

KARJEROS VYSTYMAS LIETUVOS VALSTYBĖS TARNYBOJE: AR PRAKTIKA ADEKVATI IŠŠŪKIAMS?

Andrius Valickas, Vladimiras Gražulis

Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva

El. paštas: avalickas@mruni.eu, vladimirasg@takas.lt

Anotacija

Straipsnyje analizuojama Lietuvos valstybės tarnautojų karjeros vystymo problematika žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kontekste. Autoriai akcentuoja, kad valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra ta žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo funkcija, kuri per dinaminį darbo ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus leidžia identifikuoti ir tinkamiau panaudoti stipriausias sistemos žmogiškųjų išteklių puses. Straipsnyje pristatomi reprezentatyvaus empirinio tyrimo rezultatai, kurie leidžia nustatyti valstybės tarnautojų mobilumo karjeroje apimtį ir įvertinti karjeros vystymo erdvės bei atskirų jos kintamųjų suvokimą Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: karjera, karjeros vystymas, karjeros vystymo erdvė, valstybės tarnyba.

Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė tapo vienu didžiausių iššūkių viešajam sektoriui. Laikas, kai viešojo sektoriaus organizacijos be didesnių pastangų galėjo pasirinkti pačius geriausius darbuotojus, jau senokai praėjęs ir mažai tikėtina, kad kada nors grįš. Siekdamos įgyvendinti išskeltus strateginius tikslus ir tapti produktyvesnėmis, viešojo sektoriaus organizacijoms, kaip ir privačiame sektoriuje, tenka nuolat tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kurios padėtų sėkmingiau konkuruoti dėl vertingiausių darbuotojų.

Dabar nemažai diskutuojama, kaip Lietuva galėtų pasiekti geresnių ekonominių rodiklių, užtikrintų didesnę gerovę savo piliečiams, taptų įtakingesne Europos Sąjungos (ES) ir pasaulio valstybe, tačiau strateginio požiūrio į valstybės tarnautojus, kurių viena pirmųjų pareigų – kurti aplinką, palankią šiems tikslams įgyvendinti, akivaizdžiai pasigendama. Nepaisant to, kad konkurencija dėl kokybiškų žmogiškųjų išteklių yra akivaizdžiai suintensyvėjusi, 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 performuoti pagal valdančiųjų partijų poreikius nėra sudėtinga ir kurios sąskaita 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? 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 aiškos ir ilgalaikės strategijos savo karjeros atžvilgiu, kad pademonstravus išskirtinius darbo rezultatus, įrodžius savo gebėjimus kurti vertę piliečiams, valstybė jam išsipareigoję užtikrint erdvę dirbti ir tobulėti. 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.

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

Karjeros vystymas yra sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Karjeros vystymo klausimai ypač aktualūs Lietuvos valstybės tarnybai, kurios naujoji koncepcija ir jos pagrindu renjami teisės aktai šiuo metu yra svarstomi (Lietuvos

Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010).

Viešojo administravimo uždaviniais spręsti daugeliu atvejų reikalinga daugialypė specialistų kompetencija, kuriai pasiekti būtinos įvairios mokymosi bei tobulinimosi darbo vietoje formos (Valkeavaara, 1998; Domarkas, 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, Eichinger, 2000). Taigi karjeros patirtys šiame kontekste laikytinos ypač svarbiomis kaip įgalinančios mokytis atliekant realias darbo 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 sukurama ir palaikoma sistema, kur galima dinamiška darbo patirčių ir su jomis susijusių iššūkių kaita (Goldsmith ir Carter, 2010).

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

Šiuolaikine prasme karjera apima ne tik vertikalų kilimą pareigose, bet ir bet kokių pareigų keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti įvairesnių, asmeniui ir organizacijai prasmingų ir reikalingų darbinių patirčių, užtikrinančių pakankamą kompetencijų lygį reikiamu metu. 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 dinamiškus 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, Dillon, 2007). Naujai į organizaciją atėję darbuotojai, turėdami galimybę daryti karjerą, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą ir socialinius santykius. Tai turi netiesioginių ir ilgalaikių pasekmių organizacijos rezultatams (Higgins, Dillon, 2007). Karjeros vystymas viešajame sektoriuje plačiai tyrinėjamas užsienio šalyse, kuriose sparčiausiai įgyvendinamos viešojo sektoriaus reformos: Kanadoje, Australijoje, Naujojoje Zelandijoje, Airijoje (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; O’Riordan ir Humphreys, 2002; Australian Public Service Commission, 2003; State Services Commission, 2006).

Tyrimo tikslas – nustatyti valstybės tarnautojų mobilumo karjeroje apimtį ir įvertinti karjeros vystymo erdvės bei atskirų jos kintamųjų suvokimą Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. išnagrinėti Lietuvos valstybės tarnautojų paaukštinių pareigose ir perkėlimo į kitas pareigas duomenis;
2. įvertinti valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros galimybes Lietuvos valstybės tarnybos karjeros erdvėje;
3. nustatyti valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas ir jų pobūdį;
4. identifikuoti pagrindines Lietuvos valstybės tarnautojams kylančias karjeros kliūtis.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Tyrime buvo taikytas anketinės apklausos metodas, kurio metu galima daryti išvadą su didesniu nei 95 proc. patikimumu ir mažesne nei 5 proc. atsakymų paklaida. Tiriamųjų atrankai pasirinktas tikimybinės (klasterinės) atrankos metodas. Tyrime iš viso dalyvavo 523 tiriamieji. 422 jų atstovavo centrinio (valstybinio) lygmens įstaigoms, 101 – savivaldos lygmens įstaigoms. Tyrimas buvo vykdytas 2010 m. lapkričio – 2011 m. sausio mėnesiais.

Autorių atlikti skaičiavimai remiantis kai kurių mokslininkų nurodytomis formulėmis (Paniott, 1986; Kothari, 2004) leidžia teigti, kad faktiška empirinio tyrimo imtis laikytina reprezentatyvia. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos nurodytos 1 lentelėje.

Respondentų demografinės charakteristikos

		Proc.
Lytis	Vyrai	41,3
	Moterys	58,5
Amžius	Respondentų amžius – nuo 22 iki 64 m. Amžiaus vidurkis – 41,97 m. Vidutinis apklaustų vyrų amžius – 40,79 m., vidutinis apklaustų moterų amžius – 42,71 m.	
Išsilavinimas	Vidurinis	5,9
	Aukštesnysis / specialus vidurinis	4,4
	Aukštasis neuniversitetinis	4,2
	Aukštasis universitetinis (bakalauras arba prilyginama bakalaui)	30,8
	Aukštasis universitetinis (magistras arba prilyginama magistrui)	53,9
	Mokslinis vardas (dr., doc., prof.)	0,4
Pareigos	Specialistas	5,9
	Vyresnysis specialistas	10,1
	Vyriausiasis specialistas	46,3
	Skyriaus / tarnybos / poskyrio vedėjo (vadovo) pavaduotojas	7,5
	Skyriaus / tarnybos / poskyrio vedėjas (vadovas)	16,3
	Departamento direktoriaus pavaduotojas	0,2
	Departamento vadovas	0,6
	Istaigos vadovo pavaduotojas	0,4
	Istaigos vadovas	0,4
	Kitos pareigos	11,5
Darbo stažas	Apklaustų valstybės tarnautojų darbo stažo valstybės tarnyboje vidurkis yra 11,39 m.	

Tyrimo rezultatai ir jų analizė**Valstybės tarnautojų mobilumas karjere**

Individo mobilumas (judėjimas) karjere paskutiniu laikotarpiu pripažįstamas vienu pagrindinių karjeros vystymo sistemos gyvybingumo įrodymų. Įvairių šalių mokslininkai (O’Riordan, Humphreys, 2002) sutinka, kad tinkamai valdomas mobilumas karjere naudingas ne vien valstybės tarnautojams ar organizacijoms, kuriose jie dirba, bet ir visai valstybės tarnybos sistemai. Nors mokslininkai ir nėra nustatę optimalių darbuotojų mobilumą organizacijoje vertinimo kriterijų (kadangi jie priklauso nuo organizacijų strategijos ir nuo to, su kokiais darbo rinkos segmentais konkrečiu metu saveikauja atitinkamų sektorių organizacijos), tačiau neabejojama dėl vieno – per mažas ir per didelis darbuotojų mobilumas sukelia neigiamų

pasekmių tiek individams, tiek organizacijoms (Public Service Commission of Canada, 2008). Šiame tyrime analizuota perkėlimo į kitas pareigas ir paaukštinimo pareigose praktika Lietuvoje.

Atliktas valstybės tarnautojų mobilumo Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje tyrimas rodo, kad valstybės tarnautojų judėjimas karjere yra gana retas reiškinys. Pavyzdžiui, paaukštinimų skaičius, tenkantis vienam valstybės tarnautojui, sudaro tik 1,19 kartų, o perkėlimų į kitas pareigas vidurkis nesiekia 1 karto (žr. 2 lent.). Siejant šiuos skaičius su apklaustų valstybės tarnautojų darbo stažu, galima teigti, kad statistinis respondentas gali tikėtis būti paaukštintu pareigose tik vieną kartą per 11,5 m. (apskaičiuotas imties darbo stažo vidurkis) bei niekada nebūti perkeltas į kitas pareigas (moda lygi 0).

Valstybės tarnautojų mobilumas valstybės tarnybos karjeros sistemoje (kartais)

Mobilumo charakteristika	Vidurkis	Mediana	Moda
Paaukštinimai pareigose	1,19	1	0
Perkėlimai į kitas pareigas	0,68	0	0

Per tyrimą nustatyta, kad darbo valstybės tarnyboje metu dauguma Lietuvos valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių mobilumo karjere patirčių. 41,5 proc. valstybės tarnautojų per visą savo darbo laiką valsty-

bės tarnyboje niekada nebuvo paaukštinti pareigose, o 61,4 proc. – apskritai niekada nebuvo perkelti į kitas pareigas (žr. 3 lent.).

Pareigų keitimo statistika valstybės tarnyboje

Pareigų keitimas dirbant valstybės tarnyboje (kartais)	Paaugštinimai pareigose, proc.	Perkėlimai į kitas panašaus lygmens pareigas, proc.	Pažeminimai pareigose, proc.
0	41,5	61,4	88,3
1	22,8	19,7	9,6
2	19,7	11,7	1,7
3	9,8	5,4	0,4
4	4,8	1,0	0
5	1,0	0,6	0
6	0,4	0,4	0
7	0	0	0
8	0,2	0	0

Lyginamieji duomenys byloja, kad, pvz., Kanados valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų mobilumą apibūdinantys rodikliai gerokai skiriasi nuo esamos patirties Lietuvoje. Tik 16 proc. Kanados valstybės tarnautojų neturėjo paaugštinimų karjeroje, 21 proc. jų buvo paaugštinti 1 kartą, 14 proc. – 2 kartus, 16 proc. – 3 kartus, 15 proc. – 4 kartus, 19 proc. – daugiau nei 4 kartus (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999). Vien 2007–2008 m. net 42 proc. Kanados valstybės tarnautojų turėjo mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje (Public Service Commission of Canada, 2008).

Tyrimo duomenys rodo, kad daugiausia paaugštinimų ir perkėlimų Lietuvos valstybės tarnyboje vyksta vienos įstaigos ribose. Tik labai nedidelis paaugštinimų (3 proc.) ir perkėlimų (5 proc.) peržengia įstaigos ribas. Tuo metu Kanados valstybės tarnyboje tarporganizacinį mobilumą valstybės tarnybos sistemoje apibūdinantys skaičiai stabiliai auga: nuo 8 (1997–1998 m.) iki 12 proc. (2007–2008 m.) (Public Service Commission of Canada, 2008). Todėl galima teigti,

kad Lietuvos valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų mobilumas karjeroje tarp skirtingų organizacijų yra beveik dvigubai mažesnis nei Kanadoje (vienoje sparčiausiai viešojo sektoriaus ir valstybės tarnybos reformas įgyvendinančių valstybių).

Taigi šio straipsnio autorių surinkti duomenys apie valstybės tarnautojų mobilumą karjeroje ir tarporganizacinį mobilumą Lietuvos valstybės tarnybos karjeros erdvėje leidžia teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip vieninga karjeros galimybių erdvė.

Nepaisant to, kad valstybės tarnautojų mobilumą nusakantys skaičiai nėra dideli, atlikta analizė parodė, kad pagal daugelį reikšmingų kriterijų mobilumo patirčių turėjusių ir tokių patirčių neturėjusių valstybės tarnautojų grupės skiriasi. Šiuo požiūriu analizuotų pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera veiksnių įverčiai mobilumo patirčių turėjusių ir tokių patirčių neturėjusių valstybės tarnautojų grupėse skiriasi (žr. 4 lent.).

Mobilumo patirčių turėjusių ir neturėjusių valstybės tarnautojų grupių palyginimas

Karjeros vystymo veiksniai	Mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje turėjusieji, M, SD	Mobilumo patirčių valstybės tarnybos sistemoje neturėjusieji, M, SD	t kriterijus	df	p reikšmė
Pasitenkinimas darbu	3,73 (0,980)	3,58 (1,002)	-0,490	508	0,033*
Pasitenkinimas karjera	3,4029 (0,81252)	3,2327 (0,77728)	-2,221	513	0,027*

Pastaba. Naudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis; * $p < 0,05$.

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, karjeros patirčių valstybės tarnyboje turėjusių respondentų pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera įverčių vidurkiai statistiškai patikimai skiriasi nuo tokių patirčių neturėjusių respondentų įverčių vidurkių. Taigi galima teigti, kad mobilumo patirtys valstybės tarnybos sistemoje turi svarbių pasekmių individo darbinio gyvenimo lygmenyje.

Karjeros galimybių suvokimas ir karjeros aspiracijos

Karjeros galimybes, kurios būtų vienodai palankios visiems valstybės tarnautojams, tampa esminiu veiksnium formuojant ir pertvarkant karjeros vystymo sistemą. Nepaisant to, kokios karjeros galimybės realiai egzistuoja ir yra numatytos įstatymuose, nemažiau svarbu žinoti, kaip jas vertina patys valstybės tarnauto-

jai. Akivaizdu, kad to suvokimui įtakos turi ir objektyvūs veiksniai (realiai egzistuojanti ir funkcionuojanti įstatymų bazė), ir subjektyvios šių veiksmų interpretacijos, kurias lemia valstybės tarnautojų pastebėjimai

apie tai, kaip jiems patiems ar jų kolegoms sekasi naudotis galimybėmis daryti karjerą Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje. Tyrime išmatuoti suvokiamų karjeros galimybių įverčiai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Suvokiamų karjeros galimybių įverčiai

	Bendras vertinimas	Savivaldos lygmuo	Valstybinis lygmuo
M	2,69	3,02	2,61
SD	1,030	0,989	1,025

Pastaba. Naudota skalė nuo 1 iki 5, vidurinė skalės reikšmė – 3.

Kaip matyti, valstybinio lygmens įstaigose suvokiamų karjeros galimybių įverčiai yra žemesni ($M = 2,61$) nei savivaldos lygmenyje ($M = 3,02$). Bendras įvertis ($M = 2,69$) yra žemesnis nei skalės vidurkis. Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp karjeros galimybių įverčių savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose ($t(147,802) = 3,643$, $p = 0,000$). Aukštesni suvokiamų karjeros galimybių įverčiai savivaldos lygmenyje, šio straipsnio autorių nuomone, nebūtinai yra susiję su objektyviai geresnėmis karjeros galimybėmis savivaldos lygmenyje. Tokiam suvokimui įtakos gali turėti nepakankamas karjeros vystymo reiškinį supratimas ar retas dalyvavimas karjeros vystymo procesuose. Žemesnius valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų suvokiamų karjeros galimybių įverčius galima aiškinti

menkai funkcionuojančia valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema. Valstybės tarnautojai, nepaisant visų suinteresuotų pusių formaliai dedamų pastangų, skiriamų karjeros vystymo sistemos kūrimui ir tobulinimui, yra linkę karjeros vystymo galimybių erdvę vertinti labiau neigiamai nei teigiamai, nes išvelgia daugiau sistemos trūkumų nei galimybių, kadangi, kaip rodo tyrimo rezultatai, jie dažniau susiduria su karjeros kliūčių nei su galimybių visuma.

Daugiau neigiami nei teigiami karjeros galimybių vertinimai akivaizdžiai kontrastuoja su valstybės tarnautojų karjeros aspiracijomis. Kaip matyti 6 lentelėje, absoliuti dauguma valstybės tarnautojų (apie 80 proc.) turi karjeros aspiracijų valstybės tarnybos karjeros erdvėje ir tik nedaugelis jų (apie 20 proc.) nėra apsisprendę arba tokių aspiracijų neturi.

6 lentelė

Valstybės tarnautojų karjeros aspiracijos valstybės tarnybos sistemoje

Karjeros siekių raiškos intensyvumas	Bendras vertinimas (proc.)	Savivaldos lygmuo (proc.)	Valstybinis lygmuo (proc.)
Tikrai neturi	1,2 %	4,0 %	0,5 %
Neturi	8,0 %	7,9 %	8,0 %
Negali tiksliai pasakyti	12,4 %	15,8 %	11,6 %
Turi	39,0 %	38,6 %	39,1 %
Tikrai turi	39,4 %	33,7 %	40,8 %

Tyrimo duomenys yra labai panašūs į duomenis, gautus atliekant tyrimus Kanados ir Naujosios Zelandijos valstybės tarnybose, kur buvo nustatyta, kad turinčių karjeros aspiracijų valstybės tarnautojų skaičius svyruoja nuo 70 iki 80 proc. (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999; State Services Commission, 2006).

Toliau analizuojant tyrimo duomenis, buvo atliktas nepriklausomų imčių t testas, siekiant palyginti karjeros aspiracijų įverčius savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose, kurie buvo nustatyti skalėje nuo 1 (aspiracijų nebuvimas) iki 5 (aukščiausios karjeros aspiracijos). Gauti duomenys rodo, kad karjeros aspiracijų požiūriu egzistuoja reikšmingas įverčių skirtumas tarp savivaldos įstaigų respondentų ($M = 3,9$, $SD = 1,082$) ir valstybinio lygmens įstaigų respondentų

($M = 4,12$, $SD = 0,035$; $t(513) = -2,029$, $p = 0,043$). Taigi reikia konstatuoti, kad karjeros aspiracijų lygis valstybinio lygmens įstaigose yra aukštesnis. Buvo nustatyta, kad realiai dedamos karjeros konstravimo pastangos savivaldos ($M = 3,6$, $SD = 0,88$) ir valstybinio lygmens įstaigose skiriasi ($M = 3,83$, $SD = 0,71$; $t(133,460) = -2,404$, $p = 0,018$). Taigi darytina išvada, kad valstybiniame lygmenyje dirbantys respondentai pasirengę daugiau investuoti į savo karjeros vystymą, jie sieja savo karjeros galimybes su asmeninio ir darbo potencialo vystymu.

Šiame kontekste svarbu pastebėti, kad suvokiamų karjeros galimybių įverčių vidurkis ($M = 2,69$, $SD = 1,030$) yra gerokai mažesnis nei karjeros aspiracijų įverčių vidurkis ($M = 4,07$, $SD = 0,984$, $t(511) = 59,99$, $p = 0,000$). Šis faktas leidžia daryti

pagrįstą prielaidą, kad valstybės tarnautojai, nusivylę karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, savo karjeros aspiracijas sieks įgyvendinti už valstybės tarnybos sistemos ribų. Taigi šio empirinio tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti nepalankias prielaidas valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemoje, kurios gali sukelti tam tikros dalies žmogiškųjų išteklių praradimą dėl karjeros vystymo mechanizmų netobulumo.

Įvertinus karjeros aspiracijų pobūdį, nustatyta, kad

dominuojanti Lietuvos valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų kryptis yra vertikali karjera. Tokios karjeros (žr. 7 lent.) siekia 46,6 proc. valstybės tarnautojų, nuo jos 6 proc. atsilieka horizontali karjeros kryptis (39,5 proc.). Statistiškai reikšmingų skirtumų karjeros siekių pobūdžio aspektu tarp savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų grupių nebuvo nustatyta (visais atvejais – $p > 0,05$).

7 lentelė

Valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų pobūdis

Karjeros aspiracijos	Bendras vertinimas	Savivaldos lygmenyje	Valstybiniame lygmenyje	χ^2	p
Vertikali karjera	46,6 %	45,5 %	46,8 %	0,013	0,909
Horizontali karjera	39,5 %	30,7 %	41,6 %	3,590	0,058
Nedetalizuoti karjeros siekiai	16,7 %	21,8 %	15,5 %	1,896	0,168

Vertikalios karjeros aspiracijų krypties dominavimą horizontalios karjeros krypties atžvilgiu galima aiškinti tuo, kad Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje vis dar gana stipriai išsitvirtinusi tradicinė karjeros samprata, kai horizontalus pareigų keitimas nėra laikomas karjera. Lyginamieji duomenys rodo, kad Kanados valstybės tarnyboje valstybės tarnautojų, siekiančių vertikalios ir siekiančių horizontalios karjeros, grupės pagal dydį yra iš esmės vienodos (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999). Tai gali būti susiję ir su platesne karjeros samprata, apimančia tiek vertikalą, tiek horizontalią karjerą.

Suvokiamos karjeros kliūtys valstybės tarnybos sistemoje

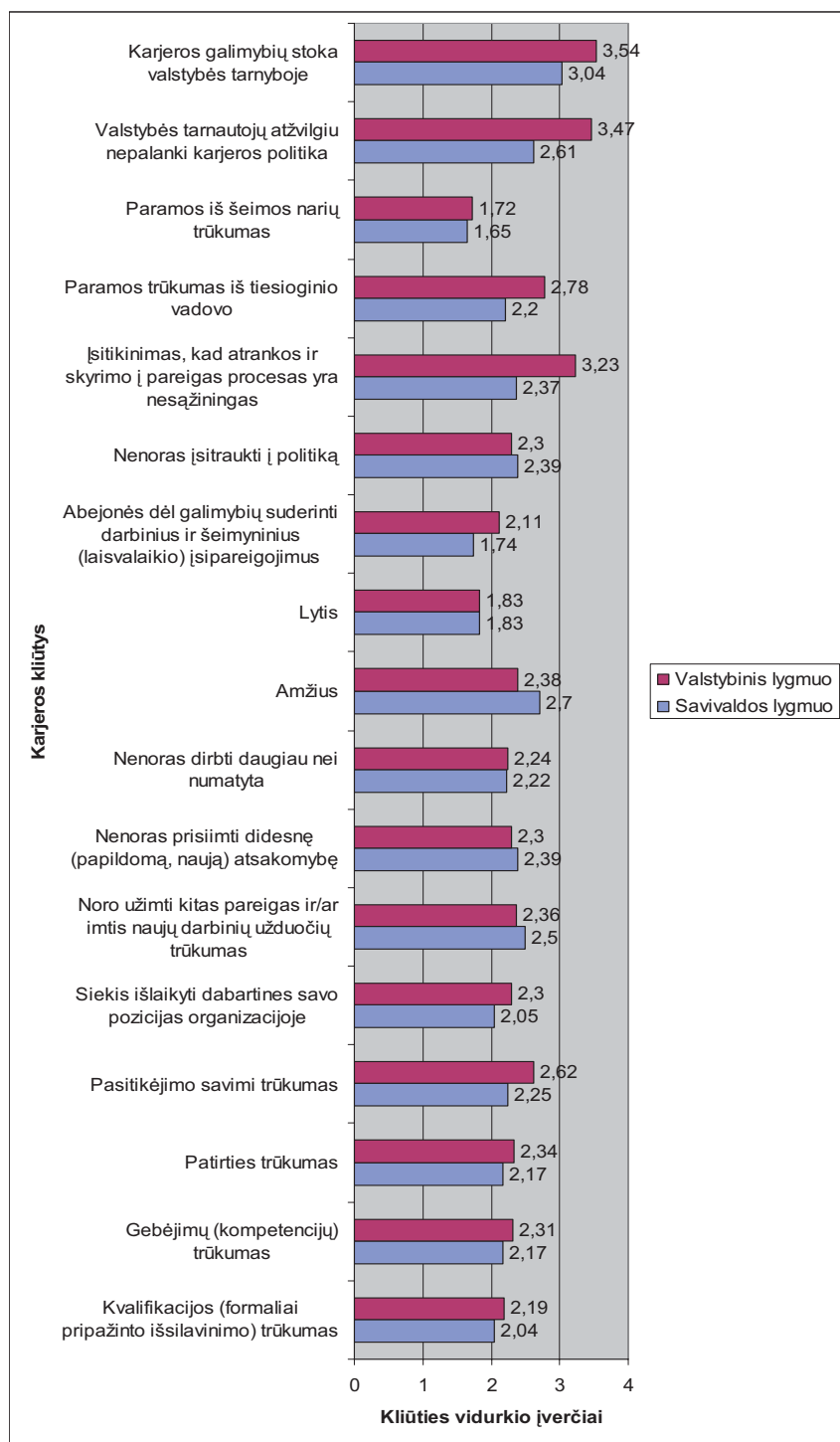
Mokslinių požiūrių gauti įdomūs tyrimo rezultatai, analizuojant respondentų suvokiamas kliūtis valstybės tarnybos sistemoje (žr. 1 pav.). Tyrimui buvo naudota skalė nuo 1 iki 5. 1 paveiksle pateikiami įverčių vidurkiai. Didesni įverčiai reiškia didesnę suvokiamą kliūčių intensyvumą valstybės tarnautojų populiacijoje.

Buvo atliktas nepriklausomų imčių t testas, siekiant palyginti karjeros kliūčių įverčius savivaldos ir valstybinio lygmens įstaigose. Buvo nustatytas reikšmingas įverčių skirtumas šių karjeros kliūčių atvejais:

- pasitikėjimo savimi trūkumas (savivaldos lygmenyje ($M = 2,25$, $SD = 1,031$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 2,62$, $SD = 1,261$; $t(149,542) = -2,914$, $p = 0,004$);
- siekis išlaikyti dabartinę savo poziciją organizacijoje (savivaldos lygmenyje ($M = 2,05$, $SD = 0,982$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 2,30$, $SD = 1,096$; $t(483) = -2,006$, $p = 0,045$);

- susirūpinimas, kad pakeitus pareigas ar prisiėmus naujų darbinių užduočių, nebus įmanoma tinkamai suderinti darbo ir šeimos (laisvalaikio) išsipareigojimų (savivaldos lygmenyje ($M = 1,74$, $SD = 1,098$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 2,11$, $SD = 1,145$; $t(489) = -2,843$, $p = 0,005$);
- įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas (savivaldos lygmenyje ($M = 2,37$, $SD = 1,193$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 3,23$, $SD = 1,298$; $t(495) = -5,840$, $p = 0,000$);
- paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo (savivaldos lygmenyje ($M = 2,20$, $SD = 1,197$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 2,78$, $SD = 1,342$; $t(493) = -3,868$, $p = 0,000$);
- valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika (savivaldos lygmenyje ($M = 2,61$, $SD = 1,301$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 3,47$, $SD = 1,238$; $t(493) = -5,973$, $p = 0,000$);
- karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje (savivaldos lygmenyje ($M = 3,04$, $SD = 1,222$), valstybinio lygmens įstaigose ($M = 3,54$, $SD = 1,216$; $t(496) = -3,511$, $p = 0,000$).

Kaip rodo atlikta duomenų analizė, savivaldos lygmenyje respondentai išvelgia mažiau karjeros kliūčių nei valstybinio lygmens įstaigose. Tokia situacija gali būti susijusi su valstybinio lygmens įstaigų karjeros sistemos trūkumais, kurie laikomi karjeros kliūtimi, įgyvendinant pakankamai aukštas valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas. Pagrindinės valstybės tarnautojų (ir savivaldos, ir valstybinio lygmens įstaigose) suvokiamos kliūtys jų karjerai valstybės tarnybos sistemoje nurodytos 8 lentelėje.



1 pav. Valstybės tarnautojų suvokiamos karjeros kliūtys

8 lentelė

Pagrindinės valstybės tarnautojų karjeros kliūtys

Pagrindinės suvokiamos karjeros kliūtys valstybės tarnybos sistemoje	Įverčių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD) visoje tirtoje valstybės tarnautojų populiacijoje	
	M	SD
1. Karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje	3,45	1,231
2. Valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros politika	3,31	1,293
3. Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas	3,07	1,321
4. Paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo	2,67	1,335
5. Pasitikėjimo savimi trūkumas	2,55	1,231

Pastaba. Naudota skalė nuo 1 iki 5.

Kaip matyti iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, pirmosios keturios kliūtys laikytinos išorinėmis valstybės tarnautojų atžvilgiu, paskutinioji – vidinė. Karjeros kliūčių sąrašė pirmauja valstybės tarnautojų suvokiama karjeros galimybių stoka valstybės tarnyboje. Akivaizdžiai susiję su pastebimu strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius trūkumu, kai ilgalaikė, strategine prasme nesirūpinama žmogiškuoju potencialu ir tikimasi, kad aukšto lygio profesionalai gali išaugti ir išsilaikyti be intensyvesnės karjeros patirčių kaitos valstybės tarnybos mastu. Reikia konstatuoti, kad suvokiamų kliūčių sąrašė dominuoja neigiami atskirų valstybės tarnybos su karjeros vystymu susijusių veiksnių, trukdančių valstybės tarnautojams siekti karjeros valstybės tarnyboje, vertinimai.

Lyginamųjų duomenų analizė rodo, kad pagrindinėmis karjeros kliūtimis Naujosios Zelandijos valstybės tarnyboje laikomos šios: reikalingos patirties trūkumas, susirūpinimas, kad nebus įmanoma sudeirinti darbo ir šeimos įsipareigojimų, nenoras persikelti dirbti į kitą vietovę, reikalingos kvalifikacijos trūkumas, nenoras dirbti papildomai (State Services Commission, 2005). Pagrindinės Kanados valstybės tarnautojų nurodomos priežastys, kodėl jie nebuvo paaukštinti, yra šios: patirties trūkumas, kvalifikacijos trūkumas, aukštesnė konkurentų ir tas pačias pareigas kvalifikacija, kandidato ir pareigas ir priimančios organizacijos vadovybės vertybių bei tikslų neatitikimas, kažkas iš anksto buvo neformaliai ruošiamas pareigoms ir iš anksto buvo sutarta, kas turi užimti pareigas, konkursas buvo tik formalumas, su teisingumu mažumų atžvilgiu susijusios problemos, tinkamų asmeninių savybių trūkumas (Treasury Board of Canada Secretariat, 1999).

Lygindami Lietuvos, Naujosios Zelandijos ir Kanados valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros kliūtis, galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema yra santykinai daugiau politizuota, Lietuvoje karjeros kliūtimis dažniau yra laikomi veiksniai, susiję su karjeros vystymo sistemos disfunkcijomis ar tiesiog sąmoningu trukdymu siekti karjeros.

Išvados

Vertinant valstybės tarnautojų mobilumą Lietuvos valstybės tarnybos karjeros sistemoje, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų judėjimas karjeroje yra labai retas reiškinys. Dauguma valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių objektyviai pamatuojamų karjeros patirčių Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokių patirčių turintieji dažniausia „juda karjeroje“ vienos įstaigos ribose. Todėl galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip vieninga karjeros galimybių erdvė. Tokia situacija yra nepalan-ki valstybės tarnautojų mokymo(-si) valstybės tarnyboje požiūriu.

Analizuojant valstybės tarnautojų karjeros aspiracijas buvo nustatyta, kad absoliuti dauguma valstybės tarnautojų (80 proc.) turi karjeros aspiracijų valstybės tarnybos karjeros erdvėje ir tik nedaugelis jų (20 proc.) nėra apsisprendę arba tokių aspiracijų neturi. Kartu 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 tobulinimą, jie sieja karjeros galimybes su asmeninio ir darbinio potencialo plėtra. Įvertinus valstybės tarnautojų karjeros aspiracijų pobūdį, nustatyta, kad dominuojanti karjeros aspiracijų kryptis yra vertikali karjera. Vertikalios karjeros aspiracijų krypties dominavimą horizontalios karjeros krypties atžvilgiu galima aiškinti jau minėtų tradicinės karjeros sampratos charakteristikų dominavimu valstybės tarnautojų populiacijoje.

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 atskleidė, kad suvokiamų karjeros galimybių įverčių vidurkis Lietuvos valstybės tarnyboje yra gerokai 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. Taigi valstybės tarnybos karjeros erdvė nėra laikoma pakankama valstybės tarnautojų karjeros lūkesčių ir aspiracijų realizacijai. Todėl tikėtina, kad valstybės tarnautojai, nusivylę karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, sieks įgyvendinti savo karjeros aspiracijas už valstybės tarnybos sistemos ribų.

Analizuojant valstybės tarnautojų suvokiamas karjeros galimybes valstybės tarnybos karjeros sistemoje nustatyta, kad savivaldos lygmens valstybės tarnautojai suvokia daugiau galimybių karjerai valstybės tarnyboje nei valstybinio lygmens įstaigų tarnautojai. Tai galima aiškinti tuo, kad jie turi apibrėžtą įsivaizdavimą apie savo karjeros galimybes ne tik savivaldos lygmenyje, bet ir valstybinio lygmens įstaigose. Tačiau reikia pripažinti, kad tokiems santykinai aukštiesiems suvokiamų karjeros galimybių įverčiams įtakos galėjo turėti ir nepakankamas karjeros vystymo reiškinų supratimas ar retas dalyvavimas karjeros vystymo procesuose. Žemesnius valstybinio lygmens įstaigų valstybės tarnautojų suvokiamų karjeros galimybių įverčius galima aiškinti prielaida, kad valstybės tarnybos karjeros vystymo sistema realiai nefunkcionuoja, t. y. valstybės tarnautojai, nepaisant visų formaliai įstatymų leidėjų dedamų pastangų, skirtų karjeros sistemos kurti ir tobulinti, yra labiau linkę karjeros vysty-

mo galimybių erdvę vertinti neigiamai nei teigiamai, nes išvelgia daugiau sistemos trūkumų nei galimybių, daugiau susiduria su karjeros kliūčių nei su galimybių visuma.

Atlikta 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 atspindi strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius trūkumą, 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.

Šio empirinio tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti nepalankias prielaidas valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemoje, kurios gali sukelti tam tiktos dalies žmogiškųjų išteklių praradimą dėl karjeros vystymo mechanizmų netobulumo. Tai ypač pasakytina apie kokybiškiausius žmogiškuosius išteklius, turinčius paklausą privačiame ir nevyriausybiname sektoriuose. Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo sistemos pertvarka atsilieka nuo sparčiai besiformuojančių ir kintančių valstybės tarnautojų karjeros poreikių. Todėl daroma išvada, kad dabartinė karjeros vystymo praktika Lietuvos valstybės tarnyboje nėra adekvati šiuolaikiniams iššūkiams, kylantiems Lietuvos valstybės tarnybai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Todėl belieka tikėtis, kad įgyvendinant naująją Valstybės tarnybos tobulinimo koncepciją (LR Vyriausybės nutarimas dėl „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010), kurioje pakankamai daug dėmesio skiriama karjeros vystymo problematikai, Lietuvos valstybės tarnybos karjeros vystymo erdvė taps viena pagrindinių valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vystymo prielaidų.

Literatūra

1. Australian Public Service Commission. *Managing succession in the Australian Public service*. (2003). Commonwealth of Australia.
2. Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow.
3. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas, MRU ir KTU*, 19, p. 25–32.
4. Fitz-Enz, J. (2002). *How to measure human resources management*. McGraw-Hill.
5. Goldsmith, M., Carter, L. (Eds.). (2010). *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. US, John Wiley & Sons, Inc.
6. Gražulis, V., Valickas, A., Salminaitė, D., (2009). 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, p. 184–196.
7. Higgins, M., Dillon, J. R. (2007). Career patterns and organizational performance. In: Gunz, H., Peiperl, M. (Eds.). *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications.
8. Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology. Methods and techniques*. New Delhi, New Age International.
9. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. (1999). *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas nutarimas Nr. 715 dėl „Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“.
11. Lombardo, M. M., Eichinger, R. W. (2000). *The Career Architect Development Planner* (The Leadership Architect Suite). Lominger Limited.
12. Luhmann, N. (2004). *Law as a social system*. Great Britain, Oxford University Press.
13. O'Riordan, J., Humphreys, P. C. (2002). Career progression in the Irish Civil Service. *CPMR Discussion Paper*. Dublin: Institute of Public Administration.
14. Palidaukaitė, J. (2007). Tyrimas: tarnybą mestų dėl didesnių pinigų. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 11 (10).
15. Paniott, V. I. (1986). *Kaciestvo sociologiceskoi informacii*. Kiev: Naukova dumka.
16. State Services Commission. *Career progression and development survey 2005*. (2006). Results for the New Zealand Public Service. New Zealand, April 2006.
17. Treasury Board of Canada Secretariat. *Career Development in the Federal Public Service – Building a World-Class Workforce*. (1999). Canada.
18. Valkeavaara, T. (1998). Human Resource Development Roles and Competencies in Five European Countries. *International Journal of Training and Development*, 2 (3), p. 171–189.

Career Development in Lithuanian Civil Service: Is Practice Adequate to Challenges?

Summary

Career development problems in the Lithuanian civil service are investigated in the article. 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 at the workplace are necessary. Moreover, some contemporary learning and education conceptions stress a relatively bigger importance of real work experiences than formal learning or learning through observation. Thus career experiences in this context are considered to be very important as enabling to learn performing real work assignments.

The authors of the article introduce the data of empirical representative research on the Lithuanian civil servants. Assessing the career mobility of civil servants in the Lithuanian civil service system, it can be stated that career mobility in the system is a 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.

Analyzing career aspirations of civil servants, it was found that the majority of civil servants have such aspirations in the career space of civil service and just a 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. 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 score of career aspirations, reflecting

opment space, civil service.

the individuals' intentions and really devoted efforts for career building. Therefore our research draws attention to the likely situation where civil servants being disappointed with career possibilities look for career possibilities outside the civil service.

Our analysis has also demonstrated that the main barriers to career in the civil service are considered to be 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 directly discouraging the making of career. Such a situation is evidently related to the 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.

Thus the results of this research enable to identify unfavourable preconditions in the system of career development of civil service, which can lead to loss of a certain part of human resources due to career development imperfections. This is especially true for the highest quality human resources that 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 the rapidly forming and changing career needs of the civil servants.

Keywords: career, career development, career devel-

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2011 m. spalio mėn.; straipsnis priimtas 2011 m. gruodžio mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2011; accepted in December 2011.