

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

AUŠRA BAGDONIENĖ

**KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJO IR
PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIO KARJEROS
SISTEMOS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
lekt. R. Raudeliūnas

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

**KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJO IR
PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIO KARJEROS
SISTEMOS LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Konsultantas

2012

Vadovas

lekt. R. Raudeliūnas

2012

Recenzentas

2012

Atliko

VAmis0-01 gr. stud.

A. Bagdonienė

2012-02-29

VILNIUS, 2012

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

AUŠRA BAGDONIENĖ

**CAREER SYSTEM OF CAREER CIVIL SERVANT
AND PROFESSIONAL MILITARY SERVICE
SOLDIER: A COMPARATIVE ANALYSIS**

Master's Work

**Supervisor
lect. R. Raudeliūnas**

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. KARJEROS SAMPRATA.....	10
1.1. Karjeros koncepcija.....	10
1.2. Karjerą įtakojantys veiksniai.....	12
1.3. Karjeros modeliai.....	16
2. KARJEROS SISTEMOS TURINYS.....	24
2.1. Karjeros sistemos elementai.....	27
2.1.1. Įėjimas į organizaciją.....	27
2.1.2. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	31
2.1.3. Personalo vertinimas.....	32
2.1.4. Mobilumas.....	33
2.1.5. Darbo santykių nutraukimas.....	34
2.2. Karjeros planavimas.....	35
3. KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJO IR PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIO KARJEROS SISTEMOS LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	39
3.1. Įėjimas į organizaciją.....	42
3.2. Personalo vertinimas.....	49
3.3. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.....	56
3.4. Mobilumas.....	64
3.5. Tarnybos (darbo) santykių nutraukimas.....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	80
LITERATŪRA.....	84
ANOTACIJA.....	92
ANOTATION.....	92
SANTRAUKA.....	93
SUMMARY.....	95

LENTELĖS

1 lentelė. Socialinių transformacijų pasaulyje sąlygojami reikalavimai žmogui	14
2 lentelė. Naujoji kintančios karjeros sutartis	18
3 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros skirtumai	21
4 lentelė. Ryšys tarp karjeros ir gyvenimo pakopų	26
5 lentelė. Darbuotojų atrankos kriterijai ir jų sąlygoti reikalavimai žmogui	28
6 lentelė. Atrankos priemonių veiksmingumas	30
7 lentelė. Karjeros planavimo funkcijų paskirstymas tarp darbuotojo ir organizacijos	36
8 lentelė. Priėmimo į pareigas valstybės tarnyboje ir profesinėje tarnyboje skirtumai.....	48
9 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė	50
10 lentelė. Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas vertinimas	52
11 lentelė. Karjeros valstybės tarnautojo ir PKT kario mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos.....	64

PAVEIKSLAI

1 pav. Karjerą įtakojantys veiksniai	15
2 pav. Tradicinis vertikalus karjeros kelias organizacijoje	16
3 pav. Šiuolaikinė karjera už organizacijos ribų	19
4 pav. Spiralinis karjeros kelias.....	20
5 pav. Valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario sąvokų ribos.....	42
6 pav. Karjeros valstybės tarnautojo ir PKT kario karjerą ribojantys veiksniai	79

IVADAS

Temos aktualumas. Viena iš būtinų valstybės egzistavimo sąlygų yra valstybinė tarnyba, tai yra tam tikra valstybei tarnaujančių asmenų veikla vykdant viešąjį administravimą ir teikiant viešąsias paslaugas visuomenei. Viešosios paslaugos tiesiogiai susijusios su valstybės pagrindinėmis funkcijomis, tokiomis, kaip gynyba, viešąja tvarka ir saugumu, aplinkos apsauga, socialine apsauga, švietimu, sveikata, kultūra ir kitomis, kurios užtikrina piliečių pagrindinių teisių ir laisvių įgyvendinimą, svarbiausių poreikių tenkinimą. Valstybės institucijų bei jų vykdomų funkcijų ypatumai lemia ne tik valstybinėje tarnyboje dirbančių asmenų statuso specifiką, ypatingą veiklos formavimo tvarką, bet ir diferencijuotą teisinį reguliavimą. Esminiai skirtumai išvelgiami tarp civilinės ir statutinės tarnybos. Valstybės tarnybos įstatymas, kaip pagrindinis valstybės tarnybą reglamentuojantis teisės aktas, taikomas civilinei ir iš dalies statutinei tarnybai. Pastaroji tarnybos valstybei forma pasižymi vidinio administravimo ypatumais, kuri sąlygoja pareigūnų statuso įvairovę. Iš statutinių tarnautojų išsiskiria profesinės karo tarnybos kariai, kuriems visiškai netaikomas valstybės tarnybos įstatymas, o jų darbo santykius ir karjeros galimybes išskirtinai reglamentuoja Krašto apsaugos sistemos teisės aktų bazė. Taigi, skirtingas tarnybų teisinis reguliavimas tampa prielaida jų lyginimui.

Valstybės gerovė nemaža dalimi priklauso nuo valstybinės tarnybos efektyvumo, pajėgumo. Nuolatinis veiksmingas viešojo administravimo vykdymas ir viešųjų paslaugų teikimas užtikrinant viešąjį interesą valstybinei tarnybai kelia gana aukštus kvalifikacinius ir profesinius reikalavimus. Aukšto lygio specialistams pritraukti ir išlaikyti svarbus konkurencinis organizacijos pranašumas darbo rinkoje, kuris didžiąja dalimi priklauso nuo įtvirtintos karjeros sistemos. Masiulio K. (2007) pastebėjimu, nepakankamas darbo valstybės tarnyboje prestižas, kuomet tarnautojo statusu susidomi menkų gabumų asmenys, turėtų neigiamų pasekmių valstybės plėtrai. Natūraliai kyla klausimai: Kokias karjeros galimybes turi valstybei tarnaujantys asmenys? Kaip tobulinti esamą karjeros sistemą?

Nuolatos vykstantys globalizacijos procesai, Lietuvos integracija į tarptautines organizacijas daro poveikį valstybinei tarnybai. Europos Sąjunga įtakojo valstybės tarnybos profesionalumą ir kvalifikacijos tobulinimą, kuomet nuo 2000 metų PHARE finansuojamas „Dvynių“ projektas pradėjo valstybės tarnautojų mokymus. Vėliau daryti pakeitimai valstybės tarnybos įstatyme, kuriais racionalizuoti valstybės tarnautojų mokymai ir iki šiol įstatymas tobulinamas tam, kad būtų užtikrintas maksimalus valstybės tarnybos efektyvumas. Narystė NATO Lietuvai tapo karinių pajėgų profesionalizavimo ir modernizavimo iššūkiu. Pakitusi ginkluotųjų pajėgų misijos naujojoje

tarptautinėje aplinkoje samprata iškelė privalomosios karo tarnybos likimo klausimą. 2011 m rugsėjo 1 d. įsigaliojusi nauja Karo prievolės įstatymo redakcija numato jaunuolius į pradinę karo tarnybą kviesti savanoriškumo pagrindais ir tik jų pritrūkus – atsitiktine tvarka pašaukti noro nepareiškusių karo prievolinkus. Taigi, iš esmės pasikeitė karo tarnybos organizavimas. Savanoriškumo principas sąlygoja krašto apsaugos sistemos siekius sudominti Lietuvos kariuomene ir karo tarnyba kuo daugiau asmenų. Sėkmingai atlikę privalomąją pradinę karo tarnybą, baigę bazinius karinius mokymus ar Krašto apsaugos savanorių pajėgose tarnaujantys asmenys gali pasirinkti profesinės karo tarnybos kario karjerą. Kita vertus, bet kurios valstybinės tarnybos formos, statutinės ar civilinės, pasirinkimas suponuoja jų lyginimą.

Temos iširtumas ir darbo naujumas. Bendraja prasme karjera, tai yra karjeros samprata ir modeliai, gana plačiai išnagrinėta užsienio mokslininkų (Baruch Y., Briscoe J. P., Forrier A., Hall D. T., Patton W., McMahon M.L., Sullivan S. E. ir kt.). Lietuvos mokslinėje erdvėje šia tema rašo Chreptavičienė V., Starkutė J., Čiutienė R., Sakalas A., Petkevičiūtė N., Rosinaitė V., Stanišauskienė V., Večkienė N., Valackienė A. ir kiti autoriai. Karjera valstybės tarnyboje nedaug tyrinėta. Naujausi darbai – Baršauskienės V., Jagmino J., Gražulio V., Valicko A. Atskiri valstybės tarnybos karjeros sistemos elementai nagrinėjami Puškoriaus S., Vanago R., Pivoro S., Dapkutės R., Župerkienės E., Župerkos A. ir kitų autorių darbuose. Statutinių valstybės tarnautojų teisinės padėties klausimais daugiausiai rašo Laurinavičius A. Deja mokslinių tyrimų, kurie susistemintų profesinės karo tarnybos karių karjeros planavimą ir įgyvendinimą kol kas trūksta. Taigi, šiame magistro baigiamajame darbe bus siekiama išnagrinėti mažai mokslinėje erdvėje aprašytas karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemas ir jas palyginti.

Tyrimo objektas: karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistema.

Tyrimo dalykas: karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos lyginimas.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ir palyginti karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra apibūdinti karjeros sampratos mechanizmą.
2. Atlikti karjeros elementų analizę teoriniu aspektu.
3. Išnagrinėti ir palyginti karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos elementus.
4. Identifikuoti esamus privalumus ir problemas bei pateikti galimus sprendimo būdus.

Tyrimas siejamas su pagrindine **darbo problema** – tai skirtingos dviejų, toje pačioje valstybinėje tarnyboje tarnaujančių asmenų, karjeros galimybės. Iš esmės problema kyla iš esamos ir pageidaujamos padėties. Valstybinei tarnybai būtinas konkurencinis pranašumas darbo rinkoje. Tačiau, ar reikalinga tarnybų tarpusavio konkurencija?

Iškeliama **hipotezė**: profesinės karo tarnybos karys turi didesnes karjeros galimybes lyginant su karjeros valstybės tarnautoju.

Tyrimo metodai. Siekiant įgyvendinti darbe iškeltą tikslą ir uždavinius, patvirtinti arba paneigti hipotezę taikomi šie metodai: dokumentų ir mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė.

Pasak Kardelio K. (1997) būtent „teorinis pažinimas, apibendrinamas mokslinius faktus ir atskleidamas priežastinius ryšius, veda prie dėsnių ar jų sistemų formulavimo“ (p. 39). Taigi, sisteminant faktus svarbus būtent racionalusis (teorinis) pažinimo lygis. Be to, teisinė valstybė grindžiama teisės viršenybe. Įstatymų leidėjai yra saistomi jų pačių išleistų įstatymų, kurių neturi teisės pažeisti, tačiau gali keisti. Šis teisinės valstybės principas yra pagrindinė priežastis remtis dokumentų analizės metodu. Iškelta hipotezė įgalina ieškoti teisiškai sudarytų karjeros galimybių, tai yra tų, kurios nepriklauso nuo subjekto asmeninių savybių bei jo atliekamo darbo kokybės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje aiškinama karjeros koncepcija, karjerą įtakojantys veiksniai bei karjeros modeliai. Antroji dalis skirta karjeros sistemos turinio atskleidimui, karjeros sistemos elementų analizei teoriniu aspektu. Trečiojoje darbo dalyje išaiškinamos karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario sąvokos, analizuojami šių subjektų karjeros sistemos elementai, identifikuojami privalumai ir trūkumai.

1. KARJEROS SAMPRATA

Karjera, kaip tyrimų objektas, daugiausia nagrinėjama psichologijos ir sociologijos, taip pat vadybos, ekonomikos, edukologijos mokslinėje literatūroje. Skirtingų mokslų atstovų darbai leidžia susidaryti platų ir vientisą požiūrį į šį fenomeną. Kučinsienės R. (2003) pastebėjimu, pagrindinės psichologinės karjeros teorijos yra orientuotos į individualiuosius, subjektyvius karjeros veiksnius (p. 9). Šias teorijas vienija vidinių subjektyvių asmenybės savikūros ir saviraiškos siekių pažinimas. Sociologų moksliniai interesai karjeros srityje sutelkiami ties statuso įgijimo faktoriais, taigi, dėmesio centre – profesinės veiklos pasirinkimo vertikalioji (prestižo) dimensija. Būtent sociologijos mokslo perspektyva karjeros tyrimuose atskleidė, kad karjera yra socialiai sąlygota (Rosinaitė V., 2010, p. 19–24). Siekiant suprasti karjeros esmę vertėtų apžvelgti sampratos kilmę bei transformacijas.

1.1. Karjeros koncepcija

Bendriausia karjeros samprata kildinama iš lotynų kalbos žodžio „carraria“ (išvestinis terminas iš lot. „carrus“ – vežimas), reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, taip pat iš prancūziškojo „carriere“, įvardijančio veikimo dirvą, sritį. Pasak Kučinskienės R. (2003) „karjeros ištakos yra istorinė žmogaus santykio su savo gyvenimu ir darbine veikla kaita – išaugę siekiai patenkinti ne tik žemesnius, bet ir aukštesnius poreikius, kelti ir realizuoti ne tik artimiausios ateities, bet ir vidutinės bei ilgalaikės perspektyvos tikslus, vis didesnę reikšmę teikiant savo profesinės veiklos ir gyvenimo kokybei, sėkmingumui ir pasitenkinimui“ (p. 15).

Karjeros sąvoka aiškinama ir suprantama skirtingai. Nuo Frank Parsons (1909) laikų, terminai „karjera“, „užsiėmimas“, „profesija“ dažnai naudoti kaip sinonimai (Patton W., McMahon M. L., 2006, p. 5). Tradiciškai karjera – tai greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninės, mokslinės veiklos srityse (Vaitkevičiūtė V., 2001, p. 462). Šis apibrėžimas apibūdina profesinio gyvenimo pažangą remiantis vertikaliąja dimensija. Karjerą įprasta sieti su aukštesniu statusu, didesne atsakomybe, prestižu. Kaip teigia Arthur B. A. ir Hall D. T. „karjeros“ esmė kildinama iš konkrečios pažangos ar plėtros srauto (Čiutienė R. at al. , 2006, p. 99). Pasak Schuler R. (1995) karjera gali būti suprantama kaip realizuotų ar nerealizuotų darbų seka (Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999, p. 24; Stanišauskienė V., 2004, p. 10; Urbonienė A., Stanišauskienė V., 2006, p. 97). Šalčius A. pažymi, kad ilgą laiką terminas „karjera“ reiškė individo darbo laiko trukmę atitinkamoje organizacijoje (Valackienė A., 2005, p. 383).

Modernus požiūris į karjerą iškristalizuotas po II Pasaulinio karo (Greenhaus J. H. et al., 2010, p. 21). Hall D. T. (2002) pateikia vieną iš ankstyviausių karjeros koncepcijų, apibūdintą Erving Goffman (1961), kurioje teigiama, kad tradiciškai terminas „karjera“ – susijęs su sėkmingu profesiniu augimu, tačiau sąvoka turėtų būti naudojama platesne prasme, nukreipta į bet kurio asmens viso gyvenimo bet kokią socialinę seką (p. 10).

Super D. (1976) pasiūlė siaurą karjeros sąvoką tapatinamą su profesija ir kopimu hierarchijos laiptais išplėsti įtraukiant priešprofesines ir poprofesines veiklas bei kitus gyvenimo vaidmenis.

- Karjera – tai asmens užmojų, pozicijų seka per jo priešprofesinį, profesinį ir poprofesinį gyvenimą, įskaitant tokius vaidmenis kaip studentas, darbuotojas ir pensininkas kartu su profesiniais, šeimyniniais ir pilietiniais vaidmenimis (Patton W., McMahon M. L., 2006, p. 4).

Tai vienas iš pirmųjų apibrėžimų išplėtusių karjeros sąvokos ribas, tačiau, kaip pastebi Kučinskienė R. (2003), kritikuotinas dėl pernelyg plačios, miglotos ir nelabai tinkamos moksliniam vartojimui formuluotės (p. 16). Tikslesnė plačioji karjeros samprata pristatyta įvairių autorių apibūdinama taip:

- Karjera – tai žmogaus vaidmenų ir darbinių veiklų seka per visą jo gyvenimą (Stanišauskienė V., 2004, p.31; Čiutienė et al., 2006, p. 101; Chreptavičienė V., Starkutė J., 2010, p. 540).

Apibūdinant karjerą kaip gyvenimo procesą, galima kalbėti apie nuo darbo nepriklausomą karjerą, kuri remiasi asmens istorija (Petkevičiūtė N., 2006, p. 16). Šių dienų karjeros samprata yra daugiau nei visuma darbų, asmens turėtų per jo gyvenimą: tai taip pat ir tikslų siekimas, mokymasis veikti individualiai bei ambicijų patenkinimas atliekant įvairius socialinius vaidmenis. Siaurąją prasme karjera siejama su apmokamu darbu konkrečioje organizacijoje, tačiau platesne prasme karjera yra ir neapmokamas darbas, pavyzdžiui, savanoriška veikla bendruomenėje ar namų ruoša (Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999, p. 24; Stanišauskienė V., 2004, p. 30).

Pasak Greenhaus J. H. et al. (2010) yra du pagrindiniai būdai apibrėžti karjerą. Vienu požiūriu karjera yra struktūrinė profesijos ir organizacijos ypatybė. Pavyzdžiui karjera gali būti kaip tam tikrų darbinių pozicijų seka, kaip mobilus kelias vienoje ar keliose organizacijose. Kitu požiūriu karjera yra kaip asmens nuosavybė, kuri nepriklauso nuo profesijos ar organizacijos. Šis požiūris pripažįsta kiekvieno asmens tikslą siekti unikalios karjeros. Tačiau net ir šios individualios perspektyvos įtakoti karjeros apibrėžimai skirtingi, kiekvienas jų atspindi tam tikrą temą įkūnijančią karjeros prasmę (p. 9 –10). Reikėtų pabrėžti, kad visos karjeros turi objektyvius (įvykiai ar situacijos susijusios su darbo vietomis, pareigomis ar veikla) ir subjektyvius (lūkesčiai, vertybės, poreikiai...) elementus, kurie kartu formuoja individo karjeros pagrindą (Greenhaus J. H. et al., 2010, p. 10–18).

Karjeros sąvoka literatūroje pateikiama keturiomis pagrindinėmis prasmėmis (Kučinskienė R., 2003, p. 16; Petkevičiūtė N., 2006, p. 16; Valackienė A., 2005, p. 382):

- 1) karjera kaip laimėjimai, pasiekimai (samprata daugiausia vartojama darbo aplinkoje);
- 2) karjera kaip profesija (daugiau arba mažiau prestižinė);
- 3) karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa (šiuo požiūriu visi dirbantys žmonės turi darbo istoriją – karjerą);
- 4) karjera kaip viso gyvenimo įvairių vaidmenų seka.

Pirmieji trys apibrėžimai atskleidžia siaurąją karjeros sampratą, kuri paremta konkrečios veiklos aiškinimu, asmens tobulėjimu profesinėje veikloje, nuoseklia darbo tąsa. Ši samprata atspindi tradicinį požiūrį į karjerą. Ketvirtasis apibrėžimas atskleidžia plačiąją karjeros sampratą, kuri apibrėžia asmens viso gyvenimo įvairių vaidmenų seką ir patirtį bei išreiškia šiuolaikinį požiūrį į karjeros procesą (Valackienė A., 2005, p. 382).

Pasak Chreptavičienės V. ir Starkutės J. (2010), mokslinėje erdvėje karjera aiškinama dviem aspektais:

- ✓ kaip vertikalus asmens kilimas į aukštesnes pareigas;
- ✓ kaip horizontali asmens plėtra, užtikrinanti nuolatinį asmens tobulėjimą, profesinį lankstumą ir mobilumą (p. 537).

Taigi, kaip matyti iš aptartų mokslinių darbų, karjera suprantama įvairiai, tačiau tęsiant tolesnę literatūros analizę, vertėtų apsiriboti siaurąja karjeros samprata, kurios esmė – asmens profesinės veiklos kelias organizacijoje. Karjeros teoretikų, tyrėjų ir praktikų teigimu reikšmingą įtaką karjeros sampratai ir jos charakteristikoms daro socialinės transformacijos. Siekiant suprasti karjeros sąlygų bei sampratos kaitos tendencijas, tikslinga aptarti veiksnius įtakojančius karjerą.

1.2. Karjerą įtakoiantys veiksniai

Šių dienų pasaulis sparčiai kinta ir mokslinėje literatūroje vadinamas postmoderniuoju amžiumi. Kaita, kaip esminis šiuolaikinio pasaulio bruožas, turi didelę reikšmę socialinių procesų vyksmui. Pasak Stanišauskienės V. (2004), perėjimas iš moderniojo į postmodernųjį laikotarpį siejamas su plačiu tarpusavyje sąveikaujančių pokyčių diapazonu: nuo pakitusio žmogaus savęs suvokimo ir mąstymo iki globalinių, politinių, ekonominių ir kitų kaitos procesų. Šie pokyčiai lemia karjeros sampratos kaitą, įtakoja karjeros sąlygas bei kontekstą (p. 11–12).

Karjeros sampratos kaitos prielaidų tyrimuose (Greenhaus J. H., 2010; Kučinskienė R., 2003; Sakalas A., Šalčius A., 1997) išryškėja dvi svarbiausių veiksnių grupės:

- 1) **išoriniai** arba **objektyvieji** veiksniai: globalizacijos tendencijos, ekonominio ir socialinio gyvenimo parametrai, organizacinės prielaidos ir pan.;
- 2) **vidiniai** arba **subjektyvieji** veiksniai: išsilavinimas, tikslai ir lūkesčiai, nuostatos savo karjeros ir jos vystymo atžvilgiu ir kt.

Kaip ypač sudėtingą reiškinį sąlygojantį pokyčius visose žmonių gyvenimo srityse mokslininkai įvardija **globalizacija**. Stanišauskienė V. (2004) globalizaciją apibūdina kaip sudėtingą, nevienareikšmiškai vertinamą procesą, kuriam būdingas dvilypumas ir priešpriešos. Taikydama dichotomijų (priešpriešų) metodą bando atskleisti amžių sandūroje išryškėjusius globalizacijos bruožus, leidžiančius apibūdinti šiuolaikinį žmogaus karjeros kontekstą (1 lentelė). Nagrinėtos šios priešpriešos:

- pelnas / žmogaus teisės;
- padalinimas (lygybė) / augantis netolygumas;
- globalus saugumas / globali grėsmė žmonijai;
- apjungimas / atskirtis.

Prieštata **pelnas prieš žmogaus teises** yra sąlygota globalios rinkos plėtros. Globali rinka suteikia didžiules galimybes žmonijos progresui, tačiau nevaldoma kelia grėsmę žmonių teisėms ir interesams. Ši globalizavimo priešprieša išryškina karjeros konteksto nepastovumą bei žmogaus pasirengimo kaitai būtinybę. Nesugebantiems keistis iškyla grėsmė „iškristi“ iš globalaus vystymosi proceso, likti karjeros galimybių nuošalėje. Dėl globalizacijos teikiamų galimybių netolygumo išryškėja karjeros sąlygų skirtumai, kurie iškelia žmogui mobilumo reikalavimą, be to, žmogui tenka prisiimti visą atsakomybę už savo gyvenimą ir karjerą.

Nacionalinių sienų nykimas iškelia priešstatą **padalinimas (lygybė) prieš augantį netolygumą**. Ši prieštata sąlygoja pasirengimo veikti pasaulinėje darbo rinkoje būtinybę. Ypatingai svarbi yra kvalifikacija, kuri atitinkdama pasaulinius standartus atveria plačias karjeros galimybes. Žmogui iškyla kultūrinių ir rasinių skirtumų pažinimo bei toleravimo uždavinys.

Prieštata **globalus saugumas / globali grėsmė žmonijai** atskleidžia didėjančią finansinį ir ekonominį, darbo ir pajamų, kultūrinį, ekologinį, asmens nesaugumą. Šios grėsmės žmonijai turi įtakos karjeros sampratos kaitai: karjera nebesiejama su nuolatiniu darbu vienoje organizacijoje, visa atsakomybė už karjerą tenka pačiam žmogui, kuris turi būti lankstus ir mobilus, nuolat mokytis bei būti pasirengęs keisti arba susikurti naują darbo vietą, gebėti prisitaikyti multikultūrinėje aplinkoje tuo pačiu išsaugant savo kultūrinį identitetą, turėti globalią ir individualią atsakomybę.

Šiuolaikinių technologijų plėtros kontekstas išryškina priešstatą **apjungimas / atskirtis**, kuri žmogaus karjeros požiūriu pabrėžia gebėjimo naudotis šiuolaikinėmis technologijomis reikalingumą. Šis gebėjimas praplečia karjeros galimybes įgalindamas nuolatiniam atsinaujinimui,

kuris būtinas šiuolaikinei karjerai plėtoti (p. 16-20). Hargreaves A. (1999) įvardina technologinių šuolių sąlygotą laiko ir erdvės suspaudimo dimensiją, kuri komunikaciją pavertė akimirka, atstumą padarė nereikšmingu, o laiką – viena svarbiausių prekių žemėje. Laiko ir erdvės suspaudimas išryškina žmogaus kritinio mąstymo, įsigilinimo, atsakomybės, savirefleksijos būtinybę (Gumuliauskienė A. ir kt. 2002, p. 11; Stanišauskienė V., 2004, p. 15). Greenhaus J. H. et al. (2010) atkreipia dėmesį, kad sparčiai kintančios technologijos kuria naujas darbo vietas ir karjeros galimybes darbuotojams turintiems tinkamą įgūdžių derinį ir kartu mažina senų „žemesnio technologijų laipsnio“ darbų paklausą (p. 7).

1 lentelė. Socialinių transformacijų pasaulyje sąlygojami reikalavimai žmogui

Globalizacijos priešstatos	Karjeros kelyje žmogui kylantys nauji reikalavimai
Pelnas / žmogaus teisės	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pasirengimas nuolatinei kaitai; ✓ atsakomybė už savo gyvenimą ir karjerą; ✓ mobilumas
Pasidalinimas / augantis netolygumas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pasirengimas veikti pasaulinėje darbo rinkoje; ✓ kultūrinių ir rasinių skirtumų pažinimas bei tolerancija
Globalus saugumas / globali grėsmė žmonijai	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lankstumas ir mobilumas; ✓ nuolatinis mokymasis bei pasirengimas susirasti arba susikurti sau darbo vietą; ✓ užsienio kalbų mokėjimas; ✓ savojo kultūrinio identiteto išsaugojimas; ✓ globali ir individuali atsakomybė
Apjungimas / atskirtis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ gebėjimas naudotis šiuolaikinėmis technologijomis;

Šaltinis: adaptuota pagal Stanišauskienė V., 2004, p. 21

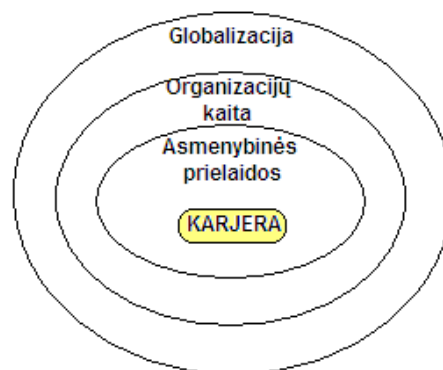
XX a. paskutiniai dešimtmečiai liudija **organizacinės aplinkos pokyčius**, kurie skatina pažangą ir inovacijas (Baruch Y., 2002, p. 231). Vykstantys globalizacijos procesai veikia organizacijas, kurių transformacijos ir restruktūrizavimas savo ruožtu turi įtakos karjeros sampratos kaitai. Norėdamos išlikti konkurencingoje globalioje rinkoje organizacijos kinta, tai yra tampa horizontalesnės (Petkevičiūtė N., 2006, p. 12) arba kitaip tariant – plokštesnės organizacinės hierarchijos (Kučinskienė R., 2003, p. 29). Organizacijos struktūros pokyčiai dažnai turi įtakos „psichologinės sutarties“¹ tarp darbdavio ir darbuotojo peržiūrėjimui (Petkevičiūtė N., 2006, p. 13). Pagal ankstesnę sutartį už darbo saugumo jausmą darbuotojas atsilygindavo lojalumu, pagal naująją – iš darbuotojo reikalaujama lankstumo, atlikti darbo užduotims ir suinteresuotumo nuolat mokytis ir

¹ „Psichologinė sutartis“ – žodžiais neišreikštas, nepasirašytas suvokimas, kuriame apibrėžiamas darbuotojo indėlis organizacijai ir darbuotojo gaunamas atlygis iš organizacijos. (Petkevičiūtė N., 2006, p. 13)

plėtoti įgūdžius (Baruch Y., 2003, p. 59; Petkevičiūtė N., 2006, p. 13; Stanišauskienė V., 2004, p. 28; Sullivan S. E., 1999, p. 458). Sullivan S. E. (1999) pastebėjimu, „psichologinės sutarties“ pokyčiai įtakoja tiek darbo saugumo jausmo, tiek darbuotojo lojalumo organizacijai mažėjimą, o taip pat paskatina cinizmo didėjimą (p. 458). Dėl daugelio pokyčių darbo pasaulyje vis sunkiau nustatyti organizacijos ribas. Ne visada aišku, kas yra organizacijos narys: pavyzdžiui, ar juo galima vadinti žmogų dirbantį vienerių metų projekte, vizuojantį profesorių ar vadybininką (Stanišauskienė V., 2004, 28). Taigi, natūraliai nyksta ilgalaikio identifikavimosi su konkrečia organizacija galimybės.

Karjeros konteksto kaitai reikšmės turi ir **asmenybinės prielaidos**, kurių viena reikšmingiausių – individo galimybių valdyti savo tobulėjimą ir karjerą didėjimas. Kartu su kintančios išorinės aplinkos charakteristikomis kinta ir kiekvieno individo pastangų bei kompetencijos organizuoti, kontroliuoti, planuoti savo kaip tam tikros organizacijos, visuomenės ir globalinės bendruomenės nario veiklą, dalis ir reikšmė. Asmuo dinamiškai sąveikauja su aplinka, vienas kitą veikdami ir formuodami (Kučinskienė R., 2003, p. 29–30). Visuomenėje, kaip nedalomoje visumoje žmogus patiria didelę kaitą, pereidamas nuo negausių stabilių žinių ir požiūrių prie nepastovių ir nuolat kintančių požiūrių sistemų gausos.

Postmoderniai visuomenei būdingos abejonės, tradicijų nykimas. Sparti komunikacija ir technologijų kaita greitina pokyčius visose gyvenimo ir veiklos srityse, todėl vis sunkiau tampa suvokti ir pažinti pasaulį (Gumuliauskienė A. ir kt., 2002, p. 11). Pasak Gumuliauskienės A. ir kt. (2002) „kadangi neįmanoma suvokti socialinės tikrovės, kurioje vyksta žmogaus karjera, negalima konkrečiai apibrėžti ir pačios karjeros kaip reiškinio ir proceso“ (p.12). Šiuo teiginiu būtų galima paaiškinti vieningo karjeros suvokimo nebuvimą. Be to, pažymėtina, kad socialinio pasaulio kaita daro įtaką ne tik karjeros sampratai, bet ir pačiai karjerai (1 pav.). Taigi, natūraliai atsiranda įvairių karjeros formų, kurias tikslinga aptarti.

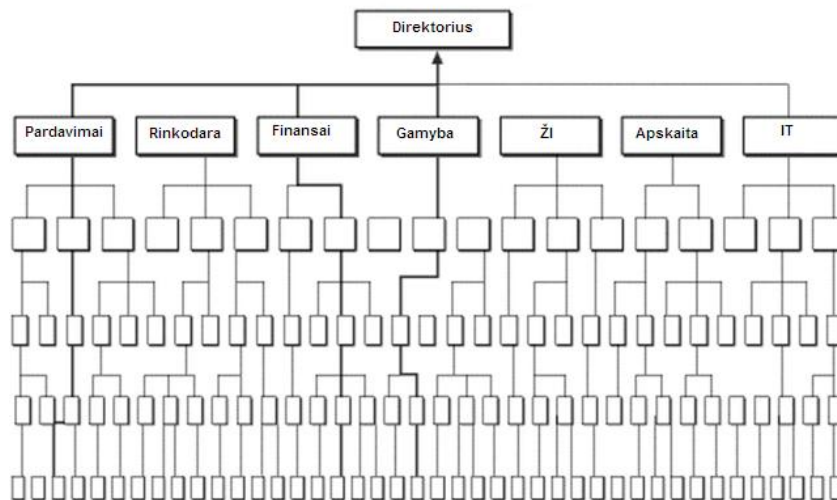


1 pav. Karjerą įtakojoantys veiksniai

1.3. Karjeros modeliai

Mokslinėje literatūroje aptinkama keletas skirtingų karjeros modelių, tačiau išskiriami du pagrindiniai: **tradicinė karjera** (organizacinė, biurokratinė) ir **šiuolaikinė karjera** (asmeninė, individualioji).

Tradicinei karjerai būdingi trys bruožai. Pirmasis tai – hierarchinė struktūra, kuri gali būti apibrėžta kaip eilė hierarchiškai pagal prestižą išrikiuotų realizuotų darbų, kuriais darbuotojas kyla tvarkinga, numatyta seka. Antrasis – karjeros progresijos modelis yra įtvirtinamas organizacijoje. Šie bruožai yra susiję, nes kilimas hierarchinėje struktūroje lengviau įgyvendinamas toje pačioje organizacijoje. Tradicinės karjeros modelį tiksliai apibūdina posakis „karjeros laiptai“ (Stanišauskienė V., 2004, p.33) (2 pav.). Trečiasis – organizacijos interesų prioritetą prieš darbuotojo (Chreptavičienė V., Starkutė J., 2010, p. 539). Tradicinei karjerai palankios galimybės susidaro didelėse organizacijose, kurios egzistuoja išorinio ir vidinio stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo sąlygomis. Tokioje organizacijoje darbuotojas jaučia socialinį saugumą ir stabilumą (Kučinskienė R., 2003, p. 31), nes karjeros ateitis yra aiški, toli bei tiksliai planuojama, tačiau karjeros planavimas apima tik valdymo personalą ir nedidelę dalį specialistų (Čiutienė R., Sakalas A., 2004, p. 62). Tradicinei karjerai būdinga karjeros progresija paremta nuopelnais, kuri leidžia darbuotojui numatyti, kokio „lauptelio“ jis gali tikėtis po tam tikro laiko (Stanišauskienė V., 2004, p. 33).



Šaltinis: Baruch Y., 2003, p. 63

2 pav. Tradicinis vertikalus karjeros kelias organizacijoje

Tradicinės karjeros sėkmė suprantama kaip greitas kilimas į organizacijos „viršūnę“, didėjantis statusas bei užmokestis lyginant su kitais tokio paties amžiaus žmonių pasiekimais

(Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999, p. 25–26). Tačiau dėl prieš tai aptartų socialinių transformacijų prielaidos tradicinei karjerai mažėja. Kaip pastebi Rosinaitė V. (2010), pokyčių laikmetyje organizacijos nebegali garantuoti darbuotojui kilimo hierarchinės karjeros laiptais organizacijos viduje arba įdarbinimo visam gyvenimui pagal japoniškosios organizacijos tradicijas (p. 56). Pažymėtina ir Kučinskienės R. (2003) nuomonė, kad šiandien tradicinės karjeros samprata tinka nedaugeliui žmonių (p. 32–33).

Šiuolaikinės karjeros modelis nėra įtvirtintas organizacijoje bei neturi stabilios struktūros. Dėl nuolat vykstančių pokyčių karjeros tampa lankstesnės, tačiau jas planuoti tampa sudėtinga. Šiam nelinejiniam modeliui būdingas nestabilus socialinis saugumas. Kitaip tariant, pasak Stanišauskienės V. (2004) šiuolaikinės karjeros teikiamas saugumas yra santykinis, sąlygojamas daugelio veiksnių: karjeros sėkmės ir jos modelio sampratos, asmeninės ir socialinės raidos, darbo vietų dinamikos ir kt. Nors šiuolaikinei karjerai būdingas tiek vertikalus, tiek horizontalus judėjimas, tačiau sėkmė netapatinama su kilimu į organizacijos „viršūnę“. Dėmesys sutelkiamas į individo prioritetus, interesus bei galimybes. Šiuolaikiniu požiūriu sėkmės matas yra ne tik statusas ir darbo užmokestis, bet ir gyvenimo tikslų įgyvendinimas, savirealizacija. Lanksčiai taikoma horizontalioji karjera leidžia reguliuoti darbuotojų ir organizacijos poreikius ir sudaryti sąlygas darbuotojų tobulinimuisi norima kryptimi. Horizontalios karjeros galimybės gali būti naudojamos įgyvendinant vertikalios karjeros planus: pavyzdžiui, to paties hierarchinio lygio pareigų kaita leidžia susipažinti su įvairių padalinių darbu, įgyti žinių ir gebėjimų reikalingų vadovaujančiam darbui (Chreptavičienė V., Starkutė J., 2010, p. 539). Kaip teigia Rosinaitė V. (2010), „individai tampa savo pačių karjerų skulptoriais, o kiekvieno žmogaus karjera – unikali“ (p.56). Karjeros pamatas yra individuali istorija, prioritetai ir gyvenimo prasmės suvokimas. Esminis šiuolaikinės karjeros bruožas – suderinti darbuotojo ir organizacijos interesai (Čiutienė R. et al., 2006, p. 101; Chreptavičienė V., Starkutė J., 2010, p. 540).

Kiekvieno autoriaus požiūris į šiuolaikinę karjerą kažkiek skiriasi. Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje populiarios tokios inovatyvios koncepcijos: *kintanti / nepastovi karjera* (angl. protean career) (Hall, 1976), *beribė karjera* (angl. boundaryless career) (DeFillippi and Arthur, 1994; Arthur and Rousseau, 1996), *protinga karjera* (angl. intelligent career) (Arthur et al., 1995), *pokorporacinė karjera* (angl. post-corporate carrer) (Peiperl, Baruch, 1997) ir kt. Forrier A. et al. (2005) pastebėjimu, iš šių naujų karjeros koncepcijų dvi išsiskyrė ir tapo karjeros teoretikų žodyno dalimi. Beveik kiekvienas straipsnis ar knyga apie karjeros kaitą reiškia *kintančią* arba *beribę* karjerą. Nors abi šios sąvokos dažnai naudojamos tam pačiam karjeros poslinkiui įvardinti, tačiau jos labai skiriasi (p. 4).

Naujas terminas ir nauja diskusijų forma – *kintanti karjera* – atsirado 1976 m. publikuotoje Hall D. T. knygoje „Careers in Organizations“ (Hall D. T., 2002, p. 4), tik tuo metu mokslininkai ir žmoniškųjų išteklių praktikai neatkreipė į ją dėmesio. Pasak Baruch Y. (2003) atėjo laikas ir fenomenalios Hall D. T. prognozės ėmė atsispindėti karjeros tikrovėje (2 lentelė).

2 lentelė. **Naujoji kintančios karjeros sutartis**

Karjera valdoma	asmens, o ne organizacijos
Karjera - tai	visą gyvenimą trunkančių patirčių, įgūdžių, mokymosi, perėjimų ir tapatybės pokyčių seka
Plėtra yra	nuolatinis mokymasis, savarankiškumas, santykiai, darbo iššūkių valdymas
Plėtra nėra	formalus mokymas, perkvalifikavimas, mobilumo didėjimas
Pakitę sėkmės ingredientai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nuo kaip žinoti iki kaip išmokti (angl. know-how to learn-how); ➤ nuo darbo saugumo iki įsidarbinimo; ➤ nuo tradicinės (organizacinės) karjeros iki kintančios karjeros; ➤ nuo savarankiško darbo iki visiško savarankiškumo
Organizacija aprūpina	kintančiomis užduotimis, plėtojamaiais santykiais, informacija ir kitais plėtros ištekliais
Tikslas	psichologinė sėkmė

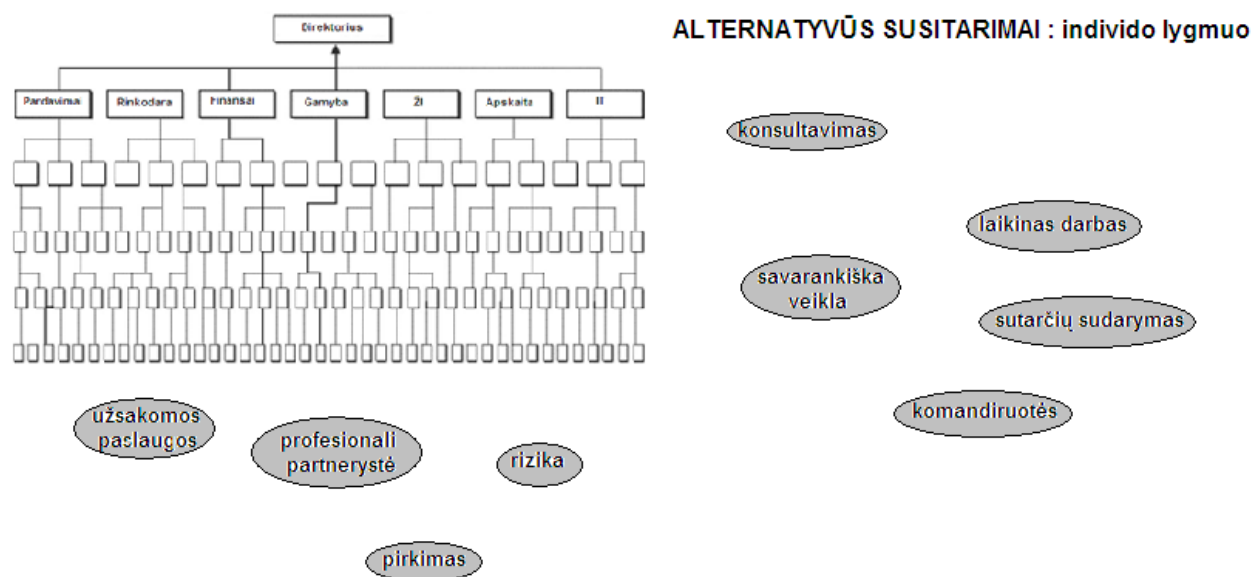
Šaltinis : adaptuota pagal Hall D. T., 2002, p. 24

Kintanti karjera yra nauja karjeros perspektyvos forma, kuomet individas prisiima atsakomybę už karjeros planavimą ir valdymą keisdamasis pagal savo valią bei polinkius, taip pertvarkydamas savo karjeros kelią (p. 65). Karjeros sėkmė visais atvejais yra individuali ir gali neturėti nieko bendro su pinigais ir prestižu, šiuo atveju svarbus psichologinis pasitenkinimas (Sakalas A., Šalčius A, 1997, p. 14). Briscoe J. P. ir Hall D. T. (2006) teigia, kad asmens karjeros suvokimas reiškiasi kaip didesnio ar mažesnio laipsnio kintančios karjeros orientacija. Ši orientacija, kaip individualus požiūris į savo karjerą, suteikia veiksams krypties. Tai tarsi laikysena, kuri turi pažinimo komponentą (įsitikinimai apie karjerą), vertinimo komponentą (kokia yra „gera karjera“ ar „bloga karjera“) ir elgesio komponentą (veiksmų tendencija arba tam tikros poelgių kryptys). Taigi, kintančios karjeros orientacija nereiškia konkretaus elgesio, tokio kaip mobilumas, bet tai yra labiau specifinis karjeros požiūris, atspindintis laisvę, savarankiškumą, pasirinkimus paremtus asmeninėmis vertybėmis (p. 6). Iš esmės, kintanti karjera – tai sutartis su savimi, o ne su organizacija (žr. 2 lent.). Tai reiškia sumažėjusį organizacijos vaidmenį karjeros planavime ir valdyme (Baruch Y., 2003, p. 65), be to kintančios karjeros samprata rodo psichologinę asmens patirtį, o ne konkretų karjeros kelią (Forrier A. et al., 2005, p.5).

Vieni pirmųjų terminą *beribė karjera* pavartojo DeFillippi R. J. ir Arthur M. B. (1994). Vykstančios socialinės transformacijos griaua ankstesnę aiškią ir statišką karjeros sistemą. Karjera tapo atviresnė, įvairesnė, mažiau struktūruota ir kontroliuojama darbdavių (Baruch Y., 2003, p. 61).

Arthur M. B. ir Rousseau D. M. (1996) beribę karjerą apibūdina kaip su viena organizacija nesusieta, nevaizduojančią tvarkingos sekos, mažai vertikaliai ir stabiliai koordinuojamą. Paprasčiau tariant, beribė karjera yra priešinga tradiciniam karjeros modeliui (Briscoe J. P., Hall D. T., 2006, p. 6). DeFilippi R. J. ir Arthur M. B. teigia, kad beribė karjera – tai „darbinių galimybių seka, išeinanti už vienos organizacijos ribų“ (Forrier A. et al., 2005, p. 4). Ši karjera suprantama ne kaip konkreti karjeros forma, bet greičiau kaip tam tikrų formų asortimentas, paneigiantis tradicinę nuomonę apie įdarbinimą. Visgi beribė karjera yra žymiai daugiau nei tarp kelių organizacijų daroma karjera, tai yra daugiaaspektis reiškinys apimantis ir peržengiantis įvairias ribas bei analizės lygius – fizinius ir psichologinius, subjektyvius ir objektyvius (Rosinaitė V., 2010, p. 59–60).

Peiperl M. A. ir Baruch Y. (1997) *pokorporacinės karjeros* sąvoka atspindi bendrųjų sistemų pokyčių sąlygotą padidėjusį lankstumą ir sudėtingumą (Baruch Y., 2003, p. 61). Autorius domino pokyčių padariniai organizaciniame kontekste. Sutikdami su beribės karjeros idėja, kad šių dienų karjeros yra susijusios su ribų išnykimu organizacijose ir už jų, teigė, kad pokorporacinės karjeros samprata vaizduoja, kaip pasikeitė bendroji sistema (Rosinaitė V., 2010, p. 58). Jie pasiūlė daug sudėtingesnes karjeros galimybių ir kryptių pasirinkimo perspektyvas, kurios prieštarauja, kad organizacija gali būti kaip vienas darbdavys.



ORGANIZACINIAI PASIRINKIMAI

Šaltinis : Baruch Y., 2003, p. 63

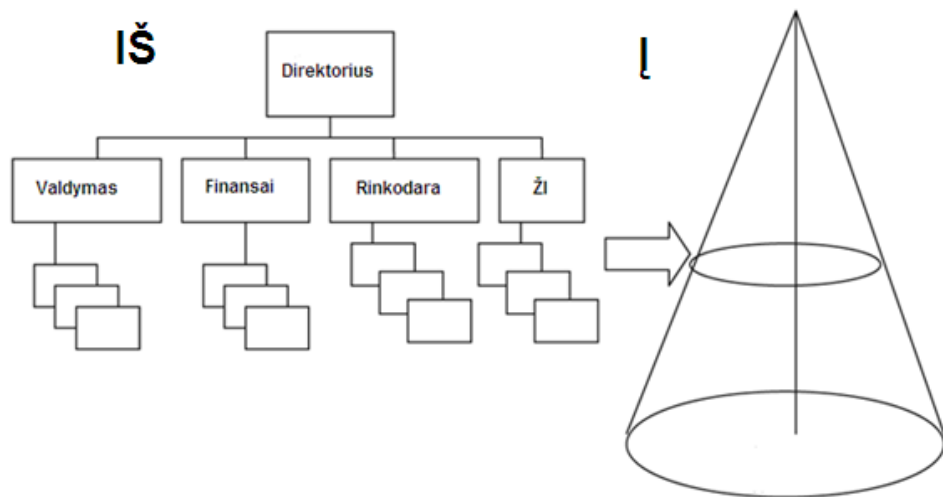
3 pav. Šiuolaikinė karjera už organizacijos ribų

Kaip matyti 3 paveiksle, liekant organizacinės karjeros sistemoje galimos įvairios karjeros galimybės (Baruch Y., 2003, p. 63). Baruch Y. (2003) pastebėjimu, darbo rinkoje atsiradusios naujos galimybės

sąlygoja organizacijos ir darbuotojo vaidmenų pokyčius karjeros valdyme. Čia pagrindinis vaidmuo tenka individui.

Arthur M. B. (1995) pasiūlė frazę – *protinga karjera*, kuri akcentuoja kompetencijas reikalingas individui siekiančiam valdyti savo karjerą. „*Protinga*“ reiškia „*žinoti kodėl*“ (angl. „know why“) (vertybės, vidiniai poreikiai, požiūris, tapatybė ir gyvenimo stilius), „*žinoti kaip*“ (angl. „know how“) (karjeros kompetencijos, įgūdžiai, patirtis, pajėgumas, žinios) ir „*žinoti kurį*“ (angl. „know whom“) (tinklų kūrimas, ryšiai, tinkamų žmonių radimas). Šias savybes Jones C. Ir DeFillippi R. J. (1996) papildė: „*žinoti ką*“ (angl. „know what“) (galimybės, grėsmės ir reikalavimai), „*žinoti kur*“ (angl. „know where“) (mokymasis, tobulinimasis) ir „*žinoti kada*“ (angl. „know when“) (pasirinkimo ir veiklos laikas). Iš tiesų šie elementai geriausiai atitinka laikmetį, kuriame žmonės patys valdo savo karjerą, renkasi įvairius variantus ir nebūtinai vieną darbdavį (Baruch Y., 2003, p. 61–62).

Ieškant individo ir organizacijos interesų sąsajų Schein E. H. (1978) pasiūlė modelį kuris organizaciją vaizduoja kaip tridimensę kūgio formos erdvę (Čiutienė R., Sakalas A., 2004, p. 61). Schein E. H. kūgis pavaizdavo koncepciją su papildoma dimensija, būtent pereinamą funkcinį judėjimą organizacijos viduje. Ši idėja tapo proveržiu naujam karjeros plėtros aspektui. Karjeros kelias nebėra tiesiog linijinis. Jis išsivystė į spiralines plėtros galimybę, kai žmonės organizacijos viduje juda aplink skirtingas funkcijas (4 pav.). Ši permaina vyksta organizacinėje struktūroje (Baruch Y., 2003, p. 63).



Šaltinis: Baruch Y., 2003, p. 64

4 pav. **Spiralinis karjeros kelias**

Pink D. H. (2001) šiuolaikinę karjerą įvardija kaip *lego*, kuri asmens yra konstruojama iš atskirų dalių (gebėjimų, sutarčių, galimybių ir kt.), reikalingų sėkmingam karjeros projekto įgyvendinimui. Šiuolaikinės karjeros konstravimo procesas vyksta tol, kol individui įdomu ir teikia

malonumą lyginant su alternatyviais karjeros keliais. Prireikus, karjera gali būti „išardyta“ ir kuriama iš naujo (Valickas A., Gražulis V., 2010, p. 125; Valickas A., 2011, p. 33–34).

Nepaisant šių koncepcijų skirtumų, jų mišinys literatūroje sudaro bendrą vaizdą apie šiuolaikinę karjerą, suteikiančią daug įvairių galimybių plėtrai. Karjeros sėkmės keliai gali būti įvairūs: tiesiog judėjimas arba krypties, organizacijos, asmeninių siekių keitimas. Atsiranda daugiau būdų karjeros sėkmei įvertinti. Tai gali būti vidinis pasitenkinimas, gyvenimo pusiausvyra, autonomija ir kitos savęs suvokimo priemonės. Visa tai įvedama į karjeros formulę šalia tradicinių išorinių priemonių – pajamų, rango, statuso (Baruch Y., 2003, p. 61). Pasak Baruch Y. (2003)

“visos šios nesenos karjeros teorijos yra esminė permaina nuo to, ką mes anksčiau žinojome, galbūt nuo piramidžių statybos laikų ar net dar anksčiau, kai buvo išrastos organizacinės hierarchijos struktūros. Praeities sąvokos paremtos tvirtų kopėčių, kuriomis žmonės kopė aukštyn, principu. Tai buvo žmonių valdymo pagrindas. Tos dienos jau seniai praėjo...”

Mokslinės literatūros analizė parodė karjeros kaitą nuo tradicinės iki šiuolaikinės. Šie modeliai skiriasi pagal daugelį požymių, kurie apibendrintai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros skirtumai

Kriterijai	Tradicinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Karjeros modelio požymiai	Hierarchinė struktūra įtvirtinta organizacijoje; apibūdina posakis – „karjeros laiptai“	Neturi stabilios struktūros, nevientisa, lanksti, neįtvirtinta organizacijoje
Aplinkos charakteristika	Stabilumas	Dinamika
Atsakomybė už karjeros valdymą	Organizacija	Individas
Sėkmės matas	Atlygis, paaukštinimas, statusas	Savirealizacija, asmens laisvė, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas
Ribos	Viena ar dvi organizacijos	Keletas organizacijų
Karjeros ateitis	Aiški, tiksliai ir toli planuojama	Sunkiai nuspėjama, toli neplanuojama
Karjeros kryptis	Dominuoja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymo kryptis	Vienodai galimos, tiek vertikali, tiek horizontali
Socialinis (materialinis) saugumas	Stabilus, aiškios ateities progresijos kontekste	Nestabilus, priklauso nuo daugelio socialinių ir personalinių veiksnių
Reikalavimai darbuotojui	Nuolaidumas, paklusnumas, darbas laikantis nustatytų taisyklių, būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	Kūrybiškumas, savarankiškumas neapibrėžtose situacijose, iniciatyvumas, kompetencija
Darbo santykiai	Darbo saugumas už lojalumą	Įsidarbinimas už efektyvumą ir lankstumą
Etapai	Susieti su amžiumi	Susieti su mokymusi

Šaltinis: sudaryta remiantis Baruch Y., Forrier A. et al, Sullivan S. E., Stanišauskienė V., Večkienė N. ir kt.

Pasak Adamson S. J. ir Doherty N. (1998) tradicinės ir šiuolaikinės karjeros modeliai skiriasi šiais svarbiausiais komponentais:

- asmenybės tapatumas, savęs vertinimas;
- organizacija kaip socialinė institucija ir tiesioginis karjeros kontekstas;
- organizacijos ir individo poreikių derinimas ir dominavimas;
- psichiniai ir socialiniai organizacijos ir asmens sąveikos procesai;
- išorinės aplinkos ir dominuojančių vertybių įtaka;
- laiko perspektyva (Kučinskienė R., 2003, p. 39–40).

Nors daugelis karjeros teoretikų deklaruoja socialinių transformacijų sąlygotą akivaizdų poslinkį nuo tradicinės karjeros link šiuolaikinės, tačiau kritikai teigia, kad tradicinė karjera nėra išnykusi. Ypatingai kritikuotinas šiuolaikinės karjeros modelio pritaikymas įvairiems sektoriams. Kaip Rosinaitė V. (2010) pastebi „vargu ar karjerą viešajame sektoriuje šiandien galima apibūdinti kaip nepastovią / kintančią, beribę, pokorporacinę ir pan.“ (p. 64). Dar vienas akivaizdus tradicinės karjeros taikymo pavyzdys – kariuomenė, kuriai būdinga taisyklėmis susaistyta hierarchija. Kita vertus esama tokių profesijų arba ekonominių sektorių, kur tradicinės karjeros koncepcija apskritai netaikoma. Pavyzdžiui meno srities specialistai net tradicinės karjeros dominavimo laikotarpiu ar dar anksčiau taikė šiuolaikinei karjerai būdingas charakteristikas (Rosinaitė V. 2010, p. 65) arba asmenys dirbantys pagal darbo sutartis ir užsiimantys savarankiška veikla visada buvo už tradicinės karjeros ribų (Sullivan S. E., 1999, p. 457). Taigi, ginčijamas šiuolaikinės karjeros modelio naujumas. Baruch Y. (2006) teigimu, taip, kaip apibūdinama praeitis ir dabartis, tėra tik kraštutiniai scenarijai, kurie nerodo realios situacijos. Nors nuolat vykstantys pokyčiai daro įtaką organizacijoms, daugelis jų vis dar veikia palyginti stabilios aplinkos sąlygomis, daugiausia atitinka tradicinės sistemos bruožus bei taiko nusistovėjusias valdymo strategijas. Šiuolaikinės organizacijos yra mažiau konservatyvios, bet ne visiškai nepastovios, o dabartinės karjeros laikymas kintančia, dinamiška yra šiek tiek per toli siekiantis. Be to kritikuotini šiuolaikinės karjeros sėkmės įvertinimo rodikliai. Visgi kai kuriems žmonėms dar ir šiandien finansinė sėkmė, kilimas karjeros laiptais, statuso bei galios įgijimas yra pagrindiniai karjeros tikslai. Todėl Baruch Y. (2006) pastebi, kad nei tradicinės, nei šiuolaikinės karjeros sampratos neatspindi tikrosios dabartinės karjeros esmės (Rosinaitė V., 2010, p. 64–66). Pažymėtina, kad karjeros modeliai šiandien vienas kitą papildo, tai yra atsiranda naujų karjeros formų.

Apibendrinant pirmąją magistrinio darbo dalį matyti, kad karjera, kaip vienas iš kasdieninio gyvenimo elementų yra socialinė konstrukcija, kuri formuojama per veikėjo sąveiką su socialine aplinka, sujungiant praeitį ir dabartį bei siekiant tęstinumo. Mokslinėje erdvėje karjera suprantama įvairiai. Siaurąja prasme sąvoka apibūdina profesinio gyvenimo pažangą, nuoseklų darbą organizacijoje. Ši samprata atspindi tradicinį požiūrį į karjerą. Plačioji karjeros samprata apibrėžia viso

gyvenimo įvairių vaidmenų seką ir patirtį bei išreiškia šiuolaikinį požiūrį į karjeros procesą. Literatūroje išskiriama keletas karjeros modelių bei stebima akivaizdi poslinkio tendencija nuo tradicinės karjeros link šiuolaikinės. Visgi kritikai argumentuodami ginčija besąlygišką tradicinės karjeros transformavimąsi į šiuolaikinę ir teigia, kad šiuolaikinė karjera yra viena iš šiandien egzistuojančių formų.

2. KARJEROS SISTEMOS TURINYS

Sąvoka sistema yra kildinama iš graikų kalbos žodžio, kuris reiškia junginį, sandarą (Vaitkevičiūtė V., 2001, p. 904). Vaitkevičiūtė V. (2001) nurodo šešis šio termino aiškinimus, bet iš esmės sistemą galima suprasti kaip tam tikrų, tarpusavyje susijusių elementų visumą.

Karjeros sistemos sąvoka mokslinėje literatūroje vartojama organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, apibrėžiant ją kaip žmogiškųjų išteklių politiką, praktiką bei nustatytą prioritetų visumą, taip pat kaip tam tikrus vadovybės veiksmus, skirtus darbuotojų karjeros vystymui organizacijoje (Valickas A., 2011, p. 69). Valickas A. (2011) pateikia mokslininkų vartojamos karjeros vystymo sistemos apibrėžimus:

- karjeros vystymo sistema – tai organizuotos pastangos, susidedančios iš struktūrų, veiklų ar procesų, kuriems būdingos planavimo pastangos tiek iš organizacijos, tiek iš darbuotojų pusės (Leibowitz Z., Schlossberg N., 1981);
- karjeros vystymo sistema apima socializaciją, karjeros planavimą, pareigų perėmimo planavimą, mokymus ir paaukštinimus (Bagdadli S., 2007);
- karjeros vystymo sistema – tai organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo politika bei praktika, nukreipta į darbuotojų darbinių patirčių įvairinimą, pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones, vykdoma organizaciniame lygmenyje, atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant organizacijos ir darbuotojų ilgalaikius tikslus (p. 70).

Šios sąvokos padeda identifikuoti karjeros sistemos elementus, kurių sekos supratimas pasak Schuler R. (1995) reiškia, kad yra karjeros planavimo ir valdymo galimybė. Karjera apima ilgą periodą – nuo žmogaus rengimosi karjerai iki išėjimo į pensiją, o savanoriškos veiklos atveju ir ilgiau, todėl galima suskirstyti karjerą į etapus, šį skirstymą pagrindžiant asmenybės raidos psichologijos teorijomis (Stanišauskienė V., Večkienė N., 1999, p. 24). Super D. (1953, 1957) išskyrė penkis karjeros raidos etapus, kuriuos tenka pereiti kiekvienam žmogui: augimas, tyrinėjimas, integravimasis, įsitvirtinimas, silpnėjimas / pasitraukimas (Rosinaitė V., 2010, p. 16). Kaip teigia Sakalas A. ir Šalčius A. (1997) „karjeros pakopų suvokimas yra karjeros valdymo pagrindas“ (p. 35). Šie autoriai išskiria keturias pakopas: ankstyvoji, vidurinė, vėlyvoji ir išėjimas į pensiją.

Ankstyvoji karjera – pakopa, kuri prasideda asmeniui įsidarbinus organizacijoje. Tai karjeros pradžia, kai individui vadovauja kiti, tenka atlikti padėjėjo vaidmenį, mokytis iš kitų, išsiugdyti atitinkamus darbo įgūdžius. Priklausomybė – pagrindinis psichologinis kriterijus šiame etape ir tenka tai pripažinti, norint sėkmingai pereiti ankstyvosios karjeros pakopą, kuri turi esminę įtaką tolesnei individo karjerai (Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 31). Ankstyvąją karjerą Petkevičiūtė

N. (2006) skirsto į du periodus: įsikūrimo ir laimėjimų. Įsikūrimo periode svarbu, kad individas būtų priimtas į organizaciją kaip savas ir patikimas narys, o laimėjimų periodas sukonzentruotas ne tik į prisitaikymą organizacijoje, bet ir į gebėjimą gerai mokytis, gerai vykdyti savo pareigas, tobulinti savo įgūdžius (p. 130–131). Kitaip tariant, ankstyvosios karjeros pakopoje asmens pagrindinis uždavinys sužinoti viską apie darbą ir organizaciją bei tapti kompetentingu organizacijos veikėju, tai yra būtina rasti savo vietą organizacijoje (Greenhaus J. H. et al, 2010, p. 36).

Vidurinioji karjera. Individas tampa nepriklausomu, nuolatiniu darbuotoju, kuris gerai orientuojasi organizacijos veikloje ir yra suinteresuotas kilimu tarnyboje. Šiam etapui būdinga karjeros ribos problema, kuri sietina su situacija karjeroje, kai sunku tikėtis paaukštinimo. Paprastai visi susiduria su šia problema. Vieni negali kilti pareigose nes neturi tam tikrų kompetencijų, kiti netrokšta kilti į aukštesnes pareigas, nes nenori prisiimti didesnės atsakomybės. Juo labiau hierarchinė organizacijos struktūra negali visiems užtikrinti paaukštinimo, nes kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo mažiau pareigų (Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 33). Nesant vertikalios karjeros galimybių galima rasti alternatyvų individo pripažinimui išreikšti. Tai galėtų būti darbuotojo mokymas, kvalifikacijos kėlimas, perkvalifikavimas, rotacija tame pačiame valdymo lygmenyje ir pan. Tokiu būdu pasiekama nauda ir darbuotojui, ir organizacijai. Perkėlimas į naują darbo vietą, naujų darbų pavedimas turi teigiamos įtakos darbuotojo darbingumui, praplečiamas veiklos akiratis, išvengiama monotonijos. Pasak Chreptavičienės V. ir Starkutės J. (2010) „lanksčiai taikoma horizontali karjera leidžia reguliuoti darbuotojų ir organizacijos poreikius ir sudaryti sąlygas darbuotojų tobulinimuisi norima kryptimi“ (p. 539).

Vėlyvoji karjera apima dvi pagrindines užduotis organizacijoje. Pirmoji užduotis – ir toliau likti produktyvia, kolegų gerbiama asmenybe, gebančia padėti, patarti ir antroji užduotis – numatyti ir planuoti atsitraukimą, atsistatydinimą (Petkevičiūtė N., 2006, p. 131; Greenhaus J. H. et al, 2010, p. 37). Trečiojoje pakopoje esantiems asmenims būdingas gebėjimas daryti įtaką kitiems, kai kuriems netgi užimti lyderių pozicijas. Šis etapas sietinas su karjeros pabaiga. Galimas horizontalus perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atsitraukimas. Horizontalus perkėlimas gali būti suprantamas kaip naujas pasiekimas daug pasiekusiam darbuotojui, kuriam sunku susitaikyti su karjeros augimo pabaiga. Pareigų pažeminimas vėlyvajame karjeros etape gali būti priimtinas, nes leidžia atidėti darbuotojo atleidimą, o sumažėjęs darbo intensyvumas leidžia daugiau rūpintis sveikata, šeima ir pan. Atsitraukimo alternatyva suteikia darbuotojui grįžti į anksčiau eitas pareigas (Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 35).

Išėjimas į pensiją (atsistatydinimas, darbo santykių nutraukimas) – esminis gyvenimo pokytis, kuomet tenka prisiderinti prie pasikeitusios aplinkos, finansinių ir fizinių bei dvasinio krūvio pokyčių (Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 35). Darbas žmogui yra svarbi identiškumo dalis, todėl

palikus profesinę karjerą kyla jausmai apie paliktą savęs dalį. Darbuotojai, kurie laiko išėjimą į pensiją nedėkingu dalyku, imasi „po profesinės karjeros“ veiklos. Tačiau yra darbuotojų, kurie laukia išėjimo į pensiją, kuomet taps laisvi nuo vadovų spaudimo, ilgų darbo valandų ir pan. (Petkevičiūtė N., 2006, p. 159–160).

Karjeros pakopų išskyrimo esmė ta, kad individai būdami skirtingose pakopose turi tam tikrus poreikius ir motyvus (Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 30). Kadangi karjerą įtakoja ir žmogaus asmeninis gyvenimas, todėl mokslinėje literatūroje karjeros etapai siejami su žmogaus gyvenimo pakopomis (4 lentelė). Sakalas A. ir Šalčius A. (1997) aptaria Jung C. ir Erikson E. teorijas, tačiau teigia, kad šiuolaikinės karjeros valdymo pakopos pagrįstos Maslow A. poreikių hierarchijos nuoseklumu. Išskiriamos keturios gyvenimo pakopos:

- jaunystė (16 – 25 m.) – susiformuoja asmenybė; išskyla specialybės, karjeros pasirinkimo problema; darbinės veiklos pradžia;
- ankstyvoji pilnametystė (25 – 35 m.) – ryšių su aplinkiniais formavimasis;
- pilnametystė (35 – 65 m.) – kūrybingas, produktyvus gyvenimo laikotarpis, kai individo veikla nukreipta į ateities gerovę; darbo patirtis;
- branda (>65 m.) – kūrybingo ir produktyvaus darbo kulminacija (p. 36).

4 lentelė. Ryšys tarp karjeros ir gyvenimo pakopų

Karjeros pakopos	Ankstyvoji	Vidurinė	Vėlyvoji	Išėjimas į pensiją
Amžius	16 - 25	25 - 35	35 - 65	>65
Gyvenimo pakopos	Jaunystė	Ankstyvoji pilnametystė	Pilnametystė	Brandą

Šaltinis: Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 36

Petkevičiūtė N. (2006) nagrinėja Levinson D. žmogaus gyvenimo vystymosi ciklo dalis: iki žmogui tampant suaugusiu, jaunystė, branda, senatvė. Šios dalys anot Levinson D. susideda iš tam tikrų pereinamųjų periodų, kurių metu žmonės siekia užsibrėžtų tikslų, kad padidintų savo gyvenimo vertę. Taip pat autorė pateikia From W., Super D., Nougham K. ir Shein E. karjeros vystymo modelius susietus su atskiromis žmogaus gyvenimo stadijomis, kuriose vykdomos užduotys, siekiama tikslų, dalyvaujama konkurencijoje (p. 124–128).

Vertėtų pastebėti, kad ryšys tarp gyvenimo ir karjeros pakopų yra labai individualus, be to, ši sąsaja liečia daugiau plačiąją (šiuolaikinę) karjeros sąvoką, kuri apibrėžia viso gyvenimo įvairių vaidmenų seką ir patirtį. Nagrinėjant karjerą siaurąją prasme, kaip asmens profesinės veiklos kelią organizacijoje, karjeros pakopos ir amžius nebetenka prasmės, nes individas per savo gyvenimą gali pakeisti ne vieną organizaciją ir karjera kiekvienoje iš jų gali būti kaip naujas procesas, ypač jei tai susiję su persikvalifikavimu. Kalbant apie išėjimą į pensiją, kaip vieną iš karjeros pakopų, tai šis faktas

priklauso nuo valstybės politikos ir nuo kitų priežasčių (asmeninių, organizacinių). Kaip pastebi Petkevičiūtė N. (2006), kai kuriose šalyse faktiškai eliminuotas bet koks privalomo išėjimo į pensiją amžius, taigi asmuo iš esmės savanoriškai gali apsispręsti: išeiti anksčiau, ar vėliau (p. 158). Statutinėje tarnyboje pensija siejama su tarnybos stažu, todėl atlikus tarnybą valstybei įstatymais numatytą laiką asmuo turi teisę į valstybės pensiją, gali pasitraukti iš sistemos ir imtis veikos naujoje srityje. Tokiu atveju prasidėtų naujas karjeros etapų ciklas. Taigi, karjeros organizacijoje etapai negali būti vienareikšmiškai siejami su žmogaus amžiumi.

2.1. Karjeros sistemos elementai

Analizuojant karjerą kaip sistemą, svarbu identifikuoti ir išanalizuoti jos sudedamąsias dalis. Remiantis karjeros vystymo sistemos sąvokomis bei aptartomis karjeros pakopomis galima išskirti šiuos pagrindinius karjeros sistemos elementus:

- įėjimas į organizaciją;
- mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- mobilumas: horizontalus, vertikalus;
- darbo santykių nutraukimas.

2. 1. 1. Įėjimas į organizaciją

Procesas, kurio metu individas iš išorės patenka į organizacijos vidų priklauso tiek nuo asmens, tiek nuo organizacijos veiklų. Kiekvienas asmuo ieško, renkasi ir vertina organizacijas, kurios atitinka jo poreikius. Organizacija, siekdama geriausio rezultato, taip pat renkasi ir vertina potencialius darbuotojus. Petkevičiūtė N. (2006) išskiria keturias įėjimo į organizaciją fazes, kuriose abu sąveikos dalyviai turi savo užduotis:

- verbavimas,
- atranka,
- orientavimas,
- socializacija (p. 132).

Verbavimo fazei būdinga abipusė paieška. Kiekvienas asmuo renka informaciją apie galimas darbo vietas, o organizacijos ieško naujų darbuotojų ir bando juos pritraukti. Pasak Bakanauskienės I. (2008) Lietuvoje plačiai naudojamas terminas *personalo paieška*, tačiau jis labiau tinka naudojant vidaus pasiūlos šaltinius, tai yra ieškant kandidatų tarp organizacijos darbuotojų, nes paieška reiškia norą ką nors surasti, vadinasi, apima tik pastangas informuoti apie laisvas pareigas.

Personalo verbavimo terminas vartotinas ieškant kandidatų išorėje, ypač esant darbo jėgos trūkumui, kai organizacijos siekia paveikti asmens apsisprendimą pateikdamos savo privalumus ir nuslėpdamos trūkumus (p. 152–153). Kai organizacijos viduje nėra pakankamo skaičiaus kandidatų arba kai jos politika teikia pirmenybę išorės kandidatams, galima rinktis iš daugelio išorinių verbavimo šaltinių. Pagrindiniais šaltiniais galima įvardinti spaudą, internetą, darbo biržą. Kaip pastebi Bakanauskienė I. (2008) skelbimams spaudoje pirmenybę teikia vidutinio amžiaus aukštesnio lygio vadovai. Internetas – operatyvus, pigiausias būdas pasiekti plačiajai visuomenei, aktyviems, išsilavinusiems darbuotojams, daugiausia jauniems specialistams. Darbo birža padeda pritraukti nebedirbančius kandidatus arba asmenis, pageidaujančius pakeisti darbą. Paminėtini tokie verbavimo šaltiniai kaip universitetų karjeros dienos, viešoji erdvė. Verbavimo subjektas atsižvelgdamas į poreikius ir verbavimo suvaržymus, apsisprendžia, kokio tipo, kiek verbavimo šaltinių naudoti (p. 160–165).

Atranka apima abipusį pasirinkimą. Tiek darbuotojas, tiek organizacija vertina ir pasirenka geriausią (Petkevčiūtė N., 2006, p. 132). Personalo atranka yra lemiamą veiklą darbuotojo įdarbinimo procese, nes priimamas sprendimas dėl įdarbinimo (Bakanauskienė I., 2008, p. 172). Stanišauskienė V. (2004) pateikia darbuotojų atrankos kriterijus ir jų sąlygotus reikalavimus žmogui pagal Brown P. ir Scase R. (1997) atliktą tyrimą šešiolikoje įvairių Didžiosios Britanijos organizacijų (5 lentelė). Šie kriterijai gali būti apibrėžiami terminais: tinkamumas, gabumai, priimtinumai.

5 lentelė. **Darbuotojų atrankos kriterijai ir jų sąlygoti reikalavimai žmogui**

TINKAMUMAS	GABUMAI	PRIIMTINUMAS
specifinės profesinės žinios, įgūdžiai; problemų sprendimas; komandinis darbas; lyderystė; vadovavimas projektams	talentas; intelektas; mąstymo kokybė; vidinė energija; iniciatyvumas; lankstumas; novatoriškumas	socialinis prisitaikymas; akiratis; požiūris; interesai; santykiai; stilius; kalbėjimo maniera

Šaltinis: Stanišauskienė V., 2004, p. 87

Tinkamumo terminas šiandien apibrėžiamas ne vien per žinias ir įgūdžius būtinus atliekant konkrečią veiklą. Šiandieniniame nuolat kintančiame pasaulyje svarbi tampa komunikacija, problemų sprendimas, komandinis darbas, lyderystė ir panašūs kriterijai. Gabumai apibrėžiami kaip intelekto ir mąstymo kokybė, iniciatyvumas, vidinė energija, lankstumas, novatoriškumas. Priimtimumo kriterijus apima socialinio prisitaikymo laipsnį žmogaus akiračio, interesų, santykių, požiūrių, manierų, stiliaus, kalbėjimo prasme. Išryškėja žmogaus bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų svarba organizacijoje (p. 86–87). Brown P. ir Scase R. (1997) atlikto tyrimo metu nustatyti darbuotojų atrankos kriterijai

leidžia spręsti, kad šių dienų organizacijos labiausiai akcentuoja ne profesines žinias ir įgūdžius, o asmenines žmogaus charakteristikas. Pasak Stanišauskienės V. (2004) šiuolaikinės karjeros kelyje žmogui išskylančių reikalavimų gausa bei įvairovė sąlygoja būtinybę kiekvienam turėti ypatingą *karjeros kompetenciją*, kuri įvardijama kaip būtini gebėjimai, reikalingi praktinėje veikloje. Šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės – sistema.

- ✓ Asmeninei kompetencijai būdingi žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai.
- ✓ Socialinei kompetencijai priskiriami žmogaus santykiai su aplinkiniais bei socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės.
- ✓ Mokymosi kompetencija – tai gebėjimai, įgalinantys žmogų saviugdai.
- ✓ Profesinės kompetencijos sričiai priskiriami specifiniai profesiniai gebėjimai bei savybės susijusios su darbine veikla.

Šią keturių kompetencijų sistemą sudarančius gebėjimus žmogus ugdo ir nuolat atnaujina per visą savo gyvenimą (p. 87–100). Kaip pastebi Chreptavičienė V. ir Starkutė J. (2010) kompetencijos lygis priklauso nuo vykdomos veiklos hierarchinio lygio. Įvairiems veiklos etapams reikalinga įvairaus lygio kompetencija ir tai savo ruožtu iškelia prielaidą, kad darbuotojo karjera priklauso nuo turimos kompetencijos lygio (p. 542).

Pasak Baršauskienės V. (2007) atrankos procese svarbus objektyvumas, ypač kalbant apie viešąjį sektorių. Siekiant užtikrinti objektyvią darbuotojų atranką į valstybės tarnybą daugelyje šalių naudojami testai. Testavimo metodų yra įvairių (testai raštu, testai žodžiu, praktiniai testai, gabumų, asmenybės ir vientisumo testai...), todėl svarbu parinkti tinkamiausius konkrečiai situacijai (p. 223–225). Tačiau vienos atrankos priemonės naudojimas, dėl tam tikro jos kriterijaus, nėra visiškai teisingas. Naudinga atsižvelgti į atrankos metodo veiksmingumą. Bakanauskienė I. (2008) pateikia atrankos metodų ir kriterijų veiksmingumo lentelę pagal Dessler G. (1997) (6 lentelė). Čia vertėtų atkreipti dėmesį, kad atrankos priemonių veiksmingumas nėra vienodas visoms pareigoms. Tarkime fizinių gebėjimų testas vertinamas kaip vidutinio ir aukšto efektyvumo, tačiau šio būdo taikymas racionalus tik fizinių gebėjimų reikalaujančiai pareigybei, kai tuo tarpu išskirtinai protinio darbo atlikimui pastaroji atrankos priemonė būtų bevertė. Todėl pateikiamų metodų (žr. 6 lent.) veiksmingumas yra sąlyginis. Bet kokių atveju, nėra vieno teisingiausio personalo atrankos būdo, todėl siekiant geriausio rezultato būtina juos derinti tarpusavyje. Taigi, pasak Bakanauskienės I. (2008), paprastai darbuotojų atrankos turinį sudaro pretendentų į laisvas pareigas patikros etapų visuma, kuri padeda nustatyti tinkamiausią kandidatą. Galimi atrankos etapai: interviu, įvairūs testai (darbo atlikimo; žinių; asmenybės ir interesų; intelekto; fizinių gebėjimų ir kt.), rekomendacijų ir informacijos

patikrinimas, medicinos patikra ir kt. Atrankos rezultatas – geriausio kandidato įdarbinimas (p. 176–191).

6 lentelė. Atrankos priemonių veiksmingumas

ATRANKOS PRIEMONĖ	VEIKSMINGUMAS
Interviu	žemas
Rekomendacijų tikrinimas	žemas
Psichologiniai testai	žemas
Rezultatai mokymo įstaigose	žemas
Darbo stažas	žemas
Biografijos tyrimas	vidutinis
Savęs vertinimas	vidutinis
Protinių gebėjimų testai	vidutinis
Fizinių gebėjimų testas	vidutinis-aukštas
Darbo atlikimo testas	aukštas
Bendradarbių vertinimai	aukštas
Vertinimo centrai	aukštas

Šaltinis: adaptuota pagal Bakanauskienė I., 2008, p. 176

Po įdarbinimo formalumų prasideda *orientavimo* arba adaptavimo fazė. Ji svarbi pirminiam prisitaikymui. Asmuo turi įveikti stresą, susijusį su veikla naujoje organizacijoje, o organizacija privalo naujam darbuotojui teikti reikalingą informaciją, stengtis, kad jis gerai jaustųsi (Petkevičiūtė N, 2006, p. 132). Personalo orientavimo proceso metu pasamdytas ar perkeltas iš kitų pareigų asmuo supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis, bei kitais su darbu susijusiais dalykais (Bakanauskienė I., 2008, p. 193–194).

Socializacija – paskutinioji įėjimo į organizaciją fazė, kurios metu nauji darbuotojai perima organizacijos nusistovėjusias vertybes, elgesio normas, standartus. Bakanauskienės I. (2008) teigimu, didelė darbuotojų kaita, žemas lojalumas – tai prastos personalo socializacijos padarinys. Taigi socializacija ypatingai svarbi siekiant išlaikyti darbuotojus, palaikyti jų lojalumą. Ji taip pat naudinga, nes padeda įveikti psichologinę įtampą, suderinti darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, didinti pasitenkinimą darbu (p. 194).

Apibendrinant įėjimo į organizaciją esmę, galima teigti, kad šiam karjeros sistemos elementui svarbios tiek individo, tiek organizacijos pastangos. Abu sąveikos dalyviai siekia savo tikslų. Asmuo norėdamas patekti į organizaciją turi turėti ne vien profesinių žinių ir įgūdžių, bet ir tam tikras asmenines charakteristikas. Organizacija norėdama įdarbinti tinkamiausią kandidatą pirmiausia pasirenka personalo paieškos / verbavimo šaltinius, o vėliau naudoja įvairius atrankos metodus, kurie nėra vienodai veiksmingi, todėl tikslinga naudoti atrankos priemonių rinkinį. Po įdarbinimo formalumų svarbus naujo darbuotojo techninis orientavimas bei socializacija, kuri turi įtakos asmens supanašėjimui su organizacija, lojalumui, psichologinei būsenai.

2.1.2. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Asmuo į organizaciją dažnai ateina jau turėdamas tam tikras žinias, įgūdžius, gebėjimus, kurie jam leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. Tačiau kintantis pasaulis įpareigoja nuolatiniam tobulėjimui, kuriuo rūpintis turi tiek individas, tiek organizacija.

Kiekviena organizacija atsižvelgdama į aplinkos sąlygas, finansinius išteklius, darbuotojų pasirengimo lygį ir kitas priežastis suformuoja vieną ar kelias (skirtingoms darbuotojų grupėms) individualias kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo strategijas. Sakalas A. (1998) pateikia Bengtsson J. išskirtas kvalifikacijos kėlimo strategijas, kurios skiriasi organizacijos dalyvavimo procese aktyvumu. Organizacija gali vadovautis strategija, kuria remiantis įdarbinami tik tinkamo išsilavinimo darbuotojai, bet nepaisant to, nuolatos rūpinamasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose. Priešinga strategija būtų atsakomybės už kvalifikacijos augimą perkėlimas ant darbuotojų pečių. Dar viena Bengtsson J. išskirta strategija leidžia akcentuoti universitetinio išsilavinimo svarbą, nesvarbu kiek tokių žmonių iš tikrųjų reikia. Šis požiūris užtikrina labai didelį turimo personalo mobilumą atsiradus naujiems poreikiams (p. 159).

Įžvelgus poreikį mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui, svarbu nustatyti kokių pokyčių reikia: pagerinti turimus įgūdžius, gebėjimus; suteikti žinių; patobulinti asmenines savybes. Taigi, svarbu pasirinkti tam tinkamą metodą. Literatūroje aprašomi tokie metodai kaip paskaitos, konferencijos, diskusijos, stažuotės, mokymas dirbti komandoje, treniravimo metodai, mentorystė, instruktavimas, kokybės būreliai ir kt. (Bakanauskienė I., 2008, p. 240–244; Thom N., Ritz A., 2004, p. 276; Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 93; Sakalas A., 1998, p. 166–167).

Be organizacijos indėlio į darbuotojo mokymą ir kvalifikacijos kėlimą ne mažiau svarbios ir paties darbuotojo pastangos tobulėti. *Individualus mokymasis* – tai jaučiančio savo vertę, sąmoningo žmogaus bruožas. Tuo tarpu, organizacija, teikianti pirmenybę individualiam darbuotojų mokymuisi, turi sukurti palankią aplinką asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui realizuoti. Pasak Chreptavičienės V. ir Starkutės J. (2010) asmens autonomija yra viena iš šių dienų karjeros sėkmės sąlygų, nes savęs pažinimas, savarankiškumas, atsakomybė ir tobulėjimas užtikrina ne tik asmens ir aplinkos sąveikos harmoniją, bet ir karjeros plėtros galimybes (p. 540). Kaip teigia Thom N. ir Ritz A. (2004), savarankiškas ugdymasis – tai nauja mokymosi forma viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams. Tai kartu ir iššūkis, nes labai skiriasi nuo įprasto mokymo. Darbuotojas savo iniciatyva išsilavina sugebėjimą ir išsiugdo pareigą ieškoti naujų problemų sprendimo būdų ir nukrypti nuo įprastinių veiksmų rutinos (p. 274). Taigi, nuolatinis darbuotojo rūpinimasis „kompetencijos portfelio“

papildymu aptariant tai kartu su vadovais duoda gerų rezultatų optimizuojant karjeros realizavimą asmenybės ir organizacijos labui.

Pasak Thom N. ir Ritz. A. (2004) kvalifikacijos kėlimas yra būtinas, kad darbuotojai atitiktų tiek dabarties, tiek ateities reikalavimus. Sprendimas dėl poreikio kvalifikacijai kelti remiasi turima informacija apie darbuotojus, žiniomis apie organizacijos padalinių situaciją ir rinkos aktualijomis (p. 274). Žinias apie darbuotojų atliekamą darbą, atitikimą einamoms ir numatomoms pareigoms suteikia **personalo vertinimas**. Šią veiklą galima laikyti dar vienu karjeros sistemos elementu, nes jo taikymas suponuoja tolesnę darbuotojo karjerą.

2.1.3. Personalo vertinimas

Personalo vertinimas – tai tam tikra žmonių išteklių kontrolės forma, kai vertinama ar darbuotojo elgesys, darbo rezultatai atitinka numatytus standartus. Tai veikla leidžianti nustatyti ar darbuotojas padeda organizacijai siekti tikslų ir priimti sprendimus dėl veiksmingo jo panaudojimo organizacijoje. Taigi, vienokia ar kitokia forma, personalo vertinimą atlieka kiekviena organizacija. Neformalus vertinimas vyksta nuolat, stebint darbuotojo kasdienį elgesį bei darbo rezultatus, tačiau šio vertinimo rezultatai neregistruojami jokiuose dokumentuose. Formalus vertinimas vyksta pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą, kuri visiems numato vienodą vertinimo tvarką bei atsakingus asmenis. Šis procesas ir jo rezultatai fiksuojami dokumentuose (Bakanauskienė I., 2008, p. 201–203). Formalus personalo vertinimas literatūroje dar vadinamas *atestacija, tarnybinės veiklos vertinimu*. Iš esmės tai sinonimai, tik tarnybinės veiklos vertinimo terminas paprastai naudojamas valstybės tarnybos personalo vadyboje.

Literatūroje išskiriamos šios formalaus vertinimo struktūros dalys: 1) tikslo nustatymas; 2) kriterijų suformulavimas; 3) metodo parinkimas; 4) procedūros įgyvendinimas; 5) vertinimo rezultatų įtvirtinimas (Bakanauskienė I., 2008; Pivoras S., Dapkutė R., 2004; Sakalas A., 1998; Župerkienė E., Župerka A., 2010).

Pirmas su vertinimu susijęs aspektas yra vertinimo tikslas, kuris gali būti ne vienas. Sakalas A. (1998) išskiria šiuos personalo vertinimo tikslus ir uždavinius:

- vadovavimo proceso gerinimas (įvertinami darbo rezultatai, nustatomos darbuotojų stipriosios ir silpnosios savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti);
- mokėjimo pagal darbo rezultatus organizavimas;
- personalo judėjimo proceso optimizavimas (parenkami tinkamiausi kandidatai pareigybėms užimti, kryptingai organizuojamas darbuotojų perkėlimas, pavadavimas, atleidimas);

- personalo ugdymo sistemos tobulinimas (organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo sistema)
- bendradarbiavimo intensyvumo didinimas (vertinime naudojami pokalbiai, aptariamai bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymas);
- personalo motyvavimo gerinimas (vertinimas padeda darbuotojui suprasti ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinė kvalifikacija, karjera) (p. 105).

Vertinimo tikslas nulemia vertinimo kriterijus, kurie paprastai orientuoti į dvi grupes: 1) žmogaus asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios; 2) darbo veiklos rezultatai. Nustačius kriterijus, parenkamas metodas, kuriam mokslinėje literatūroje skiriama nemažai dėmesio. Dažniausiai praktikoje naudojamas reitingavimo metodas, kuomet darbuotojo veikla apibūdinama skaičiais (1, 2, 3, 4, 5 ir taip toliau) arba prieveiksmiais (labai gerai, gerai, patenkinamai, blogai) (Pivoras S., Dapkutė R., 2004, p. 59; Župerkienė E., Župerka A., 2010, p. 6). Kaip teigia Župerkienė E. ir Župerka A. (2010) nėra vieno teisingo metodo, svarbiausia, kad jis būtų paprastai suvokiamas tiek vertinimo objektui, tiek subjektui (p. 6). Vertinimo subjektu gali būti: vadovas, vertinimo komisija, bendradarbiai, patys darbuotojai (savo veiklos vertinimas, savianalizė). Praktikoje dažnai pasitaikantis atvejis, kai tiesioginis vadovas vertina jam pavaldžius darbuotojus. Pasak Pivoro S. ir Dapkutės R. (2010) jis tiksliausiai gali įvertinti savo darbuotojus, nes juos gerai pažįsta, tačiau šiuo atveju sunku išvengti subjektyvumo, todėl vietoj veiklos rezultatų gali būti vertinamos grynai asmeninės savybės. Šie autoriai pabrėžia, kad vertintojas, siekiantis tinkamai atlikti savo darbą, turi būti gerai susipažinęs su vertinimo proceso ypatybėmis bei vertinimo metodais (p. 58).

Vertinimo procedūra atliekama renkant ir apdorojant vertinimo informaciją. Apibendrinti rezultatai panaudojami suteikiant vertinamajam grįžtamąjį ryšį per baigiamąjį pokalbį, kurio metu aptariamai vertinimo rezultatai bei numatoma kaip taisyti darbo trūkumus ir įtvirtinti privalumus. Paskutiniojo vertinimo procedūros etapo paskirtis – vertinimo rezultatų įtvirtinimas, tai yra užtikrinimas, kad vertinimo tikslai būtų įgyvendinti – planuojamas mokymas, priimami atlygio už darbą ar personalo judėjimo organizacijoje sprendimai.

2.1.4. Mobilumas

Mobilumas arba personalo judėjimas organizacijoje reiškia perėjimą iš vienu pareigų į kitas. Jis gali būti vertikalus, kai pereinama iš vieno lygmens į kitą, arba horizontalus, kai pereinama iš vienu pareigų į kitas tame pačiame lygyje.

Vertikalusis judėjimas – tai tradicinis judėjimas karjeros laiptais aukštyn ir žemyn, kitaip tariant paaukštinimas arba pažeminimas. Dažnai karjeros sėkmė siejama su kilimu karjeros laiptais,

nes tokią nuomonę įtakoja hierarchinė organizacijos struktūra. Kita vertus hierarchinė organizacijos struktūra riboja paaukštinimus, nes kuo arčiau „viršūnės“, tuo mažiau pareigų. Taigi, susiduriama su karjeros ribos arba kitaip tariant plokštumos problema, kurią tam tikra prasme gali išspręsti horizontalus judėjimas.

Horizontalus judėjimas – tai pareigybių ir darbo pobūdžio keitimas toje pačioje organizacijoje nekeičiant hierarchijos lygio. Literatūroje (Jagminas J., 2007, p. 217; Chreptavičienė V., Starkutė J., 2010, p. 539) išskiriami keli tipiški horizontalios karjeros būdai:

- pereinama dirbti į kitas pareigas, kurios apima darbuotojui įdomią veiklą ir kurioms jis turi pakankamai kompetencijos;
- pereinama dirbti į kitą padalinį, keičiant darbo objektą ar regioną, kuriame dirbama, tačiau darbuotojo funkcijos paprastai nesikeičia;
- darbuotojui suteikiama galimybė dalį darbo laiko, eiti vienas pareigas, o dalį – atlikti kitai pareigybei priskirtas funkcijas.

Jagminas J. (2007) pateikia dar keletą horizontaliosios karjeros būdų, kai darbuotojas eina tas pačias pareigas, tačiau keičiasi dalis jo atliekamų funkcijų, didėja atsakomybė:

- dirbant tą patį darbą išplečiamos priimamų sprendimų ribos;
- imamasi papildomų funkcijų perduodant (nebūtinai) dalį savo funkcijų kitam darbuotojui;
- dirbant tiesioginį darbą įsitraukiama į darbo grupių veiklą, kuriose atliekamas eksperto (savo srities specialisto) vaidmuo (p. 218).

Pažymėtina, kad taikant bet kurį horizontaliosios karjeros būdą, ypač pokyčius aptariant su darbuotoju ir kiek įmanoma atsižvelgiant į jo lūkesčius, atnaujinta pareigybė vėl gali tapti reikšminga ir įdomi. Be to, horizontalios karjeros galimybės gali būti naudojamos siekiant vertikalios karjeros, pavyzdžiui: to paties hierarchinio lygio pareigų kaita leidžia susipažinti su įvairių padalinių darbu, įgyti žinių ir gebėjimų reikalingų vadovaujančiam darbui. Visgi, tiek horizontalaus, tiek vertikalios mobilumo galimybės priklauso nuo organizacijoje vykdomos žmogiškųjų išteklių politikos bei individo asmeninių pastangų. Darbuotojo karjera organizacijoje gali apsiriboti ir vienomis pareigomis, tai yra mobilumo gali ir nebūti. Tuo tarpu, kiekviena karjera prasidėjusi, neišvengiamai kažkada baigiasi.

2.1.5. Darbo santykių nutraukimas

Darbo santykiai – tai sąveika tarp individo ir organizacijos, kuri vyksta kol bent viena iš dalyvių jos nenutraukia. Taigi, atleidimas iš darbo gali būti tiek darbuotojo, tiek darbdavio iniciatyva,

taip pat ir abipusio susitarimo atveju.

Atsistatydinimo (išėjimo iš darbo darbuotojo iniciatyva) pagrindas yra raštiškas darbuotojo pageidavimas išeiti iš darbo, kuris gali būti pareikštas dėl geresnio darbo paieškos, pensijos, gyvenamosios vietos pakeitimo ir panašių priežasčių.

Atleidimas darbdavio iniciatyva gali būti sąlygotas nepatenkinamų darbo rezultatų, nepakankamos kvalifikacijos darbui atlikti, nederamo darbuotojo elgesio, pareigybės panaikinimo, sutarties laiko pabaigos ir kitų priežasčių.

Sakalas A. (1998) pabrėžia baigiamojo pokalbio su atleidžiamu darbuotoju svarbą, ypač jei darbuotojas išeina savo iniciatyva. Pasak autoriaus, svarbu įsitikinti ar darbo santykių nutraukimas nėra blogos organizacinės aplinkos priežastis. Išeidamas iš darbo darbuotojas paprastai atvirai pasako apie valdymo ir organizacinius trūkumus, blogą klimatą kolektyve, todėl šios pastabos gali būti labai naudingos (p. 137). Tačiau yra nuomonių, pasak Dessler G. (2001), kad ne visa išėjimo metu gauta informacija yra teisinga. JAV atlikto tyrimo duomenimis, 38 procentai išeinančių iš darbo kaltino įstaigą dėl nepakankamų atlyginimų bei naudų ir tik 4 procentai – dėl vadovavimo trūkumų. Po 18 mėnesių 24 procentai tų pačių asmenų kaltino įstaigą dėl vadovavimo klaidų ir tik 12 procentų – dėl atlyginimų bei naudų (Bakanauskienė I., 2008, p. 256).

Bakanauskienė I. (2008) atkreipia dėmesį į atleidimų valdymo priemones. Kai darbuotojo atleidimas neišvengiamas, reikia mokėti tinkamai pranešti darbuotojui. Tai viena sunkiausių užduočių, su kuriomis tenka susidurti vadovui, nes gebėjimas tinkamai atleisti darbuotoją daro įtaką pasiliekančioms dirbti organizacijoje. Taip pat svarbu išvengti neteisingo atleidimo iš darbo, tai yra prieštaraujančio įstatymams ar susitarimui (p. 254–256), nes atleidimas įtakoja organizacijos įvaizdį. Jei atleidimas vyksta socialiai atsakingai, tai galimybės pasikviesti naujos darbo jėgos didėja (Thom N., Ritz A., 2004, p. 286).

Pažymėtina, kad darbo santykių nutraukimas vienos pusės iniciatyva tampa tam tikru kasdienybės sutrikdymu kitai pusei, todėl ypatingai svarbia darbuotojo ir darbdavio sąveikos užduotimi tampa suderinti abipusiai interesai. Pasak Sakalo A. ir Šilingienės V. (2000) efektyviai veikiančios organizacijos suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei planavimu. Karjeros planavimas duoda apčiuopiamą naudą tiek darbuotojams, teik organizacijoms, nes leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais (p. 144–145).

2. 2. Karjeros planavimas

Karjeros planavimą galima įvardinti kaip sąmoningai atliekamą formalizuotą veiklą,

apimančią darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą bei jų pasiekimo būdų nustatymą. Karjeros planavimas sprendžia darbuotojo vertikalios bei horizontalios mobilumo klausimus ir yra personalą motyvuojanti priemonė. Bakanauskienė I. (2008) nurodo priežastis, dėl kurių organizacijai naudinga karjeros planavimo veikla:

- didina organizacijos patrauklumą;
- iš anksto rengiami darbuotojai pareigoms organizacijoje;
- motyvuoja darbuotojus tobulėti bei siekti geresnių darbo rezultatų;
- mažina personalo kaitą;
- didina darbuotojų lojalumą organizacijai (p. 249–250).

Karjeros planavimo veikla priklauso nuo organizacijos dydžio, tai yra turėtų būti keli valdymo lygiai, pareigybių įvairovė, kad būtų galima planuoti paaukštinimus arba perkėlimus. Taip pat svarbu, kokios nuostatos organizacijoje laikomasi skiriant į aukštesnes pareigas: ar prioritetas suteikiamas iš anksto parengtiems darbuotojams, gerai pažįstantiems organizaciją, ar išorės pretendentams. Jei naudojamas vidinis darbuotojų rezervas, tuomet karjeros planavimo veikla bus išplėtotą, jei kandidatai iš išorės – karjeros planavimo gali visai nebūti (Bakanauskienė I., 2008, p. 250).

Kaip žinia, ne visi vienodai supranta karjerą ir ne visi siekia vadovaujančių pareigų. Yra žmonių, kuriems svarbu tiesiog tobulėti vienoje ar kitoje srityje. Todėl negali būti sukurta visiems vienoda karjeros planavimo strategija. Pasak Sakalo A. ir Šilingienės V. (2000) karjeros planavimo ir formavimo iniciatyva turėtų rūpintis darbuotojai, o organizacija savo ruožtu turėtų padėti jiems siekti karjeros, suteikti reikiamą informaciją bei apmokymą (lentelė 7). Tačiau už galutinį karjeros rezultatą atsakingi patys darbuotojai (p. 145).

7 lentelė. **Karjeros planavimo funkcijų paskirstymas tarp darbuotojo ir organizacijos**

Karjeros formavimas	Darbuotojas	Organizacija
Atsakomybė	Individualus karjeros formavimas	Sąlygų darbuotojo tobulėjimui sudarymas
Informacija	Informacija gaunama per savianalizę ir duomenų rinkimą: vertybės, pomėgiai, stipriosios ir silpnosios savybės, siekiai	Suteikiama realybę atspindinti informacija: vadovo, darbuotojų vertinimai, reali situacija
Planavimas	Sudaromas individualus karjeros planas	Padedama darbuotojui įvertinti planą
Veikla	Rodoma iniciatyva vykdant plano užduotis	Teikiama informacija ir konsultacijos apie tolesnes galimybes

Šaltinis: adaptuota pagal Sakalą A., Šilingienę V., 2000, p. 146

Kaip matyti 7 lentelėje karjeros planavimas turėtų vykti dviem kryptimis:

- darbuotojas turi individualiai planuoti savo karjerą;

- organizacija turi organizuoti individualios karjeros rėmimą, sudaryti įvairias karjeros planavimo programas (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 146).

Siekiant rezultatyvaus karjeros planavimo, jis turėtų būti vykdomas etapais.

Pirmasis etapas – savianalizė, kuri reikalinga išsiaiškinti asmeninėms savybėms ir požiūriams, susijusiems su karjeros sprendimų priėmimu. Analizuojamos savybės galėtų apimti asmens vertybes, pomėgius, sugebėjimus, silpnąsias ir stipriąsias vietas, siekius. Pakankamai sudėtinga savianalizę atlikti objektyviai, todėl būtinos tiesioginio vadovo ir / ar kolegų nuomonės. Kaip pagalba darbuotojams organizacijose galėtų būti parengtos standartinės savęs vertinimo formos (Sakalas A., 1998, p. 154; Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 146–147; Bakanauskienė I., 2008, p. 250–251). Pasak Petkevičiūtės N. (2006) savianalizė yra ypatingai svarbus komponentas efektyviame karjeros sprendimų priėmimo procese (p. 119).

Antrasis etapas – galimybių numatymas. Šio etapo esmė – savianalizės metu surinktą informaciją susieti su karjeros galimybėmis organizacijoje. Žinant kokios karjeros formos įmanomos lengviau įsivaizduoti tolesnę pasiruošimo veiklą.

Trečiasis etapas – tikslų nustatymas. Tikslai – tai tarsi orientacija ko norima pasiekti. Jie formuoja kiekvieno žmogaus veiksmus. Svarbiausia, kad tikslai būtų realūs, konkretūs, pamatuojami, suderinami tarpusavyje ir susiejami su įvykdymo laiku. Bakanauskienė I. (2008) tikslus siūlo pateikti kaip būsimų pareigybių ir jų alternatyvų sąrašą arba kaip karjeros tinklėlį (angl. career grid), kai kiekviename taške parodomas paaukštinimo, perkėlimo ar pažeminimo galimybės (p. 251)

Ketvirtasis etapas – individualių karjeros planų parengimas / sudarymas. Šia veikla nustatoma, kokius įgūdžius, gebėjimus reikia išsiugdyti, kokių žinių reikia įgyti ir kokiais metodais. Sakalo A. ir Šilingienės V. (2000) teigimu plane turi atsispindėti keletas svarbių momentų:

- ✓ trumpalaikiai ir ilgalaikiai darbuotojo tikslai;
- ✓ tolesnis profesinio tobulėjimo etapas;
- ✓ naujos žinios, kvalifikacija, patirtis, kurias turi įgyti darbuotojas;
- ✓ pagrindinės priemonės, kurios leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus;
- ✓ organizacijos išsipareigojimai, padedantys darbuotojui įgyvendinti karjeros tikslus (pvz.: mokymo organizavimas, stažuotės, perkėlimas laikinam darbui į kitus padalinius ir pan.).

Individualus karjeros planas turėtų būti oficialiai fiksuojamas specialiame dokumente, bei derinamas bendrų darbuotojo ir jo vadovo konsultacijų metu. Svarbu aptarti ir tolesnę plano realizavimo kontrolės tvarką ir nustatyti aiškius vertinimo kriterijus (p. 148).

Penktasis etapas – plano įgyvendinimas. Šis etapas apima įvairias darbuotojo ugdymo priemones: gebėjimų, žinių, patirties įgijimo ir kitus būdus. (Bakanauskienė I., 2008, p. 252).

Kiekvienos karjeros plane numatytos pareigos pasiekiamos, kai individas įgyja reikiamą patyrimą. Karjeros realizavimo sėkmė labai priklauso nuo vadovų domėjimosi plano įgyvendinimo rezultatais. Todėl, pasak Sakalo A. ir Šilingienės V. (2000) organizacijoje turi būti rengiami reguliarūs darbuotojų karjeros eigos aptarimai (p. 149). Visa tai vyksta per pokalbį tarp darbuotojo ir specialisto, organizuojančio karjeros planavimo veiklą, tiesioginio vadovo arba dalyvaujant ir specialistui, ir vadovui kartu. Sakalas A. ir Šalčius A. (1997) pabrėžia tiesioginio vadovo vaidmens svarbą. Tiesioginis vadovas, organizuodamas darbuotojo karjerą, gali atlikti komunikatoriaus, mokytojo, vertintojo, patarėjo, orientatoriaus ir kitas funkcijas (p. 42). Pastebėtina, kad šių funkcijų atlikimo sėkmė priklauso nuo tiesioginio vadovo ir darbuotojo santykių.

Kalbant apie viešąjį sektorių Laurinavičius A. (2002) pastebi, kad dėmesingumas pareigūnų karjeros procesams reiškia kurti prielaidas viešojo administravimo tobulinimui, stiprinti karjeros sistemos pozityvią įtaką viešųjų santykių raidai (p. 99). Galima būtų sutikti su autoriaus teiginiu, kad ne institucijos, o jose dirbantys žmonės lemia tarnybų visuotinį pripažinimą, pagarbą joms, o „karjeros procesų valdymas yra esminė prielaida modernizuoti valstybės tarnybą, orientuoti jos veiklą tam, kad tenkintų žmogaus poreikius visuomenei priimtiniu būdu“ (Laurinavičius A., 2002, p. 104). Modeliuojant karjeros procesų valstybės tarnyboje valdymą reikia orientotis į daugelį veiksnių, tačiau svarbiausia ugdyti patį veiklos subjektą – pareigūną profesionalą, palaikyti jo moraliai ir teisiškai pagrįstus interesus siekti karjeros (Laurinavičius A., 2003, p. 159–160).

Apibendrinant antrąją magistrinio darbo dalį galima teigti, kad karjeros, kaip sistemos, analizė pirmiausia suponuoja jos sudedamųjų dalių identifikavimą. Literatūros apžvalga leido išskirti šiuos karjeros sistemos elementus:

- ✓ įėjimas į organizaciją;
- ✓ personalo vertinimas;
- ✓ mokymas ir kvalifikacijos kėlimas;
- ✓ mobilumas: horizontalus, vertikalus;
- ✓ darbo santykių nutraukimas.

Karjeros elementų sekos supratimas reiškia, kad karjera gali būti valdoma ir planuojama. Karjeros planavimo veikla iš esmės priklauso nuo organizacijos žmoniškųjų išteklių valdymo politikos ir nuo darbuotojo iniciatyvos individualiai formuoti savo karjerą. Atlikta teorinių karjeros aspektų analizė įgalina tolesnių šio darbo uždavinių vykdymą.

3. KARJEROS VALSTYBĖS TARNAUTOJO IR PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIO KARJEROS SISTEMOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Valstybės tarnyba, kaip ypatinga piliečio socialinės veiklos rūšis, neatsiejama nuo pačios valstybės ir jos vaidmens visuomenei. Valstybės tarnybą galima suprasti kaip visų valstybei tarnaujančių asmenų veiklą vykdant jiems pavestas funkcijas. Konstitucijoje įtvirtinta plačioji valstybės tarnybos samprata siejama su valstybės paskirtimi užtikrinti žmogaus teises ir laisves, garantuoti viešąjį interesą. Ja remiantis valstybės tarnautojo sąvoka apimtų visus valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose dirbančius asmenis, kurie gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų. Šią plačiąją valstybės tarnybos sampratą galima būtų sieti su Konstitucijoje ir kituose teisės aktuose egzistuojančia *valstybinės tarnybos* sąvoka. Pagal Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymą dirbančiais *valstybinėje* tarnyboje įvardijami:

„valstybės politikai, valstybės pareigūnai, valstybės tarnautojai, teisėjai, profesinės karo tarnybos kariai, vykdančys operatyvinę veiklą, profesinės karo tarnybos karininkai, asmenys, dirbantys valstybės ir savivaldybių įmonėse, biudžetinėse įstaigose ir turintys administravimo įgaliojimus, asmenys, dirbantys viešosiose įstaigose ir asociacijose, kurios gauna lėšų iš Lietuvos valstybės ar savivaldybių biudžetų ir fondų, ir turintys administravimo įgaliojimus, taip pat kiti asmenys, turintys viešojo administravimo įgaliojimus“ (2 str. 1 d.).

Valstybės tarnybos sąvoka ir valstybės tarnautojo statusas įtvirtintas Valstybės tarnybos įstatyme (toliau – VTI):

- **Valstybės tarnyba** – teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma (2 str. 1d.).

- **Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis šio įstatymo 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą (2 str. 2 d.).

Pastebėtina, kad viešojo administravimo veikla VTĮ apibūdinama gana plačiai, todėl remiantis jos aiškinimu sudėtinga įvardinti tuos, kurie turi valstybės tarnautojo teisinę padėtį. Turbūt lengviau suprasti valstybės tarnautojo definicijos ribas būtų išaiškinus subjektus, neturinčius valstybės tarnautojo statuso. VTĮ 4 straipsnio 5 dalyje nurodomi asmenys, kuriems šis Įstatymas visai netaikomas: 1) valstybės politikai; 2) teisėjai, prokurorai; 3) Lietuvos banko tarnautojai; 4) profesinės karo tarnybos kariai; 5) valstybės ir savivaldybių įmonių darbuotojai; 6) viešųjų įstaigų darbuotojai; 7) darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir gaunantys darbo užmokestį iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir valstybės pinigų fondų. Taigi, pastarųjų teisinę padėtį nusako kiti teisės aktai.

Verta atkreipti dėmesį į pamatinį Lietuvos valstybės įstatymą. Konstitucijos 141 straipsnyje nurodoma, kad

„asmenys, atliekantys tikrąją karo arba alternatyviają tarnybą, taip pat neišėję į atsargą krašto apsaugos sistemos, policijos ir vidaus tarnybos karininkai, puskarininkiai ir liktiniai, kitų sukarintų ir saugumo tarnybų apmokami pareigūnai negali būti Seimo nariais ir savivaldybių tarybų nariais. Jie negali užimti renkamų ar skiriamų pareigų civilinėje valstybinėje tarnyboje, dalyvauti politinių partijų ir politinių organizacijų veikloje“.

Šiuo straipsniu karinė, sukarinta ir saugumo tarnybos atskiriamos nuo civilinės. Tai siejama su minėtų subjektų specifiniu teisiniu statusu, jiems keliamais specialiais reikalavimais ir nustatytais draudimais. Konstitucinis Teismas yra konstatavęs, kad Konstitucijoje yra įtvirtinta diferencijuota civilinių valstybės institucijų ir karinių bei sukarintų valstybės institucijų samprata, o tai sudaro teisinės prielaidas teisės aktais diferencijuotai reguliuoti santykius, susijusius su civilinių valstybės institucijų ir karinių bei sukarintų valstybės institucijų veikla, taip pat nustatyti tokį civilinėse ir karinėse bei sukarintose valstybės institucijose dirbančių asmenų teisinį statusą, kuris turėtų tam tikrus ypatumus (Konstitucinio Teismo 2002 m. gruodžio 24 d., 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimai). Nors pagal VTĮ 6 straipsnį tarp valstybės tarnautojo pareigybių sąrašo² yra ir statutiniai tarnautojai, tačiau jiems šis įstatymas taikomas tik iš dalies, o tarnybą reglamentuoja statutai ir kiti specialieji teisės aktai. Be to, teisiškai ir patys statutiniai tarnautojai nėra lygūs. Profesinės karo tarnybos kariams visai netaikomas VTĮ jų statusą, tarnybos principus, tvarką ir kitus valdymo teisinius pagrindus nusako Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (toliau – KASOKTĮ), statutai ir kiti krašto apsaugos sistemos teisės aktai.

² Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į: 1) karjeros; 2) politinio (asmeninio) pasitikėjimo; 3) įstaigų vadovų, 4) statutinių.

Svarbu pastebėti, kad vienas iš krašto apsaugos sistemos pagrindų yra karo tarnyba. Konstitucinio teismo 2009 m. rugsėjo 24 d. nutarime teigiama, kad Konstitucijoje įtvirtintos nuostatos ir principai, susiję su valstybės saugumu, suvereniteto ir konstitucinės santvarkos saugojimu, valstybės užsienio ir gynybos politika, krašto apsaugos sistemos organizavimu, suponuoja konstitucinę karo tarnybos sampratą. Deja, karo tarnybos sąvoka nors ir naudojama, tačiau teisės aktuose nėra išaiškinta.

Bendriausia prasme kario statusą turi Lietuvos Respublikos piliečiai, atliekantys **tikrąją karo tarnybą**. Pastaroji apima privalomąją karo tarnybą, profesinę karo tarnybą ir kariūnų tarnybą (KASOKTĮ 2 str. 29 d.). Remiantis KASOKTĮ 2 straipsnio 26 dalimi, profesinės karo tarnybos kario sąvoką galima apibrėžti taip:

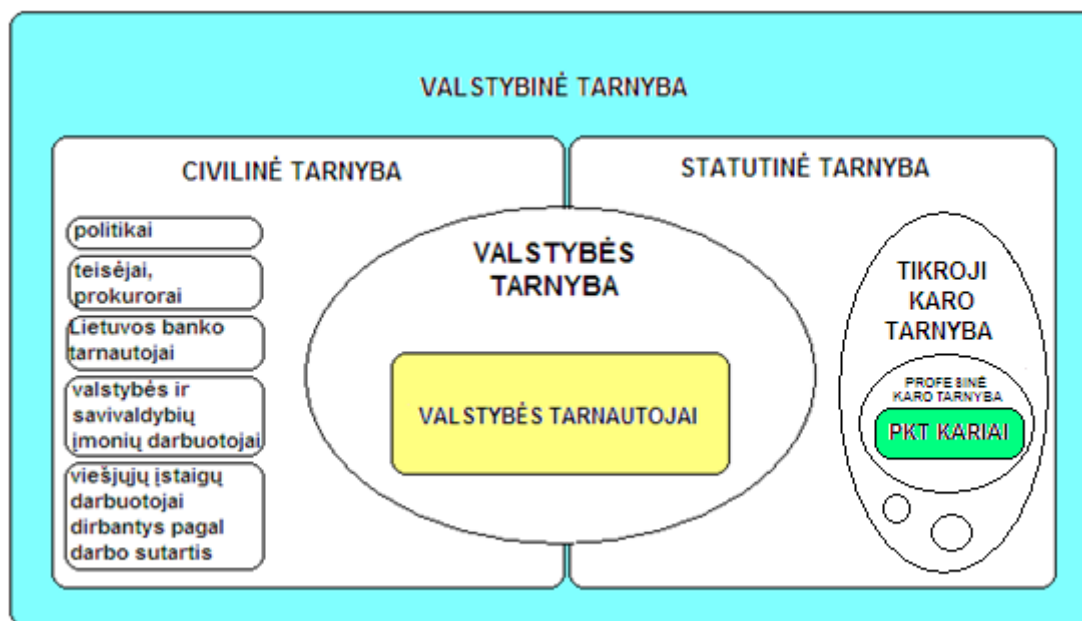
- **Profesinės karo tarnybos karys** – Lietuvos Respublikos pilietis pagal profesinės karo tarnybos sutartį savanoriškai įsipareigojęs ir teisės aktų nustatytais sąlygomis bei tvarka atliekantis nuolatinę karo tarnybą kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais kitose valstybės, užsienio valstybių ir tarptautinėse institucijose.

Šiame apibrėžime akcentuojama profesinės karo tarnybos (toliau – PKT) kario tarnyba kariuomenėje, valstybės ginkluotos gynybos institucijoje. Šią pagrindinę krašto apsaugos sistemos (toliau – KAS) dalį sudaro *koviniai* (4 rūšių pajėgos: Sausumos, Oro, Jūrų ir Specialiosios paskirties), *administraciniai* (departamentai, valdybos, tarnybos ir kt.) ir *mokymo vienetai*³. PKT karių veiklos spektras gana platus, todėl jie skirstomi į kovinius (dar vadinamus karjeros kariais) ir tam tikrų sričių kariuomenės specialistus. Karių tarpusavio santykiams reguliuoti, jų tarnybos patirčiai ir kvalifikacijai žymėti nustatomi karių laipsniai: 1) kareiviai, jūreiviai; 2) puskarininkiai; 3) jaunesnieji karininkai; 4) vyresnieji karininkai; 5) generolai, admirolai (KASOKTĮ 52 str.).

Apibendrinant aptartą teisinę informaciją, valstybės tarnautojo ir PKT kario sąvokų ribas galima pavaizduoti schemiškai (5 pav.). Siekiant atlikti tolesnę analizę svarbu pastebėti, kad pagal VTĮ 16 straipsnio 1 dalį teisė į karjerą garantuojama tik karjeros valstybės tarnautojams, todėl šiame darbe **valstybės tarnautojo sąvoka bus prilyginama karjeros valstybės tarnautojo sąvokai** ir pagal numatymą bus vartojama šio teisinio statuso pagrindu. Remiantis VTĮ 2 straipsnio 5 dalimi:

- **Karjeros valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje.

³ Kariuomenės vienetai. http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/kariuomenes_vienetai.html [žiūrėta 2011-11-27].



5 pav. Valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario sąvokų ribos

Išanalizavus teorinius karjeros aspektus, identifikavus karjeros sistemos elementus ir išaiškinus karjeros valstybės tarnautojo ir PKT kario sąvokas toliau bus siekiama susisteminti analizuojamų subjektų karjeras ir jas palyginti. Analizė bus atliekama nagrinėjant karjeros elementus vadovaujantis valstybės tarnybą ir PKT reglamentuojančiais viešai prieinamais, KAS vidiniais teisės aktais, statistine ir kita Valstybės tarnybos departamento (toliau – VTD), Krašto apsaugos ministerijos (toliau – KAM) teikiama informacija bei aptariant jau atliktų mokslinių darbų apie valstybės tarnautojo karjeros sistemos elementus autorių nuomones.

3.1. Įėjimas į organizaciją

Įėjimo į organizaciją karjeros elementas svarbus ne tik darbuotojui, kaip naujo gyvenimo etapo pradžia, bet taip pat ir organizacijai nes siejamas su tinkamų kandidatų verbavimu ir atranka. Verbavimo paskirtis – pritraukti potencialių kandidatų grupę iš kurios būtų galima atrinkti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus.

Priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarką nustato VTĮ ir Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimu Nr. 966 patvirtintas konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (toliau – Konkursų organizavimo aprašas) bei šio aprašo pakeitimai. Valstybės tarnyboje procesas pradedamas esant patvirtintai pareigybei į kurią gali būti priimama be konkurso arba konkurso būdu. Atranka nevykdoma išskirtiniais VTĮ numatytais atvejais:

- atkuriant valstybės tarnautojo statusą (16 str. 2 d.);
- kai naikinama pareigybė, gali būti pasiūloma užimti kitą to paties lygio ar žemesnę pareigybę (43 str. 1 d.) ;
- 6 mėn. nuo atleidimo iš pareigų dėl pareigybės panaikinimo buvusiam tarnautojui siūlomos tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigos (43 str. 2d.).

Priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima: 1) konkurso paskelbimą, 2) pretendentų dokumentų priėmimą, 3) konkurso komisijos sudarymą, 4) konkursą, 5) sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą (Konkursų organizavimo aprašo 3 punktą). Procedūra pradedama *konkurso paskelbimu*. Valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo pateikia prašymą paskelbti konkursą valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai, tai yra VTD. Konkursas skelbiamas „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“ bei VTD tinklalapyje. Papildomai apie konkursą valstybės tarnautoją į pareigas priimančias asmuo skelbia savo įstaigos tinklalapyje (VTĮ 10 str.) bei gali skelbti kitose visuomenės informavimo priemonėse (Konkursų organizavimo aprašo 7 punktą). Skelbime nurodoma konkursą organizuojanti įstaiga, pareigybės aprašymas (pareigybės charakteristika, paskirtis, veiklos sritis, specialūs reikalavimai tarnautojui, tarnautojo funkcijos, pavaldumas), pretendentų dokumentų priėmimo bei išsamesnės informacijos suteikimo kontaktiniai duomenys. Čia vertėtų pastebėti, kad šiuo metu galiojančią valstybės tarnybos konkursų paskelbimo tvarką ir pačią skelbimo struktūrą veikiau galima laikyti personalo paieška, o ne personalo verbavimu. Šabloniška skelbimo forma tiesiog pateikia esminę informaciją apie pareigybę be galimybės nurodyti tam tikrus valstybės tarnybos privalumus, kurie padėtų privilioti kvalifikuotų specialistų iš išorės.

Iš esmės kitokia padėtis stebima teisės aktuose nustatančiuose priėmimą į PKT. Priėmimo tvarką reglamentuoja KASOKTĮ ir Krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymu Nr. V–1179 patvirtintas priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašas (toliau – PPKTT aprašas). Priėmimo į PKT procesą sudaro: 1) kandidatų paieška ir pritraukimas, 2) atranka, 3) priėmimas.

Kandidatų paieška ir pritraukimas PPKTT apraše apibūdinamas kaip informacijos apie Lietuvos kariuomenę skleidimas ar kitų metodų naudojimas, siekiant sudominti ir pritraukti asmenis į PKT. Pirmasis etapas vyksta dviem kryptimis :

- *tikslinė*, kai reikiamų specialistų ieškoma bendradarbiaujant su Lietuvos darbo birža ir vykstant į mokslo ir studijų institucijas bei švietimo įstaigas;
- *bendrąja*, kai siekiama sudominti Lietuvos kariuomenę ir karo tarnybą kuo daugiau asmenų organizuojant įvairius masinius renginius, reprezentuojant kariuomenę žiniasklaidoje, dalyvaujant įvairiuose socialiniuose projektuose (PPKTT aprašo 9 punktą).

Visa informacija apie PKT interesantams teikiama Lietuvos kariuomenės Krašto apsaugos savanorių pajėgų karo prievolės ir komplektavimo skyriuose (toliau – KASP KPKS) bei teritoriniuose poskyriuose (toliau – TP) nemokama telefono linija (8 800 12 340), elektroniniu paštu (kpat@kam.lt) ir interneto svetainėje www.karys.lt (PPKTT aprašo 10 punktas). Minėtoje interneto svetainėje nurodomi tokie PKT privalumai: prestižas, karjeros galimybės, mokymosi galimybės, darbo užmokestis, socialinės garantijos, tarptautinės misijos, laisvalaikis⁴. Priėmimas į PKT priklauso nuo LR Seimo patvirtintų karių ribinių skaičių ir PKT karių poreikio. Bendras ribinis PKT karių skaičius 2011 metams patvirtintas nuo 7700 iki 8400, o 2016 metams – nuo 9000 iki 9500⁵, tačiau KAM pateikiami skaičiai liudija, kad 2011 m. spalio mėnesį PKT karių buvo 7679⁶ ir tai yra mažiau nei numatyta įstatymu. Taigi, suprantama tampa priėmimo į PKT pirmojo etapo pasirinkta verbavimo strategija, kurios tikslas – sudominti Lietuvos kariuomene ir karo tarnyba tinkamus asmenis.

Priimami į pareigas, tiek valstybės tarnyboje, tiek PKT, turi atitikti tam tikrus bendruosius reikalavimus. Kandidatai pirmiausia turi būti Lietuvos Respublikos piliečiais, mokėti lietuvių kalbą, būti nepriekaištingos reputacijos, turėti tam tikrą išsilavinimą bei atitikti tam tikrą amžių.

Valstybės tarnautojų išsilavinimas priklauso nuo pareigybės lygio. A lygio pareigybei būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas, B – ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis arba aukštesnysis, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas, C – ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija (VTĮ 7 str. 1 d.). Kalbant apie išsilavinimo reikšmę valstybės tarnyboje, daug pasako statistiniai duomenys. Remiantis VTD pateikta informacija, 2011 m. sausio 1 d., iš 27 888 karjeros valstybės tarnautojų 24 276 turėjo aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą⁷.

PKT kariai turi turėti ne žemesnį kaip pagrindinį išsilavinimą (PPKTT aprašo 13 punktas), o siekiant aukštesnio laipsnio, privalu įgyti reikiamą aukštesnį išsilavinimą. Kariniams specialistams būtina turėti vidurinį ar aukštąjį išsilavinimą (KASOKTĮ 28 str. 1 d.).

Valstybės tarnautoju gali būti asmuo nuo 18 iki 65 metų (VTĮ 9 str.), o į PKT paprastai priimami asmenys ne vyresni kaip 35 metų amžiaus⁸ (išskyrus išimtis). PKT karių amžiaus apribojimai priklauso nuo turimo karinio laipsnio. Didžiausia amžiaus riba numatyta aukščiausio rango karininkams – generolams (admirolams) – 58 metai. Taigi, PKT kario galimas tarnybos stažas yra

⁴ Profesinė karo tarnyba. <http://www.karys.lt/tarnybos-budai/pkt.html> [žiūrėta 2011-12-03].

⁵ Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2011 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2016 metais nustatymo, krašto apsaugos sistemos karių ribinių skaičių ir statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus 2011 metais ir 2016 metais patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios, 2011-07-13, Nr. 86-4171.

⁶ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis.

http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/skaiciai_ir_faktai_537.html [žiūrėta 2011-12-03].

⁷ Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. <http://www.vtd.lt/index.php?1653680349> [žiūrėta 2011-12-11].

⁸ Profesinė karo tarnyba. <http://www.karys.lt/tarnybos-budai/pkt.html> [žiūrėta 2011-12-03].

mažesnis nei valstybės tarnautojo, tačiau tai galima sieti su specialiaisiais PKT reikalavimais. PKT kariai turi atitikti tam tikrus fizinius ir sveikatos būklės reikalavimus. Be šių reikalavimų, kandidatas turi būti atlikęs privalomąją pradinę karo tarnybą arba baigęs bazinį kario kursą ir tarnaujantis Krašto apsaugos savanorių pajėgose⁹. KASOKTĮ 28 straipsnio 1 dalyje dar minima tam tikrų moralinių savybių svarba.

Bendruosius reikalavimus atitinkantys kandidatai į valstybės tarnautojo pareigas turi atitikti ir specialiuosius, pareigybės aprašyme nustatytus, reikalavimus. Pretendentų dokumentai, kurių reikalauja konkursą organizuojanti įstaiga, priimami 14 dienų po konkurso paskelbimo, o pats konkursas turi įvykti per 30 kalendorinių dienų nuo paskutinės dokumentų priėmimo dienos.

Konkursas į valstybės tarnautojo pareigas pradedamas pretendents praneštu laiku ir baigiamas tą pačią dieną. Pirmas konkurso etapas – egzaminas raštu, tai yra testas, sudarytas iš 100 klausimų ir po 3 atsakymus į kiekvieną klausimą iš kurių vienas yra teisingas. Nuo 30 iki 50 testo klausimų sudaroma iš teisės aktų, susijusių su pareigybės, dėl kurios vyksta konkursas, funkcijomis, o likusieji – iš bendrųjų teisės aktų, kuriuos turi žinoti visi valstybės tarnautojai. Kaip nurodoma Konkursų organizavimo aprašo 41 punkte, nuo 2012 m. liepos 1 d. testas bus sudaromas iš trijų dalių, kuriose numatomi bendrųjų mąstymo gebėjimų (40 proc.), bendrųjų kompetencijų klausimai (50 proc.) ir klausimai iš teisės aktų (10 proc.). Prieš pradedant egzaminą, pretendents suteikiamas šifras, kurį užrašo ant kiekvieno testo lapo. Visi pretendents gauna vienodus testo klausimus, o jiems spręsti skiriama iki 1 valandos 30 minučių. Į tolesnį konkurso etapą patenka tie, kurių atliktas testas įvertinamas ne mažiau nei 6 balais. Pagal Konkursų organizavimo aprašo 7 priedą (galiojantį iki 2012 m. birželio 30 d.), privalu teisingai atsakyti ne mažiau kaip į 56 klausimus.

Antras konkurso etapas – egzaminas žodžiu, tai yra pokalbis, kuriame dalyvauja ne mažiau kaip 5 komisijos nariai¹⁰. Kiekvienas komisijos narys pretendents pateikia vienodus klausimus, kurių tikslas – patikrinti pretendents gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Egzaminas pradedamas nuo užsienio kalbų, privalomų pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, mokėjimo patikrinimo. Nustačius pretendents neatitikimą nustatytos užsienio kalbos reikalavimui, toliau neleidžiama egzaminuojamajam tęsti egzamino. Siekiant užfiksuoti egzamino žodžiu eigą, daromas skaitmeninis garso įrašas, kuris perkeliamas į kompiuterinę laikmeną ir pridedamas prie konkurso protokolo. Komisijos nariai pretendents žinias įvertina balais nuo 1 iki 10. Konkurso raštu ir žodžiu balai sumuojami. Išlaikiusiais egzaminą laikomi pretendents, surinkę ne mažiau kaip 12 balų. Konkurso laimėtoju paskelbiamas daugiausia balų surinkęs pretendents. Jei keli pretendents dalyvavę konkurse surenka vienodą balų skaičių, tai pagal VTĮ 11 straipsnio 2 dalį,

⁹ Ten pat.

¹⁰ Komisija sudaroma konkursą organizuojančios įstaigos ar institucijos vadovo įsakymu.

pirmenybė teikiama atlikusiam nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą arba baigusiam bazinius karinius mokymus, o pagal Konkursų organizavimo aprašo 57 punktą, laimėtoją pasirenka tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jo įgaliotas valstybės tarnautojas). Laimėjęs konkursą pretendentas pasirašo konkurso protokole, kad sutinka eiti laimėtas pareigas. Jei konkursą laimėjęs asmuo iki įsakymo priimti jį į valstybės tarnautojo pareigas atsisako šių pareigų, į jas gali būti priimamas antras pagal išlaikyto egzamino rezultatus pretendentas, jam atsisakius – kitas ir taip toliau. Su valstybės tarnautojais darbo sutartys nesudaromos.

Priimant į PKT konkursai neskelbiami. Asmenys, pageidaujantys tapti PKT kariais, užpildo kandidato anketą interneto svetainėje www.karys.lt arba kreipiasi į KASP KPKS TP. Kandidatų atranką sudaro *pirminė atranka*, kuri atliekama KASP KPKS TP, ir *kandidatų įvertinimas*, atliekamas KASP, Antrojo operatyvinių tarnybų departamento prie KAM (toliau – AOTD) ir Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnybos karinės medicinos ekspertizės komisijos (toliau – KMEK).

Pirminės atrankos esmė – patikrinti ar kandidatas atitinka bendruosius ir specialiuosius PKT reikalavimus. Kandidatas į PKT pateikia reikiamus dokumentus, kuriuos KASP KPKS TP specialistas kopijuoja, jų tikrumą patvirtina ir sudaro kandidato asmens bylą. Jei kandidatas neatitinka bendrųjų reikalavimų, tolesnė atranka nutraukiama priežastis paaiškinant raštu.

Antras atrankos etapas, *kandidatų įvertinimas*, pradedamas sveikatos būklės ekspertize KMEK, kur kandidatas įvertinamas pagal sveikatos grupes (A – G). Teigiamai įvertinus sveikatos būklę, tiek fizinę, tiek psichologinę, kandidatas vienai dienai siunčiamas į KASP KPKS, kuriame tikrinamas fizinis pasirengimas atliekant pagrindinius pratimus: atsispaudimus, atsilenkimus ir 3000 metrų bėgimą. Kario fizinės parengties testo (toliau – KFPT) metu nustatomas kandidato įverčio balas, kuris priklauso nuo laiko ir atliktų pratimų skaičiaus. Minimaliai reikia surinkti po 60 taškų kiekvienoje testo dalyje, taigi, minimalus įvertinimas – 180 KFPT balų. Testo metu atsižvelgiama į kandidato amžių ir lytį. Kandidatai neišlaikę KFPT ar norintys pagerinti rezultatus, pakartotinai gali dalyvauti teste ne anksčiau kaip po 1 mėnesio (PPKTT aprašo 2 priedo 7 punktas). Vertinant kiekvieną kandidatą pildoma duomenų įverčio lentelė vadovaujantis Įverčio sudarymo ir taikymo metodika (toliau – Metodika) pateikta PPKTT aprašo 2 priede. Įverčio duomenys gaunami abiejų atrankos etapų metu sumuojant (atimant) vertinimo kriterijų (išsilavinimo, sveikatos, fizinio pasirengimo ir papildomų) balus. Įvertis gali svyruoti nuo 0 iki 17, tačiau minimalus PKT kario įverčio balas – 5. Jei kandidatai, pretenduojantys į vieną laisvą pareigybę, surenka vienodą įverčio balą, pirmumo teisė suteikiama: 1) tiems, kurių išsilavinimas panašus ar atitinka pareigybės specialybę, 2) ne anksčiau kaip prieš metus baigusiems BKM, 3) surinkusiems daugiau fizinio pasirengimo testo balų, 4) turintiems aukštesnę sveikatos grupę (PPKTT aprašo 2 priedo 10 punktas). Jei per 6 mėnesius kandidatas nepriimamas į PKT dėl žemo įverčio, procedūra nutraukiama. Pakartotinai dėl priėmimo į PKT galima

kreiptis ne anksčiau kaip po 6 mėnesių, pasikeitus aplinkybėms, dariusioms įtaką kandidato įverčiui (PPKTT aprašo 2 priedo 14 punktas). Tinkami PKT kandidatai priimami sudarant profesinės karo tarnybos sutartį, kurios trukmė pagal KASOKTĮ 31 straipsnį negali būti ilgesnė nei 5 metai.

Analizuojant teisinę informaciją matyti, kad priėmimo procedūros, tiek į valstybės tarnybą, tiek į PKT, yra griežtai reglamentuotos ir iš esmės skiriasi viena nuo kitos. Atranka į PKT vyksta sudarant kandidato įverčio lentelę. Kaip teigiama PPKTT aprašo 6 punkte, vadovaujantis Metodika siekiama užtikrinti objektyvią, skaidrią ir kokybišką atranką. Metodikoje nurodyti aiškūs vertinimo kriterijai (išsilavinimas, sveikatos būklė, fizinis pasirengimas, papildomi kriterijai) bei pačių kriterijų vertė leidžia pasiekti minėtų atrankos tikslų. Čia vertėtų pastebėti, kad šiuo atveju atranka į PKT teoriškai yra objektyvesnė nei į valstybės tarnybą, kur galutinio atrankos metodo, tai yra pokalbio, vertinimas iš esmės priklauso nuo komisijos narių profesionalumo. Pasak Vanago R. (2009) dažnai komisijos nariai naudojami šia atrankos dalimi kaip priemone pašalinti sau netinkamus kandidatus siekiant atlaisvinti kelią proteguojamiesiems ir šį faktą patvirtina ne tik dalyvaujantys konkursuose, bet ir praktikai (p. 322). Pagal Konkursų organizavimo aprašo 21 straipsnį VTD vadovo sprendimu komisijos darbe stebėtojo teisėmis gali dalyvauti VTD atstovas, kuris turi teisę susipažinti su visais konkurso organizavimo dokumentais bei reikšti rekomendacinio pobūdžio pastabas komisijos nariams ir sekretoriui, o vėliau pateikti rašytinę išvadą apie Konkursų organizavimo aprašo nustatytos tvarkos laikymąsi. Visgi, nepriklausomo stebėtojo dalyvavimas turėtų būti būtinybė, o ne galimybė.

Kalbant apie priėmimo į PKT Metodiką, galima pastebėti, kad nors teisiškai deklaruojama, kad minimalus kandidato įvertis yra 5 balai, o jį galima gauti vien atitinkant, pavyzdžiui, aukščiausią išsilavinimo arba sveikatos būklės lygį, tačiau to nepakanka, nes iš esmės svarbus kandidato atitikimas visus, nors ir minimalius, Metodikoje nurodytus kriterijus. Vis tik, vienas svarbiausių priėmimo į PKT procedūroje yra fizinis kandidato potencialas ir tai esminis skirtumas, lyginant su atranka į valstybės tarnybą, kur vertinamos pretendentų žinios ir gebėjimai. Šiuos atrankos kriterijų skirtumus natūraliai nulemia valstybės tarnybai ir PKT priskirtos funkcijos, kurias tinkamai vykdyti gali tik kompetentingas, profesionalus personalas. Taigi, nemažą reikšmę čia turi atrankos sistema. Jos metodų veiksmingumas priklauso nuo to, kaip pavyksta išsiaiškinti kandidato tinkamumą būsimoms pareigoms. Vertinant valstybės tarnyboje naudojamus egzaminavimo raštu ir žodžiu metodus galima pastebėti, kad kiekvienas jų atskirai nėra efektyvūs, tačiau juos derinant kartu, atrankos veiksmingumas didėja. Optimalų rezultatą būtų galima pasiekti įvedant kai kurių autorių (Bacevičiūtė A., Juknevičienė V., 2009; Vanagas R., 2009) minimus psichologinius testus, kurie padėtų išsiaiškinti pretendentų asmenines savybes ir jų tinkamumą būsimoms pareigoms. Priėmimo į PKT metodikoje taikomas sveikatos būklės patikrinimas, fizinės parengties testas, papildomų kriterijų vertinimas leidžia pakankamai kokybiškai atrinkti tinkamus kandidatus. Kaip saugiklis galimiems

atrankos trūkumams, jau pasirašius PKT sutartį, kariams skiriamas bandomasis laikotarpis. Išbandymo trukmė, pagal KASOKTĮ 34 straipsnį, įprastais atvejais – iki 6 mėnesių, o asmenims priimamiems į PKT koviniuose vienetuose, kuriuose keliami ypatingi fizinės, psichologinės ištvėmės ir kitokie kario pasirengimo reikalavimai gali būti nustatytas bandomasis laikotarpis iki 1 metų.

Apibendrinant priėmimo į pareigas valstybės tarnyboje ir PKT teisinę informaciją galima teigti, kad skirtumų aptinkama daugiau nei bendrų bruožų. Panašumai išvelgiami kai kuriuose bendruose reikalavimuose kandidatams, tai yra Lietuvos Respublikos pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas ir nepriekaištinga reputacija. Vertinant esminius skirtumus (lentelė 8) matyti, kad valstybės tarnyboje reikalingas santykinai aukštesnio lygio išsilavinimas nei PKT. Asmenų iš išorės patekimas paprastesnis į PKT, nes konkursai neskelbiami, kandidatuoti gali kiekvienas, kuris atitinka bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. Kita vertus, PKT dėl nustatytų amžiaus apribojimų bei tam tikrų reikalavimų sveikatos būklei, fiziniam pasirengimui tinka anaiptol ne kiekvienam. Pažymėtina, kad atranka į PKT teoriškai yra objektyvesnė dėl priėmimo į PKT Metodikoje įtvirtintų aiškių vertinimo kriterijų, kurių kiekvienas turi tam tikrą vertę. Tuo tarpu priėmimas į valstybės tarnybą didžiaja dalimi priklauso nuo galutinio atrankos metodo pokalbio, kurį lemia komisijos narių profesionalumas. Taip pat svarbu pastebėti įdarbinimo procedūros valstybės tarnyboje pranašumą. Darbo sutartys su valstybės tarnautojais nesudaromos, o tai lemia didesnę socialinę stabilumą lyginant su PKT.

8 lentelė. **Priėmimo į pareigas valstybės tarnyboje ir profesinėje tarnyboje skirtumai**

VALSTYBĖS TARNYBA	PROFESINĖ KARO TARNYBA
<ul style="list-style-type: none"> • Personalo paieška skelbiant konkursus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo verbavimas skleidžiant informaciją apie Lietuvos kariuomenę ar naudojant kitus metodus.
<ul style="list-style-type: none"> • Galimas valstybės tarnautojų amžius nuo 18 iki 65 m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paprastai į PKT priimama nuo 18 iki 35 m. Galimas tarnybos laikas priklauso nuo turimo karinio laipsnio.
<ul style="list-style-type: none"> • Minimalus išsilavinimas – vidurinis ir įgyta profesinė kvalifikacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalus išsilavinimas – pagrindinis.
<ul style="list-style-type: none"> • Pretenduojama į laisvą pareigybę, kuriai paskelbtas konkursas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kandidatuoti gali visi atitinkantys bendruosius ir specialiuosius reikalavimus.
<ul style="list-style-type: none"> • Atranka vyksta konkurso būdu vertinant pretendentų žinias ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas. Pirmas etapas – egzaminas raštu (testas). Antras etapas – egzaminas žodžiu (pokalbis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Atranka vyksta vertinant kandidatų atitikimą bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams sudarant kandidato įverčio lentelę iš išsilavinimo, sveikatos būklės, fizinio pasirengimo ir papildomų kriterijų. Pagrindinis dėmesys – fiziniam potencialui.
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo sutartys nesudaromos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudaromos darbo sutartys, gali būti nustatomas bandomasis laikotarpis.

3.2. Personalo vertinimas

Personalo vertinimas, kaip reikšminga organizacijos personalo valdymo priemonė, padeda vadovams didinti darbuotojų veiklos našumą ir nuolatinį darbuotojų ugdymą. Šios formalizuotos veiklos svarba tiek organizacijai, tiek personalui – neabejotina, tačiau nuo organizacijos sukurtos vertinimo sistemos priklauso, kiek ji realiai veiksminga.

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo tvarką reglamentuoja VTĮ 22 straipsnis ir Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 patvirtintos Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės (toliau – Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklės). Valstybės tarnautojai vertinami kasmetinių ir neeilinių tarnybinės veiklos vertinimų metu.

VTĮ nurodytas **vertinimo tikslas** – kasmet įvertinti tarnautojų gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. Ši formalizuota veikla paprastai vykdoma vieną kartą per metus – tai *kasmetinis tarnybinės veiklos vertinimas*. Gebėjimas atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas vertinamas remiantis metų pradžioje suplanuotomis užduotimis, o kvalifikacija pagal Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 5 priedo kriterijus.

Kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą sudaro šie etapai:

- 1) kvalifikacijos vertinimo anketos pildymas;
- 2) pokalbis dėl tarnybinės veiklos vertinimo;
- 3) veiklos užduočių, veiklos rezultatų vertinimo rodiklių ir rizikos nustatymas;
- 4) tarnybinės veiklos išvados pildymas;
- 5) tarnybinės veiklos vertinimas komisijoje¹¹.

Pasibaigus metams, tiesioginis vadovas valstybės tarnautojui pateikia užpildyti kvalifikacijos vertinimo anketą (Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 5 priedas). Remiantis anketoje pateiktų kriterijų grupėmis – lyderystė, supratimas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, programų ir projektų valdymas, analizė ir pagrindimas – valstybės tarnautojas įsivertina savo kvalifikaciją nuo 1 iki 5 balų (žemiausias – 1, aukščiausias – 5) bei nurodo ar esant galimybei norėtų pasinaudoti tarnybiniu kaitumu toje pačioje ar kitoje valstybės tarnybos įstaigoje ar institucijoje. Užpildytą, pasirašytą anketą ne vėliau kaip per 3 darbo dienas gražina tiesioginiam vadovui ir susitaria dėl pokalbio datos (Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 8¹ punktą). Pokalbio metu:

- aptariama valstybės tarnautojo užpildyta kvalifikacijos vertinimo anketa;

¹¹ Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (pataisyta ir papildyta 2011-12-09). <http://www.vtd.lt/index.php?-1524549099> [žiūrėta 2011-12-15].

- aptariami valstybės tarnautojo gebėjimai atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, siejamas su metų pradžioje suplanuotų uždavinių įvykdymu;
- nustatomos einamųjų metų planuojamos atlikti užduotys;
- aptariama valstybės tarnautojo karjera ir kvalifikacijos tobulinimas.

Po pokalbio tiesioginis vadovas pildo kvalifikacijos vertinimo anketą, tai yra sutinka arba nesutinka su valstybės tarnautojo nurodytu balu. Į tarnybinės veiklos vertinimo išvadą įrašoma:

- 1) pasiekti ir planuojami rezultatai (praėjusių metų veiklos rezultatai, einamųjų metų planuojamos atlikti užduotys, veiklos rezultatų vertinimo rodikliai, galima rizika dėl kurios gali būti neįvykdytos užduotys);
- 2) valstybės tarnautojo gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas balas;
- 3) kvalifikacijos vertinimo balas ir siūlymai kvalifikacijai tobulinti;
- 4) bendras tarnybinės veiklos įvertinimas (labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai) nurodomas pagal veiklos vertinimo skalę (lentelė 9).
- 5) siūlymai.

Tiesioginis vadovas supažindina valstybės tarnautoją su vertinimo išvada pasirašytinai. Jei valstybės tarnautojas atsisako pasirašyti, sudaromas aktas, kurį pasirašo personalo administravimo tarnybos atstovas ir vienas įstaigos valstybės tarnautojas (Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 11 punktas). Jei išvadoje tarnybinė veikla įvertinama *gerai*, tai valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia ir vertinimo procedūra baigiama išskyrus atvejį, kai valstybės tarnautojas prašo, kad jo tarnybinę veiklą vertintų komisija. Jei tiesioginis vadovas valstybės tarnautoją įvertina *labai gerai*, *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*, vertinimo procedūra toliau tęsiama vertinimo komisijoje.

9 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė

Kvalifikacijos vertinimas	Gebėjimo atlikti pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas vertinimas				
		1	2	3	4
1	nepatenkinamai	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
2	nepatenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai	patenkinamai
3	nepatenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	gerai
4	patenkinamai	patenkinamai	gerai	gerai	labai gerai
5	patenkinamai	patenkinamai	gerai	labai gerai	labai gerai

Šaltinis: Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 1 priedas

Vertinimo komisija išnaginėjusi ir įvertinusi valstybės tarnautojo veiklą *labai gerai* siūlo:

- 1) suteikti kvalifikacinę klasę;
- 2) perkelti valstybės tarnautoją į aukštesnes pareigas;

- 3) perkelti į aukštesnes pareigas ir suteikti kvalifikacinę klasę;
- 4) palikti turimą aukščiausią kvalifikacinę klasę ir skirti vienkartinį pareiginės algos dydžio priedą (VTĮ 14 str.).

Jei tarnybinė veikla įvertinama *patenkinamai* siūloma:

- 1) suteikti nuosekliai žemesnę kvalifikacinę klasę arba panaikinti turimą trečią kvalifikacinę klasę;
- 2) tobulinti kvalifikaciją (VTĮ 17 str.).

Jei tarnybinė veikla įvertinama *nepatenkinamai* siūloma:

- 1) panaikinti turimą kvalifikacinę klasę ir tobulinti kvalifikaciją, o jei kvalifikacinės klasės valstybės tarnautojas neturi, – tik tobulinti kvalifikaciją;
- 2) perkelti į žemesnes pareigas;
- 3) perkelti į žemesnes pareigas ir tobulinti kvalifikaciją.

Pagal VTĮ 19 straipsnį, vertinimo komisija atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų siūlo, kai jo veikla du kartus iš eilės buvo įvertinta nepatenkinamai.

Valstybės tarnautojo *neeilinio tarnybinės veiklos vertinimo* procedūra pradedama praėjus ne anksčiau kaip 6 mėnesiams nuo kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo ir vykdoma iškilus abejonių dėl valstybės tarnautojo kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat esant pagrindui suteikti kvalifikacinę klasę ir esant valstybės tarnautojo rašytiniam prašymui perkelti jį į aukštesnes pareigas.

Kaip matyti, tarnybinės veiklos vertinimas įtakoja valstybės tarnautojo atlygį, kvalifikacijos tobulinimo galimybes, mobilumą ar net atleidimą iš pareigų, tai yra nuo vertinimo priklauso valstybės tarnautojo karjera. Todėl labai svarbu, kiek personalo vertinimo sistema yra objektyvi bei motyvuojanti darbuotojus. Nustatyti kvalifikacijos vertinimo kriterijai bei planuotų užduočių įvykdymo vertinimas (lentelė 10) leidžia valstybės tarnautojui numatyti jo būsimą vertinimą. Iš pirmo žvilgsnio tai puiki motyvavimo sistema, tačiau galima išžvelgti ir tam tikrų trūkumų. Remiantis Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 10 punktu, planuojamos atlikti užduotys turi būti aiškios, realiai įvykdomos, turi turėti nustatytą įvykdymo terminą. Jos numatomos atsižvelgiant į įstaigos strateginį planą, metinį veiklos planą bei valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas. Veiklos rezultatai nustatomi remiantis vertinimo rodikliais. Pagal VTD parengtas Rekomendacijas dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (toliau – Rekomendacijos), užduotimis negali būti laikomos funkcijos iš pareigybės aprašymo. Vienas iš daugelio Rekomendacijoje pateiktų pavyzdžių: „Per I ketv. išanalizuoti klientų aptarnavimo funkcijas vykdančio personalo atliekamus darbus, tam skiriamą laiką ir pateikti analizę tiesioginiam vadovui (p. 12)“. Šiuo atveju, svarbus užduoties atlikimo terminas bei rezultatas – atlikta analizė. Taigi, vertinimo

rodiklis būtų – per I ketvirtį atlikta analizė. Natūraliai kyla klausimas, kaip galima šį rodiklį viršyti. Remiantis 10 lentele, matyti, kad maksimalų užduočių vertinimo balą valstybės tarnautojas gali gauti įvykdęs **visas** užduotis ir viršijęs **visus** sutartus vertinimo rodiklius. Vadinasi užduotys ir jų rodikliai turi būti suformuluoti taip, kad juos bent jau teoriškai būtų realu viršyti, nes kitaip nesuprantama tampa gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas vertinimo sistema.

10 lentelė. **Gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme numatytas funkcijas vertinimas**

Aprašymas	Vertinimo balas
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo visus sutartus vertinimo rodiklius	5
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) ir viršijo kai kuriuos sutartus vertinimo rodiklius	4
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, iš esmės įvykdė planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius	3
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, įvykdė tik kai kuriuos planuotus veiklos uždavinius (užduotis) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo trūkumų	2
Valstybės tarnautojas, atlikdamas pareigybės aprašyme numatytas funkcijas, neįvykdė planuotų veiklos uždavinių (užduočių) pagal sutartus vertinimo rodiklius ir jo veikloje buvo akivaizdžių trūkumų (užduotys dažniausiai neatliktos laiku arba atliktos netinkamai)	1

Šaltinis: adaptuota pagal Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių 2 priedą

Kyla abejonų dėl šiuo metu galiojančios valstybės tarnautojų vertinimo sistemos veiksmingumo ir tinkamumo rutininius darbus atliekantiems valstybės tarnautojams. Rekomendacijoje siūloma atkreipti dėmesį į užduotis, kurios susijusios su kasdienės veiklos efektyvumo didinimu arba konkretaus darbo atlikimu (p. 10). Deja, Rekomendacijoje pateikiami pavyzdžiai sunkiai pritaikomi valstybės tarnautojams, tiesiogiai dirbantiems su klientais, tai yra priimantiems prašymus, išduodantiems leidimus ar kitus dokumentus ar atliekantiems kitas momentines paslaugas.

Tiek uždavinių, tiek jų vertinimo rodiklių nustatymas reikalauja valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo meistriškumo. Nustatytų einamųjų metų užduočių, kurių vertinimo rodikliai negali būti viršijami, vykdymas vargu ar gali būti laikomos teisingu ir motyvuojančiu tarnybinės veiklos vertinimo būdu.

Taip pat galima pritarti Puškoriaus S. ir Vanago R. (2011) pastebėjimui, kad Tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių įtvirtinti kvalifikacijos vertinimo kriterijai yra neobjektyvūs ir sunkiai pamatuojami. Pavyzdžiui, kriterijus „lyderystė“ vertinamas remiantis konkrečiais teiginiais: kaip darbuotojas domisi ir vertina kolegų nuomonę; yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus; nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ir svarbia darbine informacija

ir taip toliau. Autoriams kyla klausimas, kaip šias ir kitas faktines aplinkybes gali objektyviai nustatyti ir įvertinti komisija, kuri nepažįsta vertinamojo, bet jo veiklą turi įvertinti pagrįstai ir teisingai. Pasak Puškoriaus S. ir Vanago R. (2011) vertinimo tvarka įteisina galimus asmeniškumus ir subjektyvumą. Darbuotojus pirmiausia vertina tiesioginis vadovas, kuris nuolatos bendrauja su pavaldiniais, kontroliuoja, koordinuoja jų veiklą, skiria užduotis. Kaip teigia autoriai, vadovas niekada negalės objektyviai įvertinti savo pavaldinių, nes vyraus tam tikras tarp jų susiformavęs asmeniškumas (p. 622). Nors Tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos taisyklėse įtvirtintas darbuotojo savęs įsivertinimas, tačiau vertinimo rezultatai visgi nulemia vadovas. Jei valstybės tarnautojo veiklos vertinimo kriterijai yra sunkiai pamatuojami ir neobjektyvūs, tai vertinimo komisijai per posėdį belieka vadovautis pateikta subjektyvia vadovo išvada.

PKT karių vertinimo (atestacijos) procedūrą reglamentuoja KASOKTĮ 35 straipsnis ir Krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-1448 patvirtintas Profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos aprašas (toliau – Vertinimo tvarkos aprašas). PKT kario tarnybos vertinimo atestatas pildomas, kai:

- 1) pasibaigia kariui skirtas bandomasis laikotarpis;
- 2) karys perkeliamas į kito vado (viršininko) pavaldumą;
- 3) vadas (viršininkas) perkeliamas ir perduoda vadovavimą kitam vadui (viršininkui);
- 4) praeina 12 mėnesių nuo paskutinės vertinimo datos (eilinis vertinimas).

Kario atestatai pildomi visiems PKT kariams, išskyrus kariuomenės vadą (KASOKTĮ 35 str.).

Vertinimo tvarkos apraše nurodytas **PKT kario vertinimo tikslas** – kiek įmanoma objektyviau įvertinti kario tarnybinių pareigų vykdymą, apibūdinti jo asmenines savybes, profesinius gabumus ir galimybes užimti kitas pareigas, taip pat mokymosi ir tobulinimosi būtinybę. PKT kario atestatą pildo jo tiesioginis vadas (viršininkas) ir aukštesnysis vadas (viršininkas). Vertinimo tvarkos apraše pateiktos 2 atestato formos: karininkams ir kariams (kareiviams, jūreiviams ir puskarininkiams). Šios ministro patvirtintos atestato formos iš esmės vienodos, jas sudaro 8 dalys: 1) bendrieji duomenys (asmens duomenys, vertinimo periodas, tikslas ir kt.); 2) kario pareigybės apibūdinimas (vadovaujantis pareiginiiais nuostatais trumpai apibūdinama kario pareigybė); 3) dalyvavimas tarptautinėse misijose (nurodoma ar karys dalyvavo tarptautinėse misijose); 4) kario asmenybės įvertinimas; 5) kario veiklos ir potencialo įvertinimas; 6) vertinamojo kario patvirtinimas; 7) aukštesniojo vado (viršininko) komentaras; 8) vertinamojo kario patvirtinimas.

Atestacijos metu vertinama kario asmenybė, jo veikla ir potencialas. Ketvirtojoje atestato dalyje (kario asmenybės įvertinimas) nurodyta dešimt kriterijų. Devyni kriterijai vienodi tiek karininkams, tiek kariams (kareiviams, jūreiviams ir puskarininkiams) :

- profesinės žinios (profesinių žinių ir gebėjimų, būtinų pareigoms eiti, įvertinimas);

- iniciatyva (iniciatyvos tarnyboje įvertinimas);
- gebėjimas dirbti komandoje;
- bendradarbiavimas, taktiškumas (įtaka aplinkiniams);
- gebėjimas atlaikyti įtampą (elgsena stresinės situacijos metu);
- organizaciniai gebėjimai (gebėjimai nustatyti prioritetus, kontroliuoti, vertinti ir vadovauti);
- patikimumas vykdant pavestas užduotis (bendras patikimumas tarnyboje);
- gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu;
- fizinis pasirengimas.

Šias atestacijos formas vieną nuo kitos skiria vienintelis kriterijus:

- karininkų – sprendimų priėmimas (valios tvirtumo ir savarankiškumo priimant sprendimus įvertinimas);
- karių (kareivių, jūreivių, puskarininkių) – savarankiškumas (savarankiškumo tarnyboje įvertinimas).

Devyni iš dešimties atestacijos kriterijų vertinami nuo 1 iki 5 balų (1 – žemiausias, 5 – aukščiausias). Fizinio pasirengimo kriterijus nevertinamas balais, tiesiog konstatuojamas faktas: įskaityta, neįskaityta, ar nelaikė normatyvų. Kriterijų balų suma tampa kario veiklos ir potencialo įvertinimu:

- ✓ *puikiai* (42–45 balų) – tobulai atlieka savo pareigas, nepriekaištingai suvokia jam keliamas užduotis, dirba planingai, originaliai ir kūrybingai, pasižymi geromis profesinėmis žiniomis, vadovavimo sugebėjimais, principingumu ir energingumu;
- ✓ *labai gerai* (37–41) – nuosekliai ir išsamiai atlieka skiriamas bei priklausančias užduotis pagal užimamas pareigas, pasižymi profesinėmis žiniomis, vadovavimo gebėjimais, principingumu ir energingumu;
- ✓ *gerai* (28–36) – aukštesnio nei vidutinio standarto, korektiškai su nedideliais trūkumais atliekantis skiriamas užduotis bei pagal užimamas pareigas priklausančias užduotis, turintis profesinių žinių, vadovavimo gebėjimų, principingas;
- ✓ *patenkinamai* (19–27) – vidutiniškai atliekantis paskirtas bei pagal užimamas pareigas skiriamas užduotis, darbe gali pasitaikyti neesminių klaidų, trūkumų;
- ✓ *nepatenkinamai* (9–18) – nesiekiantis įgyti profesinių žinių ir nesidomintis naujovėmis, neugdantis motyvacijos, paskirtas bei pagal pareigas priklausančias užduotis atlieka su dideliais trūkumais ir esminėmis klaidomis, už jį turi dirbti kiti, juo nepasitikima ir jo negerbia kiti komandos nariai.

Penktojoje atestato dalyje tiesioginis vadas (viršininkas) rašo rekomendacijas. Įvardijamos išskirtinės profesinės savybės ar asmeniniai gebėjimai, kuriais pasižymi karys,

rekomenduojami kursai, kurie padėtų kariui kelti kvalifikaciją ar didinti kompetenciją, nurodoma sritis ar padalinys, kur karys galėtų potencialiai tarnauti bei apibūdinamas kario potencialas aukštesnėms pareigoms, aukštesniam kariniam laipsniui suteikti. Jei vertinantys vadai įvertinę karį nepatenkinamai nemano, kad vertinamojo tarnybos efektyvumą galima pagerinti ir konstatuoja tai pastabose, gali būti priimtas sprendimas dėl tokio kario perkėlimo į mažiau reikšmingas pareigas. Jei du kartus karys įvertinamas nepatenkinamai, o jo potencialas įvertinamas kaip žemas, gali būti nutraukiama PKT sutartis, o karys atleidžiamas iš pareigų. Penktojoje atestato dalyje gali būti rašomas įspėjimas dėl kario galimo pripažinimo netinkamu tarnybai įvardijant priežastis. Įspėjimo atveju tiesioginis vadas (viršininkas) nenurodo išskirtinių kario savybių ar asmeninių gebėjimų, nesiūlo siųsti į kursus kelti kvalifikacijos ir nesiūlo srities ar padalinio, kuriame karys galėtų potencialiai tarnauti. Karys neatsižvelgęs į pastabas, kito atestavimo metu įvertinamas nepatenkinamai.

Tiesioginis vadas (viršininkas), užpildęs atestato dalį ir įrašęs rekomendacijas, išsikviečia vertinamąjį karį pokalbiui. Šeštojoje dalyje karys pasirašo, kad buvo supažindintas ir sutinka arba nesutinka su vertinimo išvadomis. Septintą dalį pildo aukštesnysis vadas (viršininkas), o jo išvados tampa lemiamomis vertinant kario potencialą: „aukštas“ (jei kario veikla ir potencialas įvertintas *puikiai*), „aukštesnis nei vidutinis“ (*labai gerai*), „vidutinis“ (*gerai*), „žemesnis nei vidutinis“ (*patenkinamai*), „žemas“ (*nepatenkinamai*). Aukštesnysis vadas (viršininkas) nurodo rekomenduojamas pareigas. Karys supažindinamas su išvada ir aštuntoje atestato dalyje patvirtina, kad susipažino su išvadomis ir pasirašo, kad sutinka arba nesutinka su vertinimu. Karys, manantis, kad buvo neteisingai įvertintas, turi teisę pateikti skundą dėl vertinimo ar vertinimo dalies. Skundas pateikiamas ir nagrinėjamas Drausmės statuto nustatyta tvarka. Vertinimo išvada dėl netinkamumo tarnybai po bandomojo laikotarpio neapskundžiama.

Aptarus teisinę informaciją matyti, kad PKT kario atestacija ypatingai svarbi kario karjerai. Profesinių žinių, gebėjimų, asmeninių savybių vertinimas lemia kario potencialą, kurio pagrindu sprendžiami kvalifikacijos kėlimo, pareigų kaitos, laipsnio suteikimo klausimai. Nustatyti aiškūs vertinimo kriterijai leidžia siekti vieno iš PKT kario vertinimo tikslų – objektyvumo. Nors pagal Vertinimo tvarkos aprašo 2 punktą tiesioginiai ir aukštesnieji vadai (viršininkai) privalo objektyviai vertinti savo pavaldinius atsižvelgdami tik į tarnybos interesus, tačiau negalima atmesti žmogiškojo faktoriaus, kuomet vertinančiojo asmeninės nuostatos gali vertinimą pakreipti viena ar kita linkme. Vis tik, Vertinimo tvarkos aprašo 24 punkte įvardijama kario teisė nesutikti su vertinimu ir pateikti skundą dėl vertinimo ar jo dalies, turėtų užtikrinti pakankamai objektyvią atestaciją.

Lyginant valstybės tarnautojo ir PKT kario vertinimo sistemas galima daryti išvadą, kad sudėtingesnis yra valstybės tarnautojo vertinimas, nes šiam procesui turi pasiręgti tiek tiesioginis vadovas, tiek vertinamasis. Į vertinimo procedūrą įtraukiamas ir pats valstybės tarnautojas, kuris pats

turi įsivertinti savo kvalifikaciją, be to, kartu su tiesioginiu vadovu turi numatyti einamųjų metų uždavinius ir jų vertinimo rodiklius, kurie yra ypatingai svarbūs galutiniam vertinimo rezultatui. Tuo tarpu PKT karys savo paties vertinimui minimalią įtaką gali daryti pokalbio su tiesioginiu vadu (viršininku) metu, jau esant užpildytai atestacijos formai, tai yra gali sutikti arba nesutikti su vertinimu.

Kalbant apie vertinimo rezultatą, PKT kario atestacijoje įtvirtinti penki galimi vertinimai: „puikiai“, „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ ir „nepatenkinamai“, kurių pagrindu nustatomas PKT kario potencialas, tačiau konkretūs kario karjerą lemiantys siūlymai priklauso nuo tiesioginio vado ir aukštesniojo vado. Vertinimo tvarkos aprašas numato siūlymų nebuvimą, kai rašomas įspėjimas dėl kario galimo pripažinimo netinkamu tarnybai. Taigi, galima teigti, kad teisę į mokymus kvalifikacijai kelti turi tik teigiamai vertinami kariai. Kitokia padėtis numatoma valstybės tarnautojo vertinimą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Valstybės tarnautojas gali būti vertinamas: „labai gerai“, „gerai“, „patenkinamai“ ir „nepatenkinamai“. Teisės aktuose aiškiai įvardijamos valstybės tarnautojo karjeros galimybės esant vienam ar kitam įvertinimui. Statusas nekinta valstybės tarnautoją įvertinus „gerai“, visais kitais atvejais yra numatyti konkretūs siūlymai kvalifikacijos kėlimui, mobilumui, atlygiui. VTĮ numatomas kvalifikacijos kėlimas įvertinus valstybės tarnautoją „patenkinamai“ ar „nepatenkinamai“, kai tuo tarpu PKT siekiama investuoti į teigiamai vertinamus karius. Taip pat atkreiptinas dėmesys į vertinamojo nesutikimą su vertinimo rezultatais. Valstybės tarnautojas nesutikdamas tiesiog gali nepasirašyti vertinimo išvadoje, o PKT karys turi teisę atestaciją ar jos dalį apskūsti.

Apibendrinant valstybės tarnautojo ir PKT kario vertinimo sistemas galima pastebėti, kad jų tikslai iš esmės panašūs – įvertinti veiklą, kvalifikaciją. Vertinimo rezultatas įvardijamas prieviksiškai nuo „labai gerai“ iki „nepatenkinamai“, o PKT kario atestacijos metu nustatomas ir kario potencialas, kuris lemia kario einamas ir būsimas pareigas. Abi vertinimo sistemos numato kvalifikacijos kėlimo, mobilumo klausimus, tačiau valstybės tarnautojo vertinimą reglamentuojančiuose teisės aktuose aiškiai įvardintos karjeros galimybės priklausančios nuo konkretaus vertinimo rezultato, o PKT kario karjera iš esmės paliekama tiesioginio vado kompetencijai. Pabrėžtina, kad šiuo metu galiojanti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo tvarka leidžia tiksliai numatyti vertinamajam savo būsimą įvertinimo rezultatą, tačiau kita vertus, vertinimo procedūros trūkumų įtakotas įvertinimas galimai sudaro prielaidą valstybės tarnautojo motyvacijai sumažėti.

3.3. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas svarbus ne tik sklandžiai personalo dabarties veiklai, bet ir nuolatinių pokyčių sąlygotų ateities reikalavimų atitikimui. Daugelis šiuolaikinių teoretikų

(Drucker P. F., French W., Margulies N., Hackman J., Skinner B., Cohen A., Gadon H. ir kiti) akcentavo kvalifikacijos tobulinimo svarbą, tačiau kvalifikacijos kėlimo strategija priklauso nuo organizacijos tikslų ir požiūrio į žmogiškuosius išteklius.

Valstybės tarnautojų mokymą reglamentuoja :

1. VTĮ dešimtas skyrius;
2. Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2013 metų strategija patvirtinta Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20 (toliau – Mokymo strategija);
3. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės patvirtintos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymu Nr. 1V–451 (toliau – Mokymo organizavimo taisyklės);
4. Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės patvirtintos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimu Nr. 780.
5. Asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašas patvirtintas vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1V–735.

VTĮ 45 straipsnis numato dvi valstybės tarnautojų mokymo rūšis: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Įvadinis mokymas* reikalingas profesinėms valstybės tarnautojo žinioms įgyti ir įgūdžiams formuoti. Ši mokymo rūšis numatoma pareigas pradėjusiems eiti ir prieš tai neišklausiusiems įvadinio mokymo programų valstybės tarnautojams. *Kvalifikacijos tobulinimas* VTĮ apibūdinamas kaip „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“ (45 str., 1 d.). Valstybės tarnautojų mokymus organizuoja kiekviena valstybės ar savivaldybės institucija ar įstaiga atsižvelgdama į savo nustatytus mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų grupes ir vadovaudamasi Mokymo strategijoje įvardintais mokymo tikslais ir prioritetinėmis valstybės tarnautojų mokymo grupėmis. Mokymo strategijoje nurodomi bendrieji mokymo tikslai: siekti valstybės tarnautojų gebėjimų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigas bei tobulinti pačią valstybės tarnautojų mokymo sistemą, kad būtų užtikrinta mokymo kokybė ir efektyvumas. Prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai: 1) tobulinti vadovavimo gebėjimus, stiprinti lyderiavimo, vadybinę ir valdymo kompetenciją; 2) tobulinti gebėjimus, susijusius su dalyvavimu Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais

procesuose; 3) plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje; 4) tobulinti valstybės tarnautojų, teikiančius paslaugas gyventojams, atitinkamus įgūdžius ir gebėjimus.

Mokymo strategijoje numatytos prioritetingos valstybės tarnautojų grupės:

- 1) vadovaujančias pareigas einantys valstybės tarnautojai,
- 2) valstybės tarnautojai, dalyvaujantys Europos Sąjungos sprendimų priėmimo, priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo ir su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais susijusiuose procesuose;
- 3) paslaugas gyventojams teikiantys valstybės tarnautojai.

Analizuojant Mokymo organizavimo taisykles, galima išskirti šiuos valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo etapus:

- 1) mokymo plano ir mokymo plano projekto rengimas;
- 2) mokymo organizavimas;
- 3) ataskaitų apie mokymą rengimas ir analizė;
- 4) mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūra.

Mokymai organizuojami pagal įstaigose kasmet rengiamus valstybės tarnautojų einamųjų metų mokymo planus ir ateinančių metų mokymo planų projektus, kuriuose numatomas valstybės tarnautojų, dalyvausiančių mokymuose skaičius, mokymo programos ir skiriamos lėšos (Mokymo organizavimo taisyklių 18, 19 punktai). Pagal VTĮ 46 straipsnio 1 dalį institucijų ir įstaigų biudžetuose numatomos lėšos personalo mokymui turi sudaryti ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytą asignavimų. Mokymo planai rengiami atsižvelgiant į valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, į prioritetingus mokymo tikslus ir prioritetingas mokymo grupes, į įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes (Mokymo organizavimo taisyklių 21 punktas). Šie mokymo planai įgyvendinami tik patvirtinus VTD, kuris vertina įstaigos sudaryto plano atitikimą Mokymo strategijos nuostatomis. Jei nustatomi neatitikimai, mokymo planas įstaigai gražinamas patikslinti. Mokymo plano projekto esmė – analizuoti praėjusių metų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus ir nustatyti mokymo poreikius ateinantiems metams, prioritetingus valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetingas valstybės tarnautojų mokymo grupes (Mokymo organizavimo taisyklių 22 punktas).

Vadovaujantis vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1V–735, valstybės tarnautojų mokymo paslaugas teikia fiziniai ir juridiniai asmenys atitinkantys nustatytus reikalavimus ir įrašyti į Fizinių asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, sąrašą ir Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą. Valstybės tarnautojų kvalifikacija, pagal Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimą Nr. 780, gali būti keliami kitose valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigose bei užsienio valstybių institucijose. Įstaiga gavusi informaciją

apie galimybę tobulinti personalo kvalifikaciją kitoje valstybės, savivaldybės ar užsienio valstybės institucijoje atrenka tarnautoją, kuris bus siunčiamas kvalifikacijos tobulinimui. Tam tikrais atvejais kandidatus kvalifikacijos tobulinimui užsienio institucijoje atrenka VTD direktoriaus sudaryta komisija. Atrankoje pirmenybė teikiama valstybės tarnautojams:

- 1) kurių atliekamos funkcijos pagal pareigybės aprašymą atitinka siūlomo kvalifikacijos tobulinimo turinį,
- 2) kurie, remiantis Mokymo strategija, priskirti prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms.

Remiantis Mokymo organizavimo taisyklių 5 dalimi, kasmet įstaigos rengia ataskaitas apie mokymo dalyvių skaičių, mokymui skirtas lėšas ir kitus statistinius duomenis bei teikia VTD. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigos taip pat VTD teikia metinę veiklos ataskaitą apie vykdytas mokymo programas ir jų trukmę, mokytojų valstybės tarnautojų skaičių bei dėstytojus, gautas lėšas ir kitus duomenis. VTD savo ruožtu analizuoja gautas ataskaitas ir apibendrintą informaciją įrašo į bendrą ataskaitą apie VTĮ ir su juo susijusių teisės aktų taikymą ir įgyvendinimą.

Mokymo organizavimo taisyklių 6 dalis numato VTD kontroliuoti kvalifikacijos tobulinimo įstaigas ir fizinius asmenis, teikiančius mokymo paslaugas, taip pat vykdyti valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokyme, apklausas apie išklaustyto mokymo programų kokybę ir jų efektyvumą.

VTD nurodoma valstybės tarnautojų mokymo svarba:

„Būtinybė nuolat didinti valstybės tarnybos administracinius gebėjimus ir įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą bei taip sudaryti sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę. Būtina dar labiau tobulinti valstybės tarnautojų gebėjimus veiksmingai taikyti žinias nuolat kintančioje aplinkoje ir priimti vis naujus valstybės tarnybai keliamus permainingus iššūkius.“¹²

Šie teiginiai deklaruoja būtinybę įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą ir pripažįsta nuolat kintančios aplinkos sąlygojamus naujus gebėjimus. Taigi, šiuo atveju, svarbus visų valstybės tarnautojų nuolatinis tobulinimas. Kaip matyti iš teisinės informacijos, valstybės tarnautojų mokymo sistema pakankamai griežtai reglamentuota. Valstybinės įstaigos ir institucijos pačios planuoja ir organizuoja personalo mokymus, tačiau yra išsprautos į finansinius ir Mokymo strategijos nuostatų rėmus. Tik nedidelė dalis valstybės tarnautojų patenka į mokymosi planus, todėl likusieji, norėdami tobulinti savo kvalifikaciją, tai turi daryti savarankiškai.

Kalbant apie mokymosi planų sudarymą, stebimos jų sąsajos su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema, kuri kvalifikacijos tobulinimą numato tik žemos kvalifikacijos

¹² Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos. <http://www.vtd.lt/index.php?75319984> [žiūrėta 2012-01-03]

darbuotojams (įvertintiems *patenkinamai* arba *nepatenkinamai*). Puškorius S. ir Vanagas R. (2011) čia išvelgia paradoksią situaciją, kai valstybės tarnautojas pripažinęs, kad jam reikia kelti kvalifikaciją vienoje ar kitoje srityje, negali būti vertinamas *gerai* ir *labai gerai*, kas neabejotinai paveikia bendrą motyvacijos lygį lyginant įdėtą indėlį ir gautą rezultatą (p. 629). Autoriai taip pat abejoja Mokymo strategijoje įvardintų prioritetinių valstybės tarnautojų, kuriems būtina kelti kvalifikaciją, grupių tikslumu. Pirmiausia dėmesys skiriamas vadovams, nors prieš einant šias pareigas, valstybės tarnautojas ir taip turi pasiekti aukštą kompetencijos lygį, priešingu atveju nelogiška ir neefektyvu jį skirti į aukštas pareigas ir paskui nuolatos kelti jo žemą kvalifikaciją (p. 625). Taigi, kyla abejonių, ar kvalifikacijos kėlimas numatomas tikslingai.

PKT karių mokymąsi reglamentuoja:

1. KASOKTĮ 49 straipsnis;
2. Krašto apsaugos sistemos karininkų atrankos stažuotis ar mokytis tvarkos aprašas patvirtintas krašto apsaugos ministro 2005 m. spalio 17 d. įsakymu Nr. V–1351;
3. Krašto apsaugos sistemos kareivių, jūreivių, seržantų ir puskarininkių atrankos stažuotis ar mokytis tvarkos aprašas (1, 2, 3, 4, 6 ir 10 punktai¹³) patvirtintas Lietuvos kariuomenės vado 2009 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. V–628;
4. Karių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, poreikio mokytis Lietuvos kariuomenės mokymo įstaigose nustatymo, kursų planavimo, atrankos ir siuntimo mokytis tvarkos aprašas patvirtintas Lietuvos kariuomenės vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. V–1326.
5. Karininkų rengimo koncepcija patvirtinta krašto apsaugos ministro 2010 m. rugsėjo 3 d. įsakymu Nr. V–924 ir kiti KAS teisės aktai.

Pagal KASOKTĮ 49 straipsnio 1 dalį, PKT karių atrankos stažuotei ir mokymuisi tvarką nustato krašto apsaugos ministras, tačiau analizuojant KAS teisės aktus matyti, kad ministras nustato karininkų, o ministro įgaliojimu kariuomenės vadas – kareivių, jūreivių ir puskarininkių, tai yra nekarininkų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.

PKT karių mokymo sistemą apima: karjeros kursai, specialybės kursai, kvalifikacijos tobulinimas. *Karjeros kursai* kariui suteikia vadovavimo ir valdymo, veiklos planavimo, organizavimo, kontrolės ir vertinimo žinių. Taktinio, operacinio ar strateginio lygmens karinio rengimo kursai rengia karininkus eiti aukštesnio lygio pareigas ar gauti aukštesnį karinį laipsnį. *Specialybės kursai* suteikia specialiųjų techninių žinių ir įgūdžių, reikalingų einamoms ar numatytoms pareigoms eiti. *Kvalifikacijos tobulinimas* – profesinių žinių gilinimas ir asmeninių savybių ugdymas kvalifikacijos tobulinimo kursuose. Kvalifikacijos kursuose suteikiamos (atnaujinamos) žinios ir

¹³ 5, 7, 8 ir 9 punktai Lietuvos kariuomenės vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. V-1326 pripažinti netekusiais galios.

igūdžiai, būtini atitinkamoms licencijoms, leidimams ir kvalifikaciniams pažymėjimams gauti ar jų galiojimo laikui pratęsti. PKT karių mokymas ir kvalifikacijos kėlimas vykdomas Lietuvos kariuomenės (toliau – LK) mokymo įstaigose¹⁴, kitose Lietuvos mokymo institucijose bei užsienio šalių karo mokymo įstaigose. Remiantis karininkų rengimo koncepcija (toliau – Koncepcija), kursai taip pat organizuojami KAS institucijose, jų padaliniuose ar tiesiog tarnybos vietoje (48 punktas).

PKT karių rengimas ir mokymas apima:

- 1) mokymo poreikio nustatymą;
- 2) mokymo planavimą;
- 3) kandidatų atranką;
- 4) mokymo organizavimą ir vykdymą;
- 5) mokymo vertinimą.

Karių ir kito KAS personalo mokymą organizuoja Mokymo ir doktrinų valdyba (toliau – MDV), kuri kasmet rengia bendrą visų LK mokymo įstaigų stacionarių ir nuotolinių Kursų katalogą. Kiekviena KAS institucija, atsižvelgdama į pavaldaus vieneto individualiojo rengimo poreikį ir remdamasi į Kursų katalogą įtrauktų kursų tikslais ir reikalavimais klausytojams, MDV teikia duomenis apie kandidatus į kursus. MDV parengia ir patvirtina bendrą visų KAS institucijų ir jų padalinių Kursų poreikio suvestinę, kurios pagrindu planuojamas LK mokymo institucijų biudžetai. Bendrąjį klausytojų mokymo poreikį nustato LK Jungtinis Štabas ir teikia jį tvirtinti kariuomenės vadui (LK vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr. V–1326 II d.).

Atsižvelgiant į karininkų kursų tipus, sudaromas karininkų karjeros kursų katalogas, kurį tvirtina krašto apsaugos ministras ir specialybės kursų katalogas, kurį tvirtina kariuomenės vadas. Karininkų mokymo poreikio nustatymą kuruoja KAM.

Vadovaujantis krašto apsaugos ministro 2005 m. spalio 17 d. įsakymo Nr. V–1351 4 punktu ir LK vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr. V–1326 4 punktu, mokymo poreikis nustatomas atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

- 1) kariuomenės struktūrą ir plėtros planus;
- 2) tarptautinius dalyvavimo NATO ir ES operacijose įsipareigojimus;
- 3) specialistų poreikį ir kario atitikimą kvalifikaciniams reikalavimams, nustatytiems karinės specialybės aprašyme ir pareiginiuose nuostatuose;
- 4) karių karjeros planus;
- 5) karių vertinimo atestate rekomenduojamus kursus;
- 6) kario pageidavimų anketoje nurodytus kursus ir studijas.

¹⁴ Mokymo ir doktrinų valdybos struktūriniai vienetai ir LK Mokymo centrai.

Nustačius ir patvirtinus bendrąjį klausytojų mokymo poreikį, kursai pradedami planuoti. Karininkų mokymas planuojamas atsižvelgiant į poreikius ir atitinkamai parenkant mokymo būdus (Lietuvos ar užsienio mokymo įstaigose) ir formas (ne tarnyboje, nuotoliniu būdu ar tarnybos vietoje). Pasirenkant mokymo būdus ir formas, apibrėžiami mokymo tikslai, laukiami rezultatai, įvertinamas finansinis racionalumas ir kiti kriterijai. Remiantis šiuo vertinimu pasirenkami efektyviausi ir racionaliausi karininko mokymo būdai ir formos (Konceptijos 54 punktas).

Kaip numatyta LK vado 2009 m. birželio 22 d. įsakymo Nr. V–628 6 punkte ir LK vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr. V–1326 6 punkte – kursų planavimas turi būti susietas su karjeros planavimu ir atsižvelgiant į ilgalaikę mokymo naudą. Pasikeitus KAS struktūrai, mokymo programos ir kursai peržiūrimi bei atnaujinami. Remiantis LK vado įsakymu Nr. V–1326, LK mokymo įstaigos parengia ir patvirtina Kursų plano projektus, o KAS institucijų personalo skyriai, remdamiesi šiais planais sudaro vardinius klausytojų sąrašus. Per einamuosius metus prireikus organizuoti papildomus kursus, LK mokymo įstaigos juos organizuoja atsižvelgdamos į savo galimybes (7, 8, 10 punktai). Kandidatai į Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos (toliau – LKA) studijas ir kursus, taip pat į užsienio mokymo institucijose vykstančius kursus atrenkami tam tikrose komisijose¹⁵. Krašto apsaugos ministro 2005 m. spalio 17 d. įsakymo Nr. V–1351 12 punkte nurodyti pagrindiniai kandidatų atrankos kriterijai:

- 1) tarnybos vertinimas;
- 2) specialistų poreikis;
- 3) užimamos arba planuojamos skirti pareigos;
- 4) kario laipsnis;
- 5) tarnybos eiga;
- 6) užsienio kalbų mokėjimas;
- 7) leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.

Galutinį sprendimą dėl karininkų siuntimo į kursus priima krašto apsaugos ministras arba jo įgaliotas asmuo. Teikiamas į karjeros kursus karininkas papildomai turi atitikti ir šiuos kriterijus:

- 1) būti baigęs žemesnio lygio karjeros kursus;
- 2) turi būti išstarnavęs daugiau nei pusę pagal turimą laipsnį išstarnauti nustatyto laiko (išskyrus atranką į Jaunesniųjų štabo karininkų kursus);
- 3) iki išleidimo į atsargą pagal turimą karinį laipsnį turi būti likę tarnauti ne mažiau kaip treji metai;
- 4) neturėti galiojančių drausminių nuobaudų (Konceptijos 61 punktas).

¹⁵ Nekarinių tarnybos reikalų svarstymo komisija; Vyresniųjų karininkų karjeros planavimo bei karių ir valstybės tarnautojų atrankos mokyti komisija, Patariamoji karių atrankos mokyti LKA organizuojamuose kursuose ir studijose komisija

Po kursų numatomas *mokymo efektyvumo vertinimas* pagal kursų klausytojų, dėstytojų ir klausytojų vadų vertinimus. Vertinimo metu siekiama nustatyti ar buvo pasiekti mokymo tikslai, ar įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino veiklos kokybę, ar mokymas buvo naudingas. Nustačius mokymo kokybės trūkumus, jie šalinami (Konceptijos 72 punktas). Mokymo kokybės kontrolę ir vertinimą atlieka pačios LK mokymo įstaigos, taip pat aukštesnės institucijos, atsakingos už mokymo planavimą ir organizavimą.

Kaip matyti iš aptartos teisinės informacijos, PKT karių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemai būdingi aiškūs, teisiškai įtvirtinti, etapai, kuriais siekiama PKT karius tobulinti tikslingai, nuosekliai, skaidriai ir finansiškai racionaliai.

Tiek valstybės tarnautojai, tiek PKT kariai mokomi Lietuvos, užsienio institucijose ar net darbo vietose. KAS specifika įpareigoja turėti savo aukštąją mokyklą, mokymo centrus, kuriuose mokomi ir tobulinami šią specifiką atitinkantys dalykai, todėl PKT karių mokymas daugiausia vykdomas LK mokymo įstaigose. Valstybės tarnautojo atliekamų funkcijų tobulinimui ir plėtojimui daugeliu atveju pritaikomos visuotinai naudojamos žinios ir programos, todėl kvalifikacija keliami naudojantis ne tik viešųjų juridinių asmenų¹⁶, bet ir privačių juridinių ar fizinių asmenų, įrašytų į vidaus reikalų ministro tvirtinamus sąrašus, teikiamomis paslaugomis.

Vertinant susistemintą teisinę informaciją (lentelė 11) galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas labiau orientuotas į šiandienos žinių bei gebėjimų tobulinimą, plėtimą, o PKT išsiskiria specialybės ir karjeros kursais, kurie reikalingi ne tik einamoms, bet ir būsimoms pareigoms. PKT kariui įtvirtintas kursų nuoseklumas, kuris siejamas su aukštesnio laipsnio suteikimu. KAS numatytas mokymosi poreikio nustatymas bei kandidatų atranka pagal aiškius kriterijus, mokymo planavimas atsižvelgiant į kario karjerą ir siekiant ilgalaikės naudos yra kaip priešprieša valstybės tarnybai. Mokymo poreikio identifikavimą analizuojant praėjusių metų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo rezultatus sunku pavadinti tinkamu. Įžvelgiant nustatytą prioritetinių mokymo grupių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo trūkumus abejonių kyla ir dėl kandidatų atrankos bei mokymo plano tikslingumo.

¹⁶ Viešojo administravimo institutas (LIVADIS) įsteigtas LR Vyriausybės 1999 m. sausio 25 d.; Finansų ministerijos mokymo centras įsteigtas LR Vyriausybės 1994 m. gegužės 9 d.; VŠĮ Lietuvos savivaldybių asociacijos mokymo ir konsultavimo centras (LSA MKC) įsteigtas LSA valdybos 2002 m. sausio 28 d.

11 lentelė. Karjeros valstybės tarnautojo ir PKT kario mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos

	VALSTYBĖS TARNYBA	PROFESINĖ KARO TARNYBA
Mokymo rūšys	<ul style="list-style-type: none"> įvadinis mokymas; kvalifikacijos tobulinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> karjeros kursai; specialybės kursai; kvalifikacijos tobulinimas.
Mokymo poreikio nustatymas	Kiekviena institucija analizuoja praėjusių metų kvalifikacijos kėlimo rezultatus ir nustato mokymosi poreikį ateinantiems metams.	Įvardinti aiškūs kriterijai, kuriais vadovaujantis nustatomas mokymosi poreikis. Atsižvelgiama į: <ul style="list-style-type: none"> kariuomenės struktūrą ir plėtros planus, tarptautinius išsipareigojimus, specialistų poreikį ir kario atitikimą kvalifikaciniams reikalavimams, nustatytiems specialybės aprašyme ir pareiginiuose nuostatuose, karių karjeros planus ir kt.
Mokymo planavimas	Kiekviena institucija kasmet sudaro mokymosi planus atsižvelgiant į tarnybinės veiklos vertinimo rezultatus, prioritetinius mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes, įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes.	Mokymo planavimas siejamas su PKT kario karjera ir atsižvelgiant į ilgalaikę mokymo naudą tiek kariui, tiek visai KAS sistemai.
Mokymo organizavimas ir vykdymas	Mokymus vykdo: <ul style="list-style-type: none"> fiziniai ir juridiniai asmenys, įrašyti į vidaus reikalų ministro tvirtinamus sąrašus; kitos valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos; užsienio valstybės institucijos. 	<ul style="list-style-type: none"> LK mokymo įstaigos; kitos Lietuvos mokymo įstaigos; užsienio šalių karo mokymo įstaigos.
Kandidatų atranka	Vadovaujama tarnybinės veiklos vertinimo rezultatais, prioritetiniais mokymo tikslais ir prioritetinėmis mokymo grupėmis.	Nustatyti aiškūs atrankos kriterijai: <ul style="list-style-type: none"> tarnybos vertinimas, specialistų poreikis, užimamos ar planuojamos skirti pareigos, kario laipsnis, tarnybos eiga ir kt.
Mokymo vertinimas	Kvalifikacijos tobulinimo rezultatus vertina pačios institucijos. Numatyta VTD iniciatyva vykdoma mokymo kokybės kontrolė tikrinant kvalifikacijos kėlimo įstaigas ir fizinius asmenis bei vykdant valstybės tarnautojų, dalyvavusių mokymuose, apklausas.	Mokymo kokybės kontrolę ir vertinimą atlieka institucijos atsakingos už mokymo planavimą, organizavimą, pačios LK mokymo įstaigos, taip pat numatomas vertinimas pagal karių, jų vadų ir dėstytojų atsiliepimus.

3.4. Mobilumas

Hierarchinėje organizacijoje karjeros sėkmė paprastai suvokiama, kaip kilimas pareigose. Deja, „viršūnė“ pasiekama ne visiems, todėl reikšmės įgauna horizontalus personalo mobilumas. Taigi, šiandien karjeros sąvoka siejama ne tik su vertikaliu, bet ir su horizontaliu personalo judėjimu organizacijoje. Ši šiuolaikinė karjeros samprata atsispindi VTĮ 18, 19 ir 20 straipsniuose.

Valstybės tarnautojo mobilumas galimas:

- po tarnybinės veiklos vertinimo;
- esant tarnybinei būtinybei;
- perkeltant į kitas pareigas tarnybinio kaitumo būdu;
- laimėjus konkursą.

Tarnybinės veiklos vertinimas (tiek kasmetinis, tiek neeilinis) numato tik vertikalų mobilumą, tai yra pareigų paaukštinimo galimybę po įvertinimo „labai gerai“ ir pareigų pažeminimą po įvertinimo „nepatenkinamai“. Vertikali karjera siejama su pareigybių kategorijomis, kurios pagal VTĮ 7 straipsnio 2 dalį skirstomos nuo 1 iki 20 (1 – žemiausia, 20 – aukščiausia).

Esant tarnybinei būtinybei, valstybės tarnautojas gali būti perkeltas ne tik į aukštesnes ar žemesnes, bet ir tos pačios kategorijos pareigas. Šiuo atveju valstybės tarnautoją į pareigas priėmęs asmuo turi teisę jį laikinai perkelti į kitas pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės įstaigoje ar institucijoje. Laikinas perkėlimas galimas tik rašytiniu valstybės tarnautojo sutikimu, išskyrus karo padėties, nepaprastosios padėties ir ypatingų situacijų atvejus. Paprastai laikinas perkėlimas negali trukti ilgiau nei vienerius metus per penkerius tarnybos metus, tačiau ilgesnis perkėlimo terminas galimas, jei laikinai einamos pareigos už kitą valstybės tarnautoją, kuris pavyzdžiui yra išėjęs vaiko priežiūros atostogų. Tokiu būdu tarnyba kitose pareigose galima iki grįš negalintis eiti pareigų valstybės tarnautojas. Kada yra tarnybinė būtinybė, VTĮ ir kiti su juo susiję teisės aktai nereglamentuoja, todėl tai galėtų būti atvejai: kai nėra galimybės nustatyta tvarka į pareigas priimti pakaitinio valstybės tarnautojo, kai nėra galimybės kam kitam pavesti vykdyti valstybės tarnautojo funkcijų, kai reikalingas patirties konkrečioje srityje turintis valstybės tarnautojas ir kiti atvejai.

Valstybės tarnautojo perkėlimo tvarką *tarnybinio kaitumo būdu* nustato Vyriausybės 2007 m. spalio 24 d. nutarimu Nr. 1114 patvirtintos Valstybės tarnautojų perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklės (toliau – Tarnybinio kaitumo taisyklės). Tarnybiniam kaitumui priskiriami perkėlimai į tos pačios ar žemesnės kategorijos valstybės tarnautojo pareigas toje pačioje ar kitoje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje bei tos pačios kategorijos valstybės tarnautojų pareigų sukeitimas jų prašymu. Perkėlimas galimas, jei kandidatas atitinka pareigų, į kurias siekia būti perkeltas, pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus.

Valstybės tarnautojas, siekiantis būti perkeltas į *kitas pareigas toje pačioje įstaigoje*, turi pateikti prašymą į pareigas priimančiam asmeniui, kuris vienokį ar kitokį sprendimą priima ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas nuo prašymo gavimo dienos. Taigi, perkėlimas į kitas pareigas, patenkinus valstybės tarnautojo prašymą, ilgai neužtrunka, išskyrus atvejus, kai kitų pareigų

pareigybės aprašyme nustatytas specialus reikalavimas turėti leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Tokiu atveju valstybės tarnautojas perkeliamas tik gavus kompetentingos institucijos išvadą, kad jam gali būti išduodamas patikimumo pažymėjimas arba leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Perkėlimo procedūra į *kitas pareigas kitoje įstaigoje* pradedama valstybės tarnautojo prašymo pateikimu įstaigai į kurią siekia būti perkeltas. Sprendimas dėl perkėlimo priimamas ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas, išskyrus atvejus, kai reikalinga kompetentingos institucijos išvada dėl asmens patikimumo dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija. Jei tenkinamas valstybės tarnautojo prašymas, apie tai pranešama ne tik pareiškėjui, bet ir įstaigai, kurioje valstybės tarnautojas eina pareigas. Pastaroji sprendimą dėl perkėlimo priima ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas nuo pranešimo gavimo datos ir apsisprendžia dėl perkėlimo datos, kuri negali būti vėlesnė, nei 14 dienų nuo sprendimo perkelti į kitas pareigas kitoje įstaigoje priėmimo, jei įstaigos nesusitaria kitaip. Siekiantiems tarnybinio kaitumo valstybės tarnautojams numatytas naudojimasis Valstybės tarnybos valdymo informacine sistema VATIS, kurioje yra galimybė paskelbti informaciją apie save bei gauti informaciją apie laisvas pareigas.

Tarnybinio kaitumo taisyklės numato galimybę valstybės tarnautojams pateikti prašymą į pareigas priimančiam asmeniui dėl *pareigų sukeitimo*. Sprendimas dėl prašymo tenkinimo arba netenkinimo priimamas ne vėliau kaip per 7 kalendorines dienas. Pareigų sukeitimas galimas ne tik toje pačioje įstaigoje, bet ir dviejų skirtingų įstaigų susitarimu.

Kaip matyti iš teisinės informacijos, tarnybinio kaitumo būdu valstybės tarnautojas tam tikru lygmeniu pats gali valdyti savo karjerą. Tarnybinio kaitumo taisyklėse įvardintos perkėlimo į tos pačios ar žemesnės kategorijos pareigas numato horizontalų ir dalinai vertikalų valstybės tarnautojo mobilumą. Tarnybinis kaitumas gali būti naudingas siekiant praplėsti veiklos akiratį ar išvengti monotonijos. Horizontalios karjeros būdu įgauta patirtis gali turėti įtakos vertikaliam karjerai, tai yra būsiamiems paaukštinimams. Perkėlimą į žemesnės kategorijos pareigas paties valstybės tarnautojo prašymu galima suprasti kaip norą dirbti mažesnės atsakomybės ar sudėtingumo darba.

Valstybės tarnautojas, siekdamas būti perkeltas į aukštesnes pareigas, turi galimybę dalyvauti konkursuose į laisvas pareigas. *Dalyvavimas konkursuose*, kaip dar viena valstybės tarnautojo karjeros valdymo priemonė, gali užtikrinti tiek vertikalų, tiek horizontalų mobilumą. Šiuo atveju svarbūs valstybės tarnautojo motyvai. Remiantis VTĮ 18 straipsnio 1 ir 2 dalimis, perkėlimas į kitas pareigas po konkurso toje pačioje ar kitoje įstaigoje ar institucijoje turi įvykti ne vėliau kaip per 17 kalendorinių dienų nuo valstybės tarnautojo prašymo pateikimo perkelti jį į laimėtas pareigas.

Vertinant valstybės tarnautojo mobilumo galimybes, pastebima, kad jos priklauso nuo dviejų iniciatorių – organizacijos ir paties asmens. Organizacija, šiuo atveju valstybės ar savivaldybės įstaiga ar institucija, valstybės tarnautoją į kitas pareigas gali perkelti po tarnybinės veiklos vertinimo

ar esant tarnybinei būtinybei, o asmuo, tai yra valstybės tarnautojas, gali naudotis tarnybinio kaitumo ir dalyvavimo konkursuose į laisvas pareigas galimybėmis. Kalbant apie jau anksčiau aptartą tarnybinės veiklos vertinimą ir jo trūkumus, galima numanyti, kad tokiu būdu paaukštinimas po kasmetinio vertinimo, ypač rutininį darbą dirbančiam valstybės tarnautojui – tai veikiau „misija neįmanoma“. Labiau tikėtina galimybė būti paaukštintam – neeilinis tarnybinės veiklos vertinimas tiesioginio vadovo rašytiniu motyvuotu siūlymu esant valstybės tarnautojo prašymui perkelti jį į konkrečias aukštesnes pareigas. Vertinimo komisija, nagrinėdama valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą, remiasi tiesioginio vadovo vertinimo išvada, todėl tikėtina, kad sprendimui dėl valstybės tarnautojo paaukštinimo didelę reikšmę daro vadovo pateikti svarūs argumentai. Taigi, tiesioginis vadovas, iš esmės yra pagrindinis valstybės tarnautojo karjerą organizaciniu lygmeniu valdantis asmuo. Galimai vadovo subjektyvi nuomonė apie pavaldinius ir nulemia jų karjeros eigą. Valstybės tarnautojas, norėdamas tiesiogiai daryti įtaką savo profesiniam mobilumui renkasi tarnybinio kaitumo ir dalyvavimo konkursuose būdus. Tarnybinis kaitumas gali pasitarnauti daugiau horizontalios, o dalyvavimas konkursuose – vertikalios karjeros galimybėmis. Asmens lygmeniu priimami mobilumo sprendimai yra ne kas kita, kaip individualus karjeros planavimas. Svarbu pastebėti, kad valstybės tarnautojų karjeros planavimas organizaciniu lygmeniu valstybės tarnybos teisinėje bazėje nėra įtvirtintas. Todėl ši veikla priklauso nuo kiekvienos įstaigos ar institucijos bei nuo jos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos. Kaip vieną iš karjeros planavimo instrumentų galima laikyti tarnybinės veiklos vertinimą. Šios formalizuotos veiklos netobulumas neužtikrina teisingo valstybės tarnautojo veiklos įvertinimo, todėl galimai menkai pasitarnauja planuojant karjerą. Todėl valstybės tarnyboje karjeros planavimas daugiau priklauso nuo paties valstybės tarnautojo aspiracijų.

KAS karjera paprastai siejama su vertikaliu mobilumu, tai yra kilimu užimamose pareigose bei karinio laipsnio paaukštinimu. Remiantis KASOKTĮ 52 straipsniu, PKT kariai pagal subordinaciją skirstomi į 5 kategorijas nuo žemiausios iki aukščiausios:

- 1) *kareiviai, jūreiviai* (jaunesnysis eilinis (jaunesnysis jūreivis), eilinis (jūreivis), vyresnysis eilinis (vyresnysis jūreivis);
- 2) *puskarininkiai* (grandinis, seržantas, seržantas specialistas, vyresnysis seržantas, vyresnysis seržantas specialistas, štabo seržantas (štabo laivūnas), štabo seržantas specialistas (štabo laivūnas specialistas), viršila (laivūnas), seržantas majoras (vyresnysis laivūnas);
- 3) *jaunesnieji karininkai* (leitenantas, vyresnysis leitenantas, kapitonas);
- 4) *vyresnieji karininkai* (majoras, pulkininkas leitenantas, pulkininkas);
- 5) *generolai, admiralai* (brigados generolas, generolas majoras, generolas leitenantas).

PKT karių laipsnių hierarchija tiesiogiai susijusi su pareigine hierarchija – kuo aukštesnes pareigas karys užima, tuo aukštesnis jo karinis laipsnis¹⁷. PKT karių laipsnių suteikimą reglamentuoja: KASOKTĮ 53, 54 straipsniai ir krašto apsaugos ministro įsakymai (2009 m. spalio 14 d. Nr. V–982; 2010 m. lapkričio 17 d. Nr. V–1254).

Aukštesnis laipsnis PKT kariui gali būti suteikiamas vadovaujantis atrankos principais ir atsižvelgiant į krašto apsaugos sistemos struktūrą ir poreikius, taip pat į Seimo patvirtintus generolų (admirolų) ir vyresniųjų karininkų ribinius skaičius ir krašto apsaugos ministro nustatytus pareigybių sąrašus (KASOKTĮ 54 str., 1 d.).

Pagal krašto apsaugos ministro nustatytą aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarką kandidatai turi atitikti tam tikrus reikalavimus. Nors karininkų ir nekarininkų laipsnių suteikimas reglamentuotas atskirais ministro įsakymais, tačiau yra bendrų kriterijų, kuriais vadovaujantis sprendžiami laipsnių suteikimo klausimai:

- ištarnautas tarnybos laikas,
- išsilavinimas,
- minimalus karinio parengimo lygis laipsniui suteikti,
- atestacijos rezultatai,
- užsienio kalbos (nekarininkams anglų, o karininkams anglų arba prancūzų) mokėjimas tam tikru lygiu,
- reikiamo lygio galiojantis leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija,
- sveikatos būklės tinkamumas,
- įskaitytas fizinės parengties testas.

Aukštesnių karininkų laipsnių suteikimui taip pat svarbus ištarnautas nustatytas laikas tam tikrose pareigose ir karininkų reitingavimo rezultatas.

Vadovaujantis KASOKTĮ 54 straipsnio 2 dalimi, atrankoje aukštesniam kariniam laipsniui gauti taikos metu dalyvauja kariai, ištarnavę PKT: 1) jaunesnioju eiliniu, jaunesnioju jūreiviu – ne mažiau kaip 6 mėnesius; 2) eiliniu, jūreiviu, vyresnioju eiliniu, vyresnioju jūreiviu – ne mažiau kaip 1 metus 6 mėnesius; 3) grandiniu, seržantu, seržantu specialistu, vyresnioju seržantu, vyresnioju seržantu specialistu – ne mažiau kaip 2 metus; 4) štabo seržantu, štabo laivūnu, viršila, laivūnu – ne mažiau kaip 3 metus; 5) leitenantu – ne mažiau kaip 2 metus; 6) vyresnioju leitenantu – ne mažiau kaip 3 metus; 7) kapitonu, kapitonu leitenantu – ne mažiau kaip 4 metus; 8) majoru, komandoru leitenantu – ne mažiau kaip 5 metus; 9) pulkininku leitenantu, komandoru – ne mažiau kaip 5 metus. Išimtys dėl tarnybos laiko gali būti taikomos kariams už ypatingą pasižymėjimą.

¹⁷ Moterų ir vyrų lygių galimybių krašto apsaugos sistemoje analizė (2011-11-30).

http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/tyrimai_536.html [žiūrėta 2012-01-15].

Kiekvienam kariniam laipsniui nustatyti išsilavinimo reikalavimai:

- 1) eilinio (jūreivio) ir vyresniojo eilinio (vyresniojo jūreivio) – ne žemesnis kaip pagrindinis;
- 2) nuo grandinio iki štabo seržanto – ne žemesnis kaip vidurinis;
- 3) viršilos (laivūno) – ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis;
- 4) nuo seržanto majoro (vyresniojo laivūno) – ne žemesnis kaip aukštasis universitetinis;
- 5) seržanto specialisto ir vyresniojo seržanto specialisto – ne žemesnį kaip aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir kvalifikaciją (specialybę), atitinkančią einamoms pareigoms;
- 6) štabo seržanto specialisto (štabo laivūno specialisto) – ne žemesnį kaip aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir kvalifikaciją (specialybę), atitinkančią einamoms pareigoms¹⁸.

Be reikalavimų išsilavinimui būtini kiekvienam laipsniui nustatyti karinio parengimo kursai, užsienio kalbos mokėjimo lygis ir kiti reikalavimai, kurių šiuo atveju netikslinga vardinti. Svarbu atkreipti dėmesį į reikalavimą veiklos ir potencialo vertinimo rezultatams. Kandidatams į nekarininko laipsnių suteikimą, jei suėjęs KASOKTĮ 54 straipsnio 2 dalyje nustatytas laikas, būtinas paskutinės atestacijos metu įvertinimas ne prastesnis kaip „gerai“, o anksčiau nustatyto laiko, paskutinių dviejų metų įvertinimas – „puikiai“¹⁹. Karininko veiklos, profesinio potencialo ir asmeninių savybių per paskutinius dvejus metus vertinimas atestate turi būti ne žemesnis kaip „gerai“²⁰, o jei karininkas teikiamas suteikti aukštesnį laipsnį anksčiau nustatyto laiko, karinio dalinio (junginio), įstaigos (tarnybos) vadas (viršininkas) šį siūlymą pagrindžia pateikdamas išvadas dėl teikiamo karininko tinkamumo eiti aukštesnio lygio pareigas pagal profesinį potencialą ir asmenines savybes²¹.

Kaip teigiama KAM Personalo departamento atliktoje analizėje, ne visiems reikalavimus atitinkantiems PKT kariams suteikiamas aukštesnis karinis laipsnis dėl kasmet KAS nustatomų ribinių skaičių. Paprastai kandidatų į aukštesnį karinį laipsnį skaičius gerokai viršija nustatytą ribinį skaičių, taigi tarp karių (ypač karininkų) yra pakankamai didelė konkurencija, kurią taip pat didina ir KAM nuostata pereiti prie optimalių PKT karių skaičiaus proporcijų plano, pagal kurį iki 2015 m. turėtų būti mažinamas karininkų, puskarininkų ir didinamas kareivių (jūreivių) skaičius²².

¹⁸ Aukštesnių karinių laipsnių suteikimo kareiviams (jūreiviams) ir puskarininkiams tvarkos aprašo patvirtinto LR krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 17 d. įsakymu Nr. V-1254 9 punktas.

¹⁹ Ten pat.

²⁰ Aukštesnio karininko laipsnio tvarkos aprašo patvirtinto LR krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V-982 12 punktas.

²¹ Ten pat 14 punktas.

²² Moterų ir vyrų lygių galimybių krašto apsaugos sistemoje analizė (2011-11-30).

http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/tyrimai_536.html [žiūrėta 2012-01-15].

Siekiant kaip galima objektyviau įvertinti kandidatus aukštesniam kariniam laipsniui suteikti karininkams (išskyrus leitenantus ir vyresnius leitenantus) taikoma reitingavimo metodika patvirtinta krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V–982. Karininkai reitinguojami vieną kartą metuose ir surašomi į sąrašus karininkų, kurie visiškai atitinka reikalavimus, kurie iš dalies atitinka reikalavimus ir kurie neatitinka reikalavimų aukštesniam kariniam laipsniui suteikti. Karininkų reitingavimo kriterijai: I – geresnis paskutinių 4 metų veiklos ir potencialo įvertinimas (maksimali balsų suma – 4 balai), II – tarnyba dalinių (padalinių) vado pareigose (4 balai), III – ilgesnis išstarnautas laikas aukštesnio lygio (lyginant su turimu kariniu laipsniu) pareigose (3 balai), IV – tarnybos trukmė pagal turimą laipsnį (2 balai), V – aukštesnis turimas karinio parengimo lygis (2 balai), VI – tarnybos patirtis mokymo padaliniuose tiesioginiais klausytojų vadais (viršininkais), instruktoriais, kursų viršininkais (1,5 balo), VII – tarnybos patirtis tarptautinėse operacijose (1 balas), VIII – tarnybos patirtis aukštesnio lygmens padaliniuose (1 balas), IX – aukštesnis bendrojo išsilavinimo lygis (karininkams įgijusiems magistro ar aukštesnį mokslinį laipsnį skiriamas 1 balas). Balai pagal II, III, VI, VII, VIII kriterijus skiriami tik tuo atveju, jei karininko veikla įvertinta ne žemiau kaip „gerai“. Surinkus vienodą balų skaičių, pirmenybė teikiama turinčiam didesnį balų skaičių pagal I kriterijų, o jei pagal I kriterijų surenkama vienoda balų suma, tuomet pirmenybė teikiama pagal II kriterijų ir taip toliau. Kaip matyti, vienas svarbiausių kriterijų reitinguojant karininkus – tai veiklos vertinimo rezultatas. Taigi, laipsnio pakėlimo objektyvumas didžiaia dalimi priklauso nuo to, ar tiesioginiai vadai (viršininkai) atestacijų metu sugeba išvengti subjektyvumo.

KASOKTĮ 56 straipsnis numato laipsnio pažeminimą už tarnybos drausmės pažeidimus Kariuomenės drausmės statuto nustatyta tvarka. PKT kario turėtas laipsnis iki pažeminimo, gali būti grąžinamas ne anksčiau kaip po 6 mėnesių, jei jo tarnyba įvertinama *gerai*. Čia vėlgi svarbi yra atestacija. *Gerai*, tai yra aukščiau nei vidutiniškai, vertinamam kariui užtikrinama ne tik tarnybos vieta, ją atitinkantis karinis laipsnis, bet ir tobulinimo, paaukštinimo galimybės.

Be vertikalios PKT karių mobilumo, galimas ir horizontalus, kuris sietinas su *rotacija*²³ ir *perkėlimu*²⁴. Šiuos mobilumo būdus reglamentuoja KASOKTĮ 42 ir 57 straipsniai, PKT karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašas (toliau – Rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašas) patvirtintas krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymu Nr. V–488 bei šio įsakymo pakeitimai.

KASOKTĮ 57 straipsnis pajėgumų ir ginkluotės generaliniam direktoriui, JŠ viršininkui, kariuomenės pajėgų vadams ir savanorių pajėgų vadui *rotaciją* numato kas 5 metus, o visiems kitiems karininkams – kas 3 metus išskyrus išimtinius atvejus, kai dėl kario išskirtinės specialybės, tarnybos būtinumo ar sąlygų rotacija negalima ar netikslinga.

²³ Rotacija – periodinis karininko skyrimas į kitas pareigas.

²⁴ Perkėlimas – kario skyrimas į kitas pareigas, kitą dalinį, junginį ar vietovę arba į laikinąjį PKT rezervą esant tarnybiniam būtinumui.

Remiantis Rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašu, karininkai, likus ne daugiau kaip pusei metų iki KASOKTĮ 57 straipsnio numatyto tarnybos laiko, įrašomi į sąrašus, teikiamus komisijoms svarstyti dėl rotacijos (5 punktas). Kapitonas ir vyresnieji karininkai teikiami komisijoms svarstyti dėl rotacijos į kitas pareigas, numatytas jiems pagal karininkų karjeros planą. Šiuo atveju karininkai turi atitikti reikalavimus, numatytus konkrečiai pareigybei pagal karinių specialybių kodus ir pareiginius nuostatus (7 punktas). Jei PKT karys neatitinka pareigybės reikalavimų, gali būti siūlomi tam tikri mokymai, perkvalifikavimas ar skyrimas į kitas pareigas (13 punktas). Atrankos komisija, vadovaudamasi karjeros planavimo ir organizavimo pagrindiniais principais ir KAS poreikiais, taip pat pareigybei nustatytais reikalavimais, karininkus į pareigas atranka atsižvelgdama į:

- 1) tiesioginių ir aukštesnių vadų išvadas ir rekomendacijas dėl karininko potencialo vykdyti siūlomas pareigas;
- 2) karininko tarnybos, einant skirtingo pobūdžio pareigas (vadovaujančias ir nevadovaujančias) ar dalyvaujant tarptautinėse operacijose patirtį;
- 3) karininko atestaciją;
- 4) turimą karinio parengimo lygį;
- 5) individualius kario poreikius, siekius ar pageidavimus (15 punktas).

PKT kario *perkėlimas* į kitas pareigas, kitą dalinį, junginį ar vietovę arba į laikinąjį PKT personalo rezervą vykdomas krašto apsaugos ministro ar jo įgalioto vado sprendimu (KASOKTĮ 42 str, 1 d.). Perkėlimai vykdomi esant poreikiui ar PKT kario prašymui. Nekarininkai perkeliami į kitas pareigas, o karininkai teikiami komisijoms svarstyti jei:

- 1) eina žemesnes, neatitinkančias jų turimo karinio laipsnio, pareigas;
- 2) mokosi ar stažuojasi ir yra perkelti į laikinąjį personalo rezervą;
- 3) išsimokslinimas ar kvalifikacija neatitinka reikalavimų, nustatytų pagal karinių specialybių kodus, arba reikalavimų, numatytų pareiginiuose nuostatuose (Rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo 10 punktas).

PKT karys gali būti perkeltas į kitas pareigas, jei netenka teisės susipažinti su įslaptinta informacija bei ja naudotis ir negali atlikti su tokios informacijos naudojimu susijusių pareigų. KASOKTĮ 42 straipsnis numato perkėlimo galimybes Vyriausybės nustatyta tvarka į tam tikras pareigas Lietuvos Respublikos atstovybėje prie tarptautinės organizacijos, Lietuvos Respublikos diplomatinėje atstovybėje arba užsienio valstybės ar tarptautinės karinės ar gynybos institucijoje. Taip pat numatoma, kad KAS nepriklausančios valstybės institucijos prašymu, esant poreikiui atlikti karinės kvalifikacijos reikalingas funkcijas, krašto apsaugos ministras gali skirti PKT karininką iki 3 metų dirbti šioje institucijoje su galimybe terminą pratęsti dar 2 metams.

Kaip matyti iš teisinės informacijos, PKT kario mobilumas intensyviai vykdomas organizaciniu lygmeniu. Aiškiai reglamentuotos laipsnio paaukštinimo ir pažeminimo, rotacijos ir perkėlimo sąlygos. Kariai, atitinkantys aukštesnius nei vidutinius standartus, tampa kandidatais laipsnio paaukštinimui, o pažeidusiems bendrą tvarką, laipsnis gali būti pažemintas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad KAS mobilumas siejamas su karių karjeros planavimu. 2010 m. lapkričio 3 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V–1173 patvirtintame PKT karininkų karjeros vadybos tvarkos apraše (toliau – Karjeros vadybos tvarkos aprašas) numatytas karjeros vadybos tikslas – sudaryti karininkams sąlygas siekti karjeros, kad kiekvienas karininkas galėtų atskleisti, ugdyti ir plėtoti savo potencialą (5 punktas). Karjeros planavimas reglamentuojamas jaunesniesiems ir vyresniesiems karininkams, kuriems 5 metų laikotarpiui rengiami *individualūs karininko karjeros planai*. Juose numatomi trumpalaikiai, vidutinio laikotarpio ir ilgalaikiai karjeros tikslai. Remiantis Karjeros vadybos tvarkos aprašu, karininkas raštu pateikia pageidavimą dėl tolesnės savo tarnybos ir mokymo, nurodo pageidaujamą karjeros kryptį, ateityje norimas eiti pareigas ir norimus lankyti kursus (23 punktas). Derinant kario pageidavimus, KAS poreikį ir galimybes, siekiama maksimalios naudos tiek PKT kariui, tiek KAS. Šiuo atveju, karjeros planavimas pasitarnauja kaip karius motyvuojanti priemonė. Be abejonės, motyvuotas personalas geriausiai atlieka pareigas, yra lojalus organizacijai, žino, kuria kryptimi turi tobulėti rengiantis naujoms pareigoms. Visa tai įtakos turi ir pačios organizacijos patrauklumui, o tai KAS yra svarbu žinant vien verbavimo į PKT strategiją.

Kalbant apie rotaciją, kuri vykdoma periodiškai (kas 3 ar 5 metus, išskyrus išimtinius atvejus), nelieka nepastebėtos karių šeimų socialinės problemos. Vertinant rotacijos tvarką, galima įžvelgti esminį trūkumą, kad karininkai į teikiamus sąrašus komisijai svarstyti dėl rotacijos įrašomi ne anksčiau kaip prieš pusę metų iki nustatyto tarnybos laiko pabaigos. Taigi, galimai, pakankamai vėlai sužinoma apie būsimą tarnybos vietą. Jei karininkas rotuojamas į kitą dalinį, esantį kitoje vietovėje nei prieš tai buvusios pareigos, tuomet šeima susiduria su socialinėmis, buitinėmis ir psichologinėmis problemomis. Socialinių mokslų daktarės Maslauskaitės A. atlikto tyrimo „Kariuomenės transformacija: karių šeimų socialinės problemos“ (2004 – 2006 m.) metu buvo išsiaiškinta, kad karių šeimoms rotacija sukelia rimtų problemų, iš kurių aktualiausias yra psichologinės, atsirandančios tiek šeimai išsikeliančiam kartu su kariu, tiek nusprendus neišsikelti. Išvadose pabrėžiama, kad daugiau dėmesio turėtų būti skiriama ne finansinėms išmokoms didinti, bet mažinti rotacijos sukeltoms problemoms kariui ir jo šeimai²⁵.

Lyginant valstybės tarnautojo ir PKT kario mobilumo galimybes, pastebima ir panašumų, ir skirtumų. Tiek valstybės tarnyboje, tiek PKT galima vertikali bei horizontali karjera. Skirtumas tas,

²⁵ Rotacija ir šeima: problemų labirintai // Karys, 2007. – Nr. 10, p. 6–9. – ISSN 2029-5669.

kad PKT sąvoka „karjera“ yra siejama su kario kilimu tarnyboje, laipsnių paaukštinimu²⁶, o valstybės tarnyboje „karjera“ teisiškai įtvirtinta, kaip ne tik vertikalaus, bet ir horizontalaus mobilumo galimybės. PKT numatyta aiški mobilumo sistema, kuri siejama su kario karjeros planavimu. Valstybės tarnyboje galimi pareigų paaukštinimai, pažeminimai, kurie priklauso nuo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų, tačiau aiškios sistemos nėra. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad valstybės tarnautojo statusas po tarnybinės veiklos įvertinimo „gerai“ nesikeičia, o PKT karys analogišku atveju tampa kandidatu aukštesniam kariniam laipsniui gauti. Savaime suprantama, kad paaukštinimą PKT nulemia ne tik atestacija, bet ir kiti teisiškai įtvirtinti kriterijai, tačiau veiklos vertinimas yra vienas svarbiausių veiksnių. Valstybės tarnyboje paaukštinimas galimas tik po aukščiausio tarnybinės veiklos įvertinimo, kas pagal šiuo metu galiojančią vertinimo tvarką sunkiai įmanoma. Didesnes galimybes valstybės tarnyboje galima išvystyti horizontaliam mobilumui – tai perkėlimai į kitas pareigas esant tarnybinei būtinybei ir tarnybinis kaitumas, kurio iniciatorius – pats valstybės tarnautojas. Analizuojant teisinę informaciją, galima prieiti išvados, kad valstybės tarnautojas yra pagrindinis savo karjeros valdytojas, kuris dalyvaudamas konkursuose gali siekti aukštesnių pareigų, o naudodamasis tarnybiniu kaitumu – patirties kitoje srityje, kuri gali būti naudinga ateityje. Vienintelis teisiškai įtvirtintas karjeros planavimo įrankis valstybės ar savivaldybės įstaigoms ar institucijoms yra tarnybinės veiklos vertinimas. Šios veiklos trūkumai kelia abejonių tiek dėl teisingo valstybės tarnautojo įvertinimo, tiek ir dėl tikslingo karjeros planavimo organizaciniu lygmeniu. PKT šiuo atveju turi pranašumą, nes kario mobilumas daugeliu atveju (išskyrus drausminančias priemones) siejamas su karjeros planavimu, kuris karininkams yra reglamentuotas ministro įsakymu.

Vertinant mobilumo galimybes organizaciniu lygmeniu – valstybės tarnautojo padėtis yra stabilesnė. Valstybės tarnautojas gali būti perkeliamas į kitas pareigas esant tarnybinei būtinybei, tačiau tik laikinai ir jam sutinkant. Ribotos paaukštinimų galimybės nulemia tai, kad valstybės tarnautojas pradėjęs dirbti vienoje pareigoje, jose gali išbūti visą tarnybos laiką. Tai patvirtina Valicko A. (2011) atliktas empirinis tyrimas, kuriuo nustatyta, kad valstybės tarnautojų mobilumas yra retas reiškinys. Didžioji dauguma valstybės tarnautojų visai neturi jokių karjeros patirčių. Kitokios mobilumo galimybės numatytos PKT kariui. Organizaciniu lygmeniu išplėtoti tiek vertikali, tiek horizontali karjera. Karinių laipsnių sistema naudojama ne vien karių tarpusavio santykiams reguliuoti, bet ir tarnybos patirčiai bei kvalifikacijai žymėti. Taigi, laipsnių paaukštinimai, nuo kurių priklauso ir einamos pareigos, teoriškai galimi visiems gerai tarnybą atliekantiems kariams. Laipsnių sistema natūraliai sudaro sąlygas PKT kariams vienas kitą „stumti“ aukštyn, tai yra vienam kariui suteikus aukštesnį laipsnį ir pakėlus pareigoje, kitas užima jo buvusias pareigas ir taip toliau. Kalbant apie

²⁶Karjeros vadybos tvarkos aprašo 4 punkte karjera apibūdinama, kaip sėkmingas kario kilimas tarnyboje, pereinant iš vieno karjeros lygio į kitą ir gaunant aukštesnį karinį laipsnį.

pareigų kaitos galimybes, stebimi skirtumai tarp karininkų ir nekarininkų, bendrųjų specialybių ir specialiųjų karinių specialybių (karo medikų, finansininkų, technikų ir kt.) karių. Periodinis skyrimas į kitas pareigas įstatymo numatytas būtent karininkams, išskyrus tam tikrų sričių specialistus, kurių rotacija nėra tikslinga. Taigi, nekarininkai ir specialiųjų karinių specialybių karininkai perkeliama esant tarnybinei būtinybei ir kitoms, nuo situacijos priklausančioms priežastims, tuo tarpu bendrųjų specialybių karininkai rotuojami kas 3 ar 5 metus, priklausomai nuo einamų pareigų. Kita vertus, kaip teigiama KAM Personalo departamento atliktoje analizėje, palankesnes vertikalios karjeros galimybes turi būtent bendrųjų karinių specialybių kariai, nes jiems daugiau yra įsteigta aukšto rango pareigybių, susietų su aukštu kariniu laipsniu (pulkininko leitenanto, pulkininko ir kt.), didesniais įgaliojimais ir atsakomybe ir esančių KAS pareigybių hierarchijos aukščiausiuose lygiuose²⁷.

Apibendrinant aptartą teisinę informaciją galima daryti išvadą, kad PKT mobilumo sistema organizaciniu lygmeniu aiškiai reglamentuota ir siejama su karjeros planavimu. Vertikaliai karjerai būdingas nuoseklumas leidžia kariui numatyti būsimą karjeros eigą ir motyvuoja kuo geriau atlikti tarnybą. Valstybės tarnyboje analogiškos mobilumo sistemos nėra. Pareigų kaita organizaciniu lygmeniu – pakankamai ribota. Neįtvirtintas karjeros progresijos modelis valstybės tarnyboje lemia pakankamai statišką karjerą. Paprastai valstybės tarnautojo karjera priklauso nuo to, kiek jis pats aktyviai dalyvauja savo karjeros valdyme ir planavime. Kita vertus, nemažai reikšmės turi įstaigos ar institucijos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, žmoniškųjų išteklių valdymo politika.

3.5. Tarnybos (darbo) santykių nutraukimas

Siekiant iki galo suvokti analizuojamų subjektų karjeros sistemas, svarbu išsiaiškinti, kokiomis sąlygomis nutraukiami darbo santykiai valstybės tarnyboje ir PKT. Labai svarbu dar kartą pabrėžti faktą, kad su valstybės tarnautojais darbo sutartys nesudaromos, todėl jų tarnyba iš esmės gali tęstis iki VTĮ nustatytos 65 metų amžiaus ribos. Remiantis VTĮ 43 straipsnio 10 dalimi, kai kuriais atvejais tarnybos laikas gali būti pratęsiamas iki 5 metų. Su PKT kariais sudaromos PKT sutartys, o jų tarnybos laikas priklauso nuo turimo karinio laipsnio. Pagal KASOKTĮ 45 straipsnį PKT karių amžiaus ribos:

- kareivių (jaunesniojo eilinio, eilinio, vyresniojo eilinio) – 40 metų;
- puskarininkų (nuo grandinio iki seržanto majoro (vyresniojo laivūno)) – 50 metų;
- jaunesniųjų karininkų: leitenanto – 35 metai, vyresniojo leitenanto – 40 metų, kapitono (kapitono leitenanto) – 43 metai;

²⁷ Moterų ir vyrų lygių galimybių krašto apsaugos sistemoje analizė (2011-11-30). http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/tyrimai_536.html [žiūrėta 2012-01-15].

- vyresniųjų karininkų: majoro (komandoro leitenanto) – 46 metai, pulkininko leitenanto (komandoro) – 50 metų, pulkininko (jūrų kapitono) – 53 metai;
- generolų (admirolų) – 58 metai,
- PKT karių, einančių karinių specialistų pareigas (pagal krašto apsaugos ministro patvirtintą karinių specialybių sąrašą) – 55 metai.

Visgi, kai kuriais atvejais, atsižvelgiant į krašto apsaugos sistemos poreikius, krašto apsaugos ministras gali pratęsti ne aukštesnio kaip pulkininko (jūrų kapitono) laipsnio PKT ne ilgiau kaip 2 metams, o jiems praėjus PKT gali būti pratęsiama tik karininkams, turintiems ne aukštesnį nei majoro (komandoro leitenanto) laipsnį ne ilgesniam nei 2 metų laikotarpiui (KASOKTĮ 46 straipsnis). Bet koku atveju, ilgiausias tarnybos laikas numatytas aukščiausio rango karininkams – generolams (admirolams). 58 metai yra maksimali amžiaus riba PKT, kuri galima absoliučiai mažumai karių²⁸.

Valstybės tarnautojo atleidimą iš pareigų reglamentuoja VTĮ 44 straipsnis. Tarnybos santykių nutraukimo priežastys yra šios:

- 1) valstybės tarnautojas atsistatydina savo noru;
- 2) valstybės tarnautojui sueina 65 metai ar baigiasi jo tarnybos pratęsimo terminas;
- 3) pagal vertinimo komisijos siūlymą priimamas sprendimas atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų;
- 4) valstybės tarnautojas, įvertinus jo tarnybinę veiklą nepatenkinamai, nesutinka būti perkeltas į žemesnes pareigas;
- 5) valstybės tarnautojo pareigybė panaikinama;
- 6) įstatymų nustatyta tvarka netenka specialios teisės, susijusios su tiesioginių pareigų atlikimu;
- 7) praranda Lietuvos Respublikos pilietybę;
- 8) praranda nepriekaištingą reputaciją;
- 9) netekus darbingumo valstybės tarnautojas negali eiti pareigų ir dėl kitų priežasčių.

Į pareigas priėmusio asmens sprendimu, valstybės tarnautojas gali būti atleistas iš pareigų dėl laikino nedarbingumo nedirbantis ilgiau kaip 120 kalendorinių dienų iš eilės arba ilgiau kaip 140 dienų per paskutinius 12 mėnesių, neįskaitant šeimos narių slaugos ar nedarbingumo dėl užkrečiamų ligų protrūkių, epidemijų.

Valstybės tarnautojui, ketinančiam atsistatydinti savo noru, privaloma apie tai pranešti jį į pareigas priėmusį asmenį ne vėliau kaip prieš 14 kalendorinių dienų, tačiau abipusiu susitarimu, tarnybos santykiai gali būti nutraukti ir anksčiau.

²⁸ Pagal Seimo patvirtintus 2011 m. ir 2016 m. ribinius kaičius generolų (admirolų) gali būti iki 9.

Šios atleidimo iš pareigų priežastys iš esmės patvirtina faktą, kad valstybės tarnautojas įdarbinamas visam darbingam amžiui, nes tarnybos santykių nutraukimas beveik visais atvejais priklauso nuo jo atliekamų pareigų kokybės ir kitų su juo susijusių veiksnių. Vienintelė nuo valstybės tarnautojo galimai nepriklausanti priežastis – pareigybės panaikinimas, kuris gali būti taikomas ne visiems valstybės tarnautojams. VTĮ 44 straipsnio 6 dalis draudžia iš pareigų atleisti nėščias valstybės tarnautojas bei valstybės tarnautojus auginančius vaiką (vaikus) iki trejų metų ne tik dėl pareigybės panaikinimo (išskyrus, jei institucija ar įstaiga likviduojama), bet ir už jų darbo trūkumus.

Pareigybės panaikinimas nebūtinai reiškia valstybės tarnautojo karjeros pabaigą. VTĮ 43 straipsnyje teigiama, kad valstybės tarnautojas, kurio pareigybė naikinama, paskiriamas į kitas to paties lygio ir kategorijos pareigas, o jei tokių nėra ir valstybės tarnautojas sutinka, – į žemesnes (1 dalis). Jei visgi tarnybos santykiai nutraukiami, buvusiam valstybės tarnautojui (jei jam nėra 65 metų), atleistam iš pareigų dėl pareigybės panaikinimo, 6 mėnesius nuo atleidimo iš pareigų Vyriausybės nustatyta tvarka siūlomos tos pačios ar žemesnės kategorijos valstybės tarnautojo pareigos (2 d.). Buvęs valstybės tarnautojas, pageidaujantis gauti pasiūlymus dėl naujų pareigų, turi pateikti rašytinį prašymą VTD. Remiantis VTD kiekybiniais duomenimis, iš 2010 metais dėl pareigybės panaikinimo atleistų 1063 valstybės tarnautojų, prašymus pateikė 510. Jiems buvo pateikta 1145 pareigų pasiūlymų. 126 asmenys, tai yra 25 procentai visų pageidavusių, vėl buvo priimti į valstybės tarnybą²⁹. Nors iš naujo į valstybės tarnybą priimtų valstybės tarnautojų procentas nėra didelis, tačiau bent minimalią galimybę turi visi pageidaujantys.

PKT karių tarnybos santykių nutraukimą reglamentuoja KASOKTĮ 37, 38, 39 ir 45 straipsniai. PKT kario karjera baigiasi:

- 1) nutraukus PKT sutartį prieš terminą;
- 2) pasibaigus PKT sutarties terminui ir jo toliau nepratęsus;
- 3) kai kariui sukanka įstatymo nustatytas išleidimo į atsargą amžius.

PKT sutarties nutraukimas gali būti *kario iniciatyva* ar *dėl jo kaltės*, o taip pat *ir dėl aplinkybių, nepriklausančių nuo kario*.

Kario inicijuojamas PKT sutarties nutraukimas prieš terminą galimas tik krašto apsaugos ministro nustatyta tvarka ir jo sprendimu **dėl pripažintų svarbių priežasčių**. Kitais atvejais PKT sutartį nutraukęs anksčiau termino karys laikomas savavališkai pasišalinusiu iš tarnybos ir atsako pagal įstatymus³⁰ (37 str.).

²⁹ Kiekybiniai duomenys apie asmenis, kurie 2010 m. kreipėsi į valstybės tarnybos departamentą prie vidaus reikalų ministerijos dėl pareigų siūlymo ir statuso atkūrimo. <http://www.vtd.lt/index.php?-1889916524> [žiūrėta 2012-01-25].

³⁰ Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso 322 straipsnis numato areštą arba laisvės atėmimą iki 2 metų už pasišalinimą iš tarnybos vietos be pateisinamos priežasties nuo 3 iki 10 dienų, o už šią veiką karo padėties metu ar atliekant kovos užduotis – nuo 2 iki 8 metų laisvės atėmimo.

Dėl kario kaltės ir dėl su jo sveikata susijusių aplinkybių PKT sutarties privalomas nutraukimas numatytas šiais atvejais:

- 1) bandomojo laikotarpio priimant į PKT rezultatai įvertinti neigiamai;
- 2) karys netenka Lietuvos Respublikos pilietybės;
- 3) tyčiniais veiksmais atskleidžia valstybės ar tarnybos paslaptis;
- 4) tyčine neteisėta veika KAS padarė turtinę žalą;
- 5) įsiteisėja teismo sprendimas, kuriuo karys nuteisiamas už tyčinį nusikaltimą;
- 6) pažeidžia KASOKTĮ 36 straipsnio reikalavimus arba apribojimus;
- 7) išaiškėja nuslėptos aplinkybės, prieštaraujančios draudžiamosioms nuostatoms, ir tų aplinkybių negalima pašalinti;
- 8) karys negali tarnauti PKT dėl invalidumo, nustatytos priklausomybės nuo alkoholio, narkotinių, toksinių ar psichotropinių medžiagų (38 str., 1 d.);

Visi kiti atvejai nurodyti 38 straipsnio 2 dalyje, tai yra jei karys pažeidžia drausmės statutą, pažemina kario vardą, nepaklūsta teisėtam įsakymui, dėl neatsargumo atskleidžia valstybės ar tarnybos paslaptis, paaikškėja ir nustatoma, kad dėl sveikatos būklės karys negali atlikti pareigų ir kiti atvejai, yra *galimos* atleidimo iš tarnybos priežastys krašto apsaugos ministro ar kariuomenės vadovybės iniciatyva ar valia.

Sutarties nutraukimo aplinkybės, *nepriklausančios nuo kario* – tai:

- 1) dalinio, tarnybos ar kitos KAS institucijos likvidavimas;
- 2) karių skaičiaus sumažinimas, dalinio, tarnybos ar kitos KAS institucijos pertvarkymas ir (arba) kai nėra kario laipsnį ir kvalifikaciją atitinkančių pareigų.

PKT sutarčių sudarymo terminai įvardinti KASOKTĮ 31 straipsnyje. PKT kariams numatytas ne ilgesnis (vadinasi, gali būti ir trumpesnis) kaip 5 metų sutarties laikotarpis. Kitokias sąlygas turi karininkai, baigę LKA ar karininkus rengiančią užsienio mokyklą. Jų PKT sutarties terminas numatytas iki įstatymo nustatytų išleidimo į atsargą metų. Kariai, pasirašantys PKT sutartį, įsipareigoja nustatytą laikotarpį tarnauti PKT KASOKTĮ, statutų ir kitų teisės aktų nustatytais sąlygomis ir tvarka bei vykdyti visas kario pareigas.

Vadovaujantis PKT sutarties pratęsimo ir karių, sukakusių išleidimo iš PKT į atsargą amžių, tarnybos pratęsimo tvarkos aprašu, patvirtintu krašto apsaugos ministro 2011 m. sausio 6 d. įsakymu Nr. V–15, kario kandidatūros dėl PKT sutarčių ar tarnybos pratęsimo yra svarstomos tam tikrose komisijose tais atvejais, kai karys atitinka šiuos reikalavimus:

- 1) yra pateikęs prašymą dėl PKT sutarties ar tarnybos pratęsimo;
- 2) paskutiniai du įvertinimai pagal atestatą ne žemesni kaip patenkinamai;
- 3) turi galiojančią ekspertinio nutarimo pažymą dėl tinkamumo PKT;

- 4) ekspertinio nutarimo pažymoje įrašyta sveikatos grupė atitinka pareigybei nustatytą sveikatos grupę;
- 5) fizinės parengties testas laikytas ne vėliau kaip prieš 6 mėnesius ir įvertintas teigiamai (4 punktas).

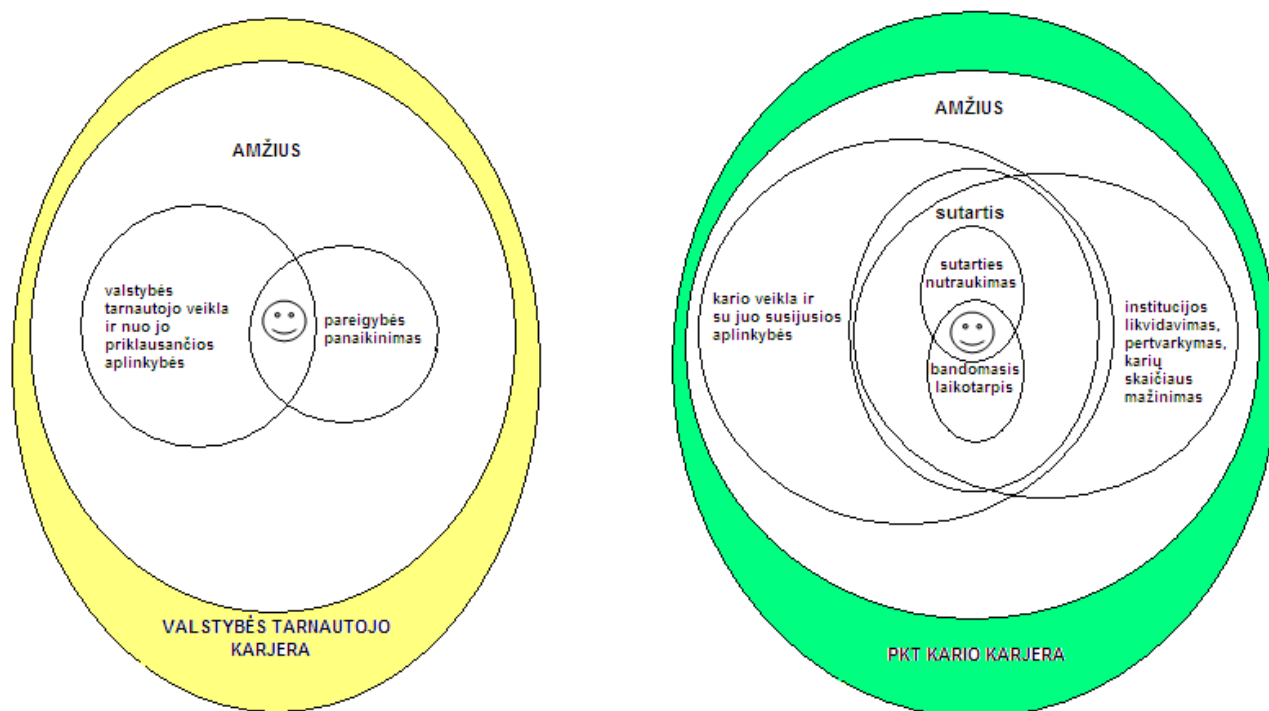
Tolesnių procedūrų vardinti netikslinga, tiesiog svarbu atkreipti dėmesį, kad visą tarnybos PKT laiką, nuo pat sutarties pasirašymo iki jos nutraukimo ar išleidimo į atsargą, svarbus išlieka fizinis kario potencialas. Ši specifiška įtakoja ribotą PKT kario tarnybos laiką, tačiau 20 ir daugiau metų stažas KAS užtikrina teisę į kario valstybinę pensiją³¹ bei galimybę dalyvauti Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos sukūrimo programoje, patvirtintoje 2005 m. rugsėjo 20 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 1030. Programos tikslas – užtikrinti efektyvią išeinančių į pensiją ar išleidžiamų į atsargą karių socialinio prisitaikymo ir kompleksinių reabilitacijos priemonių taikymo sistemos veiklą. Šia užsienio šalių praktikos įtakota sistema siekiama suteikti pagalbą ne tik tarnybą baigiantiems kariams, bet ir gerinti bendrą psichologinį klimatą KAS, tarnybos motyvaciją. Programos dalyviams suteikiama teisė gauti profesinio orientavimo konsultacijas, kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo kursus, pagalbą įsidarbinant bei medicininės reabilitacijos paslaugas Karių reabilitacijos centre³². Šios teisiškai įtvirtintos priemonės, sutartimis ir amžiumi apribotai PKT kario tarnybai suteikia tam tikro socialinio saugumo ypatingai reikalingo bendrųjų karinių specialybių kariams, kurių darbo patirtis gali būti sunkiau pritaikoma civiliniame gyvenime.

Taigi, PKT kario karjeros trukmė priklauso ne tik nuo jo amžiaus, bet ir nuo PKT sutarties numatyto termino, kuris gali būti pratęsiamas arba nutraukiamas. Pats PKT karys, sutartimi įsipareigojęs statutų ir teisės aktų sąlygomis bei tvarka vykdyti visas kario pareigas, negali nesant svarbių priežasčių tarnybos baigti anksčiau laiko, antraip gresia baudžiamoji atsakomybė. Valstybės tarnautojo padėtis šiuo atžvilgiu yra paprastesnė, nes jo tarnybos neriboja sutartys, be to, bet kada panorėjęs gali nutraukti darbo santykius ir rinktis karjerą kitoje srityje. Vienas svarbiausių valstybės tarnautojo karjeros pranašumų yra tai, kad valstybės tarnautojas labiau užtikrintas dėl savo tarnybos vietos, nes yra įdarbinamas visam darbingam amžiui, o PKT kario karjera, remiantis įstatymu nustatytais amžiaus ribomis, santykinai trunka trumpiau, o ir PKT sutarties nepratęsimas gali ją dar labiau sutrumpinti. Socialinio stabilumo PKT karys įgauna KAS tarnybą atlikęs 20 ir daugiau metų. Šis darbo stažas garantuoja kario pensiją ir tam tikrą pagalbą įsitvirtinant naujoje darbo aplinkoje.

³¹ Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymo 3 straipsnio 1 dalis.

³² Pareigūnų ir karių, išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos sukūrimo programos įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašas patvirtintas LR krašto apsaugos ministro 2006 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr. V-1134.

Apibendrinant galima teigti, kad PKT kario ir valstybės tarnautojo karjeros laikas bei tarnybos santykių nutraukimo sąlygos nėra adekvačios. Taip pat PKT kario karjera yra ribojama didesniu kiekiu veiksmų (6 pav.) ir tai sukelia didesnę socialinę nestabilumą. Valstybės tarnautojo karjera, tinkamai atliekant pareigas, gali tęstis visą jo darbingą amžių. Šiuo aspektu valstybės tarnautojo karjera turi pranašumą.



6 pav. Karjeros valstybės tarnautojo ir PKT kario karjerą ribojantys veiksniai

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Daugelis karjeros teoretikų deklaruoja socialinių transformacijų sąlygotą poslinkį nuo tradicinės karjeros link šiuolaikinės, tačiau akivaizdu, kad tradicinė karjera nėra išnykusi, o šiuolaikinė karjera yra viena iš šiandien egzistuojančių formų. Šie modeliai praktiškai vienas šalia kito veikia valstybinėje tarnyboje. Būtent PKT kario karjeros sistema yra tradicinės karjeros taikymo pavyzdys, o valstybės tarnautojo karjera turėdama tradicinės karjeros bruožų labiau atitinka šiuolaikinės karjeros koncepciją. Šį teiginį patvirtina atlikta teisės aktų analizė, kuri leidžia daryti **išvadas**:

1. PKT kario karjeros valdymas ir planavimas išplėtotas organizaciniu lygmeniu, tuo tarpu atsakomybę už valstybės tarnautojo karjerą daugiau prisiima pats individas. Vienintelis teisiškai įtvirtintas karjeros planavimo įrankis valstybės tarnyboje yra tarnybinės veiklos vertinimas, kurio trūkumai sudaro prielaidą abejoti tiek dėl teisingo vertinimo, tiek dėl nuoseklaus karjeros planavimo.
2. PKT kario karjeros ateitis yra aiški, gana tiksliai ir toli planuojama. Laipsnių sistema, siejama su pareigomis, bei jų suteikimo nuoseklumas kariui leidžia numatyti vertikalios karjeros eigą ir tokiu būdu veikia kaip motyvuojanti priemonė. Valstybės tarnyboje karjeros perspektyva neįtvirtinta, karjeros sistemai trūksta aiškumo, nuoseklumo.
3. PKT kario karjeros eiga susieta su amžiumi, tarnybos laiku, o valstybės tarnyboje šie kriterijai nėra svarbūs.

Karjeros sistemos sąvoka mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip žmogiškųjų išteklių politika, praktika bei nustatytų prioritetų visuma. Bet kokios sistemos suvokimui svarbus jos sudedamųjų dalių identifikavimas. Valstybės tarnautojo ir PKT kario karjeros sistemos lyginamoji analizė buvo paremta penkiais karjeros elementais: 1) įėjimas į organizaciją, 2) personalo vertinimas, 3) mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, 4) mobilumas, 5) tarnybos (darbo) santykių nutraukimas. Jų analizė leido susisteminti teisinę informaciją bei padaryti šias **išvadas**:

1. Valstybės tarnyboje vykdoma *personalo paieška* skelbiant konkursus į laisvas pareigas. Tuo tarpu konkursai į PKT neskelbiami, o potencialūs kandidatai *verbuojami* skleidžiant informaciją apie LK bei naudojant kitus būdus. Pastebėtina, kad verbavimo strategija, lyginant su personalo paieška, leidžia pritraukti daugiau potencialių pretendentų, taigi, tikėtina, kad tokiu būdu atsiranda didesnė galimybė iš jų atrinkti tinkamiausią.

2. Būsimieji PKT kariai atrenkami iš pageidavimą pareiškusių, bendruosius ir specialiuosius reikalavimus atitinkančių kandidatų vertinant ir reitinguojant juos pagal priėmimo į PKT Metodikoje įtvirtintus aiškius kriterijus. Tuo tarpu priėmimas į valstybės tarnybą dėl galutinio atrankos metodo pokalbio, didžiąja dalimi priklauso nuo komisijos narių profesionalumo. Tai sudaro prielaidą manyti, kad teoriškai atranka į PKT yra objektyvesnė.
3. Kandidatai tiek į valstybės tarnybą, tiek į PKT pirmiausia turi atitikti bendruosius reikalavimus (Lietuvos Respublikos pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas, nepriekaištinga reputacija). Esminis skirtumas – į PKT priimami pakankamai jauni (paprastai nuo 18 iki 35 metų), fiziškai stiprūs, tam tikrą sveikatos būklę atitinkantys asmenys, o valstybės tarnyboje amžiaus riba – 65 metai. Pretendentams į valstybės tarnybą svarbu atitikti pareigybės aprašyme nurodytus žinių ir gebėjimų reikalavimus, kuriuos, siekiantis karjeros valstybės tarnyboje asmuo, su laiku gali įgyti. Taigi, dėl pakankamai riboto amžiaus ir fizinio potencialo svarbos PKT skirta anaipol ne kiekvienam pageidaujančiam.
4. Svarbus įėjimo į organizaciją bruožas – įdarbinimo terminas. Su valstybės tarnautojais darbo sutartys nesudaromos, karjera valstybės tarnyboje gali tęstis visą darbingą amžių. PKT numatytos darbo sutartys ne ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui su galimybe jas pratęsti, o karininkams po studijų LKA ar karininkus rengiančioje užsienio mokykloje – iki sukaks įstatymu numatyti į atsargą metai. Taigi, valstybės tarnybai būdingas didesnis socialinis stabilumas.
5. Tarnybinės veiklos vertinimas, kaip vienas iš svarbiausių karjerai įtaką darančių veiksnių, didžiąja dalimi priklauso nuo vertinančiojo gebėjimo išvengti subjektyvumo. Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo sistema yra sudėtingesnė už PKT kario atestaciją, nes vertinimo procedūrai turi pasirengti ne tik tiesioginis vadovas, bet ir pats valstybės tarnautojas. Pastarasis pats turi įsivertinti savo kvalifikaciją bei kartu su vadovu parengti einamųjų metų uždavinius, kurių atlikimo rezultatai turės lemiamos reikšmės tarnybinės veiklos vertinimui. PKT karys vertinimo procedūroje dalyvauja tik jau esant užpildytai atestacijos formai su kurios išvadomis gali sutikti arba nesutikti.
6. Nuo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų priklauso vertinamojo mokymai, kvalifikacijos kėlimas bei mobilumas. Valstybės tarnautojo įvertinto „gerai“ teisinė padėtis nesikeičia, o PKT karys šiuo atveju tampa kandidatu aukštesniam kariniam laipsniui gauti, planuojami jo būsimi mokymai bei kvalifikacijos kėlimas. Valstybės

tarnautojo įvertinimas „patenkinamai“ ir „nepatenkinamai“ vertinimo komisijos sprendimu suteikia teisę į kvalifikacijos kėlimą, kai tuo tarpu PKT siekiama investuoti tik į teigiamai vertinamus karius.

7. Valstybės tarnyboje numatytos dvi mokymų rūšys: įvadinis mokymas (privalomas visiems valstybės tarnautojams) ir kvalifikacijos tobulinimas. Šie mokymai labiau orientuoti į šiandienos žinių plėtimą, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimą. PKT be kvalifikacijos tobulinimo vykdomi karjeros ir specialybės kursai, kurie reikalingi ne tik einamoms, bet ir būsimoms pareigoms. Taigi, mokymai PKT siejami su kario karjeros planavimu.
8. Tiek valstybės tarnyboje, tiek PKT, galimas vertikalus ir horizontalus mobilumas. Visgi valstybės tarnybos karjeros sistema yra pakankamai statiška. Valstybės tarnautojas, pradėjęs karjerą vienoje pareigose, jose gali likti iki karjeros pabaigos. Mobilumas valstybės tarnyboje daugiau priklauso nuo paties valstybės tarnautojo aspiracijų. Tuo tarpu PKT kario karjera yra planuojama organizaciniu lygmeniu. Laipsnių sistema, žyminti ne tik subordinaciją, bet ir karių patirtį bei kvalifikaciją, užtikrina galimybę į vertikalią karjerą visiems gerai tarnybą atliekantiems kariams. Horizontalaus mobilumo sistema ne visiems PKT kariams vienoda. Rotacija numatyta bendrųjų karinių specialybių karininkams. Visi kiti kariai perkeliama esant tarnybinei būtinybei ar kitoms priežastims. Tačiau būtent bendrųjų karinių specialybių karininkai turi palankesnes vertikalios karjeros galimybes.
9. Valstybės tarnautojo karjera santykinai trunka ilgiau nei PKT kario. Be to, valstybės tarnautojas turi teisę bet kada nutraukti darbo santykius. Tokios laisvės neturi PKT karys. Statutinei tarnybai būdingi didesni apribojimai nei civilinei, tačiau 20 metų tarnybos stažas užtikrina teisę į valstybinę pensiją ir galimybę pasinaudoti socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo pagalba. Šios priemonės kompensuoja santykinai trumpesnės PKT karjeros trūkumus.

Apibendrinant atliktos analizės išvadas galima konstatuoti, kad valstybės tarnybos karjeros sistemos aiškumo ir nuoseklumo trūkumai bei karjeros galimybių stoka gali sudaryti prielaidas mažėti valstybės tarnautojo motyvacijai, kurią palaiko nebent užtikrintas socialinis stabilumas. Kita vertus daugeliui žmonių, ypač jaunų, svarbu tobulėti, žinoti savo karjeros perspektyvas. Šiuo atveju patrauklesnė yra PKT tarnyba. Taigi, hipotezė: „profesinės karo tarnybos karys turi geresnes karjeros galimybes lyginant su valstybės tarnautoju“ pasitvirtina.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad valstybės gerovė nemaža dalimi priklauso tiek nuo civilinės, tiek nuo statutinės tarnybos funkcionavimo kokybės. Aukšto lygio specialistų pritraukimui ir

išlaikymui svarbus tarnybų konkurencinis pranašumas darbo rinkoje. Šios sąlygos užtikrinimui ypatingai svarbios ne menamos karjeros galimybės, o įtvirtinta karjeros perspektyva. Valstybės tarnyba patirties turėtų semtis iš PKT.

Rekomendacijos:

1. Karjeros perspektyva valstybės tarnyboje galėtų būti įtvirtinta įteisinus tam tikrą tarnybos stažą atitinkamose pareigose, kuris kartu su kitais kriterijais galėtų užtikrinti perkėlimą į atsilaisvinusias aukštesnes pareigas be viešo konkurso. Atranka iš išorės kandidatų turėtų būti skelbiama į laisvas žemiausio lygio pareigas arba į aukštesnes, jei į jas neatsiranda tinkamų kandidatų iš vidinių personalo resursų.
2. Svarbu valstybės tarnyboje įdiegti karjeros planavimo procedūrą, kuria būtų nuosekliai ir tikslingai planuojami valstybės tarnautojo mokymai siejami ne tik su šiandienos žinių bei įgūdžių tobulinimu, bet ir su ruošimusi naujoms pareigoms.
3. Būtina tobulinti valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo procedūrą, kuri netinkama rutininį darbą atliekančiam personalui. Be to, veiklos vertinimas neturėtų būti siejamas su užduočių viršijimu, kuris daugeliu atveju net teoriškai yra neįmanomas, o tai galimai sudaro prielaidas personalo motyvacijos mažėjimui. Pažymėtina ir tai, kad užduočių viršijimas gali reikšti netiksliai suplanuotą ir nebūtinai kokybiškai atliktą veiklą. Valstybės tarnybai svarbu užtikrinti tinkamą, kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, todėl į šiuos kriterijus ir turi būti orientuotas valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimas.

LITERATŪRA

1. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 1(14), p. 13–24. – ISSN 1648 – 9098.
2. Bakanauskienė I. *Personalo valdymas*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008. – 343p. – ISBN 978-9955-12-431-3.
3. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // *Viešasis administravimas*. – Kaunas: Technologija, 2007. – p. 214–252. – ISBN 9986-13-704-7.
4. Baruch Y. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices // *Personnel Review*, 2003. – Vol. 32, p. 231–251. – ISSN 0048-3486.
5. Baruch Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives // *Career Development International*, 2003. – Vol. 9, p. 58–73. – ISSN 1362-0436.
6. Briscoe J. P., Hall D. T., The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications // *Journal of Vocational Behavior*, 2006, p. 4–18, <http://www.choixdecarriere.com/pdf/5873/Briscoe-2006.pdf> [žiūrėta 2011-08-17].
7. Chreptavičienė V., Starkutė J., The Model of Cohesions between Career and Competence // *Inžinerinė ekonomika*, 2010. – Nr. 21(5), p. 537–549. – ISSN 1392-2785.
8. Čiutienė R., Sakalas A. Career models comparative analysis // *Inžinerinė ekonomika*, 2004. – Nr. 3(38), p. 55–62. – ISSN 1392-2785.
9. Čiutienė R. et al., Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career // *Inžinerinė ekonomika*, 2006. – Nr. 5(50), p. 99–106. – ISSN 1392-2785.
10. Forrier A. et al., Career counseling in the new career era: A study about the Influence of Career Types, Career Satisfaction and Career Management on the Need of Career Counseling, 2005, 37p., <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/122259/1/CareerCounselingintheNewCareerEra.pdf> [žiūrėta 2011-08-15].
11. Greenhaus J. H. et al., *Career Management*. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2010. – p. 512. – ISBN 978-1-4129-7826-2.

12. Gumuliauskienė A. ir kt. Karjera šiandien ir rytoj. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2002. – 96p. – ISBN 9986-38-368-4.
13. Hall D. T. Careers In and Out of Organizations. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. – 345p. – ISBN 9780761915478.
14. Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: PRaction, 2007. – p. 196–221. – ISBN 978-9955-9981-0-5.
15. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997. – 208p. – ISBN 9986-13-561-3.
16. Kariuomenės vienetai.
http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/kariuomenes_vienetai.html [žiūrėta 2011-11-27].
17. Kiekybiniai duomenys apie asmenis, kurie 2010 m. kreipėsi į valstybės tarnybos departamentą prie vidaus reikalų ministerijos dėl pareigų siūlymo ir statuso atkūrimo.
<http://www.vtd.lt/index.php?-1889916524> [žiūrėta 2012-01-25].
18. Kučinskienė R. Ugdymo karjerai metodologija: monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2003. – 229p. – ISBN 9955-585-25-0.
19. Laurinavičius A. Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas // Viešoji politika ir administravimas, 2002. – Nr. 3, p. 99–108. – ISBN 1648-2603.
20. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 399p. – ISBN 9955-563-57-5.
21. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis.
http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/skaiciai_ir_faktai_537.html [žiūrėta 2011-12-03].
22. Masiulis K. Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: PRaction, 2007. – p. 117–141. – ISBN 978-9955-9981-0-5.
23. Moterų ir vyrų lygių galimybių krašto apsaugos sistemoje analizė (2011-11-30).
http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/socialine_sauga_514/tyrimai_536.html [žiūrėta 2012-01-15].
24. Patton W., McMahon M. L. Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. – Rotterdam: Sense Publishers, 2006. – 385p. – ISBN 90-77874-13-5.

25. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas: asmeninė (individualioji) perspektyva: mokomoji knyga. – Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006. –171p. – ISBN 9955-12-156-4.
26. Pivoras S., Dapkutė R. Tarnybinės veiklos vertinimas Lietuvos valstybės tarnybos personalo vadyboje // Politologija, 2004, Nr. 1(33), p. 56–74. – ISSN 1392-1681.
27. Profesinė karo tarnyba. <http://www.karys.lt/tarnybos-budai/pkt.html> [žiūrėta 2011-12-03].
28. Puškorius S., Vanagas R. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje // Viešoji politika ir administravimas, 2011. – T. 10, Nr. 4., p. 618 – 632. – ISBN 1648-2603.
29. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (pataisyta ir papildyta 2011-12-09). <http://www.vtd.lt/index.php?-1524549099> [žiūrėta 2011-12-15].
30. Rosinaitė V. Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, sociologija (05 S). – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010. – 191p., URL: <http://tools.laba.lt/marc/fulltext.php?lib=etd01&sys=000012781>.
31. Rotacija ir šeima: problemų labirintai // Karys, 2007. – Nr. 10, p. 6 – 9. – ISSN 2029-5669.
32. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – 277p. – ISBN 9986-09-186-1.
33. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1997. – 111p. – ISBN 9986-13-606-7.
34. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205p. – ISBN 9986-13-818-3.
35. Stanišauskienė V. Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai: monografija. – Kaunas: Technologija, 2004. – 170p. – ISBN 9955-09-721-3.
36. Stanišauskienė V., Večkienė N. Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema // Socialiniai mokslai, 1999, Nr. 2(19), p. 7–21. – ISSN 1392-0758.
37. Sullivan S. E. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda // Journal of Management, 1999, Vol. 25, No. 3, p. 457 – 484, [http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Sullivan\(1999\).pdf](http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Sullivan(1999).pdf) [žiūrėta 2011-08-15]
38. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004 – 335p. – ISBN 9955-563-663-X.
39. Urbonienė A., Stanišauskienė V. Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas // Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys, 2006, Nr. 2, p. 97–102. – ISSN 1822-6310.
40. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2001. – p. 462; p. 904. – ISBN 9986-465-50-8.

41. Valackienė A. Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2005, Nr. 5, p. 382–388. – ISSN 1648 9098.
42. Valickas A., Gražulis V., *Career Development in the Lithuanian civil service: systemic approach* // *Viešoji politika ir administravimas*, 2010, Nr. 32, p. 120–136. – ISSN 1648-2603.
43. Valickas A. Karjeros vystymo sistema Lietuvos valstybės tarnyboje: individo ir organizacijos lygmenų integracija: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2011. – 193p. – ISBN 978-9955-19-3074.
44. Valstybės tarnautojų mokymo pagrindinės nuostatos. <http://www.vtd.lt/index.php?75319984> [žiūrėta 2012-01-03].
45. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. <http://www.vtd.lt/index.php?1653680349> [žiūrėta 2011-12-11].
46. Vanagas R. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 2(15), p. 318 – 327. – ISSN 1648-9098.
47. Župerkienė E., Župerka A. Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2010, Nr. 20(1), p. 1 – 11. – ISSN 1822-6760.

Teisės aktai:

48. Lietuvos kariuomenės vado 2009 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. V–628 „Dėl krašto apsaugos sistemos kareivių, jūreivių, seržantų ir puskarininkių atrankos stažuotis ar mokytis tvarkos aprašo patvirtinimo“.
49. Lietuvos kariuomenės vado 2011 m. gruodžio 23 d. įsakymas Nr. V–1326 „Dėl karių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, poreikio mokytis Lietuvos kariuomenės mokymo įstaigose nustatymo, kursų planavimo, atrankos ir siuntimo mokytis tvarkos aprašo patvirtinimo“.
50. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas // *Valstybės žinios*, 2000-10-25, Nr. 89-2741.
51. Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymas // *Valstybės žinios*, 1996-11-06, Nr. 106-2427 (aktuali redakcija nuo 2011-09-01).
52. Lietuvos Respublikos Konstitucija // *Valstybės žinios*, 1992-11-30, Nr. 33-1014.
53. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymas Nr. V–488 „Dėl profesinės karo tarnybos karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

54. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2006 m. lapkričio 10 d. įsakymas Nr.V–1134 „Dėl pareigūnų ir karių išleidžiamų į pensiją, socialinio prisitaikymo, medicininės reabilitacijos bei profesinio orientavimo į kitas veiklos sritis sistemos sukūrimo programos įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje tvarkos aprašo patvirtinimo“.
55. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. gegužės 12 d. įsakymas Nr. V–498 „Dėl krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymo Nr. V–488 „Dėl profesinės karo tarnybos karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo.
56. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V–1406 „Dėl krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymo Nr. V–488 „Dėl profesinės karo tarnybos karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo.
57. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymas Nr. V–1179 „Dėl priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2007-12-13, Nr. 131-5323.
58. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymas Nr. V–1180 „Dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymo Nr. V–1179 „Dėl priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios, 2010-11-11, Nr. 132-6749.
59. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2011 m. liepos 8 d. įsakymas Nr. V–778 „Dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymo Nr. V–1179 „Dėl priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ // Valstybės žinios, 2011-07-16, Nr. 89-4292.
60. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V–1448 „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos“.
61. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. spalio 17 d. įsakymas Nr. V–1351 „Dėl krašto apsaugos sistemos karių atrankos stažuotis ar mokytis tvarkos“.
62. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 10 d. įsakymas Nr. V–1112 „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos pakeitimo“.
63. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymas Nr. V–982 „Dėl aukštesnio karininko laipsnio suteikimo tvarkos aprašo tvirtinimo“.
64. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. rugsėjo 3 d. įsakymas Nr. V–924 „Dėl karininkų rengimo koncepcijos tvirtinimo“.
65. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymas Nr. V–1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“.

66. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 17 d. įsakymas Nr. V–1254 „Dėl aukštesnių karinių laipsnių suteikimo kareiviams (jūreiviams) ir puskarininkiams tvarkos aprašo tvirtinimo“.
67. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2011 m. sausio 6 d. įsakymas Nr. V–15 „Dėl krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 20 d. įsakymo Nr. V–114 „Dėl profesinės karo tarnybos sutarties ir profesinės karo tarnybos pratęsimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“.
68. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1998-05-27, Nr. 49-1325 (aktuali redakcija nuo 2011-09-01).
69. Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas // Valstybės žinios, 1994-12-23, Nr. 99-1958.
70. Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2011 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2016 metais nustatymo, krašto apsaugos sistemos karių ribinių skaičių ir statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus 2011 metais ir 2016 metais patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios, 2011-07-13, Nr. 86-4171.
71. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999-07-30, Nr. 66-2130; 2002-04-23, Nr. 45-1708 (aktuali redakcija nuo 2011-12-31).
72. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1V–735 „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2010-01-09, Nr. 3-131.
73. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. liepos 2 d. įsakymas Nr. 1V–451 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2010-07-10, Nr. 81-4255.
74. Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas // Valstybės žinios, 1997-07-16, Nr. 67-1659 (aktuali redakcija nuo 2011-03-29).
75. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ // Valstybės žinios, 2002-06-19, Nr. 60-2470 (aktuali redakcija nuo 2011-05-22).
76. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002-06-28, Nr. 65-2654 (aktuali redakcija nuo 2011-10-19).
77. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 967 „Dėl valstybės tarnautojo statuso atkūrimo ir pareigų siūlymo buvusiems valstybės tarnautojams tvarkos

- patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2002-06-28, Nr. 65-2655 (aktuali redakcija nuo 2011-08-24).
78. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2006-08-12, Nr. 88-3466.
79. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 24 d. nutarimas Nr. 1114 „Dėl valstybės tarnautojo perkėlimo tarnybinio kaitumo būdu į kitas karjeros valstybės tarnautojo pareigas taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2007-10-27, Nr. 111-4541.
80. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011 – 2013 metų strategijos patvirtinimo“ // Valstybės žinios, 2011-01-15, Nr. 6-230.

Konstitucinio Teismo nutarimai:

81. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2002 m. gruodžio 24 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 3 straipsnio 3 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 3 straipsnio 4 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 5 straipsnio 1 dalies 2 punkto (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 18 straipsnio 1 dalies (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 19 straipsnio 1 dalies 2, 3, 4, 8, 15 punktų (2000 m. spalio 12 d. redakcija), 21 straipsnio 1 dalies 1, 5, 7, 9, 12, 15, 16, 17, 18 punktų (2000 m. spalio 12 d. redakcija), šios dalies 6 punkto (2000 m. spalio 12 d. ir 2001 m. rugsėjo 25 d. redakcijos) ir šios dalies 14 punkto (2000 m. spalio 12 d. ir 2001 m. lapkričio 8 d. redakcijos), taip pat dėl Lietuvos Respublikos Konstitucijos 119 straipsnio pakeitimo įstatymo taikymo tvarkos konstitucinio įstatymo, Lietuvos Respublikos Konstitucijos 119 straipsnio pakeitimo įstatymo taikymo tvarkos, Konstitucinio įstatymo įrašymo į konstitucinių įstatymų sąrašą įstatymo atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios, 2003-02-25, Nr. 19-828.
82. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas „Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymas // Valstybės žinios, 2004-12-18, Nr. 181-6708.
83. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2009 m. rugsėjo 24 d. nutarimas „Dėl Lietuvos kariuomenės organizavimo principų“ penktosios, šeštosios, aštuntosios pastraipų, Lietuvos

Respublikos Vyriausybės 2008 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. 620 „Dėl naujos redakcijos Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymo koncepcijos patvirtinimo“ patvirtintos naujos redakcijos Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymo koncepcijos 18 punkto nuostatų, Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2008 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2013 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymo 3 straipsnio 2 dalies 2 punkto, Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2009 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2014 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymo 3 straipsnio 2 dalies 2 punkto atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios, 2009-09-26, Nr. 115-4888.

Bagdonienė A. Karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 96 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos analizė ir lyginimas, identifikuoti privalumai ir problemos bei pateikti galimi šių problemų sprendimo būdai. Pirmojoje darbo dalyje atliekama karjeros sampratos analizė: remiantis užsienio ir lietuvių autorių darbais atskleidžiama karjeros koncepcija, aptariami karjerą sąlygojantys veiksniai bei karjeros modeliai. Antroji dalis skirta karjeros sistemos turinio atskleidimui, karjeros sistemos elementų analizei teoriniu aspektu. Trečiojoje dalyje aiškinamos karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario sąvokos, analizuojami šių subjektų karjeros sistemos elementai, identifikuojami privalumai ir trūkumai.

Pagrindiniai žodžiai: karjera, karjeros sistema, karjeros sistemos elementai, karjeros galimybės, valstybės tarnyba, profesinė karo tarnyba.

Bagdonienė A. Career system of career civil servant and professional military service soldier: a comparative analysis / Master's work in Public Administration. Supervisor lect. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 96 p.

ANOTATION

In this master's work has been analyzed and compared career system of career civil servant and professional military service soldier. Fundamental advantages and disadvantages were identified and possible solutions were offered. The first part explains the concept of career, factors that impact career and career models. The second part is dedicated to revelation of the content of career system and theoretical analysis of the elements of career system. The third part of the paper discusses concepts of career civil servant and professional military service soldier, analyses the elements of career system of these subjects, and identifies advantages and disadvantages.

Key Words: career, career system, elements of career system, career opportunities, civil service, professional military service.

Bagdonienė A. Karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 96 p.

SANTRAUKA

Valstybinės tarnybos paskirtis veiksmingai vykdyti viešąjį administravimą ir nuolat teikti viešąsias paslaugas garantuojant viešąjį interesą lemia gana aukštus kvalifikacinius ir profesinius reikalavimus valstybinėje tarnyboje dirbantiems asmenims. Aukšto lygio specialistams pritraukti ir išlaikyti svarbus konkurencinis organizacijos pranašumas darbo rinkoje, kuris didžiąja dalimi priklauso nuo įtvirtintos karjeros sistemos. Taigi, natūraliai kyla klausimai: Kokias karjeros galimybes turi valstybei tarnaujantys asmenys? Kaip tobulinti esamą karjeros sistemą?

Valstybės institucijų bei jų vykdomų funkcijų ypatumai įtakoja diferencijuotą teisinį reguliavimą. Skirtumai tarp civilinės ir statutinės tarnybos suponuoja pagrindinės darbo problemos iškėlimą – tai skirtingos, toje pačioje valstybinėje tarnyboje tarnaujančių asmenų, karjeros galimybės. Tyrimo objektu pasirinkta karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistema. Karjera valstybės tarnyboje mažai tyrinėta, o mokslinių tyrimų, kurie susistemintų profesinės karo tarnybos kario karjeros planavimą ir įgyvendinimą kol kas trūksta. Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir palyginti karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros galimybes. Tikslui pasiekti iškeliami uždaviniai:

- 1) Remiantis moksline literatūra apibūdinti karjeros sampratos mechanizmą.
- 2) Atlikti karjeros elementų analizę teoriniu aspektu.
- 3) Išnagrinėti ir palyginti karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos elementus.
- 4) Identifikuoti esamus privalumus ir problemas bei pateikti galimus sprendimo būdus.

Naudoti tyrimo metodai: dokumentų ir mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje dalyje aiškinama karjeros koncepcija, karjerą įtakojantys veiksniai bei karjeros modeliai. Antroji dalis skirta karjeros sistemos turinio atskleidimui, karjeros sistemos elementų analizei teoriniu aspektu. Trečiojoje darbo dalyje išaiškinamos karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario sąvokos, analizuojami šių subjektų karjeros sistemos elementai, identifikuojami privalumai ir trūkumai.

Atlikta analizė leidžia konstatuoti, kad karjeros valstybės tarnautojo karjeros sistemai trūksta aiškumo ir nuoseklumo. Neįtvirtinta karjeros perspektyva, karjeros galimybių valstybės

tarnyboje stoka gali sudaryti prielaidas valstybės tarnautojo motyvacijos mažėjimui. Karjeros valstybės tarnautojo karjera iš esmės priklauso nuo jo paties aspiracijų. Profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemai būdingas aiškus teisinis reglamentavimas, įtvirtinta vertikali karjera, kuri yra planuojama organizaciniu lygmeniu. Atestacijos metu „gerai“ įvertintas karys tampa kandidatu aukštesniam laipsniui gauti, planuojami jo mokymai. Analogišku atveju karjeros valstybės tarnautojo teisinė padėtis nesikeičia. Taigi, iškelta hipotezė – „profesinės karo tarnybos karys turi didesnes karjeros galimybes lyginant su karjeros valstybės tarnautoju“ – pasitvirtina. Siūloma valstybės tarnyboje įdiegti karjeros planavimo procedūrą, įtvirtinti karjeros perspektyvą bei tobulinti tarnybinės veiklos vertinimo procedūrą.

Bagdonienė A. Career system of career civil servant and professional military service soldier: a comparative analysis / Master's work in Public Administration. Supervisor lect. R. Raudeliūnas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 96 p.

SUMMARY

The reason of state service to effectively execute public administration and constantly provide public services, while ensuring public interest, influences fairly high qualification and professional requirements to the people who work in state service. Competitive advantage of organizations, which for the most part depends on established career system, is important for the attraction of high quality specialists. Therefore, some questions naturally arise: What career opportunities do people in state service have? How to improve current career system?

State institutions and peculiarities of their functions influence differentiated legal regulation. The differences between civil and statute service supposes the main employment problem: these are the different career opportunities for people serving for the same country. The research object is chosen to be the system career of career civil servant and career of professional military service soldier. Career in civil service is little researched whereas scientific research which systemizes the planning and implementation of career as professional military service soldier is lacking. Research purpose: to analyze and compare the opportunities of career of career civil servant and career of professional military service soldier. The following tasks are set to reach the research purpose:

- 1) While referring to science literature, describe the mechanism of career concept;
- 2) Conduct theoretical analysis of career elements;
- 3) Discuss and compare system elements of career of career civil servant and professional military service soldier;
- 4) Identify existing advantages and problems and provide possible solution.

Research methods: analysis of documents and science literature, comparative analysis. The paper consists of three parts. The first part explains the concept of career, factors that impact career and career models. The second part is dedicated to revelation of the content of career system and theoretical analysis of the elements of career system. The third part of the paper discusses concepts of career civil servant and professional military service soldier, analyses the elements of career system of these subjects, and identifies advantages and disadvantages.

The results of the analysis allow concluding that career system of career civil servant lacks clarity and consistency. Non-solidified career perspective, the lack of career opportunities in civil

service may create assumptions for the decrease in motivation of civil servant. Career of civil servant substantially depends on one's own aspirations. Career system of professional military service soldier is characterized by clear legal regulation, firm vertical career, which is planned in organizational level. During assessment, a "well" evaluated soldier becomes a candidate to gain higher rank, one's training is planned. In same circumstances legal status of career civil servant does not change. Therefore, the hypothesis "professional military service soldier has more career opportunities as compared to career civil servant" is confirmed. It is advised to implement career planning procedure in civil service, to solidify career perspective and improve service assessment procedure.