

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Andrius Valickas

**CAREER DEVELOPMENT SYSTEM IN THE LITHUANIAN
CIVIL SERVICE: INTEGRATION OF INDIVIDUAL AND
ORGANIZATIONAL LEVELS**

Summary of Doctoral Dissertation

Social Sciences, Management and Administration (03 S)

Vilnius, 2011

Doctoral Dissertation was prepared during the period of 2007 – 2011 at Mykolas Romeris University.

Scientific Supervisor:

Assoc. Prof. Dr. Vladimiras Gražulis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The Doctoral Dissertation is defended at Management and Administration Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman of the Council:

Assoc. Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Members:

Assoc. Prof. Dr. Rūta Adamonienė (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Economics – 04 S)

Assoc. Prof. Dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Boguslavas Gruževskis (Vilnius University, Social Sciences, Economics – 04 S)

Opponents:

Assoc. Prof. Dr. Martina Blaškova (University of Žilina, Slovakia, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

Assoc. Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management and Administration – 03 S)

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management and Administration Research Council at Mykolas Romeris University on August 30, 2011 at 10:00 AM in the Conference Hall of Mykolas Romeris University (Room I-414).

Address: Ateities str. 20, LT-08303 Vilnius, Lithuania.

Summary of the Doctoral Dissertation was sent out on July 29, 2011.

The Doctoral Dissertation may be reviewed at the Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius, Lithuania) and the library of Mykolas Romeris University (Ateities str. 20 Vilnius, Lithuania).

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Andrius Valickas

**KARJEROS VYSTYMO SISTEMA LIETUVOS VALSTYBĖS
TARNYBOJE: INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS LYGMENŲ
INTEGRACIJA**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Vilnius, 2011

Disertacija rengta 2007 – 2011 metais Mykolo Romerio universitete

Mokslinis Vadovas:

Doc. Dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Disertacija ginama Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir administravimo mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

Doc. Dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Nariai:

Doc. Dr. Rūta Adamonienė (Kauno Technologijos universitetas, Socialiniai Mokslai, Ekonomika – 04 S)

Doc. Dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Doc. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Doc. Dr. Boguslavas Gruževskis (Vilniaus universitetas, Socialiniai Mokslai, Ekonomika – 04 S)

Oponentai:

Doc. Dr. Martina Blaškova (Žilinos universitetas (University of Žilina), Slovakija, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Doc. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, Socialiniai Mokslai, Vadyba ir Administravimas – 03 S)

Disertacija bus ginama viešame vadybos ir administravimo mokslo krypties tarybos posėdyje 2011 m. rugpjūčio 30d. 10 val. Mykolo Romerio universiteto konferencijų salėje (I-414 aud.).

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiųsta 2011 m. liepos 29 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius) bibliotekoje.

Andrius Valickas

**CAREER DEVELOPMENT SYSTEM IN THE LITHUANIAN CIVIL SERVICE:
INTEGRATION OF INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL LEVELS**

Summary

INTRODUCTION

Relevance of the topic and review of the research literature

The times when public sector organizations could select the brightest and the best employees without any bigger efforts, when the employees were led by just patriotism and moral duty are long past and unlikely to return. However, in spite of the fact that at present the competition for the best human resources is evidently more intensive, till recently, the main accent of the reforms in the Lithuanian public sector has been the restructuring of the organizations of public sector based on the assumption that when good and clear structures are established, it is only a formality to fill them with proper people.

Nowadays it is much discussed and argued that Lithuania has to seek for bigger competitiveness in the world. However a strategic and systemic approach to the civil servants whose first duty is to help to create the environment benevolent for the increase in competitiveness is evidently lacking. The question regarding the human resources management (hereinafter referred to as HRM) measures that could prompt the most capable people to stay in the civil service despite quite solid employment suggestions from the organizations of other sectors remains unsolved.

A motivated and talented employee working in the system of civil service, despite the changes of the ruling parties, can reasonably expect a clear and long-term strategy regarding his or her career: having demonstrated exceptional performance results, having proved the abilities to create value for the citizens or clients, an employee can expect the system of the civil service to undertake to assure the space for work and permanent development. Such a clear and long-term strategy is first of all expressed through the contemporary practice of HRM - career development applied and investigated in many foreign countries successfully modernizing their public sectors' HRM.

Career development is an inseparable part of the system of HRM of any civil service. Currently, the issues of career development are particularly relevant for the Lithuanian civil service, the new conception of which is under intensive discussions.

Formally the Lithuanian civil servants have a right to make vertical, horizontal or even international career (The Republic of Lithuania law on civil service, 1999). However, one must

admit that legal acts, which are presently in force, are more declarative and poorly related to the results of the worldwide empirical investigations of career development and theoretical achievements in this area. Career development research in the Lithuanian civil service has not assured the necessary breakthrough in this area, even though it is widely recognized that systemic practices of career development enable to optimize the complex contemporary employment relations and obligations between employees and employers during this period of intensive changes and economic instability (Baruch, 2004).

While forming a new conception of civil service, it is necessary to pay more attention to career development and, especially, to its managerial aspects. One could expect that, in pursuance of this aim, an empirical base of the information necessary for strategic decisions will become available. It has already been proven that career possibilities are very often considered to be one of the most important criteria for the employees selecting the organization they want to work for and for the organizations seeking to retain the best employees (Gražulis, Valickas and Salminaitė, 2009).

According to the contemporary sense, career comprises not only vertical promotion to higher posts but also any change of posts, responsibilities and the related learning seeking to acquire various meaningful work experiences. Currently, it is almost unanimously agreed that career is owned by an individual, but organizations, via their career development systems, can also actively participate in the employees' career development (Baruch, 2004, Greenhaus, and Callanan, 2006; Sakalas and Šalčius, 1997).

In principle, any social organization is always a system where career can be made. However, not all organizations have formalized career development systems which support individuals wishing to implement their career aspirations. Usually a career development system provides the main principles which regulate the careers of the employees, it reflects the dynamic aspects of HRM and includes and integrates the majority of HRM processes.

Well-designed career systems provide an opportunity for organizations to uplift to the highest levels of management hierarchy the people who are able to generate, create and implement new ideas helping the organization to adapt to rapidly changing environment (Higgins and Dillon, 2007). Career development systems applied to the potential managers and the top management team of the organizations have the biggest influence on the organizations (Hambrick and Mason, 1984). Diskienė and Marčinskas (2007) raise the question of the formation of the Lithuanian managerial potential, which is evidently related to career development systems in the Lithuanian organizations.

As the phenomenon of career is considered to be the sphere of interdisciplinary research, career related problems are analysed worldwide and using various scientific approaches. Concretely in public sector career development was investigated in foreign countries in which public sector

reforms were implemented the most successfully: Canada, Australia, New Zealand, Ireland (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; Australian Public Service Commission, 2003; State Services Commission, 2006; O’Riordan and Humphreys, 2002). Having analysed the results of the mentioned researches it can be stated that they must be considered to be more useful for solving of practical problems of civil service than directed towards theoretical models construction enabling to explain career development processes in the public sector.

What regards the research and theory relating to career development systems, it is important to note that much of empirical material was collected and many theoretical considerations were developed in respect to separate components and processes of the system. One line of research and theory was individual career development, having a long history and a rich theoretical base, and the other - Human Resource Development (hereinafter referred to as HRD), a relatively young field of study, which is still creating and refining its theoretical base. The current career development theory focuses largely on the individual, while the field of HRD is mostly concentrated on the organization or large systems (2006). Therefore, many scholars of these areas (Osipow, 1990; Savickas, 2001; Savickas and Lent, 1994; Sharf, 1997; Zunker, 2002; Arthur, 2008) see the opportunity for the convergence of individual career development and HRD theory and research. This approach would provide a chance for HRM professionals to address the goals important for both employees and organizations.

Thus generalizing on the grounds of the scientific works, which are related to career development systems in organizations (or wider social systems such as civil service) and delineating the limits up to which of the problem was investigated, we have to state that:

- career development issues are practically relevant in the process of reform of the Lithuanian civil service HRM, as the need to know and take into consideration all the important factors influencing the effectiveness of civil sector appears;
- career development systems’ research is a relatively new phenomenon; currently, more attention is paid to the investigation of separate components and processes of the systems, but not to the career development system as a whole;
- the existing theoretical career development and HRD conceptions enable to discern the context of career development and two levels of career development - individual (micro) and organizational (macro);
- each identified level enables to purposefully discern three dimensions of career development: assumptions, processes and outcomes;
- even though some components of career development systems are universal and not depending on the sector (public or private), the models of career development system for

civil service, considering its specific nature and environment, including managerial, political, legal, and historical variables, are missing in the scientific literature.

Thus the research problem of this dissertation work is defined through the following questions requiring specific scientific researches:

- What factors on the individual and organizational levels have to be considered the components of career development system of civil service?
- How do the components of the career development system of civil service interact?
- What principles must be followed modelling the careers of civil servants seeking for more effective human resource management and development of managerial potential in the civil service?
- How can the functionality of the currently existing Lithuanian career development system be evaluated comparing it with the factors, their interaction and foreseen results identified in the theoretical model of career development system?

Research object is career development system of the Lithuanian civil service.

Research aim is to carry out theoretical and empirical analysis of career development system identifying the main factors on the individual and organizational levels and determining the mechanisms of their interaction.

Research goals are:

- To identify the main directions of change of human resource management strategy in the global context of work organization;
- To carry out scientific analysis of newly forming conceptions of career and career development;
- To assess the influence of changes in the sphere of work organization to human resource management and career development policy and practice in public sector organizations;
- To create theoretical civil service career development system model, in which individual and organizational levels of the system, the main factors, mechanisms and directions of their interaction would be represented and integrated;
- To create the instrument for the empirical research enabling to estimate the expression of the constructs (factors) and their relation identified in the theoretical model of civil service career development system;

- To carry out the empirical research (the representative survey of the Lithuanian civil servants) and to estimate the expression of the constructs and their relation identified in the theoretical model of civil service career development system in the population of the Lithuanian public servants. To perform the comparative analysis of the investigated factors estimates in municipal and national (central) level institutions;
- To ascertain the main problems of the Lithuanian career development system of civil service and to suggest new scientifically grounded principles for civil servants career formation in the context of reform of human resource management in the Lithuanian civil service.

Research methodology

Research of this work has used theoretical and empirical research methods and principles. Theoretical analysis was applied investigating the statements of the main theories of career development, human resource development and human resource management. Comparative analysis was used comparing and evaluating the main statements of the analysed theories, investigating career development policy and practice in the different countries of the world. Systemic analysis and theoretic modelling were applied constructing the model of civil service career development system, in which individual and organizational levels of the system, the main factors, mechanisms and directions of their interaction were identified and integrated. Analysis of documents was applied studying and evaluating the provisions of laws and other legal acts in the sphere of career development of civil servants.

Empirical research method – survey was applied investigating career development system's individual level and other factors of the system directly related to career development in civil service. Thus, quantitative research strategy was chosen for the empirical research. In the theoretical part of the work the exhaustive analysis of the researched problem was carried out, which enabled to identify and differentiate the analysis items and to describe logical relations among them. In the next stage of the research (empirical research stage) the need appeared to evaluate the empirical expression (estimates) of the constructs and their relations identified by the theoretical research.

The aim of the empirical research was to ascertain the level of expression of the constructs and their relations identified by the theoretical research in the population of the Lithuanian civil servants, using the methodological principles of systemic approach. For implementation of the research the questionnaire was formed measuring the following constructs of the proposed theoretical model:

- career conception,
- responsibility attribution for career development,

- public service motivation,
- personal career development competencies,
- career aspirations in civil service and their character,
- conceived career barriers,
- institution's management and human resource management specialists (department) activities evaluation in the sphere of career development of civil servants,
- evaluation of legal basis for career development,
- justice assurance in the process of career development,
- career and work identity construction efforts,
- civil servants learning and evaluation systems suitability/non-suitability for career development,
- evaluation of civil service information system usage for career development,
- conceived career possibilities in civil service career space,
- evaluation of employability changes,
- job satisfaction,
- career satisfaction,
- job engagement,
- commitment to the job in the civil service,
- subjective well-being.

Selection of the respondents for the research was carried out using probability cluster selection method. This type of selection is implemented dividing all the possible respondents into the groups, which are similar according to the characteristics important for the research (in our case the characteristic was belonging to national (central) or municipal level institution) and varying inside the groups. Then following to the method of random selection several groups from the composed clusters are selected. These groups participate in the research (Lohr, 1999; Kothari, 2004; Jupp, 2006; Salkind, 2007). This type of selection is implemented then it is not possible to use the complete list of the investigated population for the selection. We encountered namely such a situation in our research: the general numbers of civil servants was known, however the complete list of them and possibility to use it making simple probability selection were not accessible.

Total sample of 523 respondents participated in the research (422 of them represented national (central) level and 101 – municipal level institutions). Pilot research with 85 respondents was carried out during the period from July, 2010 till September, 2010. The main empirical research of the dissertation was implemented during the period from November, 2010 till January, 2011. Empirical research data were analysed, the conclusions and recommendations were made using the methods of mathematical statistics, comparative analysis, and generalisation.

Research hypotheses are:

H₁: Factual system of the Lithuanian civil service career development is not favourable for managerial potential development. Career possibilities are sufficiently often determined not by real increase in managerial or professional competencies but by other factors.

H₂: The Lithuanian civil service is not functioning as the united space of career possibilities.

H₃: The Lithuanian civil servants have clearly defined career aspirations and are ready to take responsibility for their career development, however currently existing system does not allow to do this.

H₄: Legal regulation of career development processes in the civil service is too general it leaves many indefinite places and shortcomings, which create the assumptions for the dysfunctions of the career development system.

H₅: Systemic career development in the civil service is one of the most important factors determining effectiveness of the system of civil service (through the intermediate factors).

H₆: Career development processes are more supported by the management and human resource management departments in the national (central) level institution than in municipal level institutions.

Research limitations

It is recognized in this dissertation research that political and administrative (managerial) careers are related. However political career was not the object of this work.

Structure of the dissertation

1. Strategic approach towards human resource management is introduced and analysed, the necessity to apply it for the management of organizations in the context of global changes is grounded.
2. The causes, tendencies and consequences of change of career conception for individuals and organizations are analysed.
3. The need for new approach towards career development is stressed, in which organization remains the main context and supporter of career development and the individual takes the responsibility for his/her career development.
4. Contemporary career development conceptions are analysed identifying individual and organizational levels (perspectives).

5. General systems theory possibilities are considered for analysis of career development phenomena in the organizations. It is concluded that career development system is considered to be a subsystem of organizational human resource management and development systems.
6. The problematic of career development is introduced in the context of civil service and the need for systemic approach towards human resource management and career development is stated.
7. The analysis of the legal acts regulating the careers of civil servants and their change conception is carried out.
8. The theoretical career development system model applied for the civil service is introduced, in which individual and organizational levels of the system, assumptions, processes and results dimensions are identified, mechanisms and directions of the interaction of the factors of the model are discussed.
9. Organizational level of the career development system is analysed using theoretical, systemic and comparative analysis methods. Individual career development level of the system and the phenomena taking place on the organizational level are analysed using the results of data analysis of the empirical representative research carried out in the population of the Lithuanian civil servants.
10. The conclusions and recommendations are made for the improvement of the career development system of the Lithuanian civil service in the context of reform of human resource management of civil service.

Scientific novelty of the dissertation

1. New career, career development and career development system concepts and their interpretations are introduced and grounded.
2. Theoretical career development system model is introduced, in which individual and organizational levels of the system, the main factors, mechanisms and directions of their interaction are identified. The model integrates the individual career development and human resource development conceptions in the context of human resource management of the civil service.
3. Constructed original, methodologically grounded and verified method for the research, including the scales, suitable for assessment of separate career development factors.

REVIEW OF THE RESEARCH RESULTS

Theoretical results of the dissertation

It was concluded in the theoretical part of the dissertation that dynamically changing organizations, including public sector organizations, and dynamically developed careers of the employees, must be considered the phenomena complementing each other. This provision obligates to treat the careers of employees not as that is easily predicted and controlled, but as the relations maintenance and development with the employees, seeking for mutual use for the employees and organizations.

Career development system of civil service in its contents should represent the shift from exceptionally organizational career management practices towards individual career development in organizations notable in the scientific works and in the practical activities of human resource management, with all the consequences following from that. In the context of change the majority of the most competent employees and managers are working pursuing to the realities of contemporary careers formation, till the maximal extend seeking for self realization in the most important and interesting spheres. Therefore they are permanently looking for new most benevolent career possibilities. Thus we make the assumption that it is impossible to retain the highest quality of human resources ignoring the changing context of work relations and not adjusting legal aspects of work relations to changing realities of career formation.

Civil service being relatively large institution (according to the number of work areas, posts and employees) can potentially become a favourable space for career, and this could satisfy the changing career needs of civil servants within the borders of civil service (when in private sector organizations the employees satisfying their career needs are made to constantly change the employing organizations). The civil service can become such a system, within which sufficiently significant amount of career experiences could be generated, enabling to strengthen and widen the competencies base of civil service. Career development of civil servants is a function of human resource management and development, which via dynamic change mechanisms of work and learning experiences enables to identify and more appropriately use the strongest sides of human resources.

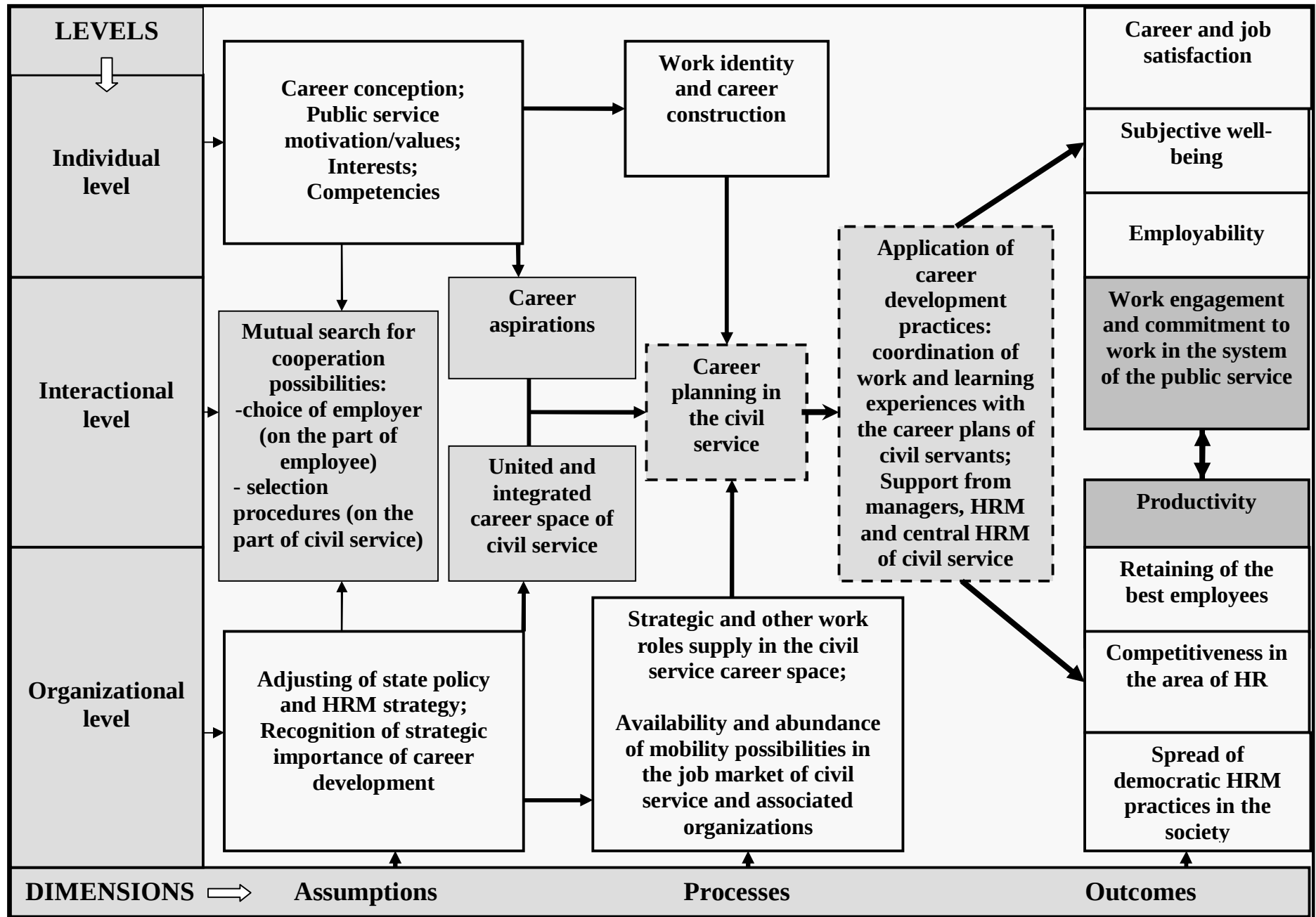
Career development phenomena in the civil service can be analysed in the context of systems theory. Such kind of analysis enables to integrate the factors identified in the individual career development and in the human resource development conceptions and also to evaluate their interaction. Thus, in the model of career development system of public service, created on the grounds of the carried out theoretical analysis, individual and organizational levels are discerned. In each of the levels career development assumptions, processes and results are identified (1 picture). Assumptions and processes factors are determining the career development results.

Career development taking into consideration the factors on the both levels create the assumptions for the synergetic effect in the system and enables to reach the acceptable results for

the both involved parties (civil servants and civil service system). Ignoring any of the levels evokes the disbalance in the system and lowers the probability that the long term purposes on the individual and organizational civil service levels will be achieved.

In the assumptions' dimension of the model (1 picture), it is stressed that career development is started at the phase of entrance, when the civil service, as the system, taking into consideration its strategic purposes, predicts the demand of human resources, their attraction and retaining strategies. Career development possibilities are considered to be one of such contemporary and integrated HRM strategies providing competitive advantages for the system. Thus, through the selection mechanisms, the civil service evaluates and foresees not only the momentary value of the future civil servants, only fitting them to certain posts, but also their long term potential and value, which could be created if these people choose to make career in the system. It is obviously very important to pay attention not only to the competencies of the candidates, but also to their personal values and motivation. The experience evidently demonstrates that there are many capable individuals in each society; however, not all of them are suitable for civil service because of their motivational and values' structure. The elected best ones can be suggested a united and integrated career space of the civil service, with indicated work roles, relations among them, competencies and other requirements.

In the same dimension of assumptions, it is clearly recognized that not only civil service as a system evaluates the potential candidate, but also the potential candidate evaluates the system in order to establish the personal usefulness of having employment relations and making career in the system. For the individual it is important to predict how much the suggested career could forward the development of his/her competencies portfolio and employability, how much he/she could fulfil the main values, needs and interests.



1 Picture. Model of the civil service career development system: levels, dimensions and interaction

If an agreement is reached at the level of assumptions, career development processes start. The individual's construction of personal career in the context of his/her life seeking for meaningful work-related experiences is very important here. While creating the working identity, an individual plans his/her career in the wide career space of civil service, using various accessible support mechanisms. Thus, the career initiative undoubtedly belongs to the civil servant, but not to the civil service system, the purpose of which is to support or encourage this initiative. This can only be achieved through help in career planning and coordination (harmonization) of work and learning experiences in the service with the career plans of civil servants, providing real possibilities of development not only in the areas, which at a certain moment are relevant for the civil service system, but also in the areas, which are important in an individual's career plan. This can be achieved through the application of generic HRM and special career development practices and tools. Implementing these means career development processes must be centralized (at least in respect to higher level and strategic work roles) and career connections must be formed among separate institutions of civil service.

In the dimension of career development outcomes, at the individual level the most important is satisfaction with career, depending on a person's career success criteria. Employability is no less important as it potentially can assure long-term satisfaction with career. For the system of the civil service, at this level the most important outcomes are considered to be work engagement and commitment, enabling the individual to demonstrate better and long-term performance and results. It can be stated that just self fulfilling and developing his/her career into the desired direction civil servant can be helpful for the country and can give all the efforts the development of the country.

At the organizational level, increase in productivity, better possibilities to compete for human resources and the use for the society in spreading democratic HRM practices are considered to be the most relevant outcomes. If positive results are achieved at the levels of an individual and an organization, new assumptions for further cooperation towards the direction useful and meaningful for both parties are created.

Thus, having analyzed, evaluated and integrated the contemporary career development conceptions and the best practices, the model of career development system for the civil service was introduced. The model can be used by legislators and all the parties involved in the formation of the new conception of the Lithuanian civil service, improvement of the legal basis of HRM and career development in the civil service; by the professionals of civil service department, top managers and professionals of HRM departments of separate institutions seeking to optimize career development in their organizations; and by the scholars carrying out research into the area of career development and career development systems in public, private and non-profit organizations.

The main results of empirical research data analysis and conclusions

Analysis of the empirical data of this research enabled to ascertain how much the currently existing system of the Lithuanian civil service career development match the theoretical model describing the main factors of career development and their interactions. The empirical research has also revealed the main problems and shortcomings of the Lithuanian civil service career development system.

Assessing the career mobility of civil servants in the Lithuanian civil service system, it can be stated that career mobility in the systems is very rare phenomenon. The majority of civil servants have no objectively measurable career experiences. Those who have such experiences are most often moving within the borders of one institution. Thus, our data support the hypothesis (H₂) that the Lithuanian civil service is not functioning as the united space of career possibilities. Such a situation is not favourable from the standpoint of civil servants learning and talents development.

Currently solving public administration problems in majority of cases the multiple competences of employees are necessary. In order to achieve them various forms of learning and development in the work place are necessary (Valkeavaara, 1998; Domarkas and Juknevičienė, 2007). Moreover some contemporary learning and education conceptions (for example, conception “70-20-10”) stress a relatively bigger importance of real work experiences comparing them with formal learning or learning through observation (Lombardo and Eichinger, 2000). Thus career experiences in this context are considered to be very important as enabling to learn performing real work assignments. In the sense of talent development the importance of the united and really functioning career development space also raises no doubts. Talents’ development can be consider just in case if the system is created and maintained on the state level where dynamic change of work experiences and the related challengers is created.

With regard to career conception, the results of our research indicate that quite equivalent distribution of traditional and contemporary career conception characteristics is notable in the population of the Lithuanian civil servants, where contemporary career conception slightly prevails. One of the most important characteristics of traditional career conception was that career is identified mainly with higher posts in the organizations. This attitude, if not corrected, could become the factor limiting the reform of career development system on the individual level.

Analyzing career aspirations of civil servants, it was established that the majority civil servants have such aspirations in the career space of civil service and just minor part of them are undecided or do not have. Having assessed career aspirations character, we established that the dominating direction of career aspirations is vertical career. Also it was established that career aspirations level of the civil servants of national level institutions was higher than in the municipal

institutions. Thus, the results indicate that civil servants working on the state level are ready to invest more to the development of their careers, they relate career development with the development of personal and working potential.

The comparative data, which were analysed in the dissertation, indicate that in respect of career aspirations the Lithuanian civil servants are not succumbing to civil servants of other countries rapidly reforming their public sectors (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; State Services Commission, 2006). However analysis of other factors related to career aspirations revealed that the mean score of conceived career possibilities in the Lithuanian civil service was significantly lower than the mean scores of career aspirations and career-working identity construction efforts, reflecting the individuals intentions and really devoted efforts for career construction. Therefore our research draws attention to the likely situation, when civil servants having disappointed with career possibilities will look for career possibilities outside the civil service.

Further analysing conceived career possibilities in the career system of civil service, we find that municipal level civil servants foresee more career possibilities than national level servants. This can be interpreted by the assumption that municipal level civil servants have more or less definite understanding about their possible career not just in the municipal level institutions but also in the institutions of national level. Lower scores of conceived career possibilities of national level civil servants could be interpreted by the assumption that career development system of the civil service is not really functioning, i.e. civil servants, in spite of all efforts, which are formally put for creating and improvement of the career system (especially on the level of laws), are more prone to evaluate the space of career possibilities negatively than positively, they see more shortcomings of the system than possibilities.

Thus the results of this research enable to identify unfavourable assumptions in the system of career development of civil service, which can lead to losing of certain part of human resources due to career development imperfections. This is especially true speaking about the highest quality human resources, which are on demand in private and non-governmental sectors. Therefore we conclude that currently the reforms of the Lithuanian civil service career development system are well behind from rapidly forming and changing career needs of the civil servants.

The results of assessment of other construct – career development competencies indicate that, the weakest block of these competences is considered to be career planning competences of civil servants. Namely these competencies define planning and real actions performing capabilities seeking to implement the career goals. Thus, improving career development system, it is necessary to take into consideration the inequalities of career development competencies of civil servants and to pay more attention to development of career planning competencies.

Analysing the scores of public service motivation, the assumption was made that in the ideal case the higher levels of public service motivation must be related to better possibilities for career development in order to better use the potential of civil servants who are more motivated to serve the public. The results of the research indicate that in this respect the level of public service motivation in the group of public servants, who had career mobility experiences, and in the group of those public servants, who did not have career experiences, was differing. Thus, we have to state that civil servants more devoted to public values are more mobile in their careers in the civil service. These findings represent the positive feature of currently existing Lithuanian career development system.

Evaluating the career development environment in the civil service, it was established that heads (managers) of the institutions were evaluated better than specialists of human resource departments almost in all the spheres of career development. The heads (managers) received the highest scores in the areas of relating of career planning and learning, encouraging the civil servants to plan their careers and providing the information about career possibilities within the institutions. The lowest scored activity – systemic discussion of career plans. The institutions' specialists of human resource management departments were the most favourable evaluated for taking into consideration career plans of civil servants in case of learning assignments, career counselling, providing the information about career possibilities within the institutions. The lowest scored activity, as in the case of heads (managers) of institutions – systemic discussion of career plans. Also it can be stated that municipal level heads of institutions and human resource specialists were evaluated more favourably in the area of civil servants career development than national level heads of institutions and human resource specialists. Thus, the hypothesis (H_6) that career development processes are more supported by the management and human resource management departments in the national (central) level institution than in municipal level institutions, was disapproved.

Evaluating the legal career development base of civil service, the respondents were noting that they were lacking clarity and explicitness in the laws, they note the shortcomings relating to implementation of the laws in the separate institutions, doubting that the Lithuanian laws regulating careers of civil servants are creating favourable conditions for the most competent civil servants to get the most challenging posts. Thus, the hypothesis (H_4) that legal regulation of career development processes in the civil service is too much general, it leaves many indefinite places and shortcomings, which are making the assumptions for the dysfunctions of career development system, was supported.

Analysing the assurance of justice in the career development system of civil service, we encounter indirect evidences of corruption manifesting itself through such phenomena as protectionism and nepotism. It was established that civil servants are prone to suppose that

acquaintances and relations with higher posts taking officials influence careers of civil servants, that real competition for higher post is not taking place and it is usually decided before the competition who would take which posts. Even fifth part of respondents were sure that they personally have encountered negative consequences of unfair behaviour in respect to their own careers. These data reflect general negative approach of the respondents towards the situation when the civil servants participating in the processes of career development are not guaranteed equal possibilities to make career in the system of civil service. Such a situation could be explained by that in Lithuania as in one of the countries of the Eastern Europe the interaction models among politics and career civil servants are still not established. Therefore many career development questions are solved informally, and this evokes negative evaluations in the system of civil service and negatively influences career development processes. Thus, the hypothesis (H_1) that factual system of the Lithuanian public service career development is not benevolent for managerial potential development, was supported. The data of our research allow to state that career possibilities are sufficiently often determined not by real increase in managerial or professional competencies but by other factors.

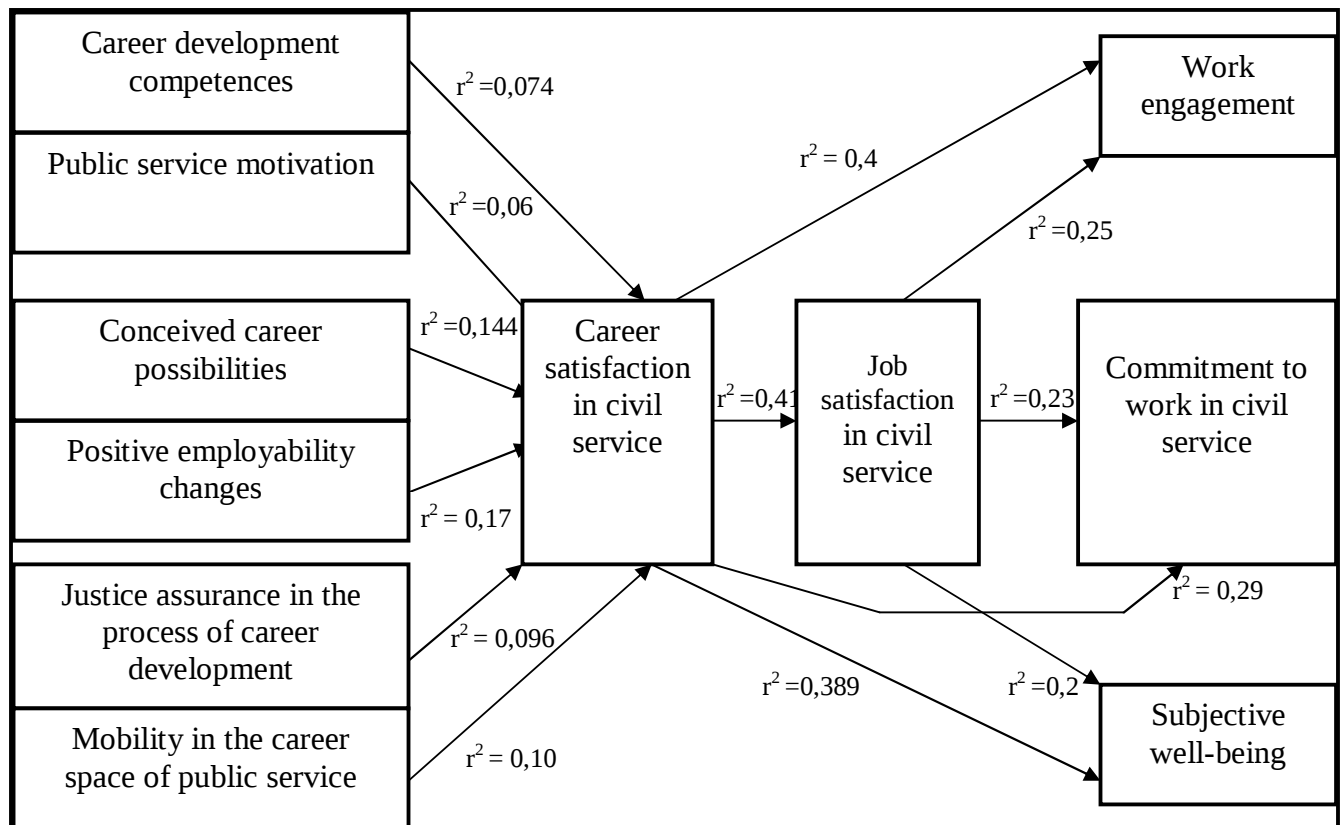
Analysing the supporting mechanisms of career development, it was established that learning system was considered to be more functional than public servants evaluation system in terms of career development. The attention has also to be paid to the fact that the both mentioned systems are evaluated more favourably in the municipal institutions than in national level institutions. Public servants suppose that objectivity is missing in the evaluation system and doubt that the decisions related to career of public servants are made exceptionally pursuing to the results of work evaluation, but not following to other principles.

Analysing and comparing the scores of the main individual level results of career development, we note that the empirical expression of career satisfaction is lower than job satisfaction. The lowest scores are distinctive for job commitment in the civil service. Having performed the analysis of the main individual level results of career development in the populations of man and women, we discovered that employability changes evaluation and job commitment in the civil service were higher in the population of women. Thus, it can be supposed that women working in the civil service think that they acquire more competences necessary for their further career, therefore they show more signs of commitment to the work in the service.

Our analysis has also demonstrated, that the main barriers for the career in the civil service were considered the lack of career possibilities in the civil service, unfavourable career policy towards civil servants and belief that selection and appointment to post procedures are not fair. Thus, it can be supposed that the Lithuanian career development system is politicized and career barriers are considered to be the factors related to career development system dysfunctions or direct

discouraging to make career. Such a situation is evidently related to lack of strategic approach towards human resources, then long term human potential is not developed and it is believed that high profile professionals can grow up and maintain their quality without more intensive change of career experiences in the space of public service.

Having related the information received in regression analysis with the provided interaction among the factors identified in the theoretical career development model (1 picture), career development factors' relationship model was composed (2 picture).



2 picture. Career development factors' relationship model

As it can be seen from 2 picture, possession of career aspirations, career construction efforts and possession of contemporary career conception are not included into the model as their input into the main career development outcome on the individual level – career satisfaction is very low. These results of empirical research could be explained by that the latter factors are ignored in the career space of the Lithuanian civil service. Thus, the hypothesis (H_3) that the Lithuanian civil servants have clearly defined career needs and aspirations, and are ready to take responsibility for their career development, however currently existing system does not allow to do this, was supported.

It is also notable in the model that career satisfaction has stronger influence than job satisfaction on such career development results as work engagement, commitment to work in the

civil service and subjective well-being. Thus, our data support the hypothesis (H₅) that systemic career development in the civil service is one of the most important factors determining effectiveness of the system of civil service (through the intermediate factors of work engagement and commitment to work in the civil service) and positive changes of subjective well-being. These results enable to make further assumptions that, opening wider career possibilities for the most capable and competent employees, higher levels of work engagement and higher commitment to work in the civil service could be expected, and consequently positive changes in the sphere of work results could be assured.

Recommendations: principles of improving career development system

Taking into consideration theoretical analysis and data analysis of empirical research of this dissertation, it can be suggested:

1. To create legal assumptions for individualization of work relations in civil service. Orientation towards results should prevail over the aspects of legal regulations of work relations, i.e. sufficiently many alternatives of maintaining work relations should be created in order to use them seeking to attract and maintain the highest quality human resources. It must be pursued that civil service system could become maximally attractive for capable employees and civil servants, that belonging to the system would not become the limitation in their way of self development.
2. To form the career development system, were at least three alternatives would be provided: nonparticipation in the career development processes, participation in the career development processes on the level of institution, participation in the centrally coordinated career development processes (programmes), which comprise all the career space of civil service, including its parts in the international organizations.
3. To improve the capabilities of the heads (managers) of institutions and human resource management professionals in the sphere of career development.
4. To identify the strategic roles in separate institutions and generally in the career space of civil service. To provide for the necessity of changing of posts in respect to these strategic roles and to create transparent competition mechanisms for the strategic roles.
5. To provide the possibility for the civil servants to freely decide regarding the character of their participation in the career development processes.
6. To ensure support for the civil servants who choose the alternatives of participation in the career development processes providing the necessary information,

counselling, help in career planning, developing professional, generic and career development competencies enabling to successfully compete in the career space of civil service.

7. To ensure the civil servants who choose the alternatives of participation in the career development processes the possibilities to devote part of their working and learning time to acquisition of new competencies, which are necessary in implementing their career plans on the level of institution or in the career space of civil service.
8. To more tightly relate evaluation of civil servants and their performance appraisals with career development processes. The main criterion of evaluation in this case must be the input of civil servant into the results of the concrete institution he/she is working for. Seeking for maximally objective and unbiased evaluation of civil servants participating in the centralised processes of career development to include into the evaluation commissions the experts from other institutions and international experts, who could help to identify the possibilities and potential of civil servants to make career in the space of civil service. Taking into consideration the results of evaluation to create fast career tracks for especially capable and talented civil servants and heads of institutions.
9. To maximally limit the possibilities of political interference into career development processes of civil servants. To foresee the legal responsibility for such kind of activities.
10. To permanently evaluate and improve the career development system and ensure feedback from the civil servants about the shortcomings of the system and obstacles appearing in the process of implementing it.

LIST OF ACADEMIC PUBLICATIONS

Publications in scientific journals

- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Career development in the Lithuanian civil service: systemic approach. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, Nr. 32, p.120-136.
- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Development of career system of civil service: the Lithuanian case. *Human Resources Management & Ergonomics*, No.2. Vol.IV. p.1-15.
- Jagminas, J., Valickas, A. (2009). The Assumptions for Senior Civil Service in Lithuania. *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, Nr.27, p.16-25.
- Gražulis, V., Jagminas J., Valickas, A. (2008). Challengers of employees' career management in the environment of change. *Sibiu Alma Mater University Journals. Series C, Social sciences*, p.80-92.
- Pilkauskaitė, V.R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Relation of employees intention to change the job and job satisfaction in Lithuania (Source language: Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje). *Socialinis darbas*, MRU, Nr.6 (2). p.115-123.

Chapters of books

- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Career development in the civil service: methodological aspect (the Lithuanian case). *Toyotarity. Knowledge using in service management (Monograph)*. Borkowsky, S., Tsoy, E.B. (Eds.), Warszawa: PTM. p.159-170.

Reports at scientific conferences

- Valickas, A., Gražulis, V. Career development in the Lithuanian civil service: if practice is adequate to the challengers? (Source language: Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams?) *Respublikinė mokslinė – praktinė konferencija: Lietuvos savivaldybių veiklos aktualijos (administravimo ir žmogiškųjų išteklių vystymo aspektas)*, Vilnius, MRU, 2011 06 02.
- Valickas, A. Career development in the civil service: data of empirical research in Lithuania. *Proceedings of International scientific conference „Human potential management in a company“*, Czestochowa University of Technology, Poland, 19th – 20th May, 2011.
- Valickas, A., Gražulis, V. Career possibilities in the Lithuanian civil service: search for systemic decisions. *Proceedings of International scientific conference „Human potential development: Search for opportunities in the new EU states“*, Vilnius, MRU, 2010 06 02 – 03.
- Valickas, A., Gražulis, V. Public sector career system modelling: conceptual approach. *Proceedings of international scientific conference „Insights into the sustainable growth of business: modern management research (MMRC)“*. Vilnius, University of Management and Economics, 19th – 21st November, 2009. p.1-18.

- Gražulis, V., Valickas, A., Salminaitė, D. Employees' Career Changes in the Context of Globalization (problems and perspectives). *The Fifth Year as European Union Member States: Topical Problems in Management of Economics and Law, Proceedings of the International Conference*, May 8-9, 2009, p.184-196.
- Gražulis V., Valickas A. Career management of employees: is sufficient attention paid to it ? *Nové trendy v manažmente: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. 26. a 27. november 2008, Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, 2008. p.183-190.
- Valickas, A. Contemporary individual career conception and career management (Source language: Šiuolaikinė individualios karjeros samprata ir karjeros valdymas). *Mokslinė konferencija „Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodologinės problemos“*, Vilnius, MRU, 2007 12 20.

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

Name:	Andrius Valickas
Date of birth:	October 9, 1974
E-mail:	avalickas@mruni.eu, valickas.andrius@gmail.com

EDUCATION AND QUALIFICATIONS

2007 - 2011	Doctoral candidate of Administration and Management (Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Strategic Management)
1992 - 1999	Vilnius University, Master of Psychology
2001 - 2003	Practical psychology studies centre, Diploma in Gestalt psychotherapy (basic level), approved by Vilnius University, department of clinical and social psychology
1999 - 2001	Vilnius University, International Business School, Diploma in Business and Administration studies, International Business program

Andrius Valickas

KARJEROS VYSTYMO SISTEMA LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE: INDIVIDO IR ORGANIZACIJOS LYGMENŲ INTEGRACIJA

Santrauka

IVADAS

Temos aktualumas

Pastaraisiais dešimtmečiais žmogiškųjų išteklių valdymas tapo vienu iš didžiausių iššūkių viešajam sektoriui. Laikai, kai viešojo sektoriaus organizacijos be didesnių pastangų galėjo pasirinkti pačius geriausius darbuotojus, jau seniai yra praėję ir mažai tikėtina, kad kada nors sugrįš. Norėdamos įgyvendinti iškeltus strateginius tikslus ir tapti produktyvesnėmis, viešojo sektoriaus organizacijos yra priverstos tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kurios įgalintų sėkmingiau konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų su privataus bei nevyriausybinių sektoriaus organizacijomis, valstybės ar tarptautinėse darbo rinkose.

Dabartiniu metu yra daug diskutuojama apie tai, kaip Lietuva galėtų pasiekti geresnių ekonominių rodiklių, užtikrinti didesnę gerovę savo piliečiams, tapti įtakingesne Europos Sąjungos ir pasaulio valstybe, tačiau strateginio požiūrio į valstybės tarnautojus, kurių viena iš pirmųjų pareigų yra kurti aplinką, palankią šiems tikslams įgyvendinti, akivaizdžiai pasigendama. Nepaisant to, kad konkurencija dėl kokybiškų žmogiškųjų išteklių yra akivaizdžiai suintensyvjusi, iki šiol mūsų valstybėje pagrindinis pertvarkos akcentas buvo struktūrinės reformos ir bendrųjų strategijų formavimo klausimai, darant prielaidą, kad išsprendus pastaruosius, surasti tinkamus žmones bus tik lengvai įgyvendinamas formalumas.

Po kiekvienų rinkimų keičiantis politinei valdžiai, Lietuvos valstybės tarnyba visada buvo ta institucija, kurią buvo galima performuoti pagal valdančiųjų partijų poreikius, ir kurios sąskaita buvo galima sutaupyti, apie tai garsiai pranešant visuomenei. Abejonių nekyla dėl poreikio ieškoti efektyvesnių veiklos būdų bei rezervų produktyvumui didinti. Tačiau lieka neišspręstas klausimas, kiek mūsų valstybei kainuoja sisteminio požiūrio į žmogiškuosius valstybės tarnybos išteklius trūkumas? Ar tai nesukelia protų iš valstybės tarnybos nutekėjimo problemos? Kokios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės galėtų padėti paskatinti geriausius valstybės tarnautojus likti valstybės tarnyboje net ir tuo atveju, kai jie sulaukia pakankamai solidžių pasiūlymų iš kitų sektorių organizacijų?

Motyvuotas ir gabus darbuotojas, dirbantis valstybės tarnybos sistemoje, visiškai pagrįstai gali tikėtis aiškios ir ilgalaikės strategijos savo karjeros atžvilgiu, kad pademonstravus išskirtinius

darbo rezultatus, įrodžius savo gebėjimus kurti vertę piliečiams, valstybė jam išsipareigotą užtikrint erdvę darbui ir tobulėjimui. Ši aiški ir ilgalaikė strategija visų pirma pasireiškia per karjeros vystymą, šiuolaikinę žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo politiką bei praktiką, taikomą daugelyje užsienio šalių, sėkmingai modernizuojančių žmogiškųjų išteklių valdymą savo viešuosiuose sektoriuose.

Karjeros vystymas yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Karjeros vystymo klausimai yra ypač aktualūs Lietuvos valstybės tarnybai, kurios naujoji koncepcija ir jos pagrindu rengiami teisės aktai šiuo metu yra svarstomi (LR Vyriausybės nutarimas dėl „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010).

Taigi vadovaujantis šiuo metu Lietuvoje galiojančia įstatymine baze, valstybės tarnautojai turi teisę siekti vertikalios ir horizontalios karjeros (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 1999). Tačiau tenka pripažinti, kad įstatymų kūrimas gali būti laikomas tik prielaida, automatiškai negarantuojančia jų tinkamo įgyvendinimo (Luhmann, 2004; Šlapkauskas, 2004) ir teigiamo poveikio žmogiškųjų išteklių valdymui. Karjeros vystymo tyrimai Lietuvos valstybės tarnyboje, mūsų žiniomis, kol kas neužtikrina reikiamo persilaužimo šioje srityje, todėl galiojantys teisės aktai yra laikytini daugiau deklaratyviais, menkai susietais su empirinių karjeros vystymo tyrimų rezultatais ir šios srities teoriniais pasiekimais.

Įgyvendinant naują Lietuvos valstybės tarnybos koncepciją, būtina skirti daugiau dėmesio vadybiniam ir sisteminiam požiūriui į karjeros vystymą. Siekiant šio tikslo, tikėtina, kad Lietuvoje plėsis moksliniai tyrimai, galima bus naudotis patikima empirine informacija, skirta strateginiams sprendimams žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Jau atlikti tyrimai rodo, kad karjeros galimybės labai dažnai yra laikomos vienu iš svarbiausių kriterijų, renkantis organizaciją, kurioje norima dirbti (iš darbuotojų pusės), ar siekiant išlaikyti geriausius darbuotojus (iš organizacijos pusės) (Palidaukaitė, 2007a; Gražulis, Valickas ir Salminaitė, 2009). Taigi šiuo intensyvių pokyčių ir ekonominio nestabilumo laikotarpiu darbuotojų karjeros vystymas sukuria prielaidas darbo santykių bei išsipareigojimų tarp darbuotojo ir organizacijos optimizavimui (Baruch, 2004).

Šiuolaikine prasme karjera apima ne tik vertikalų kilimą pareigose, bet ir bet kokią pareigų keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti įvairesnių, asmeniui ir organizacijai prasmingų ir reikalingų darbinių patirčių, užtikrinančių pakankamą kompetencijų lygį reikiamu metu. Darbuotojų turėtos darbo patirtys skirtingose organizacijose palieka stipresnius ar silpnesnius karjeros išpaudus (angl. *career imprints*), kurie yra suprantami kaip tam tikrų gebėjimų, ryšių, pasitikėjimo savimi, esminių įsitikinimų ir požiūrių į darbą rinkiniai, lemiantys tai, kaip žmogus supranta organizacijos aplinką ir jam tenkantį vaidmenį joje, bei darbinės užduoties (Higgins, 2005). Socialinio konstruktyvizmo paradigmoje pačios organizacijos, priešingai nei klasikinėse ar modernistų požiūriuose, yra

laikomos sudėtingų sąveikaujančių individualių karjerų padariniu ar rezultatu (Inkson ir Arthur, 2002).

Šiuo metu daugelis mokslininkų pripažįsta, kad karjera priklauso individui, tačiau organizacijos, siekdamos savo tikslų, per karjeros vystymo sistemas ne tik gali, bet ir privalo reikšmingai prisidėti prie darbuotojų karjeros vystymo (Baruch, 2004). Karjeros vystymo sistema numato pagrindinius principus, kuriais vadovaujantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje ar platesnėje socialinėje sistemoje. Atspindėdama dinامينius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymąsi, karjeros vystymo sistema apima ir į visumą integruoja daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo procesų.

Nors ir sunku tiksliai įvertinti karjeros vystymo procesų poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui ir organizacijos galutiniam veiklos rezultatui (Fitz-Enz, 2002), tyrimai rodo, kad gerai suprojektuotos karjeros vystymo sistemos sudaro galimybę organizacijoms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias organizacijai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos (Higgins ir Dillon, 2007). Naujai į organizaciją atėję darbuotojai, turėdami galimybę daryti karjerą, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą bei socialinius santykius. Tai turi netiesioginių ir ilgalaikių pasekmių organizacijos rezultatams (Higgins ir Dillon, 2007).

Ypač didelę įtaką organizacijoms turi karjeros vystymo sistemos, taikomos organizacijų vadovams. Pavyzdžiui, aukštesniųjų ešelonų (pakopų) teorijoje yra akcentuojamas organizacijos vadovybės sudėties bei jos formavimo ypatumų ir organizacijos galimybių pasiekti tam tikrų veiklos rezultatų ryšys (Hambrick ir Mason, 1984; Carey ir kt., 2000; Goldsmith ir Carter, 2010). D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007) kelia Lietuvos vadybinio potencialo formavimo klausimą, kuris akivaizdžiai yra susijęs su karjeros vystymo sistemomis Lietuvos organizacijose.

Kadangi karjera laikytina tarpdisciplininių tyrimų sritimi, todėl pasauliniu mastu karjeros vystymo problematika nagrinėjama labai plačiai ir įvairiais aspektais. Karjeros vystymas viešajame sektoriuje plačiai yra tyrinėjamas užsienio šalyse, kuriose yra sparčiausiai įgyvendinamos viešojo sektoriaus reformos: Kanadoje, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje, Airijoje (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; Australian Public Service Commission, 2003; State Services Commission, 2006; O’Riordan ir Humphreys, 2002). Atlikę paminėtų tyrimų analizę, turime konstatuoti, kad jie yra daugiau nukreipti į konkrečių praktinių problemų sprendimą, bet ne į teorinių modelių, įgalinančių paaiškinti karjeros vystymo procesus viešajame sektoriuje, paiešką.

Taigi apibendrinami iki šiol atliktus mokslinius darbus, sietinus su karjeros vystymo sistemomis organizacijose (ar platesnėse sistemose, tokiose kaip valstybės tarnyba), ir nubrėždami problemos ištirtumo ribas, turime konstatuoti, kad:

- Karjeros vystymo sistemų tyrimai kol kas yra priskirtini naujai mokslo erdvei, kai daugiau koncentruojamasi ne į sistemą kaip visumą, bet į atskirų jos komponentų ir procesų tyrimus.
- Pasauliniu mastu mokslinėje ir praktinėje srityse yra sukaupta pakankamai daug empirinės medžiagos bei parengta teorinių koncepcijų apie atskirus karjeros vystymo sistemos komponentus ir procesus: iš vienos pusės apie individualios karjeros vystymą, turintį solidžią gerai išplėtotą teorinę bazę (individo lygmuo), iš kitos - apie žmogiškųjų išteklių vystymą organizacijoje, pakankamai naują mokslo ir praktikos šaką (organizacijos lygmuo). Tačiau būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kol kas yra pastebimas menkas šių sričių susietumas, jos labai dažnai yra laikomos atskiromis ir negeneruojančiomis abi jas vienijančių tyrimo ir teorinių idėjų (Upton, 2006). Todėl kai kurie šių sričių mokslininkai (Chen, 1998; Osipow, 1990; Savickas, 1995; Savickas, 2001; Savickas ir Lent, 1994; Sharf, 1997; Zunker, 2002; Arthur, 2008) skatina individualios karjeros vystymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo teorijų integracijos procesus.
- Šiuo metu jau pasiūlytos teorinės karjeros vystymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo, bei jas apjungiančios koncepcijos įgalina išskirti du karjeros vystymo sistemos lygmenis: individo (mikro) ir organizacijos (makro) (Baruch, 2004; Patton ir McMahon, 2006; Upton, 2006).
- Mokslinėje literatūroje pasigendama karjeros vystymo sistemos modelių, kuriuose būtų atsižvelgta į viešojo sektoriaus (ypač valstybės tarnybos) aplinkos specifiką, įskaitant istorinius, vadybinius, teisinius, politinius ir kitus kintamuosius, kurie skiria viešojo sektoriaus veiklos ypatumus nuo verslo ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijų.
- Praktine prasme, pertvarkant Lietuvos valstybės tarnybą, iškyla poreikis tiksliai žinoti ir atsižvelgti į svarbiausius veiksnius, galinčius turėti įtakos valstybės tarnybos kaip sistemos efektyvumui. Neabejotina, kad viena iš tokių sričių yra valstybės tarnautojų karjeros vystymas. Todėl sisteminiai karjeros vystymo tyrimai ir modeliai įgalintų pateikti praktinių rekomendacijų, tiesiogiai susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių įgyvendinimu ir jų galimomis pasekmėmis.

Disertacijos mokslinė problema

Disertacijos tyrimo mokslinis problemiškas gali būti apibūdintas šiais klausimais, reikalaujančiais specifinių mokslinių tyrimų:

- Kokie veiksniai individo ir organizaciniame lygmenyse yra priskirtini valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos komponentams?
- Kaip galima apibūdinti valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos komponentų sąveiką?

- Kokiais principais vadovaujantis turėtų būti modeliuojama Lietuvos valstybės tarnautojų karjera siekiant efektyvesnio žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadybinio potencialo plėtros valstybės tarnyboje?
- Kaip galima būtų vertinti dabar egzistuojančios Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos funkcionalumą, lyginant ją su teoriniame karjeros vystymo sistemos modelyje identifikuojamais veiksniais, jų sąveika ir numatomais rezultatais?

Mokslinio tyrimo objektas

Karjeros vystymo sistema Lietuvos valstybės tarnyboje.

Mokslinio tyrimo tikslas

Atlikti teorinę ir empirinę valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos analizę, identifikuojant pagrindinius veiksnius individo ir organizacijos lygmenyse, bei nustatant sąveikos tarp jų mechanizmus.

Moksliniai tyrimo uždaviniai

- Identifikuoti pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pokyčių kryptis besikeičiančiame globaliame darbo organizavimo kontekste;
- Atlikti mokslinę naujai besiformuojančios karjeros ir karjeros vystymo sampratų analizę;
- Įvertinti pokyčių darbo organizavimo srityje poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo ir karjeros vystymo politikai bei praktikai viešojo sektoriaus organizacijose;
- Sukurti teorinį valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelį, kuriame būtų integruoti sistemos lygmenys (individo ir organizacijos), pagrindiniai veiksniai, jų sąveikos mechanizmai bei kryptys;
- Parengti empirinio tyrimo instrumentą, įgalinantį įvertinti teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje identifikuotų konstruktų raišką ir jų sąryšius Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje;
- Atlikti empirinį tyrimą (reprezentatyvią Lietuvos valstybės tarnautojų apklausą) ir nustatyti teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje identifikuotų konstruktų raišką ir jų sąryšius Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje. Atlikti empirinio tyrimo metu gautų veiksnių įverčių lyginamąją analizę savivaldos ir valstybinio (centrinio) lygmens įstaigose, kuriose dirba Lietuvos valstybės tarnautojai;
- Nustatyti pagrindines valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos problemas bei pasiūlyti naujus, mokliškai pagrįstus, valstybės tarnautojų karjeros formavimo principus žmogiškųjų išteklių valdymo Lietuvos valstybės tarnyboje reformos kontekste.

Mokslinio darbo metodologija

Rengiant disertaciją buvo taikyti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Teorinė analizė buvo naudota tyrinėjant pagrindinius karjeros vystymo, žmogiškųjų išteklių vystymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų teiginius. Lyginamoji analizė naudota gretinant ir vertinant pagrindinius analizuotų teorijų teiginius, gilinantis į karjeros vystymo politiką ir praktiką skirtingose pasaulio valstybėse. Sisteminė analizė ir teorinis modeliavimas buvo taikyti konstruojant valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelį, kuriame identifikuojami pagrindiniai sistemos veiksniai ir jų sąveikos mechanizmai. Dokumentų analizė taikyta studijuojant ir vertinat įstatymų ir kitų teisės aktų nuostatas valstybės tarnautojų karjeros vystymo srityje.

Empirinis tyrimo metodas - anketavimas buvo naudojamas tyrinėjant individo lygmens karjeros vystymo sistemos veiksnius ir kitus veiksnius, tiesiogiai susijusius su valstybės tarnautojų karjeros vystymu. Empiriniam tyrimui buvo pasirinkta kiekybinių tyrimų strategija. Teorinėje darbo dalyje buvo atlikta nuodugni tiriamos problemos analizė, įgalinusi identifikuoti ir diferencijuoti analizės vienetus, bei aprašyti loginius ryšius tarp jų. Tolimesniame tyrimo etape iškilo poreikis įvertinti empirinę teorinio tyrimo metu identifikuotų konstrukto raišką ir ryšius tarp jų. Atlikto empirinio tyrimo tikslas – naudojantis metodologiniais sisteminio požiūrio principais, įvertinti teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje identifikuotų konstrukto raišką ir jų sąryšius Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo suformuotas klausimynas, kuriame buvo vertinami teoriniame modelyje pristatyti ir su jais tiesiogiai susiję konstruktai: karjeros samprata, atsakomybės priskyrimas už karjeros vystymą, tarnavimo visuomenei motyvacija, asmeninės karjeros vystymo kompetencijos, karjeros aspiracijos valstybės tarnyboje ir jų pobūdis, suvokiamos karjeros kliūtys, įstaigos vadovybės ir įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų (skyriaus) veiklos vertinimas valstybės tarnautojų karjeros vystymo srityje, teisinės karjeros vystymo bazės vertinimas, teisingumo užtikrinimas karjeros vystymo procesuose, karjeros ir darbinio tapatumo konstravimo pastangos gyvenimo kontekste, valstybės tarnautojų mokymo(-si) ir tarnybinės veiklos vertinimo sistemų palankumo -nepalankumo karjerai vertinimas, valstybės tarnybos informacinės sistemos naudojimo karjeros vystymui vertinimas, suvokiamos karjeros galimybės valstybės tarnyboje, darbo pokyčių įsivertinimas, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas karjera, išitraukimas į darbą, įsipareigojimas darbui valstybės tarnyboje, subjektyvi gerovė.

Tiriamųjų atrankai buvo pasirinktas tikimybinės (klasterinės) atrankos metodas. Šio tipo atranka yra naudojama, kai nėra tikslaus generalinės visumos sąrašo. Kaip tik su tokia situacija ir susidūrėme atlikdami šį disertacinį tyrimą: bendras valstybės tarnautojų skaičius buvo žinomas, tačiau bendras jų sąrašas ir galimybė juo naudotis norint atlikti paprastąją atsitiktinę atranką

disertacijos autoriui buvo neprieinami. Pagrindiniame disertacijos tyrime iš viso dalyvavo 523 respondentai, 422 iš jų atstovavo centrinio (valstybinio) lygmens įstaigas, 101 – savivaldos įstaigas. Pilotinis tyrimas, kuriame dalyvavo 85 respondentai, buvo vykdytas 2010m. liepos – rugsėjo mėnesiais. Pagrindinis disertacijos tyrimas buvo vykdytas 2010m. lapkričio – 2011m. sausio mėnesiais. Empirinio tyrimo metu surinktų duomenų analizei, bei darbo išvadų ir rekomendacijų formulavimui naudoti matematinės statistikos, lyginamosios analizės ir apibendrinimo metodai.

Hipotezės

- H₁: Faktinė Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema nėra palanki vadybinio potencialo plėtrai. Karjerą valstybės tarnyboje pakankamai dažnai lemia ne realus vadybinių ar profesinių kompetencijų augimas, bet kiti veiksniai.
- H₂: Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip vieninga karjeros galimybių erdvė.
- H₃: Lietuvos valstybės tarnautojai turi aiškiai apibrėžtų karjeros poreikių ir aspiracijų, bei yra pasirengę imtis didesnės atsakomybės už savo karjeros vystymą, tačiau dabar egzistuojanti karjeros vystymo sistema to padaryti iš esmės neleidžia.
- H₄: Teisinis karjeros vystymo procesų reglamentavimas Lietuvos valstybės tarnyboje yra pernelyg apibendrintas, paliekantis daug neapibrėžtumų ir spragų, kurios sudaro prielaidas karjeros vystymo sistemos disfunkcijoms.
- H₅: Sisteminiis karjeros vystymas valstybės tarnyboje yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių valstybės tarnybos kaip sistemos efektyvumą (per tarpinius veiksmus).
- H₆: Valstybinio lygmens įstaigose karjeros vystymo procesai susilaukia didesnio įstaigų vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių palaikymo.

Tyrimo apribojimai

Šiame disertaciniame tyrime pripažįstama, kad politinė ir administracinė (vadybinė) karjeros valstybės tarnyboje yra susiję reiškiniai. Tačiau politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojų karjera nėra šios disertacijos tyrimo objektas.

Disertacijos loginė schema

1. Pristatomas strateginis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą ir pagrindžiama būtinybė taikyti jį organizacijų valdyme globalinių pokyčių kontekste.
2. Analizuojamos karjeros sampratos kaitos priežastys, tendencijos ir pasekmės individams ir organizacijoms.

3. Pabrėžiamas naujo požiūrio į karjeros vystymą poreikis, kuriame organizacija išlieka svarbiausiu individo karjeros kontekstu ir rėmėju, o individas prisiima atsakomybę už savo karjeros vystymą.
4. Analizuojamos šiuolaikinės karjeros vystymo koncepcijos, išskiriant individo ir organizacijos lygmenis (perspektyvas).
5. Nagrinėjamos sistemų teorijos galimybės karjeros vystymo reiškinių analizei organizacijoje. Konstatuojama, kad karjeros vystymo sistema yra laikytina organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo sistemų posisteme.
6. Pristatoma karjeros vystymo problematika valstybės tarnybos kontekste ir konstatuojamas sisteminio požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą ir karjeros vystymą poreikis.
7. Atliekama kritinė įstatymų, reglamentuojančių Lietuvos valstybės tarnautojų karjerą, ir jų keitimo koncepcijos analizė.
8. Pristatomas teorinis karjeros vystymo sistemos modelis, taikytinas valstybės tarnybai, kuriame identifikuojami individo ir organizacijos lygmenys bei prielaidų, procesų ir rezultatų dimensijos. Modelyje nurodomi pagrindiniai karjeros vystymo veiksniai ir aprašoma jų sąveika.
9. Organizacinis karjeros vystymo sistemos lygmuo nagrinėjamas pasitelkiant teorinės, sisteminės ir lyginamosios analizės metodus. Individo karjeros vystymo sistemos lygmuo ir organizaciniame lygmenyje vykstantys reiškiniai nagrinėjami pasitelkiant reprezentatyvaus empirinio tyrimo, atlikto Lietuvos valstybės tarnyboje, duomenis.
10. Pateikiamos išvados ir rekomendacijos, skirtos Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos tobulinimui, valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo reformos kontekste.

Disertacijos mokslinis naujumas

1. Pateikiamos ir pagrindžiamos naujos karjeros, karjeros vystymo ir karjeros vystymo sistemos sąvokų sampratos ir interpretacijos.
2. Pristatomas teorinis karjeros vystymo sistemos modelis, taikytinas valstybės tarnybai. Modelyje integruojamos individualios karjeros vystymo ir žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijos valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.
3. Sukurta metodologiškai pagrįsta ir patikrinta, originali empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo instrumentai (skalės), skirti atskirų karjeros vystymo sistemos veiksnių vertinimui.

DISERTACINIO DARBO REZULTATŲ APŽVALGA

Teoriniai darbo rezultatai

Atlikę teorinę ir lyginamąją analizę, konstatavome, kad karjeros vystymas yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, įgalinanti efektyviau panaudoti ir plėsti žmogiškąjį potencialą valstybės tarnyboje. Reformuojamai Lietuvos valstybės tarnybos sistemai karjeros vystymo principų analizė ir tyrimai yra aktualūs praktiškai kaip įgalinantys tinkamiau reglamentuoti šiuos reiškinius numatomuose priimti teisės aktuose.

Teorinėje disertacijos dalyje padarėme išvadą, kad dinamiškai besikeičiančios organizacijos, įskaitant viešojo sektoriaus organizacijas, ir dinamiškai vystomos darbuotojų karjeros yra laikytini dviem vienas kitą papildančiais reiškiniais. Ši nuostata visų pirma įpareigoja pradėti vertinti darbuotojų karjeras ne kaip tai, ką galima lengvai numatyti ir kontroliuoti, bet kaip santykių su darbuotojais palaikymą ir vystymą, siekiant abipusės naudos darbuotojams ir organizacijoms.

Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema savo turiniu privalo atspindėti mokslinėje literatūroje ir praktinėje organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo veikloje pastebimą poslinkį individualios karjeros link su visomis iš to išplaukiančiomis pasekmėmis. Pokyčių kontekste dauguma kompetentingiausių darbuotojų ir vadovų dirba vadovaudamiesi šiuolaikinėmis karjeros formavimo realijomis, stengdamiesi maksimaliai realizuoti save jiems svarbiausiose ir įdomiausiose srityse, todėl nuolat ieško naujų, palankiausių karjeros galimybių. Todėl darome prielaidą, kad valstybės tarnyboje neįmanoma išlaikyti aukščiausios kokybės žmogiškųjų išteklių, ignoruojant besikeičiantį darbo santykių kontekstą ir nepritaikant teisinių darbo santykių reguliavimo aspektų prie pasikeitusių karjeros formavimo aplinkybių.

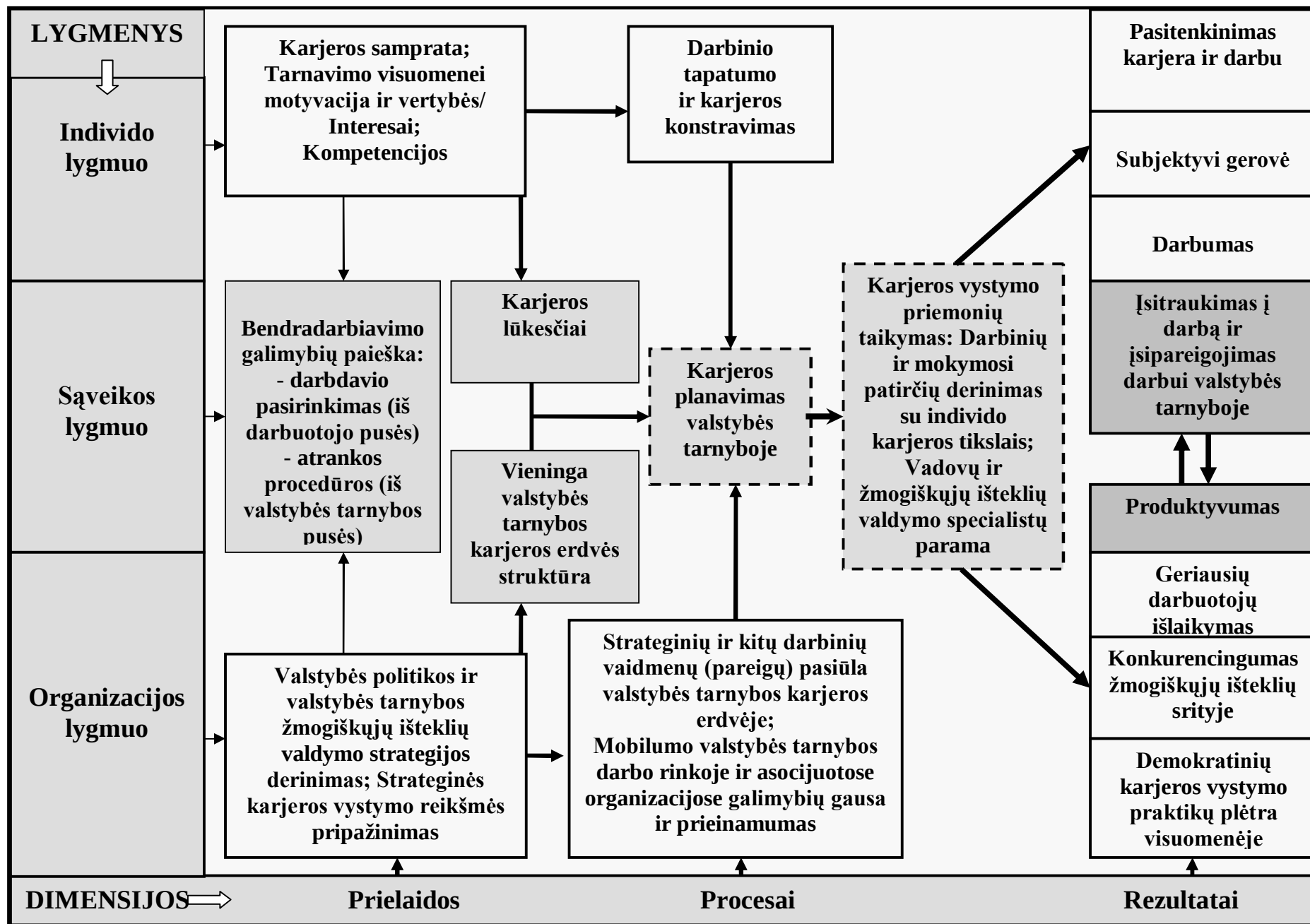
Valstybės tarnyba, būdama santykinai didele institucija (veiklos sričių, pareigybių ir darbuotojų skaičiumi) potencialiai gali tapti karjerai palankia erdve, o tai galėtų padėti tenkinti nuolat besikeičiančius valstybės tarnautojų karjeros poreikius sistemos viduje (kai privačiame sektoriuje darbuotojai tenkindami savo karjeros poreikius vis dažniau yra priversti keisti juos įdarbinančias organizacijas). Valstybės tarnyba turi potencialą tapti tokia sistema, kurioje gali būti generuojama pakankamai reikšmingas kiekis karjeros patirčių, įgalinančių stiprinti ir plėsti valstybės tarnybos kompetencijų bazę. Valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo funkcija, kuri per dinaminį darbinių ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus įgalina identifikuoti ir tinkamiau panaudoti stipriausias sistemos žmogiškųjų išteklių puses.

Karjeros vystymo reiškiniai valstybės tarnyboje gali būti nagrinėjami sistemų teorijos kontekste. Tokio pobūdžio analizė įgalina integruoti individualios karjeros koncepcijose identifikuojamus ir žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijose pabrėžiamus veiksnius bei įvertinti jų sąveiką. Atliktos teorinės analizės pagrindu parengtame teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje, galima išskirti individo ir organizacijos lygmenis, kiekviename iš jų

įvardijant tris dimensijas: karjeros vystymo prielaidų, procesų ir rezultatų (3 paveikslas). Prielaidų ir proceso veiksniai lemia karjeros vystymo rezultatus.

Karjeros vystymas, atsižvelgiant į veiksnius abiejose lygmenyse, sukuria prielaidas sinerginiam efektui sistemoje ir įgalina pasiekti suinteresuotoms pusėms (valstybės tarnautojui ir valstybės tarnybos sistemai) priimtinių rezultatų. Kurio nors iš lygmenų ignoravimas sukelia disbalansą karjeros vystymo sistemoje ir sumažina tikimybę, kad tikslai individo ir valstybės tarnybos organizaciniame lygmenyje bus pasiekti.

Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos prielaidų dimensijoje yra akcentuojama, kad valstybės tarnybai keliama tikslai ir galimybės juos įgyvendinti turėtų būti tarpiai siejami su atitinkama politika žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Norint turėti aukštos kokybės žmogiškuosius išteklius reikiamu metu, būtina nuosekliai ir sistemingai rūpintis žmogiškojo potencialo plėtra. Valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo funkcija, kuri per dinامينius darbinių ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus, įgalina identifikuoti ir tinkamiau panaudoti stipriausias sistemos žmogiškųjų išteklių puses. Pristatome modelyje pabrėžiamo, kad valstybės tarnyba, per atrankos mechanizmus, vertina ir numato ne tik momentinę būsimų valstybės tarnautojų naudą sistemai (atitikimą konkrečioms pareigoms), bet ir jų karjeros potencialą, ilgalaikę vertę, kurią šie žmonės gali sukurti. Akivaizdu, kad šiame etape labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į pretendendentų kompetencijas ir interesus, bet ypač į jų vertybes ir motyvaciją. Kiekvienoje valstybėje yra pakankamai daug gabių individų, tačiau ne visi jie pagal savo motyvacijos struktūrą yra pakankamai orientuoti į visuomenės gerovę, o tai yra ypač svarbu dirbant ir siekiant karjeros valstybės tarnyboje. Atrinkus geriausius darbuotojus su vyraujančiomis visuomeninėmis vertybėmis, jiems gali būti pasiūlyta vieninga ir integruota valstybės tarnybos karjeros erdvė su nurodytais strateginiais ir kitais darbiniais vaidmenimis, ryšiais tarp jų, atitinkamomis kompetencijomis bei kitais reikalavimais. Valstybės tarnyba pasižymi atliekamų funkcijų ir užduočių įvairove, tad šis veiksnys yra ypač palankus sistemos darbuotojams karjeros vystymo prasme kaip galintis atverti plačias darbo, mokymosi, o tuo pačiu ir savirealizacijos galimybes.



3 paveikslas. Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelis: lygmenys, dimensijos ir sąveika

Siūlomo modelio individo lygmens prielaidų dimensijoje yra pabrėžiama, kad ne tik valstybės tarnyba kaip sistema vertina potencialų kandidatą į valstybės tarnautojus, bet ir potencialus kandidatas vertina valstybės tarnybą. Vertinimo kriterijus – tai kiek galima karjera valstybės tarnyboje padės realizuoti poreikius, vertybes ir karjeros aspiracijas, kiek galima karjera sistemoje gali būti naudinga (ar naudingiausia iš visų turimų karjeros galimybių), kiek karjera prisidės prie jo kompetencijų portfelio plėtros ir padės užsitikrinti teigiamą darbumo pokytį. Taigi šiame kontekste svarbu nemistifikuoti valstybės tarnautojų motyvacijos, bet kurti karjeros vystymo galimybes, atitinkančias jų poreikius, vertybes, interesus, įgalinančius vystyti kompetencijas pageidaujama valstybės tarnybai ir individui naudinga linkme.

Jeigu prielaidų lygmenyje pavyksta rasti sutarimą, sistemoje prasideda karjeros vystymo procesai. Individas planuoja karjerą valstybės tarnybos karjeros erdvėje. Ypatingo dėmesio šiame kontekste nusipelno strateginiai darbiniai vaidmenys, išsiskiriantys iš visų kitų darbinių vaidmenų savo didžiausia įtaka organizacijos strateginių tikslų pasiekimui. Tai nebūtinai formaliai visos aukščiausios pareigos, tačiau pačios atsakingiausios pareigos organizacijos strategijos įgyvendinimo požiūriu.

Šiame etape svarbu yra tai, kad individas konstruoja asmeninę karjerą ne tik valstybės tarnybos, bet ir savo gyvenimo kontekste, siekdamas jam prasmingų karjeros tikslų. Kiekvienos naujos pareigos, su jomis susiję iššūkiai ir užduotys formuoja bei keičia valstybės tarnautojo darbinį tapatumą, o tuo pačiu ir individualiai nusistatomą karjeros kryptį. Todėl individo lygmenyje galimybės imtis naujų darbinių ir su jomis susijusių mokymosi užduočių turėtų būti laikoma valstybės tarnautojų savęs pažinimo, savirealizacijos ir karjeros krypties korekcijos prielaida.

Karjeros iniciatyva turėtų priklausyti būtent valstybės tarnautojui, o ne valstybės tarnybos sistemai, kurios paskirtis šiame kontekste yra vienaip ar kitaip paremti ir netgi paskatinti rodomą karjeros iniciatyvą. To galima pasiekti derinant darbuotojo mokymosi ir darbinės patirtis su jo asmeniniais karjeros tikslais, sudarant realias galimybes tobulėti ne tik tose srityse, kuriose duotu momentu valstybės tarnautojas specializuojasi, bet ir tose srityse, kurios jam yra svarbios jo planuojamame karjeros kelyje. Daugiau dinamikos į mokymosi ir darbinės patirtis gali įnešti efektyvesnis ir netgi privalomas (strateginių vaidmenų atžvilgiu) tokių mechanizmų naudojimas kaip rotacija, kadencijos, pavadavimo rezervo ar potencialių vadovų, lyderių rezervo formavimas. Įgyvendinat šias priemones turėtų būti centralizuoti karjeros vystymo procesai (bent jau aukštesnio lygmens valstybės tarnybos darbinių vaidmenų lygmenyje) ir suformuotos karjeros jungtys tarp atskirų organizacijų. Galimybės naudotis karjeros vystymo mechanizmais ir siekti karjeros valstybės tarnybos sistemoje turėtų visų pirma

priklausyti nuo valstybės tarnautojo demonstruojamų darbinės veiklos rezultatų, pasiekimų einamajame karjeros etape bei nepažeisti valstybės tarnybos stabilumo.

Karjeros vystymo rezultatų dimensijoje individo lygmenyje svarbiausi yra pasitenkinimo karjera ir darbu veiksniai. Ne mažiau svarbūs yra subjektyvi gerovė ir teigiamas darbumo pokytis, galintis užtikrinti pasitenkinimą karjera ilgalaike prasme individo gyvenimo kontekste. Galime teigti, kad tik save realizuojantis ir pageidaujama linkme savo karjerą vystantis valstybės tarnautojas gali būti maksimaliai naudingas valstybei bei prisidėti prie valstybės kūrimo. Taigi tokie individo lygmens karjeros vystymo rezultatai kaip įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas darbui valstybės tarnyboje yra tampa susiję su organizacijos lygmenyje siekiamais rezultatais.

Organizacijos lygmenyje karjeros vystymo rezultatu laikytinas produktyvumo pokytis ir nauda visuomenei dėl demokratinių karjeros vystymo praktikų plėtros. Svarbu yra ir tai, kad valstybės tarnyba, taikydama tinkamai suprojektuotą karjeros vystymo sistemos modelį, įgauna galimybę sėkmingiau konkuruoti dėl žmogiškųjų išteklių su kitų sektorių organizacijomis ir tarptautiniu mastu. Jeigu ir organizacijos, ir individo lygmenyje yra pasiekiami teigiamų karjeros vystymo rezultatų, tai sudaro naujas prielaidas tęsti bendradarbiavimą abiem pusėms naudinga linkme.

Taigi valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje yra integruojami individo ir organizacijos lygmenyje svarbūs veiksniai. Išanalizavę ir įvertinę šiuolaikines karjeros vystymo koncepcijas, geriausias organizacijų karjeros vystymo praktikas, pristatėme karjeros vystymo sistemos modelį, taikytiną Lietuvos valstybės tarnyboje. Mūsų nuomone, šis modelis gali būti naudingas įstatymų leidėjams, tobulinantiems įstatyminę žmogiškųjų išteklių ir karjeros vystymo bazę viešajame sektoriuje, taip pat valstybės tarnybos departamento specialistams, atskirų įstaigų vadovams ir personalo skyrių darbuotojams, siekiantiems optimizuoti karjeros valdymą savo įstaigose bei mokslininkams, atliekantiems karjeros vystymo tyrimus viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose.

Pagrindiniai empirinio tyrimo rezultatai ir išvados

Atlikta empirinio tyrimo duomenų analizė įgalino nustatyti, kaip dabartiniu metu Lietuvos valstybės tarnyboje egzistuojanti karjeros vystymo sistema ir joje vykstantys procesai dera su mūsų pasiūlytu teoriniu modeliu, aprašančiu pagrindinius, mokslininkų identifikuotus karjeros vystymo sistemos veiksnius bei jų sąveiką. Empirinis tyrimas taip pat atskleidė pagrindines Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos problemas.

Vertinant valstybės tarnautojų mobilumą Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistemoje, turime konstatuoti, kad valstybės tarnautojų judėjimas karjeroje yra labai retas

reiškinys. Didžioji dauguma valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių objektyviai pamatuojamų karjeros patirčių Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokių patirčių turintys dažniausiai juda karjeroje vienos įstaigos ribose. Taigi mūsų surinkti duomenys apie tarp-organizacinį mobilumą Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje patvirtina hipotezę (H₂), kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip vieninga karjeros galimybių erdvė. Tokia situacija yra nepalanki valstybės tarnautojų mokymo(-si) bei talentų ugdymo valstybės tarnyboje požiūriu.

Dabartiniu metu viešojo administravimo uždaviniams spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos (Valkeavaara, 1998; Domarkas ir Juknevičienė, 2007). Be to, kai kurios šiuolaikinės mokymosi koncepcijos (pavyzdžiui, koncepcija „70-20-10“) pabrėžia santykinai didesnę darbinių patirčių reikšmę lyginant jas su formaliu mokymu ar mokymusi stebint (Lombardo ir Eichinger, 2000). Taigi karjeros patirtys šiame kontekste yra laikytinos ypač svarbiomis kaip įgalinančios mokytis atliekant realias darbinės užduotis. Talentų ugdymo prasme vieningos ir realiai veikiančios karjeros vystymo sistemos reikšmė taip pat nekelia abejonių. Apie talentų vystymą galima kalbėti tik tada, kai valstybiname lygmenyje yra sukurama ir palaikoma sistema, kur galima dinamiška darbinių patirčių ir su jomis susijusių iššūkių kaita (Goldsmith ir Carter, 2010).

Karjeros sampratos požiūriu mūsų atlikto tyrimo rezultatų analizė rodo, kad valstybės tarnautojų populiacijoje pastebimas gana tolygus tradicinės ir šiuolaikinės karjeros sampratos bruožų pasiskirstymas, kai nežymiai vyrauja šiuolaikinė karjeros samprata. Viena iš svarbesnių mūsų identifikuotų Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje paplitusių, tradicinių karjeros sampratos charakteristikų yra ta, kad karjera iš esmės yra suprantama kaip aukštesnės pareigos organizacijoje. Ši nuostata, jeigu ji nebus koreguojama, gali tapti karjeros vystymo sistemos pertvarką ribojančiu veiksniu individo lygmenyje (Zunker, 2002; Mitchell ir Krumboltz, 1996).

Analizuojant valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas buvo nustatyta, kad absoliuti dauguma valstybės tarnautojų turi karjeros aspiracijų valstybės tarnybos karjeros erdvėje ir tik nedidelė dalis nėra apsisprendę arba tokių aspiracijų neturi. Taip pat buvo nustatyta, kad karjeros aspiracijų lygis valstybinio lygmens įstaigose yra aukštesnis nei savivaldos lygmenyje. Tai rodo, kad valstybiniame lygmenyje dirbantys valstybės tarnautojai yra pasirengę daugiau investuoti į savo karjeros vystymą, jie sieja karjeros galimybes su asmeninio ir darbinio potencialo vystymu. Įvertinę valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų pobūdį, nustatėme, kad dominuojanti karjeros aspiracijų kryptis yra vertikali karjera. Vertikalios karjeros aspiracijų krypties dominavimą horizontalios karjeros krypties atžvilgiu galėtumėme aiškinti jau minėtų tradicinės karjeros sampratos charakteristikų dominavimu valstybės tarnautojų populiacijoje.

Mūsų turimi lyginamieji duomenys rodo, kad Lietuvos valstybės tarnautojai karjeros aspiracijų požiūriu nenusileidžia kitų sparčiai savo viešąjį sektorių pertvarkančių šalių valstybės tarnautojams (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; State Services Commission, 2006). Tačiau kitų su karjeros aspiracijomis susijusių veiksnių analizė Lietuvos valstybės tarnyboje atskleidė, kad suvokiamų karjeros galimybių įverčių vidurkis yra žymiai mažesnis nei karjeros aspiracijų įverčių vidurkis bei karjeros ir darbinio tapatumo konstravimo pastangų, nusakančių individo norą siekti karjeros ir realiai dedamas karjeros konstravimo pastangas, įverčių vidurkis. Todėl tikėtina, kad valstybės tarnautojai, nusivylę karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, sieks įgyvendinti savo karjeros aspiracijas už valstybės tarnybos sistemos ribų.

Toliau analizuodami valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros galimybes valstybės tarnybos karjeros sistemoje, nustatėme tai, kad savivaldos lygmens valstybės tarnautojai suvokia daugiau galimybių karjerai valstybės tarnyboje nei valstybinio lygmens įstaigų tarnautojai. Tai galime interpretuoti tuo, kad jie turi daugiau ar mažiau apibrėžtą įsivaizdavimą apie savo karjeros galimybes ne tik savivaldos lygmenyje, bet galbūt ir valstybinio lygmens įstaigose. Tačiau reikia pripažinti, kad tokiems santykinai aukštiesiems suvokiamų karjeros galimybių įverčiams įtakos galėjo turėti ir nepakankamas karjeros vystymo reiškinių supratimas ar retas dalyvavimas karjeros vystymo procesuose. Žemesnius valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų suvokiamų karjeros galimybių įverčius galėtumėme aiškinti prielaida, kad valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema realiai nefunkcionuoja, tai yra valstybės tarnautojai, nepaisant visų formaliai įstatymų leidėjų dedamų pastangų, skirtų karjeros sistemos kūrimui ir tobulinimui, yra labiau linkę karjeros vystymo galimybių erdvę vertinti neigiamai nei teigiamai, nes išvelgia daugiau sistemos trūkumų nei galimybių, daugiau susiduria su karjeros kliūčių nei su galimybių visuma.

Taigi šio empirinio tyrimo rezultatai įgalina identifikuoti nepalankias prielaidas valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemoje, kurios gali sukelti tam tiktos dalies žmoniškųjų išteklių praradimą dėl karjeros vystymo mechanizmų netobulumo. Tai ypač pasakytina apie kokybiškiausius žmoniškuosius išteklius, turinčius paklausą privačiame ir nevyriausybiname sektoriuose. Todėl turime konstatuoti, kad Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos pertvarka atsilieka nuo sparčiai besiformuojančių ir kintančių valstybės tarnautojų karjeros poreikių.

Karjeros vystymo kompetencijų vertinimo rezultatai rodo, kad silpniausiu karjeros vystymo kompetencijų bloku galime laikyti valstybės tarnautojų karjeros planavimo kompetencijas. Būtent šios kompetencijos apibrėžia gebėjimus planuoti ir atlikti realius veiksmus siekiant įgyvendinti išsikeltus karjeros tikslus. Taigi tobulinat valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemą, būtina atsižvelgti į nustatytus valstybės tarnautojų karjeros vystymo

kompetencijų netolygumus bei skirti daugiau dėmesio karjeros planavimo kompetencijų vystymui.

Analizuodami tarnavimo visuomenei motyvacijos įverčius rėmėmės prielaida, kad, idealiu atveju, dirbant valstybės tarnyboje, aukštas tarnavimo visuomenei motyvacijos lygmuo turėtų būti susijęs su palankesnių karjeros galimybių sudarymu siekiant maksimaliai išnaudoti tarnauti visuomenei motyvuotų valstybės tarnautojų potencialą. Tyrimo rezultatai byloja, kad tarnavimo visuomenei motyvacijos lygis, mobilumo karjeroje patirčių turėjusių valstybės tarnautojų grupėje, ir, tokių patirčių neturėjusioje grupėje, skiriasi. Taigi turime konstatuoti, kad karjeroje šiek tiek labiau juda tarnauti visuomenei labiau motyvuoti valstybės tarnautojai. Tai atspindi pozityvų Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistemos požymį.

Vertindami karjeros vystymo aplinką valstybės tarnyboje nustatėme, kad beveik visose karjeros vystymo veiklų srityse geriau yra vertinami įstaigų vadovai nei personalo skyrių specialistai. Įstaigų vadovybė palankiausiai yra vertinama už tai, kad sieja mokymosi ir karjeros planus, skatina valstybės tarnautojus planuoti savo karjerą ir teikia informaciją apie karjeros galimybes įstaigos viduje. Blogiausia vertinama veikla – sistemingas karjeros planų aptarimas. Įstaigų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai (skyriai) palankiausiai yra vertinami už tai, kad atsižvelgia į valstybės tarnautojų planus siunčiant mokytis, konsultuoja karjeros vystymo klausimais ir teikia informaciją apie karjeros galimybes įstaigos viduje. Blogiausia vertinama veikla, kaip ir įstaigų vadovų atveju, – sistemingas karjeros planų aptarimas. Taip pat turime konstatuoti, kad geriau yra vertinama savivaldos lygmens vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos valstybės tarnautojų karjeros vystymo srityje nei vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų veikla toje pačioje srityje valstybinio lygmens įstaigose. Taigi hipotezė (H_6), kad valstybinio lygmens įstaigose karjeros vystymo procesai susilaukia didesnio įstaigų vadovų ir personalo skyrių palaikymo, nepasitvirtino.

Vertindami valstybės tarnybos teisinę karjeros vystymo bazę respondentai labiausia pasigenda aiškumo ir apibrėžtumo įstatymuose, pastebi trūkumų, susijusių su įstatymų įgyvendinimu atskirose įstaigose, abejoja tuo, kad Lietuvoje galiojantys įstatymai, reguliuojantys valstybės tarnautojų karjerą, sudaro palankias sąlygas patiems kompetentingiausiems valstybės tarnautojams užimti pageidaujamas pareigas. Taigi hipotezė (H_4), kad teisinis karjeros vystymo procesų reglamentavimas Lietuvos valstybės tarnyboje yra pernelyg apibendrintas, paliekantis daug neapibrėžtumų ir spragų, kurios sudaro prielaidas karjeros valdymo sistemos disfunkcijoms, pasitvirtina.

Analizuodami teisingumo užtikrinimo situaciją valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemoje, aptinkame netiesioginių korupcijos, pasireiškiančios per tokius reiškinius kaip protegavimas ir nepotizmas, įrodymų. Atliktame tyrime nustatėme, kad valstybės tarnautojai yra

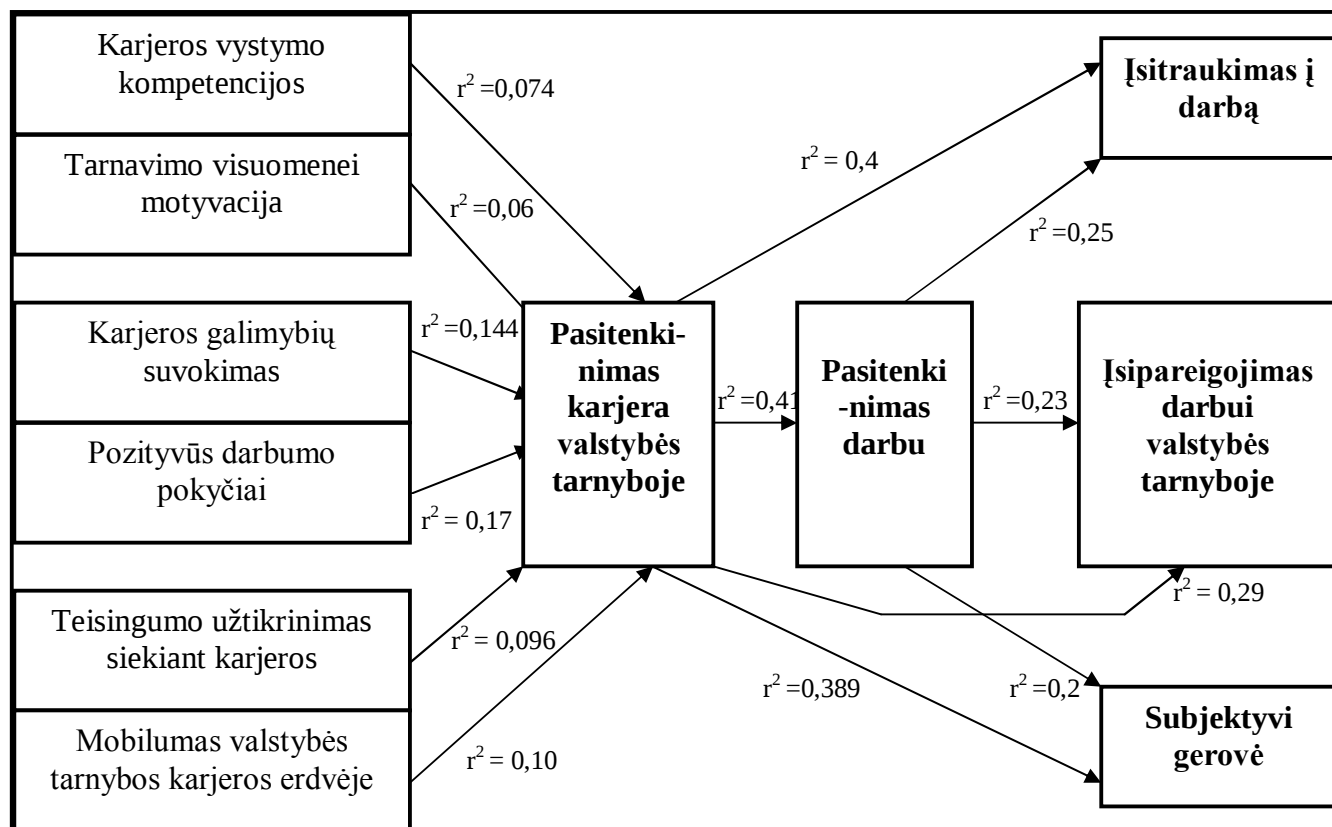
linę manyti, kad pažintys ir ryšiai su aukštesnės pareigos užimančiais pareigūnais turi įtakos karjeros valstybės tarnautojų karjerai, ir kad konkursai į laisvas pareigas valstybės tarnyboje realiai nevyksta, o dėl tinkamų kandidatų yra susitariama iš anksto. Net apie penktadalis respondentų yra įsitikinę, kad jie yra realiai susidūrę su neigiamomis nesąžiningo elgesio pasekmėmis jų pačių karjeros atžvilgiu. Tai atspindi bendrą neigiamą valstybės tarnautojų požiūrį į tai, kad valstybės tarnautojams, dalyvaujantiems karjeros vystymo procesuose, nėra sukuriama ir užtikrinama lygios galimybės siekti karjeros. Tokia situacija gali būti aiškinama ir tuo, kad Lietuvoje, kaip vienoje iš Rytų Europos valstybių, kol kas dar nėra nusistovėję politikų ir karjeros valstybės tarnautojų sąveikos modeliai (Matheson ir kt., 2007). Todėl daugelis karjeros vystymo klausimų yra sprendžiami neformaliai, o tai susilaukia neigiamų vertinimų valstybės tarnybos sistemoje ir turi neigiamų pasekmių karjeros vystymo procesams. Taigi hipotezė (H_1), kad faktinė Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema nėra palanki vadybinio potencialo plėtrai, pasitvirtina. Karjerą valstybės tarnyboje pakankamai dažnai lemia ne realus vadybinių ar profesinių kompetencijų augimas, bet kiti veiksniai.

Analizuodami pagalbinius karjeros vystymo mechanizmus nustatėme, kad mokymosi sistema karjeros vystymo požiūriu vertinama palankiau nei tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad abi paminėtos analizuojamos sistemos savivaldos lygmenyje yra vertinamos geriau nei valstybinio lygmens įstaigose. Vertinimo sistemoje valstybės tarnautojai pasigenda objektyvumo ir vidutiniškai dažniau abejoja tuo, kad sprendimai dėl skyrimo į pareigas valstybės tarnyboje yra priimami vadovaujantis ne kokiais nors patiemis valstybės tarnautojams nežinomais ir nesuprantamais kriterijais, bet išimtinai tik tarnybinės veiklos vertinimo rezultatais. Vertindami ir tarpusavyje lygindami pagrindinius individo lygmens karjeros vystymo rezultatų įverčius, pastebime, kad pasitenkinimo karjera įverčių vidurkiai yra žemesni nei pasitenkinimo darbu vidurkiai. Žemiausi įverčiai yra būdingi išipareigojimo darbui valstybės tarnyboje veiksniai. Atlikę pagrindinių individo lygmens karjeros vystymo rezultatų įverčių analizę atskirai vyrų ir moterų populiacijose, pastebime, kad darbumo pokyčių išivertinimo dirbant valstybės tarnyboje ir išipareigojimo darbui valstybės tarnyboje įverčiai moterų populiacijoje yra aukštesni nei vyrų. Taigi galime teigti, kad moterys dirbdamos valstybės tarnyboje jaučiasi įgyjančios daugiau jų tolimesnei karjerai reikalingų kompetencijų ir rodančios daugiau lojalumo ženklų darbui valstybės tarnyboje, nei vyrai.

Mūsų analizė parodė, kad pagrindinėmis kliūtimis karjerai valstybės tarnyboje yra laikoma karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje, valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika, įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas. Taigi Lietuvos Valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema yra politizuota, o karjeros kliūtimis dažniau yra laikomi veiksniai, susiję su karjeros vystymo sistemos disfunkcijomis ar tiesiog

sąmoningu trukdymu siekti karjeros. Tai akivaizdžiai yra susiję ir su pastebimu strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius trūkumu, kai ilgalaikė prasme yra nesirūpinama žmogiškuoju potencialu ir tikimasi, kad aukšto lygio specialistai gali išaugti ir išsilaikyti be intensyvesnės karjeros patirčių kaitos valstybės tarnybos mastu.

Susieję regresinės analizės metu gautą informaciją su teoriniame valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos modelyje (3 paveikslas) numatoma veiksnių sąveika, sudarėme karjeros vystymo veiksnių sąryšio modelį (4 paveikslas).



4 paveikslas. Karjeros vystymo veiksnių sąryšio modelis

Kaip matome 4 paveiksle, karjeros aspiracijų turėjimas, karjeros konstravimo pastangos ir šiuolaikinės karjeros sampratos turėjimas nepakliūna į modelį, nes jų įtaka pagrindiniam karjeros vystymo rezultatui individo lygmenyje – pasitenkinimui karjera yra labai maža. Šiuos empirinio tyrimo duomenis galime aiškinti tuo, kad Lietuvos Valstybės tarnybos karjeros erdvėje pastarieji veiksniai yra ignoruojami. Taigi hipotezė (H₃), kad Lietuvos valstybės tarnautojai turi aiškiai apibrėžtų karjeros poreikių ir aspiracijų bei yra pasirengę imtis didesnės atsakomybės už savo karjeros vystymą, tačiau dabar egzistuojanti karjeros vystymo sistema to padaryti iš esmės neleidžia, pasitvirtina.

Modelyje (4 paveikslas) taip pastebime, kad pasitenkinimas karjera turi didesnę įtaką tokiems susijusiems karjeros vystymo rezultatams kaip įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas

darbui valstybės tarnyboje ir subjektyvi gerovė, nei pasitenkinimo darbu veiksnys. Taigi mūsų duomenys patvirtina ir hipotezę (H_5), kad sisteminis karjeros vystymas valstybės tarnyboje yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių valstybės tarnybos kaip sistemos efektyvumą (per tarpinius išitraukimo į darbą ir išipareigojimo darbui valstybės tarnyboje veiksnius) bei teigiamus subjektyvios gerovės pokyčius. Tai įgalina daryti tolimesnes prielaidas apie tai, kad atveriant platesnes karjeros galimybes valstybės tarnybos sistemoje paties gabiausiems ir kompetentingiausiems darbuotojams galime tikėtis didesnio jų išitraukimo į darbą ir didesnio išipareigojimo darbui valstybės tarnyboje, o per tai ir pozityvių pokyčių darbo rezultatų srityje.

Rekomendacijos: karjeros vystymo sistemos tobulinimo principai

Atsižvelgdami į šiame disertaciniame darbe atliktos teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatus ir tai, kad:

- bet kokie pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje negali duoti greitų rezultatų, todėl orientuojantis į ilgalaikę perspektyvą,
- siekiant, kad karjeros vystymo procesai atitiktų šiuolaikines organizacijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo realijas ir taptų valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumu konkurencinėje kovoje dėl vertingiausių žmogiškųjų išteklių,
- valstybės tarnyba potencialiai gali tapti dinamiška kokybiškų karjeros patirčių generavimo sistema,

siūlome šiuos principus, kurie galėtų būti svarstomi pertvarkant ir tobulinat Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemą:

1. Sukurti teisinės prielaidas darbo santykių valstybės tarnyboje individualizavimui. Orientacija į rezultatą turi vyrauti darbo santykių teisinių aspektų atžvilgiu, t.y. turi būti sukurta pakankamai daug darbo santykių palaikymo alternatyvų, kad jomis būtų galima pasinaudoti siekiant pritraukti ir išlaikyti aukščiausios kokybės žmogiškuosius išteklius. Turėtų būti siekiama, kad valstybės tarnybos sistema taptų maksimaliai patraukli gabiems darbuotojams ir valstybės tarnautojams, kad priklausymas jai ir karjera joje netaptų apribojimu jų savęs tobulinimo kelyje.

2. Suformuoti karjeros vystymo sistemą, kurioje būtų numatytos bent trys alternatyvos:

- nedalyvavimas karjeros vystymo procesuose,
- dalyvavimas karjeros vystymo procesuose įstaigos lygmenyje, koordinuojamuose įstaigos vadovybės ir personalo skyriaus;
- dalyvavimas karjeros vystymo procesuose (programose) valstybės tarnybos mastu, koordinuojamuose centrinės valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo įstaigos,

apimančiuose visą valstybės tarnybos sistemą, įskaitant šios sistemos dalį tarptautinėse organizacijose.

3. Tobulinti įstaigų vadovų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų gebėjimus valstybės tarnautojų karjeros vystymo srityje.

4. Identifikuoti strateginius vaidmenis atskirose įstaigose ir bendrai valstybės tarnybos karjeros sistemoje. Numatyti tarnybinės kaitos būtinybę šių vaidmenų atžvilgiu. Sukurti skaidrius konkurencijos dėl strateginių vaidmenų mechanizmus. Suvienodinti tapačių pareigybių aprašus valstybės tarnybos mastu.

5. Sudaryti galimybę valstybės tarnautojams laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo karjeros vystymo procesuose pobūdžio. Nemistifikuoti valstybės tarnautojų motyvacijos, tačiau, siekiant juos išlaikyti valstybės tarnybos sistemoje, sudaryti jiems galimybių įgyti darbinių ir mokymosi patirčių, didinančių jų kaip darbuotojų paklausą valstybės tarnybos karjeros sistemoje ir bendrai darbo rinkoje.

6. Valstybės tarnautojams, pasirinkusiems dalyvavimo karjeros vystymo procesuose alternatyvas, suteikti paramą teikiant informaciją ir konsultuojant karjeros klausimais, rengiant karjeros planus, ugdantis profesines, bendrąsias ir karjeros vystymo kompetencijas, įgalinančias sėkmingai konkuruoti valstybės tarnybos karjeros erdvėje.

7. Valstybės tarnautojams, pasirinkusiems dalyvavimo karjeros vystymo procesuose alternatyvas, sudaryti galimybes dalį darbo ir mokymosi laiko skirti naujų kompetencijų įsisavinimui, kurios yra būtinos jų karjeros planų įgyvendinimui įstaigoje, kurioje jie dirba ar valstybės tarnybos mastu.

8. Susieti tarnybinės veiklos vertinimo procesus su karjeros planavimo procesais valstybės tarnybos karjeros erdvėje. Pagrindiniu tarnybinės veiklos vertinimo kriterijumi šiuo požiūriu turėtų būti valstybės tarnautojo indėlis į įstaigos veiklos rezultata. Siekiant maksimaliai objektyvaus ir nešališko vertinimo į karjerą planuojančių valstybės tarnautojų vertinimo komisijas centralizuotai įtraukti ekspertus iš kitų institucijų ir tarptautinius ekspertus, kurie padėtų identifikuoti pretendentų galimybes daryti karjerą valstybės tarnybos karjeros erdvėje. Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus sudaryti paspartintos karjeros galimybes ypač talentingiems valstybės tarnautojams ir įstaigų vadovams.

9. Maksimaliai apriboti politikų kišimosi galimybes į valstybės tarnautojų karjeros vystymo procesus. Numatyti teisinę atsakomybę už tokią veiklą.

10. Nuolat vertinti ir tobulinti karjeros vystymo sistemą, užtikrinti grįžtamąjį ryšį iš valstybės tarnautojų apie sistemos trūkumus ar trūkumus, atsirandančius ją diegiant.

MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

Moksliniai straipsniai

- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: sisteminis požiūris (Originalo kalba: Career development in the Lithuanian civil service: systemic approach). *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, Nr. 32, p.120-136.
- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Karjeros sistemos tobulinimas: Lietuvos atvejis (Originalo kalba: Development of career system of civil service: the Lithuanian case). *Human Resources Management & Ergonomics*, No.2. Vol.IV. p.1-15.
- Jagminas, J., Valickas, A. (2009). Aukštesniosios valstybės tarnybos prielaidos Lietuvoje (Originalo kalba: The Assumptions for senior civil service in Lithuania). *Viešoji politika ir administravimas*, MRU ir KTU, Nr.27, p.16-25.
- Gražulis, V., Jagminas J., Valickas, A. (2008). Darbuotojų karjeros valdymo iššūkiai pokyčių aplinkoje (Originalo kalba: Challengers of employees' career management in the environment of change). *Sibiu Alma Mater University Journals. Series C, Social sciences*, p.80-92.
- Pilkauskaitė, V.R., Valickas, A., Sinkievič, B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, MRU, Nr.6 (2). p.115-123.

Monografijų skyriai

- Valickas, A., Gražulis, V. (2010). Karjeros vystymas valstybės tarnyboje: metodologinis aspektas (Lietuvos atvejis) (Originalo kalba: Career development in the civil service: methodological aspect (the Lithuanian case)). *Toyotarity. Knowledge using in service management (Monograph)*. Borkowsky, S., Tsoy, E.B. (Eds.), Warszawa: PTM. p.159-170.

Pranešimai mokslinėse konferencijose

- Valickas, A., Gražulis, V. Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? *Respublikinė mokslinė – praktinė konferencija: Lietuvos savivaldybių veiklos aktualijos (administravimo ir žmogiškųjų išteklių vystymo aspektas)*, Vilnius, MRU, 2011 06 02.
- Valickas, A. Karjeros vystymas valstybės tarnyboje: empirinio tyrimo Lietuvoje duomenys (Originalo kalba: Career development in the civil service: data of empirical research in Lithuania). *Proceedings of International scientific conference „Human potential management in a company“*, Czestochowa University of Technology, Poland, 19th – 20th May, 2011.
- Valickas, A., Gražulis, V. Karjeros galimybės Lietuvos valstybės tarnyboje: sisteminių sprendimų paieška (Originalo kalba: Career possibilities in the Lithuanian civil service: search for systemic decisions). *Proceedings of International scientific conference „Human*

potential development: Search for opportunities in the new EU states“, Vilnius, MRU, 2010 06 02 – 03.

Valickas, A., Gražulis, V. Viešojo sektoriaus karjeros sistemos modeliavimas: konceptualus požiūris (Originalo kalba: Public sector career system modelling: conceptual approach). *Proceedings of international scientific conference „Insights into the sustainable growth of business: modern management research (MMRC)“*. Vilnius, University of Management and Economics, 19th – 21st November, 2009. p.1-18.

Gražulis, V., Valickas, A., Salminaitė, D. Darbuotojų karjeros pokyčiai globalizacijos kontekste (problemos ir perspektyvos) (Originalo kalba: Employees' Career Changes in the Context of Globalization (problems and perspectives)). *The Fifth Year as European Union Member States: Topical Problems in Management of Economics and Law, Proceedings of the International Conference*, May 8-9, 2009, p.184-196.

Gražulis V., Valickas A. Darbuotojų karjeros valdymas: ar pakankamai tam skiriama dėmesio? (Originalo kalba: Career management of employees: is sufficient attention paid to it ?) *Nové trendy v manažmente: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. 26. a 27. november 2008, Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, 2008. p.183-190.

Valickas, A. Šiuolaikinė individualios karjeros samprata ir karjeros valdymas. *Mokslinė konferencija „Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimo metodologinės problemos“*, Vilnius, MRU, 2007 12 20.

GYVENIMO APRAŠYMAS

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas, pavardė:

Andrius Valickas

Gimimo data:

1974 m. spalio 9d.

E-mail:

avalickas@mruni.eu, valickas.andrius@gmail.com

IŠSILAVINIMAS IR KVALIFIKACIJA

2007 - 2011

Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Strateginio valdymo katedra, doktorantas (vadybos ir administravimo kryptis)

1992 - 1999

Vilniaus Universitetas, Psichologijos magistras

2001 - 2003

Praktinės psichologijos studijų centras, Geštalt psichoterapijos bazinio lygmens diplomas, patvirtintas Vilniaus universiteto, Klinikinės ir socialinės psichologijos katedros

1999 - 2001

Vilniaus universitetas, Tarptautinio Verslo Mokykla, Aukštojo mokslo specializuotų studijų vadybos ir administravimo studijų krypties tarptautinio verslo programa