficientų suvienodinimo. Tas faktas, kad personalas nežino horizontalios karjeros galimybių, pabrėžė būtinumą taikyti vadybos mokslo metodus planuojant karjerą – sudaryti rezervą, pavadavimo planus ir pan. Apie horizontalios karjeros, kai personalas įtraukiamas į grupių darbą (pvz., projektų valdymą ir pan.) kaip ekspertai, teigiamai pasisakė 44 proc. apklaustųjų. Tačiau gana didelis skaičius respondentų – 36 proc. – nelaiko tai karjera. Tokie rezultatai rodo, kad būtina „laužyti“ viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonę, jog karjera yra tik judėjimas aukštyne bei didesnis atlyginimas ir propaguoti horizontalios karjeros galimybės, būdus ir privalumus.

40 proc. respondentų nesutinka ir tiek pat nežino, ar jų karjera turi priklausyti tik nuo Visagino savivaldybės administracijos poreikių ir galimybių. Šie respondentai karjerą labiau sieja su nuolatinių ir visapusiškų tobulėjimu toje profesinėje srityje, kurioje dirba – tokį atsakymą pasirinko 34 proc. tiriamųjų; galimybė realizuoti save per visą savo gyvenimą – 28 proc., ir ne tik vertikaliu, bet ir horizontaliu perkėlimu į kitas pareigas – 20 proc. Tie respondentai, kurie mano, kad karjeros galimybės visiškai turi priklausyti tik nuo organizacijos, karjerą sieja su aukštesnėmis pareigomis (15 proc.), kilimu pagal tam tikrą hierarchiją (23 proc.) ir didesnių darbo užmokesčių (34 proc.).

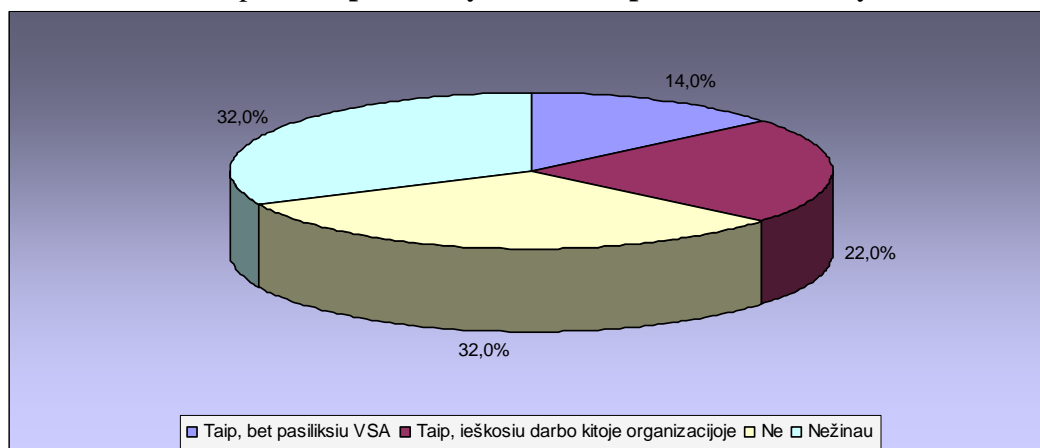
Į klausimą, ar esantis teisinis reglamentavimas užtikrina personalo karjerą, tai dauguma atsakė, kad nežino – 64 proc. arba pasirinko atsakymą „ne“ – 32 proc.

Kad darbas viešajame sektoriuje yra stabilus ir tenkina daugumą jame dirbančiųjų, rodo ir atsakymai į klausimą „Ar planuojate keisti darbą per artimiausius ketverius metus?“ (11 pav.).

Virš pusė apklaustųjų (64 proc.) pasisakė už tai, kad neketina arba negalvoja keisti darbo per artimiausius ketverius metus ir 84 proc. iš jų yra valstybės tarnautojai. Tai rodo, kad darbas valstybės tarnyboje tenkina VSA personalą, jie mato savo karjeros galimybes organizacijoje arba tiesiog yra patenkinti esama padėtimi.

Priešingai nei valstybės tarnautojai pasisakė darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. 22 proc. iš jų planuoja keisti darbą ir ieškoti jo kitoje organizacijoje. Tai atrodo savaimė suprantama, kadangi tokių darbuotojų motyvacijai pasilikti ir siekti karjeros skiriama labai mažai dėmesio. Taip pat visi jie pasisakė už tai, kad administracijos vadovybė nesirūpina jų karjeros galimybėmis ir planavimu, jie nemato galimybių pereiti į kitas arba aukštesnes pareigas.

11 pav. Respondentų nuomonė apie darbo keitimą



Apibendrinus tyrimo rezultatus ir gautus atsakymus į paskutinius du klausimus (apie karjeros planavimo problemas ir karjeros realizavimo trukdžius) galima išskirti tokias didžiausias tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, karjeros planavimo problemas Visagino savivaldybės administracijoje:

- 1) nevyksta pats planavimas, pokalbiai, veiklos vertinimai;
- 2) personalo skyrius neturi pakankamai žinių personalo karjeros planavime ir pačios vieningos personalo karjeros planavimo sistemos nebuvimas leidžia nevykdyti planavimo;
- 3) viešojo sektoriaus problema yra ta, kad viskas daroma pagal teisės aktus ir jeigu jų nėra, tai nedaroma apskritai nieko, t. y. nutolta žmogiškųjų išteklių valdymo srityje nuo šiuolaikinių valdymo metodų ir būdų;
- 4) administracija turi kitų rūpesčių ir mažai dėmesio skiria personalo karjerai. Nėra suinteresuotumo motyvuoti darbuotojus, išlaikyti juos organizacijoje;
- 5) krizė Lietuvoje ir kaip to pasekmė – biudžetų sumažėjimas apribojo galimybes kelti atlyginimus, mažinamos darbuotojų ir tarnautojų algos;
- 6) ribotas pareigybių skaičius ir maža rotacija;
- 7) vertinamas pats žmogus, o ne jo sugebėjimai ir žinios. Taip pat nepalankus požiūris į jaunus specialistus.

Didžiausios tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, karjeros realizavimo problemos savivaldybės administracijoje, pagal respondentų nuomonę, yra šios:

- 1) problemos dažniausiai priklauso nuo pačių darbuotojų ir aplinkybių, pavyzdžiui, nepakankamas išsilavinimas arba biudžeto deficitas, kas nulėmė darbo vietų skaičiaus mažinimą;
- 2) horizontalios karjeros vengimas tiek iš darbuotojų pusės, tiek ir iš vadovybės pozicijos, mažas dėmesys galimybėms suteikti;



3) kai kurių vadovų neobjektyvumas vertinant darbuotojus, nėra pakankamai galimybių karjerai vystytis.

VSA vadovų ir personalo apklausų rezultatai sutapo su autorės atlikto antrinių teisės šaltinių ir VSA personalo karjero planavimo sistemos tyrimo rezultatais ir patvirtino išsakytas nuomones.

1. Tyrimo rezultatai parodė, kad karjeros planavimas organizacijoje vyksta formaliai, nekaupiami informacija apie turimus žmogiškosius išteklius ir neanalizuojamos jų karjeros galimybės. Karjeros planavimas suprantamas tik taip, kaip tai reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir visiškai neatsižvelgiama į NVV ir žmogiškųjų išteklių vadybos nuostatas. Vyksta personalo apskaita, o ne planavimas.

2. Taip pat prieita bendros nuomonės, kad karjerą padaryti žymiai lengviau valstybės tarnautojams, nes jų veikla vertinama, sudarinėjami mokymo planai, aptariamos veiklos rezultatai ir galimybės karjerai. Jie turi galimybę gauti aukštesnę klasę ir jiems mokamas priedas už stažą tarnyboje. Dėl mažo pareigybių skaičiaus VSA darbuotojams sunkiau užimti aukštesnes pareigas ir jie turi galimybę arba pereiti į valstybės tarnybą arba išnaudoti horizontalios karjeros galimybes. Jų veikla nevertinama ir jų karjeros siekiai lieka neišaiškinti.

3. Labai teigiamai įvertintas VSA dalyvavimas ES finansuojamuose projektuose: tai ir galimybė įgyti naujų žinių, patobulinti kvalifikaciją bei horizontalios karjeros galimybių personalui suteikimas. VSA skiria pakankamai daug dėmesio personalo mokymui, valstybės tarnautojai po kasmetinio vertinimo nuolat siunčiami kelti kvalifikaciją. Darbuotojai patys rūpinasi savo kvalifikacijos kėlimu ir dažnai jų norus riboja biudžete skirtas finansavimas.

4. Sutinkama su nuomone, kad šiai dienai hierarchinės karjeros siekimas yra pakankamai ribotas ir daugiau dėmesio turi būti skirta horizontalios karjeros galimybėms. VSA personalas motyvuojamas siekti karjeros ir skatinamas pasilikti organizacijoje. Yra ir finansinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių, bet jų nepakanka. VSA personalas darbą ir karjerą sieja visu pirma su tinkamu atlyginimu, o tik po to vertina kitas motyvavimo kriterijais: galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti savo kvalifikaciją ir įsitraukimas į įstaigos veiklas (horizontali karjera). Karjerą VSA personalas sieja su nuolatinių ir visapusiškų tobulėjimu toje profesinėje srityje, kurioje dirba ir tai rodo, kad dominuoja asmeninės (profesinės) karjeros modelio supratimas, negu tradicinės, kur viskas priklauso nuo pačios organizacijos ir karjera tapatinama su pasiekimais vienos organizacijos ribose.

5. Tiek VSA vadovybė, tiek personalas ir autorė pabrėžė, kad turi būti sureguliuotas teisės aktais gręžtas reglamentavimas dėl pareigybių priskirimo tarnautojams arba paprastiems darbuotojams. Karjeros planavimas turi būti vykdomas nepriklausomai nuo to ar tai valstybės tarnautojas arba

darbuotojas, o priklausyti nuo kvalifikacijos, išsilavinimo, gebėjimų, vadovų ir gal net gi piliečių įvertinimo. Šioje vietoje nesvarbu ar tai bus skirtingų teisės aktų reglamentavimas, ar vieno. Turi būti sudarytos vienodos sąlygos viešajame sektoriuje dirbančiam personalui siekti karjeros, turėti socialines garantijas. Reikia sudaryti darbuotojams panašias įdarbinimo, vertinimo sąlygas bei reikalavimus.

6. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad turi būti peržiūrėta priėmimo į valstybės tarnybą tvarką. Kad užtikrinti skaidresnį priėmimą ir įvertinti kandidatą visapusiškai, turi būti taikomi vienodi atrankos standartai, sudaryti pareigybių sąrašai, kuriose būtų aprašytos pareigybei būtinos tarnautojo kompetencijos, o ne tik reikalavimai išsilavinimui ir žinioms. Taip pat turi būti sureguliuotas ir darbuotojų priėmimas į darbą, nes nuo jų darbo kokybės taip pat priklauso įstaigos įvaizdis ir teikiamų paslaugų lygis.

7. Būtina tobulinti personalo vertinimo metodiką viešajame sektoriuje ir įvesti privalomą vertinimą darbuotojams pasitelkus verslo gerąją patirtį: kai vertinimas – pokalbis su tiesioginiu vadovu apie atliekamą darbą, pasiektus rezultatus, ateities planus, problemas, kvalifikacijos kėlimo poreikius ir pan. Taip pat reikia siekti, kad vertinimo rezultatas būtų siejamas ne tik su atlyginimo kėlimu, o taptu stiprų motyvatorių siekti geresnių rezultatų.

8. Iš rezultatų matome, kad reikia strategiškai planuoti personalą, personalo specialistai turi ne tik užsiimti personalo apskaitą, o analizuoti personalo struktūrą, darbuotojų lūkesčius, formuoti rezervą iš esamų darbuotojų ir ugdyti kadrus. Tai bus lengviau derinti VSA tikslus su personalo karjeros tikslais, teikti informaciją apie karjeros galimybes, užtikrinti nuolatinį ir kokybišką kvalifikacijos kėlimą.

9. Iš rezultatų matome, kad labiausiai skatina siekti karjeros aukštesnių pareigų siekimas, siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu, materialinė nauda, pasitenkinimas savimi ir pripažinimas, noras tobulėti. Taip pat respondentai pažymėjo, kad VSA vadovybė sudaro palankias sąlygas užimti tinkamas pareigas, plečia horizontalios karjeros galimybes, ieško galimybių mokėti kvalifikaciją atitinkantį darbo užmokestį, bet tai labai riboja turimos lėšos.

10. Savo galimybes siekti karjeros VSA respondentai įvertino labai skirtingai. Darbuotojai labiau linkę patys planuoti savo karjerą ir rūpinasi ją skirtingai nei valstybės tarnautojai, kuriems karjeros planavimas numatytas įstatymu. Liūdina tas faktas, kad daug respondentų nežino savo karjeros galimybių ir netgi 73 proc. iš jų yra darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Daugiau negu pusė apklaustųjų nemato galimybių pereiti į kitas pareigas arba užimti aukštesnę poziciją. Tas faktas, kad personalas nežino galimybės horizontaliai karjerai pabrėžė būtinumą taikyti vadybos mokslo metodus karjeros planavime – sudarinėti rezervą, pavadavimo planus ir pan. Bet iki šiol pakankamai didelis skaičius VSA darbuotojų horizontalios karjeros nepripažįsta. Tokie rezultatai rodo, kad būtina „laužyti“ viešojo sektoriaus darbuotojų nuomonę, kad karjerą – tai tik judėjimas aukštin ir didesnis atlyginimas, propaguoti horizontalios karjeros galimybes, būdus ir privalumus.

11. VSA labai didelis skaičius personalo – ilgalaikiai darbuotojai ir tyrimas parodė, kad daugiau negu pusė personalo neketina arba negalvojo keisti darbo per artimiausius ketverius metus ir beveik visi jie - valstybės tarnautojai. Tai rodo, kad darbas valstybės tarnyboje tenkina VSA personalą, jie mato savo karjeros galimybes organizacijoje arba tiesiog patenkinti esamą padėtį. Bet darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį priešingai negu pastarieji, kietina keisti darbą ir labai daug iš jų – ieškoti darbo kitoje organizacijoje. Tai dar karta patvirtino, kad labai mažai dėmesio skiriama tokių darbuotojų motyvacijai pasilikti organizacijoje, siekti karjeros joje, nes beveik visi jie pasisakė už tai, kad administracijos vadovybė ne rūpinasi jų karjeros galimybėmis ir planavimu, jie nemato galimybių pereiti į kitas arba aukštesnes pareigas.

Tyrimas parodė, kad darbe iškelta hipotezė yra pagrįsta atsižvelgiant į realiąją situaciją. Galiojantis teisinis reguliavimas negali užtikrinti efektyvaus personalo valdymo ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį, šiuolaikiniai personalo vadybos modeliai viešojo sektoriaus organizacijose diegiami lėtai ir nesistemiškai, o visa tai negali sudaryti prielaidas efektyviam personalo karjeros planavimui.

## IŠVADOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir teisės aktus, reglamentuojančius žmogiškųjų išteklių valdymą ir karjeros planavimą viešajame sektoriuje – savivaldybių administracijoje, įvertinus gautus atlikto kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus apie karjeros planavimo sistemą VSA ir karjeros realizavimo galimybes, nustatyta, kad:

Karjeros sąvoka yra daugialypė ir kiekvienas žmogus ją supranta savaip ir nuo to priklauso žmogaus profesinis kelias, poreikiai ir siekiai organizacijoje.

1. Šiuolaikiniame pasaulyje vietoje biurokratinio karjeros modelio į pirmą vietą iškeliamas asmeninis (profesinis) karjeros modelis, kur akcentuojamas asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis.

2. Karjeros planavimas – sudėtingas nenutrūkstamas procesas, kuriame labai svarbu, jog dalyvautų ir pats individas, ir organizacija, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais, o tai suteikia apčiuopiamą naudą tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams.

3. XXI a. vyrauja naujasis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą, pagrįstas didesnio efektyvumo (veiksmingumo), atsakingumo (skaidrumo) ir kokybės būtinybe. NVV pakeitė viešajame sektoriuje akcentuotą administravimą į valdymą. Toks kintantis požiūris į viešojo sektoriaus valdymą sudaro sąlygas didesniam lankstumui valdant personalą: atsisakyti tradicinės karjeros tarnybos (stabilaus ir „visą gyvenimą“ trunkančio įdarbinimo), perstruktūruoti vidinę darbo rinką; siekti išsaugoti ir išlaikyti darbuotojus, gebančius pasiekti pageidaujimą rezultatą.

4. Savivaldybės administracijos personalo struktūra susideda iš dviejų blokų: iš valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, kurių įdarbinimo, darbo vertinimo, atleidimo ir t. t. nuostatus reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Pati personalo struktūra turi gana apibrėžtus pareigybes sąrašus ir suskirstymą į lygius ir kategorijas, arba pareigybes. Valstybės tarnybos įstatymas detaliai apibrėžia valstybės tarnautojų karjeros būdus ir sąlygas. Darbuotojų karjera nėra neregamentuota.

5. Išnagrinėjus visus karjeros galimybių realizavimo būdus ir remiantis atlikto tyrimo rezultatais pastebėta, kad valstybės tarnautojams, kurie pasiryžę sąžiningai dirbti ir nebijo naujovių, įstatymai numato daugiau galimybių siekti karjeros vienos organizacijos ribose, nors kai kuriais atvejais darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, tai padaryti yra lengviau.

6. Privalomas kasmetinis valstybės tarnautojų vertinimas sudaro daugiau galimybių tarnautojams, palyginus su darbuotojais, dirbančiais pagal darbo sutartį, siekti karjeros ir skatino tobulėti. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, neturi tokių galimybių, nes jų veikla nevertinama ir jiems patiems reikia rūpintis savo kvalifikacijos kėlimu, atlyginimo didinimu ir pan.

7. Valstybės tarnautojų mokymui skiriamam labai daug dėmesio ir lėšų. Jie privalomai turi dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokytis. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį tokių galimybių nenumatyta ir jų kvalifikacijos kėlimas tiesiogiai priklauso nuo savivaldybės administracijos vadovo požiūrio į mokymų būtinumą.

8. Kadangi savivaldybių institucijose komandinio darbo idėjos dar nėra plačiai paplitusios, mažai jaučiama darbuotojų asmeninė atsakomybė ir iniciatyva siekiant geresnių darbo rezultatų, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas žmogiškųjų išteklių vadybos pertvarkymui tobulinant valstybės tarnautojų gebėjimus ir keičiant jų nuostatas bei motyvaciją, turi būti skatinama darbuotojų atsakomybė, savarankiškumas.

9. Karjeros planavimas VSA organizacijoje vyksta formaliai, nekaupiami informacija apie turimus žmogiškosius išteklius ir neanalizuojamos jų karjeros galimybės. Karjeros planavimas suprantamas tik formaliai, t. y. taip, kaip tai reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir visiškai neatsižvelgiama į NVV ir žmogiškųjų išteklių vadybos nuostatas.

10. Karjerą VSA padaryti žymiai lengviau valstybės tarnautojams dėl to, kad jų veikla vertinama, sudarinėjami mokymo planai, aptariamose veiklose rezultatai ir galimybės karjerai. Jie turi galimybę gauti aukštesnę klasę ir jiems mokamas priedas už stažą tarnyboje. Dėl mažo pareigybių skaičiaus VSA darbuotojams sunkiau užimti aukštesnes pareigas ir jie turi galimybę arba pereiti į valstybės tarnybą arba išnaudoti horizontalios karjeros galimybes.

11. Hierarchinės karjeros siekimas VSA yra pakankamai ribotas, todėl daugiau dėmesio turėtų būti skirta horizontalios karjeros galimybėms, pvz., suteikti galimybes personalui išreikšti savo gebėjimus, kelti savo kvalifikaciją, įsitraukti į įstaigos veiklą ir pan..

12. Karjerą VSA personalas sieja su nuolatinių ir visapusiškų tobulėjimu toje profesinėje srityje, kurioje dirba ir tai rodo, kad dominuoja asmeninės (profesinės) karjeros modelio supratimas, negu tradicinės, kur viskas priklauso nuo pačios organizacijos ir karjera tapatinama su pasiekimais vienos organizacijos ribose.

13. Tyrimu nustatyta, jog labiausiai darbuotojus siekti karjeros skatina aukštesnės pareigos, galimybė tapti geriausiu savo srities specialistu, materialinė nauda, pasitenkinimas savimi ir pripažinimas, noras tobulėti.

14. Savo galimybes siekti karjeros VSA respondentai įvertino labai skirtingai.

Darbuotojai labiau linkę patys planuoti savo karjerą ir rūpinasi ja skirtingai nei valstybės tarnautojai, kuriems karjeros planavimas numatytas įstatymu.

15. Tyrimo duomenys atskleidė, jog daugiau nei pusė personalo, o t. y. beveik visi valstybės tarnautojai, neketina arba negalvojo keisti darbo per artimiausius ketverius metus. Tuo tarpu darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį, kietina keisti darbą ir labai daug iš jų – ieškoti darbo kitoje organizacijoje, kadangi labai mažai dėmesio skiriama tokių darbuotojų motyvacijai pasilikti organizacijoje, suteikti galimybės siekti karjeros joje.

16. Tyrimas parodė, kad darbe iškelta hipotezė yra pagrįsta. Galiojantis teisinis reguliavimas negali užtikrinti efektyvaus personalo valdymo ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį, šiuolaikiniai personalo vadybos modeliai viešojo sektoriaus organizacijose diegiami lėtai ir nesistemiškai, o visa tai negali sudaryti prielaidas efektyviam personalo karjeros planavimui.

## REKOMENDACIJOS

Pagal atlikto tyrimo rezultatus parengtos rekomendacijos savivaldybių administracijos personalo karjeros planavimo ir realizavimo gerinimui.

Įstatymų leidėjams:

1. Turi būti sureguliuotas teisės aktais griežtas reglamentavimas dėl pareigybių priskyrimo tarnautojams arba paprastiesiems darbuotojams.

2. Turi būti sudarytos vienodos sąlygos viešajame sektoriuje dirbančiam personalui siekti karjeros, turėti socialines garantijas ir darbo apmokėjimo sąlygas. Karjeros planavimas turi būti vykdomas ne dėl to, ar tai valstybės tarnautojas, ar darbuotojas, o dėl asmens turimos kvalifikacijos, išsilavinimo, gebėjimų, vadovo ir galimas daiktas, piliečių vertinimo.

3. Turi būti peržiūrėta priėmimo į valstybės tarnybą tvarka. Kad būtų užtikrintas skaidresnis priėmimas ir įvertintas visapusiškai kandidatas, turi būti taikomi vienodi atrankos standartai, sudaryti pareigybių sąrašai, kuriuose būtų aprašytos pareigybei būtinos tarnautojo kompetencijos, o ne tik išsilavinimo ir žinių reikalavimai. Taip pat turi būti sureguliuotas ir darbuotojų priėmimas į darbą, nes nuo jų darbo kokybės taip pat priklauso įstaigos įvaizdis ir teikiamų paslaugų lygis.

4. Turi būti patobulinta personalo vertinimo metodika viešajame sektoriuje ir reikia įvesti privalomą vertinimą darbuotojams pasitelkus gerąją verslo patirtį, pvz., vertinimas–pokalbis su tiesioginiu vadovu apie atliekamą darbą, pasiektus rezultatus, ateities planus, problemas, kvalifikacijos kėlimo poreikius ir pan. Taip pat reiktų siekti, kad vertinimo rezultatas būtų siejamas ne tik su atlyginimo kėlimu, o taptu stipriu motyvatoriumi siekti geresnių rezultatų.

Visagino savivaldybės administracijos vadovybei teikiamos rekomendacijos galėtų būti šios:

5. 1. Reiktų strategiškai planuoti personalą. Personalo specialistai turėtų ne tik užsiimti personalo apskaita, o kartu analizuoti personalo struktūrą, darbuotojų lūkesčius, formuoti rezervą iš esamų darbuotojų ir ugdyti kadrus. Taip bus lengviau derinti VSA strateginius tikslus su personalo karjeros tikslais, teikti informaciją apie karjeros galimybes, užtikrini nuolatinį ir kokybišką kvalifikacijos kėlimą.

6. 2. Būtina plėsti horizontalios karjeros galimybes personalui ir akcentuoti, jog tai – vienas iš būdų siekti karjeros. Personalas turi suprasti, kokią naudą gali gauti dalyvaujant, pvz.,

grupės darbe. Be to, reikia skatinti savarankiškumą, atsakingumą, kūrybiškumą ir inovatyvumą, vystyti komandinio darbo įgūdžius.

7. Reiktų daugiau dėmesio skirti personalo karjeros planavimui ir bandyti diegti NVV principus ir versle naudojamą karjeros planavimo sistemą, šio proceso dokumentavimą. Taip bus užtikrintas personalo motyvavimas pasilikti organizacijoje ir siekti karjeros joje.



**LITERATŪRA**

1. Adomaitienė R., Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002. -136 p. - ISBN 9955 – 09 – 322 –6
2. Andriuškevičius A. Administracinės teisės principai ir normų ribos. – Vilnius: VI Teisinės informacijos centras, 2004. – 271 p. - ISBN: 9955-557-41-9
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė (Valdymo teorijų ir koncepcijų įtaka) // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1996, Nr. 3. p. 9-15
4. Balaišienė I. Prancūzų-lietuvių lietuvių-prancūzų kalbų žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2004. – 436 p. – ISBN 9986-465-42-7
5. Bartkevičiūtė I. Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje: mokomoji medžiaga, p. 160 – 206. [http://www.lkdtc.lt/\\_download/mokomedz/01\\_Bartkeviciute.pdf](http://www.lkdtc.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf) [žiūrėta 2010-10-17]
6. Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodinė medžiaga. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006. – 73 p.
7. Brown K. Human Resource Management In The Public Sector. – London, New York:Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. – p. 265
8. Bučinskas L. Ar mes pasiruošę darbo užmokesčio reformai? // Valstybės tarnybos aktualijos. - Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2009, Nr.16, p. 26 - 27 - ISSN 1648-8075
9. Butautienė L. Europos Socialinis fondas – valstybės tarnybos tobulinimui // Valstybės tarnybos aktualijos. - Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2009, Nr.16, p. 32 - 35 - ISSN 1648-8075
10. Červokienė D. Aš, tu, jis, ji ir valstybės tarnyba // Žurnalas “Vadovas”, 2009 m. Nr. 4, <http://www.manager.lt/blog/articles/view/as-tu-jis-ji-ir-valstybes-tarnyba> [žiūrėta 2010-09-28]
11. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3
12. Domarkas V., Juknevičienė V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai // Viešoji politika ir administravimas – Kaunas: Technologija, 2007. Nr. 19, 25-32 p. - ISSN 1648-2603
13. D. T. Hall. Career in and out of organizations, - Lybrary of Congress Cataloging – in – Publication Data, 2002.

[http://books.google.lt/books?id=kzaiMJbrW\\_EC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=kzaiMJbrW_EC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false) [žiūrėta 2010-06-14]

14. Dziegoratitis A. ir kt. Lietuvos administracinė teisė. Bendroji dalis // Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005. – 608 p. - ISBN 9955-19-005-1

15. Gumuliauskienė A. ir kt. Karjera šiandien ir rytoj. – Šiaulių universitetas: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2002 – 98 p. – ISBN 9986-38-368-4

16. Gustas E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2003, Nr. 5, p. 65-70. – ISSN 1648-2603

17. Internetinis tarptautinių žodžių žodynas  
<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=karjera&wid=9457> [žiūrėta 2010-09-04]

18. J. Jagminas, I. Pikturnaitė. Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, p. 80-96. – ISSN 1648-2603

19. Keenan K. Vadybos ABC: Kaip planuoti. – Poligrafija ir informatika, 1997. – 62 p. – ISBN: 9986-850-142

20. Kučinskienė R. Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, Nr. 7, p. 73-82

21. Kurpuvesas V., Astrauskas A. Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės // Valstybės tarnybos aktualijos. - Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas, 2009, Nr.16, p. 8 - 15 - ISSN 1648-8075

22. Laisvoji enciklopedija. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Valstyb%C4%97>,  
[http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s\\_administracija](http://lt.wikipedia.org/wiki/Savivaldyb%C4%97s_administracija) [žiūrėta 2010-08-25]

23. Laumenskaitė E., Petkevičiūtė N.. Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2004, Nr. 8, 72-83

24. Laužackas R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2005. 64 p. - ISBN 9955-12-058-4

25. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=378054](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=378054) [žiūrėta 2010-09-10]

26. Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas Nr. I-558.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=369419](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=369419) [žiūrėta 2010-07-13]

27. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas Nr. VIII-1316.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=378447](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=378447) [žiūrėta 2010-07-13]
28. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas I-533.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=378540](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=378540) [žiūrėta 2010-07-13]
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=380038](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=380038) [žiūrėta 2010-09-25]
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=380313](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=380313) [žiūrėta 2010-10-02]
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=365915](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=365915) [žiūrėta 2010-07-13]
32. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=378652](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=378652) [žiūrėta 2010-08-02]
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1114 „Dėl Valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklų patvirtinimo“ [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=307297&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=307297&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010-07-13]
34. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nr. 1163 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=287371&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=287371&p_query=&p_tr2=) [žiūrėta 2010-07-13]
35. Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija  
[http://www.esparama.lt/ES\\_Paramam/strukturines\\_paramos\\_2007\\_1013m.\\_medis/titulinis/files/Strategija\\_2007-03-30.pdf](http://www.esparama.lt/ES_Paramam/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/Strategija_2007-03-30.pdf) [žiūrėta 2010-09-15]
36. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas „Dėl savivaldos atstovaujamųjų ir vykdomųjų institucijų kompetencijos“ <http://www.lrkt.lt/dokumentai/2002/n021224.htm> [žiūrėta 2010-07-13]

37. Managing Human Resources. [http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0072934255/276898/noe34255\\_ch01.pdf](http://highered.mcgraw-hill.com/sites/dl/free/0072934255/276898/noe34255_ch01.pdf) [žiūrėta 2010-10-26]
38. Masiulis K. XXI amžiaus iššūkiai Lietuvos valstybės tarnybai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 22, p. 68-77 – ISSN 1648-2603
39. Palaitis R., „Naujas Valstybės tarnautojų įstatymas – mažesnė, bet atsakingesnė ir efektyvesnė valstybės tarnyba“ [http://www.vrm.lt/index.php?id=131&backPID=1340&pS=1285880400&pL=2681999&arc=1&tt\\_news=2637&](http://www.vrm.lt/index.php?id=131&backPID=1340&pS=1285880400&pL=2681999&arc=1&tt_news=2637&) [žiūrėta 2010-10-29]
40. Petkevičiūtė N. Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, Nr. 6, p. 219-229
41. Petkevičiūtė N. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003 Nr. 7, p. 82-96
42. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas, asmeninė, individualioji perspektyva – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006. – 172 p. - ISBN 8013309
43. Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 1, p. 65-73 – ISSN 1648-2603
44. Petrauskaitė R. Psichopedagogika profesijos pasirinkimui. - Vilnius: Žodynas, 1996. - 140p.
45. Pukelis K. Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkiai profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, Nr. 6, p. 66-75
46. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 1998. – 278 p. – ISBN 9986-13-915-5
47. Sakalas A. Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
48. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-81
49. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1997. – 212 p. – ISBN 9986-13-606-7

50. Sinetar M. Dirbk tai, ką mėgsti, bus ir pinigų / iš anglų kalbos vertė Gudelienė Nomedą. – Vilnius: Alma littera, 2008. – 240 p. – ISBN 978-9955-24-731-9.
51. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
52. Stanišauskienė V., Večkienė N. Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 1999, Nr. 2 (19), - p. 23-30 – ISSN 1392-0758. – URL: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/1999%20%20\(19\)/2%20Stanisauskiene,Veckien e.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/1999%20%20(19)/2%20Stanisauskiene,Veckien e.pdf) [žiūrėta 2010-06-29]
53. Stanišauskienė V., Večkienė N. Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė // Socialiniai mokslai. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 1 (22) – ISSN 1392-0758. – URL: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%201%20\(22\)/9%20Stanisauskiene,Veckien e%201.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%201%20(22)/9%20Stanisauskiene,Veckien e%201.pdf) [žiūrėta 2010-06-29]
54. Stancikienė A. Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 29, p. 107–113 – ISSN 1648-2603
55. Staponkinė J. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 11, p. 83–91 – ISSN 1648-2603
56. Super D.E. Toward a comprehensive theory of career development. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.) – Springfield, IL.: Charles C. Thomas Publisher, 1991
57. Schuler R. Managing Human Resources. – New York: West Publishing Company, 1995
58. Tarptautinių žodžių žodynas „Terminai.lt“. <http://www.terminai.lt/zodynas/karjera/> [žiūrėta 2010-06-23]
59. Tiažkijus V., Darbo teisė: teorija ir praktika. I tomas – Vilnius :Justitia, 2005. – 496 p. – ISBN: 9986-616-13-X
60. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. – 305 p.
61. Vienažindienė M., Sakalas A. Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos // Management theory and studies for rural business and infrastructure development - Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2008, Nr. 12 (1) – 175-182 p. - ISSN 1822-6760 – URL: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf> [žiūrėta 2010-06-23]
62. Vaišvila A. Teisinės valstybės koncepcija Lietuvoje. – Vilnius: Litimo, 2000. – 647 p.

63. Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus 2009 metų veiklos ataskaita.  
<http://www.visaginas.lt/index.php?-1789458331> [žiūrėta 2010-10-26]
64. Visagino savivaldybės administracijos veiklos reglamentas.  
<http://www.visaginas.lt/index.php?-1789458331> [žiūrėta 2010-10-26]
65. Visagino savivaldybės 2010-2012 metų strateginis veiklos planas.  
<http://www.visaginas.lt/index.php?-279260616> [žiūrėta 2010-10-26]
66. Visagino savivaldybės tarybos sprendimas 2010 m. vasario 18 d. Nr. TS- 49.  
<http://www.visaginas.lt/index.php?1022016360> [žiūrėta 2010-10-30]
67. Visagino savivaldybės tarybos sprendimas 2010 m. rugsėjo 16 d. Nr. TS- 145 „Del personalo skaičiaus patvirtinimo“ <http://www.visaginas.lt/index.php?-1366120333> [žiūrėta 2010-10-30]
68. Visagino savivaldybės administracijos Juridinio skyriaus 2009 metų veiklos planas  
<http://www.visaginas.lt/index.php?-279260616> [žiūrėta 2010-10-30]
69. Visagino savivaldybės 2010-2012 strateginis veiklos planas  
<http://www.visaginas.lt/index.php?-279260616> [žiūrėta 2010-10-15]
70. Visuotinė lietuvių enciklopedija IX. - Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2006. – 800 p. – ISBN: 5-420-01486-6
71. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2003.–176 p.
72. Židonis Ž., Jaskūnaitė N. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė // Viešoji politika ir administravimas – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28, p 89-98 – ISSN 1648-2603
73. 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa  
[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/teises\\_aktu\\_priedai/ZIPVP\\_2010-03-05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/teises_aktu_priedai/ZIPVP_2010-03-05.pdf) [žiūrėta 2010-09-15]

**Vasilenko I.** Karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybių vertinimas Visagino savivaldybės administracijoje / Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas asist. Aistė Dromantaitė-Stancikienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra, 2010. – 92 p.

## **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas karjeros planavimas ir karjeros realizavimo galimybės viešajame sektoriuje – savivaldybės administracijoje, pateikiamos rekomendacijos, kaip sumažinti personalo kaitą, kad darbuotojai nepereitų dirbti į privatų sektorių siekdami patenkinti savo karjeros tikslus. Pirmoje darbo dalyje analizuojama karjeros samprata ir rūšys, jos planavimo ir realizavimo teoriniai aspektai vadybos moksluose. Antra dalis skirta teisės aktų, reglamentuojančių personalo valdymą savivaldybių administracijose, nagrinėjimui. Joje pateikiamos esamos problemos, nagrinėjamos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos tendencijos. Trečiojoje dalyje analizuojamas Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas bei individualios karjeros realizavimo galimybės, pateikiami kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai.

**Reikšminiai žodžiai:** karjera, karjeros planavimas, savivaldybės administracija, valstybės tarnyba.

**Vasilenko I.** Evaluation of career planning and realization opportunities in Visaginas municipality administration / Masters final paper in Law and Management. Supervisor lector Aistė Dromantaitė-Stancikienė. – Vilnius: Department of Management, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. - 92 p.

## **ANOTATION**

In this Master's final paper the following topics are covered – career planning and career realization opportunities in the public sector – municipality administration. Recommendation on how to decrease personnel turnover and how to keep employees from leaving to the private sector looking for career opportunities are also set out in the present work. First part of the paper deals with notions of career and its types; theoretical aspects of its planning and realization as presented in the management studies. Second part is dedicated to the review of regulatory laws and norms applicable to the personnel management in municipality administration. It also addresses current problems and turnover tendencies of public sector human resources' management. Third part analyzes career planning of Visaginas municipality administration employees and individual opportunities for career realization complete with qualitative and quantitative research results.

**Key words:** career, career planning, municipality administration, public service.



**Vasilenko I.** Karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybių vertinimas Visagino savivaldybės administracijoje / Teisės ir valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas asist. Aistė Stancikienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 92 p.

## SANTRAUKA

Temos aktualumas. Pats vertingiausias organizacijos turtas, šiomis dienomis, yra darbuotojas, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo procesų nuolatinis tobulinimas yra svarbi užduotis kiekvienai organizacijai. Dabartiniu laikotarpiu viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių efektyvus vystymas įgyja vis didesnę svarbą, nes viešasis sektorius tik pradeda jam skirti daugiau dėmesio.

Darbe atliekama karjeros ir jos planavimo analizė svarbi tiek mokslinė prasme, tiek ateityje praktiškai taikant problemos analizę kitoms valstybės bei savivaldybės institucijoms. Darbas labai aktualus tiriamos institucijos darbuotojams, nes leidžia įvertinti savo individualią karjerą bei jos galimybes, organizacijos pastangas ir veiksmus personalo valdymo srityje. Parengta mokslinio tyrimo metodika ir gauti kiekybinio tyrimo analizės rezultatai galėtų būti pavyzdys nagrinėjant kitų institucijų personalo valdymo klausimus.

Tyrimo problema. Darbe bus bandoma atsakyti į klausimą, kodėl viešajame sektoriuje – savivaldybių administracijose yra didelė personalo kaita ir darbuotojai pereina dirbti į privatų sektorių siekdami patenkinti savo karjeros tikslus.

Tyrimo objektas. Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas ir jos realizavimas. Tyrimo objektas atskleistas tiek iš vadybinės, tiek iš teisinės pusės.

Tyrimo tikslas. Personalo karjeros planavimo ir jos realizavimo galimybių Visagino savivaldybės administracijoje.

Tyrimo uždaviniai: apibrėžti karjeros sampratą ir jos planavimo teorinius aspektus; išnagrinėti karjeros planavimą savivaldybių administracijose reglamentuojančius teises aktus; ištirti Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimą bei karjeros realizavimo galimybes; išsiaiškinti karjeros planavimo sistemos savivaldybės administracijose problemas ir pateikti siūlymus šioms problemoms spręsti.

Tyrimo hipotezė. Kadangi galiojantis teisinis reguliavimas trukdo įdiegti šiuolaikinius personalo vadybos modelius viešojo sektoriaus organizacijose ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį ir tai negali sudaryti prielaidas efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui, šiame darbe keliami hipotezė, jog karjeros planavimas Visagino savivaldybės administracijoje nėra efektyvus ir neužtikrina darbuotojų karjeros tikslų pasiekimo.

Darbo metodai: mokslinės literatūros ir periodinių šaltinių analizė; teisės aktų analizė; kokybinis ir kiekybinis tyrimai, lyginamoji analizė.

Tyrimo rezultatai ir išvados. Nustatyta, kad darbe iškelta hipotezė yra pagrįsta atsižvelgiant į realiąją situaciją. Galiojantis teisinis reguliavimas negali užtikrinti efektyvaus personalo valdymo ir vienos įstaigos personalas patenka į skirtingų įstatymų reguliavimo sritį, šiuolaikiniai personalo vadybos modeliai viešojo sektoriaus organizacijose diegiami lėtai ir nesistemiškai, o visa tai negali sudaryti prielaidos efektyviam personalo karjeros planavimui.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojama vadybos moksle naudojama karjeros samprata ir rūšys, jos planavimo ir realizavimo teoriniai aspektai. Antroje dalyje analizuojamas karjeros planavimas viešajame sektoriuje – savivaldybių administracijose. Trečiojoje dalyje analizuojamas Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų karjeros planavimas bei individualios karjeros realizavimo galimybės.

**Reikšminiai žodžiai:** karjera, karjeros planavimas, savivaldybės administracija, valstybės tarnyba.

**Vasilenko I.** Evaluation of career planning and realization opportunities in Visaginas municipality administration / Masters final paper in Law and Management. Supervisor lector Aistė Dromantaitė-Stancikienė. – Vilnius: Department of Management, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2010. - 92 p.

## SUMMARY

**Key words:** career, career planning, municipality administration, public service.

Topic relevance. Employees are most valuable company's asset these days, therefore continuous enhancement of HR management processes is an important task for every organization. Effective development of human resources in public administration becomes more and more vital due to the fact that the public sector has only recently started paying more attention to the HR management.

The career planning analysis set out in the present paper is important both for its scientific value and also regarding a possibility of the future usage to assess state and municipality institutions.

This work is also of a great relevance to the employees of the organization involved in the research as it allows to evaluate each individual career and its opportunities, efforts of the organization and personnel action in the management sphere. Scientific research methodology and results obtained from quantitative research could serve as references when reviewing human resource management issues of other organizations.

Problem of Research. This paper attempts to answer the question: "Why is the human resources' turnover in the public sector – municipality administration - especially significant and a lot of employees move to the private sector looking for better career opportunities?"

Object of Research. Career planning and career realization opportunities for Visaginas municipality administration personnel. Research object is investigated both from management and legal aspects.

Purpose of research. Career planning and career realization opportunities for Visaginas municipality administration personnel.

Task of research. To describe the notion of a career and theoretical aspects of its planning, to analyse regulatory laws and norms applicable to the personnel management in municipality administration; to assess career planning and its realization opportunities for Visaginas municipality

administration personnel, to clarify problematic issues of career planning in the municipality administration and to submit suggestions on how to solve these issues.

**Hypothesis of Research.** The currently valid legal framework hampers implementation of modern personnel management models in public sector organizations; personnel of a certain institution is affected by various laws governing their actions and opportunities, which in turn is unfavorable for creating opportunities for efficient HR management; hence, this work's hypothesis: career planning in Visaginas municipality administration is inefficient and cannot ensure career growth for its personnel.

**Methods used:** Analysis of scientific literature and periodicals; assessment of legal acts; qualitative and quantitative research, comparative analysis.

**Results and Conclusions of Research.** The hypothesis raised in the paper is valid, with regard to the current situation.

The currently valid legal framework cannot ensure efficient personnel management; personnel of a certain institution is affected by various laws governing their actions and opportunities; modern personnel management models are implemented slowly and unsystematically in public sector organizations, which in turn is unfavorable for creating opportunities for efficient HR management.

**Structure.** First part of the paper deals with notions of career and its types; theoretical aspects of its planning and realization as presented in the management studies. Second part assesses career planning in public sector – in municipal administration. Third part analyzes career planning of Visaginas municipality administration employees and individual opportunities for career realization.

## **PRIEDAI**

### KARJEROS MODELIAI

1 lentelė. **Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos skirtumai**

Karjeros sampratos kriterijai	Biurokratinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Karjeros modelis	Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; Karjeros laiptai.	Lanksti, vientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje.
Karjeros sėkmės matas	Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais.	Savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas.
Karjeros ateities planavimas	Numatoma, aiški, susijusi su organizacija.	Sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu.
Socialinis (materialinis) saugumas	Stabilus aiškios ateities progresijos kontekste.	Reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių.
Žmogui keliami reikalavimai	Paklusnus, gerai atlieka įprastą užduotį; Būtinai specifiniai profesiniai įgūdžiai.	Novatoriškas, iniciatyvus, kūrybiškas neapibrėžtoje darbo aplinkoje. Būtinai karjeros „portfelis“ (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai).

Šaltinis: Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999

2 lentelė. **Asmeninės ir organizacinės karjeros palyginimas**

Kriterijai	Organizacijos karjera	Asmeninė karjera
Karjeros judėjimo kryptis	Dominuoja vertikalus kilimas (hierarchinis), kuris prieinamas nedaugeliui	Galima tiek vertikali, tiek horizontali kryptis įskaitant ne tik darbo, bet ir mokymosi organizaciją.
Karjeros judėjimo priklausomumas	Darbuotojų karjeros judėjimo greitį ir kryptį nulemia organizacija	Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystimosi tempą.
Karjeros priklausomumas	Darbuotojų judėjimo galimybės tarp mokymosi ir darbo yra ribotos organizacijos suinteresuotumo ir išteklių.	Darbuotojų judėjimo galimybės pirmiausia priklauso nuo asmenybės.
Karjeros galimybės	Prieinama tik daliai žmonių, dirbančių didelėse ir hierarchiškose organizacijose	Gali sukurti kiekvienas to siekdamas

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<b>Kriterijai</b>	<b>Organizacijos karjera</b>	<b>Asmeninė karjera</b>
Atsakomybė	Atsakomybę už ilgalaikius karjeros siekius prisiima darbdaviai	Atsakomybę už ilgalaikius savo karjeros siekius prisiima pats asmuo
Vertybės	Dominuoja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo	Dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliuose organizacijose.
Karjeros trukmė	Karjeros trukmė yra labiau ribota laiko atžvilgiu.	Karjera tęsiasi visą gyvenimą.
Užimtumas	Garantuojamas nuolatinis nuoseklus užimtumas.	Nuolatinis užimtumas nebėra didžiausia vertybė, atvirkščiai, jo pertrūkiai gali būti naudojami naujiems profesiniams ir gyvenimiškiems įgūdžiams įgyti.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Petkevičiūtė N., 2006

### 3 lentelė. Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas

<b>KRITERIJAI</b>	<b>TRADICINĖ KARJERA</b>	<b>KINTAMOJI KARJERA</b>
Atsakingas	Organizacija	Individas
Vertybės	Valdžios galia ir paaukštinimas tarnyboje	Veiklos laisvė ir galimybės augti
Karjeros mobilumo laipsnis	Žemas; daugiausia priklauso nuo organizacijos	Aukštas
Užduoties atlikimo kriterijai	Atlyginimas, pareigos ir padėtis visuomenėje	Psichologinė sėkmė
Asmeniniai kriterijai	Pripažinimas organizacijoje	Savigarba ir savęs suvokimas
Prisitaikymas	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje)	Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos ir plati kompetencija (tinkamumas rinkai)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stancikienė A., 2009

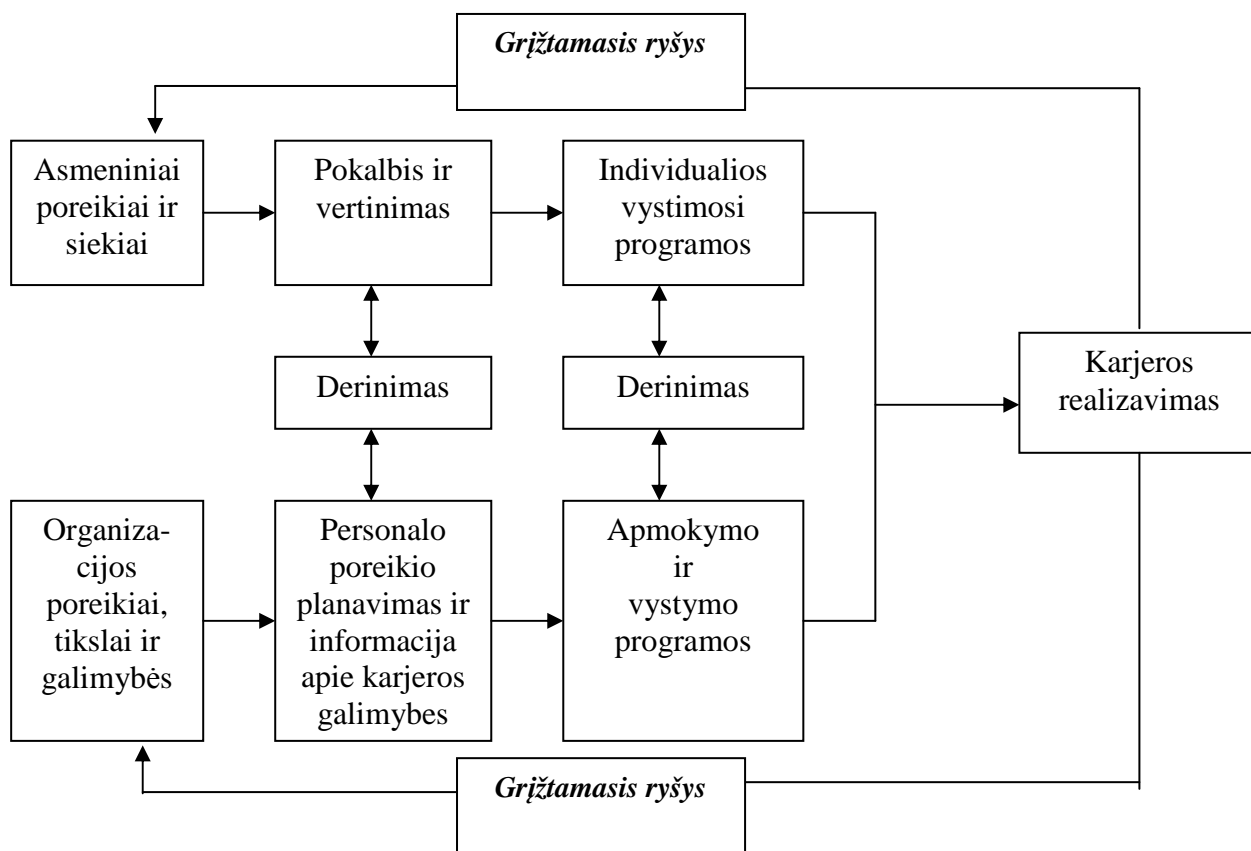
## KARJERĄ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI

Karjeros veiksniai			
Vidiniai		Išoriniai	
<b>Išsilavinimas ir kvalifikacija</b>	Asmens palaipsniui įgytos žinios ir įgūdžiai, gebėjimai	<b>Šeimos įtaka</b>	Pagrindinis kanalas, per kurį veikia praktiškai visi socialiniai veiksniai. Šeimoje pradeda formuotis požiūris į visuomenę, vertinant tiek jos teikiamas galimybes, tiek būdus, kaip įgyvendinti savo tikslus.
	Nuolatinis tobulinimas, kad užtikrinti profesinį augimą, kompetencija		<i>Šeimos vertybės</i> <i>Socialinis-ekonominis, kultūrinis lygiai</i>
<b>Tikslai ir lūkesčiai</b>	<i>Akademinis išsilavinimas</i> <i>Profesinis išsilavinimas</i> <i>Profesinė kvalifikacija</i> <i>Papildomas kvalifikacijos kėlimas</i>	<b>Ekonominė įtaka</b>	Ekonominė, finansinė šalies situacija, sąlygos, galimybės gauti norimą finansinį atlygį (atlyginimo sistema, priedų priemonių sistemos, jų ribojimo sistema)
	<b>Poreikiai</b> (žmogaus kryptingas vienos ar kitos veiklos pasirinkimas). <b>Interesai</b> (suteikia žmogaus veiklos tikslams kryptį, padeda orientuotis, pažinti naujus faktus, geriau suvokti tikrovę). <b>Motyvai</b> (motyvuoja darbuotoją siekti užsibrėžtų tikslų)		<i>Ekonominės sąlygos</i> <i>Padėtis darbo rinkoje</i> <i>Tendencijos darbo rinkoje</i> <i>Mokslinė-techninė pažanga</i>
	<i>Noras vadovauti, būti lyderiu</i> <i>Darbinės veiklos įvairovė</i> <i>Poreikis dirbti su žmonėmis ar informacija</i> <i>Asmeninių ir organizacijos tikslu suderinamumas</i>		
<b>Vietinės nuostatos</b>	<b>Vertybinės orientacijos</b> (individo dorovinių, socialinių, politinių, estetinių nuostatų sistema; pastovi asmenybės savybė, susijusi su siekiamu idealu). <b>Pašaukimas</b> (asmenybės veiklos motyvacinių, potencinių, charakterologinių bruožų derinys, sąlygojantis jos darbinio gyvenimo prasmę) <b>Autonomijos ir nepriklausomybės siekimas</b>	<b>Visuomenės įtaka</b>	Visuomenės požiūris į tam tikrą profesiją, darbo specifiką, profesijos prestižą visuomenėje
<b>Gebėjimai, polinkiai</b>	<i>Atlyginimas;</i> <i>Statusas</i> <i>Garbės troškimas</i> <i>Galimybė padėti šeimai</i> <i>Galimybė viską daryti savo nuožiūra, priiminti sprendimus</i> <i>Kiti svarbiausi gyvenimo tikslai ir priemonės jiems pasiekti</i>	<b>Įmonės / organizacijos įtaka</b>	<i>Darbo vertinimas</i> <i>Vertybių sistema</i> <i>Pasirinktos profesijos statusas visuomenėje</i>
	Žinios, mokėjimai ir įgūdžiai; Asmenybės kryptingumas į kurią nors veiklą		Organizacijos klimatas, organizacijos kultūra, bendradarbių, vadovų, pavaldinių požiūriai.
	<i>Kryptingas vienos ar kitos veiklos pasirinkimas, noras veikti kokioje nors darbo srityje ir pasitenkinimas dirbant tą darbą.</i>		<i>Darbo sąlygos</i> <i>Požiūris į bendradarbius</i>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 6, 11, 46, 47, 48 literatūros šaltiniais



## KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS



Šaltinis: Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 41

**KARJEROS PLANAVIMO / ĮGYVENDINIMO ETAPAI, PRIEMONĖS IR DOKUMENTACIJA**

<b>Karjeros planavimo / realizavimo etapas</b>	<b>Priemonės pavadinimas</b>	<b>Naudojama dokumentacija</b>
1. Karjeros formavimo koncepcijos suformulavimas	<i>1.1. Iniciatyvinės grupės sudarymas; 1.2. Koncepcijos projekto rengimas; 1.3. Projekto aprobavimas.</i>	<i>1.1.1. Vadovybės įsakymas; 1.2.1. Koncepcijos projektas; 1.3.1. Vadovybės nutarimas arba įsakymas.</i>
2. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas	<i>2.1. Formalaus eigos reglamento rengimas; 2.2. Propagandinių renginių organizavimas: seminarai, grupinės konsultacijos ir pan.</i>	<i>2.1.1. koncepcijos įgyvendinimo reglamentavimas; 2.2.1. Atsakingo vykdytojo paruoštas renginio scenarijus.</i>
3. Perspektyvinių įmonės karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas	<i>3.1. Perspektyvinio personalo poreikio planavimas</i>	<i>3.1.1. Pavadavimo planas</i>
4. Personalo vertinimas	<i>4.1. Masinio įvertinimo priemonės;  4.2. Savęs vertinimo priemonės; 4.3. Konsultantų, aplinkinių įtraukimas į vertinimą.</i>	<i>4.1.1. Įvertinimo rezultatai; 4.1.2. Individualus pokalbis, kurio metu susipažindinama su rezultatais; 4.2.1. Savęs vertinimo anketos ir eigos reglamentas; 4.3.1. Pagalbos reglamentas; 4.3.2. Verinimo iš viršaus / iš apačios metodikos.</i>
5. Karjeros tikslų formulavimas	<i>5.1. Individualių tikslų suformulavimas; 5.2. Įmonės karjeros tikslų suformulavimas; 5.3. Abipusis tikslų suformulavimas.</i>	<i>5.1.1. Individualios karjeros blankas; 5.2.1. Tipiniai įmonės karjeros planai; 5.3.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.</i>
6. Karjeros įgyvendinimo priemonių nustatymas	<i>6.1. Karjeros įgyvendinimo priemonių aptarimas.</i>	<i>6.1.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

7. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas	7.1. <i>Individualios įgyvendinimo priemonės;</i> 7.2. <i>Priemonės, kurioms reikia vadovybės paramos.</i>	7.1.1. <i>Individualaus įgyvendinimo priemonių išskyrimas;</i> 7.2.1. <i>Individualaus pagalbos reikalaujančių priemonių apimtys ir terminų suderinimas.</i>
8. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas	8.1. <i>Saviaukos, individualaus mokymosi planavimas;</i> 8.2. <i>Įmonės priemonių komplekso planavimas.</i>	8.1.1. <i>Individualaus darbo laiko panaudojimo planai, derinant su skyriaus priemonėmis;</i> 8.2.1. <i>Priemonių įgyvendinimo planai;</i> 8.2.2. <i>Priemonių vykdytojų siūlomos priemonių įgyvendinimo metodikos.</i>
9. Karjeros priemonių įgyvendinimo sėkmės įvertinimas	9.1. <i>Individualus sėkmės įvertinimas;</i> 9.2. <i>Vadovybės vertinama sėkmė.</i>	9.1.1. <i>Subjektyvios ir objektyvios nuomonės apie karjeros plano realizavimo sėkmę formavimas (gali būti be formalaus dokumento);</i> 9.2.1. <i>Periodiško sėkmės vertinimo dokumentacija;</i> 9.2.2. <i>Karjeros pokalbio rezultatai.</i>
10. Realus karjeros judėjimas	10.1. <i>Formalios karjeros – aukštyn realizavimas;</i> 10.2. <i>Neformalios karjeros realizavimo variantai</i>	10.1.1. <i>Paaukštėjimo įsakymas;</i> 10.2.1. <i>Pervedimo įsakymas, potvarkis;</i> 10.2.2. <i>Darbo reglamentas;</i> 10.2.3. <i>Neformalus judėjimas.</i>

Šaltinis: Sakalas A., 1998, p. 148-149

## SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO STRUKTŪRA

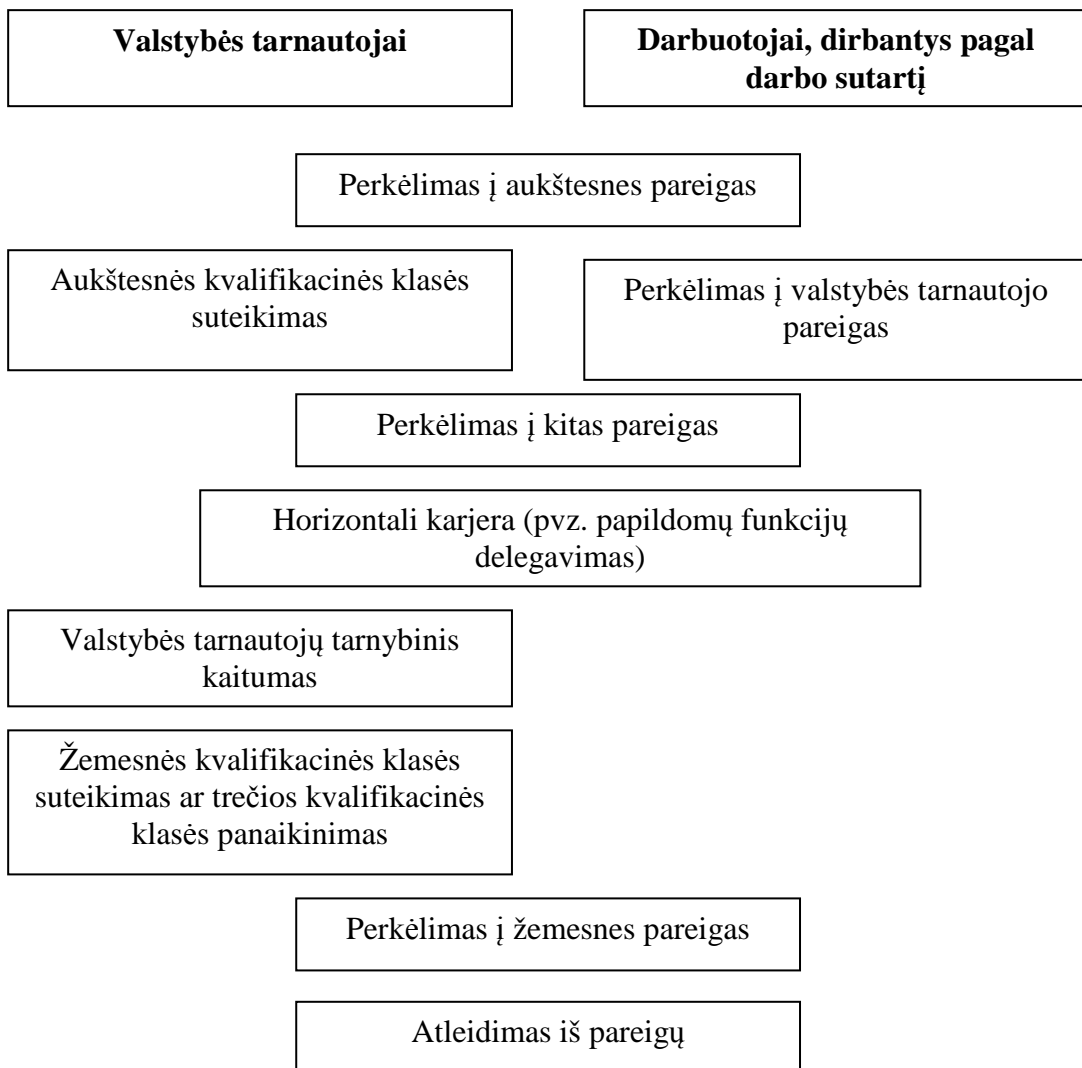
(suskaidymas atsižvelgiant į suvienodintų pareigybių kategorijas)

<i>Pareigybių pavadinimai</i>	<i>Valstybės tarnautojai</i>		<i>Darbuotojai, nepriskiriami valstybės tarnautojų kategorijai</i>
	<i>Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes<sup>4</sup></i>		<i>Tarnybinio atlyginimo koeficientai</i>
	III	IV	
savivaldybės administracijos direktorius	A 17–18	A 14–17	
savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas	A 16–17	A 13–16	
skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje)	A 13–15	A 11–14	6,53–16
skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje),	A 11–14	A 9–13	6,53–16
skyriaus vedėjo pavaduotojas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje)	A 11–14	A 9–13	6,53–16 10–15 procentų mažesni už vadovų tarnybinius atlyginimus
skyriaus vedėjo pavaduotojas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje)	A 9–13	A 7–12	6,53–16 10–15 procentų mažesni už vadovų tarnybinius atlyginimus
vyriausiasis specialistas	A 8–12	A 6–11	6,25–13
vyresnysis specialistas	A 6–10	A 5–9	6,25–13
	B 5–9	B 4–8	
specialistas	A 4–8	A 3–7	6,25–13
	B 2–7	B 2–6	
tarnautojai, išskyrus vadovus ir specialistus			6,25–10
darbininkai			6,25

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis 27, 30 literatūros šaltiniais .

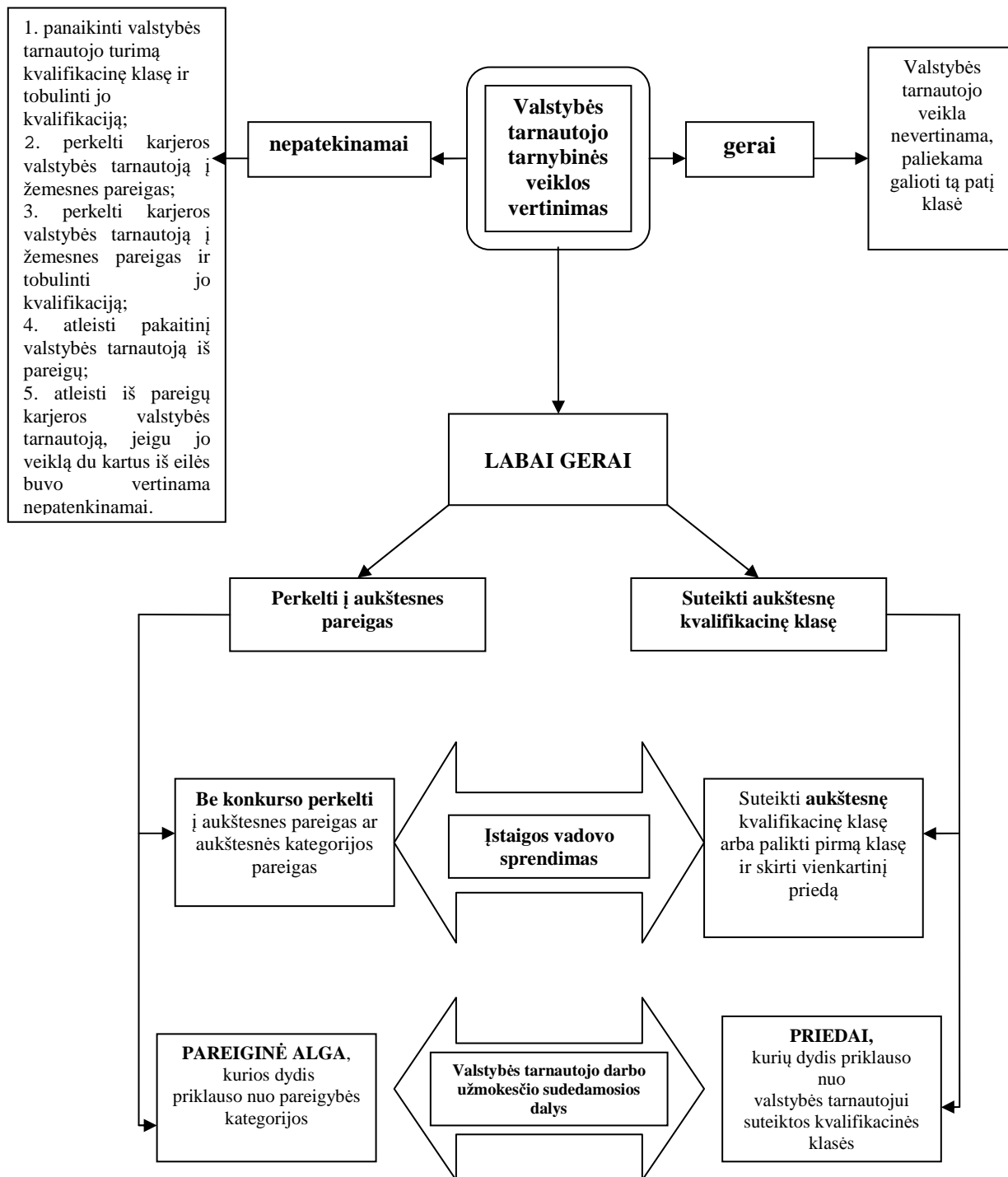
<sup>4</sup> Nustatoma pagal LR Valstybės tarnybos įstatymo 2 priedą.

## KARJEROS DARYMO BŪDAI SAVIVALDYBĒS ADMINISTRACIJĀ



**Šaltinis:** Sudaryta autorės remiantis 25, 27 literatūros šaltiniais .

## KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO TVARKA



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Gustas E., 2003, p. 65

## TYRIMO PLANAS

### 1. Išanalizuoti VSA tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį karjeros sistemą.

1. Atlikti antrinių šaltinių duomenų analizę, įvertinant sudarytą darbuotojų karjeros sistemą, nustatyti veiksnius nuo kurių priklauso VSA darbuotojų karjera ir jų įtaką.
2. Remiantis teisės aktų analize parengti apibendrintą VSA karjeros schemą.
3. Įvertinti, ar esantis VSA valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį karjeros planavimas užtikrina organizacijos tolimesnę plėtrą ir tenkina darbuotojus.

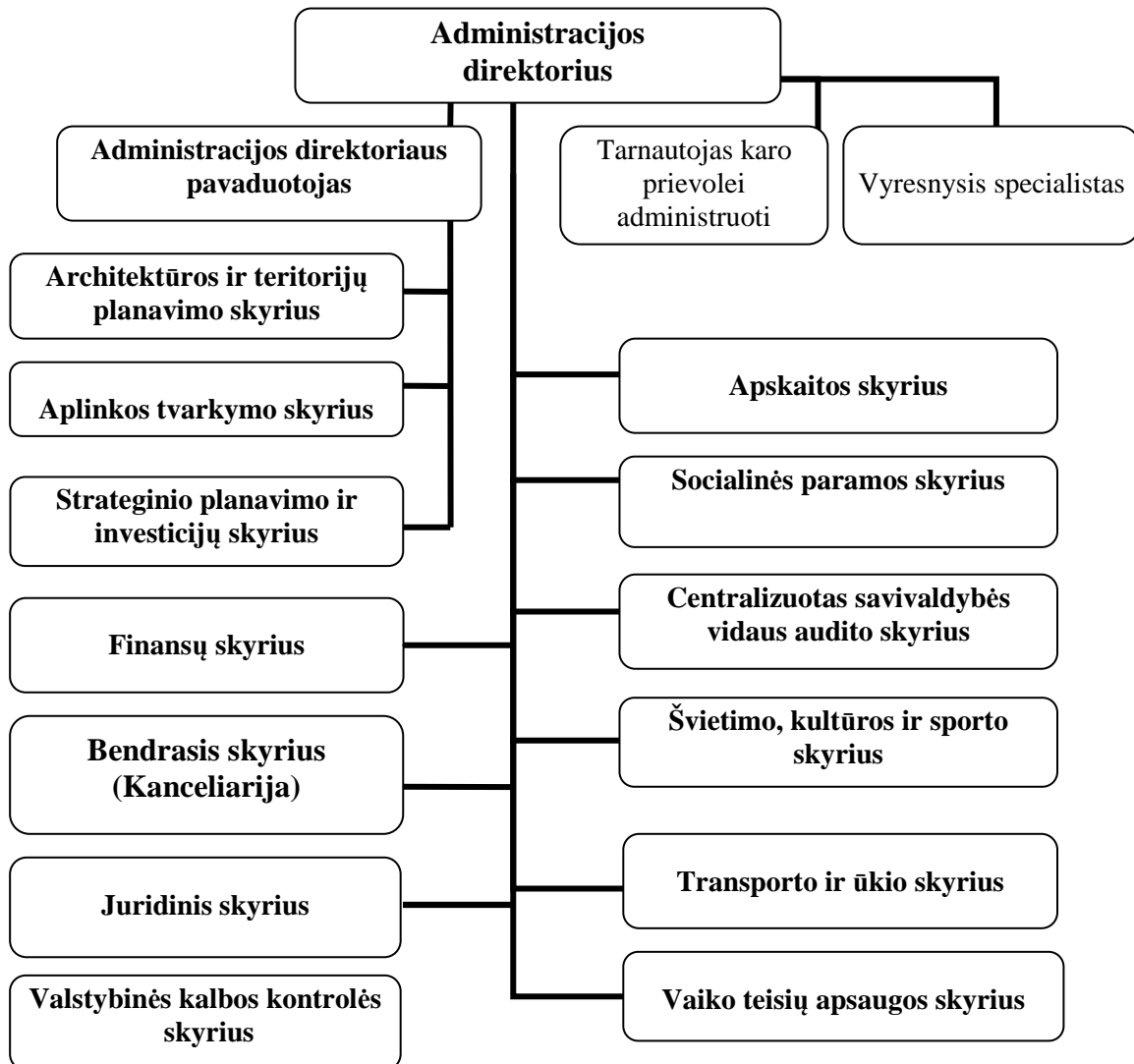
### 2. Ištirti Visagino savivaldybės administracijos vadovybės (vadovo, jo pavaduotojos, skyrių vedėjų ir personalo specialistų) nuomonę apie karjeros planavimo sistemą organizacijoje

5 atviri klausimai apie karjeros planavimą, jos teisinį reglamentavimą, problemas ir galimybes.

### 3. Ištirti darbuotojų požiūrį į darbą, kaip jie vertina organizacijos pastangas jiems planuojant karjerą, karjeros sistemą ir karjeros galimybes VSA.

	Detalizavimas	Anketos klausimai
Bendrosios charakteristikos	Nustatyti respondento bendrąsias charakteristikas	1 – 6
Išanalizuoti bendrą darbuotojų požiūrį į darbą ir karjerą	Nustatyti respondentų bendrą požiūrį į darbą	7 – 12
	Nustatyti respondentų bendrą požiūrį į karjerą	
Ištirti VSA darbuotojų požiūrį į karjeros planavimą	Išaiškinti kaip darbuotojai supranta karjeros planavimą	13 – 15, 18
	Išaiškinti ar jų nuomonė VSA vyksta karjeros planavimas	
Ištirti kokie veiksniai ir kaip įtakoja darbuotojų karjerą	Nustatyti kaip respondentai vertina darbo sąlygas	16 – 17, 20
	Nustatyti veiksnius, lėmusius įsidarbinimą VSA	
Ištirti kaip darbuotojai vertina organizacijos pastangas jiems planuojant karjerą	Nustatyti pagrindinius asmeninius interesus dirbant VSA	
	Išsiaiškinti kiek darbuotojai tobulina savo kvalifikaciją, ir jų požiūrį ar kvalifikacijos kėlimas įtakoja jų karjeros galimybes	19, 21
Nustatyti kaip darbuotojai vertina karjeros sistemą ir jų požiūrį į karjeros galimybes VSA.	Nustatyti, kiek įstaigos vykdomos priemonės karjeros planavime atitinka darbuotojų lūkesčius ir interesus	
	Išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina paaukštinimo VSA tvarką	22 – 30
	Ištirti kaip darbuotojai vertina tarnybinės veiklos vertinimo tvarkas	
	Išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į karjeros sistemą VSA	
	Išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į sudaromas karjeros galimybes VSA	

## VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪRA



Šaltinis: Visagino savivaldybės tarybos 2010 m. vasario 18 d. sprendimo Nr. TS- 49



### APKLAUSOS ANKETA VADOVAMS

Gerbiami Visagino savivaldybės administracijos vadovai, skyriaus vedėjai ir personalo specialistai! Kviečiu Jūs dalyvauti anketinėje apklausoje, kuria siekiu atskleisti **JŪSŲ nuomonę apie karjeros planavimo sistemą ir karjeros realizavimo galimybes Visagino savivaldybės administracijoje**. Prašau nuoširdžiai ir atidžiai įsigilinti į duotus klausimus ir visus juos atsakyti. Labai svarbu, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę, pateiktumėte siūlymus, paaiškinimus, nurodytumėte problemas ir jų sprendimo galimybes.

Jūsų atsakymai bus anonimiški. Apibendrinusi Jūsų atsakymus, gautus duomenis panaudosiu Mykolo Romerio universiteto Teisės ir valdymo specialybės magistro baigiamajame darbe.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

Pagarbiai, Inga Vasilenko.

1. Ar Visagino savivaldybės administracijoje vykdomas personalo karjeros planavimas?  
(Kokias būdais, priemonėmis vyksta karjeros planavimas VSA? Ar tenkina dabartinę vertinimo eigą ir jos rezultatų panaudojimas darbuotojų karjeros planavime? Ar visi darbuotojai vertinami? ir pan.)

1. *Taip*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. *Ne*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. *Kita*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Jūsų manymų, ar kiekvienas VSA tarnautojas / darbuotojas gali pasiekti savo individualių karjeros tikslų organizacijoje (VSA)?

(Ar žinomi įstaigos administracijai kiekvieno darbuotojo lūkesčiai, sugebėjimai, siekiai? Ar sudarytos VSA galimybės siekti asmeninės karjeros, kokie jie?)

1. *Taip*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. *Ne*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. *Kita*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Jūsų manymų, ar vienodos sąlygos valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį siekti karjeros VSA?

(Ar gerai tai, kad vienos įstaigos personalo valdymą reglamentuoja skirtingi teisės aktai, darbuotojams taikomos skirtingos socialinės garantijos, įdarbinimo ir pan. sąlygos?)

1. *Taip*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. *Ne*. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

3. Kita \_\_\_\_\_

---

4. Ar motyvuojamas VSA personalas siekti karjeros?

*(Kokios motyvavimo priemonės taikomos? Kokos problemos ir trukdžiai egzistuoja šios srities dabartiniame teisės reglamentavime? Ar tenkina esamo ir ateinančio į atrankas personalo kvalifikacija?)*

---

---

---

---

---

---

5. Jūsų manymų, ką galima pakeisti, kad personalo karjeros planavimas būtų efektyvus ir užtikrintų organizacijos vystimąsi?

*(Kokios spragos yra teisės aktuose, VSA personalo valdyme? Kokios pagrindinės problemos iškyla valdant žmogiškuosius išteklius, kaip galima jas spręsti?)*

---

---

---

---

---

---

***Dėkui už atsakymus !!!***

### APKLAUSOS ANKETA VSA PERSONALUI

Gerbiami bendradarbiai! Kviečiu Jūs dalyvauti anketinėje apklausoje, kuria siekiu atskleisti **JŪSŲ nuomonę apie įvairius karjeros planavimo aspektus ir realizavimo galimybes Visagino savivaldybės administracijoje**. Prašau nuoširdžiai ir atidžiai įsigilinti į duotus klausimus ir visus juos atsakyti. Labai svarbu, kad Jūs išsakytumėte savo nuomonę, pateiktumėte siūlymus. Gali būti, kad apie Jūsų rūpesčius ir problemas atsakingi asmenys pakankamai nežino. Mums **JŪSŲ** nuomonė svarbi.

Jūsų atsakymai bus anonimiški. Apibendrinusi Jūsų atsakymus, gautus duomenis panaudosiu Mykolo Romerio universiteto Teisės ir valdymo specialybės magistro baigiamajame darbe „Pavadinimas“.

Prieš atsakydami į klausimus, įdėmiai perskaitykite visus atsakymų variantus ir pažymėkite tą atsakymo variantą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę. Taip pat anketoje yra klausimų, kuriuose reikia balais nuo 1 iki 5 įvertinti teiginių atitikimą Jūsų nuomonei.

Dėkoju už dalyvavimą.  
Pagarbiai, Inga Vasilenko.

#### 1. Atsakykite keletą klausimų apie save

##### 1.1. Jūsų lytis:

- vyras                       moteris

##### 1.2. Jūsų amžius

- 18-25 metų             25 -35 metų             35- 60 metų             virš 60 metų

##### 1.3. Šiuo metu Jūs esate:

- karjeros valstybės tarnautojas;
- pakaitinis valstybės tarnautojas;
- politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas;
- darbuotojas, dirbantis pagal neterminuotą darbo sutartį;
- darbuotojas, dirbantis pagal terminuotą darbo sutartį.

##### 1.4. Jūsų išsilavinimas:

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Pagrindinis (nebaigtas vidurinis)     | <input type="radio"/> Profesinė technikos mokykla                      | <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis (koleg.) |
| <input type="radio"/> Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla) | <input type="radio"/> Aukštesnysis (aukštesnioji mokykla, technikumai) | <input type="radio"/> Aukštasis universitetinis            |

##### 1.5. Ar Jūs turite būtina Jūsų pareigoms išsilavinimą:

- Taip, turiu atitinkama
- Taip. Jis yra aukštesnis, nei reikalaujama
- Ne, jis yra žemesnis nei reikalaujama
- Ne, šiuo metu siekiu reikiamo išsilavinimo ( studijuojau universitete,  kolegijoje,  kita .....

**1.6. Jūsų darbo / tarnybos patirtis VSA:**

- 1-5 m.    
  5-10 m.    
  10-15 m.    
  15-20 m.    
  20 m. ir daugiau

**2. Jūsų bendras požiūris į darbą?**

	Įvertinkite teiginius balais nuo 1 iki 3 (1 – nesutinkate su nuomone, 3 – visiškai sutinkate)		
	1	2	3
Dirbu, kad galėčiau pragyventi.			
Kuo didesnės suteikiamos galimybės užsidirbti, tuo daugiau ir geriau sutinku dirbti (kad turėčiau pinigų pragyvenimui ir pramogoms bei kitiems poreikiams).			
Darbą susieju su kitais motyvavimo kriterijais (prestižas, įtaka kitiems ir kt.), išskyrus piniginį įvertinimą.			
Gyvenu, kad dirbčiau - darbas mano gyvenime yra svarbiausia savirealizacijos dalis, dėl jo aukuju savo asmeninį gyvenimą, laisvalaikį.			
Darbas man yra svarbu, tačiau jis neturi trukdyti asmeniniam gyvenimui.			
Tiesiog patinka toks darbas, be darbo nebūtų kas veikti.			

**3. Jūsų bendras požiūris į karjerą?**

Karjera – tai:	Pažymėkite variantą, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę
Nuolatinis ir visapusiškas tobulėjimas toje profesinėje srityje, kurioje dirbu	
Galimybė realizuoti save per visą savo gyvenimą	
Kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kitose kryptyse	
Pasiekimai vienos darbo vietos ribose (geresni rezultatai, našesnis darbas ir tobulėjimas)	
Aukštesnės pareigos	
Didesnė atsakomybė	
Didesnis darbo užmokestis	
Ne tik vertikalus, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas	
Per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su mano pažiūromis ir motyvais	
Kita (įrašykite)	

**4. Nuo ko Jūsų manymu priklauso karjera?**

- Nuo paties žmogaus;  
 Nuo organizacijos  
 Kita

**5. Kaip manote, ar kiekvienas turi galimybę pasiekti sėkmingos karjeros?**

- Taip;  
 Ne;  
 Galbūt.

## 6. Jūsų nuomone, koks veiksnys labiausiai skatina siekti karjeros?

	Įvertinkite teiginius balais nuo 1 iki 3 (1 - neturi įtakos, 3 - labai įtakoja)		
	1	2	3
Siekimas tapti nepriklausomu, savarankišku			
Aukštesnių pareigų siekimas			
Siekimas tapti geriausiu savo srities specialistu			
Noras vadovauti, būti lyderiu			
Noras būti naudingu visuomenei, organizacijai			
Materialinė nauda			
Pasitenkinimas savimi			
Pripažinimas			
Noras tobulėti			

## 7. Kas turi įtakos žmogaus sėkmingai karjerai?

- įgimta sėkmė;
- nuoseklus ir nuolatinis karjeros planavimas;
- tinkamos profesijos ir organizacijos pasirinkimas;
- motyvacija;
- atsitiktinumas.
- Kita

## 8. Ar būtinas karjeros planavimas organizacijoje?

- Taip;
- Ne;
- Galbūt.

## 9. Ar būtina kiekvienam darbuotojui planuoti savo karjerą?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.

## 10. Ar Jūs turite susidaręs savo individualų karjeros planą?

- Taip;
- Ne, bet planuoju;
- Apie tai net negalvoju

### 11. Įvertinkite pagrindinius Jūsų asmeninius interesus dirbant VSA

	Įvertinkite balais nuo 1 iki 3, kur 1 - nesvarbu, o 3 - labai svarbu		
	1	2	3
Darbo užmokestis, leidžiantis patenkinti Jūsų materialinius poreikius			
Įdomus, turiningas, nemonotoniškas darbas			
Galimybė derinti darbo laiką su asmeniniu (skirtu laisvalaikiui ir šeimai) laiku			
Socialinis pripažinimas (visuomenėje, draugų, kolegų tarpe)			
Galimybė išreikšti savo gebėjimus bei toliau kelti savo kvalifikaciją			
Dalyvavimas sprendimų priėmime			
Tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis			
Kilimas karjeros laiptais (vertikali karjera)			
Įsitraukimas į įstaigos veiklas (horizontali karjera)			
Modernių darbo metodų įsisavinimas			
Savo indėlio siekiant įstaigos tikslų matymas			

### 13. Jūsų vertinimas, ar įstaigos vadovybė atsižvelgia į Jūsų interesus:

	Įvertinkite balais nuo 1 iki 3, kur 1 - ne, o 3 - taip		
	1	2	3
Ieško galimybių mokėti atlyginimą, atitinkantį Jūsų kvalifikaciją ir darbo rezultatus			
Stengiasi parinkti Jums tinkamą darbo vietą pagal Jūsų gebėjimus			
Taiko abiem pusėms priimtina skatinimo sistemą			
Siūlo darbą su Jums priimtinu atsakomybės lygiu			
Parenka pageidaujamo turinio darbą ir plečia horizontalios karjeros galimybes			
Sudaro sąlygas Jums užimti tinkamiausias pareigas (pvz., dėl sveikatos)			
Vykdo optimalią rotaciją			
Sudaro ir įgyvendina individualų Jūsų karjeros planą			
Sudaro galimybes asmeniniam karjeros siekimui			

### 14. Ar VSA vykdomas karjeros planavimas?

- Taip;
- Ne;
- Nežinau.
- Kita.

### 15. Ar buvo atsižvelgta į Jūsų pageidavimus planuojant Jūsų karjerą?

- Taip
- Iš dalies
- Sunku pasakyti
- Ne

**16. Kaip manote, ar papildomos priemonės (pvz. kvalifikacijos tobulinimas kursuose, kolegijose ir pan.) užtikrina palankesnes karjeros galimybes?**

Palankesnes karjeros galimybes galėtų užtikrinti:	Įvertinkite balais nuo 1 iki 5, kur 1 - ne, o 5 - taip				
	1	2	3	4	5
Kvalifikacijos tobulinimas kursuose ir seminaruose					
Kvalifikacijos tobulinimas studijuojant kolegijose arba universitetuose					
Kvalifikacijos tobulinimas stažuotėse					
Savarankiškas kvalifikacijos tobulinimas					
Kvalifikacijos tobulinimas neturėtų visai įtakoti karjeros					

**17. Įvertinkite VSA karjeros sistemą:**

Kaip vertinate šiuos kriterijus:	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
Įstatymu nustatytas valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas, šių pareigybių kategorijos ir lygiai					
Yra tik trys valstybės tarnautojų lygiai					
Pretenduojant į karjeros valstybės tarnautojo pareigas ar siekiant aukštesniu pareigų būtina turėti atitinkamą išsilavinimo lygį					
Į valstybės tarnybą priimama konkurso būdu ir tik išimtiniais atvejais be konkurso					
Pakitinis valstybės tarnautojas be konkurso gali būti priimtas į laikinai negalinčio eiti karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojo pareigas, iki jis sugrįžta, bet ne ilgesniam negu trejų metų laikotarpiui					
Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį priėmimas dirbti gali būti vykdomas be konkurso					
Kaip vertinate ar dirbantiesiems pagal darbo sutartį nustatyti koeficientai atitinka keliamiems reikalavimams išsilavinimui ir atliekamoms funkcijoms?					
Kaip vertinate priedų ir priemokų skyrimo tvarką valstybės tarnautojams?					
Kaip vertinate priedų ir priemokų skyrimo tvarką darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį?					
Jūsų nuomonė, ar valstybės tarnautojams ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį numatytos vienodos galimybės būti pripažintam ir sekti karjeros VSA?					
Jūsų nuomonė, ar dirbantiesiems pagal darbo sutartį savivaldybės įstaigose darbuotojams turi būti sudarytos panašios įdarbinimo, vertinimo ir t.t. reikalavimai bei sąlygos kaip ir valstybės tarnautojams?					
Ar turimi paskatinimai turėtų įtakoti Jūsų karjeros galimybes?					

**18. Įvertinkite paaukštinimo pareigose galimybes VSA:**

Kaip vertinate:	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
Galiojančių VSA valstybės tarnautojų kilimo pareigose tvarką (konkursų būdu)					
VSA darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį kilimo pareigose galimybes					
Kaip vertinate tai, kad norint kilti pareigose VSA dažnai būtina tobulinti					

kvalifikacija?					
Kaip vertinate tai, kad valstybės tarnautojai gali būti paaukštinti pareigose be konkurso, o tik po vertinimo komisijos įvertinimo?					
Kaip vertinate tai, kad VSA darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį norit užimti aukštesnes pareigas nebūtinai organizuojamas konkursas?					
Kaip vertinate tai, kad VSA darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį norit užimti valstybės tarnautojo pareigas būtina laimėti konkursą?					
Ar Jūsų nuomone tikslinga sudaryti rezervą tarnautojų / darbuotojų, kurie galėtų būti pretendentai į aukštesnes pareigas?					
Ar Jūsų nuomone būtų tikslinga pereiti prie darbuotojui, dirbančiam pagal darbo sutartį perkėlimo į valstybės tarnautojo pareigas be konkurso (pvz. atsižvelgiant į jo užimamas pareigas ir atidirbtą laiką institucijoje)?					

### 19. Įvertinkite horizontalios karjeros galimybes VSA:

Kaip vertinate:	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
...kad esant tarnybinei būtinybei valstybės tarnautojas gali būti laikinai perkeltas į kitas valstybės tarnautojo arba įstaigos vadovo pareigas?					
...kad karjeros valstybės tarnautojas jo prašymu gali būti perkeltas į kitas tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje kai yra laisvos pareigos?					
...kad gali būti sukeistos dviejų tos pačios kategorijos karjeros valstybės tarnautojų pareigos, jeigu jie abu to prašo?					
...kad darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį horizontalios karjeros galimybės neregamentuotos?					

### 20. Įvertinkite VSA personalo vertinimo tvarką:

	1 - labai blogai, 5- labai gerai				
	1	2	3	4	5
Kaip Jūs vertinate tai, kad valstybės tarnautojai ir jų tarnybinę veiklą privalomai vertinama tiesioginiu vadovu kasmet?					
Koks Jūsų požiūris į tai, kad darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį nevertinami?					
Ar tikslinga valstybės tarnautojams iš karto suteikti 3 kvalifikacinę klasę įdarbinant?					
Kaip Jūs vertinate tarnautojų vertinimo tvarką ir kvalifikacinių klasių suteikimą / naikinimą?					
Ar Jūs manote, kad būtų tikslinga nustatyti privalomą darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį vertinimo tvarką?					

### 21. Ar VSA sudaromos palankios aplinkybės karjerai?

- Taip;
- Ne;
- Neturiu nuomonės.



## 22. Iš kur Jūs gaunate informacijos apie karjeros galimybes VSA?

- iš personalo specialisto;
- iš skyriaus vedėjo;
- iš vadovo;
- iš bendradarbių;
- Interneto;
- Kita \_\_\_\_\_


## 23. Jūsų požiūris į karjeros galimybes VSA?

	Taip	Ne	Nežinau
Ar matote galimybes pereiti į aukštesnes pareigas savo ar kitame VSA skyriuje?			
Ar matote galimybes pereiti į kitas pareigas?			
Ar manote, kad Jūsų karjera turėtų priklausyti tik nuo VSA poreikių bei galimybių?			
Ar esamas teisinis reglamentavimas yra pakankamas užtikrinti VSA darbuotojų / tarnautojų karjeros, kaip nuoseklios „laiptelių aukštyn“ sistemos, valdymą?			
Ar analizuojate savo karjeros VSA variantus ir ją planuojate?			
Kaip manote, ar Jūsų vadovai pakankamai rūpinasi Jūsų karjeros galimybėmis?			
Ar laikytumėte Jūsų karjera yra tai, kad dirbdamas savo tiesioginį darbą Jūs dar papildomai įtraukiamas į darbo grupes kaip ekspertas/savo srities specialistas?			
Ar pasikeitė Jūsų požiūris į pasirinktąją profesiją pradėjus dirbti?			
Kiek vadovybė atsižvelgia į Jūsų pageidavimą dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose?			
Ar esate pakankamai informuojamas apie karjeros galimybes VSA padaliniuose?			
Ar dažnai įvertinate savo savybes, vertybes, interesus, tobulinimo poreikius?			
Ar Jūsų karjeros vystimasis labiau turėtų priklausyti nuo Jūsų gebėjimų?			
Ar siekiant karjeros būtina nuolat gerai ir kruopščiai atlikti savo darbą?			

## 24. Ar planuojate keisti darbą per artimiausius ketverius metus?


- Taip, bet pasiliksiu VSA.
- Taip, ieškosiu darbo kitoje organizacijoje.
- Ne.
- Nežinau.

## 25. Kokios, Jūsų manymu, didžiausios tarnautojų ir darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį karjeros planavimo problemos savivaldybės administracijoje?

	<i>Trumpai aprašykite savo patirtį ir pateikite pasiūlymus</i>
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

.....
.....
.....

**26. Kokios, Jūsų manymu, didžiausios tarnautojų ir darbuotojų, dirbančiųjų pagal darbo sutartį karjeros realizavimo problemos savivaldybės administracijoje?**

	<i>Trumpai aprašykite savo patirtį ir pateikite pasiūlymus</i>
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

***Dėkoju už atsakymus !!!***

## PERSONALO ATASKAITA

Visagino savivaldybės administracija yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, kurią sudaro struktūriniai padaliniai ir į struktūrinius padalinius neįeinantys viešojo administravimo valstybės tarnautojai. Savivaldybės administracijos struktūrą, jos veiklos nuostatus ir darbo užmokesčio fondą, didžiausią leistiną valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių užmokestį iš savivaldybės biudžeto, skaičių savivaldybės administracijos direktoriaus siūlymu mero teikimu tvirtina arba keičia savivaldybės taryba, o pareigybes ir jų aprašymus tvirtina savivaldybės administracijos direktorius.

### Žmogiškieji ištekliai

Visagino savivaldybės administracijoje 2010 metų spalio 1 d. duomenimis buvo 64 valstybės tarnautojų pareigybės. Savivaldybės administracijoje yra 62 yra karjeros valstybės tarnautojai, 1 įstaigos vadovas ir 1 politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Valstybės tarnautojai pagal lygius pasiskirsto taip: A lygio – 48 ir B lygio – 16 valstybės tarnautojų.

Visagino savivaldybėje yra 155 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybės, iš jų 110,75 – Aplinkos tvarkymo skyriuje, 44,25 – savivaldybės administracijoje.

Valstybės tarnautojų pareigybėms suteiktos kategorijos pasiskirsto nuo 6 iki 17. Daugiausia yra valstybės tarnautojų pareigybių, kurioms suteikta 8 kategorija – 20 (31,25 proc.). Kitos kategorijos: 12 kategorija – 12 (18,75 proc.), 7 kategorija – 9 (14,07 proc.), 9 kategorija – 11 (17,19 proc.), 10 kategorija – 6 (9,38 proc.). Žemiausia – 6 kategoriją – turi 4 valstybės tarnautojų pareigybės (6,25 proc.), aukščiausia – 17 kategoriją – 1 valstybės tarnautojo pareigybė (1,57 proc.).

Valstybės tarnautojų išsilavinimas: 76,19 proc. – turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 9,53 proc. – aukštąjį neuniversitetinį, 14,28 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą.

2010 m. 21 savivaldybės valstybės tarnautojai turėjo I kvalifikacinę klasę (t. y. 33,87 proc. visų valstybės tarnautojų), II kvalifikacinę klasę – 8 valstybės tarnautojų (12,91 proc.), III – 11 valstybės tarnautojų (17,75 proc.). 22 valstybės tarnautojams nėra suteikta kvalifikacinė klasė (35,49 proc.).

Įvertinus valstybės tarnautojus pagal darbo stažą, galima daryti išvadą, jog Visagino savivaldybės administracijoje dirba darbuotojai, turintys didelę darbo patirtį valstybės tarnyboje: daugiau nei 10 metų darbo stažą turi 45,91 proc. dirbančių valstybės tarnautojų, iš jų net 82 proc. valstybės tarnautojų turi didesnę negu 15 metų stažą valstybės tarnyboje. Neturinčių trejų metų darbo stažo yra 27,87 proc. valstybės tarnautojų.

Darbuotojai nuolat dalyvauja įvairiuose seminaruose, mokymuose. 2010 m. daugiausia kelta kvalifikacija strateginio planavimo, kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų mokymo, viešųjų pirkimų srityse (įgyvendinant regioninį projektą „Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas“). Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų mokymų kryptys atitinka prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metais strategijos tikslus: tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, pasirengti panaudoti 2007 – 2013 metų Europos Sąjungos struktūrinę paramą, vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomą mokymą.

2010 m. kurdama efektyvesnę, profesionalesnę savivaldybės administracijos darbo veiklą, savivaldybės administracija gavo paramą iš ES struktūrinių fondų pagal Žmogiškųjų išteklių veiksmų programos 4 prioritetą „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ Visagino savivaldybės administracijos darbuotojų mokymams, informacinių, finansų valdymo bei planavimo sistemų diegimui.

## VISAGINO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOKYMO PLANAS

Page 1 of 2

Visagino savivaldybės administracija  
(valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos pavadinimas)

TVIRTINU

### PATIKSLINTAS 2010 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO PLANAS

2010.03.31 Nr.1

Visaginas

Valstybės tarnautojų mokymo rūšys: išvardijami kiekvienos mokymo rūšies mokymo programų pavadinimai	Bendras klausytojų skaičius	Mokymo programų trukmė akad. val.	Mokymo kaina vienam klausytojui (Lt)		Mokymo išlaidos (Lt)		Mokymo įstaiga (pildoma, jei įvyko viešųjų pirkimų procedūra)
			Budžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	Kitos lėšos	Budžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	Kitos lėšos	
1. Įvadinis mokymas							
2. Kvalifikacijos tobulinimas							
2.1 18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas							
2.2 Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas							
KURSAS ORGANIZACIJOS VADYBAI STIPRINTI	2	50	1250		2500		VšĮ Lietuvos viešojo administravimo institutas
2.3 Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas							
Vadovų kvalifikacijos tobulinimo programa	1	32	1536		1536		VšĮ Lietuvos viešojo administravimo institutas
Strateginis planavimas	27	8		150		4050	
2.4 Gebėjimų dalyvauti ES spren. priėmimo ir priimtų spren. įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 metais tobulinimas							
2.5 Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas							
2.6 Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas							
2.7 Darbinių Europos Sąjungos							

kalbų mokymas						
Anglų kalba	28	40		350		9800
2.8 Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas						
Kompiuterinio raštingumo pagrindai ECDL pažymejimui gauti	29	80		1332		38628
2.9 Kitos mokymo programos						
Viešieji pirkimai	9	8		150		1350
KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMAS	3	16	250		750	
EFEKTYVUS BENDRAVIMAS IR KONFLIKTŲ SPRENDIMAS	2	16	250		500	
EFEKTYVUS VADOVAVIMAS	2	16	250		500	
Streso ir spaudimo valdymas	3	16	250		750	
VĖFAFAE praktinis taikymas	5	16	500		2500	
Viešojo sektoriaus subjektų buhalterinių sąskaitų likučių perkėlimas iš senojo sąskaitų plano į naująjį	8	16	500		4000	
Viešojo sektoriaus apskaitos reforma: išdo ir išteklių fondų apskaita savivaldybėse	4	8	200		800	
Seminarai teisininkams	2	16	350		700	
Mokymui skiriamos lėšos (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio nustatytų asignavimų					14566 Lt 0,5 %
	Kitos lėšos					53828 Lt
Vienam valstybės tarnautojui skiriamos lėšos (Lt)	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus					195,3 Lt
	Kitos lėšos					758,14 Lt

Vyresnioji specialistė

(Parašas)

Vaiva Jefremovienė

## VISAGINO SAVIVALDYBĖS PERSONALO MOKYMO ATASKAITA

Page 1 of 1

## Visagino savivaldybės administracija

2009 METŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO ATASKAITA  
2010.01.27 Nr.1

Įstaigos valstybės tarnautojų skaičius	Įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio fondas (Lt)	Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius	Mokymui skirtos lėšos (Lt)		Vienam valstybės tarnautojui skirtos mokymo lėšos (Lt)		Pastabos	
			Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus ir jų procentas nuo įstaigos valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui numatytų asignavimų	Kitos lėšos	Biudžeto lėšos, skiriamos atsižvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytus asignavimus	Kitos lėšos		
71	2990000	43	29900 1%	0	421,13	0		
<b>Mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius pagal atskiras mokymo rūšis</b>								
Įvadinis mokymas	Kvalifikacijos tobulinimas							
	18-20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymas	Žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymas	Gebėjimų, susijusių su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas	Gebėjimų dalyvauti ES spren. priėmimo ir įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirėngti pirmininkauti ES 2013 metais tobulinimas	Europos Sąjungos struktūrinės paramos administravimo gebėjimų tobulinimas	Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas	Darbių Europos Sąjungos kalbų mokymas	Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas
23	0	0	6	0	0	0	0	45

vyrėsnysis specialistas

Parašas

Valva Jefremovienė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS KASMETINIO VERTINIMO IŠVADA**

Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo  
ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo  
taisyklių 2 priedas  
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės  
2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija)

**VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
STRATEGINIO PLANAVIMO IR INVESTICIJŲ SKYRIUS**

**VALSTYBĖS TARNAUTOJOS**

**TARNYBINĖS VEIKLOS KASMETINIO VERTINIMO IŠVADA**

2009 m. gruodžio \_\_\_ d. Nr. (5.1)-VTV-\_\_\_  
Visaginas

**I. BENDRIEJI DUOMENYS**

Pareigybė – **karjeros valstybės tarnautojas.**

Valstybės tarnautojo pareigos – **Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėjas.**

Paskyrimo į pareigas įstaigoje data – **2007-10-12 Strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja.**

Pareigybės lygis – **A.**

Pareigybės kategorija – **12.**

Kvalifikacinė klasė – **antra.**

Vertinimo laikotarpis – **2008 m. spalio 12 d. – 2009 m. gruodžio \_\_\_ d.**

**II. TARNYBINĖS VEIKLOS APIBŪDINIMAS**

<b>Vertinimo kriterijus</b>	<b>Tarnybinės veiklos apibūdinimas</b>
1. Produktyvumas	Per vertinamą laikotarpį įgyvendino užsibrėžtus skyriaus tikslus ir pasiekė gerų rezultatų. Veikla sudėtinga, sritis plati ir įvairi – strateginis planavimas, investicijų valdymas, projektų rengimas, savivaldybei priklausančio turto disponavimo klausimai, verslo plėtra, turizmas. Darbo krūvis didelis (2009 m. Visagino savivaldybės taryba priėmė 276 tarybos sprendimus, iš jų 107 tarybos sprendimai parengti skyriaus kuruojamais ir vykdomais klausimais; koordinavo kartu su kitais įstaigos darbuotojais parengto savivaldybės Strateginio veiklos plano 2009-2011 metų ir 2010-2012 metų projektą ir teikimą tarybai; aktyviai dalyvauja rengiant Visagino savivaldybės strateginį plėtros planą

	<p>2010-2015 metams; intensyviai dirba registruojant ir tvarkant nekilnojamo turto teisinę dokumentaciją: kadastro darbai, turto registravimas). Nuolat rengia įvairaus sudėtingumo dokumentus, savivaldybės tarybos sprendimų projektus, raštus aukščiausios valstybės institucijoms (Seimui, Vyriausybei, ministerijoms dėl įvairių programų finansavimo ir papildomų lėšų skyrimo savivaldybės veiklai ir projektams įgyvendinti). Įgyvendina projektus: 2009 m. koordinavo bei rengė finansavimui 78 projektus, finansuojamus iš įvairių finansavimo šaltinių (ES struktūrinių fondų, Ignalinos programos, VĮ IAE eksploatacijos nutraukimo fondo, Norvegijos finansinių mechanizmų, valstybės ir savivaldybės biudžetų) ir vykdomus įvairiose srityse: savivaldybės infrastruktūros plėtra, smulkaus ir vidutinio verslo plėtra, savivaldybės nevyriausybinių organizacijų projektų vykdymas, savivaldybės įvaizdžio formavimas, žmogiškųjų išteklių gebėjimų tobulinimas. Analizuoja savivaldybės infrastruktūros būklę, nustatant jos gerinimo prioritetus bei teikiant svarstyti savivaldybės tarybai, analizuoja savivaldybės socialinę ekonominę būklę bei rengia išvadas. Dirba planingai, nustato darbo prioritetus skyriaus darbuotojams, iškelia ilgalaikius ir trumpalaikius uždavinius. Sugeba ir moka dirbti komandoje. Dalyvauja komisijų ir darbo grupių veikloje (yra Strateginio planavimo darbo grupės narė, Viešųjų pirkimų komisijos narė, Inventorizacijos centrinės komisijos narė, Mokesčių lengvatų svarstymo ir teikimo komisijos narė, Utenos apskrities turizmo tarybos narė, darbo grupės Utenos regiono plėtros plano monitoringui vykdyti narė, IAE regiono verslo inkubatoriaus tarybos pirmininkė ir kitų laikinų komisijų narė bei pirmininkė). Vykdo vienkartinės užduotis – projektų administravimas, valdymas, neregistruoto nekilnojamojo turto dokumentų surinkimas ir parengimas kadastriniams matavimams ir teisinei registracijai, rengia finansavimo paraiškas priemonėms iš IAE eksploataavimo nutraukimo fondo įgyvendinti.</p>
2. Kompetencija	<p>Siekdama rezultatų panaudoja turimas žinias ir įgūdžius nustatytoms funkcijoms atlikti. Viešojo administravimo magistrė, magistro darbas Valstybės tarnybos departamento</p>



	<p>komisijos įvertintas ir užėmė trečią vietą tarp 25 įvairių Lietuvos universitetų atrinktų ir pateiktų darbų. Tobulina kvalifikaciją pagal savo kompetenciją (išklausė mokymo kursus pagal efektyvaus skyriaus organizavimo (ESKO) programą; dalyvavo seminaruose ir mokymuose dėl projektų rengimo, valdymo, paraiškų pildymo, projekto biudžeto formavimo). Pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas vykdo laiku ir nepriekaištingai. Darbų kokybė, atsižvelgiant į didelį darbo krūvį, yra labai gera. Tarnautoja yra motyvuota, lojali įstaigai, darbui negaili nei jėgų, nei laiko. Pasižymi kūrybingumu, iniciatyvumu. Ieško naujovių – sukūrė Strateginio veiklos plano finansinės dalies rengimo ir monitoringo programą Excel programos pagrindu, kuria naudojasi skyriaus specialistai. Skyrius, nors sukurtas tik 2007 metais, dirba stabiliai ir gerai: darbą organizavo tolygiai paskirstydama darbo krūvį skyriaus darbuotojams, skatina darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo seminaruose ir mokymuose bei diegti naujoves ir gerą patirtį skyriuje (bendravime, darbo organizavime, skyriaus komandos formavime).</p>
3. Veiklos kokybė	<p>Pavestas užduotis ir funkcijas atlieka laiku ir tinkamai. Atsižvelgus į skyriui priskirtas veiklos sritis ir sudėtingumą, darbas yra kokybiškas. Nuolat analizuoja savo ir skyriaus veiklą, koreguoja esamus planus. Jaučia didelę asmeninę atsakomybę už savo ir vadovaujamo skyriaus veiklos rezultatus. Priima pagrįstą kritiką.</p>

### III. TIESIOGINIO VADOVO ĮVERTINIMAS

Valstybės tarnautojos **VIKTORIJOS ABARAVIČIENĖS** tarnybinė veikla įvertinama

**LABAI GERAI**

(labai gerai/gerai/patenkinamai/nepatenkinamai – įrašyti reikiamus žodžius)

### IV. TIESIOGINIO VADOVO SIŪLYMAS

Siūlau      pirmą kvalifikacinę klasę

(vienas iš Valstybės tarnybos įstatymo 22 straipsnio 9, 10 ar 11 dalyse nurodytų siūlymų)

**V. REKOMENDACIJOS, KAIP TOBULINTI KVALIFIKACIJĄ**

Rekomenduoju \_\_\_\_\_

Administracijos direktorius

**Alikas Milko**

Susipažinau

\_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(data)

**VISAGINO SAVIVALDYBĖS DIREKTORIAUS ĮSAKYMAI PERSONALO KLAUSIMAIS**

PATVIRTINTA

Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus  
2010 m. gegužės 13 d. įsakymo Nr. IP-574  
2 priedas

**VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ PAGAL DARBO SUTARTIS, PAREIGYBIŲ SĄRAŠAS  
2010-07-01**

Eil. Nr.	Pareigybės pavadinimas	Pareigybės dydis	Pastabos
<b>APSKAITOS SKYRIUS</b>			
2.	Buhalteris	3	
3.	Vyriausiasis specialistas finansams	1	
	<b>Viso:</b>	<b>4</b>	
<b>APLINKOS TVARKYMO SKYRIUS</b>			
4.	Vyriausiasis meistras	1	
5.	Meistras	4	
6.	Specialistas	1	
7.	Vyriausiasis darbuotojas	1	
8.	Šaltkalvis-remontininkas	2	
9.	Lietaus šulinių apeivis	2	
10.	Pagalbinis darbininkas	9,5	
11.	Motopjūklininkas	1	
12.	Traktorininkas	3	
13.	Apželdintojas	10	
14.	Kapinių prižiūrėtojas	1	
15.	Vairuotojas	1	
16.	Patalpų valytojas	0,5	
17.	Stalius	2	
18.	Kiemsargis	2	
19.	Teritorijos valytojas	69,75	
	<b>Viso:</b>	<b>110,75</b>	
<b>BENDRASIS SKYRIUS (KANCELIARIJA)</b>			
20.	Vyriausiasis specialistas	1	
21.	Vyriausiasis specialistas	1	
22.	Sekretorius-referentas (vyriausiasis specialistas)	1	
23.	Mero priimamojo sekretorius (vyriausiasis specialistas)	1	
24.	Vyriausiasis specialistas	1	

25.	Vyriausysis specialistas kompiuterininkas	1	
26.	Vyriausysis specialistas kompiuterininkas	1	
27.	Vyriausysis specialistas	1	
28.	Vyriausysis specialistas	0,75	
29.	Vyriausysis specialistas	0,5	
	<b>Viso:</b>	<b>9,25</b>	
<b>JURIDINIS SKYRIUS</b>			
30.	Teisininkas (vyriausysis specialistas)	1	
31.	Vyresnysis specialistas viešiesiems pirkimams	1	
32.	Vyresnysis specialistas	1	
33.	Vyresnysis specialistas	1	
34.	Specialistas (pirkimų koordinatorius)	1	
	<b>Viso:</b>	<b>5</b>	
<b>SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUS</b>			
35.	Specialistas	2	<i>Iki 2011-02-28</i>
	<b>Viso:</b>	<b>2</b>	
<b>STRATEGINIO PLANAVIMO IR INVESTICIJŲ SKYRIUS</b>			
36.	Projektų koordinatorius (vyriausysis specialistas)	3	
37.	Projektų koordinatorius (vyriausysis specialistas)	1	<i>Iki projekto 1 ir 2 etapo įvykdymo</i>
38.	Inžinierius statybai (vyriausysis specialistas)	1	
39.	Inžinierius (vyriausias specialistas)	1	
40.	Vyriausysis specialistas (sąmatininkas)	1	
41.	Vyresnysis specialistas	1	
	<b>Viso:</b>	<b>8</b>	
<b>ŠVIETIMO, KULTŪROS IR SPORTO SKYRIUS</b>			
42.	Vyriausysis specialistas	1	
43.	Sekretorius	1	
	<b>Viso:</b>	<b>2</b>	
<b>TRANSPORTO IR ŪKIO SKYRIUS</b>			
44.	Vedėjas	1	
45.	Elektrikas	1	
46.	Vairuotojas	4	
47.	Santehnikas	1	
48.	Patalpų valytojas	5	
49.	Patalpų valytojas-rūbininkas	1	
	<b>Viso:</b>	<b>13</b>	
	<b>Iš viso:</b>	<b>154</b>	

PATVIRTINTA

Visagino savivaldybės administracijos direktoriaus

2010 m. gegužės 13 d. įsakymo Nr. ĮP-574

1 priedas

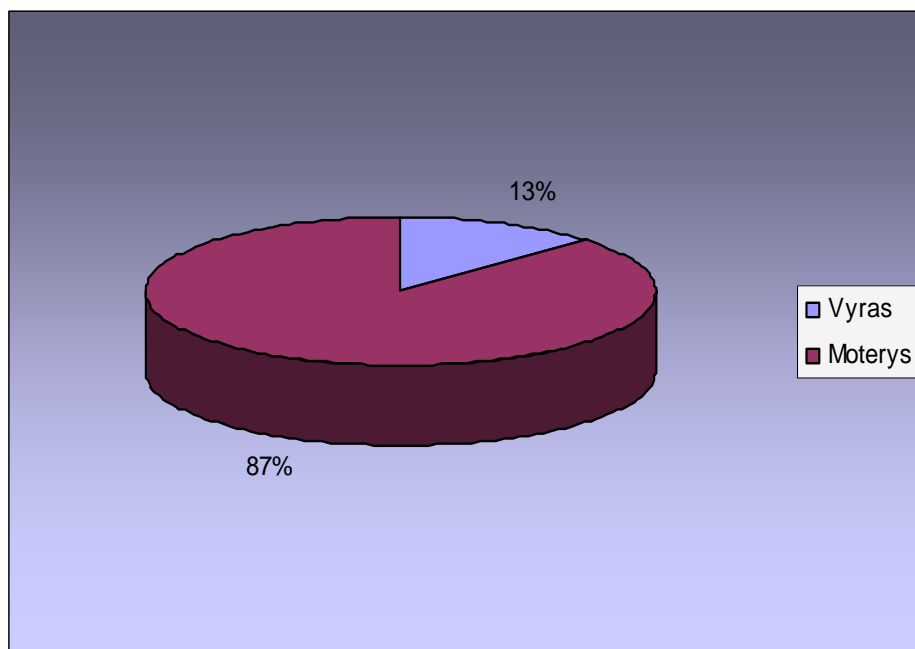
**VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS  
VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PAREIGYBIŲ  
SĄRAŠAS  
2010-07-01**

<b>Eil Nr.</b>	<b>Pareigybės pavadinimas</b>	<b>Pareigybės dydis</b>	<b>Lygis</b>	<b>Kategorija</b>
administracija				
1	<b>ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS</b>	1	A	17
2	<b>ADMINISTRACIJOS DIREKTORIAUS PAVADUOTOJAS</b>	1	A	16
3	<b>TARNAUTOJAS KARO PRIEVOLEI ADMINISTRUOTI (VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS)</b>	1	A	8
4	Vyresnysis specialistas	1	B	8
	<b>Iš viso:</b>	<b>4</b>		
<b>APLINKOS TVARKYMO SKYRIUS</b>				
5	Vedėjas	1	A	12
6	Vedėjo pavaduotojas	1	A	10
	<b>Iš viso:</b>	<b>2</b>		
<b>APSKAITOS SKYRIUS</b>				
7	Vedėjas (vyriausiasis buhalteris)	1	A	12
8	Vyresnysis specialistas	1	B	8
9	Vyresnysis specialistas	1	B	7
10	Vyresnysis specialistas	1	B	7
11	Vyresnysis specialistas	1	B	7
12	Vyresnysis specialistas	1	B	7
	<b>Iš viso:</b>	<b>6</b>		
<b>ARCHITEKTŪROS IR TERITORIJŲ PLANAVIMO SKYRIUS</b>				
13	<b>VEDĖJAS – VYRIAUSIASIS ARCHITEKTAS</b>	1	A	12
14	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	1	A	10
15	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	1	A	9
16	Vyresnysis specialistas	1	B	8
	<b>Iš viso:</b>	<b>4</b>		
<b>BENDRASIS SKYRIUS (KANCELIARIJA)</b>				
17	<b>VEDĖJAS</b>	1	A	12
18	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	1	A	9

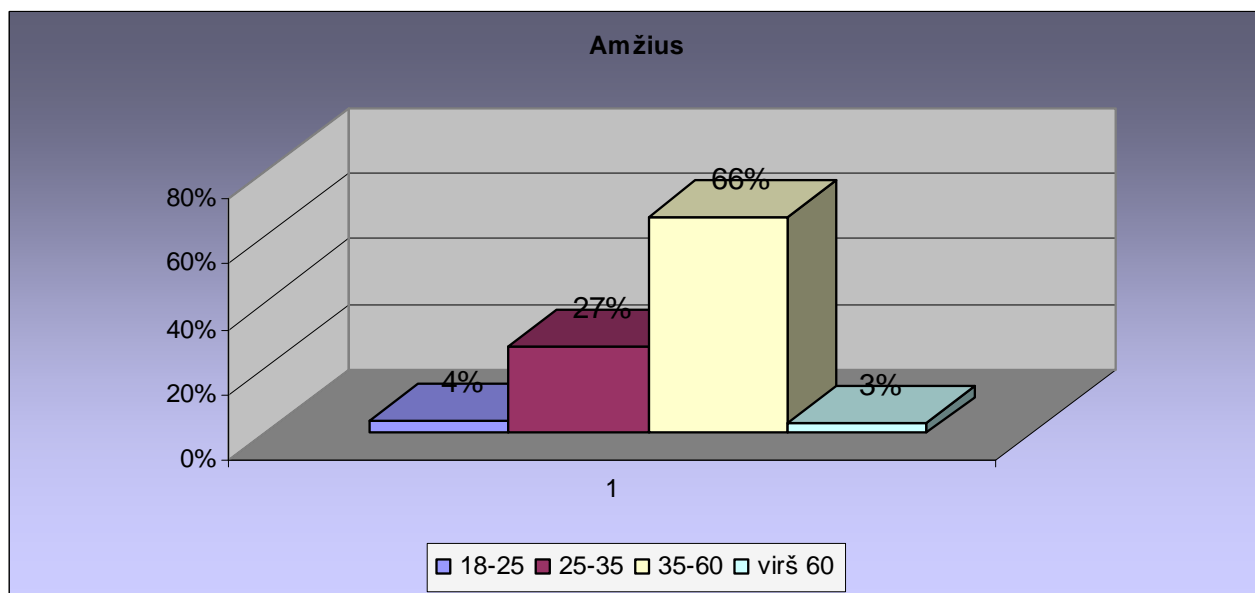
19	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	8
	Iš viso:	3		
<b>CENTRALIZUOTAS SAVIVALDYBĖS VIDAUS AUDITO SKYRIUS</b>				
20	VEDĖJAS	1	A	12
21	VIDAUS AUDITORIUS (VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS)	1	A	9
	Iš viso:	2		
<b>JURIDINIS SKYRIUS</b>				
22	VEDĖJAS	1	A	12
23	VEDĖJO PAVADUOTOJAS CIVILINEI METRIKACIJAI	1	A	10
24	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	10
25	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	9
26	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	1	B	8
27	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	1	B	8
	Iš viso:	6		
<b>FINANSŲ SKYRIUS</b>				
28	VEDĖJAS	1	A	12
29	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	9
30	Vyresnysis specialistas	1	A	8
31	Vyresnysis specialistas	1	B	8
	Iš viso	4		
<b>SOCIALINĖS PARAMOS SKYRIUS</b>				
32	VEDĖJAS	1	A	12
33	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	10
34	SAVIVALDYBĖS GYDYTOJAS VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	8
35	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	1	A	7
36	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	1	A	7
37	Vyresnysis specialistas	1	B	7
38	Vyresnysis specialistas	1	B	6
39	Specialistas	1	A	6
40	Specialistas	1	A	6
	Iš viso	9		
<b>STRATEGINIO PLANAVIMO IR INVESTICIJŲ SKYRIUS</b>				
41	VEDĖJAS	1	A	12
42	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	9
43	VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS	1	A	8
44	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	0,75	A	8
45	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	1	B	8
46	VYRESNYSIS SPECIALISTAS	0,75	B	8

47	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>0,5</b>	<b>B</b>	<b>8</b>
48	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>B</b>	<b>7</b>
49	<b>SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>6</b>
50	Specialistas	1	B	6
	<b>Iš viso:</b>	<b>9</b>		
<b>ŠVIETIMO, KULTŪROS IR SPORTO SKYRIUS</b>				
51	<b>VEDĖJAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>12</b>
52	<b>VEDĖJO PAVADUOTOJAS (KULTŪRAI)</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>10</b>
53	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>9</b>
54	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>9</b>
55	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>9</b>
56	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>9</b>
57	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>8</b>
	<b>Iš viso</b>	<b>7</b>		
<b>VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SKYRIUS</b>				
58	<b>VEDĖJAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>12</b>
59	<b>VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>9</b>
60	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>8</b>
61	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>8</b>
62	<b>VYRESNYSIS SPECIALISTAS</b>	<b>1</b>	<b>B</b>	<b>8</b>
	<b>Iš viso:</b>	<b>5</b>		
<b>VALSTYBINĖS KALBOS KONTROLĖS SKYRIUS</b>				
63	<b>VEDĖJAS</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>12</b>
64	<b>KALBOS TVARKYTOJAS (VYRIAUSIASIS SPECIALISTAS)</b>	<b>1</b>	<b>A</b>	<b>8</b>
65	Kalbos tvarkytojas (vyresnysis specialistas)	1	A	7
	<b>Iš viso:</b>	<b>3</b>		
	<b>IŠ VISO</b>	<b>64</b>		

## RESPONDENTŲ SOCIODEMOGRAFINIAI DUOMENYS

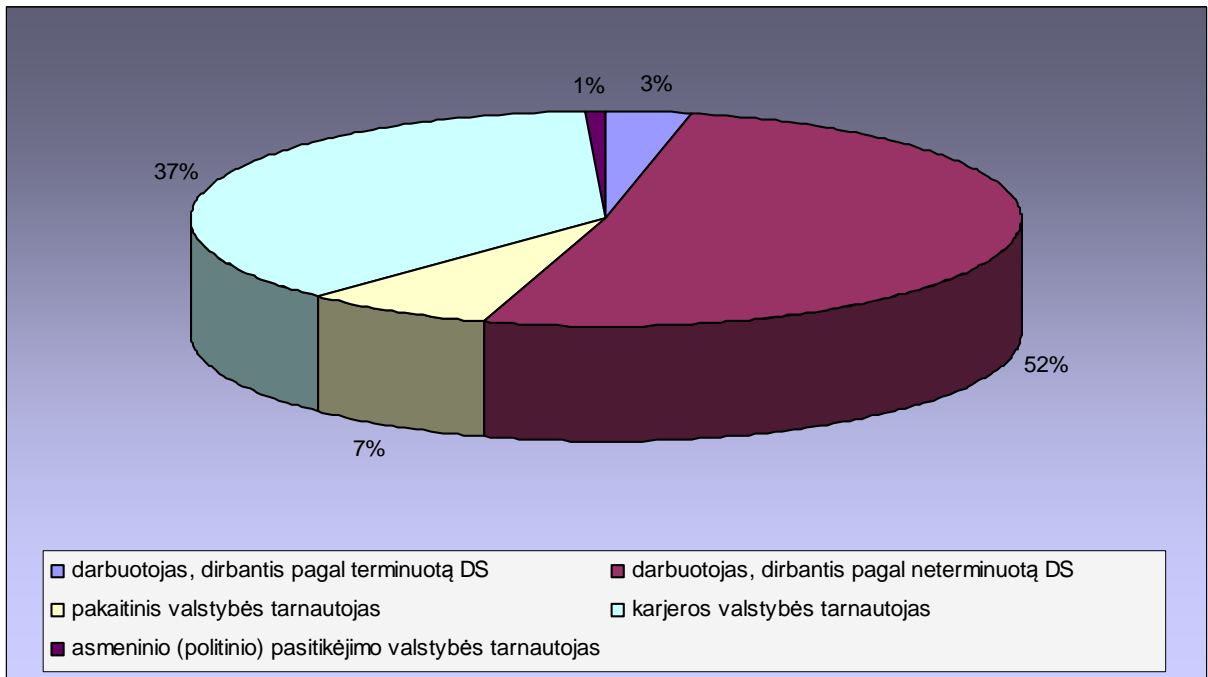


1 pav. Respondentų išskirstymas pagal lytį

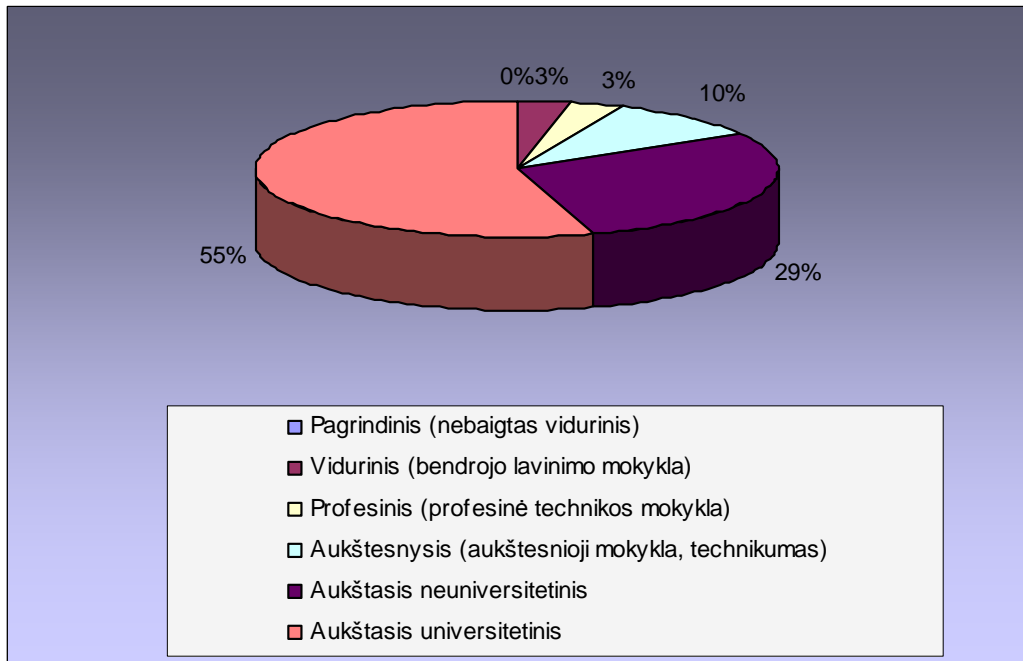


2 pav. Respondentų amžius

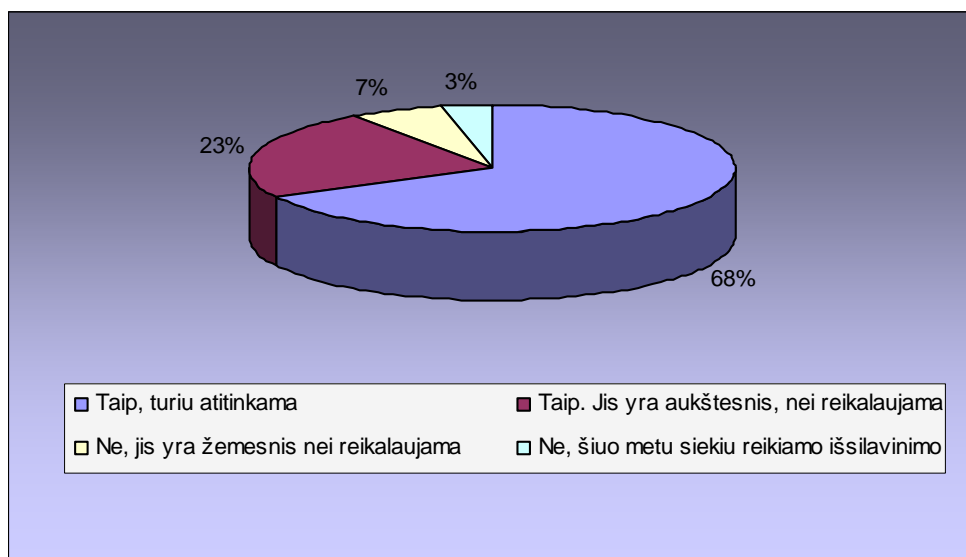




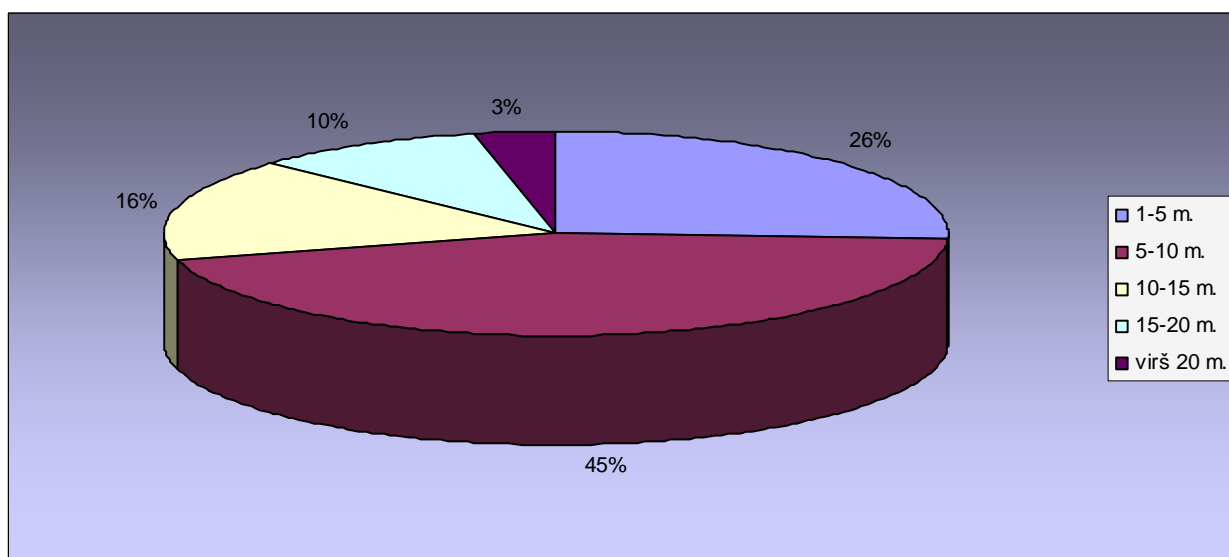
3 pav. Respondentų paskirstymas pagal pareigybes



4 pav. Respondentų išsilavinimas

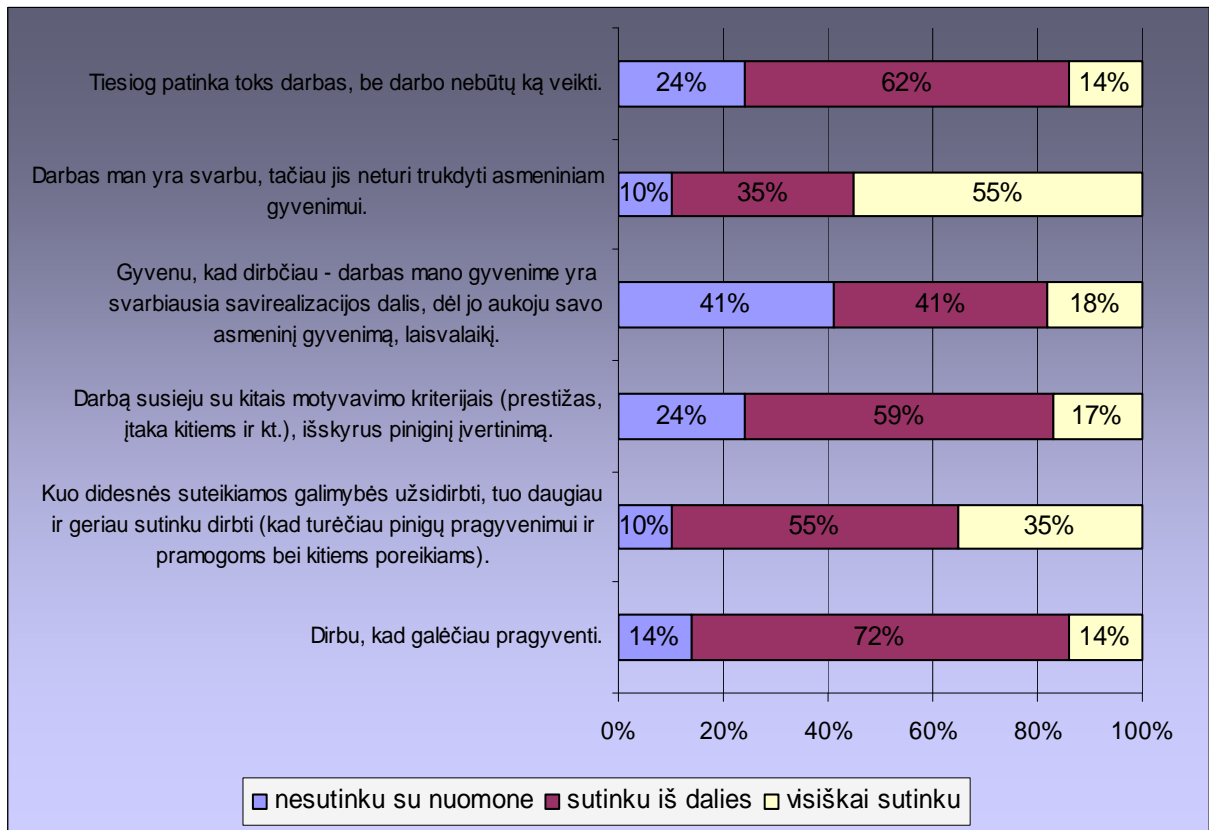


5 pav. Respondentų išsilavinimo ir jo atitikimas reikalavimams

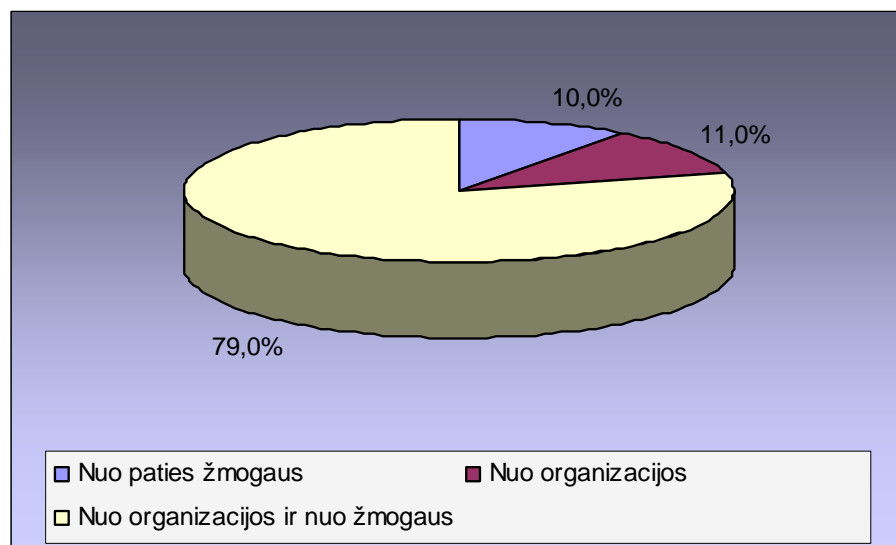


6 pav. Respondentų darbo trukmė VSA

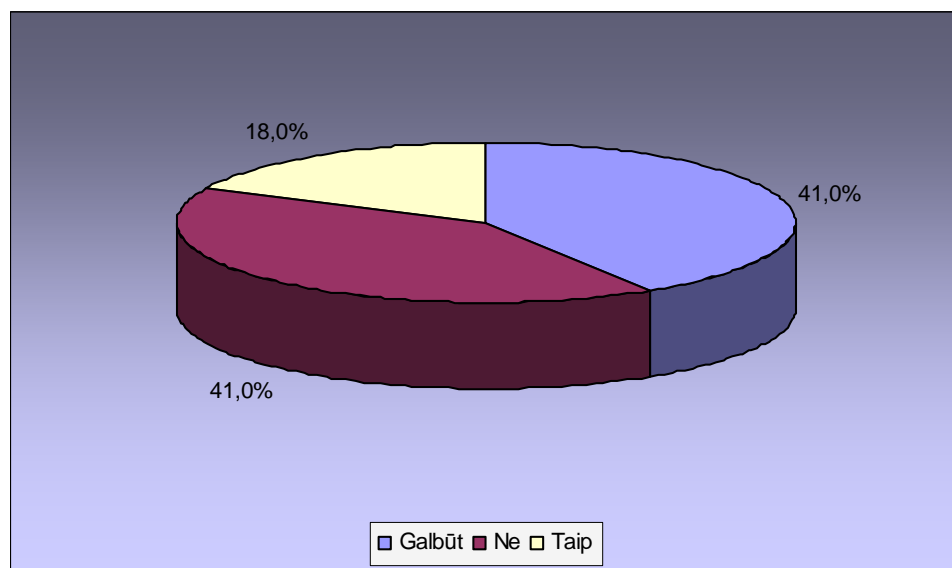
### RESPONDENTŲ NUOMONĖS APIE KARJERĄ VERTINIMAS



1 pav. Respondentų požiūrio į darbą įvertinimas



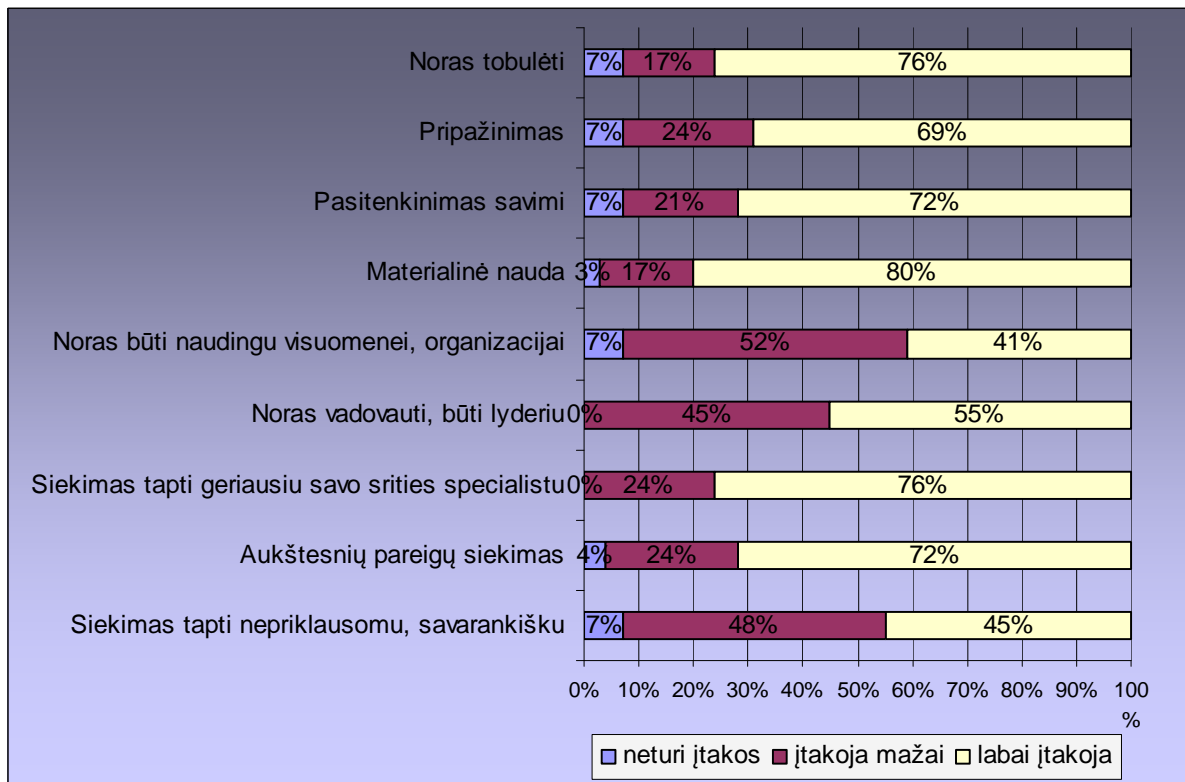
2 pav. Karjeros priklausomybė



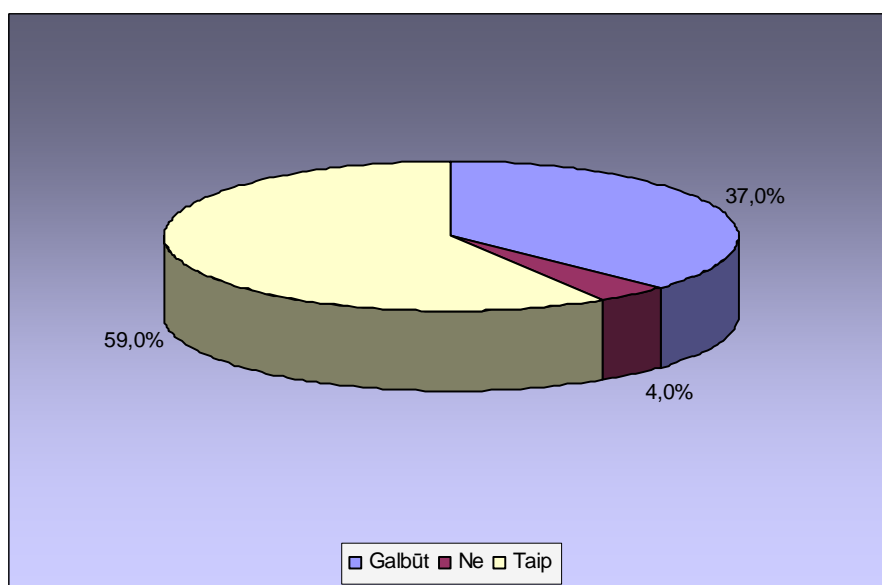
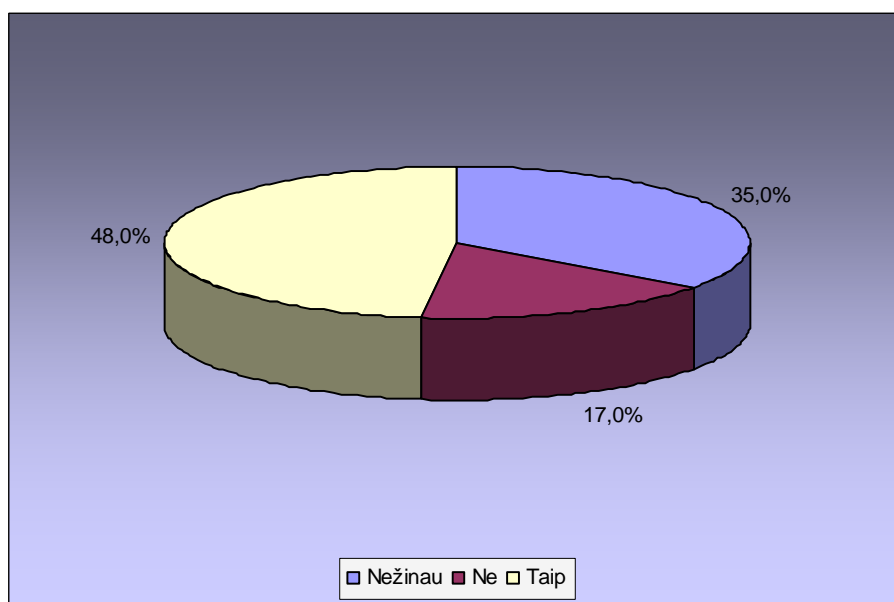
3 pav. Ar įmanoma pasiekti karjerą kiekvienam žmogui

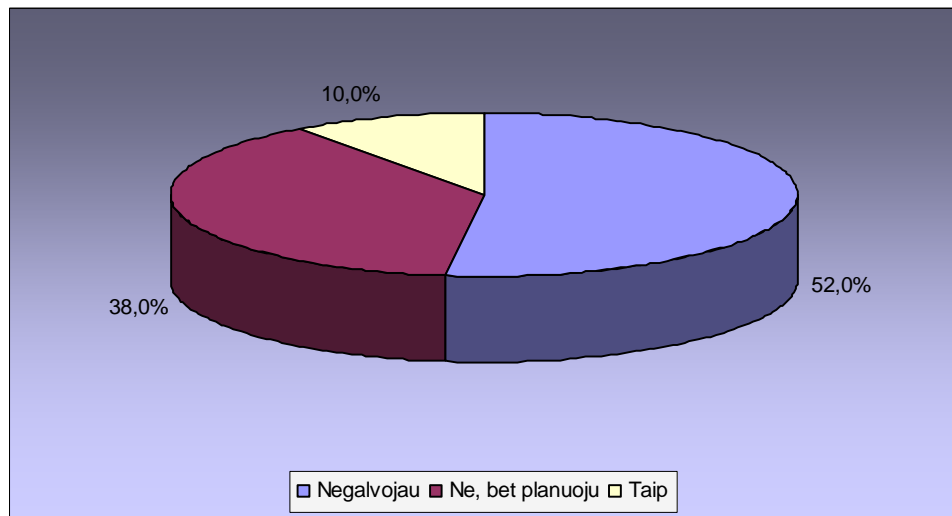


4 pav. Karjerą sąlygojantis veiksniai

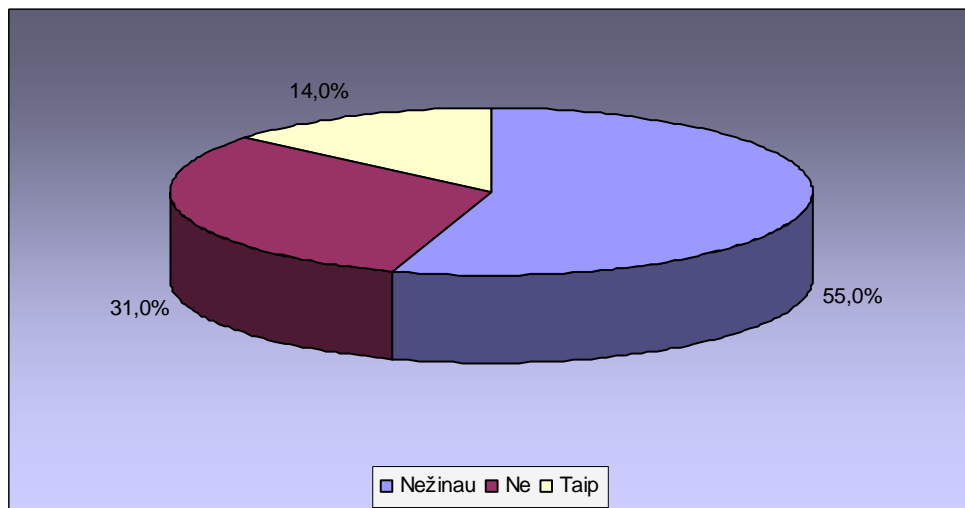


5 pav. Karjeros siekimo motyvai

**RESPONDENTŲ POŽIŪRIO Į KARJEROS PLANAVIMĄ VERTINIMAS****1 pav. Ar būtinas karjeros planavimas organizacijoje?****2 pav. Ar būtina kiekvienam planuoti karjerą**

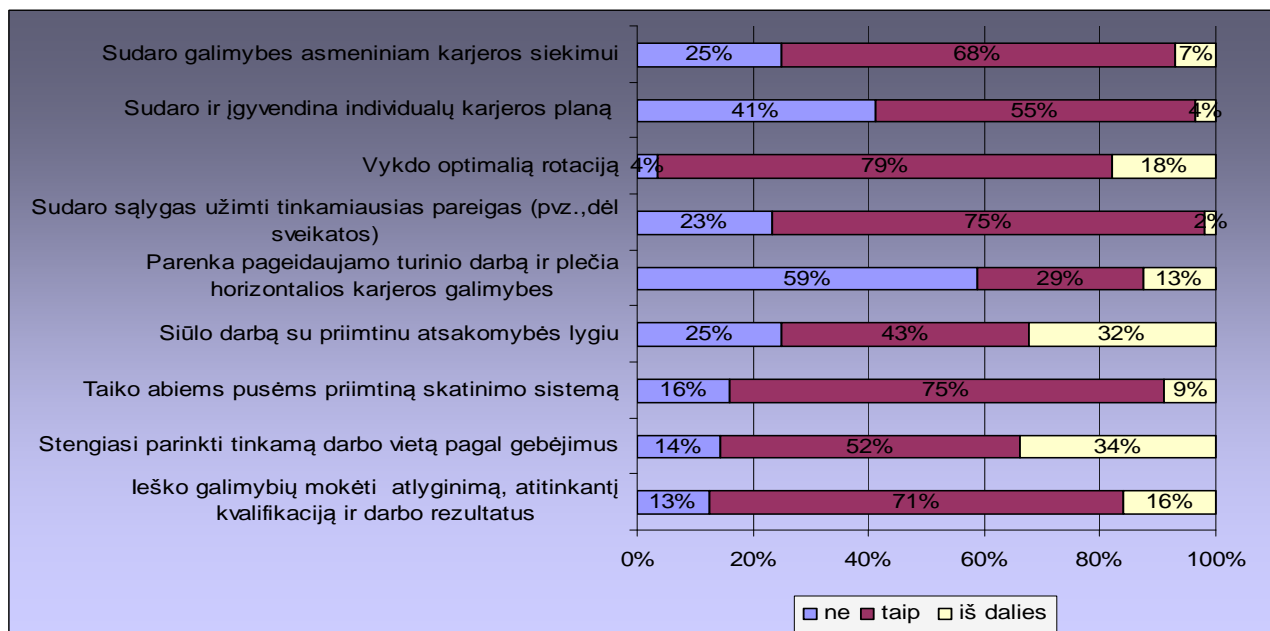


3 pav. Ar sudarytas individualus karjeros planas

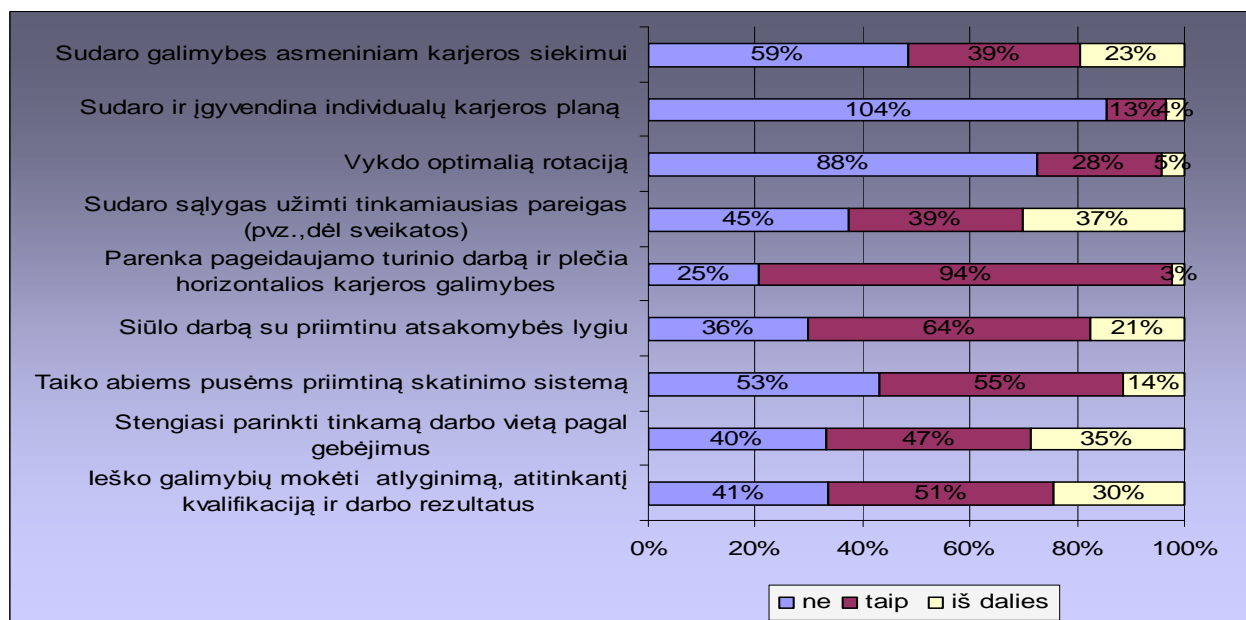


4 pav. Ar vyksta VSA karjeros planavimas?

## VEIKSNIŲ ĮTAKOJANČIŲ VISAGINO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PERSONALO KARJERĄ VERTINIMAS

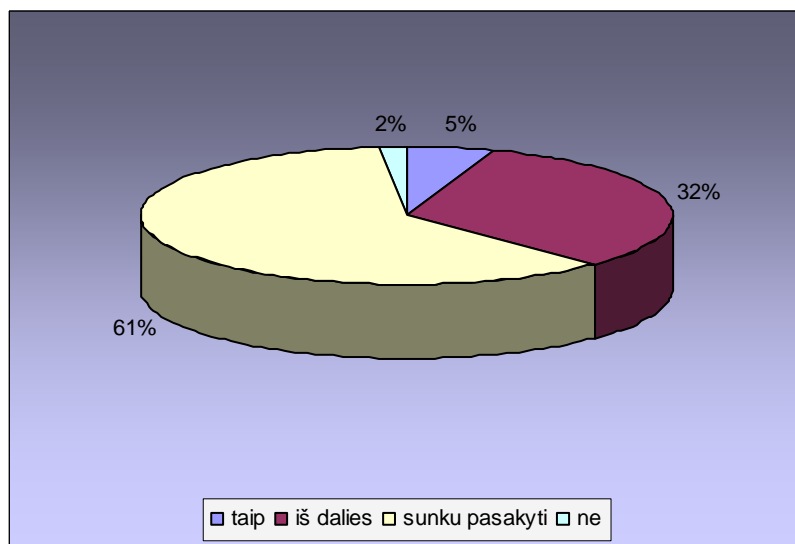


1 pav. Valstybės tarnautojų asmeninių interesų ir Visagino savivaldybės administracijos vadovybės pastangų jas patenkinti suvestinė

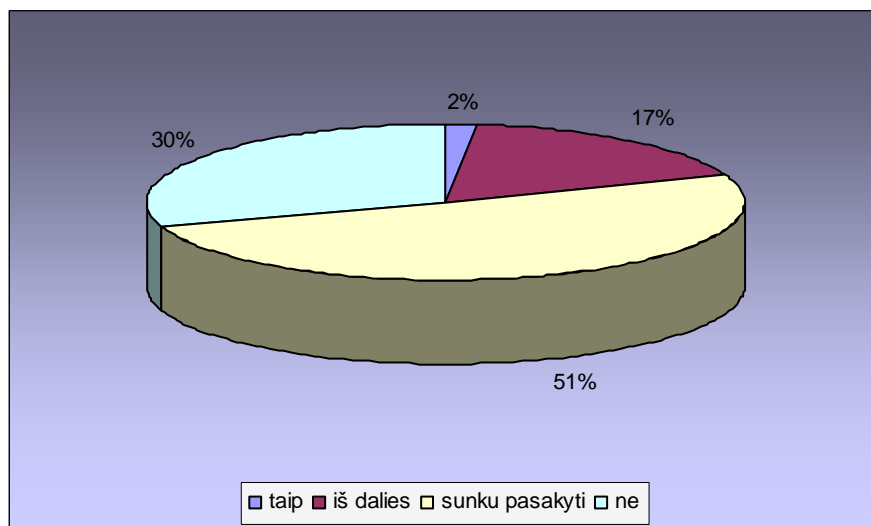


2 pav. Darbuotojų asmeninių interesų ir Visagino savivaldybės administracijos vadovybės pastangų jas patenkinti suvestinė





3 pav. Ar Visagino savivaldybės administracijos vadovybė atsižvelgė į asmeninius valstybės tarnautojų pageidavimus planuojant karjerą



4 pav. Ar Visagino savivaldybės administracijos vadovybė atsižvelgė į asmeninius darbuotojų pageidavimus planuojant karjerą