

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**MINDAUGAS SKVERECKAS**

**KARININKŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMA**  
**LIETUVOS KARIUOMENĖJE**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**  
**doc. dr. A. Patapas**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**KARININKŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMA**  
**LIETUVOS KARIUOMENĖJE**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa: 621N71001**

**Vadovas**

**doc. dr. A. Patapas**

**2013 03**

**Atliko**

**VAmis1-03 gr. stud.**

**M. Skvereckas**

**2013 03 08**

**VILNIUS, 2013**

# TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. PAGRINDINIŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS TEORINIŲ ELEMENTŲ PRITAIKYMO PRAKTIKOJE REIKŠMĖ.....	8
1.1. Karjeros planavimo teorijos pritaikymo praktikoje ypatumai.....	8
1.2. Teorinių modelių pritaikymo problemos karjeros planavime.....	13
1.2.1. Vadybos teorijų taikymo ypatumai karjeros planavime.....	14
1.2.2. Viešojo administravimo teorijų panaudojimo karjeros planavime problema.....	22
1.2.3. Žmogiškųjų išteklių teorijų panaudojimo ypatumai karjeros planavime.....	30
1.3. Karjeros planavimas atsižvelgiant į šiuolaikines problemas.....	35
1.3.1. Globalizacijos problema karjeros planavime.....	35
1.3.2. Demografinės situacijos pokyčių problema karjeros planavime.....	37
2. KARININKŲ KARJEROS YPATUMAI LIETUVOS KARIUOMENĖJE.....	40
2.1. Karininkų karjeros planavimo ypatumai Lietuvos karo akademijoje.....	40
2.2. Karininkų karjeros planavimo pagrindinių teisinių dokumentų analizė.....	48
2.3. Užsienio šalių ir Lietuvos kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemų lyginamoji analizė.....	71
3. KARININKŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS LIETUVOS KARIUOMENĖJE TYRIMAS.....	86
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai.....	87
3.2. Tyrimo organizavimas.....	91
3.3. Tyrimo rezultatai ir analizė.....	93
IŠVADOS.....	119
SIŪLYMAI.....	121
LITERATŪRA.....	123
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	128
SANTRAUKA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	130
PRIEDAI.....	138

## PRIEDAI

1 priedas. Linijinė ir funkcinė valdymo struktūros.....	139
2 priedas. Detalioji Lietuvos kariuomenės 2013 metų struktūra.....	141
3 priedas. Profesinės karo tarnybos kario atestatas ir individualaus pokalbio rezultatų lapas.....	142
4 priedas. Lietuvos kariuomenės karininkų kariniai laipsniai.....	146
5 priedas. Karininkų rengimo sistema.....	147
6 priedas. Išsilavinimo ir karjeros lygių reikalavimai bendrųjų karinių specialybių grupės karininkams.....	148
7 priedas. Išsilavinimo ir karjeros lygių reikalavimai specialiųjų karinių specialybių grupės karininkams.....	149
8 priedas. Krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos karininkų siektinų pareiginių laipsnių sąrašas.....	150
9 priedas. Individualusis karininko karjeros planas.....	152
10 priedas. Reikalavimai aukštesniam karininko laipsniui suteikti.....	155
11 priedas. Anketa.....	157
12 priedas. Tyrimo metu gauti duomenys.....	163

## ĮVADAS

Šiomis dienomis vis labiau organizacijų veiklą įtakoja žmogaus veiksnys, ženkliai didėja jo įtaka organizacijų veiklos rezultatams. Kiekvienam vadovui, siekiant organizacijos tikslų efektyvaus įgyvendinimo, svarbu suvokti žmogaus veiksnio svarbą bei mokėti jį valdyti. Darbuotojų sąžiningumas darbe bei atsidavimas jam labai priklauso nuo pasitenkinimo darbu. Turint darbui atsidavusius bei patenkintus savo darbo sąlygomis darbuotojus, vadovui yra lengviau vadovauti, jis daugiau dėmesio gali skirti prekių ir paslaugų kokybei gerinti. Žinoma tada lengviau pasiekiami ir organizacijos tikslai. Tačiau darbuotojų pasitenkinimui darbu užtikrinti negana puikių darbo sąlygų. Kiekvienas žmogus linkęs kažko gyvenime siekti ir kiekvienas jo pasiekimas, pripažinimas, paaukštinimas ar kitas žmogaus įvertinimo parodymas prisideda prie jo pasitenkinimo. Vadovas turėtų būti suinteresuotas leisti siekti darbuotojams jų užsibrėžtų tikslų bei sudaryti sąlygas jiems atskleisti savo sugebėjimus, tobulėti. Individo tikslai, sugebėjimai ir poreikiai turi būti neatsiejami nuo organizacijos tikslų, galimybių ir reikalavimų.

Viena iš pasitenkinimą skatinančių sričių individo gyvenime yra karjera. Karjera reprezentuoja žmonių gyvenimą darbo aplinkoje, o darbas sąlygoja bendrą gyvenimo kokybę. Kiekvienas vadovas turi sugebėti tinkamai planuoti savo pavaldinių karjerą. Karjeros planavimas – tai vienas svarbiausių bei sudėtingiausių valdymo procesų, kuris vyksta bemaž visą laikotarpį, kol darbuotojas dirba organizacijoje bei gali lemti visos organizacijos sėkmę. Jis apima tokias sritis, kaip darbuotojo paaukštinimą ar pažeminimą pareigose, perkėlimą į kitas pareigas ar atleidimą iš jau užimamų bei išleidimą į pensiją.

Šiuo klausimu Lietuvos kariuomenė niekuo nesiskiria nuo kitų organizacijų. Šiai karinei organizacijai keliamiems tikslams pasiekti reikalingas kvalifikuotas personalas. Nuo kariuomenėje tarnaujančių bei dirbančių specialistų ir jų tinkamo, savo kompetencijos ribose, pareigų atlikimo priklauso šios didžiulės organizacijos sėkmė.

Karininkai yra viena svarbiausių personalo sudėtinių dalių ir dažnai laikomi kariuomenės smegenimis. Jie valstybėje reprezentuoja visuomenės gyvenimo jėgos elementą.

Nepaisant Lietuvoje gyvuojančių senų kariuomenės karininkų rengimo tradicijų, kintanti geopolitinė situacija bei kylantys reikalavimai verčia tobulinti personalo atranką, kariuomenėje tarnaujančių karininkų rengimą bei jų profesinį tobulinimą. Lietuvai esant NATO sudedamąja dalimi, taip pat didinant šalies gynybines galias, viena iš prioritetinių struktūros kaitos ir veiklos kryptių yra personalo karjeros valdymas. Tai ir sąlygoja pasirinktos **temos aktualumą**.

Pagrindinis teisės aktas, reglamentuojantis karininkų karjeros planavimo tvarką Lietuvoje, yra Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (KASOKTI). Jo pagrindu tvirtinama karininkų karjeros koncepcija. Ši koncepcija keičiama atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją, pritaikant ją prie šiuolaikinių gyvenimo sąlygų. Šios **temos** silpną **ištirtumą** rodo dažnas minėtos koncepcijos nagrinėjimas ir keitimas siekiant patobulinti karjeros planavimą, atsižvelgiant į kitų šalių kariuomenių patirtį, numatomą finansavimą bei kariuomenei keliamas užduotis.

**Darbo naujumas.** Atsižvelgiant į dažną karininkų karjeros planavimo sistemą apibrėžiančių dokumentų nagrinėjimą bei keitimą, šiame darbe karjeros planavimas nagrinėjamas remiantis naujausiais dokumentais, reglamentuojančiais karjeros planavimą.

**Tyrimo objektas** – karininkų karjeros planavimo sistema.

**Problema** – kaip tobulinti karjeros planavimo sistemą Lietuvos kariuomenėje?

**Darbo hipotezė** – mažai dėmesio skiriama praktiniam karininkų karjeros planavimui Lietuvos kariuomenėje.

**Tikslas** – atskleisti karininkų karjeros planavimo sistemos trūkumus, praktines problemas bei tobulinimo galimybes.

**Darbo tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti karjeros planavimo sistemos elementų pritaikymo praktikoje ypatumus.
2. Išanalizuoti vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijų panaudojimo karjeros planavime problemas.
3. Išsiaiškinti šiuolaikines problemas karjeros planavime bei išanalizuoti pagrindinius teisinius dokumentus, apibrėžiančius karjeros planavimą.
4. Palyginti Lietuvos ir užsienio kariuomenių karininkų planavimo sistemas.
5. Atlikti karininkų anketinę apklausą bei, išanalizavus gautus duomenis, pateikti siūlymus nustatytoms problemoms spręsti.

Darbe naudoti analizės, sintezės, mokslinės literatūros, dokumentų analizės, apibendrinimo, lyginimo ir anketinės apklausos **metodai**.

Magistrinio **darbo struktūrą** sudaro įvadas, turinys, dvi teorinės dalys, tyrimas, išvados, siūlymai, literatūros sąrašas, anotacijos ir santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai. Pirmoje teorinėje šio darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra, pristatomos karjeros sąvokos ir tipai, paaiškinama karjeros svarba kiekvieno individo gyvenime bei aprašomos vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijos, kurios glaudžiai siejasi su karjera ir karjeros planavimu, aptariama, kokį poveikį globalizacijos problemos ir demografinės situacijos pokyčiai daro karjeros planavimui. Antroje šio darbo teorinėje dalyje pristatomi teisiniai dokumentai, reglamentuojantys

karininkų karjeros planavimą, užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemos lyginamos su Lietuvoje egzistuojančia karininkų karjeros planavimo sistema. Trečioje šio darbo dalyje atliktas karininkų karjeros planavimo sistemos tyrimas, siekiant sužinoti karininkų nuomonę apie šiuo metu Lietuvos kariuomenėje esančią karininkų karjeros planavimo sistemą, nustatyti šios sistemos privalumus, trūkumus, praktines problemas bei pateikti siūlymus šių problemų sprendimui.

**Darbo šaltiniai.** Rašant baigiamąjį magistro darbą buvo naudojamosi vadybos, karybos, sociologijos mokslinė ir mokomąja literatūra, studijuojami Lietuvos Respublikos Seimo, Vyriausybės bei Krašto apsaugos ministerijos norminiai aktai. Taip pat buvo naudojamosi internetu.

# 1. PAGRINDINIŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS TEORINIŲ ELEMENTŲ PRITAIKYMO PRAKTIKOJE REIŠMĖ

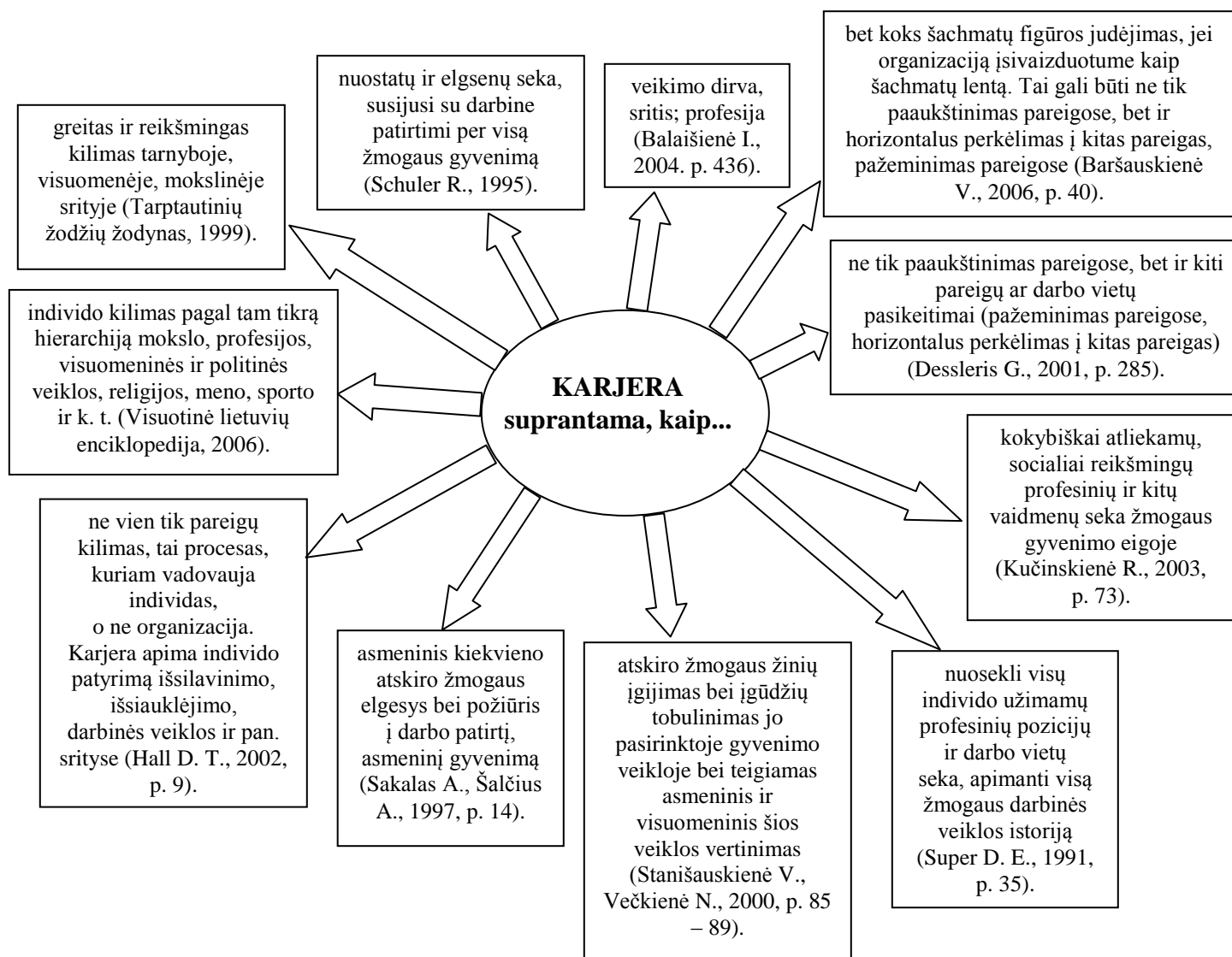
Šiame darbe nagrinėjama tema yra aktuali ir šiomis dienomis. Pradedant ją smulkiau nagrinėti reikėtų suprasti, kad Lietuvoje vadybos mokslas tampa vis svarbesniu ekonominės plėtros veiksmu. Vadybinių tyrinėjimų ir jų teorinių bei praktinių taikymų reikšmė ženkliai išaugo įstojus Lietuvai į tokias didžiules organizacijas, kaip NATO ir ES. Atsižvelgiant į žaibiškai besikeičiančią aplinką įvairaus turinio pokyčiai įvairaus pobūdžio organizacijų vadybos procesams daro milžinišką įtaką (Zakarevičius P., 2003, p. 7). Norint organizacijoms išlikti konkurencingoms reikia išmokti valdyti visus pokyčius, savo veikloje praktiškai pritaikyti vadybos mokslo naujoves. Tinkamam valdymo funkcijų realizavimui organizacijose būtina atsižvelgti į tokias personalo valdymo sferas, kaip personalo komplektavimas, vertinimas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir, be abejo, karjeros planavimas, kuris yra sėkmingos vadybos pagrindas (Keenan K., 1997, p. 61).

## 1.1. Karjeros planavimo teorijos pritaikymo praktikoje ypatumai

### Pagrindinės karjeros sąvokos ir jos tipai

Keletą pastarųjų šimtmečių karjera įvairių autorių nagrinėjama profesinės išraiškos ir nuolatinio tobulėjimo kontekste. Atsižvelgiant į socialinius, ekonominius ir kultūrinius pokyčius karjera buvo suprantama skirtingai. Ir dabartiniu metu karjera turi daugelį reikšmių. Sunku ją apibūdinti keliais žodžiais.





1 pav. Karjeros sąvokos. Padaryta remiantis nurodytais šaltiniais

Lietuvoje karjeros planavimo terminas atsirado neseniai, nors JAV jau 1920 m. karjeros planavimo programos buvo sudarinėjamos ir viešajame, ir privačiajame sektoriuose. Jis susietas su nauja karjeros samprata. Žodis karjera anksčiau reiškė kopimą tarnybiniais laiptais vienoje organizacijoje (Kazlauskas J., 2004, p. 20). Dabartinių specialistų ji apibūdinama sąmoningu, individualiu, susietu su darbine veikla žmogaus elgesiu. Individualus karjeros planavimas pakeitė vienintelę karjeros plėtojimo strategiją.

Karjeros terminą vienas pirmųjų paminėjo Super D. E. Karjerą jis apibrėžė, kaip žmogaus gyvenime atliekamų įvairių vaidmenų, įskaitant ir darbovietėje užimamų pareigų, pakopų, lygmenų visumą. Besimokantysis, darbuotojas, šeimos, bendruomenės narys bei pramogautojas – tai

pagrindiniai penki socialiniai vaidmenys, kuriuos apima karjera. Super D. E., išskirdamas profesinės veiklos sąveiką su kitais žmogaus atliekamais socialiniais vaidmenimis, stipriai išplėtė karjeros sąvokos ribas (1999, p. 289 – 298).

Tarptautinių žodžių žodyne (1985, p. 236) karjera (pranc. *carriere* – veikimo dirva, sritis) apibūdinama, kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje veikloje; pasisekimu gyvenime; veiklos rūšimi. Kita karjeros samprata kilusi iš lotyniškojo žodžio „*carraria*“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą. Šios dvi sąvokos rodo, kad karjero supratimas pasidalina tarsi į dvi sritis. Karjera gali būti susijusi su konkrečia veikla arba su gyvenimo kelio planavimu bei šio plano įgyvendinimu. Karjeros pirminę sampratą atskleidžia greitas bei sėkmingas tradicinės karjeros kilimas organizacijoje, visuomeninėje veikloje, užsiimant moksline veikla bei sėkmingas asmeninis gyvenimas ar kita veikla (Kučinskienė R., 2003, p.15).

Базаров Т. Ю., Еремин Б. И plačiau apibrėžia karjeros sąvoką. Apie karjerą jie rašo, kad: „Karjera – tai ne tik kilimas tarnyboje, nes žmogus ne visą gyvenimą praleidžia darbe. Žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu, turi didelį poveikį jo karjerai ir yra jo karjeros valdymo proceso dalis. Darbuotojas svarsto apie savo darbinę ateitį, galimos saviraiškos būdus. Visa jo veikla orientuota į kilimą pareigose, naujų įgūdžių įgijimą, galimą apdovanojimą. Tai pasirinktas kelias, kuriuo sekant tikimasi gauti daugiau įgaliojimų, aukštesnio statuso, valdžios ar materialinės naudos. Tai individualus savo pozicijos supratimas ir elgsena, glaudžiai susijusi su darbine patirtimi ir veikla viso žmogaus gyvenimo metu" (2001, p. 266).

Sakalas A. ir Šilingienė V. karjerą pristato, kaip tam tikrą stimulą, kuris verčia žmogų siekti tobulėjimo, našumo bei geresnių darbo rezultatų (2000, p. 145).

Apžvelgus daugelį karjeros apibrėžimų galima būtų išskirti du karjero tipus. Pirmasis susijęs su profesine karjera, antrasis – su konkrečioje organizacijoje daroma karjera. Pirmasis tipas, kuriam priskiriama mokslinė, sportinė ir kt. veikla, apima profesinį tobulinimąsi ir patirties kaupimą neapsiribojant viena organizacija. Kazlauskas J. atskleidžia, kad vakarų universitetai (skirtingai nuo Lietuvos universitetų) stengiasi nesuteikti dėstytojų vietų savo auklėtiniams prieš tai neįgijus patirties dirbant kitose darbovietėse. Vakaruose norint tapti sėkmingu mokslininku būtina pakeisti keletą darboviečių taip įgyjant neįkainojamos patirties. Ryšium su tuo, sutartys su dėstytojais dažniausiai pasirašomos keletui metų (pvz.: 3 – 5 metams). Natūralus dalykas, kad sutarties terminui pasibaigus, dėstytojais keičia darbo vietą, miestą, o kartais net šalį (2004, p. 20).

Karjerą vienoje organizacijoje galima apibūdinti, kaip kopimą tarnybos laiptais arba, kaip vienos pareigybės laipsnišką išplėtimą bei vis sudėtingesnių uždavinių sprendimą. Pastaraisiais dešimtmečiais daugelis didelių kompanijų daugiau dėmesio pradėjo skirti darbuotojų karjeros planavimui. Jos

stengiasi atkreipti dėmesį į darbuotojo karjerą nuo jo priėmimo į organizaciją iki pat numatomo atleidimo. Planuojamas ir horizontalus, ir vertikalus darbuotojo kilimas karjeros laiptais, neperžengiant pareigybės arba darbo vietos ribų. Darbuotojas supažindinamas su savo perspektyvomis, su rodikliais, kurių jis privalės pasiekti, tikėdamasis paaukštėjimo (Бизюкова И. В., 1998, p. 98).

Karininko karjera kariuomenėje gali būti karjeros vienoje organizacijoje pavyzdžiu. Tokia karjera gali būti realizuojama keturiose pagrindinėse kryptyse:

- *Vertikaliojoje*. Kylimas karjeroje šioje kryptyje labiausiai matomas. Augimas struktūrinėje organizacijos hierarchijoje siejamas su vertikaliu karjeros augimu. Kylant karjera vertikaliai lengviau ir greičiau pasiekiami aukšti postai, užimamos aukštesnės, svarbesnės pareigos.

- *Horizontaliojoje*. Ši kryptis suprantama, kaip darbuotojo perkėlimas į kitą funkcinės veiklos sritį (kaip pavyzdys galėtų būti karininko perkėlimas iš vieno skyriaus (pvz.; personalo) į kitą (pvz.: operacijų) arba užėmimas tarnybinių pareigų, kurios nėra formaliai įtvirtintos organizacijos struktūroje. Kaip pavyzdį galima nurodyti karininko paskyrimą laikinai vykdyti kokios nors komisijos pirmininko pareigas. Nors ir atsiranda tokio kario pavaldume tokio pat laipsnio kariai, kitų skyrių viršininkai, tačiau tai nėra karjeros kylimas;

- *Tikslinėje*. Šios krypties sąvoka susijusi su judėjimu link organizacijos aukščiausių postų, vadovybės šerdies. Tokiam darbuotojui skiriama žymiai daugiau dėmesio, jam leidžiama disponuoti anksčiau neprieinama informacija, jis kviečiamas į oficialius ir neoficialius vadovybės susitikimus, jam teikiami ypatingi vadovybės paskyrimai. Taip palapsniui judama link užsibrėžto tikslo;

- *Pakopinėje (mišrioje)*. Šioje kryptyje persipina horizontaliosios ir vertikaliosios karjeros elementai (Бизюкова И. В., 1998, p. 99-103). Kaip pavyzdys galėtų būti kariuomenė. Norint pasiekti aukštesnių postų tam tikrame padalinyje reikėtų horizontalioje kryptyje užimti tam tikras pareigas norint pakilti karjeroje vertikalioje kryptyje (pvz.: tikintis užimti štabo viršininko ar vado pareigas reikėtų patarnauti operacijų skyriaus viršininku).

Dar kitaip karjera vienoje organizacijoje, dėl konkrečių individo tikslų organizacijoje apibrėžimo, galėtų būti vadinama dalykine karjera. Aiškiausias kilimo organizacijos hierarchinėje sistemoje supratimas susijęs būtent su šia karjeros forma. Dalykine karjera darbuotojas siekia realizuoti savo profesinį potencialą. Šiai karjerai priskiriamas ir organizacijos siekis pakelti šį darbuotoją į aukštesnes pareigas. Šie abu siekiai turi susišaukti ir būti vieno lygio. Kitu atveju, jei darbuotojas, neatsižvelgęs į savo sugebėjimus, norės aukštesnio posto nei gali užimti pagal savo sugebėjimus bei organizacijos siūlomas perspektyvas, jo paslaugų gali būti aplamai atsisakyta. Ir atvirkščiai, profesionalus, ambicingas darbuotojas nesulaikęs palankaus jam organizacijos sprendimo gali palikti organizaciją,

pereidamas dirbti pas konkurentus, kurie jam pasiūlė pas save galimybę tobulėti bei kilti karjeros laiptais (Бизюкова И. В., 1998, p. 105).

### **Karjeros planavimo sistemos esmė**

Planavimas, kaip ypatinga sprendimų rūšis, susijęs su konkrečia, organizacijos vadovų trokštama, ateitimi. Planavimas, tarytum garvežys, kuris paskui save traukia organizavimo, vadovavimo bei kontrolės vagonus. Didingo ažuolo pagrindinė šaknis gali būti įsivaizduojama, kaip planavimas, iš kurio tarsi šakos išsišakoja organizavimas, vadovavimas bei kontrolė. Šie pavyzdžiai puikiai atskleidžia planavimo svarbą vadovams (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2000, p. 259).

Planavimas yra pasikartojančių veiksmų, su aiškiai apibrėžta pradžia ir pabaiga, visuma. Tai nenutrūkstamas, supančią aplinką atspindintis ir prie jos prisitaikantis, procesas (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 2000, p. 259).

Karjeros planavimas apima visus darbuotojus. Tai nepriklauso nuo darbuotojų jau turimo statuso ir karjeros pasiekimų. Visi be išimties turi galimybę tobulėti ir kilti karjeros laiptais. Tačiau kartais gyvenime pasitaiko ir taip, kad darbuotojas visą savo gyvenimą pradirba vienoje darbo vietoje taip nieko daugiau ir nepasiekęs arba dėl savo nekompetentingumo ar kitų priežasčių perkeliamas į žemesnes pareigas. Pagal Sakalą A., Šalčių A. karjeros planavimas įgyvendinamas pagal šiuos principus (1997, p. 37):

- Visų darbuotojų įtraukimas į karjeros planus;
- Personalo ugdymas – ilgalaikio darbo su personalu sudedamoji dalis;
- Orientavimasis į individualių poreikių struktūrą ir į ekonominius tikslus;
- Tiesioginis darbuotojų įtraukimas į planavimo, organizavimo procesus. Tik taip įvertinami individualūs poreikiai;
- Personalo ugdymo plano integravimas į organizacijos plėtros planą;
- Bazinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo derinamas su karjeros planu;
- Paties darbuotojo atsakingumas už plano vykdymą;
- Ilgalaikių tikslų sureikšminimas;
- Planų konkretumas. Tik esant tokiems planams įmanomas jų tinkamas realizavimas.

Karininkų karjeros planavimas grindžiamas šiais pagrindiniais principais (karininkų karjeros koncepcija, 2012, p. 3-4):

- ***finansinio racionalumo*** – lėšos, išleidžiamos karininkams rengti, atitinka tikslus, kurių siekiama siunčiant karininką į kursus;
- ***lygiateisiškumo*** – kiekvienam karininkui užtikrinamos lygios galimybės ir vienodos sąlygos planuoti savo karjerą ir realizuoti jos siekius pagal atitinkamą karjeros kryptį;
- ***kompleksiškumo*** – sprendimai dėl karininko karjeros priimami kompleksiškai įvertinus karininko asmenines savybes ir profesinį tinkamumą vykdyti aukštesnio lygio pareigas, jo atitiktį nustatytiems reikalavimams, kariuomenės poreikiams, taip pat karininko interesams ir siekiams;
- ***konkurencijos*** – karininkai į aukštesnio lygio pareigas ir aukštesniam kariniam laipsniui suteikti atrenkami atsižvelgiant į tai, kad karjerą sėkmingiausiai darytų geriausiai pasirengę ir aukščiausią potencialą turintys karininkai;
- ***nešališkumo*** – sprendimas dėl karininko karjeros galimybių privalo būti objektyvus, pagrįstas nustatytais atrankos kriterijais derinant KAS poreikius ir karininko interesus;
- ***nuoseklumo*** – karininkai rengiami nuosekliai, atsižvelgiant į kiekvienam karjeros lygiui keliamus reikalavimus;
- ***skaidrumo*** – karininkai rengiami ir karininkų karjera vykdoma pagal apibrėžtas, aiškias ir visiems žinomas procedūras ir kriterijus, sprendimai dėl karininkų siuntimo į kursus ir karininkų karjeros priimami kolegialiai, keliais etapais, vadovaujantis nustatytais kriterijais, atsižvelgiant į KAS poreikius ir įvertinant karininko interesus;
- ***tikslingumo*** – karininkai rengiami tikslingai, mokymas siejamas su karininko karjeros galimybėmis, o karininkų rengimo poreikiai pagrįsti būtinybe konkrečiam karininkui įgyti konkrečias žinias ir įgūdžius;
- ***veiksmingumo*** – karininko karjera turi būti suplanuota taip, kad jo asmeninės savybės ir profesiniai gebėjimai būtų panaudoti veiksmingiausiai.

Šie principai sėkmingai gali būti taikomi tiek viešajame, tiek ir privačiajame sektoriuose.

## 1.2. Teorinių modelių pritaikymo problemos karjeros planavime

Šiame poskyryje aprašomos vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijos. Aprašant šias teorijas bus paliestos ir tokios teorijos, kaip: darbo mokslinio organizavimo, idealaus biurokratinio valdymo, administracinės veiklos organizavimo, žmogiškųjų santykių, bihevioristinė, visuotinio dalyvavimo valdyme, profesionalaus menedžerizmo, sėkmingų organizacijų ir kitos.

### 1.2.1. Vadybos teorijų taikymo ypatumai karjeros planavime

Kad organizacijos veikla būtų sėkminga būtina tiksliai atlikti valdymo funkcijas. Tai buvo žinoma jau ir senovėje. Jau ir tais laikais sumanūs įvairių valstybių bei organizacijų vadovai mokėjo teisingai pritaikyti valdymo funkcijas praktikoje. Nepaisant to, į valdymą nebuvo žiūrima labai rimtai ir dėmesio jam buvo skiriama kur kas mažiau nei mokslui. Tačiau tikras perversmas šioje srityje įvyko po Tayloro F. W. darbo „Moksliniai valdymo principai“ pasirodymo (Puškorius S., 2000, p.8).

Šiuolaikinė visuomenė keičiasi. Siekiant kurios nors aukštesnės pozicijos, vis didesnis dėmesys skiriamas ne tik materialinei naudai, bet ir kitų poreikių patenkinimui. Darbuotojams, kurie pasiekę pakankamai aukštą gyvenimo, išsilavinimo bei kultūros lygį, svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių, tokių, kaip pripažinimas, pagarba, saviraiška, patenkinimas (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 144).

Vakarų Europos šalyse, JAV ir kitose išsivysčiusiuose šalyse seniai buvo suvokta būtinybė turėti kvalifikuotų, profesionalių darbuotojų, sugebančių spręsti kompleksines užduotis. Tokių šalių tiek privataus tiek viešojo sektoriaus organizacijose sudaromos bendros personalo mokymo ir ugdymo programos, kurios apima daugelio tikslų įgyvendinimą. Lietuvoje kvalifikacijos kėlimas dažniausiai susijęs su gamybine ar organizacine būtinybe. Jis visiškai nederinamas su individualiais darbuotojų karjeros planais. Net ir sudarius organizacijoje bendrus darbuotojų karjeros planus, jie dažniausiai nederinami su darbuotojų individualiais karjeros tikslais (Stancikienė A., 2009, p. 111).

Organizacijos, kurių veikla efektyvi, privalo pasirūpinti visų savo organizacijos darbuotojų profesiniu augimu bei jų karjera. Planuojant karjerą organizacijos uždaviniai susiejami su profesiniu darbuotojo augimo planais. Iš tokių planų naudos yra ir organizacijai ir pačiam darbuotojui. Tiesiogiai susiejus darbuotojų karjerą su organizacija, šie darosi labiau suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Jie aktyviau domisi organizacijoje iškilusiomis problemomis, dalyvauja jų sprendime. Darbuotojai suinteresuoti savo kvalifikacijos kėlimu, profesinių žinių gilinimu, atnaujinimu bei didesniu savo galimybių panaudojimu. Labai svarbu, kad organizacija visapusiškai remtų karjeros siekiančius darbuotojus, suteiktų jiems visą reikiamą informaciją bei mokymą. Svarbu žinoti ko siekia kiekvienas darbuotojas be išimčių (Stancikienė A., 2009, p. 111).

Sakalas A. ir Šilingienė V. pateikia karjeros planavimo funkcijų paskirstymą tarp darbuotojo ir organizacijos (žr. 1 lentelę).

**Darbuotojo ir organizacijos atsakomybės ribos planuojant darbuotojo karjerą**

<b>Karjeros</b>	<b>Darbuotojas</b>	<b>Organizacija</b>
<i>Atsakomybė</i>	Darbuotojo rūpestis asmeninės karjeros formavimu yra jo paties atsakomybėje.	Organizacijos atsakomybės ribose yra darbuotojo tobulėjimui reikalingų sąlygų sudarymas.
<i>Informacija</i>	Darbuotojas informaciją gauna save analizuodamas bei atsakydamas į klausimus: - kokia mano mėgstama veikla, užsiėmimas? - kokios mano stipriosios ir silpnosios savybės? - koku keliu aš noriu eiti, kokie mano siekiai?	Organizacija pateikia realią informaciją pateikdama atsakymus į klausimus: - koks vadovo vertinimas atskiram darbuotojui? - koks darbuotojas yra kitų darbuotojų akimis? - kokia yra dabartinė esama situacija?
<i>Planavimas</i>	Darbuotojas atsakingas už individualaus karjeros plano sudarymą.	Organizacija visokeriopai bendradarbiauja, pataria bei padeda, įvertina darbuotojo parengtą planą.
<i>Veikla</i>	Darbuotojas plano užduotis vykdo iniciatyviai.	Organizacija konsultuoja darbuotoją karjeros klausimais bei informuoja jį apie tolesnes galimybes.

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas, 2000, p. 146.

Pateitoje lentelėje matyti darbuotojo ir organizacijos vaidmenų pasiskirstymas formuojant karjerą. Šie vaidmenys sąlyginai vienodi. Savo karjeros iniciatoriumi turi būti pats darbuotojas. Organizacija tik padeda formuoti karjeros viziją, suteikia informaciją apie galimybes, įvertina žmogų ir jo planą, sudaro sąlygas karjeros tikslų įgyvendinimui bei kontroliuoja šį procesą (Sakalas A., Šilingienė V., 2000, p. 146).

Pasak Sakalo A. karjeros galimybių vystymas suprantamas, kaip būsimųjų personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių ir išteklių planavimo derinys. Tokiu būdu darbuotojas gali numatyti savo būsimą karjerą organizacijoje bei suprasti organizacijos rūpestį juo. Iš tokio proceso naudos gauna ir pati organizacija. Ji užsitikrina, kad turės kuo užpildyti ateityje laisvas darbo vietas. Karjeros planavimą sudaro karjeros vystymo tikslai ir metodai jų nustatymui. Karjeros vystymas apima veiksmus, kuriuos atlieka darbuotojas savo karjeros plano realizavimui. Planuojant karjerą nustatomi karjeros plano kontūrai, tuo tarpu karjeros vystymas apima praktinį jo įgyvendinimą (Sakalas A., 1998, p. 151).

Organizacijos labai reikšmingą strateginę sudėtinę dalį sudaro darbuotojų karjeros planavimo sistema. Visos organizacijos darbuotojų karjeros galimybių plėtrą turėtų laikyti

prioritetu savo organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas be išimties, atsižvelgiant į jų išsilavinimą bei įvertinus jų laimėjimus, pasiekimus, patirtį bei galimybes padaryti karjerą, personalo vadovų turėtų būti informuotas apie karjeros variantus, galimybes. Išskiriami keletas pagrindinių principų, kuriais turėtų remtis karjeros planavimo procesas:

- visų darbuotojų įtraukimas į karjeros planavimo procesą;
- nuolatinis darbas su personalu bei jo ugdymas;
- organizacijos ateities planai neatsiejami nuo personalo ugdymo planų;
- karjeros planas neatskiriamas nuo darbuotojo tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo bei kito mokymosi;
- darbuotojo asmeninėje atsakomybėje plano vykdymas;
- planų paprastumas, aiškumas, konkretumas. Tik esant tokiems planam įmanoma pritaikyti atitinkamus metodus (Salakas A., Šalčius A., 1997, p. 234).

Šių principų pritaikymas įmanomas ir planuojant karininkų karjerą. Pasak Шекшня С. В.: „Karjeros planavimas susideda iš karjeros vystymo tikslų ir būdų jai pasiekti nustatymo. Karjeros tikslų įgyvendinimo variantai apima pareigybių eiliškumą, kuriuose jie turi padirbti, prieš užimant norimą poziciją, o taip pat priemonių parinkimas užtikrinančių reikalingos kvalifikacijos įgijimą – stažuotės, kursai, užsienio kalbos mokėjimas. Tuo tarpu karjeros vystymu vadinami veiksmai, kurių imasi darbuotojas realizuoti savo karjeros planą“ (1996, p. 151).

Шекшня С. В. teigia, jog karjeros planavimas ir valdymas reikalauja iš organizacijos papildomų pastangų, tačiau suteikia tiek organizacijai, tiek darbuotojui visą eilę pranašumų:

- Didesnis pasitenkinimas darbu organizacijoje. Tai suteikia darbuotojui galimybę profesionaliam augimui bei gyvenimo lygio kilimui.
- Asmeninių profesionalių perspektyvų vizija ir galimybė planuoti kitus savo gyvenimo aspektus.
- Motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, siejantys save su šios organizacijos profesionalia veikla. Taip padidinamas darbo našumas ir sumažinama personalo kaita.
- Galimybė planuoti darbuotojo karjerą, atsižvelgiant į pastarojo asmeninius interesus (1996, p. 151-152).

Dažnai darbuotojai nežino savo perspektyvų kolektyve, o tai rodo darbo su personalu, planavimo ir karjeros kontrolės spragas organizacijoje. Darbuotojas turi būti supažindintas su savo trumpalaikėmis bei ilgalaikėmis perspektyvomis, kokių rodiklių jis turi pasiekti, kad galėtų kilti tarnyboje. Organizacija vien savo pajėgomis įtakoti sėkmingo karjeros planavimo proceso nepajėgi. Šis



procesas gali būti sėkmingas tik darbuotojui derinant savo poreikius su organizacijos tikslais. Шекшня С. В. savo veikalė „Šiuolaikinės organizacijos personalo valdymas“ pateikia vieną iš labiausiai paplitusių pasaulyje „*partnerystės planuojant ir vystant karjerą*“ modelį. Šiame modelyje bendradarbiauja darbuotojas, tiesioginis viršininkas ir personalo skyrius. Jie visi tarsi pasidalinę atsakomybės ribas. Darbuotojas tiesiogiai atsakingas už savo asmeninės karjeros planavimą. Tiesioginis viršininkas padeda jam įgyvendinti šį planą. Personalas (žmogiškųjų išteklių) skyrius konsultuoja darbuotoją ir atlieka pagrindinę karjeros vystymo organizacijoje funkciją. Pasak autoriaus, kitame etape turėtų būti sukurtas karjeros vystymo planas. Jame darbuotojas nustatytų savo profesinius poreikius, pateiktų kaip jis juos ruošiasi patenkinti, t.y. kokias pareigas jis norėtų užimti. Vėliau turėtų būti darbuotojo galimybių ir toms pareigoms keliamų reikalavimų palyginimas, nustatytas jo plano įgyvendinamumas. Be abejo, tokio plano sudaryme turėtų dalyvauti ir tiesioginis viršininkas su personalo skyriaus specialistais konsultuojant darbuotoją bei sprendžiant visus su plano sudarymu iškilusius klausimus (1996, p. 153-154).

Periodiškas darbuotojo karjeros eigos vertinimas bei analizavimas yra labai svarbu. Darbuotojo asmeninis planas turi būti išsamiai įvertintas ir derinamas su organizacijos sudaromais karjeros planais. Pats karjeros vystymo procesas yra pakankamai sudėtingas ir reikalaujantis nemažai išteklių. Organizacija ne visuomet turi galimybę teikti pirmenybę darbuotojų pageidavimams ir norams, negali patenkinti visų darbuotojų poreikių ir ambicijų. Tačiau vadovams visiškai neskiriant dėmesio šiam faktoriui, ilgai tai gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą, kas sudarys personalo kaitą. Karjeros vystymosi sukūrimui skirtos lėšos teigiamai veikia organizacijos tolimesnės perspektyvos progresą (Шекшня С. В., 1996, p. 152-154).

Siekiant dar geriau suprasti vadybos mokslo svarbą karjeros planavimui, bus paanalizuotos klasikinės orgvadybinės teorijos.

Pirmoji nagrinėjama klasikinė ***darbo mokslinio organizavimo teorija***. Ši teorija atskleidė vadybos mokslo svarbą bei parodė, kad šį mokslą labai sėkmingai galima pritaikyti praktikoje. Šios teorijos pradininku laikomas amerikietis Tayloras F. W. Ši teorija remiasi pagrindiniu principu, kad darbas gali būti našus ir produktyvus tik jei jis bus organizuotas pagal visas taisykles, standartus bei principus, kurie bus parengti remiantis naujausiais moksliniais pasiekimais bei ilgamete praktikos patirtimi. Ši tezė įgyvendinama realizuojant tokias organizacines priemones:

- Darbo operacijų optimalus sudarymas;
- Iš darbuotojų reikalauti, kad darbui būtų naudojami tik patys geriausi, patvirtinti darbo metodai. Šiam tikslui pasiekti reikia stebėti darbuotojų atliekamas operacijas, jas išskaidyti. Vėliau,

apibendrinus gautą medžiagą, šalinti nereikalingus elementus. Iš darbuotojų reikalauti darbo našumo didinimo;

- Darbui skirtų priemonių, tokių, kaip įvairūs įrankiai, mechanizmai, medžiagos ir kita įranga, racionalus naudojimas (taupumas, nuolatinė priežiūra, reikiamos įrangos įsigijimas);
- Darbuotojų teisingas parinkimas, juo parengiant darbui atitinkamose darbo vietose, pavedant jiems darbus pagal jų sugebėjimą;
- Atliktą darbą atitinkantis atlygis. Nemažiau svarbu ir paties darbo normavimas (Zakarevičius P., 1998, p. 22-25).

Šios teorijos atstovai siekė moksliskai nustatyti geriausius užduoties atlikimo metodus, teisingai parinkti darbuotojus atitinkamam darbui, juos apmokyti, taikant atrankos ir paskirstymo būdus, įvairiais būdais motyvuoti. Taip pat, padedant darbuotojams susirasti pagal savo sugebėjimus darbą, pasireiškė pirmos karjeros planavimo užuomazgos (Zakarevičius P., 1998, p. 23).

Buvo teigiama, kad planavimo funkcijos privalo būti atskirtos nuo konkrečių darbų atlikimo. Taip atsirado prielaida, kad, norint naudingo organizacijos darbo, būtina apskritai išskirti valdymo funkcijas. Tokiu būdu pirmą kartą istorijoje buvo pagrįstai pabrėžta valdymo funkcijų svarba, tačiau ilgainiui visos šios idėjos beveik pamirštos (Zakarevičius P., 1998, p. 23).

Pasak šios teorijos, naujausių mokslo laimėjimų taikymas yra būtinas visose organizacijose. Tam reikalingas nuolatinis įvairiausių informacinių šaltinių nagrinėjimas, kitų organizacijų patirties pritaikymas bei įvairių aukšto lygio konsultantų pagalba (Zakarevičius P., 1998, p. 24).

Darbuotojo atliekamas darbas turi atitikti jo kvalifikaciją bei sugebėjimus. Tai pasiekti padeda tinkamas darbuotojų karjeros planavimas, tai yra paskirstant juos į tinkamas pareigas, laiku sudarant kvalifikacijos kėlimui reikalingas sąlygas, o reikalui esant ir darbo vietos pakeitimas. Darbuotojo pasitenkinimas savo darbu glaudžiai susijęs su gerais organizacijos rezultatais. Kuo darbuotojo darbo sąlygos geresnės, tuo jis stengiasi našiau dirbti. Būtinios ir tokios funkcijos, kaip kontrolė, koordinavimas bei veiklos vertinimas (Zakarevičius P., 1998, p. 24).

Kaip matome darbo mokslinio organizavimo teorija padėjo vadybos mokslo pagrindus ir visiems įrodė, jog ši mokslo sritis yra būtina ir be galo naudinga.

Praktiškai tuo pat metu, keletui metų praėjus po Tayloro F. W. paskelbtos darbo mokslinio organizavimo teorijos, vokiečių mokslininkas-sociologas Vėberis M. išdėstė *idealaus biurokratinio valdymo teoriją*. Ši teorija skelbė, jog visi organizacijoje dirbančių darbuotojų santykiai turi būti griežtai formalizuoti, reglamentuoti. Pagal šią teoriją turi vyrauti „nuasmenintų“ santykių atmosfera, vienų prielankumas/ne prielankumas kitų organizacijoje dirbančiųjų atžvilgiu negalimas. Darbo

efektyvumas ir rezultatai yra neigiamai veikiami bet kokio nukrypimo nuo reglamentų (Zakarevičius P., 1998, p. 27).

Ši teorija, kaip ir kitos, teigia, kad norėdama pasiekti užsibrėžtų rezultatų organizacija turi numatyti konkrečius uždavinius. Darbuotojams, atliekant bet kokią veiklą organizacijoje, turi būti nustatytos funkcinės ribos. Šios funkcijos turi apimti visus darbuotojus ir apjungti visas darbuotojų grupes. Stambiose organizacijose sudėtinga veikla gali būti skaidoma į daugiau mažesnių bei paprastesnių veiklų. Taip darbuotojai priversti susiskirstyti į žemesnį ir aukštesnį lygį. Atsiranda veiklos hierarchiškumas. Žemesnio lygio darbuotojai pavaldūs aukštesnio lygio darbuotojams dėl to, kad jie yra kontroliuojantys darbuotojai, be to jie yra atsakingi už visos veiklos rezultatus. Taip aukštesnio lygio darbuotojai įgauna tam tikrų teisių lyginant su žemesnio lygio darbuotojais. Tuo remiantis jie gali reikalauti iš žemesnio lygio darbuotojų visiško paklusnumo atliekant įvairias užduotis (Zakarevičius P., 1998, p. 28).

Zakarevičius P. teigia, kad pareigos, kurias užima darbuotojas, turi atitikti tų darbuotojų turimai kvalifikacijai. Kitaip sakant, kad nedirbtų tam tikro darbo nekvalifikuotas personalas. Siekdamas įgyti tam tikrą kvalifikaciją, darbuotojas privalo stengtis kiekvieną dieną tobulėti, įgyjant vis naujų žinių. Įgijus tam tikrą kvalifikaciją, pritaikant įgytas žinias darbe bei gerai dirbant, darbuotojas tampa žymiai vertingesnis organizacijai, vadovų požiūris į darbuotoją keičiasi ir taip atsiranda visos galimybės darbuotojui siekti karjeros aukštumų, pereinant į vis aukštesnį hierarchinį lygį. Už tokį darbą darbuotojas turėtų būti tinkamai, objektyviai įvertinamas, skatinamas. Šie skatinimai, atsiribojant nuo bet kokių asmeniškumų, turėtų būti nulemti darbuotojų kompetencijos bei kvalifikacijos (1998, p. 28).

Vėberis M. išskyrė šešis pagrindinius biurokratinės, modernios sistemos principus:

- Veiklos sričių, tvarkomų pagal administracines nuostatas, griežtas nustatymas bei juridiškas įteisinimas.
- Griežtos kontrolės bei subordinacijos naudojimas hierarchinėje sistemoje.
- Iš anksto parengti visi organizacijos valdymui reikalingi dokumentai, kuriais vadovai remiasi savo veikloje vadovaujant darbuotojams bei valdant organizaciją. Oficiali biurokratų veikla, kaip ir pinigai bei kitas organizacijos valdomas turtas, nesusiję su vadovų asmeniniu gyvenimu bei privačiu turtu.
- Siekiant, kad organizacijos darbuotojai dirbtų našiai, o pati organizacija veiktų pelningai, organizacijos darbuotojai nuolatos siunčiami į įvairius tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo kursus, organizacijos valdyje naudojami šiuolaikiški, perspektyvūs metodai.

- Vyrauja darbuotojų lojalumas organizacijai bei visiškas atsidavimas užimamoms pareigoms bei dirbamam darbui. Tačiau pradinėje viešojo administravimo pakopoje tarnybiniai reikalai nebuvo ypatingai svarbūs.

- Organizacijai vadovaujama, remiantis tvirtomis, visų pripažįstamomis, bendromis taisyklėmis (Zakarevičius P., 1998, p. 75).

Pasak Vėberio M., valstybės tarnautojai didžiuojasi savo profesija ir turimomis pareigomis. Šias pareigas jie gali eiti visą gyvenimą, vykdo griežtai nustatytas funkcijas ir gauna gerą atlyginimą, o senatvėje – pensiją. Atlyginimas nepriklauso nei nuo atliktų darbų terminų, nei nuo jų kokybės, o tik nuo einamų pareigų, atliekamų funkcijų, kartais – ir nuo stažo. Valstybės tarnautojas priskiriamas karjeros tarnautojų luomui ir nustatyta tvarka kyla karjeros pakopomis. Ankstyvoji vadyba buvo pagrįsta giminystės ryšiais arba lojalumu partijos lyderiui, o ne pačiai valstybei. Vėberio M. principai faktiškai panaikina savivalę, bent jau teoriškai (Puškorius S., 2000, p. 76).

Puškorius S. teigė, kad biurokratinė valdymo teorija labai gerai suderinama su karjeros valdininkų tarnyba. Darbuotojo tobulėjimas galimas tik jam einant jo kvalifikaciją ir patirtį atitinkančias pareigas. Tai turi būti skatinama. Pati darbuotojo karjera turi priklausyti tik nuo jo kompetencijos ir kvalifikacijos. Vadovai turi vadovauti remdamiesi tarnybinių instrukcijų reikalavimais, atmesdami asmeninį palankumą arba jausmus (2000, p. 12).

Lietuvos valdymo struktūroms šiuo metu yra labai svarbūs ir aktualūs Puškoriaus S. pasiūlyti principai. Valdymo struktūrose vyrauja didelis darbo vietų trūkumas, skiriant į įvairias valstybės tarnautojų pareigas per mažai dėmesio skiriama darbuotojo turimai kompetencijai ir kvalifikacijai. Reikia tikėtis, kad vykdomos įvairios viešojo valdymo ir administravimo reformos bei joms įgyvendinti būtini įstatymų projektai, kuriuose vadovaujamosi idealaus biurokratinio valdymo teorijos principų taikymu, sudarys būtinas sąlygas šiems visiems minėtiems trūkumams pašalinti (Puškorius S., 2000, p. 12).

Abi šios nagrinėtos teorijos (darbo mokslinio organizavimo ir idealaus biurokratinio valdymo) tik paviršutiniškai apibūdino veiklos organizavimo principus, visiškai nenagrinėdamos specifinių administracinės veiklos bei vadovavimo principų, kiekvieną jų išskiriant. O tai yra labai svarbu norint suvokti valdymo procesą.

Prancūzų mokslininkas Fayolis H. 1916 metais pasirodžiusiame savo darbe „Bendrasis ir pramonės valdymas“ suformulavo *administracinės veiklos organizavimo teoriją*. Viso pasaulio mokslininkai jį pripažįsta ne tik šios teorijos, bet ir aplamai visos vadybos pradininku. Prie šios teorijos suformulavimo ir išplėtojimo prisidėjo ir prancūzų mokslininko bendraminčiai bei kolegos Urwickas L. ir Gulickas L.. Šie mokslininkai puikiai žinojo kasdienio darbo problemas, kadangi patys buvo aukšto

lygio vadovai, tiesiogiai dirbantys valdymo struktūrose. Visi šie minėti trys mokslininkai stengėsi nustatyti bendruosius organizacijos veiklos dėsnius ir principus, vertinant organizaciją nuo pat aukščiausio lygio vadovų (Puškorius S., 2000, p. 13).

Šios teorijos pagrindinis tikslas buvo tobulinti organizacijos valdymą iš esmės arba kitaip sakant didinti organizacijos veiklos efektyvumą. Pasak Fayolį H., administracinė veikla – tai valdymo struktūrų darbuotojų atliekama veikla, kurie tai atlieka reguliuodami visos organizacijos darbą. Nors ši administracinės veiklos samprata ir tapo visų pripažinta, tačiau ši išvada nebuvo suformuluota paties mokslininko. Administravimą jis laikė integruoto valdymo sudėtine dalimi (Puškorius S., 2000, p. 13).

Šis mokslininkas taip pat tyrė ir įvairias organizacijų struktūras bei nustatė, kad didėjant bet kokiai organizacijai, linijinė valdymo struktūra (žr. 1 priedo 1 pav.) tampa neveiksminga. Tai įtakoja smarkus hierarchinių lygių pagausėjimas organizacijoje (Puškorius S., 2000, p. 13).

Pats svarbiausias dalykas organizacijoje, pasak Fayolio H., tai vykdomos kiekvieno padalinio funkcijos. Naujų struktūrų kūrimas bei atliekamų funkcijų paskirstymas turėtų būti vientisas ir nenutrūkstamas procesas. Būtent šiuo tikslu buvo pasiūlyta įvesti funkcinį valdymą (žr. 1 priedo 2 pav.). Tokį valdymą galėtų atlikti, tik turintys tam būtinas teises, specialistai (Puškorius S., 2000, p. 13).

Taip pat Fayolis H. suformulavo vadovavimo (administravimo) ciklo turinį, kuris vėliau buvo pavadintas bendrųjų valdymo funkcijų ciklu. Administruojant būtinai turi būti nuosekliai atlikti tokie pagrindiniai darbai:

- *Numatyti.* Prieš pardedant kokią veiklą būtina nustatyti, kokių rezultatų siekiama.
- *Parengti planą.* Nustačius rezultatus, kurių bus siekiam, toliau reikia sudaryti planą, kuriame atspindėtų tiksli veiksmų seka ir jų turinys.
- *Organizuoti.* Turint parengtą planą reikia imtis jo realizavimo organizavimo. Turi būti parinkti tinkami žmonės, nustatytos jų funkcijos bei ryšiai su kitais darbuotojais.
- *Koordinuoti.* Suorganizavus parengto plano įgyvendinimą, kad viskas sklandžiai vyktų įgyvendinant planą, reikia derinti darbuotojų veiksmus.
- *Kontroliuoti.* Kai visi auščiau minėti darbai atlikti lieka tik kontroliuoti tikrinant, kaip darbo rezultatai sutampa su planuojamais rezultatais bei juos vertinti (Puškorius S., 2000, p. 13).

Fayolis H. šio vadovavimo (administravimo) ciklo pagrindine dalimi laikė planavimą. Būtent dėl šios priežasties jis labai daug dėmesio skyrė planavimo apibūdinimui, įvairių tipų planų (savaitinis, mėnesinis, pamaininis, ilgalaikis ir kt.) analizei. Mokslininkas pažymi, kad planai privalo atitikti realią

rinkos situaciją. Keičiantis rinkos situacijai, planai pritaikomi šiems pasikeitimams, jie koreguojami arba keičiami kitais (Puškorius S., 2000, p. 13).

### **1.2.2. Viešojo administravimo teorijų panaudojimo karjeros planavime problema**

*Tradicionis viešasis administravimas*, priklausomai nuo laikotarpio, apibūdinamas labai įvairiai. Hugheso O. E. teigimu, šio modelio, kuriame formaliais vadovais yra politikai, o valstybės tarnautojai yra nuolatos dirbantys, nešališki ir neutralūs pareigūnai, struktūra yra griežtai hierarchinė. Šiems tarnautojams svarbiausi yra valstybės interesai, todėl jie įgyvendina politikų sprendimus. Savo veikloje jie nepaiso jokių politinių partijų interesų, vadovaujasi savarankiškumo principu (Puškorius S., 2000, p. 75, 2002, psl. 199 – 247).

Šis modelis sukurtas per pirmuosius du XX a. dešimtmečius. Dėl to, kad jis tapo nelankstus, biurokratinis, daugiausia dėmesio, neatsižvelgiant į rezultatus, buvo skiriama valdymo proceso analizei bei standartinėms procedūroms, 1980 m. jis imtas smarkiai keisti (Puškorius S., 2000, p. 75).

Kadangi tradicinis viešojo administravimo modelis, kaip ir daugelyje šalių taip ir Lietuvoje, dar tebeegzistuoja, todėl būtina yra žinoti šio modelio pagrindines paradigmas. Vėberio M. biurokratijos teorija yra tradicinio viešojo administravimo modelio teorinis pagrindas. Šis modelis gali būti vertinamas trimis pagrindiniais politinės kontrolės aspektais:

- Yra aiškus ryšys tarp atsakomybės ir atskaitomybės. To įrodymas, jog kiekvienos organizacijos pagrindinės funkcijos yra patarti politiniams lyderiams, kaip reikia tinkamai plėtoti, tikrinti bei vykdyti politiką, kaip racionaliai panaudoti turimus išteklius.
- Yra manoma, jog politikai turi dirbti savo darbą, o administratoriai – savo. Jų veiklos problemos taipogi skiriasi.
- Administravimas yra vykdomas anonimiškai ir neutraliai, kadangi konkretūs valstybės tarnautojai nėra asmeniškai susiję su konkrečiu sprendimu arba su visos savo organizacijos veikla. Tačiau vis dėl to sunku paneigti politikų ir administratorių sąsajas (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Tradicionis viešasis administravimas, lyginant jį su ankstyvosios vadybos modeliais ir nepaisant nemažai jo trūkumų, buvo žymiai pranašesnis. Vienas pagrindinių trūkumų – hierarchinio valdymo struktūros elemento ne reikalingumas, norint, jog organizacija veiktų

efektyviai. Nepaisant biurokratijos gerai atliekamos politinės kontrolės funkcijos, ne visada užtikrinama pakankama atsakomybė. Taip pat priešinamasi įvairioms naujovėms bei labai atlaidžiai žiūrima į vadybines funkcijas. Antras trūkumas – dėl biurokratų nemėgstamos demokratijos bei rinkos reikalavimų, Vėberio M. viešojo administravimo modelis, susidedantis iš šešių modernios biurokratijos principų, nėra veiksmingas, žiūrint iš procedūrinės pusės. Biurokratai, bijodami, kad kontrolė gali jiems padaryti neigiamų padarinių, nesistengia daryti to, kas organizacijos veiklai būtų naudinga. Taip pat, bijodami rizikuoti, jie netiksliai bei neracionaliai naudoja turimus išteklius. Visa tai daro biurokratinį valdymą nepatraukliu (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Biurokratija labai suklestėjo Rytų bloko šalyse dar Tarybų Sąjungos laikais. Visų šio bloko šalių režimų žlugimas nenumaldomai artėjo, dėl šių pagrindinių priežasčių:

- Kontrolės įvairiose organizacijose nebuvimas.
- Nepaisymas visame pasaulyje egzistavusių rinkos dėsnių.
- Blogo požiūrio į visuomenės vaidmenį.
- Daugelio kitų veiksnių (Puškorius S., 2000, p. 76).

Šios sistemos biurokratai galvojo esantys visagaliai. Buvo įdiegtas, dėl begalės įvairių, trukdančių vykdyti ir tobulinti įvairias valdymo sistemas (darbo organizavimo, vadovavimo darbuotojams, kontrolės, karjeros planavimo), valdymo lygmenų, absurdiškas hierarchinės valdymo struktūros principas (Puškorius S., 2000, p. 76).

Tradicinis viešasis administravimas skelbia, kad darbuotojai įdarbinami organizacijoje visam gyvenimui (samda visam gyvenimui). Tokiomis sąlygomis priimtas į darbą žmogus ilgainiui praranda motyvaciją stengtis, siekti rezultatų. Ilgą laiką tokiomis sąlygomis dirbdamas darbuotojas „atbunka“, darosi nekompetentingu ir per daug smulkmenišku savo darbo atžvilgiu. Jo karjera priklausė tik nuo darbo stažo, nekreipiant dėmesio į pasiekimus. Privatus, skirtingai nuo viešojo, sektorius negalėjo sau leisti samdyti darbuotojų visam gyvenimui ir, nepaisant jų nedarbingumo, laikyti juos savo organizacijoje iki pensijos. Dėl šių priežasčių, daug jaunų, talentingų darbuotojų, siekiančių karjeros, iš valstybės tarnybos perėjo dirbti į privatųjį sektorių (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Nors Vėberis M. ir manė, kad biurokratija kada nors taps visuomenės elito dalimi, tačiau taip neįvyko. Žiūrint į pažangiąsias šalis (Japonija, Prancūzija ir kt.) čia valdininkai turi labai aukštą statusą. Į jų atliekamą darbą žiūrima labai rimtai, jiems nuolat vykdomi įvairūs kursai, keliama

kvalifikacija. Čia biurokratija naudojama tik, kaip biudžeto taupymo objektas (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Caiden G. perspėja, kad atsiradus per daug biurokratijos, jos veiklai padaroma įvairių problemų (pvz.: blogas planavimas). Planavimui nepasiruošta tinkamai, todėl jis vykdomas eksromptu. Skubant ir kažko bijant susiduriama su aibėmis problemų, tokių, kaip machinacijos, įvairūs klastojimai, dėl ko gali atsirasti chaosas, dėl kurio atsiranda žemas produktyvumas (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Hughesas O. mano, kad kiekviena organizacija turi savo funkcijas. Sukuriant hierarchiją ar personalo sistemą, galima minėtas funkcijas nustatyti. Šio mokslininko nuomone, administravimas yra įvairių nustatytų instrukcijų vykdymas. Atsakomybė už šių instrukcijų tinkamą vykdymą deleguojama su jomis dirbančiam, žinančiam bei puikiai jas suprantančiam asmeniui. Taip išeina, kad biurokratinis darbas nėra kūrybiškas ir atviras naujovėms. Privačiame sektoriuje atsisakoma hierarchinio valdymo kartu su biurokratinėmis struktūromis. Šie dalykai yra pakeičiami valdymu žemesniuose savo organizacijos sluoksniuose. Privatus sektorius sugeba labai greitai reaguoti į pasikeitusią situaciją, naujoves. Jis pasižymi dideliu lankstumu, kas padeda užtikrinti pirmumą konkurencingoje rinkoje (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Kalbant apie viešąjį ir privatųjį (verslo) sektorius, tai jie dar skiriasi savo struktūra, veiklos organizacija, vertybėmis, patyrimu. Turimas biudžetas lemia viešojo sektoriaus veiklą, o verslas orientuotas į rinkos dėsnius. Skiriasi ir darbuotojų įdarbinimo terminas. Valstybės tarnautojai samdomi pagal nuopelnus. Taip pat yra apibrėžtas darbuotojų kilimas karjeros laiptais. Tuo tarpu, dirbančio visuomeniniame sektoriuje, darbuotojo samda ir karjeros galimybės nėra reglamentuoti įstatymiškai, tačiau šis sektorius artimesnis valstybiniam nei privačiam sektoriui. Vadybininkas versle parenka darbuotojus, o karjeros darymo mechanizmas nėra aiškiai apibrėžtas (Palidaukaitė J., 2001, p. 51).

Tradiciniame viešajame administravime didžiausias dėmesys skiriamas veiklos taisyklėms, įvairioms struktūroms, o naujojoje viešojoje vadyboje didžiausias dėmesys skiriamas rezultatams (Palidaukaitė J., 2001, p. 51).

Hayekas F. A., Friedmanas M. ir Friedmanas R. priskiriami senų pažiūrų rinkos ekonomistams. Jie labai daug tyrinėdami tradicinį viešąjį administravimą nustatė ir šio modelio trūkumus. Stengdamiesi ir ieškodami būdų, kaip tuos trūkumus sumažinti, jie sukūrė **viešojo pasirinkimo teoriją**, kurioje pagrindinis tikslas ir buvo įrodyti biurokratijos perteklių. Šioje teorijoje autoriai siūlo mažinti biurokratiją dėl jos šių pagrindinių trūkumų:



- *Didelė biurokratijos valdžios galia.* Autoriai teigia, kad biurokratai, turėdami didžiulę galią, nepaiso visuomenės nuomonės, taip apribodami individų laisvę, nors iš tikrųjų kiekvienam žmogui biurokratija turėtų suteikti vienodas galimybes bei teisę pačiam žmogui iš kelių variantų pasirinkti sprendimą. Todėl jie siūlo ženkliai sumažinti biurokratų valdžios galias.

- *Bloga skatinimo sistema.* Tradiciniame viešajame administravime, lyginant su esamomis rinkos sąlygomis, skatinimo sistema nėra labai gera (Puškorius S., 2000, p. 77 – 79).

Kaip jau buvo minėta, šie du pagrindiniai bei kiti trūkumai, buvo pagrindu viešojo pasirinkimo teorijos sukūrimui. Ši teorija pagrįsta mikroekonomikos principų taikymu politinėje ir socialinėje aplinkoje. Dunleavy P. išskyrė keletą pagrindinių teiginių šiai teorijai apibūdinti:

- Žmonės turi gerai suprantamus prioritetus, kuriuos jie gali išvardinti ir lengvai palyginti.
- Prioritetai yra logiškai pagrįsti.
- Žmonės yra racionalūs, visada siekia didžiausio galimo pelno ir mažiausių išlaidų. Jų racionalumas pasireiškia ir siekiant savo prioritetų įgyvendinimo efektyviausiu būdu.
- Žmonės iš esmės yra egoistai ir savanaudžiai savo poelgiais. Jie elgiasi atsižvelgdami į to elgesio padarinius sau arba savo šeimai (Puškorius S., 2000, p. 78 – 79).

Visi šie teiginiai tinka tiek paprastiems piliečiams, tiek ir biurokratams. Prisidengdami savo tarnybine padėtimi biurokratai stengiasi gauti kuo daugiau naudos sau. Jie nepaliaujamai stengiasi padidinti savo galią, reputaciją, pajamas, slaptumą. Tai visiškai prieštarauja Vėberio M. teorijai, kurios vienas iš teiginių teigia, kad biurokratai griežtai vadovaujasi tik valstybės interesais. Žiūrint iš viešosios pasirinkimo teorijos, toks biurokratų elgesys visiškai nepagrįstas ir neteisingas. Anot Niskaneno W., biurokratams būdingos ambicijos, kurios skatina juos siekti savo organizacijos finansavimo didinimo, kadangi nuo to priklauso ir paties biurokrato gerovė. Didėjant organizacijos finansavimui, didėja ir biurokrato atlyginimas, o kartu ir prestižas, autoritetas, galimybės. Gerai finansuojamą organizaciją žymiai lengviau valdyti. Biurokratai sudaro tarsi klaną. Jeigu atsirastų biurokratas, norintis priimti visuomenei priimtinius sprendimus, jis negalėtų to padaryti priklausydamas bendrai biurokratinei visuomenei, kuri mąsto kitaip nei jis. Ilgainiui toks biurokratas būtų izoliuotas visuomenės arba pašalintas iš biurokratų klanu. Iš to matyti, kad sąžiningam biurokratui praktiškai neįmanoma išlikti, kadangi jis turi pritapti prie kitos masės, kuri privers jį siekti didinti organizacijos veiklos finansavimą prieš jo paties valią. Pažangiu vadinamas toks biurokratas (vadovas), kuris sugeba pasiekti didesnio organizacijos finansavimo. Lyginant viešojo pasirinkimo teoriją su tradiciniu viešojo administravimo modeliu, tokie biurokratų veiksmai čia yra nesuprantami ir nepaaiškinami (Puškorius S., 2000, p. 80 – 82).

Privataus sektoriaus valdymo modelis, lyginant jį su biurokratiu viešuoju administravimu, yra žymiai pranašesnis. Tradicinį viešojo administravimo modelį taikančios organizacijos susiduria su tokiomis problemomis:

- Turimi išteklių paskirstomi neveiksmingai ir nenaudingai;
- Vadovavimo stilius visiškai pasenęs ir neatitinkantis naujovių;
- Paprasti piliečiai bei verslininkai užkraunami per dideliais mokesčiais;
- Vadovaujantis personalas nekompetentingas sprendžiant organizacijai svarbius uždavinius (Puškorius S., 2000, p. 80 – 82).

• Viešojo pasirinkimo teorija siekia ne tik pačios biurokratijos, bet taip pat ir jos bei valstybės vaidmens mažinimo. Taip šios teorijos kūrėjai nori, kad neliktų jokių barjerų tarp privataus ir viešojo sektorių. Niskaneno W. nuomone gerinant viešojo sektoriaus valdymo rezultatus būtina pakeisti iš esmės neefektyvią biurokratinę valdymo struktūrą bei joje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą. Privačiame sektoriuje sėkmingai veikia taikomos naujos organizacijų valdymo struktūros. Taip pat gerai veikia ir nauja darbuotojų skatinimo, vertinimo, karjeros planavimo ir kitos sistemos. Dabartinėje rinkoje jos jau efektyviai veikia. Žinomi reikalavimai efektyviai sistemos funkcionavimui bei privataus sektoriaus įgyta patirtis šioje srityje padeda šias sistemas pritaikyti ir viešajame sektoriuje (Puškorius S., 2000, p. 84 – 86).

Parlamentinėse šalyse, kokia yra ir Lietuva, Hugheso O. teigimu, galima biurokratų siekius, kuo labiau padidinti savo organizacijos finansus, sumažinti arba visiškai apriboti. Tai padeda įgyvendinti vykdomosios valdžios bei kitų institucijų organizacijų finansavimo kontroliavimas. Šiuo tikslu yra įsteigtos ir specialių biurokratų pareigybės, kurių užduotis ir yra kaip įmanoma labiau sumažinti savo ir kitų organizacijų finansavimą. Šias funkcijas vykdančių biurokratų karjera priklauso būtent nuo tokių funkcijų kuo geresnio vykdymo. Kuo toks biurokratas sugebės labiau sumažinti organizacijos finansavimą, tuo geresnė karjera jo laukia. Tačiau daugelyje šalių vis dar klesti korupcija, kyšininkavimas ir sąžiningiems, aukštos moralės darbuotojams labai sunku išlikti, likti savo užimamose pareigose, pasiekti užsibrėžtos karjeros (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

XX a. aštuntojo dešimtmečio viduryje Hughesas O. svarstė, jog gal būt tikslinga būtų sumažinti valstybių vaidmenis bei jų veiklos sferas, todėl, kad jos per daug įtrauktos į, galbūt visiškai valstybei net neaktualią, veiklą. Tačiau, kaip ten bebūtų, viešasis sektorius tikrai reikalingas dėl jo veiklos, įtakojančios ekonominius valstybės procesus bei visuomeninius santykius (Puškorius S., 2000, p. 80 – 82).

Vadybinis, naujas viešojo sektoriaus požiūris, dėl minėtų priežasčių, pradėjo formuotis XX a. devintajame dešimtmetyje. Vienų autorių jis buvo vadinamas naująja viešąja vadyba, o kiti šį požiūrį buvo linkę vadinti „menedžerizmu“. Dar kiti jį apibūdino, kaip rinka pagrįstą viešąjį administravimą, posbiurokratine paradigma, antreprenierių valdymu. Šie visi pavadinimai, nepaisant jų šiek tiek skirtingo vadybos pokyčių apibrėžtumo, turi daug bendrų sąlyčio taškų. Hughesas O. išskiria šias pagrindines paradigmas:

- vadybininko asmeninei atsakomybei bei rezultatams skiriamas ypatingas dėmesys;
- lankstesnių organizacijų, su personalui keliamų reikalavimų, terminų bei sąlygų, priimant į darbą, keitimu, kūrimas;
- personalo komplektavimo ir organizacinių klausimų aiškus apibrėžimas, nustatant darbų atlikimo rodiklius. Būtent šių rodiklių ir yra apibrėžiamas organizacijos veiklos efektyvumas bei naudingumas;
- aukštų valdininkų pripažinimas daugiau politizuotais nei neutraliais;
- platesnis privataus sektoriaus metodų naudojimas valstybinėse institucijose;
- valstybės vaidmens mažinimas prekių gamyboje, visuomeninėse paslaugose, privatizacijos procese bei kituose rinkos veiksmuose.

Naujasis viešosios vadybos modelis stumia tradicinį viešojo administravimo modelį, taip užimdamas jo vietą. Pradedant taikyti šį naująjį modelį galimas problemų išskyrimas bei būdų šioms problemoms spręsti paieška (Puškorius S., 2000, p. 102).

Vis dėl to, naujoji viešoji vadyba dar nereiškia plataus ir nekritiško privataus sektoriaus laimėjimų taikymo viešajame sektoriuje. Ji iš valstybės tarnautojų reikalauja būti daugiau vadybininkais nei administratoriais. Žinoma tarp vadybos ir administravimo yra nemažai skirtumų, bet pagrindiniai yra tai, kad administravimas suprantamas, kaip įvairių instrukcijų, taisyklių, įstatymų vykdymas neatsižvelgiant į galimus padarinius. Tuo tarpu vadyba plačiąja prasme reiškia valdymo organų veiklą, kuri orientuota į rezultatus (Puškorius S., 2000, p. 102).

Į viešojo sektoriaus tobulinimą šiomis dienomis kreipiamas didžiulis dėmesys. Ieškoma viešajame sektoriuje sričių, kurias galima būtų pertvarkyti pagal vadybinius principus. Lygiagrečiai tobulinama ir žmoniškųjų išteklių vadyba, stengiantis personalą kaip įmanoma daugiau įtraukti į sprendimų priėmimo procesą bei valdymą. Taip palaipsniui darbuotojas įtraukiamas į savo paties karjeros planavimo procesą. Tuo pačiu, mažinama administracinė kontrolė, labai daug dėmesio skiriama privataus sektoriaus laimėjimų analizei. Siekiama kuo skaidresnio darbuotojų sprendimų

priėmimo organizacijoje. Viešojo sektoriaus darbuotojai skatinami prisiimti atsakomybę už jų priimtus sprendimus (Puškorius S., 2000, p. 103).

Vadybos ir administravimo viešajame sektoriuje skirtumai nustatyti jau prieš keletą dešimtmečių. Nagrinėjant sėkmingą vadybininkų darbą privačiame sektoriuje bei vadovų, dirbančių viešajame sektoriuje, atsiskleidžia vienus iš didžiausių vadovų trūkumų. Vadovai viešajame sektoriuje nesuinteresuoti dirbti efektyviai ir naudingai (Puškorius S., 2000, p. 104-105).

„Senosios“ viešosios vadybos tyrinėtojai teigė, kad viešajame sektoriuje būtina keisti techninę specializaciją. Tuo tarpu naujoji viešoji vadyba teigė, kad tradicinis modelis apamai turėtų būti pakeistas, pertvarkant viešojo sektoriaus ir valstybės bei visuomenės santykius. To priežastis tradicinio administravimo modelio neefektyvumas. Daugiausia kritikos susilaukia valstybės tarnautojų samdymas visam gyvenimui (Puškorius S., 2000, p. 104-105).

Supratus, kad organizacijoms turėtų vadovauti specialios vadovavimo patirties turintys vadybininkai, imta atsisakyti vadovų specialistų, jų vietas užimant vadybininkams. Ne kiekvienas, net ir būdamas labai geras savo srities specialistas, sugeba vadovauti padaliniui. Kita vertus, nebūtina būti tam tikros srities specialistu, norint užimti vadovaujančias pareigas. Prieš imantis vadovaujamų pareigų būtina įgyti bent vadybos žinių pradmenis (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Puškoriaus S. teigimu, tradicinis viešasis administravimas remiasi biurokratijos ir politikų atskyrimo nuo administratorių teorijomis. O naujoji viešoji vadyba pagrįsta ekonomikos ir privačios vadybos teorijomis. Teigiama, kad vadyba yra išteklius valdanti veikla, siekiant konkrečių tikslų, kurie glaudžiai susiję su ekonomika. Nepaisant glaudžios sąsajos su ekonomika, privati vadyba turi tik sau būdingus požymius (2000, p. 106).

1960 m., išpopuliarėjus ekonomikai ir apskritai ekonominiam mąstymui, į įvairius vyriausybinis postus pradėti skirti ekonomistai. 1970 m. viešosios pasirinkimo teorijos pagrindu buvo pradėta kurti nauja ekonominė teorija. Viešojo administravimo teorijos neišpuoselėjimas bei neišdirbimas davė ekonomistams pagrindą pasiūlyti atidžiau prognozuoti, tiksliai apskaičiuoti visus veiksmus bei taikyti, motyvavimo teorija paremtus, empirinius metodus (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Nuo išorinių bei vidinių sąlygų priklausantis privataus sektoriaus valdymo metodų lankstumas buvo pokyčių naujojoje viešojoje vadyboje pagrindu. Didelio dėmesio skyrimas rezultatams buvo pagrindinis iš privačios vadybos atsiradęs dalykas. Kiekviena organizacija suinteresuota diegti naujoves savo viduje, kas galėtų padidinti rezultatus, nes šiomis, globalizacijos įsigalėjimo visame pasaulyje, dienomis nepasiekusi gerų rezultatų organizacija paprasčiausia, dėl

didžiulės konkurencijos, priversta pasitraukti nieko nelaimėjusi. Iš privataus sektoriaus buvo perimta nemažai dalykų, tokių, kaip strateginis planavimas, personalo valdymo politika (darbuotojai pradėti lanksčiau skatinti), racionalus užmokestis už darbą (garam dirbi – mokama daugiau, blogai dirbi – mažiau), paprastesni, netinkamo personalo, atleidimo iš darbo būdai. Atsisakyta valstybės tarnautojų samdos visam gyvenimui principo (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Iš privataus sektoriaus taip pat pasisavinti tikslai. Planavimas vykdomas formuluojant tikslus bei tinkamai nustatant jų įgyvendinimui tinkamą veiksmų eigą. Kaip anksčiau ir minėta, nepaisant viso kito, svarbiausias tikslas yra rezultatas. Tradiciniame administravimo modelyje į pirmą vietą iškeliamas rūpestis struktūra bei funkcijomis. Privataus sektoriaus laimėjimai, kuriuos įsisavino naujoji viešojo vadyba, puikiai gali būti taikomi ir viešajame sektoriuje (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Apžvelgus naujosios viešosios vadybos pagrindus, galima teigti, jog viešojo vadyba dar tik pradeda savo gyvavimą. Šiandieninėje valstybės tarnybos veikloje dar galima pastebėti ir tradicinio viešojo administravimo, ir naujosios viešosios vadybos elementų.

Iš valstybės tarnautojų laukiama, kad jie taptų gerais vadybininkais, tobulintų privataus sektoriaus išrastus paslaugų ir prekių pateikimo būdus. Tačiau mūsų šalies valdininkai ir politikai faktiškai vis dar vadovaujasi intuityviu pragmatišku valdymo bei viešojo administravimo turinio supratimu. Stebint valdininkų ar politikų vadovavimo stilių, sprendimų priėmimo procedūras, bendravimą su žiniasklaida bei visuomene tai akivaizdžiai matyti. Rūpinantis politikų, valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimu, būtina sekti ir praktiškai pritaikyti valdymo ir viešojo administravimo laimėjimus kitose, toliau pažengusiose, šalyse. Dėl to reikia tuos laimėjimus žinoti (Puškorius S., 2000, p. 109).

Dėl didelio struktūrų ir veiklos formų skirtumo tarp viešojo ir privataus sektorių, sudėtinga teikti rekomendacijas dėl privataus sektoriaus laimėjimų taikymo. Kitose užsienio šalyse analizė vykdoma pakankamai sėkmingai, todėl, kad jose tokių skirtumų jau senai nebėra (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Nagrinęjant tradicinį viešojo administravimo modelį (ypatingai nagrinėjant naująją viešąją vadybą) iškilo valstybės vaidmens ekonomikos srityje mažinimo būtinumas. Viešojo sektoriaus veiklą mišrios ekonomikos valstybėse būtina demokratizuoti. Ištekliai ir valdymo funkcijos viešajame sektoriuje vis dažniau skirstomi, kaip ir privačiajame (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

Kaip ir viešajame sektoriuje bei verslo organizacijose, taip ir kariuomenėje vykdomas karjeros planavimas, nepaisant to, kad visose trijose srityse karjeros planavimas skiriasi. Darbuotojai viešajame sektoriuje karjeros siekia savo savivaldybėje, ministerijoje, vyriausybėje ir kt. Darbuotojai pagal esančius etatus bei numatomi užimti aukštesnes pareigas planuojami siūsti mokytis, stažuotis. Lygiagrečiai atrenkami darbuotojai, kurie patenka į rezervą bei gal ir galėtų siekti karjeros, jei darbuotojai iš pagrindinio sąrašo dėl įvairių aplinkybių nebegali vykti mokytis ar stažuotis.

Karjeros planavimo ypatumai kiekvienoje verslo organizacijoje laikomi paslaptimi ir sužinoti tai beveik neįmanoma. Lietuvoje tik nedaugelyje kompanijų yra vykdomas karjeros planavimas tuo tarpu, kai užsienio šalių dauguma organizacijų užsiima savo darbuotojų karjeros planavimu (Puškorius S., 2002, psl. 199 – 247).

### **1.2.3. Žmogiškųjų išteklių teorijų panaudojimo ypatumai karjeros planavime**

Šiame skyriuje pristatomos žmogiškųjų santykių, veiklos ir elgsenos motyvavimo (bihevioristinė) teorijos. Jos yra priskiriamos prie klasikinių sociopsichologinių teorijų. Toliau nagrinėjama profesionalaus menedžerizmo, organizacinio vystymo, strateginio valdymo bei motyvavimo ir vadovavimo teorijos. Profesionalaus menedžerizmo teorija priklauso ankstyvajai empirinei teorijai. Organizacinio vystymo, strateginio valdymo bei motyvavimo ir vadovavimo teorijos priklauso naujausioms pastarųjų dešimtmečių teorijoms.

Pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas organizacijoje yra žmogus, darbuotojas, dirbantis toje organizacijoje. Tik organizacijai atsidavę darbuotojai, kurie iš organizacijos gauna galimybę tobulėti, lavinti savo sugebėjimus, siekti savo karjeros užsibrėžtų tikslų, padarys organizacijai viską ką gali geriausiai, kad organizacija pasiektų savo tikslus (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., 2000, p. 367).

Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai darbuotojo sugebėjimų išanalizavimas ir darbuotojo paskirimas į tokias pareigas, kuriose jis galėtų labiausiai save realizuoti. Visi ištekliai, tame tarpe ir žmogiškieji, skiriasi vieni nuo kitų. Žmogiškieji ištekliai išsiskiria iš visų kitų savo intelektu. Visose situacijose jie privalo mąstyti bei greitai reaguoti į įvairius pokyčius. Žmogiškųjų išteklių specialistui neužtenka būti vienos srities specialistu. Šių specialistų žinios turi aprėpti ir teisės, vadybos, psichologijos, kokybės vadybos, socialinių mokslų žinias. Visos šios žinios padeda žmogiškųjų išteklių specialistams orientuotis kiekvieno individo vertybėse. Kiekvieną dieną šie specialistai betarpiškai bendrauja su

žmonėmis ir privalo mokėti rasti bendrą kalbą su kiekvienu darbuotoju, mokėti bendrauti bei vadovauti jiems (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., 2000, p. 367).

Žmogiškųjų išteklių vadyba susijusi su žmonių išteklių valdymo procesais. Šie procesai apima tokius veiksmus, kaip žmonių išteklių planavimą, jų verbavimą, atranką, adaptaciją organizacijos viduje, mokymą, tobulinimą bei darbuotojų veiklos vertinimą. Į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus įeina ir visą darbuotojo darbo organizacijoje laikotarpį apimantis karjeros planavimas, kuris apima darbuotojo priėmimą į darbą, jo paaukštinimą pareigose, perkėlimą į kitas pareigas bei pažeminimą ar atleidimą iš darbo (Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., 2000, p. 367).

Organizuojant darbą ir dirbant su žmonėmis būtina atsižvelgti į darbuotojo charakterį, suprasti jo jausmus, nuotaiką, analizuoti įvairias gyvenimo situacijas. Klasikinės orgvadybinės teorijos praktiškai visiškai neskyrė dėmesio tokiems valdymo aspektams. Dėl šių trūkumų šios teorijos XX a. trečiame dešimtmetyje imtos stipriai kritikuoti. Dėl šios priežasties susiformavo nauja vadybos teorijų srovė. Tai buvo sociopsichologinės teorijos. Pati pirmoji iš šios teorijų grupės išsivysčiusi teorija buvo *žmogiškųjų santykių teorija*. Ji remiasi psichologijos mokslo laimėjimų taikymu vadyboje. Pati psichologija pradėjo plėtotis vėliau negu mokslinio valdymo teorijos, o psichologai neskyrė daug dėmesio valdymui. Dėl šių priežasčių pradžioje buvo tik kalbama apie žmogiškųjų santykių svarbą, o pagrindiniai klausimai buvo, atlyginimo ir formalių santykių nustatymas bei ekonomišką darbuotojų skatinimas (Puškorius S., 2000, p. 15).

Žmogiškųjų santykių pradininkais laikomi Follett M. P. ir Mayo E. Follett M. daug darbo įdėjo ir vystant visas kitas įvairias vadybos teorijas. Mayo E., lyginant su Follett M., šią teoriją išdėstė žymiai kompleksiškiau ir sistemiškiau, kadangi Follett M. darbams trūko išbaigtumo, kompleksiškumo, loginio išdėstymo, išvadų. Plačiausiai Follett M. nagrinėjo vadovų ir pavaldinių santykių problemą, išskiriant valdžios ir autoriteto sąvokų supratimą. Valdžia (vadovavimas) jos manymu yra viena iš sudėtinių valdymo funkcijų dalių. Vadovas, užėmęs vadovaujančias pareigas bei įgavęs valdžią prieš savo pavaldinius, turėtų sugebėti protingai ir teisingai pasinaudoti šiomis jam deleguotomis teisėmis. Gavęs valdžią vadovas įgauna ir formalųjį autoritetą. Tačiau norėdamas tapti tikru autoritetu, jis turi mokėti teisingai vadovauti, naudotis jam suteikta valdžia. Tam tikslui pasiekti būtina atsižvelgti į kiekvieno pavaldinio nuomonę, požiūrį, vadovautis principu „vienas su kitu“, o ne „vienas virš kito“. Tik taip vadovaudamas ji gali tapti tikru vadovo autoritetu, kitu atveju jis pasmerktas likti viso labo tik formaliu autoritetu (Zakarevičius P., 1998, p. 41 – 42, Vanagas R., Vyšniauskienė L., 2012, p. 32-33).

Be vadovų ir pavaldinių santykių Follett M. taip pat nagrinėjo ir vadovo atsakomybę. Organizacijų vadybinėse klasikinėse teorijose vyravo samprata „kam atsako“ bei buvo apibrėžta kam pavaldinys pavaldus, ir kam jis turi atsiskaityti. Sociopsichologinių teorijų pradininkai įvedė sampratą

„už ką atsako“ darbuotojas. Dėl šios sampratos atsiradimo išnyksta iki šiol buvęs baimės faktorius tarp vadovo ir pavaldinio (Zakarevičius P., 1998, p. 41 – 42, Vanagas R., Vyšniauskienė L., 2012, p. 32-33).

Follett M. nagrinėjo, dėl vienu ar kitu priežasčių išskylančius, vidinius konfliktus, kurie neišvengiamai pasireiškia bet kurioje organizacijoje bei išskyrė keletą konfliktų sprendimo tipų:

- *dominavimas*. Šiuo tipu ji apibrėžia konflikto sprendimą, kai viena konfliktuojanti pusė įrodo savo teisybę antrajai ir taip ją nugalai;
- *kompromisas*. Tai toks konflikto sprendimo tipas, kai konfliktuojančių pusių susitarimas pasiekiamas tik padarius tam tikrą nuolaidų;
- *integravimas*. Šis tipas paaiškinamas tuo, kad abi konfliktuojančios pusės bendrai ieško konflikto priežasčių, o suradę rengia konkrečias priemones joms pašalinti.

Follett M. nuomone geriausias konfliktų sprendimo tipas yra integravimas, kuris įmanomas tik nesant tarp konfliktuojančių pusių organinio priešingumo jausmo (Zakarevičius P., 1998, p. 41 – 42, Vanagas R., Vyšniauskienė L., 2012, p. 34).

„Komandavimo būdas“ taip pat gali sukelti konfliktus. Nuo įvairių įsakymų ar nurodymų savo pavaldiniams davimo būdų priklauso vadovo ir pavaldinio santykiai. Grubus, nors ir teisingo įsakymo davimas gali sukelti pavaldinių psichologinį pasipriešinimą ir taip sukelti konfliktą. Siekiant išvengti tokių konfliktinių situacijų susidarymo, įsakymai ar nurodymai turėtų būti duodami aiškiai, tvirtai ir net griežtai, tik jokių būdų ne grubiai. Mokslininkė taip pat pasisakė už darbuotojų dalyvavimą valdymo procese, įskaitant ir sprendimų priėmimą bei savo paties karjeros planavimą. Ši nuostata ir davė pradžią visuotinio dalyvavimo valdyme idėjai (Vanagas R., Vyšniauskienė L., 2012, p. 34).

Antrasis šios teorijos pradininkas Mayo E. teigė, kad ne materialiniai ir finansiniai veiksniai daro didžiausią įtaką darbo našumui, o psichologiniai ir socialiniai. Žmogus yra socialinė būtybė ir normaliai gyventi gali tik būdamas tarp kitų socialinių būtybių, esant normaliems socialiniams santykiams. Darbuotojui labai svarbu yra jam skiriamas draugiškas ir atidus dėmesys, galimybė išreikšti savo nuomonę, darbo įvertinimas. Šiuose santykiuose ekonominis aspektas užima labai mažą dalį. Dėl šios priežasties būtina atkreipti dėmesį į kiekvieno darbuotojo socialinę bei psichologinę padėtį, nuolat ją vertinant ir tobulinant, siekti, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai jaustųsi saugiai, patogiai, gerai ir, kad būtų pasiekti kuo aukštesni veiklos rezultatai. Dažna vadovo nesėkmių priežastis yra nenoras vadovauti, neryžtingumas, o ne kompetencijos ar kvalifikacijos stoka. Vadovui būtina laikytis visų etikos normų, siekiant išvengti visų nepageidautinų situacijų (Zakarevičius P., 1998, p. 43 – 44).



Žmogiškųjų santykių teorijos pradininkų darbai tapo pagrindu toliau vystant kitas sociopsichologines teorijas. **Veiklos ir elgsenos motyvavimo (biheavioristinė, žmogiškųjų santykių) teorija** buvo viena iš tokių teorijų. Visapusiškas veiklos aktyvinimo klausimų išnagrinėjimas, nustatant darbuotojus geriau ar blogiau dirbti skatinančius motyvus yra šios teorijos pagrindas (Zakarevičius P., 1998, p. 43 – 44).

Maslow A., surinkęs ir išanalizavęs daug konkrečių sociologinių tyrimų medžiagos, 1943 m. pirmasis paskelbė motyvų sąrašą. Jis teigė, kad žmones veikti, dirbti skatina noras patenkinti savo poreikius, kurie yra penkių lygių:

- *fiziologiniai*. Į juo įeina maistas, vanduo, miegas, seksas, apranga ir t.t.;
- *saugumo*. Jie apima apsaugą nuo grėsmių, pavojų (šalčio, gyvūnų ir t.t.). Šių poreikių tenkinimui būtinas butas;
- *bendravimo*. Šie poreikiai apima priklausomybės kuriai nors grupei jausmą, paramą, draugystę ir pan.;
- *pagarbos ir pripažinimo*. Žmogus patenkintas, kai už jo darbus pripažįsta ir vertina visuomenė. Taip pat į šiuos poreikius įeina reputacija, statusas ir pan.;
- *savęs išreiškimo*. Žmogus savo veikloje pasiekęs vieną lygį, siekia aukštesnio ir t.t., tai tampa jo gyvenimo ir veiklos prasme.

Visi šie poreikiai yra išdėstyti griežta hierarchine tvarka. Aukštesnio lygio poreikiai žmogui tampa svarbūs tik patenkinus žemesnio lygio poreikius (Puškorius S, 2000, p. 17-19).

Herzbergas F., išnagrinėjęs motyvavimą, motyvus suskirstė į dvi veiksmų grupes:

- *skatinantys darbuotojus organizacijoje dirbti efektyviai*. Šiems veiksmams priskiriamos geros darbo sąlygos, paaukštinimas pareigose, galimybė tobulėti ir t.t.;
- *slopinantys darbuotojų veiklos efektyvumą*. Šiems veiksmams atstovauja nepatenkinamos darbo sąlygos, per žemos pareigos ir t.t.

Vadovams reikėtų sekti ir atsižvelgti į visus šiuos veiksmus bei, iškilus įvairioms situacijoms, nedelsiant reaguoti į jas ir padidinti darbuotojo veiklos efektyvumą (Vanagas R., Vyšniauskienė L., 2012, p. 34).

**Profesionalaus menedžerizmo teorijos** esmė, pasak Puškoriaus S., yra tai, kad vadybinis darbas yra profesija. Newmanas W. yra vienas pirmųjų šios krypties atstovų, kuris teigė, kad vadovas daugiausia dėmesio turi skirti tokioms valdymo funkcijoms, kaip planavimas, motyvavimas, koordinavimas. Dar vienas, nemažiau žymus šios teorijos atstovas, mokslininkas Druckeris P. teigė, jog

vadovas turi atlikti tiek perspektyvinį, tiek ir operatyvinį valdymo darbą, net ir eidamas aukštas pareigas. Šis mokslininkas nurodė penkias perspektyvinės veiklos funkcijas:

- nustatyti organizacijos tikslus ir numatyti veiksmus jų įgyvendinimui bei suformuluoti aiškius, konkrečius uždavinius padaliniams šių tikslų įgyvendinimui;
- planuoti tokias organizacines priemones, kaip organizacinės struktūros projektavimą, darbų specializavimą bei darbų numatymą;
- motyvuoti darbuotojus veiklai;
- analizuoti veiklą ją įvertinant, formuluoti išvadas;
- efektyviai naudoti žmogiškuosius resursus.

Iš visų šių funkcijų veiksmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas, optimaliai paskirstant darbuotojus, planuojant jų karjerą ir apskritai suburiant darną kolektyvą, išskiria kaip vienas svarbiausių (Puškorius S., 2000, p. 19).

Vadybos tyrinėtojai, atsižvelgdami į nuolatinis, technologijų ir valdymo sistemų atžvilgiu vykstančius, transformacijos procesus iškėlė naują **organizacinio vystymo ir strateginio valdymo teoriją**. Mokslininkai šį organizacinį vystymą pristato, kaip nuolatinį procesą. Šio proceso metu:

- darbuotojų motyvavimo formos keičiamos prisiderinant prie pasikeitusių sąlygų;
- plėtojamas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas;
- padedama darbuotojams prisiderinti prie naujų veiklos aplinkybių, sudarant tam tinkamas sąlygas;
- suteikiamos sąlygos karjeros darymui;
- koreguojama valdymo struktūra, pavaldumas, atsakomybė;
- darbuotojų santykius stengiamasi padaryti kuo geresniais, taip gerinant organizacijos psichologinį mikroklimatą bei tarpgrupinį bendradarbiavimą;
- tobulinamas sprendimų priėmimo procesas;
- dirbama ties veiklos stilių, metodų, komunikacinės bei informacinės sistemų tobulinimu (Zakarevičiaus P., 1998, p. 149-150).

Paskutinė pristatoma yra **motyvavimo ir vadovavimo teorija**. Laikui bėgant, įvairūs mokslininkai vis dažniau ėmė akcentuoti darbuotojų, dirbančių organizacijoje, vaidmens, sudėtingoje išorinėje ir vidinėje aplinkoje, didėjimą. Dalis tyrinėtojų koncentravosi ties darbuotojų elgsenos, jų motyvavimo bei veiklos santykių nagrinėjimu. Labai daug prie šių tyrinėjimų prisidėjo Hackmanas J. Jis sukūrė koncepciją, kuri vadinama *darbo planavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija*. Ši teorija skelbia, kad prie darbuotojo turi būti pritaikytas darbas, o ne darbuotojas pritaikytas prie darbo.

Siekiant pasiekti šį tikslą bei padaryti darbo turinį platesniu, sumažinti darbo monotoniškumą bei nuobodumą, reikėtų, nustatytam laikui suėjus, kelti darbuotojus iš vieno vietos į kitą. Rotacija ne visuomet būna sėkminga. Nauja darbuotojo darbo vieta gali neatitikti darbuotojo kvalifikacijos, turimų įgūdžių, gali netenkinti ir jo asmeninių norų ir t.t. Pirmas žingsnis, kurį reikėtų padaryti prieš pradėdant svarstyti darbuotojo perkėlimo klausimą turėtų būti jo galimybių įvertinimas. Įvertinus darbuotojo galimybes, galima toliau atskirai kiekvienam darbuotojui projektuoti darbo turinį bei darbo vietą (Zakarevičiaus P. 1998, p. 151-153).

### **1.3. Karjeros planavimas atsižvelgiant į šiuolaikines problemas**

Atsižvelgiant į karjeros svarbą žmogaus gyvenime bei siekiant tobulinti karjeros planavimo sistemą, būtina sukurti profesionalią karjeros planavimo sistemą. Įvairių lygių organizacijose ši priemonė yra būtina, kadangi šiomis dienomis nuo masinės gamybos pereinama į informacinės ekonomikos erą. Planuojant savo karjerą, JAV konsultantas karjeros planavimo klausimais Borčardas D. siūlo:

- Niekam nepatikėti savo karjeros planavimo, įskaitant ir kompanijas, profesines sąjungas, valstybę ir likimą. Darbuotojo karjera yra griežtai darbuotojo kūrybos objektas ir atsakomybės sritis;
- Siekiant karjeros bei plėtojant ją reikėtų atsižvelgti į tai, kiek rinkoje vertos asmeninės unikalios savybės bei turimas talentas. Vėliau šias savybes bei talentus perkelti į individualius karjeros planus. Ieškant veiklos reikia siekti, kad prie jos būtų pritaikytos unikalios savybės bei išnaudotas turimas talentas. Kitaip sakant, reikia atsižvelgti į savo gabumus bei polinkius (Kazlauskas J, 2004, p. 22).

Globalizacijos sąlygos bei demografinės situacijos pokyčiai – tai kertiniai faktoriai, įtakoiantys karjeros planavimo sistemų aktualumą. Būtent šie faktoriai ir nagrinėjami sekančiuose poskyriuose.

#### **1.3.1. Globalizacijos problema karjeros planavime**

Karjeros planavimo procesas trunka visą gyvenimą. Dėl daugelio priežasčių šis procesas tampa labai aktuali šiuolaikinėje žinių visuomenėje. Keletas iš šių priežasčių:

- Vis spartesnė darosi darbo rinkos poreikių kaita. Žmonės, prisitaikydami prie besikeičiančių rinkos poreikių, priversti dažniau keisti veiklos pobūdį. Konkurencingumas bei sėkmė tampa labai svarbiais veiksniais siekiant išlikti darbo rinkoje. Jau jaunystėje reikia stengtis pasirinkti labiausiai

prigimtinį profesinį pašaukimą atitinkančią profesiją, nes tam tikrai veiklai turimi gabumai nekinta ir išlieka pastovūs. Šis uždavinys, rinkos ekonomika grįstoje žinių visuomenėje, yra pats svarbiausias ir sudėtingiausias.

- Individų gebėjimams keliami reikalavimai gauti žinių, leidžiančių išlikti bei laimėti. Tai įtakoja darbo rinkos poreikių sparti kaita, žinių tapimas esmine sėkmės sąlyga konkurencija grįstoje rinkos ekonomikoje. Informacinėje visuomenėje buvę svarbiausi bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai, nors ir išliekantys aktualiais, nustumiami į antrą planą. Tik paremti objektyviomis žiniomis, šie gebėjimai tampa tikslingais ir prasmingais. Taigi, norint žmogui padėti pasirinkti tinkamą profesiją bei sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, reikalingos tam tikros žinios bei tyrimo gebėjimai tokioms žinioms gauti (Jovaiša L., 1999, p. 152).

Globalizacijos pasėkoje spartėja šalių ekonominė ir politinė priklausomybė vieniems nuo kitų, tarptautinė prekyba, išryškėja užsienio politikos, ekonomikos atvirumas, mokslinė ir technologinė pažanga. Be teigiamų pokyčių šis reiškinys iššaukia ir tam tikras grėsmes, tokias, kaip grėsmė tarptautiniam saugumui, masinio naikinimo ginklo, esančio teroristų, įvairių sukilėlių ar kitų piktavalių rankose, panaudojimas. Šios grėsmės nuspėjamos vis sunkiau (Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga, 2006, p. 7).

Šiais laikais karinės jėgos panaudojimo prieš suverenias valstybes atvejų pasitaiko vis mažiau. Tačiau tradiciniai kariniai konfliktai peraugo į terorizmą, su kuriuo kovoti, dėl trumpų, intensyvių, atvirų kovinių veiksmų, vykdomų tankiai apgyvendintose, atvirose vietovėse, yra ypač sunku, kadangi priešas yra sunkiai nustatomas ir nuspėjamas, naudojantis netradicinius kovo metodus savo tikslams pasiekti (Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga, 2006, p. 7).

Daugelis pasaulio regionų (Balkanai, Šiaurės Kaukazas, Azija, Afrika, Artimieji Rytai) yra draskomi religinių, etninių konfliktų, pilietinių karų, įvairių ginkluotų konfliktų, terorizmo. Šių įvairių konfliktų mastas ir ateityje nemažės. To priežastis šalių ekonominis atsilikimas, socialinė įtampa, įvairūs pasipriešinimai demokratijai. Dėl šių konfliktų išsiplėtimo į ištisus regionus bei keliančių grėsmę tarptautiniam saugumui, tarptautinė bendrija privalės reaguoti ir formuoti bei siųsti naujas taikos įvedimo bei palaikymo pajėgas, kurios formuojamos sąjungininkų kariuomenių pagrindu (Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga, 2006, p. 7).

Kadangi atskirai valstybei neįmanoma apsisaugoti ir visiškai izoliuotis nuo naujų saugumo problemų, saugumas tapo visuotiniu. Tik susikooperavę bei padėdamos viena kitai šalys gali išspręsti šiuolaikines saugumo problemas. Lietuva ne išimtis kalbant apie terorizmo, masinio naikinimo ginklo panaudojimo grėsmes. Įvairių konfliktų, vykstančių užsienio šalyse (Kaukazas, Azija, Artimieji Rytai ir t.t.), pasekmės neaplenkia ir mūsų šalies, kalbant apie tokių konfliktų įtakojamą nekontroliuojamą

migraciją, prekybą žmonėmis, narkotikus, nelegalią ginklų prekybą bei kitus veiksnius, keliančius grėsmę šalies saugumui. Lietuva tiesiogiai įtakojama įvairių konfliktų, keliančių grėsmę Aljanso šalių saugumui, kadangi pati yra pasaulinės bendruomenės narė ir betarpiškai dalyvauja visoje Aljanso veikloje (Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga, 2006, p. 8).

Šiais laikais pažangos plėtrai sienos nebedaro didelės įtakos. Dėl nuolatinio, nevaržomo kraštų, regionų, tautų, valstybių, įvairių bendruomenių ir jų narių bendravimo, sparčiai daugėja įvairių naujovių, atnaujinimų įvairiose gyvenimo srityse, tokiose, kaip ūkio, kultūros, mokslo bei kitose srityse, neaplenkiant ir kariuomenės. Valdymo sprendimai įvairiose srityse bei lygiuose privalo būti priimami derinant ir prisitaikant prie globalizacijos. Atskirus laimėjimus pritaikant visame pasaulyje pasireiškia ir suvienodėjimas įvairiose šalyse (Makštutis A., 2006, p. 5-10). Siekiant sklandaus bendravimo bei bendradarbiavimo su tokiomis pasaulinėmis organizacijomis, kaip NATO, JT, ES ir kitomis įvairiomis demokratiško pasaulio organizacijomis, neaplenkiant ir kariuomenių, bei siekiant išvengti tam tikrų nesklandumų bei nesusikalbėjimų, būtina siekti suvienodėjimo, prisitaikymo prie kitų šalių, kitų šalių laimėjimų pritaikymo mūsų šalyje. Mūsų šalies organizacijų bei kariuomenės valdymas, kartu su pagrindine valdymo funkcija planavimu, neišskiriant ir karininkų karjeros planavimo sistemos, turi būti tarpusavyje susišaukiančios su visomis demokratinio pasaulio valdymo bei karjeros planavimo sistemomis.

### **1.3.2. Demografinės situacijos pokyčių problema karjeros planavime**

Demografija – tai mokslas apie gyventojus. Tik sau būdingais metodais, demografija tyrinėja gyventojų skaičių ir jų sudėtį, teritorinį išsidėstymą bei jų pasikeitimus, šių pasikeitimų priežastis ir padarinius. Taip pat šis mokslas tiria, kaip tarpusavyje susiję socialiniai, ekonominiai veiksniai su gyventojų skaičiaus, jų sudėties pokyčiais (Kanopienė V, 1997, p. 3). Žodis „demografija“ yra kilęs iš graikiškų žodžių „*demos*“ – liaudis, ir „*grapho*“ – aprašymas. Šis mokslas tiria ne vieno, konkretaus žmogaus demografinius įvykius, o masinius reiškinius (Prakapienė D., 2007, p. 5).

Iš visų demografinių įvykių Lietuvoje išskiriami trys pagrindiniai:

- Mažėjantis *gimstamumas*. Dėl mažėjančio gimstamumo Lietuvos kariuomenę ateityje gali ištikti tokia pati krizė, kokia prieš tris dešimtmečius ištiko Danijos kariuomenę, kuri nepajėgė užverbuoti reikiamo karių skaičiaus (Michael H. Clemmesen, 2005, p. 141).
- Didėjantis *mirtingumas, sergamumas ir gyvenimo trukmė*. Ypatingas dėmesys skiriamas jauno ir vidutinio amžiaus vyrų mirtingumui Lietuvoje;

- Intensyvėjanti *migracija*. Šis procesas apibūdina teritorinį gyventojų judėjimą, gyvenamosios vietos keitimą persikeliant iš vienos į kitą gyvenamąją vietą tam tikram laikotarpiui arba visam laikui. Individų motyvacija šiems procesams turi ypatingą reikšmę.

Šiuo metu visame pasaulyje, kaip ir Lietuvoje, keičiasi politinės, socialinės, ekonominės sąlygos. Šių pasikeitimų įtakojami taip pat keičiasi ir demografinės raidos bruožai. Demografinis pasaulio žemėlapis šiuo metu sparčiai kinta. Kaip pavyzdį galima imti kaimyninę Rusiją, kuri yra didžiausia pagal plotą valstybė. Joje gyvena 140 mln. gyventojų iš kurių, be daugumos rusų tautybės žmonių, gyvena ir musulmonai, kurie sudaro jau 15 proc. gyventojų. Dar prieš porą dešimtmečių šioje valstybėje islamo išpažinėjų buvo perpus mažiau. Taip pat pastebėta, kad sensta vakarų šalys, dėl ko trūksta darbingo amžiaus žmonių, kas sudaro palankias sąlygas imigracijai. Dėl šių priežasčių būtina nuolatos vertinti demografinę situaciją tam tikru konkrečiu periodu bei demografinę ateitį, kadangi visi šie procesai, vykstantys kaimyninėse šalyse, tiesiogiai įtakoja ir Lietuvą (generolas Jonas Kronkaitis, 2010, p. 6-8).

Pastaraisiais metais Lietuvoje vyravusios ilgalaikės demografinės tendencijos nutraukiamos politinių pokyčių, socialinių, ekonominių veiksnių. Lietuva, kaip ir Rytų bei Centrinės Europos šalys, išgyvena eilę ryškių demografinių procesų pokyčių, tokių, kaip mirtingumo didėjimas, gimstamumo mažėjimas, migracijos apimčių bei srautų pasikeitimai. Demografinė situacija sparčiai keičiasi, minėti procesai tebevyksta, progresuoja, todėl objektyviai juos vertinti yra gana sudėtinga užduotis.

Lietuvoje, kaip ir kitose Europos šalyse, šiomis dienomis trūksta darbo vietų. Ypač jaunimui sunku susirasti darbo vietą, kadangi darbdaviai suinteresuoti įdarbinti jau darbo patirties turinčius darbuotojus, o ne jaunimą, neturintį darbo įgūdžių. Dėl šios priežasties bei dėl didelio darbo užmokesčio skirtumo, daug jaunų žmonių emigruoja į kitas užsienio šalis, ten dirba, daro karjerą. Emigracija duoda tiek plusų, tiek ir minusų. Teigiama pusė, kad išvykus daliai darbuotojų iš Lietuvos, čia likusiems specialistams lengviau susirasti darbo vietą bei atsiranda galimybės padaryti karjerą, kadangi mažiau likusių specialistų, mažesnė konkurencija. Tačiau neigiama šio proceso pusė yra ta, kad į užsienio šalis emigruoja ir dalis intelektualaus jaunimo, kas verčia Lietuvą susimastyti apie savo ateitį, jei šis jaunimas į savo gimtą šalį negrįš. Atsiranda poreikis tam tikrus specialistus pritraukti iš kitų šalių. Vėlgi, atsižvelgiant į šalies ekonominę padėtį šie specialistai dažniausiai atvyksta iš trečio pasaulio šalių, kas taip pat blogas ženklas darbo rinkai, o ypač atliekamo darbo kokybei. Pasak Krašto apsaugos ministerijos parengtos studijos „Pasaulis 2030“, pastaraisiais metais bendras migracijos skaičius nežymiai sumažėjo ir tikėtina, kad ši situacija greitai nesikeis. Bet visgi, žmonės iš besivystančių šalių ir toliau emigruos į išsivysčiusias šalis, o valstybės, darbo jėgos trūkumo

kompensavimui skatinančios imigraciją, ilgainiui susidurs su socialinėmis ir ekonominėmis problemomis (2012, p. 12-13).

Nagrinėjant šeimos santykius taip pat neapsieita be pokyčių. Akivaizdūs pokyčiai dominuoja visose šeimos gyvenimo srityse, apimdami vertybinius orientacijos ir gyvenimo prioritetus, vedybines nuostatas bei elgseną. Santuoka šiais laikais nėra labai populiari, arba tai atidedama vyresniam amžiui. Taip pat ir vaikai gimdomi nesantuokiniai arba vaikų gimdymas atidedamas vėlesniam laikui, prioritetą skiriant karjeros darymui, kadangi vaikų auginimas atima dalį laiko, kas sąlyginai trukdo siekti karjeros aukštumų (Stankūnienė V., Jasilionienė A., Jančaitytė R., 2005, p. 144-147).

## 2. KARININKŲ KARJEROS YPATUMAI LIETUVOS KARIUOMENĖJE

Lietuvos kariuomenė sudaryta iš keturių pajėgų rūšių: sausumos, oro, jūrų ir specialiųjų operacijų pajėgų (detalią LK struktūrą 2013 metams žiūrėti 2 priede). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija yra vienintelė aukštoji karo mokykla Lietuvoje, rengianti karininkus visoms pajėgų rūšims ir dalyvaujanti visame karininkų karjeros planavimo procese nuo pat pirmojo karininko karinio laipsnio suteikimo.

### 2.1. Karininkų karjeros planavimo ypatumai Lietuvos karo akademijoje<sup>1</sup>

Pagrindinis Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos veiklą reglamentuojantis dokumentas statutas patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 896 „Dėl Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos statuto patvirtinimo“ (Gen. J. Žemaičio LKA statutas). Šis statutas tvirtinamas vadovaujantis krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo, priimto Lietuvos Respublikos Seimo 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723, 20 straipsnio 2 punktu, kuris skelbia, kad statutas krašto apsaugos ministro teikimu tvirtinamas vyriausybės.

Taip pat šiame straipsnyje apibrėžiama, kad krašto apsaugos ministras nustato, šios valstybinės aukštosios universitetinės mokyklos, kurioje pagal universitetines studijų programas rengiami karininkai, karybos bei nacionalinio saugumo specialistai, taip pat vykdomas neformalusis švietimas ir karinis rengimas, atliekami taikomieji moksliniai tyrimai, karininkų rengimo sistemą, akademijos struktūrą ir pareigybių sąrašą bei tvirtina kariuomenės vado nustatytus akademijos karininkų parengimo užduotis ir reikalavimus. Akademijai netaikoma bendroji Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta aukštųjų mokyklų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo, valdymo ir finansavimo tvarka (KASOKTĮ 20 str., Gen. J. Žemaičio LKA statutas).

Būsiami kariūnai, norintys studijuoti bei tarnauti akademijoje, privalo atitikti krašto apsaugos ministro nustatytas priėmimo į ją sąlygas bei turėti vidurinį išsilavinimą ir nebūti vyresni kaip 23 metų, o privalomąją pradinę karo tarnybą atlikę ar baigę būtinuosius karinius mokymus – ne vyresni nei 25

---

<sup>1</sup> - Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos statutas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. rugpjūčio 10 d. nutarimu Nr. 896 „Dėl Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos statuto patvirtinimo“;

- Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas;

- Lietuvos karo akademija <http://www.lka.lt>;

- Krašto apsaugos ministerija <http://www.kam.lt>;

- Krašto apsaugos savanoriškųjų pajėgų internetinė svetainė <http://www.karys.lt>;

- LR Krašto apsaugos ministerijos internetinė svetainė <http://kariuomene.kam.lt>.



metų. Karių, įstojusių į karo akademiją ir atlikusių privalomąją karinę tarnybą iki stojimo, turimi kariniai laipsniai, studijų akademijoje laikotarpiu suspenduojami, suteikiant jiems kariūno laipsnį. Taip pat akademijoje gali studijuoti ir užsienio šalių piliečiai (KASOKTĮ 20 str., Gen. J. Žemaičio LKA statutas).

Akademijos statutas bei kiti teisės aktai nustato kariūno statusą, kariūnų laipsnius, studijų sąlygas bei tvarką. Į akademiją stojantis bei pasirašantis su akademija sutartį, asmuo įsipareigoja gerai studijuoti, vykdyti kitas su jo studijomis akademijoje susijusias kariūno pareigas bei tarnauti profesinėje karo tarnyboje baigus studijas, jeigu studijų baigimo dieną būtų į ją pakviestas. Atsižvelgus į kariūno studijų akademijoje rezultatus bei įvertinus krašto apsaugos sistemos ir karo tarnybos poreikius, kariūnas po akademijos baigimo gali būti pakviestas į profesinę karo tarnybą (KASOKTĮ 20 str., Gen. J. Žemaičio LKA statutas).

Krašto apsaugos sistemos organizavimą bei karo tarnybą reglamentuojantys teisės aktai taikomi tiek akademijoje tarnaujantiems profesinės karo tarnybos tiek ir čia studijuojantiems kariams. Akademija savo veikloje glaudžiai bendradarbiauja su LR, užsienio (tiek jau esamų NATO narių, tiek ir dar tik siekiančių narystės) šalių mokslo, studijų bei karinio rengimo institucijomis (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 7 punktas).

Akademijai keliamas *tikslas* yra, sudarant kariams sąlygas įgyti moksliniais tyrimais grindžiamą, mokslo, kultūros ir naujausių technologijų lygį atitinkantį aukštąjį išsilavinimą bei kvalifikaciją, parengti šiuolaikinius kariuomenės reikalavimus atitinkančius kvalifikuotus karininkus, kurie tarnaus LR krašto apsaugos sistemoje (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 12 punktas).

Akademijos uždaviniai:

- krašto apsaugos sistemai reikalingų karinių vienetų vadų rengimas, aukštojo išsilavinimo jiems suteikimas bei štabo jaunesniųjų karininkų ruošimas;
- specialios kvalifikacijos karininkų, reikalingų krašto apsaugos sistemai, rengimas, pasitelkiant kitų, tiek Lietuvos, tiek ir užsienio šalių, aukštųjų mokymo įstaigų patirtį betarpiškai su jais bendradarbiaujant;
- Lietuvos ir kitų užsienio šalių karių perkvalifikavimas, jų turimos kvalifikacijos tobulinimas bei užsienio kalbų mokymas;
- įvairių naujovių diegimas bei socialinių, humanitarinių sričių mokslinių tyrimų vykdymas, karybos problemos tyrimas, karybos mokslo darbų ekspertizė, tyrimų rezultatų diegimas;
- bendradarbiavimo su kitų užsienio šalių mokymo ir švietimo įstaigomis plėtojimas, jaunimo pilietinio bei tautinio ugdymo programų vykdymas (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 13, 31 punktai).

Šioje mokymo įstaigoje organizuojamos universitetinės, karinio rengimo bei nenuosekliosios studijos:

- pagrindinės nuosekliosios *universitetinės studijos* yra pirmoji universitetinių studijų pakopa. Sėkmingai baigus šias studijas kariui suteikiamas bakalauro kvalifikacinis laipsnis. Šioje pakopoje kariūnai pasirinktinai gali studijuoti pagal tarptautinių santykių, personalo vadybos, modernių gynybos technologijų vadybos studijų programas. Taip pat akademijoje kariai gali įgyti magistrantūros kvalifikacinį laipsnį, sėkmingai baigę nuoseklias universitetines magistrantūros (antroji universitetinių studijų pakopa) studijas, besimokydami pagal žmoniškųjų išteklių vadybos arba karinės diplomatijos studijų programas. Universitetinės studijos, vykstančios pagal abi minėtas pakopas, vyksta pagal, į studijų ir mokymo programų registrus įtrauktas, studijų programas bei turi atitikti nuosekliųjų studijų programų reikalavimus. Akademijai glaudžiai bendradarbiaujant su Vilniaus Gedimino technikos universitetu, šioje karo mokykloje gali studijuoti ir būsimi pilotai pasirinkę orlaivių pilotavimo, automatikos, aviacijos mechanikos inžinerijos, skrydžių valdymo bei elektronikos inžinerijos studijų programas ir, priklausomi nuo pasirinktos studijų programos, įgyti bakalauro ar magistro kvalifikacinį laipsnį. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijai pasirašius bendradarbiavimo sutartį su Lietuvos aukštąja jūreivystės mokykla bei su Karinėmis jūrų pajėgomis, nuo 2012 m. akademijoje pradėti ruošti Karinių jūrų pajėgų karininkai. Būsimieji karininkai akademijoje studijuos modernių gynybos technologijų vadybos studijų programoje (pirmus metus), vėliau (3,5 metų) kvalifikacines laivavedybos arba laivų energetinių įrenginių eksploatavimo specialybių studijas tęs Lietuvos aukštojoje jūreivystės mokykloje, taip pat atliks vienerius metus trunkantį profesinį plaukiojimą civiliniame laivyne. Baigusiems vieną iš pasirinktų programų kariūnams bus suteiktas profesinio bakalauro laipsnis, profesinė kvalifikacija bei KJP leitenanto laipsnis. Ateityje planuojama akademijoje sudaryti sąlygas studijuoti magistrantūros programoje technologijų kryptyje. Iki šiol šių pajėgų karininkai, apart Karinių jūrų pajėgų Jaunesniųjų karininkų vadų, paraleliai su Klaipėdos universiteto Jūreivystės institutu bei Lietuvos auštosios jūreivystės mokyklų, organizuojamų mokymų, buvo rengiami Vokietijos, Švedijos, Danijos, Norvegijos bei JAV karo akademijose;

- *karinio rengimo* pakopos akademijoje yra taip pat dvi. Į pirmąją pakopą įeina karinės bazinės rengimo studijos, kurių metu kariai įgyja būrio vado kvalifikaciją bei, sėkmingai baigus studijas, kariui (tik Lietuvos piliečiams) suteikiamas pirmasis karininko leitenanto laipsnis. Antros pakopos metu organizuojami kursai karininkams, po kurių baigimo jiems suteikiama krašto apsaugos ministro nustatyta karininko kvalifikacija. Karininkų rengimas pagal abi pakopas vyksta remiantis kariuomenės vado patvirtintomis programomis. Baigus karinio rengimo studijas, kariams išduodami krašto apsaugos ministro nustatyto pavyzdžio studijų baigimą patvirtinantys dokumentai.

Nuo 2009 m. rugpjūčio 31 d. Gen. J. Žemaičio LKA rengiami tarptautiniai jaunesniųjų štabo karininkų kursai, kurie trunka 18 savaičių ir organizuojami kartą metuose. Juose studijuoti kasmet priimami 48 karininkai, iš kurių 39 Lietuvos kariuomenės bei 9 užsienio šalių (Armėnijos, Azerbaidžiano, Gruzijos, Moldovos, Kosovo, Ukrainos, Kroatijos, Latvijos, Uzbekistano, Kazachstano ir kt.) kariuomenių karininkai. Šių kursų tikslas yra parengti tokius kompetentingus karininkus, kurie gebėtų eiti jaunesniųjų štabo karininkų pareigas bataliono lygio štabuose, toliau kelti profesinę kvalifikaciją, suteikiant karininkams teorinių žinių bei praktinių įgūdžių, supažindinant juos su šiuolaikiniais karybos, vadovavimo, valdymo principais bei tęsti vado lyderio savybių ugdymą. Štabo karininkų kursus sudaro kuopos bei bataliono lygmens karininkų rengimo kursai, kurie vedami dviem kalbomis (kuopos – lietuvių kalba, bataliono – angliškai), bei bazinių karininkų žinių atnaujinimo, kuris vyksta nuotoliniu būdu.

Krašto apsaugos ministro 2010 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. V-505 karo akademijoje įsteigti Sausumos pajėgų štabo karininkų kursai, kurie iki tol buvo rengiami tarptautiniame Baltijos gynybos koledže Tartu ir kurie šiuo metu yra vieninteliai sausumos pajėgų vyresniųjų štabo karininkų rengimo kursai Baltijos šalyse. Šių kursų, kurie trunka 18 sav. ir kuriuose dėstoma anglų kalba, tikslas yra kelti Lietuvos ir užsienio šalių vyresniųjų štabo karininkų turimą profesinę karininkų kvalifikaciją, nuosekliai supažindinant juos su šiuolaikiniais karybos, vadybos bei vadovavimo metodais, ugdyti lyderio savybes bei ištikimybę Tėvynei, mokyti branginti ir puoselėti kariuomenės vertybes. Kol kas šiuose kursuose yra studijavę tik Lietuvos bei Latvijos sausumos pajėgų karininkai. Karininkai, kurie nebus baigę šio aukščiausio taktinio lygmens kurso, jau nuo 2013 m. nebus siunčiami į Baltijos gynybos koledžę Tartu organizuojamus jungtinio lygmens ar į tolygius kursus kitose užsienio šalyse.

Nuo 2004 m. karo akademijoje organizuojami tarptautiniai trijų Baltijos valstybių (Lietuvos, Latvijos ir Estijos) oro pajėgų karininkams skirti Oro pajėgų štabo karininkų kursai, kurie trunka 17 sav. ir kuriuose dėstoma anglų kalba. Būtent dėl to, kad rengiant šių kursų programą, buvo atsižvelgta į Baltijos valstybių oro pajėgų štabo karininkų turimą išsilavinimą, sukauptą žinių bagažą, taip pat į minėtų valstybių Karinių oro pajėgų realijas, perspektyvas, kylančius iššūkius, vykdant numatytas užduotis bei NATO įsipareigojimas, šie kursai skirti išskirtinai tik trijų Baltijos šalių oro pajėgų karininkams ir yra vieninteliai Oro pajėgų štabo karininkų kursai. Šiais kursais, kurių programa sudaryta iš operacijų planavimo, politikos studijų, projektų vadybos bei lyderystės ir kario etikos, siekiama parengti tokius trijų Baltijos šalių karininkus, kurie žinotų ir mokėtų naudoti praktiškai oro operacijų planavimo procedūras, NATO apibrėžimus bei terminus, kurie suprastų kariuomenės struktūrą bei operacijas taikos, krizės, karo metu, kurie gebėtų, tinkamai išanalizavę bei įvertinę įvairias situacijas, priimti tinkamus sprendimus.

- pagal kvalifikacijos kėlimo kursų programas akademijoje rengiamos *nenuosekliosios studijos*, kurioms reikalingas karinių kvalifikacijų kėlimo kursų programų tvirtina kariuomenės vadas, o senatas, kuris sudarytas penkiems metams iš akademijos mokslininkų, kariūnų ir kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkų, tvirtina kitų kvalifikacijos kėlimo kursų programų (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 19-41 punktai; LKA; KAM; studijos LKA).

Pirmosios universitetinės pakopos bei bazinio karinio rengimo studijos trunka 4 metus, kurios sėkmingai baigiamos išlaikius baigiamuosius egzaminus arba apginus baigiamąjį darbą. Antroji studijų pakopa trunka pusantų metų bei baigiama sėkmingai apginus baigiamąjį darbą. Studijų krypties reglamentas ir bendrieji studijų programų reikalavimai, tvirtinami švietimo ir mokslo ministro, nustato abiejų (pirmosios ir antrosios) universitetinių studijų pakopų programų apimtį bei vykdymo reikalavimus, o karinio rengimo pakopų apimtį ir trukmę nustato kariuomenės vadas (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 28 punktas).

Akademijoje taip pat gali būti organizuojamos doktorantūros studijos, vadovaujanti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 11 d. nutarimu Nr. 897 „Dėl Doktorantūros nuostatų patvirtinimo“ bei krašto apsaugos ministro sprendimu krašto apsaugos sistemos poreikiams tenkinti (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 30 punktas; doktorantūros nuostatai).

Nuo 1998 m. krašto apsaugos sistemoje organizuojami anglų kalbos kursai, kurių rengimu iki 2005 m. sausio 1 d., kuomet atsakomybė už kursų organizavimą krašto apsaugos sistemoje perduota akademijai, rūpinosi atskiri batalionai, kitos krašto apsaugos sistemos tarnybos bei padaliniai. Anglų kalbos kursuose mokosi kariai, tarnaujantys krašto apsaugos sistemoje, valstybės tarnautojai bei civiliai darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, pareigūnai, priklausantys kitoms Lietuvos Respublikos institucijoms, taip pat ir užsienio šalių karininkai, kuriems privalu dalyvauti daugianacionalinėse NATO, JT, ES misijose, kurie numatomi dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, organizuojamuose užsienio valstybėse, kuriems anglų kalba būtina pareiginėse instrukcijose numatytų užduočių vykdymui.

### Anglų kalbos kursų apibūdinimas

Eil. Nr.	Kursų tipas	Trukmė sav.	Trukmė akadem. val.	Kandidatams į kursus keliami reikalavimai (pagal ND6001)	Siekiamas rezultatas (pagal ND6001)	Pastabos
1.	Tarptautiniai anglų kalbos kursai	18	540	1111	2222	Organizuojami du kartus metuose Užsienio kalbų katedroje. Klausytojai iš: Armėnijos, Azerbaidžiano, Baltarusijos, Bosnijos, Gruzijos, Juodkalnijos, Kazachstano, Kosovo, Moldovos, Ukrainos.
2.	Bazinio lygio anglų kalbos kursai	16	480	Angl. k. pradmenys	1111	Organizuojami dukart metuose Kauno ir Vilniaus anglų kalbos mokymo skyriuose. Po šių kursų klausytojas tik „išgyvena“ anglų kalbą vartojančioje aplinkoje.
3.	Antro lygio anglų kalbos kursai	18	540	1111	2222	Organizuojami dukart metuose Kauno ir Vilniaus anglų kalbos mokymo skyriuose. Po kursų įgytas kalbos mokėjimo lygis pilnai atitinka kasdieniam profesiniam kalbos vartojimui keliamus reikalavimus.
4.	Trečio lygio anglų kalbos kursai	24	720	2222	3333	Organizuojami kartą metuose Vilniaus anglų kalbos mokymo skyriuose su 5 sav. pertrauka kursų viduryje. Kursų metu pasiektas lygis reikalingas aktyviai ir aukštu lygiu anglų kalbą vartojančioje aplinkoje.
5.	Bazinio, antro, trečio lygio anglų kalbos kartojimo kursai	4	120	1111 2222 3333 (priklausomai nuo kartojamo kurso)	Įgūdžių ir turimų žinių atnaujinimas	Organizuojami pagal KAS iš anksto pateiktą poreikį.
6.	Anglų kalbos kursai pagal JAV tarptautinę karinio mokymo programą (angl. IMET)	16	480	Ne žemiau kaip 1111	Karių parengimas kursams Valstijose	Organizuojami dukart metuose Vilniaus anglų kalbos mokymo skyriuose. Paskirtis – karių parengimas pagal JAV sukurtą anglų kalbos mokymo programą prieš siunčiant juos į specializuotus kvalifikacijos kėlimo kursus Valstijose.

Parengta remiantis LKA tinklapyje pateikta informacija (LKA)

Karininku klausytoju yra toks karininkas, kuris tęsia pertrauktas ar dėl pateisinamų priežasčių nebaigtas studijas pagal pirmosios universitetinių studijų pakopas ir bazinio karinio rengimo programas arba, kuris studijuoja pagal antrosios universitetinių studijų pakopos ir kvalifikacijos kėlimo kursų programas (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 57 punktas).

Klausytojais akademijoje vadinami:

- profesinės karo tarnybos kariai, kurie neakivaizdine forma arba nuotoliniu būdu studijuoja pagal pirmosios ar antrosios universitetinių studijų pakopų programas;
- profesinės karo tarnybos kariai ar civiliai, turintys nekarinį aukštąjį išsilavinimą, kurie akademijoje studijuoja pagal bazinio karinio rengimo programas ar kitą rengimo programą;
- taip pat Lietuvos ir kitų užsienio šalių kariai bei civiliai, kurie akademijoje studijuoja kvalifikacijos kėlimo kursuose (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 63 punktas).

Karininkų klausytojų bei klausytojų turimi kariniai laipsniai taip pat yra suspenduojami studijų akademijoje metu (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 63 punktas).

Pagal LKA statuto 45 punktą kariūnas šalinamas iš akademijos:

- netekęs Lietuvos Respublikos pilietybės;
- įsiteisėjus teismo nuosprendžiui, kuriuo kariūnas nuteisiamas už tyčinį nusikaltimą arba jam paskiriama tam tikra bausmė, dėl kurios negalima tęsti studijų;
- nepažangus;
- pažeidęs karių, Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statute nustatytą, drausmę;
- nutraukęs studijas dėl, krašto apsaugos ministro nepripažintomis svarbiomis, aplinkybėmis.

Vadovaujanti tuo pačiu punktu, kariūnas atleidžiamas iš akademijos, karinei medicinos ekspertizės komisijai nusprendus, kad jis, dėl sveikatos būklės, nebegali tęsti studijų bei dėl kitų, krašto apsaugos ministro pripažintų, svarbių, nuo kariūno valios nepriklausančių, bei nepašalinamų aplinkybių.

Kiekvieniems mokslo metams pasibaigus, kariūnai atestuojami, vadovaujantis akademijos vidaus tvarkos taisyklių nustatyta tvarka (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 48 punktas).

Siekiantys įgyti karinį išsilavinimą, vadovaujantis krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu bei Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. V-1079 „Dėl konkurso mokytis užsienio karinėse mokymo įstaigose sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ tai gali padaryti ir užsienio karinėse mokymo įstaigose, kurias baigus įgyjamas išsimokslinimas, būtinas pirmajam karininko laipsniui gauti. Į karines mokymo įstaigas, kuriose studijos organizuojamos pagal priimančių šalių karininkų rengimo programas, gali būti priimami tik

17-22 metų amžiaus, turintys vidurinį išsilavinimą, neteisti, nevedę, pagal sveikatos būklę tinkantys profesinei karo tarnybai bei atitinkantys kitus, užsienio karinių mokymo įstaigų keliamus reikalavimus, pretendentai. Konkurso, mokymuisi užsienio karinėse mokymo įstaigose, organizuoja Gen. J. Žemaičio Lietuvos karo akademija. Krašto apsaugos ministras tvirtina komisiją konkurso į užsienio karines mokymo įstaigas organizavimui bei siunčia mokytis komisijos atrinktus ir pasiūlytus kandidatus arba leidžia jiems dalyvauti priimančios šalies organizuojamoje atrankoje (jei tokia organizuojama). Remdamasis teisės aktais, Studijų kokybės vertinimo centras prie Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos prilygina baigusiujų užsienio karines mokymo įstaigas išsimokslinimą Lietuvoje įgyjamam išsimokslinimui (konkurso mokytis užsienio karinėse mokymo įstaigose sąlygų ir tvarkos aprašas).

2012 m. Krašto apsaugos ministerija atnaujino Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus, į kuriuos atrinkti aukštųjų mokyklų studentai, gali studijuoti pasirinktinai Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje (Vilnius), Divizijos generolo Stasio Raštikio Lietuvos kariuomenės mokykloje (Kaunas) bei Lietuvos didžiojo kunigaikščio Butigeidžio dragūnų motorizuotajame pėstininkų batalione (Klaipėda). Studijos trunka trejus metus, karybos teorijos paskaitas lankant kartą per savaitę bei dalyvaujant savaitinėse lauko pratybose. Šiuose mokymuose gali dalyvauti 18-32 metų amžiaus, neturintys pagrindinio karinio parengimo, neteisti už tyčinius nusikaltimus, pagal sveikatos būklę tinkantys atlikti karo tarnybą aukštųjų mokyklų studentai, kurie baigę studijas įgyja karininko profesiją (pėstininkų būrio vado kvalifikacija) bei atsargos leitenanto laipsnį, kas vėliau jiems atveria galimybes tarnauti Lietuvos kariuomenėje bei siekti karininko karjeros (KAM, KASP).

Nuo 2013 m. sausio 3 d. prasidėjo kandidatų, norinčių studijuoti Jaunesniųjų karininkų vadų mokymuose medicinos studentams, registracija. Šių kursų kandidatai, be tų pačių, kaip ir Jaunesniųjų karininkų vadų mokymo kandidatams, keliamų sąlygų, papildomai turi studijuoti mediciną. Baigę studijas šių mokymų studentai ir įgiję karininko profesiją ir karo mediko kvalifikaciją, priklausys rezervui arba turės galimybę tapti profesinės karo tarnybos kariais bei tęsti karo mediko tarnybą (KASP).

Nedideles karines pajėgas turinčiai valstybei turėti aukšto lygio aukštąją karo mokyklą, kuri rengia pagrindinių specialybių karininkus visoms Lietuvos kariuomenės pajėgų rūšims, aktyviai dalyvauja karininkų karjeros planavime, suteikia mokslinius laipsnius nuo bakalauro iki daktaro bei rengia tiek Lietuvos, tiek ir kitų užsienio šalių karininkams sėkmingai karjerai būtinus kvalifikacijos kėlimo kursus, yra prestižo reikalas.

## 2.2. Karininkų karjeros planavimo pagrindinių teisinių dokumentų analizė

Karininkų karjeros planavimas priklauso nuo aibės įvairiausių situacijų, reiškinių ir juos įvardijančių dokumentų, karo tarnybą reglamentuojančių bei krašto apsaugos sistemos planavimui įtaką darančių dokumentų tokių, kaip: Krašto apsaugos sistemos plėtros programa, Krašto apsaugos ministro gairės, planavimo vadovas, Strateginis veiklos planas, įvairūs planuojami struktūriniai pokyčiai, organizacijos veiklos krypties pasikeitimas, finansavimas, Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, Lietuvos Respublikos karo padėties įstatymas, Lietuvos Respublikos tarptautinių operacijų, karinių pratybų ir kitų renginių įstatymas, Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statutai bei kiti teisės aktai.

Šiame skyriuje išanalizuosime keletą pagrindinių karininkų karjeros planavimo dokumentų, su kuriais susiduria ir kuriais turėtų vadovautis tiek karininko karjerą planuojančios ir ja besirūpinančios karinės institucijos, tiek ir pats karininkas, besirūpinantis savo karjera.

Lietuvos karinė doktrina patvirtinta kariuomenės vado 2010 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. V-193 yra pamatinis strateginio lygmens dokumentas, kuriuo vadovaudamasi Lietuvos kariuomenė prisideda prie valstybės nacionalinio saugumo politikos įgyvendinimo ir kuriame aiškinama, kaip nacionalinės gynybos įgyvendinimui bus pasitelkta kariuomenė. Šiame dokumente įvardijami būdai, kaip bus panaudojama kariuomenė nacionalinio saugumo interesų užtikrinimui, apibrėžiami kariuomenės rengimo ir naudojimo karinėse operacijose nuostatai ir principai. Doktrinos pagrindu rengiama kariuomenės jungtinių pajėgų operacinė, funkcinė doktrina. Jose pateikiami karinių vienetų teoriniai rengimo ir naudojimo taikos, įvairių krizių ir karo metu pagrindai. Šis dokumentas skirtas visai karinei bendruomenei. Doktrina apima daugelį karinių sričių, tačiau labiausiai ja naudojamos karininkų rengimo procese, siekiant vystyti Lietuvoje karo mokslą ir meną. Šiuo dokumentu, kuris numato kariuomenės veiklą šiandien ir artimoje ateityje, vadovaujamosi ir joje skelbiamų nuostatų laikomasi rengiant visų lygmenų vadus (doktrina).

### **Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (KASOKTĮ)<sup>2</sup>,**

Seimo 1998 m. gegužės 5 d. priimtas KASOKTĮ yra pagrindinis krašto apsaugos sistemos organizavimo, valdymo, kontrolės pagrindus, karo tarnybos atlikimo, karių aprūpinimo tvarką bei civilių tarnybos krašto apsaugos sistemoje ypatumus nustatantis dokumentas. Šis dokumentas taip pat

---

<sup>2</sup> Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Seimo priimtas 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII – 723



yra ir pagrindinis teisės aktas, kuris reglamentuoja karininkų karjeros planavimo tvarką. Šis dokumentas keičiamas pasikeitus situacijai. Paskutinis dokumento pakeitimas 2012 m. lapkričio mėnesį.

Įstatyme apibrėžta, kad krašto apsaugos ministras, kartu su krašto apsaugos ministerija, vadovauja visai krašto apsaugos sistemos veiklai bei atsako už gynybos politikos įgyvendinimą, uždavinių bei funkcijų, skirtų krašto apsaugos sistemai, vykdymą, jos plėtrą, efektyvų jai skirtų išteklių naudojimą. Tuo pačiu ir karininkų karjeros planavimas tiesiogiai priklauso nuo krašto apsaugos ministro veiklos, kurios metu jis tiesiogiai vykdo tokias pagrindines, su karininkų karjera susijusias, funkcijas:

- vadovauja gynybos įgyvendinimo politikai, tarptautiniam gynybos bei kariniam bendradarbiavimui, krašto apsaugos sistemos pajėgumų plėtrai;
- nustato krašto apsaugos sistemos institucijų bei jų padalinių struktūrą, etatus, personalo komplektavimo ir kt. krašto apsaugos sistemos vidaus administravimo sričių ir išteklių politiką, tvirtina institucijų nuostatus (išskyrus teisės aktų nustatytus atvejus), karių specialybių sąrašus;
- pateikęs ir gavęs pritarimą bei rekomendacijas iš Valstybės gynimo tarybos, tvirtina valstybės karinę strategiją, įgaliotas Vyriausybės, Seimui kiekvienais metais teikia tvirtinti kitų metų kariuomenės principinę struktūrą, karių ribinius skaičius;
- rengia ir teikia Valstybės gynimo tarybai svarstyti ir, gavęs jos pritarimą bei rekomendaciją, tvirtina valstybės karinę strategiją;
- nustato karių atrankos, vadų skyrimo į pareigas sistemą bei tvarką, atrankos aukštesniam laipsniui gauti sistemą, taip pat suteikia kariams, išskyrus pirmąjį, aukštesnius karinius laipsnius, o dėl pulkininko ir aukštesnių karinių laipsnių suteikimo teikia Respublikos Prezidentei siūlymus bei pasirašo Prezidentės aktus-dekretus aukščiausio karinio laipsnio suteikimui;
- teikia Respublikos Prezidentei siūlymus dėl valstybinių apdovanojimų skyrimo kariams taip pat ir dėl kariuomenės vado kandidatūrų;
- skiria į pareigas ir iš jų atleidžia jam tiesiog pavaldžių institucijų vadus (LKA), kariuomenės vado teikimu skiria į pareigas ir iš jų atleidžia tokius aukštus pareigūnus, kaip pajėgų vadai, Jungtinio štabo viršininkas ir t.t.;
- nustato karių rotacijos ir skyrimo į pareigas tvarką, skiria karius į pulkininko leitenanto ir aukštesnį laipsnį atitinkančias pareigas, juos atleidžia, perkelia iš vienu pareigų į kitas;
- priima bei iš profesinės karo tarnybos į atsargą išleidžia karius bei nustato profesinės karo tarnybos karių perkėlimo į laikinąją profesinės karo tarnybos rezervą tvarką bei tvirtina nuostatus šiam

rezervui;

- steigia krašto apsaugos sistemos medalius, kvalifikacijos bei pasižymėjimo ženklus, nustato apdovanojimo jais tvarką (KASOKTĮ 10 str.).

Nuo kariuomenės vado veiklos taip pat labai priklauso karininkų karjera. Vadovaujantis KASOKTĮ 13 straipsniu kariuomenės vadas atlieka tokią, su karjera susijusią, veiklą:

- rengia kariuomenės plėtros planus bei nustato bendruosius karinės tarnybos reikalavimus visam krašto apsaugos sistemos kariniam personalui;

- atsako už karinės administracijos sistemos efektyvų funkcionavimą bei siūlo krašto apsaugos ministrui kariuomenės struktūros tobulinimo variantus;

- tvirtina mokymų bei karinių pratybų programas, nustato kariuomenės personalo komplektavimo, mokymo, profesinio rengimo reikalavimus;

- sudaro atrankos komisijas jo skiriamų į pareigas vadų kandidatūroms siūlyti, jaunesniųjų karininkų laipsniams kelti;

- grindžia krašto apsaugos ministrui kariuomenės biudžeto poreikį bei teikia lėšų paskirstymo pasiūlymus;

- atsižvelgdamas į krašto apsaugos ministro nustatytą tvarką, skiria karius į pareigas, perkelia ir atleidžia iš jų, pradėdamas kuopos vadu ir baigiant bataliono vado pavaduotoju ir tolygiomis pareigomis, perkelia iš vieno junginio/pajėgų į kitą ne aukštesnio kaip majoro laipsnio karius.

Pagal šį įstatymą šie du pareigūnai, krašto apsaugos ministras bei kariuomenės vadas, tiesiogiai atsakingi už karininkų planavimo sistemos kūrimą bei nuolatinį jos tobulinimą.

KASOKTĮ 20 straipsnyje nurodoma ir jau anksčiau šiame darbe minima, kad pagrindinė valstybinė universitetinė aukštoji mokykla, rengianti karininkus bei karybos ir nacionalinio saugumo specialistus krašto apsaugos sistemai, taip pat aktyviai dalyvaujanti karininkų karjeros planavime, rengdama įvairius kursus, reikalingus aukštesniam kariniam laipsniui gauti, yra Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, kuri yra tiesiogiai pavaldi krašto apsaugos ministrui, krašto apsaugos sistemos sudėtinė dalis.

Karininkas KASOKTĮ 24 straipsnyje apibūdinamas, kaip savo kompetencijos ribose veikiantis karinis pareigūnas, Lietuvos kariuomenės atstovas. Šis statusas reiškia atsakomybę tuo pačiu įpareigodamas saugoti karininko garbę. Tapdamas karininku, Lietuvos Respublikos pilietis prisiekia ir pasirašo po priesaikos tekstu.

Profesinės karo tarnybos sutartis krašto apsaugos ministras sudaro ir pratęsia su visais krašto apsaugos ministerijos padalinių ir krašto apsaugos ministrui tiesiogiai pavaldžių krašto apsaugos

sistemos institucijų karininkais bei su pulkininko leitenanto ir aukštesnio laipsnio karininkais, o kariuomenės vadas, laikydamasis krašto apsaugos ministro nustatytų atrankos reikalavimų, sąlygų bei tvarkos, šio įstatymo nustatytų amžiaus apribojimų ir kitų reikalavimų, krašto apsaugos ministerijos vardu, sudaro ir pratęsia sutartis su kariuomenės karininkais iki majoro karinio laipsnio imtinai, o taip pat, be atskiro ministro sutikimo, gali sudaryti sutartis su, po Lietuvos karo akademijos ar, krašto apsaugos ministerijos siuntimu, kitos karo mokyklos baigimo, karininko tarnybą pradedančiais kariais. Su karo akademiją ar kitą užsienio karo mokymo įstaigą baigusiais karininkais sutartis pasirašoma iki karininkui sukaks 35 metai (leitenanto karinio laipsnio karininko išleidimas į atsargą), su visais kitais karininkais – ne ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui (KASOKTĮ 31 str.).

Karininkai, po profesinės karo tarnybos sutarties pasirašymo, į būrio vado ir aukštesnes ar kitokias karininkų pareigas, atitinkančias jų karinį laipsnį, taip pat kariai į pareigas kitose krašto apsaugos sistemos institucijose skiriami krašto apsaugos ministro ar jo įgaliotų vadų (karinių viršininkų) įsakymais (KASOKTĮ 33 str.).

Norint įvertinti kario tarnybos savybes, gabumus, elgesį, mokymąsi, tobulinimąsi, visi kariai, tame tarpe ir karininkai, išskyrus tik kariuomenės vadą, yra vertinami, vadams savo pastebėjimus bei vertinimus surašant į dokumentą, vadinamą kario atestatu.

Atestavimo tvarką tvirtina krašto apsaugos ministras. Paskutinė krašto apsaugos ministro atestavimo tvarka patvirtinta 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. 1039 „Dėl profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, kurioje aprašomi atestavimo tikslai, uždaviniai, atestavimo organizavimas, atestato ir individualaus pokalbio rezultatų lapo pildymo tvarka bei patvirtinama profesinės karo tarnybos kario atestato ir individualaus pokalbio rezultatų lapo formos (žr. 3 priedą). Individualus pokalbis, kaip priedas prie atestato, siekiant kuo geriau įvertinti karį. Prie ankstesnių atestatų šio pokalbio nebuvo. Pokalbiai organizuojami:

- vadui (viršininkui) ar atestuojamajam pradėjus eiti naujas pareigas;
- įpusėjus eilinio atestavimo laikotarpiui (praėjus 6 mėnesiams po paskutinio atestavimo);
- karys perkeliamas kito vado (viršininko) pavaldumui;
- vadas (viršininkas) perkeliamas ir perduoda vadovavimą kitam vadui (viršininkui);
- atestavimo laikotarpio pabaigoje.

Rašant kario atestaciją vadai joje pateikia išvadas ir rekomendacijas dėl kario tolimesnės tarnybos, reikalui esant, įspėja karį dėl galimo pripažinimo netinkamu tarnybai. Karius vertina, rašant atestatus, jų tiesioginis vadas ar viršininkas, aukštesnysis vadas ar viršininkas. Vertinant karius turi būti atsižvelgiama tik į tarnybinius interesus. Atestate atsispindi kario asmenybės apibūdinimas, jo

galimybės, pareigų atlikimo kokybė. Šiame KASOKTĮ 35 str. nurodoma, kad kariai atestuojami, kai:

- kariui pasibaigia bandomasis laikotarpis. Ne vėliau, kaip per 7 dienas nuo bandomojo laikotarpio pasibaigimo, karys atestuojamas dėl tinkamumo profesinei karo tarnybai bei numatytoms pareigoms užimti. Pripažinus atestuojamąjį netinkamu profesinei karo tarnybai, per 14 dienų nuo bandomojo laikotarpio pabaigos jis turi būti atleidžiamas;
- karys perkeliamas kito vado (viršininko) pavaldumui. Naujas kario atestatas nerašomas, nuo paskutinio vado rašyto atestato praėjus mažiau, kaip 6 mėn.;
- vadas (viršininkas) perkeliamas ir perduoda vadovavimą kitam vadui (viršininkui). Naujas kario atestatas nerašomas, nuo paskutinio vado rašyto atestato praėjus mažiau, kaip 6 mėn.;
- praeina 12 mėnesių nuo paskutinės atestacijos dienos.

Karys gali būti atestuotas, kaip netinkamas tarnybai, jei paskutinės atestacijos metu jis buvo įspėtas dėl netinkamumo tarnybai, bet nevykdė rekomendacijų dėl tarnybos pagerinimo. Parašius atestaciją, kiekvienas karys su atestacijos išvada supažindinamas bei turi teisę ją apskusti, išskyrus išvadą dėl netinkamumo tarnybai po bandomojo laikotarpio. Skundų nagrinėjimui yra nustatyta krašto apsaugos ministro tvarka.

Kariuomenės vadas teikia siūlymus, o krašto apsaugos ministras juos išnagrinėjęs nustato pareigybių sąrašus krašto apsaugos sistemai, kokių karinių laipsnių karininkai gali būti skiriami į pareigas, nustatytas pareigybių sąrašuose. KASOKTĮ 41 str. numatyta karius į pareigas skirti atsižvelgiant į jų turimus karinius laipsnius, tačiau gali pasitaikyti ir išimčių, kai karys, krašto apsaugos ministro atskirais atvejais ir sąlygomis, paskiriamas į vienu laipteliu aukštesnes kario pareigas. Tame pačiame straipsnyje apibrėžtas ir atvirkštinis variantas, kai nesant laisvų, karininko laipsnį atitinkančių, pareigybių, karys iki vienerių metų gali būti paskiriamas į vienu laipsniu žemesnes pareigas.

Pagal KASOKTĮ 42 str. krašto apsaugos ministro ar jo įgalioto vado sprendimu, karys gali būti perkeltas į kitas pareigas, dalinį, vietovę, laikinąjį profesinės karo tarnybos personalo rezervą, o krašto apsaugos ministro nustatyta tvarka, vykdant rotaciją, karys perkeliamas į kitas pareigas. Į laikinąjį profesinės karo tarnybos personalo rezervą karininkas gali būti perkeliamas kol bus paskirtas į kitas pareigas (iki 2 mėn.), ligos laikotarpiui, darbo kitoje valstybės institucijoje laikotarpiui, nušalinus kari nuo pareigų, vaiko priežiūros atostogų, stažuotės ar mokymosi laikotarpiu ir t.t.

Atsižvelgiant į Vyriausybės nustatytą tvarką bei vadovaujantis krašto apsaugos ministro įsakymu, karininkas gali atlikti karo tarnybą iki 3 metų kariniu atstovu, jo pavaduotoju, padėjėju Lietuvos Respublikos atstovybėje prie tarptautinės organizacijos (tik gavus užsienio reikalų ministro pritarimą) ar specialiuoju atašė, jo pavaduotoju, padėjėju Lietuvos Respublikos diplomatinėje atstovybėje arba

užsienio valstybės ar tarptautinėje karinėje ar gynybos institucijoje (Seimo Nacionalinio saugumo ir gynybos komitetui pritarus). Tam pačiam laikotarpiui, krašto apsaugos ministro įsakymu, profesinės karo tarnybos karininkas gali būti perkeltas į Lietuvos šaulių sąjungą vado, pavaduotojo, rinktinės vado pareigų atlikimui (KASOKTĮ 42 str.).

Tuo pačiu straipsniu vadovaujantis, krašto apsaugos sistemai nepriklausančiai valstybės institucijai prašant, o krašto apsaugos ministrui leidus, profesinės karo tarnybos karininkas gali būti skiriamas į tą instituciją karinės kvalifikacijos reikalingų funkcijų atlikimui iki 3 metų laikotarpiui su galimybe šį laiką pratęsti dar 2 metams.

KASOKTĮ 52 str. supažindinama su Lietuvos kariuomenės karių laipsniais, kurie padeda reguliuoti tarpusavio santykius, žymi tarnybos patirtį bei kvalifikaciją. Kariniai laipsniai turimi tik krašto apsaugos sistemos tikrosios karo tarnybos bei kitų krašto apsaugos sistemos įskaitoje esančių karių. Karininkų laipsniai skirstomi į tris grupes (žr. 4 priedą):

3 lentelė

### Lietuvos kariuomenės karininkų laipsniai

<b>Grupė</b>	<b>Sausumos, Specialiųjų operacijų ir karinių oro pajėgoms nustatyti karininkų kariniai laipsniai</b>	<b>Karinių jūrų pajėgoms nustatyti karininkų kariniai laipsniai</b>
Jaunesnieji karininkai	leitenantas	leitenantas
	vyresnysis leitenantas	vyresnysis leitenantas
	kapitonas	kapitonas leitenantas
Vyresnieji karininkai	majoras	komandoras leitenantas
	pulkininkas leitenantas	komandoras
	pulkininkas	jūrų kapitonas
Generolo ir admirolai	brigados generolas	flotilės admirolas
	generolas majoras	kontradmirolas
	generolas leitenantas	viceadmirolas

Parengta pagal KASOKTĮ 52 straipsnį

KASOKTĮ 53 straipsnyje nurodoma koks pirmasis karinis laipsnis kariui gali būti suteikiamas. Leitenanto laipsnis yra pirmasis suteikiamas karininko laipsnis. Šis laipsnis suteikiamas kariams, baigusiems Lietuvos Respublikos ar užsienio valstybių karo mokymo įstaigas ir davusiems karininko priesaiką. Taip pat šis laipsnis suteikiamas įgijusiems aukštąjį išsilavinimą bei baigusiems specialius karinio rengimo kursus asmenims. Tačiau suteikiant pirmąjį karininko laipsnį gali būti ir išimčių. Vietoj pirmojo leitenanto laipsnio tokia pat tvarka gali būti suteikiamas aukštesnis vyresniojo leitenanto ar kapitono laipsnis asmenims, baigusiems karininkų kursus ir stojantiems į profesinę karo tarnybą, taip

pat profesinės karo tarnybos metu baigusiems karininkų kursus gydytojams bei teisininkams, kurie turi ne žemesnį kaip bakalauro ar jam prilygintą laipsnį. Pirmasis aukštesnis kapitono laipsnis gali būti suteiktas ir karo kapelionui.

Šis įstatymas apibrėžia ir aukštesnio karinio laipsnio suteikimo sąlygas. Krašto apsaugos ministras nustato karių atrankos aukštesniam kariniam laipsniui suteikti kriterijus ir tvarką. Tikrosios karo tarnybos kariui aukštesnis karinis laipsnis suteikiamas vadovaujantis atrankos principais. Svarstant karinio laipsnio suteikimo galimybes privalu atsižvelgti į Seimo patvirtintus generolų ir vyresniųjų karininkų ribinius skaičius, krašto apsaugos sistemos struktūrą bei krašto apsaugos ministro nustatytus pareigybių sąrašus (KASOKTĮ 54 str.).

Taikos metu aukštesnio laipsnio gavimo atrankoje gali dalyvauti kariai, kurie krašto apsaugos sistemos profesinėje karo tarnyboje išstarnavo:

- leitenantu – ne mažiau 2 metų;
- vyresniuoju leitenantu – ne mažiau 3 metų;
- kapitonu, kapitonu leitenantu – ne mažiau 4 metų;
- majoru, komandoru leitenantu – ne mažiau 5 metų;
- pulkininku leitenantu, komandoru – ne mažiau 5 metų.

Tačiau ir čia neapsieita be išimčių. Tam tikram labiausiai tarnyboje pasižymėjusių karių skaičiui, prieš tai išnagrinėjus ir atsižvelgus į krašto apsaugos sistemos poreikius, gali būti leista dalyvauti atrankoje aukštesnio karinio laipsnio gavimui pirma nustatyto laiko, išstarnavus jiems bent pusę šio laiko, o gydytojams ir teisininkams, turintiems vyresniojo leitenanto laipsnį, dalyvauti minėtoje atrankoje užtenka būti išstarnavus bent trečdalį nustatyto laiko. Paskirtajam kariuomenės generaliniam vikarui (vyriausiajam kapelionui), turinčiam ne aukštesnį kaip pulkininko leitenanto karinį laipsnį, gali būti suteiktas aukštesnis karinis laipsnis, neatsižvelgiant į laipsnio gavimui reikalingą išstarnavimo profesinėje karo tarnyboje laiką (KASOKTĮ 54 str.).

Vyresniųjų karininkų ir generolų (admirolų) kariniai laipsniai suteikiami tik kariams, turintiems aukštąjį ir specialųjį karinį išsilavinimą bei mokantiems bent vieną iš NATO oficialių darbo (anglų arba prancūzų) kalbų. Norint gauti pulkininko (jūrų kapitono) karinį laipsnį, būtina ne mažiau vienerių metų išstarnauti dalinio, kovinio laivo, junginio ar pajėgų rūšies vadu arba pavaduotoju. Turintiems ne žemesnį kaip magistro laipsnį karininkams medicinos, finansų bei teisės specialistams šis reikalavimas netaikomas. Brigados generolo (flotilės admirolo) laipsnis, atsižvelgus į Seimo aptvirtintą generolų ir admirolų skaičių bei į kitus šiam laipsniui gauti keliamus reikalavimus, gali būti suteikiamas karininkui, kuris išstarnavo pulkininku (jūrų kapitonu) ne mažiau 3 metų, paskirtam pajėgumų ir

ginkluotės generaliniu direktoriumi, Jungtinio štabo viršininku, kariuomenės pajėgų rūšies vadu ar į kitas generolo (admirolo) laipsnį atitinkančias pareigas. Brigados generolui (flotilės admirolui) generolo majoro (kontradmirolo) karinis laipsnis gali būti suteikiamas tik išstarnavus brigados generolu (flotilės admirolui) ne mažiau 2 metų bei paskyrus šį karininką į generolo majoro (kontradmirolo) laipsnį atitinkančias pareigas. Kariuomenės vadui generolo leitenanto (viceadmirolo) karinis laipsnis gali būti suteiktas ne mažiau 2 metų išstarnavus generolu majoru (kontradmirolu) (KASOKTĮ 54 str.).

Aukštesnis karininko laipsnis kariams, išskyrus generolus ir admirolus, gali būti suteikiamas likus ne mažiau 2 metų iki nustatyto išleidimo į atsargą amžiaus pagal suteikiamą laipsnį arba jo tarnyba pratęsiama nustatytais sąlygomis.

Atsižvelgiant į krašto apsaugos ministro paskirtos patariamąsios komisijos išvadas ir rekomendacijas (įvertinus ar karininko turima karinė kvalifikacija pagal Lietuvos kariuomenės reikalavimus atitinka krašto apsaugos sistemos poreikius), karinis laipsnis suteikiamas Lietuvos Respublikos piliečiui, turinčiam kitos valstybės kariuomenės atsargos karininko laipsnį bei priimtą į profesinę karo tarnybą. Vidaus reikalų sistemos institucijų ar Valstybės saugumo departamento pareigūno tarnybinių laipsnį turinčiam ir priimtą į profesinę karo tarnybą Lietuvos Respublikos piliečiui karinis laipsnis suteikiamas pagal kariuomenės reikalavimus, neatsižvelgiant į turimą tarnybinių laiką (KASOKTĮ 54 str.).

Išimtiniais atvejais, krašto apsaugos ministras, skirdamas karininką į vado (viršininko) pareigas, kai to reikia pavaldinių subordinacijai pagal karinį laipsnį užtikrinti, turi teisę, pirma laiko ir nesilaikydamas bendrųjų aukštesniojo karinio laipsnio suteikimo sąlygų, suteikti skiriamam į pareigas vienu laipsniu už turimą aukštesnį karinį laipsnį. Laikinas karinis laipsnis krašto apsaugos ministro gali būti suteiktas karininkui, skiriamam į pareigas užsienyje, kai tai pagal skiriamas pareigas yra būtina. Krašto apsaugos ministro teikimu Respublikos Prezidentas laikinąjį generolo (admirolo) laipsnį suteikia karininkui, kai to reikia pavaldinių subordinacijai užtikrinti arba būtina pagal skiriamas pareigas. Suteiktas laikinasis karinis laipsnis galioja tol, kol karininkas eina pareigas, į kurias skiriant šis laipsnis jam buvo suteiktas (KASOKTĮ 54 str.).

KASOKTĮ 55 straipsnis reglamentuoja teisę suteikti karinius laipsnius. Pagal šį straipsnį pirmąjį karininko laipsnį kariams, baigusiems karo mokymo įstaigą, suteikia Respublikos Prezidentas, krašto apsaugos ministro teikimu, o kitai atvejais – krašto apsaugos ministras. Taip pat Respublikos Prezidentas suteikia pulkininko (jūrų kapitono), generolų ir admirolų karinius laipsnius. Kiti karininkų laipsniai, patariamajai atrankos komisijai rekomendavus ir laikantis pagal patvirtintus pareigybių sąrašus nustatytų atskirų karininkų laipsnių limitų bei krašto apsaugo ministro nustatytų atrankos ir kvalifikacinių reikalavimų, suteikiami:

- jaunesniųjų karininkų (išskyrus jau minėtą pirmąjį karininko laipsnį) – kariuomenė vado įsakymu;
- vyresniųjų karininkų laipsniai iki pulkininko leitenanto (komandoro) įskatinai – krašto apsaugos ministro įsakymu.

Krašto apsaugos ministras aukštesnius karininkų laipsnius iki pulkininko leitenanto (komandoro) imtinai suteikia Antrajame operatyvinių tarnybų departamente tarnaujantiems kariams. Krašto apsaugos ministras visais atvejais suteikia karo kapelionams laipsnius tik gavęs valstybės pripažintos tradicinės Lietuvos bažnyčios, kuri ir paskyrė karo kapelioną, vadovybės pritarimą.

Tam tikrais atvejais karinis laipsnis gali būti ne tik suteikiamas, bet ir pažeminamas. Kario laipsnis pažemintas gali būti už tarnybos drausmės pažeidimus, kurie nustatyti kariuomenės drausmės statuto. Tai padaryti turi teisę šį laipsnį suteikę pareigūnai (krašto apsaugos ministras, suteikęs karinius laipsnius, tuos laipsnius ir turi teisę pažeminti, o Respublikos Prezidentas – pulkininkams (jūrų kapitonams) ir generolams (admirolams). Atsižvelgiant į tarnybos vertinimą, iki laipsnio pažeminimo turėtas karininko laipsnis, statutų nustatyta tvarka, gali būti gražintas ne anksčiau kaip po 6 mėnesių (KASOKTĮ 56 str.).

Šis įstatymas savo 57 straipsniu reglamentuoja karininkų ir generolų (admirolų) pareigų ėjimo terminus ir rotaciją. Šiame straipsnyje pažymima, kad savo pareigas ne ilgiau 5 metų gali eiti Pajėgumų ir ginkluotės generalinis direktorius, Jungtinio štabo viršininkas, kariuomenės pajėgų rūšių vadai bei savanorių pajėgų vadas, o visi kiti vadai, štabų vadovaujantys karininkai, departamentų, tarnybų, skyrių vadovai bei kiti pareigūnai paskirtas pareigas eina paprastai ne ilgiau 3 metų nuo paskyrimo. Šiems terminams pasibaigus karininkai rotacijos būdu perkeliama į kitas pareigas. Išimtis taikoma tik kariams, turintiems išskirtinę specialybę, esant tarnybos būtinumui ar tam tikroms sąlygoms, kai krašto apsaugos ministras nusprendžia, kad toks karių perkėlimas negalimas ar yra netikslingas. Tokių karių, turinčių išskirtinę specialybę, rotacija vykdoma atsižvelgiant į jų turimą specialybę. Krašto apsaugos ministras nustato rotacijos sąlygas ir tvarką.

Krašto apsaugos ministras gali įsteigti kvalifikacines kategorijas, reikalingas ypatingų karinių specialybių karių kvalifikacijai žymėti. Karių kvalifikacines kategorijas įsteigdamas krašto apsaugos ministras nustato ir jų suteikimo sąlygas bei kvalifikacinius reikalavimus (KASOKTĮ 58 str.).

Su karininku nutraukiama sutartis ir jis atleidžiamas iš tarnybos krašto apsaugos sistemoje:

- netekus Lietuvos Respublikos pilietybės, tyčia atskleidus valstybės, tarnybos paslaptį;
- įsiteisėjus teismo nuosprendžiui, dėl tyčinio nusikaltimo ar padarius tyčinę turtinę žalą krašto apsaugos sistemai;



- neigiamai įvertinus bandomajam laikotarpiui priimto karininko karo tarnybos rezultatus;
- pasibaigus karininko sutarties terminui arba kariui suėjus nustatytam amžiui ir nustatyta tvarka nepratęsus tarnybos laiko;
- dėl invalidumo, nustatytų įvairių priklausomybių, karininkas taip pat negali tarnauti profesinėje karo tarnyboje (KASOKTĮ 38 str.).

Krašto apsaugos ministerijos ar kariuomenės vadovybės iniciatyva ar valia su karininku sutartis gali būti nutraukiama ir karininkas atleidžiamas iš tarnybos krašto apsaugos sistemoje:

- likvidavus krašto apsaugos sistemos instituciją, kurioje karininkas tarnavo, bei sumažinus karių skaičių nebeliko laisvų karininko laipsnį ir kvalifikaciją atitinkančių pareigų;
- kariui neatliekant tiesioginių pareigų, į kurias jis paskirtas, ar kitaip pažeidus tarnybos drausmę, numatytą drausmės statute;
- dėl pakitusios sveikatos būklės kariui nebegalint atlikti savo tiesioginių funkcijų;
- nustačius ir išsiaiškinus, kad kariui trūksta reikiamos kvalifikacijos;
- karininkui, dėl savo kaltės, netekus pasitikėjimo atlikti jam pavestas užduotis arba praradus jo tiesioginių pareigų atlikimui būtiną leidimą naudotis valstybės ir tarnybos paslaptimi esančia informacija;
- dėl neatsargumo kariui atskleidus valstybės ar tarnybos paslaptis;
- dėl tarnybos interesų dalinio vadui pateikus, o kariuomenės vadui nusprendus bei krašto apsaugos ministrui sutikus;
- Tik krašto apsaugos ministras ar jo įgaliotas kariuomenės vadas bei kitas vadas ar pareigūnas turi teisę, šiame straipsnyje nustatytais pagrindais, nutraukti sutartį su profesinės karo tarnybos kariu (KASOKTĮ 38 str.).

Vadovaujantis KASOKTĮ 43 straipsniu nušalinimo nuo pareigų tvarką nustato krašto apsaugos ministras, o karys nušalinamas nuo pareigų:

- tarnybos vietoje esantis neblaivus ar apsvaigęs nuo narkotinių, psichotropinių ar kitų psichiką veikiančių medžiagų;
- pasibaigus Lietuvos kariuomenės karinės medicinos ekspertizės komisijos išduotos ekspertinio nutarimo pažymos galiojimo laikas;
- padaręs drausmės pažeidimą ar pripažintas įtariamuju ar kaltinamuoju baudžiamojame byloje;
- piktnaudžiavus tarnyba, pažeminus kario vardą, diskreditavus krašto apsaugos sistemos institucijas, viršijus tarnybinius įgaliojimus.

KASOKTĮ 45 straipsnyje nurodoma, kad profesinės karo tarnybos kariai, atsižvelgiant į jų

turimus karinius laipsnius bei amžių, į atsargą išleidžiami sukakę:

- leitenantai – 35 metų;
- vyresnieji leitenantai – 40 metų;
- kapitonai (kapitonai leitenantai) – 43 metų;
- majorai (komandorai leitenantai) – 46 metų;
- pulkininkai leitenantai (komandorai) – 50 metų;
- pulkininkai (jūrų kapitonai) 53 – metų;
- generolai (admirolai) – 58 metų (karininkų karinius laipsnius žiūrėti 4 priede).

Išimtys taikomos tik karo kapelionams, kurie, neatsižvelgiant į jų turimą karinį laipsnį, į atsargą gali būti išleidžiami sukakę 60 metų, o vyriausiasis kariuomenės kapelionas – 65 metus bei, pagal krašto apsaugos ministro įsakymu patvirtintą karinių specialybių sąrašą, profesinės karo tarnybos kariai, einantys karinių specialistų pareigas (gydytojai, lakūnai, sprogmenų specialistai, išminuotojai ir t.t.), į atsargą gali būti išleidžiami sukakę 55 metus. Šiuo metu galiojantis karinių specialistų sąrašas patvirtintas Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. V-1198 „Dėl krašto apsaugos sistemos karinių specialybių sąrašo, pagal kurį profesinės karo tarnybos kariai, kurie eina karinių specialistų pareigas, gali būti išleidžiami į atsargą sukakę 55 metus, tvirtinimo“.

Atsižvelgdamas į krašto apsaugos sistemos poreikius, kai kuriais atvejais, krašto apsaugos ministras, ne aukštesnio kaip pulkininko laipsnio kariui, esančiam nustatyto amžiaus, gali pratęsti profesinę karo tarnybą pagal terminuotą profesinės karo tarnybos sutartį, tačiau ne ilgiau kaip 2 metams arba du kartus po vienerius metus, o ne aukštesnį kaip majoro laipsnį turintiems kariams, pasibaigus pirmo pratęsimo laikui, krašto apsaugos ministras pakartotinai gali pratęsti profesinę karo tarnybą pagal sutartį ne ilgiau kaip 2 metams (KASOKTĮ 46 str.).

Profesinės karo tarnybos karių ginčai (dėl nušalinimo nuo pareigų, perkėlimo į kitas pareigas, dėl karių laipsnių, drausminių nuobaudų, kario tarnybos sutarties pratęsimo ir kiti karo tarnybos ginčai) sprendžiami vadovaujantis Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statutu, patvirtintu Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto patvirtinimo įstatymu ir Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo nustatyta tvarka. Drausminės nuobaudos prasižengusiems kariams skiriamos taip pat vadovaujantis minėtu drausmės statutu (Gen. J. Žemaičio LKA statutas, 40 punktas; KASOKTĮ 48 str.).

KASOKTĮ yra pagrindinis teisinis dokumentas, apibrėžiantis visos krašto apsaugos sistemos veiklą, reglamentuojantis sistemos organizavimą bei nusakantis visą kitą veiklą, vykdomą planuojant,

organizuojant bei kontroliuojant visus procesus, susijusius su karių tarnyba krašto apsaugos sistemoje. Karininkų karjeros planavimo tvarka taip pat paremta šiuo teisės aktu, kuris yra pagrindinis dokumentas, apibrėžiantis karininkų planavimo sistemą.

### **Karininkų karjeros koncepcija<sup>3</sup>,**

Karininkų karjeros koncepcija, kurios tikslas yra karininkų karjeros sistemos tobulinimas, yra dokumentas, kuris nustato krašto apsaugos sistemos karininkų karjeros sistemos gaires, principus, kuriais vadovaujamosi ją įgyvendinant, bei formas ir būdus jai įgyvendinti. Ši koncepcija patvirtinta Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ ir joje pristatoma esamos situacijos analizė, keliami uždaviniai, tikslai, supažindinama su karininkų karjeros sistemos pagrindais, pristatomi karininkų rengimo lygmenys ir rengimo organizavimas bei karininkų karjeros vadyba (koncepcija).

Naujus Lietuvos kariuomenės karininkams keliamus kokybinius ir kiekybinius reikalavimus labai įtakoja tai, kad Lietuva yra narė tokių organizacijų, kaip NATO (Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacija), ES (Europos Sąjunga) taip pat naujos misijos ir uždaviniai, keliami nauji reikalavimai pajėgoms. Atsižvelgiant į nuolatos besikeičiančią situaciją, laikui bėgant, atsiranda poreikis keisti ir tobulinti karininkų karjeros sistemą. Planuojant karininkų karjerą būtina į šį planavimo procesą įtraukti ir patį karininką, kad jis asmeniškai prisidėtų prie savo karjeros planavimo, išnaudoti profesinius karininko gebėjimus bei asmenines savybes ir profesinius gebėjimus, siekiant kuo racionaliau ir veiksmingiau juos panaudoti (koncepcija).

Nuolatinio procesu pasižymi karininkų karjeros vadyba, kuri prasidėjusi nuo jo tarnybos pradžios, žingsnis po žingsnio, lydi karį iki pat jo išleidimo į atsargą. Kariuomenės, kaip ir visų kitų organizacijų, veiksmingumas labai priklauso nuo karininkų karjeros tinkamos vadybos, nuo darbuotojų skyrimo į pareigas, atsižvelgus į jų asmenines savybes bei gebėjimus. Tik paskirtas į tokias pareigas karys veiksmingiausiai save realizuoja (koncepcija).

Situacijos analizės skyriuje šių dienų esama situacija, kalbant apie karininkų karjeros planavimą, pristatoma nepalankiai. KAS poreikiai, karininkų karjeros planavimo ir įgyvendinimo sistemų, yra nepakankamai užtikrinami. Patvirtinta karininkų karjeros koncepcija tikimasi karininkų karjeros

---

<sup>3</sup> - Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtinta karininkų karjeros koncepcija;

- Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintas profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašas.

elementų sistemingumo, karininko karjeros planavimo proceso nuoseklumo, ilgalaikiškumo bei kryptingumo. Visiems karininkams, suteikiant aukštesnę karinį laipsnį bei skiriant į aukštesnes pareigas, taikomi vienodi reikalavimai, taip neatsižvelgiant į specifinius kariuomenės poreikius. Aiškiai nustatytų karininkų karjeros kryptių, lygių bei reikalavimų kiekvienam karjeros lygiui nebuvimas taip pat sunkina tinkamą karjeros vadybą. Vadybos pagerinimui pagelbėtų ir tam tikrų lygių pareigybių aprašymų suvienodinimas, karinio parengimo lygio, tarnybos patirties, specialybės kursų nurodymas. Atsižvelgiant į tai, kad šiai dienai karių vertinimo sistema daugeliu atveju yra tik formalumas, reikėtų šią sistemą tobulinti, keičiant visų lygių vadų požiūrį ir supratimą apie vertinimo reikšmę karininkų karjeros planavime. Tinkamą karjeros vadybą sunkina karininkų karjeros individualių planų, kuriuose atsispindėtų trumpalaikis ir ilgalaikis karjeros planavimas, nurodant planuojamas naujas pareigas, kursus, perspektyvą, nebuvimas, nors tokie planai pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintą profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašą turėtų būti daromi (konceptcija).

Pristatant karininkų rengimo lygmenis ir rengimo organizavimą pažymima, kad karininkų rengimo sistemos tikslas yra karininkų, gebančių tinkamai vykdyti skirtas pareigas, sugebančių panaudoti savo asmenines savybes, žinias ir įgūdžius, mokančių priimti sprendimus greitai besikeičiančioje aplinkoje, parengimas. Ši rengimo sistema sudaryta (žr. 5 priedą) iš:

- *bazinio karininkų rengimo (L1).*
- *taktinio lygmens karininkų karjeros kursai (L2).*
- *operacinio lygmens karininkų karjeros kursai (L3).* Šio lygmens kursų tikslas yra bataliono

lygmens karinių vienetų vadų, dalinio štabo viršininkų, operacinio štabo karininkų parengimas, tobulinant karininkų lyderystės įgūdžius ir suteikiant jungtinių operacijų, tarptautinio saugumo, strategijos, gynybos planavimo bei resursų vadybos srities žinių. Baltijos gynybos koledže organizuojami Jungtiniai vadų ir štabo karininkų kursai yra būtent operacinio lygmens. Tačiau tai ne vieninteliai tokio lygmens kursai. Operacinio lygmens kursai taip pat rengiami D. Britanijos, JAV, Danijos, Švedijos, Prancūzijos, Vokietijos bei kitų užsienio šalių vadų ir štabo karininkų koledžuose, tačiau, kad dalis karininkų būtų išsiųsti į šiuos kursus, turi būti atsižvelgta į KAS poreikius ir finansines galimybes. Į šiuos kursus planuojami karininkai atrenkami konkurso tvarka;

- *strateginio lygmens karininkų karjeros kursai (L4).* Šiais strateginio lygmens kursais siekiama karininkams suteikti žinių bei įgūdžių, kurie būtini sudėtingiems klausimams ir kompleksiniams uždaviniams spręsti bei parengti tokius karininkus, kurie sugebėtų vykdyti strateginio lygmens

pareigas. Šiuose karo koledžų lygmens kursuose, reikalinguose vyriausiųjų kariuomenės vadų pareigoms vykdyti, įgyjama kariuomenės valdymo ir vadovavimo, aukštesnio lygio sprendimų priėmimo, strategijos, politikos formavimo, tarptautinio bendradarbiavimo, krizių valdymo, geopolitinių, strateginių bei kitų žinių. Šio lygmens kursai organizuojami Baltijos gynybos koledže (Estija), NATO gynybos koledže (Italija), JAV karo koledžuose, Didžiosios Britanijos karališkajame gynybos ir kitų užsienio šalių karo koledžuose. Karininkų siuntimas ir į šiuos kursus taip pat priklauso nuo KAS poreikių bei karininkų karjeros galimybių;

- *specialybės kursai.*
- *kvalifikacijos kursai.*
- *kiti kursai.*

Bazinio (L1) ir taktinio lygmens karininkų karjeros kursai (L2) plačiau aprašyti skyriuje „Karininkų karjeros planavimo ypatumai Lietuvos karo akademijoje“ (2.1.) (konceptcija).

Karininkų kursų katalogai sudaromi atsižvelgus į karininkų kursų tipus. Karininkų karjeros kursų katalogą tvirtina krašto apsaugos ministras, o Lietuvos kariuomenės vadas tvirtina specialybės kursų katalogą. Karininkus, atsižvelgus į KAS poreikius ir individualiuosius karininkų karjeros planus, karinį parengimą, karinį išsilavinimą, patirtį, amžių, užsienio kalbų mokėjimo lygį, leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, į kursus atrenka krašto apsaugos ministro arba kariuomenės vado sudarytos patariamąsios atrankos komisijos arba krašto apsaugos ministro įgalioti asmenys, tačiau galutinį sprendimą priima krašto apsaugos ministras ar jo įgaliotas asmuo. Karininkas, teikiamas į karjeros kursus, papildomai turi atitikti šiuos kriterijus:

- žemėnių karjeros kursų baigimas. Šis kriterijus netaikomas siunčiant karius į L1 lygmens kursus ir specialiųjų karinių specialybių grupės karjeros krypties karininkus siunčiant į L4 lygmens kursus;
- daugiau kaip pusė pagal turimą laipsnį išstarnauti nustatyto laiko. Kriterijus netaikomas atrankai į Jaunesniųjų štabo karininkų kursus;
- pagal turimą laipsnį karininkui iki išleidimo į pensiją likę tarnauti ne mažiau 3 metų;
- galiojančių drausminių nuobaudų neturėjimas (konceptcija).

Karininkų karjeros planavimas ir įgyvendinimas vykdomas keliomis karjeros kryptimis:

- *bendrujų karinių specialybių.* Šių karinių specialybių karininkams, kurie ateityje pretenduoja į pareigas strateginio, operacinio lygmens štabuose ar į aukščiausio lygmens vadovaujamas karininkų pareigas, privalomas aukštasis universitetinis išsilavinimas, įgytas Lietuvos Respublikos ar užsienio karo mokymo įstaigose bei karjeros kursai;

- *specialiųjų karinių specialybių.* Šių karinių specialybių karininkams, visoms jų karjeros kryptims, būtinas atitinkamos srities ar krypties civilinis aukštasis universitetinis išsilavinimas bei suteikiantys teisę gauti pirmąjį karininko laipsnį pagrindiniai karininko parengimo kursai. Šie specialistai gali užimti KAS karinių specialistų ar vadovaujamas karininkų pareigas, pagal savo turimą civilinį aukštąjį universitetinį išsilavinimą (konceptija).

Krašto apsaugos ministras tvirtina karininkų karjeros kryptis ir jų priskyrimą atitinkamai karinių specialybių grupei bei KAS karinių specialybių sąrašą, kuriame nustatytos karinės specialybės ir jų grupės. Karinės specialybes priskyrus tam tikrai karjeros kryptčiai, nustatomi išsilavinimo ir karjeros lygių reikalavimai (žr. 6, 7 ir 8 priedai). Kiekvienam profesinės karo tarnybos karininkui suteikiami karininko karjeros kryptį nurodantys specialybės kodai, kurių suteikimo tvarką nustato krašto apsaugos ministras ar jo įgaliotas asmuo (konceptija).

Karininkų karjeros lygiai, atsižvelgiant į karininkų laipsnių sistemą, atskiro kario parengimą ir tarnybos patirtį, skiriami šie:

- I lygis. Šis lygis skirtas leitenanto, vyresniojo leitenanto, kapitono (kapitono leitenanto) lygmens (specialiųjų karinių specialybių grupės karjeros kryptčių karininkams – nuo leitenanto iki pulkininko leitenanto imtinai) pareigoms vykdyti bei ir šiems kariniams laipsniams gauti;

- II lygis – majoro (komandoro leitenanto) pareigoms. Bendrųjų karinių specialybių grupės karjeros kryptčių karininkams privalomi žinių ir įgūdžių įgijimui organizuojami taktinio karininko rengimo kursai, kurie yra būtini štabo karininko pareigoms vykdyti bataliono ir brigados (visų pajėgų rūšių) lygmeniu;

- III lygis – pulkininko leitenanto (komandoro) lygmens pareigoms. Įgūdžių ir žinių suteikiantys operacinio karininko rengimo kursai privalomi vadų, štabo viršininkų ir operacinio štabo karininkų pareigoms vykdyti;

- IV lygis – pulkininko (jūrų kapitono) ir aukštesnio lygmens pareigoms. Privalomi strateginio – karo koledžų lygmens karininko lygmens kursai. Vyresnieji karininkai šiuose kursuose mokomi vadovauti šiuolaikinėms karinėms institucijoms, pertvarkyti jas bei vykdyti NATO ir ES karines operacijas, taip karininkai įgyja strateginio vadovavimo žinių ir tobulinami jų vadovavimo įgūdžiai. Vieninteliai strateginio lygmens karinio rengimo kursai yra privalomi specialiųjų karinių specialybių grupės karjeros kryptčių karininkams, skiriamiems į pulkininko laipsnio pareigas (konceptija).

Į jokus karjeros lygius neskirstomos generolo (admirolo) laipsnio pareigos. Tam tikras išsilavinimas reikalaujamas norint tapti profesinės karo tarnybos karininku, tam tikros karininkų

karjeros krypties ar lygio pareigoms užimti, aukštesniam laipsniui gauti bei aukštesnio karinio laipsnio pareigoms užimti (žr. 5 priedą).

Bendrųjų karinių specialybių grupės karjeros krypčių karininkams nuo leitenanto iki kapitono imtinai (išimtis taikoma baigusiems užsienio karo mokymo įstaigą ar Lietuvos aukštąją mokyklą, nesuteikiančią aukštojo universitetinio išsilavinimo) ir nuo majoro iki pulkininko leitenanto imtinai karinių laipsnių suteikimui privalomas aukštasis universitetinis išsilavinimas ir bakalauro kvalifikacinis laipsnis, o pulkininko ir aukštesniems kariniams laipsniams suteikti privalomas aukštasis universitetinis išsilavinimas ir magistro kvalifikacinis, ar jam prilygintas, laipsnis (konceptija).

Aukštasis universitetinis išsilavinimas ir bakalauro kvalifikacinis laipsnis būtinas norint suteikti karinį laipsnį iki kapitono imtinai specialiųjų karinių specialybių grupės karjeros krypčių karininkams, o nuo majoro ir aukštesniems kariniams laipsniams gauti privalomas aukštasis universitetinis išsilavinimas ir tam tikros srities magistro, ar jam prilygintas, kvalifikacinis laipsnis (konceptija).

Siekiant aukštesnio karinio laipsnio suteikimo, vien aukštojo universitetinio išsilavinimo ir bakalauro ar magistro kvalifikacinio laipsnio neužtenka. Pretendentas aukštesniam laipsniui turi atitikti tam tikrus parengimo, tarnybos patirties ir bendruosius reikalavimus, turi būti įgijęs, būtinų atitinkamo lygio pareigų vykdymui ir aukštesnio karinio laipsnio gavimui, reikalingų žinių ir įgūdžių, kurie įgyjami karjeros, specialybės, kvalifikacijos tobulinimo bei kituose kursuose (konceptija).

Planuojamas skirti į pareigas profesinės karo tarnybos karininkas privalo baigti atitinkamos karinės specialybės kursus (logistikos karininko, žvalgybos karininko ir pan.), įgyti atitinkamas licencijas, leidimus, kvalifikacinius pažymėjimus, būtinus naujų pareigų vykdymui. Specialybės, kvalifikacijos ir kiti kursai organizuojami KAS mokymo įstaigose, taip pat ir kitose Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių mokymo institucijose. Paprastai į specialybė kursus siunčiami karininkai iki kapitono laipsnio įskatinai (konceptija).

Laikantis nuoseklumo principo, karininko karjera turėtų prasidėti žemiausio lygmens padalinio vado pareigomis (pvz. būrio vadas) (netaikoma specialiųjų karinių specialybių karininkams), kad karininkas, įgijęs pakankamai žinių ir patirtie, galėtų būti skiriamas į aukštesnes pareigas, kad galėtų būti suteikiamas aukštesnis karinis laipsnis. Greta kitų reikalavimų, skiriamas dalinio vado karininkas turi būti tarnavęs strateginio ar operacinio lygmens štabe, karo mokymo įstaigoje viršininku, instruktoriumi ar kurso viršininku ne mažiau 2 metų. Karjeros krypčių aprašas nustato pareigybes ir trumpiausią tarnybos laiką atliekant tas pareigas (konceptija).

Norintiems būti paskirtiems į aukštesnio lygio pareigas ar gauti aukštesnį karinį laipsnį, bendrųjų karinių specialybių grupės karjeros krypčių karininkams yra nustatytos privalomos pareigos, kuriose karininkai turi būti tarnavę tam tikrą nustatytą laiką. Specialiųjų karinių specialybių grupės karjeros

krypčių karininkams, vadovaujantis principu, kad karininkas turi įgyti tarnybos patirties kiekviename karjeros lygyje, nustatomos karjeros lygių pareigos, kurias einant išstarnavus tam tikrą nustatytą laiką gali būti suteiktas aukštesnis karinis laipsnis (konceptija).

Bendrieji karjeros lygių reikalavimai skirstomi pagal atskiras karinių specialybių grupes, specializacijas, pareigybes ir šiems reikalavimams priskiriami:

- užsienio kalbų mokėjimo lygis;
- leidimo dirbti su slapta informacija kategorija;
- sveikatos būklės grupė;
- fizinio pasirengimo lygis;
- kiti specifiniai reikalavimai atsižvelgiant į karinių specialybių specifiką.

Karininkai iki kapitono (kapitono leitenanto) laipsnio imtinai, esant kariuomenėje poreikiui, gali pereiti iš vienos karininko karjeros krypties į kitą, tačiau tam jis turi turėti nustatytą karjero krypties išsilavinamą, karinį parengimą bei atitikti kitus reikalavimus (išskyrus tarnybos patirtį) arba per nustatytą laiką juo įsigyti. Karininkų karjeros planavimas pagal kryptis taikomas karininkams iki pulkininko (jūrų kapitono) karinio laipsnio, o planuojant karjerą aukštesnio karinio laipsnio karininkams į karjeros kryptis nebeatsižvelgiama. Karininkas pagal individualųjį karjeros planą į kitas pareigas gali būti rotuojamas taikant tiek vertikaliosios (aukštesniam karininkui laipsniui gauti), tiek ir horizontaliosios (patirties įgijimui) rotacijos būdus. Karininkas, turintis išskirtinę specialybę ar kvalifikaciją, gali būti neperkėlinėjamas iš vieno padalinio į kitą (konceptija).

Karininkų karjeros vadybos skyriuje apibrėžiama, kad karjeros vadyba reikalinga sąlygų karininkams siekti karjeros sudarymui, padėti kiekvienam karininkui atsiskleisti, ugdyti ir plėtoti savo potencialą, užtikrinti efektyvų kariuomenės žmoniškųjų išteklių panaudojimą ir jį vykdoma institucijose, kurios administruoja krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos kariuomenės personalą. Kapitono – majoro laipsnio karininkai skiriami karjeros vadybininkais, kurie planuodami karininkų karjerą privalo atsižvelgti į:

- Lietuvos kariuomenės poreikius ir galimybes;
- vadų (tiesioginių bei aukštesnių) rekomendacijas karininko karjeros ateičiai;
- karininko individualius poreikius, norus, asmenines savybes, profesinį potencialą bei gebėjimus, kurie atsispindi karininko vertinimo atestate (konceptija).

Karininkų karjeros vadyba, vadovaujantis kompleksiško ir nuoseklaus principais, vykdoma etapais imantis tokių veiksmų:



- *įvertinti karininko asmenines savybes bei jo profesinį potencialą.* Tiesioginis karininko viršininkas turi nepaliaujamai stebėti, kaip karys tobulėja profesinėje srityje, vertinti jo karjeros galimybes bei, individualių pokalbių metu, informuoti karininką apie jo karjeros galimybes. Karininko asmeninės savybės ir jo potencialas tiesioginio viršininko įvertinami pildant kario atestatą, kuriame be karininko gebėjimų, asmeninių savybių, veiklos profesionalumo lygio bei potencialo vertinimo, nurodomi ir siūlymai karininko karjeros kryptčiai bei galimybės aukštesnio lygmens pareigų vykdymui;

- *pateikti asmeninius karininko pageidavimus dėl karjeros.* Turėtų būti sudarytos visos sąlygos karininkui asmeniškai dalyvauti savo karjeros planavimo procese. Tokiu atveju karininko asmeninės savybės ir profesiniai gebėjimai būtų panaudoti kur kas racionaliau ir veiksmingiau. Karininkas, užpildęs tam tikrą krašto apsaugos ministro nustatytą formą, gali pareikšti savo pageidavimus dėl tolimesnės tarnybos ir mokymosi. Šios užpildytos formos pagrindu bei atsižvelgus į karininko vertinimo rezultatus (atestatas) sudaromi karininkų karjeros individualūs planai;

- *sudaryti ir atnaujinti karininko individualius karjeros planus (žr. 9 priedą).* Nuo leitenanto iki pulkininko karinio laipsnio karininkų individualūs karjeros planai sudaromi atsižvelgiant į kariuomenės poreikius bei vadovaujantis karininko asmeniniais duomenimis, tarnybos patirtimi, kvalifikacija, veiklos potencialo vertinimo rezultatais bei asmeniniais karininkų pageidavimais dėl karjeros. Individualus karininko karjeros planas, pradėjus jį sudarinėti iškart priėmus karininką į profesinę karo tarnybą ir paskyrus jį į pareigas, peržiūrimas kasmet, įvertinus karininko veiklą, ir sudaromas trumpalaikiams (1 metų laikotarpiui), vidutinio (2-3 m.) ir ilgalaikio (4-5 m.) laikotarpio karininkų karjeros tikslams pasiekti. Šiame plane įtvirtinama turima kvalifikacija, asmeniniai duomenys, kompetencija, karjeros tikslai bei priemonės šiems tikslams pasiekti visiems laikotarpiams ir jis turi būti realiai įgyvendinamas, kiek įmanoma labiau atitikti kariuomenės ir karininko interesus;

- *įgyvendinti karininko individualius karjeros planus.* Sudarytus individualiuosius karininko karjeros planus įgyvendinančios karininkus administruojančios institucijos siūlymus dėl plane numatyto individualiojo karininko rengimo, skyrimo į pareigas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo pateikia atitinkamo lygio atrankos patariamosioms komisijoms, o sprendimą priima tokio sprendimo teisę turintis asmenys. Šios institucijos atsakingos už priimtų sprendimų įgyvendinimą, o už plane numatytų priemonių įgyvendinimo rezultatus tiesiogiai atsakingas pats karininkas;

- *atrinkti karininkus į pareigas bei aukštesnio laipsnio suteikimui.* Atitinkamo lygio atrankos komisijos atranka karininkus į pareigas ir aukštesniam kariniam laipsniui suteikti:

- patarimoji kariuomenės vado skiriamų į pareigas karių kandidatūroms siūlyti komisija svarsto karininkų skyrimą į aukštesnio lygio bei vadų pareigas iki majoro lygio pareigų imtinai. Ši

komisija nesvarsto majoro lygio pareigų, kurioms taikomas L3 lygmens parengimas. Kariuomenės vadas tvirtina komisijos sudėtį ir nuostatus;

- krašto apsaugos ministro skiriamų į pareigas karininkų kandidatūroms siūlyti patariamoji komisija atsakinga už vyresniųjų karininkų skyrimo į pareigas svarstymą. Ši komisija nesvarsto majoro pareigų, kurioms netaikoma L3 lygmens parengimas. Krašto apsaugos ministras tvirtina šios komisijos sudėtį ir nuostatus.

Karininkų atrankos kariniams laipsniam suteikti komisijos svarsto kandidatūras karininkų, nuo vyresniojo leitenanto iki pulkininko imtinai kariniam laipsniui suteikti. Prieš kiekvieną komisijos posėdį sudaroma vardinė komisija, kurios nariais ir sekretoriais gali būti tik tie karininkai, kurių turimas karinis laipsnis yra bent vienu lygiu aukštesnis už karininkų, kuriuos komisija atranka aukštesniam kariniam laipsniui suteikti, karinį laipsnį. Krašto apsaugos ministras, atsižvelgdamas į komisijos siūlymus, priima sprendimą dėl siūlymų teikimo Respublikos Prezidentui dėl pulkininko karinio laipsnio suteikimo bei sprendimą dėl nuo majoro iki pulkininko leitenanto imtinai karinio laipsnio suteikimo. Kariuomenės vadas, atsižvelgdamas į komisijos siūlymus, priima sprendimą dėl aukštesnio karinio laipsnio suteikimo iki kapitono karinio laipsnio imtinai. Šie posėdžiai dėl karininkų atrankos aukštesniam kariniam laipsniui suteikti organizuojami atskira tvarka kartą metuose. Sprendimus dėl generolų skyrimo į pareigas ar generolų karinių laipsnių suteikimo, be komisijų nagrinėjimo, priima krašto apsaugos ministras, vadovaudamasis tvarka, nustatyta KASOKTĮ. Aukštesniam kariniam laipsniui suteikti ar skyrimui į aukštesnes pareigas karininkus atrankos komisija atranka vadovaujantis konkurencingumo principu bei atsižvelgiant į:

- individualiojo karininko karjeros plano įgyvendinimo rezultatus, tiesioginių bei aukštesnių vadų išvadas dėl karininko profesinio potencialo aukštesnio lygio pareigų vykdymui;
- sugebėjimą eiti aukštesnio lygio pareigas ir karininko asmenines savybes;
- tai, ar karininkas atitinka reikalavimus, nustatytus skyrimui į naujas pareigas ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimui;
- karininko individualius poreikius ir siekius bei karininko vertinimo rezultatus (konceptija).

Lietuvos kariuomenės vadui ir krašto apsaugos ministrui teikiami atrankos komisijų protokolai, kuriuose nurodomi ir tam tikri trūkumai, kuriuos karys turėtų pašalinti, siekiant aukštesnės karjeros, ir jie priima galutinį sprendimą dėl karininko skyrimo į pareigas ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimo. Esant tarnybiniam būtinumui, Lietuvos kariuomenės vadas ir krašto apsaugos ministras turi teisę priimti sprendimus dėl karininkų skyrimo į pareigas ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimo atrankos komisijos nesvarstytiems kariams (konceptija).

- *atrinktus karininkus paskirti į pareigas ar suteikti aukštesnį karininko laipsnį.* Krašto apsaugos sistemos institucijos personalą administruojantis padalinys, įforminus krašto apsaugos ministro ar jo įgaliotų viršininkų sprendimą dėl karininkų skyrimo į pareigas ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimo, skelbia informaciją KAM interneto puslapyje, stebi ar karys pašalina visus komisijos nustatytus trūkumus ir įvykdo visus reikalavimus, parengia reikalingus įsakymus dėl paskyrimo į pareigas, sudaro ir nuolat atnaujina sąrašus karininkų, atrinktų aukštesniam karininko laipsniui suteikti, stebi ar atrinkti kariai atitinka nustatytiems reikalavimams, neviršijant karininkų ribinių skaičių, rengia įsakymų dėl laipsnių suteikimo projektus. Krašto apsaugos ministras ir Lietuvos kariuomenės vadas nustato kriterijus ir principus aukštesnio karinio laipsnio ir skyrimo į pareigas reitingų nustatymui. Karių motyvacijai kelti karinio parengimo ar specializacijos kursų baigimas turėtų sutapti su jų paskirimu į aukštesnes, su minėtais kursais susijusias, pareigas, o aukštesnio karininko laipsnio, jam atitinkant visus kitus reikalavimus, suteikimas turėtų būti derinamas su paskirimu į aukštesnes pareigas. Ryšium su tuo, individualiuose karjeros planuose turėtų būti suderinti mokymo, skyrimo į aukštesnes pareigas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo terminai (konceptija).

Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintame profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos apraše pažymima, kad karininkų nuo leitenanto iki majoro (išskyrus baigusius Jungtinius vadų ir štabo karininkų kursus) karinio laipsnio imtinai karjeros vadyba vykdoma Lietuvos kariuomenės Mokymo ir personalo valdyboje, o karininkų nuo majoro (baigusią Jungtinius vadų ir štabo karininkų kursus) iki pulkininko karinio laipsnio imtinai – krašto apsaugos ministerijos Personalo politikos ir planavimo departamente.

Šie, tiesiogiai karininkų karjeros planavimą įtakojantys dokumentai, parengti KASOKTĮ pagrindu. Konceptijoje bei vadybos tvarkos apraše nurodoma, kaip vykdomas karininkų karjeros planavimas, kokių veiksmų imamasi, kad karjera būtų planuojama kaip įmanoma geriau, nurodomi ir aprašomi pagrindiniai išsilavinimai, kvalifikacijos kėlimo kursai, kurie sudaro pagrindą siekiant karjeros aukštumų. Šia koncepcija siekiama tobulinti karjeros sistemą, nustatyti pagrindinius principus, gaires, formas bei būdus karjerai įgyvendinti.

## Aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka<sup>4</sup>

Aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V-982 „Dėl aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarko aprašo tvirtinimo“ patvirtintu tvarkos aprašu, kuriame nurodoma, kad aukštesnis karinis laipsnis suteikiamas vadovaujantis atrankos aukštesniam karininko laipsniui suteikti reikalavimais (žr. 10 priedą) ir karininkų reitingavimo rezultatais. Pagrindiniai reikalavimai karininko kariniam laipsniui suteikti yra šie:

- norminiais dokumentais nustatytas, pagal turimą karinį laipsnį, išstarnautas nustatytas laikas;
- reikiamas išsilavinimas;
- tam tikro laipsnio suteikimui reikalingas minimalus karinio parengimo lygis;
- nustatytą laiką išstarnautos pareigos, reikalingos aukštesnio laipsnio suteikimui;
- asmeninių savybių bei profesinio potencialo atitikimas aukštesnėms pareigoms;
- galiojantis atitinkamo reikalingo lygio leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija;
- mokėjimas ne žemesniu kaip antru lygiu vienos iš oficialių NATO kalbų (anglų arba prancūzų) (krašto apsaugos ministro ar kariuomenės vado sprendimu gali būti daromos išimtys);
- galiojanti karo medicinos ekspertų komisijos medicininė pažyma apie tinkamumą profesinei karo tarnybai;
- įskaitytas fizinio parengtumo testas.

Siekiant kuo objektyviau įvertinti karininkus, jų turimą kvalifikaciją, tarnybos patirtį bei eigą, jie yra reitinguojami pagal devynis kriterijus ir įvertinami balais:

### **I kriterijus** – *4 metų veiklos ir potencialo vertinimas* (įvertinimas ir skirti balai):

- „puikiai“ – 4 balai;
- „labai gerai“ – 3 balai;
- „gerai“ – 2 balai;
- jei vertinimai per šį laikotarpį skirtingi – išvedamas balų vidurkis.

### **II kriterijus** – *tarnyba dalinių vadais* (tarnybos laikas pareigose, pareigos, balai):

- ne mažiau 2 metų – pajėgų vado pavaduotojas, junginio vadas – 4 balai;
- ne mažiau 2 metų – dalinio vadas – 3 balai;
- ne mažiau 2 metų – dalinio vado pavaduotojas – 2 balai;

---

<sup>4</sup> Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V-982 „Dėl aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarko aprašo tvirtinimo“ patvirtintas aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarkos aprašas.

- ne mažiau 2 metų – kuopos vadas, laivo vadas, posto viršininkas, eskadrono vadas, aviacijos eskadrilės vadas – 2 balai.

**III kriterijus** – *tarnybos laikas aukštesnėse pagal karinį laipsnį pareigose* (tarnybos laikas, balai):

- ilgiau nei 3 metus – 3 balai;
- nuo 2 iki 3 metų – 2 balai;
- nuo 1 iki 2 metų – 1 balas.

**IV kriterijus** – *tarnybos trukmė pagal turimą karinį laipsnį* (T – privaloma tarnybos trukmė pagal turimą laipsnį (pagal KASOKTĮ), pridedami papildomi tarnybos metai, balai):

- T+4 – 2 balai;
- T+3 – 1,5 balo;
- T+2 – 1 balas;
- T+1 – 0,5 balo;
- T+5 ir ilgiau – 0 balų.

**V kriterijus** – *parengimo lygis* (kursai, balai):

- strateginio lygmens – 2 balai;
- operacinio lygmens – 1,5 balo;
- pradinio operacinio lygmens – 1 balas;
- taktinio lygmens – 0,5 balo.

**VI kriterijus** – *mokymo institucijų klausytojų vadai, instruktoriai, kursų viršininkai* (tarnybos laikas, balai):

- ilgiau nei 3 metus – 1,5 balo;
- nuo 2 iki 3 metų – 1 balas;
- nuo 1 iki 2 metų – 0,5 balo.

**VII kriterijus** – *tarptautinės operacijos* (rotaciniai laikotarpiai, balai):

- 2 ir daugiau – 1 balas;
- 1 – 0,5 balo.

**VIII kriterijus** – *aukštesnio lygmens padaliniai* (tarnybos laikas operacinio ar strateginio lygmens padalinyje, balai):

- ilgiau kaip 2 metus – 1 balas;
- nuo 1 iki 2 metų – 0,5 balo.

**IX kriterijus** – *išsilavinimas* (išsilavinimas, balai):

- magistro ir aukštesnis mokslinis laipsnis – 1 balas.

Jei pagal reitingavimą keletas karininkų surenka vienodą bendrą balų skaičių, tai pirmenybė teikiama:

- už veiklos ir potencialo kriterijų (I kriterijus) surinkusiam daugiau balų;
- ilgiau tarnavusiam/tarnaujančiam dalinių (padalinių) vadu (II kriterijus);
- daugiau laiko užimančiam aukštesnio lygio pareigas (III kriterijus);
- pagal turimą karinį laipsnį ilgiau ištarnavusiam karininkui (IV kriterijus).

Atitinkamoms komisijoms medžiagą rengia:

- krašto apsaugos ministerijos Personalo departamentas rengia medžiagą, susijusią su nuo majoro iki pulkininko karinio laipsnio suteikimu. Medžiagos parengimui reikalingus karininko duomenis departamentui pateikia dalinio (padalinio), kuriame karys tarnauja, personalo administravimo skyrius;

- Lietuvos kariuomenės Jungtinio štabo Personalo ir administravimo valdyba J1 rengia medžiagą, susijusią su vyresniojo leitenanto ir kapitono karinio laipsnio suteikimu. Karininko tarnybos vietos personalo administravimo skyrius pateikia minėtai valdybai visus, medžiagos parengimui, reikalingus duomenis apie karį.

Gautą medžiagą personalą administruojantys padaliniai apibendrina, patikrina, padaro bendrus sąrašus ir pateikia patariamajai komisijai, kuri nagrinėja teikiamų aukštesniam kariniam laipsniui suteikti kandidatų sąrašą, vykdo jų atranką aukštesniam kariniam laipsniui suteikti. Patarioji komisija savo siūlymus teikia kariuomenės vadui derinimui, o kariuomenės vadas savo išvadas ir siūlymus, kartu su komisijos protokolu, pateikia krašto apsaugos ministrui sprendimo priėmimui.

Šiame dokumente smulkiai paaiškinama aukštesnių laipsnių suteikimo tvarka, procesas, kaip vyksta laipsnių suteikimas, kokia institucija už ką yra atsakinga ir kokiais kriterijais vadovaujantis reitinguojami karininkai. Išsamiai aprašytas karininkų reitingavimas yra labai naudingas tiek karininko karjerą administruojančiam padaliniui, kas palengvina jų darbą, patariamajai komisijai priimant sprendimus, tiek ir pačiam karininkui, aiškiai apibrėžiant kriterijus, kuriuos jis turi atitikti siekdami aukštesnio karinio laipsnio suteikimo.

### **2.3. Užsienio šalių ir Lietuvos kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemų lyginamoji analizė**

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva yra NATO bei kitų tarptautinių organizacijų narė, ji turi prisitaikyti prie šių šalių ir diegti šių šalių pasiektus laimėjimus savo šalyje visose srityse, įskaitant ir kariuomenę. Šiame skyrelyje bus pristatytos ir analizuojamos kelėtos šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemos bei lyginamos su Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros planavimo sistema. Analizuojant karjeros sistemas bus trumpai pristatomi karjeros procesai nuo karininkų patekimo į profesinę karo tarnybą iki jų išėjimo į atsargą. Vėliau bus lyginamos visų nagrinėtų šalių karininkų karjeros sistemos su Lietuvos kariuomenėje egzistuojančia sistema, ieškoma panašumų bei skirtumų.

#### **Danijos ginkluotojų pajėgų karininkų karjeros planavimo sistema<sup>5</sup>**

Į Danijos ginkluotųjų pajėgų sistemą karininkais kariai gali patekti tik baigę nacionalinę karo akademiją ir nejaunesni kaip 18 m. bei nevyresni kaip 25 m. Atsižvelgiant į tai, kad Danijos ginkluotosios pajėgos paremtos mobilizacijos principu, profesinės karo tarnybos karininkų ginkluotosiose pajėgose yra maža dalis, todėl nustatomas labai tikslus karininkų ir pareigybių skaičius. Yra daug skirtumų tarp rezervo bei profesinės karo tarnybos karininkų, pradedant parengimu, resursų parengimui skyrimu, laipsnio suteikimu ir t.t.

Karininko karjera iki kapitono karinio laipsnio vykdoma pakankamai sklandžiai, kadangi tam nėra didelių apribojimų, o siekiantiems aukštesnio karinio laipsnio karininkams privalomas štabo karininko išsilavinimas, aukštesnio karinio laipsnio pareigos. Tačiau išimtiniais atvejais kapitono karinio laipsnio karininkui, siekiant patenkinti ginkluotųjų pajėgų poreikį užpildyti tam tikras nepopuliarias pozicijas, ir nebaigusiems minėtų kursų, gali būti suteikiamas majoro karinis laipsnis. Iki majoro karinio laipsnio karininkai į pareigas skiriami pagal jų funkcines sritis, atsižvelgus į šių pozicijų užėmimui reikalingus kvalifikacinius reikalavimus, karininko asmeninę patirtį bei išsilavinimą, o aukštesnio nei majoro karinio laipsnio suteikimui būtinas gynybos koledžo baigimas. Karininkas,

---

<sup>5</sup> - Danijos ginkluotųjų pajėgų personalo doktrina. Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall. 2012 m. [http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets\\_personellh%C3%A5ndbok\\_-\\_Del\\_B\\_Forvaltning\\_av\\_befall.pdf](http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets_personellh%C3%A5ndbok_-_Del_B_Forvaltning_av_befall.pdf)

- NATO RTO technical report 34, Officer Selection, chapter 2, 2001. 13-17 p.

- Danijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis <http://www2.forsvaret.dk/Pages/forside.aspx>

besirūpindamas savo karjera, bet kada personalo skyriuje gali užpildyti specialią formą, kurioje nurodytų savo pageidavimus dėl tolimesnės tarnybos ir šią formą suderinti su tiesioginiu viršininku.

Karininkams taip pat gali būti suteikiamas laikinasis karinis laipsnis, atsižvelgiant į vyriausybės nustatytus limitinius karininkų skaičius bei siekiant užpildyti sistemoje esančias laisvas pozicijas, kai jų užpildymui tinkamo personalo, atitinkančio šiai pozicijai keliamus reikalavimus, nėra bei karininkams, paskirtiems į NATO ar ES karinių struktūrų pozicijas.

Danijos ginkluotųjų pajėgų karininkų karjera laikoma ilgalaikė, kadangi visi karininkai sistemoje gali tarnauti iki sukaks 60 metų amžiaus, tuo tarpu, kai pensijinis amžius civiliniame Danijos sektoriuje yra 67 metai, o nuo 55 metų amžiaus karininkai nebekeliami į kitas pareigas. Žinoma paliekama galimybė karininkams išeiti iš sistemos savo noru anksčiau šio minėto laiko, tačiau tokiu atveju jiems priklausanti paskaičiuota pensija pradeda mokėti tik sukakus karininkui 67 metus. Išėjusiems į atsargą karininkams nustatyta 75 proc. paskutinių atlyginimų dydžio pensija. Taip pat Danijos ginkluotosiose pajėgose įdiegta karininkų perkvalifikavimo sistema, padedanti kariams prisitaikyti prie gyvenimo sąlygų išėjus iš ginkluotųjų pajėgų sistemos.

### **Didžiosios Britanijos ginkluotojų pajėgų karininkų karjeros planavimo sistema<sup>6</sup>**

Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų, sudarytų iš sausumos, karinių jūrų ir karinių oro pajėgų, karininkų karjeros planavimo sistema, kartu su personalo atranka ir karininkų rengimu, priklausomai nuo pajėgų rūšies, yra skirtinga. Plačiau bus nagrinėjamos Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų pagrindą sudarančios sausumos pajėgos, analizuojama būtent šios pajėgų rūšies karininkų karjera.

Karininkų luomas šioje šalyje yra labai vertinamas ir dauguma anglų šią profesiją laiko prestižo reikalu.

Yra numatyta daug įvairiausių patekimo į ginkluotąsias Didžiosios Britanijos pajėgas būdų. Jaunuoliai, sukakę 16 – 17 metų amžiaus, turi galimybę mokytis sukarintose mokyklose ir besimokydami jose įgyti bazinį karinį parengimą, kartu įgyjant ir vidurinį išsilavinimą. Šių mokyklų baigimas suteikia lengvatų stojant į aukštąsias mokyklas. Iš civilinio gyvenimo, netarnavę privalomojoje karo tarnyboje, asmenys, planuojantys tapti karininkais, į karo mokymo įstaigas

<sup>6</sup> - Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų internetiniai puslapiai: <http://www.forcesreunited.org.uk/reunions/1/army>  
<http://www.armedforces.co.uk/>  
<http://www.army.mod.uk/join/22469.aspx>

- Johansen D. (directorate of Army Personnel Strategy HQAG, GBR). Military recruitment and retention strategies: United Kingdom <http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107/TR-HFM-107-02G.pdf>  
 - RTO technical report, TR-HFM-107, Recruiting and retention of military personnel. 2007. P. 2G-4.



priimami iki 26 metų amžiaus, o tarnaujantiems kariams nustatytas 29 metų amžiaus limitas. Dauguma būsimų karininkų į sistemą ateina jau įgiję aukštąjį civilinį išsilavinimą, į kurių tarnybos stažą laikas, praleistas studijuojant civilinėse mokymo įstaigose, taip pat įskaičiuojamas. Dar vienas būdas tapti karininkais yra karininko laipsnio suteikimas puskarininkio laipsnį turintiems kariams. Pradžioje būsiami karininkai praeina pradinį pėstininko kursą, o vėliau rengiami pagal pasirinktą karinę specializaciją įvairiuose kursuose tiek tarnybos metu paskirtame dalinyje, tiek už jo ribų, tiek ir nuotoliniu būdu. Karininkų profesiniam tobulinimui numatyti įvairūs kursai, pradedant nuo jaunesniųjų vadų, kariuomenės štabo kolegijos ar Didžiosios Britanijos štabo koledžo organizuojamų kursų ir baigiant įvairiais kursais užsienio gynybos koledžuose.

Karininku į profesinę karo tarnybą priimtas karys gali sudaryti trumpojo periodo sutartį (iki 3 metų), po kurios sudarymo praėjus 2 metams karininkas gali sudaryti sekančią vidutinio periodo sutartį (16 metų), kurios galiojimui baigiantis gali būti sudaryta normalaus periodo sutartis, kuria vadovaujantis karys gali tarnauti iki 34 metų stažo arba kol sukaks 60 metų amžius.

Visi jaunieji karininkai savo karininko karjerą pradeda ir ją, nuo leitenanto iki majoro karinio laipsnio suteikimo, tęsia tarnaudami taktinio lygio padaliniuose. Naujoms pareigoms užimti karininkai turi būti ištarnavę atitinkamu laipsniu tam tikrą minimalų laiko tarpą, turėti išsilavinimą bei stažą ir teigiamai įvertintą atestaciją. Siekdami aukštesnio karinio laipsnio suteikimo leitenanto karinį laipsnį turintys karininkai šiuo laipsniu ginkluotosiose pajėgose turi ištarnauti 2 metus, kapitonas – 5 metus, majoras – 3 metus ir dar papildomai 1,5 metų atskiro dalinio vadu (bataliono lygmuo), o pulkininkas leitenantas – 4 metus atskiro dalinio vadu (pulko lygmuo).

Aukštesnio karinio laipsnio iki majoro suteikimui privaloma teigiamai įvertinta atestacija bei aukštesnio karinio laipsnio pareigos, o aštuonis metus iš eilės negavus aukštesnio karinio laipsnio (iki majoro) karininkai išleidžiami į atsargą ir gali likti dirbti ginkluotosiose pajėgose užimant civilines pareigas. Atestacija vykdoma kartą metuose. Karjera iki majoro karinio laipsnio suteikimo Didžiosios Britanijos kariuomenėje nėra komplikauta ir praktiškai visiems karininkams, atitinkantiems minimalius reikalavimus, suteikiamas majoro karinis laipsnis, nes dauguma pareigybių šioje kariuomenėje identifikuojamos būtent, kaip majoro laipsnio pareigybės. Pulkininko leitenanto ir aukštesnio karinio laipsnio suteikimui bei aukštesnių pareigų užėmimui būtinas išsilavinimas ir kvalifikacijos kėlimo kursų, organizuojamų nacionaliniuose kariniuose koledžuose, baigimas. Aukštesnio laipsnio pareigų, pradedant nuo majoro karinio laipsnio, palaipsniui mažėja, atsiranda konkurencingumo principas.

Karininkų karjeros planavime, kuris vykdomas iki pulkininko leitenanto karinio laipsnio, aktyviai dalyvauja ir karjeros planus rengia tarpinė reguliari ir trumpalaikė tarnybos komisijos, kas padaro šį planavimą gana sudėtingu.

Karininkai, pradėdant nuo majoro karinio laipsnio ir aukščiau, į atsargą išleidžiami sukakę 60 metų amžiaus arba turintys 34 metų tarnybos stažą, tuo tarpu, kaip civiliniame sektoriuje pensijinis amžius yra 65 metai. Dėl šios priežasties karininkų karjeros planavimo sistema Didžiosios Britanijos sausumos pajėgose yra laikoma ilgalaike.

### **Kanados ginkluotojų pajėgų karininkų karjeros planavimo sistema<sup>7</sup>**

Į Kanados ginkluotąsias pajėgas galima patekti keliais būdais. Pirmu variantu karininkais kariai į ginkluotųjų pajėgų sistemą patenka baigę aukštąją karo mokyklą, o antras patekimo būdas, kai asmenys su civiliniu išsilavinimu priimami kurios nors specifinės funkcinės srities specialistu (medikas, teisininkas ir t.t.).

Po mokslų aukštojoje karo mokymo įstaigoje, karininkui suteikiamas pirmasis, leitenanto karinis laipsnis. Šių karininkų karjera toliau vystoma karjeros karininkų kryptimi, kurios sėkmingam vystymui privaloma teigiama atestacija, aukštesnių pareigų užėmimas bei aukštesnio karinio laipsnio suteikimas. Skiriant karį į aukštesnes pareigas, jis gali būti paskirtas vadovujančių (tarnyba iki 2 metų) ar nevadovujančių (tarnyba iki 3 metų) pareigų užėmimui. Aukštesniam karininkui karininko laipsniui suteikti privilegijos taikomos vadovujančias pareigas užėmusiam karininkui, kadangi Kanados ginkluotose pajėgose vyrauja nevadovujančios pareigos, o vadovujančių pareigų yra labai mažai. Vadovujančių pareigų užėmimas įtakoja ir sutarties pratęsimo laiką. Svarstant karininkų kandidatūras aukštesnėms pareigoms užimti, atsižvelgiama į kario individualius karjeros planus, kompetenciją, karinio profesinio orientavimo bei rengimo kursų baigimą. Tarnybos ginkluotose pajėgose metu karjeros karininkai užima eilę pareigų, kadangi vienoje pareigoje karininkas gali tarnauti ne ilgiau 3 metų.

Karininkui, patekusiam į ginkluotųjų pajėgų sistemą, kaip kažkurios funkcinės srities specialistui, paprastai suteikiamas pirmasis karininko laipsnis yra kapitono. Amžiaus limitas šiems kariams patekti į sistemą nėra. Siekiant pritraukti ir išlaikyti ginkluotosioms pajėgoms reikalingus specifinių funkcinių sričių specialistus, jiems mokamas didesnis atlyginimas nei kitiems karininkams, jie gali keisti tarnybos vietą pagal jų specializaciją nepriklausomai nuo pajėgų rūšies, tačiau jie negali pereiti į karjeros karininkų luomą.

---

<sup>7</sup> - Kanados gynybos ministerijos internetinis puslapis <http://www.canadiansoldiers.com/>  
<http://www.forces.ca/en/page/payscale-131#officersregular-1>

- Perk J. A profile of Canadian forces//Perspectives. No. 75-001-x. 2008. 17-27 p.

- NATO RTO technical report 34, Officer Selection, chapter 2, 2001. 8-13 p.

- RTO technical report, TR-HFM-107, Recruiting and retention of military personnel. 2007. P. 2B-12.

Kanados ginkluotosiose pajėgose yra numatyta keletas sutarčių su karininkais sudarymo etapų. Suteikus karininkui pirmąjį karininko laipsnį ir priėmus jį į profesinę karo tarnybą, tarnybos sutartis su karininku sudaroma 9 metams, kuriai pasibaigus vertinama karininko kompetencija. Praktika rodo, kad praktiškai visų karininkų kompetencija būna įvertinama teigiamai ir su tokiais karininkais pratęsiama tarnybos sutartis dar 11 metų, tačiau nekompetentingi ir neperspektyvūs karininkai atleidžiami iš tarnybos ir su jais sutartis nepratęsiama. Šio, kaip trumpojo įvardinto periodo, metu iš ginkluotųjų pajėgų atleisti ar savanoriškai iš sistemos išėję karininkai, nepretenduoja į karinę pensiją. Sūėjus ir šios sutarties terminui vertinama karininkų karjera, jų pasiekimai. Karininkai, kuriems baigiantis šios sutarties galiojimui nebuvo suteiktas majoro ir aukštesnis karinis laipsnis, išleidžiami į atsargą. Šiuo periodu, viduriniu, išleistiems į atsargą ar savo noru netęsiantiems tarnybos sutarties karininkams, nustatyta 40 proc. nuo paskutinių atlyginimų dydžio pensija. Kompetentingi majoro ir aukštesnio karinio laipsnio karininkai šiuo periodu pratęsia tarnybos sutartį iki kol sukaks 55 metų amžiaus. Karjeros pabaigos periodu laikomas laikotarpis nuo 20 metų aktyvios tarnybos iki karininko išleidimo į atsargą (karjeros karininkams 55 metai, specialistams – 60 metų). Sukakus karininkui 55 metų, pasibaigus šios sutarties galiojimo terminui ir išleidus karininką į atsargą, jo nustatytos pensijos dydis yra 75 proc. paskutinių atlyginimų dydžio.

Yra nustatytas minimalus laiko intervalas, kiek karininkas turi išstarnauti nuo vieno karinio laipsnio iki kito, siekiant aukštesnio karinio laipsnio suteikimo. Karininkų aukštesniam kariniam laipsniui suteikti leitenantas ir vyresnysis leitenantas savo laipsniu turi išstarnauti nemažiau 2 metų, kapitonas ir majoras – nemažiau 3 metų, o pulkininkas leitenantas taip pat nemažiau 2 metų. Generolams stažo reikalavimai netaikomi. Nuo majoro ir aukštesnio lygio pareigų užėmimui karininkų kandidatūros svarstomos centralizuotai, atkreipiant dėmesį į karininkų tarnybos laiką, išsilavinimą bei atestacijos rezultatus.

Karininkų išleidimo į atsargą amžius priklauso nuo turimo karinio laipsnio ir kario amžiaus. Nuo leitenanto iki kapitono karinį laipsnį turintys karininkai į atsargą išleidžiami sukakę 45 metus (karininkai specialistai sukakę 50 metų), majorai – 47 metų (specialistai – 55 m.), pulkininkai leitenantai – 51 m. (specialistai – 58 m.), aukštesnių karinių laipsnių karininkai pradėdant pulkininku į atsargą išleidžiami sukakę 55 metų (specialistai – 60 m.).

Kanados karininkų karjeros sistema yra ilgalaikė, apribota karininko amžiaus ir turimo karinio laipsnio.

## Olandijos ginkluotojų pajėgų karininkų karjeros planavimo sistema<sup>8</sup>

Į Olandijos ginkluotąsias pajėgas galima patekti baigus karo mokyklą ar nacionalinę karo akademiją arba turint išskirtinės specialybės aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Karo mokyklą baigę karininkai neįgyja aukštojo akademinio išsilavinimo ir karininko karjerą tęsia, kaip ne karjeros karininkai. Karjeros karininkais laikomi karininkai, studijavę nacionalinėje karo akademijoje pagal 4 m. studijų programą ir įgiję aukštąjį akademinį išsilavinimą. Esant ginkluotųjų pajėgų specifinių specialybių specialistų poreikiui, tokie specialistai, turintys civilinį aukštąjį universitetinį išsilavinimą, gali būti priimami į sistemą karininkais tik baigę bazinio karinio rengimo vadų kursus, kurie tęsiasi 10 savaičių. Šiems specialistams taikomi tokie patys reikalavimai, kaip ir karjeros karininkams. Visiems be išimčių, į ginkluotąsias pajėgas priimtiems karininkams, suteikiamas pirmasis karinis laipsnis yra leitenanto laipsnis. Visų tipų ir lygmens karininkai, kaip nustatyta Olandijos ginkluotųjų pajėgų karininkų karjeros koncepcijoje, aktyviai dalyvauja savo karjeros planavimo procese, siekdami įgyti reikalingų profesinių žinių, patirties bei karinio parengimo tam tikrą lygį. Visa tai privaloma siekiant aukštesnių pareigų, aukštesnio karinio laipsnio bei karjeros aukštumų.

Olandijos ginkluotosiose pajėgose atranka į naujas pareigas ar į kvalifikacijos kėlimo kursus vykdoma atsižvelgiant į karininkų turimus karinius laipsnius.

Ne karjeros karininkams suteiktas aukščiausias karinis laipsnis gali būti majoro karinis laipsnis, tačiau tai yra didelis pasiekimas, kadangi dauguma šio tipo karininkų tarnybą ginkluotosiose pajėgose baigia tarnaudami kapitonais. Majoro karinio laipsnio suteikimui ne karjeros karininkams būtina užimti majoro lygmens pareigas. Dažniausiai šie karininkai tarnauja taktinio lygmens daliniuose, rečiau – brigados lygio vienetė. Tarnybos intervalai nuo vieno karinio laipsnio iki kito, lyginant su karjeros karininkais, yra pailginti. Tik labai kompetentingi, įgiję aukštąjį akademinį išsilavinimą, kurių turimos žinios bei patirtis prilygsta karjeros lygio karininkams, gali būti pervesti į karjeros karininkus ir siekti karjeros aukštumų, neapsiribodami aukščiausiu galimu suteikti majoro kariniu laipsniu.

Įprastai karjeros karininkams gali būti suteiktas pulkininko leitenanto karinis laipsnis, kadangi aukštesnių karinių laipsnių suteikimui didelė konkurencija atsiranda dėl ginkluotųjų pajėgų nustatytų poreikių. Karo koledžą, būtiną pulkininko karinio laipsnio suteikimui, baigia tik labai maža dalis

---

<sup>8</sup> - <http://www.werkenbijdelandmacht.nl/c/137/Specialistenopleiding.html>

- NATO RTO technical report 34, Officer Selection, chapter 2, 2001. 23-26 p.

- Olandijos karinės tarnybos įstatymas. 1931 m. [http://www.st-ab.nl/wetten/0205\\_Militaire\\_Ambtenarenwet\\_1931\\_MAW.htm](http://www.st-ab.nl/wetten/0205_Militaire_Ambtenarenwet_1931_MAW.htm)

karininkų. Atsižvelgus į ginkluotųjų pajėgų poreikius, asmeninius kandidatų nuopelnus, sprendimai dėl generolų karinių laipsnių suteikimo priimami politiniame lygmenyje.

Siekiant, kad aukščiausius kariuomenės postus užimtų tik geriausių išsilavinimą ir didžiausią patirtį turintys karininkai, ginkluotųjų pajėgų štabuose ar brigados ir aukštesnio lygio padaliniuose skiriami tarnauti tik karjeros karininkai.

Tarnybos Olandijos ginkluotosiose pajėgose laikas priklauso nuo karininko amžiaus bei karinio laipsnio. Šis apribojimas taikomas visiems karininkams be išimties. Karininkai, turintys leitenanto, vyresniojo leitenanto karinį laipsnį į atsargą išleidžiami sukakę 50 metų amžiaus, kapitonai – 51 metų, pulkininkams leitenantams bei pulkininkams šis amžius nustatytas 55 metai, generolai majorai bei generolai leitenantai tarnybą gali tęsti iki sukaks 59-61 metų. Visiems karininkams, išleistiems į atsargą, priklausomai nuo turimo karinio laipsnio išleidimo į atsargą metu, nustatoma 60-80 proc. paskutinių atlyginimų dydžio pensija.

Atsižvelgiant į tai, kad karininkai Olandijos ginkluotosiose pajėgose turi galimybę tarnauti iki sukaks 61 metai, karininkų karjeros sistema laikoma ilgalaikė.

### **Norvegijos ginkluotųjų pajėgų karininkų karjeros planavimo sistema<sup>9</sup>**

Norvegija, kaip ir kitos šalys, prisitaiko prie nuolat besikeičiančios situacijos ir, atsižvelgusi į situacijos pokyčius, peržiūri ir ginkluotųjų pajėgų planus, tuo pačiu koreguodama ir karininkų karjeros planavimo sistemą. Paskutinį kartą Norvegijos ginkluotųjų pajėgų karininkų rengimo tvarka buvo peržiūrėta ir pakoreguota 2008 metais. Po šių metų pasikeitė karininkų patekimo į ginkluotųjų pajėgų sudėtį tvarka.

Iki 2008 metų visi asmenys, norintys patekti į profesinę karo tarnybą ir tarnauti karininkais, iš pradžių turėjo atlikti privalomąją pradinę karo tarnybą, po kurios norintys tapti karininkais kariai dalyvaudavo konkurse į karo mokyklą. Konkurso metu būdavo atrenkami tik tie kariai, kurie privalomosios tarnybos metu buvo geriausiai užsirekomendavę, stropiausi ir pažangiausi. Atrenkamų karių skaičius buvo derinamas su ginkluotųjų pajėgų poreikiu. Į karo mokyklą įstoję ir po vienerių metų mokslo ją sėkmingai baigę kariai vienerius metus tarnybą tęsdavo kariniuose daliniuose, seržanto

<sup>9</sup> - Norvegijos Gynybos ministerijos internetinis puslapis <http://www.regjeringen.no/en/dep/fd.html?id=380>

- gynybos studija [http://www.nrk.no/contentfile/file/1.3948498!Forsvarssjefens\\_For\\_100667a.pdf](http://www.nrk.no/contentfile/file/1.3948498!Forsvarssjefens_For_100667a.pdf)

<http://rapporter.ffi.no/rapporter/2008/00606.pdf>

- Norvegijos karo akademijos internetinis puslapis <http://hogskolene.forsvaret.no/krigsskolen/Sider/krigsskolen.aspx>

- Gynybos personalo vadovas B dalis personalo valdymas (Gynybos štabo viršininkas/personalo departamentas 2012 m. kovo 28 d.) [http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets\\_personellh%C3%A5ndbok\\_-\\_Del\\_B\\_Forvaltning\\_av\\_befal.pdf](http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets_personellh%C3%A5ndbok_-_Del_B_Forvaltning_av_befal.pdf)

pareigose, po kurios, norintys tapti karininkais, kariai mokslus galėjo tęsti Norvegijos karo mokykloje pagal pasirinktinai dviejų arba pagal keturių metų studijų programas. Nuo šio pasirinkimo labai priklausė tolimesnė karininkų karjera, kadangi laipsnių suteikimas Norvegijos ginkluotosiose pajėgose tiesiogiai priklausė nuo įgytos kvalifikacijos bei išsimokslinimo.

Tačiau, kaip jau buvo minėta anksčiau, po 2008 m. karininkų rengimo sistema pasikeitė. Šiuo metu į Norvegijos karo mokyklą atrinkti kariai pirmus metus baigia bazinius karių rengimo kursus, vėliau tęsia 3 metų studijas karo mokykloje pasirinktos krypties studijų programoje, kurias sėkmingai baigus ir įgijus aukštąjį išsilavinimą kariams suteikiamas pirmasis karininko laipsnis ir jie paskiriami į dalinius tęsti karinės tarnybos. Į karo mokyklą įstojusiems, civilinėse mokymo įstaigose įgytą aukštąjį išsilavinimą turintiems, kariams po bazinio rengimo kursų suteikiamas pirmasis karininko karinis laipsnis ir jie paskiriami į karininkų pareigas. Karo mokykloje būsimi karininkai rengiami po bazinio rengimo kursų pasirinktai specializacijai (logistas, ryšininkas ir t.t.), o vėliau iki pulkininko leitenanto rotuojami pasirinktą karinę specializaciją atitinkančiose pareigose. Perorientavimas ar perėjimas į kitą karinę specializaciją nenumatytas. Karininkai sistemoje ruošiami pagal vieną modelį jų neskirstant į išskirtinių specialybių specialistus. Specialistų ar karjeros lygių karininkų išskyrimo Norvegijos ginkluotosiose pajėgose nenumatyta.

Iki kapitono laipsnio įskaitinai Norvegijos ginkluotosiose pajėgose nėra nustatyta jokių specialių reikalavimų, kuriuos personalas, pretenduojantis į laipsnio suteikimą, turėtų atitikti, apart nustatyto laiko intervalo, kurį karininkas turi ištarnauti nuo vieno laipsnio suteikimo iki kito. Norėdami užimti majoro ir aukštesnes pareigas, karininkai privalo būti įgiję tam tikrą nustatytą išsilavinimą, patirties, baigę profesinio orientavimo kursus, teigiamai įvertinta jų kompetencija paskutinėse užimamose pareigose. Į numatomas pareigas karininkai atrenkami iš kelėtos kandidatų laikantis konkurencingumo principo.

Karininkui, paskirtam į aukštesnio karinio laipsnio pareigas ir metus laiko dėl atitinkamų priežasčių negavus jo pareigas atitinkančio laipsnio, gali būti suteikiamas laikinasis karinis laipsnis iki pareigas atitinkančio laipsnio suteikimo. Norvegijos ginkluotosiose pajėgose vyrauja vadovaujančios (tarnyba iki 2 metų) ir bendro pobūdžio (tarnyba iki karininko atrinkimo į kitas pareigas ar išėjimo į atsargą) pareigybės. Bendrojo pobūdžio pareigose karininkas tarnauja ne mažiau 3 metų iki atrinkimo į kitas pareigas. Majoro laipsnio suteikimui kapitonams privalu atitikti konkrečioms kvalifikaciniais reikalavimams, praėjus specialią atranką, baigti 3 mėnesių štabo karininkų kursus, o busimiems pulkininkams leitenantams privalomi vienerių metų gynybos štabo karininkų kursai. Visose Norvegijos ginkluotojų pajėgų rūšyse pritaikoma ta pati karininkų karjeros vadybos sistema.

Karininkai Norvegijos ginkluotosiose pajėgose gali tarnauti 40 metų arba kol jiems sukaks 60 metų. Civiliai asmenys Norvegijoje į pensiją išleidžiami sukakę 67 metų. Į atsargą išleistiems karininkams priklauso pensija, kurios dydis yra du trečdaliai nuo paskutinių metų atlyginimo dydžio.

Atsižvelgdami į karininkų išleidimo į atsargą amžių, šią Norvegijos ginkluotųjų pajėgų karininkų karjeros sistemą galima laikyti pilnaverte, į ilgalaikę karininko profesiją orientuotą, karjera.

### **Karininkų karjeros planavimo sistemų palyginimas**

Pradedant lyginti skirtingų šalių karininkų karjeros sistemas lyginimą reikia pradėti nuo karininko statuso siekiančių asmenų patekimo į kariuomenę būdų. Išnagrinėjus Lietuvos bei kitų užsienio šalių karininkų karjeros sistemas galima teigti, kad patekti į karinę sistemą galima įvairiais būdais. Šie būdai priklauso nuo šalies, jos karinės bei švietimo struktūros, reikalavimų būsimiems karininkams ir daug kitų veiksnių. Tačiau nepaisant kai kurių skirtumų, visose šalyse karininko profesija laikoma viena ir prestižiškiausių profesijų, todėl kiekviena šalis karininką mato išsilavinusį, fiziškai ir psichologiškai stiprų, motyvuotą, intelektualų lyderį, kuris ateityje sugebėtų profesionaliai vadovauti ginkluotosioms pajėgoms. Būtent tokius karininkus rengia specifinės aukštosios karo mokyklos, kuriose būsimas karininkas įgyja visas, tolimesnei tarnybai būtinas, pradines žinias, profesinius įgūdžius. Karininkų priėmimas į karinę sistemą po aukštosios nacionalinės karo mokyklos baigimo, įgijus aukštąjį universitetinį išsilavinimą, taikomas visose analizuotose šalyse, išskyrus Kanadą ir Didžiąją Britaniją. Didžiojoje Britanijoje dauguma karininkų į profesinę karo tarnybą ateina su aukštuoju civiliniu išsilavinimu, todėl metai, praleisti studijuojant civilinėse aukštosiose mokymosi įstaigose įskaičiuojami į bendrą tarnybos stažą. Taip pat šioje šalyje, atsižvelgiant į tai, kad karininko profesija čia laikoma prestižo reikalu, jaunuoliams (16-17 metų), anksčiau atradus savo pašaukimą, sudarytos sąlygos mokytis sukarintose mokyklose, kuriose jie įgyja vidurinį išsilavinimą bei bazinį karinį parengimą ir kas ateityje suteikia jiems privilegijų stojant į aukštąsias mokyklas. Sėkmingos karininko karjeros vystymui visų šalių karininkams privalomas aukštasis išsilavinimas, nepaisant to, kad kai kurių šalių karo mokyklos tokio išsilavinimo nesuteikia. Kitas būdas patekimo į karinę sistemą karininku, taikomas išskirtinai Lietuvos kariuomenėje, yra užsienio aukštųjų karo mokyklų baigimas ir aukštojo išsilavinimo įgijimas. Visos nagrinėjamos šalys propaguoja asmenų, su civiliniu aukštuoju išsilavinimu, priėmimą į karinę sistemą, taip siekiant pritraukti tam tikrų specifinių sričių specialistus (medikai, teisininkai ir t.t.). Tačiau visose karinėse sistemose bazinis karininkų karinis parengimas privalomas karininko laipsnio suteikimui. Išskirtinai Didžioji Britanija taiko dar vieną karių priėmimo į karininkų luomą būdą, kai karininko laipsnis suteikiamas puskarininkio laipsnį turintiems kariams.

Apibendrinant galima teigti, kad į šiame darbe nagrinėjamų šalių karines sistemas karininkais galima patekti baigus nacionalinę karo mokyklą, kurioje nesuteikiamas aukštasis išsilavinimas, po nacionalinių aukštųjų karo mokymo įstaigų, įgyjant aukštąjį išsilavinimą, baigimo, baigus užsienio aukštąsias karo mokyklas, puskarininkio karinį laipsnį turinčiam kariui suteikus karininko laipsnį, bei turint aukštąjį civilinį išsilavinimą ir baigus bazinius vadų rengimo kursus.

Skirtingos nagrinėjamos šalys kandidatams į karininkus taiko skirtingus reikalavimus. Jie vėlgi priklauso nuo vykdomos šalies karinės politikos. Vienas iš kriterijų yra amžius. Nustatyta žemiausia amžiaus riba nuo kada ir aukščiausia iki kada asmuo gali patekti į karinę sistemą susieta su švietimo įstatymu, kada busimas karininkas įgyja vidurinį išsilavinimą, būtiną studijoms karo mokykloje. Atsižvelgiant į tai, kad karo mokyklose kariai mokomi elgtis su ginklais, tam tikruose įstatymuose apibrėžtas amžius, kurį sukakę asmenys gali naudotis ginklu, taip pat įtakoja žemutinę amžiaus ribą priimant karius į kariuomenę. Aukštesnioji amžiaus riba surišta su karininko aukštesnio karinio laipsnio suteikimui nustatytu tarnybos viename laipsnyje laiku. Ši riba nustatoma tokia, kad karininkas laiko atžvilgiu turėtų galimybę gauti aukštesnį karinį laipsnį. Visose nagrinėjamose šalyse į aukštąsias karo mokyklas priimami jaunuoliai, sukakę 18 metų. Tačiau aukštesnioji asmenų priėmimo į karines mokyklas riba skirtinga. Lietuvoje busimi kariūnai nebaigę bazinių karinių mokymų (privalomosios karinės tarnybos) į karo akademija priimami iki 23 m., o po bazinių karinių mokymų iki 25 metų amžiaus (specifinių karinių specialybių kariams, turintiems aukštąjį civilinį išsilavinimą amžiaus apribojimai netaikomi), tuo tarpu, kai Didžiojoje Britanijoje šis amžiaus apribojimas bazinio parengimo neturintiems kariams yra 26 m., o tarnaujantiems – 29 m. Danijoje aukščiausia amžiaus riba, kai busimas karininkas priimamas į karinę mokymo įstaigą, yra 25 m., o Kanadoje apribojimo amžiuje nėra. Likusiose Norvegijos ir Olandijos karinėse struktūrose toks amžiaus apribojimas nežymimas.

Būsimų karininkų parengimas skiriasi nuo karinio rengimo programų bei nuo laiko, praleisto studijuojant karo mokyklose. Visose nagrinėjamose šalyse karininkai parengiami per 4 m. Baziniai kariniai mokymai trunka nuo 3 mėnesių (Lietuvoje 12 sav.) iki 1 metų (Norvegijoje), o bazinis jaunesniųjų vadų parengimas (turintiems civilinį aukštąjį išsilavinimą) vyksta nuo 10 sav. (Olandija) iki 3 m. (Lietuvoje, studijuojant tik šeštadieniais).

Aukštasis išsilavinimas privalomas visų analizuotų šalių karinėse sistemose tarnaujantiems karininkams (Olandijos kariuomenėje išimtis taikoma ne karjeros karininkams), tačiau tokiose šalyse, kaip Lietuva ir Olandija, aukštesnių karininkų kariniam laipsniui suteikti reikalaujama turėti ir magistro laipsnį, o Norvegijoje šio lygmens išsilavinimas suteikia privilegijų kandidatams į aukštesnes pareigas.

Pradedant rengti būsimą karininką, būtina atkreipti dėmesį į tai, kokios specializacijos karininkų paklausa kariuomenėje yra didžiausia. Analizuotų šalių kariuomenėse tam tikros srities specialistai



(logistas, operacininkas ir t.t.) pradedami rengti jau karo mokykloje arba specialiuose kursuose. Visose šalyse apart Lietuvos ir Danijos profesinis būsimų karininkų orientavimas pradedamas nuo įstojimo į karo mokyklą, o Lietuvoje ir Danijoje baigę karo mokymo įstaigą, kaip bendrųjų karinių specialybių karininkai tam tikros profesinės specializacijos įgijimui siunčiami į specialius kursus. Įgijęs tam tikrą karinę specialybę Norvegijos ir Kanados kariuomenių karininkai savo karjerą tęsia tik toje srityje. Olandijos karininkų luomo atstovai specializaciją gali keisti įgiję tam reikalingą išsilavinimą, o Lietuvos ir Danijos kariuomenėse tarnaujantys karininkai specializaciją gali keisti tik iki kapitono karinio laipsnio suteikimo. Naujas pareigas Lietuvos ir Olandijos karininkai gali užimti dar neturėdami naujoms pareigoms reikalingo išsilavinimo ir tik jas užėmę gali būti siunčiami į specialius kursus.

Bandomasis laikotarpis į karinę sistemą priimtiems karininkams, nagrinėjamosiose šalių karinėse struktūrose, netaikomas. Skiriasi tik sutarčių sudarymo terminai. Lietuvos kariuomenėje su pirmąjį karininko laipsnį gavusiu karininku sudaroma tarnybos sutartis, laiką joje nurodant iki karininkui sukaks leitenanto laipsniu išėjimo į atsargą amžius (35 m.), su kitais karininkais sudaromas tarnybos sutartis iki 5 m. (atsižvelgiama į karininko amžių, karo medicinos ekspertines išvadas ir t.t.). Didžiojoje Britanijoje pirmoji karininko tarnybos sutartis sudaroma 3 m. terminui, kuriai pasibaigus karininkas turi galimybę tarnybą tęsti sudarydamas tarnybos sutartį 16-kai metų ir paskutinė sutartis sudaroma iki karininkui sukaks 60 m. amžius arba kol karininkas pasieks 34 m. tarnybos stažą. Atitinkamai Kanados ginkluotosios pajėgos su naujuoju karininku sudaro tarnybos sutartį 9 m. terminui, kuriam pasibaigus, jis turi galimybę sutartį pratęsti dar 11 metų. Išstarnavęs kariuomenėje 20 metų karininkas gali pasirašyti sutartį, pagal kurią jis tarnybą gali tęsti iki sukaks 55 metų (išskirtinių specialybių specialistai iki 60 m.).

Visos kariuomenės turi tam tikrus nustatytus lygius, kuriais vadovaujasi karo tarnyboje. Karininkai siekdami karjeros turi pereiti nuo žemiausio iki aukščiausio lygio. Karininko karjera prasideda baziniame lygyje, kur jis įgyja pradinių žinių ir profesinių įgūdžių, reikalingų sekančiam, taktiniam lygmeniui, kuriame patarnavęs tam tikrą savo tarnybos dalį, patobulėjęs įvairiuose kursuose, toliau karininkas perkeliamas į operacinio lygmens pareigas, po kurių jis skiriamas į strateginį lygmenį, iš kurio valdoma visa kariuomenė. Atsižvelgiant į šiuos nustatytus lygmenis, yra baziniai, taktiniai, operaciniai ir strateginiai karininkų karjeros kursai, privalomi tolimesnei karininko karjerai. Iš visų nagrinėtų kariuomenių tik Norvegijoje yra baziniai kursai, štabo karininkų ir gynybos štabo karininkų kursai.

Karininkų karjeros vystymasis, sėkmė bei pasiekti rezultatai labai priklauso nuo to, kokiame karininkų karjeros lygyje karininkas tarnauja profesinėje karo tarnyboje. Kiekvienos iš nagrinėtų šalių kariuomenės sistemos naudoja skirtingus karininkų karjeros lygius, tik Didžioji Britanija ir Norvegija

*karininkų į atskirus lygius neskiro* ir tokiu būdu visiems karininkams be išimčių suteikia galimybes siekti karjeros aukštumų. Taip skatinamas karininkų konkurencingumas ir į kariuomenės aukščiausius postus prasibrauna tik labiausiai to verti karininkai. Labiausiai kariuomenėje vertinami ir pilnavertę karjerą įgyvendinti gali *karjeros* karininkai, kurie į karinę sistemą ateina baigę aukštąją karo mokyklą, įgiję aukštąjį išsilavinimą ir, suteikus jiems pirmąjį karininko laipsnį, tarnybą tęsia nuo žemiausio iki aukščiausio lygmens pareigų. Karjeros karininkų kryptį savo kariuomenėse taiko Kanados, Olandijos ir Lietuvos (bendrujų karinių specialybių) kariuomenės. Karininkai, kuriems dėl kokių nors priežasčių nepavyko įgyti karjeros karininko lygiui privalomo išsilavinimo ar atitikti kitiems šio lygio karininkams keliamiems reikalavimams, gali pasirinkti tam tikrą karinę specialybę (logistikos, žvalgybos specialistai) ir tęsti karo tarnybą šios pasirinktos specialybės ribose nesiekiant karjeros aukštumų. Tokiems *ne karjeros* krypties karininkams aukščiausias karinis karininko laipsnis gali būti suteiktas kapitono arba majoro. Tokios krypties karininkai tarnauja Kanados ir Olandijos karinėse struktūrose. Kanados ir Lietuvos ginkluotosiose pajėgose yra nustatytos tam tikros specifinių specialistų pareigos, kurių nerengia karo mokyklos (gydytojai, teisininkai). Tokias pareigas užima *karininkai specialistai*, kurie į karinę sistemą ateina turėdami civilinį aukštąjį (dažnai magistro) išsilavinimą ir kuriems paprastai yra skirtingos karjeros galimybės. Atsižvelgiant į tai, kad aukštų pareigų pagal turimą specializaciją skaičius yra labai ribotas, tai ir karjeros galimybės tokių karių labai ribotos. Dažniausias tokios krypties karjeros karininkų karinis laipsnis yra kapitono, rečiau – majoro. Visiškai skirtingas rezervo karininkų lygis, lyginant juos su profesinės karo tarnybos karininkais, kurie rengiami Kanados ginkluotosiose pajėgose pagal atskiras rezervo karių rengimui skirtas programas. Lietuvos kariuomenėje (iki kapitono karinio laipsnio) karininkas specialistas, nesitenkinantis savo, kaip specialisto, karjeros galimybėmis, gali pereiti į karjeros karininko kryptį ir tęsti karjerą turėdamas galimybę užimti aukščiausio lygio karines pareigas. Atvirkščias perėjimas taip pat įmanomas, karjeros karininkui įgijus specialųjį išsilavinimą ir pareiškus norą tarnybą tęsti savo įgytos specializacijos sferoje. Kanados kariuomenėje toks migravimas tarp karjeros lygių įmanomas tik tarp rezervo ir karjeros karininkų. Tokia galimybė numatoma ir Olandijos kariuomenėje. Čia ne karjeros karininkas, įgijęs reikiamą išsilavinimą, žiniomis ir patirtimi prilygstantis karjeros karininkų lygiui, gali pereiti į šį karjeros karininkų lygį.

Paprastai karininkų karjera planuojama atsižvelgiant į individualius karjeros planus, į karininkų rengimą iki tam tikro karinio laipsnio. Lietuvoje ir Norvegijoje pulkininko ir aukštesnio karinio laipsnio karininkų skyrimas į pareigas ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimas vyksta politiniu sprendimu, tuo tarpu, kai Danijos ir Olandijos ginkluotosiose pajėgose tarnaujančių pulkininkų karjera

dar sprendžiama atsižvelgiant į individualius planus. Kanados kariuomenėje politiškai sprendžiamas tik generolų likimas.

Tarnybos laikas, kuomet karininkas užima vadovaujančias pareigas, duoda karininkui tam tikrų privilegijų. Lietuvos ir Olandijos (karjeros krypties) karininkams vadovaujančių pareigų užėmimas yra vienas iš kriterijų aukštesnio karinio laipsnio suteikimui, o Didžiojoje Britanijoje bei Norvegijoje tarnyba vadovaujančiose pareigose būtina aukštesnėms karinėms pareigoms. Kanadoje vadovaujančių pareigų užėmimas įtakoja aukštesnio karinio laipsnio suteikimą bei karininkų tarnybos sutarčių pratęsimą.

Visose nagrinėjamų šalių kariuomenėse tarnaujantys karininkai periodiškai yra vertinami užpildant nustatytos formos atestatus, kurie tiesiogiai įtakoja su karininkų tolimesne karjera susijusius sprendimus. Svarstant karininkų kandidatūras siuntimui į įvairius kursus, aukštesnio laipsnio suteikimui, skyrimui į aukštesnes pareigas bei sutarties pratęsimui atsižvelgiama į atestato rezultatus. Dažniausiai karininkai vertinami kartą metuose. Karininko siuntimui į kursus bei aukštesnių pareigų užėmimui įtakos turi ir asmeniniai karininkų planai ir pageidavimai, išreikšti individualiame karjeros plane, kurį sudaro patys karininkai.

Kiekvienas karininkas, atėjęs į karinę sistemą, siekia aukščiausio karinio laipsnio, tačiau aukštesnio laipsnio suteikimui karininkai turi atitikti specialius, kiekvienos šalies kariuomenės nustatytus, kriterijus. Nagrinėjamos kariuomenėse šie kriterijai šiek tiek skirtingi, atsižvelgiant į tai, kokie karininkai sistemai labiausiai reikalingi (kuo aukštesnis išsilavinimo, profesionalumo lygis ir t.t.). Lietuvos ir Danijos kariuomenių karininkams, siekiantiems aukštesnio karinio laipsnio suteikimo, taikomi griežčiausi reikalavimai. Jie turi atitikti bendruosius reikalavimus, turėti nustatytą išsilavinimą bei tam tikrą patirties bagažą. Didžioji Britanija ir Norvegija didžiausią dėmesį laipsnio suteikimui skiria išsilavinimui, o Kanada prioritetu laiko įgytą patirtį (nuo majoro karinio laipsnio).

Kiekvienos analizuotos šalies kariuomenės turi nustatytus tam tikrus minimalius laiko intervalus, kiek karys turi tarnauti atitinkamame kariniame laipsnyje, kad jam būtų suteiktas sekantis laipsnis. Lietuvoje ir Kanadoje šie terminai labai panašūs. Abiejuose šalyse leitenanto laipsnį turintiems karininkams šis terminas vienodas ir yra 2 m., vyresniojo leitenanto karinį laipsnį turintys Lietuvos karininkai iki sekančio laipsnio tarnauja 3 m., Kanadoje užtenka tarnauti 2 m., Kados kapitonus ir majorams taip pat reikalaujamas mažesnis stažas (po 3 m.) lyginant su Lietuvos atitinkamo laipsnio karininkais (kpt. – 4 m., mjr. – 5 m.), o pulkininko leitenanto karinį laipsnį turintiems karininkams reikalingas stažas abiejose šalyse skiriasi dvigubai (Lietuvoje – 5 m., Kanadoje – 2 m.). Kanadoje, Danijoje ir Lietuvoje, esant tarnybiniam būtinumui ir tiesioginių vadų teikimui, aukštesnis karinis laipsnis gali būti suteiktas anksčiau numatyto laiko, o Norvegijoje ankstesnio karinio laipsnio

suteikimas nenumatytas. Lietuvos kariuomenėje, atsižvelgiant į sistemos poreikius, gali būti suteikiamas laikinasis karinis laipsnis, Danijos karininkai gali gauti laikinąjį aukštesnį karinį laipsnį, jei reikia užpildyti laisvas pozicijas, o personalo atitinkamu kariniu laipsniu nėra, o Kanadoje ir Norvegijoje tokia galimybė numatyta karininkams vienerius metus tarnavusiems aukštesnio lygio pareigose ir negavusiems užimamoms pareigoms nustatyto aukštesnio karinio laipsnio. Taip pat visose šiose kariuomenėse karininkai gali būti skiriami į vienu laipsniu aukštesnes pareigas neatsižvelgiant į jų turimus karinius laipsnius (pvz.: kapitono laipsnį turintis karininkas skiriamas į majoro pareigas).

Visos analizuotų šalių kariuomenės karininkus į pareigas skiria ne ilgesniam, kaip 3 m. (vadovaujančioms pareigoms – 2 m.) laikotarpiui.

Šiame skyriuje nagrinėtų tarnybos sutarčių pratęsimui Lietuvos ir Kanados kariuomenių karininkai turi atitikti bendruosius reikalavimus ir turėti vadų rekomendacijas, o Didžiojoje Britanijoje sutarties pratęsimui užtenka atitikti bendriesiems reikalavimams.

Karininkai savo tarnybą karinėje sistemoje baigia išleidimu į atsargą. Šis karininkų išleidimo į atsargą laikas Didžiojoje Britanijoje, Norvegijoje ir Danijoje priklauso nuo karininko amžiaus, o Lietuvoje, Kanadoje ir Olandijoje į atsargą karininkai išleidžiami priklausomai nuo jų turimo karinio laipsnio (karininko amžius tam tikrame kariniame laipsnyje). Norvegijos, Danijos ir Didžiosios Britanijos (nuo mjr.) karininkai turi galimybę tarnauti kariuomenėje iki jiems sukaks 60 m. Lyginant Kanados, Lietuvos ir Olandijos karininkų išleidimą į atsargą, matome, kad mažiausiai, iki 35 m. amžiaus, turint leitenanto karinį laipsnį, gali tarnauti Lietuvoje tarnaujantys karininkai, tuo tarpu, kai Kanadoje nustatyta ši amžiaus riba yra 45 m., o Olandijos leitenanto ir vyresniojo leitenanto karinius laipsnius turintys karininkai į atsargą išleidžiami sulaukę 50 m. amžiaus, kai šis amžius Lietuvoje ir Kanadoje tarnaujantiems karininkams tuo pačiu laipsniu nustatytas 40 ir 45 m. Lietuvoje kapitono karinį laipsnį turinčių karininkų galimas tarnybos laikas (43 m.) nedaug kuo skiriasi nuo Kanadoje tarnaujantiems kapitonams leistino tarnybos laiko (45 m.), tačiau Olandijos kapitono laipsnį turintys karininkai tarnybą gali tęsti iki jiems sukaks 51 m. Kalbant apie majoro laipsnio karininkus, Lietuvos ir Kanados karininkų išleidimo į atsargą amžius praktiškai vienodas (46 ir 47 m.), tačiau ženkliais skiriasi nuo Olandijos, kurioje majoro ir pulkininko leitenanto karinius laipsnius turintys karininkai turi galimybę sistemoje tarnauti iki 55 m. amžiaus. Lietuvoje pulkininko karinį laipsnį turintis karininkas į atsargą išeina jauniausias, sulaukęs 53 m. amžiaus, lyginant su Kanados ir Olandijos to paties karinio laipsnio karininkais, kurie savo karjerą baigia 55 m. amžiaus. Lietuvoje karininkai, tarnaujantys specialisto pareigose, į atsargą gali būti išleidžiami sukakę 55 m. nepriklausomai nuo užtarnauto karinio laipsnio, o Kanadoje nuo leitenanto iki kapitono laipsnio specialistai į atsargą išleidžiami

sukakę 50 m. amžiaus, majorai – 55 m., pulkininkai leitenantai – 58 m., o specialistams, turintiems pulkininko karinį laipsnį, tarnauti leidžiama iki jiems sukaks 60 m.

Socialinės garantijos Lietuvos kariuomenėje taip pat ne pačios palankiausios, kalbant apie minimalų stažą, siekiant karinės pensijos, lyginant su kitomis analizuotomis šalimis, o ir išleistam į atsargą karininkui, ištarnavusiam kariuomenėje minimalų nustatytą laiką, mokama pensija yra mažiausia, ji siekia 20 proc. paskutinių atlyginimų vidurkio, tuo tarpu, kai kitose šalyse šis vidurkis žymiai didesnis ir siekia iki 75 proc. Danijoje (Kanadoje – 40-55 proc., Norvegijoje – 40-60 proc., Olandijoje – 60-80 proc.).

Visų šių nagrinėtų šalių karininkų karjeros planavimo sistemos iš esmės labai panašios, su tam tikrais skirtumais, kuriuos įtakoja šalies gynybos politika, kariuomenės dydis bei skiriamas finansavimas karininkų parengimui ir apamai kariuomenės išlaikymui. Pagrindiniai identifikuoti skirtumai, kurie taikomi Lietuvoje tarnaujantiems karininkams, lyginant su kitomis analizuotomis šalimis, yra tai, kad karinių specialybių specialistai Lietuvoje rengiami po karo mokymo įstaigos baigimo, siunčiant juos į specialius kursus, o baigus specialybės kursus, tarnybos metu galima migruoti į kitų specialybių pareigas be jokių apribojimų. Tokiu atveju naujoms pareigoms reikalinga specialybės kvalifikacija gali būti įgyjama jau užėmus naujas pareigas ir baigus specialybės kursus (operacininkui perkeltam į logistikos specialisto pareigas, tik tuomet jis siunčiamas į logistikos kursus). Dar vienas skirtumas nuo kitų šalių kariuomenių yra tai, kad atitinkamo karinio laipsnio karininkai Lietuvos kariuomenėje į atsargą išleidžiami anksčiausiai, o karininkams, išleistiems į atsargą nustatytas pensijos dydis yra mažiausias.

### **3. KARININKŲ KARJEROS PLANAVIMO SISTEMOS LIETUVOS KARIUOMENĖJE TYRIMAS**

Pirmoje teorinėje šio darbo dalyje pristatomos karjeros sąvokos ir tipai, paaiškinama karjeros svarba kiekvieno individo gyvenime. Karjera kiekvieno žmogaus šeimoje, darbe ar bet kokioje kitoje veikloje turi didžiulę reikšmę, nuo kurios priklauso žmogaus pasitenkinimas užsiimama veikla, jo motyvacija bei darbo našumas atliekant įvairias užduotis dirbant, mokantis, pramogaujant, užsiimant įvairia bendruomenės veikla ar tiesiog gyvenant šeimoje. Karjeros aukštumų siekimui būtinas karjeros planavimas. Be karjeros planavimo, kuris paskui save tempiasi organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, sunkiai įsivaizduojama sėkminga karjera. Karjera glaudžiai siejasi su šioje dalyje aprašomomis vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijomis. Pirmoje teorinėje dalyje nagrinėjant įvairias teorijas supažindinama, kuo kiekviena teorija prisidėjo prie karjeros planavimo atsiradimo.

Vienos teorijos, kurių atstovai ieškojo geriausių užduoties atlikimo metodų, teisingai parenkant darbuotojus atitinkamo darbo atlikimui bei juos tinkamai atrinkti, apmokyti, įvairiais būdais motyvuoti, sudarė pirmąsias karjeros planavimo užuomazgas. Įvedant griežtą funkcijų pasiskirstymą, darbuotojai suskirstomi į aukštesnį ir žemesnį lygius ir taip atsiranda hierarchiškumas. Taip pat šių vadybos teorijų pradininkai pagrindė planavimo svarbą ir pabrėžė profesionalių konsultantų reikšmę karjeros planavimui. Nagrinėjant įvairias viešojo administravimo teorijas pristatomi teorijų privalumai ir trūkumai, nurodoma, kaip tai atsiliepia karjeros planavime, pristatomos efektyvesnės teorijos, kurių naudojimas skatinamas organizacijose, siekiančiose visokeriopos sėkmės. Žmogiškųjų išteklių (sociopsichologinės) teorijos nagrinėja darbuotojų atsidavimą organizacijai, jų norą ir galimybes tobulėti. Žmogiškųjų išteklių vadyba apima žmonių išteklių planavimą, verbavimą, atranką, mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų veiklos vertinimą, rotaciją, karjeros darymą. Karjera neatsiejama nuo visų šių pristatytų teorijų. Taip pat pirmoje dalyje aptariama, kokį poveikį globalizacijos problemos ir demografinės situacijos pokyčiai daro karjeros planavimui.

Antroje šio darbo teorinėje dalyje pristatoma vienintelė aukštoji karo mokykla Lietuvoje, kuri dalyvauja karininkų karjeros planavime nuo pat pirmojo karininko karinio laipsnio suteikimo. Išnagrinėtas Lietuvos karo akademijos statusas, kuris apibrėžia visą akademijos veiklą, susijusią su karininkų rengimu. Be minėto statuto, šioje dalyje išnagrinėti ir kiti teisiniai dokumentai, tokie, kaip krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, karininkų karjeros koncepcija, profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos aprašas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka, kurie apibrėžia karininkų karjeros planavimą ir nustato karininkų karjeros gaires bei veiksmus,

būtinus karjeros siekimui. Taip pat pristatomos kelėtos užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemos ir jos palyginamos su Lietuvoje egzistuojančia karininkų karjeros planavimo sistema.

### 3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai

Nepaisant teisiniais dokumentais pakankamai aiškiai apibrėžtos karjeros planavimo sistemos ir visų veiksmų, reikalingų karjeros aukštumų siekimui, būtina ištirti pačią karininkų karjeros planavimo sistemą, nustatyti, kaip ji vykdoma praktiškai ir sužinoti, kokia nuomonė apie šią sistemą tiesiogiai su karininkų karjeros sistema susijusių karininkų.

Atlikus su karjera susijusios mokslinės literatūros analizę, pristačius ir išnagrinėjus pagrindinius teisinius, karininkų karjerą reglamentuojančius, dokumentus bei palyginus Lietuvos ir užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros sistemas, atliekamu tyrimu siekiama patvirtinti arba paneigti darbe išsikeltą **hipotezę**, kad Lietuvos kariuomenėje mažai dėmesio skiriama praktiniam karininkų karjeros planavimui.

**Tyrimo problema.** Karininkai Lietuvos kariuomenėje sudaro pagrindą ir nuo jų kvalifikacijos, motyvacijos, pasitenkinimo atliekamu darbu bei tinkamo pareigų atlikimo priklauso šios didžiulės organizacijos sėkmė ir ateitis. Karininkų motyvacija didžiąja dalimi priklauso nuo karjeros galimybių. Siekiant, kad karininkų motyvacija būtų aukšta, būtina ištirti karininkų karjeros planavimo sistemą ir nustatyti tam tikrus sistemos trūkumus rasti būdus, kaip tobulinti karininkų karjeros planavimo sistemą Lietuvos kariuomenėje.

Karininkų karjeros planavimo sistema ir yra atliekamo **tyrimo objektas**.

Šio tyrimo **tikslas** – ištirti karininkų karjeros planavimo sistemą Lietuvos kariuomenėje, atskleisti karininkų karjeros planavimo sistemos privalumus, trūkumus, praktines problemas bei pateikti siūlymus identifikuotų problemų sprendimui.

**Tyrimo tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:**

1. vykdyti karininkų karjeros planavimo sistemos tyrimą Lietuvos kariuomenėje, išanalizuojant pagrindines karjeros sritis, nustatant privalumus bei trūkumus, egzistuojančius šiose analizuojamose srityse;

2. atskleisti Lietuvos kariuomenės karininkų požiūrį į Lietuvos kariuomenėje egzistuojančią karininkų karjeros planavimo sistemą;

3. atlikti gautų tyrimo rezultatų apibendrinimą, nustatyti esamus sistemos trūkumus ir pateikti siūlymus šių trūkumų šalinimui.

Egzistuoja kiekybiniai ir kokybiniai sociologinių tyrimų tipai. Empirinis tyrimas, kurio metu gautus duomenis galima pateikti skaičiais, yra kiekybinis. Šiuo pozityvistiniu tyrimu aprašomi realūs, objektyvūs dalykai, siekiama patvirtinti arba paneigti kažkokį faktą. Atliekant kokybinį tyrimą duomenys nėra pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška). Kokybinio tyrimu siekiama išsiaiškinti žmogaus požiūrį į tam tikrą reiškinį, aprašyti ir paaiškinti jį. Šiais tyrimais tarsi iš vidaus, nagrinėjant individo santykį su tam tikru reiškiniu, nustatoma reiškinio kokybė (Pruskus V., 2003, p. 139).

Šiame darbe pasirinktas kiekybinio tyrimo tipas, nes anketinės apklausos metu gauti duomenys išreiškiami skaičiais ir juos galima išmatuoti. Šis tyrimas labiau struktūrizuotas ir suplanuotas nei kokybinis tyrimas. Tyrime nagrinėjamos iš respondentų gautų atsakymų skaitinės išraiškos, pristatoma kokia dalis respondentų ir kaip atsakė į pateiktus klausimus. Mokslinė darbo vertė nusakoma kiekybiniais rodikliais. Gavus anketas ir aprašant gautus duomenis nagrinėjama ne tik kaip, bet ir kodėl respondantai taip atsakinėjo į pateiktus klausimus.

Darbo tyrimui atlikti naudojami teoriniai, empiriniai **tyrimo metodai** bei statistinis duomenų apdorojimas. Teoriniams tyrimo metodams priskiriami analizės, lyginimo, sintezės, apibendrinimo metodai. Taip pat šiame darbe naudotasi dokumentų analizės ir anketinės apklausos empiriniais tyrimo metodais.

Vienas iš mokslinio tyrimo metodų yra **analizės metodas**. Šis metodas pasižymi daiktų, reiškinių, skaidymu į atskiras sudėtines dalis, tam tikras savybes, kai vėliau šios suskaidytos dalys nagrinėjamos atskirai. Šis skaidymas atliekamas praktiškai arba mintyse. Kiekvienas daiktas ar reiškinys sudarytas iš tam tikro skaičiaus atskirų sudėtinių dalių. Norint atlikti tam tikro objekto analizę reikia jį suskaidyti į atskiras, smulkesnes dalis. Atlikus smulkesnių dalių analizę galima grįžti prie viso objekto. Tokiu būdu žymiai lengviau atlikti objekto analizę, nei analizuojant jį visą. Šiuo metodu naudotasi teorinėje dalyje aprašant įvairias teorijas, analizuojant tekstus bei nagrinėjant teisinius dokumentus, apibrėžiančius karininkų karjeros planavimo sistemą. Taip pat šis metodas bus naudojamas empiriniais tyrimais gautų duomenų apdorojimui. Duomenų analizė remiasi samprotavimu ir matematiniais statistiniais metodais. Duomenų analizės pagalba atskleidžiami tyrimo kintamųjų ryšiai (Tidikis R., 2003, p. 375-377).

Kadangi šis darbas susijęs su karininkų karjeros planavimu, tai nagrinėjant įvairių mokslinę literatūrą buvo išskirtos su karjera susijusios teorijos bei iš visą kariuomenės sistemą reglamentuojančių dokumentų buvo išskirti karjeros planavimui poveikį darantys punktai. Atlikta analize siekiama išskirti, pažinti karininkų karjeros planavimo sistemos sudedamąsias dalis.

Sociologinis tyrimas, kurio metu derinama įvairių socialinių sistemų (šalių, grupių ir t.t.),



skirtingų autorių įvairiais istorinio vystymosi laikotarpiais, įvairiais informacijos rinkimo metodais gauta informacija yra **lyginimo metodas**. Šis metodas jau plačiai taikytas daugelio ankstyvesnių sociologų, kurie šiuo metodu remiantis bandė nustatyti istorinius visuomenės kitimo būdus bei priežastis. Lyginant įvairius objektus, jie skaidomi į smulkesnes dalis, vėliau šie elementai gretinami, apjungiami tarpusavyje, todėl šis metodas neatsiejamas nuo analizės ir sintezės. Tokia mąstymo operacija lyginant įvairius objektus žymiai lengviau identifikuoti objektų vienodumą, tapatumą, panašumą ar skirtingumą (Tidikis R., 2003, p. 415-417).

Šis metodas naudojamas teorinėje šio darbo dalyje, lyginant užsienio (Danija, Norvegija, Kanada, Didžioji Britanija, Olandija) kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemas su Lietuvos kariuomenėje egzistuojančia karininkų karjeros planavimo sistema. Šiuo metodu remiantis ir išnagrinėjus užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemas ir nustatčius jų privalumus galima tobulinti ir mūsų šalies karininkų karjeros planavimo sistemą, pritaikant užsienio šalių laimėjimus bei sukauptą patirtį šioje srityje.

Sintezė yra priešinga analizei. **Sintezės metodas** yra pažinimo būdas ir etapas, individo pažintinės veiklos veiksmas. Naudojant sintezės metodą įvairios dalys ir elementai mintimis arba praktiškai jungiami į visumą, vieno objekto ar įvairūs vieno objekto elementai siejami į vientisą visybę. Sintezės metu įvairios dalys, elementai jungiami į visumą, taip kuriant naujas mokslines teorijas. Sintezės rezultatu gali būti nauja sistema, kokybė, kažkokia struktūra ar sąvoka, naujas kūrinys ar techninis išradimas (Tidikis R., 2003, p. 435).

Analizės procesas neįsivaizduojamas be sintezės, kaip ir be analizės sintezės procesas negali duoti norimo rezultato. Analizės metu išskaidžius objektą į smulkesnes dalis ir juos išanalizavus gaunami tam tikri tvirtinimai, kuriuos vėliau apjungus į visumą galima užbaigti tam tikrus įrodymus. Ir šiame darbe analizės metodas glaudžiai siejasi su sintezės metodu. Karjeros planavimo sistema išskaidoma į smulkesnes dalis, analizuojama, vėliau jungiama į bendrą visumą, tokiu būdu bandant rasti naujovių, sistemos tobulinimo galimybių.

Tyrimo metu gauti duomenys bus apibendrinami pasitelkiant **apibendrinimo metodą**, kuris apjungia tokias mąstymo operacijas, kaip analizė, sintezė, lyginimas, konkretizavimas. Šis metodas priskiriamas prie mąstymo operacijų. Tai tikrovės reiškinių bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimo produktas. Šis metodas neatsiejamas nuo mokslinio darbo, kuriame šiuo metodu remiantis apibendrinama naudota literatūra, nagrinėti teisiniai dokumentai, empirinių tyrimų metu gauti duomenys, taip pat darant galutines tyrimo išvadas ir išvedant galutinius viso darbo teiginius. Apibendrinimas laikomas viena iš svarbiausių mokslinio tyrimo stadijų. Prieš apibendrinimą ir kažkokios naujos teorijos sukūrimą, mokslininkas sudaro tyrimo planą, iškeldamas tyrimo problemą ir

suformuodamas hipotezę, renka tyrimo problemų išsiaiškinimui reikalingus duomenis ir juos analizuoja. Apibendrinimu remiantis tikrinama darbe suformuluota hipotezė (Tidikis R., 2003, p. 387).

Šiuo metodu remiantis darbe apibendrinama nagrinėtuose teisiniuose dokumentuose pateikta, su karininkų karjeros planavimu susijusi, informacija, taip pat šio metodo pagalba bus apibendrinami empirinių tyrimu metu gauti duomenys, kadangi šis metodas laikomas vienu iš pagrindinių mokslinių tyrimų stadijų.

Šiame darbe naudojami dokumentų analizės ir anketinės apklausos empirinių tyrimų metodai.

**Dokumentų analizės metodą** Tidikis R. įvardina, kaip pirminių dokumentų, naudojamų, kaip pagrindinės informacijos šaltinis, rinkimą (2003, p. 488). Dokumentai gali būti rašytiniai, statistiniai, ikonografiniai, fonetiniai ir kiti, informacijos perdavimui ir saugojimui specialiai žmogaus sukurti, dalykai (Matulionis A. V., 2002, p. 174). Dokumentai naudojami labai plačiai visose gyvenimo srityse, ne išimtis ir sociologiniai tyrimai. Kiekvienas toks tyrimas pradedamas nuo įvairių dokumentų analizės, siekiant geriau susipažinti su nagrinėjama tema.

Teorinėje šio darbo dalyje, pristatant karjeros sąvokas bei įvairias teorijas, darančias poveikį karjeros planavimui, buvo naudotasi įvairios mokslinės literatūros analize. Nagrinėjant karininkų karjeros planavimo sistemą buvo analizuoti įvairūs įstatymai, įsakymai, nutarimai ir kiti oficialūs dokumentai, taip pat remtasi įvairių, aukšto rango pareigūnų kalbomis (asmeniniai dokumentai), taip pat informacijos buvo ieškoma įvairiuose laikraščiuose, žurnaluose ir kituose leidiniuose (spauda). Nagrinėjant užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros sistemas informacijos buvo ieškoma oficialiuose įvairių užsienio šalių karinių institucijų internetiniuose puslapiuose pateiktuose straipsniuose bei kitoje spaudoje. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad dokumentai ne visada gali parodyti objektyvią tiesą, būtina atlikti tyrimą, siekiant patikrinti tam tikros dokumentuose pateiktos informacijos pritaikymą praktikoje. Anketine apklausa bandoma parodyti oficialiuose dokumentuose pateiktos informacijos realų pritaikymą praktikoje.

Vienas iš labiausiai paplitusių tyrimo metodų socialiniuose moksluose yra **anketinės apklausos metodas**. Duomenų rinkimo technika, kai į pateiktus klausimus respondentai atsakinėja raštu arba žodžiu yra vadinama apklausa (Pruskus V., 2003, p. 175). Tyrimo vykdymui naudojant anketinės apklausos metodą ir sudarant klausimyną, parenkant tinkamą tiriamųjų grupę bei vykdant kitas tyrimo procedūras, būtina laikytis apklausos metodo metodologijos. Anketa yra tyrėjo siekimą iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą jungiančių klausimų visuma arba kitaip sakant klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti (Pruskus V., 2003, p. 175). Anketos pagalba per trumpą laikotarpį galima gauti daugybę informacijos mus dominančiu klausimu.

### 3.2. Tyrimo organizavimas

Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas siekiant sužinoti, kaip teisiniai dokumentai pritaikomi praktiškai planuojant karininkų karjerą, Lietuvos kariuomenėje tarnaujančių karininkų požiūrį į šiuo metu egzistuojančią karininkų karjeros planavimo sistemą, nustatyti šios sistemos privalumus ir identifikuoti esamus trūkumus. Nagrinėjant įvairius teisinius dokumentus bei analizuojant užsienio šalių kariuomenėse egzistuojančias karininkų karjeros planavimo sistemas buvo galvojami ir svarstomi galimi klausimai, kurie vėliau galėtų būti pateikti tyrimo metu naudojamoje anketoje. Nuo anketoje suformuotų ir pateiktų klausimų aiškumo, kokybės priklauso viso tyrimo galutinis rezultatas.

Sudarant anketą (žr. 11 priedą) naudojami tiesioginiai, uždari, atviri, mišrūs klausimais. Iš respondento siekiant gauti jo atžvilgiu teigiamus ir psichologiškai neutralius, tokius, kaip amžius, lytis, laipsnis, duomenis anketoje naudoti tiesioginiai klausimai. Naudojant uždarus klausimus respondentui reikia tik pasirinkti ir pažymėti jam tinkamą atsakymą iš jau pateiktų atsakymų variantų. Atviri klausimai suteikia apklausiamajam galimybę pačiam suformuluoti ir savais žodžiais pateikti atsakymą. Taip pat anketoje naudojami ir mišrūs klausimai, kai prie pateiktų atsakymų variantų respondentui paliekama galimybė pateikti savo atsakymo variantą (Pruskus V., 2003, p. 176). Vienas iš anketoje pateikiamų klausimų sudarytas iš kelėtos teiginių, kurie įvertinti nuo 1 (visiškai sutinku) iki 5 (visiškai nesutinku), ranginės skalės būdu.

Sudarant anketą buvo laikomasi anketos sudarymui keliamų reikalavimų, išlaikant įžanginę, pagrindinę ir baigiamąją dalis. Kviečiant respondentus dalyvauti anketinėje apklausoje, jos įžanginėje dalyje nurodytas atliekamo tyrimo tikslas, priminta apie anketos anonimiškumą, nurodyta darbo, kuriame rengiamas tyrimas, tema bei mokymosi įstaiga, kurioje šis darbas rengiamas ir paaiškinta kam bus naudojami gauti duomenys. Trumpai supažindinus respondentus su anketos pildymo būdu padėkota jiems už dalyvavimą apklausoje. Vengiant respondentus anketos pradžioje užklupti reikšmingais klausimais ir šiek tiek nusižengiant anketos sudarymo standartams, demografiniai klausimai, apimantys respondentų amžių, lytį, karinį laipsnį, tarnybos stažą, šeimyninę padėtį ir išsilavinimą atkelti į anketos pradžią.

Sudarant anketą stengiamasi pateikti konkrečius klausimus, o atsakymų variantus pateikti kuo suprantamiau, kad respondento pastangos atsakyti į pateiktus klausimus būtų minimalios, kadangi mažiau rašant respondentai tikisi, kad bus išlaikytas anonimiškumas. Galimų atsakymų variantai pateikiami atsižvelgus į užsienio šalių karininkų karjeros planavimo praktiką. Nepaisant to, kad tyrimo

metu siekiama ištirti pagrindinius karininkų karjerą lemiančius veiksnius, sudarant anketą stengiamasi, kad jos apimtis nebūtų labai didelė, kadangi ilgos anketos atbaido respondentus. Taip pat anketoje vengta sudėtingų, erzinančių, į vieną atsakymą respondentą stumiančių klausimų. Anketoje pateikiami klausimai paryškiniami, kad geriau išsiskirtų iš pateikiamų atsakymų variantų. Taip pat visi atsakymai pateikiami taip, kad visų atsakymų variantai būtų viename puslapyje.

Siekiant geriau apibūdinti tyrimo metu gautus duomenis, jie grupuojami naudojantis pagrindinėmis nominalinės, ranginės ir intervalinės skalių pagalba. Nominalinė skalė labiausiai tinka demografinėje anketos dalyje pateiktų objektyvių respondentų apibūdinančių duomenų nustatymui. Ranginė skalė naudojama teiginių vertinimui balais, kai už respondento pasirinktą teigiamą atsakymo variantą „visiškai sutinku“ skiriamas 1 balas, palaipsniui po vieną balą pridedant, kol prieinama prie neigiamo atsakymo „visiškai nesutinku“, įvertinto 5 balais. Intervalinė skalė pasitarnauja palyginant ir išmatuojant tokius požymius, kaip amžius, stažas ir t.t. Intervalinė skalė gali būti lyginė, kai intervalas kinta tokiu pat skaičiumi (pvz.: nuo 1 iki 6, nuo 6 iki 9 ir t.t.), ir nelyginė, kai intervalo kitimo skaičius skiriasi (pvz.: nuo 1 iki 3, nuo 3 iki 5 ir t.t.).

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis suprantama, kaip tam tikras respondentų skaičius, galintis tinkamai ir pakankamai atstovauti tam tikrą tiriamą visumą. Siekiant kuo didesnio reprezentatyvumo ir patikimumo, kuris būtų 95%, atliekant mokslinio darbo tyrimą, reikėtų taikyti 5% dydžio paklaidą. Imties dydžiui nustatyti galima naudotis Paniott formule arba internetinėmis imties dydžio skaičiuoklėmis (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>; <http://surveysystem.com/sscalc.htm>).

Nustatant tyrimo imtį buvo naudotasi Paniott formule:

$$n=1/(\Delta^2 + 1/N);$$

*čia:*

*n - imties (atrankinės visumos) dydis (reikiamas apklausti karininkų skaičius);*

*Δ - leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5% (0,005), kurią gauname su 0,95 tikimybe);*

*N - tiriamos visumos (generalinės) narių skaičius (karininkų skaičius Lietuvos kariuomenėje).*

Atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu Lietuvos kariuomenėje tarnauja apie 2000 karininkų ir atlikus skaičiavimus imties dydžiui nustatyti siekiant gauti 95% patikimumo laipsnį su 5% atrankos paklaida nustatytas apklausiamų karininkų skaičius yra 333:

$$n=1/(0,05^2 + 1/2000)=1/(0,0025+0,0005)=1/0,003=333$$

Pasinaudojus įvairiomis imties dydžio internetinėmis skaičiuoklėmis šis skaičius buvo gautas 322.

Atsižvelgiant į apskaičiuotą tyrimo imtį ir siekiant gauti 95% tyrimo patikimumą buvo išsiųstos 342 anketos. Respondentai atrinkti atsitiktinai, naudojantis krašto apsaugos tarnybinių telefonų knyga, kurioje surašyti de ja ne visi Lietuvos kariuomenėje tarnaujantys karininkai. Minėtoje telefonų knygoje pažymėti tik aukštesnes pareigas užimantys arba svarbiausiuose kariuomenės padaliniuose tarnaujantys karininkai. Respondentai atrinkti neatsižvelgiant nei į jų turimą karinį laipsnį, nei į tarnybos vietą. Atrinkus respondentus anketos išsiųstos naudojantis tarnybiniu elektroniniu paštu. Šiuo paštu vykstantys susirašinėjimai gali būti prilyginami oficialiam dokumentui. Naudojantis elektroniniu paštu per trumpą laiką galima apklausti pakankamai daug respondentų, o respondentai gali pasirinkti jiems patogų laiką, kuriuo gali atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Siunčiant laišką elektroniniu paštu karininkai buvo kviečiami dalyvauti apklausoje, dar kartą laiške paaiškinamas pavedamo tyrimo tikslas, nurodoma ko šia anketa siekiama bei kam bus panaudoti gauti duomenys. Sudarytos anketos anoniminės ir šiame darbe rengiamo tyrimo tikslams pasiekti naudojami tik apibendrinti surinkti duomenys. Kiekvienas karininkas asmeniškai nusprendė ar dalyvauti apklausoje. Išsiuntus anketas gauti automatiniai atsakymai iš 18 respondentų apie jų nebūvimą tarnybos vietoje (įvairūs kursai, mokymosi ar kasmetinės atostogos). Pirmosios užpildytos anketos gautos jau praėjus kelėtai valandų, paskutiniųjų anketų reikėjo laukti savaitę. Gautos 304 užpildytos anketos. Apklausoje nedalyvavo 18 karininkų. De ja į pateiktas anketas neatsakė pakankamas skaičius respondentų, kad būtų išlaikytas 95% tyrimo patikimumas su 5% paklaida. Respondentams anketos užpildymas vidutiniškai užtruko 12-15 minučių.

Gauti duomenys apdoroti *Microsoft Office Exel 2003* ir *SPSS* (angl. *Statistical Package for the Social Sciences* 19.0 versija) programomis. Tyrimo metu gauti rezultatai procentine išraiška pateikiami diagramose, kurių pateikimui naudotasi *Microsoft Office Excel 2003* programa.

### 3.3. Tyrimo rezultatai ir analizė

Pirmaisiais anketoje pateiktais klausimais siekiama išsiaiškinti karininkų amžių, lytį, turimą karinį laipsnį, tarnybos stažą, šeimyninę padėtį bei išsilavinimą. Siekiant geriau apibūdinti respondentų amžių, buvo sudarytos septynios amžiaus grupės (iki 25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50 ir virš 50

metų). Net 54% (165 resp.) apklaustų respondentų pateko į amžiaus grupę 31-35 m. Sekančios dvi amžiaus grupės, pagal tyrime dalyvavusių respondentų amžių, tai 26-30 ir 36-40, nedaug viena nuo kitos skiriasi. Pirmos iš minėtų amžiaus grupių karininkų buvo beveik 14% (42 resp.), o antrajai atstovavo 10% (32 resp.) karininkų. Dar kitose trijose amžiaus grupėse (iki 25, 41-45, 46-50 metų) tyrime dalyvavusių karininkų skaičius taip pat nedaug tesiskyrė. Iki 25 m. amžiaus grupės karininkų buvo 7% (21 resp.), 8% (24 resp.) karininkų buvo iš amžiaus grupės 41-45 ir trečiajai iš aptariamų grupių priklausė 6% (18 resp.) visų tyrime dalyvavusių karininkų. Ir mažiausiai karininkų buvo iš vyriausios amžiaus grupės virš 50 metų, kuriai atstovavo nepilnas 1% (2 resp.). Karininkų pasiskirstymas visose kitose amžiaus grupėse pateiktas 12 priedo 1 pav.. Didžiausia amžiaus grupė (31-35 m.) grindžiama tuo, kad būtent tokio amžiaus yra dauguma kapitono laipsnį turinčių karininkų, o šio laipsnio karininkai sudaro didžiąją dalį Lietuvos kariuomenės karininkų (apie 1200 iš beveik 2000 karininkų). Iš pateiktų duomenų matoma, kad Lietuvos kariuomenėje tarnauja pakankamai jauno amžiaus karininkai.

Nagrinėjant tyrime dalyvavusių respondentų lytį (žr. 12 priedą, 2 pav.), nustatyta, kad iš visų apklaustųjų net 97% anketų (294 resp.) užpildė vyrai ir 3% (10 resp.) apklaustųjų sudarė moterys. Moterims atstovavo po dvi leitenanto ir vyresniojo leitenanto bei šešios kapitono karinius laipsnius turinčios karininkės. Dažniausiai kariuomenėje karininkės tarnauja finansų, personalo administravimo, medicinos bei civilių ir kariškių bendradarbiavimo srityse.

Išanalizavus anketose pateiktą informaciją nustatyta, kad pateiktų anketų daugiausia, 65% (165 resp.), užpildė kapitono karinį laipsnį turinčių karininkų. Kaip matome šio karinio laipsnio karininkai sudarė daugumą tyrime dalyvavusių karininkų. Kaip anksčiau jau buvo minėta, jie sudaro daugiau, kaip pusę Lietuvos kariuomenėje tarnaujančių karininkų skaičiaus. Kaip pateikta 12 priedo 3 pav., 15% (44 resp.) apklaustųjų sudarė majoro, o 11% (22 resp.) vyresniojo leitenanto karinius laipsnius turinčių karininkų. Žemiausią ir aukštesnius karininko laipsnius atstovavo mažesnis skaičius apklaustųjų. Leitenantai sudarė 7% (22 resp.), pulkininkai leitenantai ir pulkininkai atitinkamai 3% (8 resp.) ir 1% (2 resp.). Toks karininkų pasiskirstymas nulemtas respondentus renkantis iš krašto apsaugos tarnybinių telefonų knygos, kadangi šioje knygoje surašyti karininkai, tarnaujantys pagrindiniuose kariuomenės pajėgų štabuose, daliniuose ir užimantys svarbias, vadovaujančias ar išskirtines pareigas. Pagrindiniai tarnautojai tokio lygio štabuose ir yra kapitono bei majoro, rečiau vyresniojo leitenanto, karinius laipsnius turintys karininkai, o pulkininkai leitenantai ir pulkininkai užima vadovaujančias pareigas. Šioje telefonų knygoje pažymėti tik aukštesniuose štabuose tarnaujantys arba išskirtines pozicijas užimantys leitenanto karinį laipsnį turintys karininkai.

Atlikus statistinę analizę SPSS programa, kiek tyrime dalyvavo karininkų pagal jų turimus karinius laipsnius ir jų amžių nustatyta, kad 81% (18 resp.) leitenanto karinį laipsnį turinčių karininkų pateko į amžiaus grupę iki 25 metų, o likę 19% (4 resp.) priklausė 26-30 metų amžiaus grupei. Aukštesnis karinis laipsnis jauniems karininkams dažniausiai suteikiamas po 2 metų tarnybos be didesnių apribojimų. Daugiau, kaip pusė, 56% (18 resp.), visų tyrime dalyvavusių vyresniųjų leitenantų priklausė 26-30 metų amžiaus grupei, kiti 34% (11 resp.) šių karininkų priklausė 31-35 metų amžiaus grupei. Šių karininkų karjera šiek tiek komplikauta, nepaisant to, kad į karo akademiją jie galėjo įstoti būdami vyresnio amžiaus. Likę 10% (3 resp.) vyresniųjų leitenantų atstovavo amžiaus grupę iki 25 metų. Šių karininkų karjera pakankamai sėkminga. Kapitono taip pat pasiskirstę per tris amžiaus grupes. Didžioji dalis karininkų, 78% (152 resp.), turinčių kapitono karinį laipsnį priklausė 31-35 metų amžiaus grupei, kiti 12% (24 resp.) ir 10% (20 resp.) atitinkamai pasiskirstė 36-40 ir 26-30 metų amžiaus grupėse. Dauguma majorų, 55% (24 resp.), priklausė 41-45 metų amžiaus grupei. Po 18% (8 resp.) šio laipsnio karininkų atstovavo 36-40 ir 46-50 metų amžiaus grupes, o po 5% (2 resp.) priklausė 31-35 ir virš 50 metų amžiaus grupėms. Šio darbo teorinėje dalyje nurodyta, kad majoro karinį laipsnį turintys karininkai į atsargą išleidžiami sukakę 46 metus, tačiau šie karininkai, kurie priklausė 46-50 ir virš 50 metų amžiaus grupėms gali būti kariniai specialistai, kurie į atsargą gali būti išleidžiami sukakę 55 metų amžiaus. Taip pat daliai šių karininkų, teisinių dokumentų nustatyta tvarka, galėjo būti pratęsta karo tarnyba. Visi 8 pulkininkai leitenantai ir 2 pulkininkai priskiriami 46-50 metų amžiaus grupei, kas rodo, kad pulkininko leitenanto karinį laipsnį turintiems karininkams taip pat artėja išleidimo į atsargą laikas.

Tarnybos stažas suskirstytas į penkias grupes, tokias, kaip iki 5, 6-10, 11-15, 16-20 ir virš 20 metų. Daugiausia apklausoje dalyvavo karininkų, turinčių 6-10 metų tarnybos stažą Lietuvos kariuomenėje (žr. 12 priedą, 4 pav.). Jie sudarė 38% (115 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų. Net 95% (109 resp.) kapitonų ir 5% (6 resp.) vyresniųjų leitenantų priklausė šiai stažo grupei. Kita populiari stažo grupė tai 11-15 m.. Jei priskiriama 23% (71 resp.) apklaustų karininkų, iš kurių 83% (59 resp.) sudarė kapitono, 11% (8 resp.) vyresniųjų leitenantų ir 6% (4 resp.) majorai. Dar viena stažo grupė 16-20, 21% (64 resp.) apklaustųjų, kurią sudarė 50% (32 resp.) majorų, 44% (28 resp.) kapitono ir 6% (4 resp.) pulkininko leitenanto karinius laipsnius turinčių karininkų. Iki 5 metų stažo grupę, kuriai priskiriami 13% (40 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų, sudarė visi leitenanto karinį laipsnį turintys karininkai, kurie sudarė 55% (22 resp.) šiai grupei priskiriamų karininkų, bei dalis vyresniųjų leitenantų, kurie sudarė 45% (18 resp.) šio stažo grupės karininkų. Ir mažiausia stažo grupė virš 20 metų, 5% (14 resp.), sudaryta iš 57% (8 resp.) majorų, 29% (4 resp.) pulkininkų leitenantų ir 14% (2 resp.) pulkininkų. Nagrinėjant tiriamųjų tarnybos stažą yra netikslumų, nes vieni karininkai tarnybos

stažą skaičiuoja su mokslais karo akademijoje, o kiti skaičiuoja po karo akademijos baigimo, pradėjus karininko karjerą.

Atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti karininkų šeimyninę padėtį, kadangi karininko gyvenime kartais būna sunku derinti šeimą ir karjeros siekimą. Rotuojant karį į kitą miestą ar šalį, siunčiant tarnauti į tarptautines operacijas ar įvairius ilgalaikius kursus į kitas užsienio šalis, tai pagrindiniai faktoriai, nuo kurių priklauso šeimos gerovė. Siekiant karjeros būtina atsižvelgti į šeimos narių nuomonę, jų poreikius. Rotuojant karį į kitą miestą ar šalį gali nukentėti kito šeimos nario karjera, nes kitame mieste ar šalyje sutuoktiniui gali būti sunku susirasti darbą. Išnagrinėjus respondentų šeimyninę padėtį 12 priedo 5 pav. matome, kad didžiąją dalį respondentų sudaro vedę ir turintys vaikų karininkai. Jie sudaro net 68% (207 resp.) visų tyrime dalyvavusių karininkų. Mažiausiai tarp apklaustųjų yra išsiskyrusių, neturinčių vaikų ir turinčių vaikų, tačiau gyvenančių ne santuokoje. Šių kategorijų karininkai sudarė po 3% (10 resp.). Po 11% (34 resp.) karininkų vedę, neturintys vaikų arba nevedę karininkai. Statistiškai ištyrus, kokia šeimyninė karininkų padėtis yra tam tikrose amžiaus grupėse, nustatyta, kad vedusių, turinčių vaikų karininkų daugiausia, net 61% (126 resp.), buvo 31-35 amžiaus grupėje, o nevedusių 42% (14 resp.) buvo iš amžiaus grupės iki 25 m. Tai paaiškinama tuo, kad neseniai karo akademiją baigę karininkai dar nespėjo sukurti šeimos.

Tyrimo metu siekiama ištiri ar visi Lietuvos kariuomenės karininkai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, kuris reikalaujamas aukštesnio karinio laipsnio suteikimui. Kaip pavaizduota 12 priedo 6 pav. 96% (292 resp.) apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tačiau, kaip matome net 4% (12 resp.) teigia turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, iš kurių 10 kapitonų ir 2 majorai. Tai tik patvirtina, kad ne viskas karininkų karjeros planavime skaidru ir, kad kariuomenėje pasitaiko išimčių ir nukrypimų nuo nustatytų normų. Galima daryti prielaidą, kad šie karininkai nebaigę karo akademijos, o karinius laipsnius gavę baigę jaunesniųjų vadų kursus besimokydami kitoje aukštojoje mokykloje, o dviem vyresniems karininkams galėjo būti suteiktas karinis laipsnis atsižvelgiant į kitoje užsienio šalyje įgytą karinį laipsnį. Didesnis dėmesys turėtų būti skirtas karininkams profesionalams, kurie baigia Lietuvos karo akademiją ir, investavus į jų parengimą daugybę lėšų, priversti ieškotis darbo kitose, civilinėse srityse, nes Lietuvos kariuomenėje nėra pakankamai neužimtų darbo vietų, kad būtų įdarbinti visi aukštąją karo mokyklą baigę karininkai.

Tiriant koks turėtų būti amžiaus reikalavimas, ribojantis karininkų patekimą į krašto apsaugos sistemą, paaiškėjo, kad 44% (133 resp.) karininkų norėtų, kad į karo akademiją būtų priimami jaunuoliai iki 26 m. amžiaus (žr. 12 priedo 7 pav.). Tai didesnis nei šiuo metu galiojantis amžiaus apribojimas. Tik vienu procentu mažiau respondentų, 43% (130 resp.), pasisakė už šiuo metu galiojančius amžiaus ribojimus, kai į karo akademiją priimami būsiami kariūnai iki 23 m. amžiaus,



nebaigę būtinųjų karinių mokymų, ir iki 25 m. amžiaus po būtinųjų karinių mokymų. 10% (29 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų pritartę į karo akademiją priimti karininko karjeros siekiančius asmenis iki 29 m. amžiaus, o 3% (10 resp.) pasisako už tai, kad tokio ribojimo nebūtų. Statistiškai ištyrus, kokią karinį laipsnį turintys respondentai už kokią amžiaus apribojimą pasisako, galima teigti, kad karininkų nuomonės proporcingai išsidėsto per minėtas tris kategorijas. Galima teigti, kad šiuo metu galiojantys amžiaus apribojimai iš dalies tenkina Lietuvos kariuomenėje tarnaujančius karininkus arba šis amžius galėtų būti šiek tiek padidintas. Padidinus į karo akademiją priimamų būsimų kariūnų amžių, galima teigti, kad į sistemą ateitų labiau subrendę, daugiau gyvenimiškos patirties įgiję bei tam tikrą išsilavinimą kitose mokymosi įstaigose įgiję būsimi karininkai.

12 priedo 8 pav. grafiškai pavaizduota respondentų nuomonė apie optimaliausią jaunesniųjų karininkų vadų rengimo laikotarpį, po kurio kariams suteikiamas pirmasis karininko (atsargos) laipsnis. Nė vienas iš apklaustųjų karininkų nepasisakė už tai, kad tokiems karininkams parengti užtenka vieno arba trijų mėnesių. Populiariausias atsakymas buvo 1 metai, kurį pasirinko 53% (161 resp.) apklaustųjų karininkų, o 15% (45 resp.) sutinka, kad būsimus karininkus galima parengti per 6 mėn. Į šį pateiktą klausimą respondentai galėjo siūlyti ir savo atsakymo variantą, ką ir padarė 32% (98 resp.) apklaustųjų. Iš pasiūlytų atsakymų variantų vyrauja trys:

- jaunesnius vadus rengti 4 metus. Tokią nuomonę išsakė 75% (70 resp.) savo atsakymo variantą pateikusių karininkų;
- jaunesnius vadus rengti 2 metus. Tokios nuomonės buvo 15% (15 resp.) apklaustųjų;
- jaunesnius vadus rengti 3 metus, rengimą vykdant savaitgaliais. Tokios nuomonės buvo 10% (10 resp.) savo atsakymo variantą pateikusių respondentų.

Karo akademijos statute nurodyta, kad šiuo metu jaunesniųjų karininkų vadų mokymai vyksta tris metus, rengiant būsimus karininkus savaitgaliais. Sėkmingai baigus mokymus ir įgijus aukštąjį universitetinį išsilavinimą jauniejiems vadams suteikiami atsargos leitenantų laipsniai ir jie įgyja karininko profesiją.

Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad už 1 metų parengimo laikotarpį daugiausia pasisakiusiųjų, net 70% (114 resp.) apklaustųjų sudarė kapitono karinį laipsnį turintys karininkai, o visi pulkininkai leitenantai ir pulkininkai pasiūlė savo atsakymo variantą, kuris buvo didesnis nei pateiktuose siūlomuose atsakymuose.

Atliekant tyrimą svarbu buvo sužinoti karininkų nuomonę, koks yra tinkamiausias pirmojo karininko laipsnio suteikimo būdas. Į šį klausimą buvo pateikti keturi atsakymų variantai, iš kurių respondentai galėjo pasirinkti keletą, jiems priimtinausių atsakymų. Atsakymai į šį klausimą

procentine išraiška pateikti 12 priedo 9 pav.. 94% (287 resp.) anketas užpildžiusių karininkų mano, kad tinkamiausias pirmojo karininko laipsnio suteikimo būdas yra baigus Lietuvos karo akademiją ir įgijus bakalauro išsilavinimą, tačiau 6% (17 resp.) apklaustųjų su jais nesutinka ir šio atsakymo varianto nepasirinko. 36% (110 resp.) apklausoje dalyvavusių karininkų mano, kad dar viena iš priimtinausių pirmojo karininko karinio laipsnio suteikimo būdų galėtų būti turint įgytą aukštąjį civilinį išsilavinimą ir baigus jaunesniųjų karininkų vadų mokymus. Dalis apklaustųjų, kurie sudarė 26% (78 resp.), sutiktų, jei pirmasis karininko laipsnis būtų suteikiamas asmenims, baigusiems užsienio karo mokyklą, kuri nesuteikia aukštojo išsilavinimo. Grįžus į Lietuvą tokiems kariams reikėtų įgyti aukštąjį universitetinį išsilavinimą norint tęsti karininko karjerą. Už karininko karinio laipsnio suteikimą sistemoje tarnaujantiems seržantams (puskarininkiams), kas propaguojama kai kurių užsienio šalių kariuomenėse, sutiko tik 13% (38 resp.) apklaustųjų. Tyrimai parodė, kad dauguma karininkų pasisako už profesionalius karininkus, rengiamus Lietuvos karo akademijoje.

Siekiant išsiaiškinti, ką respondentai mano apie tarnybos sutarčių, su naujai į Lietuvos kariuomenę priimamais karininkais, terminus karininkams buvo pasiūlyti penki atsakymų variantai, iš kurių daugiausia respondentų (36% (110 resp.)) pasirinko atsakymą, kuriame nurodyta, kad sutartys būtų sudarinėjamos 5 m. (žr. 12 priedo 10 pav.). Toks terminas dabar galioja ir sutarčių pratęsimui. 28% (86 resp.) karininkų nuomone turėtų būti šiuo metu nustatytas sutarčių sudarymo terminas, kai su akademiją baigusiais karininkais pasirašomos sutartys iki karininkui pagal suteikiamą karinį laipsnį sukaks išleidimo į atsargą amžius. 20% (60 resp.) respondentų norėtų, kad terminas sudarant sutartis nebūtų nustatomas, o 12% (36 resp.) pageidautų tarnybos sutartį sudaryti 3 metams. Mažiausiai, tik 4% (12 resp.) sutartis norėtų sudaryti 9 m. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad visi vyresni nei 41 m. amžiaus karininkai (majoro, pulkininko leitenanto ir pulkininko karinius laipsnius turintys karininkai) pageidautų sudaryti tarnybos sutartis 5 m. terminui. Tokio amžiaus žmonės norėtų būti tikri savo ateitimi bent 5 m. laikotarpiui. Tuo tarpu neseniai akademiją baigę leitenantai į savo gyvenimo susiejimą su kariuomene žiūri atsargiau ir net 63% (14 resp.) jaunųjų karininkų linkę tarnybos sutartis sudaryti tik 3 m. terminui.

Teorinėje šio darbo dalyje nurodyta, kad šiuo metu Lietuvos kariuomenėje tarnaujantys karininkai norminiuose dokumentuose pagal karjeros kryptis suskirstyti į karjeros karininkus ir karinius specialistus. Norint išsiaiškinti ar toks karininkų skirstymas tenkina pačius karininkus buvo klausama jų kokio karininkų skirstymo pagal karjeros kryptis pageidautų patys karininkai. Karininkų išreikštą nuomonę atspindi 12 priedo 11 pav. pateikti duomenys. Daugiausia karininkų pasisakė už karininkų skirstymą į karjeros ir karinius specialistus (34% (104 resp.)) ir į karjeros, ne karjeros ir karinius specialistus (33% (101 resp.)). Karininkus tenkina dabartinis karininkų skirstymas pagal karjeros

kryptis. Kariniai specialistai kariuomenėje būtini, nes kariuomenė nepajėgi paruošti tokio lygio specialistų. Tam tikri specialistai (gydytojai, teisininkai, pilotai, orlaivių mechanikai ir t.t.) turėtų būti rengiami specifinėse aukštosiose mokymo įstaigose ir į kariuomenę ateiti praėję pilną karinį parengimą. 16% (50 resp.) apklaustųjų nuomone karininkus reikėtų skirstyti į karjeros, karinius specialistus ir karinių specialybių specialistus. Po 8% (25 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų mano, kad karininkus reikia skirstyti į karjeros ir ne karjeros karininkus arba neskirstyti visiškai. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad daugiausia už karininkų skirstymą į karjeros karininkus ir karinius specialistus pasisakė kapitonai, kurie sudarė 35% (68 resp.) visų šiuo klausimu pareiškusių savo nuomonę kapitonų, ir majorai, kurių buvo 59% (26 resp.) savo pažiūrį šiuo klausimu išsakiusių majorų. Neskirstyti karininkų pagal karjeros kryptis pageidautų 23% (10 resp.) majoro ir 7% (14 resp.) kapitono karinius laipsnius turintys karininkai.

Atsižvelgiant į tai, kad visi Lietuvoje tarnaujantys karininkai turi įgiję bakalauro laipsnį, apklausiant karininkus, buvo svarbu sužinoti kaip jie sieja magistro laipsnį su karjera. Šiuo metu karininkų karjeros koncepcijoje magistro laipsnio reikalavimas yra vienas iš reikalavimų suteikiant pulkininko ir aukštesnius karinius laipsnius. Dauguma respondentų manė (žr. 12 priedo 12 pav.), kad reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui magistro laipsnis turėtų suteikti tam tikrą balų skaičių, taip suteikiant daugiau galimybių gauti aukštesnį karinį laipsnį lyginant su bakalauro laipsnį turinčiais karininkais. Tokios nuomonės buvo 43% (131 resp.) apklaustųjų, o nuo jų nedaug atsiliko ir pritarė dabar galiojančiam magistro laipsnio taikymui 40% (123 resp.) apklausoje dalyvavusių karininkų. 16% (50 resp.) nepritarė, kad toks reikalavimas būtų taikomas karininkų karjeroje. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos kariuomenėje suteiktos galimybės siekti mokslo bei siekiant, kad Lietuvos karininkai būtų visapusiškai išsilavinę ir intelektualūs, skatinti juos to siekti, reikėtų šį reikalavimą susieti su aukštesnio karinio laipsnio suteikimu, skiriant didesnę balų skaičių reitinguojant kandidatus aukštesnio karinio laipsnio gavimui nei dabar nustatyta.

Atliekant tyrimą svarbu buvo sužinoti karininkų nuomonę, kada turėtų būti atsižvelgiama į karininkų asmeninius siekius planuojant jų karjerą. Į pateiktą klausimą respondentai galėjo pasirinkti keletą atsakymų variantų. Kaip matome iš 12 priedo 13 pav. pateiktų duomenų dauguma karininkų norėtų, kad į jų norus būtų atsižvelgiama visose, su jų karjera susijusiose srityse. 86% (261 resp.) apklaustųjų prioritetą teikė į karininkų asmeninių siekių paisymą planuojant juos skirti į kitas pareigas, o 65% (197 resp.) tyrime dalyvavusiųjų pageidautų, kad į karininkų asmeninius siekius būtų atsižvelgiama planuojant juos siųsti į kursus. Tik maža dalis karininkų, 5% (16 resp.), nepritarė, kad į karininkų siekius reikia atsižvelgti. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad visi pulkininko leitenanto ir pulkininko karinius laipsnius turintys karininkai pasisakė už karininkų asmeninių siekių paisymą

siunčiant juos į kursus, o visi majorai ir leitenantai prioritetą teikė į karininkų asmeninių siekių atsižvelgimą skiriant juos į kitas pareigas. Karininkai betarpiškai turėtų dalyvauti visame jų karjeros planavimo procese ir išreikšti savo nuomonę ir asmeninius pageidavimus visais su jų karjera susijusiais klausimais.

Išsiaiškinus kokiose situacijose karininkai norėtų išreikšti savo pageidavimus, sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti ar praktikoje atsižvelgiama į karininkų norus. Karininkai, kurių nuomone į asmeninius karininkų siekius nereikia atsižvelgti į šį klausimą neatsakinėjo. Iš procentine išraiška 12 priedo 14 pav. pateiktų duomenų matyti, kad į 54% (158 resp.) apklaustųjų interesus atsižvelgiama tik iš dalies, o 32% (92 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų teigė, kad į asmeninius siekius planuojant karininkų karjerą neatsižvelgiama. Ir tik 14% (40 resp.) apklausoje dalyvavusiųjų manė, kad į karininkų norus atsižvelgiama. Įdomu tai, kad atlikus statistinę analizę nustatyta, kad beveik visi vyresnieji karininkai (mjr., plk. ltn., plk.) pasisakė už tai, kad niekas neatsižvelgia į karininkų pageidavimus planuojant jų karjerą. Šie atsakymai tik patvirtina, kad praktiniam karininkų karjeros planavimui, į kurį būtų įtraukti ir patys karininkai, skiriama labai mažai dėmesio, o nuo to nukenčia paties karininko karjera.

Atliekant tyrimą, buvo siekiama nustatyti ar šiuo metu Lietuvos kariuomenės norminiuose dokumentuose nustatyti minimalūs tarnybos, atitinkamu kariniu laipsniu, terminai, suteikiant aukštesnį karinį laipsnį, tenkina Lietuvos kariuomenėje tarnaujančius karininkus. Gauti rezultatai pateikti 12 priedo 15 pav., kur matyti, kad vienodas skaičius apklaustųjų (po 48% (146 resp.)) pasisakė už šiuo metu Lietuvos kariuomenėje galiojančius minimalius terminus, kuriais remiantis leitenantai, siekiantys, kad jiems būtų suteiktas aukštesnis karinis laipsnis, atitinkamu laipsniu turi tarnauti ne mažiau 2 m., vyresnieji leitenantai – 3 m., kapitonai – 4 m., o majorams ir pulkininkam leitenantams nustatytas 5 m. tarnybos terminas, bei už didesnius nei šiuo metu galiojantys terminai. Keletas karininkų (3% (9 resp.)) pasisakė už mažesnius, nei šiuo metu nustatyti, terminus ir tik du leitenantai (1%) mano, kad tokių terminų taikyti nereikia. Galima teigti, kad šiuo metu esanti situacija su tarnybos atitinkamame laipsnyje terminais pilnai tenkina Lietuvos kariuomenės karininkus. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos karininkai lyginant su kitų užsienio šalių kariuomenių karininkais yra pakankamai jauni, šis tarnybos terminas galėtų būti koreguojamas šiek tiek jį padidinant, taip karininkam įgyjant daugiau patirties. Šio termino didinimo nustatymui reikėtų praveisti atskirą tyrimą.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie reikalavimų aukštesnio karinio laipsnio suteikimui taikymą. Anketas pildantys karininkai, išreiškiant savo nuomonę šiuo klausimu, galėjo pažymėti keletą pateiktų atsakymo variantų. 12 priedo 16 pav. pateikti karininkų atsakymai procentine išraiška. Kaip iš rezultatų matoma, daugiausia apklaustų karininkų pasisakė už

bendrųjų reikalavimų, į kuriuos įeina užsienio kalbos mokėjimas, fizinis pasirengimas, sveikatos būklė, leidimas dirbti su įslaptinta informacija, taikymą atrenkant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui. Taip manančių karininkų buvo 78% (236 resp.). Likę apklausiamieji mano, kad suteikiant aukštesnį karinį laipsnį svarbu atsižvelgti į karininkų turimą patirtį vadovaujančiose pareigose (63% (190 resp.)) bei į įgytą išsilavinimą (61% (184 resp.)). Nė vienas iš respondentų nesutiko su tuo, kad reikalavimų aukštesnio karinio laipsnio suteikimui taikyti nereikia. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad visi pulkininkai leitenantai ir pulkininkai pasisako už patirties vadovaujančiose pareigose taikymą, o dauguma likusių laipsnių karininkų sutiktų su visų trijų reikalavimų taikymu suteikiant karininkams aukštesnį karinį laipsnį. Patirties vadovaujančiose pareigose reikalavimas yra tinkamas, tačiau tai apribotų karininkų galimybes siekti aukštesnio karinio laipsnio, nes vadovaujančių pareigų yra mažai, palyginus su karininkų skaičiumi. Ši patirtis galėtų suteikti tam tikrą balų skaičių reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui, kaip tai nustatyta šiuo metu Lietuvos kariuomenėje.

Toliau nagrinėjant karinių laipsnių temą, buvo įdomu sužinoti respondentų nuomonę apie aukštesnio karinio laipsnio suteikimą anksčiau laiko. Kaip iš 12 priede 17 pav. pateiktų respondentų atsakymų, išreikštų procentine išraiška, matosi, 49% (148 resp.) apklaustųjų sutinka su šiuo metu Lietuvos kariuomenėje taikoma praktika, kai aukštesnis karinis laipsnis karininkui gali būti suteiktas vieną kartą per karininko tarnybą. Suteikus aukštesnį karinį laipsnį anksčiau laiko sekančio laipsnio suteikimui laikas ateina greičiau, nes tarnybos laikas atitinkamame laipsnyje skaičiuojamas nuo laipsnio suteikimo datos. 32% (98 resp.) apklaustųjų nesutinka su laipsnio suteikimu anksčiau nustatyto laiko, o 19% (58 resp.) sutiktų, jei aukštesnis karinis laipsnis anksčiau nustatyto laiko būtų suteikiamas karininkams neribotai už ypatingus jų nuopelnus. Tačiau ypatingus nuopelnus sunku įvardinti ir kiekvienas karys juos supranta skirtingai. Naudojantis tokiu būdu laipsnių suteikimas nebūtų skaidrus arba reikėtų tiksliai įvardinti, kas tai yra ypatingas nuopelnas. Atlikus statistinę analizę galime teigti, kad visi pulkininkai ir pulkininkai leitenantai pasisakė už neribotą karinio laipsnio suteikimą anksčiau laiko už ypatingus karininkų nuopelnus.

Tiriant karininkų karjeros planavimo sistemą svarbu buvo sužinoti, kaip dažnai karininkai siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus. Nuo turimos kvalifikacijos turėtų priklausyti karininkų karjera. Kaip iš 12 priedo 18 pav. atsispindinčių respondentų atsakymų matosi, daugiausia karininkų kvalifikacijos kėlimo kursuose yra buvę du (24% (72 resp.)) arba tris (22% (68 resp.)) kartus. 11% (33 resp.) apklaustųjų teigė nė karto nėra buvę kvalifikacijos kėlimo kursuose. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad iš visų tyrime dalyvavusių leitenantų tik du vieną kartą yra buvę kvalifikacijos kėlimo kursuose, o vyresniųjų leitenantų tarpe buvo ir tokių, kurie tokiuose kursuose jau yra buvę daugiau nei keturis kartus, tuo tarpu, kai dauguma pulkininko ir pulkininko leitenanto karinius laipsnius turinčių

karininkų į kvalifikacijos kėlimo kursus buvo siūsti tik tris kartus. Šių vyresniųjų leitenantų tarnybos stažas yra 6-10 m., o tai, kad jie vis dar vyresnieji leitenantai tik patvirtina netobulą karininkų karjeros planavimo sistemą.

Išsiaiškinus, kaip dažnai karininkai siunčiami į kursus, įdomu buvo sužinoti ar kvalifikacijos kėlimo kursų baigimas padėjo karininkams siekti karjeros. 48% (147 resp.) apklaustų karininkų tvirtino, kad kursų baigimai darė poveikį jų karjerai, o 25% (75 resp.) apklaustųjų su tuo nesutiko ir teigė, kad kvalifikacijos kėlimo kursų baigimas neįtakoją jų tolimesnės karjeros (žr. 12 priedo 19 pav.). Dalis karininkų (27% (82 resp.)) tvirtino, kad kursų baigimas tik iš dalies padėjo jiems siekti karjeros. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad pateikti atsakymai nesusiję su karininkų laipsniu, jų amžiumi ar su stažu. Kiekvieno karininko karjera susiklosto skirtingai ir įvairių kursų baigimai daro skirtingą poveikį karininkų karjeroje (daro arba nedaro). Įvairių kursų baigimas turėtų padėti karininkams siekti karjeros aukštumų. Teigiamas dalykas karininkų karjeros planavimo sistemoje, kad į kursus išvykęs karininkas gali tikėtis, kad tai padės jo tolimesnei karjerai ir, kad jis turės privalumą prieš jokių kursų nebaigusius karininkus. Kadangi išsiaiškinome kokie svarbūs įvairūs kursai karininkų karjeroje, būtina sudaryti sąlygas karininkams, kaip įmanoma dažniau vykti į juos.

Ištyrus kaip dažnai karininkai siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus ir kokį poveikį jie daro karininkų karjerai, toliau plėtojant poveikio darymą karjerai, buvo tiriama, kaip dažnai karininkai siunčiami į tarptautines misijas ir, kaip jos atsiliepia karininkų karjerai. 12 priedo 20 pav. procentine išraiška pateikti duomenys, kaip dažnai karininkai siunčiami į tarptautines misijas. Iš visų apklausoje dalyvavusių karininkų 51% (154 resp.) apklaustųjų nėra dalyvavę tarptautinėje misijoje. Kitos pusės karininkų patirtis tarptautinėse misijose labai įvairi. 20% (61 resp.) karininkų tarptautinėje misijoje tarnavo du kartus, 13% (40 resp.) – vieną kartą, 8% (23 resp.) – keturis kartus, 7% (21 resp.) – tris kartus ir 2% (5 resp.) į tarptautines misijas siūsti daugiau nei keturis kartus. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad nė vienas pulkininko leitenanto ir pulkininko karinį laipsnį turintis karininkas bei pusė apklaustų majorų nė karto nebuvo tarptautinėje misijoje, tuo tarpu, kai trys vyresnieji leitenantai tokios patirties jau sėmėsi tarptautinėse misijose. Visi išsiskyrę karininkai misijose buvę ne po vieną kartą, kas įrodo, kad dažni išsiskyrimai su šeima daro neigiamą poveikį šeimos gerovei. Tarptautinėse misijose karininkams suteikiamos galimybės įgyti neįkainojamos patirties vykdant jiems pavestas užduotis bei betarpiškai bendradarbiaujant su koalicijos partneriais. Turėtų būti suteiktos visiems karininkams vienodos galimybės išvykti į tarptautinę misiją, bet iš tyrimo matome, kad taip nėra. Į misiją atrenkamų karininkų tvarkos neskaidrumą įrodo tai, kad pusė karininkų nėra dalyvavę tarptautinėje misijoje, o kita dalis karininkų tokios patirties sėmėsi jau ne po vieną kartą.

Išsiaiškinus, kokia karininkų patirtis tarptautinėse misijose, buvo tiriama ar tokia patirtis padėjo karininkams siekti karjeros. Karininkai, teigę niekada nebuvę tarptautinėje misijoje, nuomonės šiuo klausimu nepareiškė. 33% (100 resp.) tarptautinėse misijose buvusių karininkų teigė, kad būvimas misijose nevertinamas ir jų karjerai teigiamo poveikio nepadarė (žr. 12 priedo 21 pav.). 11% (21 resp.) apklaustųjų karininkų būvimas tarptautinėje misijoje karjerai padėjo, o 36% (68 resp.) padėjo tik iš dalies. Ši įgyta patirtis turėtų būti vertinama labiau. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos kariuomenėje yra dalis karininkų, kurie tarptautinėje misijoje buvo daugiau nei du kartus, reikėtų peržiūrėti karininkų reitingavimą aukštesnio karinio laipsnio suteikimui, skiriant tam tikrą balų skaičių ne tik už dvi tarptautines misijas, kaip yra šiuo metu, bet įtraukiant ir daugiau misijų. Įtraukiamų misijų skaičius ir skiriami balai galėtų būti nustatyti atskiru tyrimu.

Siekiant iširti, kaip vykdoma karininkų rotacija, respondentų buvo klausama keliuose kariniuose vienetuose jie yra tarnavę. Gauti duomenys pateikti 12 priedo 22 pav. Iš pateiktų duomenų matyti, kad karių patirtis šioje srityje labai įvairi. Daugiausia karininkų, 31% (93 resp.), yra tarnavę dviejuose, 26% (79 resp.) – trijuose ir 22% (68 resp.) – keturiuose kariniuose vienetuose. Mažiausiai karininkų yra tarnavę viename (11% (33 resp.)) ir daugiau nei keturiuose (10% (31 resp.)) kariniuose vienetuose. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad karininkų rotacija, atsižvelgiant į jų turimą karinį laipsnį ir tarnybos stažą, vykdoma gerai. Tik du karininkai, kurių tarnybos stažas iki 5 m. jau tarnavę daugiau nei keturiuose kariniuose vienetuose.

Toliau tiriant karininkų karjeros planavimo sistemą karininkams buvo pateikti teiginiai, į kuriuos atsakant karininkai galėjo pasirinkti tiksliausiai jų požiūrį į pateiktą teiginį išreiškiantį atsakymą. Pirmais dviem teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti, kur respondentų nuomone turėtų būti rengiami karinių specialybių specialistai. 41% (126 resp.) apklaustųjų nesutiko ir 8% (24 resp.) visiškai nesutiko su tuo, kad karinių specialybių karininkai būtų rengiami Lietuvos karo akademijoje studijų joje metu, tačiau beveik tiek pat respondentų (23% (69 resp.) sutiko, 25% (75 resp.) visiškai sutiko) su tuo sutiko (žr. 12 priedo 23 pav.). Galima teigti, kad respondentų nuomonės išsiskyrė ir vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra.

Tačiau dauguma respondentų su sekančiu teiginiu, kuris teigia, kad karinių specialybių karininkai turėtų būti rengiami specialiuose kursuose baigus LKA, sutiko (žr. 12 priedo 24 pav.). Čia nuomonių skirtumas matomas, kadangi su šiuo teiginiu visiškai sutiko 29% (87 resp.) ir sutiko 45% (136 resp.), o nesutiko 20% (60 resp.) ir visiškai nesutiko 4% (11 resp.) tyrime dalyvavusių apklaustųjų. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad su šiuo teiginiu sutiko visi tyrime dalyvavę pulkininkai leitenantai ir pulkininkai, o dauguma majorų su tuo visiškai sutiko. Galima teigti, kad karininkų nuomone karininkai karo akademijoje turėtų būti rengiami, kaip įvairių sričių specialistai, o baigus karo akademiją tam

tikros žinios, reikalingos paskirtoms pareigoms vykdyti, įtvirtinamos specialiuose kursuose. Taip vyksta ir šiuo metu.

Taip pat tyrime norėta išsiaiškinti ar karininkai pritaria tam, kad iki majoro karinio laipsnio karininkai būtų skiriami į karinių specialybių pareigas be jokių apribojimų, tame tarpe ir neturintys atitinkamo išsilavinimo, kaip nustatyta šiuo metu galiojančiuose kariuomenės norminiuose dokumentuose. Respondentų nuomonė pateikta 12 priedo 25 pav. Kaip matoma iš pateiktų duomenų dauguma karininkų su šiuo teiginiu visiškai nesutiko (24% (73 resp.)) ir nesutiko (37% (113 resp.)). Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad visi vyresnieji karininkai su šiuo teiginiu nesutinka. Vyresnieji karininkai žino su kokiomis kliūtėmis susiduriama paskyrus karininką į tam tikras pareigas, kurioms būtino išsilavinimo jie neturi. Prieš skiriant karininką į karinių specialybių pareigas būtina karininkui suteikti galimybę įgyti reikiamą išsilavinimą.

Sekančiu teiginiu siekiama išsiaiškinti ar karininkai sutinka su tuo, kad tarnybos sutarčių pratęsimui karininkas turi atitikti bendriesiems reikalavimams ir turi būti tiesioginio vado rekomenduojamas sutarties pratęsimui. Respondentų nuomonė procentine išraiška pateikta 12 priedo 26 pav. Karininkai su šiuo teiginiu sutiko visiškai su juo sutinkant 31% (94 resp.) ir sutinkant 61% (184 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų. Visiškai nesutinkančių su šiuo teiginiu nebuvo. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad tik dalis kapitono karinį laipsnį turinčių karininkų buvo kitokios nuomonės. Tiesioginis viršininkas geriausiai gali pasakyti ar karininkas perspektyvus, ar verta su juo pratęsti tarnybos sutartį, o bendriesiems reikalavimams turi atitikti visi karininkai be išimčių.

Nebuvo nė vieno karininko, kuris visiškai sutiktų su teiginiu, kad karininkų karjera yra planuojama tinkamai (žr.26 priedo 27 pav.). Apklausoje dalyvavę karininkai šiuo klausimu buvo pakankamai vieningi ir nesutiko su šiuo teiginiu (nesutiko 46% (140 resp.) ir visiškai nesutiko 30% (90 resp.)). Nuomonės šiuo klausimu neturėjo 21% (62 resp.) apklaustųjų. Tai puikus įrodymas, kad karininkų karjera nėra tinkamai planuojama, kad šią temą dar reikia nagrinėti ir ieškoti, kur karjeros planavime yra didžiausios problemos.

Visiškai sutinkančių su teiginiu, kad karininkų atestacija vykdoma tinkamai taip pat nebuvo (žr.26 priedo 28 pav.). Šiam teiginiui nuomonės neturėjo 35% (107 resp.) apklaustųjų. Nesutiko su šiuo teiginiu 24% (73 resp.) ir visiškai nesutiko 10% (29 resp.) apklaustųjų, o 31% (95 resp.) tyrimo metu apklaustų karininkų sutiko su šiuo teiginiu. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad visi tyrime dalyvavę pulkininkai leitenantai, pulkininkai ir didžioji dalis leitenantų nesutiko su šiuo teiginiu, o didžioji dalis majorų aiškios nuomonės šiuo klausimu neturėjo. Atestavimo tvarka dažnai keičiama ir tobulinama. Galima teigti, kad pagal paskutinę krašto apsaugos ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. 1039 patvirtintą atestavimo tvarką dauguma karininkų nėra atestuoti ir gali būti su ja tik susipažinę.



Atestavimo tvarkoje numatytas individualus pokalbis, kas turėtų palengvinti atestuojamojo kario įvertinimą. Taip pat atestate numatyta grafa, kurioje karininkas gali išreikšti savo pageidavimus dėl kursų bei siekiamų pareigų bei komentuoti aukštesnio vado jam siūlomas pareigas bei kursus. Kario atestatas turėtų būti svarbus dokumentas, kuriame atsispindėtų karininko pasiekti rezultatai bei jo siekiai tolimesnei karjerai, tačiau šiuo metu kario atestacijai daug dėmesio neskiriama. Ji tik formaliai užpildoma ir segama į kario bylą, kurioje ir pasimiršta. Šiam dokumentui turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Toliau tęsiant karinių laipsnių temą, buvo tiriama, ką karininkai mano apie šiuo metu galiojančios aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarkos tinkamumą ir apie pačios laipsnių suteikimo tvarkos skaidrumą. Su teiginiu, kad aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka yra tinkama visiškai sutikusių nebuvo, o sutiko 16% (48 resp.) apklaustųjų, tuo tarpu, kai nesutikusių su šiuo teiginiu buvo ženkliai daugiau (žr. 12 priedo 29 pav.). Visiškai nesutiko su šiuo teiginiu 21% (65 resp.) ir nesutiko 38% (116 resp.). Iš gana kategoriško vertinimo galima teigti, kad apklausti karininkai nesutinka su šiuo metu galiojančia aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka. Atlikus statistinę analizę, nustatėme, kad visi aukštesnieji karininkai su šiuo teiginiu nesutiko, o dauguma leitenantų nuomonės šiuo klausimu dar neturi, nes realiai su tuo nesusidūrė.

Teiginiui apie laipsnių suteikimo tvarkos skaidrumą respondentų nuomonė buvo dar labiau kategoriška (žr. 12 priedo 30 pav.). Visiškai su šiuo teiginiu sutikusių nebuvo, o sutikusių buvo tik 2% (7 resp.). Dalis respondentų (27% (82 resp.)) nuomonės šiuo klausimu neturėjo, o visi likę su šiuo teiginiu nesutiko (42% (127 resp.) apklaustųjų nesutiko ir 29% (88 resp.) visiškai nesutiko). Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad su šiuo teiginiu nesutiko visi vyresnieji karininkai, o didžioji dauguma leitenantų šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Galima teigti, kad karininkų netenkina dabartinė aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka ir jie netiki, kad laipsnių suteikimo tvarka yra skaidri. Karininkas neatrinktas aukštesnio karinio laipsnio suteikimui neinformuojamas, kodėl jis neatrinktas. Aukštesnio karinio laipsnio suteikimui atrinktų karininkų duomenys, pasiekimai, reitingavime suteiktų balų skaičius niekur neskelbiami. Neatrinkti karininkai negali žinoti ar jie tikrai dar neverti gauti aukštesnį laipsnį. Turėtų būti sukurta tam tikra duomenų bazė ar internetinis puslapis, prieinamas tik karininkams, kur būtų talpinama visa karininkus dominanti informacija. Kur karininkas galėtų susipažinti su atrankos aukštesniam kariniam laipsniui suteikti komisijos sprendimais, kokių kriterijų neatitiko neatrinkti karininkai. Tokiu būdu ši tvarka būtų skaidresnė.

Tokiu pat būdu buvo tirta respondentų nuomonė apie pareigų suteikimo tvarką. Norėta sužinoti respondentų nuomonę apie karininkų skyrimo į aukštesnes pareigas tvarkos tinkamumą bei apie pareigų suteikimo tvarkos skaidrumą. Respondentų nuomonė apie karininkų skyrimo į aukštesnes

pareigas tvarkos tinkamumą procentine išraiška pateikta 12 priedo 31 pav. Šiuo klausimu respondentai pasidalino į nuomonės neturinčius (43% (131 resp.)) ir su šiuo teiginiu nesutinkančius (32% (98 resp.) nesutiko ir 16% (50 resp.) visiškai nesutiko). 8% (25 resp.) apklaustųjų teiginiui pritarė. Visiškai su šiuo teiginiu sutinkančių nebuvo.

Su teiginiu apie pareigų suteikimo tvarkos skaidrumą dauguma apklaustų karininkų nesutiko. Gauti duomenys šiuo klausimu pateikti 12 priedo 32 pav. Čia matyti, kad nesutikusių su šiuo teiginiu buvo 42% (129 resp.), o visiškai nesutikusių – 22% (68 resp.) apklaustųjų. Tik 1% (2 resp.) apklausiamų karininkų šiam teiginiui pritarė, o visiškai su juo sutikusių nebuvo. Didelė dalis respondentų, 35% (105 resp.), šiuo klausimu nuomonės neturėjo. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad dauguma vyresnių nei 41 m. amžiaus karininkų šiam teiginiui nepritarė. Nėra aiškių skyrimo į pareigas kriterijų, kuriais vadovaujantis karininkai būtų skiriami į pareigas. Skaidrumas, kaip ir nagrinėjant aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarką, priklauso nuo karininkų informavimo. Kai karininkai bus informuoti, kodėl į tam tikras pareigas buvo paskirtas vienas ar kitas karininkas ir kokius kriterijus jie atitiko, karininkams ši tvarka atrodys skaidresnė.

Su teiginiu, kad visiems karininkams suteikiamos vienodos karjeros galimybės dauguma apklaustų karininkų nesutiko (žr. 12 priedo 33 pav.). Nesutinkantys su šiuo teiginiu ir visiškai nesutinkantys karininkai išsiskyrė į dvi lygias grupes po 36% (109 resp.) apklaustųjų. Nuomonės neturinčių šiuo klausimų karininkų buvo 22% (67 resp.), o su šiuo teiginiu sutiko 6% (19 resp.) apklaustų karininkų. Visiškai sutikusių nebuvo. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad su šiuo teiginiu nesutiko visi vyresnieji karininkai bei dauguma leitenantų ir vyresniųjų leitenantų. Galima teigti, kad karininkai netiki tuo, kad visi karininkai turi vienodas galimybes siekti karjeros.

Nepaisant to, kad apklausti karininkai neigiamai atsiliepia apie laipsnių suteikimo, skyrimo į aukštesnes pareigas tvarkas, savo karjera jie yra patenkinti. Šie duomenys procentine išraiška pateikti 12 priedo 34 pav. Iš šių duomenų matyti, kad net 72% (218 resp.) apklaustųjų savo karjera patenkinti ir 7% (22 resp.) tyrime dalyvavusių savo karjera visiškai patenkinti. Su teiginiu, kad karininkas yra patenkintas savo karjera nesutiko 8% (23 resp.) ir visiškai nesutiko 6% (17 resp.) apklaustųjų. Taip pat 8% (24 resp.) nuomonės šiuo klausimu neturėjo. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad su šiuo teiginiu sutiko visi pulkininko leitenanto ir pulkininko karinius laipsnius turintys karininkai bei dauguma leitenantų ir vyresniųjų leitenantų. Galima teigti, kad nepaisant visų sunkumų, netobulų tvarkų ir tvarkose vyraujančio neskaidrumo, karininkai savo užsibrėžtų tikslų pasiekia.

Toliau nagrinėjant skaidrumo temą, respondentų buvo klausama ar jie sutinka, kad atranka į kvalifikacijos kėlimo kursus yra skaidri (žr. 12 priedo 35 pav.). Su šiuo teiginiu dauguma apklaustųjų nesutiko (nesutiko 34% (104 resp.), visiškai nesutiko 24% (73 resp.)). Nuomonės šiuo klausimu

neturėjo 33% (101 resp.). 9% (26 resp.) apklaustųjų šiam teiginiui pritarė, o visiškai su juo sutikusių nebuvo. Tai dar kartą patvirtina, kad į kursus siunčiami ne visada tie, kuriems to labiausiai reikia. Kaip to įrodymas vyresnysis leitenantas, kuris kvalifikacijos kėlimo kursuose teigė buvęs daugiau nei keturis kartus.

Nagrinęjant nemažiau svarbią karininkų karjeros sritį rotaciją, karininkų buvo prašoma pateikti nuomonę apie rotacijos vykdymo tinkamumą, apie tai, kokias galimybes suteikia rotacija. Daugumos respondentų nuomone rotacija nėra vykdoma tinkamai (žr. 12 priedo 36 pav.). Tai įrodo, kad 43% (130 resp.) apklaustųjų su teiginiu nesutiko ir 20% (62 resp.) visiškai nesutiko. 25% (75 resp.) nuomonės šiuo klausimu neturėjo, o su teiginiu sutiko 12% (37 resp.) apklaustų karininkų. Visiškai sutikusių nebuvo. Galima teigti, kad apklausti karininkai su šiuo metu galiojančia rotacijos tvarka nesutinka.

Su teiginiu, kad rotacija karininkams suteikia galimybes kilti karjeros laiptais sutiko 53% (162 resp.) ir visiškai sutiko 5% (15 resp.) apklaustųjų karininkų (žr. 12 priedo 37 pav.). Su teiginiu nesutikusių karininkų buvo 13% (41 resp.) ir visiškai nesutikusių – 6% (18 resp.). Nuomonės apie minėtą teiginį nepareikšė 22% (68 resp.) apklausiamųjų. Karininkai sutiko, kad būtina geresnė karininkų rotacijos sistema. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad su šiuo teiginiu sutiko visi tyrime dalyvavę pulkininkai leitenantai, pulkininkai ir leitenantai.

Dėl to, kad rotacija karininkams suteikia galimybę tobulėti sutiko 55% (166 resp.) ir visiškai sutiko 26% (80 resp.) apklaustųjų (žr. 12 priedo 38 pav.). Maža dalis karininkų su šiuo teiginiu nesutiko, iš kurių 3% (8 resp.) nesutiko ir 7% (22 resp.) apklaustų karininkų visiškai nesutiko, o 9% (28 resp.) respondentų nuomonės šiuo klausimu neišsakė. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad su šiuo teiginiu sutiko visi karininkai, kurių tarnybos stažas yra iki 5 m. bei visi vyresni nei 41 m. amžiaus karininkai. Galima teigti, kad didžioji dalis karininkų rotacijos naudą mato. Būtina karininkus rotuoti, keliant juos į aukštesnes pareigas. Taip būtų sudarytas pagrindas geresnės karjeros siekimui.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar karininkai susipažinę su karininkų karjeros koncepcija. Iš rezultatų, pateiktų 12 priedo 39 pav., matyti, kad dauguma karininkų, 64% (195 resp.), su šiuo svarbiu dokumentu, nusakančiu karininkų karjeros principus, yra susipažinę. 10% (30 resp.) teigė šio dokumento neskaite, o 26% (79 resp.) tvirtina apie tokį dokumentą tik girdėję. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad didžioji dalis karininkų domisi su karjera susijusiais dokumentais ir patys rūpinasi savo karjera. Kita dalis karininkų su šiuo dokumentu nebuvo supažindinti, kas rodo personalo skyriaus bei tiesioginių viršininkų pareigų netinkamą vykdymą.

Sekančiu anketos klausimu norėta sužinoti ar karininkai supažindinti su karjeros galimybėmis Lietuvos kariuomenėje. Gauti rezultatai pateikti 12 priedo 40 pav. 62% (189 resp.) apklaustų karininkų teigė, kad tokia informacija jiems nepateikta, o 26% (80 resp.) apklaustųjų tvirtino tokios informacijos

tury. Dalis karininkų, 12% (35 resp.), teigė niekada tokia informacija nesidomėję. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad informacija apie karjeros galimybes Lietuvos kariuomenėje nesidomėjo tik maža dalis jaunesniųjų karininkų. Jei karininkams nesuteikiama informacija apie karjeros galimybes Lietuvos kariuomenėje, tai galima tvirtinti, kad problemos karininkų karjeros planavime tikrai egzistuoja. Turėtų būti siekiama įvairiausiais keliais pateikti karininkams visą būtiniausią, su karjera susijusią informaciją, kad karininkas galėtų susidaryti savo karjeros viziją. Kaip karininkas gali siekti dalykų, apie kuriuos nežino?

Toliau nagrinėjant informacijos, susijusios su karjera, gavimą, respondentų buvo klausama iš kokių šaltinių respondentai informacijos gauna daugiausia. Į anketos klausimus atsakantys karininkai galėjo pažymėti tris jiems priimtinausius atsakymų variantus. Daugiausia karininkų teigė, kad su karjera susijusios informacijos gauna iš tiesioginių viršininkų ir bendradarbių (žr. 12 priedo 41 pav.). Šiuos atsakymus pasirinko po 63% (193 resp.) apklaustųjų. 52% (158 resp.) respondentų teigė tokios informacijos gaunantys iš karinio vieneto personalo skyriaus. Teisiniuose dokumentuose minėtos informacijos randa 45% (137 resp.) apklaustųjų, o internete su tokia informacija susipažįsta 33% (99 resp.) tyrime dalyvavusių karininkų. Mažiausiai su karjera susijusios informacijos, anot respondentų, pateikiama karinėje spaudoje. Tokios nuomonės buvo 9% (27 resp.) apklausių karininkų. Iš visų pateiktų atsakymų variantų niekas nenurodė televizijos, radijo ir kitokios spaudos, kaip potencialių, su karjera susijusios, informacijos šaltinių.

Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad leitenantai ir vyresnieji leitenantai daugiausia su karjera susijusios informacijos gauna iš savo tiesioginių viršininkų bei bendradarbių. Vyresnieji karininkai daugiausia tokios informacijos randa teisiniuose dokumentuose. Savo atsakymą panoręs pateikti vienas karininkas vieną iš informacijos šaltinių įvardino intranetą. Galima teigti, kad dalis internetą pažymėjusių karininkų norėjo įvardinti Lietuvos kariuomenės vidinę duomenų bazę, kurioje vyksta dokumentų derinimas ir archyvavimas. Deja, prie šios bazės kol kas prieigą turi tik vadovaujančias pajėgas užimantys ir aukštesniuose pajėgų štabuose tarnaujantys karininkai. Oficialiuose kariuomenės internetiniuose puslapiuose informacijos, susijusios su karjera, nėra labai daug. Čia galima rasti informaciją dėl karių tarnybos sutarčių pratęsimo (kuriems kariams ir kuriam laikui pratęstos tarnybos sutartys), aukštesniam karinio laipsnio suteikimui atrinktų karių sąrašą (tik sąrašas, be komentarų ir priežasčių, kodėl neatrinkti kiti karininkai, įvardinimo), karo akademijos internetiniame puslapyje galima rasti šiek tiek informacijos apie čia organizuojamus kursus. Užsienio šalių karinių pajėgų internetinėse svetainėse su karjera susijusios informacijos kur kas daugiau. Dalis informacijos skelbiama tik karininkams skirtuose internetiniuose puslapiuose, į kuriuos karininkai patekti gali tik turėdami specialius prisijungimo kodus. Tokiu būdu pateikiama tik su karininkais susijusi informacija.

Kaip jau minėta anksčiau, Lietuvos kariuomenėje reikėtų sukurti tokią duomenų bazę, kurioje būtų talpinama visa su karininkų karjera susijusi informacija, prie kurios galėtų prieiti kiekvienas karininkas ir ieškoti jiems reikalingos informacijos bei susipažinti su naujovėmis bei karjeros galimybėmis. Taip pat turėtų būti išnaudojami ir kiti informacijos teikimo šaltiniai, kad kariai informacijos jiems rūpimais klausimais gautų kaip įmanoma daugiau. Visa informacija karininkus turėtų pasiekti per dalinių personalo skyrius ar per karių tiesioginius viršininkus. Šiuo metu personalo skyriai silpnai dirba tuo klausimu. Tai rodo ir atlikto tyrimo pateikti duomenys. Suteikiant karininkams daugiau informacijos sistemoje būtų daugiau skaidrumo aukštesnių laipsnių, kursų, skyrimo į pareigas, rotacijos klausimais, kas sudarytų palankesnes sąlygas karininkams siekti karjeros aukštumų, o jų vadams padėtų planuoti pavaldinių karjerą.

Atliekant tyrimą, svarbu buvo sužinoti, kuriam laikotarpiui karininkai norėtų žinoti apie savo karjerą. Karininkų norai atsispindi 12 priedo 42 pav.. 63% (190 resp.) apklaustų karininkų norėtų žinoti savo karjerą penkiems metams. 26% (80 resp.) pageidautų savo karjerą žinoti 10 m. laikotarpiui, o 11% (34 resp.) pasitenkintų žinodami savo karjerą bent trims metams. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad dauguma vyresniųjų karininkų savo karjerą norėtų žinoti penkiems metams. Tai optimalus laikotarpis žmonėms, planuojantiems savo gyvenimą. Dauguma Lietuvos karininkų, skirtingai nuo užsienio šalių kariuomenių karininkų, nežino net savo sekančių pareigų. Karininkams būtina žinoti apie savo karjerą bent 5 m. laikotarpiui, nes nuo to priklauso ir jų šeimų narių planai.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kas daro didžiausią poveikį karininkų karjeros planavimui. Daugiausia karininkų nurodė palankiai susiklosčiusias aplinkybes (34% (104 resp.)), nuo kurių labiausiai priklauso karininkų karjera (žr. 12 priedo 43 pav.). Taip pat ne ką mažesnę poveikį karininkų karjerai daro ir asmeninės pažintys (25% (77 resp.)) bei geri santykiai su aukštesniais viršininkais (19% (57 resp.)) ar su tiesioginiais vadais (11% (34 resp.)). Anot respondentų, mažiausią poveikį karininkų karjerai daro asmeninės pastangos (9% (28 resp.)) bei asmeninės savybės (1% (4 resp.)). Galima teigti, kad karininkams karjeros siekti padeda tik palankiai susiklosčiusios aplinkybės ir geri santykiai su tinkamais žmonėmis. Visiškai priešingai nei turėtų būti, karininkų karjera nepriklauso nuo asmeninių pastangų bei nuo asmeninių savybių. Tai tik patvirtina, kad karininkų karjeros planavime yra problemų.

Nagrinėjant išleidimo į atsargą temą šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, koks turėtų būti pagrindinis karininko išleidimo į atsargą kriterijus. Gauti duomenys procentine išraiška pateikti 12 priedo 44 pav. Aiškios nuomonės iš tyrime dalyvavusių ir anketas užpildžiusių karininkų atsakymų išskirti negalima, nes už karininko amžiaus ir amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje taikymą pasisakė 40% (122 resp.), o už karininko amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje taikymą pasisakė 38% (resp. 114) apklaustųjų. 22% (68 resp.) apklaustųjų pageidautų, kad būtų nustatytas bendras maksimalus amžius.

Šiuo metu Lietuvos kariuomenėje taikomi išleidimo į atsargą kriterijai, kai karininkai išleidžiami į atsargą, sulaukę tam tikro amžiaus tam tikrame laipsnyje, o kariniai specialistai sukakę 55 m. amžiaus, tenkina respondentus.

Karininkų, kurių nuomone išleidimo į atsargą pagrindinis kriterijus turėtų būti karininko amžius ir amžius tam tikrame kariniame laipsnyje arba tik karininko amžius tam tikrame kariniame laipsnyje, buvo klausama, koks turėtų būti išleidimo į atsargą amžius priklausomai nuo karinio laipsnio. Nė vienas respondentas negalvojo, kad šis nustatytas amžius turėtų būti mažesnis nei šiuo metu nustatytas arba, kad tokio amžiaus nustatyti nereikia (žr. 12 priedo 45 pav.). Daugiausia apklaustų karininkų (59% (98 resp.)) pasisakė už tai, kad šis amžius būtų didesnis nei šiuo metu nustatytas, o 35% (59 resp.) apklaustųjų sutiko su šiuo metu galiojančiu nustatytu Lietuvos kariuomenėje išleidimo į atsargą amžiumi priklausomai nuo turimo karinio laipsnio, kuris leitenantams yra 35 m., vyresniesiems leitenantams – 40 m., kapitonams – 43 m., majorams – 46 m., pulkininkams leitenantams – 50 m., o pulkininkai gali tarnauti iki sukaks 53 m. amžiaus. Tik 6% (10 resp.) apklaustųjų pageidavo, kad visiems nuo majoro karinio laipsnio karininkams išleidimo į atsargą laikas būtų 60 m. Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad dauguma tyrime dalyvavusių leitenantų sutinka su šiuo metu nustatytu išleidimo į atsargą tam tikrame laipsnyje amžiumi, o dauguma majorų pageidautų, kad šis amžius būtų didesnis nei šiuo metu nustatytas. Palyginus su kitų užsienio kariuomenių karininkais Lietuvoje karininkai išleidžiami į atsargą labai jauni. Tokio amžiaus išleistiems į atsargą karininkams yra sunku susirasti darbą civiliniame gyvenime, nes visos organizacijos pageidauja jaunų ir darbo patirties turinčių darbuotojų. Galima teigti, kad reikėtų didinti šiuo metu nustatytą išleidimo į atsargą amžių arba tinkamai integruoti į civilinį gyvenimą į atsargą išleidžiamus karininkus. Išleidžiant į atsargą jaunos karininkus neracionaliai eikvojamos valstybės lėšos, taip atsisakant jau paruoštų specialistų į jų vietas priimant kitus, kuriems reikalingas atitinkamas parengimas ir lėšos šiam parengimui įvykdyti.

Atviru klausimu respondentų buvo klausama nuomonės apie šiuo metu egzistuojančias karininkų karjeros planavimo problemas Lietuvos kariuomenėje. Gauti rezultatai procentine išraiška pateikti 12 priedo 46 pav. 41 respondentas nepateikė savo atsakymo varianto. Iš pateiktų atsakymų populiariausias buvo, kad Lietuvos kariuomenėje karininkų karjeros planavimo nėra. Tokį atsakymą pateikė 56% (146 resp.) apklaustųjų. Kad karjera nulemta santykių su tiesioginiais viršininkais ir, kad karininkai nesupažindinami su karjeros galimybėmis parašė po 10% (27 resp.) apklaustųjų. Kiti karininkai manė, kad nevertinama karininkų turima kvalifikacija ir, kad problemos susidaro dėl nuolatinio, su karjera susijusių, dokumentų keitimo. Tokios nuomonės buvo po 5% (14 resp.) respondentų. 4% (11 resp.) karininkų teigė, kad tiesioginiai vadai mažai rūpinasi jaunų karininkų karjera. Taip pat karininkai galvojo, kad skaidrumo nebuvimas bei nustatyti ribiniai karininkų karinių laipsnių skaičiai daro

neigiamą poveikį karjeros planavimui. Taip parašė po 3% (9 resp.) apklaustų karininkų. Karininkų karjerą, pasak respondentų, ap sunkina ir ribotos galimybės karininkui išvykti į karjeros kursus (2% (4 rasp.)) bei neracionalus lėšų naudojimas, kai į atsargą išleidžiami karininkai dar siunčiami į įvairius kursus, tuo tarpu, kai sistemoje liekantis karininkai į kursus išvykti negali (2% (4 resp.)). Šie atsakymai patvirtina pasirinktos temos aktualumą ir dar kartą įrodo, kad karininkų karjeros planavime problemų yra ir tos problemos pakankamai įvairios.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad tyrime dalyvavo 304 respondentai, iš kurių didžioji dalis (54%) priklausė amžiaus grupei nuo 31 iki 35 metų. Šis populiarus tarp apklaustųjų amžius galėtų būti paaiškinamas tuo, jog dauguma tokio amžiaus Lietuvos kariuomenėje tarnaujančių karininkų turi kapitono laipsnį, kurių apklausoje taip pat buvo daugiausia ir jie sudarė 64% apklaustųjų. Galima teigti, kad Lietuvos kariuomenėje tarnaujantys karininkai yra pakankamai jauno amžiaus, iš kurių kapitono laipsnį turintys karininkai sudaro didžiąją dalį Lietuvos karininkijos. Didelį kapitono karinį laipsnį turinčių karininkų, dalyvavusių tyrime, skaičių nulėmė respondentų rinkimasis iš krašto apsaugos tarnybinių telefonų knygos, kuriuose surašyti aukštesniuose kariuomenės štabuose tarnaujantys ar išskirtines pareigas vykdantys karininkai. Kapitonai, rečiau vyresnieji leitenantai ir majorai, tokiuose aukštesniuose štabuose užima vykdytojų pareigas. Anketas pildė ir 10 karininkų, kurios sudarė 3% visų apklaustųjų. Dažniausiai kariuomenėje karininkės tarnauja finansų, personalo administravimo, medicinos bei civilių ir kariškių bendradarbiavimo srityse. Daugiausia apklausoje dalyvavo karininkų, turinčių 6-10 metų tarnybos stažą, iš kurių net 95% sudarė kapitono karinį laipsnį turintys karininkai. Nepaisant pakankamai jauno respondentų amžiaus net 68% tyrime dalyvavusių karininkų jau sukūrė šeimas ir turintys vaikų. Nagrinėjant išsilavinimo temą, nustatyta, kad 4% respondentų neturi aukštojo universitetinio išsilavinimo, kas įrodo, kad karininkų karjeros planavime yra problemų, pasitaiko išimčių ir nustatytos taisyklės taikomos tikrai ne visiems karininkams vienodai. Šie karininkai galėtų būti karinius laipsnius gavę sėkmingai baigę jaunesniųjų vadų kursus, besimokydami civilinėje aukštojoje mokykloje, o dviem vyresniems karininkams galėjo būti suteiktas karinis laipsnis (prilygintas) atsižvelgiant į kitoje užsienio šalyje įgytą karinį laipsnį.

Tiriant amžių, iki kurio karininkai galėtų būti priimami į sistemą, nustatyta, kad dalis (44%) apklaustų karininkų pasisakė už tai, kad būsiami kariūnai į karo akademiją būtų priimami iki 26 m. amžiaus, o kita dalis (43%) sutiko su šiuo metu galiojančiu amžiaus ribojimu, kai į karo akademiją priimami būsiami kariūnai iki 23 m. amžiaus, nebaigę būtinųjų karinių mokymų, ir iki 25 m. amžiaus po būtinųjų karinių mokymų. Karininkus iš dalies esama situacija tenkina, tačiau padidinus į karo akademiją priimamų būsimų kariūnų amžių į sistemą ateitų labiau subrendę, daugiau gyvenimiškos patirties įgiję bei tam tikrą išsilavinimą kitose mokymosi įstaigose įgiję būsiami karininkai.

Nagrinėjant, koks respondentų nuomone turėtų būti optimaliausias jaunesniųjų karininkų vadų rengimo laikotarpis, po kurio kariams suteikiamas pirmasis karininko (atsargos) laipsnis, dauguma karininkų pasisakė už tai, kad šie būsimi karininkai, nepaisant to, kad jiems suteikiamas tik atsargos leitenanto laipsnis, būtų rengiami mažiausiai metus. Karinių žinių ir patirties jie turėtų įgyti tiek pat, kiek ir akademijoje dieninėse studijose studijuojantys kariūnai, nes ir šie civiliai, baigę jaunesniųjų karininkų vadų kursus įgyja karininko profesiją. Už vienų metų parengimą pasisakė 53% apklaustųjų, savo atsakymo variantus siūlę kariai, teigė, kad šis laikotarpis turėtų būti 4 m., 2 m. arba 3 m. rengiant studentus savaitgaliais, kaip daroma šiuo metu.

Kaip tinkamiausią pirmojo karininko karinio laipsnio suteikimo būdą 94% karininkų įvardino Lietuvos karo akademiją, kuri rengia profesionalius karininkus ir, sėkmingai baigus studijas, suteikia aukštąjį universitetinį išsilavinimą, būtiną tolimesnės karjeros vystymui. Tiriant minimalius tarnybos atitinkamu kariniu laipsniu terminus, suteikiant aukštesnį karinį laipsnį, nustatyta, kad vienodas skaičius karininkų (po 48%) pasisakė už didesnius nei šiuo metu galiojančius ir už šiuo metu galiojančius Lietuvos kariuomenėje terminus, kuriais remiantis leitenantai, siekiantys aukštesnio karinio laipsnio, atitinkamu laipsniu turi tarnauti ne mažiau 2 m., vyresnieji leitenantai – 3 m., kapitonai – 4 m., o majorams ir pulkininkams leitenantams nustatytas 5 m. tarnybos terminas. Galima teigti, kad šiuo metu esanti situacija su tarnybos atitinkamame laipsnyje terminais pilnai tenkina Lietuvos kariuomenės karininkus. Lietuvos kariuomenėje nustatyti terminai panašūs su užsienio šalių kariuomenėse nustatytais terminais. Toliau nagrinėjant laipsnių temą, buvo tiriama kokie reikalavimai turėtų būti taikomi aukštesnio karinio laipsnio suteikimui ir kokia respondentų nuomonė apie aukštesnio karinio laipsnio suteikimo anksčiau laiko praktikos taikymą. Didžioji dalis apklaustųjų karininkų (78%) pasisakė už bendrųjų reikalavimų taikymą atrenkant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui. Į šiuos reikalavimus įeina užsienio kalbos mokėjimas, fizinis pasirengimas, sveikatos būklė, leidimas dirbti su įslaptinta informacija ir kiti specifiniai reikalavimai. Svarstant kandidatus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui turėtų būti atsižvelgta į patirtį vadovaujančiose pareigose (63%) bei į kandidatų išsilavinimą (61%). Kalbant apie aukštesnio karinio laipsnio suteikimą anksčiau laiko respondentus tenkina šiuo metu galiojanti Lietuvos kariuomenėje praktika, kai aukštesnis karinis laipsnis karininkui gali būti suteiktas vieną kartą per karininko tarnybą. Tokios nuomonės karininkų buvo 49%. Atlikus statistinę analizę, nustatyta, kad visi pulkininkai ir pulkininkai leitenantai pasisakė už neribotą karinio laipsnio suteikimą anksčiau laiko už ypatingus karininkų nuopelnus, tačiau ypatingi nuopelnai nėra tiksliai apibrėžti. Taip būtų sudarytos sąlygos savaip interpretuoti ypatingas sąlygas ir taip būtų sudarytos sąlygos neskaidriam laipsnių suteikimui.



Kalbant apie laipsnių suteikimo tvarkos skaidrumą, respondentų nuomone ji tikrai nėra skaidri. Su teiginiu, kad laipsnių suteikimo tvarka yra skaidri nesutiko dauguma (42%) apklausoje dalyvavusių karininkų, o kita dalis respondentų buvo dar labiau kategoriški ir su šiuo teiginiu visiškai nesutiko (27%). Karininkų netenkina ir šiuo metu galiojanti aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka. Su teiginiu, kad aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka yra tinkama visiškai nesutiko 21% ir nesutiko 38% apklaustųjų. Karininkų netenkina dabartinė aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarka ir jie netiki, kad laipsnių suteikimo tvarka yra skaidri. Karininkai, neatrinkti aukštesnio karinio laipsnio suteikimui, neinformuojami kokių kriterijų jie neatitiko. Turėtų būti sukurtos duomenų bazės, prie kurių galėtų prieiti tik karininkai ir kuriose būtų skelbiama visa su karininkų karjera susijusi informacija. Taip pat čia būtų talpinama visa komisijos aukštesniam kariniam laipsniui suteikti pateikta informacija, iš kurios būtų karininkams aišku, kas tokie buvo atrinkti, kiek reitingų balų jie turėjo ir kokie jų nuopelnai, kokių neturėjo neatrinkti karininkai. Tvarka bus skaidresnė, kai karininkai turės visą juos liečiančią informaciją.

Aiškinantis sutarčių terminus, kurie turėtų būti taikomi karo akademiją baigusiems ir tarnybos sutartis sudarantiems jauniems karininkams, nustatyta, kad šios sutartys turėtų būti pasirašomos 5 m. laikotarpiui. Tokios nuomonės 36% respondentų, daugiausia už tai pasisakė vyresnieji karininkai. Šiuo metu galiojantis sutarčių sudarymo, kol karininkui sukaks išleidimo į atsargą suteikiamame laipsnyje amžius, būdas karininkų netenkina.

Tęsiant tarnybos sutarčių temą, respondentai pritarė, kad sutarčių pratęsimui karininkai turi atitikti bendriesiems reikalavimams ir būti tiesioginio vado rekomenduojami sutarties pratęsimui. Su tuo sutiko 61% ir visiškai sutiko 31% respondentų. Tik tiesioginis viršininkas, kuris betarpiškai bendrauja su savo pavaldiniu ir mato jo pasiekimus, gali pasakyti ar karininkas vertas, kad su juo būtų tęsiama tarnybos sutartis, o bendriesiems reikalavimams turi atitikti visi karininkai be išimčių.

Siekiant sužinoti karininkų nuomonę, kaip turėtų būti skirstomi karininkai pagal karjeros kryptis, nustatyta, kad dauguma karininkų pasisakė už karininkų skirstymą į karjeros ir karinius specialistus (34%) ir į karjeros, ne karjeros ir karinius specialistus (33%). Galima teigti, kad karininkai pritarė, šiuo metu galiojančiam karininkų skirstymui į karjeros karininkus ir karinius specialistus. Atsižvelgiant į tai, kad kariuomenė nepajėgi parengti tam tikrų specialybių aukšto lygio specialistų, tokių, kaip gydytojai, teisininkai, pilotai, kariuomenėje būtina karinių specialistų karjeros kryptis. Tokiu būdu į kariuomenę ateina aukštąjį civilinį išsilavinimą turintys, kariuomenei reikalingi, specialistai, kurie tarnauti gali iki sukaks 55 m. amžiaus. Tokiu būdu kariuomenė išlaiko parengtus specialistus.

Toliau buvo tiriama, kaip, pasak apklaustų karininkų, turėtų būti taikomas magistro laipsnis karjeros planavimo sistemoje. 43% apklaustųjų galvojo, kad šis mokslinis laipsnis turėtų suteikti tam

tikrą balų skaičių reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui. Šiuo metu nustatytas 1 balas tiek už magistro, tiek ir už daktaro laipsnį nelabai motyvuoja karininkus siekti mokslo. Atsižvelgiant į tai, kad užsienio šalių kariuomenėse aukštasis mokslas vertinamas labai aukštai, Lietuvos kariuomenėje turėtų būti pakelti balai reitingavimo sistemoje, išskiriant magistro ir daktaro laipsnius. Balų skaičius galėtų būti nustatytas atskiru tyrimu.

Dauguma karininkų pageidautų, kad į jų nuomonę būtų atsižvelgta skiriant juos į pareigas (86%) ir siunčiant į kursus (65%). Atlikus statistinę analizę nustatyta, kad visi pulkininkai leitenantai ir pulkininkai pasisakė už karininkų asmeninių siekių paisymą siunčiant juos į kursus, o visi majorai ir leitenantai prioritetą teikė į karininkų asmeninių siekių atsižvelgimą skiriant juos į kitas pareigas. Karininkai betarpiškai turėtų dalyvauti visame jų karjeros planavimo procese ir išreikšti savo nuomonę ir asmeninius pageidavimus visais su jų karjera susijusiais klausimais, tačiau net 32% apklaustųjų teigė, kad į jų asmeninius siekius neatsižvelgiama, o 54% apklaustų karininkų teigė, kad į jų norus atsižvelgiama tik iš dalies, ką taip pat galima prilyginti neatsižvelgimui, kadangi iš dalies reiškia, kad nepilnai buvo atsižvelgta, gal tik išklaudyta jų nuomonė. Visa tai tik patvirtina, kad praktiniam karininkų karjeros planavimui, į kurį būtų įtraukti ir patys karininkai, skiriama labai mažai dėmesio, nuo ko nukenčia paties karininko karjera.

Atsižvelgiant į tai, kad karininkų karjera turėtų priklausyti nuo išsilavinimo, kuris įgyjamas tam tikruose kursuose, vykdomu tyrimu buvo svarbu sužinoti kaip dažnai karininkai siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus. Daugiausia karininkų kvalifikacijos kėlimo kursuose yra buvę du (24%) arba tris (22%) kartus, 11% apklaustųjų nėra buvę kvalifikacijos kėlimo kursuose. Net 48% apklaustųjų tvirtino, kad kursų baigimai darė teigiamą poveikį jų karjerai. Nustatyta, kad keletas vyresniųjų leitenantų kvalifikacijos kursuose yra buvę jau daugiau nei keturis kartus, tuo tarpu, kai dauguma pulkininko ir pulkininko leitenanto karinius laipsnius turinčių karininkų į kvalifikacijos kėlimo kursus buvo siųsti tik tris kartus. Tačiau kursų baigimai nepadėjo karininkams gauti aukštesnio karinio laipsnio, kas rodo netobulą karininkų karjeros planavimo sistemą. Atranka į kvalifikacijos kėlimo kursus nėra skaidri. Ir tai įrodo atlikto tyrimo rezultatai. Su teiginiu, kad atranka į kvalifikacijos kėlimo kursus yra skaidri nesutiko 34% ir visiškai nesutiko 24% apklaustųjų. Tai dar kartą patvirtina, kad į kursus siunčiami ne visada tie, kuriems to labiausiai reikia. Atsižvelgiant į tai, kad įvairių kursų baigimas turėtų padėti karininkams siekti karjeros, būtina sudaryti sąlygas išvykti į kursus visų pirma tiems karininkams, kuriems to labiausiai reikia (artėja aukštesnio laipsnio suteikimo terminas, planuojami skirti į kitas pareigas ir t. t.).

Toliau nagrinėjant poveikį karjerai buvo tiriama, kaip dažnai karininkai siunčiami į tarptautines misijas ir kokį poveikį tarnyba misijose daro jų karjerai. 51% apklaustųjų tvirtino nesą buvę

tarptautinėje misijoje, tuo tarpu kai dalis karininkų buvę misijose keturis (8%) ir daugiau nei keturis kartus (2%). 33% tarptautinėse misijose buvusių karininkų teigė, kad būvimas misijose labai didelio teigiamo poveikio jų karjerai nepadarė, 36% padėjo tik iš dalies. Statistinė analizė parodė kad visi išsiskyrę karininkai misijose buvę ne po vieną kartą, kas įrodo, kad dažni išsiskyrimai su šeima daro neigiamą poveikį šeimos gerovei. Tarnaudami tarptautinėse misijose karininkai gali semtis neįkainojamos patirties atlikdami įvairias jiems pavestas užduotis bei bendradarbiaudami su koalicijos partneriais. Ši patirtis turėtų būti vertinama labiau. Turėtų būti sudarytos visiems vienodos sąlygos išvykti į tarptautinę misiją. Į misiją atrenkamų karininkų tvarkos neskaidrumą įrodo tai, kad pusė karininkų nėra dalyvavę tarptautinėje misijoje, o kita dalis karininkų tokios patirties sėmėsi jau ne po vieną kartą. Didesniam įgytos patirties vertinimui ir karininkų skatinimui vykti į tarptautines misijas į reitingavimą aukštesniam kariniam laipsniui gauti turėtų būti įtraukta daugiau misijų, neapsiribojant dabar numatytomis dviem, atitinkamai skiriant už jas tam tikrą balų skaičių. Įtraukiamų misijų skaičius ir skiriamų balų skaičius galėtų būti nustatytas atskiru tyrimu.

Toliau buvo nagrinėjama labai svarbi karininkų karjeros sritis rotacija. Iš gautų duomenų galima teigti, kad rotacija vykdoma gerai, nes didžioji dalis karininkai yra tarnavę ne viename kariniame vienete. Tik du karininkai, kurių tarnybos stažas iki 5 m. teigė tarnavę daugiau nei keturiuose kariniuose vienetuose. Tačiau nepaisant to, didžioji dali karininkų teigė, kad rotacija nėra vykdoma tinkamai. Tam pritarė 46% ir visiškai pritarė 20% apklaustųjų. Didžioji dalis karininkų teigė, kad rotacija suteikia galimybę kilti karjeros laiptais ir galimybę tobulėti. Kad rotacija padeda karjerai pritarė 53% ir visiškai su tuo sutiko 5% apklaustųjų. Išanalizavus statistiškai nustatyta, kad tokios nuomonės buvo visi tyrime dalyvavę pulkininkai leitenantai, pulkininkai ir leitenantai. Dėl galimybės tobulėti pritarė 55% ir visiškai pritarė 26% apklausoje dalyvavusių karininkų. Daugiausia tokios nuomonės karininkų buvo, kurių tarnybos stažas iki 5 m. bei visi vyresni nei 41 m. amžiaus. Galima teigti, kad karininkų rotacija būtina, keliant juos į aukštesnes pareigas kituose daliniuose, taip jiems tobulėjant ir sudarant galimybes kilti karjeros laiptais.

Toliau buvo išsiaiškinta, kur, pasak respondentų, turėtų būti rengiami karinių specialybių specialistai. 41% apklaustųjų nesutiko ir 8% visiškai nesutiko, kad tokie karininkai būtų rengiami Lietuvos karo akademijoje studijų joje metu. Didžioji dalis karininkų pritarė, kad karinių specialybių karininkai turėtų būti rengiami specialiuose kursuose baigus LKA. Tokiam teiginiui pritarė 45% ir visiškai su tuo sutiko 29%. Karininkai karo akademijoje turėtų būti rengiami, kaip plataus profilio specialistai, o baigus karo akademiją tam tikros žinios, reikalingos paskirtoms pareigoms vykdyti, įtvirtinamos specialiuose kursuose. Taip vyksta ir šiuo metu.

Tiriant pareigų temą, karininkai nesutiko su tuo, kad iki majoro karinio laipsnio karininkai būtų skiriami į karinių specialybių pareigas be jokių apribojimų, tame tarpe ir neturintys atitinkamo išsilavinimo, kaip nustatyta šiuo metu galiojančiuose kariuomenės norminiuose dokumentuose. Su tuo nesutiko 37% ir visiškai nesutiko 24% respondentų. Visi vyresnieji karininkai, kurie žino su kokiomis kliūtėmis susiduriama paskyrus karininką į tam tikras pareigas, kurioms būtino išsilavinimo jie neturi, su šiuo teiginiu nesutiko. Prieš skiriant karininką į karinių specialybių pareigas būtina karininkui suteikti galimybę įgyti reikiamą išsilavinimą. Aplamai apie pareigų suteikimo tvarką ir šios tvarkos skaidrumą karininkai atsiliepia neigiamai. 32% respondentų nesutiko ir 16% visiškai nesutiko su tuo, kad šiuo metu naudojama skyrimo į pareigas tvarka yra tinkama. Panašios nuomonės respondentai buvo ir paklausus jų apie tvarkos skaidrumą. Kad pareigų suteikimo tvarka yra skaidri nesutiko 42% ir visiškai nesutiko 22% respondentų. Tvarkos tinkamumui ir skaidrumui poveikį daro tai, kad nėra nustatytų aiškių skyrimo į pareigas kriterijų. Taip pat trūksta karininkams informacijos, kokiuose kariniuose vienetuose, kokios pareigos neužimtos, į kurias karininkai galėtų pretenduoti ir kokius kriterijus joms užimti reikėtų atitikti. Šiai problemai išspręsti taip pat padėtų duomenų bazių sukūrimas ir platinimas visos, su karjera susijusios, informacijos.

Dar viena svarbi karininkų karjeros planavimo sistemos sritis yra karininkų atestacija. Vieningos nuomonės ar tinkamai vykdoma karininkų atestacija nebuvo. Panašiai tiek pat karininkų pasisakė, už tai, kad ji vykdoma tinkamai ir, kad vykdoma netinkamai. Net 35% apklaustųjų nuomonės šiuo klausimu neturėjo. Šis dokumentas turėtų būti susietas su individualiu karininko karjeros planu ir būti pagrindiniu dokumentu planuojant karininko karjerą, teikiant juos aukštesniam karinio laipsnio suteikimui, skyrimui į pareigas, siuntimui į kursus ar rotuojant.

Aiškinantis iš kokių šaltinių karininkai gauna daugiausiai informacijos, respondentai nurodė, kad tai yra tiesioginiai viršininkai ir bendradarbiai (po 63%) bei karinio personalo skyriaus (52%). Kituose šaltiniuose minėtos informacijos pateikiama mažiau. Platesniam informacijos pateikimui turėtų būti kuriamos duomenų bazės, kuriose būtų talpinama visa, su karininkų karjera susijusi informacija. Tokia informacija galėtų būti prieinama tik karininkams. Taip pat galėtų būti geriau išnaudojami kiti informacijos pateikimo būdai.

Prie informacijos gavimo buvo svarbu sužinoti ar respondentai susipažinę su karininkų karjeros koncepcija. 64% teigė, kad su šiuo dokumentu susipažinę, kas rodo didžioji dalis karininkų domisi su karjera susijusiais dokumentais ir patys rūpinasi savo karjera, tačiau sunku jiems tai daryti, nes net 62% apklaustų karininkų teigė neturintys informacijos apie karjeros galimybes Lietuvos kariuomenėje. Tai dar kartą patvirtina problemas, esančias karininkų karjeros planavime. Karininkai nežinodami ir nesupažindinami su visa jų karjerą liečiančia informacija negali tinkamai numatyti savo karjeros

ateities, be šios informacijos sunku dirbti ir karininkams, atsakingiems už karininkų karjeros planavimą.

Labai svarbi karjeros sritis yra išleidimas į atsargą. Nuo to taip pat priklauso karininkų karjeros planai. 40% karininkų pasisakė, kad išleidimas į atsargą turėtų priklausyti nuo karininko amžiaus ir amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje, o kiti 38% tvirtina, kad išleisti karininką į atsargą reikia pagal karininko amžių tam tikrame kariniame laipsnyje. Atsižvelgiant į tai, kad aiškios nuomonės šiuo klausimu nėra, galima teigti, kad karininkus tenkina šiuo metu galiojantys išleidimo į atsargą kriterijai, kai karininkai išleidžiami į atsargą, sulaukę tam tikro amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje, o kariniai specialistai sukakę 55 m. amžiaus. Tačiau amžius, kurio sulaukę karininkai išleidžiami į atsargą karininkų netenkina. Net 59% apklaustųjų pageidautų, kad šis amžius būtų didesnis nei šiuo metu nustatytas, kai leitenantai į atsargą išleidžiami sukakę 35 m. amžiaus, vyresnieji leitenantai – 40 m., kapitonai – 43 m., majorai – 46 m., pulkininkai leitenantai – 50 m., o pulkininkai gali tarnauti iki sukaks 53 m. amžiaus. Palyginus su kitų užsienio kariuomenių karininkais Lietuvoje karininkai išleidžiami į atsargą labai jauni. Reikėtų ilginti išleidimo į atsargą amžių, o šis amžius galėtų būti nustatytas kito tyrimo metu. Arba reikėtų išleidžiamus į atsargą karininkus siųsti į civilinius kursus, taip paruošiant juos ir padedant prisitaikyti prie civilinio gyvenimo.

Besirūpinantys savo karjera karininkai norėtų apie ją žinoti 5 m. laikotarpiui. Tokį norą išreiškė 63% karininkų. Karininkai paskirti į pareigas norėtų žinoti apie numatomas sekančias pareigas. Skirtingai nuo užsienio šalių kariuomenių karininkų, dauguma Lietuvos karininkų nežino savo sekančių pareigų. Nežinant savo sekančių pareigų sunku planuoti kursus ir kitus mokslus, reikalingus sekančioms pareigoms.

Apklaustų karininkų nuomone karininkų karjera planuojama netinkamai. Tam pritarė 46% ir visiškai su tuo sutiko 30% karininkų. Tai puikus įrodymas, kad karininkų karjera nėra tinkamai planuojama, kad šią temą dar reikia nagrinėti ir ieškoti, kur karjeros planavime yra didžiausios problemos bei ieškoti būdų šioms problemoms spręsti. Respondentų nuomone ne visiems karininkams suteikiamos vienodos karjeros galimybės. Tam pritariančių ir visiškai pritariančių buvo po 36% apklaustųjų. Galima teigti, kad karininkai netiki tuo, kad visi karininkai turi vienodas galimybes siekti karjeros.

34% apklaustųjų tvirtino, kad jų karjera priklauso nuo palankiai susiklosčiusių aplinkybių, kiti teigė, kad karjerą nulemia asmeninės pažintys (25%) bei geri santykiai su aukštesniais viršininkais (19%) ar su tiesioginiais vadais (11%). Galima teigti, kad karininkams karjeros siekti padeda tik palankiai susiklosčiusios aplinkybės ir geri santykiai su tinkamais žmonėmis. Visiškai priešingai nei

turėtų būti, karininkų karjera nepriklauso nuo asmeninių pastangų bei savybių. Tai tik patvirtina, kad karininkų karjeros planavime yra problemų.

Didžiausiomis karininkų karjeros planavimo problemomis Lietuvos kariuomenėje respondentai įvardino karininkų karjeros planavimo nebūvimą (56%), karjerą nulemiančius santykius su tiesioginiai viršininkais (10%), nuolatinį, su karjera susijusių, dokumentų keitimą (5%), tiesioginių vadų nekompetetingumą (4%) ir kitas šiomis dienomis aktualias problemas. Visi šie atsakymai patvirtina pasirinktos temos aktualumą ir dar kartą įrodo, kad karininkų karjeros planavime problemų yra ir tos problemos pakankamai įvairios.

Nepaisant visų neigiamų karininkų atsiliepimų apie laipsnių suteikimo, skyrimo į pareigas, atrankos į kursus tvarkas bei rotaciją, 72% apklaustų karininkų teigia esą patenkinti savo karjera. Galima teigti, kad nepaisant visų sunkumų, su kuriais susiduria karininkai, jie savo tikslų pasiekia.

Teorinėje dalyje išnagrinėjus pagrindinius teisinius dokumentus, apibrėžiančius karininkų karjeros planavimą ir atsižvelgus į tyrimo metu gautus duomenis, galima teigti, kad Lietuvos kariuomenėje egzistuoja tik teorinis (popieriuje) karjeros planavimas, praktiniam planavimui skiriant labai mažai dėmesio.

## IŠVADOS

1. Šiuo metu karo akademijoje rengiamų jaunesniųjų karininkų vadų karinis parengimas nėra tinkamas, nes jis neatitinka karo akademijos absolventų kariniam rengimui.

2. Karininkų karjera nėra tinkamai planuojama. Tam poveikį daro netinkamos ir neskaidrios, šiuo metu galiojančios, aukštesnių karinių laipsnių suteikimo, atrankų į kvalifikacijos kėlimo kursus bei į tarptautines misijas, skyrimo į pareigas, rotacijos tvarkos. Karininkai nesupažindinami su atrankų rezultatais. Kartais aukštesnis karinis laipsnis suteikiamas karininkams, turintiems mažiau reitingavimo balų. Į kvalifikacijos kėlimo kursus siunčiami neplanuoti karininkai arba ne tie, kuriems to labiausiai reikia. Ne visiems karininkams sudarytos vienodos sąlygos išvykti į tarptautinę misiją. Kariai į pareigas skiriami neatsižvelgiant į jų išsilavinimą bei turimą kvalifikaciją. Šiems veiksams poveikį daro geri santykiai su tiesioginiais ir aukštesniais viršininkais.

3. Karininkai nesupažindinami su savo tolimesne karjera ir su karjeros galimybėmis Lietuvos kariuomenėje. Tą įrodo karininkų sekančių pareigų nežinojimas.

4. Su karo akademiją baigusiais karininkais pasirašant tarnybos sutartis nustatomi netinkami terminai, taip nustatant skirtingus kriterijus tos pačios kategorijos personalui. Nustatomi terminai neužtikrina karininkų motyvacijos bei apsunkina personalo administravimą.

5. Šiuo metu taikomas magistro laipsnio reikalavimas yra tik siektinas pulkininko karinio laipsnio suteikimui bei suteikia vieną papildomą balą reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui. Dėl minėtų priežasčių galima teigti, kad esanti sistema mažai motyvuoja karininkus mokslinių laipsnių siekimui.

6. Neatsižvelgiama į asmeninius karininko siekius planuojant jo karjerą, kadangi, siunčiant karininką į kursus ar planuojant skirti į kitas pareigas, neklausoma karininkų pageidavimų.

7. Tarnyba tarptautinėse misijose nedaro tinkamo poveikio karininkų karjerai, nes ji mažai vertinama, skiriant tik vieną balą už dvi ir daugiau misijų reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui.

8. Nepriimtina iki majoro karinio laipsnio karininkus skirti į karinių specialybių pareigas be jokių apribojimų, tame tarpe ir neturint atitinkamo išsilavinimo.

9. Pagal šiuo metu galiojančius karininkų išleidimo į atsargą tam tikro amžiaus, tam tikrame kariniame laipsnyje apribojimus, karininkai tarnybą priversti palikti pakankamai jauno amžiaus. Dėl šios priežasties ši didžiulė organizacija praranda darbuotojų lojalumą, paruoštus, kvalifikuotus specialistus, organizacines žinias, taip pat neužtikrinamas efektyvus lėšų panaudojimas.

10. Karininkų karjeros planavimą reglamentuojantys dokumentai rengiami ir nuolatos atnaujinami pritaikant naujausius teorinius modelius bei atsižvelgiant į užsienio šalių kariuomenių praktiką. Nepaisant teorinio karjeros planavimo, praktiniam karjeros planavimui skiriama labai mažai dėmesio. Karininkai nesupažindinami su savo tolimesne karjera bei su karjeros galimybėmis, nerengiami individualūs karjeros planai, planuojant karjerą neatsižvelgiama į karininkų asmeninius siekius.

11. Tyrimas patvirtino darbo hipotezę, kadangi atliktu tyrimu įrodyta, kad Lietuvos kariuomenėje egzistuoja tik teorinis karininkų karjeros planavimas, praktiniam planavimui skiriant labai mažai dėmesio.



## SIŪLYMAI

1. Į karo akademiją priimamų kariūnų amžiaus ribojimą didinti iki 26 m., taip į sistemą pritraukiant labiau subrendusius, aukštuosius mokslus civilinėse mokymo įstaigose baigusius būsimus karininkus.

2. Jaunesniųjų karininkų vadų rengimo programą pertvarkyti taip, kad jie įgytų karo akademijos absolventams tolygų karinį parengimą.

3. Su karo akademiją baigusiais jaunaisiais karininkais tarnybos sutartį sudaryti 5 m. terminui, taip išvengiant skirtingų kriterijų taikymo tos pačios kategorijos personalui bei apsunkinto personalo administravimo ir siekiant labiau motyvuoti karininkus.

4. Siekiant, kad Lietuvos kariuomenėje tarnautų intelektualūs karininkai bei motyvuoti juos siekti mokslinių laipsnių, peržiūrėti karininkų reitingavimo sistemą aukštesnių karinių laipsnių suteikimui, išskiriant magistro ir daktaro laipsnius, atitinkamai jiems priskiriant aukštesnį, nei šiuo metu už magistro ir aukštesnius laipsnius, nustatytą balų skaičių.

5. Planuojant karininko karjerą neapsiriboti vien teoriniu planavimu, daugiau dėmesio skiriant praktiniam. Tam tikslui betarpiškai bendrauti su karininku, kurio karjera planuojama, bei atsižvelgti į jo asmeninius siekius visose, su jo karjera susijusiose, srityse, taip įtraukiant ir patį karininką į savo paties karjeros planavimą. Supažindinti karininkus su karjeros galimybėmis Lietuvos kariuomenėje.

6. Peržiūrėti karininkų reitingavimo aukštesniam kariniam laipsniui suteikti sistemą, numatant daugiau misijų, nei šiuo metu numatytų dviejų ir daugiau, bei skiriant atitinkamą balų skaičių už papildomas tarptautines misijas. Vertinant karininkus daugiau dėmesio skirti dalyvavimui tarptautinėse misijose bei sudaryti visiems karininkams vienodas sąlygas išvykti į tarptautines misijas.

7. Iki majoro karinio laipsnio karininkus numatant skirti į karinių specialybių pareigas, sudaryti galimybes į pareigas numatomiems karininkams įgyti naujoms pareigoms reikalingą išsilavinimą prieš paskiriant juos į naujas pareigas.

8. Karininkų atestacija turėtų būti susieta su individualiu karininko karjeros planu ir būti naudojama, kaip pagrindinis dokumentas karininkų karjeros planavime, siunčiant karininkus į kursus, skiriant į pareigas, teikiant aukštesnio karinio laipsnio suteikimui, rotuojant, siunčiant į tarptautines misijas.

9. Vadovaujanti šiuo metu nustatytu išleidimo į atsargą amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje apribojimu, karininkai į atsargą išleidžiami pakankamai jauno amžiaus. Ryšium su tuo siūloma šį

amžių padidinti, taip skatinant karininkų lojalumą kariuomenei bei išlaikant parengtus specialistus, racionaliai naudojant kariuomenės lėšas.

10. Su karjera susiję dokumentai nuolatos atnaujinami, o informacijos, susijusios su karininkų karjera, karininkai daugiausia gauna iš tiesioginių viršininkų, bendradarbių bei karinio personalo skyrių. Karjera nulemiama asmeninių pažinčių bei gerų santykių su aukštesniais ar tiesioginiais vadais. Atsižvelgiant į šias priežastis bei siekiant, kad su karjeros planavimu susijusios tvarkos būtų tinkamesnės ir skaidresnės, siūloma sukurti duomenų bazes. Šios bazės būtų prieinamos tik prisijungimo kodus turintiems karininkams. Jose būtų talpinamos kariuomenės struktūros, karininkų etatai (laisvi, planuojami), pareigų, kvalifikacijos kursų reikalavimai, duomenys apie visus karininkus (atestacijos), visų organizuojamų atrankų duomenys, reikalavimai ir jų rezultatai bei visa naujausia, su karininkų karjera susijusi, informacija.

## LITERATŪRA

1. Balaišienė I. Prancūzų-lietuvių lietuvių-prancūzų kalbų žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2004. – 436 p. – ISBN 9986-465-42-7
2. Baršauskienė V. Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodinė medžiaga. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006. – 73 p.
3. Danijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis <http://www2.forsvaret.dk/Pages/forside.aspx> [žiūrėta 2012-12-28]
4. Danijos ginkluotųjų pajėgų personalo doktrina. Forsvarets personellhåndbok - Del B Forvaltning av befall. 2012 m.  
[http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets\\_personellh%C3%A5ndbok -  
\\_Del B Forvaltning av befall.pdf](http://bfo.no/images/uploads/dokumenter/Forsvarets_personellh%C3%A5ndbok_-_Del_B_Forvaltning_av_befall.pdf) [žiūrėta 2012-12-28]
5. Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3
6. Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis <http://www.forcesreunited.org.uk/reunions/1/army> [žiūrėta 2012-12-28]
7. Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis <http://www.armedforces.co.uk/> [žiūrėta 2012-12-28]
8. Didžiosios Britanijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis <http://www.army.mod.uk/join/22469.aspx> [žiūrėta 2012-12-28]
9. Doktorantūros nuostatai <http://www.vdu.lt/public/var/files/doktoranturos-nuostatai.pdf> [žiūrėta 2012-11-22]
10. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos statutas [http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/LKA\\_statuto\\_aktuali\\_redakcija.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/LKA_statuto_aktuali_redakcija.pdf) [žiūrėta 2012-11-21]
11. Hall D. T Career in and out of organizations, - Lybrary of Congress Cataloging – in – Publication Data, 2002. Nr. 82 [Žiūrėta 2012-09-15]  
[http://books.google.lt/books?id=kzaiMJbrW\\_EC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=kzaiMJbrW_EC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false)
12. Internetinės tiriamųjų imties skaičiuoklės <http://www.raosoft.com/samplesize.html>;  
<http://surveysystem.com/sscalc.htm> [žiūrėta 2013-02-18]
13. Johansen D. (directorate of Army Personnel Strategy HQAG, GBR). Military recruitment and retention strategies: United Kingdom <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107//TR-HFM-107-02G.pdf> [žiūrėta 2012-12-28]

14. Kanados gynybos ministerijos internetinis puslapis <http://www.canadiansoldiers.com/> [žiūrėta 2012-12-29]
15. Kanados gynybos ministerijos internetinis puslapis <http://www.forces.ca/en/page/payscales-131#officersregular-1> [žiūrėta 2012-12-29]
16. Kazlauskas J. Trys keliai į karjerą // Vadovo pasaulis, 2004 Nr. 4, p. 20
17. Keenan K. Vadybos ABC: Kaip planuoti. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1997. – 61 p. – ISBN: 9986-850-142
18. Krašto apsaugos ministerija <http://www.kam.lt> [žiūrėta 2012-11-22]
19. Krašto apsaugos savanorių pajėgų internetinė svetainė <http://www.karys.lt> [žiūrėta 2012-11-25]
20. Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=438066](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=438066) [žiūrėta 2012-11-21]
21. Kučinskienė R. Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003, Nr. 7, p. 73-82
22. Lietuvos karo akademija <http://www.lka.lt> [žiūrėta 2012-11-22]
23. Lietuvos karinė doktrina patvirtinta kariuomenės vado 2010 m. kovo 10 d. įsakymu Nr. V-193.
24. Lietuvos Respublikos 1996 m. gruodžio 19 d. Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas Nr. VIII-49
25. Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statutas <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?a=81702&b> [žiūrėta 2012-11-25]
26. LR Krašto apsaugos ministerijos internetinė svetainė <http://kariuomene.kam.lt> [žiūrėta 2012-11-25]
27. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. V-1079 „Dėl konkurso mokyti užsienio karinėse mokymo įstaigose sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=242783](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=242783) [žiūrėta 2012-11-23]
28. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V-982 „Dėl aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarko aprašo tvirtinimo“ patvirtintas aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarkos aprašas
29. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-1198 „Dėl krašto apsaugos sistemos karinių specialybių sąrašo, pagal kurį profesinės karo tarnybos kariai, kurie eina karinių specialistų pareigas, gali būti išleidžiami į atsargą sukakę 55 metus, tvirtinimo“

30. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintas profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašas

31. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2011 m. balandžio 15 d. įsakymu Nr. V-420 „Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Kariūnų priėmimo 2011 m. taisyklių patvirtinimo“ patvirtintos Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Kariūnų priėmimo 2011 m. taisyklės [http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/LKA%20Priemimo%20taisykles%202011\\_kariunai.pdf](http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/LKA%20Priemimo%20taisykles%202011_kariunai.pdf) [žiūrėta 2012-11-25]

32. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtinta karininkų karjeros koncepcija

33. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymas Nr. 1039 „Dėl profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“

34. Matulionis A. V. Sociologija. – Vilnius: Homo Liber, 2002. – 200 p.

35. NATO RTO technical report 34, Officer Selection, chapter 2, 2001, p. 8-26

36. Norvegijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis

<http://rapporter.ffi.no/rapporter/2008/00606.pdf> [žiūrėta 2012-12-29]

37. Norvegijos Gynybos ministerijos internetinis puslapis

<http://www.regjeringen.no/en/dep/fd.html?id=380> [žiūrėta 2012-12-29]

38. Norvegijos gynybos studija

[http://www.nrk.no/contentfile/file/1.3948498!Forsvarssjefens\\_For\\_100667a.pdf](http://www.nrk.no/contentfile/file/1.3948498!Forsvarssjefens_For_100667a.pdf) [žiūrėta 2012-12-29]

39. Norvegijos karo akademijos internetinis puslapis

<http://hogskolene.forsvaret.no/krigsskolen/Sider/krigsskolen.aspx> [žiūrėta 2012-12-29]

40. Olandijos ginkluotųjų pajėgų internetinis puslapis

<http://www.werkenbijdelandmacht.nl/c/137/Specialistenopleiding.html> [žiūrėta 2012-12-29]

41. Olandijos karinės tarnybos įstatymas. 1931 m.

[http://www.st-ab.nl/wetten/0205\\_Militaire\\_Ambtenarenwet\\_1931\\_MAW.htm](http://www.st-ab.nl/wetten/0205_Militaire_Ambtenarenwet_1931_MAW.htm)

42. Palidauskaitė J. Viešojo administravimo etika. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2001. – 236 p. – ISBN:995509009X

43. Pečkaitis S. J., Mačerinskienė I. Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka. Mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 80 p. – ISBN 978-9955-19-083-7

44. Perk J. A profile of Canadian forces//Perspectives. No. 75-001-x. 2008, p. 17-27

45. Pruskus V. Sociologija: teorija ir praktika. Mokymo priemonė. – Vilnius, 2003. – 217 p.

46. Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). – Vilnius, 2000. – 112 p.
47. Puškorius S. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas: monografija. – LTU leidybos centras, 2002. – 291 p.
48. RTO technical report, TR-HFM-107, Recruiting and retention of military personnel. 2007. P. 2B-12.
49. RTO technical report, TR-HFM-107, Recruiting and retention of military personnel. 2007. P. 2G-4.
50. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1997. – 212 p. ISBN 9986-13-606-7
51. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – 278 p. – ISBN 9986-13-915-5
52. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-81
53. Schuler R. Managing Human Resources. – New York: West Publishing Company, 1995
54. Stancikienė A. Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 29, p. 107–113. – ISSN 1648-2603
55. Stanišauskienė V., Večkienė N. Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė // Socialiniai mokslai. Edukologija. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2000, Nr. 1 (22), p. 85-89. – ISSN 1392-0758
56. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. Vadyba. – Kaunas, 2000. – 662 p.
57. Stoškus S. Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakultetas, 2002. – 269 p.
58. Studijos Lietuvos karo akademijoje <http://www.kurstoti.lt/index.php?id=568> [žiūrėta 2012-11-22]
59. Super D.E. Toward a comprehensive theory of career development. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.). Springfield, IL.: Charles C. Thomas Publisher, 1991, p. 289 – 298
60. Tarptautinių žodžių žodynas. Atsakingas redaktorius V. Kvietkauskas. – Vilnius, 1985, p. 236
61. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 627 p. – ISBN 9955-563-26-5
62. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2001
63. Visuotinė lietuvių enciklopedija IX. – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2006. – 800 p. – ISBN: 5-420-01486-6

64. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: VDU leidykla, 1998. – 223 p.
65. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. – Kaunas: VDU leidykla, 2003. –176 p.
66. Базаров Т. Ю., Еремин Б. И. Управление персоналом. – Москва: UNITY, 2001, p. 266
67. Бизюкова И. В. Кадры управление: подбор и оценка. – Москва: Экономика1998. – 152 p.
68. Шекшня С. В. Управление персоналам современной организаций. Учебно-практическое пособие. – Москва, 1996. – 154 p.

**Skvreckas M.** Karininkų karjeros planavimo sistema Lietuvos kariuomenėje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 172 p.

## **ANOTACIJA**

Karjeros planavimas – tai vienas svarbiausių bei sudėtingiausių valdymo procesų, kuris vyksta bemaž visą laikotarpį, kol darbuotojas dirba organizacijoje bei gali lemti visos organizacijos sėkmę. Karininkai yra viena svarbiausių personalo sudėtinių dalių ir dažnai laikomi kariuomenės smegenimis.

Šiame magistro baigiamajame darbe išanalizuota karininkų karjeros planavimo sistema Lietuvos kariuomenėje, nustatyti šios sistemos privalumai, trūkumai ir praktinės problemos bei pateikti siūlymai nustatytoms problemoms spręsti. Pirmoje darbo dalyje pristatomos karjeros sąvokos ir tipai, paaiškinama karjeros svarba kiekvieno individo gyvenime, aprašomos vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijos, kurios glaudžiai siejasi su karjeros planavimu, supažindinama kokį poveikį kiekviena teorija daro karjeros planavimui bei aptariamas globalizacijos problemų ir demografinės situacijos pokyčių poveikis karjeros planavimui. Antroje šio darbo dalyje pristatoma vienintelė aukštoji karo mokykla Lietuvoje, nagrinėjamas Lietuvos karo akademijos statusas, krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, karininkų karjeros koncepcija, profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos aprašas bei aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka, pristatomos kelėtos užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemos, jos lyginamos su Lietuvoje egzistuojančia karininkų karjeros planavimo sistema. Trečioje darbo dalyje tiriama karininkų karjeros planavimo sistema Lietuvos kariuomenėje, nustatomi šios sistemos privalumai, trūkumai, praktinės problemos bei pateikiami siūlymai identifikuotų problemų sprendimui.

### **Pagrindiniai žodžiai**

Karininkas, karjera, karjeros planavimas, Lietuvos kariuomenė, kursai, atestacija, rotacija, laipsnis, pareigos, tarptautinė misija, atsarga.



**Skvereckas M.** The Military Officers' Career Planning System in Lithuania / Public Administration Master thesis. Academic supervisor ass. prof. A. Patapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 172 p.

## **ANNOTATION**

Career planning is one of the most important and the most difficult management processes. It lasts almost the whole period an employee works in an organisation. It can also determine the success of an organisation. Military officers are one of the most important components of the personnel. They are often considered to be the military brain.

In the given Master thesis the military officers' career planning system in Lithuania was analysed; advantages, disadvantages, and practical problems of this system were identified; and proposals to solve the identified problems were presented. In the first part of the work definitions and types of a career are presented; the importance of a career in the life of each individual is explained; management, public administration, and human resources theories are described; the effect of each theory on career planning is given; the effect of globalization problems as well as demographic situation changes on a career planning is discussed. In the second part of the work the Military Academy of Lithuania is presented; the Statute of the Lithuanian Military Academy, the National Defence System organisation and military service law, military officers' career conception, a description of professional military service officers' career management as well as a higher military rank granting system is studied; military officers' career planning systems of several foreign armies are presented and compared to the existing Lithuanian one. In the third part of the work the system of Lithuanian military officers' career planning is studied; advantages, disadvantages, practical problems of this system are presented and proposals to solve the identified problems are given.

### **Key words**

Military officer, career, career planning, Lithuanian army, courses, certification, rotation, rank, position, international mission, reserve.

**Skvareckas M.** Karininkų karjeros planavimo sistema Lietuvos kariuomenėje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Patapas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 172 p.

## SANTRAUKA

Žmogaus veiksnys šiomis dienomis vis labiau įtakoja organizacijų veiklą, daro didžiulį poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Kuo efektyvesnio organizacijos tikslų įgyvendinimo siekiančiam vadovui būtina suvokti žmogaus veiksnio svarbą ir mokėti jį valdyti. Organizacijos tikslus efektyviai įgyvendinti vadovui gali padėti tik lojalūs organizacijai ir savo darbo sąlygomis patenkinti darbuotojai. Be puikių darbo sąlygų, kiekvienam darbuotojui svarbu būti pripažintam, paaukštintam ar kitaip įvertintam. Vadovui būtina organizacijos darbuotojui leisti siekti savo užsibrėžtų tikslų ir šiuos tikslus bei individo sugebėjimus ir poreikius susieti su organizacijos tikslais, galimybėmis ir reikalavimais. Karjera individo gyvenime yra viena iš pasitenkinimą skatinančių sričių, kuri reprezentuoja žmonių gyvenimą darbo aplinkoje. Karjeros planavimas, apimantis darbuotojo paaukštinimą ar pažeminimą pareigose, perkėlimą į kitas pareigas ar atleidimą iš jau užimamų, išleidimą į pensiją, yra vienas svarbiausių bei sudėtingiausių valdymo procesų, kuris vyksta bemaž visą darbuotojo darbo organizacijoje laikotarpį.

Lietuvos kariuomenei keliamiems tikslams pasiekti reikalingas kvalifikuotas personalas, nuo kurio tinkamo, savo kompetencijos ribose, pareigų atlikimo priklauso šios didžiulės organizacijos sėkmė. Karininkai, reprezentuojantys visuomenės gyvenimo jėgos elementą, yra viena svarbiausių personalo sudėtinių dalių.

Nagrinėjamos temos aktualumą lemia tai, kad Lietuvai esant vienai iš NATO sudedamųjų dalių bei didinant šalies gynybines galias, personalo karjeros valdymas yra viena iš prioritetinių struktūros kaitos ir veiklos krypčių.

Atsižvelgiant į dažną karininkų karjeros planavimo sistemą apibūrinančių dokumentų nagrinėjimą bei keitimą, šiame darbe karjeros planavimas nagrinėjamas remiantis naujausiais dokumentais, reglamentuojančiais karjeros planavimą.

Šiame darbe tiriama karininkų karjeros planavimo sistema, siekiant atskleisti šios sistemos privalumus, nustatyti trūkumus, praktines problemas bei pateikti identifikuotų problemų sprendimo variantus, taip pat patvirtinti ar paneigti darbo hipotezę, kurioje skelbiama, kad Lietuvos kariuomenėje mažai dėmesio skiriama praktiniam karininkų karjeros planavimui.

Darbo tikslui pasiekti padėjo šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti karjeros planavimo sistemos elementų pritaikymo praktikoje ypatumus.
2. Išanalizuoti vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijų panaudojimo karjeros planavime problemas.
3. Išsiaiškinti šiuolaikines problemas karjeros planavime bei išanalizuoti pagrindinius teisinius dokumentus, apibrėžiančius karjeros planavimą.
4. Palyginti Lietuvos ir užsienio kariuomenių karininkų planavimo sistemas.
5. Atlikti karininkų anketinę apklausą bei, išanalizavus gautus duomenis, pateikti siūlymus nustatytoms problemoms spręsti.

Šis darbas sudarytas iš įvado, turinio, dviejų teorinių dalių, tyrimo, išvadų, siūlymų, literatūros sąrašo, anotacijų ir santraukų lietuvių ir anglų kalbomis bei priedų. Pirmoje teorinėje šio darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra, pristatomos karjeros sąvokos ir tipai, paaiškinama karjeros svarba kiekvieno individo gyvenime. Karjera kiekvieno žmogaus šeimoje, darbe ar bet kokioje kitoje veikloje turi didžiulę reikšmę, nuo kurios priklauso žmogaus pasitenkinimas užsiimama veikla, jo motyvacija bei darbo našumas atliekant įvairias užduotis, dirbant, mokantis, pramogaujant, užsiimant įvairia bendruomenės veikla ar tiesiog gyvenant šeimoje. Karjeros planavimas, nuo kurio neatsiejamas organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, būtinas sėkmingos karjeros siekimui. Šioje dalyje aprašomos vadybos, viešojo administravimo ir žmogiškųjų išteklių teorijos, kurios glaudžiai siejasi su karjera ir karjeros planavimu, supažindinama, kuo kiekviena teorija prisidėjo prie karjeros planavimo atsiradimo.

Vienos teorijos, kurių atstovai ieškojo geriausių užduoties atlikimo metodų, teisingai parenkant darbuotojus atitinkamo darbo atlikimui bei juos tinkamai atrinkti, apmokyti, įvairiais būdais motyvuoti, sudarė pirmąsias karjeros planavimo užuomazgas. Įvedant griežtą funkcijų pasiskirstymą, darbuotojai suskirstomi į aukštesnį ir žemesnį lygius ir taip atsiranda hierarchiškumas. Taip pat šių vadybos teorijų pradininkai pagrindė planavimo svarbą ir pabrėžė profesionalių konsultantų reikšmę karjeros planavimui. Nagrinėjant įvairias viešojo administravimo teorijas pristatomi teorijų privalumai ir trūkumai, nurodoma, kaip tai atsiliepia karjeros planavime, pristatomos efektyvesnės teorijos, kurių naudojimas skatinamas visokeriopos sėkmės siekiančiose organizacijose. Žmogiškųjų išteklių (sociopsichologinės) teorijos nagrinėja darbuotojų atsidavimą organizacijai, jų norą ir galimybes tobulėti. Žmogiškųjų išteklių vadyba apima žmonių išteklių planavimą, verbavimą, atranką, mokymą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų veiklos vertinimą, rotaciją, karjeros darymą. Karjera neatsiejama nuo visų šių pristatytų teorijų. Taip pat pirmoje dalyje aptariama, kokį poveikį globalizacijos problemos ir demografinės situacijos pokyčiai daro karjeros planavimui.

Antroje šio darbo teorinėje dalyje pristatoma vienintelė aukštoji karo mokykla Lietuvoje, kuri dalyvauja karininkų karjeros planavime nuo pat pirmojo karininko karinio laipsnio suteikimo. Išnagrinėtas Lietuvos karo akademijos statutas, kuris apibrėžia visą akademijos veiklą, susijusią su karininkų rengimu. Be minėto statuto, šioje dalyje išnagrinėti ir kiti teisiniai dokumentai, tokie, kaip krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, karininkų karjeros koncepcija, profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos aprašas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka, kurie apibrėžia karininkų karjeros planavimą ir nustato karininkų karjeros gaires bei veiksmus, būtinus karjeros siekimui. Taip pat pristatomos kelėtos užsienio šalių kariuomenių karininkų karjeros planavimo sistemos ir jos palyginamos su Lietuvoje egzistuojančia karininkų karjeros planavimo sistema.

Trečioje šio darbo dalyje atliktas karininkų karjeros planavimo sistemos tyrimas. Anketinės apklausos pagalba nustatyti šios sistemos privalumai, trūkumai, praktinės problemos bei pateikti siūlymai nustatytoms problemoms šalinti, taip pat atkleistas karininkų požiūris į Lietuvos kariuomenėje egzistuojančią karininkų karjeros planavimo sistemą.

Šiame darbe naudoti analizės, sintezės, mokslinės literatūros, dokumentų analizės, apibendrinimo, lyginimo ir anketinės apklausos metodai, o tyrimo metu gauti duomenys apdoroti ir duomenų analizė vykdyta Microsoft Office Excel 2003, SPSS programomis bei gauti duomenys pateikti Microsoft Office Word 2003 programa.

Tyrimo metu nustatyti šie pagrindiniai karininkų karjeros planavimo sistemos privalumai, trūkumai ir pateikti siūlymai šių trūkumų šalinimui:

1. Lietuvos kariuomenės poreikius tenkina šiuo metu galiojantys į sistemą priimamų karininkų amžiaus ribojimas, jaunesniųjų karininkų vadų rengimo laikas, minimalūs tarnybos atitinkamu kariniu laipsniu terminai, suteikiant aukštesnį karinį laipsnį, aukštesnio karinio laipsnio suteikimui taikomi reikalavimai bei karininkų skirstymas pagal karjeros kryptis.

2. Jaunesniųjų karininkų vadų rengimo programa turi būti pertvarkyta taip, kad jie įgytų karo akademijos absolventams tolygų karinį parengimą.

3. Su karo akademiją baigusiais jaunaisiais karininkais tarnybos sutartys turėtų būti sudaromos 5 m. terminui.

4. Siekiant, kad Lietuvos kariuomenėje tarnautų intelektualūs karininkai bei motyvuoti juos siekti mokslinių laipsnių, peržiūrėti karininkų reitingavimo sistemą aukštesnių karinių laipsnių suteikimui, išskiriant magistro ir daktaro laipsnius, atitinkamai jiems priskiriant aukštesnį, nei šiuo metu už magistro ir aukštesnius laipsnius, nustatytą balų skaičių.

5. Peržiūrėti karininkų reitingavimo aukštesniam kariniam laipsniui suteikti sistemą, numatant daugiau misijų, nei šiuo metu numatyta dviejų ir daugiau, bei skiriant atitinkamą balų skaičių už papildomas tarptautines misijas. Vertinant karininkus, daugiau dėmesio skirti dalyvavimui tarptautinėse misijose bei sudaryti visiems karininkams vienodas sąlygas išvykti į tarptautines misijas.

6. Atsižvelgiant į šiuo metu galiojantį karininkų išleidimo į atsargą amžių tam tikrame kariniame laipsnyje, karininkai į atsargą išleidžiami pakankamai jauno amžiaus. Siūloma šį amžių padidinti, taip skatinant karininkų lojalumą kariuomenei bei išlaikant parengtus specialistus.

7. Su karjera susiję dokumentai nuolatos atnaujinami, o informacijos, susijusios su karininkų karjera, karininkai daugiausia gauna iš tiesioginių viršininkų, bendradarbių bei karinio personalo skyrių. Karjera nulemiama asmeninių pažinčių bei gerų santykių su aukštesniais ar tiesioginiais vadais. Atsižvelgiant į šias priežastis bei siekiant, kad su karjeros planavimu susijusios tvarkos būtų tinkamesnės ir skaidresnės, siūloma sukurti duomenų bazines. Šios bazės būtų prieinamos tik prisijungimo kodus turintiems karininkams. Jose būtų talpinamos kariuomenės struktūros, karininkų etatai (laisvi, planuojami), pareigų, kvalifikacijos kursų reikalavimai, duomenys apie visus karininkus (atestacijos), visų organizuojamų atrankų duomenys, reikalavimai ir jų rezultatai bei visa naujausia, su karininkų karjera susijusi, informacija.

Iš gautų rezultatų nustatyta, kad praktiniam karininkų karjeros planavimui Lietuvos kariuomenėje skiriama labai mažai dėmesio. Šio darbo išvados ir pateikti siūlymai galėtų būti panaudoti tobulinant karininkų karjeros planavimo sistemą, skiriant didesnę dėmesį praktiniam karininkų karjeros planavimui.

**Skvereckas M.** The Military Officers' Career Planning System in Lithuania / Public Administration Master thesis. Academic supervisor ass. prof. A. Patapas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2013. – 172 p.

## SUMMARY

The human factor has more and more influence on organizations' work and a huge impact on organizations' performance nowadays. The head who aims at more effective implementation of the goals of the organization has to understand the importance of the human factor and to know how to control it. Only loyal and satisfied with their work conditions employees can help to effectively implement the objectives of an organization. In addition, every employee wants to be recognized, promoted, or be evaluated otherwise. The head of an organization has to allow the employee to achieve their goals; those goals, individual abilities and needs to relate to the organization's objectives, capabilities and requirements. A career is one of the most satisfaction promoting areas in an individual's life. It represents people's life in the work environment. Career planning is one of the most important and challenging management processes, which goes on almost the entire employee's work period in an organization. It includes employee promotion or downgrading, transfer to another position or dismissal from the already occupied, and retiring.

A qualified staff which is responsible for the success of a huge organization is needed to achieve the objectives raised by the Lithuanian Armed Forces. Officers who represent the society's life-force element are one of the most important components of the staff.

The relevance of the covered topic is determined by the fact that Lithuania is one of NATO's components. A staff career management is one of the priority structure change and functioning directions which increases the country's defensive powers.

Considering a frequent examination and modification of documents that define military officers' career planning, this paper examines career planning in accordance to recent documents that govern career planning.

This study investigates military officers' career planning system in order to reveal advantages of the system; identify gaps, practical problems; and make some proposals to solve the identified problems; as well as to confirm or deny the hypothesis, which states that too little attention is paid to practical military officers' career planning in the Lithuanian Armed Forces.

The following tasks helped to achieve the goals of the given work:

1. To figure out the features of career planning system elements in practice.
2. To analyze the problems of management, public administration, and human resource theories use in career planning.
3. To find out modern career planning problems and analyze the key legal documents which define career planning.
4. To compare Lithuanian and foreign military officers' career planning systems.
5. To carry out military officers' questioning. After the analysis of the data, to propose ideas to solve the identified problems.

The given work consists of three main parts. In the first theoretical part the scientific literature, the introduction of the career concept and types of a career are analyzed. In addition, the importance of a career in each individual's life is explained. A career plays an important role in every man's family, work, or any other activity. Satisfaction with current activities, motivation, and results of working, learning, entertaining, engaging in various community activities, or just living in the family depend on a career. Career planning as well as organization, direction, and control is necessary for a successful career. Management, public administration, and human resources theories are described in this part. They are closely related to a career and career planning. How each theory has contributed to the emergence of career planning is also explained in the first part.

Theories that deal with searching for the best task completing methods were the first rudiments of career planning. They also deal with correct employees' selection for a position, a proper employees training and motivation. After a strict division of functions employees are assigned to higher and lower levels. It creates a hierarchy. Authors of these management theories motivated the importance of planning and emphasized the importance of professional consultants in career planning. In the analysis of different public administration theories, both advantages and disadvantages are presented. Their effect on career planning is also indicated. Effective theories, the usage of which is promoted in success seeking organizations, are presented. Theories of human resources (socio-psychological) deal with employees' commitment to an organization, their willingness and ability to improve their skills. The management of human resources includes planning of human resources, recruitment, selection, training, employee performance evaluation, rotation, and making a career. A career is a concurrent of the presented theories. Also the impact of globalization and demographic changes on career planning is discussed in the first part.

The second theoretical part presents the Military Academy of Lithuania. It is involved into the military officers' career planning since the first officer military rank. The Charter of Lithuanian

Military Academy defining the entire Academy activity related to the military officers' training is examined. Other documents such as the organization of national security system and the military service law are also examined. A conception of a military officers' career and a description of a professional military service officers' career management are investigated. A higher military rank granting system which defines officers' career planning and provides officers with career guidance as well as actions necessary to the pursuit of a career is analyzed. Several foreign armies' military officers' career planning systems are presented and compared with the existing Lithuanian one.

In the third part the investigation of military officers' career planning system was carried out. With a help of a questionnaire advantages, disadvantages, and practical problems of the given system were determined. Solutions to the problems were proposed. Also the military officers' attitude to the Lithuanian military officers' career planning system is revealed.

The following methods were used in the given work: analysis, synthesis, scientific literature, data analysis, aggregation, comparison and a survey. Data obtained during the study was processed and data analysis was carried out with the help of the following programmes: Microsoft Office Excel 2003, SPSS. The obtained data is provided in the Microsoft Office Word 2003 programme.

In the process of the research the following advantages and disadvantages of the military officers' career planning system were determined and the following recommendations for the removal of weaknesses were proposed:

1. The Lithuanian Armed Forces are satisfied with the current age restriction for joining the military officers' system, junior officers training time, minimum military rank terms of the service in providing a higher military rank, requirements for the higher military rank granting, and officers' distribution by career directions.

2. To reorganize the young officers chief's training programme so that they acquire military training identical to the training the graduates of the Military Academy receive.

3. To conclude a service agreement with graduated young officers for a 5-year period.

4. To motivate officers to pursue research degrees, to review the higher officers ranking system for the military ranks granting so that more intelligent officers served in the Lithuanian Armed Forces. To distinguish a Master's and Doctoral degrees and to assign them a number of higher fixed scores.

5. To review the military rank granting system, to provide larger than usual number – two or more – of missions, and to give a respective number of scores for additional international missions. To pay more attention to the participation in international missions while assessing officers and to provide equal conditions to go to international missions.



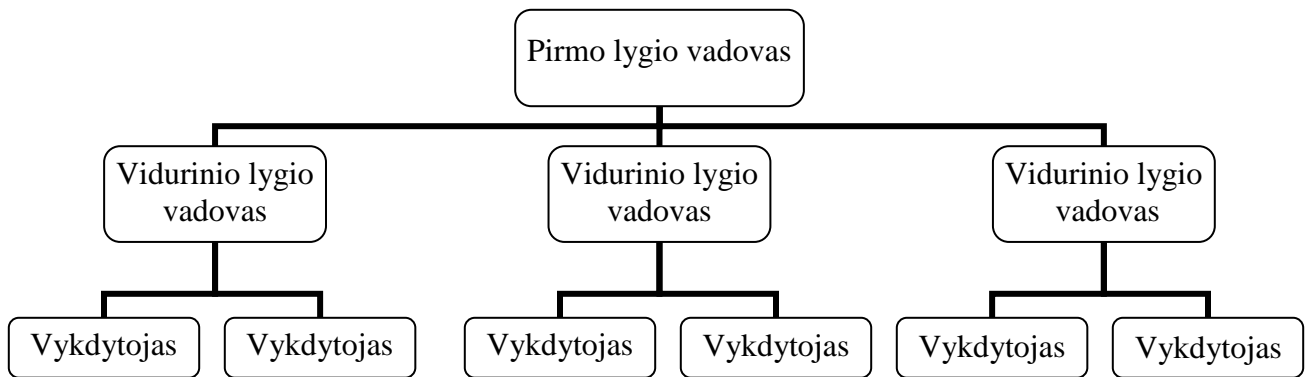
6. Military officers are let into a reserve at a fairly young age. It is proposed to increase that age. This will promote officers' loyalty and maintain trained professionals.

7. Documents related to a career are continuously updated, military officers receive information related to them primarily from their direct chiefs, co-workers and military personnel. A career is determined by personal contacts and good relations with higher and direct chiefs. In order to plan a career it is proposed to create some databases. Then a higher military rank granting system, the selection to qualification courses, rotations, appointment to the post would be more appropriate. Only military officers with their access codes could connect to a database. Army structures, officers posts (vacant, occupied), position and qualification courses requirements, details about officers (certificates), organized selections data, requirements and their results as well as the latest military officers information would be posted on the databases.

The results have shown that very little attention is paid to practical military officers' career planning in the Lithuanian army. In order to improve the military officers' career planning the drawn conclusions and provided recommendations could be used. What is more, more attention should be paid to practical military officers' career planning.

**PRIEDAI**

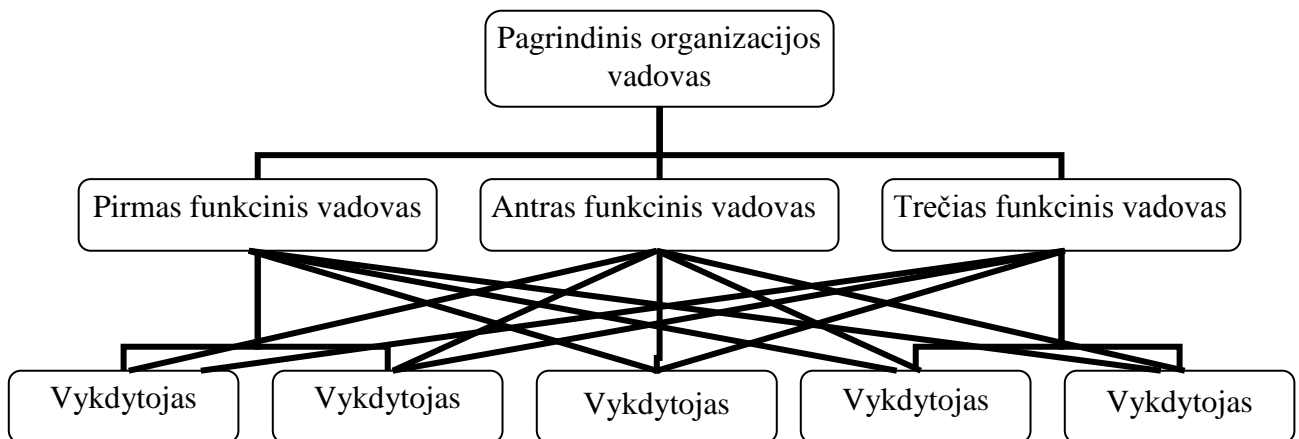
## LINIJINĖ VALDYMO STRUKTŪRA



1 pav. Parengta remiantis Sauliaus S. medžiaga (2002, p. 132-133)

Organizacijos, kuriose vyrauja linijinė valdymo struktūra, vienas vadovas vadovauja kiekvienam padalinii ir atlieka visas kitas valdymo funkcijas. Ši struktūra dar gali būti vadinama mechanine organizacija. Ir Lietuvos kariuomenėje yra būtent tokia valdymo struktūra, kurioje yra labai griežtai apibrėžtos pareigos. Organizacijose su linijiniu valdymu kiekvienas padalinys ar atskiras darbuotojas pavaldus tik vienam vadovui. Visi vadovo nurodymai perduodami tik viena linija žemesniam vadovui ar darbuotojui, o vykdytojai savo ruožtu visas su darbu susijusias ataskaitas taip pat viena linija pateikia savo vadovui (Stoškus S., 2002, p. 132-133).

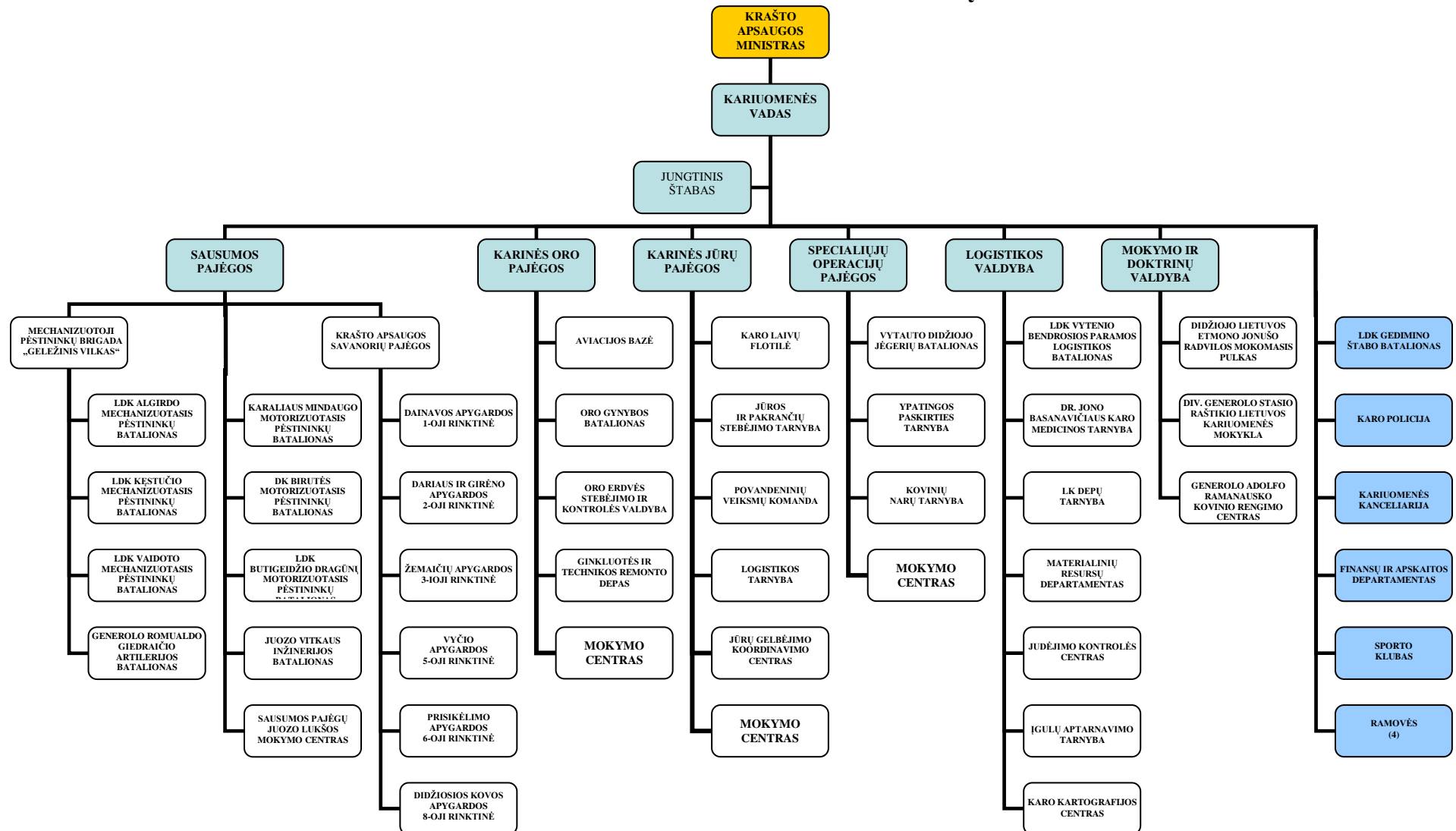
## FUNKCINĖ VALDYMO STRUKTŪRA



2 pav. Parengta remiantis Puškoriaus S. medžiaga (2002, p. 15-20)

Organizacijos, kuriose vyrauja funkcinė valdymo struktūra, pagrindinis vadovas organizacijai vadovauja per funkcinis vadovus (gamyba, personalas ir t.t.), vadovaudamas jiems, o funkciniai vadovai savo ruožtu, pagal savo kompetenciją, vadovauja vykdytojams. Pagal šią struktūrą vykdytojai užduotis ir nurodymus gali gauti iš įvairių funkcinų vadovų. Atsižvelgiant į tai, vykdytojai yra atskaitingi visiems funkcinams vadovams. Lyginant šias dvi valdymo struktūras, funkciname valdyme išryškėja didesnė kompetencija. Tačiau, kai derinami funkcinų vadovų sprendimai, susiduriama su aibe problemų, kadangi vykdytojams jau reikia prioretizuoti gaunamas užduotis ir patiems nuspręsti, kurias užduotis vykdyti pirmiausia. Šie vykdytojų sprendimai kartais būna klaidingi (Puškorius S., 2002, p. 15-20).

## DETALIOJI LIETUVOS KARIUOMENĖS 2013 METŲ STRUKTŪRA



Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. gruodžio 28 d. įsakymo Nr. V-1430 „Dėl Lietuvos kariuomenės 2013 metų struktūros patvirtinimo“ 1 punktu patvirtintą detaliją Lietuvos kariuomenės 2013 metų struktūrą.

## (Profesinės karo tarnybos kario atestato forma)

## PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIO ATESTATAS

<b>I DALIS. Atestuojamojo duomenys</b>					
1. Vardas, pavardė		2. Karinis laipsnis ir suteikimo data		3. Paskyrimo į pareigas data	
4. Karinės specialybės kodas (-ai)		5. KAS institucija ar jos padalinys, pareigos			
6. Atestavimo laikotarpis		7. Atestavimo pagrindas			
8. Individualių pokalbių datos					
<b>II DALIS. Atestuojamojo asmeninių savybių vertinimas</b>					
1. PATRIOTIZMAS		<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	5. DRĄSA	
2. IŠTIKIMYBĖ		<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	6. PAGARBA	
3. PASIAUKOJIMAS		<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	7. GARBĖ	
4. SAŽININGUMAS		<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne	8. PRINCIPINGUMAS	
<b>III DALIS. Atestuojamojo tarnybinės veiklos vertinimas</b>					
(pasirinkite tinkamiausią aprašymą ir pažymėkite langelyje X)					
1. PROFESINIŲ ŽINIŲ IR ĮGŪDŽIŲ TAIKYMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	2. ORGANIZACINIAI GEBĖJIMAI	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	3. BENDRADARBIAVIMAS IR GEBĖJIMAS DIRBTI KOMANDOJE	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)
	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)
	<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)
	<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)
	<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
4. VEIKLOS VEIKSMINGUMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	5. INICIATYVA IR SAVARANKIŠKUMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	6. GEBĖJIMAS ATLAIKYTI ĮTAMPĄ	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)
	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)
	<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)
	<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)
	<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
7. LYDERYSTĖ IR VADOVAVIMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	8. ATSAKINGUMAS IR PATIKIMUMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	9. RYZTAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)
	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)
	<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)
	<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)
	<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
10. BENDRAVIMAS IR TAKTIŠKUMAS	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	11. GEBĖJIMAS REIKŠTI MINTIS ŽODŽIU IR RAŠTU	<input type="checkbox"/> Puikiai (5)	12. FIZINIS PARENGTUMAS	<input type="checkbox"/> Įskaityta
	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Labai gerai (4)		<input type="checkbox"/> Neįskaityta
	<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Gerai (3)		<input type="checkbox"/> Nelaikyta (nurodyti priežastis)
	<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		<input type="checkbox"/> Patenkinamai (2)		
	<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		
<b>Atestuojamojo vardas, pavardė</b>					
<b>IV DALIS. Tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvados ir rekomendacijos</b>					
<b>1. Bendras kario veiklos vertinimas:</b>					
<input type="checkbox"/>	PUIKIAI (55–50 balų), arba vidurkis > 4,5	<input type="checkbox"/>	LABAI GERAI (49–39 balai), arba vidurkis > 3,5	<input type="checkbox"/>	GERAI (38–28 balai), arba vidurkis > 2,5
<input type="checkbox"/>	PATENKINAMAI (27–17 balų), arba vidurkis > 1,5	<input type="checkbox"/>	NEPATENKINAMAI (17–11 balų), arba vidurkis < 1,5		

<b>Pastaba.</b> Kariai, neturintys pavaldinių, nevertinami pagal kriterijus „Lyderystė ir vadovavimas“ ir „Organizaciniai gebėjimai“. Tokiu atveju vertinimas nustatomas pagal bendrą kario veiklos vertinimo vidurkį.	
<b>2. Komentarai apie išskirtines atestuojamojo asmenines savybes ir (ar) tarnybinę veiklą:</b>	
<b>3. Karjeros kryptis ir pareigos (iki 2 pareigų), kurias atestuojamasis galėtų potencialiai eiti:</b>	
<b>4. Siūlymas suteikti aukštesnį karinį laipsnį:</b>	
<input type="checkbox"/> suteikti aukštesnį karinį laipsnį pirma laiko ( <i>nurodyti priežastis</i> ) _____ <input type="checkbox"/> suteikti aukštesnį karinį laipsnį suėjus laikui <input type="checkbox"/> suteikti aukštesnį karinį laipsnį perkėlus į kitas pareigas ar įvykdžius keliamus reikalavimus laipsniui gauti ( <i>pabraukti</i> ) <input type="checkbox"/> nesuteikti aukštesnio karinio laipsnio ( <i>nurodyti priežastis</i> ) _____	
<b>V DALIS. Atestavimo patvirtinimas</b>	
Tiesioginio vado (viršininko) karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data	
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir <u>sutinku</u> su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:	
Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data	
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, <u>tačiau nesutinku</u> / iš dalies <u>nesutinku</u> su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:	
Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data	
<b>VI DALIS. Atestuojamojo komentaras</b>	
<b>1. Argumentuota nuomonė apie atestavimą ir papildomos kariui reikšmingos aplinkybės:</b>	
<b>2. Pageidavimai:</b>	
a) karjeros kryptis ir pareigos (iki 2 pareigų):	
b) kursai (iki 2 kursų):	
<b>Atestuojamojo vardas, pavardė</b>	
<b>VII DALIS. Aukštesniojo vado (viršininko) atestavimas ir rekomendacijos</b>	
<b>1. Individualaus pokalbio rezultatų lapas (-ai) buvo gautas (-i) ir į jį (juos) atsižvelgta:</b> <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne (paaiškinti)	
<b>2. Komentaras:</b>	
<input type="checkbox"/> sutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu <input type="checkbox"/> nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu ir įvertinu taip:	
<b>3. Kario potencialas eiti aukštesnes pareigas:</b>	
<input type="checkbox"/> AUKŠTAS <input type="checkbox"/> VIDUTINIS <input type="checkbox"/> ŽEMESNIS NEI VIDUTINIS <input type="checkbox"/> ŽEMAS	
Esu karių, einančių to paties kaip atestuojamasis karinio laipsnio pareigas, aukštesnysis vadas (viršininkas)	

**4. Rekomendacijos:**

a) karjeros kryptis, kur karys galėtų potencialiai tarnauti:

- tęsti tarnybą toje pačioje karjeros kryptyje (*nurodyti*) \_\_\_\_\_  
 keisti karjeros kryptį (*nurodyti priežastis ir rekomenduojamą karjeros kryptį*) \_\_\_\_\_

b) pareigos (iki 2 pareigų), kurias karys galėtų potencialiai eiti:

- rekomenduojamos aukštesnės pareigos \_\_\_\_\_  
 rekomenduojamos to paties karinio laipsnio pareigos \_\_\_\_\_

c) kursai (iki 2 kursų), kurie padėtų kariui pereiti į aukštesnį karjeros lygį, kelti kvalifikaciją ar didinti kompetenciją:

**5. Pastabos:****VIII DALIS. Atestavimo patvirtinimas**

\_\_\_\_\_ Aukštesniojo vado (viršininko) karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data

Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su aukštesniojo vado (viršininko) atestavimo išvadomis:

\_\_\_\_\_ Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data

Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku / iš dalies nesutinku su aukštesniojo vado (viršininko) atestavimo išvadomis:

**KOMENTARAS:**

\_\_\_\_\_ Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data

\_\_\_\_\_  
 Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. 1039 „Dėl profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintą profesinės karo tarnybos kario atestavimo formą.



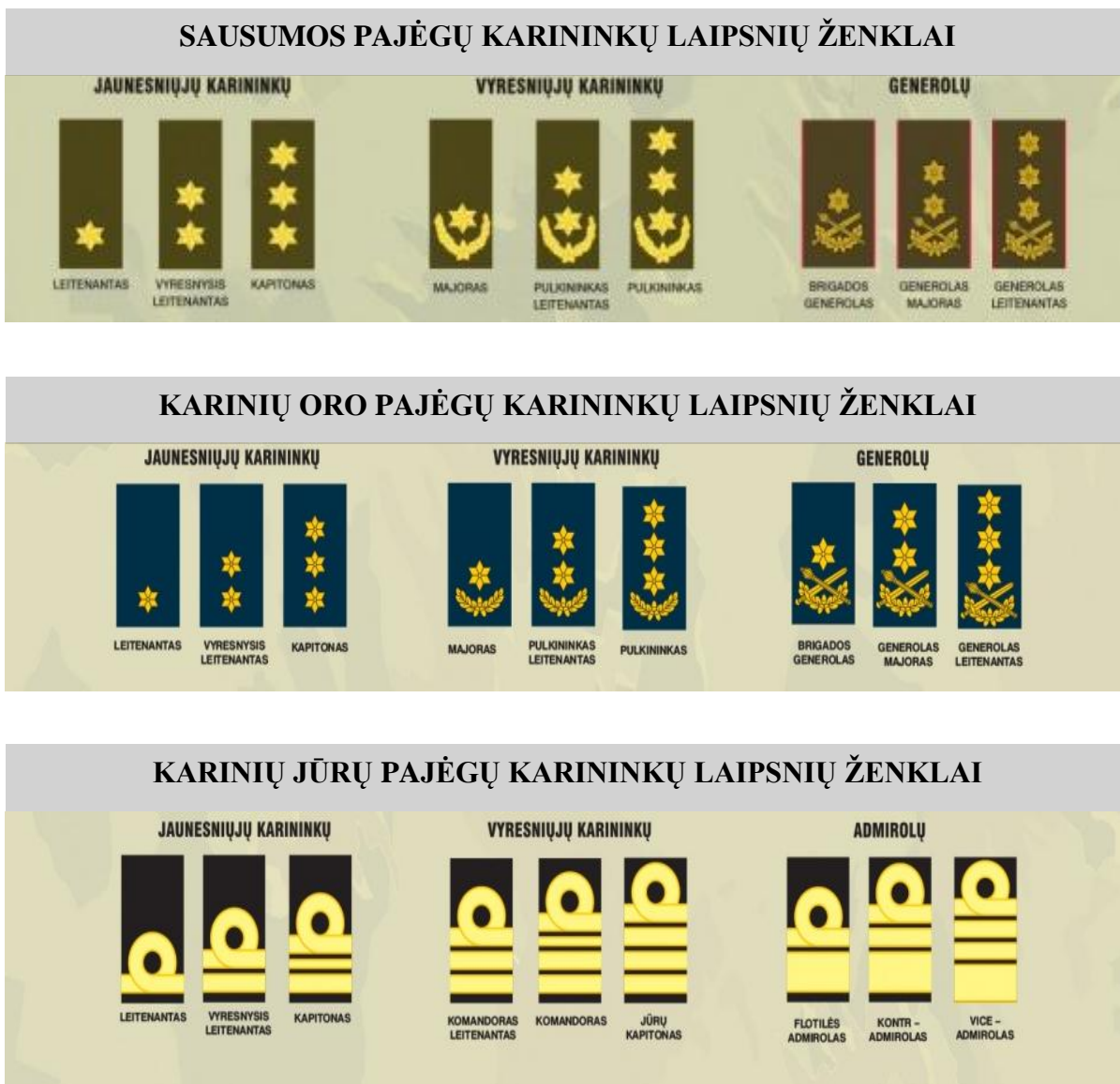
## (Individualaus pokalbio rezultatų lapo forma)

**INDIVIDUALAUS POKALBIO REZULTATŲ LAPAS**  
**(aprašomojo pobūdžio pavaldinio vertinimas)**

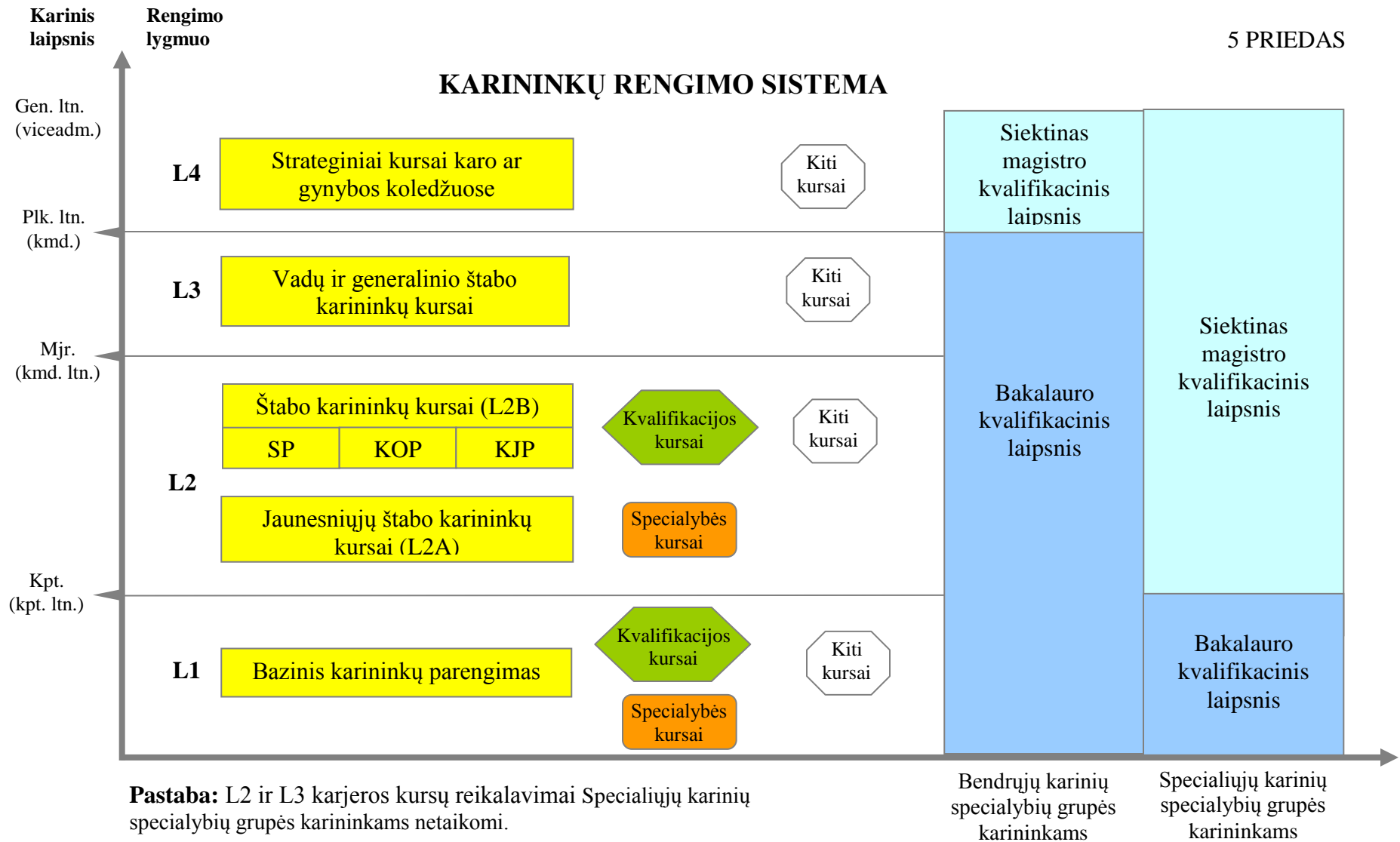
<b>1 skyrius. Atestuojamojo duomenys</b>	
1. Vardas, pavardė	2. Karinis laipsnis
3. Atestavimo laikotarpis	4. Individualaus pokalbio pagrindas
<b>2 skyrius. Asmeninės savybės</b> (išskirtinės ir neigiamai vertinamos atestuojamojo asmeninės savybės)	
<b>3 skyrius. Asmeninė kompetencija</b> (aukščiausiai ir neigiamai vertinama atestuojamojo tarnybinė veikla pagal kriterijus „Atsakingumas ir patikimumas“, „Iniciatyva ir savarankiškumas“, „Gebėjimas atlaikyti įtampą“)	
<b>4 skyrius. Profesinė kompetencija</b> (aukščiausiai ir neigiamai vertinama atestuojamojo tarnybinė veikla pagal kriterijus „Profesinių žinių ir įgūdžių taikymas“, „Veiklos veiksmingumas“, „Ryžtas ir sprendimų priėmimas“)	
<b>5 skyrius. Vadovavimo kompetencija</b> (aukščiausiai ir neigiamai vertinama atestuojamojo tarnybinė veikla pagal kriterijus „Lyderystė ir vadovavimas“, „Organizaciniai gebėjimai“. <b>Pastaba.</b> Nepildoma, jei karys neturi pavaldinių)	
<b>6 skyrius. Socialinė kompetencija</b> (aukščiausiai ir neigiamai vertinama atestuojamojo tarnybinė veikla pagal kriterijus „Bendradarbiavimas ir gebėjimas dirbti komandoje“, „Bendravimas ir taktiškumas“, „Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu“)	
<b>7 skyrius. Rezultatų apibendrinimas</b>	
1. Numatomi veiksmai, kaip pagerinti atestuojamojo elgesį ir tarnybinės veiklos rezultatus, ir preliminarūs terminai:	
2. Kokių žinių ir įgūdžių trūksta atestuojamajam, kad būtų pasiekta geresnių rezultatų:	
3. Kokios ir kieno pagalbos reikėtų atestuojamajam, kad būtų sėkmingai vykdoma tarnybinė veikla:	
<b>8 SKYRIUS. INDIVIDUALAUS POKALBIO PATVIRTINIMAS</b>	
Tiesioginio ir (ar) paskirtojo vadų (viršininkų) karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data	
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su tiesioginio ir (ar) paskirtojo vadų (viršininkų) surašytais individualaus pokalbio išvadomis: _____ (Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data)	
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku / iš dalies nesutinku su tiesioginio ir (ar) paskirtojo vadų (viršininkų) surašytais individualaus pokalbio išvadomis: _____ (Atestuojamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data)	
<b>9 skyrius. Atestuojamojo komentaras</b>	
1. Argumentuota nuomonė apie pokalbio rezultatus ir papildomos kariui reikšmingos aplinkybės:	
2. Ką galėtų padaryti vadas (viršininkas), siekdamas pagerinti tarnybos sąlygas ir tarnybinės veiklos vykdymą:	

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. rugsėjo 21 d. įsakymu Nr. 1039 „Dėl profesinės karo tarnybos karių atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ individualaus pokalbio rezultatų lapo formą.

## LIETUVOS KARIUOMENĖ KARININKŲ KARINIAI LAIPSNIAI



Parengta pagal krašto apsaugos ministerijos internetinėje svetainėje pateiktą medžiagą  
[http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_atributika/kariu\\_laipsniu\\_zenklai\\_3554.html](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika/kariu_laipsniu_zenklai_3554.html)  
 [žiūrėta 2012-12-27]



Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtintą karininkų karjeros koncepciją

## IŠSILAVINIMO IR KARJEROS LYGIŲ REIKALAVIMAI BENDRŲJŲ KARINIŲ SPECIALYBIŲ GRUPĖS KARININKAMS

Pradiniai reikalavimai					
1. Lietuvos Respublikos ar užsienio karo mokymo įstaiga, bakalauro kvalifikacinis laipsnis; 2. L1 lygmens kursai.					
Karjeros lygiai	I karjeros lygis		II karjeros lygis	III Karjeros lygis	IV karjeros lygis
Karinis laipsnis	Ltn./vyr. ltn.	Kpt. (kpt. ltn.)	Mjr. (kmd. ltn.)	Plk. ltn. (kmd.)	Plk. (jūrų kpt.)
Reikalavimai, kuriuos karininkas turi atitikti pereidamas į kitą karjeros lygį					
Išsilavinimas	–	–	–	Siektinas magistro kvalifikacinis laipsnis	–
Parengimas	–	L2 lygmens kursai	L3 lygmens kursai	L4 lygmens kursai	–
	Specialybės ir (arba) kvalifikacijos kursai*				
	Kiti kursai (nurodyti pareigybės aprašyme arba rekomenduoti karininko vertinime)				
Tarnyba	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas

\* Jeigu specialybių grupei nustatyti karinės specialybės ir (arba) kvalifikacijos kursai.

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtintą karininkų karjeros koncepciją

## IŠSILAVINIMO IR KARJEROS LYGIŲ REIKALAVIMAI SPECIALIŲJŲ KARINIŲ SPECIALYBIŲ GRUPĖS KARININKAMS

<b>Pradiniai reikalavimai</b>					
1. Aukštasis civilinis universitetinis išsilavinimas, bakalauro kvalifikacinis laipsnis; 2. L1 lygmens kursai.					
<b>Karjeros lygiai</b>	<b>I karjeros lygis</b>		<b>II karjeros lygis</b>	<b>III Karjeros lygis</b>	<b>IV karjeros lygis</b>
<b>Karinis laipsnis</b>	<b>Ltn./vyr. ltn.</b>	<b>Kpt. (kpt. ltn.)</b>	<b>Mjr. (kmd. ltn.)</b>	<b>Plk. ltn. (kmd.)</b>	<b>Plk. (jūrų kpt.)</b>
<b>Reikalavimai, kuriuos karininkas turi atitikti pereidamas į kitą karjeros lygį</b>					
<b>Išsilavinimas</b>	–	Siektinas magistro kvalifikacinis laipsnis	–	–	–
<b>Parengimas</b>	–	–	–	L4 lygmens kursai	–
	Specialybės ir (arba) kvalifikacijos kursai*				
	Kiti kursai (nurodyti pareigybės aprašyme arba rekomenduoti karininko vertinime)				
<b>Tarnyba</b>	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas	Tarnyba einant atitinkamo lygmens pareigas

\* Jeigu specialybių grupei nustatyti specialybės ir (arba) kvalifikacijos kursai.

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtintą karininkų karjeros koncepciją

**KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARININKŲ SIEKTINŲ  
PAREIGINIŲ LAIPSNIŲ SĄRAŠAS**

Eil. Nr.	Pareigybės pavadinimas	Valdymo lygmuo									
		Strateginis lygmuo	Operacinis lygmuo	Taktinis lygmuo							
				LKA	Kariuomenės pajėgų rūšys	Valdyba Tarnyba/Departamentas	Brigada (tolygus vienetas)	Karinio mokymo vienetas	Batalionas (tolygus vienetas)	Kuopa (tolygus vienetas)	Būrys (tolygus vienetas)
1.	Vadas/viršininkas	OF-8	OF-7	OF-6	OF-6	OF-5/ OF-6 <sup>4</sup>	OF-5	OF-5/ OF-4 <sup>2</sup>	OF-4	OF-2	OF-1
2.	Pavduotojas/štabo viršininkas/generalinis direktorius/generalinis inspektorius	OF-6	–	OF-5	OF-5	OF-4/ OF-5 <sup>3</sup>	OF-4	OF-4/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-3	OF-1	–
3.	Departamento direktorius/valdybos viršininkas/štabo viršininko pavduotojas	OF-5	OF-5/ OF-4 <sup>2</sup>	–	OF-4	OF-4	–	–	–	–	–
4.	Departamento direktoriaus pavduotojas/valdybos viršininko pavduotojas/kursų viršininkas	OF-4	OF-4/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-4	–	–	–	OF-3	–	–	–
5.	Skyriaus viršininkas Sekcijos viršininkas/poligono viršininkas	OF-4/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-4/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-3	OF-3/ OF-4 <sup>2</sup>	OF-3/ OF-4 <sup>2</sup>	OF-3/ OF-4 <sup>2</sup>	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup> / OF-4 <sup>2</sup>	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup>	–	–
6.	Skyriaus viršininko pavduotojas/poskyrio viršininkas	OF-3	OF-3	OF-2	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-2/ OF-3 <sup>1</sup>	OF-2	–	–
7.	Vyr. štabo karininkas/vyr. specialistas/vyr. instruktorius	OF-3	OF-3	OF-3	–	OF-3 <sup>1</sup>	–	–	–	–	–

8.	Vyresn. štabo karininkas/ vyresn. specialistas/ vyresn. instruktorius	–	OF-2	OF-2	OF-2	OF-2	OF-2	OF-2	OF-2	–	–
9.	Štabo karininkas/ specialistas/instruktorius	–	–	OF-1	–	–	OF-1	OF-1	OF-1	–	–

**Pastaba:**

<sup>1</sup> – Strateginio ir operacinio lygmens administravimo funkcijas vykdančio skyriaus viršininkas; Operacinio lygmens štabo J8, J9 valdybos viršininko pavaduotojas; Taktinio lygmens štabo A3, G3, N3 skyriaus viršininko pavaduotojas ir poskyrio viršininkas; Taktinio lygmens štabo S3 skyriaus viršininkas; Regiono karo prievolės ir komplektavimo skyriaus viršininkas; Karinio mokymo vieneto Mokymo ar planavimo skyriaus viršininkas/poligono viršininkas; Mokymo ir doktrinų valdybos poskyrio viršininkas ir vyr. specialistas; Kovinio rengimo centro Kompiuterizuotų pratybų skyriaus viršininko pavaduotojas ir poskyrio viršininkas; Kariuomenės pajėgų rūšių Mokymo centro viršininko pavaduotojas/štabo viršininkas.

<sup>2</sup> – Operacinio lygmens štabo J8, J9 valdybos viršininkas; Taktinio lygmens štabo A3, G3, N3, skyriaus viršininkas; Kariuomenės pajėgų rūšių Mokymo centro viršininkas; Mokymo ir doktrinų valdybos skyriaus viršininkas; Kovinio rengimo centro Kompiuterizuotų pratybų skyriaus viršininkas.

<sup>3</sup> – Mokymo ir doktrinų valdybos štabo viršininkas/vado pavaduotojas.

<sup>4</sup> – Mokymo ir doktrinų valdybos vadas.

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“ patvirtintą karininkų karjeros koncepciją

## INDIVIDUALUSIS KARININKO KARJEROS PLANAS

I DALIS. BENDRIEJI DUOMENYS		
1 SKYRIUS. ASMENS DUOMENYS		
1.1. Vardas, pavardė	1.2. Kario laipsnis (suteikimo data)	1.3. Telefono numeris, elektroninis adresas
1.4. Karinės specialybės kodas	1.5. KAS institucija ar jos padalinys, pareigos, paskyrimo į pareigas data	1.6. Dalyvavimas tarptautinėje operacijoje/misijoje  <input type="checkbox"/> – dalyvavo <input type="checkbox"/> – nedalyvavo
1.7. Leidimas dirbti su išlaptinta informacija (galiojimo data)  <input type="checkbox"/> – nėra išduotas <input type="checkbox"/> – žymima slaptumo žyma „Konfidencialiai“ (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – žymima slaptumo žyma „Slaptai“ (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – žymima slaptumo žyma „Visiškai slaptai“ (galioja iki _____)	1.8. Sveikatos grupė (galiojimo data)  <input type="checkbox"/> – A (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – B (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – C (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – D (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – E (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – F (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – G (galioja iki _____)	
2 SKYRIUS. KVALIFIKACIJA		
2.1. Išsilavinimas (kvalifikacinis ar mokslo laipsnis)	2.2. Karinis pasirengimas	2.3. Užsienio kalba
<input type="checkbox"/> – vidurinis <input type="checkbox"/> – spec. vidurinis <input type="checkbox"/> – aukštesnysis <input type="checkbox"/> – aukštasis koleginiis <input type="checkbox"/> – aukštasis universitetinis (bakalauro kvalifik. laipsnis) <input type="checkbox"/> – aukštasis universitetinis (magistro kvalifik. laipsnis) <input type="checkbox"/> – aukštasis universitetinis (daktaro/hab. daktaro mokslo laipsnis)	<input type="checkbox"/> – bazinis (L1) <input type="checkbox"/> – taktinis (L2A) <input type="checkbox"/> – taktinis (L2B) <input type="checkbox"/> – operacinis (L3) <input type="checkbox"/> – strateginis (L4)	<input type="checkbox"/> – bazinis anglų kalbos lygis (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – II anglų kalbos lygis (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – III anglų kalbos lygis (galioja iki _____) <input type="checkbox"/> – IV anglų kalbos lygis (galioja iki _____)  Kitos kalbos (mokėjimo lygis, testavimo/galiojimo data) _____
II DALIS. KARJERA		
1 SKYRIUS. TRUMPALAIKIAI KARJEROS TIKSLAI		
1.1. Karjeros tikslai (1 metams)		



1.2. Kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai, karjerai reikšminga patirtis), kurias turi įgyti karininkas	1.3. Numatomos priemonės, kurios leistų pasiekti nustatytus tikslus (tam tikro lygio pareigų vykdymas, mokymasis, stažuotės, dalyvavimas pratybose/mokymuose, rengiant tam tikrus renginius)	1.4. Numatomas įvykdymo laikotarpis (metai, mėnesiai)											
		201_ m.											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.5. Pastabos													
<b>2 SKYRIUS. VIDUTINIO LAIKOTARPIO KARJEROS TIKSLAI</b>													
2.1. Karjeros tikslai (2–3 metams)													
2.2. Kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai, karjerai reikšminga patirtis), kurias turi įgyti karininkas	2.3. Numatomos priemonės, kurios leistų pasiekti nustatytus tikslus (tam tikro lygio pareigų vykdymas, mokymasis, stažuotės, dalyvavimas pratybose/mokymuose, dalyvavimas rengiant tam tikrus renginius)	2.4. Numatomas įvykdymo laikotarpis (metai, ketvirčiai)											
		201__ m.				201__ m.							
		I	II	III	IV	I	II	III	IV				
2.5. Pastabos													
<b>3 SKYRIUS. ILGALAIKIAI KARJEROS TIKSLAI</b>													
3.1. Karjeros tikslai (4–5 metams)													
3.2. Kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai, karjerai)	3.3. Numatomos priemonės, kurios leistų pasiekti nustatytus tikslus (tam tikro lygio pareigų vykdymas, mokymasis, stažuotės,	3.4. Numatomas įvykdymo laikotarpis (metai, pusmečiai)											

reikšminga patirtis), kurias turi įgyti karininkas	dalyvavimas pratybose/mokymuose, dalyvavimas rengiant tam tikrus renginius)	201__ m.				201__ m.			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
<b>3.5. Pastabos</b>									
Karjeros vadybininkas					Patvirtinu, kad buvau supažindintas su individualiuoju karjeros planu				
_____					_____				
(kario laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)					(kario laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)				

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymu Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ patvirtintą profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašą

## REIKALAVIMAI AUKŠTESNIAM KARININKO LAIPSNUI SUTEIKTI

Eil. Nr.	Karininkų grupė	Reikalavimai aukštesniam karininko laipsniui suteikti							
		Išsilavinimas	Minimalus karinio parengimo lygis	Privaloma tarnybos patirtis (pareigos ir nustatytas tarnybos laikas)	Asmeninių savybių ir profesinio potencialo apibūdinimas	Leidimas dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija	Vienos iš oficialių NATO kalbų mokėjimas	Ekspertinio nutarimo pažyma dėl sveikatos būklės tinkamumo PKT	Fizinio parengtumo testas
1.	Vyr. leitenanto laipsniui suteikti	Aukštasis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis) arba baigta užsienio karo mokykla	Kvalifikacijos tobulinimo ir specializacijos kursai	Ištarnavus ne mažiau kaip 1 metus būrio vadu arba ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas (KOP, KJP, SOP)	Karininko veiklos ir potencialo įvertinimas ir siūlymas aukštesniam karininko laipsniui suteikti (PKT karininko atestato V d.)	Turėti galiojančią reikiamo lygio leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija	Anglų/prancūzų kalbos mokėjimas ne žemesniu kaip 2 lygiu. Kalbos mokėjimo lygis turi būti nustatytas ne daugiau kaip prieš 3 metus iki komisijos posėdžio	Galiojanti ekspertinio nutarimo pažyma dėl sveikatos būklės tinkamumo PKT	Išskaitytas paskutinis fizinio parengtumo testas
2.	Kapitono (kpt. ltn.) laipsniui suteikti			Ištarnavus ne mažiau kaip 2 metus būrio vadu arba ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas (KOP, KJP, SOP)					
3.	Majoro (kmd. ltn.) laipsniui suteikti*	Aukštasis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis)	Taktinio lygmens kursai (L2 arba L2B)**	Ištarnavus ne mažiau kaip 2 metus kuopos vadu arba ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas (KOP, KJP, SOP)					
4.	Pulkininko leitenanto (kmd.) laipsniui suteikti		Operacinio lygmens kursai (L3)	Ištarnavus ne mažiau kaip 2 metus bataliono štabo viršininku, S3 viršininku arba ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas (KOP, KJP, SOP)					
5.	Pulkininko (jūrų kpt.) laipsniui suteikti	Aukštasis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis), magistro kvalifikacinis laipsnis (ar jam prilygintas) būtų pranašumas	Strateginio lygmens kursai (L4)	Ištarnavus ne mažiau kaip 1 metus dalinio, kovinio laivo, junginio ar pajėgų rūšies vadu arba jo pavaduotoju					

6.	Karininkai specialistai	1. Atitinkamas civilinis aukštasis išsilavinimas. 2. Pagrindinio karinio rengimo kursai (L1)	Karininkams specialistams nustatyti karjeros lygio kursai pagal karinių specialybių grupes***	Karininkų specialistų tarnybos trukmė yra pagrindinis kriterijus suteikti aukštesnį karininko laipsnį	kokioje srityje				
----	-------------------------	---	---	---	-----------------	--	--	--	--

\* Kapitonams (kapitonams leitenantams), baigusiems taktinio lygmens (L2A) kursus ir nebaigusiems taktinio lygmens (L2B) kursų, majoro (komandoro leitenanto) laipsnis gali būti suteiktas, jeigu kapitono (kapitono leitenanto) laipsnis jiems suteiktas iki 2006 m. gruodžio 31 d. arba jeigu jie tarnavo du ir daugiau rotacinių laikotarpių tarptautinėse operacijose.

\*\* Vadovaujantis krašto apsaugos ministro 2010 m. vasario 19 d. įsakymu Nr. V-154 „Dėl Karininkų karjeros kursų klasifikatoriaus tvirtinimo“ patvirtintu Karininkų karjeros kursų klasifikatoriumi.

\*\*\* Reikalavimas taikomas patvirtintus karjeros modelius.

Parengta pagal Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymu Nr. V-982 „Dėl aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarko aprašo tvirtinimo“ patvirtintą aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarkos aprašo 1 priedą

**Gerbiamas Karininke,**

Kviečiu Jus dalyvauti anketinėje apklausoje, kuria siekiu ištirti karininkų karjeros planavimo sistemą Lietuvos kariuomenėje, atskleisti šios sistemos privalumus, trūkumus, praktines problemas bei nustatyti sistemos tobulinimo galimybes.

Apklausa anoniminė, todėl prašau Jūsų į visus klausimus atsakyti atvirai ir nuoširdžiai, išreikšti savo nuomonę, kad ir kokia ji būtų.

Apibendrinti tyrimo duomenys bus panaudoti Mykolo Romerio universiteto studento rengiamame magistriniame darbe tema „Karininkų karjeros planavimo sistema Lietuvos kariuomenėje“. Ši anketa padės įvertinti karjeros planavimo sistemos privalumus ir trūkumus.

Perskaitytą klausimą ir susipažinę su visais pateiktais atsakymais, labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą paryškinkite raudona spalva arba prie atsakymo įrašykite X. Užpildytą anketą siųskite elektroniniu paštu [mindaugas.skvereckas@mil.lt](mailto:mindaugas.skvereckas@mil.lt)

**Dėkoju už dalyvavimą apklausoje.**

**ANKETA**

**1. Kiek Jums metų? (PARAŠYKITE)** \_\_\_\_\_

**2. Kokia Jūsų lytis? (PARAŠYKITE)** \_\_\_\_\_

**3. Koks Jūsų dabartinis karinis laipsnis? (PARAŠYKITE)** \_\_\_\_\_

**4. Koks Jūsų, kaip Lietuvos kariuomenės karininko, tarnybos stažas?**  
(PARAŠYKITE) \_\_\_\_\_

**5. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Vedęs, turintis vaikų
2. Vedęs, neturintis vaikų
3. Išsiskyręs, turintis vaikų
4. Išsiskyręs, neturintis vaikų
5. Nevedęs
6. Nevedęs, turintis vaikų

**6. Koks Jūsų išsilavinimas? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ, AUKŠČIAUSIĄ TURIMĄ IŠSILAVINIMĄ)**

1. Vidurinis
2. Aukštesnysis
3. Nebaigtas aukštasis
4. Aukštasis neuniversitetinis
5. Aukštasis universitetinis
6. Kita (PARAŠYKITE) \_\_\_\_\_

**7. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti amžiaus reikalavimas, ribojantis karininkų patekimą į sistemą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Dabar galiojantys, kai į LKA priimami būsimi kariūnai be BKM iki 23 m., po BKM – 25 m.
2. Priėmimas į karo akademiją iki 26 m. amžiaus
3. Priėmimas į karo akademiją iki 29 m. amžiaus
4. Amžiaus apribojimai nenustatomi

**8. Koks, Jūsų manymu, optimaliausias jaunesniųjų karininkų vadų rengimo laikotarpis, po kurio suteikiamas pirmasis karininko (atsargos) laipsnis? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. 1 mėn.
2. 3 mėn.
3. 6 mėn.
4. 1 metai
5. Kita (PARAŠYKITE) \_\_\_\_\_

**9. Koks, Jūsų nuomone, tinkamiausias pirmojo karininko laipsnio suteikimo būdas? (PAŽYMĖTI GALIMA KELETA VARIANTŲ)**

1. Baigus Lietuvos karo akademiją (įgyjant bakalauro išsilavinimą)
2. Baigus jaunesniųjų karininkų vadų mokymus jau turint įgytą aukštąjį civilinį išsilavinimą
3. Baigiant užsienio karo mokymo įstaigas (nesuteikiančias aukštojo išsilavinimo)
4. Karininko laipsnio suteikimas sistemoje tarnaujantiems seržantams (puskarininkiams)

**10. Kuriam terminui, Jūsų nuomone, turėtų būti sudaromos tarnybos sutartys su naujai į Lietuvos kariuomenę priimamais karininkais? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Kol kariui sukaks pagal suteikiamą laipsnį išleidimo į atsargą amžius (dabar galiojantis)
2. Nustatomas 3 m.
3. Nustatomas 5 m. (nustatytas tarnybos sutarčių pratęsimo terminas)
4. Nustatomas 9 m.
5. Terminas nenustatomas

**11. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti Lietuvos kariuomenės karininkų skirstymas pagal karjeros kryptis? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Karjeros ir ne karjeros
2. Karjeros ir kariniai specialistai
3. Karjeros, ne karjeros ir kariniai specialistai
4. Karjeros, karinius specialistus ir karinių specialybių specialistus
5. Neskirstyti

**12. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti taikomas magistro laipsnio išsilavinimo reikalavimas karininkų karjeros planavimo sistemoje? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Vienas iš reikalavimų suteikiant pulkininko karinį laipsnį
2. Reikalavimas netaikomas
3. Suteikti tam tikrą balų skaičių reitinguojant karininkus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui

**13. Kada turėtų būti atsižvelgta į asmeninius karininko siekius? (PAŽYMĖTI GALIMA KELETA VARIANTŲ)**

1. Atrenkant karininkus į kursus
2. Atrenkant karininkus į pareigas
3. Neatsižvelgiama

(JEI PAŽYMĖJOTE PIRMĄ IR ANTRĄ ATSAKYMUS, PEREIKITE PRIE SEKANČIO KLAUSIMO, JEI PAŽYMĖJTE TREČIĄ – SEKANTĮ KLAUSIMĄ PRALEISKITE)

**14. Ar atsižvelgiama į Jūsų norus planuojant Jūsų karjerą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip
2. Ne
3. Iš dalies

**15. Koks, Jūsų manymu, turėtų būti nustatytas tarnybos atitinkamu kariniu laipsniu minimalus terminas, kad būtų suteiktas aukštesnis karinis laipsnis? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Šiuo metu Lietuvos kariuomenėje galiojantys minimalūs terminai (ltn. – 2 m.; vyr. ltn. – 3 m.; kpt. – 4 m.; mjr. – 5 m.; plk. ltn. – 5 m.)
2. Didesni nei šiuo metu nustatyti terminai
3. Mažesni nei šiuo metu nustatyti terminai
4. Terminai netaikomi

**16. Kokie, Jūsų nuomone, reikalavimai turėtų būti taikomi karininkams aukštesnio karinio laipsnio suteikimui? (PAŽYMĖTI GALIMA KELETĄ VARIANTŲ)**

1. Bendrieji (užsienio kalba, fizinis pasirengimas, sveikatos būklė, leidimas dirbti su įslaptinta informacija ir t.t.)
2. Išsilavinimo
3. Patirtis vadovaujančiose pareigose
4. Netaikytini

**17. Ar turi būti naudojama aukštesnio karinio laipsnio suteikimo anksčiau laiko praktika? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip, vieną kartą per karininko tarnybą
2. Taip, neribotai, priklausomai nuo ypatingų karininko nuopelnų
3. Ne

**18. Kiek kartų per savo tarnybos laiką buvote kvalifikacijos kėlimo kursuose? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Vieną
2. Du
3. Tris
4. Keturis
5. Daugiau nei keturis
6. Nė karto

**19. Ar kokių nors kursų baigimas padėjo Jūsų karjerai? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip
2. Ne
3. Iš dalies

**20. Kiek kartų per savo tarnybos laiką esate dalyvavę tarptautinėje misijoje? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Vieną
2. Du
3. Tris
4. Keturis
5. Daugiau nei keturis
6. Nė karto

**21. Ar dalyvavimas tarptautinėje misijoje padėjo Jūsų karjerai? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip
2. Ne
3. Iš dalies

**22. Keliuose kariniuose vienetuose Jūs tarnavote? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Viename
2. Dvejuose
3. Trijuose
4. Keturiuose
5. Daugiau nei keturiuose

**23. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius (KIEKVIENĄ TEIGINĮ ĮVARTINKITE LABIAUSIAI JŪSŲ NUOMONĘ ATITINKANČIU ATSAKYMU)**

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1.	Karinių specialybių karininkų parengimas turėtų vykti studijuojant LKA	1	2	3	4	5
2.	Karinių specialybių karininkų parengimas turėtų vykti specialiuose kursuose baigus LKA	1	2	3	4	5
3.	Karininkų iki majoro karinio laipsnio suteikimo paskyrimas į karinių specialybių pareigas turi būti vykdomas be apribojimų (neturint atitinkamo išsilavinimo)	1	2	3	4	5
4.	Tarnybos sutarčių pratęsimui karininkas turi atitikti bendriesiems reikalavimams ir turi būti tiesioginio vado rekomenduojamas sutarties pratęsimui	1	2	3	4	5
5.	Karininkų karjera yra tinkamai planuojama	1	2	3	4	5
6.	Karininkų atestacija vykdoma tinkamai	1	2	3	4	5
7.	Tinkama aukštesnių laipsnių suteikimo tvarka	1	2	3	4	5
8.	Laipsnių suteikimo tvarka yra skaidri	1	2	3	4	5
9.	Tinkama karininkų skyrimo į aukštesnes pareigas tvarka	1	2	3	4	5
10.	Pareigų suteikimo tvarka yra skaidri	1	2	3	4	5
11.	Visiems karininkams suteikiamos vienodos karjeros galimybės	1	2	3	4	5
12.	Esu patenkintas (-a) savo karjera	1	2	3	4	5
13.	Atranka į kvalifikacijos kėlimo kursus yra skaidri	1	2	3	4	5
14.	Karininkų rotacija vykdoma tinkamai	1	2	3	4	5
15.	Rotacija suteikia karininkams galimybę kilti karjeros laiptais	1	2	3	4	5
16.	Rotacija suteikia karininkams galimybę tobulėti	1	2	3	4	5

**24. Ar esate susipažinęs (-usi) su karininkų karjeros planavimo koncepcija? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip
2. Ne
3. Esu apie ją tik girdėjęs (-usi)



**25. Ar Jums suteikta informacija apie karjeros galimybes LK? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Taip
2. Ne
3. Tokia informacija niekada nesidomėjau

**26. Kokiuose šaltiniuose Jūs randate informacijos, susijusios su karininkų karjera LK? (PAŽYMĖKITE TRIS JUMS SVARBIAUSIUS ATSAKYMUS)**

1. Iš karinio vieneto personalo skyriaus
2. Iš tiesioginių viršininkų (vadų)
3. Iš bendradarbių
4. Teisiniuose dokumentuose
5. Internete
6. Televizijoje
7. Radijuje
8. Karinėje spaudoje (laikraščiai, žurnalai)
9. Kitoje spaudoje
10. Kita (PARAŠYKITE) \_\_\_\_\_

**27. Kokiam laikotarpiui Jūs norėtumėte žinoti apie savo karjerą? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. 1 metams
2. 3 metams
3. 5 metams
4. 10 metų

**28. Kas, Jūsų nuomone, daro poveikį karininkų karjeros planavimui? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Asmeninės savybės
2. Asmeninės pastangos
3. Asmeninės pažintys
4. Palankiai susiklosčiusios aplinkybės
5. Geri santykiai su tiesioginiais vadais
6. Geri santykiai su aukštesniaisiais viršininkais
7. Kita(PARAŠYKITE)\_\_\_\_\_

**29. Koks turėtų būti pagrindinis karininko išleidimo į atsargą kriterijus? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Karininko amžius tam tikrame kariniame laipsnyje
2. Karininko amžiaus ir amžiaus tam tikrame kariniame laipsnyje taikymas
3. Nustatytas bendras maksimalus amžius

(JEI PAŽYMĖJOTE PIRMĄ ATSAKYMĄ, PEREIKITE PRIE SEKANČIO KLAUSIMO, JEI PAŽYMĖJTE ANTRĄ AR TREČIĄ – SEKANTĮ KLAUSIMĄ PRALEISKITE)

**30. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti išleidimo į atsargą amžius priklausomai nuo karinio laipsnio? (PAŽYMĖKITE TIK VIENĄ ATSAKYMĄ)**

1. Šiuo metu galiojantis nustatytas Lietuvos kariuomenėje išleidimo į atsargą amžius priklausomai nuo turimo karinio laipsnio (ltn. – 35 m.; vyr. ltn. – 40 m.; kpt. – 43 m.; mjr. – 46 m.; plk. ltn. – 50 m. plk. – 53 m.)

2. Mažesnis nei šiuo metu nustatytas

3. Didesnis nei šiuo metu nustatytas

4. Visiems nuo mjr. karinio laipsnio – 60 m.

5. Nenustatomas

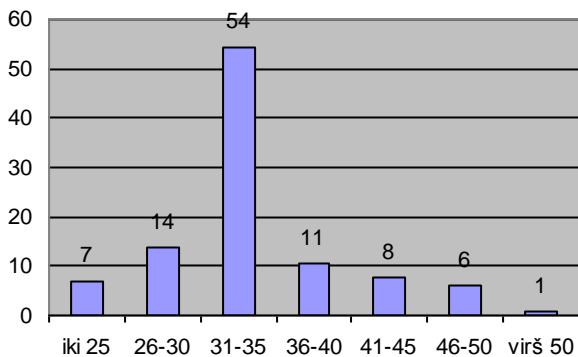
**31. Kokios, Jūsų manymu, karininkų karjeros planavimo problemos LK? (TRUMPAI ĮVARDINKITE JAS)**

---

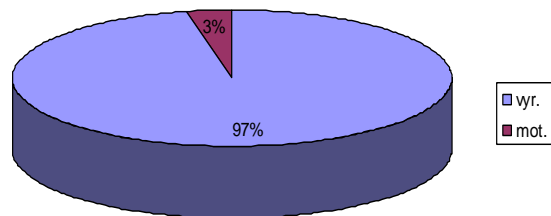
---

**NUOŠIRDUS AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!**

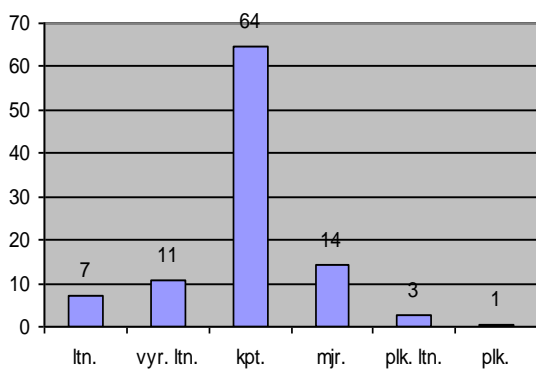
### TYRIMO METU GAUTI DUOMENYS



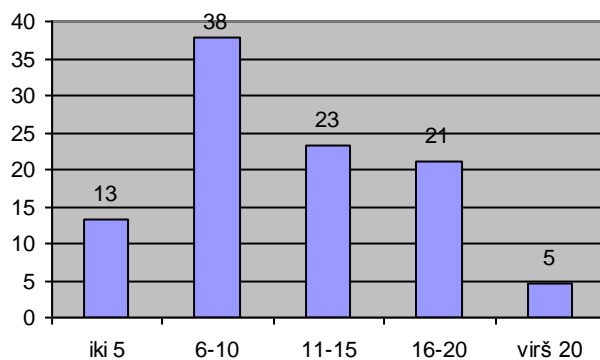
1 pav. Respondentų amžius



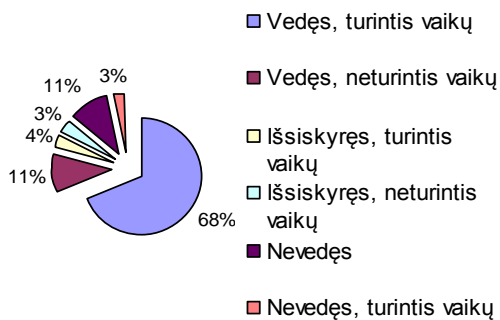
2 pav. Respondentų lytis



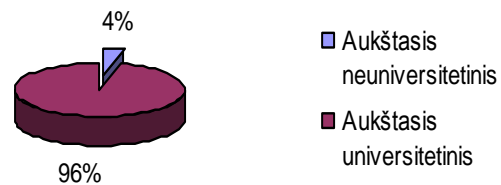
3 pav. Respondentų kariniai laipsniai



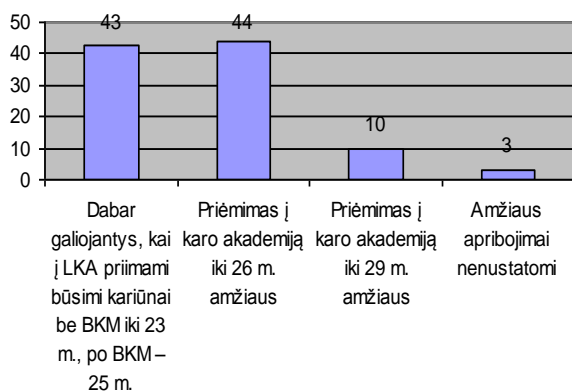
4 pav. Respondentų tarnybos stažas



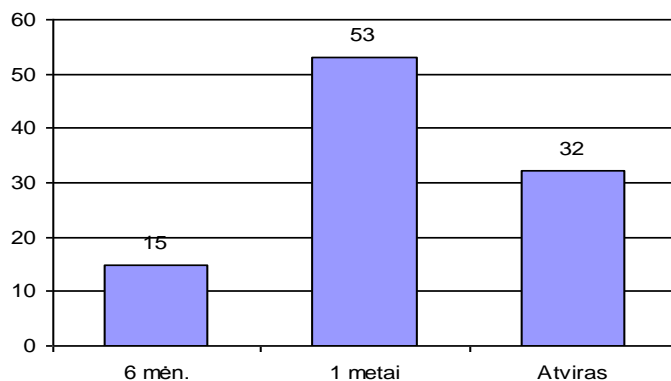
5 pav. Respondentų šeimyninė padėtis



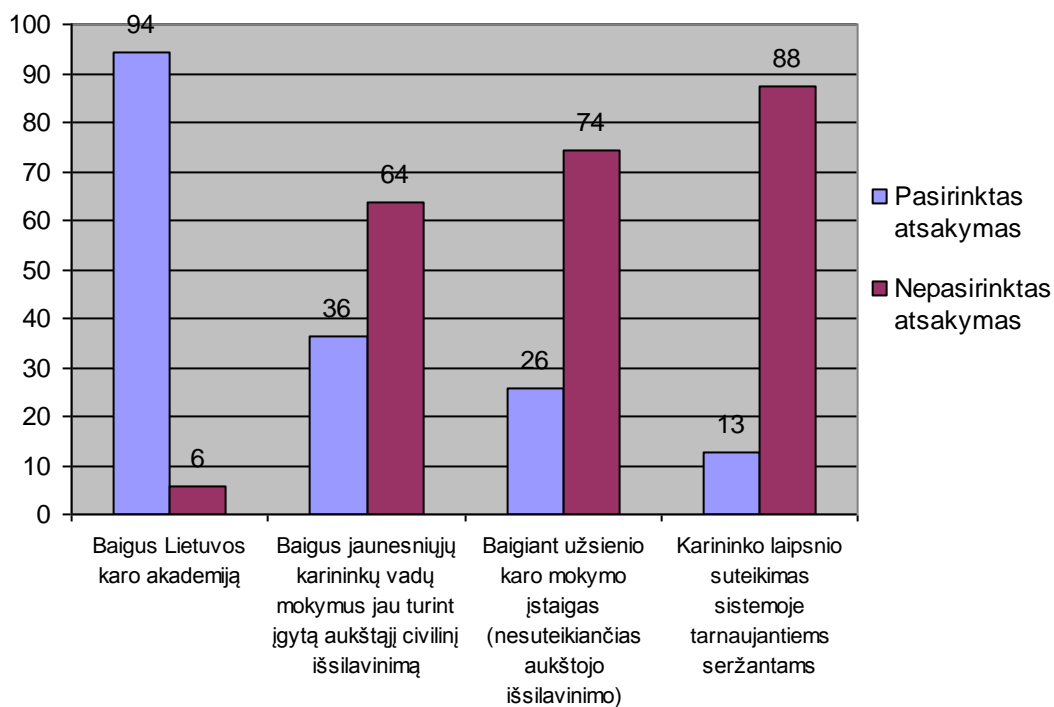
6 pav. Respondentų išsilavinimas



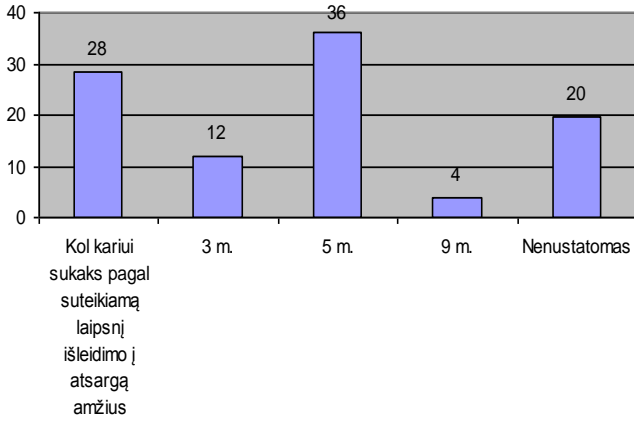
7 pav. Respondentų nuomonė apie karininkų patekimo į krašto apsaugos sistemą amžiaus ribojimą.



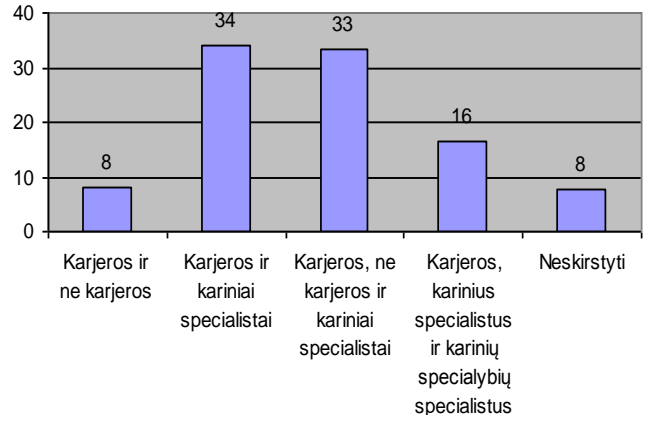
8 pav. Respondentų nuomonė apie optimaliausią jaunesniųjų karininkų vadų rengimo laikotarpį.



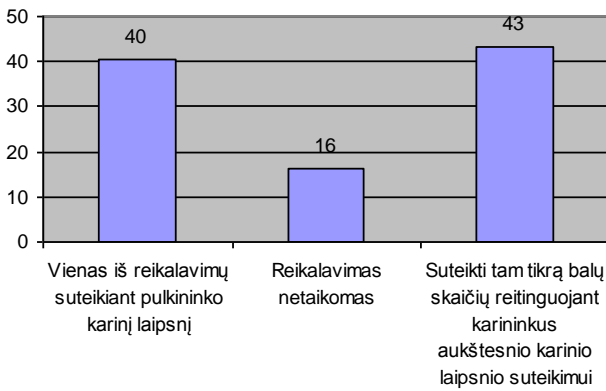
9 pav. Respondentų nuomonė apie tinkamiausią pirmojo karininko laipsnio suteikimo būdą



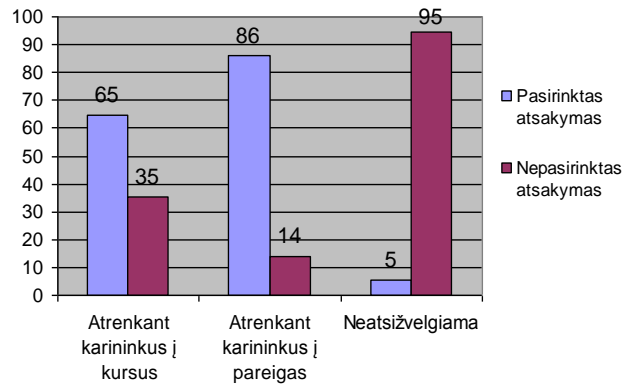
10 pav. Respondentų nuomonė apie sutarčių terminus su naujai į LK priimamais karininkais



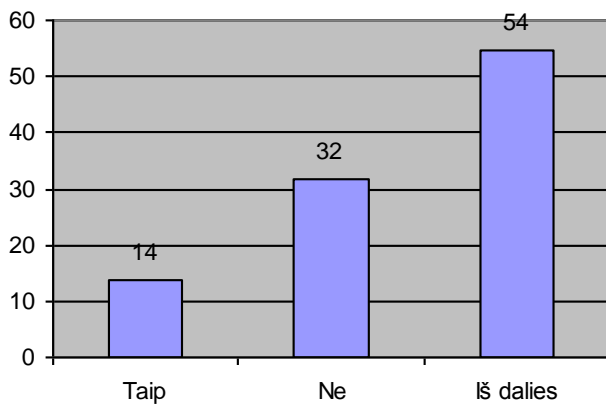
11 pav. Respondentų nuomonė apie LK karininkų skirstymą pagal karjeros kryptis



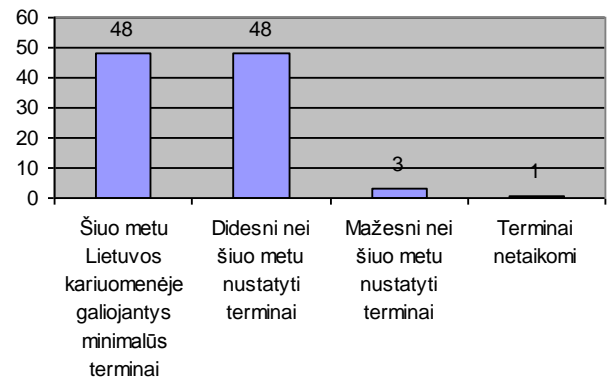
12 pav. Respondentų nuomonė apie magistro laipsnio reikalavimo taikymą karininkų karjeros planavimo sistemoje



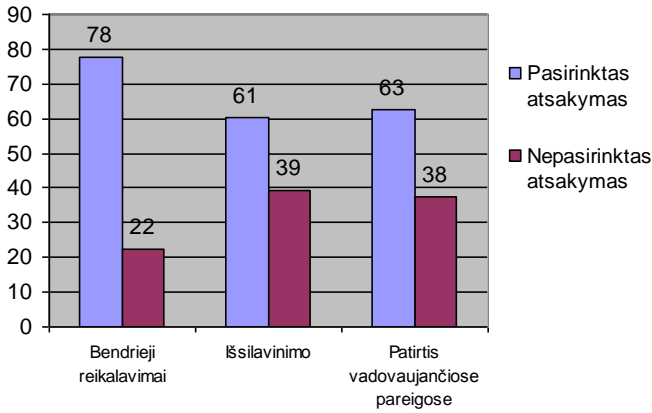
13 pav. Respondentų nuomonė kada planuojant karininkų karjerą turėtų būti atsižvelgiama į jų asmeninius siekius



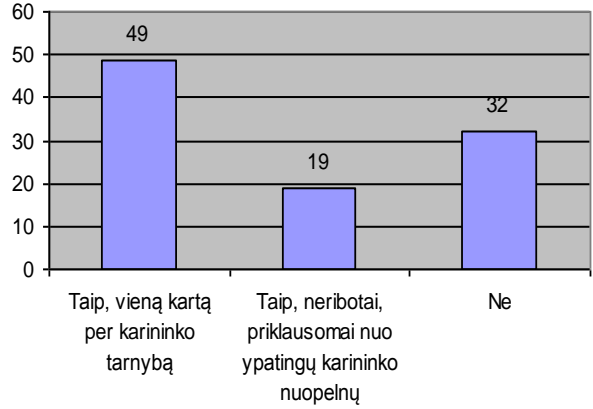
14 pav. Respondentų pasisakymai apie karininkų asmeninių siekių paisymą planuojant jų karjerą



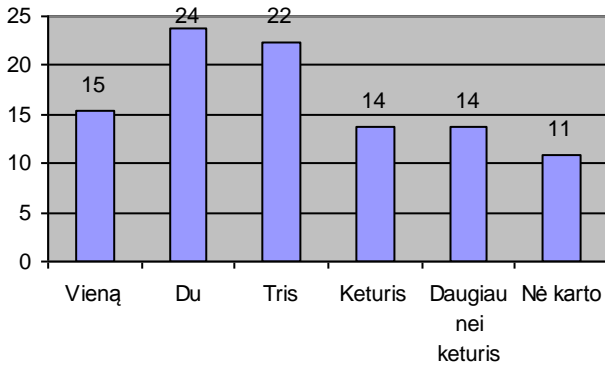
15 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybos atitinkamu kariniu laipsniu minimalius terminus aukštesnio karinio laipsnio suteikimui



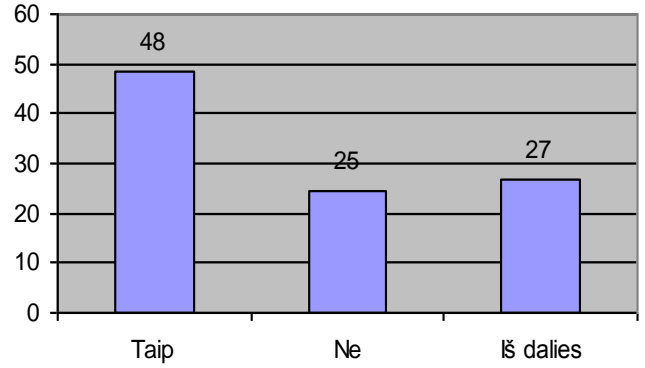
16 pav. Respondentų nuomonė apie reikalavimų aukštesnio karinio laipsnio suteikimui taikymą



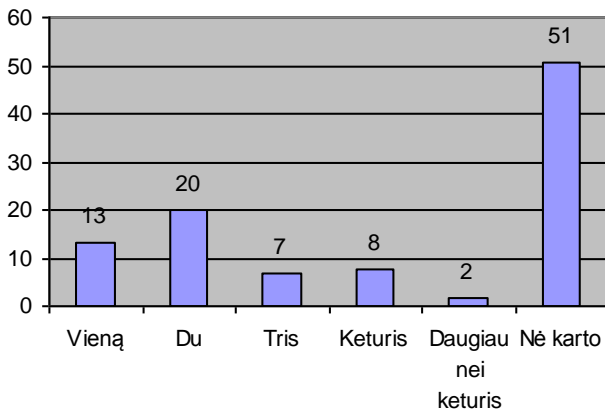
17 pav. Respondentų nuomonė apie aukštesnio karinio laipsnio suteikimą anksčiau laiko



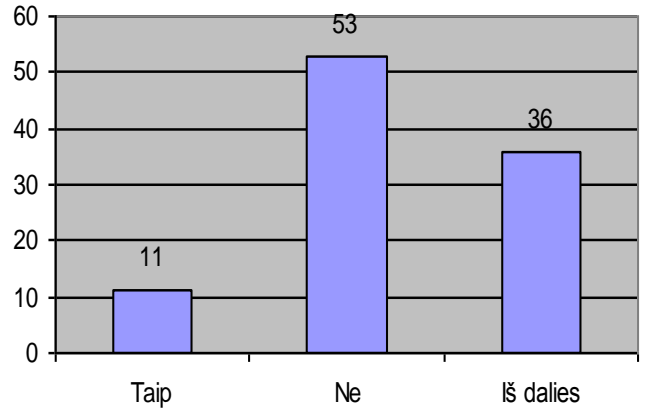
18 pav. Karininkų siuntimas į kvalifikacijos kėlimo kursus



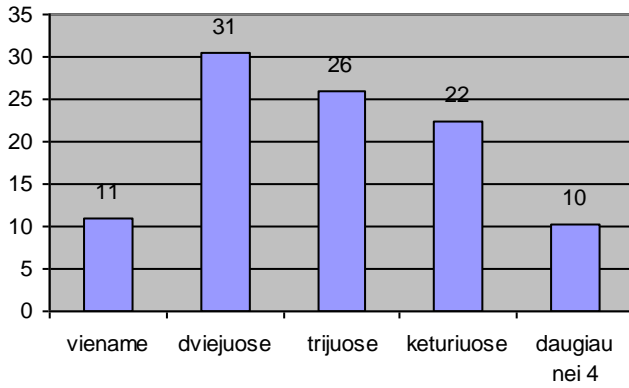
19 pav. Ar kvalifikacijos kėlimo kursų baigimas padėjo karininkams siekti karjeros



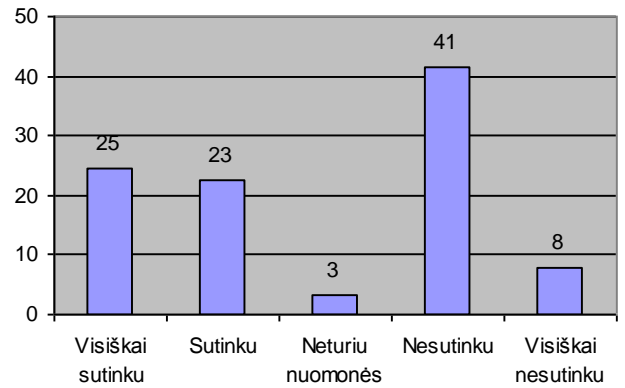
20 pav. Dalyvavimas tarptautinėse misijose



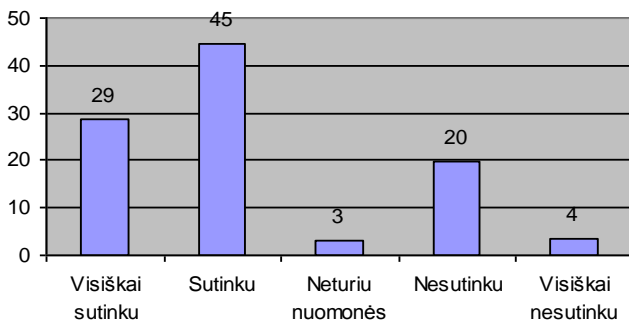
21 pav. Ar dalyvavimas tarptautinėse misijose padėjo karininkams siekti karjeros



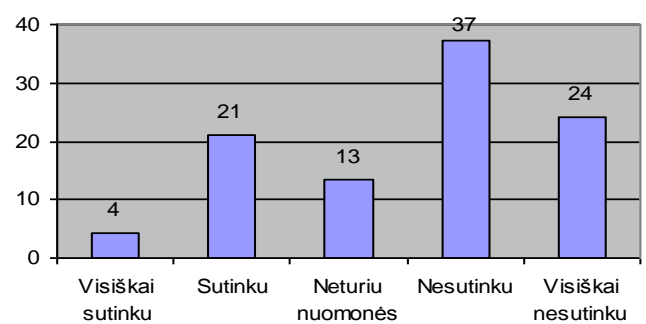
22 pav. Keliuose kariniuose vienetuose tarnavo respondentai



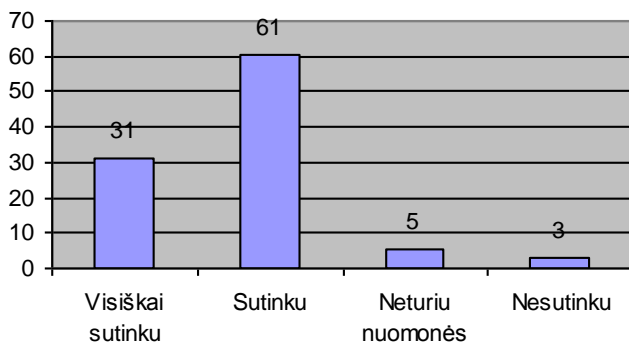
23 pav. Respondentų nuomonė ar karinių specialybių karininkų parengimas turėtų vykti studijuojant LKA



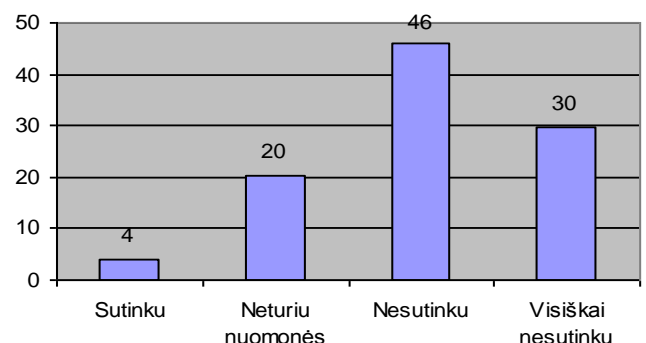
24 pav. Respondentų nuomonė ar karinių specialybių karininkų parengimas turėtų vykti specialiuose kursuose baigus LKA



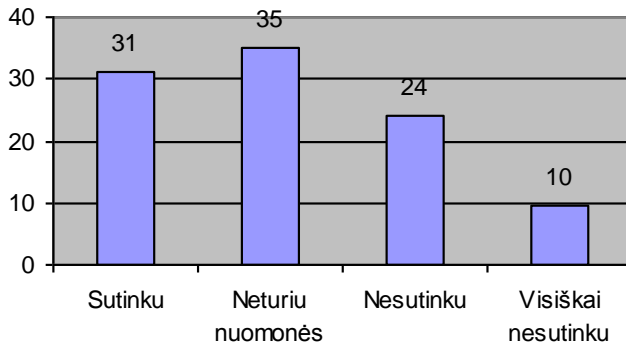
25 pav. Respondentų nuomonė ar karininkų iki majoro karinio laipsnio suteikimo paskyrimas į karinių specialybių pareigas turi būti vykdomas be apribojimų (neturint atitinkamo išsilavinimo)



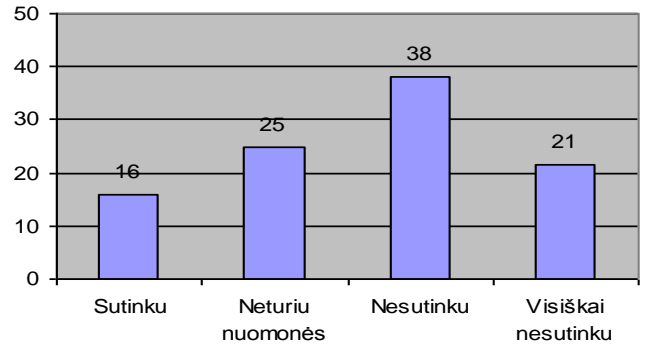
26 pav. Respondentų nuomonė ar tarnybos sutarčių pratęsimui karininkas turi atitikti bendriesiems reikalavimams ir turi būti tiesioginio vado rekomenduojamas sutarties pratęsimui



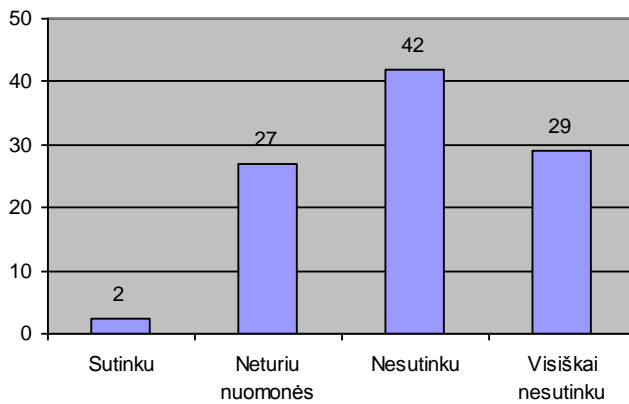
27 pav. Respondentų nuomonė apie karininkų karjeros tinkamą planavimą



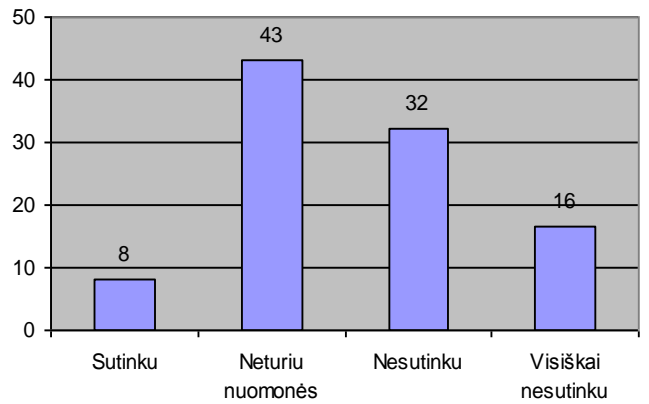
28 pav. Respondentų nuomonė apie karininkų atestacijos tinkamumą



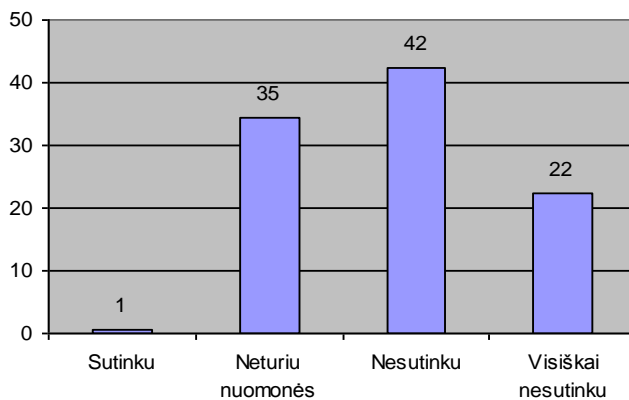
29 pav. Respondentų nuomonė apie aukštesnių karinių laipsnių suteikimo tvarkos tinkamumą



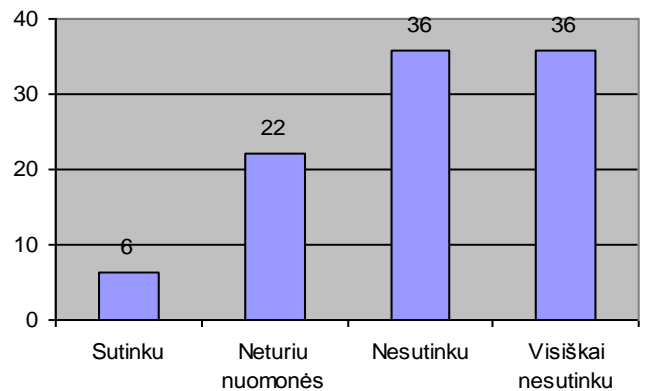
30 pav. Respondentų nuomonė apie laipsnių suteikimo tvarkos skaidrumą



31 pav. Respondentų nuomonė apie karininkų skyrimo į aukštesnes pareigas tvarkos tinkamumo

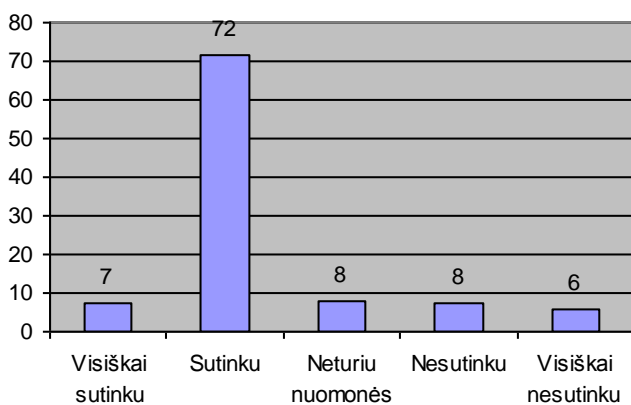


32 pav. Respondentų nuomonė apie pareigų suteikimo tvarkos skaidrumą

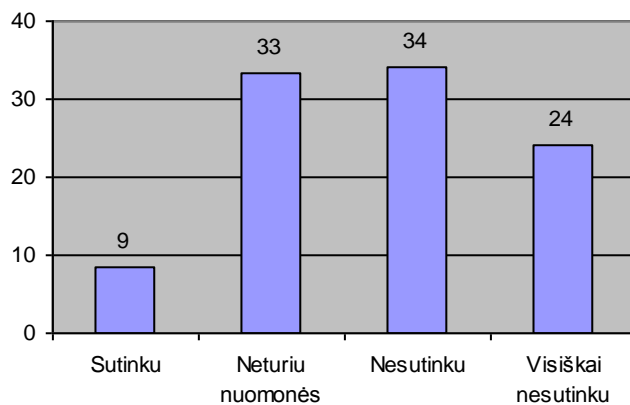


33 pav. Respondentų nuomonė apie visiems karininkams suteikiamas vienodas karjeros galimybes

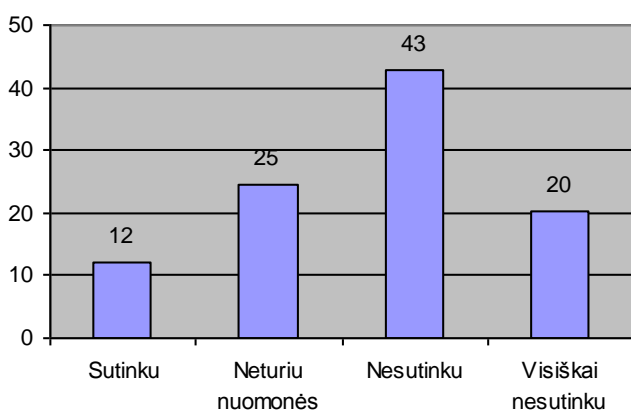




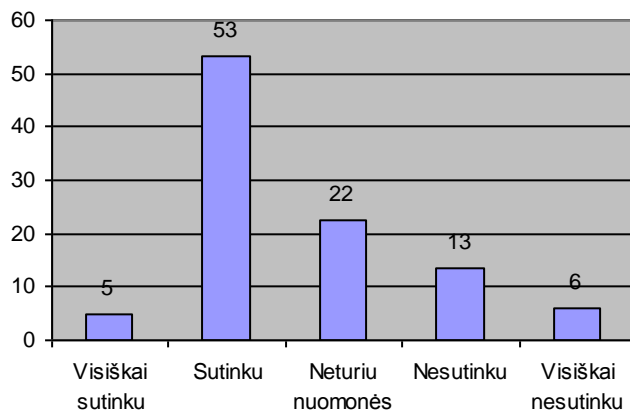
34 pav. Respondentų nuomonė ar jie patenkinti savo karjera



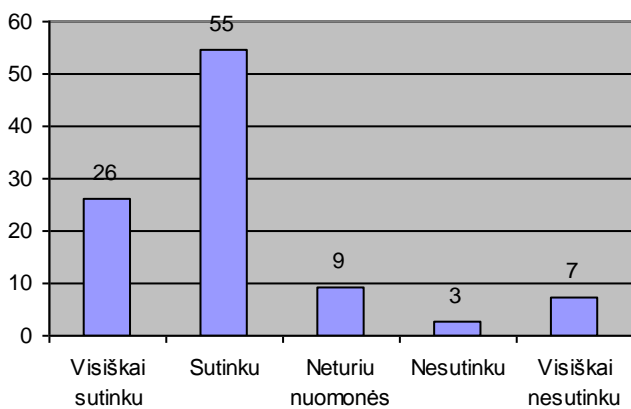
35 pav. Respondentų nuomonė apie atrankos į kvalifikacijos kėlimo kursus skaidrumą



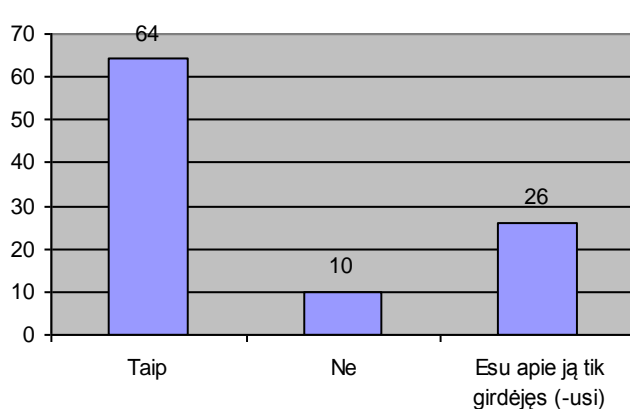
36 pav. Respondentų nuomonė apie karininkų rotacijos vykdymo tinkamą



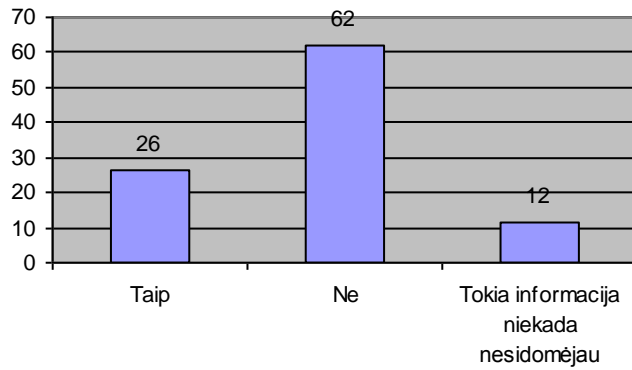
37 pav. Respondentų nuomonė apie rotacijos suteikiamas galimybes karininkams kilti karjeros laiptais



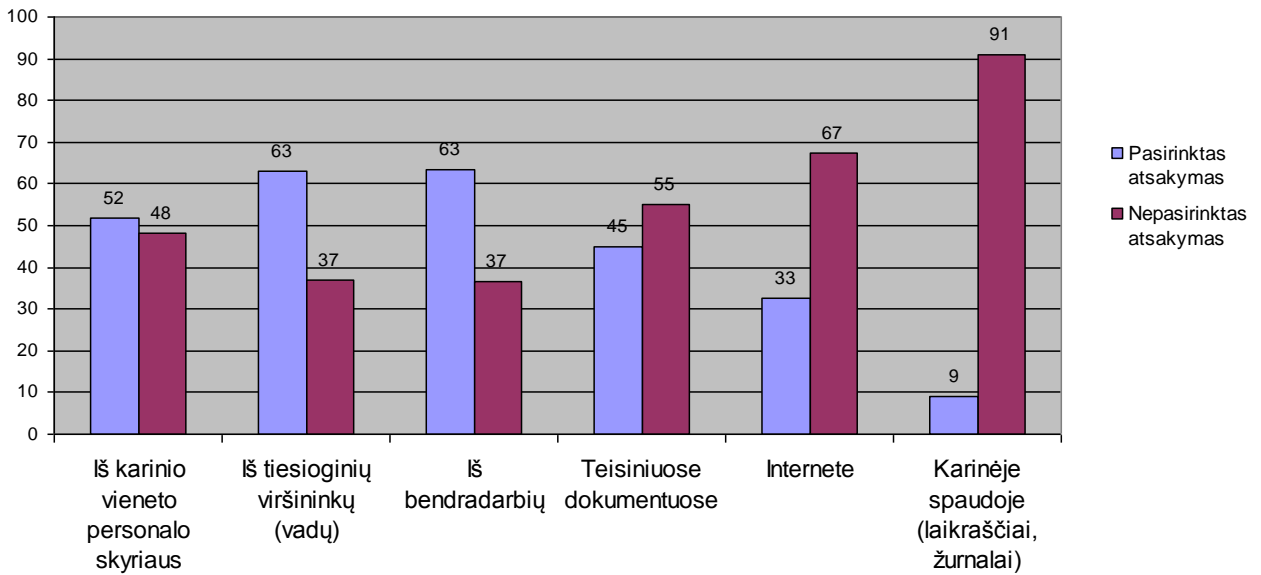
38 pav. Respondentų nuomonė apie rotacijos suteikiamas galimybes tobulėti



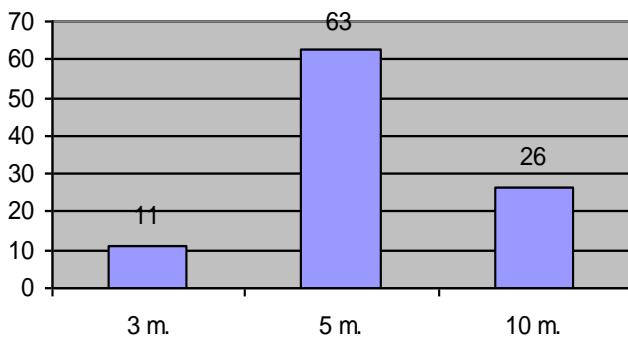
39 pav. Ar karininkai susipažinę su karininkų karjeros koncepcija



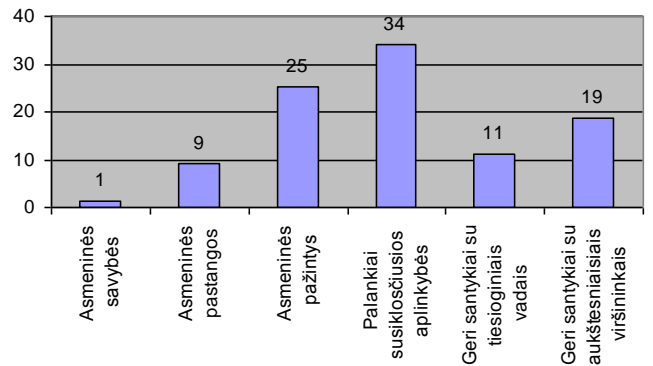
40 pav. Ar respondentai supažindinti su karjeros galimybėmis Lietuvos kariuomenėje



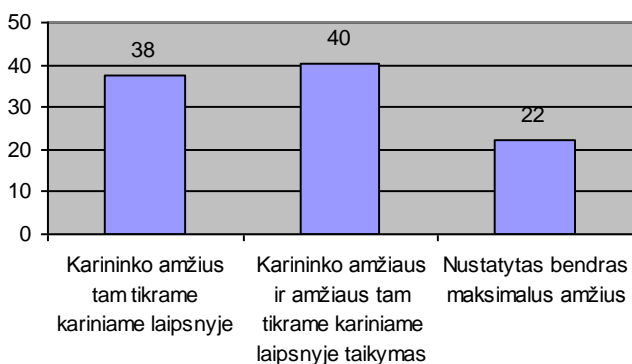
41 pav. Šaltiniai, kuriuose respondentai randa daugiausia su karjera susijusios informacijos



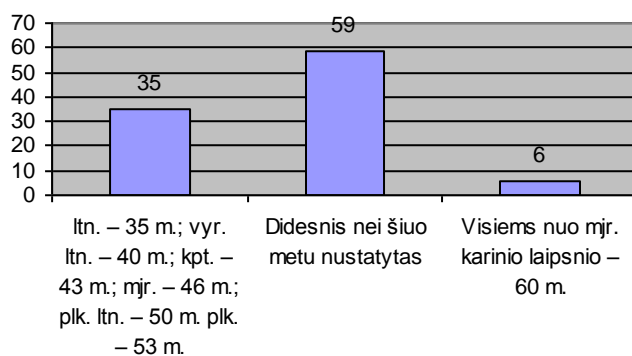
42 pav. Kokiam laikotarpiui respondentai nori žinoti apie savo karjerą



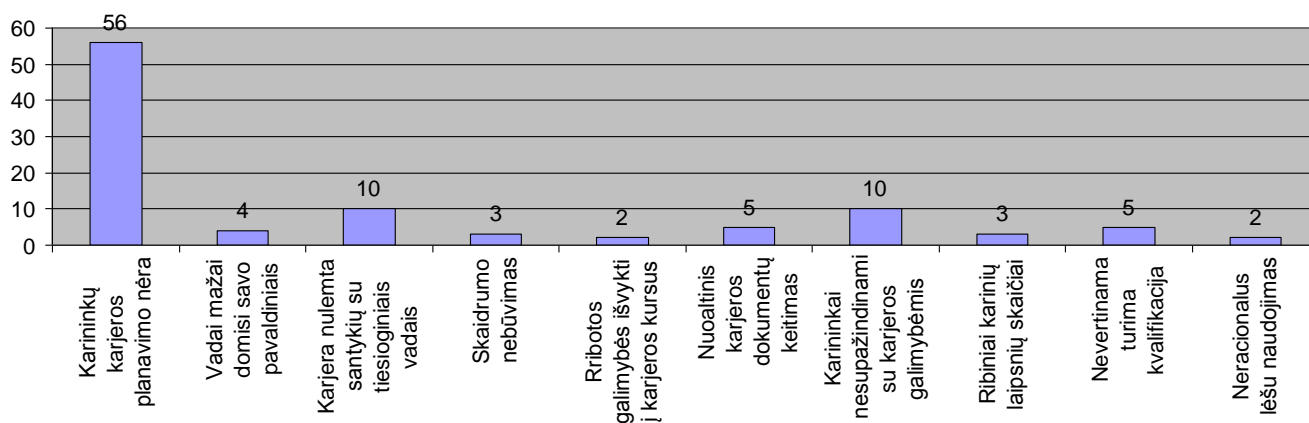
43 pav. Karininkų karjeros planavimui poveikį darantys veiksniai



44 pav. Respondentų nuomonė apie pagrindinį karininkų išleidimo į atsargą kriterijų



45 pav. Respondentų nuomonė apie išleidimo į atsargą amžių priklausomai nuo karinio laipsnio



46 pav. Karininkų karjeros planavimo problemos Lietuvos kariuomenėje

Mindaugas Skvereckas

Darbas baigtas 2013 03 08

Tel.: 8 687 42 895

Email: [mindaugas.skv@gmail.com](mailto:mindaugas.skv@gmail.com)

[miskvereck@stud.mruni.eu](mailto:miskvereck@stud.mruni.eu)