

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

EDVINAS SRIUBAS

KARJEROS PROCESŲ VALDYMAS LIETUVOS  
KARIUOMENĖJE (KARALIAUS MINDAUGO HUSARŲ  
BATALIONO ATVEJIS)

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

KARJEROS PROCESŲ VALDYMAS LIETUVOS  
KARIUOMENĖJE (KARALIAUS MINDAUGO HUSARŲ  
BATALIONO ATVEJIS)

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

\_\_\_\_\_ prof. dr. Andrius Valickas  
2016-

Recenzentas

\_\_\_\_\_  
2016-

Atliko

\_\_\_\_\_ stud. E. Sriubas  
2016-

VILNIUS  
2016

# TURINYS

LENTELĖS .....	4
PAVEIKSLAI .....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	6
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	7
ŽODYNĖLIS .....	8
ĮVADAS.....	9
1. KARJEROS PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Karjeros samprata .....	12
1.2. Šiuolaikinis karjeros procesų valdymas.....	18
1.3. Karjeros procesų valdymo ypatumai organizacijose .....	23
1.4. Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros sistema ir jos planavimo principai .....	28
1.5. Karininkų karjeros sistemos vertinimo kriterijai .....	33
2. KARJEROS PROCESŲ VALDYMO SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ .....	37
2.1. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio šalių verslo sektoriuje.....	37
2.2. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio šalių viešojo administravimo sektoriuje ....	43
2.3. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio kariuomenėse.....	47
3. LIETUVOS KARIUOMENĖS KARININKŲ KARJEROS PROCESŲ VALDYMO TYRIMAS ..	55
3.1. Karininkų administravimo situacija Karaliaus Mindaugo husarų batalione.....	56
3.2. Tyrimo metodologija .....	62
3.3. Tyrimo rezultatų analizė .....	66
IŠVADOS.....	84
SIŪLYMAI .....	89
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	93
ANOTACIJA .....	100
SANTRAUKA .....	102
SUMMARY .....	103
PRIEDAI.....	104

## LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas.....	21
<i>2 lentelė.</i> Naujosios ir ankstesnės karjeros paradigmos palyginimas .....	22
<i>3 lentelė.</i> Asmeninės arba profesinės ir organizacinės arba tradicinės karjeros sugretinimas .....	27
<i>4 lentelė.</i> Patekimo į Krašto apsaugos sistemą būdai .....	29
<i>5 lentelė.</i> Profesinės karo tarnybos karių ir karininkų tarnybos vertinimo principai .....	35
<i>6 lentelė.</i> Užsienio kariuomenių karininkų valdymo sistemų bendras palyginimas .....	49
<i>7 lentelė.</i> Pagrindiniai personalo rodikliai KM HB, 2014-2016 m. ....	57
<i>8 lentelė.</i> Duomenys apie karininkų vertinimą KM HB, 2014-2016 m. ....	61
<i>9 lentelė.</i> Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas .....	64

## PAVEIKSLAI

1 pav. Karjeros sampratos .....	14
2 pav. Vidiniai ir išoriniai profesinės karjeros veiksniai.....	17
3 pav. Karjeros kaita: nuo dvimatės karjeros modelio iki Schein kūgio modelio.....	20
4 pav. Karjeros valdymo proceso veikėjų pagrindinės funkcijos.....	25
5 pav. Karininkų karjeros kryptių grupės .....	30
6 pav. Karininkų karjeros lygiai .....	30
7 pav. Karininkų karjeros vadybos principinė schema ir karjeros vadybos vykdymo etapai .....	32
8 pav. Karininkų amžius pagal karinį laipsnį iki kurio įmanoma karininko karjera .....	33
9 pav. Karjeros modelių tipai .....	38
10 pav. Japonijos karjeros sistemos palyginimas su užsienio karjeros sistema .....	41
11 pav. JAV kariuomenės karininkų komplektavimo ir atrankos sistema .....	53
12 pav. Tyrimo eigos schema.....	55
13 pav. Lietuvos kariuomenės struktūra.....	56
14 pav. Bataliono pavaldumo-hierarchijos struktūra .....	58
15 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal organizacijos atsižvelgimą į asmeninės karjeros poreikius (proc.) .....	68
16 pav. 8 pagrindiniai karininkų veiksmai siekiant asmeninės karjeros .....	69
17 pav. NPPKT karių grąžinimo į tarnybą Lietuvos kariuomenėje pasekmės karjerai .....	71
18 pav. Pagrindinės karjeros procesų valdymo problemos .....	72
19 pav. Karininkų karjeros procesų valdymo privalumai Lietuvos kariuomenėje .....	75
20 pav. Karininkų karjeros procesų valdymo trūkumai Lietuvos kariuomenėje .....	75
21 pav. Karininkų karjeros koncepcijos efektyvumo vertinimas (proc.) .....	76
22 pav. Karjeros siekimo priežastys.....	77
23 pav. KM HB naudojamos skatinimo priemonės siekti karjerai .....	78
24 pav. Karininkų veikla išėjus į atsargą.....	80
25 pav. Organizacijos suteikiamos galimybės pasiruošti karjeros pabaigai .....	80
26 pav. Karininko vertinimo tvarkos trūkumai .....	82

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Individualusis karininko karjeros planas .....	104
2 priedas. Išsilavinimo ir karjeros lygių reikalavimai bendrųjų karinių specialybių grupės karininkams .....	107
3 priedas. Išsilavinimo ir karjeros lygių reikalavimai specialiųjų karinių specialybių grupės karininkams .....	108
4 priedas. Krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos karininkų siektinų pareiginių laipsnių sąrašas.....	109
5 priedas. Karininkų rengimo sistema.....	111
6 priedas. Kariūno atestatas.....	112
7 priedas. Kario / karininko tarnybos vertinimo anketa .....	114
8 priedas. Reikalavimai aukštesniam karininko laipsniui suteikti .....	117
9 priedas. JAV karininko tinkamumo tarnybai vertinimo anketa .....	119
10 priedas. Karininkų karjeros kursų klasifikatorius .....	124
11 priedas. Ekspertinio tyrimo informacinis protokolas .....	128

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

- **LR** – Lietuvos Respublika
- **KAS** – Krašto apsaugos sistema
- **KAM** – Krašto apsaugos ministerija
- **LK** – Lietuvos kariuomenė
- **MPB GV** – Mechanizuotoji pėstininkų brigada „Geležinis Vilkas“
- **KMHB** – Karaliaus Mindaugo husarų batalionas
- **PKT** – profesinė karo tarnyba
- **NPPKT** – nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba
- **KASOKTĮ** – Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas
- **LKA** – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
- **ES** – Europos Sąjunga
- **NATO** – Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacija (angl. North Atlantic Treaty Organization)
- **JAV** – Jungtinės Amerikos Valstijos
- **SOP** – Specialiųjų operacijų pajėgos
- **AOTD** – Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas
- **JKVM** – Jaunesniųjų karininkų vadų mokymai
- **KSPKPK** - Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursai

# ŽODYNĖLIS

## Pagrindinės sąvokos:

**Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei [14; p. 1].

**Statutinis valstybės tarnautojas** – viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas [14; p. 1].

**Personalo politika** – personalo padalinio nustatyta kryptinga efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą užtikrinanti veiksmų ir sprendimų sistema (personalo planavimas, pritraukimas, atranka, mokymas, tobulinimas, ugdymas ir išlaikymas) [4; žiūrėta 2016-07-15].

**Personalo specialistas** – įstaigos vadovui žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas padedantis vykdyti valstybės tarnautojas, dirbantis pagal darbo sutartį [4; žiūrėta 2016-07-15].

**Tiesioginis ir aukštesnysis vadas** – tiesioginis kario vadas yra tas vadas, kuriam jis yra tiesiogiai pavaldus pagal einamas pareigas; aukštesnysis vadas – kiti vadovavimo grandinėje esantys aukščiau tiesioginio vado vadai (viršininkai) vadinami aukštesniaisiais vadais (viršininkais) [5; p. 1].

**Karjeros valdymas** – asmens savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros sprendimų priėmimo, karjeros planavimo, derinimo su gyvenimo sritimis ir įgyvendinimo procesas, kurio pagrindinis tikslas sėkminga karjera ir tinkamas jos suderinimas su visomis gyvenimo sritimis [72; p. 47].

**Karjera** – tai atskiro žmogaus tobulėjimas pasirinktoje veikloje ir tos veiklos teigiamas įvertinimas aplinkinių rate, visuomenėje. Karjera apibūdina sėkmingą veiklą, pasisekimą gyvenime. Stichiškai karjerą pasiekti sudėtinga, todėl būtina ją planuoti [79; žiūrėta 2016-09-10].

**Individualusis karininko karjeros planas** – dokumentas, kuriame nustatomi trumpalaikiai, vidutinio laikotarpio ir ilgalaikiai karininko karjeros tikslai, numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti ir jų įgyvendinimo laikotarpis [7; p. 2].

**Lietuvos kariuomenė** – valstybės ginkluotos gynybos institucija – Krašto apsaugos sistemos pagrindinė dalis, sauganti valstybės suverenitetą, jos teritorijos ir oro erdvės neliečiamybę, ginklu ginanti valstybę nuo agresijos ar kitokio ginkluoto užpuolimo, vykdanči karines užduotis pagal Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus [86; žiūrėta 2016-06-09].

**Rotacija** – periodinis karių perkėlimas iš vienos tarnybos vietos į kitą keičiant pareigas ar tarnybos pobūdį, kuris paprastai vykdomas atsižvelgiant į karininko karjeros kryptį ir (arba) planą [7; p. 3].

**Lietuvos karininkas** (toliau – karininkas) – Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas. Karininko vardas reiškia atsakomybę ir įpareigoja saugoti karininko garbę [13; p. 12].



## IVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Vis didėjantys profesiniai reikalavimai, greitėjantis gyvenimo ritmas jau nuo vaikystės verčia tėvus mąstyti apie savo vaikų tolimesnę ateitį gyvenime. Jau paauglystėje ir patiems reikia rimtai pradėti galvoti apie savo karjeros siekimą ir tobulėjimo galimybes. To pasakoje mes turime atsižvelgti į savo gyvenimo tikslus ir norus, ir pradėti sistemingai valdyti savo karjeros procesus, rinktis palankesnes profesijas ir darbo vietas, kurios užtikrintų nuoseklų bei pastovų darbo užmokestį, tobulėjimą bei kylimą karjeros laiptais. Taip mokymosi ir tobulėjimo visą gyvenimą principas tampa svarbiausiu žmogaus rodikliu darbinėje veikloje.

Agresyvėjanti Rusijos politika, įsipareigojimai NATO ir Europos Sąjungai, siekis nuolat užtikrinti šalies nacionalinį saugumą Lietuvą skatina vykdyti įvairias Lietuvos kariuomenės, kitų statutinių organizacijų ir viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekiama pagerinti institucijų veiklos efektyvumą. Vienas iš svarbiausių uždavinių statutinėse organizacijose yra personalo karjeros valdymas (planavimas, organizavimas, valdymas, kontrolė ir motyvavimas). Todėl pažangi statutinių pareigūnų siekius ir gebėjimus atitinkanti karjeros valdymo sistema, leistų įgyvendinti NATO ir Europos Sąjungos lygmeniu keliamus kokybinius ir kiekybinius reikalavimus, gerintų keliamų užduočių atlikimo kokybę, derintų pareigūnų ir tarnybos veiklos tikslus bei interesus.

2015 m. kovo 19 d. Lietuvos Seimui nusprendus atkurti šauktinių tarnybą arba kitaip – nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą, atsirado dar didesnis profesinės karo tarnybos karių poreikis, o ypačiai karininkų. Todėl atsiranda dar didesnis poreikis tobulinti karininkų karjeros procesų valdymą, kad jis užtikrintų šių dienų Lietuvos kariuomenės poreikius ir sujungtų atskirus karininkų karjeros procesų valdymo elementus į visumą. Karininko karjeros procesų valdymas turi būti nuoseklus, aiškus, sisteminis ir nuolatinis procesas. Prasidedantis nuo karininko tarnybos pradžios, trunkantis iki pat jo išleidimo į atsargą, ir net įtraukiant karininko veiklą jam esant atsargoje ir integruojant jį į visuomenę. Karininko karjeros procesų valdymas tiesiogiai ir glaudžiai siejasi su karininko asmeninių savybių, veiklos ir potencinių galimybių vertinimu. Tik atliekant karininko vertinimą galima efektyviausiai panaudoti jo gebėjimus. Tinkamas karininkų karjeros valdymas, paskyrimas į pareigas, kompetentinga rotacija, kuri veiksmingiausiai realizuoja karininko asmenines savybes ir profesinius gebėjimus, užtikrina kariuomenės veiksmingumą ir šalies saugumą.

Veiklos planavimas ir karjeros procesų valdymas yra vieni svarbiausių aspektų valdant bent kurią organizaciją, todėl į šiuos dalykus turi suderinamai žiūrėti ir organizacija, ir tarnautojas, kad būtų galima pasiekti maksimalių rezultatų valdant darbuotojų karjeros procesus. Karjeros procesų valdymas užtikrina abipusę tarnautojų karjeros lūkesčių ir organizacijos poreikių sąveiką, leidžia produktyviau panaudoti tarnautojų žinias ir jų vidinį potencialą organizacijos tikslams pasiekti, todėl tarnautojai turi geresnes sąlygas tobulėti, save realizuoti, yra labiau motyvuoti ir lojalūs organizacijai. Visa tai

tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos efektyvumu, kokybiškais paslaugomis, darbdavių, darbuotojų, paslaugų vartotojų patenkinimu ir pasitenkinimu. Išvardintų problemų visuma atskleidžia mokslinę problemą – Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymo tobulinimo reikalingumą šiuolaikinių poreikių kontekste.

**Temos iširtumas Lietuvoje ir užsienyje.** Reikia pažymėti, kad karininkų karjeros procesų valdymo Lietuvos kariuomenėje arba statutinėje valstybės tarnyboje tema Lietuvoje yra nagrinėjama gana siaurai. Karininkų karjeros sistemų organizavimo ir vystymo aktualijos karinėse įstaigose plačiau tyrinėjamos užsienio šalyse, kuriose sparčiausiai įgyvendinamos statutinių tarnybų ir viešojo sektoriaus reformos, tai JAV, Danijoje, Kanadoje. Pagrindinis šiuo metu Lietuvoje galiojantis vertikalios ir horizontalios karjeros siekimo teisę valstybės tarnautojui užtikrinantis teisinis dokumentas yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, patvirtintas 1999 m. [14; p. 12-14]. Taip pat Lietuvos kariuomenės karininkams sudaromos galimybės siekti karjeros, atitinkančios jų profesinį potencialą ir gebėjimus, numatomos karjeros kilimo pozicijos, karininkų rengimo sistema, karjeros lygiai [7; p. 2-5]. Tačiau dažnai pastebima, kad įstatymai gali būti laikomi tik prielaida ir negarantuoti, kad jie bus įgyvendinami ir turės tinkamą poveikį valdymui. Karjeros vystymo tyrimai Lietuvos valstybės tarnyboje vis dar neužtikrina reikiamo proveržio šioje srityje, vis dar kyla daugybė ekonominių nusikaltimų ir kitų teisės aktų pažeidimų, todėl galiojantys teisės aktai labiau laikytini deklaratyviais, nevisiškai susietais su karjeros valdymo empirinių tyrimų rezultatais ir šios srities teoriniais bei praktiniais pasiekimais visame pasaulyje [73; p. 114]. Lietuvoje karjeros procesų valdymo problemas nagrinėja tokie autoriai kaip: Valickas A. (2015), Gražulis V. (2011), Stancikienė A. (2009), Smaliukienė R. (2014), Petkevičiūtė N. (2013), Pivoras S. (2014). Tačiau apie karjeros procesų valdymą kariuomenėje Lietuvos autorių kalbama mažai. Užsienio šalių autoriai: Armstrong M. ir Taylor S. (2014), Baruch Y. (2004), Clarke M. (2013), Sims S. J. (2007) nagrinėjantys karjeros procesų problemas teigia, kad veiklos sudėtingumas ir įvairovė, verčia pripažinti esant nemažai skirtumų, išskiriančių statutinių karjeros valstybės tarnybų tarnautojus iš dirbančiųjų ir tarnaujančiųjų kitose veiklos srityse. Karjeros procesus užsienio šalių kariuomenėse aprašo autoriai: Bade T. S. (2012), Kapp L. (2016), Rostker B. D. (2015), Thie H. J. (2001) ir kiti.

**Tyrimo objektas.** Karjeros procesų valdymas Lietuvos kariuomenėje. Tiriamas Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis.

**Problema.** Nepakankamas dėmesys ir egzistuojantis sisteminio požiūrio trūkumas į karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje, kas turi didelės įtakos karininkų parengtumo (žinių ir patirties) lygiui kariuomenėje.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas.** Atlikti karjeros procesų valdymo tyrimą ir pateikti siūlymus, kaip pagerinti Lietuvos kariuomenės karjeros procesų valdymą, sudarantį prielaidas didinti personalo administravimo efektyvumą.

**Darbo uždaviniai:**

- 1) Apibrėžti karjeros valdymo teorinius aspektus.
- 2) Aprašyti karininkų karjeros procesų valdymą remiantis teisiniais dokumentais.
- 3) Atlikti karjeros procesų valdymo sistemų lyginamąją analizę.
- 4) Išsiaiškinti karininkų karjeros procesų valdymo Lietuvos kariuomenėje problemas.
- 5) Pateikti siūlymus, kaip pagerinti karininkų karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje.

**Hipotezės.** 1. Karininkų karjera vykdoma nesilaikant 2012 m. Karininkų karjeros koncepcijos patvirtintais reikalavimais ir nurodymais. 2. Lietuvos kariuomenė siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius neatsižvelgia į karininko asmeninės karjeros poreikius. 3. Karininkų karjeros vertinimas vykdomas neobjektyviai ir nesudaro įtakos karininko tolimesnei karjerai.

**Tyrimo metodai.** Kad būtų galima išsamiau įsigilinti į karininkų karjeros procesų valdymo problemas Lietuvos kariuomenėje, darbe bus taikomi šie tyrimo metodai: teisinių aktų, mokslinės literatūros, straipsnių, internetinių tinklalapių informacijos šaltinių turinio sisteminė analizė, statistinių duomenų rinkimas, sisteminimas ir lyginamoji analizė. Bus taikomas kokybinis duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta karjeros samprata, šiuolaikinis karjeros procesų valdymas, karjeros procesų valdymo ypatumai organizacijose, Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros sistema ir jos planavimo principai bei karininko karjeros sistemos vertinimo kriterijai. Antroje darbo dalyje atlikta karjeros procesų valdymo sistemos lyginamoji analizė Lietuvos ir užsienio šalių verslo sektoriuje, viešojo administravimo sektoriuje ir kariuomenėse. Trečioje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija, aprašoma karininkų administravimo situacija Karaliaus Mindaugo husarų batalione bei analizuojami ir lyginami tyrimo metu gauti duomenys apie karininkų karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje, pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos. Darbe pavaizduotos 9 lentelės ir 26 paveikslai. Iš viso baigiamajame darbe panaudota 99 literatūros šaltiniai, pateikta 11 priedų. Darbo apimtis 103 puslapiai.

**Darbo praktinė reikšmė.** Darbas galėtų būti naudingas Krašto apsaugos ministerijos Personalo departamentui ir Lietuvos kariuomenės personalo administravimo ir planavimo specialistams, kurie atsižvelgiant į pateiktus siūlymus gali tiesiogiai įtakoti Karininkų karjeros koncepcijos pakeitimus. Žinoma, darbas naudingas visiems vadams, nuo kurių priklauso Karininkų karjeros koncepcijos įgyvendinimas, darbuotojų skatinimas ir galimybių siekti karjeros sudarymas. Taip pat darbas reikalingas ir pavaldiniams, kurie peržiūrėję pateiktas darbo išvadas gali susipažinti su sistemos klaidomis, esama karjeros procesų valdymo situacija šių dienų Lietuvos kariuomenėje.

Už empirinių duomenų pateikimą dėkoju Karaliaus Mindaugo husarų bataliono karininkams.

# 1. KARJEROS PROCESŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šio skyriaus pirmame poskyryje pirmiausia bus apžvelgiama karjeros samprata, kadangi išanalizavus jos apibrėžimus, bus galima tinkamai suprasti kas yra karjera, kiek ji trunka, kaip ją supranta įvairūs autoriai bei mokslininkai. Taip pat bus analizuojami karjeros tipai, kurie dažniausiai taikomi organizacijose ir ypatingai valstybės tarnybos padaliniuose. Bus aprašomi karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai, kurie stipriai įtakoja kilimą karjeros „laiptais“ aukštyn arba stovėjimą toje pačioje vietoje. Antrame poskyryje bus analizuojami šiuolaikiniai karjeros modeliai. Nagrinėjama, kokie šiuo metu yra optimaliausi karjeros modeliai ir kaip jais galima užtikrinti efektyvų karjeros procesų valdymą. Trečiame poskyryje bus aprašomi karjeros procesų valdymo ypatumai organizacijose, kadangi norint geriau suprasti statutinės valstybės tarnybos karjeros procesus, būtina susipažinti su privačiose įmonėse, organizacijose vyraujančiais iššūkiais ir naujovėmis. Ketvirtasis poskyris bus skirtas Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros sistemai ir jos planavimo principams apžvelgti. Bus aprašomi karininkų karjeros sistemos etapai, jų įgyvendinimas, reikalavimai bei apribojimai būdingi tik statutinėse valstybės tarnybos įstaigose. Penktajame poskyryje bus nagrinėjami karininkui reikšmingiausi ir dažniausiai naudojami karjeros sistemos vertinimo kriterijai, vertinimo sistema, kuri yra vienas iš svarbiausių įrankių vertinant karjeros procesų valdymo efektyvumą Lietuvos kariuomenėje.

## 1.1. Karjeros samprata

Nagrinėjant karjeros sąvoka, galima drąsiai teigti, kad šių dienų visuomenėje būtent karjera daro didžiausią įtaką asmens sėkmei ir statusui pasaulyje. Konkurencinga ekonomika ir besikeičiantis darbo „klimatas“ reikalauja, kad darbuotojas gerai žinotų naujausius karjeros modelius bei išmanytų jau seniai išrastus jos valdymo įrankius, o svarbiausia, kad jis kuo anksčiau gerai pažintų save ir žinotų ko nori. Analizuoti ir apibrėžti karjerą galima trimis lygmenimis: individualiu-asmeniniu, grupiniu bei socialiniu – visuomeniniu. Visi lygmenys yra labai svarbūs ir kiekvienas lygmuo daro didelę įtaką kitam karjeros lygmeniui. Tad galima teigti, kad šiuo metu karjera yra visas žmogaus gyvenimas, kurį įtakoja ne tik jis pats, o ir jo aplinka (tėvai, draugai, darbdaviai), nukreiptas parinkta ar pasirinkta kryptimi, kuria palaipsniui einama, tobulėjama ir siekiama pasiekti galutinį užsibrėžtą rezultatą.

Keletas karjeros sąvokos skirtingų traktavimų išskiriami atlikus mokslinės ir informacinės literatūros analizę. Vieni karjerą supranta kaip su darbu susijusios patirties procesą, motyvaciją, kuri skatina žmogų siekti geresnių darbo rezultatų ir kuri tęsiasi visą individo gyvenimą. Kitiems karjera dažnai yra neatsiejama nuo sėkmės, nors apibūdinant asmens karjerą organizacijoje, pastaroji suprantama kaip kompetencijų, patirties ir įgūdžių plėtra, o jau asmeninė sėkmė – individuali. Žmogaus karjerą kaip sėkmingą galima įvardinti tuomet, kai individas patenkintas [52; p. 7], [14, p. 7]

savo darbo vieta ir pareigomis, o galimybės tobulėti mėgstamoje srityje ar profesijos planavimas daugelio žmonių suprantamas kaip karjeros siekis [52; p. 7], [14, p. 7].

Karjeros samprata kildinama iš lotyniško žodžio „*carraria*” ir prancūziško žodžio „*carriere*”, apibūdinančių žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba įvardinančio veikimo dirvą, sritį, profesiją. Sąvokos kilmė parodo, kad galimos skirtingos karjeros sampratos ir jos nagrinėjimo variantai: pirmasis siejamas su individo konkrečia veikla, antrasis – su gyvenimo plano sudarymu ir jo įgyvendinimu. Tarptautinių žodžių žodyne karjera apibūdinama kaip „greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje, pasisekimas gyvenime, veiklos rūšis“ [83; žiūrėta 2016-01-04], [72; žiūrėta 2016-01-04]. Įvairūs autoriai, mokslininkai karjerą apibrėžia skirtingai:

- Pasak Čiutienės R. ir Neverausko B. karjeros terminas dažniausiai „vartojamas siekiant įvertinti darbuotojų patirtį, kompetenciją, užimamas pareigas, vaidmenis, poreikius ir interesus bei kitus santykius, nurodančius ryšį su organizacija, kurioje dirbama“ [28; p. 99-106].

- Stancikienė A. teigia, kad terminas karjera dažnai siejamas su aukštesnėmis pareigomis, aukštesniu statusu, prestižu, įtakos didėjimu. Kartu šis terminas susijęs ir su padidėjusiu darbo užmokesčiu [63; p. 107-112].

- Sociologė Stanišauskienė V. akcentuoja, kad būtina suprasti, kad karjera yra ne tik įvairių darbų seka, bet tai ir mokymasis veikti asmeniškai, siekimas užsibrėžtų tikslų, ambicijų patenkinimas [64; p. 6].

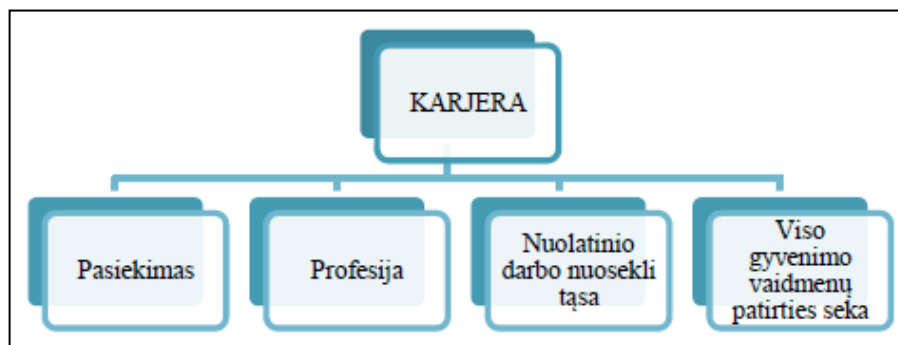
- Dėstytojos Smaliukienė R. ir Korsakienė R. tradicinius karjeros apibrėžimus, kurie apsiriboja vien profesine veikla, apima paaukštinimą, papildė laiko ir gyvenimo matmenimis. Be to, „karjeros koncepcija buvo išplėsta įtraukiant veiklas, kurios skirstomos į: iki profesines veiklas ir veiklas baigus profesinę veiklą, bei atsižvelgta į kitus gyvenimo užsiėmimus ir kontekstus“ [61; p. 85].

- Jasiūnienė I. karjeros svarbą įvertina platesne prasme nei asmens turėtų darbų per gyvenimą visumą. Karjeros sąvoka papildomas individo socialiniais vaidmenimis, individualia veikla ir mokymusi visą gyvenimą, kitaip tariant, „tai individualus tobulėjimas sėkmingai pasirinktos veiklos kryptimi ir visuomeniniu požiūriu“ [41; p. 1].

- Profesinio ugdymo ir karjeros specialistai Laužackas R. ir Kučinskienė R. karjeros sąvoką apibrėžia kaip įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seką, susijusią su individualiu profesiniu tobulėjimu, saviraiška bei atspindinčią asmenybės gyvenimo viziją, stilių [43; p. 160], [46; p. 17], [45; p. 16].

- Autorė Albrektaitė D. karjerą aprašo kaip atskiro žmogaus tobulėjimą pasirinktoje veikloje ir tos veiklos teigiamą įvertinimą visuomenėje bei aplinkinių rate. Karjera apibūdina pasisekimą gyvenime, sėkmingą veiklą. Stichiškai ir neplanuojant, karjerą pasiekti labai sudėtinga, todėl būtina ją nuosekliai planuoti ir valdyti [18; p. 1].

Vertinant gausybę karjeros sampratų pastebima, kad nėra vieningo karjeros apibrėžimo. Valackienės A. karjeros sampratas apibendrinta forma gana aiškiai nusako karjeros esmę. Autorė išskiria ir sujungia keturias svarbiausias ir tikslingiausias prasmes: 1) karjera kaip pasiekimai (daugiausiai taikoma pasiekimams darbo aplinkoje); 2) karjera kaip profesija (profesijos prestižas); 3) karjera kaip nuolatinio darbo nuosekli tąsa (žmogaus darbo istorija); 4) karjera kaip viso gyvenimo vaidmenų patirties seka (žiūrėti 1 pav.) [71; p. 382-388].



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Valackienė A., *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai*, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Šiauliai: Šiaulių universitetas, Nr. 5, ISSN 1648-9098, 2005, p. 382-388.

*1 pav. Karjeros sampratos*

1) Karjeros laimėjimai darbinėje aplinkoje, vienoje darbovietėje suvokiami kaip galimybė užimti aukštas pareigas. Karjeros kaip pasiekimų samprata yra siauriausia sąvoka, kuri apribojama būtent darbiniais laimėjimais arba dar kitaip tariant „kilimu karjeros laiptais”.

2) Karjeros supratimas kaip profesija skatina uždarų profesinių grupių kūrimąsi ir yra suvokiama kaip patirties kaupimas vystant vieną profesinę sritį.

3) Karjera laikoma individualiai suvokiama seka, kurią sudaro požiūriai ir elgsena, susijusi su darbine patirtimi ir veiksmais per visą žmogaus gyvenimą. Kitaip tariant, vis populiarėja karjeros kaip žmogaus darbo istorijos aiškinimas.

4) Jei karjera kaip pasiekimai yra siauriausia karjeros sąvoka, tai plačiausiai karjera interpretuojama tiek darbinės, tiek nedarbinės žmogaus sukauptos patirties pagrindu. Tai reiškia, kad karjera yra ne tik užimamos pareigos darbovietėje bet ir laisvalaikio karjera, individualus savęs ugdymas, saviraiška ir kt. „Karjera yra daugiau nei visuma darbų, asmens turėtų per jo gyvenimą: tai ir mokymasis veikti individualiai, ir tikslų pasiekimas bei ambicijų patenkinimas, atliekant įvairius socialinius vaidmenis“ [71; p. 382-388].

Apibendrinant įvairių autorių požiūrius galima teigti, kad visi dirbantys žmonės gali vystyti įvairaus pobūdžio karjeras ir visų profesijų bei socialiniai vaidmenys gali sudaryti karjeros pagrindą, kuris yra orientuojamas į asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje. Praeityje karjera reiškė greitą ir sėkmingą kilimą pareigose ar tarnyboje, aukštesnių ir geriau apmokamų pareigų siekimą. Šiuolaikinis požiūris apima karjerą kaip visą gyvenimą trunkantį procesą, kurio esmė yra individui –

savirealizacija, pasitenkinimas, įmonei ar organizacijai – maksimalus darbuotojų potencialo išnaudojimas siekiant užsibrėžtų tikslų.

### **Būdingiausi statutinės valstybės tarnybos karjeros sistemos tipai**

Nagrinėjant karjerą Krašto apsaugos sistemos Lietuvos kariuomenėje (statutinėje valstybės tarnyboje), verta išskirti du pagrindinius karjeros sistemos tipus, kurie taikomi šioje organizacijoje. Tai yra horizontali ir vertikali karjera. Autoriai išskiria keletą **vertikalios karjeros tipo** apibrėžimų:

- Vertikali karjera – tai didesnės atsakomybės suteikimas arba paaukštinimas į aukštesnes vadovaujančias pareigas, kai darbuotojas kyla hierarchijos pakopomis į viršų, neišeidamas iš organizacijos ribų. Tai kaip „karjeros laiptai“, nusakantys gebėjimų ir patirties didėjimu paremtą kilimą vienos ar kelių profesijų hierarchijoje organizacijos viduje [45; p. 18].

- Lietuvos kariuomenės Karininkų karjeros koncepcijoje išskiriama, kad pagal individualųjį karininko karjeros planą, karininko karjera gali būti vertikali ir horizontali. Vertikali paprastai taikoma, kai karininkas yra ištarnavęs Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatyme „nustatytą trumpiausią tarnybos pagal turimą karinį laipsnį aukštesniam laipsniui gauti laiką, yra įvykdęs individualiajame karininko karjeros plane numatytas priemones ir tokiam perkėlimui pritaria atitinkamo lygio atrankos į pareigas komisija“. Tada karininkas keliamas į pareigas, kurios yra aukštesnio karinio laipsnio [7; p. 13-15].

- Vertikalioji karjera – karjeros rūšis, kurią visi ir apibūdina kaip pačią karjeros esmę, ją lengviausia suprasti ir matyti, kai kylama iš vienos pozicijos į kitą, aukštesnę poziciją. Vertikalioji karjera suprantama, kaip kilimas į pačią aukščiausią struktūrinės hierarchijos pakopą (paaukštinimas pareigose, kurioms yra būdingas didesnis atlyginimas) [58; p. 19-23].

Taip pat sociologai pateikia ne vieną **horizontaliosios karjeros tipo** apibrėžimą:

- Horizontali karjera reiškia „tobulesnį panašios veiklos atlikimą tame pačiame jos kontekste, tai yra perėjimą į lygiavertį darbą kitame organizacijos padalinyje nekeičiant hierarchijos lygio“ [84; žiūrėta 2016-06-20].

- Karininkų karjeros koncepcijoje nurodoma, kad „horizontalioji rotacija paprastai taikoma siekiant užtikrinti, kad karininkas įgytų tam tikros tarnybos patirties eidamas jo karinį laipsnį atitinkančias pareigas, kurios būtinos pereinant į aukštesnį karjeros lygį. Taip pat horizontalioji rotacija gali būti taikoma ir tais atvejais, kai karininkas neįvykdęs individualiajame karjeros plane numatytų priemonių arba atitinka tik tarnybos patirties reikalavimus, tačiau neturi tinkamo parengimo ar neatitinka kitų aukštesniam karininko karjeros lygiui nustatytų reikalavimų“. Kitaip sakant karininko karjera vyksta kėlimų iš vienu pareigų į kitas, tačiau tos pareigos yra to paties karinio laipsnio [7; p. 7].

- Horizontalioji karjera – tai karjeros rūšis, jai būdingas perėjimas į kitą funkcinės veiklos sritį, tam tikro, neturinčio stipraus formalaus pagrindo, tarnybinio vaidmens struktūroje [58; p. 19-32]

atlikimas (pvz., programos, studijos, laikinos darbo grupės vadovo vaidmens atlikimas). Horizontaliajai karjerai galima priskirti užduočių apsunkinimą ir apimties didėjimą, esant tame pačiame lygyje (dažniausiai keičiantis darbo atlygiui). Horizontaliosios karjeros sąvokai nebūdingas privalomas ir nuolatinis kilimas organizacijos hierarchijoje [58; p. 19-32].

Driver M. pateiktoje karjeros struktūros teorijoje išskiria karjeros tipus, kurie remiantis tam tikrais kriterijais sugrupuoti į keturias kategorijas: trumpalaikius, pastovius, linijinius ir spiralinius. Kiekvienas iš jų aptariamas išsamiau [31; p. 84-85]:

1. *Tranzitinis / trumpalaikis* – asmuo pasyviai iš vienos organizacijos pereina į kitą, darbą keičia dažnai be stabilumo laikotarpių. Taip pat nėra aiškaus karjeros vystymo modelio.

2. *Pastovus / stabilios būsenos* – individas pasirenka darbovietę visam gyvenimui, o profesiją anksti gyvenime ir seka šiuo pasirinkimu pastoviai. Tokie darbuotojai kritiškai pokyčių atžvilgiu, dažniausiai ieško veiklos.

3. *Linijinis* – individas veiklos sritį pasirenka anksti gyvenime, yra susikuriamas judėjimo aukštyn planas ir šis planas yra vykdomas. Didžiausias dėmesys koncentruojamas į nuolatinį kilimą karjeros laiptais.

4. *Spiralinis* – individas tobulėja tam tikroje srityje ir tam tikrą laikotarpį. Po to pereina į kitą sritį, kuri yra susijusi su prieš tai buvusia arba ne. Toks tobulėjimas vyksta neplanuotai, dažnai vadinamas kaip atsitiktinis tobulinimasis ir savarankiškas augimas, o karjeros tikslai pasižymi periodiška kaita [31; p. 84-85].

Jei žmogaus veiklos pagrindas yra saugumas, jis pasirinks pastovų karjeros tipą, o siekiantis autonomijos žmogus realizuos tranzitinį arba spiralinį karjeros tipą. Derėtų pastebėti, kad šiandien pasaulyje populiariausi spirale kylanti arba spiralės karjera. Jos esmė yra horizontalios ir vertikalios karjerų derinimas. Visų pirma darbuotojas pasinaudoja horizontalios karjeros galimybėmis, tuomet kyla karjeros „laipteliu“ aukštyn. Po šio etapo vėl seka horizontalus pasikeitimas. Būtent toks karjeros būdas yra priimtinas didelėse ir daug darbuotojų turinčiose organizacijose.

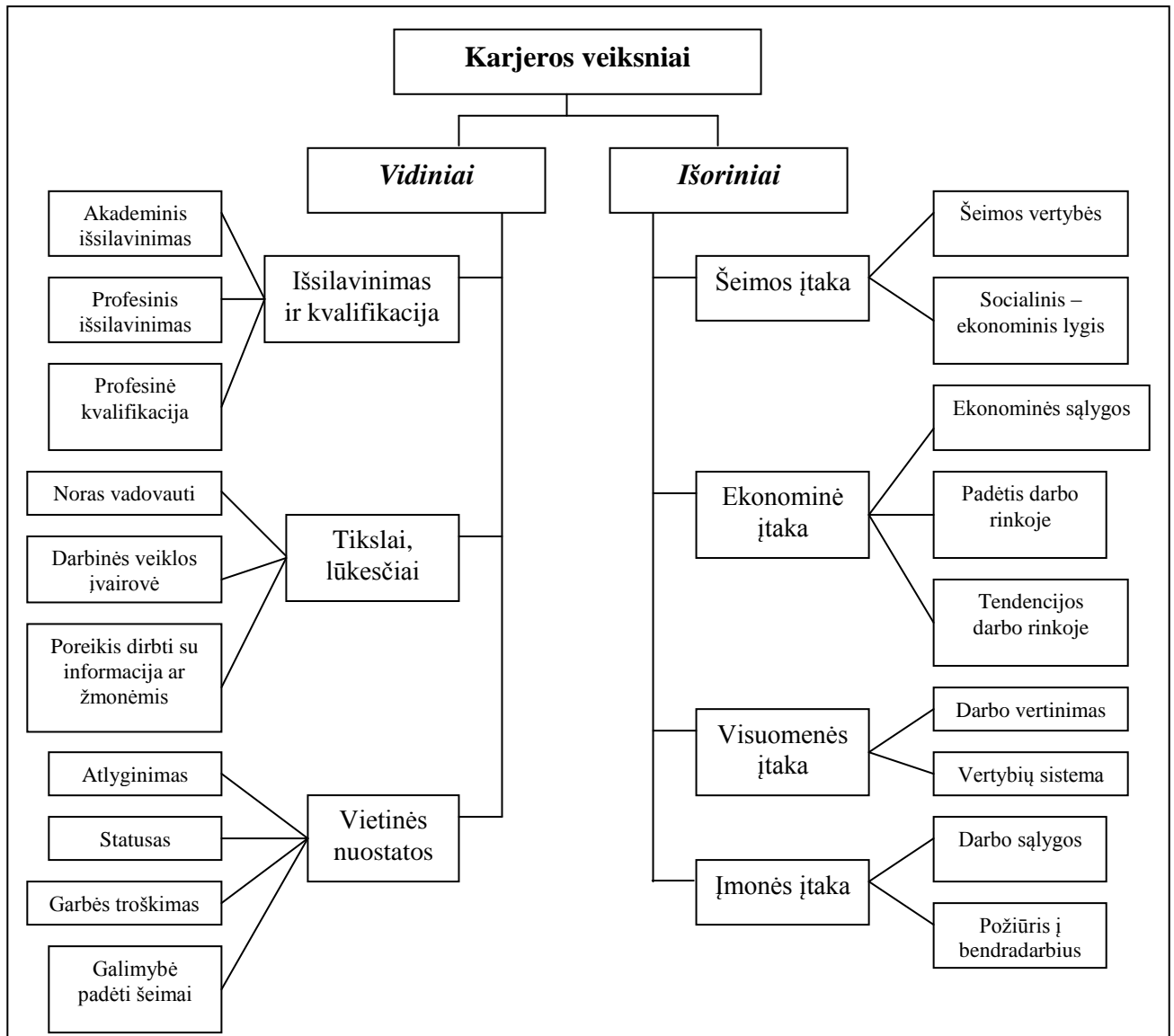
### **Karjeros pasirinkimą lemiantys veiksniai**

Karjeros pasirinkimo veiksniai nurodo, kas įtakoja individą jam planuojant savo karjerą. Individų savęs paties formavimasis, jų karjeros ir gyvenimo stiliaus pasikeitimai vyksta tam tikrame ekonominiame, kultūriniame, politiniame ir socialiniame kontekste. „Be šio konteksto neegzistuoja nei asmenybė, nei karjera“. Karjeros krypties pasirinkimą lemiantys veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius (2 pav.) [63; p. 108-111].

**Vidiniai** karjeros pasirinkimo veiksniai yra tokie kaip asmeninės orientacijos, savybių kompleksas ir kiti. Šie veiksniai apima individo įgytą išsilavinimą ir turimą kvalifikaciją. Taip pat, svarbus vidinis karjeros pasirinkimo veiksnys yra asmens tikslai ir lūkesčiai, kadangi [63; p. 109-112]



individas priima atitinkamus sprendimus dėl karjeros siekdamas savo užsibrėžtų tikslų, o jo pasirinkimą formuoja ateities lūkesčiai. Dažnai karjeros pasirinkimą lemia asmeninės ambicijos, noras užsitikrinti tam tikrą finansinę padėtį bei socialinę padėtį visuomenėje. Be to, karjera dažnai asocijuojasi su gyvenimo kokybe, kurios neišvengiamai žmonės siekia sau ir savo šeimai. Žinoma, karjera įgalina žmones mokytis, įgyti naujos patirties, tobulėti profesinėje ir kitose srityse. Be abejo, svarbūs yra kiti vidiniai karjeros pasirinkimo veiksniai [63; p. 109-112].



**Šaltinis:** modifikuota autoriaus, pagal Stancikienė A., *Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai*, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 29, ISSN 1648-2603, 2009.

2 pav. Vidiniai ir išoriniai profesinės karjeros veiksniai

Turbūt didžiausią reikšmę karjeros pasirinkime lemia pačio individo asmeninės, vidinės savybės. Schein E. H. sukūrė teoriją, kuri teigia, kad karjeros pasirinkimas priklauso nuo „pagrindų“, kuriuos sudaro motyvų, vertybių, individo sugebėjimų kompleksas. Išskiriami penki karjeros „pagrindai“ [58; p. 22-32]:

1. Vadovavimo kompetencija. Sugebėjimas ir lyderystė, šie du dalykai sudaro pagrindinę valdymo idėją. Svarbiausia sugebėti vadovauti, spręsti problemas, daryti įtaką žmonėms, analizuoti ir taip pat išlaikyti emocinį stabilumą.

2. Techninė – funkcinė kompetencija. Pranašumas atlikti konkretų darbą. Kai kurie individai, turintys tokį pagrindą, dažnai nenori būti paaukštinti, prisiimti daugiau atsakomybės, daryti pokyčius karjere. Jie orientuojasi į gerą įvertinimą, yra labai atsakingi ir kaip atlygio už tai tikisi sėkmingo kilimo karjeros „laiptais“.

3. Saugumas. Individas susieja savo karjerą su organizacija, kurioje darbuojasi. Jis viliasi, kas organizacija atsižvelgs į jo poreikius, sudarys tinkamas sąlygas karjerai ir įvertins dedamas pastangas. Į saugumą orientuojantys darbuotojai yra patenkinti pasiektu rezultatu ir stengiasi jį išlaikyti.

4. Kūrybingumas. Individas visada stengiasi kurti, papildomai užsidirbti ir rasti savo darbo nišą. Dažnai šis pagrindas būna įgimtas verslininkams, technikos kūrėjams. Į gabumų naudojimą orientuoti darbuotojai siekia realizuoti savo gabumus, todėl ieško tinkamų pareigybių.

5. Autonomija ir priklausomybė. Individai, turintys tokį „pagrindą“ viską daro pagal save, jų organizacija negali riboti ar varžyti jų veiklos. Į individualybės išsaugojimą ir autonomiją orientuoti darbuotojai siekia dirbti savarankiškai bei siekia naujovių [58; p. 22-32].

**Išoriniai** karjeros pasirinkimo veiksniai yra labai įvairūs. Negalima paneigti, kad didelę įtaką asmens apsisprendimui daro išorinių veiksnių poveikis. Karjeros pasirinkimo plotmėje didelę įtaką daro draugai, šeima, socialinė grupė, ekonominė padėtis šalyje ir atitinkamoje organizacijoje. Stipri yra ir visuomeninių nuostatų įtaka.

Tarp vidinių ir išorinių karjeros pasirinkimo veiksnių visuomet yra tam tikrų neatitikimų, žinoma juos galima suderinti, jei organizacija vadovaujasi naujausiomis idėjomis [63; p. 109-112]. Kaip bebūtų svarbiausias pasirinkimas tenka pačiam asmeniui, kuris turi nusistatyti savo karjeros siekimo prioritetus ir pasirinkti pagrindinius veiksnius į kuriuos jis orientuosis planuodamas ir įgyvendindamas savo karjerą.

## **1.2. Šiuolaikinis karjeros procesų valdymas**

Šiuolaikinėje technologijų visuomenėje karjeros valdymas tampa ypatingai aktualus, nes pastoviai keičiasi darbo rinkos poreikiai, rinka tampa visiškai pasaulinė, sunku nuspėti į ką reikia orientotis, ko siekti. Todėl šiuolaikinį karjeros valdymą reikėtų suprasti kaip „visą gyvenimą trunkantį procesą“, kurį vykdant turime galimybes tobulinti ar jau pritaikyti turimus profesinius įgūdžius, kurti savo verslą. Besikeičiančią darbo rinką sąlygoja sparti technologijų ir mokslo pažanga, kurios dėka privaloma planuoti, numatyti, projektuoti ir įgyvendinti savo karjeros pokyčius. Tokiu būdu galima pažvelgti į ateitį ir žinoti savo perspektyvas.

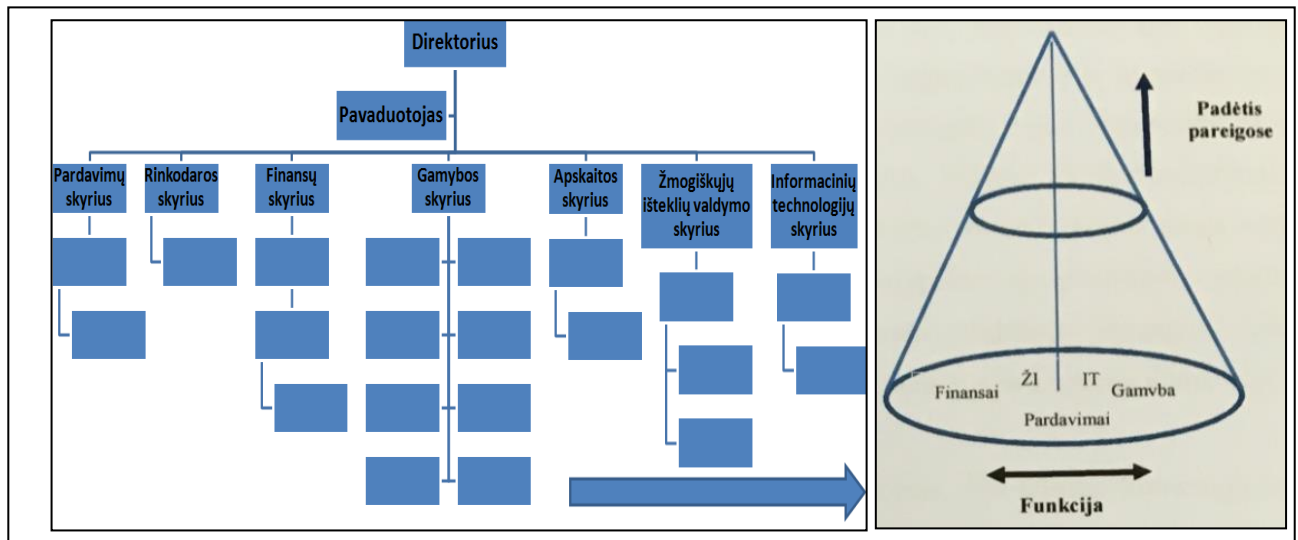
Tradicinės karjeros klestėjimo laikotarpis tęsėsi iki praėjusio šimtmečio aštuntojo dešimtmečio pabaigos, nuo tada pereita prie kintančios arba nepastovios karjeros. Mokslinėje lietuvių literatūroje ji dažnai sutinkama asmeninės, modernios, horizontalios, šiuolaikinės karjeros pavadinimais, o užsienio autorių darbuose kintančios karjeros (angl. *Protean career*), karjeros be sienų (angl. *Boundaryless career*), sumanios karjeros (angl. *Intelligent career*) pavadinimais.

Tad „siekiant taupyti kaštus bei užtikrinti lankstesnę organizacijų valdymą vyko masinis „organizacijų plokštėjimas“, buvo naikinamas vidurinis vadovaujančio personalo organizacijose sluoksnis. Buvo atsisakyta nereikalingo personalo, nusimestas nereikšmingų funkcijų balastas ir supaprastintas organizacijų valdymas. Daugelis organizacijų perėjo prie komandinio darbo principų“ [35, p. 6-7]. Ilgalaikiai darbuotojo santykiai su organizacija keičiami į trumpalaikius kontraktus. Lietuvos kariuomenėje, šiuo metu dažniausiai sudaromi 4 metų kontraktai (darbo sutartys). Ankščiau individo tikslas buvo tarnauti vienai organizacijai visą darbiningą laiką, tai buvo priimta ir siektina norma. Dabar individas tikisi, kad organizacija tarnaus jam, ir tokių santykių laiko ribos gali siekti vos porą metų. Žvelgiant į šių dienų realijas Lietuvos kariuomenėje, karys norintis persikelti į kitą tarnybos vietą neturi išbūti visą sutartyje numatytą laiką vienoje tarnybos vietoje. Karys pateikęs prašymą padalinio vadui dažniausiai yra išleidžiamas persikelti į kitą tarnybos vietą ar į kitą tarnybos sritį. Taip kariui sudaromos galimybės siekti karjeros sau patinkančioje srityje [13; p. 19, 25-26], [24; p. 58-64].

Šiuolaikinėse organizacijose hierarchinės arba biurokratinės organizacinės struktūros tampa mažiau populiarios. 3 paveiksle vaizduojama karjeros kaita, nuo dvimačio karjeros modelio (kairėje) iki Shein kūgio modelio (dešinėje). Pastarasis 1978 m. pasiūlytas mokslininko Shein E. H. Kūgio modelyje pavaizduota darbuotojų karjeros ir judėjimo organizacijoje koncepcija, kuri nebesiejama su tiesiausiu judėjimu hierarchiniais laiptais nuo žemiausios grandies. Karjera evoliucionavo į spiralės formos perspektyvinį darbuotojo kelią organizacijoje, kurio metu per tam tikrą laiką žmonės išbando keletą skirtingų pareigybių ir funkcijų prieš pakildami į aukštesnes ar didesnės atsakomybės reikalaujančias pareigas. Tokiu būdu plečiamas darbuotojų gebėjimų ir užduočių vykdymo spektras, o būsimas vadovas yra susipažinęs su įvairiais skirtinguose įmonės padaliniuose veikiančiais procesais.

*Šiuolaikinis karjeros modelis* – šiuolaikinė, asmeninė, pastoviai kintanti aplinka, kurią apibūdina ir vertikalus, ir horizontalus karjeros kelias, aktyvi asmenybės pozicija, mažas organizacijos vaidmuo [69; p. 27], [55; p. 66-73], [52; p. 84-85], [63; p. 111].

Šiuolaikinė karjeros koncepcija orientuota į darbuotojo žinių ir patirties plėtrą. Tai pasiekama užtikrinant horizontalaus judėjimo organizacijoje galimybes. Dėl augančio populiarumo ir tendencijų mažinti valdymo lygių skaičių organizacijos restruktūrizuojamos, naikinami hierarchiniai valdymo lygiai, praplečiamos likusių darbuotojų atsakomybės ribos, darbuotojai jungiami į grupes tam tikriems projektams įgyvendinti, esant reikalui jų užduotys, komandų sudėtys perskirstomi [27; p. 115].



**Šaltinis:** sudaryta pagal Baruch Y., *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives*, Career Development International, UK: University of East Anglia, No. 9 (1) 2004, p. 63-64.

### 3 pav. Karjeros kaita: nuo dvimatės karjeros modelio iki Schein kūgio modelio

Anksčiau vyravęs tradicinis požiūris į karjerą buvo orientuotas į organizacijos narių judėjimą vertikalia kryptimi, kuris leido aiškiai suvokti karjeros kryptį ir galimybes, tai yra darbuotojų tobulėjimas paremtas tik viena kryptimi – aukštyn. Tokiu „laiptų“ principu organizuota karjera žmogus kyla kol tam turi užtektinai kompetencijos, arba tiek kiek leidžia tokios organizacijos struktūra, tačiau pastarojo požiūrio galimybės ribotos neleidžiančios išnaudoti viso darbuotojų potencialo [30; p. 449-456].

Šiuolaikinėje karjeros dimensijoje horizontali karjera yra neatsiejama nuo vertikaliosios karjeros. Horizontaliosios karjeros esmė žmogus, kuris nekeisdamas lygmens, karinio laipsnio, imasi visai kitos veiklos. Horizontalioji karjeros koncepcija sudaro galimybes darbuotojams įgauti daug naujų kompetencijų, o organizacijai sudaro galimybes išbandyti naujus darbuotojus skirtingose sferose.

Besąlygiškas rūpinimasis savo darbuotojo karjera daugelyje modernių organizacijų yra išnykęs. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojams deleguota teisė ir tuo pačiu atsakomybė valdyti savo karjerą, tai yra keisti darbo pobūdį, atsakomybės rūšį ir laipsnį, pareigas ar organizaciją. Sommerlund L. ir Boutaiba S. vadovaudamiesi atliktų tyrimų apžvalgomis šiuolaikinę karjerą apibūdina kaip budrią ir reaguojančią individo būseną, laikui bėgant atsirandančioms ir išnykstančioms galimybėms pasinaudoti arba nepasinaudoti. Esant tokioms aplinkybėms individas planuojantis savo karjerą yra suinteresuotas išsikelti norimus įgyvendinti tikslus konkrečioje organizacijoje ir jų siekia kol bus įgyvendinti. Tai gali būti specifinių žinių, patirčių (vadovavimo, valdymo ir pan.) kaupimas, procesų valdymas ar konkrečios veiklos mokymasis. Įgyvendinus tikslus, keliami nauji ir nebūtinai toje pačioje organizacijoje. Tai ne tik galimai nestabilios rinkos diktatas, o besivystantį naują karjeros progresiją skatinanti darbuotojus sąlyginai trumpo laikotarpio perspektyvoje absorbuoti maksimalią naudą galvojant jau apie kitą karjeros etapą. Karjeros samprata dvidešimt pirmajame [62; p. 525-538]

amžiuje patvirtino faktą, kad darbuotojas turi prisiimti atsakomybę savo asmeninės karjeros planavime ir jis turi laisvę pakreipti savo karjerą norima linkme [62; p. 525-538].

Stancikienė A. vadovaudamasi Hall D. T. teorijomis šiuolaikinę kintamąją karjerą apibūdina kaip procesą, kuriam daugiausiai įtakos turi ne organizacija, o pats individas. Kintamoji karjera apima asmens sukauptas patirtis įvairiose srityse – išsilavinimo, šeimos, darbinės veiklos. Akcentuotina, kad karjeros sėkmės matas visais atvejais yra individualus ir negali būti taikomas visoms asmenų grupėms. Konkretus kintamosios ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje [63; p. 107-113].

1 lentelė. Kintamosios arba profesinės ir tradicinės karjeros veiksmų palyginimas

KINTAMOJI KARJERA	KRITERIJAI	TRADICINĖ KARJERA
Individas	<b>1. Atsakingumas</b>	Organizacija
Veiklos laisvė ir galimybės augti. Atsidavimas profesijai. Darbas gyvenimui, o ne gyvenimas darbui.	<b>2. Vertybės</b>	Valdžios galia ir paauskstinimas tarnyboje. Atsidavimas organizacijai.
Aukštas	<b>3. Karjeros mobilumo laipsnis</b>	Žemas, daugiausia priklauso nuo organizacijos.
Psichologinė sėkmė. Prasmingas darbas.	<b>4. Užduoties atlikimo kriterijai</b>	Atlyginimas, pareigos ir padėtis visuomenėje.
Savigarba ir savęs suvokimas.	<b>5. Asmeniniai kriterijai</b>	Pripažinimas organizacijoje (kitų pagarba).
Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos ir plati kompetencija (tinkamas rinkai).	<b>6. Prisitaikymas</b>	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje).

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Stancikienė A., *Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai*, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 29, ISSN 1648-2603, 2009, p. 111 ir Harrington B., *The Protean Career*, prieiga per internetą: <[https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Presentations/Protean%20Career%20-%20ACP%20Meeting%20hand out.pdf](https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Presentations/Protean%20Career%20-%20ACP%20Meeting%20hand%20out.pdf)>, (žiūrėta 2016-07-02).

Sociologė Stancikienė A. teigia, kad „profesinė arba kintamoji karjera yra asmeninės atsakomybės dalykas, susijęs su savigarba ir savęs suvokimu, ir svarbiausia – lankstumu bei optimalumu rinkai“. Tradicinė karjera yra siejama su organizacija ir hierarchiniu judėjimu aukštyje organizacijos viduje, tai yra akcentuojamas vertikalusis aspektas [63; p. 111].

Nagrinęjant darbuotojo ir organizacijos santykį šiuolaikinės karjeros supratimo pokyčiai pateikti 2 lentelėje, kurioje palyginamos naujos ir ankstesnės karjerų paradigmos. Naujasis karjeros suvokimas apibūdinamas kaip atviri manai, lankstumas, atlygis už atliktą darbą, dėmesio sukonzentravimas į įsipareigojimų laikymąsi, profesinis tobulėjimas ir ištikimybė projektui, kol jis bus užbaigtas.

2 lentelė. Naujosios ir ankstesnės karjeros paradigų palyginimas

NAUJOJI KARJEROS PARADIGMA	ANKSTESNĖ KARJEROS PARADIGMA
<p><u>Atskiri mainai reiškia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atvirus tiksliai numatyto atlygio mainus už tam tikros užduoties įvykdymą;</li> <li>• Atlygį už atliekamą darbą pagal jo esamą rinkos vertę;</li> <li>• Abiejų pusių įsipareigojimų iškelimą ir persvarstymą, kai pasikeičia darbo santykiai;</li> <li>• Lankstumo užtikrinimą, kai kinta kiekvienos šalies interesai ir rinkos sąlygos.</li> </ul>	<p><u>Abipusio lojalumo susitarimas reiškė:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visišką darbuotojo paklusnumą manais už darbo vietos užtikrinimą;</li> <li>• Leidimą nuolatos atidėti atlygį už darbą;</li> <li>• Abipusio lojalumo prielaidų, kaip politinio persvarstymo barjero, palikimą;</li> <li>• Tarnybos ir karjeros galimybes laikyti standartizuotomis ir nustatytomis įmonės.</li> </ul>
<p><u>Profesinis pranašumas reiškia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvykdyti turimus darbus mainais į naujai augančią profesinę kompetenciją;</li> <li>• Dėmesio koncentravimą į pasirinktos profesijos pokyčius;</li> <li>• Profesinių sugebėjimų vystymo akcentavimą aukščiau konkrečios įmonės poreikių;</li> <li>• Žinių įgijimą intuityviai pajutus ateities darbo galimybes: žinios kuria naujus darbus.</li> </ul>	<p><u>Vieno darbdavio akcentas reiškė:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasitikėjimą įmone, apibrėžus darbus ir jų sąsają su darbuotojų profesinėmis žiniomis;</li> <li>• Darbuotojus, sutelkiančius dėmesį į tai, kas vyksta su konkrečia įmone;</li> <li>• Atsisakymą specifinio techninio ar funkcinio augimo pasikliovus įmonės mokymu;</li> <li>• Pirmiausia atlikti darbus, kad būtų gauta teisė mokymams - žinių siekimas seka darbus.</li> </ul>

**Šaltinis:** Petkevičiūtė N., *Karjeros valdymas. Asmeninė / individualioji perspektyva*, Mokojoji knyga, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006, p. 47-48.

„Vyraujant ankstesnei karjeros paradigmai ir biurokratiniam organizacijų modeliui, pagrindinis veiksnys buvo darbuotojo ir darbdavio lojalumas vienas kitam, tai yra darbuotojas tarsi įsipareigodavo likti visą gyvenimą organizacijoje, mainais gaudamas socialines garantijas, galimybę kilti karjeros laiptais“ [35; p. 8]. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje svarbu nauda, kurios gali tikėtis tiek darbdavys tiek organizacija. Darbuotojo lojalumas organizacijai nėra prioritetas veiksnys. Abipusė ir aiškiai apibrėžiama nauda (ir darbuotojui, ir organizacijai) tampa raktu sudarant oficialius darbo santykius - sudarant darbo sutartį, kontraktą.

Oponuojant prieš tai išsakytoms mintims organizacinė karjera šiuolaikinėse organizacijose nėra atmetama. Dažnai organizacinė karjera yra vaizduojama kaip vis labiau nereikšminga globalios rinkos sąlygomis, argumentuojant, kad modernios organizacijos nenori arba negali pasiūlyti ilgalaikio darbo vietos saugumo, asmenys siekia didesnio savarankiškumo, lankstumo, atsižvelgiant į karjeros plėtros galimybes. Šiuolaikiniai požiūriai teigia, kad ne tik tai, kad organizacinė karjera vis dar egzistuoja, tačiau ji taip pat yra vis dar aktuali ir pageidautina. Nepaisant mokslinės bendruomenės orientavimosi į karjerą be ribų ar nepastovią karjerą, mokslininkas Clarke M., atliktame tyrime išskyrė keturis teigiamus organizacinės karjeros teiginius [26; p. 690-694]:

- 1) Organizacinė karjera gali būti lanksti, į iššūkius orientuota, reikalaujanti maksimalių pastangų ir mobili.
- 2) Organizacinė karjera sudaro galimybes darbuotojų tobulėjimui [26; p. 690-694].

- 3) Organizacinės karjeros gali būti bendrai valdomos.
- 4) Organizacinės karjeros skatina subalansuotus santykius [26; p. 690-694].

Apibendrinant autoriaus tyrime iškeltus ir patvirtintus teiginius, konstatuotina, kad organizacinė karjera išliko, tik pakito jos organizavimo forma ir būdai. Karjeros vienoje organizacijoje tęstinumas atspindi darbuotojo ir darbdavio bendrus poreikius ir lūkesčius. Viso gyvenimo kontraktas šiuolaikinėse organizacijose retai sutinkamas, tačiau jis pakeistas į ilgalaikį kontraktą sudarant abiem pusėms naudingas sąlygas: darbuotojui – darbinę aplinką, kūrybiškumo raišką, galimybę tobulėti, saugumo jausmą, darbdaviui – lojalumą, garantijas į investicinę žinių grąžą, naudą organizacijai, galimybę planuoti.

Taip pat yra įrodymų, kad kai kurie žmonės linkę į karjeros pokyčius dažnai vadovaujasi psichologiniais aspektais siejamais su skirtingais gyvenimo etapais. Skirtingų darbo kohortų atstovai turi skirtingus tikslus. Tai pat, remiantis sociologais Sullivan S. E. ir Arthur M. B., nustatyta, kad profesinė karjera sujungia autentiškumo, balanso ir iššūkių paieškas, tačiau priklausomai nuo lyties vyrai ir moterys akcentuoja skirtingus aspektus, priklausomai nuo esamo jų gyvenimo ir karjeros etapo [67; p. 29], [26; p. 690-694].

Nors mokslininkai praktikoje išskiria daug pavyzdžių, kai asmenys, nusprendė atsisakyti organizacinės karjeros, Arthur M. B. ir kiti pažymi, kad karjeros ribų nebuvimas ir su ja atsiradusi psichologinė galimybė asmens mobilumui turi įtakos labiau, nei fizinio perėjimo galimybė. Kitaip tariant, individas mato save kaip turintį galimybes mobiliai judėti tarp organizacijų, tačiau jo faktinė būseną apsiriboja buvimu organizacinės karjeros sistemoje [20; p. 178-181], [26; p. 691]. Darbuotojai gali pasirinkti, arba jie lieka organizacinėje karjeros sistemoje, arba siekia kitų asmeninių interesų, išnaudodami mobilumo formas, atsisakydami aukštesnių pareigų galimybės, aiškaus kvalifikacijos plano saugumo jausmo [67; p. 19-26]. Seniau karjera būdavo atliekama vienoje biurokratinėje organizacijoje, tad buvo nesudėtinga įvertinti ar sėkmingai kylama karjeros „laiptais“ ar ne. Buvo remiamasi konkrečiais kriterijais, ką dabar sunku padaryti, nes darbo vieta dažnai keičiasi, darbas vienoje organizacijoje nebėra siekiamybė. Todėl įgyti ir pakeisti kelias profesijas, pradėti savo verslą, šiais laikais yra normalu, o objektyvūs karjeros vertinimo kriterijai yra sunkiai panaudojami.

### **1.3. Karjeros procesų valdymo ypatumai organizacijose**

Darbuotojų karjeros tikslai ir lūkesčiai turi būti susieti su organizacijos tikslais ir poreikiais, tik tokiu atveju bus efektyviai panaudojamas darbuotojo potencialas bei organizacijos suteikiamos galimybės. Organizacija turinti išvystytą karjeros valdymą skiria daug dėmesio darbuotojui, įvairiais būdais didina jo motyvaciją, atsidavimą ir lojalumą. Karjeros procesų sėkmingas valdymas turi sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti ir siekti karjeros. Kad būtų tinkamai vykdomas karjeros valdymas darbuotojui reikia tinkamai suplanuoti savo asmeninę karjerą, o organizacijai [23; p. 97]

suplanuoti visų darbuotojų karjerą. Karjeros planavimas – „tai svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandis, apimanti visus sprendimus susijusius su darbuotojo karjera (perkėlimas į atitinkamas pareigas, skatinimai, vertinimas) [23; p. 97].

Karjeros procesų valdymą atlieka keturi atsakomybę ir funkcijas tarpusavyje pasiskirstę veikėjai: organizacija, vadovai, darbuotojai bei personalo specialistai. Sims S. J. ir Sims R. R. teigia, jog norint pasiekti efektyvaus rezultato karjeros valdyme, visi nurodyti veikėjai privalo kuo geriau atlikti savo funkcijas [23; p. 97].

**Organizacija** turi suprasti, kad karjeros procesų valdymas yra jos sėkmės garantas. Motyvuoti darbuotojai, suderinti darbuotojų ir organizacijos tikslai, parinktos tinkamos priemonės siekti karjeros ir įgyvendinti nustatytus tikslus, sudaro sąlygas konkurencingai ir efektyviai dirbti rinkoje. Taip pat organizacija neturėtų pamiršti rūpintis komunikacija, informuoti darbuotojus apie vykdomą karjeros procesų valdymo politiką, informuoti apie esamas galimybes, vykdyti karjeros procesų valdymo politikos ir procedūrų formavimą, taip sudarant sąlygas darbuotojams tobulėti ir vystytis. Organizacijos pareiga – suprasti, kad „organizacijos poreikiai turi būti siejami su darbuotojų karjeros poreikiais” [6; p. 1-3].

**Vadovai** gali ir turi padaryti didžiausią indėlį į darbuotojo karjeros plėtojimą. Geras vadovas turėtų skatinti darbuotojo tobulėjimą, padrąsinti prisiimant atsakomybę, numatyti ir skirti darbuotojui konkurencingas užduotis bei nuolatinę paramą. Vadovas kiekvienais metais turėtų kalbėtis su darbuotoju, aptarti jo karjerą ir padėti sudaryti asmeninės karjeros planus. Taip pat vadovai turi užtikrinti, kad informacija ateinanti iš aukštesnių vadų pasiekia darbuotojus, kad vyksta informacijos sklaida. Vadovai privalo aktyviai dalyvauti darbuotojų karjeros valdyme.

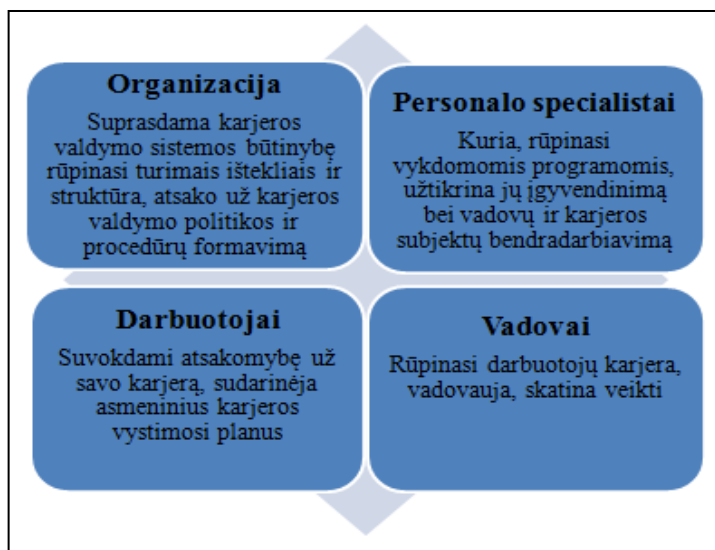
**Personalo specialistų** pagrindinė funkcija yra informacijos perdavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas, kad perduoda informacija pasiektų reikiamus adresatus (pvz. informacija apie laisvas pareigybes, kursus, mokymus). Taip pat personalo specialistai užtikrina darbuotojo bendravimą su vadovais. Bendradarbiaudami su organizacijos vadovais personalo specialistai ženkliai prisideda prie karjeros procesų valdymo sistemos efektyvaus įgyvendinimo. Kad specialistai tinkamai gebėtų vykdyti užduotis, jie turėtų būti parengti veiklos vertinimui, analizei, darbo projektavimui, karjeros valdymui, jos įgyvendinimui ir konsultavimui. Karjeros procesų valdymo sistema turi būti glaudžiai susijusi su organizacijos keliama misija, vizija ir tikslais [59; p. 385]. Kariuomenėje prie personalo specialistų taip pat priskiriami Karjeros planavimo vadybininkai, kurie atsakingi už karininko karjeros tikslų KAS formulavimą, jų įgyvendinimo priemonių nustatymą ir įgyvendinimo koordinavimą [6; p. 1-4].

**Organizacijos darbuotojai** yra patys svarbiausi karjeros valdymo veikėjai, kurie turi suprasti, kad tik jie patys atsakingi už savo karjeros sėkmę, įgyvendinimą, nebijoti imtis iniciatyvos ir nuolat tobulėti. Karjeros procesų vystymas yra visą gyvenimą trunkantis procesas, todėl reikia suvokti ir tvirtai pasiryžus atkakliai siekti savo užsibrėžto tikslo. Darbuotojas gebantis [59; p. 385]



analizuoti savo klaidas, turintis aiškias vertybes ir interesus yra daug pranašesnis kintančioje darbo rinkoje. Karjeros siekiantis darbuotojas turi naudotis visomis pasirodančiomis progomis ir galimybėmis leidžiančiomis tobulėti, intensyviai kaupti žinias, modifikuoti karjeros planą bei esant progai jį realizuoti. Svarbu, kad darbuotojas dalintųsi savo apmastytais ir karjeros siekiamybėmis su organizacijos vadovais, kurie gali žymiai pagreitinti minėtus procesus [59; p. 385].

Remiantis Sims S. J. ir Sims R. R. pateiktu vaidmenų paskirstymu, sudaryta keturių karjeros procesų valdymo dalyvių funkcijas vaizduojanti schema (žiūrėti 4 pav.). Svarbu pabrėžti, kad efektyvus karjeros procesų valdymas organizacijoje labiausiai priklauso nuo šių veikėjų susidirbimo.



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Sims S. J., Sims R. R., Human resource management and career management and development, HRM: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities, *United States Information Age Publishing*, USA: Charlotte, 2007.

4 pav. Karjeros valdymo proceso veikėjų pagrindinės funkcijos

Naujausia karjeros valdymo politika ir praktika paremta karjeros etapų suvokimu ir jų taikymu, kurių pagrindu vystoma darbuotojų karjera organizacijoje. Autoriai Armstrong M. ir Taylor S. modifikuodami dar Hall D. T. 1984 metais išskirtus karjeros etapus organizacijoje, apibūdina juos kaip karjeros gyvavimo ciklus kurie įvardijami kaip [19; p. 270]:

- 1) **Patekimas į organizaciją**, kai darbuotojas pradeda savarankišką karjeros krypties planavimo procesą.
- 2) **Pažangos / progreso periodas**, tai darbuotojo judėjimas per skirtingas organizacijos sritis, kur gebėjimai ir galimybės vystomi per patirtį, mokymą, treniravimą ir mentorystę.
- 3) **Vidurio karjera**, kuomet vieni darbuotojai vis dar turi geras karjeros perspektyvas, tuo tarpu kiti pasiekė tiek kiek ketino pasiekti, galiausiai mano, kad tai pasiekė. Svarbu užtikrinti, kad tokie „stabilios“ karjeros darbuotojai neprarastų suinteresuotumo šiame karjeros etape, imantis tokių priemonių kaip darbinės rotacijos galimybė, tikslinis perkėlimas / [19; p. 270]

paskyrimas, specialių užduočių skyrimas, pripažinimas ir atsilyginimas už vykdytas pareigas efektyvesniam savo pareigų atlikimui [19; p. 270].

- 4) **Vėlyvoji karjera**, kuomet darbuotojai įsikuria savo (nesvarbu kokio lygio) pasiektame karjeros taške, bet pradeda rūpintis būsima ateitimi. Jų pozicija turi būti traktuojama su pagarba, kaip vis dar prie organizacijos tikslų prisidedančių darbuotojų, sudarant jiems galimybes siekti naujų iššūkių. Tokiems darbuotojams taip pat gali prireikti garantijų apie planuojamą jų ateitį organizacijoje ir kas su jais bus, kai jei paliks organizaciją.
- 5) **Karjeros pabaiga** organizacijoje - laipsniškas pasitraukimas, suteikiant galimybę dirbti dalį darbo dienos tam tikrą periodą, iki galutinio atsiskaitymo su organizacija [19; p. 270].

Darytina išvada, kad karjeros valdymas sėkmingose organizacijose paremtas karjeros dinamiškumo supratimu, keliais, kuriais darbuotojai galimai judės organizacijos viduje – arba hierarchišku kilimu į viršų, kai yra paaukštinami, arba praplečiant darbuotojų vaidmenis imantis daugiau atsakomybės ar labiau išnaudojant jų įgūdžius ir gebėjimus. Organizacija norinti sėkmingai ir konkurencingai egzistuoti ekonominėje darbo rinkoje privalo investuoti didžiausią savo lėšų dalį į personalo parengimą ir išlaikymą. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turi turėti aiškų karjeros plano vaizdą ir galimybes organizacijoje. Sociologai Sakalas A. ir Šalčius A. apibūdina keturis karjeros plano sudarymo etapus [58; p. 30-45]:

**1. Asmeninių sugebėjimų ir tikslų įvertinimas.** Jį atlieka pats individas. Individualūs, suasmeninti tikslai yra individualios karjeros vadybos pradinis taškas. Šie tikslai sukuriami, formuojami atkreipiant dėmesį į kiekvieno individo savų galimybių įvertinimą, motyvaciją. Tikslų įgyvendinimas priklauso nuo galimybių, kurios dažniausiai būna didesnės nei buvo įsivaizduota iš pirmo žvilgsnio.

**2. Individo potencialo įvertinimą atlieka organizacija.** Darbuotojo dosjė, asmeninės bylos duomenys ir vertinimo rezultatai yra labai svarbūs kiekvieno individo karjeros perspektyvoms, nes organizacija būtent ir vertina darbuotojus pagal šiuos kriterijus. Įmonė atlieka ne tik darbdavio vaidmenį, bet turi skatinti savo darbuotojus nagrinėti, aiškintis savo sugebėjimus, interesus it analizuoti karjeros tikslus, padėti identifikuoti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas.

**3. Karjeros galimybių nustatymas ir darbuotojų informavimas.** Karjeros galimybės įmonėje priklauso nuo keleto veiksnių: pareigybių kaitos, kuomet aukštesnieji vadovai išeina į kitus darbus, pareigas ar sulaukus atitinkamų metų į pensiją, įmonės dydžio ir įmonės plėtros, ilgalaikių tikslų. Taip pat apie karjeros galimybes ir laisvas pareigybes darbuotojus turi informuoti vadovai.

**4. Karjeros koregavimas, siekiant numatyti realius tikslus ir priemones jiems pasiekti.** Darbuotojo individualią karjerą rengia, organizuoja tiesioginis vadovas ar personalo skyriaus vadovas, kuris atlieka mokytojo, kuratoriaus, patarėjo, auklėtojo funkcijas. [58; p. 30-45].

Karjeros planai yra įvairūs, todėl juos reikėtų derinti su įmonės veiklos pobūdžiu. Geriausia vadovaujančius darbuotojus sugrupuoti pagal pagrindines funkcijas (planavimas, apskaita, marketingas) ir pagal vadovavimo lygius (meistrai, brigadininkai, skyrių vadovai). Karjeros plane turi būti reikalavimai, keliami konkrečioms pareigoms (išsilavinimas, įgūdžiai). Kiekvienas individas, įvertinęs savo galimybes, gali pretenduoti į konkrečias pareigas ir sudaręs individualų karjeros planą, kryptingai tobulinti savo kompetenciją. Individualiame karjeros plane reikia nurodyti asmeninius duomenis, karjeros tikslus ir terminus, siekimo būdus, galima įmonės pagalba [58; p. 30-45].

Profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos apraše yra išskiriamas „Individualusis karininko karjeros planas“, kurio 1 dalyje yra aprašomi „Bendrieji duomenys“ (asmens duomenys ir kvalifikacija), o 2 dalyje aprašoma „Karjera“ (trumpalaikiai karjeros tikslai (nuo 1-12 mėn.), vidutinio laikotarpio karjeros tikslai (nuo 24-36 mėn.), ilgalaikiai karjeros tikslai (nuo 48-60 mėn.)) (žiūrėti 1 priedą) [6; p. 2-4].

Priemonės, kurias įgyvendinti reikalinga organizacijos pagalba (kursai, stažuotės, jų finansavimas), turi būti suderintos metiniame karjeros pokalbyje su vadovu. Tai dažniausiai taikoma tradicinei karjerai, kurios siekiame didelėje organizacijose. Asmeninė karjera turi daug lankstesnes galimybes valdyti savo karjerą, tačiau už visą savo karjerą atsako tik vienas asmuo, kuriam dažnai būna sunku turėti aiškų karjeros planą, matyti kitų organizacijų galimybes, įgauti organizacijos lojalumą. Organizacinė ir asmeninė karjera palyginama 3 lentelėje.

3 lentelė. Asmeninės arba profesinės ir organizacinės arba tradicinės karjeros sugretinimas

Asmeninė arba profesinė karjera	Organizacinė arba tradicinė karjera
Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą.	Apima tik dalį darbuotojų ir yra gana didelėse, ir hierarchinėse struktūrose.
Dominuoja asmeninės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliose organizacijose.	Dominuoja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo.
Vienodai galimos ir vertikalioji, ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys.	Dominuoja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymosi kryptis.
Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros valdymą.	Darbdaviai prisiima atsakomybę už ilgalaikius darbuotojų vystymo siekius.
Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystymosi tempą.	Darbuotojų karjeros judėjimo greitį ir kryptį nulemia organizacija.
Beribis procesas dominuoja laike ir tęsiasi visą asmens gyvenimo laikotarpį.	Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, dominuoja hierarchiškumas (organizacijos struktūra).
Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu.	Dažnai garantuoja nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi.

Šaltinis: Stancikienė A., *Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai*, Viešojo politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 29, ISSN 1648-2603, 2009, p. 111.

Visos organizacijoje esančios ir užimamos darbo vietos gali būti suprantamos ne tik kaip ūkinės veiklos, bet ir kaip mokymosi bei tobulėjimo „laukas“. Dėl šios priežasties tampa svarbu darbo vietą naudoti ir kaip mokymosi erdvę, „poligoną“ ir pirmenybę suteikti ne išorinėms, o vidinėms įmonėje įgyvendinamoms priemonėms. Atsižvelgiant į ateityje būsimą pareigybę, reikia įvertinti ir numatyti stažavimosi, keitimosi patirtimi ir pavadavimo galimybes. Taip pat svarbu, kuomet yra iki galo suderintos karjeros tikslo įgyvendinimo priemonės ir paskirti joms realizuoti būtini ištekliai, pokalbio metu apie karjerą apsvarstyti priemones, kurioms reikalingos ne tik darbuotojo, bet ir pačios įmonės pastangos. Kuo labiau vadovybė domėsis, kreips dėmesį į karjeros galutinį rezultatą, tuo labiau galima tikėtis, kad karjera bus realizuota sėkmingai. Be to, reikalinga neįkyri, tačiau nuolatinė kontrolė, kuri darbuotojui asocijuotųsi su teigiama pagalba ir užtikrintų nuolatinį karjeros eigos vertinimą ir pokalbių, apie karjerą organizavimą [58; p. 70-81]. Organizacijose karjerų planavimas turi būti integruotas su kitais jose vykstančiais procesais. Organizacijos karjerų planus sudaro ne vien siekdamas motyvuoti darbuotojus ir patenkinti jų poreikius. Visų pirma jos siekia susidaryti kuo geresnes sąlygas savo tikslų pasiekimui, todėl į organizacijoje vykstančius reiškinius verta žiūrėti kaip į sistemą.

#### **1.4. Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros sistema ir jos planavimo principai**

Karjera pradeda individui suvokus, kokie yra jo tikslai gyvenime, įvertinus saviraiškos būdus ir darbo vietą gyvenime, o pati karjera tęsiama per visą individo darbinį gyvenimą ir kiekviena konkreti darbinė patirtis yra atitinkamos karjeros sudėtinė dalis [32; p. 292-294]. Nagrinėjant Lietuvos kariuomenės karininkų karjerą svarbu išskirti karjeros proceso Krašto apsaugos sistemoje trukmę, kuri apima laikotarpį nuo individo patekimo į KAS sistemą iki karininko išleidimo į atsargą dienas. Tačiau kartais ir tai nenutraukia karininko karjeros KAS. Kadangi būna atvejų, kada į atsargą išleisti karininkai būna įdarbinami kaip civiliai darbuotojai ir toliau tęsia karjerą KAS sistemoje, tik kitu statusu. Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros valdymo procesą per individo prizmę galima suskaidyti į kelis etapus: 1. Patekimas į Krašto apsaugos sistemą, bazinis profesinis ugdymas. 2. Asmens rengimas karjerai, karjeros eiga, jos vystymas (perkėlimai, paaukštinimai, kvalifikacijos kėlimas). 3. Karininko karjeros baigimas, išėjimas į atsargą.

**1 etapas. Patekimas į Krašto apsaugos sistemą, bazinis profesinis ugdymas.** Pagal šiuo metu galiojančius teisės aktus KAS profesinės karo tarnybos karininku tapti ir į sistemą patekti gali asmenys baigę atitinkamus kursus karinėse mokyklose Lietuvoje, tiek užsienyje (žiūrėti 4 lentelę).

Pirmojo karininko laipsnio įgijimui taip pat aktualu tai, kad vadovaujantis Karininkų karjeros koncepcijos nuostatomis išskirtinių specialybių žmonėms vietoje pirmojo leitenanto [13; p. 22-23] laipsnio gali būti suteikiamas kapitono laipsnis. Tai dažniausiai taikoma 4-u būdu patekusiems į Krašto

apsaugos sistemą asmenims. Su visais vienu ar kitu būdu patekusiais į KAS sistemą karininkais sudaromos profesinės karo tarnybos sutartys [13; p. 22-23], [7; p. 7-12].

**2 etapas. Asmens rengimas karjerai, karjeros eiga, jos vystymas.** Karininkų karjeros koncepcija numato, kad karininkų karjera planuojama ir organizuojama atskiromis karjeros kryptimis iki pulkininko karinio laipsnio, kurios yra sujungiamos į dvi grupes:

- Bendrųjų karinių specialybių (baigusieji aukštąsias karines mokslo įstaigas) [7; p. 7-12];
- Specialiųjų karinių specialybių (funkcinių sričių specialistai turintys aukštąjį civilinį išsilavinimą). Šias grupes sudaro atitinkamas skaičius karjeros kryptių (žiūrėti 5 pav.) [13; p. 22-23], [7; p. 7-12].

4 lentelė. Patekimo į Krašto apsaugos sistemą būdai

Nr.	Būdas	Aprašymas
1	Bakalauro laipsnio ir būrio vado kvalifikacijos įgijimas Lietuvos karo akademijoje.	Lietuvoje karininkus rengia LKA, kurios absolventams po ketverių metų studijų suteikiamas bakalauro kvalifikacinis laipsnis ir bazinis karininko parengimas (būrio vado kvalifikacija), tada Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo tvarka, Lietuvos Respublikos prezidento dekretu suteikiamas pirmasis karininko (leitenanto) laipsnis.
2	Užsienio karo mokyklos ar akademijos baigimas.	Įstojus į LKA būna sudaroma galimybė kariūnams - karo akademijos studentams, stoti į užsienio karo mokyklas, koledžus ar akademijas. Baigus užsienio karo mokyklas ir įgijus bakalauro laipsnį bei būrio vado kvalifikaciją, ji būna prilyginama atitinkamai Lietuvoje esančios pareigybės kvalifikacijai ir teisės aktų nustatyta tvarka suteikiamas karininko (leitenanto laipsnis).
3	Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų baigimas.	Mokymai organizuojami civilinių aukštųjų mokyklų studentams ir absolventams turintiems aukštąjį civilinį išsilavinimą ir atitinkantiems kurso reikalavimus. JKVM kursų trukmė 162 dienos, 1301 val. Kursai baigiami etapais per trejų metų laikotarpį. Sėkmingai baigę JKVM kursus klausytojai įgyja rezervo būrio vado kvalifikaciją ir jiems suteikiamas atsargos leitenanto karinis laipsnis.
4	Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursų baigimas.	Kursai rengiami į profesinę karo tarnybą priimtiems, aukštąjį išsilavinimą turintiems, bet neįgijusiems reikiamo karinio parengimo, specialistams (gydytojams, teisininkams, psichologams, finansininkams ir pan.), kuriems tarnybos vietoje yra numatytas karininko etatas. Kursai organizuojami LKA, trukmė 6 savaitės, 232 val. Sėkmingai baigusiems KSPKPK kursus pratęsiama profesinės karo tarnybos sutartis, teisės aktų nustatyta tvarka suteikiamas pirmasis karininko laipsnis.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymą, *Valstybės žinios*, 1998-05-27, Nr. 49-1325 ir Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymą Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“, Vilnius: 2012.

Karjeros kryptis sudaroma sujungus karinių specialybių grupes, kurioms nustatytas toks pat arba tos pačio srities ar krypties išsilavinimas, o karjeros lygiams taikomi tokie patys reikalavimai. Konceptijoje deklaruojama, kad karininkas iki kapitono laipsnio imtinai gali pereiti iš vienos karjeros krypties į kitą (esant Krašto apsaugos sistemos poreikiui, karininkui išreiškus asmeninį pageidavimą arba vadų / viršininkų siūlymu).

	Bendrųjų karinių specialybių karininkų karjeros grupė	Specialiųjų karinių specialybių karininkų karjeros grupė	
Karjera iki pulkininko	<b>Kovinių pajėgų:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pėstininkų karininkų;</li> <li>• Specialiųjų operacijų pajėgų karininkų;</li> <li>• Denio karininkų;</li> <li>• Lakūnų karininkų;</li> <li>• Oro erdvės gynybos karininkų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karių sveikatos priežiūros ir karinių medicininių operacijų medicininės paramos karininkų;</li> <li>• Finansininkų;</li> <li>• Teisininkų;</li> <li>• Kapelionų.</li> </ul>	Karjera iki pulkininko
	<b>Kovinės parmos pajėgų:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inžinerijos paramos karininkų;</li> <li>• Ryšių, radiolokacinių ir informacinių sistemų inžinierių karininkų;</li> <li>• Žvalgybos karininkų;</li> <li>• Karo policijos karininkų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psichologų;</li> <li>• Muzikantų;</li> <li>• Karo geografo, karo istorikų, filologų ir vertėjų;</li> <li>• Statybos inžinerijos karininkų.</li> </ul>	Karjera iki majoro
	<b>Kovinių aprūpinimo pajėgų:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistikos karininkų;</li> <li>• Aviacinės technikos priežiūros karininkų;</li> <li>• Laivų techninės priežiūros karininkų.</li> </ul>		

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymą Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“, Vilnius: 2012.

#### 5 pav. Karininkų karjeros kryptių grupės

KASOKTĮ 56 str. 3 dalis nustato karinių laipsnių sistemą Lietuvos kariuomenės karininkams bei suskirsto karininkus į tris grupes – jaunesnius karininkus (leitenantus, vyresnius leitenantus, kapitonus), vyresnius karininkus (majorus, pulkininkus leitenantus, pulkininkus) ir generolų ir admirolų (brigados generolai, generolai majorai, generolai leitenantai). Atsižvelgiant į galiojančią karininkų laipsnių sistemą, skiriami šie karininkų karjeros lygiai (žiūrėti 6 pav.):



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymą Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“, Vilnius: 2012, p. 4.

#### 6 pav. Karininkų karjeros lygiai

Atitinkamai, norint pereiti iš vieno karjeros lygio į kitą bei pretenduoti į aukštesnį karinį laipsnį, privaloma atitikti kiekvienam karjeros lygiui taikomus išsilavinimo, karinio parengimo, tarnybos, patirties ir bendruosius reikalavimus (žiūrėti 2, 3, 4 priedus).

Išsilavinimo reikalavimai. Bendrųjų karinių specialybių karininkams – Lietuvos Respublikos ar NATO karinėse mokymo įstaigose įgytas aukštasis universitetinis išsilavinimas, leidžiantis kilti karjera iki pulkininko leitenanto karinio laipsnio. Aukštesniam kariniam laipsniui gauti privalomas magistro kvalifikacinis laipsnis. Specialiųjų karinių specialybių karininkams – KAS poreikius atitinkantis, specializuotos krypties aukštasis universitetinis išsilavinimas.

**Karinio parengimo reikalavimai.** Karininkų parengimo reikalavimai apima karjeros kursus, specialybės kursus, kvalifikacijos ir kitus kursus. Pagrindiniai ir daugiausiai įtakos turintys karjeros kursai skirstomi į keturis rengimo lygmenis:

1. Bazinis rengimas (reikalingas būrio-kuopos vado pareigoms vykdyti);
2. Taktinis rengimas (Lietuvos Respublikos ar NATO karinėse mokymosi įstaigose organizuojami kursai reikalingi bataliono-brigados štabo karininkų pareigoms vykdyti);
3. Operacinio lygmens rengimas (Baltijos gynybos koledže (BALTDEFCOL) ar užsienio mokymosi įstaigose organizuojami kursai reikalingi štabo viršininkų, operacinio štabo karininkų, dalinio vadų pareigoms vykdyti);
4. Strateginio lygmens rengimas (užsienio šalių kariniuose koledžuose organizuojami mokymai aukščiausio lygmens vadų, karinių institucijų vadovų pareigoms, NATO ir ES operacijoms vykdyti) [7; p. 7-8].

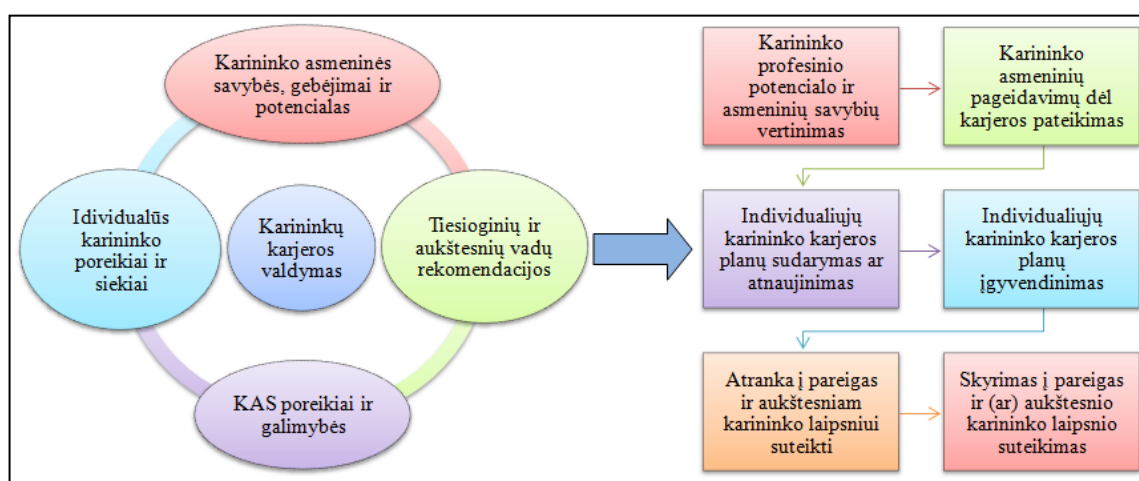
Pastarieji išvardinti reikalavimai taikomi tik Bendrųjų karinių specialybių karininkams. Specialybės ir kiti kursai karininkams organizuojami atitinkamai pagal jų konkrečiai specialybei keliamus reikalavimus, atitinkamiems pažymėjimams ar leidimams gauti. Grafinis karininkų rengimo sistemos vaizdas pateikiamas 5 priede. Pažymėtina, kad karininkų siuntimą į visų lygių kvalifikacijos kursus svarsto Kariuomenės vado ar KAM ministro sudarytos patariamiosios komisijos.

**Tarnybos patirties reikalavimai.** Karininkų karjeros koncepcijos nuostatuose apibrėžiama, kad karininkas atitinkamai pagal savo karjeros kryptį turi pradėti savo karjerą eidamas žemiausio lygio padalinio vado (būrio vado) pareigas [7; p. 7-8], karjeros metu KASOKTĮ nustatytais rotacijos terminais keisti pareigas [13; p. 25-26]. Rotacijos ir perkėlimo į kitas pareigas tvarką reglamentuoja KAM ministro įsakymais patvirtinti aprašai.

**Bendrieji reikalavimai.** Karininkams atitinkamoms pareigoms eiti ir aukštesniam kariniam laipsniui gauti, taikomi užsienio kalbos mokėjimo lygio, leidimo dirbti su įslaptinta informacija, sveikatos būklės lygio, fizinio pasirengimo lygio reikalavimai.

Apibendrintas tipinis karininkų karjerai taikomų reikalavimų atitinkamiems karjeros lygiams ir aukštesniam kariniam laipsniui gauti vaizdas pateikiamas 8 priede.

Karininkams nustatyti griežti išsilavinimo, karinio parengimo, tarnybos patirties ir bendrieji reikalavimai, kelia aiškios ir skaidrios karininkų karjeros vadybos poreikį, tam, kad kiekvienam Krašto apsaugos sistemoje tarnaujančiam karininkui būtų sudarytos sąlygos siekti karjeros, atskleisti ir plėtoti individualų potencialą, tuo pačiu organizacijai užtikrinant efektyvų KAS žmogiškųjų išteklių panaudojimą. Karininkų karjeros vadyba Karininkų karjeros koncepcijoje yra įtvirtinta ir apima šiuos pagrindinius postulatus nurodytus 7 paveiksle [7; p. 12-15]. Tačiau šių visų postulatų pradedama laikytis tik karininkui pasiekus majoro ir aukštesnį laipsnį. Karininkų turinčių mažesnę karinį laipsnį karjera vystoma tiesioginių ir aukštesnių vadų kompetencijos ribose, nėra sudaromas individualus karininko karjeros planas, dažnai nėra atsižvelgiama į karininko asmeninius pageidavimus. Pagrindinis veiksnys, kuris nesudaro galimybių tinkamai užtikrinti jaunesniųjų karininkų karjeros yra personalo trūkumas.



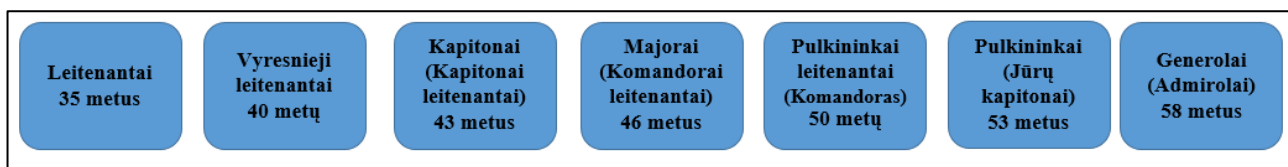
**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymu Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“, Vilnius: 2012.

7 pav. Karininkų karjeros vadybos principinė schema ir karjeros vadybos vykdymo etapai

Apibendrinant karininkams keliamus išsilavinimo, karinio parengimo, tarnybos patirties ir bendruosius reikalavimus, ir karininkų karjeros koncepcijoje deklaruotus vadybos principus galima teigti, kad karininkų karjeros sistema yra reglamentuota Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo nuostatomis ir poįstatyminiais teisės aktais bei tvarkomis, tačiau didelė teisės aktų gausa karininko karjeros valdymo sistemai kelia tam tikrų grėsmių ir abejonių dėl šios sistemos realaus įgyvendinamumo ir pritaikomumo laipsnio, lankstumo galimybių ir šiuolaikinio požiūrio.

**3 etapas. Karininko karjeros baigimas, išėjimas į atsargą.** Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas karininkų karjeros trukmę (žiūrėti 8 pav.) fiksuoja kariniais laipsniais ir apribojimais kiek karininkas turėdamas atitinkamą karinį laipsnį gali tarnauti iki jo išleidimo į atsargą [13; 20-21].





**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu, *Valstybės žinios*, 1998-05-27, Nr. 49-1325.

*8 pav.* Karininkų amžius pagal karinį laipsnį iki kurio įmanoma karininko karjera

Išleidžiami į atsargą karininkai ištarnavę ne mažiau kaip 25 metus KAS, vadovaujantis LR valstybinio socialinio draudimo pensijų įstatymu gali pretenduoti į valstybinę pensiją, kuri sudaro apie 27,5 proc. paskutinių tarnybinių atlyginimų, vidurkio sumos. Baigęs karjerą kariuomenėje, karininkas turi apsispręsti ir ieškoti būdų pradėti naują karjeros etapą arba „antrąją karjerą“. „Nepaisant to, kad kariai ir tarnautojai užsitarnauja pensiją, pastaroji negarantuoja pajamų, užtikrinančių tą gyvenimo lygį, kurį asmuo turėjo prieš išeidamas į pensiją“ [36; p. 10]. Kadangi, pavyzdžiui jaunesnieji karininkai (kapitono, vyresniojo leitenanto, leitenanto karininkai laipsniai) gauna atlyginimo apie 731 – 961 eurą „į rankas“. Ištarnavę 25 metus ir išėję į atsargą jie gaus apie 183 – 241 eurų valstybinę pensiją. Tad skirtumas nuo gaunamo atlyginimo yra gana didelis. Kaip pavyzdžiui Estijoje karių valstybinė pensija atitarnavus 20 metų yra 50 procentų paskutinių tarnybinių atlyginimų, vidurkio sumos [17; p. 1-6], [92; žiūrėta 2016-09-10].

Apibendrinus visus karininkų karjeros sistemos ir karininkų karjeros planavimo Lietuvos kariuomenėje principus akivaizdu, kad karininkų karjerai yra skiriama dėmesio, o karjeros koncepcijoje išdėstyti vadybos principai – siekia optimizuoti ir skaidriai vykdyti karininkų karjeros planavimą ir valdymą. Deja, karininkų karjeros koncepcija vis dar lieka tik koncepcija ir nėra įtvirtinama kaip norminis dokumentas su realiai veikiančiais karjeros valdymo mechanizmais, nepaisant pakankamai ilgos šios koncepcijos evoliucijos: pirmoji karininkų karjeros koncepcija buvo patvirtinta 2008 m., antroji 2010 m. ir nuo 2012 m. patvirtina šiuo metu galiojanti karininkų karjeros koncepcija.

## 1.5. Karininkų karjeros sistemos vertinimo kriterijai

Dažniausiai privačioje, pelno siekiančioje organizacijoje darbdavys darbuotoją vertina pagal jo darbo rezultatus, kuriuos lengviausia išmatuoti pagal įvykdytus planus, gautą pelną, pagamintas prekes, parduotus produktus ar paslaugas. Kitaip sakant, viskas remiasi tiesiog skaičiais parašytais popieriuje ar ant kompiuterio ekrano. Tačiau statutinėje valstybės tarnyboje, tuo labiau Lietuvos kariuomenėje, joks produktas ar paslauga nėra gaminama, kurią būtų galima pamatuoti, apčiuopti ir įvertinti skaičiais ar kitais matais. Todėl yra vykdomas kiekvieno profesinės karo tarnybos kario ir karininko vertinimas, kuris daugiausiai įtakoja karininko karjeros sėkmę. Tarnybos vertinimas

prasideda vos tik įstojus į mokymo įstaigą (tapus kariūnu), dar tik pradėdant savo karjeros kelią iki karininko statuso.

Kariūno atestavimo tikslas – objektyviai ir tinkamai įvertinti būsimo karininko asmenines savybes, elgesį, tinkamumą profesinei karo tarnybai, gebėjimą atlikti tarnybinę veiklą atestavimo laikotarpiu ir, atsižvelgiant į gautas išvadas, nurodyti kariūnui tobulintinas sritis ar įspėti kariūną apie galimą jo atleidimą iš akademijos dėl netinkamumo profesinei karo tarnybai suteikiant pirmąjį karininko laipsnį. Vertinimo anketa pateikiama 6 priede [11; p. 1-20].

Atitikus reikalavimus ir įgijus karininko statusą, vertinimas tęsiamas vadovaujantis Profesinės karo tarnybos karių, karininkų, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių Lietuvos kariuomenėje vertinamo apraše išdėstyta tvarka. Vertinimas vykdomas laikantis 5 lentelėje pateikiamų principų.

Pagrindiniai kriterijai atliekant karininko vertinimą yra šie: „Profesinių žinių ir įgūdžių taikymas“, „Organizaciniai gebėjimai“, „Bendradarbiavimas ir gebėjimas dirbti komandoje“, „Veiklos veiksmingumas“, „Iniciatyva ir savarankiškumas“, „Gebėjimas atlaikyti įtampą“, „Lyderystė ir vadovavimas“, „Atsakingumas ir patikimumas“, „Ryžtas ir sprendimų priėmimas“, „Bendravimas ir taktiškumas“ bei „Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu“. Pastarieji vertinimo kriterijai turi savo reikšmes, kiekviena reikšmė vertinama nuo 1 iki 4 balų. Susumavus tarnybinės veiklos [9; p. 1-7] vertinimo kriterijų balus, nustatomas bendras tinkamumo einamoms pareigoms ir kvalifikacijos įvertinimas. Mažiausias įvertinimas yra 11-16 (nepatenkinamai), didžiausias įvertinimas – 39-44 (labai gerai) balai. Vertinimo anketa pateikiama 7 priede [9; p. 1-7].

Taip pat svarbu paminėti, kad karininko vertinimą atlieka jo tiesioginis vadas ir tada aukštesnysis vadas (pvz. pirmiausia būrio vadą vertina jo tiesioginis vadas – kuopos vadas, po to jį vertina viso padalinio vadas – bataliono vadas), tad vertinimas tampa nešališkesnis. Taip pat karininką gali vertinti tik tas vadas, „kuris turėjo galimybę karį pažinti ne mažiau kaip 90 kalendorinių dienų“, taip sudaromos galimybės vadui pažinti vertinimą karį, o kariui gauti teisingą vertinimą iš su juo atitinkamą laiką tarnavusiu vadu (viršininku).

Karininko vertinimas neatliekamas bent koku laiku. Vertinimo periodiškumas yra tiksliai apibrėžtas įstatyminiuose aktuose. Kario vertinimas gali būti atliekamas šiais atvejais: „Kai vertinamasis prašo įvertinti jo tarnybą“, „Kai teisės aktų, reglamentuojančių tarnybos sutarčių ar PKT pratęsimą, nustatyta tvarka vertinamasis pateikia personalo padaliniui prašymą pratęsti jo tarnybos sutartį ar PKT“, „Kai personalo padalinys informuojamas apie preliminarią atrankos aukštesniam PKT karininko laipsniui suteikti patariamąsios komisijos posėdžio datą“, „Kai teisės aktų, reglamentuojančių karių skatinimą, apdovanojimą ar aukštesnių karinių laipsnių suteikimą, nustatyta tvarka vadai ar kiti fiziniai ar juridiniai asmenys pateikia personalo padaliniui teikimą (prašymą) dėl vertinamojo valstybės ar krašto apsaugos sistemos apdovanojimo, kitokio skatinimo ar aukštesnio karinio laipsnio suteikimo“, „Kai pagrindinis ar papildomas vertintojai informuoja personalo padalinį

apie ketinimą atlikti tarnybos vertinimą tuo atveju, kai nustatomi esminiai vertinamojo veiklos trūkumai ir dėl to kyla pagrįstų abejonų, ar vertinamasis yra tinkamas eiti pareigas“, „Kai tenkinamas vertinamojo skundas dėl vertinimo ir jo tarnyba vertinama iš naujo Apraše nustatyta tvarka“ [9; p. 1-7].

5 lentelė. Profesinės karo tarnybos karių ir karininkų tarnybos vertinimo principai

Principas	Principo esmė
<b>Skaidrumas</b>	Sprendimai dėl vertinamojo tarnybos įvertinimo priimami laikantis Vertinimo apraše nustatytų vertinimo principų, vertinimo kriterijų ir bendrųjų reikalavimų.
<b>Nešališkumas</b>	Sprendimai dėl vertinamojo tarnybos vertinimo privalo būti objektyvūs, pagrįsti nustatytais vertinimo kriterijais ir adekvatūs vertinamojo tarnybos rezultatams.
<b>Kompleksiškumas</b>	Išvados ir rekomendacijos dėl tarnybos vertinimo priimamos kompleksiskai įvertinus vertinamojo tarnybą, kvalifikaciją ir tinkamumą einamoms ar aukštesnėms pareigoms.
<b>Veiksmingumas</b>	Tarnybos vertinimas turi būti toks, kad gauta informacija sudarytų galimybes vertinamajam gerinti savo tarnybą, o vadams priimti tinkamus sprendimus dėl vertinamojo skyrimo į pareigas, priėmimo į profesinę karo tarnybą, siuntimo į kursus, karininkų karjeros krypties keitimo, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo, apdovanojimo ar kito skatinimo, tarnybos sutarčių pratęsimo ir tarnybos sutarties nutraukimo prieš terminą.
<b>Lygiateisiškumas</b>	Vertinant tarnybą, kiekvienam vertinamajam užtikrinamos vienodos sąlygos, lygios teisės ir galimybės, nepaisant lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos.

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis LR Krašto apsaugos ministro 2015 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. V-738 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“, Vilnius: 2015, psl. 1-3.

Vadovas, vertindamas Vidaus tarnybos sistemos pareigūno (pvz. policininko) tarnybinę veiklą, privalo tai motyvuoti. Statute numatyta, kad [16; p. 18-23]:

- pareigūną vertinus nepatenkinamai, jis gali būti perkeliamas į žemesnes pareigas arba atleidžiamas iš vidaus tarnybos (tik tada, kai antrą kartą įvertinamas neigiamai);
- jeigu įvertinama patenkinamai pareigūnas gali būti įpareigojamas tobulinti kvalifikaciją arba jam nustatoma mažesnė pareiginė alga, tai yra sumažinamas darbo užmokestis;
- jei pareigūnas įvertinamas labai gerai, jam gali būti nustatyta didesnė pareiginė alga, tai yra didinamas darbo užmokestis, pasiūlomas perkėlimas į aukštesnes pareigas arba skiriama vienkartinė piniginė išmoka (jei jau yra mokama aukščiausia galima pareiginė alga);
- jei įvertinamas gerai, darbuotojas lieka tokioje pačioje padėtyje kaip ir anksčiau [16; p. 18-23].

Galima daryti išvadą, kad statutinį valstybės tarnybos tarnautoją greitai atleisti yra gana sudėtinga, nes jį saugo vidiniai įstatyminiai aktai. Tai didelis privalumas tarnautojui, kadangi jis turi

nemažai laiko pasitobulinti savo tarnybos veiklos veiksmingumą, vidines savybes ir kitus vadui netinkančius dalykus. Tačiau vadui (vadovui) tokia tvarka labai apriboja jo sėkmingą darbą ir organizacijos tikslų pasiekimą, kadangi greitai nepakeičiant netinkamai dirbančio žmogaus, negaunamas kitas darbuotojas ir dažniausiai kitiems darbuotojams tenka vykdyti netinkamai dirbančio asmens pareigas.

Vertinant karjeros sėkmę reikėtų koncentruotis žmogaus pasitenkinimą karjera. Nesvarbu ar tai būtų didelės tarptautinės organizacijos vadovas, ar visą gyvenimą vienai organizacijai tarnaujantis darbuotojas, jei jie savo darbą atlieka tinkamai ir su dideliu pasimėgavimu, vertina teigiamai, jaučiasi, kad save realizuoja, tai rodo jų sėkmę ir pasitenkinimą nueitu karjeros keliu [35; p. 9]. Lietuvos kariuomenėje vadai turi visada stebėti savo karius ir atlikinėti individualius pokalbius, kurių metu turi aptarti jų pasiektus rezultatus, karjeros galimybes, pabrėžti ką atlieka gerai ir kur reikia patobulėti, taip pat nurodomas laikas tam pasiekti. Šių pokalbių metu vertinamasis gali pareikšti argumentuotą nuomonę apie savo tarnybos vertinimą, nurodyti ypatingus pasiekimus vertinimo laikotarpiu ir papildomas jam reikšmingas aplinkybes. Taip pat vertinamasis gali pareikšti pageidavimus dėl tolesnės tarnybos ir mokymosi, ir apsvarstyti galimybes sukurti geriausias įmanomas sąlygas kvalifikacijai kelti ar tarnybinei veiklai atlikti.

## **2. KARJEROS PROCESŲ VALDYMO SISTEMŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Pradedant nagrinėti šį skyrių, visų pirma reikia suprasti, jog vadyba Lietuvoje tampa vis svarbesniu mokslu ir ekonominės plėtros veiksmu Lietuvoje. Įstojus į Europos Sąjungą ir NATO, vadybinių bei sociologinių tyrinėjimų praktinio pritaikymo reikšmė žymiai padidėjo. Šių dienų greitai besikeičiančioje, dinamiškoje aplinkoje reikšmingą įtaką įvairių organizacijų vadybos procesams daro įvairaus turinio pokyčiai. Šių pokyčių valdymas darosi vis svarbesne sudedamąja įvairių organizacijų procesų valdymo dalimi. Todėl, kad įstaigos ir įmonės tinkamai realizuotų valdymo funkcijas, būtina atsižvelgti į visas personalo valdymo sferas – tai personalo vertinimą, komplektavimą, kvalifikacijos kėlimą, mokymą, taip pat karjeros planavimą, kuris yra sėkmingos vadybos pagrindas.

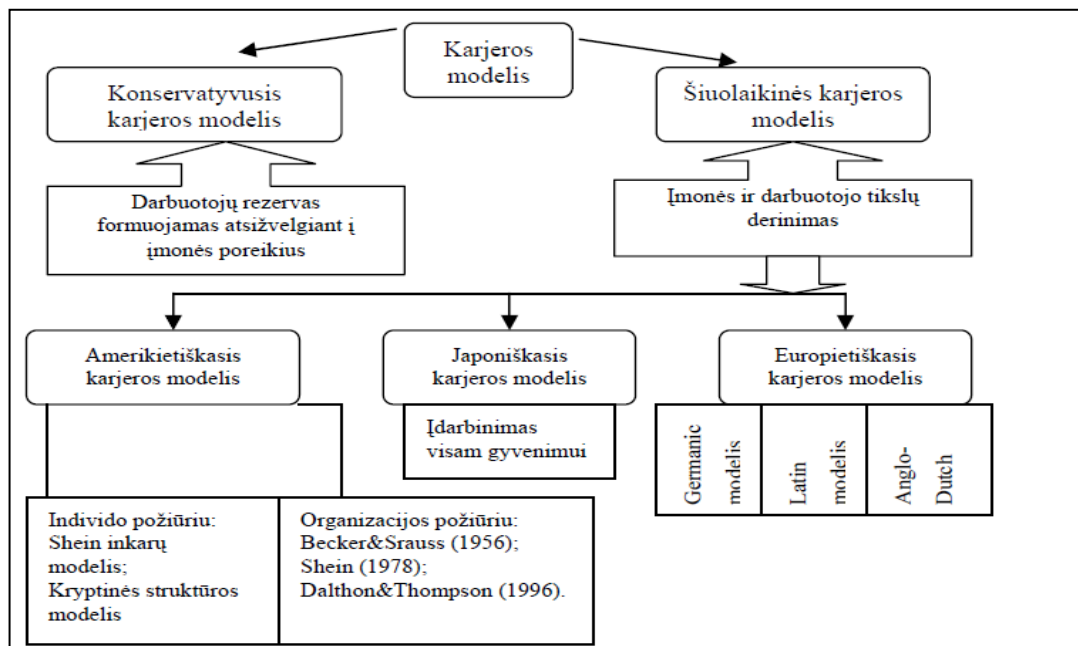
Pirmajame skyriaus poskyryje nagrinėjamas karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio šalių privataus verslo sektoriuje, pateikiami palyginimai susiję su Lietuvos Krašto apsaugos sistema. Antrajame skyriaus poskyryje analizuojamas karjeros procesų valdymas, modeliai taikomi Lietuvos ir užsienio šalių viešojo administravimo sektoriuje, valstybės tarnybose, Lietuvos Respublikos tarnybos įstatymas lyginamas su kitų užsienio šalių to paties tipo įstatymais. Trečiajame skyriaus poskyryje lyginamas Lietuvos kariuomenės karjeros valdymas su užsienio kariuomenių atvejais ir praktika.

### **2.1. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio šalių verslo sektoriuje**

Lietuvos ekonominė ir teisinė situacija priimtina daugeliui užsienio valstybių didžiųjų įmonių, kurioms reikalingas aukštas intelekto lygis, išsilavinimas ir sąlyginai maža darbo jėgos kaina. Todėl lyginti Lietuvos ir užsienio šalių verslo sektoriaus karjeros procesų valdymą darosi vis sudėtingiau, nes globalizacijos dėka Lietuva tampa vis daugiau tarptautine šalimi. Šių dienų daugelis jaunų žmonių, pradedančių savo karjerą, svajoja apie didelę tarptautinę kompaniją ir visas jos teikiamas galimybes: aiškia premijavimo sistema, aukštesnį darbo užmokestį, komandiruotes į skirtingas užsienio šalis, daugiakultūrę darbo aplinką, įvairius mokymus, partnerišką požiūrį iš vadovo ir kolegų. Kad būtų galima geriau suprasti, kurios šalies karjeros valdymo sistema atitinka asmenines vertybes, šiame poskyryje yra lyginami įvairių šalių verslo sektoriaus karjeros procesai.

Turbūt, pati žinomiausia karjeros planavimo forma yra samda visam gyvenimui. Ši sistema labiausiai paplitusi Japonijoje. Paprastai Japonijoje asmuo dirba vienoje organizacijoje iki pat išėjimo į pensiją. Administracijos padalinys verbuodamas darbuotojus didesnę dėmesį skiria ne kitų kompanijų darbuotojams, o studentams arba moksleiviams, tik ką baigusiems mokymo įstaigas. Palyginus su tarybinių metų Rusija, joje atvirai nebuvo skelbiama samdos visam gyvenimui strategija, tačiau ji buvo labai skatinama. Rusijos samdymo modelis skyrėsi tuo, kad visų samdomų darbininkų „tėvu ir geradariu“ buvo laikoma valstybė, o japonų modelyje – organizacija [89; žiūrėta 2016-09-06].

Šių dienų privataus sektoriaus karjeros valdymo sistemą tinkamai atspindi autorių Čiutienės R. ir Sakalo A. sudaryta Karjeros modelių tipų schema (žiūrėti 9 pav.). Modelis išskiria du pagrindinius tipus, kuriais ir vadovaujasi daugelis pasaulinių organizacijų. 1 tipas – Konservatyvusis karjeros modelis. Jis taikomas Rusijoje, Gruzijoje, Moldovoje, Šiaurės Korėjoje, Indijoje ir kitose rytų Europos, Azijos šalyse. 2 tipas – Šiuolaikinės karjeros modelis. Jis taikomas Jungtinėse Amerikos Valstijose, Japonijoje ir didžiojoje dalyje vakarų ir vidurio Europos. Todėl šiame skyriuje lyginant verslo karjeros valdymo sistemas bus remiamasi Karjeros modelių tipų schema [29; p. 55-62].



**Šaltinis:** Čiutienė R., Sakalas A., Career Models Comparative Analysis, *Engineering Economics*, Kaunas: Kauno technologijų universitetas, No. 3(38), ISSN 1392-2785, 2004, p. 55-62.

9 pav. Karjeros modelių tipai

Japonijoje uždarbė priklausė nuo darbo stažo. Atlyginimo mokėjimas pagal išstarnautus metus ir samda visam gyvenimui, labai „pririšo“ darbuotojus prie jų darbdavių. Tai nereiškė, kad darbuotojas visą savo gyvenimą dirbs vienoje pareigoje, anaiptol, Japonijos vadyboje vystoma kadrų rotacija. Ji vykdoma kas 2-3 metus ir darbuotojas pastoviai yra perkeliamas vis į kitą darbo vietą. Lietuvos kariuomenėje stengiamasi laikytis to paties principo, darbas iki 3 metų tose pačiose pareigose. Japonijoje darbuotojas turi praeiti visas pareigas, nuo žemiausių iki aukščiausių, jei jis nori tapti organizacijos vadovu, suprasti visas darbo sritis ir sėkmingai vadovauti organizacijai – tai yra vienas iš japonų vadybos pagrindinių principų. Šis principas taip pat aprašomas Lietuvos kariuomenės Karininkų karjeros koncepcijoje. Pagal tobulą karjeros modelį karininkas turėtų pradėti savo darbą žemiausioje grandyje – būrio vado ar jei tolygioje pozicijoje, jei karininkas yra karjeros karininkas, o ne specialistas. Jei karininkas neištarnautų tose pareigose nustatyto laiko, jis jokia būdu neturėtų užimti aukštesnės pozicijos, pvz., kuopos vado pareigų ar joms tolygių [85; žiūrėta 2016-09-06], [10; p. 1-10]. Be būrio vado pareigų jis negalėtų atlikti štabo viršininko pareigų ir kitų aukštesnių

pareigų (žiūrėti 8 priedą). Tačiau dėl didelio nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių skaičiaus ir mažo karininkų skaičiaus tokį sistemingumą taikyti kol kas sudėtinga [85; žiūrėta 2016-09-06], [10; p. 1-10].

Tarybų Sąjunga suteikdavo darbuotojui gyvenamąjį plotą, pensiją ir kitas lengvatas, buvo atsižvelgiama į darbo stažą vienoje vietoje. Į darbuotojus, kurie buvo dirbę keliuose darbuose buvo žiūrima nepatikimai, manoma, kad tokie darbuotojai ieško geresnio darbo užmokesčio, nėra lojalūs valstybei ir organizacijai, arba buvo atleisti ir yra netinkami darbui, girtuokliai, nesilaikantys disciplinos, nesugebantys atlikti savo darbo asmenys. Nuomonė dėl darbų keitimo, šių dienų Japonijoje dar taip pat gyvuoja. Panašus vadų požiūris dar yra pastebimas ir Lietuvos kariuomenėje.

Tokie patys principai dar neseniai buvo pastebimi Vakarų valstybėse, tačiau XX a. pirmojoje pusėje, norint geriau apsaugoti darbuotojo teises ir sumažinti jo nelygybę prieš darbdavį, buvo sukurtas socialinės valstybės modelis. Šis modelis egzistavo Šiaurės Europoje. Švedijoje, vienu metu uždirbti daugiau, nei buvo nustatytas minimalus atlyginimas, buvo nenaudinga, nes reikėdavo mokėti papildomus mokesčius ir gaudavosi tas pats atlyginimas. Kaip bebūtų pastarąjį dešimtmetį ekonomika keitėsi, globalizacija didėjo ir visose 35-iose labiausiai išsivysčiusiose pasaulio šalyse, mokesčiai pradėjo mažėti. Taip pat ir socialinėms programoms / garantijos ėmė smarkiai mažėti, buvo atleidinėjami darbuotojai. Visa tai sukėlė į tarptautinę darbo rinką įsiveržę mažiau apmokami specialistai, tokie kaip proletarai iš Azijos šalių, programuotojai iš Indijos, inžinieriai iš Rytų Europos. Išsivysčiusios valstybės neatlaikė tokios konkurencijos ir migracijos, dėl to buvo pradėti mažinti atlyginimai bei socialinės išmokos. Organizacijos darbuotojus pradėjo samdyti iš kitų valstybių, vietiniai darbuotojai turėjo persiorientuoti, susirasti kitas darbo vietas, vienintelis jų pasirinkimas buvo užimti aukštesnes pareigas ir pradėti vadovauti žemesniems (dažniausiai kitų tautybių) darbuotojams. Kitas pasirinkimas buvo išėjimas iš darbo vietos. JAV įmonių vadovai turėjo tokią pačią bėdą, liečiančią etatų mažinimą. Jie tiesiog pradėjo dėti skelbimus apie savo įmonių perteklinius darbuotojus į laikraščius, internetą, reklamuoti savo darbuotojus kitoms įmonėms [66; p. 371]. Lietuvos valstybė galėtų pritaikyti šį modelį atleidžiant karininkus iš Krašto apsaugos sistemos arba išleidžiant juos į atsargą. Reikėtų kreipti dėmesį į tai, kad būtų pasirūpinta karininko konkurencingumu darbo rinkoje, jis būtų konsultuojamas bei apmokomas tam tikros darbo rinkai reikiamos specialybės, ir prieš metus laiko iki atleidimo, karininko karjeros vadybininkas pradėtų darbo vietų paiešką, siųstų į atsargą išeinantį karininką į darbo pokalbius.

Lyginant viešąjį ir privatų sektorius, pagrindinis karjeros valdymo sistemos skirtumas yra skirtingas karjeros sistemos įgyvendinimas ir įvertinimas. Privatus sektorius didžiąją dalį atsakomybės už savo darbą skiria darbuotojui, mažai jį kontroliuoja. Be to, amžius ir patirtis yra vieni iš svarbiausių karjeros pažangumo rodiklių privačiame sektoriuje, kurie susiję su pažangumo rodikliais paremtomis sistemomis (skaičių išraiškomis) rodančiomis tobulėjimo, stovėjimo vietoje [40; žiūrėta: 2016-09-06]

ir kritimo žemyn rodiklius. Daugelyje ES šalių karjeros valdymo sistemos įgyvendinimas dažniausiai išmatuojamas atlikus darbuotojų įvertinimą, kuris yra naudingas dėl šių priežasčių:

- Didina mobilumą ir lankstumą tarp darbuotojų;
- Didina darbo kokybę;
- Sudaro sąlygas atsirasti lyderiams [40; žiūrėta: 2016-09-06].

Prancūzijoje paaukštinimo sistema ne visada yra siejama su karjeros lygio – rango ar atlyginimo padidėjimu, be to yra atsižvelgiama į vidinę darbuotojų reitingavimo sistemą. Lenkijoje darbuotojas gali būti paaukštintas ne tik tada kai jam padidinamas karjeros lygis – rangas ar atlyginimas, kuris labai priklauso nuo bendro įmonės biudžeto, tačiau ir be to. Tiesiog atsiradus tinkamai pozicijai ir darbuotojui turint vadovu aukštą pasitikėjimą, jis gali užimti aukštesnes pareigas. Latvijoje kaip papildomas reikalavimas gauti paaukštinimą yra visuomenės pripažinimas, geri santykiai su kolegomis ir su užsakovais. Vokietijoje vienintelė galimybė būti paaukštinam, tai būti puikiai įvertintam. Lietuvos privačiose įmonėse oficialus vertinimas yra mažai kur taikomas, tiesiog vadovas nusprendžia, kuris darbuotojas yra tinkamiausias aukštesnėms pareigoms eiti. Lietuvos kariuomenėje yra taikoma vertinimo sistema, tačiau į egzistuojančią reitingavimo sistemą ar kitus papildomus rodiklius mažai atsižvelgiama [40; žiūrėta 2016-09-06], [60; p. 19-24].

Senosiose Rusijos verslo įmonėse dar pastebimi tarybinių laikų principai ir vertybės. Tačiau naujoji karta dabar nebelieka įstaigose, kur juos slegia santykiai su vadovais ar bendradarbiais, jie tiesiog išeina iš darbo, nes žino, kad problemas bus sunku išspręsti. Daug paprasčiau susirasti papildomą darbą, kuris būtų pilnavertiškas, kuriame būtų galima reikšti savo nuomonę, kritikuoti vadovybę ir nesibaiminti, kad juos atleis. Taip pat dažnai, jaunas, kvalifikuotas, pasitikintis savimi, nebijantis permainų, galimos rizikos ir išsilavinęs darbuotojas pradeda kurti savo verslą, plėtoti savo idėjas ir paslaugas. Be abejo, yra žmonių grupė, kuri nors ir pasitiki savimi, tačiau užuot ieškoje tinkamesnio darbo, jie pasirenka laukimo strategiją, tikisi, kad situacija įmonėje pagerės, kad jų neatleis. Bet kai darbuotojai yra atleidžiami iš darbo, tada jie būna priversti perlipti per save ir pradėti drąsiai įgyvendinti savo planus: įkurti verslą, pakeisti gyvenamąją vietą ar specialybę [33; p. 6-13].

Palyginus su Japonija (žiūrėti 10 pav.), tai čia įmonės vykdo itin plačias socialines programas darbuotojams ir jų šeimoms. Japonijoje vyrauja nuomonė, kad „individo sėkmė visiškai priklauso nuo grupės sėkmės“, ir kad vienas žmogus, nors ir labai gabus, tačiau jo galimybės ribotos ir jis daug pasiekti negali. Tokiu būdu puoselėjamas komandiškumo jausmas, ko Lietuvoje labai trūksta. Japonijoje gyvenant ir dirbant grupėse, asmenybės bruožai turi būti slopinami ir pritaikomi visos grupės siekiams ir tikslams įgyvendinti. Asmeninė garbė yra labai siaurai vertinama, o grupinė garbė turi labai didelį prestižą, nes jeigu gerą vardą įgys grupė, tai bus puikiai atsiliepiami ir apie kiekvieną grupės narį. Japonai įpratę aukotis dėl grupinių, bendrų reikalų, nekreipti dėmesio, kad dėl to kenčia jų asmeninis ir šeimos gyvenimas. Japonijoje darbuotojams ir jų šeimos nariams [96; žiūrėta 2016-09-10]



yra organizuojamas poilsis sanatorijose, vykdomos pažintinės kelionės po Pasaulį, vaikams yra steigiamos ikimokyklinės įstaigos, net įmonės suteikia savo darbuotojams kreditus, kurie yra apmokestinami minimaliomis palūkanomis. Daugelis darbuotojų (iki 90 %), yra aprūpinami gyvenamuoju plotu už itin prieinamą kainą. Taip turėtų būti ir Lietuvos Krašto apsaugos sistemoje, bent jau jaunoms šeimoms suteikiant kreditą gyvenam plotui įsigyti, taikant minimalias palūkanas. Tiek darbuotojas, tiek jo šeima, Japonijoje yra kompanijos dėmesio centre. Taip siekiama darbuotojui sukurti palankią darbo aplinką, parodyti jam, kad organizacijai svarbi jo šeima, kad ji rūpinasi jais ir nori pasakyti darbuotojui, kad jis gali dirbti kaip tik įmanydamas geriau, nes jo šeima bus pasirūpinta, taip ugdomas tarpusavio ryšys ir pasitikėjimas. Žinoma, šis dalykas turi ir šalutinį poveikį, kadangi darbuotojo priklausomybė nuo savo įmonės yra labai didelė, todėl darbuotojas norėdamas nutraukti santykius su įmone susiduria su dideliais finansiniais ir moraliniais sunkumais. Tokiu metu jo šeimai ir jam reikia pasitraukti iš turėtos komforto zonos. Dėl susidariusios nepalankios situacijos įmonėms būna nenaudinga išsaugoti ankstesnius santykius su savo darbuotojais [96; žiūrėta 2016-09-10].

Kriterijai	Japonijos karjeros sistemos bruožai	Užsienio karjeros sistemos bruožai (orientuoti į JAV)
<b>Samdos stilius</b>	Įdarbinimas visam gyvenimui	Įdarbinimas esant poreikiui
<b>Įdarbinimo laikas</b>	Universitetinių studijų 3-io kurso pradžia	Ištisus metus
<b>Patirtis</b>	Maža, vertinamas atsidavimas gauti pagrindinę verslo patirtį laikui bėgant	Darbdaviai teikia pirmenybę didelę patirtį turintiems ir darbo specifiką išmanantiems asmenims
<b>Darbo tipas</b>	Vengiama specialistų visam gyvenimui, geras nusimanymas daugelyje verslo sričių siejamas su konkrečiu rotacijos periodu tam tikrose pareigose	Specialistai visam gyvenimui, pagrįstas individualiu pasirinkimu ir patirtimi
<b>Įvertinimas</b>	Išsiskiriantis elgesiu	Išsiskiriantis pareigų atlikimu

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Hiten Amin Reports, *Traditional Employment Practices in Japan*, Japan: Tokyo, Disco inc., 2012, p. 1-2.

#### 10 pav. Japonijos karjeros sistemos palyginimas su užsienio karjeros sistema

Žvelgiant į JAV karjeros supratimą, galima teigti, kad jis asocijuojasi tik su pareigų pakilimu. Tai valstybės verslo sektoriaus vadovams nėra labai priimtina. JAV vadybininkas teigia, kad „siekdamas aukštesnių pareigų, tarnautojas privalo pasistūmėti „horizontaliosios“ karjeros laiptais“, kitaip jis neįgauna reikiamos patirties. Toks modelis būtų panašus į Japoniškąjį, kadangi plėtojama idėja, kad kiekvienas vadovas turi išmanyti viso padalinio, kuriam ateityje teks vadovauti, veiklą ir funkcijas. Globalizacijos problemos yra pastebimos ir JAV, ypač didžiosiose verslo įmonėse, kurių fabrikai yra iš JAV perkelti į Kiniją, Japoniją ir kitas pasaulio šalis. Darbuotojo pakilimas pareigose ne visada jį nudžiugina, kadangi tai jam gali reikšti persikėlimą į kitą pasaulio kraštą, ribotą bendravimą su šeima, draugas, vienatvę ir kitus psichologinius rūpesčius [76; žiūrėta 2016-09-10].

Taip pat gyvenamojo ploto paieška, didelės persikėlimo išlaidos, antrojo sutuoktinio darbas, vaikų darželių ar mokyklų paieška sudaro nemažai problemų darbuotojo gyvenime. Daugelis kompanijų linkę kompensuoti tokias išlaidas ir rūpesčius. Lietuvos kariuomenėje yra mokami nustatyto dydžio butpinigiai, būstui išsinuomoti ir padengiamos perkraustymo išlaidos iš vienos tarnybos vietos į kitą. Tačiau nėra atsižvelgiama į sutuoktinio darbą. Tačiau į šį dalyką turėtų būti kreipiamas didžiausias dėmesys, nes perkėlus karininką dirbti į kitą regioną, užsienio šalį, iškyla nemažai problemų su antrojo sutuoktinio darbu. Dažniausiai pasirenkamos dvi galimybės: karininkas grįžinėja namo savaitgaliais, o sutuoktinis dirba kaip ir seniau, arba sutuoktinis meta darbą ir važiuoja gyventi kartu su karininku, tačiau nėra aiškus įsidarbinimo klausimas. Visi supranta, kad šeima turi būti šalia ir kartu, o valstybė turi pasirūpinti šeimos gerove, sutuoktinio darbu ar bent jau kompensacijomis, tam tikrą laiką, kol sutuoktinis ras darbą. Karininkų rotacija dažnai tampa sutuoktinių skyrybų priežastimi [76; žiūrėta 2016-09-10].

Jungtinių Amerikos Valstijų verslo sektoriaus įmonių vadovai visokiais būdais siekia organizacijoje išlaikyti daug patirties ir žinių turinčius darbuotojus. Labai svarbios darbuotojo savybės yra atsakingumas ir pareigingumas. Jei toks darbuotojas nori išeiti iš darbo dėl karjeros galimybių nebuvimo, jam iškart kompanija siūlo pasilikti, bando jį paaugštinti, pakelia tarnybinį atlyginimą, perkelia į tolygias tik kitokios darbo specifikos pareigas, skiria sunkesnių užduočių tam, kad darbuotojas galėtų padidinti savo žinių ir kompetencijų ribas. Be to darbuotojas yra siunčiamas į komandiruotes užsienyje, jam suteikiamos neplanuotos laisvos dienos ir kitais būdais keliama motyvacija likti darbovietėje [94; žiūrėta 2016-09-10].

Vakarietiškas karjeros valdymo modelis 1990 m. buvo modernizuotas. Globalizacija, aukštosios ir informacijų technologijos, visuomeniškumas dabar daro didelį poveikį Vakarų darbo rinkai, todėl darbuotojas jau negali tikėtis dirbti vienoje darbovietėje ir vienoje pareigybėje visą gyvenimą. Yra galimybė, kad darbuotojo specialybė ateityje išvis išnyks, ją tiesiog pakeis robotai ar kompiuterinės sistemos. Karjera kinta kaip ir pasaulio visuomenės poreikiai, todėl verslo sektoriuje dirbančiam darbuotojui yra sunkiausia prognozuoti ir planuoti savo karjerą. Turbūt didžiausias viešojo sektoriaus privalumas ir yra – aiški ateitis, karjera ir jos galimybės, darbuotojai daugiau apsaugoti nuo atleidimo teisiniais aktais [93; žiūrėta 2016-09-10].

Remiantis šių dienų tendencijomis galima daryti išvadą, kad sėkmingiau veikia besivystanti organizacija, o ne biurokratinė, funkcionuojanti organizacija. Besivystanti organizacija gali labiau prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje, yra lanksti ir inovatyvi [61; p. 84-90]. Visa tai sudaro puikias galimybes tokiai kompanijai plėstis, ilgai gyvuoti ir būti pranašesnei už funkcionuojančią organizaciją, kuri kuo toliau, tuo labiau turėtų patirti sąstingį. Darbuotojams išanalizavus savo asmeninius siekius svarbu tinkamai pasirinkti jiems tinkamą organizaciją, dirbti Lietuvoje ar užsienyje, bandyti kurti savo verslą ar įsiliesti į didelės tarptautinės organizacijos kolektyvą ir bandyti siekti karjeros ten.

## **2.2. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio šalių viešojo administravimo sektoriuje**

Valstybės tarnautojų karjerai yra būdingas horizontalus judėjimas, galimas geografinis kaitumas, tai pat daugiausiai taikomas vertikalusis judėjimas, kylimas karjeros „laiptais“. Europos Sąjungos valstybės pagal organizacinę tarnautojų karjerą dalinasi į dvi grupes: pirmoji grupė – valstybės, taikančios karjeros modelį; antroji grupė – valstybės, naudojančios postų arba pareigybių modelį. Taikant karjeros modelį yra aiškiai nustatyta paaukštinimo sistema, kuri susieta su karjeros vystymu, planavimu ir organizavimu. Postų modelis neturi nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos. Europos Sąjungos šalių praktika rodo, kad valstybės tarnybos modelis turi būti adekvatus valstybės tarnautojų karjeros valdymo sistemai. Viešojo administravimo modelis yra biurokratinis, griežtai grindžiamas hierarchine struktūra. Struktūrai vadovauja politikai, tuo tarpu valstybės tarnautojai turi visada likti nešališki, neutralūs, nuolatiniai valstybės „tarnai“ – pareigūnai [25; p. 97]. Valstybės tarnautojai vadovaujasi valstybės interesais, veikia atskirai ir savarankiškai bei įgyvendina politikų, bet ne politinių partijų, valią [56; p. 111-119].

Tradiciniame viešajame administravime yra teigiama, jog darbuotojų samda vyksta visam gyvenimui. Tačiau toks požiūris valstybės tarnautojams sudaro sąlygas „išsiskakinti“ ir „sustabarėti“ savo darbo vietoje, taip su kiekviena diena tampant vis nekompetentesniu ir smulkmeniškesniu savo darbo atžvilgiu. Žvelgiant į tokias pažangias šalis, kaip Japonija ir Prancūzija, ten valdininkija turi labai aukštą statusą, į jų darbą žiūrima labai rimtai, jiems nuolat yra vykdomi įvairūs kursai bei keliama kvalifikacija. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo sektoriaus vadovai dažniausiai gavę universitetinį išsilavinimą su juo ir pradirba visą savo karjerą. Atlikus teisinių aktų analize, galima teigti, kad per mažai dėmesio yra skiriama vadovų kvalifikacijos kėlimui, jų įgautas kvalifikacijos perdavimui žemesnio lygmens vadovams ir tarnautojams, nėra atgalinio ryšio ir išmokyti pamokų bazės, kuria galėtų naudotis visų lygių tarnautojai [74; p. 10-11].

Viešasis ir privatus (verslo) sektorius skiriasi savo struktūra, veiklos organizacija, dirbančių asmenų tikėjimais, vertybėmis ir patyrimu. Viešojo sektoriaus veiklą lemia turimas biudžetas, tuo tarpu verslas orientuojasi į rinkos dėsnius. Valstybės tarnautojai samdomi pagal nuopelnus, yra nustatytas jų kilimas karjeros laiptais. Visuomeninio sektoriaus darbuotojų samda ir kilimas karjeros laiptais nėra įstatymiškai reglamentuotas, bet jis yra artimesnis valstybiniam nei privačiam sektoriui. Versle darbuotojus parenka vadybininkas, nėra aiškus karjeros darymo mechanizmas [50; p. 7-17].

Kai 1999 metais įsigalėjo Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, buvo pradėta modernizuoti valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistema, susiejant ją su valstybės tarnautojų mokymo sistema ir su valstybės tarnautojų kasmetiniu tarnybinės veiklos vertinimu [14; p. 1-3].

Šiame skyriuje analizuojama 15 Europos Sąjungos valstybių tarnybų principų, kurie yra paremti tipiniais karjeros ir tipiniais postų modeliais. Taip pat šie modeliai palyginami su Lietuvoje egzistuojančiu valstybės tarnybos modeliu. Prieš pradėdant analizę buvo pasirinkti tokie valstybės tarnybos tipinio karjeros ir tipinio postų modelio elementai [68; p. 1-9]:

- Valstybės tarnautojų priėmimas;
- Reikalingas išsilavinimas, norint užimti atitinkamas pareigas;
- Amžiaus riba, iki kelių metų tarnautojas gali dirbti valstybės tarnyboje;
- Požiūris į turimą patirtį;
- Darbo užmokesčio sistema ir su ja susiję teisės aktai;
- Pareigų paaukštinimo sąsajos su pareigine alga;
- Pareigų paaukštinimo sistema;
- Paskyrimo į pareigas terminai;
- Pensinis aprūpinimas;
- Tarnybą reglamentuojantys teisės aktai [68; p. 1-9].

Priėmimas. Stebint šiuos elementus, galima pamatyti, jog kiekvienoje valstybėje, savaime suprantama, valstybės tarnautojo karjeros kelias prasideda nuo priėmimo į valstybės tarnybą. Lietuvoje valstybės tarnautojas gali būti priimtas į bet kokią pareigybę, nebūtinai į žemiausią atitinkamo lygio pareigybę. Toks tipinis postų modelis taip pat egzistuoja Švedijoje, Suomijoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje ir Danijoje. Tačiau Airijoje, Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Ispanijoje, Liuksemburge, Portugalijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje egzistuoja tipinis karjeros modelis, kadangi valstybės tarnautojai yra priimami į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes [68; p. 1-9].

Išsilavinimas. Lietuvoje priimant į valstybės tarnybą ir norint užimti atitinkamą postą, nėra būtinas specialus, viešojo administravimo išsilavinimas, tačiau reikia turėti atitinkamų įgūdžių norint užimti atitinkamą postą. Toks postų modelis taip pat egzistuoja Švedijoje, Suomijoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje ir Danijoje. O Airijoje, Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Ispanijoje, Liuksemburge, Portugalijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje egzistuoja tipinis karjeros modelis, kadangi valstybės tarnautojai norintys papulsti į valstybės tarnybą ir užimti čia norimas pareigas privalo turėti specialų, viešojo administravimo, išsilavinimą [25; p. 82-100].

Amžius. Airijoje, Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Italijoje, Prancūzijoje ir Vokietijoje yra nustatyta maksimali amžiaus riba, iki kurios valstybės tarnautojas gali tarnauti valstybės tarnyboje. Lietuvoje įstaigų vadovai ir karjeros valstybės tarnautojai gali dirbti valstybės tarnyboje, kol jiems sueis 62 su puse metų. Tačiau šis laikotarpis gali būti pratęstas asmens, priėmusio valstybės tarnautoją į šias pareigas. Tarnybos laikas gali būti pratęstas iki vienerių metų, o bendrai pratęsimas tarnybos laikas negali viršyti daugiau 5-ių metų. Lyginant su Ispanija, Jungtine [14; p. 12-14], [53; p. 136-156]

Karalyste, Liuksemburgu, Olandija, Portugalija, Suomija ir Švedija, tai šiose valstybėse nėra ribojamas amžius iki kada gali tarnauti valstybės tarnautojas [14; p. 12-14], [53; p. 136-156].

Patirtis. Priimant į valstybės tarnybą Lietuvoje, taip pat kaip ir Airijoje, Italijoje, Jungtinėje Karalystėje, Olandijoje, Portugalijoje, Suomijoje ir Švedijoje, nėra būtina patirtis valstybės tarnyboje. Tačiau priimant asmenį į valstybės tarnybą yra atsižvelgiama į turimą jo profesionalę patirtį. Atvirkščiai yra Austrijoje, Belgijoje, Graikijoje, Ispanijoje, Liuksemburge, Prancūzijoje ir Vokietijoje. Čia priimant asmenį į valstybės tarnybą nėra atsižvelgiama į jo patirtį privačiame sektoriuje, vertinama tik patirtis įgyta valstybės tarnyboje. Viešajame sektoriuje darbuotojas karjerą „daro“ pagrindine tik savo savivaldybėje, ministerijoje, vyriausybėje ar kitame viename padalinyje. Pagal esančius etatus yra planuojama kurį darbuotoją reikia siųsti mokytis ar stažuotis, kad jis galėtų užimti aukštesnes pareigas bei yra sudaromas rezervas darbuotojų, kurie „iš bėdos“ galėtų „kilti karjeros laiptais“ arba pakeisti negalinčius kilti pagrindinius darbuotojus dėl neštumo, ligos ar kitų priežasčių [56; p. 112-118].

Darbo užmokestis. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas nustato valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą. Tokiu tipiniu karjeros modeliu, kuriuo darbo užmokesčio sistema yra nustatoma atitinkamais teisės aktais, taip pat [14; p. 19-20], [74; p. 14-15] naudojasi Airija, Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Liuksemburgas, Portugalija, Prancūzija ir Vokietija. Švedijoje, Suomijoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje ir Danijoje kiekvienam valstybės tarnautojui yra nustatomas individualus darbo užmokestis [14; p. 19-20], [74; p. 14-15].

Užmokesčio sąsaja su užimamos pareigomis. Lietuvoje valstybės tarnautojo darbo užmokestis priklauso, kokią jis turi pareigybės kategoriją. Vadinasi kuo valstybės tarnautojas užima aukštesnes pareigas, tuo jo pareiginė alga yra aukštesnė. Tokiu tipiniu karjeros modeliu taip pat vadovaujasi Airija, Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Liuksemburgas, Portugalija, Prancūzija ir Vokietija. Tačiau Švedijoje, Suomijoje, Olandijoje, Jungtinėje Karalystėje, Italijoje ir Danijoje valstybės tarnautojo darbo užmokestis nėra susijęs su pareigų paaukštinimu ar užimamomis aukštesnėmis pareigomis [14; p. 14-20], [37; žiūrėta 2016-09-20].

Paaukštinimo sistema. Lietuvos valstybės tarnyba turi savo valstybės tarnautojų paaukštinimo sistemą, kuri yra nustatyta Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo V-ame skyriuje „Valstybės tarnautojų karjera“. Šioje sistemoje valstybės tarnautojų karjera yra labai susijusi su valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimu. Nuo šio vertinimo priklauso [14; p. 14-24]:

- Ar valstybės tarnautojui bus „suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė, ar ji bus palikta tokia pati, jei toje valstybės ar savivaldybės institucijoje, ar įstaigoje nėra galimybės pasiūlyti aukštesnių pareigų, ar ji bus pažeminta.
- Perkelti karjeros valstybės tarnautoją į aukštesnes ar į žemesnes pareigas [14; p. 14-24].

• *Atleisti valstybės tarnautoją iš pareigų, jei du kartus iš eilės jis įvertintas nepatenkinamai*“ [14; p. 14-24].

Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Italija, Liuksemburgas, Portugalija, Prancūzija ir Vokietija taip pat turi savo valstybės tarnautojų, pareigų paaukštinimo sistemas. Tačiau Airija, Danija, Jungtinė Karalystė, Olandija, Suomija ir Švedija neturi tokių pareigų paaukštinimo sistemų [80; žiūrėta 2016-09-20].

Rotacija. Suomijoje, Olandijoje ir Italijoje valstybės tarnautojas į pareigas yra skiriamas nustatytam laikotarpiui (terminui). Kitos Europos Sąjungos valstybės, taip pat ir Lietuva, vadovaujasi tipiniu karjeros modeliu, kadangi valstybės tarnautojus į pareigas skiria neterminuotam laikotarpiui [54; p. 107-114].

Pensija. Lietuvoje valstybės tarnautojui, išėjus į pensiją, yra skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija pagal Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymą, kuris galioja daugumai Lietuvos gyventojų. Tačiau specialios, tik valstybės tarnautojams skirtos, pensinės sistemos nėra. Taip pat tokios specialios sistemos neturi Švedija, Olandija, Italija, Danija ir Airija. Tačiau visai kitokiu modeliu, būtent tipiniu karjeros modeliu, vadovaujasi Austrija, Belgija, Graikija, Ispanija, Jungtinė Karalystė, Liuksemburgas, Portugalija, Prancūzija, Suomija ir [15; p. 1-4], [54; p. 107-114] Vokietija. Šios šalys turi specialius, atskirai valstybės tarnybai, pensinį aprūpinimą reglamentuojančius teisės aktus [15; p. 1-4], [54; p. 107-114].

Teisės aktai. Lietuvoje valstybės tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai – tai Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas ir lydimieji teisės aktai. Tokiu tipiniu karjeros modeliu taip pat vadovaujasi ir beveik visos kitos valstybės, išskyrus Daniją, Jungtinę Karalystę ir Švediją. Šios trys valstybės vadovaujasi tipiniu postų modeliu, kuriuo šių šalių valstybių tarnybos reglamentuoja ne specialūs teisės aktai, o įvairūs aktai.

Taigi Lietuvos valstybės tarnybos sistema yra mišri, nes joje yra ir postų, ir karjeros modelių požymių. Visos Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos taikomos apie 25 tūkstančiam tarnautojų, dar per 30 tūkstančių valstybės tarnautojų taikomos kai kurios Valstybės tarnybos įstatymo nuostatos ir atskiri statutai. Statutuose paprastai yra įteisintos specialios nuostatos, remiantis tomis nuostatomis pradeda vyrauti karjeros modelio požymiai [98; žiūrėta 2016-09-24].

Teisiniai aktai leidžia sudaryti sąlygas, kad personalas būtų kuo daugiau įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą bei organizacijos valdymą. Iš to seka, kad darbuotojai yra įtraukiami į savo karjeros planavimo procesą. Taip pat vis mažinama administracinė kontrolė, daug dėmesio skiriama privataus sektoriaus laimėjimų analizei bei siekiama, kad tie darbuotojai, kurie valdo ir priima sprendimus organizacijoje, tai darytų kuo skaidriau. Dar vienas svarbus aspektas, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nebijotų prisiimti atsakomybės už priimtą sprendimą [56; p. 111-114].

Daugumoje nagrinėtų valstybių taip pat vyrauja tipiniai karjeros modeliai. Pavyzdžiui, Austrija, Belgija, Graikija, Prancūzija ir Vokietija vadovaujasi grynai tipiniais karjeros modeliais. Ispanija ir Liuksemburgas iš visų karjeros modelio elementų nenaudoja tik vieno – amžiaus ribos. Portugalija nenaudoja tik dviejų elementų – amžiaus ribos ir požiūrio, jog priimant į valstybės tarnybą nereikia atsižvelgti į turimą profesionalią patirtį. Airija nenaudoja trijų tipinių karjeros modelio elementų – pareigų paaukštinimo sistemos, požiūrio, jog priimant į valstybės tarnybą nereikia atsižvelgti į turimą profesionalią patirtį ir tai, jog pensinį aprūpinimą reglamentuoja specialūs teisės aktai. Kitos valstybės vadovaujasi labiau tipiniais postų modeliais, tačiau nėra nei vienos valstybės, kuri vadovautųsi grynai tipiniu postų modeliu [80; žiūrėta 2016-09-24].

Apibendrinant valstybės tarnautojų karjerą Europos Sąjungoje, galima daryti išvada, kad valstybės tarnybos karjeros procesų valdymui didžiausią įtaką daro valstybės tarnybos modelis. Tipinis karjeros modelis sutelktas į karjeros plėtojimą, vystymą pritaikant nustatytą paaukštinimo sistemą, o tipinis postų modelis nepalaiko vieningos karjeros sistemos. Abejuose modeliuose, ir postų, ir karjeros, vyksta horizontalus valstybės tarnautojų judėjimas. Kai kuriose ES valstybėse šis judėjimas yra ilgalaikis, kitose darbuotojai greit perkeliama, įgauna naujos patirties ir keliama į aukštesnes pareigas.

### **2.3. Karjeros procesų valdymas Lietuvos ir užsienio kariuomenėse**

Karjeros procesų valdymas vykdomas ir viešajame sektoriuje, ir verslo organizacijose, ir Lietuvos kariuomenėje. Šio magistro baigiamojo darbo pagrindinis tikslas išanalizuoti Lietuvos kariuomenės karjeros procesų valdymą, todėl šiame skyriuje bus analizuojami įvairūs užsienio šalių kariuomenių, karininkų karjeros procesų valdymo metodai ir palyginami su Lietuvos KAS egzistuojančiais. Analizuojamos bus tokios užsienio valstybės, kaip Danija, Suomija, Norvegija, Latvija, Didžioji Britanija ir Jungtinės Amerikos Valstijos.

Lietuvos krašto apsaugos sistemoje tarnauja daugiau nei 8 tūkstančiai profesinės karo tarnybos karių (profesinės tarnybos kareiviai, seržantai, puskarininkiai ir karininkai). Iš jų beveik 2 tūkstančiai – karininkai. Taip pat KAS tarnauja daugiau nei 3 tūkstančiai nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių, daugiau nei 6 tūkstančiai savanorių, daugiau nei 1 tūkstantis parengtojo rezervo karių ir apie 200 kariūnų [86; žiūrėta 2016-09-28]. 2015 metų duomenimis Latvijoje tarnauja apie 5 tūkstančiai karių, iš jų 1500 karininkų [82; žiūrėta 2016-09-28]. Didžiosios Britanijos kariuomenėje 2014 metais buvo beveik 160 tūkstančių karių, iš kurių beveik 28 tūkstančiai karininkų [48; p. 1-5]. Žinoma karių skaičius skiriasi nuo valstybių dydžių, tačiau galime teigti, kad didesnėje (virš 50 tūkstančių karių) ir labiau išsivysčiusioje kariuomenėje vienam karininkui tenka vadovauti daugiau kareivių nei mažoje kariuomenėje (iki 50 tūkstančių karių).

Lietuvoje, norint tapti karininku, reikia baigti Lietuvos karo akademiją arba užsienio aukštąją karo mokyklą, jei ten mokytasi Lietuvos krašto apsaugos ministerijos siuntimu. Baigus šias įstaigas

karininkams darbas yra suteikiamas iš karto. Be to, Krašto apsaugos sistema pagal savo turimus poreikius gali pasiūlyti darbą kai kuriems geriausiai Jaunesniųjų karininkų vadų kursus baigusiems studentams. Norint, apskritai, tarnauti profesinėje karo tarnyboje, vidurinis išsilavinimas yra minimalus būtinas išsilavinimas [13; p. 6-10], [7; p. 8-12].

Danijos kariuomenėje visi karininkai turi galimybę tarnauti iki 60 metų amžiaus (žiūrėti 6 lentelę). Pakėlimas pareigose iki kapitono karinio laipsnio yra garantuotas kiekvienam karininkui. Karininkai išėję į atsargą 60 metų amžiaus gauna 75 % pensiją nuo jų paskutinių atlyginimų vidurkio. Jei karininkas nori išsirotuoti nepasiekęs 60 metų, tada jis negauna tarnybinės pensijos iki tol kol jam nesueina 67 metai. Karininkai norintys siekti aukštesnio karinio laipsnio nei kapitono, privalo turėti aukštąjį išsilavinimą, būti baigę „Štabo koledžą“ ir gauti paskyrimą į aukštesnes pareigas. Danijos kariuomenės aukščiausieji kariniai laipsniai suteikiami pagal finansinę situaciją. Todėl būna tokių atvejų, jei karininkas gali gauti generolo laipsnį, tačiau sistemoje yra per daug pulkininko karinį laipsnį turinčių karių. Tuomet karininkui suteikiamas laikinas generolo karinis laipsnis, bet atlyginimas mokamas kaip pulkininko. Situacijai susitvarkius, kario laipsnis tampa nebelaikinas ir jis gauna atitinkamą kariniam laipsniui atlyginimą. Kitoks asmens tapimas karininku, nei baigus karo akademiją Danijoje, yra labai išskirtinis ir, galima sakyti, [91; žiūrėta 2016-09-28], [75; žiūrėta 2016-09-28] neegzistuojantis. Aktyviojo rezervo karininkai (asmenys išėję iš kariuomenės iki 60 metų, tačiau dalyvaujantis metiniuose mokymuose) yra įtraukti į kariuomenės sistemą ir taip pat gali pasikelti savo karinius laipsnius atsižvelgiant į jų turimą patirtį dirbant su pagrindinės kariuomenės padaliniais. Danijos kariuomenėje patirtis yra svarbiausias karininko kriterijus kilti karjeros laiptais [91; žiūrėta 2016-09-28], [75; žiūrėta 2016-09-28], [69; p. 299].

Galima teigti, kad Lietuvos kariuomenės tarnybinė pensija išėjusiems karininkui į atsargą yra tris kartus mažesnė nei Danijos kariuomenėje. Nereikėtų pamiršti, kad atlyginimai Danijos kariuomenėje taip pat yra gerokai didesni. Kaip pvz., du metus tarnaujantis pulkininkas leitenantas gauna apie 41-61 tūkstantį eurų per metus, kai Lietuvoje apie 16-18 tūkstančių eurų per metus [77; žiūrėta 2016-10-04].

Suomijoje vaikinai gali tapti kandidatais stoti į karo akademiją tiktai atitarnavę privalomojoje karo tarnyboje ir šios tarnybos metu baigę atsargos karininkų kursus, kurių trukmė 4 mėnesiai. Suomijoje apie 25 procentus privalomosios karo tarnybos karių yra baigę atsargos puskarininkių kursus, apie 10 proc. karių patenka į atsargos karininkų kursus. Pagrindinis kriterijus atrenkant kandidatus į atsargos karininkų kursus, o vėliau ir į karo akademiją – jų savanoriškumas: jei pilietis atliko privalomąją karo tarnybą bei baigė atsargos karininkų kursus, vadinasi, jo apsisprendimas yra motyvuotas. Suomijos karininkų lavinimo ir karjeros sistema skatina konkurenciją tarp karininkų. Kiekvienais metais iki 400 baigusių atsargos karininkų kursus pateikia pareiškimus stoti į karo akademiją. Tačiau priimama apie 100 [34; p. 42-53], [95; žiūrėta 2016-10-04]. Žinoma, ne kiekvienas



karys gali tapti atsargos karininku ir ne kiekvienas baigęs atsargos karininkų kursų gali stoti mokytis į karo akademiją. Atrankos kriterijai – savanoriškumas ir psichologinio testo rezultatai [34; p. 42-53], [95; žiūrėta 2016-10-04], [81; žiūrėta 2016-10-04].

6 lentelė. Užsienio kariuomenių karininkų valdymo sistemų bendras palyginimas

Šalis	Sistemos tipas	Išleidimo į atsargą amžius	Karinių laipsnių sistema	Tarnybos išskirtinumas
<b>Suomija</b>	2-ą įsipareigojimų ilgio karjera	55 metai	O-1 – O-9	Tik NPPKT kariai gali tapti karininkais
<b>Danija</b>	2-ą įsipareigojimų ilgio karjera	Pagal kar. laipsnį (52, 62, 65 metų)	O-1 – O-9	75 % tarnybinė pensija
<b>Norvegija</b>	2-ą įsipareigojimų ilgio karjera	40 arba 50 metų	O-1 – O-9	Jaunesnieji karininkai vykdo puskarininkų funkcijas
<b>Didžioji Britanija</b>	2-ą įsipareigojimų sistema (iš tarnybos galima išeiti išstarnavus 8 ir sulaukus 55 metų)	55 metų	O-1 – O-10	Užtikrinta karjera iki majoro karinio laipsnio
<b>Jungtinės Amerikos Valstijos</b>	2-ą įsipareigojimų sistema (iš tarnybos galima išeiti išstarnavus 5, 15, 20, 25, 30, 35, 40 ir sulaukus 64 metų)	Pagal kar. laipsnį (62, 64, 64)	O-1 – O-10	Lanksti sistema
<b>Lietuva</b>	2-ą įsipareigojimų sistema (iš tarnybos galima išeiti išstarnavus 6 ir sulaukus 55 metų)	Pagal kar. laipsnį (40, 43, 46, 50, 53, 58, 60)	O-1 – O-9	Galimybė keisti karjeros kryptį iki kapitono karjeros laipsnio

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal National Defense Research Institute, Future Career Management Systems for U. S. Military Officers, USA: Santa Monika, ISBN 0-8330-1572-9, 2001, p. 314.

Baugusieji Suomijos karo akademiją įgyja aukštąjį išsilavinimą. Jiems suteikiami vyresniojo leitenanto laipsniai ir paprastai jie skiriami tarnauti į dalinius būrių vadais, kuopų vadų pavaduotojais ar į kitas šio lygmens pareigas. Išimtiniais atvejais akademiją baigęs karininkas gali būti paskirtas kuopos vadu. Po 3-4 metų tarnybos daliniuose visi be išimties karininkai siunčiami į batalionų vadų kursus. Baigusiems šiuos kursus karininkams suteikiamas kapitono laipsnis. Po 2-3 metų tarnybos daliniuose (paprastai bataliono vadais, brigados ar pulko štabe arba, kai kuriais atvejais, mažoje pareigybėje apygardos štabe) daugelis kapitono laipsnį turinčių karininkų priimami mokytis į vyresniųjų štabo karininkų kursus. Jų trukmė – vieneri metai. Baigusiems šiuos kursus karininkams suteikiami majoro vėliau pulkininko leitenanto kariniai laipsniai. Maždaug trečdalis baigusių vyresniųjų štabo karininkų kursus patenka į generalinio štabo [34; p. 42-53], [95; žiūrėta 2016-10-04] karininkų kursus. Į šiuos kursus atranka daroma iš tų karininkų, kurie patys pareiškė norą mokytis juose. Suomijos karininkai savo karjeros metu papildomai baigia įvairius kursus: ryšių, žvalgybos,

užsienio kalbų, ginkluotės ir technikos bei kitus. Ilgesniam laikui mokytis į užsienį paprastai siunčiami tikrai vyresnieji karininkai ir generolai, kurie pabaigia Suomijos generalinio štabo karininkų kursų [34; p. 42-53], [95; žiūrėta 2016-10-04].

Didžiosios Britanijos karininkų luomas yra suskirstytas į tris dalis: 1. Reguliarios kariuomenės (atitinkamo Lietuvos PKT karininkai), 2. Teritorinės kariuomenės (atitinkamo Lietuvos Krašto apsaugos savanorių karininkai) ir 3. Reguliarios kariuomenės rezervo (atitinkamo Lietuvos parengtojo rezervo karininkai). Visi reguliarios kariuomenės karininkai turi baigti Karališkąją Sandhursto kariuomenės koledžą (angl. *Royal Military College Sandhurst*). Apytiksliai tik 50 procentų karininkų tampa koledžo absolventais. Reguliarios kariuomenės karininkų karjeros valdymo sistema yra apibūdinama kaip uždara ilgos karjeros, karinio laipsnio suteikimo pagal laiką sistema, kuri turi galimybę tarnauti trumpą laiką (nuo 4 mėn. iki 8 metų) arba pilną tarnybos laiką iki išleidimo į atsargą. Šie karininkai turi galimybę siekti pačių aukščiausių karinių laipsnių ir tarnauti iki 55 metų amžiaus, jei turi įgiję majoro karinį laipsnį. Paaugštinimai, karinių laipsnių suteikimas vykdomas automatiškai atitikus reikalingus kriterijus – ištarnautas laikas, tinkamos pareigos, kvalifikaciniai reikalavimai. Gavus majoro karinį laipsnį karininkas turi ištarnauti mažiausiai 3 metus, kad galėtų gauti pulkininko leitenanto karinį laipsnį [48; p. 1-20], [69; p. 300-310].

Britų karininkų luomas yra labai aukštai vertinamas, kadangi dauguma karininkų yra plataus mąstymo ir turi tvirtas šaknis bendraujant su civiliais. Didžiosios Britanijos kariuomenėje didžiausią dalį karininkų užima majorai – 32 %, leitenantai, vyr. leitenantai – 20 %, kapitonai – 30 %, pulkininkai leitenantai – 12 %, pulkininkai – 4 %, generolai – 2%. Karininkų reikalavimai yra skirstomi į dvi kategorijas (bilietus): E1 – kategorija reikalauja specifinių kariuomenės šakų žinių (pvz. Štabo koledžo baigimas, Inžinerijos kurso baigimas), visos rotacijos ir pareigybės yra griežtai nustatytos. E2 – kategorija yra atvira, be apribojimų, nėra jokių nustatytų paskyrimų į pareigas, karininkas pats renkasi, kur jis nori tarnauti ir kokių žinių įgyti. Tačiau neįvykdžius E1 kategorijos reikalavimų negalima pereiti į E2 kategoriją. Taip pat karininkai yra paruošiami vykdyti tarnybą štabuose laikantis šių trijų skirtingų lygių: SO-3 – padalinio štabas (bataliono lygmuo), SO-2 – vidutinio lygio štabas (brigados lygmuo), SO-1 – aukščiausio lygio štabas (pulko, divizijos, kariuomenės lygmuo). Norint gauti pulkininko karinį laipsnį, reikia būti pasiekus SO-1 lygį. Reguliarios kariuomenės karininkų paaugštinimai iki kapitono karinio laipsnio dažniausiai vyksta labai sklandžiai. Kapitono karinis laipsnis pasiekiamas maždaug po 6 metų tarnybos, būnant 25-26 metų amžiaus. Kad gauti majoro karinį laipsnį visiems kapitonams be išimties būna vykdomas paaugštinimo egzaminavimas ir komisija nusprendžia, ar bus suteiktas aukštesnis laipsnis. Gavus majoro karinį laipsnį sudaromos sąlygos tarnauti pilną tarnybos laiką – iki 55 metų amžiaus [69; p. 300-310], [44; p. 3-3/52].

Lietuvos kariuomenėje taip pat yra taikomi karjeros lygiai: L1 – Bazinis lygmuo (būrio lygmuo), L2 – Taktinis lygmuo (kuopos, bataliono štabo lygmuo), L3 – Operacinis lygmuo (Bataliono,

brigados štabo lygmuo), L4 – Strateginis lygmuo (Pajėgų, kariuomenės štabų lygmuo). Lietuvos kariuomenėje į karjeros lygius įeina ir tarnyba žemiausiame lygmenyje, ne tik kaip Didžiojoje Britanijoje – tarnyba štabuose. Lietuvos kariuomenėje nėra atitinkamo paaukštinimo egzaminavimo turint atitinkamą karinį laipsnį, tiesiog vyksta atranka į laisvas aukštesnio laipsnio pareigas ir karininkai pagal sudarytą reitingą prioriteto tvarka gauna galimybę užimti siūlomas pareigas [7; p. 7-12]. Apibendrinant galima teigti, kad Didžiosios Britanijos kariuomenės karjeros valdymas yra labai struktūrizuotas ir apibrėžtas, kiekvienas karininko karjeros „laiptelis“ iki majoro karinio laipsnio yra aiškiai suplanuotas. Aiškiai apibrėžta, kad gavus majoro karinį laipsnį bus galima išstarnauti pilną tarnybos laiką iki išleidimo į atsargą, todėl kariams nereikia galvoti, kaip pratęsti sutartį ar ką daryti likus keliems metams iki esamos sutarties pabaigos, kaip Lietuvoje.

Norvegijos kariuomenėje – naudojama pilnos karjeros ilgo planavimo sistema, kuri leidžia karininkams baigti karjerą būnant 40 metų amžiaus ar išeiti į pensiją būnant 60 metų amžiaus. Nesvarbu, kuris variantas būtų pasirinktas, karininkas baigęs tarnybą gauna apie 67 procentų nuo paskutinių pusės metų atlyginimų vidurkio sumos, pensiją. Norvegijos kariuomenėje yra labai mažai puskarininkų (štabo seržantas, viršila, seržantas majoras), nes jų darbą atlieka karininkų kasta. Tokia praktika yra taikoma todėl, kad jaunesnieji karininkai (ypač leitenantai) [21; p. 23-30], [49; p. 27-31] susipažintų su puskarininkų darbais, kuriuos jie atlieka kitose pasaulio kariuomenėse. Visi karininkai yra atrenkami iš šauktinių – nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos, kurią jie atlieka vienerius metus. Tada asmenys, norintys tapti karininkais, privalo baigti karo mokyklą, kursai trunka 1-ius metus ir po sėkmingo baigimo (suteikiamas seržanto karinis laipsnis) turi tarnauti dalinyje papildomus vienerius metus, užimdami seržantų pareigas [21; p. 23-30], [49; p. 27-31].

Jei seržantas, atitarnavęs dalinyje nustatytą laiką, vis dar nori tapti karininku, jis privalo baigti karo akademiją. Tačiau jis gali pasirinkti ar baigti karo akademiją pagal 2 metų programą, ar pagal 4 metų programą. Šis pasirinkimas labai lemia tolimesnę karininko karjerą, kadangi Norvegijos kariuomenėje tolimesnis karininkų laipsnių suteikimas visiškai priklauso nuo turimo išsimokslinimo ir įgytos kvalifikacijos. Karininkai pasirinkę trumpo periodo – 2 metų programą, negali būti paaukštinti daugiau nei majoro karinis laipsnis, tačiau taip pat gali tarnauti iki 60 metų amžiaus. Baigę 4 metų programą absolventai gali apsispręsti, ar eiti į civilį gyvenimą, ar tarnauti kariuomenėje ir jie gali pasiekti aukščiausius karinius laipsnius bei tarnauti iki 60 metų amžiaus. Norvegijos karininkai turi dvi galimybes savanoriškai palikti tarnybą: pirmoji – baigus karo akademiją, būnant maždaug 30 metų amžiaus; antroji – esant 57 metų amžiaus, kai reikia nuspręsti išeiti ar sulaukti tarnybinio išleidimo į atsargą. Tad daugelis karininkų išeina į atsargą esant 60 metų amžiaus ir dėl savo amžiaus jau nebepradedą antrosios karjeros.

Jeigu apsisprendė, jog nori tarnauti kariuomenėje, jie patys turi rūpintis ir planuoti savo ateitį įgyjant reikalingas žinias bei kvalifikaciją. Tai yra daroma tam, kad karininkai gautų kapitono laipsnį,

o kiekvienas karininkas norintis gauti majoro ir aukštesnius laipsnius privalo turėti nustatytą darbo stažą, išsimokslinimą, atitikti specialų kvalifikacinį reikalavimą, kompetentingumo įvertinimą ir charakteristiką apie anksčiau užimtas pareigas bei būti pratarnavęs ne mažiau 4-ius metus turint kapitono karinį laipsnį. Taip pat karininkai norintys tapti majorais privalo atitikti konkrečius kvalifikacinius reikalavimus, praeiti specialią atranką ir ją praėjus, baigti 3 mėnesių kursus, štabo karininkų koledže. Majorai, norintys tapti pulkininkais leitenantais, privalo baigti 1 metų kursus, generalinio štabo koledže. Norvegijos kariuomenėje nėra jokio mechanizmo, kuris sudarytų sąlygas tapti karininkais nebaigusiems karo akademijos ar rezervo karininkams siekti aukščiausių karinių laipsnių [21; p. 23-30], [49; p. 27-31], [69; p. 314].

Kaip pastebima, Norvegijoje egzistuoja griežtai apibrėžta karjeros planavimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema, viskas yra aiškiai apibrėžta, nėra jokių kitų galimybių karjeros siekti kitais būdais. Lietuvos kariuomenėje karininkais gali tapti ir Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus, ir Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursus baigę kariai, kurie kurso metu tik tokiais tampa ir per labai trumpą laiko tarpą įgyja karininko laipsnį. Karo akademijos nebaigimas tarnybos eigoje lemia didelį atsilikimą teorinėmis, praktinėmis žiniomis, silpnu kariuomenės gyvenimo supratimu, prastai išvystytomis komandinėmis vertybėmis, nuo kitų Karo akademiją baigusiu karininkų. Todėl remiantis Norvegijos pavyzdžiu ir bent jau neleisti suteikti aukštesnio nei majoro karinio šiemis karininkams būtų tinkamas sprendimas.

Jungtinės Amerikos Valstijos turi trijų tipų karininkus: 1. Reguliariosios kariuomenės (Aktyvios tarnybos) karininkai; 2. Kariuomenės rezervo karininkai; 3. Nacionalinės apsaugos kariuomenės (atitiktumu Lietuvoje – Krašto apsaugos savanorių pajėgos) karininkai. Tam, kad taptų karininku reikia atitikti tinkamumo kriterijus, kurie yra skirtingi atskiroms kariuomenės šakoms. Dabartinė JAV kariuomenės karininkų komplektavimo ir atrankos sistema pavaizduota 11 pav.

Pagrindiniai atrankos kriterijai yra:

1. Amžius – pagrinde karininkais gali tapti 17-35 metų amžiaus vyrai ir moterys;
2. Medicininė būklė – kandidatas turi būti puikios fizinės būklės;
3. Išsilavinimas – pageidautinas bent jau vidurinis išsilavinimas, o turint tik pagrindinį išsilavinimą į tarnybą galima pateikti tik išimties atveju;
4. Tautybė ir buvimo vieta – norintys būti karininkais turi būti JAV piliečiais arba užsieniečiais, kurie turi galiojančią „Žalią kortą“(angl. „Green Card”);
5. Neturėti teistumo – busimieji karininkai negali būti teisti;
6. Tatuiruotės – negalima turėti tatuiruočių ir kitų piešinių, kurie labai aiškiai matomi [97; žiūrėta 2016-10-05], [99; žiūrėta 2016-10-05].

Lietuvos kariuomenėje taip pat taikomi šie kriterijai, išskyrus tatuiruočių turėjimą. Tatuiruočių turėjimas nėra apibrėžtas kaip atskiras kriterijus.

<b>Tarnybos JAV kariuomenėje pagrindinių atrankos kriterijų atitikimas (savęs įvertinimas)</b>			
<b>Susitikimas su Atrankos į tarnybą karininku atrankos centre (dokumentų priėmimas)</b>			
<b>Būdo tapti karininku pasirinkimas</b>			
Aukštesnysis kariuomenės koledžas (SMC) arba JAV karo akademija (USMA)	Rezervo karininkų mokymo korpuso kursai	Kandidatų į karininkus mokykla	Tiesioginis paskyrimas
<b>Specifinių kriterijų, pasirinktam tapimo karininkų metodui, atitikimas</b>			
4 metų studijos Karo akademijos, bakalauro mokslinio laipsnio studijavimas	Rezervo karininkų mokymų korpusas siūlo 7 skirtingas programas už kurias valstybė sumoka, jos yra studijuojamos tuo pat metu, kai studijuojama civiliniame universitete	Civiliams kurie jau turi bakalauro laipsnį ir kvalifikuotiems puskarininkiams	Įgytas bakalauro laipsnis reikalaujamoje specialybėje
4 metų studijos Kariuomenės koledže, programa paremta tapimu rezervu karininku		Dalyvaujama 12 savaitių mokymosi kurse	Dalyvaujama Karininkų mokyklos, reikiamos specialybės kursuose
<b>Tampama karininku – suteikimas Leitenanto laipsnis</b>			<b>Suteikiamas laipsnis pagal karininko karjeros kryptį</b>

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal US Army Officer Recruitment & Selection Overview, prieiga per internetą: <<https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-training/armed-forces-of-the-united-states-of-america/us-army-officer-recruitment-selection-overview/>>, žiūrėta 2016-10-05.

#### *11 pav. JAV kariuomenės karininkų komplektavimo ir atrankos sistema*

Svarbu paminėti, kad baigus Aukštesniąją kariuomenės koledžą arba JAV karo akademiją („West Point“) reikia kariuomenėje ištarnauti nustatytą sutartyje laiką, jei karininkas nori išeiti iš kariuomenės. Dažniausiai sutartis trunka 5-ius metus. Taip daroma todėl, kad studijos trunka 4-ius metus ir jos yra visiškai apmokamos (maitinimas, knygos, kompiuteris, gyvenamosios patalpos, stipendija ir kt.) valstybės lėšomis. Baigę minėtas mokymo įstaigas karininkai įgyja bakalauro laipsnį ir karinę būrio vado specializaciją, taip pat jiems suteikiamas leitenanto karinis laipsnis. Į karo akademiją galima pretenduoti tik nuo 17 iki 23 metų, nebūti vedusiam, neturėti vaikų. Prieš pradėdant mokslus akademijoje, būsimas karininkas dar turi baigti Karo akademijos pasiruošimo mokyklą, kurioje jis ruošiamas karo akademijos kultūrai, taisyklėms ir rutinai. Aukštesniųjų kariuomenės koledžų yra net 7-i. Rezervo karininkų mokymo korpusuose yra vykdomi kursai aukštųjų mokyklų studentams. Lietuvoje atitinkamo yra Jaunesniųjų karininkų vadų mokymai. Studentai mokosi savo universitete ir papildomai, dažniausiai savaitgaliais, vykdo karinį rengimą. Į Kandidatų į karininkus mokyklą gali stoti asmenys jau turintys aukštesniąją išsilavinimą bei kariuomenėje tarnaujantys puskarininkiai, kurie siekia tapti karininkais. Tiesioginis paskyrimas yra vykdomas kandidatams baigusiems šias studijas: medicinos, teisės ir sielovados [97; žiūrėta 2016-10-05], [57; p. 2-9].

JAV kariuomenėje karininkai, 2015 metų duomenimis, užima 17,54 % visos kariuomenės karių. 2016 metų duomenimis, labiausiai paplitęs karininkų karinis laipsnis yra kapitonas – 32,7 %,

majorai užima – 18,8 %, vyr. leitenantai – 13,4 %, pulkininkai – 11,9 %, leitenantai – 9,7 %. Mažiausias minimalus laikas, kurį reikia ištarnauti turint brigados generolo laipsnį, kad gauti generolo majoro karinį laipsnį yra, 1 metai, o turint kapitono laipsnį ir norint gauti majoro – 3 metai (ši laiko trukmė yra taikoma beveik visiems laipsniams, išskyrus jau minėtą) [42; p. 8-11], [69; p. 101-105].

JAV kariuomenėje karininkų vertinimas yra atliekamas kas metai. Vertinimo anketoje yra vertinami šie dalykai: 1. Administracinė informacija (vardas, pavardė, laipsnis, pareigos ir t. t.), 2. Vertinimo apibūdinimas, 3. Vertinimo priežastis, 4. Užduoties įvykdymas (a. Atlikimas, b. Įgudimas – vertinama kaip dirbama komandoje), 5. Individualūs bruožai (a. Drąsa, b. Gebėjimas atlaikyti įtampą, c. Inicijatyva), 6. Lyderystė (a. Vadovavimas pavaldiniams, b. Pavaldinių mokymas, c. Pavyzdžio rodymas, d. Pavaldinių gerovės užtikrinimas, e. Komunikavimo įgūdžiai), 7. Intelektas ir išmintis (a. Profesinis kariuomenės išsilavinimas, b. Sprendimų priėmimo gebėjimai, c. Nuovoka) (žiūrėti 9 priedą) [47; p. 15-22]. Lyginant su Lietuvos kariuomenės karininkų vertinimo sistema, tai ši sistema yra sukurta tik karininkams, ji labai gerai leidžia įvertinti lyderystės įgūdžius, komandinio darbo rezultatus, intelektualinius gebėjimus. Šie dalykai Lietuvoje yra vertinami labai abstrakčiai, kadangi remiantis vertinimo metodikoje išrašytais reikalavimais, visas dėmesys yra kreipiamas į eilinio kario vertinimą, neatskleidžiamos karininkams reikalingos vertinimo savybės.

Apibendrinant visų užsienio šalių kariuomenių karjeros procesų valdymą, galima teigti, kad daugiau karių turinčios ir senesnės, savo įkūrimo laiku, kariuomenės turi daug tikslesnes, griežtesnes ir aiškiai suvokiamas karjeros kryptis. Daugelyje šalių karjeros kryptis yra automatiškai sudaryta iki kol pasiekiamas kapitono karinis laipsnis. Aukštesnių pareigų siekimas jau tampa daugiau paties karininko rūpesčiu. Karininkas turi rūpintis esamomis tarnybos galimybėmis, dalyvauti laisvų pareigų užėmimo konkursuose, rašyti karjeros pageidavimų prašymus. Žvelgiant į verslo sektoriaus karjeros procesus, galima teigti, kad šiuo metu vyrauja du karjeros valdymo modeliai: 1. Kintanti karjera – kai organizacija nesistengia išlaikyti darbuotojo, jį dotuoja į įvairias pareigas, leidžia jam eiti savo pasirinktą keliu, neturi jokių griežtų sutarčių; 2. Karjera vienoje organizacijoje – kai organizacija telkia visas turimas pajėgas gerų darbuotojų išlaikymui, skatinimui ir tobulinimui, suteikia jiems ir jų šeimos nariams puikias socialines sąlygas ir garantijas. Išanalizavus viešojo sektoriaus karjeros procesų valdymą, susidaro vaizdas, kad Lietuvoje jis kol kas išplėtotas per mažai. Viena iš didžiausių problemų yra tokia, kad nėra tinkamo karjeros „kelio“ arba personalo politikos – kas, iš kokios pareigybės ir į kurią pareigybę turės galimybę pakilti karjeros „laiptais“, ar perėjimas iš vienos pozicijos į kitą poziciją gaunant tą patį atlyginimą bus skaitoma kaip dogma, kaip pakilimas karjeros „laiptais“, ar tai bus suprantama kaip stovėjimas tame pačiame karjeros lygyje. Taip pat būtina sudaryti aiškia kursų reitingavimo sistemą, tam tikras privilegijas ar priedus aukštesnį išsilavinimą turintiems darbuotojams.

### 3. LIETUVOS KARIUOMENĖS KARININKŲ KARJEROS PROCESŲ VALDYMO TYRIMAS

Atlikta mokslinės literatūros šaltinių ir lyginamoji analizė sudarė prielaidas teigti, kad karjeros planavimas ir organizavimas turi didelę įtaką efektyviam administraciniam personalo valdymui organizacijoje. Analizės metu buvo išskirti skirtingi teoriniai požiūriai į darbuotojų karjeros organizavimą ir tolesnį jos vystymą organizacijoje. Lietuvos kariuomenės poreikių pokyčiai, geopolitinės aplinkos nestabilumas, siekis išlaikyti profesionalius ir lojalius organizacijai karininkus skatina išsamiau įvertinti šiandienos Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymo efektyvumą ir jo tobulinimo galimybes užtikrinant šiuolaikinius organizacijai keliamus reikalavimus. Karininko, kaip specifinį statusą turinčio pareigūno, karjera didele dalimi priklauso ne tik nuo jo paties potencialo, bet ir skaidraus karjeros proceso organizavimo, apimančio kokybiško mokymo, veiklos vertinimo ir savalaikės tarnybos kaitos sistemos. Atitinkamai kyla poreikis peržvelgti Lietuvos kariuomenės padaliniuose galiojančią ir vykdomą karininkų karjeros procesų valdymo mechanizmą.

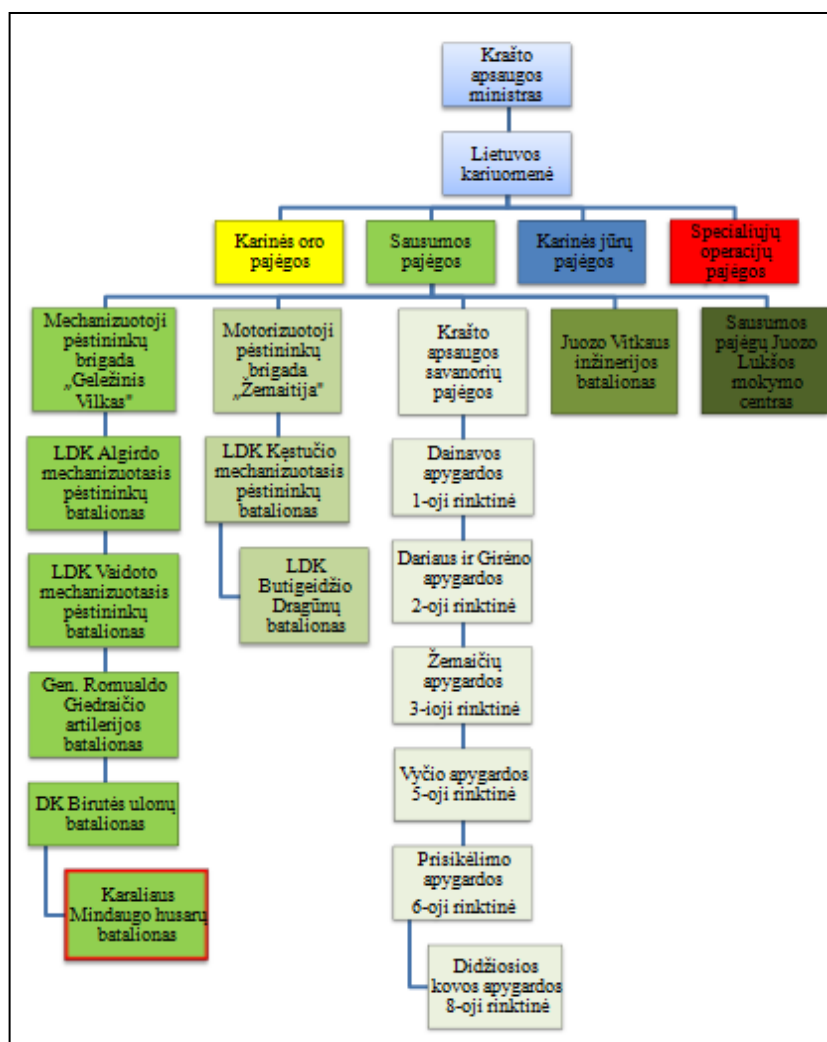
**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti ir įvertinti esamus Karaliaus Mindaugo husarų bataliono profesinės karo tarnybos karininkų karjeros procesų valdymo ypatumus Lietuvos kariuomenės lygmeniu, bei pateikti karjeros procesų valdymo tobulinimo siūlymus. Tyrimo eiga pavaizduota 12 paveiksle.



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.

### 3.1. Karininkų administravimo situacija Karaliaus Mindaugo husarų batalione

**Organizacijos struktūra.** Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Karaliaus Mindaugo husarų batalionas dislokuotas Panevėžio rajono, Pajuosčio kaime, yra tiesiogiai pavaldus Mechanizuotajai pėstininkų brigadai „Geležinis Vilkas“ ir priklauso Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgoms. LK Sausumos pajėgos tiesiogiai pavaldžios Kariuomenės vadui, kuris tiesiogiai pavaldus Krašto apsaugos ministrui, o karo metu tiesiogiai pavaldus Ginkluotųjų pajėgų vadui – Lietuvos Respublikos prezidentui (žiūrėti 13 pav.) [87; žiūrėta 2016-10-20].



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, pagal Krašto apsaugos ministerija, Padaliniai, prieiga per internetą: <[http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_struktura/sausumos\\_pajegos/padaliniai.html](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/sausumos_pajegos/padaliniai.html)>, žiūrėta 2016-10-20.

13 pav. Lietuvos kariuomenės struktūra

Karaliaus Mindaugo husarų batalionas susidaro iš **Valdymo-administracijos padalinio** – **Bataliono štabo** ir **Vykdančiųjų padalinių** – **Manevrinių kuopų**. Batalione yra šios manevrinės kuopos: I, III mechanizuotosios pėstininkų kuopos (toliau – I MPK ir III MPK) – rengiančios nuolatinės privalomosios karo tarnybos karius; II mechanizuotoji pėstininkų kuopa (toliau – II MPK) – rengianti profesinės karo tarnybos karius; Sunkiosios ginkluotės kuopa (toliau – SGK) – rengianti ir



NPPKT karius, ir PKT karius; Štabo kuopa (toliau – ŠK) – rengianti ir NPPKT karius, ir PKT karius; Tiesioginės paramos kuopa (toliau – TPK) – rengianti PKT karius.

Kiekviena kuopa turi savo funkciją, todėl ir karininkai tarnaujantys atitinkamoje kuopoje turi būti įgiję arba įgyti profesinę sritį atitinkantį profesinį parengimą, būti baigę įvairius karjeros, lyderystės, vadovavimo ir profesinius kursus. Taip pat KM HB teritorijoje yra dislokuotas Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnybos Panevėžio pirminės karių sveikatos priežiūros centras (toliau – PPKSPC).

**Darbuotojų kaitos tendencijos ir personalo struktūra.** Šiuo metu Karaliaus Mindaugo husarų batalionas yra didžiausias Lietuvos kariuomenėje. Jame tarnauja apie 720 karių (dėl saugumo reikalavimų visiškai tikslūs skaičiai neatskleidžiami), iš kurių apie 370 nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariai ir 350 profesinės karo tarnybos kariai. Iš šių 350 PKT karių, 24 yra karininkai. Analizuojant bataliono duomenis, nustatyta, kad pagal esamus batalione padalinius išviso turėtų būti 42 karininkų pozicijos, tačiau šiuo metu atidarytų pareigybinių pozicijų yra 29. Tad lyginant kiek išviso turėtų būti karininkų pozicijų, galima teigti, kad šiuo metu tik 57 proc. karininkų pozicijų yra užimtos, o 43 proc. neužpildytos. Jei kiekvienas karininkas užimtų pareigas tiesiogiai susietas su personalo – karių valdymu, tai vienam karininkui tektų dirbti apytiksliai su 30 karių. Palyginus 2014-2016 metų duomenis, karių kiekis batalione didėjo, o karininkų kiekis išliko daugmaž toks pats (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė. Pagrindiniai personalo rodikliai KM HB, 2014-2016 m.

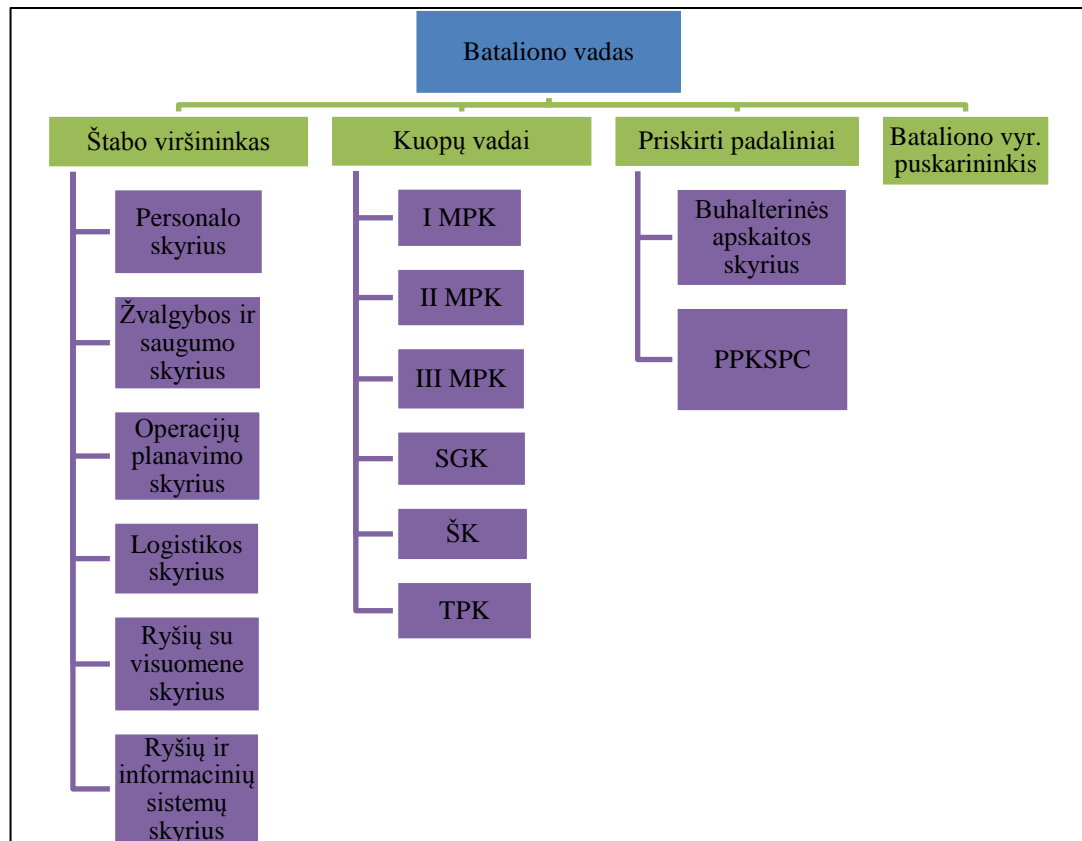
Metai	Karių kaita		Pareigybių skaičius				Bendras karių skaičius
	Priimta	Atleista/ Rotuota	Karininkai	Puskarininkiai	Eiliniai	NPPKT kariai	
2014	30	28	31	153	161	-	324
			<b>27</b>	<b>145</b>	<b>152</b>		
2015	28	25	31	157	167	380	697
			<b>24</b>	<b>151</b>	<b>149</b>	<b>373</b>	
2016	46	20	29	191	230	380	720
			<b>24</b>	<b>170</b>	<b>156</b>	<b>370</b>	

**Paaiškinimai:** Neparyškintas skaičius žymi karių skaičių pagal atidarytus etatus; Paryškintas skaičius žymi esamą karių skaičių. Pvz. 31 (tiek yra atidarytų karininkų pozicijų), **24** (tiek karininkų tuo metu arba dabar tarnauja batalione).

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Personalu valdymo informacinės sistemos (PerVIS) duomenimis, žiūrėta 2016-11-10.

**Atsakomybė už personalą.** Kaip ir kiekviename statutinės valstybės tarnybos padalinyje, taip ir KM HB standartinėse veiklos procedūrose yra nustatyta tiksli Bataliono pavaldumo-hierarchijos struktūra (žiūrėti 14 pav.). Bataliono vadui yra tiesiogiai pavaldūs visų kuopų vadai, priskirtų padalinių vadai, štabo viršininkas ir bataliono vyr. puskarininkis. Visi kiti bataliono kariai Bataliono vadui yra pavaldūs netiesiogiai. Štabo viršininkui yra pavaldūs Štabo skyrių viršininkai, kuopų vadams tiesioginiai pavaldūs būrių vadai, kuopos vado pavaduotojas ir kuopininkas, priskirtų padalinių vadams

tiesiogiai pavaldūs jų kariai. Žvelgiant iš karjeros procesų valdymo pusės, kiekvienas žingsnis karjeros „laiptais“ aukštn ar žemyn, turi būti atitinkamai patvirtintas nuo mažiausios hierarchijos struktūros (skyriaus, būrio lygmuo) ir pasiekti 14 paveiksle nurodytos vidurinės hierarchinės struktūros (kuopos, bataliono) patvirtinimą. Tačiau, tai dar nereiškia, kad bus pasiektas aukščiausios hierarchinės struktūros (brigados, sausumos pajėgų, Kariuomenės vado, Krašto apsaugos ministro) patvirtinimas. Tik aukščiausiai struktūrai patvirtinus yra oficialiai išleidžiamas įsakymas ir karys, karininkas perkeliamas į aukštesnes, žemesnes ar to paties lygio pareigas, išsiunčiamas į kursus, rotuojamas į kitą dalinį [3; p. 2-10].



**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų Karaliaus Mindaugo husarų bataliono vado 2015 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. V-444 „Dėl Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų Karaliaus Mindaugo husarų bataliono standartinių veiklos procedūrų tvirtinimo“, Lietuva: Pajuostis, 2015.

14 pav. Bataliono pavaldumo-hierarchijos struktūra

**Organizacijos uždavinys.** Pagrindinis Karaliaus Mindaugo husarų batalionui skiriamas **uždavinys** – „gavus įsakymą, išskleisti batalioną ar jo padalinius į nurodytą operacijos rajoną, pasirengti kovos veiksmams ir vykdyti stabilizavimo ir paramos operacijas arba gynybos kovos veiksmus savarankiškai arba aukštesnio junginio sudėtyje nacionaliniams ir (ar) tarptautiniams (kolektyviniams) poreikiams įgyvendinti“. Įgyvendindamas jam pavestą uždavinį, batalionas atlieka šias **funkcijas:** „vykdo manevrines operacijas; vykdo vadovavimo ir valdymo užduotis operacijos metu; organizuoja ir vykdo padalinių mokymą; bendradarbiauja su valstybės ir savivaldybių

*institucijomis bei įstaigomis; palaiko ryšius su visuomene ir pagal galimybes dalyvauja jos viešajame gyvenime; KM HB gali vykdyti ir kitas teisės aktų nustatytas funkcijas, susijusias su bataliono veikla“* [88; žiūrėta 2016-11-02]. Batalionas atlieka daug skirtingų užduočių, todėl karininkų parengimas turi būti įvairiapusiškas ir atliekamas karjeros planavimas turi būti tikslus ir efektingas.

**Personalo karjeros procesų valdymo sistema.** Šiame poskyryje didžiausias dėmesys skiriamas tarnautojų, kurie atsakingi už karių ir karininkų karjeros vystymą veiklos analizei. Negalima išskirti vieno asmens, kuris yra atsakingas už konkretų karininko karjeros procesų valdymą, tačiau galima išskirti keturis pagrindinius valdymo elementus KM HB, kurie atsakingi už karininko karjerą: 1. Personalo skyrius; 2. Tiesioginis vadas; 3. Aukštesnysis vadas; 4. Pats karjeros siekiantis karininkas. Kiekvienas iš šių elementų turi atlikti tam tikras funkcijas, kad karininkas galėtų persikelti į kitą karjeros lygmenį, gauti karinį laipsnį, būtų išsiųstas į kursus. Šių elementų tarpusavio bendradarbiavimas siekiant užtikrinti kuo efektyvesnį karjeros procesų valdymą batalione turi labai didelę svarbą. Pažymėtina, kad visi šie elementai KM HB iš esmės visus karjeros procesus atlieka taip, kaip numatyta įstatyminiuose aktuose.

**1. Personalo skyrius.** Karaliaus Mindaugo husarų bataliono personalo tvarkymo funkcijas atlieka Personalo skyrius, kuriame yra atidaryti net 8 pareigybiniai etatai (daugiausia iš visų Štabo skyrių), o šiuo metu dirba 8 specialistai – 7 puskarininkiai ir 1 karininkas. Vienam specialistui batalione tenka virš 90 karių (personalo vadybos mokslininkų nurodoma, kad optimaliausias skaičius darbuotojų tenkantis vienam personalo specialistui yra nuo 50 iki 70), tad tinkamam personalo valdymo užtikrinimui dar reikėtų 3 specialistų [78; žiūrėta 2016-11-02]. Personalo skyriaus specialistai akcentavo, kad didžiausią dalį jų darbo laiko užima „*neriekšmingų biurokratinių dokumentų pildymas, informacijos dubliavimas, per dažnas personalo statuso raportų siuntimas aukštesniems štabams, gaminimas popierinės dokumento versijos ir kompiuterinės dokumento versijos (pilnai užtekta kompiuterinės versijos)*“. Todėl yra mažai dėmesio skiriama personalo karjeros vystymui, vėluojama kariams suteikti karinius laipsnius, pateikti skatinimus, gauti vietas ir išsiųsti į reikiamus kursus.

Remiantis KM HB personalo specialistų pareigybių aprašymais, galima išskirti šiuos dalykus tiesiogiai susijusius su karininko karjeros vystymu: Kvalifikaciniuose reikalavimuose nurodyta, kad specialistai *turi žinoti* „personalo administravimo bei valdymo principus ir prioritetus“, *turi mokėti* „analizuoti, valdyti informaciją, rengti išvadas bei pasiūlymus personalo administravimo klausimais“ [1; S1 skyriaus nuostatai, p. 1-24].

**2. Tiesioginis vadas.** Turbūt didžiausia atsakomybė už pavaldaus karininko karjerą tenka ne tik personalo skyriui, tačiau karininko tiesioginiam vadui. Tiesioginis vadas teikia informaciją apie sau pavaldžių karininkų gebėjimus, norus, jų vertinimo atestacijas, įvairių fizinių, taktinių, kovinių testų rezultatus, siunčia pageidavimus dėl karininkų kursų baigimo, teikia prašymus suteikti aukštesnį karinį laipsnį, paskatinti, perkelti į kitas (aukštesnes arba to paties lygio) pareigas personalo skyriui ir

aukštesniam vadui. Remiantis II mechanizuotosios pėstininkų kuopos vado pareigiais nuostatais, *jis yra atsakingas už šiuos dalykus susijusius su karjera*: „organizuoja ir vykdo padalinio karių mokymą“, „planuoja ir administruoja kuopos personalą bei teikia pasiūlymus bataliono vadui“ [1; MPK nuostatai, p. 1-4].

**3. Aukštesnysis vadas.** Kariuomenėje lemiamą sprendimą dėl karininko karjeros turi nuspręsti padalinyje, šiuo atveju KM HB, esantis aukščiausias vadas (pvz. būrio vado siuntimas mokytis į Fizinio rengimo instruktoriaus kursus. Tiesioginiam vadui – Kuopos vadui, pateikus poreikį personalo skyriui, personalo skyrius parengia įsakymą dėl vykimo į kursą ir galiausiai aukštesnysis vadas – Bataliono vadas, peržiūrėjęs parengtą įsakymą jį patvirtina parašu ir karininkas turi oficialų nurodymą dalyvauti kurse). Taip pat viena iš sunkiausių aukštesnio vado atsakomybių karjeros klausimu yra parengti ilgalaikį 3-6 metų karininkų rotacijos ir karjeros planą. Aukštesnysis vadas turi numatyti kokias Bataliono karininkų pareigybines pozicijas galės užimti perspektyvus žemesnių karinių laipsnių (ltn., vyr. ltn., kpt.) karininkai ir į kokius dalinius reikės rotuoti perspektyvius aukštesnių laipsnių (kpt., mjr.) karininkus. KM HB aukštesniojo vado – Bataliono vado, vienas iš uždavinių rūpintis personalo politika, į ją įeina karininkų, puskarininkų ir eilinių karių karjeros klausimai. *Bataliono vadas eidamas savo pareigas gali*: „teisės aktų nustatyta tvarka skatinti karius, skirti drausmines ir tarnybines nuobaudas“, „teisės aktų nustatyta tvarka suteikti kariams karinius laipsnius“, „savo kompetencijos ribose teisės aktų nustatyta tvarka skirti į pareigas ir iš jų atleisti jo žinion paskirtus karius ir darbuotojus, skirti jiems tarnybinius atlyginimus ir kitas išmokas“ ir pats „kelti kvalifikaciją ilgalaikiuose ir trumpalaikiuose KAS organizuojamuose kursuose, taip pat kitų užsienio šalių organizuojamuose kursuose“. Puskarininkų ir eilinių karjeros klausimus spręsti Bataliono vadui padeda Bataliono vyr. puskarininkis [8; Bendrosios nuostatos, p. 1-4], [2; p. 1-4].

**4. Karjeros siekiantis karininkas.** Didžiausią svarbą reikėtų teikti pačiam karininkui, kuris planuoja savo karjerą, domisi jo pareigybei „priklausančiais“ kursais, ieško naujų karjeros perspektyvu, tinkamai ir iniciatyviai atlieka jam pavestas pareigas, yra gerai įvertintas tiesioginio ir aukštesnio vado, neturi nusižengimų nei darbovietėje, nei už jos ribų, ir visus savo pageidavimus paskirtu laiku pateikia savo tiesioginiam vadui. Taip pat svarbu, kad karininkas siektų savo karjeros ne tik Valstybės – kariuomenės teikiamomis galimybėmis, bet ir investuotų savo lėšas ir laiką į kursus, seminarus, paskaitas, kurios yra rengiamos privačių organizacijų.

**Personalo ugdymas ir kvalifikacija.** Kiekviena karininko pareigybinė pozicija KM HB turi savo pareigybinius nuostatus, kuriuose tiksliai išrašyti išsilavinimo, karinio laipsnio, sveikatos grupės, slaptumo lygio reikalavimai, atsakomybės, pareigos ir teisės. Siekiant turėti kvalifikuotą personalą, karininkai yra siunčiami į pagrindinius pareigybiniuose nuostatuose išrašytus kursus ir į papildomus su karininko darbo specifika susijusius kursus Lietuvoje ir užsienyje. KM HB, atsižvelgdamas į savo ilgalaikius tikslus ir karininkų mokymo poreikius, rengia karininkų, puskarininkų ir eilinių metinius

mokymo planus, nustato prioritines mokymo grupes (dažniausiai prioritetas yra skiriamas II MPK, rengiančiai profesinės karo tarnybos kariams).

Pagrindinės karininkų mokymo įstaigos yra Gen. Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Sausumos pajėgų Juozo Lukšos mokymo centras, Lietuvos puskarininkų mokykla ir Gen. Adolfo Ramanausko karinio rengimo centras. Kiekvienas batalionas priklausantis Mechanizuotojai pėstininkų brigadai „Geležinis Vilkas“, tarp jų ir KM HB, siunčia jai savo karininkų kursų poreikius ateinantiems metams, tada einančių metų gale yra patvirtinamas arba atmetamas siūstų karininkų sąrašas ir ateinančiais metais karininkai dalyvauja karjeros ar kituose specifiniuose kursuose. Kursai yra įvairūs, prieduose pateikiamas Karininkų karjeros kursų klasifikatorius (10 priedas) [12; p. 1-6].

**Personalo vertinimas.** Karių, karininkų vertinimo atestacija (7 priedas) per pastaruosius 3 metus dažnai kito, KM HB naudojami naujausia vertinimo forma ir vertinimo tvarka. Reikia paminėti, kad nuo 2015 m. liepos 21 d. įsigaliojus naujai vertinimo tvarkai, karininkų atestacijų poreikis KM HB ženkliai sumažėjo, tačiau karininkų kilimas į aukštesnes pareigas per paskutinius 3 metus siekia beveik daugiau nei 30 proc. (žiūrėti 8 lentelę).

8 lentelė. Duomenys apie karininkų vertinimą KM HB, 2014-2016 m.

Metai	Karininkų skaičius / vertinimai	Vertinimo skalė ir atliktų įvertinimų skaičius					Perkelta į aukštesnes pareigas
		Puikiai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Nepatenkinamai	
2014	27 / 27	7	10	9	1	-	20
2015	24 / 18	Nebeliko tokio vertinimo	10	6	1	1	9
2016	24 / 6		6	-	-	-	7

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Personalo valdymo informacinės sistemos (PerVIS) duomenimis, žiūrėta 2016-11-10.

**Nuobaudų skyrimas.** Nuobaudų skyrimas KM HB karininkams yra labai retas reiškinys. Pastebima tendencija, kad daugelis karininkų yra motyvuoti, tinkamai atliekantys pareigas kariai ir lyginant su eilinių ir puskarininkų karių grupėmis, nuobaudų skyrimas žymiai skiriasi. Išanalizavus 2014-2016 m. duomenis, *eilinių ir puskarininkų grupei buvo skirta 44 drausminės nuobaudos*, pagal Lietuvos kariuomenės Drausmės statutą, kai tuo tarpu *karininkams vos 2 drausminės nuobaudos*. Apklausti KM HB karininkai nuobaudų skyrimą karininkams įvardijo kaip labai sudėtingą procesą. Pasak jų, yra labai sudėtinga skirti nuobaudą karininkui, nevykdančiam arba netinkamai vykdančiam savo pareigines funkcijas, nes labai sunku įvertinti ir užfiksuoti karininko atliktą darbą. Tad galima daryti išvadą, kad tai daro didelę įtaką karininko karjeros progresui, nes jam nebūtina labai gerai vykdyti savo pareigų, tačiau jis vis vien gali pereiti į aukštesnes pareigas ar gauti aukštesnę karinį laipsnį [90; žiūrėta 2016-11-10].

Išanalizavus Karaliaus Mindaugo husarų bataliono vidinius dokumentus, atsižvelgiant į personalo specialistų nuomonę ir remiantis Lietuvos kariuomenės dokumentais susijusiais su karjeros

procesų valdymu pastebimos šios tendencijos: 1) didelė Kariuomenės ir bataliono struktūra įtakoja karininkų skatinimo, perkėlimo į kitas pareigas, rotacijos, drausminių nuobaudų, kvalifikacijos suteikimo galimybes; 2) batalione nėra užtektinai personalo specialistų, kad būtų pagal reikalavimus atliekamos personalo valdymo procedūros ir visos funkcijos išrašytos pareiginėse funkcijose; 3) kas metai vis didėjantis karių skaičius sudaro papildomus sunkumus vadovaujančio personalo apmokymams, siuntimui į kursus, seminarus ir kitus mokslus; 4) karininkai ženkliai mažiau daro drausmės pažeidimų nei eiliniai ir puskarininkiai. Pagrindinės taikomos drausminės nuobaudos yra atleidimas iš tarnybos ir tarnybinio atlyginimo sumažinimas. Svarbu paminėti tai, kad karininką sunku įvertinti „nepatenkinamai“ ar „patenkinamai“, nes jo atlikti darbai pagal esamą „Kario tarnybos vertinimo anketą“ yra sunkiai pamatuojami ir sudaro ginčytinas situacijas; 5) jaunesniųjų karininkų (ltn., vyr. ltn., kpt.) įvertinimas tolimesnei karjerai daro labai nedidelę įtaką.

### 3.2. Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti kaip Karaliaus Mindaugo husarų batalione yra vykdomas karininkų karjeros procesų valdymas, šioje organizacijoje buvo vykdomas tyrimas, skirtas karininkų karjeros procesų valdymui ištirti.

**Tyrimo metodas.** Magistro baigiamojo darbo iškeltam tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas, kuris sudaro sąlygas, anot Tidikio R., siauriau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suprasti nagrinėjamą reiškinį [70; p. 355-358]. Kokybinis tyrimas skirtingai nei kiekybinis, leidžia daugiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. O kiekybinis tyrimo metodas daugiau orientuotas į reiškinio paplitimo ištyrimą. Pagal Bailey W. G., pagrindinis skirtumas tarp kokybinio ir kiekybinio metodo yra apimties ir gilumos aspektuose. Kiekybinis metodas orientuojasi į didesnę tiriamųjų imtį, yra apklausiamas didžiulis kiekis respondentų, nes taip siekiama parodyti socialinio reiškinio išplitimą, o atliekant kokybinį tyrimą norima parodyti tą patį reiškinį, tik labiau įsigilinus į „tiriamųjų akis ir jausmus“ [22; p. 294-295].

**Tyrimo imtis ir tiriamieji.** Tiriamaisiais pasirinkti asmenys, tiesiogiai atliekantys darbo funkcijas susijusias su darbe nagrinėjama tematika ir turintys daugiausiai žinių. Tai ekspertai, kurie organizacijoje geriausiai išmano analizuojamą temą bei turi tiesioginį santykį su savo asmeninės ir kitų žemesniųjų karininkų, bei pavaldžių karių karjeros procesų valdymu, jų planavimu. Buvo pasirinkti kriterijai, kurie leido atrinkti respondentus ir juos paskirti į tyrimo ekspertų grupę, tai yra užimamos pareigos, tapimo karininkų būdas, žinios-kursų baigimas, amžius, tarnybos patirtis, rotacijų tarp pareigų skaičius ir santykis su personalo administravimu Karaliaus Mindaugo husarų batalione.

Pagal Tidikį R., turbūt efektyviausias kokybinis tyrimo metodas yra interviu, kuris yra panašus į pokalbio metodą, tik konkretnis ir formalesnis. Išskiriamos įvairios interviu formos

(pagrindinės formos – struktūrizuotas interviu, pusiau struktūrizuotas interviu, restruktūrizuotas (laisvasis) interviu) [70; p. 464-467].

Tyrime dalyvaujantys ekspertai buvo apklausiami pusiau struktūrizuoto interviu metodu. Ekspertams buvo parengti klausimai, kuriuos jie turėjo atsakyti. Struktūrizuoto interviu metu nėra nustatytos tikslios klausimų sekos ir klausimų formuluočių, tyrėjas gali užduoti papildomus klausimus, gilintis į respondentų atsakymus, gali klausti prasmės to, kas buvo pasakyta, nukreipti kalbą jam norima linkme, ieškoti tam tikrų nenuspėjamų atsakymų, susigalvoti asmeninį pokalbio vedimo stilių. Struktūrizuotas interviu užtikrina laisvą komunikaciją tarp tyrėjo ir respondento, svarbiausia per daug nenukrypti nuo temos ir aptarti rūpimus klausimus. Dažniausiai tyrėjas neužduoda nesusijusių klausimų, bet jis bent kurio metu gali nuspręsti plačiau nagrinėti klausimus, iškilusius interviu metu, nors jų ir nebuvo klausimų schemeje. Nors šis interviu tipas ir turi nustatytus rėmus, tačiau jam būdingas mobilumas, komunikabilumas ir lankstumas.

**Tyrimo respondentai (ekspertai) ir tyrimo imtis.** Tyrime dalyvavo 11 Karaliaus Mindaugo husarų bataliono ir jo teritorijoje dislokuotų padalinių karininkų (10), puskarininkų (1) – ekspertų. 4 ekspertai buvo pasirinkti iš Valdymo-administracijos padalinio – Bataliono štabo, 3 ekspertai iš Vykdančiųjų padalinių – Manevrinių kuopų, 2 ekspertai tapę karininkais baigę Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus ir 2 ekspertai iš KM HB teritorijoje dislokuoto medicininės paramos padalinio. Ekspertai tyrimui atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- 1) **Užimamos pareigos.** Būtinai tiesioginis vadovavimas pavaldiniams arba santykis su personalo administravimu.
- 2) **Tapimo karininku būdas.** Lietuvos karo akademijos baigimas, Užsienio karo mokyklos baigimas, Jaunesniųjų karininkų vadų mokymų baigimas, Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursų baigimas.
- 3) **Amžius.** Sudarytos amžiaus grupės: I – 25-30 m.; II – 30-35 m.; III – 35-40 m.; IV – 40 ir daugiau metų.
- 4) **Tarnybos patirtis.** Karininkai tarnaujantys ne mažiau 7 metų.
- 5) **Rotacijų tarp pareigų skaičius.** Karininkai, kurie oficialiai vykdė ne mažiau dviejų pareigų.

Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas ir duomenys apie atitikimą nustatytiems tyrimo kriterijams pateikti 9 lentelėje.

**Tyrimo metu keliamos hipotezės:** 1. Karininkų karjera vykdoma nesilaikant 2012 m. Karininkų karjeros koncepcijos patvirtintais reikalavimais ir nurodymais. 2. Lietuvos kariuomenė siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius neatsižvelgia į karininko asmeninės karjeros poreikius. 3. Karininkų karjeros vertinimas vykdomas neobjektyviai ir nesudaro įtakos karininko tolimesnei karjerai.

9 lentelė. Tyrime dalyvavusių ekspertų sąrašas

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris / amžiaus grupė	Eksperto kodas / Rotacijų skaičius	Perkėlimų į aukštesnes pareigas skaičius	Tapimo karininku būdas	Eksperto padėtis personalo karjeros procesų valdymo aspektu
KM HB Štabas (vadovybė – administracijos darbuotojai)	1. (III)	S1 (5)	7	LKA	Bataliono vadas
	2. (IV)	S2 (11)	15	LKA	Buvęs Bataliono vadas
	3. (II)	S3 (3)	7	LKA	Štabo viršininkas
	4. (III)	S4 (2)	4	-	Personalo skyriaus vyriausioji specialistė
KM HB Kuopų vadai (vykdantieji darbuotojai)	5. (III)	K1 (7)	9	LKA	I mechanizuotosios pėstininkų kuopos vadas
	6. (II)	K2 (3)	4	LKA	II mechanizuotosios pėstininkų kuopos vadas
	7. (I)	K3 (2)	2	LKA	Sunkiosios ginkluotės kuopos vadas
KM HB JKVM baigę karininkai	8. (II)	J1 (2)	4	JKVM	III MPK II mechanizuotojo pėstininkų būrio vadas
	9. (I)	J2 (2)	5	JKVM	Štabo S4 skyriaus logistikos karininkas
KM HB Specialiųjų karinių specialybių karininkai	10. (IV)	P1 (2)	2	KSPKPK	Panevėžio medicininės paramos vieneto vadas
	11. (II)	P2 (2)	2	KSPKPK	Panevėžio medicininio vieneto karo psichologas

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus, remiantis Personalo valdymo informacinės sistemos (PerVIS) duomenimis, žiūrėta 2016-11-10.

**Interviu klausimai.** Iš anksto parengta 12 atvirų klausimų, remiantis darbo pradžioje apžvelgta teorine literatūra ir atlikta lyginamąja analize. Interviu metu buvo pateikti klausimai (pilna struktūrizuoto interviu klausimų forma pateikiama 11 priede):

1. Trumpai apžvelkite savo karjerą Lietuvos kariuomenėje: kiek laiko tarnaujate, kokiame karjeros lygyje esate, kokiai karjeros kryptių grupei priklausote, kokio lygio parengimą dabar turite, ar per pastaruosius 2 metus buvote siunčiamas į kursus, kiek laiko Jūsų karinis laipsnis nepasikeitęs, kiek kartų per tarnybos laiką buvote perkeltas į aukštesnes pareigas, keliose skirtinguose daliniuose, įstaigose ar departamentuose teko tarnauti, koku būdu patekote į Lietuvos kariuomenę, tapote karininku?

2. Kaip Jūs suprantate sąvoką karjera? Ir sąvoką karjeros sistema?

3. Ar Jūsų organizacija siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius atsižvelgia ir į Jūsų asmeninės karjeros poreikius? Kodėl taip manote?



4. Kokių veiksmų imatės siekdami savo asmeninės karjeros?
5. Kokią, Jūsų manymu, įtaką padarė karininkų karjeros procesų valdymui nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių atėjimas į Lietuvos kariuomenę?
6. Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su karjeros procesų valdymu susiduria Karaliaus Mindaugo husarų batalionas?
7. Kokie, Jūsų manymu, karininkų karjeros procesų valdymo sistemos Lietuvos kariuomenėje privalumai ir trūkumai?
8. Ar „Karininkų karjeros koncepcija“ yra palanki efektyviam karininkų administravimui Lietuvos kariuomenėje įgyvendinti? Kodėl taip manote?
9. Kokios priežastys Jus labiausiai skatina siekti karjeros? Kokios karjeros skatinimo priemonės yra efektyviausiai taikomos Karaliaus Mindaugo husarų batalione? Ir kokių skatinimo priemonių trūksta?
10. Kaip matote savo karjerą išėjus į atsargą? Kokias galimybes pasiruošti karjeros pabaigai Jums suteikia organizacija?
11. Ką manote apie karininko/kario vertinimo atestaciją? Kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti karininko vertinimą?
12. Kaip reikėtų keisti karjeros procesų valdymo sistemą Lietuvos kariuomenėje, siekiant tarnautojų ir organizacijos veiklos efektyvumo? Koks karjeros procesų valdymo modelis būtų efektyviausias?

**Interviu organizavimas ir eiga.** Struktūrizuotas interviu vyko tokiais etapais:

1. Klausimų parengimas. Remiantis teorinę darbo medžiaga sudarytas pagrindinis klausimynas. Interviu eigoje buvo užduodami papildomi klausimai, kurie leido laikytis tyrimo tikslų.
2. Respondentų paieška. Atlikta tikslinė ekspertų atranka pagal nustatytus kriterijus.
3. Išankstinis respondentų informavimas. Interviu dalyviai susitikus tiesiogiai arba telefonu buvo informuoti apie interviu, jiems paaiškinti tyrimo tikslai, ekspertų atrankos kriterijai ir, kad interviu bus įrašomas į diktofoną, kad bus laikomasi konfidencialumo principo. Taip pat elektroniniu paštu pateiktas klausimynas. Svarbu paminėti tai, kad kokybinis tyrimas leidžia daugiau pasitikėti respondentais, kadangi respondentai yra iš pažįstamos darbo aplinkos ir vadovaujasi kariuomenės etikos principais.
4. Interviu su ekspertais. Interviu trukmė kito nuo 20 min. iki 1 val. Kadangi klausimus ekspertai jau žinojo ir buvo pasiruošę juos atsakyti, tai taupė laiką. Buvo taikoma laisva pokalbio forma, respondentai skatinami laisvai kalbėti karjeros tematika. Ekspertams ne visiškai atsakius į pateiktus klausimus arba nukrypstant nuo nagrinėjamos temos, buvo užduodami papildomi klausimai.

Statistiniai duomenys buvo suvedami, apdorojami, analizuojami naudojantis „Microsoft Word“ programa, o duomenys grafiškai pateikiami „Microsoft Excel“ programos pagalba.

### 3.3. Tyrimo rezultatų analizė

Šiame darbo poskyryje pateikiami apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatai pagal ekspertams pateiktus klausimus. Klausimai suformuluoti remiantis baigiamojo darbo turiniu, todėl pateiktoje analizėje yra nagrinėjamos temos teorinio pagrindimo išdavų. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami pateikiant siūlymus, kaip patobulinti Lietuvos kariuomenės karjeros procesų valdymą.

#### **Pagrindinės karininkų karjeros procesų valdymo problemos**

Atliekant tyrimą ekspertai noriai atsakinėjo į užduodamus klausimus, tačiau jau apklausiant pirmuosius ekspertus buvo pastebima, kad kai kurių ekspertų žinios susijusios su karjeros procesų valdymu yra ribotos. Ypač išryškėjo karininkų nuomonė, kad jų karjera daugiausiai turėtų rūpintis organizacija ir be jos tikslų nurodymų, karjeros krypties parinkimo, karininkai skiria mažai dėmesio savo asmeniniam tobulėjimui. Atlikus kokybinį tyrimą, galima išskirti tokias tiek Karaliaus Mindaugo husarų batalione, tiek Lietuvos kariuomenėje aktualias problemas:

- organizacijos požiūris į asmeninės karjeros poreikius (S2, K1, K2, K3, J1, J2, P2);
- karininko veiksmai siekiant asmeninės karjeros (S1, S2, S3, K1, K2, K3, J1, J2, P1, P2);
- personalo trūkumas (S1, S2, S4);
- karininkų profesinis ugdymas (S3, K1, P2, J1);
- karininkų rotacija (S2, S4, K2, J1);
- informavimas apie karjeros galimybes (S2, K2, J1);
- aukštesnių pareigų suteikimas (S1, K1, K2, K3, J1, J2);
- geriausių darbuotojų skatinimas siekti karjeros (S1, S2, S3, S4, K1, K3, J1, J2, P2);
- karininkų išleidimas į atsargą – pasiruošimas „antrajai“ karjerai (K1, J2, P2);
- karininkų vertinimas (S1, S2, J1, K1, K2, P1, P2);
- karjeros planavimas (S1, S2, S4, K1, K2, P1, P2).

#### **Karjeros ir karjeros sistemos apibūdinimas**

Analizuojant bendrą Karaliaus Mindaugo husarų bataliono karininkų ir personalo skyriaus darbuotojų nuomonę apie karjeros sampratą, daugelis teigė, kad *karjera – įvairių reikšmingų žmogaus socialinių vaidmenų seka, atsirandanti iš darbo, mokymosi ir saviraiškos veiklų bei apimanti asmens profesinį gyvenimą, aukštesnes pareigas ir pasiekimus darbe*. Kaip vienas iš svarbiausių karjeros sąvoką apibūdinančių reiškinių buvo „*perėjimas į aukštesnes pareigas*“, taip pat su karjera ekspertai susieja „*vadovaujančio darbo, atsakomybės, kompetencijos ir patirties*“ santykį (S1, S2, S3, K1, K2, K3, J2, P2). Taip pat ekspertai nurodė, kad karjeros sąvoka apibrėžia „*kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimas pasirinktoje veikloje ir tos veiklos teigiamas įvertinimas aplinkinių rate bei visuomenėje*“ (S4, J1, P1).

Karjeros sistema anot daugelio ekspertų yra „aiškiai apibrėžta tvarka ir kriterijais pakopų bei eiliškumo sistema, kaip ir kokių eiliškumu tobulinantis, kokias pareigybes užimant galima pasiekti aukštesnių pareigų ir galimybių“ (K1, K2, P1, P2). Vienas ekspertas teigė, kad „karjeros sistema yra personalo vadybos sritis numatanti įmonės ar organizacijos personalo mokymo ir sukauptos patirties darbe sąryšį su būsimomis pareigomis“ (J2), tai labai gerai parodo, kad organizacijoje vienas iš pagrindinių veiksnių yra personalo skyrius, kuris galima teigti, turi daugiausiai galių sėkmingai vykdyti darbuotojo karjerą. Karjeros sistema gali būti apibūdinama kaip sėkminga veikla, asmeninių arba organizacijos siekinių įgyvendinimo sistema, tiesiog pasisekimas gyvenime, kai viskas yra suprantamai apibrėžta, suplanuota ir to plano laikomasi, planas vykdomas bet kokiais būdais siekiant jį įvykdyti (S4, P2).

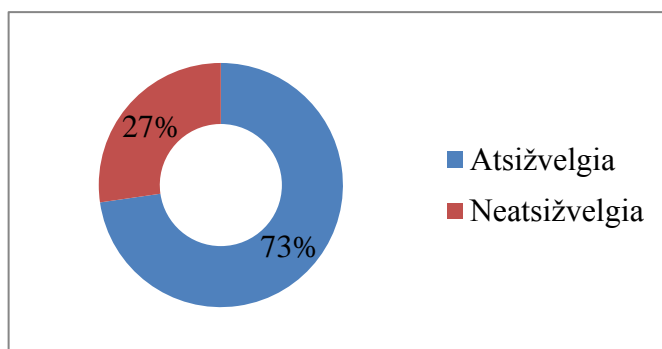
Verta paminėti, kad ekspertai S1, S2, K3 karjeros sistemą apibūdina kaip „sistemą maksimaliai išnaudojančią individo turimą kvalifikaciją, žinias ir potencialą, taip sudarant sąlygas vykdyti karjerą, kilti karjeros laiptais aukštyn, tokiu būdu užtikrinant darbuotojų motyvaciją ir ateities žinojimą“. Ekspertas S2 karjeros sistemą skirsto į 3 etapus: „1-as etapas: karjeros planavimas, minimaliai 5 metams į priekį; 2-as etapas: karjeros plano vykdymas su galimais nukrypimais; 3-ias etapas: karjeros plano vykdymo etapo vertinimas ir grįžimas prie pirmo etapo“, taip užtikrinamas nuolatinis ir nenutrūkstamas karjeros ciklas.

Apibendrinat galima teigti, kad Karaliaus Mindaugo husarų bataliono karininkai supranta kas yra karjera. Daugeliui ji asocijuojasi su vertikalia karjera, aukštesnio karinio laipsnio gavimu ir pakilimu į aukštesnes pareigas, kurių ir karinis laipsnis yra aukštesnis. Karininkai nenurodo, kad horizontali karjera, jiems yra karjera. Tad darytina išvada, kad perėjimas iš vienos pareigų į kitas, kuriose yra tas pats pareiginis laipsnis, kariuomenėje nėra vadinamas karjera, o tiesiog pozicijos pakeitimas. Kai kuriems karininkams tai reiškia net jų karjeros pažeminimą, jų pastangų neįvertinimą, kad nebuvo paaukštintas į aukštesnį pareiginį laipsnį turinčias pareigas. Kalbant apie karjeros sistemą, aiškiai matoma, kad ji turi būti aiški, konkreti, planuojama, nuolatos tobulinama ir stengiamasi jos laikytis. Ekspertai karjeros sistemą apibrėžia kaip aiškių pareiginių pozicijų, kriterijų, kursų poreikių sistemą, kurią organizacija ir karininkas įgyvendindamas gali sėkmingai siekti karjeros, ir ateityje geriausiai užimti aukščiausių kariuomenės vadų pozicijas.

### **Organizacijos požiūris į asmeninės karjeros poreikius**

Vienas iš svarbiausių dalykų individo karjerai yra organizacija, kurioje jis dirba, kuriai atstovauja, kuria pasitiki ir kuriai yra lojalus. Organizacijai vadovauja žmonės, kurie toje įmonėje dirbančius asmenis dažnai laiko tik darbo įrankiais skirtais pasiekti organizacijos tikslams. Kaip bebūtų, organizacija turi labai didelę reikšmę asmens karjerai, nes ji sudaro arba nesudaro sąlygų darbuotojui tobulėti, mokytis, kilti karjeros „lajptais“, gauti aukštesnį atlyginimą, geresnes socialines

garantijas ir pripažinimą visuomenėje. Išanalizavus ekspertų atsakymus, galima pastebėti, kad Karaliaus Mindaugo husarų batalionas atsižvelgia į asmeninius karininkų karjeros poreikius (S1, S3, S4, K2, K3, J1, P1, P2), taip nurodo net 73 % apklaustųjų, o 27 % nurodo, kad organizacija neatsižvelgia į jų asmeninę karjeros poreikius (žr. 15 pav.).



15 pav. Ekspertų pasiskirstymas pagal organizacijos atsižvelgimą į asmeninės karjeros poreikius (proc.)

Kad organizacija sėkmingai veiktų ir darbuotojai būtų motyvuoti, ji privalo atsižvelgti į asmeninius karjeros poreikius. Todėl ekspertai išskiria pagrindinius dalykus kaip Lietuvos kariuomenė ir KM HB atsižvelgia į jų poreikius:

- Rotacijos pasirinkimo galimybė (S1, S4, K3, P2);
- Duomenų apie karininko karjerą rinkimas ir sisteminimas (S4);
- Vadų prašymų dėl karininko tolimesnės karjeros svarstymas (S4);
- Kursų planavimas ir kvalifikacijos kėlimo galimybės (S4, P1, P2);
- Geriausių specialistų organizacijoje komplektavimas (J1, P1).

Kiekvieno karininko, kiekvieno asmens karjera yra individuali ir negali būti visiškai vienoda, todėl trečsdalis ekspertų teigė, kad į jų asmeninę karjerą nėra atsižvelgiama ir nurodė priežastis kodėl taip daroma:

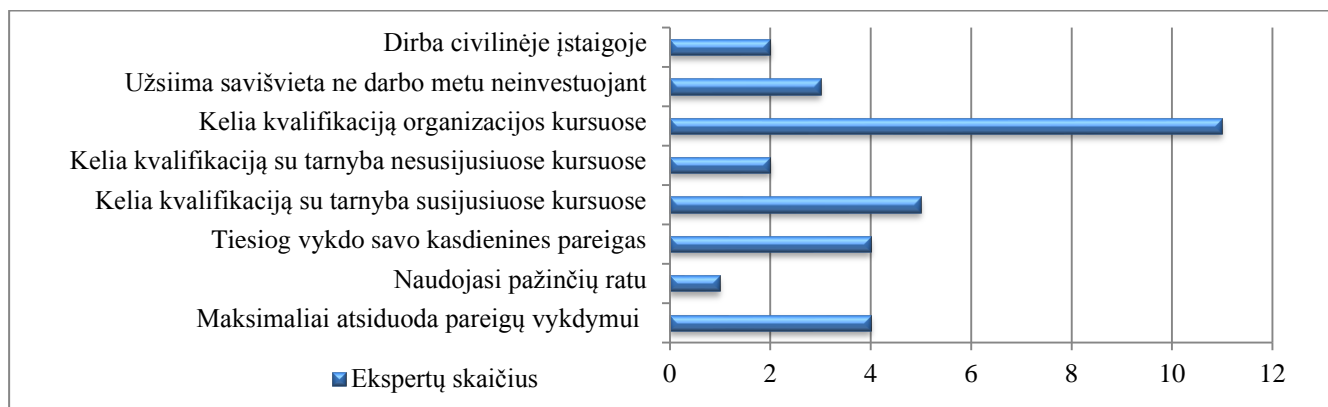
- Nėra apibrėžtos karjeros sistemos ir jos etapų (S2);
- Netinkama siuntimo į kursus tvarka (K1, J2);
- Vertinimo atestacijos ignoravimas (K1);
- Trumpalaikiai organizacijos tikslai (K1);
- Į laisvas karininkų pozicijas skiriami karininkai atsitiktine tvarka, neįvertinus jų gebėjimų vykdyti būsimas pareigas (K1);
- Organizacijos tikslai nesutampa su asmeniniais tikslais (K2);
- Skiriamos užduotys nesusijusios su tiesioginėmis pareigomis (J2).

Kad ir didžioji dauguma ekspertų patenkinti, kad ir kaip organizacija atsižvelgia į jų nuomonę, tačiau oponuojančių ekspertų išskirtos priežastys verčia daryti išvadas, kad Lietuvos kariuomenė ir KM HB siekia trumpalaikių tikslų, nėra numatyta aiški karjeros sistema ir jos vykdymo etapai, kurie būtų susieti su vertinimo ir siuntimo į kursus tvarka. To pasakoje į laisvas karininkų

pozicijas yra paskiriami karininkai be reikiamos patirties. Taip pat dažnai karininkams skiriamos užduotys būna nesusijusios su jų tiesioginėmis pareigomis, o būna bendro pobūdžio arba paskiriamos jaunesniam karininkui.

### Karininko veiksmai siekiant asmeninės karjeros

Individo noras siekti karjeros, plano turėjimas ir jo laikymasis yra pagrindas jo sėkmei gyvenime. Žinoma, daug papildomų faktorių, kaip šeima, draugų ir pažįstamų ratas, laimėjimai loterijose, netikėti darbo pasiūlymai, daro nemažą įtaką karjeros planui ir jo įgyvendinimui. Tyrime dalyvavę ekspertai nurodė 8-ius pagrindinius veiksmus, kuriuos jie atlieka siekdami savo asmeninės karjeros (žr. 16 pav.). Pagrindinis asmeninės karjeros siekimo, visų ekspertų išskirtas, veiksmas yra kvalifikacijos kėlimas organizacijos siunčiamuose kursuose. Pastebima, kad visi karininkai specialiai nevengia vykimo į organizacijos siunčiamus kursus, mokymosi juose ir jų baigimo, nors ir yra informuoti, kad baigę kursus turės prisiimti daugiau atsakomybės, turės atlikti daugiau funkcijų, kurios nebus papildomai apmokamos. Lyginant su eilinių ir puskarininkių kastomis, tai šiose kastose labai dažnai pastebimas nenoras vykti į kursus, atsakomybės vengimas, nenoras siekti karjeros ir tobulėti su tarnybas susijusiuose dalykuose.



16 pav. 8 pagrindiniai karininkų veiksmai siekiant asmeninės karjeros

Matoma gera tendencija, kad net apie 45 % karininkų kelia savo kvalifikaciją su tarnyba susijusiuose kursuose investuodami savo asmenines lėšas (S4, J1, J2, P1, P2). Kadangi karininkų specialistų „*asmeninė karjera daugiausia priklauso nuo jų profesinės kvalifikacijos bei organizacinių – administracinių sugebėjimų, tad specialistai didelę laiko dalį skiria profesinės kvalifikacijos ugdymui (kursams, konferencijoms, paskaitoms, darbui civilinėje gydymo įstaigoje) bei savo administracinių organizacinių gebėjimų tobulinimui*“ (P1). Verta paminėti, kad 4 ekspertai išskyrė, kad „*maksimalus atsidavimas užimamų pareigų vykdymui yra pagrindas, siekiant asmeninės karjeros*“ (S1, S2, S3, K2). Tačiau, taip pat 4 ekspertai nurodė, kad jie tiesiog vykdo savo kasdienes pareigas ir nesiima papildomų veiksmų asmeninės karjeros siekimui. Viena iš šio reiškinių priežasčių yra seniau atlikto darbo neįvertinimas, atsiradusi demotyvacija, netinkami paskyrimai į pareigas, neatsižvelgta į

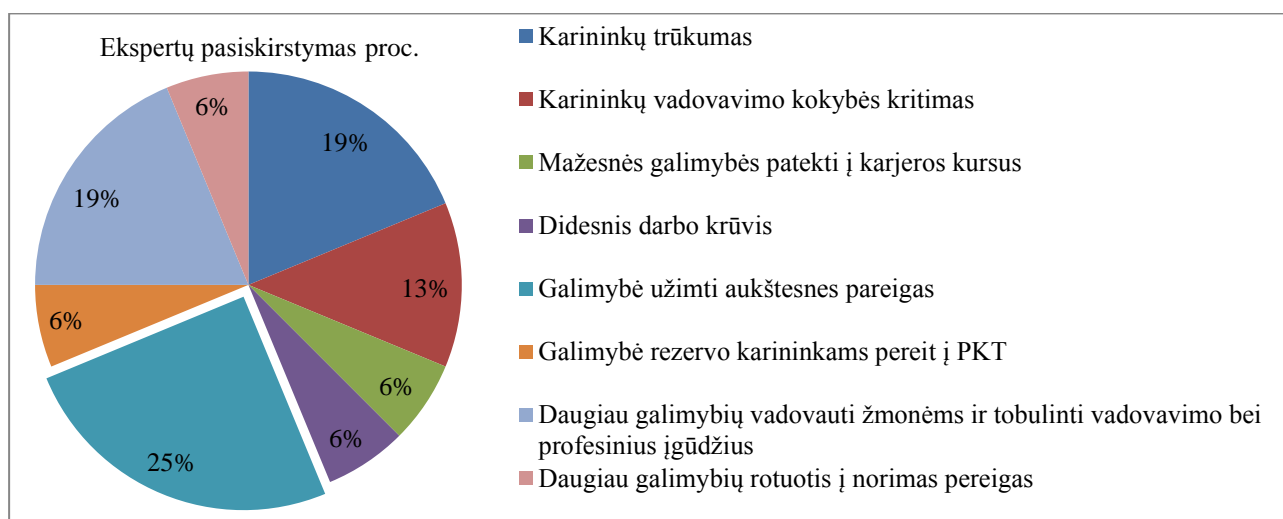
karininkų nuomones prieš atliekant rotacijas. Girdima labai daug kalbų, kad aukštesnės pareigos ir geresnės darbo vietos yra gaunamos arba „susiderinamos“ pažinčių pagalba, pasitelkus aukštesnių karinių laipsnių karininkus, kurie propaguoja atitinkamą asmenį. Tačiau interviu metu tik vienas ekspertas prasarė, kad siekdamas savo asmeninės karjeros naudojasi savo pažinčių ratu (S2). Verta paminėti, kad šio eksperto patirtis, tarnybos laikas, rotacijų, perkėlimų į aukštesnes pareigas skaičius, karinis laipsnis, buvo didžiausi iš visų tyrime dalyvavusių ekspertų.

Analizuojant ekspertų nuomones pastebėta, kad į savo asmeninį tobulėjimą investuojant savo asmenines lėšas ir asmeninį laiką ne darbo metu labiau linkę karininkai, kurie tapo KAS nariais jau įgiję aukštesnį išsilavinimą ir turintys patirties dirbant ne statutinėje organizacijoje. Taip pat šie karininkai, pagal medicininį išsilavinimą turintiems karininkams teises, darbuojasi civilinėse įstaigose – ligoninėse. Tai jiems leidžia neatsiskirti nuo visuomenės, žinoti naujausias visuomenės realijas, mokėti bendrauti ir konkuruoti civilinėje darbo rinkoje. Suteikti leidimą dirbti antrą darbą ir kitiems Lietuvos kariuomenės kariams jau keletą kartų svarstė LR Seimas, tačiau siūlymas buvo atmestas. Kaip matome, šis medicinos srities karininkų pavyzdys puikiai veikia ir leidžia įgyti gana daug reikiamos patirties ne tik karinėje tarnyboje, tačiau ir padedant visuomenei.

### **Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių atėjimo į Lietuvos kariuomenę įtaka karininkų karjeros procesų valdymui**

Nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba arba seniau vadinta šauktinių tarnyba Lietuvos kariuomenėje buvo pradėta vykdyti 1991 metais ir vykdyta iki 2009 metų. Nuo 2009 metų Lietuvos kariuomenės modelis, LR Seimo nutarimu, buvo pakeistas į profesionalios kariuomenės modelį, kuriame tarnauja tik profesinės karo tarnybos kariai. Tačiau 2015 metais LR Seimas nutarė atkurti šautinių tarnybą, jų kvietimą ir prievolę tarnauti. Tai padarė didžiulę įtaką ir Lietuvos kariuomenės PKT personalui, ypačiai karininkų luomui. Kaip palyginimui dar 2000-2005 metais Lietuvos karo akademiją (LKA) baigdavo apie 100-200 kariūnų, kurie po 2-ų arba 4-ių studijų metų tapdavo karininkais ir gaudavo leitenanto karinį laipsnį. Nuo 2005 metų kariūnų skaičius buvo pradėtas stipriai mažinti, ko pasakoje nuo 2008 metų iki dabar jis tėra apie 50 kariūnų, tai reiškia, kad tiek karininkų papildoma kariuomenę kiekvienais metais. Na neskaitant dar kelėtos karininkų, kurie į kariuomenę ateina baigę Specialiųjų karinių specialybių ir Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus. Remiantis ekspertų apklausa išsiskyrė dvi nuomonės: pirmoji – NPPKT grąžinimas sukėlė daug iššūkių kariuomenei; antroji – kad suteikė dideles galimybes daugeliui karininkų dirbti su personalu ir greičiau kilti karjeros laiptais (žr. 17 pav.). Kalbant apie pirmąją nuomonę, tai ekspertai kaip didžiausius iššūkius iškėlė „staigaus karių skaičiaus padidėjimo sukeltą didelį karininkų trūkumą (S1, S3, S4) ir nurodė, kad „daugelis jaunų karininkų buvo staiga paskirti į aukštesnes pareigas, kurioms jie dar nėra pasiruošę“ (S1, S4). Taip pat labai svarbų dalyką ir vis didėjančią kariuomenės problemą atskleidė ekspertas J1,

nurodydamas, kad „sumažėjo žemiausių – jaunesniųjų karininkų, tai yra leitenantų ir vyresniųjų leitenantų, siuntimas į karjeros kursus, nes dažniausiai šia galimybe naudojasi naujai paskirti padalinių vadai“, jau pasiekę kapitono ir aukštesnį karinį laipsnį. Šioje vietoje matoma didelė kvalifikacijos tobulinimo atskirtis, nes karininkas, baigęs karo akademiją ar Jaunesniųjų karininkų vadų mokymus ir atėjęs į profesinę karo tarnybą iki kol pasiekia kapitono karinį laipsnį (greičiausiai per 5-ius metus) nėra siunčiamas į jokių karjeros kursus, kartais išvis į jokių kursus, ir tik tada kai jis užima aukštesnes pareigas, jis siunčiamas į kursus, kurie jam jau yra nebeaktualūs, nes jis jau vykdo kitokias funkcijas. Žinoma buvo išreikšta nuomonė, kad padidėjęs karių skaičius sudaro didesnę darbo krūvį (P2), didesnę stresą tarnybos vietoje, daugiau problemų su karių aprūpinimu ir mokymu, nei buvusiam profesionaliosios kariuomenės modelyje.



17 pav. NPPKT karių grąžinimo į tarnybą Lietuvos kariuomenėje pasekmės karjerai

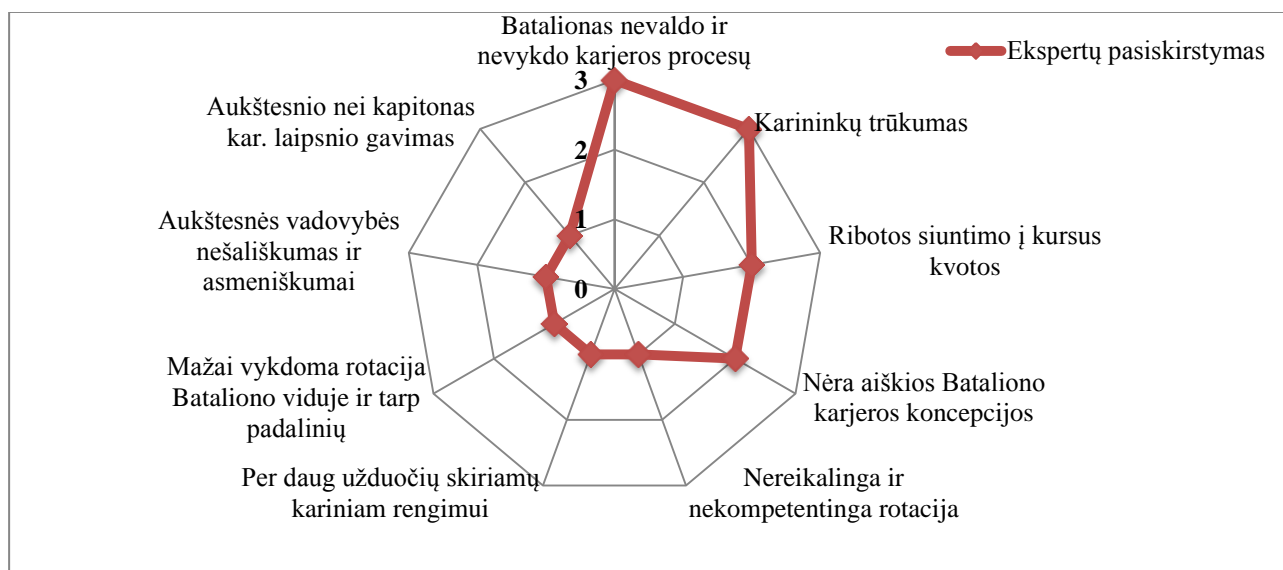
Aptariant antrąją nuomonę – didesnės galimybės, net 25 % balsų, iš visų paminėtų NPPKT grąžinimo pasekmių, surinko faktas, kad NPPKT grąžinimas „karininkams sudarė sąlygas greitesniam karjeros įgyvendinimui“ ir aukštesnių pareigų užėmimui, karjeros „šuoliui aukštyn“ (S2, S3, S4, K3). Be abejo, „daugiau karininkų kildami karjeros laiptais turės galimybę (savo ar ne savo noru) pabūti kuopos vado pozicijoje ir pavadovauti 150-imt ir didesniam karių padaliniui, dirbti su žmonėmis, tobulinti vadovavimo įgūdžius“ (K1, K2, P1). Tarp prieš tai minėtų iššūkių galima matyti sąryšį su tokiomis galimybės, kaip: „atsirado poreikis kviesti karininkus iš rezervo karininkų“ (S4) bei „atsivėrė daugiau galimybių rotacijoms į norimas pareigas, vietas įgyti ir panaudoti savo žinias“ (K3).

Galima teigti, kad nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos (NPPKT) grąžinimas Lietuvos Respublikai užtikrina ne tik didesnę apmokytų elgtis karo atvejų žmonių skaičių, tačiau ir papildomai sudaro sąlygas Lietuvos kariuomenei plėstis, didinti savo pajėgumus ir investicijas. Dėl to karjeros procesų valdymas taip pat tampa žymiai sudėtingesnis, tačiau dinamiškesnis ir palankesnis kiekvienam karininkui, nes jis turi daugiau galimybių rinktis tolimesnes savo tarnybos vietas.

Padalinys, kuriame karininkas tarnauja dažniausiai yra linkęs jį išlaikyti kiek tik įmanoma ilgiau. Žinoma, atliekant ekspertų apklausą, buvo ir tokių nuomonių, kad NPPKT nepadarė jokios įtakos ir, kad „*tai jokia naujovė nepriklausomos Lietuvos kariuomenėje*“ (J2). Tačiau viešas gynybinių pajėgumų ir finansavimo didinimas, šauktinių karių eskalacija žiniasklaidoje ir visuomenėje tikrai aiškiai rodo, kad karininkams šiuo metu keliami dar didesni karjeros reikalavimai nei anksčiau.

### Lietuvos kariuomenės ir KM HB problemos, susijusios su karjeros procesų valdymu

Kiekviena organizacija, kuri turi personalą, nepaisant to ar toje organizacijoje yra 1 ar 3000 darbuotojų, vykdo arba privalo vykdyti tam tikrą karjeros procesų valdymą. Kaip bebūtų, net ir pačios geriausios ir perspektyviausios organizacijos susiduria su didesnėmis ar mažesnėmis karjeros procesų valdymo problemomis. Statutinės valstybės tarnybos institucijos turi aiškiai nubrėžtus karjeros rėmus, reikalavimus, tačiau jos nėra dinamiškos, lanksčios ir adaptyvios skirtingoms pareigoms. Atlikus ekspertų atsakymų analizę paaiškėjo, kad daugiausiai KM HB karjeros procesų valdymo problemų sudaro (žr. 18 pav.) tai, kad „*karininkų karjeros procesų batalionas praktiškai nevaldo*“ arba išvis „*net nesusiduria su problemomis, nes karjeros valdymo tiesiog nėra*“ (S1, K1, J2), jis nevykdomas. Lygiagrečiai iškeliama problema – karininkų trūkumas. „*Šiuo metu susiklosčiusi situacija yra tokia: kad gautum karininką iš kito dalinio, turi kažkokį karininką atiduoti mainais. Mūsų bataliono atveju, neturime ką duoti, tai negalime ir nieko gauti*“ (S1, S2, S4,).



18 pav. Pagrindinės karjeros procesų valdymo problemos

Karjeros siekimas keliant savo kvalifikaciją, turbūt yra pats paprasčiausias būdas organizacijai sužinoti, ką gali, kokias žinias turi, atitinkamas darbuotojas. Dažniausiai kuo didesnis kvalifikacinis darbuotojo lygis, išsilavinimas, tuo aukštesnes pareigas jis ir užima. Ekspertai nurodė, kad viena iš opiausių problemų yra „*ribotos karininkų siuntimo į kursus kvotos*“. Taip atsitinka todėl, kad yra „*didelė konkurencija išvažiuoti į karjeros ir specifinius kursus*“ (S4, P2). Lietuvos kariuomenė



yra KAS dalis. O kariuomenės mažas padalinukas yra Karaliaus Mindaugo husarų batalionas. Kaip bebūtų, ir mažas padalinys turi turėti aiškią vidinę karjeros sistemą, kurios, ekspertų nuomone, labai pasigendama KM HB (K2, J1). Tokias papildomas vyraujančias problemas kaip: „*neraikalinga ir nekompetentinga rotacija*“ (S2), „*aukštesnės vadovybės asmeniškumai, nešališkumo nebuvimas*“ (K3), „*aukštesnio karinio laipsnio nei kapitonas gavimas*“ (P2), „*daug karinio rengimo užduočių*“ (S2), „*rotacijų tarp kuopų ir padalinių Bataliono viduje trūkumas*“ (K2), pabrėžia karininkai ir ekspertai.

Taip pat buvo ekspertas (S3), kuris teigė, kad problemų batalione tiesiog nėra. Giliau išanalizavus eksperto karjerą, galima pastebėti, kad jam ji klostosi tikrai puikiai. Tad vėl galima grįžti prie išvados, kad nuomonė apie karjeros procesų valdymą dažnai susidaro nuo pačio individo, karininko turimos patirties. Vis gi daugumos ekspertų nuomonė atskleidė, kad būtina tobulinti karjeros procesų valdymą KM HB ir visoje kariuomenėje, nes mažos ir didelės statutinės organizacijos procesai yra labai panašūs ir aprašyti tik bendromis teisinėmis tvarkomis bei aktais.

### **Karininkų karjeros procesų valdymo privalumai ir trūkumai**

Tinkamas karjeros procesų valdymas suteikia didžiulį pranašumą ne tik darbuotojui, bet ir organizacijai. Karjeros procesų valdymo planas arba koncepcija darbuotojui sudaro sąlygas aiškiai suprasti ką jam reikia atlikti, kad būtų galima pakilti į aukštesnes pareigas, gauti didesnę atlyginimą ir toliau siekti karjeros. Tokio plano vykdymas organizacijai ir pačiam darbuotojui padeda žymiai greičiau suprasti kokius gebėjimus darbuotojas turi, ar bent jau jį galima planuoti į vienas ar kitas pareigas, ar jo turima kompetencija bus panašaus lygio su būsimos pozicijos keliamais reikalavimais, ar darbuotoją tiesiog reikia palikti tame pačiame karjeros lygyje, nes jis neturi reikiamų savybių, o einamas pareigas atlieka puikiai. Šių dienų privataus verslo sektorius puikiai išplėtojęs šią sistemą, nebėra taip stipriai atsižvelgiama į amžių, patirtį, o vertinami „šios minutės“ darbuotojo sugebėjimai. Tad jis šiandien gali būti vadybininko asistentas, o rytoj jau skyriaus vadovas. Analizuojant Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymą, buvo išskirti šie privalumai egzistuojantys Karaliaus Mindaugo husarų batalione (žr. 19 pav.):

- Stengiamasi išlaikyti įgytą karjeros kryptį (K3, J1, J2, P2).

Kiekvienas karininkas turi atitinkamą karjeros kryptį (pėstininko, logisto, inžinieriaus ir kt.), kuri yra įgyjama baigus specifinius tos srities kursus. Daugelis ekspertų pažymėjo, kad „*mažesniuose padaliniuose išlaikoma karjeros kryptis*“ (K3), dėl to yra užtikrinama karininko karjeros tęsa mėgstamoje srityje, gilinamos specifinės žinios ir ugdomas profesionalumas.

- Egzistuoja planas, kaip valdyti karjeros procesus (S1, J2, P1).

Patvirtintoje Lietuvos kariuomenės vado 2012 m. Karininkų karjeros koncepcijoje egzistuoja karjeros procesų valdymo principai, etapai, reikalavimai. Ekspertai sutinka, kad „*didžiausias*

*privalumas yra pats karjeros procesų valdymo sistemos buvimas“ (P1), tačiau jos vykdymas, plano laikymasis yra labai kompliktuotas.*

- Yra galimybė kilti karjeros „laiptais“ (J1, J2).

Statutinių organizacijų išskirtinis bruožas, kad visos jos turi karjeros laipsnių (šių atveju karinių laipsnių) sistemą. Remiantis teisinių aktų principais, kuo tarnautojas geriau dirba, atitinka keliamus reikalavimus, tuo daugiau galimybių jis turi kilti karjeros „laiptais“ – įgyvendinti vertikaliąją karjerą.

- Kompetentinga rotacija (S2, P2).

Rotacijos klausimas yra stipriai nagrinėjamas, kalbant apie karininko karjerą. Du ekspertai teigė, kad „*kompetentinga ir teisinga rotacija, padeda karininkui tobulėti ir suteikia žinių bei patirties*“ (S2). Rotacijos pagrindinis tikslas ir yra, suteikti karininkui naujos patirties, galimybę užimti aukštesnę poziciją, perduoti padaliniui jau įgytas žinias.

- Galimybė dalyvauti kursuose ir mokymuose Lietuvoje bei užsienyje (S4, K2).

Išanalizavus duomenis, matoma, kad ir Lietuvos kariuomenėje taikomas motyvacinis principas „Prisijunk prie kariuomenės ir pamatyk Pasaulį!“ (angl. „*Join the army and see the World!*“). Šis principas – posakis yra vienas iš pagrindinių II Pasaulinio karo laikotarpio JAV kariuomenės šūkių, siūlančių prisijungti prie tarnybos kariuomenėje. Lietuvos kariuomenė sudaro geras galimybes karininkams išvykti į tarptautines misijas (Afganistanas, Irakas, Kosovas, Malis ir kt.), taip pat dirbti su partneriais Lietuvoje ir užsienio šalyse, bei vykti į karjeros ir specifinius kursus vykdomus JAV, Norvegijoje, Vokietijoje, Danijoje.

- Mokamas pastovus atlyginimas (S4, P2).

Esant pastoviai kintančiai ekonominei situacijai Lietuvos kariuomenės karininkų atlyginimai vis dar sudaro sąlygas oriai gyventi šalyje. Todėl išėjimas iš tarnybos ankščiau laiko dėl finansinių paskatų karininkų tarpe pastebimas labai retai.

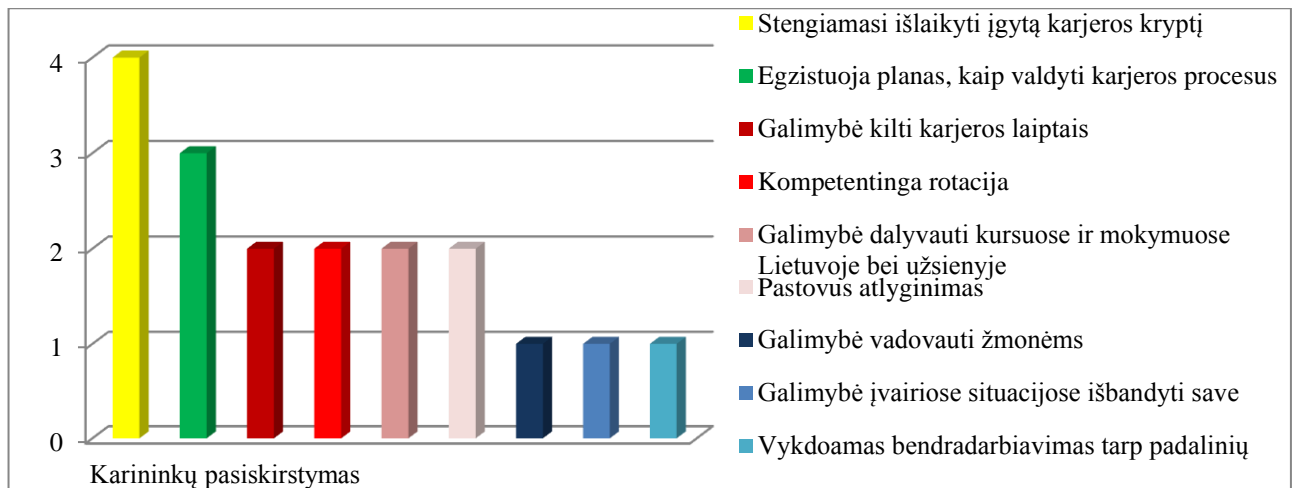
- Yra galimybė vadovauti žmonėms (S4).

- Yra galimybė įvairiose situacijose išbandyti save (K2).

Tarnyba kariuomenėje yra labai dinamiška, reikalaujanti daug fizinių ir protinių jėgų sąryšio atliekant įvairias karines užduotis. Todėl tinkamas karjeros valdymas sudaro „*dideles galimybes augti, tobulinti žinias ir išbandyti save įvairiose srityse*“ (K2).

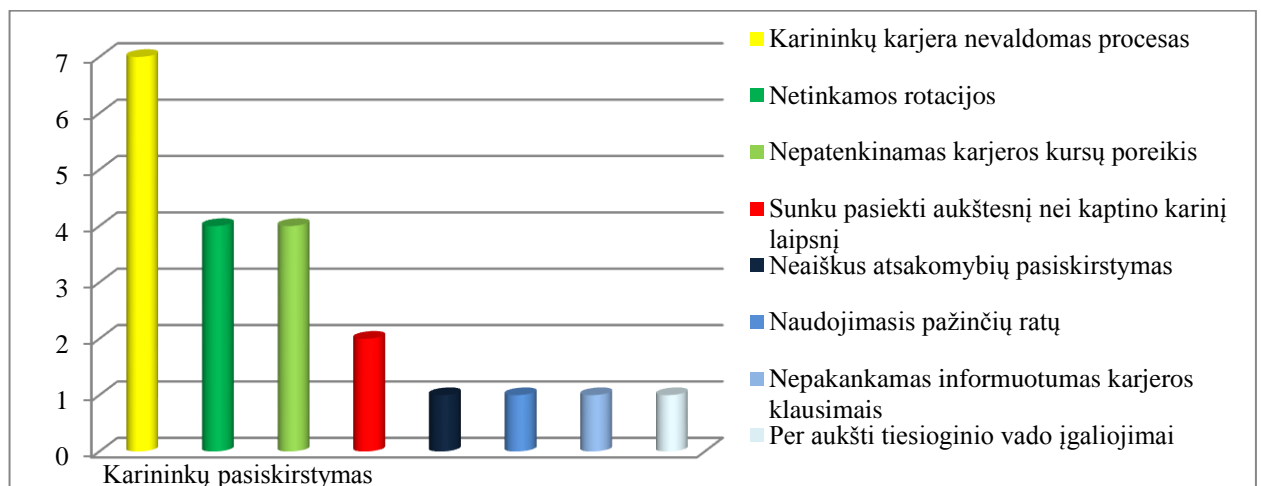
- Vykdomas bendradarbiavimas tarp padalinių (J2).

Plečiant karjeros siekimo ribas, sudarant sąlygas darbuotojams įgyti reikiamą ir norimą patirtį organizacijos vykdo ne tik vidinius paskyrimus, tačiau ir bendradarbiauja su kitose vietose esančiais organizacijos padaliniais. KM HB priklauso Motorizuotajai pėstininkų brigadai „Geležinis Vilkas“, kuri susidaro iš 5-ių batalionų – padalinių (žr. 13 pav.). Todėl dažniausias karininkų ir karių perkėlimas yra vykdomas tarp šių batalionų, taip išlaikant karininką toje pačioje brigadoje.



19 pav. Karininkų karjeros procesų valdymo privalumai Lietuvos kariuomenėje

Analizuojant Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymo trūkumus (žr. 20 pav.), pastebima, kad „*pats procesas yra tinkamas, bet mes nesugebame jo įgyvendinti*“ (S1). To rezultatas yra „*nevaldomas karininkų karjeros procesas, pasireiškiantis rotacija, kuri remiasi principu – gal pasiseks sekančiai pozicijai, o toliau visiška nežinia*“ (S2, S4, K1, K2, P1, P2).

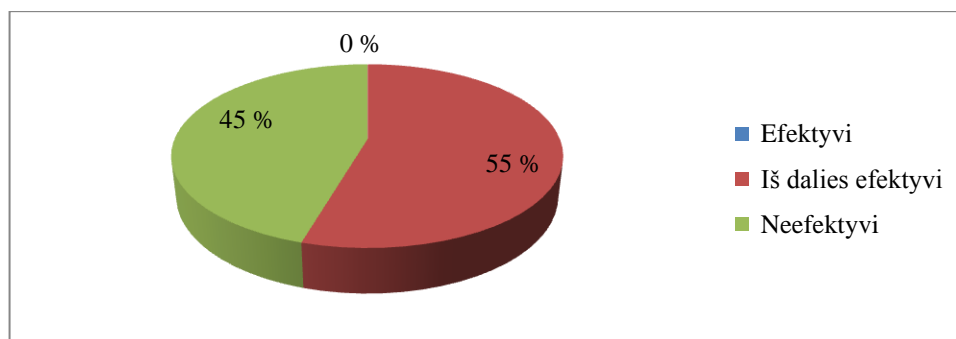


20 pav. Karininkų karjeros procesų valdymo trūkumai Lietuvos kariuomenėje

Toliau vykdant tyrimą paaiškėjo tokie trūkumai, kaip: „*netinkamos rotacijos*“ (S2, S4, K2, J1), „*nepatenkinamas karjeros kursų poreikis*“ (S3, K1, P2, J1), „*sunku pasiekti aukštesnį nei kapitono karinį laipsnį*“ (S4, P2), „*neaiškus atsakomybių pasiskirstymas*“ (K2), vyksta „*naudojimasis pažinčių ratu*“ (K3), suteikti „*per aukšti įgaliojimai tiesioginiam vadui*“ (J2). Verta paminėti, kad vienas ekspertas išskyrė „*nepakankamo informuotumo profesionalumo ugdymo klausimais*“ (J1) problemą, kas rodo, kad jaunesniųjų karininkų lygyje esti nepakankamo informuotumo karjeros klausimais problema.

## Karininkų karjeros koncepcijos įgyvendinimas Lietuvos kariuomenėje

Lietuvos kariuomenėje karininkų karjeros procesų administravimą nusako LR Seimo įstatymai, Krašto apsaugos ministro įsakymai, LK vado įsakymai ir atskirų padalinių vidinė standartizuotų veiklos procedūrų tvarka. Pagrindinis dokumentas, kuriuo vadovaujantis vadai ir personalo specialistai atlieka karininkų karjeros administravimą yra, jau anksčiau minėta, Karininkų karjeros koncepcija. Tyrimo metu nustatyta, kad šiuo metu 0 % ekspertų mano, kad Karininkų karjeros koncepcija yra visiškai palanki efektyviam karininkų karjeros valdymui (žr. 21 pav.). 55 % apklaustųjų nurodo, kad koncepcija iš dalies efektyvi (S1, S2, S3, K1, K3, J1). „Koncepcija yra gera, tačiau stringa jos vykdymas. Tikrai yra ne vienas pavyzdys, kai puikūs karininkai praleidžia progas užimti aukštesnes pareigas ar įgyti aukštesnio lygmens išsilavinimą tik dėl to, kad jie labai geri ir jų neišleidžiama į kursus, kitas pareigas. Tuo tarpu tie, kurie prastai dirba siunčiami į kursus mokytis arba perkeliami į kitus dalinius ir paprastai užima aukštesnes pareigas. Bėgant laikui jie įgauna pranašumą prieš pirmuosius“ (S1). Kad būtų galima pagerinti karjeros koncepcijos įgyvendinimo efektyvumą „reikėtų suteikti vienodas sąlygas mokytis ir tobulintis visiems karininkams“ (J1), atitinkantiems kursų keliamus reikalavimus. Taip pat, vieno eksperto buvo nurodyta, kad koncepcija vykdoma tik atliekant karininkų „administravimą ir apskaitą“ (S2), jokių papildomų asmeninių karjeros planų, ilgalaikio ir trumpalaikio planavimo nėra daroma, visa asmens karjera yra organizacijos ir karininko gebėjimų užmegzti pažintis, lygyje.



21 pav. Karininkų karjeros koncepcijos efektyvumo vertinimas (proc.)

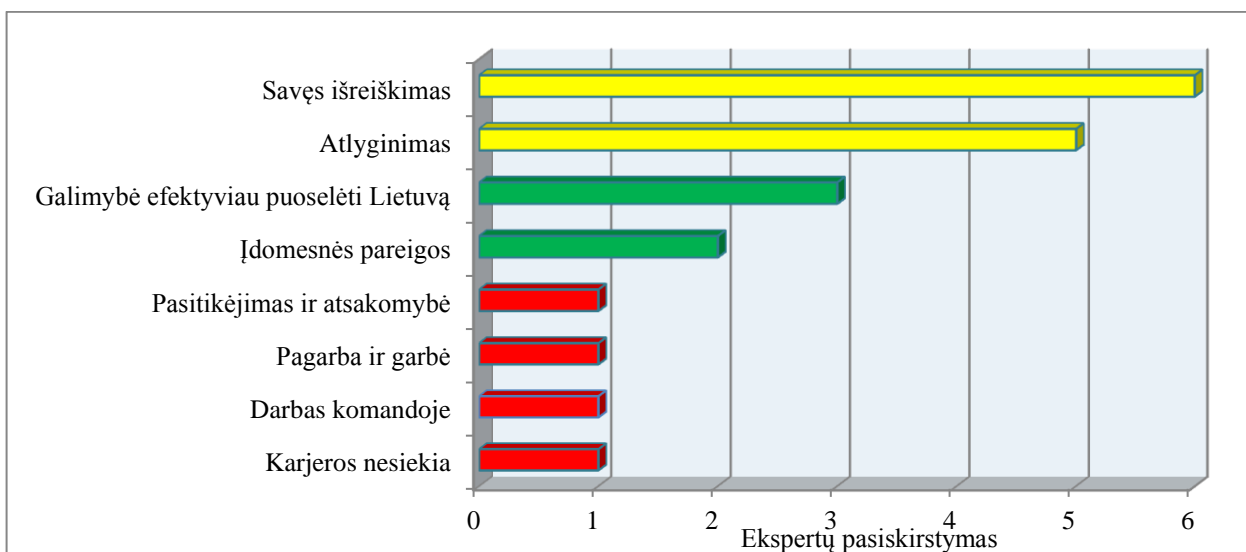
Net 45 % ekspertų nurodė, kad karininkų karjera vykdoma nesilaikant 2012 m. Karininkų karjeros koncepcijos patvirtintais reikalavimais ir nurodymais (S4, K2, J2, P1, P2). Koncepcija vykdoma neefektyviai, „ji nėra įgyvendinama. Tai tiesiog dokumentas, šablonas, kurio turėtų būti laikomasi, tačiau dėl karininkų stygiaus ir aukštesniųjų vadų norų, pažinčių, koncepcijoje išbrėžti reikalavimai yra apeinami“ (S4). Galima daryti išvadą, kad Lietuvos kariuomenėje trūksta vykdomojo ryšio tarp teisinio akto ir realių veiksmų įgyvendinimo. „Dabar niekas nevyksta pagal koncepciją griežtai, kaip turėtų vykti“ (K2), koncepcija turėtų nors 5 metus būti vykdoma be išlygų, kad būtų galima diskutuoti apie jos vertę ir daryti naujus pakeitimus. Tiriant karininkų specialistų karjerą, pastebėta, kad „karininkui specialistui koncepcija visiškai neefektyvi, kadangi specialistai nėra

*mokomi ar rotuojami pagal karjeros lygius. Konceptija pritaikyta daugiau mažiau tik pėstininkų krypties karininkams“ (P2).*

Tyrimu konstatuota, kad Karininkų karjeros koncepcija yra labai svarbus Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros dokumentas. Dokumente pabrėžiami principai daugiau taikomi pėstininkų karjeros krypties karininkams, tai rodo koncepcijos siaurumą ir lankstumo trūkumą. Dažniausiai nėra laikomasi karjeros koncepcijoje nurodytų reikalavimų, todėl ne visada sudaromos sąlygos įgyvendinti koncepcijoje numatytus karjeros vadybos finansinio racionalumo, lygiateisiškumo, kompleksiško, konkurencijos, nešališkumo, nuoseklumo, skaidrumo tikslingumo ir veiksmingumo principus [7; p. 3].

### **Karjeros siekimo priežastys ir skatinimo priemonių karjeros siekimui taikymas**

Baigiamojo darbo teorinėje dalyje buvo aprašytos dviejų tipų karjeros siekimo priežastys: pirmoji – vidiniai veiksniai, ir antroji – išoriniai veiksniai. Išanalizavus ekspertų pateiktus duomenis (žr. 22 pav.), aiškiai dominuoja vidinės priežastys, dėl ko karininkai siekia karjeros. Norint gerai jaustis darbo aplinkoje, išlikti motyvuotam ir suinteresuotam siekti karjeros, būtinai reikia „išreikšti save, kažką pakeisti, patobulinti bei perduoti savo žinias ir patirtį kitiems“ (S1, S3, K3, J2, P1, P2). Todėl ši priežastis ir dominavo ekspertų išsakytoje nuomonėje. Statutinių valstybės tarnybų, o ypač kariuomenės karininkams, yra būdingas patriotizmo šaliai jausmas – vertybė. Natūralu, kad tai pastebėta ir ekspertų atsakymuose. Trys ekspertai išskyrė, kad siekiant karjeros Lietuvos kariuomenėje jiems būdinga tai, kad „gali lengviau ir efektyviau nuveikti kažką naudingo Lietuvai“ (S1, S2, S4). Taip pat svarbūs vidiniai karjeros siekimo veiksniai karininkams yra: organizacijos „pasitikėjimas ir atsakomybės jausmas“ (K2) bei visuomenės, šeimos narių ir bendradarbių „pagarba“ (S2).

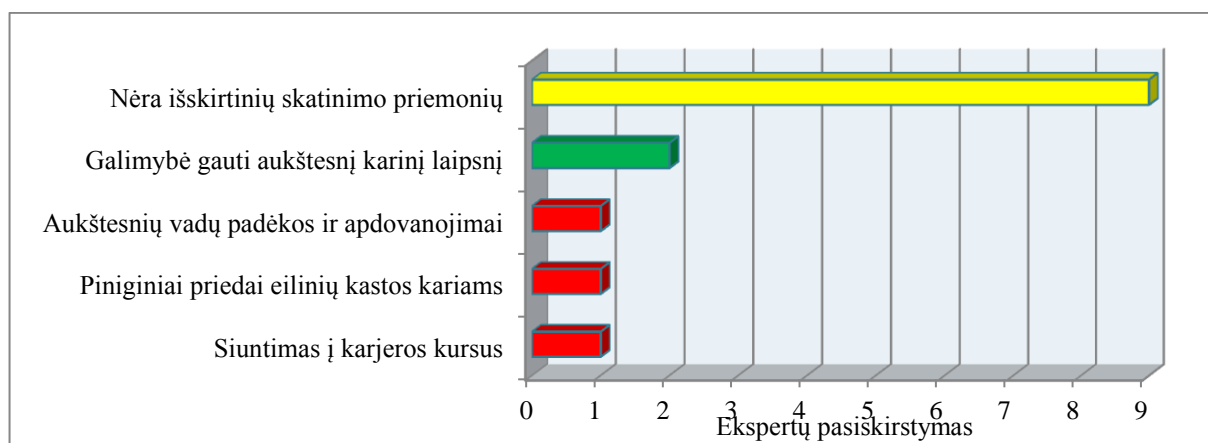


22 pav. Karjeros siekimo priežastys

Pagrindinis išorinis karjeros siekimo veiksnys buvo paminėtas „tarnybinis atlyginimas“ (S1, S2, S4, J2, P2). Greičiausiai šis veiksnys visuomenėje užima pirmąją ir nepralenkiamą vietą, dėl ko

siekiame karjeros. Prie išorinių veiksnių taip pat galima priskirti „įdomesnių pareigų siekimą“ (S2, P1) ir vis svarbesnių tampanti „darbo komandoje“ (S4) poreikį. Vienas ekspertas nurodė, kad nesiekia karjeros (K1), jo nuomone „geriau gyventi sėsliai, o ne rotuotis per visus padalinius siekiant aukštesnės karjeros ir nematant savo šeimos“.

Karaliaus Mindaugo husarų batalione karjeros skatinimas vykdomas laikantis bendros Lietuvos kariuomenės teisės aktų nustatytos tvarkos, nesistengiama išeiti iš „popieriuje“ nustatytų rėmų. Tad daugelis ekspertų ir nurodo, kad „su KM HB išskirtinėmis skatinimo priemonėmis nesusidūrė“ (S1, S2, S3, S4, K1, K3, J1, J2, P2). Tai rodo, kad batalione ir kariuomenėje yra taikomos pagrindinės karjeros skatinimo priemonės kaip: „galimybė gauti aukštesnį karinį laipsnį“ (S1, S4), galimybė gauti „aukštesnių vadų padėkas ir medalius už nuopelnus“ (S4), „esant galimybei siųsti karius į kursus“ (S4) ir „žemesnio lygio kariams skirti piniginius priedus pagal LK tvarką“ (galioja tik eilinių kastai) (S4) (žr. 23 pav.).



23 pav. KM HB naudojamos skatinimo priemonės siekti karjerai

Kad būtų galima pagerinti situaciją bent jau bataliono atsakomybės ribose, ekspertai pateikė keletą trūkstamų skatinimo priemonių:

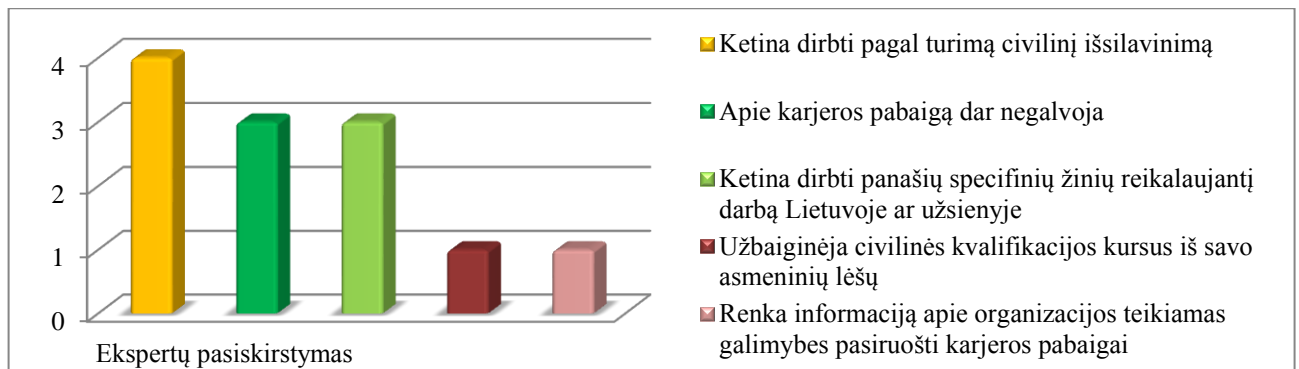
- Kiekvieno lygmens atsakomybių ir veikimo laisvės nustatymas, taip sudarant galimybę išreikšti save einamose pareigose (S1);
- Pateikti įsakymo siūlymą „Dėl piniginio tarnybinio priedo skyrimo tvarkos“ pakeitimo, sudarant sąlygas Bataliono vado nuožiūra skirti piniginius priedus geriausiems kariams, nenustatant jų karinio laipsnio ribos (S4);
- Bataliono vadovybei skirti lėšų vidinių Bataliono vado skatinimų, vardinėmis dovanomis, pirkimui (S4);
- Bataliono vadui griežčiau kontroliuoti tiesioginius vadus, kaip jie skatina savo pavaldiniais esančius karininkus (S4);
- Padalinių vadams vykdyti pokalbius karjeros klausimais, išsakant karininkų daromus trūkumus ir nurodant laiką trūkumams pašalinti (K2);

- Sudaryti sąlygas karininkui tarnauti mėgstamoje srityje ir norimoje vietovėje (K3);
- Aukštesniems vadams sistemingai ugdyti jaunesniųjų karininkų profesionalumą (J1);
- Geriausiai per metus ar pratybų metu įvertintiems kariams skirti papildomą laisvą nuo tarnybos dieną (P2).

Norint pakelti organizacijos kvalifikacijos, patirties ir motyvacijos lygį, dėl kiekvienos aukštesnės pareigybės užėmimo turi vykti konkurencinė kova. O kad būtų galima padidinti konkurenciją, individas turi suprasti ką jis gaus pasiekęs aukštesnes pareigas, prisiėmęs daugiau atsakomybės ar begalo puikiai atlikęs savo užduotis. Tad, kad būtų išlaikoma konkurencija ir motyvacija turi būti sukurta aiški karjeros siekimo skatinimo sistema ir ji veikti, o ne „gulėti popieriuje“.

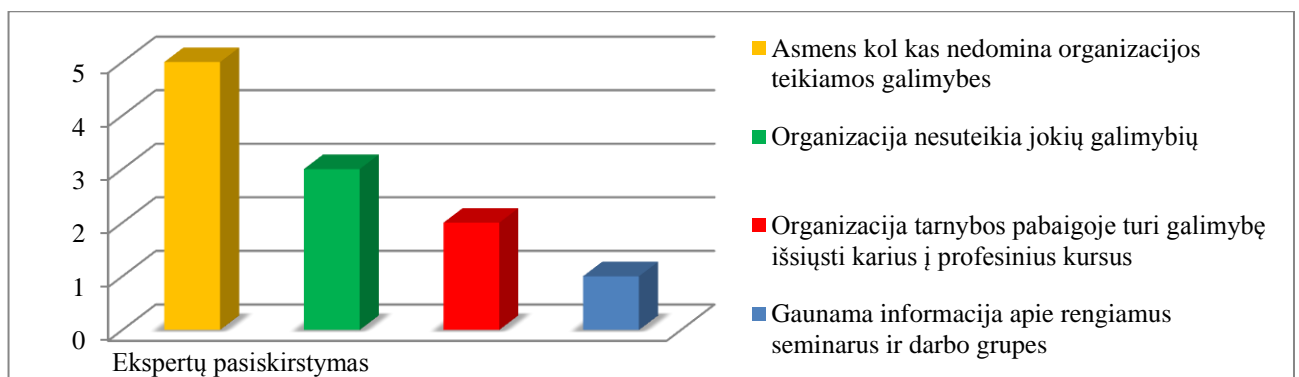
### **Išėjimas į atsargą – pasiruošimas „antrajai“ karjerai**

Statutinių valstybės tarnybų tarnautojai turi suteiktą išskirtinę privilegiją – Pareigūnų ir karių valstybinę pensiją (toliau – tarnybinė pensija), kuri gaunama išstarnavus sistemoje nustatytą laiką. Vadovaujantis naujausiais teisiniais aktais, Lietuvos kariuomenėje reikia išstarnauti 25 metus (įskaičiuojant ir studijų LKA laikotarpį), kad būtų galima išeiti į atsargą ir gauti nustatytą tarnybinę pensiją. Žinoma, pareigūnams ir kariams suteikiamos valstybinės pensijos dydis neužtikrina tokio pragyvenimo lygio, prie kurio buvo priprasta. Finansinė padėtis lemia tai, kad karininkai išėję į atsargą stengiasi įsitvirtinti civiliniame sektoriuje, nesvarbu ar tai būtų privatus verslas, ar viešojo sektoriaus įstaigos. Kad karininkas būtų tam tinkamai pasirengęs, jis iš anksto turi būti informuojamas apie karjeros galimybes, paruoštas psichologiškai ir žinoti aiškią kryptį, kuria eiti siekiant „antrosios“ karjeros. Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, ką karininkai ketina daryti išėjus į atsargą (žr. 24 pav.). Daugiau nei trečsdalis ekspertų teigė, kad ketina dirbti pagal turimą civilinį išsilavinimą (S4, J2, P1, P2). Daugelis karininkų „*turi civilinį aukštąjį išsilavinimą*“ (J2), tad „*išėjus į atsargą galima toliau dirbti civilinėse įstaigose*“ (P1). Dalis karininkų ketina dirbti panašių specifinių žinių reikalaujančių darbą Lietuvoje ir užsienyje (S1, K3, J1), ir mano, kad „*savo tarnyboje įgytas žinias ir įgūdžius kam nors galės pritaikyti*“ (S1) bei turės pranašumą prieš kitus darbuotojus „*sprendžiant nestandardines situacijas*“ (K3). Artimiausios karinėms specialybėms sritys civiliniame sektoriuje yra apsaugos, logistikos, renginių organizavimo paslaugų sferos. Kita vertus, ketvirtadalis ekspertų apie karjeros pabaigą dar negalvoja (S1, S3, K2), nors daugeliui apklaustų karininkų iki atsargos yra likę tarnauti nuo 5 iki 10 metų. Tai pat nustatyta, kad mažiau nei dešimtadalis karininkų užbaiginėja civilinės kvalifikacijos kursus iš savo asmeninių lėšų (K1). Toks pats skaičius karininkų renka informaciją apie organizacijos teikiamas galimybes pasiruošti karjeros pabaigai (S2). Tai rodo, kad vyrauja trumpalaikis požiūris dėl pasiruošimo „antrajai“ karjerai, kai viskas yra planuojama ir vykdoma paskutinių 5-ių karjeros metų laikotarpyje.



24 pav. Karininkų veikla išėjus į atsargą

Labai mažas domėjimasis organizacijos teikiamomis galimybėmis pasiruošti karjeros pabaigai, leidžia iškelti dvi hipotezes: pirmoji – asmuo pats nesirūpina savo karjera, antroji – organizacija nesuteikia jokių galimybių. Išanalizavus klausimą: „kokias galimybes pasiruošti karjeros pabaigai jums suteikia organizacija?“ (žr. 25 pav.), pasitvirtino abi minėtos hipotezės. Beveik pusė ekspertų teigė, kad jų kol kas nedomina organizacijos teikiamos galimybės (S1, S2, S3, K2, J1) ir „iš organizacijos dar nėra poreikio gauti galimybių sąrašo“ (S2). O beveik trečsdalis ekspertų nurodė, kad „organizacija nesuteikia jokių galimybių pasiruošti karjeros pabaigai. Didėja tik atskirtis nuo civilinės darbo rinkos, kas komplikuoja galimybę ateityje įsilieti į civilinę darbo rinką“ (K1, J2, P2). Verta paminėti tai, kad greičiausiai iškelta pirmoji hipotezė, yra labiau patvirtinta tyrimo rezultatų. Nes apie penktadalis ekspertų žino, kad organizacija tarnybos pabaigoje turi galimybę išsiųsti karius į profesinius kursus (S4, P1), o vienas ekspertas net „dažnai mato platinamas įvairias žinutes apie rengiamus seminarus, darbo grupes, besiruošiantiems į atsargą išeiti kariams“ (K3).



25 pav. Organizacijos suteikiamos galimybės pasiruošti karjeros pabaigai

Tad apibendrinant, esti tendencija, kad pasiruošimui „antrajai“ karjerai turi rengtis pats asmuo, pats tuo domėtis ir reikalauti organizacijos suteikti galimybę vykti į privalomus kursus, gauti informaciją apie seminarus, darbo grupes, mokymus, išėjimo į atsargą klausimų tematika. Jau ankstesniuose tyrimo nagrinėtuose klausimuose pastebėtas ilgalaikio karjeros planavimo (5-10 m. periodo) trūkumas, atsispindi ir gvildenant šią problemą. Pradėjus vykdyti ilgalaikį planavimą, būtų



galima išvengti nedarbingo laikotarpio ar bent jau pagerinti karininko išėjusio į atsargą konkurencingumą civiliniame sektoriuje.

### **Karininko vertinimas**

Viena iš pagrindinių priemonių lemiančių tolimesnę karininko karjerą turėtų būti karininko periodinis vertinimas. Vertinimas turėtų susidaryti iš individualių pokalbių ir galutinio karininko / kario vertinimo atestacijos parengimo. Kiekvienas darbuotojas privalo būti vertinamas, nes tai sudaro sąlygas užtikrinti didesnę darbuotojo kontrolę ir darbuotojui padeda suprasti ką jis netinkamai atlieka, kur jam reikia tobulėti, koks vadovo požiūris į jį, kokios tolimesnės karjeros perspektyvos. Ekspertai sutinka, kad „*kario atestavimo sistema yra būtina, kaip viena iš sričių pagrindinių asmens atitikimo užimamoms pareigoms ir vykdomoms funkcijoms įvertinti*” (P1) ir, kad „*atestacija turi būti pagrindinis dokumentas įtakojantis tolimesnę karjerą*” (S2). Analizuojant pačią karininko vertinimo atestacijos formą (žr. 7 priedą) ir remiantis kelių ekspertų išsakyta nuomone, galima teigti, kad „*karininko atestacija pakankamai informatyvi ir gera*” (K1, J2). Tačiau tyrimas parodė, kad karininko vertinimo tvarka ir vertinimo atestacija turi šių trūkumų (žr. 26 pav.):

➤ Vertinimo subjektyvumas (S1, S2, J1, P1, P2).

Kadangi karininko vertinimą pagrinde atlieka tiesioginis vadas, kuris parengia karininko vertinimo atestaciją, tad „*atestacija yra labai subjektyvi ir karininko vertinimas labai priklauso nuo vertintojo. Reikėtų stengtis ją padaryti maksimaliai objektyvią*” (S1). Kad atestacija būtų objektyvesnė, karininką taip pat vertina aukštesnysis vadas. Tačiau dėl intensyvaus darbo grafiko, pasitaiko tokių atvejų, kai aukštesnysis vadas net nėra matęs karininko, o turi jį vertinti. Dažniausiai yra pasitikima tiesioginio vado nuomone, todėl ir atsiranda subjektyvumas ir asmeniškumai.

➤ Nekompetingas atestacijos pildymas (K1, K2, J1, P1).

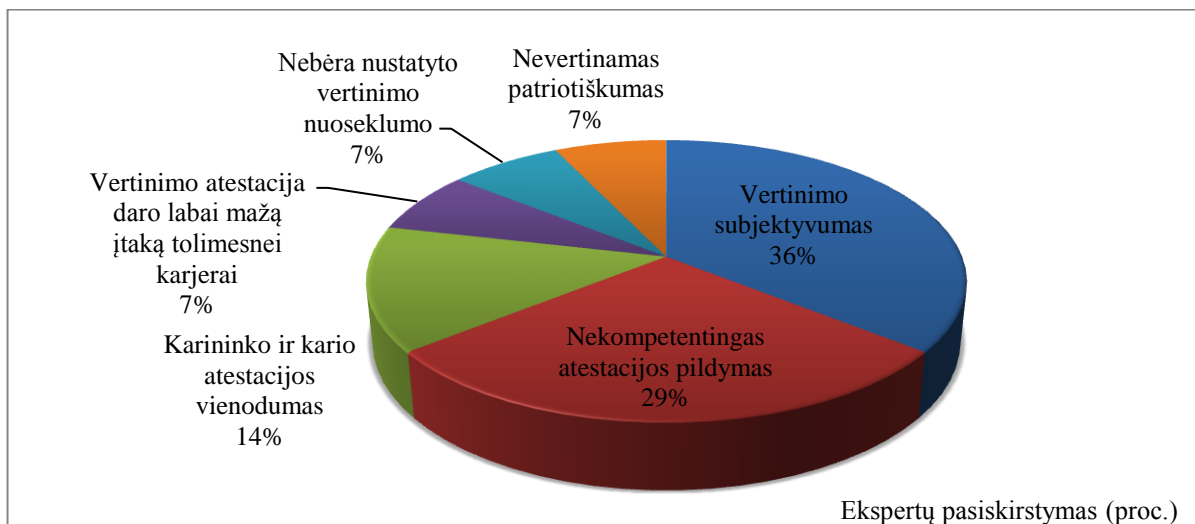
Pastebėta, kad dėl vadų laiko planavimo įgūdžių vertinimo atestacijos pildomos netinkamai. „*Didžiausia problema, kad atestaciją, atmetinai pildo ir dar atmetinai vertina skiriant į kitas pareigas. Karininkų vertinimą ar bent dalį jo reikėtų vykdyti nenurodant individo pavardės*“ (K1). Taip pat „*reikia realiai su pavyzdžiais ją užpildyti, ne gražinant, menkinant, o kuo objektyviau*“ (K2).

➤ Karininko ir kario atestacijos vienodumas (K3, P2).

Baigiamojo darbo pradžioje, nagrinėjant karininko vertinimo atestaciją buvo padaryta išvada, kad ji yra tokia pati kaip ir kario, ir nevysiškai efektyviai leidžia įvertinti karininko veiklą. Du ekspertai taip pat nurodo trūkumą, kad „*karininko / kario atestacija vienoda*” (K3). Jie pateikė siūlymą, kad atestacijas „*reikėtų atskirti, nes kario ir karininko specifika labai skiriasi*” (K3). Be to, „*reikėtų padaryti atskirą vertinimo atestaciją specifinių sričių karininkams (pvz. kaip medikai, teisininkai), kurioje būtų vertinami kiti kriterijai, nei dabar bendrai vienoje*” (P2).

➤ Vertinimo atestacija daro labai mažą įtaką tolimesnei karininko karjerai (S4).

Nors į vertinimo atestaciją turėtų būti žiūrima labai rimtai, bet eksperto nuomonė rodo, kad „retai yra atsižvelgiama į vertinimo atestaciją siunčiant į aukštesnes pareigas. Jei tiesiog nėra konkurentų arba kandidatas jau susitaręs su aukštesniuoju vadu, tada, kad ir kokia būtų atestacija, norimas karys būna paskirtas į aukštesnes pareigas” (S4). Vėl sąlyginai matomas subjektyvumas, naudojimasis pažinčių ratu, aukštesniųjų vadų įgaliojimų viršijimas naudojantis savo padėtimi.



26 pav. Karininko vertinimo tvarkos trūkumai

➤ Nebėra nustatyto karininko vertinimo nuoseklumo (P2).

2015 m. pasikeitusi vertinimo tvarka nurodo konkrečius punktus, dėl ko gali ir turi būti atliktas karininko vertinimas. Bendrai, galima daryti išvadą, kad jei karininkas vykdo savo funkcijas vidutiniškai ar gerai, tai jis gali būti nevertinamas keletą metų, kol bus rotuojamas, suteikiamas aukštesnis karinis laipsnis ir pan. Eksperto P2 manymu, „reikėtų, kad vėl būtų išbrėžtas laikas, kas kiek reikia atlikti karininko vertinimą, kada su karininku reikia atlikti metinius individualius pokalbius”, tokių būdu tiesioginiai ir aukštesnieji vadai žinotų ką planuoja karininkas ir galėtų pakreipti jo karjerą tinkama linkme, sudaryti sąlygas karininkui tobulėti.

➤ Nevertinamas patriotiškumas (J2).

Patriotiškumas yra viena svarbiausių kario ir kariuomenės deklaruojamų vertybių. Pasak eksperto J2, „atsidavimas tėvynei – Lietuvai, turėtų būti vienas iš esminių karininko vertinimo kriterijų”. Atskiros grafos ar langelio vertinimo atestacijoje šiai vertybei nėra, todėl apie ją galima parašyti „Komentaruose apie išskirtinį vertinamojo tarnybos vykdymą ar nevykdymą”, kitų galimybių išskirti šią vertybę nėra.

## **Karininkų karjeros procesų sistemos Lietuvos kariuomenėje tobulinimas, siekiant tarnautojų ir organizacijos veiklos efektyvumo**

Organizacijos prisitaikymas prie esamos ekonominės situacijos, darbo rinkos, gebėjimas greitai keistis ir transformuotis yra vieni iš esminių principu šiandien. Tyrimo metu apklausti ekspertai pasidalino rekomendacijomis, kaip būtų galima patobulinti Lietuvos kariuomenės karjeros procesų valdymą ir rasti efektyviausią karjeros modelį:

➤ Laikytis ir griežtai vykdyti Karininkų karjeros koncepcijoje nustatytų reikalavimų, viešumo, ne mažiau 5 metus, kad būtų galima teisingai įvertinti koncepcijos poveikį, kad „*atsirastų statistika ir aiškios, o ne dirbtinos problemos*” (S1, K1, K2). Tuo pačiu būtų sudaromos sąlygos karininkams „*įgyti aukštesnę kvalifikacijos ir patirties lygį*” (S4).

➤ Suaktyvinti karjeros vadybininkų darbą, padedant karininkams susiplanuoti savo karjerą ir ją vykdyti (S2). Padalinių – batalionų vadams gauti ataskaitas iš karjeros vadybininkų apie padalinio karininkų karjeros planus.

➤ Atrankoje dėl būsimų pareigų sudaryti sąlygas dalyvauti pačiam karininkui, o ne viską leisti spęsti uždarai „išrinktųjų“ grupei – komisijai (pvz. kaip atranka / konkursai į valstybės tarnybos pareigas) (S2).

➤ Organizuojant sisteminių karininkų profesionalumo ugdymą, reikėtų „*sudaryti ilgalaikius karjeros planus, suderinus su organizacija ir karininku. Kad personalo specialistai galėtų planuoti kada ir kur siųsti karininką tobulintis, kokias aukštesnes pareigybes jo vadui ir jam pasiūlyti, kur perkelti*“ (S4, J1).

➤ Rotacijos ir perkėlimų sistemoje padaryti pakeitimus: „*karininkui už nuopelnus, labai gerai vykdytą tarnybą, atestacijoje gautą įvertinimą „labai gerai“, turėtų būti suteikta galimybė rinktis iš ne daugiau kaip 3-jų pareiginių pozicijų ar tarnybos vietų, o jei nuopelnų nėra – neatitikti reikalavimai, karys turėtų būti skiriamas į pareigas tik pagal organizacijos poreikius*“ (K2, J2).

➤ Karininko vertinimo atestaciją ir vertinimo tvarką pritaikyti skirtingų kryptių karininkams. Kario ir karininko atestacija privalo skirtis, nes karininkams yra ir turi būti taikomos aukštesnės kvalifikacijos, lyderystės, pavyzdžio rodymo ir moralės normos. Taip pat aukštesniesiems vadams žiūrint vertinimo atestaciją „*daugiau dėmesio skirti į paties karininko pasirenkamus kursus, taip jam suteikiant daugiau motyvacijos ir noro tarnauti, o ne tiesiog vadui subjektyviai nusprendžiant, kad karininkui nereikia pasirinkto kurso*” (P2).

Apibendrinant tyrimo metu išanalizuotą medžiagą, darytina išvada, kad karininko karjeros procesų valdymas turi būti sistemingas, nuoseklus ir nuolat atsinaujinantis procesas. Karjeros planavimas ir vertinimas turi būti apibrėžti tiksliai nurodytu laiko periodu ir kriterijais. Vykdamas karjeros planavimą organizacija turi savo tikslus suderinti su tarnautojo tikslais ir atvirščiai, tik taip bus galima pasiekti maksimalaus efektyvumo ir našumo atliekant įvairias užduotis.

## IŠVADOS

Išanalizavus su magistro baigiamojo darbo tema susijusią atitinkamą metodinę literatūrą, teisės aktus, kitus dokumentus, reglamentuojančius karininkų karjeros procesų valdymą, galima daryti šias išvadas:

1. Karjeros procesų valdymas – tai procesas, kurio metu asmuo planuoja, plėtoja, įgyvendina ir kontroliuoja savo karjerą, derindamas ją su kitomis gyvenimo sritimis. Galima teigti, kad tai visą gyvenimą trunkantis procesas, kurį pradžioje gyvenimo labiausiai įtakoja tėvai, o vėliau pats individas ir aplinka esanti aplink jį. Kad karjerą būtų tinkamai valdoma, ji turi būti tinkamai suplanuota, pradedant nuo asmeninių tikslų, šeimos įgeidžių, baigiant organizacijos, valstybės keliamais tikslais ir suteikiamomis galimybėmis. Individualus karjeros siekimas yra didžiausias asmens karjeros sėkmės garantas, kurio metu individas išsikelia savo karjeros tikslus, laikus kada jie bus pasiekti, domisi savo atliekamu darbu, kelia savo kvalifikaciją ir erudiciją įvairiuose kursuose, mokymuose. Darbuotojas žino ir supranta ką jam gali bei privalo suteikti organizacija ir valstybė, tinkamai išnaudoja savo darbo laiką ir esant poreikiui nedvejodamas priima sprendimą keisti savo pareigas, darbovietę ar gyvenamąją vietą, kad ir gaunant mažesnę atlyginimą bei žemesnes pareigas, tačiau įvertinant šių sprendimų naudą ateities karjereje. Organizacijai turinčiai karjeros sistemą, jos vystymas suteikia labai aišką vaizdą darbuotojui ir pačiai organizacijai. Tinkamai sustyguota karjeros valdymo sistema organizacijai užtikrina pastovią darbuotojų motyvaciją, mažą personalo kaitą, aiškią personalo politiką, gerą mikroklimatą, objektyvią ir skaidrią skatinimų bei paaukštinimų sistemą, darbuotojo ir organizacijos tikslų suderinamumą. Tokių organizacijų efektyvumas yra žymiai didesnis, nes karjeros valdymas teikia naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

2. Pagrindinis karininkų karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje reglamentuojantis dokumentas yra Karininkų karjeros koncepcija. Remiantis šia patvirtinta koncepcija yra vykdoma visų karininkų (išskyrus SOP ir AOTD) karjera, kuri vykdoma pagal tą pačią sistemą ir vadovaujantis tokiais pačiais principais neatsižvelgiant į padalinio ir karinės specialybės (karjeros krypties) specifiką. Nors dokumentas yra įsigaliojęs 2012 m., tačiau jokių koncepcijos pakeitimų ir pakeitimo projektų dar nėra padaryta. Karininko karjera Lietuvos kariuomenėje yra vykdoma šiais pagrindiniais etapais:

- 1) Noro tapti karininku išreiškimas, tapimo būdo karininkų pasirinkimas, dokumentų pateikimas.
- 2) Atranka į norimą mokymosi įstaigą, kursą (LKA, užsienio karo mokyklos, JKVM, KSPKPK).
- 3) Sveikatos patikrinimas (pagal sveikatos kategorijas ir studijuojamas specialybes).
- 4) Studijos pasirinktos mokymosi įstaigos kursų programoje (4 metai, 6 mėn., 6 sav.).
- 5) Studijų baigimas, atitinkamo karininko karinio laipsnio (priklausomai nuo mokymosi įstaigos ir mokymosi programos) ir karinės specializacijos gavimas.

- 6) Tarnyba Lietuvos kariuomenėje, paaukštinimai pareigose ir aukštesnių karinių laipsnių gavimas (visiems vienodai, pagal numatytą laiką, reikalavimus ir teisinius dokumentus).
- 7) Išėjimas į atsargą (išstarnavus mažiausiai 6 metus arba 25 metus, kai galima gauti tarnybinę pensiją (ją sudaro apie 27,5 % sumos nuo paskutinių atlyginimų vidurkio).
- 8) „Antroji“ karininko karjera. Nėra numatyta galimybių likti Krašto apsaugos sistemoje, dirbti instruktoriaus, dėstytojo ar kitokio specialisto pareigose. „Antrajai“ karjerai civiliniame sektoriuje užtikrinti tarnybos pabaigoje suteikiamos galimybės vykti į kursus (pvz. Anglų k., C kategorijos vairuotojo, ECDL kompiuterinio raštingumo kursus). Dėl riboto etatų skaičiaus, turint aukštą karinį laipsnį, daugelis karininkų karjerą baigia išstarnavę 25 metus, būnant apie 43-45 metų amžiaus ir turint kapitono karinį laipsnį.

3. Šiuolaikinė karjera apima bet kokių pareigų pakeitimą, kvalifikacijos kėlimą, tačiau išnagrinėjus teisinius aktus dar aiškiai matomas vertikalios karjeros dominavimas horizontalios karjeros atžvilgiu Lietuvos kariuomenės karininkų karjeroje. Tai rodo vis dar gana stipriai įsišaknijusią tradicinę karjeros sampratą, kai horizontalus judėjimas pareigose nėra laikomas kilimu karjeros „laiptais“. Taip pat Kariuomenės teisiniuose aktuose susijusiuose su karjera nėra nustatyti informavimo apie karjeros galimybes reikalavimų, visas informavimas priklauso nuo padalinio Personalo skyriaus darbo ir individualaus domėjimosi savo karjera.

4. Lietuvos ir užsienio šalių karjeros procesų valdymas versle tampa vis panašesnis. Didžiosios Lietuvos privataus sektoriaus įmonės jau yra pasiekusios globalinių pasaulio įmonių karjeros valdymo lygį. Lietuvos verslo įmonių didžiausias atsilikimas nuo užsienio šalių verslo yra pastebimas darbo užmokesčio ir socialinių garantijų srityje. Lietuvoje mažai dėmesio skiriama darbuotojo asmeniniam gyvenimui, asmeniniams tikslams, darbuotojo šeimos gerovės užtikrinimui. Darbdaviai vengia atlikti darbuotojų pasitenkinimo testus, vesti karjeros planavimo metinius pokalbius, vertinti darbuotojus pagal įmonės išsikeltas vertybes ir kriterijus. Vertinimas dažniausiai atliekamas pagal įvykdytus metinius planus ar padarytą metinę apyvartą, pelną. Užsienio šalių praktika rodo, kad būtina didesnę dėmesį kreipti į darbuotojų asmeninės karjeros vystymą, atsižvelgti ir sužinoti darbuotojų karjeros bei socialinius poreikius, tokiu būdu darbuotojai tampa daugiau lojalūs ir motyvuoti dirbti įmonės tikslų pasiekimui.

5. Lyginant Lietuvos ir užsienio šalių viešojo administravimo sektoriaus organizacijų sistemas, galima daryti išvadą, kad Lietuvos statutinio valstybės tarnautojo karjeros sistemą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas ir vidiniai statutinių organizacijų įstatymai bei statutai. Jie užtikrina statutinių valstybės tarnautojų karjeros valdymą įskaitant priėmimą į valstybės tarnybą ir karjeros vystymą įgijus pareigūno statusą, įtvirtindamas horizontalios ir vertikalios karjeros įgyvendinimo galimybes. Prielaidas horizontaliai ir vertikalčiai pareigūnų karjerai sudaro statutinių valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Kiekviena statutinė tarnyba turi savo karjeros vertinimo

sistemas, kurios ne visada sudaro pagrindą kilti karjeros „laiptais“. Ši aplinkybė sąlygoja statinių valstybės tarnautojų motyvacijos kritimą ir karjeros sistemos nuoseklumo trūkumą. Lietuvoje įgyvendinamas mišrus valstybės tarnybos modelis, kuriame nėra tiksliai nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos, taip pat galimas perėjimas į bet kokią pareigybę nepaisant nuoseklumo. Šiuolaikinių statutinių organizacijų karjeros procesų valdymo efektyvumas, kurio fundamentas paprastai yra biurokratinis pagrindu sukurta valdymo struktūra, šiuolaikinės ir modernios aplinkos kontekste kelia abejonių dėl jo efektyvumo ir lankstumo. Tokios karjeros sistemos dažnai susideda iš tam tikrų sudedamųjų dalių, kurios papildo viena kitą: karinio laipsnio, einamų pareigų, kvalifikacijos, tarnybos stažo, kvalifikacinės kategorijos, veiklos vertinimo, ugdymo, tarnybinės rotacijos. Biurokratinės kliūtys vilkina ir apriboja karjeros proceso laisvę, sukuria rėmus, kurie neleidžia individui pačiam prisidėti prie asmeninės karjeros planavimo.

6. Didžiųjų užsienio šalių kariuomenių karjeros valdymo sistemos yra griežtai struktūrizuotos, aiški personalo politika, paaukštinimo tvarka, kursų poreikis ir eiliškumas, vertinimo tvarka, asmeninių poreikių išreiškimas, organizacijos tikslai karininkų atžvelgiu, perkėlimo į kitą tarnybos vietą sąlygos. Beveik visose užsienio šalių kariuomenėse iki tol kol karininkas pasiekia kapitono karinį laipsnį, visa jo karjera būna suplanuota ir vykdomi tik organizacijos tikslus. Toliau siekiant karjeros, didžioji atsakomybės dalis už savo karjerą tenka individui, vykdomi didesni konkursai, reitingavimai norimai tarnybos vietai užimti. Kariuomenė atlieka funkcijas, kurios susietos su teisės pažeidimų prevencija – užtikrina visuomenės saugumą, Lietuvos Respublikos suvereniteto išlaikymą nuo pašalinių grėsmių. Todėl statutinės valstybės tarnautojams taikomi griežtesni reikalavimai priimant į pareigas ir jas atliekant, nei kitiems valstybės tarnautojams. Taip pat suteikiamos didesnės socialinės garantijos, kurios atspindi darbo specifiką, pavojus ir taikomas griežtesnes atsakomybės sąlygas. Viena iš socialinių garantijų yra tarnybinė pensija (apie 27,5 % nuo paskutinių atlyginimų vidurkio) išstarnavus 25 metus. Užsienio šalyse ši suma siekia apie 50-75 %, todėl karininkams išėjus į atsargą sudaro galimybę gyventi visavertį gyvenimą nedirbant kito darbo.

Atlikus kokybinių duomenų, teisinių dokumentų analizę Karaliaus Mindaugo husarų batalione ir pasinaudojus atlikto empirinio tyrimo rezultatais, kurio metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip pagerinti karininkų karjeros procesų valdymo įgyvendinamą Lietuvos kariuomenėje, buvo nustatyta:

7. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymo efektyvumui trukdo šie veiksniai: 1) netinkamas organizacijos požiūris į asmeninės karjeros poreikius; 2) nevisiškai adekvatūs karininko veiksmai siekiant asmeninės karjeros; 3) personalo trūkumas; 4) teisiniuose aktuose įtvirtintų pagrindinių karininko karjeros užtikrinimo komponentų (karininkų profesinio ugdymo, karinių laipsnių ir aukštesnių pareigų suteikimo sistemos, vertinimo tvarkos, rotacijos, išleidimo į atsargą tvarkos, pareigūnų ir karių valstybinės pensijos gavimo tvarkos)

neadaptyvumas šiandieniniai aplinkai; 5) informavimo apie karjeros galimybes klausimas; 6) darbuotojų skatinimo siekti karjeros problema; 7) nelanksti ir siauros krypties Karininkų karjeros koncepcija, orientuota į organizacijos tikslus ir į vienos srities karininkus – pėstininkus.

8. Atlikto tyrimo duomenų analizė parodė, jog karjera ir karjeros sistema Lietuvos kariuomenėje yra suprantama tradiciškai, kaip kylimas karjeros „laiptais“ nuo žemiausios grandies – žemiausio karinio laipsnio, iki didžiausios. Tačiau horizontalus judėjimas, iš to paties lygio pareigų, į kitas to paties lygio pareigas, tik kitokios specifikos – nėra laikomas karjera. Horizontaliosios karjeros apraiškų mažai pastebima ir teisinių veiklą reglamentuojančių dokumentų turinyje. Tad Lietuvos kariuomenės karjera pagrįsta ir suprantama kaip vertikalus judėjimas.

9. Organizacijoje vyksta tik formalus karjeros planavimas vadovaujantis nustatytais teisės aktais, kaupiama ir administruojama tik bazinė informacija apie karininką (karjeros kryptis, vertinimo atestacijos, tarnybos eiga, asmeniniai duomenys), bet nėra atsižvelgiama į naujausius naujosios viešosios vadybos principus ir nėra vykdoma karininkų asmeninė karjeros analizė, neatsižvelgiama į jų poreikius, nėra sudaromas trumpalaikis (iki 1 m.), vidutinis (2-3 m.) ir ilgalaikis (4-5 m.) karininko karjeros planas.

10. Duomenų analizės metu pastebėta, kad daugelis karininkų nėra linkę imtis papildomų karjeros siekimą įtakojančių veiksmų, kaip savišvieta, papildomas ugdymasis ne darbo metu, kvalifikacijos kėlimas. Daugiau vertinama visiško atsidavimo atliekamam darbui „čia ir dabar“ savybė, stengiamasi atlikti darbą kuo geriau ir taip būti įvertintam bei paskatintam išvykti į karjeros kursų, gauti aukštesnį karinį laipsnį ar užimti aukštesnes pareigas.

11. Karininkų ir karių vertinimas atliekamas pagal poreikį arba prieš atsitinkant nustatytiems veiksams (karys skatinamas, keliamas karinis laipsnis, keliamas į kitas pareigas ir pan.), tačiau nebėra privalomo kasmetinio karininko / kario vertinimo. Taip yra sumažinimas karininko bendravimas su tiesioginiu ir aukštesnioju vadais karjeros klausimais, mažinamos galimybės tobulėti ir siekti karjeros.

12. Krašto apsaugos sistemos karininkų išėjimo į atsargą tvarka reglamentuota įstatymiais aktais, yra sudarytas neatitinkantis konkurencingumo civilinėje darbo rinkoje kursų sąrašas, nėra numatyto pasiruošimo „antrajai karjerai“ plano. Karininkai nemato poreikio, jiems, iki išėjimo į atsargą likus 5-10 m., pradėti domėtis darbo galimybėmis ir įgyti kvalifikacijas, reikalingas civilinėje darbo rinkoje.

13. Nustatyta, kad pagrindiniai karininkų karjeros procesų valdymo privalumai yra: įgytos karjeros krypties išlaikymas, Karininkų karjeros koncepcijos egzistavimas, galimybė kilti karjeros laiptais, kompetentinga rotacija, galimybė dalyvauti karjeros ir kvalifikacijos kėlimo kursuose, pastovus tarnybinis atlyginimas, galimybė vadovauti žmonėms, išbandyti save įvairiose situacijose ir

bendravimas tarp padalinių – visa tai rodo, kad KM HB yra vykdomas karjeros procesų valdymas, neatsižvelgiant į jo pažangumo lygį.

14. Išanalizavus karininkų motyvacijos siekti karjeros priežastis, buvo nustatyta, kad vyrauja vidinės motyvacijos. Pagrindinės priežastys skatinančios karininkus siekti karjeros yra noras save išreikšti, prisidėjimas prie Lietuvos Respublikos puoselėjimo, pasitikėjimo, atsakomybės, pagarbos ir garbės vertybių laikymasis. Žinoma, pagrindinė išorinė motyvacija yra tarnybinis atlyginimas.

15. Atliktas tyrimas parodė, kad karininkų karjeros procesų valdyme taikomos epizodinės ir pavienės karjeros planavimo bei įgyvendinimo priemonės. Karininkų karjera Lietuvos kariuomenėje yra nevaldomas procesas, todėl sudėtinga sukurti vieningą sistemą – Karininkų karjeros koncepciją, jungiančią visus pagrindinius karjeros procesų valdymo elementus – karjeros vadybą, skatinimo ir motyvacinės priemonės, karininko profesinį rengimą ir ugdymą, tarnybinės veiklos vertinimą, paaukštinimų pareigose ir rotacijos sistemas.

16. Atlikta kokybinių duomenų, teisinių aktų analizė ir empirinio tyrimo duomenys visiškai patvirtino 2 ir paneigė 1 darbe iškeltų hipotezių teisingumą:

1) Karininkų karjera yra vykdoma, tačiau nesivadovaujant 2012 m. patvirtinta Karininkų karjeros koncepcija. Yra nesilaikoma įvairių reikalavimų, pradedant nuo tarnybos patirties įgijimo atitinkamose pareigose, vertinimo atestacijos pildymo ir atsižvelgimo į ją, baigiant karjeros ir kvalifikacinių kursų baigimu, kurių asmeniui užimančiam einamas pareigas visiškai nereikia.

2) Lietuvos kariuomenė siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius neatsižvelgia į karininko asmeninės karjeros poreikius. Karininko karjera atidžiau pradedama rūpintis tik gavus majoro karinį laipsnį, anksčiau nėra sudaromi jokie karjeros planai, mažai kreipiamas dėmesys į karininko atestacijoje nurodytus pageidavimus ir pareiginiuose nuostatuose išbrėžtus reikalavimus.

3) Karininkų karjeros vertinimas vykdomas neobjektyviai ir nesudaro įtakos karininko tolimesnei karjerai. Karininko / kario vertinimas tiesiogiai priklauso nuo jį vertinančio tiesioginio vado požiūrio į karininką. Kad būtų sumažintas vertinimo subjektyvumas, papildomą susipažinimą su atliktu vertinimu ir papildomą vertinimą atlieka aukštesnis vadas, kuris dažnai nėra susipažinęs su vertinamu karininku, nežino jo veiklos rezultatu, dėl to pritaria tiesioginio vado nuomonei. Tačiau galima paneigti teiginį, kad karininko vertinimas nesudaro įtakos jo tolimesnei karjerai. Vertinimas gali daryti ir dažnai daro įtaką tolimesnei karininko karjerai. Vertinimo svarba labiausiai pasireiškia atėjus metui gauti aukštesnį karinį laipsnį ar užimti aukštesnes pareigas. Karininko ugdymui, rengimui, skatinimui ir rotacijai vertinimas dažniausiai neturi jokios įtakos.



## SIŪLYMAI

Išanalizavus atitinkamą metodinę literatūrą, teisės aktus, kitus dokumentus, reglamentuojančius karininkų karjeros procesų valdymą ir atlikus kokybinį karjeros procesų valdymo Karaliaus Mindaugo husarų batalione tyrimą, pateikiami šie siūlymai:

1. Pagrindinius karininkų karjeros procesų valdymo komponentus (karininkų karjeros vadybą, karininko kvalifikacinio rengimo ir ugdymo sistemą, karininko asmeninių savybių ir tarnybinės veiklos vertinimo procesą, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo bei rotacijos sistemą, karininko skatinimo, nuobaudų gavimo ir motyvacijos procesus) sujungti į bendrą karjeros procesų organizavimo bei valdymo sistemą, kadangi atskirai vykdomi karjeros procesų vadybos komponentai neduoda norimų aukštų ir sistemingų rezultatų.

2. Atsižvelgiant į Lietuvos kariuomenės padalinių specifiką paskirti karjeros vadybininkus visiems karininkams. Vadybininkai turėtų pateikti padalinių vadams metines ataskaitas susijusias su karininkų karjeros valdymu. Tinkamiausia ir prieinamiausia būtų sukurti standartizuotą sistemą – klausimyną, kuris būtų patalpintas ir saugomas elektroninėje erdvėje. Tokiu būdu kiekvienas karininkas asmeniškai galėtų planuoti savo karjerą, reikšti pageidavimus, sekti progresą, matyti karjeros vadybininko numatomas perspektyvas ir vadų nuomones, bei tobulinimo sritis. Sistema taip pat galėtų būti susieta su užimamų pareigų reikalavimais, reikalingais kursais ateities karjerai, vertinimu, nuobaudomis ir skatinimų galimybėmis. Sistemos diegimui naudoti jau egzistuojančias elektroninių duomenų sistemas „DokVIS“ (Dokumentų valdymo informacinė sistema) ir „PerVIS“ (Personalo valdymo informacinė sistema).

3. Karininko karjeros vadybą pradėti vykdyti nuo tapimo karininku pradžios, kai pasirašoma PKT sutartis. Pirmajam padaliniui, kuriame karininkas pradeda tarnauti, sudaryti kiekvieno karininko individualųjį karjeros planą, kuriame atsispindėtų trumpalaikis karjeros planas iki 1 metų laikotarpiui, vidutinis karjeros planas 1-5 metų laikotarpiui ir ilgalaikis karjeros planas 5-10 metų laikotarpiui. Planas turėtų būti sudaromas atsižvelgiant į karininko karjeros interesus, tiesioginio ir aukštesnio vado vertinimus. Planas užtikrintų karininko pageidavimų karjeros tema bei organizacijos personalo politikos sinergiją, kad būtų pasiektas abiem pusėms naudingas rezultatas. Karininko individualųjį karjeros planą rengti privalomai kas vienerius metus ir įsegti į karininko bylą, kad kitų padalinių vadai ir pats karininkas galėtų sekti savo progresą / regresą.

4. Tobulinti karininkų tarnybinės veiklos vertinimą. Būtina atsisakyti vienodos vertinimo sistemos, be išimties taikomos visų lygių profesinės karo tarnybos kariams (kareiviams, puskarininkiams, karininkams, rezervo kariams). Reikia didinti vertinimo objektyvumą, pakeisti dviprasmiškus vertinimo kriterijus, kriterijus nustatyti pagal karininko krypties specifiką, įtvirtinti vertinimo periodiškumą (kiekvienais metais) ir individualius pokalbius su tiesioginiu vadu (du kartus į

metus). Vertinimo sistemą sujungti su kitais karininko karjeros procesų valdymo aspektais (motyvavimu, karinio laipsnio suteikimu, ugdymu, rotacija ir kt.). Tarnybinės veiklos vertinimą laikyti pagrindiniu kriterijumi karininko karjeros kilimui.

5. Užtikrinti informacijos sklaidą karjeros tematika. Periodiškai visiems karininkams teikti informaciją apie organizuojamus karjeros kursus, seminarus, naujienas susijusias su karjera. Organizuoti seminarus, kvieštis organizacijų atstovus ir pavienius asmenis turinčius gerosios praktikos pavyzdžių susijusių su karjera. Kariuomenės vidinio intraneto tinklapyje patobulinti skiltį „Karjera“ taip, kad ten ne tik matytųsi naujaisi su karjera susiję aukščiausių vadų sukurti ir patvirtinti protokolai, tačiau ir esamos laisvos pareigybės visuose padaliniuose. Taip būtų galima bet kuriam karininkui susipažinti su pareiginėmis pozicijomis ir kandidatuoti į jam patinkančias.

6. Sudaryti siuntimo į kursus 3-ų metų laikotarpio tvarkaraščius, kuriuose karininkams būtų galima pasirinkti jiems tinkamiausią laiką vykti į kursus ir suderinti tą laiką su organizacija. Sudarant tvarkaraščius pirmumas būtų teikiamas karininkams, kurių tarnybos veiklos vertinimas būtų geresnis ir didesnė tarnybos patirtis. Tokiu būdu ir karininkas būtų patenkintas, ir organizacija matytų laiko tarpus, kada turės mažiausiai karininkų, kada daugiausiai, taip būtų palengvinamas karinio rengimo planavimas ir vykdymas.

7. Mažiausiai 5-ius metus griežtai vadovautis Karininkų karjeros koncepcijoje pateiktais principais, reikalavimais ir kriterijais, kad gavus nustatyto laikotarpio rezultatus būtų galima daryti tam tikras išvadas. Karjeros procesų valdymą vykdyti kuo skaidriau, moderniau, efektyviau ir stengtis pritaikyti besikeičiančioms situacijoms atsižvelgiant ne tik į karinius, bet ypač į civilinius aspektus. Karininkų karjeros koncepcija turi apimti visas kariuomenės sritis, sujungti personalo valdymo procesus, optimizuoti įsipareigojimus tarp darbuotojo ir organizacijos, numatyti įvairių lygių motyvavimo priemones, geriausiai įvertintiems karininkams suteikti pasirinkimo laisvę bei sudaryti sąlygas siekti tiek vertikaliosios tiek horizontaliosios karjeros.

8. Parengti naują išėjimo į atsargą tvarką, kurioje būtų susieti du etapai: 1) pasirengimas išeiti į atsargą; ir 2) karjera išėjus į atsargą. Pasirengimo etape karininkai likus 5 metams iki karjeros sistemoje pabaigos pradėtų integraciją į civilinę darbo rinką. Integracija susidarytų iš: darbo rinkos analizės, savo galimybių įvertinimo, srities, kurioje planuojama dirbti pasirinkimo, pasirengimo plano „antrajai“ karjerai sudarymo, reikiamos kvalifikacijos įgijimo ar tobulinimo. Karjeros išėjus į atsargą etape karininkai likus 1 metams iki karjeros sistemoje pabaigos parengtų savo CV, dalyvautų darbo pokalbiuose ir bandytų susiderėti su darbdaviais dėl tolimesnės karjeros atitinkamose organizacijose. Šio etapo metu karjeros vadybininkai ar LKA Alumni klubas, turėtų jau būti sudarę sutartis su civilinėmis įmonėmis, kurioms karininkų specifinės savybės ir moralės normos būtų tinkamos (pvz. apsaugos, renginių organizavimo įmonės). Taip pat karjeros vadybininkai turėtų būti išanalizavę KAS poreikius ir sudaryti galimybę tam tikram procentui karininkų toliau dirbti KAS, tik su atsargos

karininko statusu (pvz. dėstytojais, treniruojamų sistemų instruktoriais, mokymo objektų priežiūros skyriaus viršininkais ir pan.). Šie modeliai puikiai taikomi JAV karo mokyklose ir armijoje, taip suteikiant karininkams galimybes tinkamai integruotis į darbo rinką arba poreikiui esant išlaikyti didžiausią patirtį turintį personalą sistemoje, taip sutaupant lėšas rengiant naują personalą.

9. Vykdyti kompetentingą rotaciją. Rotacija yra neišvengiamas procesas ir karininkų tarpe jis būtinai turi būti vykdomas. Tačiau būtina sudaryti sąlygas geriausiems karininkams, kurių tarnybinė veikla įvertinta „labai gerai“ ir turintiems didžiausią tarnybos patirtį, rinktis iš 5-ių tarnybos vietų ar pareigų, kur norėtų rotuoti. Karininkams, kurių įvertinimas „gerai“ – rinktis iš 3-ų tarnybos vietų ar pareigų. O karininkams, kurių įvertinimas „vidutiniškai“ arba „patenkinamai“ – nesudaryti sąlygų rinktis, o tiesiog remiantis organizacijos iškeltu poreikiu siūsti ar skirti į atitinkamas pareigas.

10. Karininkų šeimas stengtis kuo daugiau įtraukti į organizacijos veiklą. Didinti karininkų socialines garantijas (sveikatos draudimas, gyvybės draudimas, vaiko pirmumas priimant į darželį, mokyklą, sporto klubų nuolaidos, kultūrinių įstaigų nuolaidos) ir bendravimą su visuomene (įvairios parodos, parama miesto ir savivaldybių renginiuose). Rotuojant karininką į kitą tarnybos vietą, sudaryti sąlygas persikelti ir jo šeimai. Karininko žmonai – antrajai pusei, padėti surasti darbą, užtikrinanti tokių pačių pajamų kaip ir buvusiam darbe gavimą. Jei darbo nesurandama, vienerius metus mokėti pusės paskutinio atlyginimo sumos kompensaciją.

11. Sukurti vidinę padalinių mokymo sistemą, kuri užtikrintų jaunesniųjų karininkų tobulėjimą (nuo leitenanto iki kapitono karinio laipsnio). Mokymas turėtų vykti 3 lygiais: 1 lygio padalinio (kuopos) mokymas. Už karininko ugdymą tiesiogiai atsako tiesioginis vadas, padalinio vadas (kuopos vadas). Ne mažiau kaip 2 kartus į mėnesį vykdyti vadų ugdymo pratybas. 2 lygio padalinio (bataliono) mokymas. Už karininkų rengimą atsako aukščiausias padalinio vadas (bataliono vadas) ir Operacijų planavimo (S3) skyrius. Ne mažiau kaip 1 kartą į ketvirtį (3 mėn.) vykdyti vadų ugdymo pratybas. 3 lygio padalinio (brigados) mokymas. Už visų karininkų, padalinių vadų rengimą atsako dar aukštesnio junginio vadas (brigados) vadas. Ne mažiau kaip 1 kartą į pusmetį (6 mėn.) vykdyti vadų ugdymo pratybas, seminarus karybos, karjeros, lyderystės, moralės normų laikymosi klausimais.

12. Dėl esamo per didelio kursų poreikio išnaudoti LK Nuotolinę mokymo valdymo sistemą, parengtą „ILIAS“ pagrindu (internetinis tinklalapis <http://adl.kam.lt>) bei NATO ir PfP Nuotolinio mokymo sistemą (angl. *NATO & PfP Advanced Distributed Learning*, internetinis tinklalapis <http://jadl.act.nato.int>). Taip sudarant karininkams sąlygas baigti kursus prieš užimant naujas pareigas arba tik atėjus į jas, ir išlaikant kursų naudą bei aktualumą užimamose pareigose.

13. Didinti karininkų konkurenciją ir komplektavimą KM HB. Ryšių su visuomenės skyriui (S5) nustatyti naują darbo funkciją – karininkų personalo verbavimą. Pradėti vykdyti įvairius susitikimus su LKA studentais, LKA Alumni klubu, KASP pajėgų karininkais ir kitais Lietuvos universitetų studentais, siekiant pritraukti personalo norinčio tarnauti KM HB. Ši funkcija nėra

vykdoma bataliono dydžio padaliniuose, už ją yra atsakingi LK Prievolės centrų Verbavimo specialistai, tačiau karininkų trūkumas yra opi problema, kurią tikrai galima išspręsti pačiam padaliniui imantis karininkų verbavimo veiksmų.

14. Didinti karininkų motyvaciją tarnauti vykdant vidinių skatinimų padalinyje sistemą. Padaliniams sudaryti vidinių skatinimų sistemą, kurioje atsispindėtų už ką ir kaip gali būti paskatinamas karininkas. Skatinimai galėtų būti tokie: Bataliono vado padėkos, Bataliono garbės medalis – ženklas, Bataliono vado vardinė dovana, piniginiai priedai prie atlyginimo, laisvų dienų skyrimas.

15. Tobulinant karininkų procesų valdymo sistemą ir geriausiųjų atrankos principo išlaikymą, reikėtų nustatyti 2-u karininkų karjeros siekimo tipus: 1 tipas. Karininko karjera iki kapitono karinio laipsnio – karininkai, kurie norėtų tarnauti vienoje tarnybos vietoje, būti atsakingi tik už tam tikrą sritį, neturėtų reikiamų reikalavimų ir noro siekti aukštesnės karjeros. 2 tipas. Karininko karjera siekiant užimti aukščiausias vadų pozicijas – karininkai, kurie turi didžiulę motyvaciją siekti aukščiausių postų, noriai rotuojasi pareigose, pastoviai gilinantys savo žinias ir kompetenciją, turintis reikiamus reikalavimus ir gebėjimus užimti kariuomenės aukščiausių vadų pozicijas. Tokių karjeros siekimo tipų dėka, vadams būtų lengviau suprasti ko galima tikėtis ir reikalauti iš atitinkamo karininko, būtų išlaikoma didesnė motyvacija ir karjeros „kelio“ aiškumas.

## BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

### Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Karaliaus Mindaugo husarų bataliono vado 2016 m. spalio 3 d. įsakymas Nr. V-394 „Dėl Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Karaliaus Mindaugo husarų bataliono pareiginių nuostatų tvirtinimo“, Pajuostis: 2016.
2. Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ vado 2015 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. V-494 „Dėl Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Karaliaus Mindaugo Husarų bataliono vado pareiginių nuostatų patvirtinimo“, Rukla: 2015.
3. Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų Karaliaus Mindaugo husarų bataliono vado 2015 m. gruodžio 10 d. įsakymas Nr. V-444 „Dėl Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų Karaliaus Mindaugo husarų bataliono standartinių veiklos procedūrų tvirtinimo“, Pajuostis: 2015.
4. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymas Nr. V-1177 „Dėl Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos tvirtinimo“, prieiga per internetą: <[http://www.kam.lt/lt/personalo\\_politika\\_512/aktualus\\_dokumentai/personalo\\_politikos\\_koncepcija.html](http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html)>, (žiūrėta 2016-07-15).
5. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2008 m. vasario 29 d. įsakymas Nr. V-163 „Dėl karo tarnybos statuto patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 2008-03-13, Nr. 30-1057.
6. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2010 m. lapkričio 3 d. įsakymas Nr. V-1173 „Dėl profesinės karo tarnybos karininkų karjeros vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“, Vilnius: 2010.
7. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. V-219 „Dėl karininkų karjeros koncepcijos tvirtinimo“, Vilnius: 2012.
8. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2015 m. gruodžio 29 d. įsakymas Nr. V-1357 „Dėl Lietuvos kariuomenės Mechanizuotosios pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ Karaliaus Mindaugo husarų bataliono nuostatų tvirtinimo“, Vilnius: 2015.
9. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2015 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. V-738 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“, Vilnius: 2015.
10. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2015 m. rugpjūčio 11 d. įsakymas Nr. V-815 „Dėl krašto apsaugos ministro 2009 m. spalio 14 d. įsakymo Nr. V-982 „Dėl aukštesnio karininko laipsnio suteikimo tvarkos aprašo tvirtinimo“ pakeitimo“, Vilnius: 2015.
11. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2016 m. birželio 13 d. įsakymas Nr. V-567 „Dėl kariūnų atestavimo tvarkos aprašo tvirtinimo“, Vilnius: 2016.

12. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2016 m. rugsėjo 19 d. įsakymas Nr. V-786 „Dėl Krašto apsaugos ministro 2010 m. vasario 19 d. įsakymo Nr. V-154 „Dėl karininkų karjeros kursų klasifikatoriaus tvirtinimo“ pakeitimo“, Vilnius: 2016.
13. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1998-05-27, Nr. 49-1325.
14. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1999-07-30, Nr. 66-2130.
15. Lietuvos Respublikos Valstybinių Socialinio Draudimo Pensijų įstatymas, *Valstybės žinios*, 1994-08-03, Nr. 59-1153, nauja įstatymo redakcija nuo 2005-07-01.
16. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2016 m. sausio 11 d. įsakymas Nr. 1V-13 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybos organizavimo taisyklių patvirtinimo“, Vilnius: 2016.
17. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2016 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. 12-01-1203 „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimo Nr. 1353 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, taip pat parengtojo rezervo karių tarnybos apmokėjimų sąlygų“ pakeitimo“, Vilnius: 2016.

#### **Moksliniai šaltiniai:**

18. Albrektaitė D., *Karjeros valdymas mokymosi visą gyvenimą koncepcijos kontekste (rankraštis)*, mokslinis darbas, Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2007, 5 lap.
19. Armstrong M., Taylor S., *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Editon, UK: Ashford Colourpress Ltd, Kogan Page Publishers, 2014.
20. Arthur M. B., et. al., Career Success in a Boundary less Career World, *Journal of Organizational Behavior*, No. 26 (2), 2005.
21. Bade T. S., Why not professionals? A qualitative study about the process of reintroducing a professional Other Ranks (OR) structure into the Norwegian Army today, Norway: Forsvarets høgskole våren, 2012.
22. Bailey W. G., *The Encyclopedia of Police Science*, New York: State University of New York, 1995.
23. Bakanauskienė I., *Personalo valdymas*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2002.
24. Baruch Y., *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives*, Career Development International, UK: University of East Anglia, No. 9 (1) 2004.
25. Bossaert D., et. al., *Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments*, Holland: Maastricht, European Institute of Public Administration, 2001.
26. Clarke M., The Organizational Career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, No. 24 (4), 2013.

27. Craig E. F., Hall D. T., *The New Organizational Career. Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, *Reinventing Human Resource Management*, USA: New York, 2005.
28. Čiutienė R., et. al., *Influence of Personnel Interests on Formation of Modern Career*, Kaunas: Kauno technologijų universitetas, Nr. 5 (50), ISSN 1392-2785, 2006.
29. Čiutienė R., Sakalas A., *Career Models Comparative Analysis*, Engineering Economics, Kaunas: Kauno technologijų universitetas, No. 3(38), ISSN 1392-2785, 2004.
30. De Vos A., Soens N., *Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self Management*, *Journal of Vocational Behavior*, Belgium: Competence Centre People & Organisation, No. 73, 2008.
31. Driver M. J., et. al., *Development in Business Simulation & Experiential Exercises*, Career Concepts and Total Enterprise Simulation Performance, USA: University of Southern California, Volume 18, 1991.
32. Dromantaitė A., *Pasitenkinimo karjera veiksniai*, Socialinis darbas, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2012, p. 289-300.
33. European Business Forum on Vocational Training, *Challenges and trends in continuing development of skills and career development of the European workforce*, Survey Report, Denmark: Danish Technological Institute, 2012.
34. Facts about The Finnish Defence Forces, Public Information Division of the Defence Staff, Finland: Helsinki, ISBN 951-25-1525-5, 2005.
35. Grakauskas Ž., Valickas A., *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui*, Metodinė priemonė, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007.
36. Gruževskis B., et. al., *Pareigūnų ir karių antroji karjera*, Monografija, Vilnius: LKA, 2014.
37. Hammerschmid G., et. al., *Public Administration Reform in Europe – Views and Experiences from Senior Executives in 10 Countries*, Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS), 2013, prieiga per internetą: <<http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/09/WP3-Comparative-Report.pdf>>, (žiūrėta 2016-09-20).
38. Harrington B., *The Protean Career*, prieiga per internetą: <<https://www2.bc.edu/~harrinb/Docs/Presentations/Protean%20Career%20-%20ACP%20Meeting%20handout.pdf>>, (žiūrėta 2016-07-02).
39. Hiten Amin Reports, *Traditional Employment Practices in Japan*, Japan: Tokyo, Disco inc., 2012.
40. Human Resources management strategies to support organizational chances, prieiga per internetą: <<http://www.eupan.eu/files/repository/HRManagement1.pdf>>, (žiūrėta: 2016-09-06).
41. Jasiūnienė I., *Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga (rankraštis)*, mokslinis darbas, Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2006, 5 lap.

42. Kapp L., *Military Officer Personnel Management: Key Concepts and Statutory Provisions*, Congressional Research Service, USA: 2016.
43. Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
44. Kausal T., *A Comparison of the Defence Acquisition Systems of France, Great Britain, Germany and United States*, USA: Defense Systems Management College, Fort Belvoir, Virginia, 1999.
45. Kučinskienė R., *Ugdymo karjerai metodologija*, Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2003.
46. Laužackas R., *Profesinio rengimo metodologija*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
47. Lewis J. S., *Military Officer Appraisal, An Examination*, USA: Air Command and Staff College, Air University, Alabama, 1999.
48. Ministry of Defence, *UK Armed Forces Annual Personnel Report*, UK: London, 2014.
49. Norwegian Defence 2013, Facts and Figures, Norway: Norwegian Ministry of Defence, 2013.
50. Palidauskaitė J., Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas, *Viešojo politika ir administravimas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 25, ISSN 1648-2603, 2008.
51. Petkevičiūtė N., *Karjeros valdymas. Asmeninė / individualioji perspektyva*, Mokomoji knyga, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2006.
52. Petkevičiūtė N., *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*, Mokomoji knyga, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2013.
53. Pitlik H., et. al., *Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States*, Austria: European Commission, Vienna, 2012.
54. Pivoras S., et. al., *Valstybės tarnybos sistemos tobulinimas Lietuvoje: pasirinkimai, požūriai, sandėriai*, Mokslo studija, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2014.
55. Pukelis K., *Karjeros projektavimo gebėjimai žinių visuomenėje: nauji iššūkių profesiniam konsultavimui ir karjeros planavimui*, Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, Nr. 6, 2003.
56. Puškorius S., Valdymo ir viešojo administravimo aktualijos Lietuvoje, *Jurisprudencija*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 15 (7), ISSN 1392-6195, 2000.
57. Rostker B. D., *Reforming the American Military Officer Personnel System*, USA: RAND Office of External Affairs, Pittsburg, 2015.
58. Sakalas A., Šalčius A., *Karjeros valdymas*, Kaunas: Technologija, 1997.
59. Sims S. J., Sims R. R., Human resource management and career management and development, HRM: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities, *United States Information Age Publishing*, USA: Charlotte, 2007.
60. Sinclair V., *How to Maximize the Chances of Career Satisfaction and Career Success*, France: French Embassy, 2009.



61. Smaliukienė R., Korsakienė R., *Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė*, Verslas: teorija ir praktika, Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Nr. 15 (1), ISSN 1648-0627, 2014.
62. Sommerlund J., Boutaiba S., Borders of “The Boundaryless Career”, *Journal of Organizational Change Management*, Denmark: The Danish School of Design, Vol. 20 (4), ISSN 0953-4814, 2007.
63. Stancikienė A., *Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai*, Viešojo politika ir administravimas, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 29, ISSN 1648-2603, 2009.
64. Stanišauskienė V., *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai*, Kaunas: Kauno technologijų universitetas, 2004.
65. Stanišauskienė V., Večkienė N., *Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jo refleksijos Lietuvoje problema*, Socialiniai mokslai: Edukologija, Kaunas: Technologija, Nr. 2 (21), ISSN 1392-0758, 1999.
66. Stoner J. A. F., et. al., *Vadyba*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
67. Sullivan S. E., Arthur M. B., The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility, *Journal of Vocational Behavior*, Belgium: Competence Centre People & Organisation, No. 69, 2006.
68. Šarmavičius O., *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keisti?*, Tarptautinė konferencija „Pasikeitimas geros patirties pavyzdžiais skirtingose ES šalyse narėse vykdant atranką į valstybės tarnautojo pareigas“, Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, 2006.
69. Thie H. J., et. al., *Future Career Management Systems for U. S. Military Officers*, USA: National Defense Research Institute, Santa Monika, ISBN 0-8330-1572-9, 2001.
70. Tidikis R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
71. Valackienė A., *Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai*, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Šiauliai: Šaulių universitetas, Nr. 5, ISSN 1648-9098, 2005.
72. Valickas A., et. al., *Asmeninės karjeros valdymas studentui*, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2015.
73. Valickas A., Gražulis V., Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: Ar praktika adekvati iššūkiams?, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Nr. 2 (22), ISSN 1648-9098, 2011.
74. Valstybės tarnybos departamentas, *Valstybės tarnybos aktualijos*, Vilnius: VTD, 2015.
75. Working Better With Age in Denmark, Assessment and key recommendations, 2015, prieiga per internetą: <<https://www.oecd.org/els/emp/Assessment-and-key-recommendations-denmark.pdf>>, (žiūrėta 2016-09-28).

### **Kiti internetiniai šaltiniai:**

76. 3 Main Differences in Management Culture between the US and China, 2011, prieiga per internetą: <<http://www.labourmobility.com/three-differences-in-management-culture-between-the-us-and-china/>>, (žiūrėta 2016-09-10).
77. Army Lieutenant Colonel Salary in Denmark, prieiga per internetą: <<http://salarygenius.com/me/denmark/salary/army-lieutenant-colonel-salary>>, (žiūrėta 2016-10-04).
78. Beginning Management of Human Resources, 1st chapter, *The Role of Human Resources*, prieiga per internetą: <<http://2012books.lardbucket.org/books/beginning-management-of-human-resources/s05-the-role-of-human-resources.html>>, (žiūrėta 2016-11-02).
79. Chlevickienė J., *Karjeros pradžia – nuo kada prasideda karjera?*, prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/karjeros-pradzia-nuo-kada-prasideda-karjera>>, (žiūrėta 2016-09-10).
80. Civil servants in the EU member states, Eurostat Statistics Explained, prieiga per internetą: <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Civil\\_servants\\_in\\_the\\_EU\\_member\\_states#Civil\\_servants\\_statistics\\_in\\_general](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Civil_servants_in_the_EU_member_states#Civil_servants_statistics_in_general)>, (žiūrėta 2016-09-20).
81. Embassy of Finland, Canberra, Military service, prieiga per internetą: <<http://www.finland.org.au/public/default.aspx?nodeid=35617&contentlan=2&culture=en-US>>, (žiūrėta 2016-10-04).
82. European Defence Information, Latvia, prieiga per internetą: <<http://www.armedforces.co.uk/Europeandefence/edcountries/countrylatvia.htm>>, (žiūrėta 2016-09-28).
83. Internetinis tarptautinių žodžių žodynas, prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/paieska?word=karjera>>, (žiūrėta 2016-06-04).
84. Jaloveckienė A., Juraškienė G., Horizontali karjera: daugiau galimybių įmonėms ir darbuotojams, prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1118&id=186610>>, (žiūrėta 2016-06-20).
85. Karjeros planavimo sistemos užsienyje, prieiga per internetą: <<http://www.nrcg.lt/karjeros-planavimo-sistemas-uzsienyje/>>, (žiūrėta 2016-09-06).
86. Krašto apsaugos ministerija, Apie kariuomenę, prieiga per internetą: <[https://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_atributika.html](https://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_atributika.html)>, (žiūrėta 2016-06-09).
87. Krašto apsaugos ministerija, Padaliniai, prieiga per internetą: <[http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_struktura/sausumos\\_pajegos/padaliniai.html](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/sausumos_pajegos/padaliniai.html)>, (žiūrėta 2016-10-20).
88. Lietuvos Krašto apsaugos ministerija, Užduotys ir funkcijos, prieiga per internetą: <[http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes\\_struktura/sausumos\\_pajegos/padaliniai/mpbgv/padaliniai\\_161/mmpb/uzduotys\\_ir\\_funkcijos.html](http://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/sausumos_pajegos/padaliniai/mpbgv/padaliniai_161/mmpb/uzduotys_ir_funkcijos.html)>, (žiūrėta 2016-11-02).

89. Organizational Career Management, prieiga per internetą: <<http://career.iresearchnet.com/career-development/organizational-career-management/>>, (žiūrėta 2016-09-06).
90. Personalo valdymo informacinės sistemos (PerVIS) duomenys, Pajuostis: 2016, (žiūrėta 2016-11-02).
91. Royal Danish Defence College, Officer Education, prieiga per internetą: <<http://www.fak.dk/en/education/Pages/OfficerProgramme.aspx>>, (žiūrėta 2016-09-28).
92. Social Security Programs Throughout the World: Europe, 2014, Estonia, prieiga per internetą: <<https://www.ssa.gov/policy/docs/progdesc/ssptw/2014-2015/europe/estonia.html>>, (žiūrėta 2016-09-10).
93. Succession planning for career management in the entire organisation, 2015, prieiga per internetą: <<http://www.hr-insights.top-employers.com/blog/succession-planning-for-career-management-in-the-entire-organisation>>, (žiūrėta 2016-09-10).
94. The Business of Culture: How Culture Affects Management Around the World, 2013, prieiga per internetą: <<http://www.halogensoftware.com/blog/the-business-of-culture-how-culture-affects-management-around-the-world>>, (žiūrėta 2016-09-10).
95. The Finnish Defence Forces, Training and careers, prieiga per internetą: <<http://puolustusvoimat.fi/en/training-and-careers>>, (žiūrėta 2016-10-04).
96. The Japanese Employment System, A Digital Cultural Resource of the US – Japan Conference on Cultural and Educational Interchange (CULCON) with support from the Japan – US Friendship Commission and The Japan Foundation, prieiga per internetą: <<http://www.crosscurrents.hawaii.edu/content.aspx?lang=eng&site=japan&theme=work&subtheme=EMPLOY&unit=JWORK022>>, (žiūrėta 2016-09-10).
97. US Army Officer Recruitment & Selection Overview, prieiga per internetą: <<https://bootcampmilitaryfitnessinstitute.com/military-training/armed-forces-of-the-united-states-of-america/us-army-officer-recruitment-selection-overview/>>, (žiūrėta 2016-10-05).
98. Valstybės tarnybos departamentas, Valstybės tarnautojų skaičius, prieiga per internetą: <[www3.lrs.lt/docs2/UJVTTNTW.XLSX](http://www3.lrs.lt/docs2/UJVTTNTW.XLSX)>, (žiūrėta 2016-09-24).
99. Working Overview, prieiga per internetą: <<http://todaysmilitary.com/working>>, (žiūrėta 2016-10-05).

Sriubas E. Karjeros valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos fakultetas, 2016. – 103 p.

### **Magistro baigiamasis darbas**

## **KARJEROS PROCESŲ VALDYMAS LIETUVOS KARIUOMENĖJE (KARALIAUS MINDAUGO HUSARŲ BATALIONO ATVEJIS)**

### **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas karininkų karjeros procesų – karjeros planavimo, atrankos, veiklos vertinimo, aukštesnių pareigų ir pareiginių laipsnių suteikimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, rotacijų, motyvacijos ir išėjimo į atsargą – valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis). Atliekant kokybinį tyrimą, buvo siekta išanalizuoti ir įvertinti esamus Karaliaus Mindaugo husarų bataliono profesinės karo tarnybos karininkų karjeros procesų valdymo ypatumus Lietuvos kariuomenės lygmeniu. Baigiamajame darbe pateikiamos išvados ir siūlymai kaip patobulinti karininkų karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje.

**Reikšminiai žodžiai:** organizacinė ir individo karjera, karjeros procesų valdymas, karjeros sistema, statutinė valstybės tarnyba, tarnautojas, kariuomenė, karininkas, karjeros koncepcija, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka, karjeros planavimas, rotacija, vertinimas, išėjimas į atsargą.

Sriubas E. Karjeros valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos fakultetas, 2016. – 103 p.

### **Master's degree thesis**

## **CAREER PROCESS MANAGEMENT IN THE MILITARY OF LITHUANIA (THE KING MINDAUGAS HUSSAR'S BATALION CASE)**

### **ANNOTATION**

Master's degree thesis analyses the implementation of officers career process management functions in the Lithuanian armed forces (as in case of the King Mindaugas hussar's battalion): officers career planning, selection, performance evaluation, promotion to higher posts and military ranks policy, training and raising qualification, rotation, motivation and retirement. The qualitative research aim was to analyze and evaluate the King Mindaugas hussar's battalion professional military duty officer's career process management features at the level of the military of Lithuania. The thesis presents the findings and proposals on how to improve the officer's career process management in the military of Lithuania.

**Keywords:** organizational and individual career, career process management, career system, statutory civil service, civil servant, military, officer, concept of career, training and raising qualification, promotion to higher military rank, career planning, rotation, evaluation of officer duty, retirement.

Sriubas E. Karjeros valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos fakultetas, 2016. – 103 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema „Karjeros procesų valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis)“ tampa vis aktualesnė. Agresyvėjanti Rusijos politika, įsipareigojimai NATO ir Europos Sąjungai, siekis nuolat užtikrinti šalies nacionalinį saugumą Lietuvą skatina vykdyti įvairias Lietuvos kariuomenės, kitų statutinių organizacijų ir viešojo sektoriaus reformas, kuriomis siekiama pagerinti institucijų veiklos efektyvumą. Vienas iš svarbiausių uždavinių statutinėse organizacijose yra personalo karjeros valdymas (planavimas, organizavimas, valdymas, kontrolė ir motyvavimas). Todėl pažangi statutinių pareigūnų siekis ir gebėjimus atitinkanti karjeros valdymo sistema, leistų įgyvendinti NATO ir Europos Sąjungos lygmeniu keliamus kokybinius ir kiekybinius reikalavimus, gerintų keliamų užduočių atlikimo kokybę, derintų pareigūnų ir tarnybos veiklos tikslus bei interesus.

Karininko karjeros procesų valdymas turi būti sisteminis, nuoseklus ir nuolatinis procesas. Karininko karjeros vadyba glaudžiai ir tiesiogiai siejasi su karininko veiklos, asmeninių savybių ir potencialių galimybių vertinimu, nes tik taip efektyviausiai panaudojami jo gebėjimai. Tinkama karininkų karjeros vadyba, rengimas, jų paskyrimas į pareigas, kurias eidami jie veiksmingiausiai realizuoja savo asmenines savybes ir profesinius gebėjimus, daro didelę įtaką kariuomenės veiksmingumui ir šalies saugumui. Išvardintų veiksnių visuma atskleidžia mokslinę problemą – skiriamas nepakankamas dėmesys ir egzistuoja sisteminio požiūrio trūkumas į karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje, kas turi didelės įtakos karininkų parengtumo (žinių ir patirties) lygiui kariuomenėje.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – atlikti karjeros procesų valdymo tyrimą ir pateikti siūlymus, kaip pagerinti Lietuvos kariuomenės karjeros procesų valdymą, sudarantį prielaidas didinti personalo administravimo efektyvumą. Darbe keliami šie uždaviniai: 1) apibrėžti karjeros valdymo teorinius aspektus; 2) aprašyti karininkų karjeros procesų valdymą remiantis teisiniais dokumentais; 3) atlikti karjeros procesų valdymo sistemų lyginamąją analizę; 4) išsiaiškinti karininkų karjeros procesų valdymo Lietuvos kariuomenėje problemas; 5) pateikti siūlymus, kaip pagerinti karininkų karjeros procesų valdymą Lietuvos kariuomenėje.

Darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo taikomi šie tyrimo metodai: teisinių aktų, mokslinės literatūros, straipsnių, internetinių tinklalapių informacijos šaltinių turinio sisteminė analizė, statistinių duomenų rinkimas, sisteminimas ir lyginamoji analizė. Analitinei darbo daliai parengti taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu.

Darbo metu pagrįstos dvi ir paneigta viena iš iškeltų hipotezių. Karininkų karjera vykdoma nesilaikant 2012 m. Karininkų karjeros koncepcijos patvirtintų reikalavimų ir nurodymų. Lietuvos kariuomenė siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius neatsižvelgia į karininko asmeninės karjeros poreikius. Karininkų karjeros vertinimas vykdomas neobjektyviai, tačiau vertinimo rezultatai daro įtaką karininko tolimesnei karjerai skiriant jį į aukštesnes pareigas ir suteikiant aukštesnį karinį laipsnį. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros procesų valdymo efektyvumui trukdo šie veiksniai: 1) netinkamas organizacijos požiūris į asmeninės karjeros poreikius; 2) nevisiškai adekvatūs karininko veiksmai siekiant asmeninės karjeros; 3) personalo trūkumas; 4) teisiniuose aktuose įtvirtintų pagrindinių karininko karjeros užtikrinimo komponentų (karininkų profesinio ugdymo, karinių laipsnių ir aukštesnių pareigų suteikimo sistemos, vertinimo tvarkos, rotacijos, išleidimo į atsargą tvarkos, pareigūnų ir karių valstybinės pensijos gavimo tvarkos) neadaptavimas šiandieniniams aplinkai; 5) informavimo apie karjeros galimybes klausimas; 6) darbuotojų skatinimo siekti karjeros problema; 7) nelanksti ir siauros krypties Karininkų karjeros koncepcija, orientuota į organizacijos tikslus ir į vienos srities karininkus – pėstininkus.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta karjeros samprata, jos procesų valdymas ir ypatumai organizacijose bei Lietuvos kariuomenės karininkų karjeros sistema. Antroje darbo dalyje atlikta karjeros procesų valdymo sistemos lyginamoji analizė Lietuvos ir užsienio šalių verslo sektoriuje, viešojo administravimo sektoriuje ir kariuomenėse. Trečioje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija, aprašoma karininkų administravimo situacija Karaliaus Mindaugo husarų batalione bei analizuojami ir lyginami tyrimo metu gauti duomenys, pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

**Reikšminiai žodžiai:** organizacinė ir individo karjera, karjeros procesų valdymas, karjeros sistema, statutinė valstybės tarnyba, tarnautojas, kariuomenė, karininkas, karjeros koncepcija, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo tvarka, karjeros planavimas, rotacija, vertinimas, išėjimas į atsargą.

## SUMMARY

The subject of the Master thesis "Career process management in the Lithuanian armed forces (King Mindaugas hussar's battalion case)" is becoming more relevant. Due to aggressive Russian policy, commitments to the NATO and the European Union, constant aim to ensure the country's national security, Lithuania shall promote necessary reforms in the Lithuanian military, other statutory organizations and public sector, which would result in the higher level of effectiveness in different authorities. One of the most important tasks in the statutory organizations – starting with the police, customs, public security service and ending with the military – is personnel career management (planning, organization, management, control and motivation). Therefore, an advanced career management system, that matches the objectives and the skills of statutory officials, will enable to implement the qualitative and quantitative requirements to the NATO and the European Union level, improve the quality of tasks, combine the objectives of the officials and interests of the service.

Officer career management processes must be systematic, consistent and ongoing process, starting from the beginning of his / her service, lasting until his / her release in the margin, and even include the officer's activities in the stock and integrating it into society. Officer career management is closely and directly connected to the activities of the officer, personal characteristics and assessment of his / her potential opportunities, as the combination of all of these factors leads to the most effective way of applying officers skills. The accurate officers' career management system, training and preparation, their appointment to the position, for which they have the best set of personal qualities and professional capacities, have a significant influence on the effectiveness of the military and the country's security. The mentioned factors as a whole reveals the scientific problem – the lack of attention and existing deficiency of systematic approach to the career management processes in the Lithuanian military, have an essential impact on the officer's level of preparation (knowledge and know-how) in the military.

The objective of the master thesis is to research and study about the career management processes in order to provide suggestions on how to improve the management of the career processes in the Lithuanian military by establishing the preconditions to increase efficiency in personnel administration. The tasks of this master thesis are: 1) to describe the theoretical aspects of the career management; 2) to describe the officers' career management processes based on the legal documents; 3) to perform a comparative analysis of the career processes management systems; 4) to find out about the problems of the officers' career management processes in the Lithuanian military; 5) provide suggestions on how to improve the processes of the military officers' career management in the Lithuanian military.

To be able to fulfill the objective and accomplish the tasks of this master thesis, the following research methods were applied: the systematic analysis of the legal acts, scientific literature, articles, web content, online information sources, and data collection, systemization and comparative analysis. The analytical part of the paper was accomplished by using the qualitative data collection method and applied in a semi-structured interview.

Based on the results of this paper, one of the hypotheses was denied, whereas two other hypotheses were validated. The implementation of the officers' careers is not compiling with the requirements and instructions of the Officers career concept that was approved in 2012. The Lithuanian military in order to achieve its goals and objectives, do not take into account the needs of the officer's personal career. The assessment of the officer's career is not executed in an objective manner. However, the evaluation of this result affects the officer's further career opportunities and his / her appointment to a senior position, as well as giving him / her a higher military rank. The investigation has shown that the effectiveness of the management of the processes of military officers is interfered by the following factors: 1) inaccurate approach from the organization regarding the personal career needs; 2) not entirely adequate actions of the officer regarding his / her personal career; 3) lack of personnel; 4) inadequacy of the legal acts, that are underlying the security components of the officer's career (military officers training, degree and promotion award scheme, the assessment procedure, the procedure for entry into the rotation, margin, the order of receiving the state pension for the officers and soldiers) compare to today's environment; 5) information about the career opportunities; 6) lack of incentive to pursue a career; 7) rigid and narrow concept of the officers' career direction, that is concentrated on the objectives of the organization and directed to one group of the officers in the field of the infantry.

The master thesis consists of 3 sections. The first part of the paper discusses the theoretical aspects of the concept of a career, its process management and specifications in organizations, and Lithuanian military officers' career planning system. The second part of the paper consists of the comparative analysis of the career process management systems in private businesses, public administration and militaries in Lithuania and foreign countries. The final part of the thesis is written to justify the methodology, describe the situation of the administration in the military of Lithuania and in the King Mindaugas hussar's battalion, analyze and compare the findings of the research, and provide the conclusions and recommendations of the study.

**Keywords:** organizational and individual career, career process management, career system, statutory civil service, civil servant, military, officer, concept of career, training and raising qualification, promotion to higher military rank, career planning, rotation, evaluation of officer duty, retirement.

# PRIEDAI

## 1 priedas. 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
<b>1.7. Leidimas dirbti su įslaptinta informacija (galiojimo data)</b>  <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 _____)	<b>1.8. Sveikatos grupė (galiojimo data)</b>  <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		
<b>2.1. Išsilavinimas (kvalifikacinis ar mokslo laipsnis)</b>	<b>2.2. Karinis pasirėngimas</b>	<b>2.3. Užsienio kalba</b>
<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**

**2 SKYRIUS. VIDUTINIO LAIKOTARPIO KARJEROS TIKSLAI**

**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**

**3 SKYRIUS. ILGALAIKIAI KARJEROS TIKSLAI**

**3.1. Karjeros tikslai (4–5 metams)**

3.2. Kompetencijos (žinios, gebėjimai, įgūdžiai, karjerai reikšminga patirtis), kurias turi įgyti karininkas	3.3. Numatomos priemonės, kurios leistų pasiekti nustatytus tikslus (tam tikro lygio pareigų vykdymas, mokymasis, stažuotės, dalyvavimas pratybose/mokymuose, dalyvavimas rengiant tam tikrus renginius)	3.4. Numatomas įvykdymo laikotarpis (metai, pusmečiai)							
		201__ m.				201__ m.			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV

**3.5. Pastabos**

Karjeros vadybininkas  _____ (kario laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)	Patvirtinu, kad buvau supažindintas su individualiuoju karjeros planu  _____ (kario laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)
--	--

2 priedas. **IŠSILAVINIMO IR KARJEROS LYGIŲ REIKALAVIMAI BENDRŲJŲ KARINIŲ SPECIALYBIŲ GRUPĖS  
KARININKAMS**

<b>Pradiniai reikalavimai</b>					
1. Lietuvos Respublikos ar užsienio karo mokymo įstaiga, 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>	–	L2 lygmens kursai	L3 lygmens kursai	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 karinės specialybės ir (arba) kvalifikacijos kursai.

3 priedas. **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.

4 priedas. **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.	Pavadootojas/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 pavadootojas	OF-5	OF-5/ OF-4 <sup>2</sup>	–	OF-4	OF-4	–	–	–	–	–
4.	Departamento direktoriaus pavadootojas/valdybos viršininko pavadootojas/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 pavadootojas/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:**

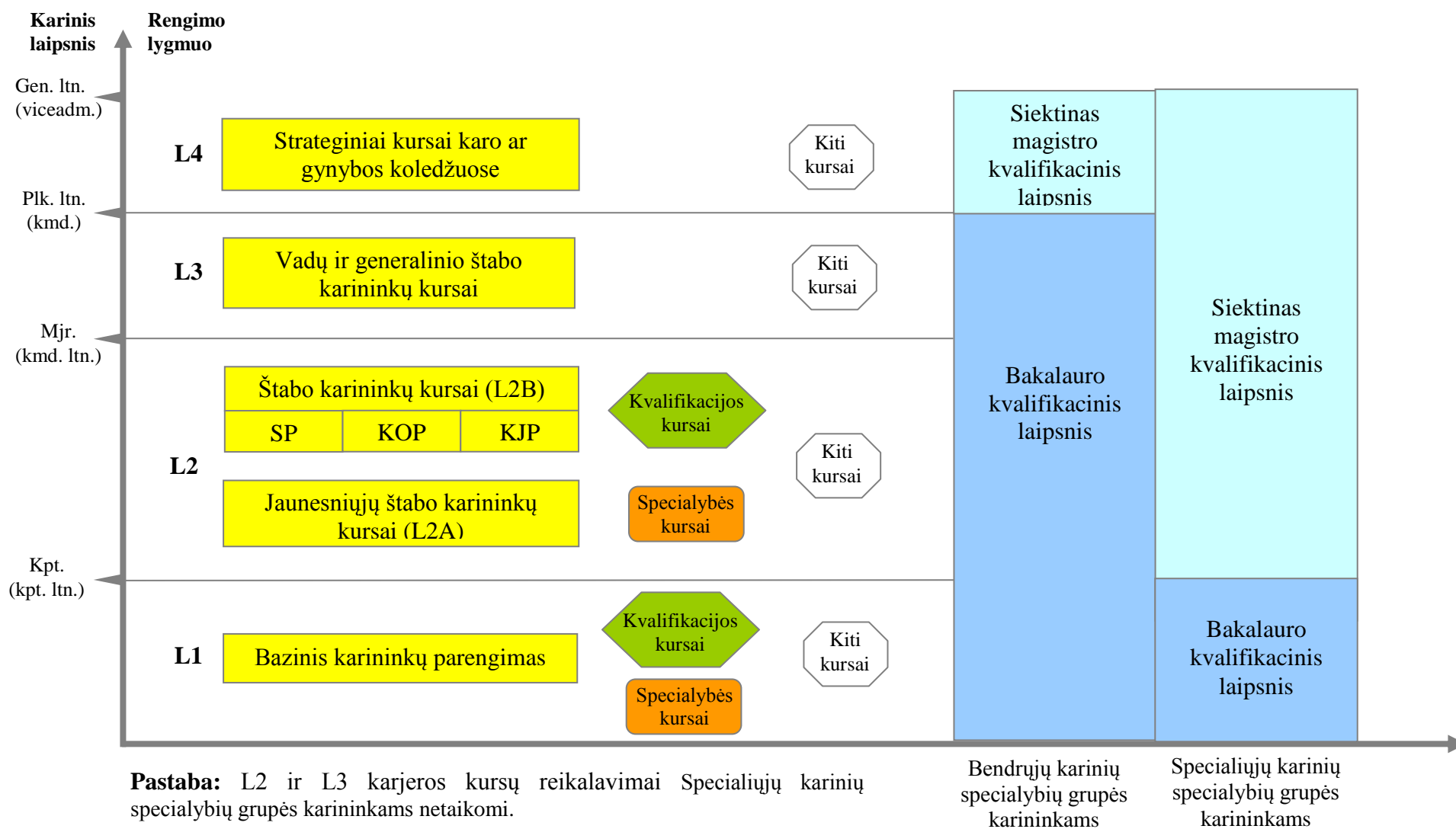
<sup>1</sup> – Strateginio ir operacinio lygmens administravimo funkcijas vykdančio skyriaus viršininkas; Operacinio lygmens štabo J8, J9 valdybos viršininko pavaduotojas; Taktinio lygmens štabo A3, G3, N3 skyriaus viršininko pavaduotojas ir poskyrio viršininkas; Taktinio lygmens štabo S3 skyriaus viršininkas; 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.

## 5 priedas. KARININKŲ RENGIMO SISTEMA



## 6 priedas. KARIŪNO ATESTATAS

<b>I DALIS. Atestuojamo kariūno duomenys</b>				
1. K. I., vardas, pavardė	2. Einamos pareigos	3. Skyrimo į pareigas data		
4. Karinis vienetas, padalinys	5. Atestavimo laikotarpis			
<b>II DALIS. Atestuojamo kariūno pareigų apibūdinimas</b>				
<b>III DALIS. Atestuojamo kariūno asmeninių savybių vertinimas</b> (Pasirinkite tinkamiausią variantą ir pažymėkite langelyje „X“)				
Savybės	Savybės stiprumo įvertinimas balais nuo 1 iki 4			
	4 (labai gerai)	3 (gerai)	2 (patenkinamai)	1 (nepatenkinamai)
1. PAREINGUMAS IR ATSAKINGUMAS				
2. RYŽTAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS				
3. GEBĖJIMAS ATLAIKYTI ĮTAMPĄ				
4. BENDRAVIMAS IR TAKTIŠKUMAS				
5. SAVARANKIŠKUMAS				
<b>IV DALIS. Atestuojamo kariūno tarnybinės veiklos vertinimas</b> (Pasirinkite tinkamiausią variantą ir pažymėkite langelyje „X“)				
Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai	Tarnybinės veiklos kriterijų įvertinimas balais nuo 1 iki 4			
	4 (labai gerai)	3 (gerai)	2 (patenkinamai)	1 (nepatenkinamai)
1. EINAMŲ PAREIGŲ VEIKLOS VEIKSMINGUMAS				
2. DIENOS TARNYBOS PAREIGŲ VYKDYMAS				
3. INICIATYVUMAS				
4. LOJALUMAS				
5. BENDRADARBIAVIMAS IR GEBĖJIMAS DIRBTI KOMANDOJE				
6. ORGANIZACINIAI GEBĖJIMAI				
7. VADOVAVIMAS ASMENINIŲ PAVYZDŽIU				
8. GEBĖJIMAS REIKŠTI MINTIS ŽODŽIU IR RAŠTU				
9. PAPILDOMŲ UŽDUOČIŲ ATLIKIMAS				
10. SAVANORYSTĖ				
<p><b>Pastaba.</b> Kariūnai, neturintys pavaldinių, nevertinami pagal kriterijus „Organizaciniai gebėjimai“ ir „Vadovavimas asmeniniu pavyzdžiu“. Tokiu atveju bendras įvertinimas nustatomas išvedus bendrą kariūno savybių ir veiklos įvertinimų vidurkį.</p>				
	Balai:		Balai:	



Atestuojamojo vardas, pavardė					
<b>V DALIS. Tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvados ir rekomendacijos</b>					
<b>1. Bendras kariūno savybių ir veiklos vertinimas</b>					
Balų suma	Vidurkis	<input type="checkbox"/>	LABAI GERAI (53–60 balų) arba vidurkis $\geq 3,5$	<input type="checkbox"/>	GERAI (38–52 balų) arba vidurkis $\geq 2,5$
<input type="checkbox"/>	PATENKINAMAI (23–37 balų) arba vidurkis $\geq 1,5$	<input type="checkbox"/>	NEPATENKINAMAI (iki 23) arba vidurkis $< 1,5$		
Pastabos (žemiausiai įvertintos kariūno savybės ir veiklos kriterijai):					
<b>2. Komentarai apie išskirtines atestuojamo kariūno savybes ir (ar) tarnybinę veiklą:</b>					
a) Kariūno išskirtinės asmeninės savybės (pareigingumas, atsakingumas, ryžtas, gebėjimas atlaikyti įtampą, bendravimas ir taktiškumas, savarankiškumas) ir (ar) ypatingi asmeniniai gebėjimai:					
b) Patobulintos kariūno savybės ar tarnybinės veiklos sritys:					
c) Tobulintinos kariūno savybės ar tarnybinės veiklos sritys:					
d) Kariūno galimybės eiti kitas pareigas:					
<b>VI DALIS. Atestavimo patvirtinimas</b>					
Tiesioginio vado (viršininko) karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data					
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:					
Atestuojamo kariūno vardas, pavardė, parašas ir data					
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku / iš dalies nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:					
<b>Komentaras:</b>					
Atestuojamo kariūno vardas, pavardė, parašas ir data					
<b>VII DALIS. Aukštesniojo vado (viršininko) atestavimas ir komentaras</b>					
<b>Komentaras:</b>					
<input type="checkbox"/> sutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu <input type="checkbox"/> nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu ir įvertinu taip:					
_____					
_____					
<b>Kariūno potencialas:</b>					
<input type="checkbox"/> AUKŠTAS <input type="checkbox"/> VIDUTINIS <input type="checkbox"/> ŽEMAS <input type="checkbox"/> LABAI ŽEMAS					
<b>Rekomenduojamos pareigos (nurodyti iki 2 pareigų, kurias galėtų eiti kariūnas):</b>					
-					
-					
<b>Pastabos:</b>					
Aukštesniojo vado karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data					
<b>VIII DALIS. Atestuojamo kariūno patvirtinimas</b>					
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:					
Atestuojamo kariūno vardas, pavardė, parašas ir data					
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku / iš dalies nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) atestavimo išvadomis:					
<b>Komentaras:</b>					
Atestuojamo kariūno vardas, pavardė, parašas ir data					

## 7 priedas. KARIO / KARININKO TARNYBOS VERTINIMO ANKETA

<b>I DALIS. Vertinamojo duomenys</b>					
1. Vardas, pavardė	5. Vertinimo pagrindas				
2. Karinis laipsnis ir jo suteikimo data	<input type="checkbox"/> - baigiasi bandomasis laikotarpis <input type="checkbox"/> - kario prašymu <input type="checkbox"/> - baigiasi kario tarnybos sutarties laikas ir siūloma ją pratęsti <input type="checkbox"/> - karys dalyvauja atrankoje aukštesniam kario laipsniui suteikti <input type="checkbox"/> - karys teikiamas valstybės ar krašto apsaugos sistemos apdovanojimui ar				
3. Pareigų pavadinimas ir paskyrimo į jas data	<b>kitaip skatinti</b> <input type="checkbox"/> - karys skiriamas į kitas pareigas <input type="checkbox"/> - baigiasi KASOKTĮ 57 straipsnyje nustatytas pareigų ėjimo terminas <input type="checkbox"/> - karys perkeliamas į laikinąjį PKT personalo rezervą KASOKTĮ 42 straipsnio				
4. Vertinimo laikotarpis	2 dalies 1, 2, 6, 8 ir 9 punktuose numatytais atvejais				
nuo	iki	<input type="checkbox"/> - vado (viršininko) iniciatyva, kilus pagrįstų abejonių, ar karys yra tinkamas eiti pareigas <input type="checkbox"/> - karys savanoris ar kitas aktyviojo rezervu karys teikia prašymą stoti į PKT			
<b>II DALIS. Vertinamojo tarnybos vertinimas</b> (pasirinkite tinkamiausią aprašymą ir pažymėkite langelyje X)					
1. PROFESINIŲ ŽINIŲ IR ĮGŪDŽIŲ TAIKYMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	2. ORGANIZACINIAI GEBĖJIMAI	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	3. BENDRADARBIAVIMAS IR GEBĖJIMAS DIRBTI KOMANDOJE	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
4. VEIKLOS VEIKSMINGUMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	5. INICIATYVA IR SAVARANKIŠKUMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	6. GEBĖJIMAS ATLAIKYTI ĮTAMPĄ	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
7. LYDERYSTĖ IR VADOVAVIMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	8. ATSAKINGUMAS IR PATIKIMUMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	9. RYŽTAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)
10. BENDRAVIMAS IR TAKTIŠKUMAS	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)	11. GEBĖJIMAS REIKŠTI MINTIS ŽODŽIU IR RAŠTU	<input type="checkbox"/> Labai gerai (4) <input type="checkbox"/> Gerai (3) <input type="checkbox"/> Patenkinamai (2) <input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (1)		
<b>III DALIS. Pagrindinio vertintojo vertinimo išvados ir rekomendacijos</b>					
<b>1. Bendras kario tarnybos įvertinimas:</b>					
<input type="checkbox"/> Labai gerai (44–39 balai)	<input type="checkbox"/> Gerai (38–28 balai)	<input type="checkbox"/> Patenkinamai (27–17 balų),	<input type="checkbox"/> Nepatenkinamai (16–11 balų)		

**2. Komentarai apie išskirtinį vertinamojo tarnybos vykdymą ar nevykdymą:****3. Vertinamojo tinkamumas eiti kario pareigas:**

Tinkamas eiti laipsniu aukštesnes kario pareigas (*nurodyti iki 2 pareigų*):

Tinkamas eiti vertinamojo laipsnį atitinkančias pareigas (*nurodyti iki 2 pareigų*):

Netinkamas eiti kario pareigas, rekomenduoju nutraukti vertinamojo tarnybos sutartį prieš terminą (*nurodyti priežastis ir rekomenduojamas pareigas parengtojo rezervo kariniame vienetė*):

**4. Rekomendacijos:**

a) priimti karį savanorį ar kitą aktyviojo rezervo karį į PKT	<input type="checkbox"/> Neaktualu	<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne ( <i>nurodyti priežastis</i> ):		
b) siųsti į kursus:	<input type="checkbox"/> Neaktualu	<input type="checkbox"/> Taip ( <i>nurodyti iki 2 kursų</i> ):		<input type="checkbox"/> Ne ( <i>nurodyti priežastis</i> ):	
c) keisti PKT karininko karjeros kryptį:	<input type="checkbox"/> Neaktualu	<input type="checkbox"/> Taip ( <i>nurodyti rekomenduojamą karjeros kryptį ir priežastis</i> ):			<input type="checkbox"/> Ne
d) suteikti aukštesnį karinį laipsnį:	<input type="checkbox"/> Neaktualu	<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Taip, pirma laiko ( <i>nurodyti priežastis</i> ):	<input type="checkbox"/> Ne ( <i>nurodyti priežastis</i> ):	
e) pratęsti vertinamojo tarnybos sutartį (tarnybą):	<input type="checkbox"/> Neaktualu	<input type="checkbox"/> Taip ( <i>nurodyti rekomenduojamą tarnybos sutarties (tarnybos) pratęsimo laikotarpį</i> ):		<input type="checkbox"/> Ne ( <i>nurodyti priežastis ir rekomenduojamas pareigas parengtojo rezervo kariniame vienetė</i> ):	

**5. Siūlymai, kaip pagerinti vertinamojo tarnybos rezultatus, ir preliminarūs terminai:**

<b>Vertinamojo vardas, pavardė, parašas</b>
<b>IV DALIS. Vertinimo patvirtinimas</b>
<b>Pagrindinio vertintojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data</b>
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir <u>sutinku</u> su pagrindinio vertintojo tarnybos vertinimu, vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis:
<b>Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data</b>
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau <u>nesutinku</u> / <u>iš dalies nesutinku</u> su pagrindinio vertintojo tarnybos vertinimu, vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis:
<b>Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data</b>
<b>V DALIS. Vertinamojo komentaras</b>
<b>1. Argumentuota nuomonė apie vertinimą ir papildomos vertinamajam reikšmingos aplinkybės:</b>
<b>2. Pageidavimai:</b>
a) keisti karjeros kryptį į <i>(nurodyti rekomenduojamą karjeros kryptį ir priežastis):</i>
b) pareigos <i>(nurodyti iki 2 pareigų):</i>
c) kursai <i>(nurodyti iki 2 kursų):</i>
<b>3. Ką galėtų padaryti vadas (viršininkas), siekdamas pagerinti tarnybos sąlygas ir tarnybos vykdymą:</b>
<b>VI DALIS. Papildomo vertintojo vertinimo išvados ir rekomendacijos</b>
<b>1. Komentaras:</b>
<input type="checkbox"/> sutinku su pagrindinio vertintojo tarnybos vertinimu, vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis
<input type="checkbox"/> nesutinku su pagrindinio vertintojo tarnybos vertinimu, vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis ir įvertinu taip:
<b>VII DALIS. Vertinimo patvirtinimas</b>
<b>Papildomo vertintojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data</b>
Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir <u>sutinku</u> su papildomo vertintojo vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis:
<b>Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data</b>
Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau <u>nesutinku</u> / <u>iš dalies nesutinku</u> su papildomo vertintojo vertinimo išvadomis ir rekomendacijomis: <b>KOMENTARAS:</b>
<b>Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data</b>

8 priedas. REIKALAVIMAI AUKŠTESNIAAM 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 išlaptinta informacija	Vienos iš oficialių NATO kalbų mokėjimas	Ekspertinio nutarimo pažyma dėl sveikatos būklės tinkamumo PKT	Fizinio parengtumo testas	
1.	Vadovaujantys karininkai	Vyr. leitenanto laipsniui suteikti	Aukštasis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis) arba	Kvalifikacijos tobulinimo ir specializacijos kursai	Ištarnavus ne mažiau kaip 1 metus būrio vadu (ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas KOP, KJP, SOP) arba ėjus laipsniu aukštesnes pareigas	Bendras kario tarnybos įvertinimas ir rekomendacija suteikti aukštesnį karinį laipsnį (Kario tarnybos vertinimo anketos III d. 1 ir 4 p.)	-	būklės	Įskaitytas paskutinis fizinio parengtumo testas	
2.		Kapitono (kpt. ltn.) laipsniui suteikti	baigta užsienio karo mokykla				ne	dėl sveikatos būklės		
3.		Majoro (kmd. ltn.) laipsniui suteikti*	Aukštasis išsilavinimas (bakalauro kvalifikacinis laipsnis)	Taktinio lygmens kursai (L2 arba L2B)**	Ištarnavus ne mažiau kaip 1 metus kuopos vadu (ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas KOP, KJP, SOP) ar dalinio štabo skyriaus viršininku arba ėjus laipsniu aukštesnes pareigas	Junginio, pajėgų ar kt. aukštesnio lygio institucijos vado (viršininko) išvada, ar karininko profesinis potencialas ir asmeninės savybės yra tinkamos eiti aukštesnio lygio pareigas ir kokios karjeros krypties	Turėti galiojantį reikiamo lygio leidimą dirbti ar susipažinti su išlaptinta informacija	Galiojantis anglų/prancūzų kalbos mokėjimas ne žemesniu kaip 2 lygiu.		Galiojanti ekspertinio nutarimo pažyma dėl sveikatos būklės tinkamumo PKT
4.		Pulkininko leitenanto (kmd.) laipsniui suteikti		Operacinio lygmens kursai (L3)	Ištarnavus ne mažiau kaip 1 metus bataliono štabo viršininku ar S3 viršininku (ėjus kitas atitinkamo lygio pareigas KOP, KJP, SOP) arba ėjus laipsniu aukštesnes pareigas					

5.	Pulkininko (jūrų kpt.) laipsniui suteikti	Aukštasis išsilavinimas (bakaluro 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.	Specialiųjų karinių specialybių karininkai	1. Atitinkamas civilinis aukštasis išsilavinimas. 2. Pagrindinio karinio rengimo kursai (L1)	Specialiųjų karinių specialybių karininkams nustatyti karjeros lygio kursai pagal karinių specialybių grupes***	Karininkų specialistų tarnybos trukmė yra pagrindinis kriterijus suteikti aukštesnį karininko laipsnį						

\* Kapitonams (kapitonams leitenantams), kurie nebaigę taktinio lygmens (L2B) kursų, majoro (komandoro leitenanto) laipsnis gali būti suteiktas, jeigu:

1. kapitono (kapitono leitenanto) laipsnis jiems suteiktas iki 2006 m. gruodžio 31 d. ir jie baigę taktinio lygmens (L2A) kursus, arba

2. yra baigę taktinio lygmens (L2A) kursus ir tarnavo du ir daugiau rotacinių laikotarpių tarptautinėse operacijose (ši išlyga taikoma tik tiems karininkams, kurie atitiko šį reikalavimą iki 2014 m. balandžio 30 d.).

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

\*\*\* Reikalavimas taikomas suteikus karininkams karjeros kryptis.

# 9 priedas. JAV KARININKO TINKAMUMO TARNYBAI VERTINIMO ANKETA

<p><b>USMC FITNESS REPORT (1810)</b>                  NAVMC 18035A (Rev. 1-99 (EP))                  PREVIOUS EDITIONS WILL NOT BE USED                  SN: 6109-LF-089-0690</p>	<p><b>DO NOT STAPLE THIS FORM</b></p>																				
<b>COMMANDANT'S GUIDANCE</b>																					
<p>The completed fitness report is the most important information component in manpower management. It is the primary means of evaluating a Marine's performance and is the Commandant's primary tool for the selection of personnel for promotion, augmentation, resident schooling, command, and duty assignments. Therefore, the completion of this report is one of an officer's most critical responsibilities. Inherent in this duty is the commitment of each Reporting Senior and Reviewing Officer to ensure the integrity of the system by giving close attention to accurate marking and timely reporting. Every officer serves a role in the scrupulous maintenance of this evaluation system, ultimately important to both the individual and the Marine Corps. Inflationary markings only serve to dilute the actual value of each report. Reviewing Officers will not concur with inflated reports.</p>																					
<b>A. ADMINISTRATIVE INFORMATION</b>																					
<p>1. Marine Reported On:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">a. Last Name</td> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">b. First Name</td> <td style="width: 5%; border-bottom: 1px solid black;">c. MI</td> <td style="width: 20%; border-bottom: 1px solid black;">d. SSN</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">e. Grade</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">f. DOR</td> <td style="width: 5%; border-bottom: 1px solid black;">g. PMOS</td> <td style="width: 5%; border-bottom: 1px solid black;">h. BILMOS</td> </tr> </table>		a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	e. Grade	f. DOR	g. PMOS	h. BILMOS												
a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	e. Grade	f. DOR	g. PMOS	h. BILMOS														
<p>2. Organization:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; border-bottom: 1px solid black;">a. MCC</td> <td style="width: 80%; border-bottom: 1px solid black;">b. RUC c. Unit Description</td> </tr> </table>		a. MCC	b. RUC c. Unit Description																		
a. MCC	b. RUC c. Unit Description																				
<p>3. Occasion and Period Covered:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">a. OCC</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">b. From</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">To</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">c. Type</td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;">4. Duty Assignment (descriptive title):</td> </tr> </table>		a. OCC	b. From	To	c. Type	4. Duty Assignment (descriptive title):															
a. OCC	b. From	To	c. Type	4. Duty Assignment (descriptive title):																	
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black;"> <p>5. Special</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Adverse <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Not Observed <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Extended <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black;"> <p>6. Marine Subject Of:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Commendatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Derogatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;"> <p>7. Recommended For Promotion:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Yes <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. No <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. N/A <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<p>5. Special</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Adverse <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Not Observed <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Extended <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Adverse <input type="checkbox"/>	b. Not Observed <input type="checkbox"/>	c. Extended <input type="checkbox"/>	<p>6. Marine Subject Of:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Commendatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Derogatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Commendatory Material <input type="checkbox"/>	b. Derogatory Material <input type="checkbox"/>	c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/>	<p>7. Recommended For Promotion:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Yes <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. No <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. N/A <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Yes <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N/A <input type="checkbox"/>								
<p>5. Special</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Adverse <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Not Observed <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Extended <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Adverse <input type="checkbox"/>	b. Not Observed <input type="checkbox"/>	c. Extended <input type="checkbox"/>	<p>6. Marine Subject Of:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Commendatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. Derogatory Material <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Commendatory Material <input type="checkbox"/>	b. Derogatory Material <input type="checkbox"/>	c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/>	<p>7. Recommended For Promotion:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">a. Yes <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">b. No <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%; border-bottom: 1px solid black;">c. N/A <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	a. Yes <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N/A <input type="checkbox"/>										
a. Adverse <input type="checkbox"/>	b. Not Observed <input type="checkbox"/>	c. Extended <input type="checkbox"/>																			
a. Commendatory Material <input type="checkbox"/>	b. Derogatory Material <input type="checkbox"/>	c. Disciplinary Action <input type="checkbox"/>																			
a. Yes <input type="checkbox"/>	b. No <input type="checkbox"/>	c. N/A <input type="checkbox"/>																			
<p>8. Special Information:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">a. QUAL</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">d. HT(In.)</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">g. Reserve Component</td> <td style="width: 55%; border-bottom: 1px solid black;">9. Duty Preference:</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">b. PFT</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">e. WT</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">h. Future Use</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">a. Code b. Descriptive Title</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">c. Status</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">f. Body Fat</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">i. Future Use</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">1st</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">2nd</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">3rd</td> </tr> </table>		a. QUAL	d. HT(In.)	g. Reserve Component	9. Duty Preference:	b. PFT	e. WT	h. Future Use	a. Code b. Descriptive Title	c. Status	f. Body Fat	i. Future Use	1st				2nd				3rd
a. QUAL	d. HT(In.)	g. Reserve Component	9. Duty Preference:																		
b. PFT	e. WT	h. Future Use	a. Code b. Descriptive Title																		
c. Status	f. Body Fat	i. Future Use	1st																		
			2nd																		
			3rd																		
<p>10. Reporting Senior:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">a. Last Name</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">b. Init</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">c. Service</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">d. SSN</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">e. Grade</td> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">f. Duty Assignment</td> </tr> </table>		a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment														
a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment																
<p>11. Reviewing Officer:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">a. Last Name</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">b. Init</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">c. Service</td> <td style="width: 15%; border-bottom: 1px solid black;">d. SSN</td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">e. Grade</td> <td style="width: 25%; border-bottom: 1px solid black;">f. Duty Assignment</td> </tr> </table>		a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment														
a. Last Name	b. Init	c. Service	d. SSN	e. Grade	f. Duty Assignment																
<b>B. BILLET DESCRIPTION</b>																					
<b>C. BILLET ACCOMPLISHMENTS</b>																					

1. Marine Reported On:

a. Last Name

b. First Name

c. MI

d. SSN

2. Occasion and Period Covered:

a. OCC

b. From

To

**D. MISSION ACCOMPLISHMENT**

**1. PERFORMANCE.** Results achieved during the reporting period. How well those duties inherent to a Marine's billet, plus all additional duties, formally and informally assigned, were carried out. Reflects a Marine's aptitude, competence, and commitment to the unit's success above personal reward. Indicators are time and resource management, task prioritization, and tenacity to achieve positive ends consistently.

ADV	Meets requirements of billet and additional duties. Aptitude, commitment, and competence meet expectations. Results maintain status quo.	Consistently produces quality results while measurably improving unit performance. Habitually makes effective use of time and resources. Improves billet procedures and products. Positive impact extends beyond billet expectations.	Results far surpass expectations. Recognizes and exploits new resources; creates opportunities. Emulated; sought after as an expert with influence beyond unit. Impact significant; innovative approaches to problems produce significant gains in quality and	N/O			
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. PROFICIENCY.** Demonstrates technical knowledge and practical skill in the execution of the Marine's overall duties. Combines training, education and experience. Translates skills into actions which contribute to accomplishing tasks and missions. Imparts knowledge to others. Grade dependent.

ADV	Competent. Possesses the requisite range of skills and knowledge commensurate with grade and experience. Understands and articulates basic functions related to mission.	Demonstrates mastery of all required skills. Expertise, education and experience consistently enhance mission accomplishment. Innovative troubleshooter and problem solver. Effectively imparts skills to subordinates.	True expert in field. Knowledge and skills impact far beyond those of peers. Translates broad-based education and experience into forward thinking, innovative actions. Makes immeasurable impact on mission accomplishment. Peerless teacher, selflessly imparts expertise to subordinates, peers, and	N/O			
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JUSTIFICATION:

**E. INDIVIDUAL CHARACTER**

**1. COURAGE.** Moral or physical strength to overcome danger, fear, difficulty or anxiety. Personal acceptance of responsibility and accountability, placing conscience over competing interests regardless of consequences. Conscious, overriding decision to risk bodily harm or death to accomplish the mission or save others. The will to persevere despite uncertainty.

ADV	Demonstrates inner strength and acceptance of responsibility commensurate with scope of duties and experience. Willing to face moral or physical challenges in pursuit of mission accomplishment.	Guided by conscience in all actions. Proven ability to overcome danger, fear, difficulty or anxiety. Exhibits bravery in the face of adversity and uncertainty. Not deterred by morally difficult situations or hazardous responsibilities.	Uncommon bravery and capacity to overcome obstacles and inspire others in the face of moral dilemma or life-threatening danger. Demonstrated under the most adverse conditions. Selfless. Always places conscience over competing interests regardless of physical or personal consequences.	N/O			
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. EFFECTIVENESS UNDER STRESS.** Thinking, functioning and leading effectively under conditions of physical and/or mental pressure. Maintaining composure appropriate for the situation, while displaying steady purpose of action, enabling one to inspire others while continuing to lead under adverse conditions. Physical and emotional strength, resilience and endurance are elements.

ADV	Exhibits discipline and stability under pressure. Judgment and effective problem-solving skills are evident.	Consistently demonstrates maturity, mental agility, and willpower during periods of adversity. Provides order to chaos through the application of mission, problem-solving skills, and leadership. Composure reassures others.	Demonstrates seldom-matched presence of mind under the most demanding circumstances. Stabilizes any situation through the resolute and timely application of direction, focus and personal presence.	N/O			
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. INITIATIVE.** Action in the absence of specific direction. Seeing what needs to be done and acting without prompting. The instinct to begin a task and follow through energetically on one's own accord. Being creative, proactive and decisive. Transforming opportunity into action.

ADV	Demonstrates willingness to take action in the absence of specific direction. Acts commensurate with grade, training and experience.	Self-motivated and action-oriented. Foresight and energy consistently transform opportunity into action. Develops and pursues creative, innovative solutions. Acts without prompting. Self-starter.	Highly motivated and proactive. Displays exceptional awareness of surroundings and environment. Uncanny ability to anticipate mission requirements and quickly formulate original, far-reaching solutions. Always takes decisive, effective action.	N/O			
A	B	C	D	E	F	G	H
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JUSTIFICATION:



1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:			
a. Last Name		b. First Name		c. MI		d. SSN	
a.OOC		b. From				To	
<b>F. LEADERSHIP</b>							
<b>1. LEADING SUBORDINATES.</b> The inseparable relationship between leader and led. The application of leadership principles to provide direction and motivate subordinates. Using authority, persuasion, and personality to influence subordinates to accomplish assigned tasks. Sustaining motivation and morale while maximizing subordinates' performance.							
ADV	Engaged, provides instructions and directs execution. Seeks to accomplish mission in ways that sustain motivation and morale. Actions contribute to unit effectiveness.		Achieves a highly effective balance between direction and delegation. Effectively tasks subordinates and clearly delineates standards expected. Enhances performance through constructive supervision. Fosters motivation and enhances morale. Builds and sustains teams that successfully meet mission requirements. Encourages initiative and candor among subordinates.		Promotes creativity and energy among subordinates by striking the best balance of direction and delegation. Achieves highest levels of performance from subordinates by encouraging individual initiative. Engenders willing subordination, loyalty, and trust that allow subordinates to overcome their perceived limitations. Personal leadership fosters highest levels of motivation and morale, ensuring mission accomplishment even in the most difficult circumstances.		N/O
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. DEVELOPING SUBORDINATES.</b> Commitment to train, educate, and challenge all Marines regardless of race, religion, ethnic background, or gender. Mentorship. Cultivating professional and personal development of subordinates. Developing team players and esprit de corps. Ability to combine teaching and coaching. Creating an atmosphere tolerant of mistakes in the course of learning.							
ADV	Maintains an environment that allows personal and professional development. Ensures subordinates participate in all mandated development programs.		Develops and institutes innovative programs, to include PME, that emphasize personal and professional development of subordinates. Challenges subordinates to exceed their perceived potential thereby enhancing unit morale and effectiveness. Creates an environment where all Marines are confident to learn through trial and error. As a mentor, prepares subordinates for increased responsibilities and duties.		Widely recognized and emulated as a teacher, coach and leader. Any Marine would desire to serve with this Marine because they know they will grow personally and professionally. Subordinate and unit performance far surpassed expected results due to MRO's mentorship and team building talents. Attitude toward subordinate development is infectious, extending beyond the unit.		N/O
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. SETTING THE EXAMPLE.</b> The most visible facet of leadership: how well a Marine serves as a role model for all others. Personal action demonstrates the highest standards of conduct, ethical behavior, fitness, and appearance. Bearing, demeanor, and self-discipline are elements.							
ADV	Maintains Marine Corps standards for appearance, weight, and uniform wear. Sustains required level of physical fitness. Adheres to the tenets of the Marine Corps core values.		Personal conduct on and off duty reflects highest Marine Corps standards of integrity, bearing and appearance. Character is exceptional. Actively seeks self-improvement in wide-ranging areas. Dedication to duty and professional example encourage others.		Model Marine, frequently emulated. Exemplary conduct, behavior, and actions are tone-setting. An inspiration to subordinates, peers, and seniors. Remarkable dedication to improving self and others.		N/
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. ENSURING WELL-BEING OF SUBORDINATES.</b> Genuine interest in the well-being of Marines. Efforts enhance subordinates' ability to concentrate/focus on unit mission accomplishment. Concern for family readiness is inherent. The importance placed on welfare of subordinates is based on the belief that Marines take care of their own.							
ADV	Deals confidently with issues pertinent to subordinate welfare and recognizes suitable courses of action that support subordinates' well-being. Applies available resources, allowing subordinates to effectively concentrate on the mission.		Instills and/or reinforces a sense of responsibility among junior Marines for themselves and their subordinates. Actively fosters the development of and uses support systems for subordinates which improve their ability to contribute to unit mission accomplishment. Efforts to enhance subordinate welfare improve the unit's ability to accomplish its mission.		Noticeably enhances subordinates' well-being, resulting in a measurable increase in unit effectiveness. Maximizes unit and base resources to provide subordinates with the best support available. Proactive approach serves to energize unit members to "take care of their own," thereby correcting potential problems before they can hinder subordinates' effectiveness. Widely recognized for techniques and policies that produce results and build morale. Builds strong family atmosphere. Puts motto Mission first, Marines always, into action.		N/O
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. COMMUNICATION SKILLS.</b> The efficient transmission and receipt of thoughts and ideas that enable and enhance leadership. Equal importance given to listening, speaking, writing, and critical reading skills. Interactive, allowing one to perceive problems and situations, provide concise guidance, and express complex ideas in a form easily understood by everyone. Allows subordinates to ask questions, raise issues and concerns and venture opinions. Contributes to a leader's ability to motivate as well as counsel.							
ADV	Skilled in receiving and conveying information. Communicates effectively in performance of duties.		Clearly articulates thoughts and ideas, verbally and in writing. Communication in all forms is accurate, intelligible, concise, and timely. Communicates with clarity and verve, ensuring understanding of intent or purpose. Encourages and considers the contributions of others.		Highly developed facility in verbal communication. Adept in composing written documents of the highest quality. Combines presence and verbal skills which engender confidence and achieve understanding irrespective of the setting, situation, or size of the group addressed. Displays an intuitive sense of when and how to listen.		N/O
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>JUSTIFICATION:</b>							

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:		
a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	a. OCC	b. From	To

**G. INTELLECT AND WISDOM**

**1. PROFESSIONAL MILITARY EDUCATION (PME).** Commitment to intellectual growth in ways beneficial to the Marine Corps. Increases the breadth and depth of warfighting and leadership aptitude. Resources include resident schools; professional qualifications and certification processes; nonresident and other extension courses; civilian educational institution coursework; a personal reading program that includes (but is not limited to) selections from the Commandant's Reading List; participation in discussion groups and military societies; and involvement in learning through new technologies.

<b>ADV</b>	Maintains currency in required military skills and related developments. Has completed or is enrolled in appropriate level of PME for grade and level of experience. Recognizes and understands new and creative approaches to service issues. Remains abreast of contemporary concepts and issues.	PME outlook extends beyond MOS and required education. Develops and follows a comprehensive personal program which includes broadened professional reading and/or academic course work; advances new concepts and ideas.	Dedicated to life-long learning. As a result of active and continuous efforts, widely recognized as an intellectual leader in professionally related topics. Makes time for study and takes advantage of all resources and programs. Introduces new and creative approaches to services issues. Engages in a broad spectrum of forums and dialogues.		<b>N/O</b>		
<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>	<b>F</b> <input type="checkbox"/>	<b>G</b> <input type="checkbox"/>	<b>H</b> <input type="checkbox"/>

**2. DECISION MAKING ABILITY.** Viable and timely problem solution. Contributing elements are judgment and decisiveness. Decisions reflect the balance between an optimal solution and a satisfactory, workable solution that generates tempo. Decisions are made within the context of the commander's established intent and the goal of mission accomplishment. Anticipation, mental agility, intuition, and success are inherent.

<b>ADV</b>	Makes sound decisions leading to mission accomplishment. Actively collects and evaluates information and weighs alternatives to achieve timely results. Confidently approaches problems; accepts responsibility for outcomes.	Demonstrates mental agility, effectively prioritizes and solves multiple complex problems. Analytical abilities enhanced by experience, education, and intuition. Anticipates problems and implements viable, long-term solutions. Steadfast, willing to make difficult decisions.	Complex problems. Seldom matched analytical a		<b>N/O</b>		
<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>	<b>F</b> <input type="checkbox"/>	<b>G</b> <input type="checkbox"/>	<b>H</b> <input type="checkbox"/>

**3. JUDGMENT.** The discretionary aspect of decision making. Draws on core values, knowledge, and personal experience to make wise choices. Comprehends the consequences of contemplated courses of action.

<b>ADV</b>	Majority of judgments are measured, circumspect, relevant, and correct.	Decisions are consistent and uniformly correct, tempered by consideration of their consequences. Able to identify, isolate and assess relevant factors in the decision making process. Opinions sought by others. Subordinates personal interests in favor of impartiality.	Decisions reflect exceptional insight and wisdom beyond this Marine's experience. Counsel sought by all; often an arbiter. Consistent, superior judgment inspires the confidence of seniors.		<b>N/O</b>		
<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>	<b>F</b> <input type="checkbox"/>	<b>G</b> <input type="checkbox"/>	<b>H</b> <input type="checkbox"/>

**JUSTIFICATION:**

**H. FULFILLMENT OF EVALUATION RESPONSIBILITIES**

**1. EVALUATIONS:** The extent to which this officer serving as a reporting official conducted, or required others to conduct, accurate, unbiased, and timely evaluations.

<b>ADV</b>	Occasionally submitted untimely or administratively incorrect evaluations. As RO, submitted one or more reports that contained inflated markings. As RO, concurred with one or more reports from subordinates that were returned by HQMC for inflated marking.	Prepared uninflated evaluations which were consistently submitted on time. Evaluations accurately described performance and character. Evaluations contained no inflated markings. No reports returned by RO or HQMC for inflated markings. No subordinates' reports returned by HQMC for inflated marking. Few, if any, reports were returned by RO or HQMC for administrative errors. Section Cs were void of superlatives. Justifications were specific, verifiable, substantive, and where possible, quantifiable and supported the markings.	No reports submitted late. No reports returned by either RO or HQMC for administrative correction or inflated markings. No subordinates' reports returned by HQMC for administrative correction or inflated markings. Returned procedurally or administratively incorrect reports to subordinates for correction. As RO nonconcurred with all inflated reports.		<b>N/O</b>		
<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>	<b>E</b> <input type="checkbox"/>	<b>F</b> <input type="checkbox"/>	<b>G</b> <input type="checkbox"/>	<b>H</b> <input type="checkbox"/>

**JUSTIFICATION:**

1. Marine Reported On:				2. Occasion and Period Covered:		
a. Last Name	b. First Name	c. MI	d. SSN	a. OCC	b. From	To

**I. DIRECTED AND ADDITIONAL COMMENTS**

**J. CERTIFICATION**

1. I CERTIFY that to the best of my knowledge and belief all entries made hereon are true and without prejudice or partiality and that I have provided a signed copy of this report to the Marine Reported on.

\_\_\_\_\_  
(Signature of Reporting Senior)

\_\_\_\_\_  
(Date in YYYYMMDD format)

2. I ACKNOWLEDGE the adverse nature of this report and

I have no statement to \_\_\_\_\_  
(Signature of Marine Reported On)

I have attached a \_\_\_\_\_  
(Signature of Marine Reported On)

\_\_\_\_\_  
(Date in YYYYMMDD format)

**K. REVIEWING OFFICER COMMENTS**

1. OBSERVATION:  Sufficient  Insufficient

2. EVALUATION:  Concur  Do Not Concur

<p>3. COMPARATIVE ASSESSMENT: Provide a comparative assessment of potential by placing an "X" in the appropriate box. In marking the comparison, consider all Marines of this grade whose professional abilities are known to you personally.</p>	DESCRIPTION		COMPARATIVE ASSESSMENT
	THE EMINENTLY QUALIFIED MARINE	<input type="checkbox"/>	
	ONE OF THE FEW EXCEPTIONALLY QUALIFIED MARINES	<input type="checkbox"/>	
	ONE OF THE MANY HIGHLY QUALIFIED PROFESSIONALS WHO FORM THE MAJORITY OF THIS GRADE	<input type="checkbox"/>	
	A QUALIFIED MARINE	<input type="checkbox"/>	
	UNSATISFACTORY	<input type="checkbox"/>	

4. REVIEWING OFFICER COMMENTS: Amplify your comparative assessment mark; evaluate potential for continued professional development to include: promotion, command, assignment, resident PME, and retention; and put Reporting Senior marks and comments in perspective.

\_\_\_\_\_  
(Signature of Reporting Senior)

\_\_\_\_\_  
(Date in YYYYMMDD format)

5. I CERTIFY that to the best of my knowledge and belief all entries made hereon are true and without prejudice or partiality.

\_\_\_\_\_  
(Signature of Reviewing Officer)

\_\_\_\_\_  
(Date in YYYYMMDD format)

6. I ACKNOWLEDGE the adverse nature of this report and

I have no statement to \_\_\_\_\_  
(Signature of Marine Reported On)

I have attached a \_\_\_\_\_  
(Signature of Marine Reported On)

\_\_\_\_\_  
(Date in YYYYMMDD format)

**L. ADDENDUM PAGE**

ADDENDUM PAGE ATTACHED:  YES

10 priedas. **KARININKŲ KARJEROS KURSŲ KLASIFIKATORIUS**

Karininko karinio rengimo lygmuo	Valstybė, kurioje vyksta (vyko) kursai	Kursų (mokymo įstaigos) pavadinimas	Trukmė
<b>Pirmas (bazinis) karininkų rengimo lygmuo (L1)</b>	Lietuva	Lietuvos karo akademijos bakalauro studijos	4 metai
		Lietuvos karo akademijos I pakopos studijos (vyko iki 1998 m.)	2 metai
		Būrių vadų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko 1994–2001 m.)	6 mėn.
		Aukštųjų mokyklų studentų vadų kursai	3,5 metų
		Aukštųjų mokyklų absolventų vadų kursai (vyko 2002–2006 m. Lietuvos karo akademijoje)	6 mėn.
		Karinių žinių minimumo kursai (vyko 1994 ir 1996 m. Lietuvos karo akademijoje)	3 savaitės
		Karininkų kursai (vyko iki 1993 m. Puskarininkų mokykloje)	3,5 mėn.
		Karininkų specialistų pagrindinio karinio parengimo kursai	6 savaitės
		Nuotoliniai rezervo būrių vadų kursai	5 mėn. (22 sav.)
		Aukštųjų mokyklų karinės katedros (panaikintos 1991 m.)	3 metai
		Sutrumpinti siauros specializacijos rezervo karo medicinos gydytojų rengimo karininkų kursai (vyko iki 2010 m.)	80 valandų
		Siauros specializacijos rezervo karo medicinos gydytojo ir karo medicinos gydytojo padėjėjo kursai <b>(vyko iki 2016 m.)</b>	80 valandų
		<b>Rezervo karo medicinos gydytojo ir karo medicinos gydytojo padėjėjo kursai</b>	<b>80 valandų</b>
		Jaunesniųjų karininkų vadų mokymai (nuo 2011 m. rugsėjo 1 d.)	nuo 160 iki 200 dienų
		D. Britanija	
Danija		Būrių vadų kursai	3 mėn.
		Karinių oro pajėgų akademija	3 metai
		Karinių jūrų pajėgų akademija	6 metai
JAV		Sausumos pajėgų karo akademija	4 metai
		Baziniai artilerijos karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai inžinerijos karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai jūrų pėstininkų karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai karo policijos karininkų kursai	5 mėn.

		Baziniai pėstininkų karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai priešlėktuvinės gynybos karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai žvalgybos karininkų kursai	5 mėn.
		Karinių oro pajėgų akademija	4 metai
		Specialioji KOP programa (angl. ALP)	1,5 metų
		Karinių jūrų pajėgų akademija	4 metai
		Pakrančių apsaugos akademija	4 metai
		Baziniai logistikos karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai transportavimo karininkų kursai	5 mėn.
		Baziniai ryšių karininkų kursai	5 mėn.
		Specialiųjų operacijų karininkų kursai	5 mėn.
	Norvegija	Karinių jūrų pajėgų akademija	4 metai
	Prancūzija	Baziniai pėstininkų karininkų kursai	9 mėn.
		Baziniai artilerijos karininkų kursai	1 metai 3 mėn.
		Baziniai inžinerijos karininkų kursai	1 mėn.
	Švedija	Sausumos pajėgų karo akademija	3 metai
		Karinių oro pajėgų akademija	3 metai
		Karinių jūrų pajėgų akademija	3 metai
	Vokietija	Kandidatų į karininkus kursai (artilėja)	3 metai
		Kandidatų į karininkus kursai (jėgeriai)	2 metai
		Kandidatų į karininkus kursai (pėstininkai)	1 metai 9 mėn.
		Kandidatų į karininkus kursai (priešlėktuvinė gynyba)	2 metai 3 mėn.
		Kandidatų į karininkus karinėse oro pajėgose kursai	2 metai
		Kandidatų į karininkus karinėse jūrų pajėgose kursai	3 metai
		Kandidatų į karininkus kursai (logistika)	2 metai 9 mėn.
	Kandidatų į karininkus kursai (ryšiai)	3 metai	
	<b>Antras (taktinis) karininkų rengimo lygmuo (L2)*</b>	Lietuva	Karinių oro pajėgų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje
JAV		Kapitonų karjeros kursai (pėstininkai)	6 mėn.
		ABC kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
		Inžinerijos kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
		Karo policijos kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
		Priešlėktuvinės gynybos kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
Žvalgybos kapitonų karjeros kursai		6 mėn.	

		Logistikos kapitonų karjeros kursai (ginklai, sprogmenys)	6 mėn.
		Logistikos kapitonų karjeros kursai (transportavimas)	6 mėn.
		Logistikos kapitonų karjeros kursai (ūkio dalis)	6 mėn.
		Ryšių kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
		Personalo vadybos kapitonų karjeros kursai	6 mėn.
		Baltijos šalių karinių oro pajėgų kapitonų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko iki 2006 m.)	4 mėn.
		Baltijos šalių karinių oro pajėgų jaunesniųjų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko iki 2007 m.)	4 mėn.
	Latvija	Karinių jūrų pajėgų tarpiniai Baltijos šalių vadų ir štabo karininkų kursai (vyksta nuo 2008 m.)	6 mėn.
	Prancūzija	Štabo karininkų kursai	5 mėn.
	Latvija	Karinių jūrų pajėgų jaunesniųjų štabo karininkų kursai (vyko 2007 m.)	5 mėn.
<b>1. Jaunesniųjų štabo karininkų kursai (L2A)</b>	Lietuva	Kapitonų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko iki 2006 m.)	6 mėn.
		Vadų ir jaunesniųjų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko iki 2008 m.)	5 mėn.
		Jaunesniųjų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyksta nuo 2009 m.)	3 mėn.
	Danija	Karinių jūrų pajėgų akademijos II pakopa (aukštesnieji karininkų kursai)	1 metai
	JAV	Eskadrilės lygio karininkų kursai	3 mėn.
		Tarptautiniai laivo antvandeninių operacijų kovinės dalies karininkų kursai	3 mėn.
	Kanada	Jaunesniųjų štabo karininkų kursai	3 mėn.
	Slovakija	Jaunesniųjų štabo karininkų kursai	3 mėn.
	Vokietija	Sausumos pajėgų karininkų kursai	6 mėn.
NATO ryšių operacijų kursai		6 mėn.	
<b>2. Štabo karininkų kursai (L2B)</b>	Lietuva	Sausumos pajėgų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyks nuo 2011 m.)	5 mėn.
		Baltijos šalių karinių oro pajėgų vyresniųjų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyko 2007 m.)	4 mėn.
		Baltijos šalių karinių oro pajėgų štabo karininkų kursai Lietuvos karo akademijoje (vyksta nuo 2008 m. LKA)	4 mėn.
	Estija	Sausumos pajėgų vadų ir štabo karininkų kursai Baltijos gynybos koledže (angl. AICSC)	6 mėn.
	Kanada	Sausumos operacijų kursai	4 mėn.
	Švedija	Kapitonų kursai	1 metai
	JAV	Logistikos karininkų operacijų planavimo kursai	5 mėn.
<b>Trečias</b>	Čekija	Brno karo akademija	1 metai

<b>(operacinis) karininkų rengimo lygmuo (L3)</b>	D. Britanija	Jungtinių pajėgų vadų ir štabo karininkų koledžas	1 metai
	Danija	Jungtiniai štabo karininkų kursai	1 metai
	Estija	Vyresniųjų karininkų kursai Baltijos gynybos koledže (vyko iki 2002 m.)	11 mėn.
		Jungtiniai vadų ir štabo karininkų kursai Baltijos gynybos koledže (vyksta nuo 2002 m.)	11 mėn.
	JAV	Vadų ir štabo karininkų koledžas	1 metai
		Jūrų pėstininkų vadų ir štabo karininkų koledžas	1 metai
		Karinių oro pajėgų vadų ir štabo karininkų koledžas	1 metai
		Karinių jūrų pajėgų štabo koledžas	6 mėn.
	Kanada	Vadų ir štabo karininkų koledžas	11 mėn.
	Norvegija	Gynybos koledžas	11 mėn.
	Prancūzija	Jungtinis gynybos koledžas	10 mėn.
	Švedija	Štabo karininkų kursai Gynybos koledže	11 mėn.
	Vokietija	Generalinio štabo karininkų kursai Bundesvehro vadų akademijoje	1 metai 5 mėn.
Nacionaliniai generalinio štabo karininkų kursai Bundesvehro vadų akademijoje		2 metai	
<b>Ketvirtas (strateginis) karininkų rengimo lygmuo (L4)</b>	D. Britanija	Karališkasis gynybos koledžas	1 metai
	Estija	Aukštesniųjų vadų kursai (angl. HCSC) Baltijos gynybos koledže	4,5 mėn.
	Italija	Vyresniųjų karininkų kursai NATO gynybos koledže	6 mėn.
	JAV	Sausumos pajėgų karo koledžas	1 metai
		Nacionalinis gynybos universitetas	1 metai
		Oro pajėgų karo koledžas	1 metai
		Karinių jūrų pajėgų vadų koledžas	1 metai
		Industrinis ginkluotųjų pajėgų koledžas	1 metai
	Kanada	Nacionalinio saugumo studijų kursai	6 mėn.
Estija	Pulkininkų kursai Baltijos gynybos koledže (vyko iki 2004 m.)	11 mėn.	

\*Šiuose kursuose įgyjamos žinios ir įgūdžiai apima L2A ir L2B rengimo pakopas, todėl juose iš kart įgyjamas taktinio lygmens parengimas.

Pakeitimai: KA ministro įsakymas Nr. 248 (2010-03-02); KA ministro įsakymas Nr. 1055 (2012-09-26); KA ministro įsakymas Nr. 1192 (2013-12-31).

## 11 priedas. EKSPERTINIO TYRIMO INFORMACINIS PROTOKOLAS

Ekspertas: \_\_\_\_\_

Data: 2016-

Eil. Nr.	Klausimai
1.	Trumpai apžvelkite savo karjerą Lietuvos kariuomenėje: kiek laiko tarnaujate, kokiame karjeros lygyje esate, kokiai karjeros kryptei priklausote, kokio lygio pareigumą dabar turite, ar per pastaruosius 2 metus buvote siunčiamas į kursus, kiek laiko Jūsų karinis laipsnis nepasikeitęs, kiek kartų per tarnybos laiką buvote perkeltas į aukštesnes pareigas, keliose skirtinguose daliniuose, įstaigose ar departamentuose teko tarnauti, koku būdu patekote į Lietuvos kariuomenę, tapote karininku?
2.	Kaip Jūs suprantate sąvoką karjera? Ir sąvoką karjeros sistema?
3.	Ar Jūsų organizacija siekdama įgyvendinti savo tikslus ir uždavinius atsižvelgia ir į Jūsų asmeninės karjeros poreikius? Kodėl taip manote?
4.	Kokių veiksmų imatės siekdami savo asmeninės karjeros?
5.	Kokią, Jūsų manymu, įtaką padarė karininkų karjeros procesų valdymui nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių atėjimas į Lietuvos kariuomenę?
6.	Su kokiomis pagrindinėmis problemomis, susijusiomis su karjeros procesų valdymu susiduria Karaliaus Mindaugo husarų batalionas?
7.	Kokie, Jūsų manymu, karininkų karjeros procesų valdymo sistemos Lietuvos kariuomenėje privalumai ir trūkumai?
8.	Ar „Karininkų karjeros koncepcija“ yra palanki efektyviam karininkų administravimui Lietuvos kariuomenėje įgyvendinti? Kodėl taip manote?
9.	Kokios priežastys Jus labiausiai skatina siekti karjeros? Kokios karjeros skatinimo priemonės yra efektyviausiai taikomos Karaliaus Mindaugo husarų batalione? Ir kokių skatinimo priemonių trūksta?
10.	Kaip matote savo karjerą išėjus į atsargą? Kokias galimybes pasiruošti karjeros pabaigai Jums suteikia organizacija?
11.	Ką manote apie karininko/kario vertinimo atestaciją? Kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti karininko vertinimą?
12.	Kaip reikėtų keisti karjeros procesų valdymo sistemą Lietuvos kariuomenėje, siekiant tarnautojų ir organizacijos veiklos efektyvumo? Koks karjeros procesų valdymo modelis būtų efektyviausias?



## Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr. 1SN- 10

### PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2016-11-28

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Politikos ir vadybos fakulteto, Vadybos instituto, Viešojo administravimo studijų programos  
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) \_\_\_\_\_ Edvinas Sriubas \_\_\_\_\_  
(vardas, pavardė)

Patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Karjeros procesų valdymas Lietuvos kariuomenėje (Karaliaus Mindaugo husarų bataliono atvejis)“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą, studentas yra šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkščiausią akademinės drausmės pažeidimą.

\_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(vardas, pavardė)

