

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

POLITIKOS MOKSLŲ BAKALAURO PROGRAMA

ŽYGIMANTAS MEŠKYS
IV kurso studentas

**KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS VALDYMO REFORMOS ĮTAKA LIETUVOS
KARIUOMENĖS KOMPLEKTAVIMO UŽDAVINIŲ ĮGYVENDINIMUI**

BAKALAURO DARBAS

Darbo vadovas: dr. D. Šlekys

Vilnius, 2016

BAKALAURO DARBO PRIEŠLAPIS

Bakalauro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

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

.....
(data)

.....
(v., pavardė)

.....
(parašas)

Bakalauro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data)

.....
(Gynimo komisijos sekretorės parašas)

Bakalauro darbo recenzentas:

.....
(v., pavardė)

Bakalauro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas:

Komisijos nariai:

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Meškys Ž. Krašto apsaugos sistemos reformos įtaka Lietuvos kariuomenės komplektavimo uždavinių įgyvendinimui, Politikos mokslų specialybės, bakalauro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas D. Šlekys. – V., 2016. – 40 p.

Reikšminiai žodžiai: viešasis administravimas, naujasis viešasis administravimas, po-Naujasis viešasis administravimas, partinė logika, šauktiniai, kariuomenės transformacija, karyba, vadyba, kariuomenės komplektacija, komplektavimo duobė, NATO,

Šiame darbe nagrinėjama 2009-2014 m. susidariusi „komplektavimo duobė“ Lietuvos kariuomenės dalinių užpildyme. Mėginama sieti karo studijas su viešuoju administravimu. Siekiama paaiškinti komplektavimo uždavinių padėtį Lietuvos Krašto apsaugos sistemoje per viešojo administravimo logiką. Tyrime tikrinama prielaida, kad komplektavimo uždavinių įgyvendinimui darė įtaką Krašto apsaugos sistemos valdymo reforma, todėl nagrinėjamas galimas poveikis 2009-2014 m. laikotarpiu.

Turinys

Įvadas 5

1. Literatūros apžvalga	7
1.1. JAV bei kitų NATO šalių patirtis transformuojant kariuomenę	8
1.2. Lietuvos valdžios institucijų inovacijos ir veiklos rezultatai	12
2. Kaip siejasi viešojo administravimo reforma ir Lietuvos kariuomenės transformacija?	13
3. Teorinis pagrindas	14
3.1. Pagrindiniai iššūkiai ir prielaidos sėkmingai kariuomenės transformacijai	14
3.2. Pagrindinės viešojo administravimo reformų teorijos	15
3.2.1. <i>Naujasis viešasis valdymas</i>	16
3.2.2. <i>Po-Naujasis viešasis valdymas</i>	16
3.2.3. <i>Lyginamasis NVV ir po-NVV pagrindas</i>	18
3.3. Kaip siejasi sėkmingos kariuomenės transformacijos prielaidos su po-Naujojo viešojo valdymo doktrina?	20
3.3.1. <i>Tikslai</i>	21
<i>Efektyvumas, racionalumas, tobulinimas</i>	21
<i>Dalyvavimas NATO kolektyvinėje gynyboje bei krizių valdyme</i>	21
3.3.2. <i>NATO kaip sąveikaujantis su struktūriniais pajėgumais veiksnys skatinantis efektyvumą</i>	22
3.3.3. <i>Problemos</i>	23
3.4. Po-NVV modelio pritaikomumas Lietuvos kariuomenės transformacijai įgyvendinti, KAS sistemai stiprinti	24
4. Metodologija	26
5. Tyrimas	30
5.1 Reformos logika.....	30
5.2 Reformos įgyvendinimas	31
5.3. Struktūriniai pajėgumai.....	35
5.4. Efektyvumas	37
5.5. Kaip susidarė „komplektavimo duobė“?.....	38
5.5. Partinė logika	40
Išvados.....	43
Priedas nr. 1.....	46
Literatūros sąrašas.....	49

Ivadas

2015m. pasikeitus geopolitinei situacijai ir nusprendus stiprinti Lietuvos gynybinius pajėgumus, buvo priimtas gana skubus ir ryžtingas politinis sprendimas – laikinai sugrąžinti šaukimą į privalomąją karinę tarnybą (toliau-NPPKT).¹ Toks sprendimas staiga, trumpuoju laikotarpiu nulėmęs beveik 3000 šaukiamąjo amžiaus piliečių (vyrų 19-26m. (įskaitytinai) „loterijos“ principu arba vyrų ir moterų 18-38m. (įskaitytinai) savo noru)² likimus 9 mėnesių laikotarpiui plačiai nuskambėjo žiniasklaidoje ir sukėlė bei iki šandien kelia daug, diskusijų, prieštarų nuomonių tiek visuomenės, tiek politikų tarpe, kvestionuojant tokio sprendimo būtinumą ir motyvus.

Šiuo atveju, būtų sveika kvestionuoti vykusį procesą tarp dviejų Lietuvos gynybai reikšmingų sprendimų, pirma 2008m. sustabdyti mišrios, tiek šaukimu, tiek savanorišku pagrindu komplektuojamos kariuomenės modelį, siekiant pereiti prie profesionalios kariuomenės, o praėjus beveik 6 metams, skubiai 2015m. sugrąžinti.³

Viena iš daugelio išreiškiamų nuomonių visuomenės tarpe buvo netiesiogiai kritikuojantis krašto apsaugos sistemą dėl per menkų priemonių išnaudojimo karių pritraukimui ateiti savo noru į kariuomenę. Turima omenyje, jog atsakingos institucijos turėjusios užtikrinti žmonių pritraukimą nesurado arba nepakankamai gerai ieškojo norinčių tarnauti, blogai atliko savo pareigas, nebuvo efektyvios pritraukdamos karių į profesinę ar tarnybą rezerve, kas ir lėmė susidariusią situaciją.⁴ „Pasak Lietuvos karo akademijos profesoriaus Valdo Rakučio, šandieninė situacija yra tokia,

¹ Šarūnas Černiauskas, „VGT sprendimas: atėjo laikas grąžinti privalomąją karo tarnybą“, 2015 m. vasario 24 d. 13:38, DELFI <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vgt-sprendimas-atejo-laikas-grazinti-privalomaja-karo-tarnyba.d?id=67259680>> [Žiūrėta 2016 01 26]

² Lietuvos respublikos karo prievolės įstatymas, 1996 m. spalio 22 d. Nr. I-1593 Vilnius, <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494157> [Žiūrėta 2016 03 20]

³ Ainis Gurevičius, Šarūnas Černiauskas, „Paaiškino, kodėl reikia šauktinių“, DELFI, 2015m. kovo 5d. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/paaiskino-kodel-reikia-sauktiniu.d?id=67344016>> [Žiūrėta 2016 04 10]

⁴ Eglė Samoškaitė, „Šauktinių grąžinimas: klausimai, į kuriuos teks atsakyti Lietuvos vadovams“ 2015m., DELFI, vasario 25d., <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/sauktiniu-grazinimas-klausimai-i-kuriuos-teks-atsakyti-lietuvos-vadovams.d?id=67269770>> [Žiūrėta 2016 02 10]

kad kareivių labai trūksta, o veikianti sistema į profesionalią tarnybą nepritraukia reikiamo skaičiaus norinčiųjų.“⁵

Remiantis viešu kariuomenės vado generolo majoro Vytauto Jono Žuko pasisakymu, Lietuvos kariuomenės gynybiniais pajėgumams lemiamą neigiamą poveikį, o iš to kylančią grėsmę šalies saugumui turėjo „kritinis kareivių trūkumas“ arba konkrečiau menka karinių vienetų (pvz. batalionas) komplektacija (kitai - užpildymas).⁶ Specialistai žiniasklaidai paaiškino, jog dabartiniuose karuose savarankiškai kariauti gali tik visiškai sukomplektuotas batalionas, palyginimui su realybe, pateikiami duomenys: „Lietuvos didžiojo kunigaikščio Algirdo mechanizuotasis batalionas sukomplektuotas 72 proc. Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalionas sukomplektuotas 54 proc.“ Visuose kituose padėtis dar blogesnė – kai kurių batalionų komplektacija, pasak kariuomenės vado generolo majoro Vytauto Jono Žuko, siekia vos 18-20 proc. Todėl būtina juos sukomplektuoti. „Ir to reikia dabar, o ne po kažkiek metų“, - pabrėžė visi DELFI kalbinti profesionalūs karybos žinovai.“⁷

Norint ištirti, kaip susidarė tokia situacija, įvardijama kaip „komplektacijos duobė“, neišvengiamai reikia tyrimą orientuoti į krašto apsaugos sistemos veiklos analizę ir nustatyti, ar galima būtų teigti, kad kariuomenės „nusilpimas“ iš tiesų buvo neefektyvaus institucijų valdymo pasekmė?

Iš pirmo žvilgsnio, anksčiau minėtoje kritiškoje viešų asmenų pozicijoje yra logikos, egzistuoja priežastinė-loginė grandinė, nes iš esmės, nuo to, ar institucijose dirbama efektyviai ar neefektyviai priklauso jų rezultatai. Taip pat logiška, kad kuo neefektyviau dirbama, tuo mažiau pasiekiami, švaistomi brangūs resursai (laikas, pinigai), kurie laike gali lemti kritinius neigiamus pokyčius.

⁵ Veidas.lt, „Rusijos grėsmė išaugusi, tačiau Lietuvos kareivinės – pustutės“, 2015m. Kovo 16d., <<http://www.veidas.lt/rusijos-gresme-isaugusi-taciau-lietuvos-kareivines-%E2%80%93-pustutes>> [Žiūrėta 2016 04 10]

⁶ Šarūnas Černiauskas, „VGT sprendimas: atėjo laikas grąžinti privalomąją karo tarnybą“, 2015 m. vasario 24 d. 13:38, DELFI <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vgt-sprendimas-atejo-laikas-grazinti-privalomaja-karo-tarnyba.d?id=67259680>> [Žiūrėta 2016 04 10]

⁷ Ainis Gurevičius, Šarūnas Černiauskas, „Paaiškino, kodėl reikia šauktinių“, DELFI, 2015m. kovo 5d. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/paaiskino-kodel-reikia-sauktiniu.d?id=67344016>> [Žiūrėta 2016 04 10]

Remiantis tuo, kad būtent 2008-2015m. vyko šaukimo į NPPKT sustabdymas, reikėtų ieškoti reikšmingų veiksmų, potencialiai galinčių daryti teigiamą ar neigiamą įtaką Krašto apsaugos sistemai (toliau – KAS) menamu laikotarpiu. Galima kelti idėją, kad reikšmingai valdymo efektyvumui (o logiškai iš to ir darbo rezultatams, komplektavimo sėkmei) darė įtaką 2009m. prasidėjusi ir lyg šiol trunkanti KAS valdymo reforma.⁸

Šio tyrimo tikslas būtų nustatyti, ar galima paaiškinti Lietuvos kariuomenės, kaip KAS priklausančios institucijos „komplektavimo duobę“ iš viešojo administravimo perspektyvos, konkrečiai KAS valdymo reformos? Darbe bus stengiamasi ištirti galimybę, darant prielaidą, kad valdymo reforma paveikusi visą KAS, neišvengiamai padarė įtakos kariuomenės komplektavimui. Kiek įmanoma, bus gilinamasi į kariuomenės personalo valdymo procesus siekiant ne tik konstatuoti įtakos faktą, bet ir paaiškinti pasekmes.

Šiame darbe KAS valdymo reforma bus laikoma valdymo tobulinimo iniciatyvų įgyvendinimo procesu, nagrinėjamu 2008-2015m. laikotarpiu, kuris vyko laike paraleliai ministerijos lygmenyje tuo pačiu metu kaip ir LK transformacija, kartu hierarchine prasme atsikartodamas Lietuvos kariuomenės, kaip viešosios institucijos, priklausančios KAS veiklos valdyme, koordinavime.

Kariuomenės komplektavimas ir jo uždavinių įgyvendinimas šiame darbe bus laikomas bene pagrindiniu sėkmingos kariuomenės transformacijos į profesionalią požymių, remiantis tuo, kad LK, kaip struktūrinės organizacijos pamatas yra tinkamai aprūpinti (ginkluote) žmogiškieji ištekliai (personalas), galintys efektyviai teikti Lietuvos visuomenei viešąją paslaugą (gynybą).

Derinant kiekybinės bei kokybinės analizės metodus, sisteminę proceso analizę, bus mėginama atsekti ir paaiškinti „komplektavimo duobės“ atvejį Lietuvos kariuomenėje per institucinio efektyvumo prizmę pasitelkiant karo studijose keliamas prielaidas sėkmingai kariuomenės transformacijai bei viešojo valdymo doktrinų teorines prielaidas valstybinių institucijų efektyvumui.

1. Literatūros apžvalga

⁸ Krašto apsaugos ministerija, „KAS valdymo reforma“, Informacija atnaujinta 2015.03.13, <https://www.kam.lt/lt/veikla_576/kas_valdymo_reforma.html> [Žiūrėta 2016 03 15]

1.1.JAV bei kitų NATO šalių patirtis transformuojant kariuomenę

Kariuomenės transformaciją iš šauktinių į visiškai savanorišku pagrindu (angl. all-volunteer force) formuojamų pajėgų dar 1971m. įvykdė, o vėliau ir išsamiai aprašė Jungtinės Amerikos Valstijų mokslininkai. Apibendrinama kad profesionalios kariuomenės sistemos efektyvų veikimą iš esmės lemia 4 pagrindiniai faktoriai: 1) dėmesys ir lyderystė iš viršutinių grandžių; 2) kiekybinių tyrimų ir analizės naudojimas veiklos planavime; 3) Tinkamų žmonių pritraukimo programų vystymas; 4) adekvatūs finansiniai resursai.⁹

Detalizuojant, 1) JAV pavyzdžiu, dėmesys ir lyderystė iš viršutinių grandžių yra siejama su tuometiniu prezidentu Ričardu Niksonu, kuris dėjo pastangas ir palaikė reformos vykdymą politiniame lygmenyje ir savotiškai buvo „geras vadybininkas“ bei vienijantis faktorius be kurio JAV kariuomenės transformacija nebūtų sulaukusi politinės nuosavybės efekto. 2) Naudojimas kiekybinių tyrimų ir analizės tam, kad būtų tikrinamos, testuojamos, derinamos optimalios transformacijos politikos (angl. policies arba kitaip - reformos iniciatyvos) matuojant darbo veiksmingumą (angl. job performance), optimalų kaštų ir kokybės santykį. 3) Tinkamų žmonių pritraukimo ir išlaikymo programų vystymo svarba ypač svarbią personalo valdymo ir planavimo (bendrai – komplektavimo) sėkmei. Tam, kad būtų pritrauktas aukštos kokybės jaunimas, turėjo būti sukurtos tinkamos marketingo strategijos ir reklamos programos, kurios aiškintų, informuotų potencialius karius apie naudas ir galimybes tarnauti kariuomenėje. Kariuomenė dar 1979m. išmoko, kad turėjo siūlyti pinigų švietimui, premijas, kad savanoriai užsirašytų į tam tikras specialybes, rengti skirtingos trukmės registracijos turus. Taip pat JAV neišvengiamai turėjo vystyti karjeros galimybes, kurios turėjo civilinės reikšmės ir paklotų pamatus suaugusiojo gyvenimui. Taip pat tarnyba turėjo išvystyti, paruošti profesionalų, aukštos kvalifikacijos ir motyvuotą rekrutavimo personalą. Pagaliau, buvo spęsta, kaip padaryti, kad karjeristai galėtų tęsti tarnybą, jiems buvo suteikti gyvenimo kokybę keliančios lengvatos, tokios kaip būsto, vaikų priežiūros, sveikatos apsaugos, karinės parduotuvės ir t.t Buvo gyvybiškai svarbu, kad tarnyba taptų palanki šeimai (angl. „family friendly“). 4) Ketvirtas faktorius yra adekvatūs finansiniai resursai. Gynybos biudžetas turi būti pakankamai didelis, tam kad kariškių atlyginimai pavytų

⁹ Rostker, Bernard D., *“I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force”*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2006. <<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG265.html>> , 745-759 [Žiūrėta 2015 10 20]

infliaciją ir civilinio sektoriaus atlyginimų kilimą. Taip pat turi užtekti biudžeto reklamai, rekrutavimo personalui, premijoms ir lengvatoms mokslui, finansuoti kariuomenės pensijų, atsistatydinimo programas ir kitas gyvenimo kokybės iniciatyvas (angl. quality-of-life initiatives).¹⁰

Nepaisant to, kariuomenės transformacija JAV nebuvo lengva ir turėjo savo problemų, jos vykdymas neišvengė klaidų, o vėlesnės studijos aprašo ir sėkmės recepto pritaikomumą kitų NATO šalių kariuomenių transformacijoms.¹¹ Šios studijos taip išskyrė ir susistemino pasitaikančias tendencijas, pastebėtas kitose Europos valstybėse. Mokslininkai teigia, jog nepaisant to, kad šalys skiriasi savo demografiniais, ekonominiais, socialiniais rodikliais, buvo galima išskirti 6 pagrindinius netikėtumus, į kuriuos reikėtų kreipti dėmesį siekiant reformuoti kariuomenę: 1) karių atlyginimų lygis siekiant padaryti kariuomenę labiau konkurencingą darbo rinkoje, yra tipiškai didesnis nei numatytas prieš pradedant perėjimą 2) aukštos kokybės rekrutų pritraukimas taip pat gali būti sunkesnis nei numatyta, nes privatus sektorius stipriai konkuruoja dėl aukštos kvalifikacijos informacijos, techninių specialistų 3) prastos darbo sąlygos ir neadekvatūs įrengimai gali išgąsdinti būsimus rekrutus, tačiau gerinti gyvenimo sąlygas vėlgi, dažniausiai kainuoja daugiau, nei tam buvo numatyta prieš 4) numatytos santaupos atsisakant šauktinių gali taip greitai nesimaterializuoti, nei tikėtasi, nes pavyzdžiui, apleistos bazės ir infrastruktūra be šauktinių taip greitai nelikviduojama dėl politinių ir kitų priežasčių 5) ilgiau tarnaujančių, tačiau profesionalių karių apmokymo kaštai dažniausiai didesni, nei tikėtasi, todėl planuota grąža taip pat dažniausiai būna mažesnė arba gaunama ne taip greitai 6) kartais to ir užtenka, jog nenumatytos išlaidos, suspausti biudžetai ir biudžeto karpymai „suvalgytų“ reikalingus reformai įgyvendinti resursus 7) karininkai gali priešintis tokiai transformacijai proceso eigoje, žinant, kad pasitaikantys siauri biudžetai ir nenumatytos išlaidos, trukdančios reikalingai įrangai, infrastruktūrai, apmokymams finansuoti dažnai nesutapdavo su pažadais, kad finansavimo bus išlošta atsikratant šauktinių ir jų infrastruktūros išlaikymo.¹²

¹⁰ Rostker, Bernard D., 745-759

¹¹ Williams, Cindy, *From Conscripts to Volunteers– Nato's Transitions to All Volunteer Forces*, 2012
<<https://www.usnwc.edu/getattachment/d2cdcd4c-332e-432e-b6b7-2c6502768910/From-Conscripts-to-Volunteers--NATO-s-Transitions-.aspx>> [Žiūrėta 2015 11 20]

¹² North Atlantic Treaty Organisation, Research and Technology organisation, *Recruiting and Retention of Military Personnel*, Final Report of Research Task Group HFM-107, October 2007,
<http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf>
[Žiūrėta 2016 02 25]

Nuosekliai einant nuo tarptautinio konteksto į nacionalinį, Lietuvos kariuomenės transformaciją įvertino ir tuometinę situaciją įvertino prof. dr. Jūratė Novagrockienė. Ji atskleidė, kaip besikeičianti saugumo aplinka, Lietuvos narystė NATO ir Krašto apsaugos sistemos (KAS) reforma daro įtaką Lietuvos kariuomenės raidai ir kiek pastaroji atitinka bendras NATO šalių kariuomenių raidos tendencijas.

2005m. išleistame tyrime nustatyta, jog Lietuvos kariuomenė sėkmingai vykdo transformaciją link postmoderniosios kariuomenės, nepaisant kai kurių specifinių istoriškai ir kultūriškai nulemtų bruožų (pvz. požiūriu į homoseksualus bei moteris kariuomenėje). Kaip ir kitose NATO valstybėse, pagrindiniai lemiantys iš esmės peržiūrėti saugumo ir gynybos politiką ir reformuoti KAS veiksniai buvo išoriniai, o didžiausias jų - narystė NATO, kuri nukreipė gynybos politiką šalyse nuo teritorinės gynybos principo, link kolektyvinės gynybos. Autorė atskleidė, kad tolimesnis Lietuvos kariuomenės transformacijos procesas yra paversti šalies kariuomenę struktūrine (pagal žmogiškuosius išteklius ir ginkluotę) organizacija, kuri atitiktų NATO reikalavimus ir gebėtų vykdyti naujas misijas, iškeltas atsižvelgiant į bendrus gynybinius Aljanso poreikius. Narystė NATO ir Europos Sąjungoje taip pat neišvengiamai atneša ir didesnę įsipareigojimų našą, bei varžo sprendimų autonomiją saugumo bei užsienio politikos klausimais.¹³

Novagrockienė taip pat paliečia šiam darbui reikšmingą sritį, personalo valdymą. Rašoma, jog Lietuvos kariuomenės transformacijos procesą taip pat skatina bei patvirtina naujų misijų, struktūros, bei kario profesijos kaita. Iškiriamas svarbus modernizacijos aspektas, kuris lemia kario, kaip savo srities profesionalo svarbos žymų išaugimą. Tai aiškinama tarptautinių operacijų, bei ginkluotės sudėtingėjimo veiksniais, kurie lemia ir tai, kad ateityje tai skatina mažinti šauktinių bei aktyviojo rezervo korpusą. Pasak autorės, „tokius pokyčius iliustruoja KAS biudžeto ir įsigyjamos ginkluotės prioritetai, nors jie priklauso nuo ribotų išteklių.“¹⁴

Paralelių politikos analizės mokslininkų išvadoms kalbant apie viešojo valdymo problemas, pamokas ir rekomendacijas, galima įžvelgti ir Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos monografijoje „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“. Čia

¹³ Novagrockienė, Jūratė. "Kariuomenės Transformacija XXI Amžiuje: Lietuvos Atvejis." *Lietuvos Metinė Strateginė Apžvalga*, 2005, 197-214.

¹⁴ Novagrockienė, Jūratė., 197-214.

rašoma, jog būtina įvertinti visus probleminius klausimus, susijusius su kariuomenės komplektavimo planavimu, planų įgyvendinimu, karinių vienetų kovinio rengimo organizavimu bei rezervo rengimu: „Būtina parengti ir įgyvendinti naujus šiuolaikinius kariuomenės komplektavimo planavimo ir valdymo metodus, kurie nustatytų aiškius atrankos ir vertinimo kriterijus bei prioritetus ir užtikrintų laipsnišką vienetų komplektavimą iš skirtingų specialybių karių profesionalų bei jų parengimą vykdyti jiems ir kariniams vienetams skirtas užduotis.“¹⁵

Galima pastebėti, jog nepaisant to, kad iš esmės Lietuvos kariuomenė negali būti tiesiogiai lyginama su kitomis viešosiomis organizacijomis, agentūromis dėl savo teisinio statuso ir prigimties, iš esmės problemos liečiančios institucijos valdymą ir administravimą persidengia nepaisant to, kokio sektoriaus viešoji organizacija bebūtų ir strateginio planavimo bei personalo valdymo, inovacijų ir veiklos efektyvumo svarba išlieka aukšta.

Konkrečiai pritraukimo ir komplektavimo tematika rašoma, jog komplektuojant karinius vienetus išskirtinai savanoriškumo principu (kaip tai buvo daroma 2007-2015m.) aktualia išliekanti problema yra būtent stabilių personalo šaltinių paieška ir jų apsaugojimas, įtvirtinimas. Akivaizdžiai pastebint liberalesnės gyvenimo filosofijos populiarėjimą jaunosios kartos tarpe, kuri sąlygoja karinės tarnybos mažėjantį populiarumą, atsiranda siūlymų nuosekliai ir kryptingai formuoti naują jaunimo profesinio orientavimo sistemą, kuri veikdama padėtų „suvokti jaunimui karo tarnybos privalumus“.¹⁶ Žvelgiant nuosaikiau, teigiama, jog norinčių tarnauti kariuomenėje skaičius padidėtų, jeigu būtų keliamas karo tarnybos prestižas ir sudarytos socialinės-ekonominės sąlygos, adekvačios karo tarnybos teikiamiems apribojimams ir reikalavimams.¹⁷

Iš bendros diskusijos Lietuvoje dar 3 metus prieš šaukimo sustabdymą 2008m. ir tuo labiau, jo atnaujinimą, griežtai pabrėžiamas sisteminio požiūrio reikalavimas, argumentuojant, kad norint užtikrinti sklandų perėjimą prie profesionaliosios kariuomenės kovinio rengimo sistemos, negalima sumenkinti reformos kompleksiskumo ir jei Lietuvos kariuomenė keistų personalo komplektavimo principus, turėtų būti nemažai darbo, o „visus klausimus būtų galima išspręsti

¹⁵ Jermalavičius, Tomas, „Karo prievolė Lietuvoje: orientyrai diskusijai“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005, <http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf> 8-30 [Žiūrėta 2015 12 17]

¹⁶ Šapronas, Robertas „Ar vis dar reikia Lietuvai šauktinių karių?“, Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005, <http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf>, 46 [Žiūrėta 2015 11 30]

¹⁷ Šapronas, Robertas 30-47

nuosekliai ir pagrindžiant veiklą ištekliais. Be abejo, reikėtų sudaryti planą, kuris užtikrintų sklandų perėjimą prie profesionaliosios kariuomenės kovinio rengimo sistemos.“¹⁸

Tuomet pulkininko pareigas ėjusio Almanto Leikos nuomone, Lietuvos kariuomenės reforma (t.y. perėjimas iš mišrios į profesionalią, savanorių kariuomenę) gali būti laikoma baigta, kai visos ginkluotosios pajėgos sėkmingai sukomplektuojamos pagal sudaromus ir patvirtinamus planus, tačiau atkreipiamas dėmesys į subalansuoto požiūrio poreikį. Argumentuojama, kad vykdant reformą reikėtų vertinti ne tik politinius valstybės įsipareigojimus, bet ir finansines išgales bei pajėgumų išlaikymą, kuris užtikrintų pačios Lietuvos saugumą pereinamuoju laikotarpiu: „Turint KAS plėtros gaires, būtina parengti ir įteisinti karinių vienetų komplektavimo savanoriškumo principu prioritetus, kurie maksimaliai atitiktų prisiimtų įsipareigojimų NATO vykdymą, užtikrintų ginkluotųjų pajėgų kovinę parengtį sprendžiant valstybės nacionalinio ir vidaus saugumo klausimus.“¹⁹

1.2. Lietuvos valdžios institucijų inovacijos ir veiklos rezultatai

Siekiant aprėpti bendrą vaizdą apie Lietuvos valdžios institucijas ir pasitelkti jau atliktą analizę, norint gilintis į teorinį pagrindą, būtina atkreipti dėmesį į Lietuvos politologų asociacijos metinėje konferencijoje „*Politinių idėjų revizija Lietuvoje, Europoje ir pasaulyje: politinės tikrovės ir jo analizės tendencijos*“ pateiktas išvadas. Dr. Vitalis Nakrošis ir Dr. Žilvinas Martinaitis pranešime „*Lietuvos valdžios institucijų struktūros ir veiklos kaitos tendencijos: problemos, rezultatai, pamokos ir rekomendacijos*“ pateikė reikšmingų išvadų apibendrinami Lietuvos valdžios institucijų inovacijų ir veiklos rezultatų padėtį.

Pagrindine problema buvo įvardintas gana didelis (išorinių, vidinių, kokybės) veiklos valdymo priemonių kiekis ir inovacijų trūkumas. Tyrimų rezultatai nurodė, kad inovacijas paaiškina valdžios institucijų struktūriniai veiksniai (personalas ir biudžetas), o veiklos rezultatus labiausiai veikia kompleksinis veiklos priemonių taikymas. Kaip pamoką ir rekomendacijas mokslininkai

¹⁸ Leika, Almantas „*Profesionalioji ir šauktinių kariuomenės: iššūkis koviniam renginimui*“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005, <http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf> 100-129 [Žiūrėta 2015 09 17]

¹⁹ Norgėla, Jurgis „*Lietuvos stojimas į NATO ir profesionalioji kariuomenė*“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005, <http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf>, 47-71 [Žiūrėta 2016 02 05]

išskyrė mažinti valdžios institucijų skaičių, poreikį skatinti inovacijas ypač stambiose ar stambinamose įstaigose. Absoliučioje daugumoje rekomendacijų dominavo po-Naujosios Viešosios Vadybos, arba „labiau po-NVV“ principų reformuojant institucijas taikymą, bei jau esamų veiklos valdymo priemonių, tokių kaip strateginis planavimas, atsiskaitymas už rezultatus, finansų valdymas, viešieji pirkimai ir t.t., tobulinimą.²⁰

2. Kaip siejasi viešojo administravimo reforma ir Lietuvos kariuomenės transformacija?

Šis skyrius skirtas apibendrinti apžvelgtą tyrimo lauką ir susieti dvi nagrinėjamas sritis – karo studijas ir viešąjį administravimą. Šiame darbe bus vadovaujamasi logika, kad viešojo administravimo (toliau – VA) reforma turi eiti išvien su Lietuvos kariuomenės transformacija, kuri iš savęs taip pat yra reforma, turinti savo tikslus ir uždavinius bei priemones. Nesunku įžvelgti sąsajas ir pritaikomumą, kai kalbama apie tikslus, kurių siekia VA ir Lietuvos kariuomenė - jie yra vienas kitą perdengiantys ar papildantys. Kalbant abstrakčiai, iš abiejų stovyklų keliama analogiški tikslai, tokie kaip: racionalus resursų panaudojimas, darbo efektyvumo ir naudingumo didinimas, tinkamo personalo pritraukimas ir išlaikymas, inovatyvaus valdymo sprendimų technikų taikymas, kurie perša išvadą, kad Lietuvos kariuomenė (institucija prie Krašto apsaugos ministerijos) yra ne kas kita, kaip viena iš institucijų, kuri nepaisant savo Konstitucinės kilmės, vykdydama veiklą susiduria su daugeliu tokio paties pobūdžio problemų, kaip ir likęs viešasis sektorius. Šiuo atveju Lietuvos kariuomenės (toliau- LK), kaip saugumo sektoriaus atstovės veikla, arba teikiama viešoji paslauga Lietuvos piliečiams yra gynyba, karinio saugumo užtikrinimas, todėl VA keliama reformų tikslai savo esme neprieštarauja LK tikslams, o priešingai: didesnis darbo našumas reiškia sąlyginai mažesniais kaštais teikiamą ir geresnę paslaugų kokybę (saugumą), racionaliau naudojami kaštai leidžia išvengti biudžeto švaistymo ir nukreipti resursus veiklos plėtrai, darbo priemonių (ginkluotei) įsigijimui ir t.t. Tokias logines išvadas patvirtina 2009-2014m. krašto apsaugos ministro Gairės, kuriose pabrėžiama, kad *„su krašto apsaugos sistemos valdymo reforma yra glaudžiai susijęs Lietuvos kariuomenės transformacijos procesas, todėl siekiant tiek valdymo reformos, tiek*

²⁰ Lietuvos valdžios institucijų struktūros ir veiklos kaitos tendencijos: problemos, rezultatai, pamokos ir rekomendacijos. Pranešimas, Dr. V. Nakrošis, Dr. Ž. Martinaitis, TSPMI., Vilnius, 2010m. lapkričio 19d., Konferencijos pranešimo medžiaga: < <http://tinyurl.com/jna45vy> > [Žiūrėta 2016 02 10]

*kariuomenės transformacijos tikslų, būtina užtikrinti nuoseklią ir suderintą abiejų procesų eigą.*²¹

Siekiant įvertinti valdymo reformos padarytą įtaką Lietuvos kariuomenės transformacijai, būtina apsibrėžti, tiek viešojo administravimo reformoms analizuoti skirtas pagrindines doktrinas, teorijas, tiek praktines prielaidas aiškinančias sėkmingą kariuomenių transformaciją iš mišrios į profesionalų ir savanoriškumo pagrindų formuojamas gynybos pajėgas.

3. Teorinis pagrindas

3.1. Pagrindiniai iššūkiai ir prielaidos sėkmingai kariuomenės transformacijai

Apibendrinant, kol JAV pasiekė stabilią savanoriškumu paremtos tarnybos konsolidacijos fazę, ji neišvengiamai patyrė *aukštos kokybės rekrutų stygių, didelę personalo kaitą, jo disproporciją ir nenumatytų išlaidų periodą*, kuris buvo įvardintas, kaip vienas sunkesnių kariuomenės transformacijos pirmųjų dešimtmečių. Būtų naivu tikėtis, kad Europos šalių kariuomenės galėtų perimti JAV strategiją ir įgyvendinti pokyčius per tą patį laiką ir išvengti perėjimo „skausmų“. Visgi, implikacijos, skirtos sumažinti karinių galimybių prarają sako, kad tai nėra lengva, bet įmanoma. Jau vėliau NATO studija nurodė aiškius ir pačių Europos šalių patikrintus minėtų iššūkių sprendimo būdus, kurie įgalina sėkmingą transformaciją. 1) Pagerinti kariuomenės atlyginimus 2) suteikti paskatas pertekliniam vyresniajam personalui palikti tarnybą 3) gerinti darbo sąlygas 4) pagerinti karjeros galimybes ugdant specialistus, kurių įgūdžiai pasitarnautų civiliniame gyvenime 5) pagerinti gyvenimo kokybę tarnaujantiems ir jų šeimoms 6) ieškoti rekrutų netradiciniuose arba menkai reprezentuojamuose šaltiniuose (moterys, imigrantai, užsieniečiai, etninės mažumos) 7) pagerinti įsidarbinimo perspektyvas tarnavusiems 8) pagerinti rekrutavimo pastangas per specializuotas rekrutavimo (verbavimo) komandas, masinio informavimo priemones ir t.t.²²

²¹Krašto apsaugos ministerija, „Patikslintos krašto apsaugos ministro 2009-2014 m. gairės“, Žinių archyvas, 2009.06.03 <http://www.kam.lt/lt/naujienos_874/archyvas_930/ziniu_archyvas_2009_metai/ziniu_archyvas_2009_-_06/patikslintos_krasto_apsaugos_ministro_2009-2014_m._gaires.html?pbck=80> 1 [Žiūrėta 2016 03 22]

²² Williams, Cindy, *From Conscripts to Volunteers—Nato's Transitions to All Volunteer Forces*, 2012 <<https://www.usnwc.edu/getattachment/d2cdcd4c-332e-432e-b6b7-2c6502768910/From-Conscripts-to-Volunteers--NATO-s-Transitions-.aspx>> 36-58 [Žiūrėta 2015 11 17]

Įvertinus kilusius iššūkius kariuomenės transformavimui tiek JAV, tiek kitose NATO šalyse ir apibendrinant situaciją būtų galima teigti, jog pagrindiniai faktoriai, nulėmę sėkmę gali būti suburti į tris pagrindines kategorijas: finansinę, politinę ir analitinę. 1) Finansinei kategorijai priklausytų visi anksčiau minėti bruožai, tokie kaip adekvatūs finansai, reikalingi naujai infrastruktūrai, ginkluotei, pritraukimo programoms kurti bei pastangoms didinti, o taip pat kariuomenės, kaip profesinio pasirinkimo konkurencingumo didinimui darbo rinkoje keliant atlyginimus ir gerinant karjeros galimybes. 2) Politinei būtų galima priskirti: dėmesį iš viršutinių valstybės valdymo grandžių, kariuomenės transformacijos, kaip „politinės nuosavybės“ pripažinimą siekiant įgyvendinti reformą. 3) Analitinę kategoriją sudarytų stiprios tyrimų ir strateginio planavimo bazės kūrimas, reikalingos optimalių transformacijos politikų planavimui, testavimui, derinimui, tikrinimui, matuojant darbo rezultatus ir kaštų bei kokybės santykį.

3.2. Pagrindinės viešojo administravimo reformų teorijos

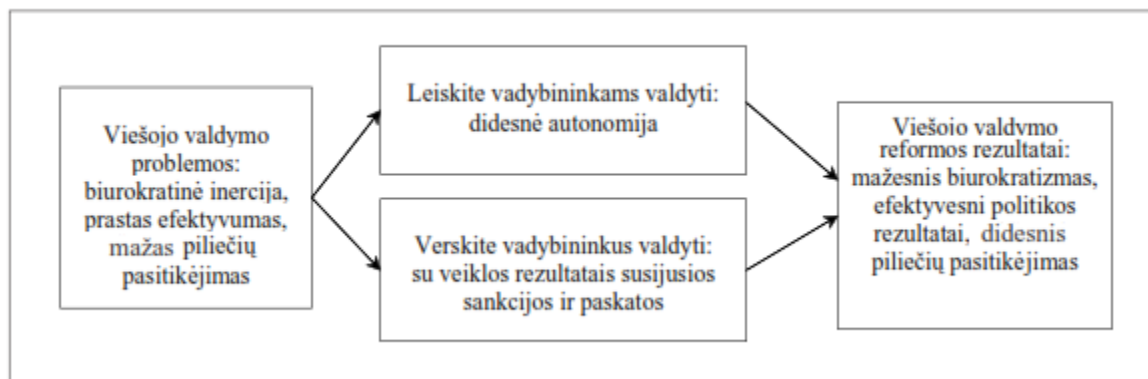
Šio darbo tikslas yra nagrinėti KAS valdymo reformos įtaką karinio personalo komplektavimui (pritraukimui, apmokymui ir išlaikymui) per viešojo administravimo doktrinų prizmę. Tikslui pasiekti bus pasitelktos aktualesios, pagrindinės viešojo administravimo reformų teorijos, kurios galėtų būti geriausiai pritaikomos Lietuvai. Darbe nenagrinėjama viena klasikinių, tačiau senesnių teorijų - tradicinis viešasis administravimas, argumentuojant tuo, kad tyrime analizuojamos reformos laikotarpiu ši teorija nedalyvauja kaip poveikį daranti (reformuojanti) teorija, vietoje to, labiau atsiskleidžia kaip viena teorijų, kylanti iš viešojo administravimo pagrindo Lietuvos praeityje.²³

Taip pat siekiant kiek įmanoma tiksliau apsibrėžti teorinį analizės pagrindą, kurį būtų galima kuo efektyviau taikyti Lietuvos kontekste, bus remiamasi mokslinių institutų Lietuvoje išvados ir analizės koncepcijomis, praktikoje patikrintomis schemomis analizuojant reformas ir jų poveikį viešajam sektoriui.

²³ Nakrošis, V., „*Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?*“, 2011, Politologija, 61(1), <https://www.researchgate.net/profile/Vitalis_Nakrosis2/publication/269994264_VIESOJO_VALDYO_REFOR_MOS_LIETUVOJE_KODEL_IR_KUO_REIKIA_PAKEISTI_NAUJAJA_VIESAJA_VADYBA/links/549d7de10cf2b803713a779f.pdf/download?version=vrp> , 77 [Žiūrėta 2016 01 25]

3.2.1. Naujasis viešasis valdymas

Naujasis viešasis valdymas (toliau-NVV) iškilęs, kaip tradicinės biurokratijos silpnybių, pasekmių naikinimui. Susitelkimas į procesus ir procedūras, o ne į rezultatus, inertiškumas, nelankstumas, aukšti paslaugų teikimo kaštai ir t.t. – buvo tik keletas iš tradicinio Vėbėriškojo modelio išdavų, kurių likvidavimo perspektyvą ir siūlė NVV mėgindamas įdiegti „valstybei verslininko mąstyseną“. NVV siūlė atsisigriežti į viešojo sektoriaus efektyvumo (angl. effectiveness) (pajėgumą užtikrinti planuotus rezultatus) ir naudingumo (angl. efficiency) (pajėgumą pasiekti geresnius rezultatus su mažesniais resursais) didinimo priemones, tokias kaip decentralizaciją, dereguliaciją, paskatų ir sankcijų sistemą priklausančią nuo rezultatų, taip didinant atsakomybę ir keliant valdymo (vadybinę) kultūrą valstybės tarnautojų tarpe. Santykiai tarp organizacijų grindžiami konkurencija ir rinkos mechanizmais. Šie instrumentai sugrupuoti į du plačius principus: „leiskite valdytojams valdyti“ ir „priverskite valdytojus valdyti“.²⁴



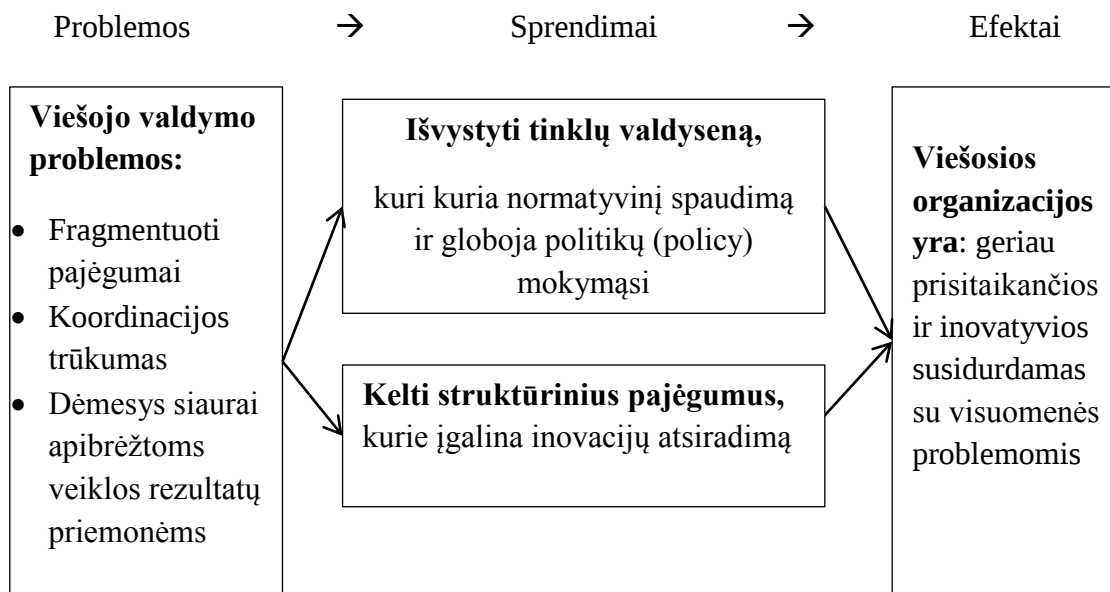
Lentelė nr 1. NVV sprendimai viešojo sektoriaus organizacijoms²⁵

3.2.2. Po-Naujasis viešasis valdymas

²⁴ Nakrošis, Vitalis, and Žilvinas Martinaitis. *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph*. Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011. Print, 45-49

²⁵ Verhoerst K., Verschuere B., Peters G., Bouckaert G., „Controlling Autonomous Public Agencies as an Indicator of New Public Management“, *Management international* 9 (1), 2004, p. 25-35, pritaikyta Martinaitis Ž., Nakrošis V., „Explaining Innovations in the Lithuanian Public Sector: New Public Management, Administrative Culture and Structural Capacities“, *The Lithuanian Political Science Yearbook 2008*, Institute of International Relations and Political Science, 2009.

Po-Naujasis viešasis valdymas (toliau- po-NVV, 2 lentelė) kilusi panašiu būdu kaip NVV, tačiau jos siūlomi sprendimai buvo skirti naikinti pačios NVV sukeltas pasekmes: siaurai sutelktą dėmesį į veiklos rezultatų priemones, fragmentuotus pajėgumus ir koordinacijos trūkumą. Po-NVV doktrinos suponuoja, kad dalyvavimas tinklų valdysenoje ir struktūriniai pajėgumai turėtų suteikti paskatas ir priemones įsitraukimui į inovatyvių veiksmingumo (veiklos rezultatų) technikų vystymą, taip didinant viešojo sektoriaus efektyvumą. Šioje doktrinoje pabrėžiamas dalyvavimas tinkluose, kaip priemonė, paskata inovacijoms, kuri atsiskleidžia per normatyvinį tinklo partnerių spaudimą organizacijai pasiekti veiklos standartus, kurių iš jos tikimasi. Taip pat po-NVV aiškinimai sako, kad įrodymais grįstas valdymas taip pat gali būti lengviau prieinamas dalyvaujant tinkluose, kuriuose per bendrą mokymąsi ir gerųjų praktikų apsiskeitimą ar normatyvinį spaudimą standartams pasiekti, gali gimti priemonės inovacijoms. Struktūriniai pajėgumai suteikia prielaidas inovacijoms, žinant, kad inovacijos reikalauja tiek finansinių ir žmogiškųjų išteklių, tiek vadybinių įgūdžių.²⁶



²⁶ Nakrošis, Vitalis and Žilvinas Martinaitis "Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph." Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011. Print, 45-49

Lentelė nr. 2. Post-NVV sprendimai inovatyvesnėms viešojo sektoriaus organizacijoms²⁷

3.2.3. Lyginamasis NVV ir po-NVV pagrindas

Norint geriau atlikti reformos analizę vykusią viešosiose institucijose, reikalingas lyginamasis pagrindas, siekiant atrasti ribą tarp NVV ir Po-NVV doktrinų taikymo priemonių kriterijų. Esminiai skirtumai pavaizduoti 3 lentelėje, kurie padės tyrimo metu analizuoti reformos uždavinių tekstą ir motyvus siekiant priskirti vienus ar kitus doktrinos bruožus vykusiai Krašto apsaugos sistemos valdymo reformai.

	Naujoji viešoji vadyba	Po-NVV
1. <i>Valdžios apimtis</i>	Privatizacija, privataus verslo įtraukimas į valdymą ir viešųjų paslaugų teikimą	Valstybės “sugrįžimas”, vyriausybė kaip svarbus veikėjas
2. <i>Vykdomosios valdžios institucinė sandara</i>	Politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimas, monofunkcinių agentūrų steigimas	Vertikali ir horizontali despecializacija (agentūrų jungimas), politikos koordinavimas (hierarchiniai, rinkos, tinklo mechanizmai)
3. <i>Finansinės ir nefinansinės veiklos valdymas</i>	Įvairių finansinio ar nefinansinio veiklos valdymo priemonių diegimas, perėjimas nuo išankstinės prie paskesniosios valdžios institucijų bei tarnautojų kontrolės	Balansas tarp išankstinės ir paskesniosios kontrolės, tinkamo proceso svarba valdžios institucijose
4. <i>Personalo valdymas</i>	Postų valstybės tarnybos modelis	Specialusis valstybės tarnybos statusas, lankstesnis ir skaidresnis valstybės tarnybos modelis

²⁷ Lentelės autoriai: Nakrošis, Vitalis, ir Žilvinas Martinaitis. "Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph." Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011. Print, 48 išversta iš anglų kalbos.

3 lentelė. Naujosios Viešosios Vadybos ir po-NVV reikšmė viešojo valdymo reformos kryptims²⁸

Nakrošis paaiškina, kad laikantis NVV principų, viešojo valdymo reformoms NVV reikšmė pasireiškia valdžios apimties mažinimu per privatizaciją, privataus verslo įtraukimą valdant ir teikiant paslaugas „subrangos“ būdu, „*perkant paslaugas iš privačiojo sektoriaus įmonių*“ atskiriamos „*politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijos, steigiant monofunkcines agentūras politikai įgyvendinti*“, „*diegiamos įvairios finansinės ir nefinansinės veiklos valdymo priemonės (pavyzdžiui, programinis biudžetas, veiklos valdymas, kaupiamoji apskaita), pereinant nuo išankstinės prie paskesniosios valdžios institucijų ar valstybės tarnautojų veiklos kontrolės*“, o žmogiškųjų išteklių srityje „*NVV reiškia postų valstybės tarnybos modelio diegimą*“.²⁹

Po-NVV reikšmė susijusi su valstybės sugrįžimu nuo verslininko mąstysenos ir NVV neigiamų padarinių taisymu, todėl jos reikšmė atitinkama: „jeigu įgyvendinant NVV reformas atsirado institucinė fragmentacija ir politikos koordinavimo spragų, siūloma *despecializuoti institucinę sandarą – pavienes agentūras jungti į stambesnius darinius, taip pat geriau koordinuoti valdžios institucijų veiklą naudojant įvairias hierarchines, rinkos ar „tinklo“ priemones*“.³⁰ Taip pat Nakrošis akcentuoja, kad negalima praleisti „valdysenos“ (angl. governance) ir įrodymais pagrįsto valdymo: „*šiūolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti „tinkle“, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis (tarptautinėmis institucijomis, regioninės ir vietos valdžios institucijomis, privataus sektoriaus institucijomis bei NVO ar pilietinės visuomenės atstovais)*“.³¹

3.2.4. Viešojo administravimo doktrinų Lietuvoje vertinimas suponuoja po-NVV recepto naudojimą sėkmei

Verta pabrėžti, kad Lietuvos atveju, viešojo valdymo analitikai išskiria po-NVV svarbą virš NVV, argumentuojant tuo, kad pastaroji neatitinka Lietuvos kontekstui ir problemoms, nėra

²⁸ Nakrošis, V., 73

²⁹ Ten pat, 72

³⁰ Ten pat, 74

³¹ Ten pat, 74

tvirtų įrodymų, kad NVV doktrina gali efektyviai veikti Lietuvoje. Po-NVV vertinama, kaip mažiau žinoma Lietuvos politikų ir viešojo sektoriaus vadovų tarpe, tačiau egzistuoja didesnė tikimybė, kad reformuojant viešąjį sektorių po-NVV būdu, būtų galima išvengti neigiamų padarinių.³²

Kalbant apie galimus neigiamus padarinius, klaidas, aptinkant neatitikimų reformos logikoje ar iniciatyvose, žinant, jog šio darbo tyrimo laikotarpis prasideda dar 2008m., būtų neatsakinga neįvertinti galimo partinės viešojo valdymo reformos logikos Lietuvoje egzistavimo, kurios viena iš prielaidų teigia, kad viešojo administravimo pokyčiais galima būtų siekti valdančiosios daugumos arba konkrečios politinės partijos interesų.³³ Tokios logikos tikslas yra sustiprinti esamą politinę valdžią, buvusios sąskaita ir V. Nakrošis teigia, jog tokie struktūriniai pertvarkymai ir panašūs organizaciniai pokyčiai buvo būdingi 2004-2010m. Vyriausybėms, nepaisant jų partinės sudėties ar kadencijos trukmės: „kuo dažniau keitėsi ministrai ir jų politinė priklausomybė, tuo daugiau ir reikšmingesnių struktūrinių pertvarkymų įvyko Lietuvos ministerijose“. Tai telkia dėmesį ir intriguoja ieškoti ir atpažinti šį konkretų (KAS) atvejį, kaip pavyzdį, kuris gali patvirtinti to meto ydingą tendenciją politikų tarpe išlaikant nuolatinę konfrontaciją tarp Lietuvos socialdemokratų partijos ar Tėvynės Sąjungos (Lietuvos krikščionių demokratų), tokiu būdu susirinkti lengvų politinių ar populiarumo taškų, vietoje organizacinių tikslų.³⁴

Remiantis jau anksčiau minėtų Lietuvos tyrėjų išvadomis ir pastebėjimais, kad yra pastebimas po-NVV sprendimų poreikis reformuojant viešąjį sektorių Lietuvoje, būtų logiška kreipti dėmesį būtent į po-NVV siūlomas priemones efektyviam viešojo sektoriui, o prielaidų trūkumo ieškoti siekiant nustatyti buvusios reformos problemas ir klaidas. Kadangi vien po-NVV prielaidų trūkumo gali neužtekti siekiant įvertinti neigiamas tendencijas, bus mėginama patikrinti ir partinės viešojo administravimo logikos egzistavimą inicijuojant esminius pokyčius kariuomenės struktūroje.

3.3. Kaip siejasi sėkmingos kariuomenės transformacijos prielaidos su po-Naujojo viešojo valdymo doktrina?

³² Ten pat, 92-93

³³ Ten pat, 77

³⁴ Ten pat, 77

3.3.1. Tikslai

Efektyvumas, racionalumas, tobulinimas

Norint tyrimui sukonkretinti reikia aiškiai susieti dvi, iš pažiūros toli viena nuo kitos sritis – karybą ir viešąjį administravimą. Tačiau, kaip bebūtų, kalbant apie kariuomenę, iki tam tikro lygio jos viešas ir valstybinis statusas išlieka kaip valstybinės biudžetinės įstaigos arba valstybės ginkluotosios gynybos institucijos, kuri yra Krašto apsaugos ministerijos, o jos kartu krašto apsaugos sistemos dalis. Išlaikant tokią logiką, kariuomenės veikloje už karybos terminologijos vykdant veiklą išlieka slypintys tokio paties pobūdžio „civiliniai“ vadybiniai procesai, tokie kaip „administravimas, pokyčių valdymas, darbo efektyvumo matavimas“ ir pan., o už kariuomenės transformacijos: „reforma“.

Prielaidos sėkmingai kariuomenės transformacijai ir mokslininkų, analizuojančių viešąjį valdymą išvados vertinant Lietuvos patirtį suponuoja po-NVV doktrinos taikymą siekiant sėkmingai reformuotis. Nors ir dauguma viešojo valdymo doktrinų siekia tų pačių tikslų, kaip ir KAS valdymo reformos keliama tikslai, pvz.: „*Siekiama optimizuoti Krašto apsaugos ministerijos departamentų veiklą, racionaliau naudojant žmogiškuosius ir finansinius išteklius.*“; „*tobulinti KAS įsigijimų procesą, kad skaidriai, racionaliai ir efektyviai naudojant lėšas būtų įsigyjamose KAS poreikius atitinkančios prekės, paslaugos darbai.*“³⁵, tačiau norint atkreipti dėmesį į valdymo tobulinimą konkrečiai personalo valdymo srityje, reikalinga susikonsoliduoti ties šios srities tobulinimo, planavimo, pokyčių iniciavimo dokumentais ir „eiti į gylį“. Galima būtų daryti išvadą, kad dėl savo tikslų pritaikomumo iš esmės bet kuriai viešojo valdymo doktrinai, ji tiks ir po-NVV tikslams pasiekti.

Dalyvavimas NATO kolektyvinėje gynyboje bei krizių valdyme

Lietuvai tapus NATO nare, KAS tapo neatskiriama kolektyvinės gynybos ir saugumo tinklo (Aljanso) dalis. Nors NATO nekelia konkrečių reikalavimų dėl kariuomenės komplektavimo būdo (savanorių, profesionalų ar mišraus), tačiau NATO pajėgoms bendrai keliama tam tikri *efektyvumo, dislokavimo, išsilaikymo, plataus panaudojimo, išlikimo, efektyvaus vadovavimo ir*

³⁵ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo veiklos planas 2015“, <<https://www.kam.lt/download/46952/15%2001%2015%20priedas.docx>> , 1-5

valdymo tikslai, kurie akcentuoja modernios kariuomenės formavimą.³⁶ Vertinant tai, būtų galima sakyti, kad NATO visgi yra kaip tinklo partneris, darantis tam tikrą normatyvinį spaudimą arba bent jau nustato tam tikrus standartus, reikalingus bendrai Aljanso kolektyvinei gynybai užtikrinti per tarpusavio sąveiką.³⁷

Antras iš pagrindinių tikslų, be kolektyvinės gynybos yra krizių valdymas. Jame akcentuojama prevencinė veikla, kai naudojami NATO politiniai bei kariniai pajėgumai spręsti konfliktus kriziniuose etapuose (prieš kylant konfliktui, jam vykstant ir pasibaigus). Taip siekiama prisidėti prie krizių reguliavimo prieš joms išaugant į konfliktą, galinčių grėsti Aljanso saugumui.³⁸ Tokių krizių pavyzdžiais gali būti Afganistano Goro provincijos atkūrimo misija, bei kitos tarptautinės misijos, kurių metu siekiama padėti NATO partneriams dalintis kolektyvinės gynybos našta ir prevenciją vykdyti kartu aktyviai įsitraukiant.

3.3.2. NATO kaip sąveikaujantis su struktūriniais pajėgumais veiksnys skatinantis efektyvumą

NATO šalių strateginėje gynybos ir saugumo koncepcijoje nusakoma, kad bendrai Aljansas privalo turėti pakankamai resursų – finansinių, karinių ir žmogiškųjų – kad galėtų vykdyti savo misijas. Pabrėžiama, kad šie ištekliai turi būti naudojami pačiu efektyviausiu ir ekonomiškiausiu būdu.³⁹ Pati Lietuvos KAS, kartu su kitomis Aljanso narėmis priimdamos šią koncepciją įsipareigoja:

³⁶ Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga. 2006,. Ats. red. K. Paulauskas. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, Vilnius, < www.kam.lt/kam/download/947/baltoji > [Žiūrėta 2016 02 26]

³⁷ Krašto apsaugos ministerija, “Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)”, <https://www.kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html> [Žiūrėta 2015 12 17]

³⁸ Krašto apsaugos ministerija, “Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)”, <https://www.kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html> [Žiūrėta 2015 12 17]

³⁹ Krašto apsaugos ministerija, “Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)”, <https://www.kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html> [Žiūrėta 2016 02 08]

„

- kiek įmanoma padidinsime karinių pajėgų parengimą dislokavimui ir jų gebėjimą vykdyti operacijas karo lauke, įskaitant kryptingas pastangas įvykdyti NATO panaudojamumo tikslus.
- užtikrinsime kiek įmanoma geresnį gynybos planavimo nuoseklumą, siekiant išvengti nereikalingo dubliavimosi, ir susitelksime į šiuolaikinius reikalavimus atitinkančių pajėgumų kūrimą;
- bendrai kursime ir eksploatuosime pajėgumus, siekdami sąnaudų efektyvumo ir išreikšdami solidarumą;
- išsaugosime ir stiprinsime mus vienijančius bendrus pajėgumus, bendrus standartus, bendras struktūras ir bendrą finansavimą;
- tęsime reformos procesą, siekdami racionalizuoti struktūras, tobulinti darbo metodus ir maksimaliai didinti efektyvumą. „⁴⁰

Apibendrinant, būtų galima teigti, jog dalyvavimas NATO tinkle daro įtaką reformuojant ir skatinant Lietuvos KAS efektyvumą dėl normatyvinio spaudimo ir tarptautinių įsipareigojimų svorio. Taip pat dėl įsipareigojimų dalyvauti kolektyvinėje gynyboje NATO suveikia kaip veiksnys sąveikaujantis su struktūriniais pajėgumais nebūtinai juos gerindamas. Sąveikaudamos NATO, šalys privalo būti suinteresuotos savo įsipareigojimų partneriams vykdymu, neišvengiamai turi skirti atitinkamai lėšų ir struktūrinius pajėgumus naudoti, todėl jų poreikis išauga ir sustiprėja.

3.3.3. Problemos

Konkrečiai Lietuvos karinio personalo valdymo problemas bei jų siūlomus sprendimo būdus būtų galima iškelti ir apibendrinti pasitelkus 2007m. Krašto apsaugos ministerijos (toliau-KAM) Personalo politikos koncepcijoje esantį tekstą. Koncepcijoje keliami tikslai ir personalo valdymo sisteminis požiūris, suponuoja po-NVV sprendimų poreikį, joje pabrėžiama, kad personalo politika turi būti *„apimanti visus organizacijos sprendimus ir žmogiškųjų išteklių valdymą (planavimą, personalo komplektavimą (pritraukimą, atranką, priėmimą ir išlaikymą), taip pat*

⁴⁰ Krašto apsaugos ministerija, „Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)“,

<https://www.kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html> [Žiūrėta 2016 02 08]

*personalo ugdymą, veiklos vertinimą, personalo motyvavimą, elgsenos normas, saugaus darbo ir tarnybos, taip pat socialinių sąlygų užtikrinimą.*⁴¹

Visos personalo valdymo sritys koncepcijoje yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, akcentuojamas gana platus, tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai pereinančias sisteminis požiūris. Iš to galima daryti išvadą, kad strategiškai planuojant pokyčius ir įvertinant kylančius personalo valdymo iššūkius yra taikomas *tinklų valdysenos, bendro politikos koordinavimo* požiūris, lemiantis po-NVV doktrinos pritaikomumą norint spręsti kylančius iššūkius, tokius kaip: *decentralizaciją, menką koordinavimą, bei nelankstų pritraukimo į valstybės tarnybą* modelį. Pati Krašto apsaugos ministerija, įsivertindama kandidatų paieškos funkciją, nustato, kad: „*kandidatų paieška šiuo metu decentralizuota ir nepakankamai koordinuojama. Tikslingos personalo komplektavimo strategijos ir sistemos stoka sąlygoja mažiau efektyvų personalo išteklių panaudojimą, todėl būtina sukurti lanksčią, aktyvia agitaciją ir kandidatų paiešką paremtą personalo komplektavimo sistemą.*“⁴²

Įvertinus egzistuojantį požiūrį į kylančias personalo valdymo problemas, taip pat požiūrį į konkrečiai po-NVV tipo problemų sprendimo poreikį, galima būtų teigti, jog jeigu KAS valdymo reformoje bus ne tik aiškiai įsivardijami tikslai, bet ir po-NVV pobūdžio iniciatyvos, reikėtų tikėtis teigiamų efektų, kuriuos atneštų tinkamas po-NVV tipo sprendimų įgyvendinimas. Tinkamai, bei nuosekliai išpildytos po-NVV doktrinos prielaidos efektyviam bei inovatyviam valdymui neišvengiamai atneštų sėkmę KAS valdymo srityje, taip nulemdamas planuotą ir sklandų Lietuvos kariuomenės transformacijos procesą.

3.4. Po-NVV modelio pritaikomumas Lietuvos kariuomenės transformacijai įgyvendinti, KAS sistemai stiprinti

Sukonkretinant teorines pastabas bei prielaidas, bei akcentuojant po-NVV sprendimų poreikį, būtų tikslinga tyrime naudoti pritaikytą modelį, kuris atitiktų prielaidas tiek KAS sistemos, kaip

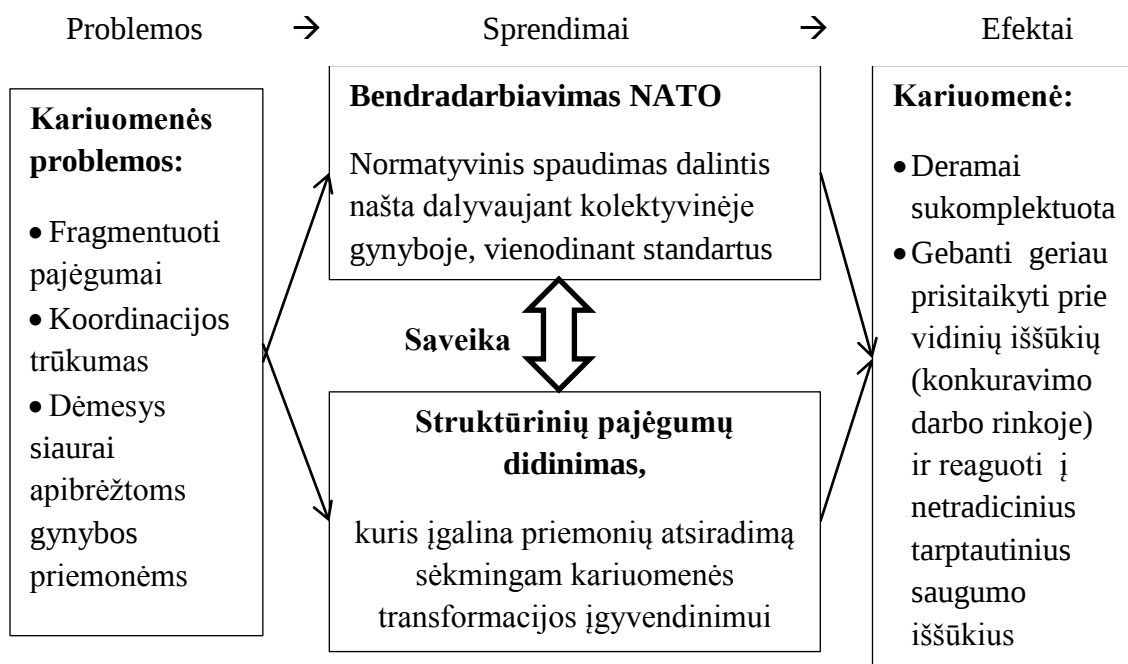
⁴¹ Krašto apsaugos ministerija, „Personalo politikos koncepcija“, Patvirtinta 2007 m. lapkričio 27 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V-1177 <
https://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html> [Žiūrėta 2016 02 24]

⁴² Krašto apsaugos ministerija, „Personalo politikos koncepcija“, Patvirtinta 2007 m. lapkričio 27 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V-1177 <
https://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html> [Žiūrėta 2016 02 24]

reformuojančios ir veikiančios Lietuvos kariuomenės valdymą, tiek po-NVV logiką, siekiant teigiamo poveikio efektyvumo srityje.

Kadangi vienijančios problemos, nusakomi sprendimai bei norimi efektai aptarti aukščiau siejasi ir tinka po-NVV modeliui, būtų galima adaptuoti ir iškelti sekantį modelį:

4 lentelė. po-NVV sprendimai Lietuvos kariuomenei



Reikėtų nepamiršti, jog partinės politinės logikos egzistavimas, turintis destruktivų arba netikėtą efektą planavimo bei planų įgyvendinimo procesams, o po-NVV, kaip jautrios struktūriniais pajėgumų pokyčiams reformos nepakankamai nuodugnus įgyvendinimas gali neatnešti lauktų rezultatų, nepaisant geros reformos keliamų tikslų ir uždavinių, iš to kyla du pagrindiniai galimi atsakymai, kylantys iš dviejų atskirų viešojo administravimo teorijų: 1) pati KAS valdymo reforma buvo netinkama įvardintoms problemoms spręsti ir todėl KAS institucijos atsakingos už reformos įgyvendinimą negalėjo pasiekti užsibrėžtų tikslų dėl pasirinktų priemonių ir tikslų neatitikimo, arba 2) partinės valdymo logikos neigiamos tendencijos, ydinga praktika nulemia neefektyvų, su pažangaus viešojo valdymo logika nesuderinamą pokyčių procesą.

Iš 1 grupės kyla pirmosios 2 hipotezės:

(H1) KAS valdymo reformos iniciatyvų priemonės nebuvo paremtos po-NVV doktrina, tai lėmė krašto apsaugos institucijų efektyvumo nebuvimą bei atitinkamai, neefektyvų kariuomenės komplektacijos uždavinių vykdymą biurokratiname lygmenyje.

(H2) Nors KAS valdymo reforma buvo paremta po-NVV doktrina, reformos prielaidos nebuvo galutinai išpildytos, todėl tai lėmė sustojusį krašto apsaugos institucijų efektyvumo augimą, bei atitinkamai, neefektyvų kariuomenės komplektacijos uždavinių vykdymą biurokratiname lygmenyje.

Iš 2 grupės kylanti hipotezė:

(H3) Institucijos atsakingos tiek už KAS valdymą, tiek už jo tobulinimą negalėjo deramai funkcionuoti, joms buvo „trukdoma“ politiniu lygmeniu. Iš partinės valdymo logikos kylančios neigiamos pasekmės pasireiškia neigiamai KAS efektyvumui, o todėl ir kariuomenės komplektacijai.

4. Metodologija

Šiam tyrimui pagrindinis metodas bus taikomas atvejo studijos metodologija, gilinantis į kariuomenės, kaip viešosios institucijos specifiką, norint paaiškinti reikšmingus pokyčius, jų kaitą. Siekiant KAS valdymo reformos atvejį išanalizuoti laike, vertinant pokyčius ir vykusius procesus, bus pasitelkiama sisteminė proceso analizė. Procesams apibrėžti ir nustatyti jų padėti laike bei veikimą, daromą poveikį, bus pasitelkiama įvairių su KAS valdymo reforma ir Lietuvos kariuomenės komplektacija susijusių šaltinių, dokumentų, įstatymų kokybinė bei kiekybinė analizė. Vertinant procesų galimą poveikį Lietuvos kariuomenės transformacijai, personalo komplektacijai ir siekiant sustiprinti tyrimą praktinėmis įžvalgomis, bus pasitelktas pusiau struktūruotas ekspertinis interviu, apklausiant savo srities ekspertą, dirbantį kariuomenės personalo ir planavimo srityje.

1. Sisteminė proceso analizė. ⁴³ Sekant vidinius procesus bei analizuojant karinio personalo pokyčius bus siekiama paaiškinti pokyčių kariuomenės komplektacijai. Teorijos vedina (angl. theory-driven) proceso analizė, bus siekiama paaiškinti

KAS sistemos efektyvumo kaitą per atitikimus po-NVV doktrinos teorijai reformuojant, tobulinant sistemą.⁴⁴

2. Efektyvumo matavimas. Adaptuojant ekonominę efektyvumo logiką, remiantis Lietuvoje darytais tyrimais švietimo srityje, bus galima nustatyti apytiksliai kiek KAS kainuoja vienas personalo vienetas (įskaitant jo pritraukimas, paruošimas komplektavimui, išlaikymas, kvalifikacijos kėlimas). Įverčiai bus tikrinami kiekvienais metais nuo 2008 iki 2015m. Šioje lentelėje efektyvumas, remiantis ekonomine logika „maksimalus rezultatas minimaliais kaštais“ išreikštas KAS biudžeto ir personalo santykiu.

5 lentelė .Pavyzdys⁴⁵:

Objektas	Apibrėžimas	Kriterijus	Pateisinimas	Įvertis
Darbo efektyvumas	Maksimalus rezultatas minimaliais kaštais	Santykis tarp biudžeto asignavimų ir personalo skaičiaus	Šis kriterijus rodo finansinę žmogiškųjų išteklių kainą vieno personalo vieneto išlaikymui	Žemesnis įvertis indikuoja žemesnius kaštus – vadinasi pasiekiamas aukštesnis darbo efektyvumas. Taip pat daugiau personalo gali dirbti už tą pačią kainą struktūrinių suvaržymų rėmuose

3. Pusiau struktūruotas interviu. Kaip vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų, interviu padeda tyrėjui suvokti požiūrį, įsitikinimą tiriamuoju klausimu. Siekiant apklausti savo srities ekspertą, turintį darbo patirties srityje daugiau nei 10m., tokio informanto nuomonė bus vertinama labiau nei eilinio darbuotojo, todėl atsakymų reikšmė padės nustatyti iki šiol teorijoje nenumatytus veiksnus. Ekspertinio interviu metu užduodami klausimai bus

⁴⁴ Hall, Peter, „Systematic process analysis: when and how to use it“, European Management Review (2006) 3, <<http://scholar.harvard.edu/hall/files/emr.pdf>> , [Žiūrėta 2016 04 04] 24-31

⁴⁵ adaptuota iš Golubova, Jevgenija, „The impact of greater autonomy on the efficiency of work and the quality of services in providing vocational education and training“, iš Nakrošis, Vitalis, and Žilvinas Martinaitis. *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph*. Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011., 247

naudojami sutvirtinti arba paneigti reikiamoms prielaidoms ir įvertinti bendrą vaizdą, bendrą tam tikrų veiksmų poveikį, bei gauti praktinių įžvalgų apie vykčius procesus viduje.

4. Adaptuoto modelio prielaidų tikrinimas. Kaip pagalbinė priemonė aiškinanti veiksmų poveikį bendram KAS efektyvumui bei efektyvumo lentelės duomenų pokyčiui, bus mėginama kokybiškai bei, kiek įmanoma kiekybiškai patikrinti Lietuvos kariuomenės transformacijos prielaidų atitikimą pagal paties adaptuotą po-NVV modelį viešojo institucijų valdymo efektyvumui gerinti, inovacijoms skatinti.

5. Esamų šaltinių analizė (angl. desk research). Analizuojami KAS strateginiai planai, KAS valdymo reformos dokumentai, KAS biudžeto bei personalo statistika, taip pat įstatyminė bazė susijusi su karo prievole, Lietuvos ginkluotųjų pajėgų sudėtimi ir ribinių skaičių nustatymu.

4.1. Kintamųjų operacionalizacija

1. Struktūriniai pajėgumai. Nakrošio ir Martinaičio sudarytoje knygoje minima, jog nesant tiesioginių matų struktūriniams pajėgumams, *organizacijos dydis (žmogiškųjų išteklių ir biudžeto prasme)* galėtų būti naudojamas kaip pakaitinis (angl. proxy) rodiklis matuojant struktūrinius pajėgumus.⁴⁶ Konkrečiai šiam atvejui bus pasitelkiami viešai prieinami KAM biudžeto vykdymo duomenys einamais metais bei vieša personalo statistika, kurią sudaro profesinės karo tarnybos (toliau-PKT), bazinius karinius mokymus (toliau-BKM) baigusių karių, karių savanorių (aktyviojo rezervo karių), bei civilių dirbančių KAS skaičiai.

2. Bendradarbiavimas NATO. Siekiant kiek įmanoma tiksliau nustatyti bendradarbiavimo NATO, kaip lemiančio normatyvinį spaudimą vertinimo kriterijų, bus pasitelkiamas naštos pasidalijimo (angl. burden-sharing) indeksas, kurį Išsamiausiai apskaičiavo ir patobulino T. Jeneliūnas bei M. Zapolskis.⁴⁷

⁴⁶ Nakrošis, Vitalis, and Žilvinas Martinaitis. 49

⁴⁷ Zapolskis, Martynas, Jeneliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in *Newcomers No More? Contemporary NATO and the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members*, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic Treaty Association, 2015, P.73-88

Naštos pasidalijimas, apibrėžiamas kaip „kaštų ir rizikos pasiskirstymas tarp grupės narių bendro tikslo siekimo procese“.⁴⁸ Naštos pasidalijimo indekso (toliau- NPI) autoriai pasitelkdami ekonominę sąjungų teoriją, pritaikė ją NATO, darydami prielaidą, kad „NATO nariai siekia maksimaliai padidinti teikiamas naudas Aljanso viduje (pvz. sustiprinant Aljanso karinį buvimą savo regione), mažiausia įmanoma kaina.“⁴⁹ Pagal šią prielaidą nariai, kaip racionalūs veikėjai, nėra linkę didinti savo išlaidų gynybai tol, kol nėra rizikos prarasti kolektyvinio saugumo užtikrinimą.

Straipsnyje pasiūlytas specialus kiekybinis indeksas, kuris matuoja santykį tarp įeigų (angl. input) ir išeigų (angl. output), kur įeigos yra išreikštos kaip indėlis į bendrą Aljanso gynybos biudžetą, prisidėjimą prie tarptautinių misijų ir įsipareigojamų vykdymą, o išeigos matuojamos kaip gaunama bendra nauda, išreikšta per apgiamumo ir rizikos faktorius, tokius kaip šalies dydis ir besiribojančių sienų su ne Aljanso ar Europos Sąjungos bei Europos ekonominės erdvės šalimis.⁵⁰

$$\text{Index} = \frac{(\text{Defence budget} + \text{ISAF contribution} + \text{commitments})/3}{\frac{\text{Size (GDP} + \text{population}/2) + \text{external borders}}{2}}$$

6 lentelė. Naštos pasidalijimo indekso (NPI) formulė. Sudaryta Martyno Zapolskio ir Tomo Janeliūno.⁵¹

Indekso įvertis aiškinamas per minėtų indėlių ir naudos santykį, kur didesnis už vienetą (> 1) įvertis reikštų, jog šalies indėlis viršija naudą, o mažesnis už vienetą įvertis (< 1) reikštų, jog šalis gauna daugiau naudos, nei prisideda prie jos kūrimo. Šiuo indeksu bus galima naudotis, sulyginant jį su NATO bendradarbiavimo įverčiu.

⁴⁸ P.K. Forster, S.J. Cimabala, *The US, NATO and Military Burden-Sharing*, Frank Cass: New York 2005, p.1 iš Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in *Newcomers No More? Contemporary NATO and the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members*, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic Treaty Association, 2015, P. 73

⁴⁹ Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in *Newcomers No More? Contemporary NATO and the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members*, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic Treaty Association, 2015, P.74

⁵⁰ Ten pat, 78-81

⁵¹ Ten pat, 81

5. Tyrimas

5.1 Reformos logika

Siekiant patvirtinti arba paneigti pirmą hipotezę (H1), *kad KAS valdymo reformos iniciatyvų priemonės nebuvo paremtos po-NVV doktrina*, bus naudojamos KAS valdymo reformos dokumentais, kuriuose iš numatytų įgyvendinti ir įgyvendintų reformos iniciatyvų teksto būtų galima pasakyti, ar priemonės atitinka po-NVV požymius.

Pradedant nuo anksčiausių iniciatyvų pagal šiame darbe nagrinėjamą laikotarpį, analizuojamas dokumentas pavadinimu „Pagrindiniai veiklos efektyvumo didinimo ir valdymo tobulinimo sprendimai krašto apsaugos ministro valdymo srityje 2008-2012 metais“.⁵² Analizuojant tekstą ir ieškant raktinių žodžių bei atkreipiant dėmesį į iniciatyvų pobūdį galima nustatyti aiškią po-NVV reikšmę reformai. Kiekybinių išraiškų lentelėje dominavo po-NVV pobūdžio sprendimai, tokie kaip *departamentų jungimas*, optimizavimas *despecializacijos* būdu bei *besidubliuojančių funkcijų naikinimas*, leidžiantis didinti efektyvumą ir *geriau koordinuoti veiklą* pagal po-NVV logiką.⁵³

Galima teigti, kad reikia atmesti H1 hipotezę kaip visiškai arba didžiąja dalimi nepasiteisinusią ir tikrinti sekančias hipotezes darant loginę prielaidą, kad po-NVV sprendimų aktualumas buvo įsisavintas instituciniame lygmenyje ir jeigu buvo taikomas 4 metus iš eilės, KAS neturėtų „grįžti“ prie NVV sprendimų taikymo ir tokia reformos eiga turėtų tęstis iki nagrinėjamo laikotarpio pabaigos.

⁵² Krašto apsaugos ministerija „Pagrindiniai veiklos efektyvumo didinimo ir valdymo tobulinimo sprendimai krašto apsaugos ministro valdymo srityje 2008-2012 metais“
<<https://www.kam.lt/download/40413/pagrindiniai%20kas%20valdymo%20tobulinimo%20sprendimai%202008-2012%20m..docx>> 1-5 [Žiūrėta 2015 11 08]

⁵³ Krašto apsaugos ministerija „Pagrindiniai veiklos efektyvumo didinimo ir valdymo tobulinimo sprendimai krašto apsaugos ministro valdymo srityje 2008-2012 metais“
<<https://www.kam.lt/download/40413/pagrindiniai%20kas%20valdymo%20tobulinimo%20sprendimai%202008-2012%20m..docx>> 1-5 [Žiūrėta 2015 11 08]

5.2 Reformos įgyvendinimas

(H2) Nors KAS valdymo reforma buvo paremta po-NVV doktrina, reformos prielaidos nebuvo galutinai išpildytos, todėl tai lėmė sustojusį krašto apsaugos institucijų efektyvumo augimą, bei atitinkamai, neefektyvų kariuomenės komplektacijos uždavinių vykdymą biurokratiniame lygmenyje.

Siekiant įvertinti reformos įgyvendinimą, reikia kiek įmanoma sistemintai apžvelgti pasiektus rezultatus pagal išsikeltus kriterijus. Tam geriausiai tinkamos KAS valdymo sprendimų ataskaitos, Krašto apsaugos ministro metinės veiklos ataskaitos bei Saulėlydžio komisijos metinės ataskaitos.

Kadangi Krašto apsaugos ministro 2008m. metinė veiklos ataskaita viešai neprieinama ir sprendžiant iš 2008m. deklaruojamos geros padėties bei šaukimo sustabdymo, daroma prielaida, kad tuo metu komplektavimo duobė negalėjo atsirasti, nes padėtis buvo vertinama optimistiškai ir buvo tikimasi biudžeto augimo kariuomenei bei galimybės pakviesti daugiau profesionalų bei savanorių atlikti karinės tarnybos.⁵⁴

Geriausią ir išsamiausią KAS valdymo reformos įgyvendinimą ir rezultatus pasiektus iki 2011m. nusako tuometinis strateginis veiklos planas.⁵⁵

„2010m. dėl KAM vykdomų struktūrinių pokyčių KAM struktūrinių padalinių skaičius sumažėjo nuo 80 iki 71, t.y. pasiekė 2001-2003m. buvusį padalinių skaičių, iš to skaičiaus skyrių, nesančių

⁵⁴ BNS is lrytas.lt, inf. „Stabdomas šaukimas į privalomą pradinę karo tarnybą“ 2008-09-15 , <<http://lietuvosdiena.lrytas.lt/-12214791101220230314-stabdomas-%C5%A1aukimas-%C4%AF-privalom%C4%85-pradin%C4%99-karo-tarnyb%C4%85-papildyta.htm>> [Žiūrėta 2015 11 10]

⁵⁵ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro strateginis veiklos planas“ <<https://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339,[Žiūrėta 2016 03 09]

departamentų sudėtyje, skaičius sumažėjo nuo 6 iki 2 skyrių, esančių departamentų sudėtyje, - nuo 49 iki 47, o poskyrių – nuo 11 iki 8, departamentų skaičius liko nepakitęs – 14.⁵⁶

Galima daryti išvadą, kad tokiu būdu buvo optimizuojamas KAS valdomų institucijų, departamentų skaičius. Įgyvendinimo priemonėse nurodoma, jog tai buvo atliekama *jungimų, būdu, taip stambinant* esančius padalinius, o skyrių nesančių departamentų sudėtyje optimizavimas reiškia, jog daugiau skyrių patenka po *geresnį valdymą bei koordinaciją su bendra sistema* (tinklu) turinčiais padaliniais. Taip gerėja koordinavimas bei veiklos priežiūra. Tai atspindi tolimesnėje atliktos analizės vertinime.

2010m. lapkričio 22d. bendras KAM darbuotojų skaičius sumažėjo iki 291 (2010m. liepos 1d. buvo 302). Lyginant su 2000m. buvusiu KAM darbuotojų skaičiumi, t.y. 238, bendro darbuotojų skaičiaus pokytis per 2000-2010m. laikotarpį sudarė 22proc. ir buvo vienas mažiausių iš visų ministerijų (mažesnis tik Susisiekimo ministerijoje – 21proc.)⁵⁷

Ataskaitoje minima, jog struktūriniai pokyčiai, kai buvo mažinamas departamentų skaičius jungimo būdu bei perskirstomi resursai, lėmė vadovų mažėjimą ir taip gerino vieną iš rodiklių – vadovų ir pavaldinių santykį. Sumažinus vadovų skaičių 24-iais, santykis lyginant su 2010m. liepos 1d. ir 2010m. lapkričio 22d. buvo 1,7 ir 2,4. Taip pat pasikeitus bendrosios ir specialiosios veiklos srities darbuotojų skaičiui, bei vadovų ir specialiosios veiklos srities darbuotojų skaičiui, santykiniai dydžiai – atitinkamai pasikeitė 0,35 ir 0,56 (2010m. liepos 1d. atitinkamai buvo 0,38 ir 0,79).⁵⁸

Didesnis vadovų ir pavaldinių santykio įvertis reiškia daugiau pavaldinių vienam vadovui, taip optimizuojamas pareigybių skaičius ir efektyviau panaudojami resursai, kai toms pačioms funkcijoms koordinuoti paskiriama mažiau vadovų, todėl gerėja koordinacija. 2010m., peržiūrėjus KAM programų struktūrą – vietoje 10 programų liko 9, atsisakyta Specialiųjų

⁵⁶ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro strateginis veiklos planas“
<<https://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339, [Žiūrėta 2016 03 09]

⁵⁷ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro strateginis veiklos planas“
<<https://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339, [Žiūrėta 2016 04 14]

⁵⁸ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro strateginis veiklos planas“
<<https://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339, [Žiūrėta 2016 04 14]

paslaugų teikimo programos, jos priemonės buvo integruotos į kitas KAM programas.⁵⁹ Tai reiškia, kad iš esmės Specialiųjų paslaugų teikimo programos teikiamų paslaugų priemonės skirtos programinės lėšos bendram funkcijų įgyvendinimui buvo integruotos į kitų KAM programų struktūrą, taip optimizuojant struktūrinius resursus ir buvo sudaryta galimybė juos perskirstyti kitų sričių rodikliams gerinti, gerinti paslaugų kokybę.

Vertinant bendrai KAS valdymo reformos įtaką iki 2011m., ji turėjo būti teigiama ir teigiamai atsiliepti efektyvumui, nes po-NVV doktrinos būdais buvo užtikrinamas geresnis koordinavimas, padalinių stambinimas, besidubliuojančių funkcijų naikinimas. Panašaus pobūdžio procesas KAM tęsėsi iki pat nagrinėjamo laikotarpio pabaigos.

Krašto apsaugos ministerija deklaruoja, kad „Nuo 2010 m. buvo inicijuota 17 tokių projektų, iš kurių jau yra užbaigti projektai personalo valdymo, teisėkūros, karo prievolės administravimo, mobilizacijos, pajėgumų planavimo, ryšių ir informacinių sistemų, finansinių išteklių valdymo ir kitose KAS veiklos srityse.“⁶⁰ Kitų projektų užbaigimo datos nurodomos veiklos rezultatų dokumentuose 2012m., 2013m. laikotarpiui.

Analizuojant vėlesnio laikotarpio dokumentus, tokius kaip „Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2013 m. veiklos ataskaita ir 2014m. planas“⁶¹ bei „Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2014m. veiklos ataskaita ir 2015m. planas“⁶² Matoma, jog buvo įgyvendinta ir daugiau tokio paties arba panašaus pobūdžio iniciatyvų, kurių sprendimų pagrindu būtų galima laikyti po-NVV doktriną. Atsižvelgiant į tai, kad buvo įgyvendinti visi išsikelti tikslai, reikia kol kas iš dalies patvirtinti (H2) hipotezės prielaidą, kad *KAS valdymo reforma buvo paremta po-NVV doktrina, reformos prielaidos nebuvo galutinai išpildytos*, tęsiant tolesnį tyrimą dėl reformos prielaidų išpildymo, konkrečiai, struktūrinių pajėgumų didėjimo, kuris turėtų lemti didesnę efektyvumą ir todėl geresnę kariuomenės komplektaciją. Šiuo atveju

⁵⁹ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro strateginis veiklos planas“ <<http://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339, [Žiūrėta 2016 04 14]

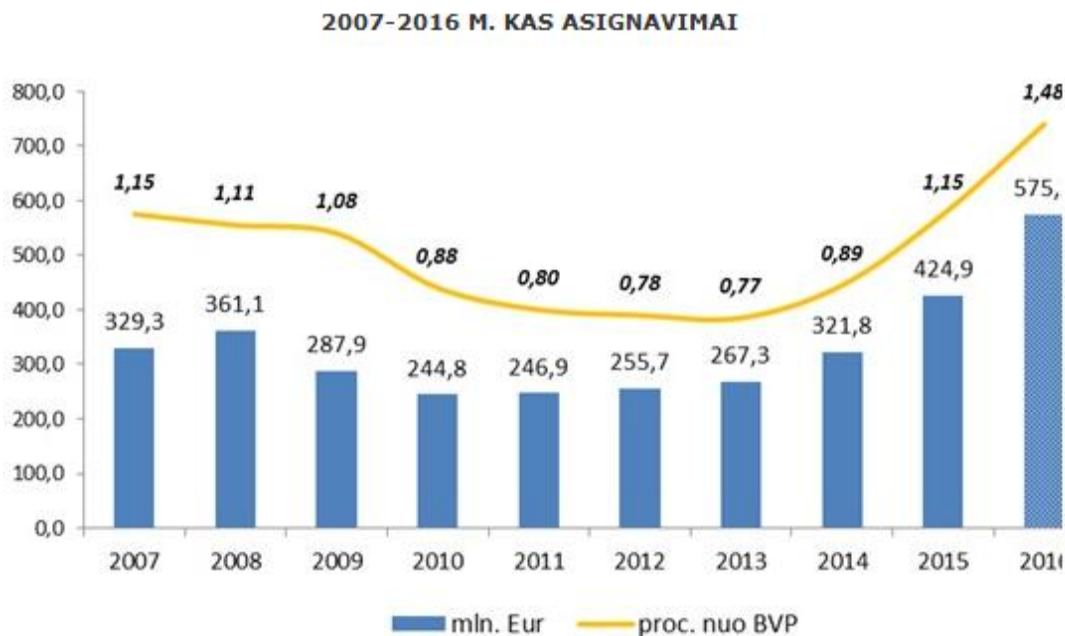
⁶⁰ Krašto apsaugos ministerija, „KAS valdymo reforma“, Informacija atnaujinta 2015.03.13 <http://www.kam.lt/lt/veikla_576/kas_valdymo_reforma.html> [Žiūrėta 2016 02 09]

⁶¹ Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2013 m. veiklos ataskaita ir 2014m. planas, <<http://www.kam.lt/download/40414/kam%20vie%C5%A1ojo%20valdymo%20tobulinimo%202013%20m.%20ataskaita%20ir%202014%20m.%20planas.docx>> [Žiūrėta 2016 03 05]

⁶² Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2014m. veiklos ataskaita ir 2015m. planas, <<http://www.kam.lt/download/46952/15%2001%2015%20priedas.docx>> [Žiūrėta 2016 03 10]

aktualu stebėti, kaip kito personalas ir biudžetas, norint spręsti ar sutaupytos lėšos optimizuojant darbuotojų ir infrastruktūros kiekį buvo perskirstytos pagrindinėms reikmėms, šiuo atveju – siekiant didinti karių profesionalų ir karių savanorių skaičių.

5.3. Struktūriniai pajėgumai



PASTABOS:

1. 2007-2015 m. pateikiami KAM biudžeto vykdymo duomenys, 2016 m. – patvirtintas asignavimų planas.
2. 2007-2013 m. duomenys pateikti pagal Lietuvos statistikos departamento paskelbtą BVP to meto kainomis.
3. 2014-2016 m. duomenys pateikti pagal 2015 m. rugsėjo mėn. Finansų ministerijos paskelbtas BVP projekcijas.

Daugiau informaciją apie visas 2016 m. Lietuvos viešąsias pajamas ir išlaidas galite rasti [Finansų ministerijos puslapyje](#).

7 lentelė. KAM biudžeto vykdymo duomenys⁶³

Iš KAM pateiktos biudžeto asignavimų statistikos matyti, kad nepaisant to, jog reformos metu buvo įgyvendinta daug priemonių, kurios leido racionaliai naudoti lėšas optimizuojant KAS institucijų tinklą bei sutaupant daug lėšų, kurios buvo „atlaisvintos“ atsisakius perteklinio darbuotojų (vadovų) skaičiaus ir infrastruktūros išlaikymo kaštų, jos „nesugrįžo“ į KAM

⁶³ Krašto apsaugos ministerija, „Biudžeto suvestinė“ <https://www.kam.lt/lt/veikla_576/biudzetas_538.html> [Žiūrėta 2016 03 24]

biudžetą, todėl negalėjo būti perskirstytos esamoms paslaugoms gerinti bei vystyti pajėgumus. Struktūrinių pajėgumų dalis, konkrečiai sudaranti biudžetą, ženkliai mažėjo.

Nuosekliai nuo 2008 iki 2010m. biudžeto skiriama suma mažėjo, per du metus sumažėjo daugiau nei trečdaliu (pokytis -32,2 %). Vertinant skiriamą procentą nuo bendro Lietuvos vidaus produkto, mažėjimas tęsiasi iki pat 2013m. Lyginant su 2008m. skiriama procentinė BVP dalis buvo nuolat mažinama ir 2013m. iš viso buvo 30,63 % mažesnė, nei 2008m.

Žinant, jog po-NVV doktrina besiremiančių reformų įgyvendinimo efektai priklauso ne tik nuo jų nuoseklaus įgyvendinimo, bet ir nuo, to, kad optimizavimas ir kaštų minimizavimo rezultatai galėtų būti panaudoti perskirstymo būdu gerinant paslaugų kokybę bei inovatyvių sprendimų atsiradimą, galima sakyti, kad (H2) hipotezę galima patvirtinti tik iš dalies, nes bendrai struktūriniai pajėgumai mažėjo, nepaisant to, kad pagerėjo koordinavimas ir resursų valdymas. Todėl nebuvo galima tikėtis reikšmingo pokyčio kariuomenės komplektavime neatsisakant kokių nors funkcijų arba neprastinant jų kokybės, apimties ir t.t.

Tai gerai iliustruoja minėtasis naštos pasidalijimo indeksas (NPI). Iš duomenų iki 2012m. matyti, jog nepaisant to, kad efektyvumas gerėjo, geresnis bendradarbiavimas NATO nebuvo įmanomas, nes karinių vienetų, tokių kaip batalionų komplektavimas dalyvavimui tarptautinėse misijose yra brangesnis, nes remiasi PKT komplektuojamais kariais arba šauktiniais, kurie baigę ilgesnį apmokymo kursą, nei trijų mėnesių bazinius karinius mokymus. Indekso autoriai atskleidžia, kad 2007-2012 metų periode Lietuvos gaunama nauda ženkliai viršijo indėlį ir sudarė santykį, kurio įvertis buvo vienas mažiausių Europoje (0,13). Mažesni įverčiai buvo pastebėti tik Liuksemburge ir Albanijoje.⁶⁴

⁶⁴ Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in Newcomers No More? Contemporary NATO and the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic Treaty Association, 2015, P.85

7 lentelė. Lietuvos NPI indeksas lyginant su kitomis NATO šalimis.⁶⁵

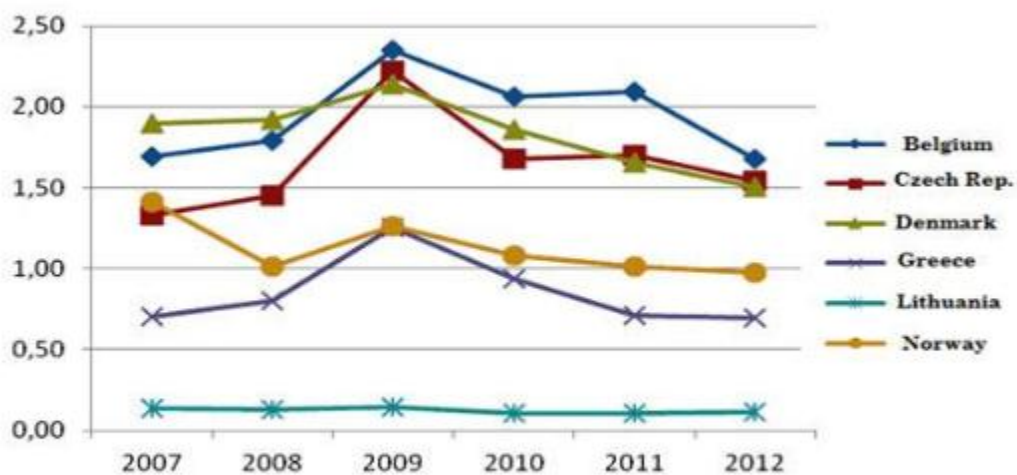


Figure 2: Burden-sharing index rate of several small NATO countries for 2007 - 2012⁶⁴

5.4. Efektyvumas

Norint parodyti reformos poveikį, ar visgi ji pagerino bendrą efektyvumą, reikia vertinti sudarytos efektyvumo lentelės duomenis. Taip bus nustatomas personalo ir biudžeto santykis, ekonomine logika bus išreikštas kaip efektyvumas, kurio teigiamas pokytis reikš mažėjantį efektyvumą, o neigiamas pokytis - didėjantį.

Metai	Bendras personalo skaičius	Skiriama BVP dalis	Mln. Eur	Komplektavimo kaštai (eur)	Personal o pokytis (proc.)	Biudžeto pokytis (proc.)	BVP proc. pokytis
2007	16094	1,15	329,3	20461			
2008	15662	1,11	361,1	23056	-2,7	9,7	-0,04
2009	15038	1,08	287,9	19145	-4,0	-20,3	-0,03
2010	14794	0,88	244,8	16547	-1,6	-15,0	-0,2
2011	14836	0,8	246,9	16642	0,3	0,9	-0,08
2012	15140	0,78	255,7	16889	2,0	3,6	-0,02
2013	15302	0,77	267,3	17468	1,1	4,5	-0,01
2014	15837	0,89	321,8	20320	3,5	20,4	0,12
2015	18529	1,15	424,9	22932	17,0	32,0	0,26
2016	18407	1,48	575	31238	-0,7	35,3	0,33

⁶⁵ Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, .85

8 lentelė. Efektyvumo matavimas. Sudaryta remiantis KAM biudžeto vykdymo statistika ir KAS personalo skaičiaus statistika.⁶⁶

Žinant, jog didžiąją dalį, KAM skiriamų asignavimų sudaro (2016m. sudarė 87 proc.) būtent asignavimai, skiriami karinių pajėgų programoms – Sausumos pajėgų, Karinių oro pajėgų, Karinių jūrų pajėgų, Karinių operacijų, Logistikos, Specialiųjų operacijų pajėgų ir KAS personalo rengimo. O Šios programos tiesiogiai skirtos didinti gynybinį pajėgumą bei užtikrinti efektyvų valstybės gynybos sistemos veikimą ir LK keliamų uždavinių įgyvendinimą tiek nacionaliniu lygiu, tiek įgyvendinant įsipareigojimus, susijusius su naryste NATO ir ES, galima apytiksliai imti visą KAM asignavimų skaičių ir matyti, kiek kainuoja vieno personalo vieneto veikimas KAS.

Sprendžiant iš efektyvumo lentelės duomenų, galima daryti išvadą, kad efektyvumo „pikas“ buvo pasiektas 2011 metais, kai išleidžiami komplektavimo kaštai vienam personalo vienetui buvo mažiausi. Nuosekliai iki 2011m. bendras efektyvumas didėjo, o personalo procentinis pokytis buvo mažesnis už biudžeto procentinį pokytį, vadinasi buvo pasiektas didesnis efektyvumas, nepaisant biudžetinių struktūrinių pajėgumų sumažėjimo. Tai būtų galima paaiškinti geresniu valdymu, kaštų optimizavimu infrastruktūros išlaikymo srityje.

5.5. Kaip susidarė „komplektavimo duobė“?

Norint paaiškinti komplektavimo duobės atsiradimą, reikia naudotis personalo statistikos duomenimis, kurie parodytų detalesnę personalo sudėtį. Tai bus pavaizduota 8 lentelėje.

Lentelė 8. KAS personalo skaičiaus pokytis.

Metai	PKT	PPKT	BKM	Kariai savanoriai	Kariūnai	Civiliai	IŠ VISO
2008	7840	935		4280	207	2400	15662
2009	7800	0	100	4650	208	2280	15038
2010	7690	0	300	4450	189	2165	14794
2011	7695	0	524	4220	197	2200	14836
2012	7750	0	772	4220	198	2200	15140
2013	7775	0	839	4260	203	2225	15302
2014	7890	0	969	4455	222	2301	15837
2015	8146	2932	231	4578	211	2431	18529
2016	8120	2958		4553	209	2567	18407

⁶⁶ Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis“
<https://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/skaiciai_ir_faktai_537.html> [Žiūrėta 2016 04 21]

Kaip atskleidžia informantas (interviu priede nr. 1), didžiausias šuolis karinio personalo šuolis buvo pastebėtas 2009m. kai 2008m. pabaigoje sustabdžius šaukimą į PPKT ženkliai sumažėjo biudžetas ir nebuvo pasiekti užsibrėžti planai priimti žmonių į profesinę karo tarnybą (PKT). Pabrėžiama, jog nėra tikslo sakyti, kad sumažėjo norinčių < buvo, kad mes nepajautėm, kad norinčių sumažėjo, mes tik priimt daugiau negalėjom.>. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad nagrinėjamu laikotarpiu finansavimas ženkliai mažėjo, galima patvirtinti, kad nepaisant geresnio valdymo ir resursų skirstymo, struktūrinių pajėgumų mažėjimas neleido vykdyti plėtros ir didinti karių skaičiaus. Todėl galima paneigti mitą, kad nebuvo pasitelkiama visų priemonių, norint pritraukti daugiau karių profesionalų. < Tada kai prasidėjo krizė, sumažintas buvo finansavimas, tai praktiškai, karių skaičiaus negalėjai didinti, nes tiesiog ir taip tada gavosi, kad visur buvo nubrėžta ir esamam personalo išlaikymui buvo skiriami beveik 70 procentų, tai jau didinti dar personalą neturint lėšų irgi nebuvo prasmės, nes reikia ginkluotei, reikia ir šaudmenims, koviniam parengimui reikia, infrastruktūrą išlaikyti reikia, tai va tas didėjimas ir nebuvo vykdomas.>.

Pasak informanto, dažniausiai komplektavimo atsilikimą arba „duobes“ lemia užsibrėžtų planų neįgyvendinimas, kardinaliai keičiantis finansavimui, nei buvo tikėtasi. < Taip ir planavimas vyksta, jeigu atitinkamai planuoja skirti nuo BVP procentą, atitinkamai planuojama ir ginkluotė ir personalo plėtra, PKT dalinius kariais pildyti, ir dalinių pagal numatymą, ir pajėgumai didinami ir tarkim atsitiktų taip, kad po metų ir vėl krizė arba vėl nesilaikoma ir skiriama mažiau.>. Taip pat esama tam tikra riba, iki kurios galima mažinti kaštus komplektuojant karinius vienetus. Tai argumentuojama dalinių paruošimo standartais < Dalinių užpildymo yra patvirtintas tam tikras standartas dalinių, kiek turi turėti žmonių, kokia ginkluotė ir t.t. tai atitinkamai pagal tą standartą ir pasakom kokiais metais koks procentas pajėgumų turi būti užpildytas. Ir vėl tada planuojam pagal personalą, pagal ginkluotę ir pagal tą procentą ir pagal lėšas aišku, viską lemia iš principo lėšos. Tai va, tai jeigu planuoti ar vienetas yra koks 1000 ir sakai, kad tau finansavimas leidžia, ir sakai, kad tais metais dalinys turi užsipildyti 70 procentų, personalu, ginkluote, atsargas visas ten turi tam tikrą kiekį sukurt ir aišku planuoti.>.

Darant išvadas, galima patvirtinti, kad kariuomenės komplektavimą, kaip sėkmingos kariuomenės transformacijos veiksnį didžiaja dalimi lemia institucijos struktūriniai pajėgumai, kurie yra glaudžiai susiję su minimaliais reikalingais kaštais vienam personalo vienetai

pritraukti, paruošti ir išlaikyti. Bet kokie neatitikimai skiriamuose asignavimuose tiesiogiai lemia kariuomenės personalo kaitą.

Norint paaiškinti, kodėl personalo kaita mažėjant asignavimams buvo mažesnė, nei biudžeto kaita, galima argumentuoti tuo, jog buvo mažinamos išlaidos karių išlaikymui < *viskas realiai prasidėjo devintais (aut. past. 2009) metais, atlyginimų mažinimas, priedų mažinimas, socialinio viso paketo mažinimas*>. Taip pat, verta paminėti bazinius karinius mokymus (BKM), kaip iniciatyvą, kuri buvo įgyvendinama norint didinti kariuomenės rezervo skaičių. Remiantis logika, kad kuo trumpiau ruošiamas karys, tuo pigiau jis kainuoja, nesunku pastebėti, kad išaugęs BKM karių skaičius padėjo pagerinti santykį tarp personalo kaitos ir biudžeto kaitos. Lyginant su NPPKT (šauktiniais), jų paruošimas yra net 3 kartus trumpesnis, todėl toks karys, kaip personalo vienetą kariuomenei kainuoja ženkliai mažiau. Tačiau taip atsiranda kita problema, kad toks karys paruoštas per 3 mėn. turi tik individualius įgūdžius, todėl negali tinkamai sąveikauti didesniame vienetė, nes nėra apmokytas, todėl batalionai formuojami mišriai iš skirtingo parengtumo karių, negali dalyvauti tarptautinėse operacijose.

Taigi, apibendrinant, galima būtų teigti, kad galima didžiąja dalimi patvirtinti H2 hipotezę, kuri sako, kad nors ir KAS valdymo reforma vyko pagal po-NVV principus ir turėjo reikšmės centralizuojant, jungiant padalinius, optimizuojant funkcijų skaičių, tačiau bendras mažėjantis struktūrinių pajėgumų dydis lėmė sėkmingos kariuomenės transformacijos prielaidų neišpildymą. Tai galima pagrįsti tuo, kad kariuomenės specifika yra jautri ištekliais ir stipriai priklauso nuo žmogiškųjų bei finansinių išteklių. Lietuvai įstojus NATO kariuomenės transformacijos procesas turėjo būti spartinamas, vienodinami standartai ir gerinama sąveika tarp kitų Aljanso šalių pajėgų, tačiau nesant adekvačiam gynybos finansavimui kariuomenės plėtra, net ir gerinant institucijų valdymo efektyvumą, yra stipriai suvaržoma. Žinant valstybės kontekstą, jog tuo metu vyko ekonominė krizė, galima daryti prielaidą, kad buvo imamasi taupymo priemonių ir po po-Naujojo viešojo valdymo sprendimais slėpėsi pagrindiniai NVV „šykštumo resursams“ motyvai, neleidžiantys didinti struktūrinių pajėgumų.

5.5. Partinė logika

Siekiant patvirtinti arba paneigti hipotezę (H3) *Institucijos atsakingos tiek už KAS valdymą, tiek už jo tobulinimą negalėjo deramai funkcionuoti, joms buvo „trukdoma“ politiniu lygmeniu. Iš*

partinės valdymo logikos kylančios neigiamos pasekmės pasireiškia neigiamai KAS efektyvumui, o todėl ir kariuomenės komplektacijai.

Šiai hipotezei patvirtinti arba paneigti reikėtų vertinti vyriausybių kaitą ir ministrų pasikeitimą Krašto apsaugos ministerijoje. 2006-2008m. laikotarpiu KAM ministras buvo Juozas Olekas (socialdemokratas), o 2008-2014m. laikotarpiu ministrės pareigas ėjo Rasa Juknevičienė (konservatorė).

Pritardama perėjimui prie profesionalios kariuomenės, socialdemokratų valdoma Vyriausybė 2006m. pabaigoje iniciavo diskusiją. Vyriausybės programoje buvo numatytas palaipsnis šauktinių kariuomenės mažinimas remiantis tuo, kad tokiai pozicijai pritaria ir būtinios tarnybos kariai⁶⁷ ir dauguma gyventojų⁶⁸ išreikšdami palankumą savanoriškumui. „Krašto apsaugos ministerijos analitikų teigimu, tada privalomoji karo tarnyba taikos metu būtų įteisinta ne kaip visuotinė prievolė, bet būtina sąlyga norint tapti aktyviojo rezervo kariu arba kitų jėgos struktūrų (pavyzdžiui, pasienio apsaugos) pareigūnu.“ Panašios pozicijos laikėsi konservatoriai. Jų požiūriu, yra netikslinga visiškai atsisakyti kariuomenės. „Jei liktų vien tik profesionalai, kariuomenė virtų savo sultyse, prarastų ryšį su visuomene.“⁶⁹

Nuoseklaus perėjimo prie profesinės kariuomenės mintį Konservatorių partija (nuo 2008m. gegužės mėnesio – Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų partija) išplėtojo 2008m. metų Seimo rinkimų programoje. Buvo siūloma trišakė Lietuvos kariuomenės struktūra: 1) profesionalios pajėgos 2) savanorių sudarytas rezervas 3) iš savanorių bei šauktinių sudarytas individualus rezervas. Iš tuo metu atliktos diskurso analizės atrodė, kad po 2008m. seimo

⁶⁷ Novagrockienė J. J. Janušauskienė D., Kaminskaitė A., Mokslinio tyrimo „Būtiniosios tarnybos karių nuostatos“ ataskaita, Vilnius, 2002, *Pagal tyrimų duomenis*, 52, *Iproc. respondentų nuomone, kariuomenė turėtų būti sudaryta iš laisvai samdomų žmonių*. Iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008) <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> [Žiūrėta 2016 04 15]

⁶⁸ Lietuvos gyventojai apie Lietuvos kariuomenę, Baltijos tyrimai, 2006m. birželis, Vilnius 2006. *Pagal tyrimų duomenis*, 39% Lietuvos gyventojų nuo 18 metų mano, kad Lietuvai reikėtų ir profesionalios ir šauktinių kariuomenės, o 51% norėtų tik profesionalios kariuomenės. 10% suaugusių Lietuvos gyventojų nuomonės šiuo klausimu neturi. Iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008) <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> [Žiūrėta 2016 04 21]

⁶⁹ Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008) <<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> [Žiūrėta 2016 04 21]

rinkimų Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų partijos pozicija taps vyraujančia. Iš esmės, iš esmės diskursas kvestionavo kai kurių NATO ir Lietuvos strateginių nuostatų suderinamumą. Laurynas Kaščiūnas teigė, kad Lietuvai kur kas svarbesnė yra tradicinė Rusijos grėsmė negu globalios grėsmės, nurodomos NATO strateginiuose dokumentuose.⁷⁰

Tuo tarpu J. Olekas iki šios dienos buvo atkaklus profesionalų kariuomenės šalininkas ir net po šaukimo sugražinimo jis reiškė prieštaravimą šaukimo pratęsimui po 5 metų iki neriboto laiko. Iš J. Oleko pozicijos ir žodžių, matomas aiškus pozicijos tvirtumas ties kariuomenės dalyvavimu tarptautinėse operacijose ir įsipareigojimų NATO vykdyme. Priešingai nei Juknevičienės valdymo metais, J.Olekas nekėlė svarbos teritorinei nacionalinei Lietuvos gynybai stiprinti. Todėl ir reikalavimai rezervo didinimui nebuvo keliami. Priešingai nei Juknevičienės valdymo metais, J.Olekas akcentavo profesionalios kariuomenės stiprinimą.

Būtų galima daryti prielaidą, kad J.Oleko iniciatyva staigus šauktinių kariuomenės panaikinimas ir nustatymas, kad 2009m. paskutiniai šauktiniai baigs tarnybą, buvo konfrontacijos su konservatorių partija pasekmė. Jaučiant, kad po 2008m. seimo rinkimų Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų partijos pozicija gali tapti vyraujančia, likus mėnesiui iki 2008m. rinkimų pradžios buvo priimtas įstatymas sustabdyti šaukimą.⁷¹ Tai būtų galima paremti prielaida, kad buvo mėginama pataikauti didesnei visuomenės daliai, kuri buvo už kariuomenės profesionalizavimą ir kartu reikšmingai sutrukdyti konservatoriams toliau naudoti trišakės kariuomenės struktūrą savo Seimo rinkimų programoje.

Vertinant literatūroje aprašytą poreikį nuoseklioms reformoms ir stabiliam perėjimui, galima būtų teigti, jog nebuvo išpildyta kelios iš subalansuoto požiūrio ir strateginio mąstymo ilguoju laikotarpiu sąlygų siekiant nuosaikiai vykdyti kariuomenės transformacijos procesą. Tokią logiką paremia informanto patirtis *<Aišku, kiekvienas politinis pasikeitimas, keičiantis politinei vadovybei yra tam tikri kardinalūs pokyčiai, kurie neleidžia nuolat siekti, reikia, tam tikrų*

⁷⁰ Samoškaitė E. „Koks skirtumas kokia bus kariuomenė?“ Delfi, 2008-08-18 iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008)

<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> > [Žiūrėta 2016 04 21]

⁷¹ BNS is lrytas.lt, inf. „Stabdomas šaukimas į privalomą pradinę karo tarnybą“ 2008-09-15, <http://lietuvosdiena.lrytas.lt/-12214791101220230314-stabdomas-%C5%A1aukimas-%C4%AF-privalom%C4%85-pradin%C4%99-karo-tarnyb%C4%85-papildyta.htm> > [Žiūrėta 2015 11 10]

strateginių tikslų, kad nebūtų tie dideli komplektavimo šuoliai. Nes tie dideli šuoliai reikalauja daug pastangų, laiko ir susibalansuoti, susikordinuoti>.

Apibendrinant būtų galima daryti išvadą, kad vyraujant partinei politinei logikai, perėjimas iš mišrios kariuomenės į profesionalią buvo vykdytas per greitai ir galimai vedinas partinės logikos ir konfrontacijos tarp dviejų partijų – Socialdemokratų partijos ir Tėvynės Tėvynės sąjungos-Lietuvos krikščionių demokratų partijos. Ilgalaikio plano nebuvimas ir staigių pokyčių įgyvendinimas lėmė, kad krizės laikotarpiu stipriai mažėjant finansavimui Lietuvos kariuomenė mėgina susibalansuoti iki pat šios dienos. H3 hipotezė patvirtinama iš dalies, kad *Institucijos atsakingos tiek už KAS valdymą, tiek už jo tobulinimą negalėjo deramai funkcionuoti, nes joms buvo „trukdoma“ politiniu lygmeniu. Iš partinės valdymo logikos kylančios neigiamos pasekmės pasireiškia neigiamai KAS efektyvumui, o todėl ir kariuomenės komplektacijai.* Vertinamas dalinis pasitvirtinimas, nes tai tik iš dalies prisidėjo prie planavimo ir komplektavimo procesų apsunkinimo ir papildomų laiko bei lėšų eikvojimo, bet didžiąją dalį neigiamo poveikio KAS efektyvumui turėjo bendras struktūrinių pajėgumų mažėjimas mažinant KAS finansavimą asignavimais, taip priverčiant taupyti esamas lėšas ir išlaikyti esamus pajėgumus.

Išvados

Šiame tyrime buvo mėginama kiek įmanoma turimais viešai prieinamais duomenimis paaiškinti Krašto apsaugos sistemos įtaką Lietuvos kariuomenės komplektavimo uždavinių įgyvendinimui. Konkrečiai tiriama 2008-2014m. susidariusi „komplektavimo duobės“ situacija. Nors esama įvairių šalių patirčių, kurios vykdė savo ginkluotųjų pajėgų reformą link profesionalios kariuomenės, Lietuvos patirtis šiuo konkrečiu laikotarpiu nebuvo visiškai išnagrinėta. Darant prielaidą, kad viešojo sektoriaus valdymas yra vienas iš pagrindinių būdų įgalinantis efektyvius procesus, buvo analizuojama, kaip viešojo valdymo doktrinos galėtų paaiškinti KAS vykusių valdymo reformos poveikį bendram sistemos efektyvumui. Tam, kad būtų galima atsakyti į tokius klausimus ir atskleisti nišą tyrimui, buvo siejamos karo ir pagrindinės viešojo administravimo teorijos.

Tyrimas atskleidė, kad pagal KAS keliamus tikslus ir Lietuvos kariuomenės vykdomą transformaciją, buvo siekiama abu procesus įgyvendinti lygiagrečiai, todėl jie turėjo vienas kitą

papildyti ir abiejų reformų trajektorijos turėjo nesikirsti judėdamos ta pačia kryptimi – modernesnės, profesionalesnės ir didėjančių gynybinių pajėgumų kariuomenės. Pagal abiejų reformų išsikeltus ilgalaikius ir strateginius tikslus, buvo adaptuotas po-NVV viešojo valdymo modelis, kuriuo vadovaujantis keliami uždaviniai būtų įmanomi ir iškeltos hipotezės, siekiančios patikrinti teorijos atitikimą realybėje.

Išsikėlus hipotezę (H1), kad reformos tikslai, uždaviniai ir priemonės nesutapo su po-NVV logika, ji buvo paneigta, buvo pereita prie (H2) hipotezės, kuriai patvirtinti arba paneigti reikėjo tikrinti po-NVV doktrinos pobūdžio reformos realų įgyvendinimą. Buvo atsakyta, kad hipotezė patvirtinta tik iš dalies. Pavyko nustatyti, kad vykęs sėkmingas po-NVV pobūdžio restruktūrizacijos procesas, kuris leido gerinti resursų perskirstymą ir KAS koordinavimą vykdant funkcijų centralizavimą, diegiant pažangias informacinių technologijų bei logistikos priemones. Taip pat įvairių padalinių jungimų, funkcijų dubliavimo naikinimo būdu pavyko sutaupyti daug lėšų, kurias būtų buvę įmanoma panaudoti gerinant esamų paslaugų kokybę, taip pritraukiant daugiau karių į profesinę karo tarnybą ir tęsiant sėkmingą kariuomenės modernizacijos ir profesionalizacijos procesą.

Vertinant, jog didelė dalis po-NVV modelio ir Lietuvos kariuomenės specifikos yra paremta struktūriniais gebėjimais, t.y. biudžetu ir personalu, buvo nepatvirtinta antroji hipotezės dalis. Dėl tuo metu vyravusios finansinės krizės Lietuvos viešasis sektorius buvo priverstas „už mažiau padaryti daugiau ir geriau“⁷², todėl, nors ir KAS pavyko sėkmingai reformuoti savo biurokratinį aparatą, taupymo politika ir iš to nuosekliai sekanti biudžeto asignavimų mažėjanti dalis gynybai lėmė tai, jog resursai negalėjo būti perskirstyti kitaip, kaip „išgyvenimo režimui“. Todėl tai palietė karius, dėl atlyginimų ir socialinių išmokų mažėjimo esamiems. Taip pat paveikė ir kariuomenę, kaip instituciją, kuri siekė ir planavo pritraukti žmonių į profesinę karo tarnybą. Neįstengus užpildyti esamus karinius vienetų kariais, susidarė „komplektavimo duobė“. Jai užpildyti buvo dedamos įvairios pastangos, tame tarpe ir karininkų skaičiaus mažinimas, siekiant pritraukti daugiau eilinių karių, dėl susidariusios disproporcijos po 2009 radikalaus šauktinių skaičiaus sumažėjimo. Taip buvo mėginama ir atsverti karių kaitą, todėl analizuojamuose

⁷² Saulėlydžio komisijos 2009–2012 m. veiklos ataskaita, 2012m. lapkritis, <https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis_2009_2012m_ataskaita.pdf> , [Žiūrėta 2016 03 04], 3-6

personalo ir biudžeto santykiuose matoma, jog besireformuojantis biurokratinis aparatas šiek tiek „amortizavo“ personalo pokytį, nepaisant nuoseklaus biudžeto mažėjimo iki pat 2012m.

Šiame tyrime taip pat buvo paliestas papildomas veiksnys, netiesiogiai prisidėjęs prie „komplektavimo duobės“ susidarymo, tai buvo partine logika aiškintas tuomet ėjusio pareigas ministro J.Oleko sprendimas, likęs mėnesiui prieš rinkimus, pasirašyti įstatymą sustabdančią šaukimą ir savo pasirašytu įsakymu paleisti likusį, bataliono dydžio šauktinių skaičių. Tačiau iš to kilusias personalo disproporcijas ir rezervo karių stygiaus problemas nuo 2008m. pabaigos teko spręsti R. Juknevičienei. Taip buvo iš dalies patvirtinta H3 hipotezė, kad šis sprendimas galėjo būti labiau politinis, nei apskaičiuotas, pamatuotas ar organizacinio pobūdžio, nes tokio sprendimo logika stipriai nesutapo su karo studijų mokslininkų teikiamomis pastabomis dėl kariuomenės transformavimo nuosaikumo, tolygumo. Ji buvo nepatvirtinta ta dalimi, nes iš esmės tiesiogiai nepalietė KAS viešojo valdymo reformos eigos.

Ateityje tokio pobūdžio tyrimus būtų galima daryti efektyviau ir labiau preciziškai, turint prieigą prie riboto naudojimo žyme pažymėtos kiekybinės informacijos. Tokiai informacijai pakeisti buvo naudojamosi atviro pobūdžio kokybinėmis informacijos išraiškomis bei ekspertinio interviu būdu gautais atsakymais, kurie padeda „įeiti į vidų“ ir nusakyti vidinius, civiliams neprieinamus procesus. Taip pat, būtų galima geriau nagrinėti kontekstą ir apimti platesnį metų laikotarpį, norint nusakyti tendencijas. Šis ištirtas atvejis galėtų būti iliustruojamojo tipo, platesnio tyrimo kontekste, toliau nagrinėjant esminius pokyčius tiek Krašto apsaugos sistemoje, tiek Lietuvos kariuomenėje.

Tikimasi, jog šis, eksperimentinio pobūdžio tyrimas padės atskleisti nišą ir suartinti biurokratinės tarnybos personalą, vadybininkus su kariuomene, bei politikus, pasiūlydamas alternatyvų, bendrą požiūrį į valstybės gynybos politiką bei procesus.

Priedas nr. 1

Ekspertinis interviu

Atliktas 2016m. balandžio 22d.

Kokios jūsų tiesioginės funkcijos?

Informantas: Personalą planuoti, analizuoti statistikas visas, daryt analizes ir su karo prievole šiuo metu labai šviežiu principu pavesta, tai formuoti karo prievolės politiką.

Kiek metų dirbate KAS?

Informantas: Dvidešimt keturis.

Kalbama apie finansavimo pokytį 2008-2009m. laikotarpyje ir norinčių tarnauti skaičių:

Informantas: 2008 metais buvo tas didžiausias šuolis, o du tūkstantis devintai, viskas realiai prasidėjo devintais (aut. past. 2009) metais, atlyginimų mažinimas, priedų mažinimas, socialinio viso paketo mažinimas, o tada ten paskui jau <..> buvo, kad mes nepajautėm, kad norinčių sumažėjo, mes tik priimt daugiau negalėjom.

Kalbama apie planavimo procesą kintant finansavimui ir esant politinei kaitai:

Informantas: Aišku, kiekvienas politinis pasikeitimas, keičiantis politinei vadovybei yra tam tikri kardinalūs pokyčiai, kurie neleidžia nuolat siekti, reiškia, tam tikrų strateginių tikslų, kad nebūtų tie dideli šuoliai. Nes tie dideli šuoliai reikalauja daug pastangų, laiko ir susibalansuoti, susikordinuoti ir turi būti, kaip sakau nuoseklus kaip žinai, bet su nedideliais pokyčiais siekimas. Yra strategija bent jau penkiolika, dvidešimt metų į priekį, visi tą turim žinot, visi turim sutarti ir nesimėtyti. Tada ir valstybė ir kariuomenė ir planavimas tada nuoseklesnis vyksta ir pinigų skyrimas atitinkamai, viskas tas visas procesas daugmaž susistyguoja. Tai va, ir kiekvieną kart, tie tokie esminiai pokyčiai į vieną ar priešingai kitą pusę iš visko išbalansuoja, todėl ir gaunasi tarkim, jeigu 2009 prasidėjo krizė, mes atleidinėjom karininkus, o šiuo metu mum jų trūksta, o kad juos parengti, reikia nemažai laiko atstatyti, ne mažiau keturių metų, kad parengti karininką, tai šiandien jeigu trūksta 100 karininkų, tai mes jų turėsime tik po keturių metų geriausiu atveju, tai va būtent krizės metu kai devintais metais karininkai buvo atleidinėjami, todėl, kad siekis buvo reiškia turėti daugiau eilinių PKT karių, bet sakau, gavosi dabar taip ir gavos. Tuo metu karininkų buvo pakankamai, trūko eilinių, bet 2008 metais perėjus prie profesinės karo tarnybos tais metais buvo didžiausias šuolis. Aišku, galbūt kariuomenei galbūt netenkinio jų kokybė tų priimtų naujų PKT karių, čia jau kitas klausimas. Dabar va pavyzdžiui nepriimama į PKT, kariuomenės vado sprendimu nepriimti karių į PKT, kol nepabaigė NPKKT.

Tada buvo 2008 metais didelis šuolis. Tada kai prasidėjo krizė, sumažintas buvo finansavimas, tai praktiškai, karių skaičiaus negalėjai didinti, nes tiesiog ir taip tada gavosi, kad visur buvo nubrėžta ir esamam personalo išlaikymui buvo skiriami beveik 70 procentų, tai jau didinti dar personalą neturint lėšų irgi nebuvo prasmės, nes reikia ginkluotei, reikia ir šaudmenims, koviniam parengimui reikia, infrastruktūrą išlaikyti reikia, tai va tas didėjimas ir nebuvo vykdomas. Todėl ir buvo pasirinktas būdas mažinti karininkų skaičių, nes vienas, kaip buvo skaičiuota, karininkas lygu du ar trys eiliniai. Atitinkamai sumažinus vienu karininku reiškia gali priimti tris eilinius. Tai vat sakau, kai mes visi žiūrim į artimiausią perspektyvą tikrai, einamuosius metus, tai vat ir gaunasi išsibalansavimas. Tada atleidinėjam karininkus, o šiuo metu jų didelis stygius, todėl, kad pradėjom šaukimą NPPKT ir nėra kam vadovauti ir prasideda tada. O, kad parengti reikia 4 metų periodo, tai va. Aišku ieškoma kitų būdų tiems karininkams, ir galbūt sugrąžinti tuos, kurie buvo atleisti, juos iš naujo apmokyti, kad jie galėtų dirbti, tai va.

Informantas: Taip ir planavimas vyksta, jeigu atitinkamai planuoja skirti nuo BVP procentą, atitinkamai planuojama ir ginkluotė ir personalo plėtra, PKT dalinius kariais pildyti, ir dalinių pagal numatymą, ir pajėgumai didinami ir tarkim atsitiktų taip, kad po metų ir vėl krizė arba vėl nesilaikoma ir skiriama mažiau. Tai ką tai reiškia? Taigi reiškia vėl nepasiekei ką suplanavai ir vėl tada gaunasi duobė, ir vėl gaunasi duobė, o kur čia buvo kalba, kad iš kur ta duobė atsirado ane? Tai PKT, nu tų, dalinių, užpildymo. Dalinių užpildymo yra patvirtintas tam tikras standartas dalinių, kiek turi turėti žmonių, kokia ginkluotė ir t.t. ir t.t. tai atitinkamai pagal tą standartą ir pasakom kokiais metais koks procentas pajėgumų turi būti užpildytas. Ir vėl tada planuojam pagal personalą, pagal ginkluotę ir pagal tą procentą ir pagal lėšas aišku, viską lemia iš principo lėšos. Tai va, tai jeigu planuoja ar vienetą yra koks 1000 ir sakai, kad tau finansavimas leidžia, ir sakai, kad tais metais dalinys turi užsipildyti 70 procentų, personalu, ginkluote, atsargas visas ten turi tam tikrą kiekį sukurti ir aišku planuoja. Ras atsitinka taip, kad žmonės priimti, o neužtenka reiškia šaudmenų, technikos, tai vėl gaunasi, kad personalą turim, o neturim ginkluotės. Ir ką tada su jais darom? Atleidžiam tuos karius po to vėl gaunam pinigų, tai ką su tais daryt?

Kaip vertintumėte BKM, kaip iniciatyvą atsverti eilinių sumažėjimą, kaip rezervo komplektavimo priemonę 3mėn.? Ar padėjo ji ilgalaikėje perspektyvoje kokių nors būdų? Užimti karininkus ar pritraukti žmonių į profesinę kariuomenę?

Informantas: BKM ir buvo toks pagrindinis, iš BKM į rezervą parengti būdas, pigiausias ir greičiausias būdas rezervui rengti ir norinčius priimti į PKT. Nu tai... Kito būdo pagal skiriamą finansavimą pigesnio ir greitesnio pasirinkti nebuvo, galimybės neleido. Užtat ir buvo toks numatytas, anksčiau tokio būdo nebuvo numatyta. Iki krizės tokio nebuvo būdo.

Informantas: Tada bent jau buvo orientuojamasi į minimalų rezervo karių didinimą, ne į kokybę. Ten tikrai, kad palaikymas buvo, nes realiai kaip daryta analizė, kad palaikyti tam tikro rezervo karių skaičių reikia du tūkstančius, mažiausiai du tūkstančius kviesti, kad palaikyti bendrą rezervą, nes jeigu rengi mažiau, po, man atrodo, 25 metų ta kreivė pradėtų kristi rezervo, tai

mums nepakankamas skaičius, mums reikia ne mažiau, o daugiau. Todėl mums reikia parengti ne mažiau kaip 2000 rezervo karių.

Kalbama apie karių ruošimą:

Informantas: Kuo ilgiau karys rengiamas, tuo kokybė geresnė. Ir brangesnis. Tuo metu sakė, kad užteks mums, bent jau rengiam, kad karys gautų individualius pradinis bazinius įgūdžius įgyja, o jau vėliau, per kitus tarnybos mėnesius išeina ir specialisto rengimą ir kolektyvinio rengimo dalį kažkokią, o jau aišku visai skiriasi parengimas, lygmuo. Jau kur buvo 60d. (būtinieji kariniai mokymai, aut.past.) ten išvis minimalizuotas buvo, ten tikrai realiai kaip spėja pačiupinėti viską, bet tik pačiupinėti, o rengimo įgūdžių, kažkokį įgūdžių rengimą, ten man atrodo negalėjo būti kalbos, ten daugiau statistinis rezervo karys, ale baigęs kažkokius pradinis bazinius įgūdžius, čia lygint tą ir tą yra skirtinga, užtat kariuomenės vado pozicija yra, kad jam reikia būtent gerai parengtų rezervo karių, tai yra po NPPKT, nes jis išeina devynis mėnesius ir vėliau jis paskui pabaigus tarnybą kas penkis metus atnaušina savo įgūdžius. Dabar planuojama, kad dabar jis būtų du kartus kas penkis metus ir būtų kaip jau aktyvusis rezervas ir po 10 metų arba pratęsiamas dar bandoma, arba jau skiriamas į parengtą rezervą. 10 metų po tarnybos jis vis dar atnaujintų tuos įgūdžius.

Kalbama apie pritraukimą ir išlaikymą bei karių kaitą:

Informantas: Vienas dalykas yra pritraukti, kitas dalykas yra išlaikyti esamą, nes kaita vyksta, nemažai ir išeina, reiškia, kodėl jie išeina? Mes norėtume, kad jie išbūtų tą pirmą sutartį ir pratęstų geriausią sutartį, bet ne visiškai taip yra, kai analizuoji situaciją tada matai, kad vis dėl to, kad nuo 2008m, kai 2009m buvo sumažinti atlyginimai, tai praktiškai jie nekyla. Suprantat? Čia yra problema, tas eilinis, karių atlyginimai tapo nekonkurencingi su darbo rinka, nes atlyginimai nedidėja, tas bazinis dydis kariams nustatomas tas pats dydis ir valstybės tarnautojams ir visiems kitiems. Tai tas būtent trukdo kariams pakelti, nes valstybės mastu dar yra kol kas prabanga kelti tą bazinį dydį, tai va taip ir gaunasi, kenčia ir kariai.

Literatūros sąrašas

1. Ainis Gurevičius, Šarūnas Černiauskas, „Paaiškino, kodėl reikia šauktinių“, DELFI, 2015m. kovo 5d. <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/paaiskino-kodel-reikia-sauktiniu.d?id=67344016>> [Žiūrėta 2016 04 10]
2. *Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga*. 2006,. Ats. red. K. Paulauskas. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, Vilnius, <www.kam.lt/kam/download/947/baltoji> [Žiūrėta 2016 02 26]
3. BNS is lrytas.lt, inf. „Stabdomas šaukimas į privalomą pradinę karo tarnybą“ 2008-09-15, <<http://lietuvosdiena.lrytas.lt/-12214791101220230314-stabdomas-%C5%A1aukimas-%C4%AF-privalom%C4%85-pradin%C4%99-karo-tarnyb%C4%85-papildyta.htm>> [Žiūrėta 2015 11 10]
4. Eglė Samoškaitė, „Šauktinių grąžinimas: klausimai, į kuriuos teks atsakyti Lietuvos vadovams“ 2015m., DELFI, vasario 25d.,<<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/sauktiniu-grazinimas-klausimai-i-kuriuos-teks-atsakyti-lietuvos-vadovams.d?id=67269770>> [Žiūrėta 2016 02 10]
5. Golubova, Jevgenija, „The impact of greater autonomy on the efficiency of work and the quality of services in providing vocational education and training“, iš Nakrošis, Vitalis, and Žilvinas Martinaitis. *Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph*. Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011., 247
6. Hall, Peter, „Systematic process analysis: when and how to use it“, European Management Review (2006) 3, <<http://scholar.harvard.edu/hall/files/emr.pdf>> , [Žiūrėta 2016 04 04] 24-31
7. Jermalavičius, Tomas, „Karo prievolė Lietuvoje: orientyrai diskusijai“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005, <http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf> 8-30 [Žiūrėta 2015 12 17]
8. Krašto apsaugos ministerija „Pagrindiniai veiklos efektyvumo didinimo ir valdymo tobulinimo sprendimai krašto apsaugos ministro valdymo srityje 2008-2012 metais“ <<https://www.kam.lt/download/40413/pagrindiniai%20kas%20valdymo%20tobulinimo%20sprendimai%202008-2012%20m..docx>> 1-5 [Žiūrėta 2015 11 08]
9. Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo veiklos planas 2015“, <<https://www.kam.lt/download/46952/15%2001%2015%20priedas.docx>> ,

10. Krašto apsaugos ministerija, „Personalo politikos koncepcija” , *Patvirtinta 2007 m. lapkričio 27 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V-1177* <https://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html> [Žiūrėta 2016 02 24]
11. Krašto apsaugos ministerija, „Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narių gynybos ir saugumo strateginė koncepcija (neoficialus vertimas)”, <https://www.kam.lt/lt/tarptautinis_bendradarbiavimas/nato/nato_saliu_strategine_gynybos_ir_saugumo_strategine_koncepcija.html> [Žiūrėta 2015 12 17]
12. Krašto apsaugos ministerija, „Biudžeto suvestinė“ <https://www.kam.lt/lt/veikla_576/biudzetas_538.html> [Žiūrėta 2016 03 24]
13. Krašto apsaugos ministerija, „KAS valdymo reforma“, Informacija atnaujinta 2015.03.13
14. Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos ministro 2011-2013m. strateginis veiklos planas“ <<https://www.kam.lt/download/25993/kas%202011-2013%20m.%20strateginis%20veiklos%20planas.pdf>>, KA ministro 2011-03-24 įsakymas Nr. V-339, [Žiūrėta 2016 03 09]
15. Krašto apsaugos ministerija, „Krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis“ <https://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/skaiciai_ir_faktai_537.html> [Žiūrėta 2016 04 21]
16. Krašto apsaugos ministerija, „Patikslintos krašto apsaugos ministro 2009-2014 m. gairės“, Žinių archyvas, 2009.06.03 <http://www.kam.lt/lt/naujienos_874/archyvas_930/ziniu_archyvas_2009_metai/ziniu_archyvas_2009_-_06/patikslintos_krašto_apsaugos_ministro_2009-2014_m._gaires.html?pbck=80> 1 [Žiūrėta 2016 03 22]
17. Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2013 m. veiklos ataskaita ir 2014m. planas, <<http://www.kam.lt/download/40414/kam%20vie%C5%A1ojo%20valdymo%20tobulinimo%202013%20m.%20ataskaita%20ir%202014%20m.%20planas.docx>> [Žiūrėta 2016 03 05]
18. Krašto apsaugos ministerijos viešojo valdymo tobulinimo 2014m. veiklos ataskaita ir 2015m. planas, <<http://www.kam.lt/download/46952/15%2001%2015%20priedas.docx>> [Žiūrėta 2016 03 10]
19. Leika, Almantas „Profesionalioji ir šauktinių kariuomenės: iššūkis koviniam renginimui“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos
20. Lietuvos gyventojai apie Lietuvos kariuomenę, Baltijos tyrimai, 2006m. birželis, Vilnius 2006. Pagal tyrimų duomenis, 39% Lietuvos gyventojų nuo 18 metų mano, kad Lietuvai

- reikėtų ir profesionalios ir šauktinių kariuomenės, o 51% norėtų tik profesionalios kariuomenės. 10% suaugusių Lietuvos gyventojų nuomonės šiuo klausimu neturi. Iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008)*
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> > [Žiūrėta 2016 04 21]
21. Lietuvos respublikos karo prievolės įstatymas, 1996 m. spalio 22 d. Nr. I-1593 Vilnius,
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=494157 > [Žiūrėta 2016 03 20]
 22. Lietuvos valdžios institucijų struktūros ir veiklos kaitos tendencijos: problemos, rezultatai, pamokos ir rekomendacijos. Pranešimas, Dr. V. Nakrošis, Dr. Ž. Martinaitis, TSPMI, Vilnius, 2010m. lapkričio 19d., Konferencijos pranešimo medžiaga:<
<http://tinyurl.com/jna45vy> > [Žiūrėta 2016 02 10]
 23. Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008)
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> > [Žiūrėta 2016 04 21]
 24. Nakrošis, V., „Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?“, 2011, Politologija, 61(1),
https://www.researchgate.net/profile/Vitalis_Nakrosis2/publication/269994264_VIESOJO_VALDYMO_REFORMOS_LIETUVOJE_KODEL_IR_KUO_REIKIA_PAKEISTI_NAUJAJA_VIESAJA_VADYBA/links/549d7de10cf2b803713a779f.pdf/download?version=vrp , [Žiūrėta 2016 01 25]
 25. Nakrošis, Vitalis, ir Žilvinas Martinaitis. „Lithuanian Agencies and Other Public Sector Organisations: Organisation, Autonomy, Control and Performance: Joint Monograph.“ Vilnius, Lithuania: Vilnius U, 2011. Print, 48 išversta iš anglų kalbos.
 26. Norgėla, Jurgis „Lietuvos stojimas į NATO ir profesionalioji kariuomenė“ Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005,
http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf > , 47-71 [Žiūrėta 2016 02 05]
 27. North Atlantic Treaty Organisation, Research and Technology organisation, *Recruiting and Retention of Military Personnel*, Final Report of Research Task Group HFM-107,

October 2007,

http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf> [Žiūrėta 2016 02 25]

28. Novagrockienė J. J. Janušauskienė D., Kaminskaitė A., Mokslinio tyrimo „Būtiniosios tarnybos karių nuostatos“ ataskaita, Vilnius, 2002, *Pagal tyrimų duomenis, 52, Iproc. respondentų nuomone, kariuomenė turėtų būti sudaryta iš laisvai samdomų žmonių*. Iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008)
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> [Žiūrėta 2016 04 15]
29. Novagrockienė, Jūratė. "Kariuomenės Transformacija XXI Amžiuje: Lietuvos Atvejis." *Lietuvos Metinė Strateginė Apžvalga*, 2005, 197-214.
30. P.K. Forster, S.J. Cimabala, The US, NATO and Military Burden-Sharing, Frank Cass: New York 2005, p.1 iš Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in *Newcomers No More? Contemporary NATO ant the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members*, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic Treaty Association, 2015, P. 73
31. Rostker, Bernard D., *"I Want You! The Evolution of the All-Volunteer Force"*. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2006.
<http://www.rand.org/pubs/monographs/MG265.html>> , 745-759 [Žiūrėta 2015 11]
32. Samoškaitė E. „Koks skirtumas kokia bus kariuomenė?“ Delfi, 2008-08-18 iš Miniotaitė, Gražina „Kariuomenės modelio konstravimas politiniame diskurse“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Kultūros, filosofijos ir meno institutas, Lietuvos metinė strateginė apžvalga.. ISSN 1648-8016. 2009., t. 7 (2008)
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167163633/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>> [Žiūrėta 2016 04 21]
33. Saulėlydžio komisijos 2009–2012 m. veiklos ataskaita, 2012m. lapkritis,
https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Apie_vyriausybe/Ataskaitos/saulelydis_2009_2012m_ataskaita.pdf> , [Žiūrėta 2016 03 04], 3-6
34. Šapronas, Robertas „*Ar vis dar reikia Lietuvai šauktinių karių?*“, Monografija „Profesionalioji kariuomenė: Vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje“, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2005,
http://www.lka.lt/download/7571/prof_kariuom_1.pdf> , 46 [Žiūrėta 2015 11 30]

35. Šarūnas Černiauskas, „*VGT sprendimas: atėjo laikas grąžinti privalomąją karo tarnybą*“, 2015 m. vasario 24 d. 13:38, DELFI <<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/vgt-sprendimas-atejo-laikas-grazinti-privalomaja-karo-tarnyba.d?id=67259680>> [Žiūrėta 2016 01 26]
36. Veidas.lt, „Rusijos grėsmė išaugusi, tačiau Lietuvos kareivinės – pustuštės“, 2015m. Kovo 16d., <<http://www.veidas.lt/rusijos-gresme-isaugusi-taciau-lietuvos-kareivines-%E2%80%93-pustustes>> [Žiūrėta 2016 04 10]
37. Verhoerst K., Verschuere B., Peters G., Bouckaert G., „Controlling Autonomous Public Agencies as an Indicator of New Public Management“, *Management international* 9 (1), 2004, p. 25-35, pritaikyta Martinaitis Ž., Nakrošis V., „Explaining Innovations in the Lithuanian Public Sector: New Public Management, Administrative Culture and Structural Capacities“, *The Lithuanian Political Science Yearbook 2008*, Institute of International Relations and Political Science, 2009.
38. Williams, Cindy, *From Conscripts to Volunteers– Nato's Transitions to All Volunteer Forces*, 2012 <<https://www.usnwc.edu/getattachment/d2cdcd4c-332e-432e-b6b7-2c6502768910/From-Conscripts-to-Volunteers--NATO-s-Transitions-.aspx>> [Žiūrėta 2015 11 20]
39. Zapolskis, Martynas, Janeliūnas, Tomas, "Lithuania as a Rational Free Rider in NATO" in *Newcomers No More? Contemporary NATO and the Future of the Enlargement from the Perspective of "Post-Cold War" Members*, (Eds: Robert Czulda, Marek Madej), International Relations Research Institute, Atlantic