

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

RENATA LEKAVIČIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

PERSONALO PLANAVIMAS IR VALDYMAS
KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
dr. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS	3
1. PERSONALO POREIKIO PLANAVIMAS	6
1.1. Vidiniai ir išoriniai veiksniai ir jų įtaka	9
1.2. Darbų analizė ir personalo planavimas	9
1.3. Personalo verbavimas, atranka ir adaptavimas	11
1.3.1. Verbavimas	11
1.3.2. Atranka	12
1.3.3. Adaptavimas	13
2. PERSONALO VALDYMAS	15
2.1. Motyvacija	15
2.2. Personalo vertinimas	17
2.3. Karjeros planavimas	18
2.4. Personalo mokymas ir tobulinimas	20
3. PERSONALO KARJEROS PLANAVIMO IR VALDYMO TYRIMAS IR JO ANALIZĖ KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE	21
3.1. KAS personalo veiklą reglamentuojančių dokumentų tyrimas dokumentų turinio analizės metodu	21
3.1.1. Karininkų atranka, verbavimas ir adaptavimas	28
3.1.2. Karininkų motyvacija	29
3.1.3. Karininkų vertinimas	31
3.1.4. Karininkų karjeros planavimas	32
3.1.5. Karininkų mokymas ir tobulinimasis	39
3.2. Tyrimas Štabo batalione anketinės apklausos metodu	48
IŠVADOS	52
SIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS	53
SANTRAUKA	54
SUMMARY	55
LITERATŪROS SĄRAŠAS	56
PRIEDAI	61

IVADAS

Atsižvelgiant į istorinę patirtį ir šiandieninę Lietuvos geopolitinę situaciją, viena svarbiausių mūsų valstybės saugumo ir vystymosi sąlygų yra Krašto apsaugos sistemos stiprinimas.

Lietuvos integracija į NATO yra vienas svarbiausių Lietuvos Respublikos Vyriausybės užsienio politikos tikslų. Vykstant kokybiniams ir kiekybiniams integracijos į NATO procesams vis dažniau pastebimos ir aktualėja kokybinės problemos, susijusios su Lietuvos kariuomenės ir visos Krašto apsaugos sistemos žmogiškaisiais ištekliais.

Lietuvos kariuomenės vystymosi ir plėtros strategijos pamatu turėtų tapti labai aukšto kokybinio lygio produktas, orientuotas į šiuolaikines technologijas, naujausius mokslo pasiekimus ir inovacijas. Viena iš prioritetinių sričių turėtų tapti nacionalinio, gamybinio, tyrimų ir analizės potencialų išnaudojimas tokiose srityse kaip karinių struktūrų planavimas ir projektavimas, kariuomenės poreikių nustatymas, personalo valdymas ir strateginis planavimas, kariuomenės glaudus susiejimas su šalies mokslo bei ūkio subjektais.

Karinių organizacijų, kurių pagrindinis objektas yra visuomenės saugumas, viena iš svarbiausių ir neatskiriamų organizacijos efektyvumo sudedamųjų dalių yra personalo darbo efektyvumas, kuris ir daro esminę įtaką visuomenės gerovei.

Organizacijos funkcionavimą sąlygoja daugybė ją sudarančių elementų, įvairių padalinių. Tikslingai visos organizacijos veiklai reikalingas visų elementų koordinavimas, veiksmų sujungimas ir nukreipimas bendram organizacijos tikslui. Šią funkciją atlieka planavimas. Planavimas kaip koordinacinė įmonės vadybos funkcija, yra kitų funkcijų pagrindas. Nuo užsiplanotų tikslų ir numatytų įgyvendinimo priemonių priklauso organizacijos struktūra, vadovavimo ir kontrolės metodų parinkimas.

Dažnas vadovas, paklaustas, kas valdant organizaciją sudėtingiausia, atsako, jog būtent gebėjimas valdyti žmones. Kiekvienoje organizacijoje, nesvarbu, ar ji yra stambi, ar smulki, yra vykdomas personalo valdymas. Tačiau personalo valdymas – tai ne vien tinkamas darbų paskirstymas. Tai – motyvavimo sistemos, konfliktų sprendimo būdai, darbuotojų adaptacija, atestacija, mokymo ir švietimo būtinumo įvertinimas, lojalumo organizacijai problemos sprendimas ir dar daugelis kitų, ne mažiau svarbių aspektų. Ir visus juos būtina numatyti, įvertinti, pasirinkti pačius tinkamiausius sprendimus. Žinoma, vienos organizacijos jis yra vykdomas plačiau, kitose siauriau, bet visose organizacijose jis apima pagrindines personalo valdymo veiklas.

Problema: Personalo planavimas ir valdymas karinėse organizacijose NATO plėtros sąlygomis yra aktuali problema, moksliniu požiūriu iki šiol nagrinėta labai nežymiai ir reikalaujanti konstruktyvių teorinių ir praktinių vadybos modelių sprendimų. Visa karinių

organizacijų struktūra yra natūraliai piramidinė. Kiekvieno karininko paaukštinimas yra ilgas procesas, todėl kandidatai gali tam tinkamai pasiruošti. Tačiau kartu net ir labai gerai dirbantys karininkai negali pereiti iš karto į keliomis pakopomis aukštesnį rangą, atitinkamai užimti aukštesnes pareigas, todėl jų iniciatyva yra slopinama.

Hipotezė: Krašto apsaugos sistemoje karininkams nėra sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą.

Tyrimo objektas: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo planavimo ir valdymo sistema.

Šio darbo tikslas: nustatyti Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos karininkų karjeros planavimo ir valdymo esamą būklę, problemas ir pasiūlyti šių problemų sprendimus.

Šio darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinę medžiagą, kuri atskleistų personalo poreikio planavimą, darbų analizės ir personalo planavimo, verbavimo, atrankos ir adaptavimo vaidmenį organizacijoje, jų poveikį sprendimų priėmimui bei organizacijos valdymo efektyvumui.

2. Išanalizuoti esamą situaciją krašto apsaugos sistemos karininkų karjeros planavimo ir valdymo srityje, atlikus krašto apsaugos sistemos personalo veiklą reglamentuojančių dokumentų turinio ir Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono karininkų anketinės apklausos tyrimų analizę, nustatyti karininkų karjeros planavimo ir valdymo problemas.

3. Išanalizuoti tyrimo metu iškilusias problemas ir pateikti siūlymus, kaip būtų galima jas išspręsti, norint padidinti karininkų karjeros planavimo ir valdymo efektyvumą.

Objektyvi informacija apie personalo planavimą ir valdymą krašto apsaugos sistemoje yra įvairiuose krašto apsaugos sistemos dokumentuose.

Personalo karjeros planavimo ir valdymo krašto apsaugos sistemoje (toliau – KAS) tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmame etape naudotas dokumentų turinio analizės metodas.

Buvo atliktas krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos kariuomenės teisės aktų reglamentuojančių personalo karjeros planavimo ir valdymo KAS, turinio tyrimas. Išanalizavus informaciją, padarytos preliminarios išvados. Siekiant patvirtinti preliminarias išvadas ir gauti išsamesnės informacijos antrame tyrimo etape naudotas apklausos tyrimo metodas. Anketinė apklausa atlikta viename iš didžiausių Lietuvos kariuomenės padalinių – Lietuvos kariuomenės Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalione (toliau – Štabo batalionas).

Abiejuose tyrimo etapuose buvo pasitelkti specialistai (ministerijos darbuotojai, kitų institucijų darbuotojai ir ekspertai), turintys informacijos su tyrimu susijusiais klausimais.

Išanalizavus gautus duomenys, darytina išvada, kad Krašto apsaugos sistemoje karininkams dalinai sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą.

Darbas susideda iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pateikiama teorinė medžiaga atskleidžianti personalo poreikio planavimo (darbų analizės, verbavimo, atrankos ir adaptavimo) ir valdymo (motyvacijos, vertinimo, karjeros planavimo, mokymo ir tobulinimo) vaidmenį krašto apsaugos sistemoje. Antroje dalyje yra analizuojami tyrimo metu gauti statistiniai duomenys, iškeliamos problemos. Trečioje dalyje analizuojamos tyrimo problemos, pateikiami galimi jų sprendimo variantai bei siūlymai, karininkų karjeros planavimo ir valdymo efektyvumui padidinti.

Darbe yra pateikiamos lentelės, schemas, grafikai, padedantys geriau atskleisti nagrinėjamą dalyką. Rašant šį darbą buvo panaudota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra, straipsniai bei internetiniai šaltiniai.

1. PERSONALO POREIKIO PLANAVIMAS

Personalo poreikio planavimas, įvertinant tiek vidinius, tiek išorės aplinkos veiksnius, šiandien yra uždavinys, kylantis dėl besikeičiančios aplinkos, planuojamos darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti ir darbuotojus ir aplinką.

Personalo poreikio planavimas apima keturias pagrindines kryptis:

1. ateities poreikio planavimas – kai priimami sprendimai kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai;
2. ateities balanso planavimas – lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su esamų darbuotojų skaičiumi;
3. darbuotojų verbavimo planas ir atleidimo iš darbo planas;
4. darbuotojų tobulinimo planavimas.

Nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, visas organizacijas vienija keletas bendrų bruožų:

- ✓ tikslas;
- ✓ personalas;
- ✓ personalo valdymas;
- ✓ organizacijos kultūra.

Planavimas organizacijoje – tai tikslų nustatymas ir priemonių tiems tikslams pasiekti parinkimas. Be plano vadovai negali aiškiai įsivaizduoti, ko reikia organizacijai ir nežino, kaip efektingai organizuoti žmones ir tvarkyti išteklius. Be plano vadovai turi labai mažų galimybių pasiekti tikslą ar žinoti, kada ir kur nuklydo nuo kelio.

Priežastys, dėl kurių būtina planuoti:

1. planavimas pats savaime negarantuoja sėkmės, tačiau veda į ją;
2. būtinybė laiku susidoroti su permainomis (nuolat tenka kovoti su kintančia aplinka ir tai geriausiai tai padaryti planuojant);
3. neplanuodami darbuotojai atlieka savo darbą nematydami rezultato vertės;
4. planas disciplinuoja (padeda neatitrūkti nuo geidžiamų ir faktinių rezultatų);
5. planavimas yra svarbus kaip socialinis veiksnys (priemonė, kurią taikant personalas įtraukiamas į valdymą).

Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmams remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai. Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti. Be to, planai yra gairės, kuriomis vadovaudamasi:

1. organizacija gauna būtinus išteklius tikslams pasiekti ir jais disponuoja;

2. organizacijos nariai veikia pagal parinktus tikslus ir procedūras;
3. artėjimas pasirinktų tikslų link yra valdomas ir vertinamas, kad būtų galima laiku imtis priemonių, pataisyti situaciją, jei prie pasirinkto tikslo artėjama nepatenkinamai.

Praktikoje naudojami du planavimo žingsniai. Pirmasis planavimo žingsnis yra organizacijos tikslų formulavimas. Tik žinodamas galutinį tikslą organizacijos vadovas gali tiksliai numatyti, ką būtina atlikti. Po to nustatomi tikslai kiekvienam tos organizacijos smulkesniam vienetui. Nustačius tikslus, kuriamos programos jiems pasiekti. Žinoma, formuluodamas tikslus ir kurdamas programas, pagrindinis organizacijos vadovas atsižvelgia į galimybę juos realiai įgyvendinti ir į tai, ar jie bus priimtini kitiems organizacijos vadovams ir darbuotojams.

Planams rengti organizacijoje sudaromos specialistų grupės, nuolat veikiantys padaliniai. Tokiuose padaliniuose turi dirbti įvairių pakraipų specialistai – gerai išmanantys veiklos turinį, analitikai, sistemininkai. Patirtis rodo, kad kokybiški planai parengiami tik jiems vieningai dirbant, integruojant skirtingas žinias ir veiklos metodus.

Planai yra klasifikuojami:

1. planinio laikotarpio požiūriu – strateginiai, operatyviniai;
2. turinio požiūriu – pardavimo, gamybos, aprūpinimo, finansų, techninio vystymo, personalo;
3. sprendimo tikslų požiūriu – kompleksiniai, programiniai;
4. apimties požiūriu – globaliniai, lokaliniai.

Strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, ir po to imtis veiksmų. Kalbant apibendrintai, yra išskiriami du etapai:

1. strateginis planavimas (tikslų nustatymas ir strategijos formavimas);
2. strategijos įgyvendinimas (veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu).

Organizacijos paprastai valdomos pagal du pagrindinius planų tipus. Aukščiausio lygio vadovai sukuria strateginius planus ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus. Operatyviniai planai sudaromi iš detalių, kaip įgyvendinti tuos strateginius planus kasdienėje veikloje. Ir strateginiai, ir operatyviniai planai susiję su esminiais santykiais, su kurių pagalba siekiama organizacijos tikslų. Strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose. Operatyviniai planai susiję su žmonių santykiais vienos organizacijos viduje.

Aukštesnio lygio vadovai turi kasdien koordinuoti žemesnių vadovų veiklą, o tai yra operatyviojo valdymo esmė.

Personalo poreikio planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas sudarymo procesas, kuris grindžiamas: ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų

prognoze ir sprendimu, ar kandidatai (vidaus ar išorės šaltiniai) bus verbuojami į šias darbo vietas.

Organizacijoje sukurtos darbo vietos (pareigybės) potencialas realizuojamas tik tada, kai ją užima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Dažnai atsiranda laisvos darbo vietos, kurioms užimti reikia parinkti tinkamus darbuotojus. Laisvos darbo vietos paprastai atsiranda dėl kelių priežasčių: darbuotojų amžiaus, darbuotojų kaitos organizacijoje, naujų technologijų diegimo, poreikio „įlieti šviežio kraujo“.

Kiekvienas darbas gali būti dirbamas kryptingai tik žinant personalo poreikį: reikia parinkti ne geriausią apskritai, bet tinkamiausią tam tikrai pareigybei darbuotoją; perkvalifikuoti darbuotojus, kurie neturi naujam darbui reikiamų savybių, žinių ir panašiai. Kiek ir kokių darbuotojų reikia, turi nustatyti poreikio planavimas.

Galima išskirti šiuos darbo su personalu tikslus:

- ✓ aprūpinti darbo vietas reikalingos kvalifikacijos darbuotojais;
- ✓ sudaryti galimybes darbe maksimaliai panaudoti savo gabumus, sugebėjimus, realizuoti savo lūkesčius.

Pagrindiniai poreikio nustatymo parametrai yra bendrasis ir papildomasis poreikiai. Bendrasis poreikis – tai valdymo personalo skaičius, kurio reikia įmonės uždaviniams spręsti (apskaičiuojamas reikiamas darbuotojų skaičius pagal atskiras pareigybes, vėliau jos grupuojamos pagal personalo kategorijas, jei reikia – pagal funkcijas, lygius).

Papildomas poreikis – tai darbuotojų skaičius, kurio reikia papildyti sistemą, kad darbuotojų skaičius planinio laikotarpio pabaigoje būtų lygus bendrajam poreikiui.

Žymiai sudėtingesnės problemos kyla formalizuojant vadovaujančių darbuotojų pareigybėms keliamus reikalavimus. Tokie reikalavimai, kaip: darbuotojo kruopštumas, organizuotumas, sugebėjimas vadovauti, sugebėjimas priimti savarankiškus sprendimus, komunikabilumas, principingumas, kūrybiškumas, išvalgumas, objektyvumas, argumentacija ir t.t., konkrečiai pareigybei turi būti iš anksto formalizuoti ir įrašyti į eilę pagal rangą ir lyginamąjį svorį. Kitas uždavinys yra suformuluoti ir klasifikuoti žmogaus charakterio savybes, kad darbuotojai, turintys atrinkti pareigybei reikalingas savybes (ekspertai) vienodai jas suprastų. Duomenų apribojimui reikia naudoti ir žinių bazes.

Papildomasis poreikis gali būti dengiamas iš vidinių ir išorinių šaltinių. Vidiniu darbo jėgos poreikio padengimo šaltiniu vadiname organizacijoje žemesnio lygio darbuotojus, kurie yra tinkami užimti aukštesnes pareigas. Jei kandidatų užimti laisvoms darbo vietoms nepakanka, tada pasitelkiami išoriniai šaltiniai, t.y. žmonės, nedirbantys organizacijoje.

Šiuos šaltinius reikia tarpusavyje derinti. Tiek vidiniai, tiek išoriniai šaltiniai turi savų privalumų ir trūkumų. Niekada nepasiseks suformuoti gero kolektyvo, vien tik pasitelkiant darbuotojus iš šalies ir nedirbant su savais.

Personalo kaita vyksta dėl natūralių demografinių priežasčių (išeinama į pensiją, mokytis, motinystės atostogų ir pan.) arba darbuotojai atleidžiami patiems prašant, dėl to, kad netinka einamoms pareigoms, nepakankama kvalifikacija ar sveikatos būklė, dėl pareigų nevykdymo, dėl pravaikštų be pateisinamos priežasties. Galimas ir vidinis judėjimas iš vienos pareigybės į kitą.

Organizacija, kuri nori įgyvendinti savo tikslus, personalo planavimui turi skirti ypatingą dėmesį. Nes tik taip, ji galės užtikrinti, kad reikiamu laiku, turės reikiamus žmones. O kadangi jokia sistema neveikia izoliuotai, ją veikia ir didelę įtaką daro vidinė ir išorinė organizacijos aplinka.

1.1. Vidiniai ir išoriniai veiksniai ir jų įtaka

Išoriniai veiksniai susiformuoja už organizacijos ribų, įmonė dažniausia jų tiesiogiai nevaldo. Išorinės aplinkos veiksniai klasifikuojami labai įvairiai. Dažniausiai skiriami ekonominiai, technologiniai, kultūriniai, socialiniai, teisiniai, politiniai ir ekologiniai veiksniai.

Darbo valdymas ir organizavimas vykdomas panaudojant talentingų ir sumanių žmonių sugebėjimus. Žmonės yra produktyvių pastangų šaltinis ir organizacijos darbas priklauso nuo individualaus kiekvieno žmogaus darbo. Kiekviena organizacija formuoja darbuotojų potencialą pagal savo supratimą, ekonomines galimybes, personalo ugdymo politikos taisykles ir pan.

Kiekvienas pertvarkymas personalo srityje sukelia žmonių, numatančių sau pavojų pokyčiuose, pasipriešinimą. Kadangi su kai kuriais jų vis tiek reikės dirbti, tai šiuos darbuotojus geriau patraukti juos savo pusėn.

Tai pat labai svarbi darbuotojų vertybių sistema. Vertybių sistema lemia darbo sėkmę, kai yra skirtingas profesinio pasirengimo lygis, turi įtakos darbo etikai, moralei.

Su personalu dirbama norint, kad jis veiktų efektyviai ir siektų įmonės tikslų. Šiame darbe akcentuojami darbo socialiniai valdymo aspektai: darbuotojų gabumų ugdymas, vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo skatinimas ir panašiai. Tačiau skirtinga vidinė ir išorinė aplinka, susiformavusios tradicijos, personalo lygis daro didelę įtaką darbo su personalu sistemai. Vadovai, norėdami prisitaikyti prie aplinkos ir toliau sėkmingai dirbti, privalo planuoti. Nuo personalo ir organizacijoje dirbančių žmonių dažnai priklauso organizacijos sėkmė, todėl išskyla kvalifikuotų, profesionalių darbuotojų poreikis. O tą poreikį taip pat reikia planuoti.

1.2. Darbų analizė ir personalo planavimas

Kiekviena veikianti organizacija vykdo darbus, kuriems atlikti turi būti priimti žmonės.

„Darbo analizė - tai procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes“.¹ Akivaizdu, kad darbų analizė tai svarbi ir būtina procedūra kiekvienos organizacijos veikloje. Darbo analizės metu sukuriama informacija padeda apibrėžti darbų pobūdį ir reikalavimus darbuotojams, kurie bus pasamdyti, šiems darbams atlikti.

Personalo paieška prasideda darbo vietos įvertinimu. Darbo vietoms įvertinti dažniausiai naudojama darbo analizė. Darbo analizė gali būti apibrėžiama kaip procedūra, skirta:

1. apibrėžti organizacijoje vykdomų darbų pobūdį;
2. numatyti žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti tiems darbams atlikti, savybes;
3. apibrėžti taisykles, terminus ir sąlygas, kurioms esant konkretus darbas yra atliekamas.

Darbo analizę atlieka personalo specialistai, padalinių vadovai, specialiai apmokyti darbuotojai arba samdomi konsultantai iš šalies. Darbo analizės metu surinktą informaciją naudojame darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimams) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų samdyti) sudaryti. Darbuotojams taip pat naudinga darbų analizė, nes taip jie sužino, ko iš jų reikalaujama.

Darbo analizės procesą galima suskirstyti į šiuos etapus:

1. bendra organizacijos ir jos veiklos analizė (organizacijos tikslų ir jos struktūros analizė, bendrosios ir veiklos aplinkų apžvalga);
2. darbų, kurie bus analizuojami, atrinkimas;
3. duomenų apie darbus rinkimas. Dažniausiai naudojami rinkimo būdai:
 - 3.1. interviu (individualus pokalbis su darbuotoju ar pokalbis su grupe darbuotojų, dirbančių panašų darbą);
 - 3.2. anketavimas (sudaromas klausimynas ir paprašoma darbuotojų, kad jį užpildytų);
 - 3.3. stebėjimas (tiesioginis darbo stebėjimas tinka tik darbo funkcijoms aprašyti ir tik fiziniam darbui aprašyti. Stebėjimas netinka, kai darbas kūrybinis);
 - 3.4. veiklos žurnalų pildymas (paprashome darbuotojų vesti žurnalą, surašant per dieną atliktus darbus).
4. darbo aprašymo sudarymas.

Darbo aprašymas apibrėžia darbuotojo pavaldumą, jo teises, pareigas, atsakomybę, nurodo darbo priemones, darbo atlikimo standartus (kiekį, kokybę, laiką), pagal kuriuos bus vertinamas atliktas darbas.

5. Darbo specifikacijos sudarymas (gali būti atskiras dokumentas arba vienas iš pareiginės instrukcijos punktų).

¹ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

Darbų specifikacija gali būti apibrėžiama kaip būtinų konkrečiam darbui atlikti reikalavimų visuma: išsilavinimas, darbo patirtis, žinios, asmeninės savybės, mokėjimai ir įgūdžiai.

6. Įtraukimas į darbo planavimą visos informacijos, gautos iš ankstesnių etapų.

Atlikus darbo analizę galima ieškoti personalo. Papildomą darbuotojų poreikį organizacijoje suformuoja naujų pareigybių atsiradimas ir darbuotojų judėjimas, kuris skirstomas į vidinį judėjimą ir išorinį.

Planuojant papildomą darbuotojų poreikį vadovui tenka numatyti:

✓ potencialųjį darbuotojų rezervą – grupę darbuotojų, kurių formalios charakteristikos (išsimokslinimas, stažas) ir neformalios charakteristikos (gabumai, darbo kokybė, asmeninės savybės) leidžia juos įtraukti į rezervą aukštesnėms pareigoms užimti;

✓ faktiškąjį darbuotojų rezervą – potencialus rezervo atstovai, kurie turi realias galimybes pareigoms užimti.

Numačius darbuotojų rezervą, galiausiai sudaromas kiekvieno organizacijos padalinio darbuotojų pavaldumo planas, pradedant nuo aukščiausio valdymo lygio.

Sudaromas pavadavimo planas leidžia nustatyti, kurios pareigybės bus užimtos jau numatytų vidinių šaltinių, o kurioms užimti darbuotojų teks ieškoti už organizacijos ribų.

1.3. Personalo verbavimas, atranka ir adaptavimas

1.3.1. Verbavimas

Verbavimas - tai kandidatų į darbuotojus grupės sudarymas pagal žmogiškųjų išteklių planą. Per verbavimą siekiama sudaryti didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų pasirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus.

Prieš užverbuodami darbuotojus, verbuotojai turi aiškiai žinoti apie darbus, į kuriuos reikia darbuotojų, veiklas ir atsakomybę. Taigi darbo analizė yra pirmasis verbavimo proceso žingsnis. Išanalizavus tam tikrą darbą, jo turinį ir vietą organizacijoje, jis įtraukiamas į organizacinę valdymo struktūrą. Kiekvienas organizacinis valdymo struktūros schemos blokas yra susijęs su darbo arba pareigybių aprašymu. Į jį įeina pareigybės pavadinimas, pareigos ir atsakomybė. Kai pareigybės aprašymas jau nustatytas, sukuriama jį papildantis samdos ar darbo apibūdinimas. Samdos apibūdinimas apibrėžia išsilavinimą, patirtį ir įgūdžius, kurių turi turėti asmuo, kad galėtų efektingai atlikti tam tikras pareigas.

Organizacijos sugebėjimas verbuoti darbuotojus dažnai priklauso nuo organizacijos reputacijos, patrauklumo bei nuo siūlomo darbo patrauklumo.

Verbuojama yra darbo rinkoje. Darbo rinka nuolat keičiasi priklausomai nuo aplinkos veiksnių. Verbavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo tinkamos specialybės žmonių vidutinėje

darbo rinkoje prieinamumo bei nuo laisvos pareigybės pobūdžio. Jeigu darbo rinkoje nėra žmonių su atitinkamais įgūdžiais, juos galima verbuoti iš konkuruojančių organizacijų arba iš tolimesnių vietovių. Didelės organizacijos naudoja įvairius išorinio verbavimo šaltinius, tam, kad užpildytų laisvas įvairių valdymo lygių vietas. Dažnai didelės kompanijos naujų vadovų šaltiniu pasirenka koledžų ir aukštųjų mokyklų studentus, bet toks verbavimas turi kai kurių trūkumų, tai yra gana brangu ir pasamdyti absolventai neretai palieka organizaciją po 2-3 metų.

Kai užpildomos vidutinio ir aukščiausio lygio vadovų pareigybės, daug didelių organizacijų panaudoja netgi brangesnes ir labiau konkuruojančias samdymo strategijas. Kai trūksta geriausių sugebėjimų darbuotojų, o organizacija viduje neturi tinkamos kandidatūros, organizacijoms dažnai prireikia įdarbinimo agentūrų paslaugų arba brangių skelbimų laikraščiuose ar kituose leidiniuose. Kada verbuojama aukščiausio lygio pareigybėms, organizacijų vadovai turi kreiptis į specialaus aukščiausio lygio vadovų paieškos firmas.

Dažnai geriausias darbdavių kandidatų šaltinis yra įmonėje jau dirbantys darbuotojai. Daugelis organizacijų naudoja vidinę verbavimo ar pareigų paaukštinimo politiką. Dažniausiai išskiriami 4 vidinio verbavimo metodai: paaukštinimas pareigose, horizontalus perkėlimas, rotacija, pakartotinas įdarbinimas arba buvusių darbuotojų sugrįžimas. Šios politikos pranašumai: asmenys, užverbuoti viduje yra jau susipažinę su organizacija ir jos nariais, o tai didina jų sėkmės galimybę. Pareigų paaukštinimas iš vidaus skatina lojalumą ir įkvepia organizacijos narius. Viduje yra pigiau verbuoti ar paaukštinti nei samdyti naujus darbuotojus.

Vidinio verbavimo ar pareigų paaukštinimo politikos trūkumai: ji riboja tinkamų gabių žmonių būrį, sumažina tikimybę, kad į organizaciją pateks nauji požiūriai, skatina darbuotojų nusiramimą, įsitikinimą, kad jiems garantuoti aukštesni postai.

Svarbiausias tikslas priimant naujus žmones – pritraukti aukščiausios kvalifikacijos specialistus, kurie užpildytų tuščias darbo vietas.

Akivaizdu, kad kiekvienai organizacijai svarbu konkrečiam darbui atrinkti tinkamiausią asmenį. Šio tikslo organizacija pasieks tinkamai organizuojant verbavimo ir atrankos procesus.

1.3.2. Atranka

Jokia organizacija negali egzistuoti be tinkamų, perspektyvių darbuotojų, juo labiau būti pelninga. Nemažai vadovų mano, kad organizacija kuria darbuotoją, tačiau yra priešingai. Nekeista, kad dažniausiai vadovams priekaištaujama dėl to, kad jie per mažai rūpinasi darbuotojais, subjektyviai vertina bei netinkamai juos pasirenka. Vadovas, kuriantis savo komandą ir vertinantis kiekvieno sugebėjimus, gali sumažinti konfliktų ir pagerinti darbo bei verslo rezultatus.

Pagrindinis atrankos tikslas - surasti kandidatą labiausiai tinkantį tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai. Nors ieškančių darbo daug, bet rasti gerą specialistą nėra

lengva. Darbuotojų paieška vykdoma per įdarbinimo agentūras, konsultacines firmas, darbo biržas bei naudojimąsi internetinės darbo biržos paslaugomis. Taip pat įprasta praktika kai darbuotojų ieškoma per pažintis ar skelbiamus spaudoje konkursus. Tačiau, esant dideliame kandidatų skaičiui, toks paieškos būdas atima daug laiko ir netaupo įmonės lėšų.

Kad atranka būtų greitesnė ir veikmingesnė, pirmiausia darbdavys turi gerai apgalvoti, ką konkrečiai tas žmogus dirbs, koks bus jo darbo pobūdis, kokius kvalifikacijos, išsimokslinimo, charakterio, darbo patirties reikalavimus jis turi atitikti. Taip pat svarbu aiškiai įvardyti, ką žmogus gaus. Norint pritraukti kvalifikuotus darbuotojus, reikia pasiūlyti geras perspektyvas.

Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne ir kaip maloniai tai daryti, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus. Iš tikrųjų atrankos procesas dažnai būna labiau vienpusis, kai į kiekvieną pareigybę pretenduos keletas kandidatų.

Į tam tikrą darbo vietą atrinkti patį tinkamiausią kandidatą sunkus ir ilgas procesas. Dažniausiai yra pasitelkiamas pokalbis. Tačiau vykdant atranką šiuo būdu iškyla „pirmo išpūdžio“ problema. Norint šito išvengti, atrankos pokalbis turi būti struktūruotas, pagrįstas standartizuotais ir iš anksto užrašytais klausimais bei atsakymais. Taip pat yra taikomi ir kiti būdai: darbo bei specifinių situacijų modeliavimas, įgūdžių bei žinių tikrinimas, testų ir klausimynų pildymas.

Atrinkus tinkamą kandidatą laukia ne mažiau svarbi užduotis – darbuotojo adaptacija naujoje darbo vietoje.

1.3.3. Adaptavimas

Personalo adaptavimas - tai procesas, kurio metu naujai priimtas darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu. Naujai priimtas darbuotojas turi integruotis naujoje įmonėje.

Dažniausiai adaptaciją vykdo – tiesioginiai vadovai ir, jei yra, personalo skyrius.

„Darbuotojo veiklą organizacijoje tikslinga pradėti jį supažindinant su darbo vietos aprašymu ar pareiginiiais nuostatais. Manoma, kad tada jis galės adaptuotis naujoje darbo vietoje, t.y. suvokti darbo vietos vaidmenį organizacijos veikloje, keliamus uždavinius, įgaliojimus, ryšių su kitais darbuotojais sistemą, atsirinkti, ką iš priskirtų vykdyti funkcijų jau žino, o kas yra nauja, todėl pareikalaus daugiau dėmesio, galbūt net papildomo mokymosi.“²

Yra skiriamos dvi adaptacijos formos:

² Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.

✓ profesinė, kurios metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis;

✓ socializacija, kurios metu darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo ir viršininko, kuomet jis pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes elgesio normas ir nuomones.

Naujo darbuotojo darbo patyrimas retai sutampa su būtinu naujoje vietoje patyrimu. Yra svarbu, kad vadovas į tai atsižvelgtų, pateikdamas darbus naujam darbuotojui ir įsitikintų, ar jis suprantamas darbuotojui, o jei ne - parodytų ir pakartotų įvairius darbo atlikimo variantus, kol bendradarbis juos perpras. Tai vienas iš naujo darbuotojo stebėjimo uždavinių ir tikslų. Kitas stebėjimo uždavinys yra fiksuoti darbuotojo pasiekimus. Labai svarbu, kad šis darbuotojas pajustų, jog jo darbu kiti yra patenkinti. Kartais sueinama į reguliarius pokalbius, kur tas pasitenkinimas ar nepasitenkinimas išreiškiamas, išaiškinamos problemos ir jų šalinimo būdai. Labai svarbu, kad darbuotojas jaustų nuolatinį dėmesį - tai privers jį visą laiką būti pasitempusiu.

Kartu su adaptacijos etapais yra išskiriami trys darbuotojų adaptacijos lygiai: nesiadaptavę, iš dalies adaptavęsi ir visiškai adaptavęsi. Prie nesiadaptavusių darbuotojų priskiriami tie, kurie nesiadaptuoja tiek profesiniu, tiek ir socialiniu požiūriais (pvz., blogai atlieka pavestas funkcijas, konfliktuoja su kolektyvo nariais). Tokie darbuotojai yra linkę keisti darbą. Iš dalies adaptavęsi darbuotojai yra tie, kurie įsijungia į kolektyvą profesiniu požiūriu, daugiau ar mažiau patenkinti santykiais kolektyve. Tokie darbuotojai neapsisprendę keisti darbą. Adaptavimasis kolektyve iš dalies sutampa su suderinamumu. Adaptavęsis darbuotojas nėra linkęs keisti darbovietės.

2. PERSONALO VALDYMAS

Personalo valdymas yra viena iš kertinių organizacijos egzistavimo sąlygų, kuri leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą - pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą. Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Žmogus personalo valdyme užima dvejopą vaidmenį: pirma jis tampa vadovu, kuris atstovauja organizacijos interesus, atlieka valdymo funkcijas. Antra - tai pavaldiniai arba bendradarbiai, nuo kurių pastangų, kvalifikacijos ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas.

Norint užtikrinti darnią firmos, kompanijos ar įmonės veiklą, jų vadovai privalo prisitaikyti prie kintančių šiuolaikinių organizacijos valdymo standartų, nuolat atnaujinti personalo darbo įrangą ir siekti vieningumo darbuotojų tarpe. Tik nuolat vykdant darbuotojų žinių atnaujinimą: juos supažindinant su informacinių technologijų naujovėmis, pateikiant žinias apie galimus rinkos pokyčius, naujausių žaliavų atsiradimą ir t. t., organizacija gali užtikrinti pakankamą konkurencingumą kitoms firmoms ar kompanijoms.

Kiekvienas vadovas gali sudaryti puikiausius planus, sukurti aiškias organizacines struktūras, sumontuoti modernias surinkimo linijas, taikyti įmantrius apskaitos metodus, tačiau vis tiek patirti nesėkmę, priimdami į darbą netinkamus žmones ar, pavyzdžiui, neskatinti savo pavaldinių. Antra vertus, dauguma vadovų – nesvarbu, ar tai būtų prezidentai, generolai, gubernatoriai ar meistrai – dirba sėkmingai, net neturėdami gerų planų, organizacinės struktūros ar kontrolės mechanizmų. Jie dirba sėkmingai todėl, kad turi ypatingą gyslelę parinkti tinkamus konkrečiam darbui žmones, juos skatindami, įvertindami jų darbą ir keldami jų kvalifikaciją.

Valdant svarbiausia yra pasiekti rezultatų, todėl vadovas rezultatų turi siekti padedamas kitų žmonių.

2.1. Motyvacija

Kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai. Todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti kokio tai tikslo siekimui, turi žinoti jų poreikius.

Jau seniai pradėta suvokti, kad žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Psichologai teigia, kad žmogus turi poreikį, kuomet jis jaučia fiziologinį arba psichologinį kažko tai trūkumą. Motyvacijos teorijos bandė suklasifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno visų priimto poreikių

apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius poreikius.

Pirminiai poreikiai savo prigimtimi yra fiziologiniai ir, kaip taisyklė, igimti. Tai maisto, vandens, oro, miego, sekso poreikiai.

Antriniai poreikiai savo kilme yra psichologiniai. Pvz.: pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami su patirtimi. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ar pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio. Būtent poreikiai tarnauja motyvais konkreitiems žmonių veiksams.

Kai žmogus jaučia poreikį, tai jį skatina veikti, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas. Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje.

Poreikiai yra labai svarbūs organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius organizacijos tikslų siekimui, turi būtinai žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Vadovai turi prisiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori.

Galima būtų išskirti penkis pagrindinius motyvacijos šaltinius:

1. bendrieji socialiniai motyvatoriai (kai vaikui nuo mažens įteigiama, jog kiekvieno pareiga daryti viską kuo geriau, jie daug ir gerai dirba, nes jie jaučia pareigą. Tai asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo);

2. organizacijos tikslai (žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti, tačiau dažnai organizacijos tikslai būna neaiškūs ar neapibrėžti arba žmogaus tikslai nesutampa su organizacijos tikslais);

3. darbo turinys (pasitenkinimas atliekamu darbu - pagrindinis motyvatorius, tačiau gali būti ir tokie darbai kurie neteikia vidinio pasitenkinimo);

4. darbo sąlygos (išskiriama: fizinė ir psichologinė aplinka, lengvatos ir parama darbuotojams, darbuotojų autonomijos laipsnis. Susiduriama su sunkumais, nes darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, o darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai gana trumpalaikė (darbuotojai greitai apsibranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti tai kaip savaime suprantamą dalyką));

5. pinigai (žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio, o taip pat tikisi, kad jis kaskart vis didės). Gali būti:

5.1. materialinis skatinimas: tiesioginis (darbo užmokestis, priedai, premijos) ir netiesioginis (apmokėjimai už mobilų telefoną, kūrą);

5.2. moralinis skatinimas (vakarėliai, pagyrimas, pokalbiai su darbuotoju ir t.t.).

Tačiau pinigų, kaip motyvo geriau dirbti, poveikis trumpalaikis. Galima būtų skirti bent keturias svarbias to priežastis:

1. pripratimas (prie naujo gerovės lygio žmogus labai greitai pripranta ir laimės pojūtis dingsta);
2. palyginimas (visuomet mato ką nors, kas už juos dar turtingesnis);
3. alternatyvos (sukauptus daugiau pinigų, vis didesnę reikšmę įgyja kitos vertybės);
4. nerimas (tikslas uždirbti daugiau pinigų pakeičiamas kitais – aukštesniais – siekiais).

Ir vis dėlto, nežiūrint į tai, Lietuvoje dirbantiems žmonėms pinigai yra pats svarbiausias motyvas.

Pastovią darbo užmokesčio dalį tikslinga nustatyti analitiniais kiekybiniais darbų vertinimo metodais. Šios darbo užmokesčio dalies dydį turėtų lemti darbo, tam tikros darbo vietos sudėtingumas, nuo kurio priklauso reikalinga darbuotojo kvalifikacija konkrečioms pareigoms atlikti, nervinė įtampa, fizinė įtampa, konfidencialios informacijos išsaugojimo būtinumas, atsakomybės lygis ir kiti veiksniai.

Kintamoji darbo užmokesčio dalis turėtų būti nustatoma priklausomai nuo darbuotojo asmeninių ir dalykinių savybių bei jo elgsenos darbe, t. y. priklausomai nuo darbo kokybės, darbų atlikimo punktualumo, iniciatyvumo, stropumo, universalumo ir kitos teigiamos elgsenos darbe.

Darbuotojų motyvaciją didina ne tik teisinga apmokėjimo už darbą sistema, bet ir sudarytos sąlygos, padedančios atskleisti ir ugdyti jų sugebėjimus, užtikrinti profesinį tobulėjimą. Ne mažiau svarbią reikšmę darbuotojų pasitenkinimui turi ir pats darbo pobūdis bei darbo aplinka. Viena vertus, čia kalbama apie tokius dalykus, kaip galimybė dirbti įdomų ir atsakingą darbą, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kita vertus - turėti geras darbo sąlygas, palankų mikroklimatą, vadovų palaikymą ir supratimą. Tinkamos aplinkos sukūrimas - tai sąlygų dirbti įdomų, atsakingą darbą sudarymas, gerų santykių su vadovais ir kolegomis užtikrinimas.

2.2. Personalo vertinimas

„Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.“³

³ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

Kuriant vertinimo sistemą, reikia atsakyti į tokius klausimus: kokius vertinimo metodus pasirinkti, kokie turi būti vertinimo kriterijai, kokią vertinimo skalę naudoti, kaip dažnai vertinti, kas turi vertinti?

Dažniausiai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas. Tai yra gana nesudėtinga ir logiška. Tiesioginis vadovas turėtų – dažniausiai taip ir yra – geriausiai išmanyti savo pavaldinio darbą, be to jis yra atsakingas. Tačiau kartais tokia praktika nerekomenduotina, nes vadovas gali nežinoti, kaip darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo, taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra teigiamai ar neigiamai nusistatęs prieš savo pavaldinį.

Darbuotojams vertinti gali būti taikoma daugybė metodų. Visus darbuotojų vertinimo metodus galime suskirstyti į 3 grupes:

1. aprašomojo pobūdžio metodai (pvz.: tikslinio valdymo metodas (vadovas kiekvienam darbuotojui sudaro tikslus ir periodiškai aptariama, kaip tie tikslai siejami));
2. mišrūs kombinuoti metodai (testavimo, suminių rodiklių (pvz., darbuotojų savybių pasireiškimo dažnumas nustatomas ekspertiniu būdu) ir nustatyto darbuotojų grupavimo);
3. kiekybiniai metodai (grafinio profilio, koeficientų (imamos darbuotojų savybės ir jos lyginamos su idealiomis savybėmis) ir nustatytų balų metodas (duodamas tam tikras balų skaičius pagal tam tikrą kriterijų, pvz., išsilavinimą)).

Siekiant išsiaiškinti ar darbuotojas tinka pareigoms jam yra surašoma atestacija. Atestacijoje yra pažymimos: darbuotojo savybės, gabumai, elgesys darbe bei kaip atliekamos pareigos.

Remiantis gautu vertinimu galima priimti motyvuotus sprendimus. Atlikus vertinimą svarbu, kad tikslai ir rezultatai būtų aptariami kartu su darbuotojais.

2.3. Karjeros planavimas

Darbdaviai turėtų teisingai elgtis su savo darbuotojais. Kai darbuotojai jaučia, kad su jais elgiamasi teisingai, jie linkę savanoriškai padėti, padaryti ką nors papildomai įmonės labui. Įtaką žmogaus karjerai, tuo pačiu ir jo sėkmei bei pasitenkinimui, daro verbavimas, atranka, skyrimas į darbą, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ir atleidimas iš darbo. Todėl nuo to, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, priklauso darbuotojo nuomonė, ar darbe su juo elgiamasi teisingai.

„Karjeros planavimas – formalizuota veikla, apimanti karjeros tikslų formulavimą ir jų pasiekimo kelių nustatymą. Personalo vadyboje karjera suprantama kaip visos per žmogaus

darbinį gyvenimą užimtos pareigybės, o karjeros kelias – kaip tų pareigybių, nuoseklus išdėstymas.“⁴

Karjerą galima būtų skirstyti į profesionalią (mokymasis, darbo pradžia, profesionalus augimas, individualių profesinių sugebėjimų palaikymas ir išėjimas į pensiją) ir į karjerą organizacijos viduje (pereinamos įvairios stadijos vienoje organizacijoje).

Darbuotojo karjeros planavimo veikloje etapai:

- ✓ karjeros tikslų nustatymas (išsiaiškinami pageidavimai, konkretizuojami tikslai, vėliau gali būti peržiūrimi);
- ✓ karjeros planų sudarymas (planų paruošimas, kuriuose nustatoma kokius įgūdžius, sugebėjimus reikia išsiugdyti, kokias žinias reikia ir kokiais metodais jas įgyti);
- ✓ karjeros vystymas (įvairios žinių, patirties ir sugebėjimų įgijimo formos, susijusios su karjeros tikslais ir planais).

Svarbu pažymėti, kad darbuotojas ir pats gali sudaryti individualų karjeros planą. Tačiau sudarant tokį planą, darbuotojas turi objektyviai įvertinti savo polinkius, gabumus, veiklos motyvus, asmeninio gyvenimo ir profesinės veiklos tikslus.

Karjeros planavimas yra viena pagrindinių personalo valdymo veiklų organizacijoje, kuri užtikrina organizacijos gyvybingumą. Todėl organizacijos vadovybė turi skirti karjeros planavimui išskirtinį dėmesį, ir negailėti laiko ir lėšų personalo planavimo sistemai propaguoti bei informacijai apie ją skleisti.

Sėkmingas karjeros planavimas leidžia:

- ✓ patenkinti darbuotojų profesinio augimo siekius;
- ✓ pasiekti, kad kvalifikuotų specialistų skaičius nuolat didėtų;
- ✓ efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes;
- ✓ padidinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis;
- ✓ suformuoti vidini profesini augimo rezervą;
- ✓ suformuoti pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad nors organizacija ir sudarytų sąlygas siekti karjeros, už individualios, karjeros planavimą ir realizavimą atsakingas pats individas ir tik jis atsakingas jeigu nepasiekia tai ko nori. Tik individas yra atsakingas už karjerą, organizacija tik sudaro sąlygas.

⁴ Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU leidykla, 2002.

2.4. Personalo mokymas ir tobulinimas

Kiekvienos organizacijos personalas ir administracija yra suinteresuoti geresniais darbo rezultatais ir darbo užmokesčiu, todėl personalo veiklą įprasta reglamentuoti kvalifikaciniais reikalavimais vadovaujantiems specialistams.

„Mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ir jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.”⁵

Vienoks ar kitos mokymas reikalingas visiems darbuotojams ir tai būdas įgauti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas bei praplėsti akiratį, atnešantis naudos tiek darbuotojui tiek darbdaviui. Taigi, formuojant personalo ugdymo strategiją, reikia įvertinti keletą svarbių momentų:

1. tai turėtų būti būtent personalo ugdymo, o ne jo mokymo ar kvalifikacijos kėlimo sistema. Personalo ugdymas yra susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateities darbų atlikimui. Taigi ir personalo ugdymo sistema turi būti orientuota į ateitį;

2. personalo ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į organizacijų ir jų darbuotojų interesus. Personalo ugdymo strategija bus veiksminga ir motyvuojanti tik tuo atveju, jei ji suderins abiejų pusių tikslus. Personalo ugdymo sistemos tikslai turi aiškiai parodyti organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai ji bus įgyvendinta. Kai tikslai apibrėžti aiškiai, nesunku įvertinti personalo ugdymo sistemos efektyvumą. Priešingu atveju bus nelengva nustatyti ir pagrįsti reikalingų resursų, ugdymo metodų ir formų pasirinkimą;

3. personalo ugdymo sistema turi būti kuriama remiantis tam tikrais principais. Jis turi vykti kasdieninio darbinio gyvenimo rėmuose;

4. konkrečios personalo ugdymo programos sudarymas. Atsižvelgiant į personalo ugdymo sistemos tikslus, turi būti numatomos konkrečios tuos tikslus pasiekti padėsiančios priemonės (darbuotojų mokymas darbo vietoje, kursuose, seminaruose ir t.t.);

5. personalo ugdymo programos eigos vertinimas. Jo tikslas yra nustatyti mokymo programos rezultatus ir silpnas jos vietas, kad būtų galima jas eliminuoti.

⁵ Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdės leidykla, 2003.

3. PERSONALO KARJEROS PLANAVIMO IR VALDYMO TYRIMAS IR JO ANALIZĖ KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOJE

3.1. KAS personalo veiklą reglamentuojančių dokumentų tyrimas dokumentų turinio analizės metodu

„Krašto apsaugos sistema – Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo sistemos dalis, kurią sudaro valstybės institucijų, kurių paskirtis saugoti ir ginti valstybės suverenitetą, jos teritorijos neliečiamybę bei vientisumą, vykdyti Lietuvos tarptautinius gynybos ir karinio bendradarbiavimo įsipareigojimus, kitas su krašto apsauga susijusias funkcijas, taip pat šių institucijų įsteigtų įmonių ir įstaigų bei krašto apsaugos reikmėms skirtų karinių teritorijų ir kitų infrastruktūros objektų visuma.“⁶

„Krašto apsaugos sistemą sudaro:

1. Krašto apsaugos ministerija – vadovaujanti krašto apsaugos sistemos institucija;
2. kariuomenė, o įvedus karo padėtį ar ginkluotos gynybos nuo agresijos (karo) atveju – ir kitos ginkluotosios pajėgos: Valstybės sienos apsaugos tarnyba, policijos viešojo saugumo dalinys (tarnyba), koviniai Šaulių sąjungos būriai bei kiti koviniai piliečių ir jų organizacijų ginkluoto pasipriešinimo (partizanų) vienetai, pavaldūs ginkluotųjų pajėgų vadovybei;
3. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Puskarininkų mokykla ir kitos karo mokymo įstaigos;
4. Žvalgybos ir kontržvalgybos tarnyba (Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos), karo prievolės ir mobilizacijos bei kitos krašto apsaugos ministrui pavaldžios institucijos;
5. krašto apsaugos reikmėms skirtos karinės teritorijos ir kiti infrastruktūros objektai;
6. įmonės ir įstaigos, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija ar kitos krašto apsaugos sistemos institucijos.“⁷

„Lietuvos Respublikos saugumo politika numato ginkluotos jėgos panaudojimą tiek individualios, tiek kolektyvinės gynybos nuo ginkluoto užpuolimo, taip pat tarptautinių įsipareigojimų vykdymo atvejais pagal Jungtinių Tautų Chartiją, Šiaurės Atlanto Sutartį, Europos Sąjungos steigimo sutartį, Lietuvos Respublikos Konstituciją ir kitus įstatymus.“⁸

⁶ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 11-246. Nr. 64-2069. 2000, Nr. 42-1194. Nr. 92-2858. 2002, Nr. 95-4084. Nr. 102-4550. 2003, Nr. 32-1308. Nr. 38-1681. Nr. 91(1)-4106. 2004, Nr. 4-28. Nr. 171-6296. Nr. 169-6215. 2005, Nr. 28-875. Nr. 122-4362. Nr. 143-5183. 2006, Nr. 17-602. Nr. 72-2679.

⁷ Ten pat.

⁸ Lietuvos Respublikos seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas NR. IX -907 „Dėl seimo nutarimo „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo““// Valstybės žinios. 2002, Nr. 56-2233. 2005 m. sausio 20 d. nutarimo Nr. X-91 redakcija.

Taigi, karinė gynyba yra viena iš pagrindinių nacionalinio saugumo politikos priemonių. Atsižvelgiant į transnacionalinį grėsmių pobūdį, Lietuvos Respublika deda dideles pastangas Lietuvos Respublikos KAS ir karinių pajėgumų stiprinimui.

Pasikeitusi saugumo aplinka ir nauji NATO kylantys uždaviniai paskatino ne tik Aljanso, bet NATO narių kariuomenių transformaciją. Atsižvelgiant į naujus iššūkius ir siekiant didesnio efektyvumo, mažinama NATO vadovavimo struktūra, pertvarkomos NATO narių kariuomenės, akcentuojant ne jų dydį ir teritorinę gynybą, bet pajėgumus ir parengties laiką. NATO šalys reorganizuoja savo karines pajėgas į modernias ir sąveikas, gebančias dalyvauti bet kokio tipo operacijoje, įskaitant didelio intensyvumo operacijas už Aljanso ribų.

„Lietuvos Respublikos karinės strategijos tikslas - numatyti Lietuvos kariuomenės naudojimo būdus siekiant realizuoti valstybės saugumo ir gynybos politikos tikslus taikos, krizės ir karo metu.“⁹ Šioje strategijoje nustatyti Lietuvos kariniai tikslai, jiems įgyvendinti reikalingos priemonės kariuomenės funkcijos ir pagrindinės karinio planavimo kryptys.

Svarbu pažymėti, kad personalo rengimas ir valdymas yra vienas svarbiausių KAS plėtros prioritetų. Siekiant didesnio kariuomenės profesionalumo, planuojama:

- ✓ didinti profesinės karo tarnybos karių skaičių (atitinkamai mažinant privalomosios pradinės karo tarnybos karių skaičių);
- ✓ tęsti ir plėtoti Lietuvos karininkų rengimo programas, kiekvienam suteikiant profesinio lavinimosi bei tobulėjimo galimybę;
- ✓ tęsti rezervo karių rengimo programą;
- ✓ skiriant lėšas, didesnę pirmenybę teikti mokymo, pasirengimo ir išlaikymo programoms.

„Krašto apsaugos sistemos plėtros gairės yra vidutinės trukmės planavimo dokumentas, nustatantis reikalavimus Lietuvos kariuomenės pajėgumams bei ilgalaikius KAS plėtros prioritetus.“¹⁰ Gairės remiasi Lietuvos įsipareigojimais NATO, įtvirtintais Lietuvos integracijos į NATO reformų tvarkaraštyje, taip pat Nacionalinio saugumo strategijos ir Lietuvos karinės strategijos, KAS gynybos planavimo prielaidų nuostatomis. Remiantis Gairėmis, yra rengiamas KAS plėtros planas, Krašto apsaugos ministerijos strateginis veiklos planas, kuriuose detalizuojami KAS plėtros uždaviniai.

Gairėse pažymima, kad Lietuvos kariuomenės karių rengimo ir mokymo sistema turi būti modernizuota taip, kad atitiktų NATO reikalavimus ir užtikrintų individualų pasirengimą bei kolektyvinį karinio vieneto parengimą atlikti operacines užduotis kartu su sąjungininkų

⁹ Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 15 d. įsakymas Nr. V-1226 „Dėl Lietuvos Respublikos karinės strategijos tvirtinimo“.

¹⁰ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. kovo 17 d. įsakymas Nr. V-237 „Dėl KAS 2005-2010 metų plėtros gairių tvirtinimo“.

pajėgomis t.y. atrinkti, parengti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą, gebantį tinkamai ir laiku vykdyti užduotis taikos, krizių ir karo metu.

Svarbu pažymėti, kad KAS 2005-2010 metų plėtros gairėse yra užtvirtintas „Krašto apsaugos sistemos 2002-2005 metų plėtros gairėse“ deklaruotų tikslų tęstinumas. Pažymėtina, kad „Krašto apsaugos sistemos 2002-2005 metų plėtros gairėse“ buvo numatyti šie karių rengimo ir mokymo sistemos tikslai:

- ✓ sukurti nedideles, tačiau profesionaliai parengtas, mobilias, efektyvias pajėgas, gebančias užtikrinti šalies gynybą ir veikti kartu su NATO pajėgomis;
- ✓ parengti motyvuotą, kvalifikuotą, disciplinuotą personalą;
- ✓ veikla koncentruojama į centralizuotą pradinį karinį, puskarininkių ir karių specialistų bei karininkų rengimą pagal KAS poreikius;
- ✓ įdiegti modernias, atitinkančias NATO valstybėse taikomas mokymo programas.

Kitas, bet taip pat svarbus planavimo dokumentas yra „Krašto apsaugos ministro gairės 2007–2012 m.“ kurių „tikslas – nustatyti pagrindinius Lietuvos, kaip NATO ir Europos Sąjungos narės, KAS 2007–2012 m. plėtros tikslus ir prioritetus, padėsiančius pertvarkyti šalies kariuomenę ir užtikrinti patikimą atgrasinimą ir gynybą. Gairėse numatomi pagrindiniai reikalavimai kariuomenei, nacionaliniai siekiai ir atskirų KAS krypčių plėtros prioritetai. Gairėse taip pat atsispindi pagrindiniai šalies prisiimti tarptautiniai įsipareigojimai.“¹¹

Krašto apsaugos ministro gairėse 2007–2012 m. nustatyti šie prioritetai bei reikalavimai personalo valdymo ir mokymo srityje:

- ✓ iki 2011 m. pabaigos profesinės karo tarnybos karių skaičius KAS turi būti padidintas iki 8420;
- ✓ kasmet parengti: iki 50 karių pirmam karininko laipsniui gauti; 50 - 60 jaunesniųjų karininkų štabo kursuose; 15 - 20 vyresniųjų karininkų ir valstybės tarnautojų operacinio lygmens kursuose NATO, Europos Sąjungos šalių mokymo įstaigose; 2 - 5 vyresnius karininkus arba generolus ir valstybės tarnautojus strateginio lygmens kursuose NATO šalių mokymo įstaigose;
- ✓ tobulinti karių rengimo ir mokymo sistemą.

Krašto apsaugos ministerijos 2006–2008 metų strateginiame veiklos plane aprašyta Krašto apsaugos ministerijos misija, strateginiai tikslai, vykdomų programų tikslai, uždaviniai ir užduotys, kurias reikia įgyvendinti siekiant įvykdyti Nacionalinio saugumo strategijos, Karinės strategijos ir krašto apsaugos ministro gairių nuostatas bei Lietuvos tarptautinius įsipareigojimus.

¹¹ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2006 m. kovo 3 d. įsakymas Nr. V-249 „Dėl krašto apsaugos ministro 2007–2012 metų gairių tvirtinimo“.

Krašto apsaugos ministerijos 2006–2008 metų strateginiame veiklos plane galima būtų išskirti keletą aktualių personalo planavimo ir valdymo priemonių:

- ✓ personalo mokymas organizuotas remiantis KAS poreikiais ir atsižvelgiant į veiklos vertinimą;
- ✓ užtikrinamas karininkų karjeros galimybių aiškumas, sėkmingai įgyvendinama karininkų karjeros ir rotacijos sistema.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu (toliau – KASOKTĮ) galima būtų išskirti šias Krašto apsaugos ministro teises ir pareigas:

- ✓ vadovauja Krašto apsaugos ministerijos ir visos KAS veiklai;
- ✓ nustato karių atrankos ir vadų skyrimo į pareigas sistemą bei tvarką;
- ✓ nustato karių atrankos aukštesniam laipsniui gauti sistemą;
- ✓ suteikia kariams aukštesnius laipsnius, išskyrus pirmąjį karininko laipsnį ir aukštesnius už pulkininko leitenanto (komandoro) laipsnius;
- ✓ priima karius į profesinę karo tarnybą ir išleidžia juos į atsargą;
- ✓ skiria į pareigas ir iš jų atleidžia vadus (viršininkus) ir nustato jų teises ir pareigas.

Svarbu pažymėti, kad ministerijos lygmeniu personalo politiką KAS įgyvendina Krašto apsaugos ministerijos Personalo ir socialinės saugos departamentas. Svarbesni departamento uždaviniai ir funkcijos:

- ✓ įgyvendinti politiką žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais;
- ✓ nustatyti principus, kuriais vadovaujantis būtų efektyviai atrenkami nauji bei naudojami turimi KAS žmogiškieji ištekliai;
- ✓ rengti žmogiškųjų išteklių naudojimo planus ir kontroliuoti jų vykdymą;
- ✓ tobulinti KAS žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą vadovaujantis nustatytais principais ir geriausiomis žmogiškųjų išteklių valdymo metodikomis;
- ✓ rengia dokumentų, reglamentuojančių KAS žmonių žmogiškųjų valdymo sistemos politiką, projektus;
- ✓ remiantis KAS poreikiais organizuoja ir koordinuoja KAS ilgalaikių ir trumpalaikių personalo planų rengimą, jų tobulinimo procesą ir kontroliuoja jų vykdymą;
- ✓ analizuoja duomenis, rengia suvestines ir ataskaitas apie KAS personalą ir rengia KAS personalo poreikio planus;
- ✓ rengia karininkų nuo kapitono laipsnio, planuojamų dirbti arba dirbančių užsienyje, karjeros planus;
- ✓ kartu su Krašto apsaugos ministerijos Gynybos štabo Personalo skyriumi analizuoja ir planuoja KAS personalo mokymo poreikius;

- ✓ remiantis karininkų karjeros planais ir mokymo poreikiais sudaro personalo mokymo planus ir kontroliuoja jų vykdymą;

- ✓ organizuoja ir koordinuoja KAS personalo mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą Lietuvoje ir užsienyje rengiamuose ilgalaikiuose kalbos, specialistų ir karininkų II bei III studijų pakopos kursuose;

- ✓ organizuoja departamento administruojamų karių priėmimą į profesinę karo tarnybą, perkėlimą į kitas pareigas ir atleidimą iš profesinės karo tarnybos.

KASOKTĮ yra įtvirtinta nuostata, kad kariuomenės vadas tiesiogiai pavaldus krašto apsaugos ministrui ir vykdo nustatytą kariuomenės plėtros politiką. Galima būtų išskirti šias taikos meto kariuomenės vado teises ir pareigas:

- ✓ nustato kariuomenės personalo komplektavimo, mokymo ir profesinio rengimo reikalavimus, atsako už kariuomenės aktyviojo rezervo rengimą ir jam pavaldžių karinių mokymo įstaigų efektyvią veiklą;

- ✓ sudaro atrankos komisijas jo skiriamų į pareigas vadų kandidatūroms pasiūlyti ir jaunesniųjų karininkų laipsniams kelti;

- ✓ tvirtina karinių pratybų ir mokymo programas.

Pažymėtina, kad kariuomenės mastu personalo politiką įgyvendina Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos Gynybos štabo Personalo skyrius. Svarbesni Personalo skyriaus uždaviniai ir funkcijos:

- ✓ analizuoti ir planuoti vadų ir specialistų (iki majoro imtinai) poreikį kariuomenėje ir teikti Krašto apsaugos ministerijai pasiūlymus juos rengti;

- ✓ kaupti statistinius duomenis apie kariuomenės personalą, atlikti kiekybinę ir kokybinę jo analizę ir teikti kariuomenės vadovybei pasiūlymus kariuomenės personalo komplektavimo, rengimo ir ugdymo įgyvendinimo klausimais;

- ✓ rengti profesinės karo tarnybos karių iki majoro imtinai karjeros planą. Planuoti (organizuoti, kuruoti) karininkų individualią karjerą (visiems karininkams iki majoro imtinai);

- ✓ vykdyti kandidatų į karinių vadų (viršininkų) ir specialistų iki majoro imtinai atranką;

- ✓ organizuoti priėmimą į profesinę karo tarnybą;

- ✓ koordinuoti kariuomenės karių atestavimą. Tobulinti personalo atrankos ir jo paaugstinimo pareigose sistemą;

- ✓ koordinuoti kariuomenės personalo mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą. Organizuoti personalo mokymo planų vykdymą;

- ✓ siūlyti Krašto apsaugos ministerijai siųsti karius mokytis į Lietuvos ir užsienio valstybių mokymo įstaigas;

✓ dalyvauti rengiant dokumentų, reglamentuojančių kariuomenės personalo komplektavimą, vertinimą, karjerą, rotaciją, laipsnių suteikimą, tarnybos laikinajame rezerve ir profesinio rengimo tvarką, projektus.

„2006 m. Lietuvos gynybos išlaidos sudaro 961,1 milijonas litų arba 1,28 proc. Bendro vidaus produkto (BVP). 2006 m. prognozuojamas BVP – 75 218 milijonų litų. Pagal NATO gynybos išlaidų apibrėžimą į gynybos išlaidas gali būti įskaitomos tik išlaidos, skiriamos Krašto apsaugos ministerijai, ir išlaidos, skiriamos karo prievolei ir mobilizacijai administruoti savivaldybėse. Vadovaujantis šiuo apibrėžimu, Krašto apsaugos ministerijai patvirtinti asignavimai sudaro 1,27 proc. BVP, arba 956,5 milijonai litų.“¹²

„Išlaidos personalui, įskaitant personalą, pasiųstą atstovauti užsienyje, išlaikyti kaip ir kitose NATO šalyse sudaro didžiausią gynybos išlaidų dalį. Krašto apsaugos ministerijos asignavimų. 2006 metams personalo išlaikymui skiriama 448,9 milijonai litų, arba 46,9 proc. visų KAM patvirtintų asignavimų.“¹³ (žr. 1 pav., 1 priedas).

Viena iš krašto apsaugos ministro teisių yra Valstybės gynimo tarybai teikti svarstyti ir, gavus jos pritarimą, Vyriausybės įgaliojimu kasmet teikti Seimui tvirtinti kitų metų principinę kariuomenės struktūrą (nuolatinių junginių ir dalinių skaičių, bendrą ribinį karių skaičių, ribinius profesinės ir privalomosios karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, kariūnų, kiekvieno laipsnio vyresniųjų karininkų ir generolų bei admirolų skaičius), taip pat principinės kariuomenės struktūros 6 metų planavimo gaires.

„Bendras ribinis KAS tarnaujančių privalomosios ir profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, kariūnų skaičius 2006 metais nustatytas iki 18 250. Iš to skaičiaus: profesinės karo tarnybos karių – iki 7 800, iš jų: generolų ir admirolų – iki 8, pulkininkų ir jūrų kapitonų – iki 32, pulkininkų leitenantų ir komandorų – iki 115, majorų ir komandorų leitenantų – iki 310.“¹⁴ (žr. 2 pav., 1 priedas).

Atliekant personalo poreikio planavimą Krašto apsaugos ministro gairėse 2007–2012 m. yra nustatyta, kad iki 2011 m. pabaigos profesinės karo tarnybos karių skaičius KAS turi būti padidintas iki 8420.

Kaip ir kitose NATO valstybėse, pagrindiniai veiksniai, paskatinę peržiūrėti saugumo ir gynybos politiką ir reformuoti KAS, buvo išoriniai. Didžiausias postūmis, kad įvyktų Lietuvos saugumo ir gynybos politikos posūkis nuo teritorinės gynybos principo prie kolektyvinės gynybos, buvo narystė NATO. 2004 metais tapus visateise NATO nare Lietuva įgijo ne tik didesnę saugumą, bet ir prisiėmė išipareigojimus prieš kitas NATO nares. Sparčiai keičiantis tarptautinei saugumo aplinkai ir naujos grėsmės verčia NATO šalis peržiūrėti savo karinių

¹² <http://www.kam.lt/index.php/lt/34433>; Prisijungimo laikas: 2006-11-02.

¹³ Ten pat.

¹⁴ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=268775&p_query=&p_tr2=; Prisijungimo laikas: 2006-11-16.

pajėgų organizacinę struktūrą, karines strategijas ir doktrinas. Atsižvelgdama į tai Lietuva 2005 metais pradėjo KAS valdymo institucijų struktūros reformą. KAS valdymo institucijų struktūros reforma yra Lietuvos gynybos sistemos transformacijos dalis. Dabartinė KAS valdymo struktūra buvo kuriama skaitlingai, pasirengusiai kovoti totalinį karą kariuomenei vadovauti ir valdyti. Perėjus prie kolektyvinės gynybos principo ir mažesnių, bet mobilesnių pajėgumų kūrimo, dabartinės KAS valdymo institucijos tapo pernelyg biurokratizuotos, didelės ir lėtai veikiančios. Todėl lėšos skiriamos valdymo struktūroms, neatitinkančioms naujų pajėgų kūrimo planų, tapo netikslingos, jos turėtų būti skiriamos ne didelio biurokratinio aparato išlaikymui, bet realiems pajėgumams stiprinti.

Pagrindinis 2005 metais pradėtos KAS valdymo institucijų struktūros reformos tikslas yra sukurti valdymo sistemą, kuri atitiktų naują pajėgų struktūrą. Reformos metu bus atliktas strateginio, operacinio ir taktinio lygmens funkcijų, įgaliojimų ir atsakomybės sričių patikslinimas.

Pertvarkyta KAS valdymo institucijų struktūra ir peržiūrėta valdymo sistema pašalins egzistuojančius trūkumus ir sudarys prielaidas tolesniam kariuomenės modernizavimui, garantuos strateginiuose dokumentuose numatytų uždavinių įgyvendinimą bei Lietuvos tarptautinių įsipareigojimų vykdymą.

Svarbu paminėti, kad siekiant užtikrinti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą ir sustiprinti asmeninę atsakomybę už užduočių įvykdymą, pasiektus rezultatus ir jų kokybę krašto apsaugos ministras patvirtino pareiginių nuostatų rengimo rekomendacijas. Rekomendacijose nustatyta, kad:

- ✓ pareiginiai nuostatai nustato karininko pareiginę kompetenciją, apibrėžia vykdomas funkcijas ir darbų apimtį, pavaldumą, atsiskaitymo tvarką, tarpusavio darbo ryšius (horizontalius ir vertikalius) ir asmeninę atsakomybę už rezultatus bei jų kokybę;

- ✓ pareiginiai nuostatai turi būti periodiškai peržiūrimi, papildomi arba keičiami priklausomai nuo skyriui (padaliniui) keliamų uždavinių bei pavedamų papildomų funkcijų.

Išanalizavus KAS strateginius planus, darytina išvada, kad pertvarkant Lietuvos kariuomenę, akcentuojama ne teritorinė gynyba ir pajėgų dydis, bet nedidelės ir profesionaliai parengtos, mobilios ir efektyvios pajėgos, gebančios užtikrinti šalies gynybą. Kadangi pagrindinė KAS varomoji jėga yra žmogiškieji ištekliai, būtina daugiau dėmesio skirti jų tobulinimo bei ugdymo plėtojimui.

Akivaizdu, kad personalo rengimo, mokymo ir valdymo sričiai KAS skiriamas didelis dėmesys. Pastebimas planų tęstinumas, greitas reagavimas į besikeičiančią aplinką ir į naujai išskeltus uždavinius. Tačiau ar deklaruojama politika išties yra įgyvendinama, ar sukurta sistema

efektyviai veikia žemesnėse grandyse, ar karininkams yra sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą – šiuos klausimus dabar ir yra svarbu išsiaiškinti.

3.1.1. Karininkų atranka, verbavimas ir adaptavimas

Galimi kandidatai į laisvas karines pareigybes agituojami visais informaciniais kanalais (skelbimai žiniasklaidoje, skelbimai atitinkamose mokslo ir darbo institucijose ir kt.) bei organizuojant viešųjų ryšių akcijas. Karinių vienetų, kuriuose tarnauja profesinės karo tarnybos kariai, personalo skyriai gali teikti kandidatūras, tinkančias aukštesnio lygio pareigybėms užimti.

Šiuo metu Lietuvos kariuomenė formuojama iš profesinės karo tarnybos (toliau – PKT) karių ir šauktinių, kurie atlieka karo prievolę.

Siekiant patenkinti augančius KAS personalo poreikius ir atrinkti tarnybai tinkamiausius ir aukščiausią kvalifikaciją turinčius kandidatus, nuo 1999 metų pabaigos pradėta taikyti nauja priėmimo į PKT tvarka. Įvesta centralizuota kandidatų tarnauti KAS atranka, skelbiant viešus ir uždarus konkursus. Uždaruose konkursuose dalyvauja privalomosios pradinės karo tarnybos kariai, likus 3 mėnesiams iki tarnybos pabaigos pateikę prašymus priimti juos į PKT. Jei tokiu būdu atrinktų kandidatų nepakanka KAS poreikiams patenkinti, skelbiami atviri konkursai. Į PKT priimamiems piliečiams, kurie nėra atlikę privalomosios karo tarnybos, taikomas amžiaus apribojimas – jie negali būti vyresni kaip 32 metų. Pradedančiam karo tarnybą piliečiui suteikiamas eilinio laipsnis.

Konstitucijoje numatyta, jog kiekvieno Lietuvos piliečio pareiga – atlikti tikrąją karo arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą ir būti pasirengusiam ginti valstybę nuo agresijos. Pagal Lietuvoje galiojančią tvarką visi jaunuoliai nuo 16 metų tampa karo prievolinkais ir privalo užsiregistruoti teritoriniuose karo prievolės skyriuose. Į privalomąją karinę tarnybą šaukiami 19 – 26 metų jaunuoliai. Savanoriškai galima pradėti tarnauti ir anksčiau, nuo 18 metų. Tarnyba trunka 12 mėnesių. Pirmuosius 3 mėnesius jaunuoliai mokosi pagal bazinį kario kursą, o vėliau tęsia tarnybą kariniuose daliniuose. Alternatyvioji karo prievolės tarnyba trunka 18 mėnesių. Po privalomosios tarnybos jaunuoliai įtraukiami į kariuomenės aktyvųjį arba mobilizacijos rezervą.

„Nuo 2003 metų liepos mėnesio visoje Lietuvoje veikia naujoji karo prievolės administravimo sistema. Joje pagrindinis vaidmuo skiriamas vietos savivaldos institucijoms, kurios vykdo pirminę šauktinių atranką ir visi duomenys pateikiami karo prievolės centrams, kurie galutinai nustato šauktinių tinkamumą privalomajai tarnybai.“¹⁵

Šauktinių atranka vyksta dviem pakopomis :

¹⁵ <http://www.kam.lt/index.php/lt/34519>; Prisijungimo laikas: 2006-11-02.

1. registruojami ikišaukiamojo ir šaukiamojo amžiaus jaunuoliai, preliminariai atrenkami šauktiniai, organizuojami jų sveikatos profilaktiniai patikrinimai;

2. atliekamas šaukiamojo amžiaus jaunuolių sveikatos patikrinimas, nustatomas jų tinkamumas karo tarnybai, kariuomenės pajėgų rūšiai bei skirstomi šauktiniai į dalinius ir organizuojamas jų nuvykimas į tarnybos vietą.

Į PKT priimami atlikę privalomąją karo tarnybą ar kitu būdu įgiję reikiamą pagrindinį karinį parengimą Lietuvos Respublikos piliečiai, pagal išsilavinimą, fizinį pasirengimą, sveikatos būklę bei moralines savybes tinkantys šiai tarnybai. Jiems taikomi teisės aktų nustatyti reikalavimai mokėti valstybinę kalbą. Prioritetas teikiamas kandidatams, kurie anketoje pareiškė pageidavimą išvykti į tarptautinę operaciją arba dalyvavo jose. Atranką į PKT vykdo kariuomenės vado sudaryta Atrankos į profesinę karo tarnybą patariamoji komisija, kuri teikia kariuomenės vadui išvadas dėl kandidatų tinkamumo priimti į profesinę karo tarnybą ir siūlymus dėl paskyrimo į karinį vienetą.

Asmenys, pageidaujantys tarnauti PKT atrenkami ir priimami pagal tam tikrus reikalavimus ir sąlygas bei skiriami tarnauti į KAS institucijas ar jų padalinius pagal KAS poreikius atsižvelgiant į asmens interesus. Su priimtais į PKT asmenimis sudaromos profesinės karo tarnybos sutartys (jiems gali būti nustatomas bandomasis laikotarpis).

Dalyvauti konkurse studijuoti Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje (toliau – Karo akademijoje) galima tik išlaikius specialų profesinio tinkamumo testą Atrankos centre. Atrankos centro pagrindinis tikslas – organizuoti ir vykdyti stojančiųjų į Karo akademiją atranką. Tik išlaikiusieji profesinio tinkamumo testą turi teisę stoti į Karo akademiją.

PKT karių adaptaciją KAS dažniausiai vykdo tiesioginiai vadai (viršininkai), rečiau – personalo skyriaus viršininkas. Karininkas yra supažindinamas su karinio vieneto, padalinio (skyriaus) ir jo užimamos pareigybės nuostatais. Dažniausiai siekiant, kad karys greičiau galėtų adaptuotis naujoje darbo vietoje, t.y. suvokti darbo vietos vaidmenį karinio vieneto veikloje, keliamus uždavinius, įgaliojimus, ryšių su kitais darbuotojais sistema, jis supažindinamas su padalinio (skyriaus) parengtais ir rengiamais dokumentais, ataskaitomis bei kita dokumentacija. Socializacija vyksta savarankiškai ir priklauso nuo kario asmeninių bei dalykinių savybių.

Svarbu pažymėti, kad KAS nustatyti atrankos kriterijai sudaro sąlygas atrinkti reikiamos kvalifikacijos personalą. Aukštesnės kvalifikacijos personalo atrankai gali būti keliami papildomi reikalavimai.

3.1.2. Karininkų motyvacija

„Blogas tas karys, kuris nenori tapti generolu“ yra pasakęs didysis prancūzų karvedys Napoleonas Bonapartas. Į KAS daugiausiai ateina jau susiformavę ir motyvuoti žmonės, kurie turi aiškius poreikius. Dažniausiai tai ne fiziologiniai, o psichologiniai poreikiai. Psichologiniai

poreikiai ir moraliniai skatinimai (pagyrimai, padėkos raštai ir t.t.) tinkamai motyvuoja karininką siekti užsibrėžtų tikslų. Kaip papildomą motyvą galima išskirti pinigus, nors jų, kaip motyvo geriau dirbti, poveikis trumpalaikis.

„Profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygose“¹⁶ yra aiškiai apibrėžti karių tarnybinių atlyginimų koeficientų dydžiai, atsižvelgiant į tarnybos metus pagal laipsnį, taip pat kariams, kurie turi ypatingų karinių specialybių kvalifikacines kategorijas, mokamo tarnybinio atlyginimo priedo dydžiai.

„Tikrosios karo tarnybos karių, KAS valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, premijavimo tvarkos apraše“¹⁷ nustatyti karių skatinimo atvejai, sąlygos, procedūros ir premijų dydžiai.

„Materialinių pašalpų skyrimo tvarkos aprašas“¹⁸ reglamentuoja materialinių pašalpų skyrimą kariams, kurių materialinė būklė sunki dėl jų pačių ligos, jų šeimos nario ligos ar mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo (sugadinimo).

„Tarnybinio atlyginimo priedų už pareigas, susijusias su ypatinga specifika, mokėjimo bei ypatingų karinių specialybių, kurių specialistams gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos, sąrašo ir kvalifikacinių kategorijų tvarkos apraše“¹⁹ patvirtintas pareigybių, susijusių su ypatinga specifika, kurias vykdančiams kariams mokamas tarnybinio atlyginimo priedas, sąrašas; ypatingų karinių specialybių (karininkų-medikų, karininkų-teisininkų ir t.t.), kurių specialistams gali būti suteiktos kvalifikacinės kategorijos, sąrašas ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarkos aprašas.

„Persikėlimo išlaidų profesinės karo tarnybos kariams atlyginimo tvarkos aprašas“²⁰ reglamentuoja persikėlimo išlaidų atlyginimą kariams, perkeliameis tarnauti į kitą tarnybos vietovę Lietuvos Respublikos teritorijoje ir dėl to keičiantiems gyvenamąją vietą, organizavimą: prašymo pateikimą, sprendimo priėmimą ir įforminimą, persikėlimo išlaidų atlyginimą.

Darytina išvada, kad KAS dokumentuose yra skaidriai ir aiškiai nustatytos karininkų tarnybos apmokėjimo sąlygos, tarnybinio atlyginimo priedų ir pašalpų skyrimo sąlygos, persikėlimo išlaidų atlyginimas.

¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 301 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimo Nr. 1353 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2004 03 23, Nr. 43-1411.

¹⁷ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. birželio 25 d. įsakymas Nr. V-661 „Dėl tikrosios karo tarnybos karių, krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, premijavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

¹⁸ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. sausio 21 d. įsakymas Nr. V-71 „Dėl materialinių pašalpų skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

¹⁹ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1605 „Dėl tarnybinio atlyginimo priedų už pareigas, susijusias su ypatinga specifika, mokėjimo bei ypatingų karinių specialybių, kurių specialistams gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos, sąrašo ir kvalifikacinių kategorijų tvarkos aprašo patvirtinimo“.

²⁰ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. gruodžio 16 d. įsakymas Nr. V-1636 „Dėl persikėlimo išlaidų profesinės karo tarnybos kariams atlyginimo (apmokėjimo) tvarkos aprašo patvirtinimo“.

3.1.3. Karininkų vertinimas

Atestacija – karininko dalykinių ir politinių savybių, būdo bruožų apibūdinimas. Karininko savybes, gabumus, elgesį, mokymąsi bei tobulinimąsi ir kaip jis atlieka tarnybos pareigas stebi jo vadai ir savo pastabas bei vertinimus surašo į dokumentą, vadinamąjį kario atestatą. Karininkų atestavimą (vertinimą) reglamentuoja KASOKTĮ ir „Profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarka“²¹. Vertinimo tikslas yra kiek įmanoma objektyviau įvertinti karininkų tarnybinių pareigų vykdymą, apibūdinti jų asmenines savybes, profesinius gabumus ir galimybes užimti kitas pareigas, taip pat mokymosi ir tobulinimosi būtinybę.

Karininko atestatai vadai (viršininkai) pateikia išvadas ir rekomendacijas dėl karininko tarnybos, o jeigu reikia, išpėja jį dėl galimo pripažinimo netinkamu tarnybai. Karininko atestatai rašomi visiems PKT kariams, išskyrus kariuomenės vadą. Karininko atestatus rašo tiesioginis vadas arba viršininkas, taip pat ir aukštesnysis vadas arba viršininkas. Jie turi vertinti atestuojamą asmenį atsižvelgdami tik į tarnybos interesus. Karininko atestatas turi konkrečiai apibūdinti atestuojamo karininko asmenybę, kario galimybes ir kaip jis vykdo tarnybos pareigas.

„Kario atestatą jo vadas (viršininkas) rašo, kai:

1. pasibaigia kariui skirtas bandomasis laikotarpis;
2. karys perkeliamas kito vado (viršininko) pavaldumui;
3. vadas (viršininkas) perkeliamas ir perduoda vadovavimą kitam vadui (viršininkui);
4. praeina 12 mėnesių nuo paskutinės atestacijos dienos.“²²

Aptariant asmens dalykines savybes, reikia atkreipti dėmesį, kad ne kiekvienas karininkas gali sėkmingai vadovauti kariniam padaliniui, ir ne kiekvienas gali sėkmingai vykdyti siauros specializacijos karininko pareigas. Galima teigti, kad KAS kariams sukurtas atestacijos standartinis blankas neišsamiai apibūdina karininko dalykines savybes, asmeninius bruožus bei kompetenciją, kuri būtina užimamoms pareigoms, todėl reikia papildomai domėtis skiriamu į pareigas karininku.

Karininko kvalifikacijos kėlimas glaudžiai susijęs su būtinybe teisingai ir tinkamai įvertinti galimybes, asmenines bei dalykines savybes, nuveikto darbo rezultatus tarnyboje, įgūdžius ir kitus kriterijus. Personalo vadybos teorijoje yra minimas ne vienas personalo vertinimo metodas. Kariuomenėje yra priimtas vienas iš populiariausių statutinėse organizacijose naudojamų personalo vertinimo metodų – kasmetinė atestacija.

²¹ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-1448 „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos“.

²² Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 11-246. Nr. 64-2069. 2000, Nr. 42-1194. Nr. 92-2858. 2002, Nr. 95-4084. Nr. 102-4550. 2003, Nr. 32-1308. Nr. 38-1681. Nr. 91(1)-4106. 2004, Nr. 4-28. Nr. 171-6296. Nr. 169-6215. 2005, Nr. 28-875. Nr. 122-4362. Nr. 143-5183. 2006, Nr. 17-602. Nr. 72-2679.

KAS karių vertinimo sistema yra nesudėtinga, tačiau labai svarbu išvengti subjektyvaus vertinimo, nes atestavimo rezultatai yra vienas reikšmingiausių kriterijų atrenkant karininkus aukštesnio laipsnio suteikimui, skiriant juos į atsakingas pareigas ar siunčiant į kvalifikacijos kėlimo kursus, mokytis.

Atestacijoje turi būti numatytos aiškiai ir nedviprasmiškai apibrėžtos išvados dėl tinkamumo pareigoms (einamoms, aukštesnėms), rekomendavimas perkelti į konkrečios specialybės pareigas. Taip pat turi būti pasiūlymai, į kokius kvalifikacijos tobulinimo kursus karininkas yra rekomenduojamas, ir ar reikalingas papildomas specializuotas mokymas.

3.1.4. Karininkų karjeros planavimas

Lietuvos kariuomenės personalo karjeros sistema remiasi centralizuotos atrankos paaukštinti ir mokytis principu, priklausomai nuo karių turimų individualių nuopelnų. Prieš kiekvieną pagrindinį paaukštinimą karininkai turi baigti atitinkamo lygio kursus ar koledžus.

KAS karių (karininkų) tarpusavio santykiams reguliuoti, jų tarnybos patirčiai ir kvalifikacijai žymėti nustatyti karių laipsniai (žr. 2 priedą).

„Karininkų karjeros planavimo pagrindiniai tikslai:

- ✓ aprūpinti KAS aukščiausios kvalifikacijos personalu;
- ✓ garantuoti karininkui karjerą, atitinkančią jo profesinį potencialą;
- ✓ numatyti tolesnės karininko karjeros perspektyvas, sudaryti karininkui sąlygas tobulėti ir kilti tarnyboje bei žinoti galimas jo karjeros perspektyvas;

✓ garantuoti efektyvų žmogiškųjų resursų panaudojimą.

Karininkų karjeros planavimas turėtų būti grindžiamas šiais principais:

- ✓ objektyvumo (atrenkant karininką į konkrečias pareigas, aukštesniam laipsniui suteikti ar siųsti tobulintis, yra vadovaujama nustatytais ir žinomais kriterijais);
- ✓ skaidrumo (sprendimai dėl karininko karjeros yra viešai skelbiami);
- ✓ kompleksškumo (karininkų atranka siųsti mokytis, eiti naujas pareigas, rotacijai, laipsniui pakelti yra vykdoma kompleksiskai, t. y. atrenkant karininkus paaukštinti kartu sprendžiami ir jo siuntimo mokytis bei būsimų pareigų, atitinkančių aukštesnį laipsnį, klausimai);
- ✓ karininko aktyvaus dalyvavimo (užtikrinančio karininkui galimybę reikšti savo pageidavimą dėl tolesnės tarnybos bei mokymosi).“²³

Pagrindiniai karininkų karjeros planavimo sistemos elementai yra: tarnybos eigos vertinimas, atranka siuntimui mokytis, atranka aukštesniam laipsniui, atranka į aukštesnes pareigas, rotacija.

²³ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugsėjo 23 d. įsakymas Nr. V-1043 „Dėl karininkų karjeros planavimo koncepcijos“

Vadovaujantis karininkų karjeros planavimo principais ir elementais Personalo ir socialinės saugos departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos, atsižvelgdamas į vadų rekomendacijas, rengia karininkų (kapitonų-pulkininkų) karjeros planus. Šių planų pagrindu rekomendacijas kariuomenės vadui ir krašto apsaugos ministrui rengia jaunesniųjų ir vyresniųjų karininkų patariamąsios komisijos.

Vyresniųjų karininkų karjeros planavimo ir karių atrankos mokyti komisija yra krašto apsaugos ministro patariamoji institucija, teikianti siūlymus dėl aukštesnių vyresniųjų karininkų laipsnių suteikimo ir atrinktų karininkų skyrimo į aukštesnį laipsnį atitinkančias pareigas, vyresniųjų karininkų, pradedant pulkininkais leitenantais (komandorais), rotacijos, karių siuntimo mokyti, dėl karininkų skyrimo į bataliono vado ir aukštesnes, taip pat pulkininko leitenanto (komandoro) ir pulkininko (jūrų kapitono) laipsnį atitinkančias ir į kitas pagal KAS organizavimo ir karo tarnybos įstatymą ministro skiriamas pareigas.

Karininkų karjeros ir kvalifikacijos kėlimo sistemos formavimas yra viena iš Krašto apsaugos ministerijos personalo politikos sričių. Tai sudėtingas procesas, reikalaujantis sukaupti ir įvertinti daug įvairios informacijos. Karo kvalifikacijos kėlimas įtvirtintas svarbiausiuose teisės aktuose (Lietuvos Respublikos Konstitucijos 84 str. 14, 15 punktuose, KASOKTĮ 9 str. 5 dalyje, 10 str. 2 dalies 3, 10, 11, 14, 15, 16 punktuose, KAS personalo rengimo, ugdymo ir profesinio tobulinimo programoje; Karo karjeros planavimo koncepcijoje ir kituose teisės aktuose). Šiuo metu veikiantys teisės aktai, reglamentuojantys karių kvalifikacijos kėlimą iš esmės apibrėžia:

- ✓ įvairius karių kvalifikacijos kėlimo etapus ir šiuose etapuose įgyvendinamas priemonės;
- ✓ įvairių tarnybų ir struktūrinių vienetų funkcijas, atliekamas organizuojant kvalifikacijos kėlimą bei tobulinimą.

KASOKTĮ karininko apibrėžimo nepateikia, o pažymi tik pagrindinį jo požymį – karininkas yra karinis pareigūnas (24 straipsnis, 1 dalis). Atsižvelgiant į jo statutinę padėtį, karininkas yra PKT karys, turintis karininko laipsnį ir užimanti tam tikrą padėtį kariuomenės hierarchijoje.

Teisės aktai nustato, koku būdu asmeniui suteikiamas karininko laipsnis, t.y. asmuo tampa karininku. Norint tapti karininku būtina įgyti atitinkamą išsilavinimą. KASOKTĮ numatyta, kaip galima įgyti reikalingą išsilavinimą. Asmeniui reikia baigti Lietuvos arba užsienio karinio mokymo įstaigą. Lietuvoje karininkus rengianti aukštoji mokykla yra Karo akademija. Asmeniui baigus karinę aukštąją mokyklą suteikiamas pirmasis karininko – leitenanto laipsnis. „Asmenys, baigę ne karines aukštąsias mokyklas, ir pasiūsti mokytis į

karininkų kursus bei juos baigę, įgyja teisę tapti Lietuvos karininku.²⁴ KASOKTĮ 53 str. 4 dalyje numatyta, kad teisės ir medicinos sričių specialistams, baigusiems atitinkamas aukštąsias mokyklas, suteikiama galimybė tapti karininku, suteikiant jiems pirmąjį aukštesnį – vyresniojo leitenanto ar kapitono laipsnį. Tačiau įstatymuose nėra nurodyta bei sukurta karininkų specialistų kvalifikacijos kėlimo sistema. Minėti asmenys atlieka tarnybą kaip atitinkamų sričių specialistai karininkai, tačiau iki šiol pagal vieną kvalifikacijos kėlimo sistemą. Nuo 2001 m. aukštųjų mokyklų studentams yra sudaryta galimybė gauti pirmąjį atsargos karininko laipsnį. Jis suteikiamas studentams įgijusiems aukštąjį išsilavinimą, baigusiems trejų metų trukmės vadų kursus, kurie yra vedami Karo akademijoje, ir sėkmingai išlaikiusiems kurso egzaminus. Jiems suteikiamas leitenanto karinis laipsnis. Visais atvejais pirmąjį karininko laipsnį suteikia Respublikos Prezidentas krašto apsaugos ministro teikimu (KASOKTĮ 55 str. 1 dalis).

KAS yra numatyti tam tikri reikalavimai aukštesniam kariniam laipsniui gauti. Jaunesniųjų karininkų laipsniams gauti keliami mažesni reikalavimai, nors kai kurie iš jų (pvz., sveikatos būklė) privalomi visiems. Vyresniųjų karininkų ir generolų laipsniai suteikiami tik turintiems aukštąjį ir specialųjį karinį išsilavinimą bei mokantiems bent vieną iš NATO valstybių kalbų kariams (KASOKTĮ 35 str.). Svarbus reikalavimas aukštesniam laipsniui – leidimo dirbti su slapta informacija turėjimas. Vyresniojo leitenanto ir kapitono laipsniui keliami nedideli reikalavimai ir jie nėra diferencijuoti. Tačiau pareigos, kurias gali užimti leitenantas ir kapitonas atsakomybės, profesionalumo ir kitais atžvilgiais labai skiriasi. Pagal dabar galiojančią tvarką galimi atvejai, kai viršininko išsilavinimas ir kvalifikacija yra žemesnė už pavaldinio. Tai turi labai didelės įtakos pavaldinių motyvacijai ir norui toliau tobulėti. Būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp baigtos mokymo įstaigos užsienyje ir Lietuvoje. Nėra teisinga, kai Karo akademijos kariūnas, pasiūstas mokytis į karo mokyklą užsienyje, grįžęs po dviejų metų gauna pirmąjį karininko laipsnį ir kartu turi galimybę dviem metais greičiau gauti aukštesnį karinį laipsnį. Taip netiesiogiai pripažįstama, kad dveji metai mokslo užsienyje atstoja ketverius studijų metus Lietuvoje.

Karininko pareigų kilimą, taip pat perkėlimą į tolygias ar žemesnes pareigas lemia ne tik laipsnis, kuris yra pagrindinis veiksnys, bet ir kiti veiksniai:

- ✓ pareigų ėjimo laiko reikalavimai (žr. 3 priedą);
- ✓ išsilavinimas (žr. 4 priedą);
- ✓ atitinkamos kvalifikacijos įgijimas;
- ✓ asmeniniai sugebėjimai;

²⁴ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 11-246. Nr. 64-2069. 2000, Nr. 42-1194. Nr. 92-2858. 2002, Nr. 95-4084. Nr. 102-4550. 2003, Nr. 32-1308. Nr. 38-1681. Nr. 91(1)-4106. 2004, Nr. 4-28. Nr. 171-6296. Nr. 169-6215. 2005, Nr. 28-875. Nr. 122-4362. Nr. 143-5183. 2006, Nr. 17-602. Nr. 72-2679 (53 str. 3 dalis).

- ✓ profesiniai įgūdžiai.

Vyresniųjų karininkų karjeros planavimo ir karių atrankos mokyti komisijos pagrindiniai uždaviniai ir funkcijos yra:

- ✓ sudaryti sąlygas planuoti karininkų karjerą;
- ✓ teikti siūlymus dėl tinkamiausių kandidatų vadovaujančioms KAS pareigybėms užimti;
- ✓ sudaryti sąlygas kariams tobulėti ir kelti profesinę kvalifikaciją;
- ✓ atranka karininkus aukštesniems vyresniųjų karininkų kariniams laipsniams suteikti;
- ✓ atranka visus vyresniuosius karininkus ir siūlo skirti ar rotuoti į kitas pareigas;
- ✓ atranka karius ir siūlo skirti atlikti karo tarnybą kariniu atstovu, jo pavaduotoju ar padėjėju Lietuvos Respublikos atstovybėje prie tarptautinės organizacijos, gynybos atašė, jo pavaduotoju ar padėjėju Lietuvos Respublikos diplomatinėje atstovybėje arba karo tarnybą užsienio valstybės tarptautinėje karinėje ar gynybos institucijoje;
- ✓ atranka karius mokytis užsienio šalių mokymo įstaigose (išskyrus užsienio kalbų);
- ✓ svarsto karininkų kandidatūras dėl PKT karių (nuo majoro ir aukštesnio laipsnio) tarnybos laiko pratęsimo;
- ✓ svarsto karininkų kandidatūras dėl PKT sutarties pratęsimo (nuo pulkininko leitenanto ir aukštesnio laipsnio).

Jaunesniųjų ir vyresniųjų karininkų patariamąsios komisijos siūlo kariuomenės vadui ir krašto apsaugos ministrui suteikti karininkams aukštesnius karinius laipsnius, jeigu jie atitinka šiuos reikalavimus:

- ✓ karininkai teigiamai įvertinti ir turi kvalifikacinių bei asmeninių sugebėjimų užimti aukštesnes pareigas;
- ✓ išsilavinimas: jaunesnieji karininkai yra baigę Lietuvos ar užsienio karinę mokymo įstaigą; vyresnieji karininkai turi turėti aukštąjį išsilavinimą.
- ✓ yra baigę kursus:
 - majorai (komandorai leitenantai) – vyresniųjų karininkų kursus Baltijos gynybos koledže arba analogiškus kursus kitose užsienio šalių karinėse mokymo įstaigose;
 - pulkininkai leitenantai (komandorai) – vyresniųjų karininkų kursus Baltijos gynybos koledže arba analogiškus kursus kitose užsienio šalių karinėse mokymo įstaigose ir strateginio lygmens karinius kursus užsienio šalių karinėse mokymo įstaigose (NATO gynybos koledže, Karo koledžuose JAV, Nacionaliniame gynybos universitete JAV, Karališkajame gynybos koledže Didžiojoje Britanijoje ir kt.);
- ✓ neturėti galiojančių drausminių nuobaudų;

✓ pretenduojantys gauti kapitono laipsnį karininkai turi mokėti vieną iš oficialių NATO kalbų 2222 lygiu pagal ND 6001, jeigu šis reikalavimas nustatytas jų pareiginiuose nuostatuose. Vyresnieji karininkai turi mokėti vieną iš oficialių NATO kalbų 2222 lygiu pagal ND 6001;

✓ turėti einamoms pareigoms nustatyto lygmens leidimą dirbti su įslaptinta informacija;

✓ turėti galiojančią medicininės ekspertizės komisijos pažymą apie sveikatos būklę;

✓ būti išlaikę fizinio rengimo normatyvus;

✓ karininkai specialistai (pvz., karininkai medikai, karininkai teisininkai bei kitų specialybių karininkai), kurie turi turėti aukštąjį išsilavinimą, būti baigę karininkų (vadų) kursus ir specializacijos kursus, numatytus einamoms pareigoms karinių specialybių kodų sistemoje.

Karininkai, kuriems siūloma suteikti majoro ar aukštesnį laipsnį, turi turėti organizacinių ir vado savybių, o jų atestate šios savybės turi būti įvertintos labai gerai. Svarstant karininkus, kuriems siūloma suteikti majoro laipsnį, prioritetas teikiamas karininkams, tarnavusiems kuopos vado pareigose ir baigusiems kapitonų kursus Lietuvos karo akademijoje arba analogiškus kursus užsienio šalių karinėse mokymo įstaigose.

Pretenduojantys gauti pulkininko (jūrų kapitono) laipsnį karininkai turi turėti aukštąjį ir specialųjį karinį išsilavinimą bei mokėti bent vieną iš NATO oficialių kalbų (anglų arba prancūzų). Laipsnis gali būti suteikiamas kariui, išstarnavusiam dalinio, kovinio laivo, junginio ar pajėgų rūšies vadu arba jo pavaduotoju ne mažiau kaip 1 metus. Šis reikalavimas netaikomas karininkams – medicinos, finansų ir teisės specialistams – turintiems ne žemesnį kaip magistro laipsnį.

PKT karių aukštesniam laipsniui suteikti atrenka ir jų sąrašus vadams (viršininkams), turintiems teisę suteikti pavaldiems kariams aukštesnius laipsnius, teikia šių vadų (viršininkų) sudarytos patariamąsios komisijos.

Metiniai karininkų stažuočių ir mokymosi poreikiai formuojami atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

✓ kariuomenės struktūros plėtros planus;

✓ tarptautinius įsipareigojimus dėl pajėgų dalyvavimo NATO ir ES operacijose;

✓ rengimąsi tarptautinėms operacijoms;

✓ specialistų poreikį ir karininko atitikimą kvalifikacinius reikalavimus, nustatytus

karinės specialybės kodo aprašyme ir pareiginiuose nuostatuose;

✓ karininkų karjeros planus;

✓ kario vertinimo atestate rekomenduojamus kursus;

✓ kario pageidavimų anketoje nurodytus kursus ir studijas.

Mokymuisi karinėse mokymo įstaigose, aukštesniui laipsniui ar pareigoms užimti kandidatų atrankai sudaromos komisijos. Karių siuntimo mokytis ar kelti kvalifikaciją užsienyje ir Lietuvoje atranką vykdo atskira patariamoji komisija.

„Karininkus aukštesniam laipsniui suteikti, skirti į aukštesnes pareigas bei rotacijai atrenka kariuomenės vado įsakymu paskirta patariamoji komisija (jaunesniusius karininkus) ir krašto apsaugos ministro įsakymu paskirta patariamoji komisija (vyresniusius karininkus).“²⁵

Atrankoje aukštesniam laipsniui gauti taikos metu dalyvauja kariai, išstarnavę PKT KAS tam tikrą laiko tarpą, priklausomai nuo laipsnio.

Patariamios komisijos atrenka karininkus ir teikia krašto apsaugos ministrui ir kariuomenės vadui siūlymus dėl kandidatų aukštesniems kariniams laipsniams suteikti, siūsti mokytis ar į konkrečias pareigas. Komisijų sprendimai yra rekomendacinio pobūdžio. Pagal komisijų rekomendacijas galutinį sprendimą dėl aukštesniojo laipsnio suteikimo ir skyrimo į pareigas priima krašto apsaugos ministras (dėl vyresniųjų karininkų) ir kariuomenės vadas (dėl jaunesniųjų karininkų ir vyresniųjų karininkų ne aukštesnio kaip majoro laipsnio karių). Galutinį sprendimą dėl karių siuntimo į kursus užsienyje priima krašto apsaugos ministras. Krašto apsaugos ministrui ir kariuomenės vadui pritarus komisijos siūlymui, komisijos nutarimo išrašas išsiunčiamas tiesioginiams karių, kurių kandidatūros buvo svarstomos, vadams (viršininkams). Tiesioginis viršininkas, gavęs komisijos nutarimo išrašą, informuoja apie vadovybės sprendimą savo pavaldinį. Esant neigiamam sprendimui, įvardijamos priežastys. Sprendimai taip pat skelbiami viešai KAM informaciniuose šaltiniuose.

KAS karininkams aukštesni kariniai laipsniai suteikiami atsižvelgiant į KAS poreikius ir Lietuvos Respublikos Seimo nustatytus ribinius karininkų skaičius.

Tobulinant personalo karjeros planavimo sistemą, KAS yra sukurta ir patvirtinta karininko pageidavimo dėl tolesnės tarnybos ir mokymosi forma²⁶. Karininkas (nuo kapitono iki pulkininko) pageidavimą dėl tolesnės savo tarnybos ir mokymosi pareiškia užpildydamas formą (nurodydamas pageidaujamas ateityje eiti pareigas ir lankyti kursus). Formą pirmą kartą pildo krašto apsaugos ministro įsakymu arba potvarkiu nustatytu laiku. Vėliau ši forma pildoma: praėjus 24 mėn. nuo paskyrimo į pareigas; likus 12 mėn. iki paskyrimo užsienyje pabaigos; likus 2 mėn. prieš išvykstant į ilgalaikius kursus mokymo institucijose Lietuvoje ir užsienyje; atsiradus svarbioms aplinkybėms (dėl šeimyninės padėties, sveikatos būklės), karininkas gali keisti pageidavimą; pulkininkai, einantys pajėgų vadų pareigas, pageidavimo dėl tolesnės tarnybos ir mokymosi formą pildo praėjus 48 mėn. nuo paskyrimo į pareigas.

²⁵ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. sausio 22 d. įsakymas Nr.V-55 „Dėl aukštesnio karininko laipsnio suteikimo tvarkos“.

²⁶ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugpjūčio 8 d. įsakymas Nr. V-859 „Dėl pageidavimo apie tolesnę tarnybą ir mokymąsi pareiškimo“.

Kario tarnybos dienos ir suminė savaitės tarnybos trukmė nėra apribota ir priklauso nuo tarnybos poreikių. Detalius tarnybos dienos reikalavimus, kariui suteikiamą paros ir savaitės poilsį, užtikrinantį jo sveikatos bei darbingumo atgavimą, nustato statutai ir kiti KAS reglamentuojantys teisės aktai.

„Laikinojo profesinės karo tarnybos personalo rezervo nuostatai“²⁷ reglamentuoja karininkų perkėlimo į laikinąjį PKT personalo rezervą tvarką ir sąlygas. Karys perkeliamas į laikinąjį PKT personalo rezervą šiais atvejais:

- ✓ dėl jo rotacijos (kol bus paskirtas į kitas pareigas);
- ✓ kai paskiriamas dirbti ne KAS institucijose iki 3 metų laikotarpiui;
- ✓ kai dėl ligos jo nėra tarnyboje ilgiau kaip 60 dienų;
- ✓ jeigu jis pažeidžia ar yra įtariamas pažeidęs tarnybos tvarką ar drausmę, karininko etikos kodekso normas arba jei susidaro tarnybos interesams prieštaraujančių aplinkybių, dėl ko aukštesnysis vadas (viršininkas) savo įsakymu jį nušalina nuo pareigų laikotarpiui, ne ilgesniam kaip 1 mėnesį, o jei atliekamas tyrimas – iki tyrimo pabaigos ir 2 savaitėms po to;
- ✓ teismui grąžinus jį į PKT ir nesant laisvų pareigų, kol jis bus paskirtas į pareigas, bet ne ilgesniam kaip 2 mėnesių laikotarpiui;
- ✓ suteikus atostogas vaikui prižiūrėti, atostogų vaikui prižiūrėti laikotarpiui;
- ✓ kai jis netenka teisės susipažinti su išlaptinta informacija ir ja naudotis ir negali atlikti su tokios informacijos naudojimu susijusių pareigų ir nėra kitų su tokios informacijos naudojimu nesusijusių pareigų, į kurias jis galėtų būti perkeltas, ne ilgesniam kaip 2 mėnesių laikotarpiui;
- ✓ kai karys, pasiūstas stažuotis ar mokytis ilgiau kaip 3 mėnesiams, stažuotės ar mokymosi laikotarpiui.

Perkeltiems į laikinąjį PKT personalo rezervą kariams mokamas tarnybinis atlyginimas, jiems taikomos tokios pat aprūpinimo sąlygos kaip ir tiesiogiai savo pareigas vykdantiems kariams, taip pat jiems taikomi visi karių tarnybą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimai ir garantijos. Krašto apsaugos ministerijos Personalo ir socialinės saugos departamentas ar Gynybos štabo Personalo skyrius privalo numatyti pareigas, į kurias jie bus skiriami.

Taigi, KAS funkcionuoja sudėtinga karjeros formavimo ir kvalifikacijos kėlimo sistema. Sėkmingas šios sistemos funkcionavimas gali būti tik tuo atveju, jei planavimas atliekamas aukštu lygiu. Jei planavimas vyksta vienpusiškai, t.y. tenkinami tik organizacijos tikslai, bet nesirūpinama individualiais kiekvieno karininko poreikiais ir tikslais organizacijoje, nebus pasiektas teigiamas poslinkis tobulinant personalo valdymą.

²⁷ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. kovo 4 d. įsakymas Nr. V-244 „Dėl laikinojo profesinės karo tarnybos personalo rezervo nuostatų patvirtinimo“.

Rotacija – tai paskyrimas į pareigas, kai pareigos arba lieka tokios pačios, bet keičiasi darbo vieta, arba keičiasi pareigos, bet užimamo posto lygis išlieka toks pat. Rotacijos procesas labai svarbus formuojant karininko tolesnę karjerą. Valdymo funkcionavimas reikalauja nuolatinės kadru kaitos.

Karių rotaciją reglamentuoja KASOKTĮ ir „Profesinės karo tarnybos karių rotacijos ir perkėlimo tvarka“. KASOKTĮ 57 str. nurodyta, kad karininkas paprastai eina vienas pareigas ne ilgiau kaip trejus metus. Šis reikalavimas nustatytas tam, kad būtų sėkmingai įgyvendinta KAS personalo politika. Vadovaujantis šiuo reikalavimu, karininkai yra perkeliami į kitas pareigas arba pakeliami pareigose tame pačiame kariniame vienete arba perkeliami tarnauti į kitą dalinį. Rotacijai (perkėlimui į kitas pareigas) įtakos taip pat turi karininko siauros karinės specialybės įgijimas. Tačiau visas rotacijos mechanizmas nėra iki galo įgyvendinamas ir stringa dėl socialinių garantijų šiuo konkrečiu atveju nebuvimo.

Sėkmingas rotacijos proceso įgyvendinimas stiprina valdymo sistemos potencialą, todėl vadovai turėtų išanalizuoti visas rotacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Rotacijos procesą reikėtų derinti su karinio vieneto programiniais ciklais, kad karininkas suspėtų išanalizuoti situaciją naujoje tarnybos vietoje ir naujose pareigose. Rotacija glaudžiai susijusi su kadru stabilumo ir mobilumo principais. Ji padeda užtikrinti šių dviejų momentų dialektinę vienybę, užkertą kelią sąstingiumi, keičia psichosocialinius stereotipus. Rengiant rotacijos planus, reikėtų atsižvelgti ir į karininko šeimyninę padėtį bei kitus socialinius veiksnius.

Nors įstatymuose ir kituose teisės aktuose nėra imperatyviai nurodyti reikalavimai užimti tam tikras pareigas, asmenys į bataliono (dalinio) vado pareigas skiriami tik turintys karinės mokyklos baigimo diplomą (štabo karininko kvalifikacija). Šiuo metu Lietuvos kariuomenėje tokiam diplomui prilyginamas Baltijos gynybos koledžo (toliau – BALTDEFCOL), esančio Tartu, ar kitų šalių aukštųjų karo mokyklų baigimo sertifikatai. Reikia pažymėti, kad Lietuvoje kol kas nėra karo mokyklos, kurios baigimas suteiktų galimybę užimti bataliono (dalinio) vado pareigas. Lietuvos karo akademija galėtų organizuoti šio lygmens karininkų kvalifikacijos kėlimo kursus, bet kol kas stinga karinių instruktorių su tokio lygio patirtimi. BALTDEFCOL nesuteikia karininkui išsilavinimo, o tik tam tikrą kvalifikaciją. Tai reiškia, kad ši mokymo įstaiga gali būti prilyginta tik stipriems kvalifikacijos kėlimo kursams. Ateityje BALTDEFCOL absolventai turėtų įgyti aukštąjį karinį išsilavinimą.

Karininko tarnybos kariuomenėje sistema skatina nuolat tobulėti ir siekti aukštesnio išsilavinimo bei profesinių žinių.

3.1.5. Karininkų mokymas ir tobulinimasis

Dar prieš šaltąjį karą pagrindiniai reikalavimai karininkams buvo karo menas ir lyderystė. Šiandien būrio vadas yra vadovas specialistas. Visuomenėje atsiranda naujos

profesijos – karys mokslininkas ir karys diplomatas. Sąvoka „karys mokslininkas“ sietina su mokslinės veiklos pagrindus įsisavinusiais kariais, o ne su tyrėjais ar disertacijas rašančiais karininkais. Lietuvos karo akademijoje rengiami karininkai įgyja ir specialųjį karinį, ir universitetinį išsilavinimą. Svarbu, kad daugiapakopė karininkų rengimo sistema, kai jie gali studijuoti kapitonų kursuose, baigti magistrantūros studijas, tobulintis BALTDEFCOL, tarptautiniuose kursuose, sudaro sąlygas kariams ne tik įgyti žinių ir jas gilinti, bet ir plėsti akiratį.

Moderni įranga ir šiuolaikinių operacijų reikalavimai verčia taikyti aukštesnius gabumų ir tinkamumo standartus, rengiant karinei tarnybai tinkamus asmenis.

KAS personalas rengiamas remiantis Lietuvos kariuomenės tradicijomis, šiuolaikiniu karybos mokslu ir demokratinėms valstybėms patirtimi. Centralizuota mokymo ir doktrinų valdymo sistema aprėpia visos privalomosios ir profesinės karo tarnybos karių rengimą pagal standartizuotas programas.

Įvertinus Lietuvos sukauptą karininkų kvalifikacijos kėlimo patyrimą, Lietuvos karo akademijos patirtį ir profesinį potencialą, NATO šalių pasiūlymus dėl karininkų kvalifikacijos kėlimo, 2002 m. spalio 23 d. krašto apsaugos ministras patvirtino kompleksinę KAS personalo rengimo, ugdymo ir profesinio tobulinimo programą. Karininkų rengimas ir jų tobulinimas organizuojamas pagal keturių pakopų sistemą (žr. 5 priedą).

Bazinis karininkų rengimas organizuojamas Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje pagal kariuomenės vado patvirtintą keturių metų motorizuotųjų pėstininkų būrio vado rengimo programą (žr. 6 priedą), kuri parengta vadovaujantis karinių instruktorių iš Didžiosios Britanijos rekomendacijomis. Kasmet nustatomi nauji į Karo akademiją priimamų kariūnų ribiniai skaičiai. Taip pat bazinis karininkų rengimas išimtiniais atvejais gali būti organizuotas užsienio kariuomenių karinėse mokymo įstaigose, atitinkančiose mūsų karininkų mokymui keliamiems reikalavimams, po studijų jiems įskaitant I pakopą ir suteikiant būrio vado kvalifikaciją.

II pakopos studijos organizuojamos Karo akademijoje pagal kuopos vado-bataliono štabo karininko rengimo programą (žr. 7 priedą). Kapitonų kursų tikslas yra parengti kuopos vadus, bataliono štabo karininkus, gebančius gerai atlikti savo pareigas, organizuoti bei įgyvendinti karininkų ir kareivių kovinį rengimą. Karinis rengimas pagal minėtą programą gali būti derinamas su magistrantūros studijomis, pagal personalo vadybos (tarptautinių santykių) magistro programą. Kuopos vado-bataliono štabo karininko kvalifikacija taip pat gali būti įgyjama kitų šalių karinėse mokymo įstaigose.

III pakopos studijos organizuojamos BALTDEFCOL pagal Baltijos valstybių sąlygoms pritaikytą ir NATO standartus atitinkančią vyresniųjų štabo karininkų rengimo programą.

BALTDEFCOL rengiami bataliono vadai, brigados štabo viršininkai, mokymo turinys pritaikytas konkrečioms Baltijos valstybių sąlygoms, atsižvelgiant į jų geopolitinius ypatumus, turimas karines pajėgas (žr. 8 priedą). Atitinkamas išsilavinimas gali būti įgyjamas kitose užsienio karinėse mokymo įstaigose. III pakopos studijų kvalifikacija taip pat gali būti įgyjama užsienio valstybių karinėse akademijose.

IV pakopos studijoms karininkai siunčiami į BALTDEFCOL organizuojamus pulkininkų kursus ar užsienio šalių karines mokymo įstaigas, kuriose jie rengiami vykdyti vadovaujančias pareigas nacionalinėse ginkluotosiose pajėgose bei tarnauti NATO štabuose. Ten ruošiami vadovauti brigadai, divizijai arba korpusui (žr. 9 priedą). Karininkai gilina savo žinias ginkluotųjų pajėgų organizavimo, operatyvinio ir kovinio rengimo srityse, be to, mokomi vadovauti vykdant taikos palaikymo operacijas.

Karininkai specialistai pagal jų specialybę siunčiami į profesinio tobulinimosi kursus Lietuvos ir užsienio mokymo įstaigose. Lietuvoje yra šios karinės mokymo ir tobulinimosi įstaigos: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Puskarininkų mokykla, Kovinio rengimo centras, Inžinerijos mokykla, Žvalgų mokykla, KAS Anglų kalbos mokymo centrai.

Taip pat bendradarbiaujama su kitomis civilinėmis mokymo bei tobulinimo įstaigomis, pagal poreikį ir finansinius resursus.

Lietuvai integruojantis į NATO gynybinę organizaciją, užsienio kalbų mokymas yra viena iš prioritetinių KAS personalo mokymo sričių. Karininkai užsienio kalbų mokomi KAS bei kitose Lietuvos ir užsienio mokymo įstaigose. Pirmenybė teikiama anglų kalbai. Mokymas KAS Anglų kalbos mokymo centruose (žr. 10 priedą), vykdomas I – III lygiais pagal NATO ND6001 reikalavimus. Aštuoniuose anglų kalbos mokymo centruose rengiami I ir II lygio intensyvūs anglų kalbos mokymo kursai. Karo akademijos ir Puskarininkų mokyklos anglų kalbos mokymo centruose organizuojami SLP 1111 lygio intensyvūs kalbos mokymo kursai. Lietuvoje pasiekę II lygį kariai kalbos žinių įtvirtinti ir tobulinti gali būti siunčiami į užsienio mokymo įstaigas.

Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre organizuojami anglų kalbos kursai kariams, vykstantiems į JAV karines mokymo įstaigas pagal IMET programą. Šiame centre taip pat organizuojamas vokiečių ir prancūzų kalbų mokymas.

Siekiant nustatyti užsienio kalbų žinių lygį, organizuojamas KAS personalo testavimas. Karininkai, užimantys tam tikrus karinius postus, turi atitikti jiems keliamus reikalavimus. Be kitų reikalavimų, vienas iš pagrindinių yra užsienio kalbos (anglų) mokėjimas. Karys, nesugebėjęs per nustatytą laiką įgyti reikalavimuose nurodyto žinių lygio, perkeliamas į žemesnes pareigas, kurioms nustatytas lygis yra žemesnis. Be anglų kalbos mokymo kursų, papildomai, pagal Krašto apsaugos ministerijoje sudarytas ir patvirtintas programas bei

bendradarbiavimo sutartis, karininkai vadų sprendimu gali būti siunčiami stažuotis bei tobulinti savo kvalifikaciją į trumpalaikius kursus tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

Turime suprasti, kad orientavimasis į žmogų yra vienas iš pagrindinių dabarties principų, kuriuos akcentuoja NATO šalių kariuomenių vadai. Karininkas jaus didesnę pasitenkinimą tarnybą, kuri suteiks jam sąlygas profesiniam augimui, matys aiškias savo profesionalios veiklos perspektyvas. Visas apibūdintas skirtinguose kvalifikacijos kėlimo sistemos etapuose atliekamas funkcijas vykdo įvairios tarnybos ir padaliniai.

Iš teisės aktų analizės matyti, kad karininkų karjeros valdymo ir kvalifikacijos tobulinimo subjektai yra Lietuvos Respublikos Prezidentas, Seimas, krašto apsaugos ministras ir jam tiesiogiai pavaldžios struktūros kariuomenės vadas, ir jam pavaldžių kariuomenės padalinių skirtingų lygių vadai (viršininkai). KASOKTĮ 10 str. numatyta, kad krašto apsaugos ministras nustato KAS personalo komplektavimo, rengimo ir ugdymo politiką, taip pat nustato karių atrankos ir vadų skyrimo į pareigas sistemą ir tvarką, nustato karių atrankos aukštesniam laipsniui sistemą, suteikia kariams aukštesnius laipsnius, išskyrus pirmąjį karininko laipsnį ir aukštesnius už pulkininko leitenanto (komandoro) laipsnius. Kariuomenės vadas nustato kariuomenės personalo komplektavimo mokymo ir profesinio rengimo reikalavimus, sudaro atrankos komisijas skiriamų į pareigas vadų kandidatūroms pasiūlyti ir jaunesniųjų karininkų laipsniams kelti.

Karininko karjeros formavimo ir kvalifikacijos kėlimo teisė suteikta vienam krašto apsaugos ministrui, kuriam šią teisę įgyvendinti padeda Krašto apsaugos ministerijos Personalo ir socialinės saugos departamentas ir Gynybos štabo Personalo skyrius.

Apibendrinant KAS karinių organizacijų žmogiškųjų išteklių tobulinimo sistemos analizę galima teigti, kad ji yra nepakankamai tobula. Darbo išvadose bus pateikta keletą pasiūlymų, susijusių su žmogiškųjų išteklių KAS tobulinimo sistema.

Lietuvos kariuomenei integruojantis į NATO, įvairios užsienio šalys teikia savo pagalbą kuriant ir tobulinant kariuomenės personalo tobulinimo sistemą bei karjeros planavimo koncepciją. Pagrindinis dėmesys apžvelgiant užsienio šalių kariuomenių žmogiškųjų išteklių tobulinimo bei karjeros planavimo sistemas skiriamas kitose šalyse naudojamiems personalo mokymo ir tobulinimo modeliams bei jų įgyvendinimo priemonėms. Prieš apibendrinant, palyginimui norėčiau pateikti užsienių šalių žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir karjeros planavimo sistemos charakteristikas.

Vokietijos kariuomenės žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir karjeros planavimo sistemos charakteristika

Vokietijos kariuomenės žmogiškųjų išteklių mokymas ir tobulinimas paremtas pačios kariuomenės profesionalumu bei didele patirtimi. Bundesvere (Bundeswehr – VFR ginkluotosios

pajėgos) tarnauja tik profesinės karo tarnybos kariai – tiek karininkai ir puskarininkiai, tiek būtiniosios karo tarnybos kariai. Taigi Vokietijos kariuomenės pagrindinė struktūra, galima sakyti, nesiskiria nuo Lietuvos kariuomenės struktūros. Kaip ir Lietuvos kariuomenėje, Bundesvere didelę dalį personalo sudaro civiliai tarnautojai. Tačiau pasigilinus į personalo mokymo ir tobulinimo sistemą galima teigti, kad jos yra visiškai skirtingos. Toliau nagrinėsime karininkų mokymo ir tobulinimosi sistemą Bundesvere. Pagrindiniai atramos punktai karininko karjeros planavime Vokietijos kariuomenėje yra du: tai apsisprendimas tapti kariu profesionalu ir tolesnės tarnybos krypties pasirinkimas. (Didelį karininkų profesionalumą Vokietijos ginkluotuosiose pajėgose lemia didžiulė konkurencija beveik per visą tarnybos eigą.

Karininko rengimas prasideda, kaip ir kitų šalių kariuomenėse, nuo atrankos. Jos negalima lyginti su Lietuvos karininko atranka, kadangi tai visai kita specifika. Jaunuoliai, atitinkantys tam tikrus reikalavimus, vyksta į Bundesvero atrankos centrus, kur dalyvauja dalykiniame pokalbyje ir išreiškia savo pageidavimus personalo atrankos pareigūnams. Tą pačią dieną priimamas sprendimas ir pateikiami pasiūlymai atsižvelgiant į kandidato norus ir jo realias galimybes. Pats karinis rengimas bei studijos vyksta visiškai kitaip negu Lietuvos karininkų mokymas. Kadangi Vokietijos kariuomenės mokymo ir tobulinimosi sistemos yra daugialypės ir sudėtingos, apžvelgsime mechanizuotųjų pėstininkų karininkų mokymo ir tobulinimosi sistemą. Ši sistema parinkta ir dėl to, kad ji iš dalies atitinka mūsų kariuomenėje esančius mechanizuotuosius pėstininkus bei jų ginkluotę ir techniką.

Būsimo karininko rengimas prasideda koviniame dalinyje kartu su kitais būtiniosios tarnybos kariais. Skirtumas tik tas, kad būsimas karininkas jau gauna atlyginimą už savo tarnybą kaip profesinės tarnybos karys arba darbuotojas, dirbantis pagal sutartį. Bendra bazinio karinio rengimo trukmė yra maždaug treji metai. Tačiau skirtingai negu Lietuvoje, būsimieji karininkai mokomi tik karinių dalykų su, jiems vedama daug pratybų daliniuose bei įvairių kursų kitose mokyklose. Baigęs karinio rengimo etapą būsimasis karininkas pereina į kitą – universitetinį etapą, kurio metu jis studijuoja Bundesvero universitete pagal pasirinktą studijų programą bei kryptį. Studijų trukmė ketveri metai. Vokietijos kariuomenėje mokymui skiriama du kartus daugiau laiko negu Lietuvos kariuomenėje, jų karinės studijos atskirtos nuo universitetinių studijų. Po maždaug septynerių metų mokymosi karininkas atvyksta į dalinį turėdamas vyresniojo leitenanto laipsnį ir aukštąjį išsilavinimą.

Tolesnei karininko karjerai didelę įtaką turi tai, kokiai karininkų grupei jis priklauso. Vokietijos kariuomenėje yra dvi karininkų grupės:

- ✓ karininkai profesionalai (Berufssoldat);
- ✓ karininkai, tarnaujantys pagal sutartį (Zeitsoldat).

Ir vieni, ir kiti yra tokie patys karininkai, skirtumas tik tas, kad profesionalai yra sudarę neterminuotas sutartis ir tarnauja iki tarnybos pabaigos, o kiti yra sudarę terminuotas sutartis 12 arba 15 metų, kurioms pasibaigus pereina į civilinę sritį. Šiame karjeros etape atsiranda didžiulės konkurencijos tendencijos, kadangi daugelis karininkų nori išlikti profesionalioje kariuomenėje, o vietų skaičius yra ribotas. Šiuo atveju atrenkami tik geriausi karininkai. Prieš gaudamas kapitono laipsnį karininkas turi būti išklauseęs keletą kursų ir baigęs kuopų vadų kursus pagal savo kariuomenės rūšį. Dėl tolesnio kvalifikacijos kėlimo sprendimą priima pagrindinė kariuomenės personalo planavimo ir karjeros planavimo tarnyba. Galima išskirti dvi aukštesniųjų karininkų tolesnio kvalifikacijos kėlimo kryptis: vadų ir aukštesniųjų štabo karininkų. Pirmuoju atveju karininkų mokymas remiasi vadovavimo ir darbo su žmogiškaisiais kariuomenės ištekliais tendencija, antruoju atveju – daugiau techniniais bei teoriniais dalykais, pagal atskiras kariuomenės rūšis bei specifika. Abiem atvejais karininkai užsitarnauja majoro laipsnį ir privalo baigti kvalifikacijos kėlimo kursus aukštesniesiems karininkams. Pagrindinė tobulinimosi ir kvalifikacijos kėlimo vieta yra Vadovavimo akademija Hamburge, kurioje taip pat yra organizuojami nacionaliniai ir internacionaliniai pulkininkų kursai. Bundesveras savo karininkus siunčia į kitų šalių karines akademijas. Populiariausios šalys yra JAV, Prancūzija ir Didžioji Britanija.

Karininkų karjeros planavimas yra pagrįstas rotacija ir atestacija. Karininkai vertinami du kartus per metus savo tiesioginio viršininko, po to vertinimo (atestacijos) blankas pateikiamas aukštesniam viršininkui, kuris taip pat pateikia įvertinimą raštu. Tai labai skaidri sistema, padedanti tiksliai nustatyti, ar pareigūnas atitinka einamas pareigas. Į aukštesnes pareigas karininkas keliamas rotacijos principu, ir perkeliamas į visiškai kitą dalinį. Tokiu metodu išsprendžiamos galimos viešųjų ir privačių interesų susikirtimo problemos.

Pagrindiniai Vokietijos kariuomenės žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir kvalifikacijos sistemos bruožai yra:

- ✓ ypatingai griežta ir konkurencinė atranka visuose mokymosi ir tarnybos bei kvalifikacijos kėlimo etapuose;
- ✓ labai skaidri vertinimo ir atestavimo sistema;
- ✓ karininkų kvalifikacijos kėlimo sistema yra pagrįsta pagrindiniais universitetinių studijų dalykais;
- ✓ kariuomenės personalo mokymo ir tobulinimo sistema taikoma visoms trimis kariuomenės rūšims.

Danijos kariuomenės žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir karjeros planavimo sistemos charakteristika

1983 m. Danijoje sukurta personalo valdymo sistema, kurios vienas iš keturių akmenų yra ryšys tarp laipsnių, pareigų ir išsilavinimo. Pagrindinis sistemos uždavinys – atrinkti tinkamos kompetencijos karininką, suteikti jam reikiamą išsilavinimą, paskirti į pareigas ir suteikti laipsnį. Be abejo, atlyginimas taip pat yra svarbus šios sistemos elementas.

Danijos kariuomenės personalo valdymas pagrįstas trikampio modeliu: organizacijos reikalavimai, karininko žinios, įgūdžiai ir karininko pageidavimai ir lūkesčiai. Personalo valdymą sąlygojantys veiksniai: valstybės įstatymai, biudžetas, struktūra ir viešojo administravimo įstatymai.

Danijos kariuomenės atestavimo sistema yra sistemiška ir strateginė. Kiekvienas karininkas vertinamas kas 2 m., tai padeda parinkti tinkamą kandidatą į atitinkamas pareigas, ir numatyti būsimą lyderį. Vieną kartą per metus personalo skyriaus viršininkas susitinka su kiekvienu karininku asmeninio pokalbio, kad aptartų tolesnę tarnybą ir kvalifikacijos kėlimą. Yra daug priežasčių, dėl kurių pokalbį apie kvalifikacijos kėlimą arba vertinamąjį pokalbį būtų galima aiškiai atriboti nuo pokalbio apie karjerą. Savime suprantama, pokalbis apie kvalifikacijos kėlimą visų pirma ir dažniausiai – pasiekto lygio nustatymas ir esamos padėties konstatavimas. Bet nustatyti esamą padėtį nėra galų gale ir prasmės, jeigu neatsižvelgiama į ateitį. Įvertinti darbuotojus per pokalbį apie kvalifikacijos kėlimą metu tikslinga tada, kai po pokalbio išryškėja:

- ✓ konkretūs pavaldinio lūkesčiai, kai keliami aiškiai apibrėžti ir reikšmingi reikalavimai;
- ✓ faktiškai atliktos veiklos ir planuotų rezultatų išsamus palyginimas;
- ✓ veiklos analizė: kodėl tarp pasiektų ir planuotų rezultatų yra skirtumų?
- ✓ priemonės, būtinos pagerinti rezultatams ir skatinti darbuotojo sugebėjimus;
- ✓ galimybės tobulėti ir profesinės perspektyvos darbuotojo, vadovo ir įmonės požiūriu.

Jei pokalbis apie kvalifikacijos kėlimą suprantamas šiais aspektais, tai jis tampa labai naudinga ir svarbiu vadovaujant ir ruošiant pavaldinius aukštesnėms pareigoms. Labai dažnai pokalbis apie kvalifikacijos kėlimą traktuojamas kaip vienpusis informacijos apie turimą kvalifikaciją bei planuojamą karjerą pateikimas. Danijoje ir kitose šalyse požiūris į tai yra kur kas kitoks. Pvz., Šveicarijos kariuomenės tarnybos reglamente pasakyta: „Mokomi asmenys turi teisę reikalauti, kad jų darbas būtų įvertintas. Dėstytojas informuoja juos apie mokymų patikrinimo rezultatus ir, jei gali, atlieka tai tiesioginio pokalbio metu“. Kiekvieną kartą nustatant pasiektą kvalifikacijos lygį, kartu turi būti įvertintos ir galimybės, kurios analizuojamos atsižvelgiant į ateityje numatomo paaukštinimo specifiką. Keletas savybių, gebėjimų ir elgesio ypatumų, kurie galėtų būti svarbūs: prielaidos tobulėti asmenybei ir profesinėje srityje;

gebėjimas integruotis, savęs tapatinimas su daliniu; gebėjimas ir pasiruošimas vadovauti žmonėms; greitas problemų įvertinimas ir kūrybiškas sprendimas; gebėjimas pakelti fizinius ir psichologinius krūvius; gebėjimas bendrauti ir suburti komandą; gebėjimas planuoti ir organizuoti; gebėjimas spręsti konfliktines situacijas ir lojalumas.

Pagrindiniai Danijos kariuomenės subjektai:

- ✓ karininkas – jo tiesioginis viršininkas – personalo skyrius. Karininkas atskleidžia savo gebėjimus ir gali reikšti pageidavimus;
- ✓ tiesioginis viršininkas – vertina karininko įgūdžius, pataria kvalifikacijos kėlimo ir karjeros klausimais ir sudaro galimybes tobulintis;
- ✓ personalo skyrius – sistemiškai kaupia informaciją apie karininko potencialą ir sprendžia, kaip jį efektyviau panaudoti organizacijos labui.

Kiekvienas Danijos kariuomenės karininkas gali pareikšti savo pageidavimus dėl tolesnio kvalifikacijos kėlimo ir tolesnės tarnybos. Tai padaryti jis gali ne tik atestacijos metu, o bet kada, užpildydamas personalo skyriuje esantį blanką. Šie pageidavimai turi būti patvirtinti tiesioginio viršininko. Tačiau ši sistema turi savų trūkumų, todėl Danijoje patobulinta vertinimo sistema, kuri suskirstyta į tris dalis ir skirta vienerių metų laikotarpio vertinimui: praėjusio laikotarpio efektyvumo vertinimas; savaitė apsvartymui karininkui ir tiesioginiam viršininkui; pokalbis apie galimybes ir tolesnę tarnybą. Danijos kariuomenę sudaro karinis ir civilinis personalas. Karinį personalą sudaro: rikiuotės personalas (kariškiai), rezervo personalas (civiliai), privalomosios karo tarnybos kariai. Visų pirma, kad į pareigas būtų atrinktas ir paskirtas tinkamas asmuo, turi būti tinkamas pareigų aprašymas. Paaugštinimo sistema susieta su reikiamos kvalifikacijos įgijimu, patirtimi ir asmeniniais įgūdžiais. Personalo valdymo sistemos tikslas yra užtikrinti reikiamo laipsnio išsimokslinimo, kvalifikacijos ir patirties personalo poreikius.

Vienas iš pagrindinių Danijos personalo valdymo principų – tikslus personalo poreikių nustatymas t.y. struktūros, esamos padėties bei planuojamų pokyčių kariuomenėje įvertinimas. Planuojama 5-10 metų Kariuomenės skaičiaus mažinimo atveju, siekiant palengvinti karių, išleistų į atsargą, prisitaikymą prie naujų gyvenimo sąlygų, įdiegta karių perkvalifikavimo sistema. Tai savotiška motyvacijos priemonė.

Bendrieji kvalifikacijos kėlimo ir mokymo principai:

1 principas. Kiekvienos profesijos analizė prasideda nuo darbo aprašymo. Visų pirma, tai civilinio darbo atskyrimas nuo karinio. Darbas, kuris nereikalauja specialių karinių įgūdžių, skiriamas civiliams. Karinis darbas skirstomas į keturias pagrindines sritis: eilinių, seržantų, jaunesniųjų karininkų ir vyresniųjų karininkų. Taip pat skirstoma į lygius: žemesnysis, aukštesnis, aukštesnysis.

2 principas. Norint pereiti iš vieno lygio į kitą, būtina baigti bazinį mokymo kursą (seržantų, karininkų); norint pakilti aukštesniu laipsniu tame pačiame lygyje, reikia baigti paaukštinimo kursus. Tarp šių privalomų kursų yra numatyti papildomi ir specializuoti kursai, kurie būtini tam tikro pobūdžio darbui.

3 principas. Darbas siejamas įvairiuose lygiuose. Laipsnis siejamas su baziniu atlyginimu. Pvz., visi leitenantai, nepriklausomai nuo išstarnauto laiko, gauna vienodą atlyginimą, tačiau tiesioginis vadas gali paskirti priedą prie atlyginimo atsižvelgdamas į turimą kvalifikaciją, motyvaciją ir entuziazmą.

Taigi apibendrinant galima išskirti šiuos principus:

- ✓ 1 principas – visos pareigos apibūdinamos darbo aprašyme ir įvertinamos (civiliniam ir kariniui personalui; pagrindiniams lygmenims; tarpiniams lygmenims);
- ✓ 2 principas – kursų sistema įvairiuose pareigybinuose lygiuose (bazinių kursų tarp pagrindinių lygių; tęstinių kursų tarp tarpinių lygių);
- ✓ 3 principas – laipsnis ir bazinis atlyginimas griežtai priklauso nuo darbo pobūdžio įvairiuose lygiuose.

Visi Danijos kariuomenės karininkai baigia bazinius kursus pagrindiniuose lygmenyse ir tarpiniuose lygmenyse prieš pradėdami bazinius karininko kursus (žr. 11 priedą). Baigę bazinius karininkų kursus jie pakeliami į vyresnius leitenantus ir paskiriami tarnauti vadais į žemiausio lygio pareigas. Kad gautų kapitono laipsnį, reikalaujama baigti aukštesnius karininko kursus (1 etapą). Baigę šiuos kursus karininkai gali užimti pareigas aukštesniame lygyje. Po kelerių metų geriausiai įvertinti kapitonai gali lankyti aukštesnius karininko kursus (2 etapą) – jungtinius vyresniųjų karininkų štabų kursus. Baigusius šiuos kursus suteikiamas majoro laipsnis.

Perėjimas iš vado lygio į aukštesniųjų vadų lygmenį nėra susietas su privalomais kursais ar mokymais, o grindžiamas asmeniniais įgūdžiais ir tarnybos įvertinimu vado lygmenyje. Bet daugelis aukštesniųjų vadų yra baigę NATO Gynybos koledžą, kitus karinius koledžus ar panašaus lygmens civilinius institutus.

Gynybos akademija tiesiogiai pavaldi kariuomenės vadui. Akademija atsakinga už kitus jungtinius kursus ir mokymus, tokius kaip vadovavimo ir vadybos kursai, kalbų mokymas ir aukštųjų technologijų kursai (žr. 1 pav. 12priedas). Danijos gynybos akademijai taip pat priklauso ir nuotolinio mokymo centras. Čia, be Danijos karininkų, gali studijuoti studentai iš Švedijos, Norvegijos ir Vokietijos. Tai šalys, kurių mokymo programose yra jungtinių planavimo operacijų mokymas. Taip pat ir Danijos karininkai dalyvauja įvairiuose vyresniųjų štabo karininkų kursuose JAV, Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje ir BALTDEFCOL.

Operacijų planavimas ir valdymas yra vienas iš trijų pagrindinių mokymo dalykų. Taigi politikos mokslai, operacijų planavimas ir valdymas bei vadyba yra svarbiausi mokymo dalykai karininko lyderio ir vado lygmenyje (žr. 2 pav. 12 priedas). Be abejo, technologijų mokymas taip pat yra viena iš sudedamųjų dalių, tačiau Danijoje ruošiant karininkus nepamirštama pagrindinė užduotis – gebėjimas planuoti ir vykdyti operacijas.

Pagrindiniai karininkų kursai sudaryti iš trijų dalių: baziniai karininkų kursai ir dveji štabo karininkų kursai: jaunesniųjų ir vyresniųjų karininkų. (žr. 13 priedą). Paveikslėlyje parodytas sisteminis ryšys tarp kursų ir vidutinio karininkų, lankančių šiuos kursus, amžiaus.

Įvertinus esančios karininkų kvalifikacijos kėlimo sistemos kursų vertę, buvo prilyginta: baziniai karininkų kursai – bakalauro laipsniui, jaunesniųjų štabo karininkų kursai – diplomuotojo laipsniui, vyresniųjų štabo karininkų kursai – magistro laipsniui. Tačiau vis tik Danijoje pripažįstama, kad šis įvertinimas nėra labai objektyvus ir neadekvatus civilinei mokslo sistemai.

Danijos kariuomenės kvalifikacijos kėlimo sistemoje galima išvelgti ir sisteminių suderinamumą ir strateginį planavimą. Tačiau, kad ir kaip bebūtų išvystyta sistema, randama tam tikrų trūkumų ir neišsamiai išanalizuotų sričių.

Apibendrinant užsienio šalių žmogiškųjų išteklių tobulinimo ir karjeros sistemą galima teigti, kad tai yra pakankamai geras pavyzdys kuriant ir įgyvendinant nacionalinę karių kvalifikacijos kėlimo sistemą.

3.2. Tyrimas Štabo batalione anketinės apklausos metodu

Apklausos tyrime dalyvavo 30 respondentų. Respondentams buvo pateiktos užpildyti 30 anketų, iš jų 24 buvo užpildytos.

Respondentų turimas karinis laipsnis:

- kapitonas - 18 (75 % apklaustųjų);
- majoras – 5 (21 % apklaustųjų);
- pulkininkas leitenantas – 1 (4 % apklaustųjų).

Šie duomenys pavaizduoti 1 diagramoje (žr. 15 priedą).

Didžioji dalis 75 % apklaustųjų sudaro karininkai turintys kapitonų laipsnį.

Respondentų išsilavinimas:

- aukštasis teisinis – 1 (4 % apklaustųjų);
- aukštasis ekonominis – 1 (4 % apklaustųjų);
- aukštasis medicininis – 2 (8 % apklaustųjų);
- aukštasis karinis – 18 (76 % apklaustųjų);
- kitas – 2 (8 % apklaustųjų).

Šie duomenys pavaizduoti 2 diagramoje (žr. 15 priedą).

Išanalizavus gautus duomenys matyti, kad 76 % respondentų turi aukštąjį karinį išsilavinimą. Karininkai specialistai sudaro 24 % apklaustųjų.

Į klausimą, ar turimą išsilavinimą įgijote dirbdami Krašto apsaugos sistemoje, respondentai atsakė:

- taip – 15 (62 % apklaustųjų);
- ne – 9 (38 % apklaustųjų).

62 % karininkų išsilavinimą įgijo dirbdami Krašto apsaugos sistemoje.

Į klausimą, ar jums yra sudarytas karjeros planas, respondentai atsakė:

- taip – 10 (42 % apklaustųjų);
- ne – 14 (58 % apklaustųjų);

Net 58 % karininkų nėra sudarytas karjeros planas.

Į klausimą, ar savo karjeros planą sudarėte pats, respondentai atsakė:

- taip – 1 (4 % apklaustųjų);
- ne – 9 (38 % apklaustųjų).

Tik vienas karininkas (4 % apklaustųjų) savo karjeros planą sudarė pats.

Į klausimą, ar suplanuota karjera jus tenkina, respondentai atsakė:

- taip – 6 (25 % apklaustųjų);
- ne – 4 (17 % apklaustųjų).

17 % respondentų nurodė, kad suplanuota karjera jų netenkina. Tai gan didelis skaičius.

Į klausimą, ar jūsų karjeros planas yra pritaikytas karinei specialybei, respondentai atsakė:

- taip – 4 (17 % apklaustųjų);
- ne – 6 (25 % apklaustųjų).

Tik 17 % apklaustųjų karjeros planas yra pritaikytas karinei specialybei. 83 % karininkų neturi karjeros plano arba jis nepritaikytas karinei specialybei.

Į klausimą, ar žinote savo nustatytų privalomų pareigų eiliškumą siekiant karjeros, respondentai atsakė:

- taip – 2 (8 % apklaustųjų);
- ne – 22 (92 % apklaustųjų).

Net 92 % respondentų nežino savo privalomų pareigų eiliškumo siekiant karjeros.

Į klausimą, ar žinote kokie jums keliami reikalavimai aukštesniajam laipsniui gauti, respondentai atsakė:

- taip – 17 (71 % apklaustųjų);
- ne – 7 (29 % apklaustųjų).

71 % respondentų nurodo, kad žino jiems keliamus reikalavimus aukštesniajam laipsniui gauti.

Į klausimą, ar manote, kad karių atestatas turėtų būti pagrindas karininko karjeros planavimui, respondentai atsakė:

- taip – 19 (79 % apklaustųjų);
- ne – 5 (21 % apklaustųjų).

79 % respondentų nurodė, kad karių atestatas turėtų būti pagrindas karininko karjeros planavimui

Į klausimą, ar per paskutinius dvejus metus darbdavys jus siuntė į mokymus, stažuotes ar profesinio tobulinimosi kursus, respondentai atsakė:

- taip – 20 (83 % apklaustųjų);
- ne – 4 (17 % apklaustųjų).

Keturi karininkai (17 % respondentų) nurodė, kad per paskutinius dvejus metus darbdavys juos nesiuntė į mokymus, stažuotes ar profesinio tobulinimosi kursus.

Į klausimą, ar manote, kad personalo politika KAS yra skaidri, respondentai atsakė:

- taip – 20 (83 % apklaustųjų);
- ne – 4 (17 % apklaustųjų).

83 % apklaustųjų nurodė, kad personalo politika KAS yra skaidri, o 17 % apklaustųjų teigia, kad neskaidri.

Į klausimą, ar jus tenkina Krašto apsaugos sistemoje sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą, respondentai atsakė:

- taip – 10 (50 % apklaustųjų);
- dalinai – 2 (50 % apklaustųjų).
- ne – 12 (50 % apklaustųjų).

Šie duomenys pavaizduoti diagramoje (16 priedas).

50 % karininkų nurodo, kad Krašto apsaugos sistemoje sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą.

Apibendrinant tyrimo metu visą gautą informaciją galima teigti, kad:

1. šiuo metu KAS personalo vadyboje yra daug atskirų sričių, administravimo valdymo gabalėlių, kurie nesuderinti, neretai prieštarauja vienas kitam;
2. nėra vientisos sistemos (kartais sprendimai būna tokie, kurių žmonės nesupranta, o mano, kad KAS personalo politika nėra skaidri);
3. nėra koncepcinių dokumentų ir aiškiai formalizuotos personalo politikos. Turėtų būti kertinis dokumentas, kuriame būtų aiškiai išdėstyti pagrindiniai principai, kuriais vadovaujasi organizuojant ir valdant KAS personalą;

4. nėra aiškios karių karjeros koncepcijos, todėl iškyla klausimai – reikia kapelionui kapitonų kursų ar ne, gydytojas turi būti siunčiamas į BALTDEFCOL, kad gautų aukštesnį laipsnį, ar ne;

5. visi kariai (karininkai), sudėti į bendrą „katilą“, iš kurio bandoma nuspręsti, kokia turėtų būti kiekvieno karjera. Akivaizdu, kad yra poreikis iškristalizuoti atskirus karjeros modelius pagal karinių specialybių grupes (pvz., karo medikai, inžinieriai, ryšių-informacinių sistemų specialistai, teisininkai, pėstininkai, aviacijos specialistai, laivyno specialistai), karjeros turėtų būti siekiama pakopomis, nusakomi aiškūs reikalavimai kiekvienai specialybei;

6. akivaizdus nepasitenkinimas personalo valdymo sistema. Reikėtų sukurti tokią sistemą, kad kariniai vienetai būtų aprūpinti reikiamu personalu.

Dabar KAS situacija tokia, pats vieneto vadas turi rūpintis, kaip surasti reikiamą specialistą – gydytoją, ryšininką ir t.t. Net jei vadas ir suranda tinkamą žmogų, atsiranda problemų pakviesti jį į karinę tarnybą, nes atrankos ir pašaukimo klausimas nesutvarkytas: procedūros labai ilgai trunka, jos tarpusavyje nesuderintos, todėl žmogaus pašaukimas į profesinę tarnybą trunka beveik metus.

IŠVADOS

1. Karininkų karjeros modelis su vienodais reikalavimais taikomas visiems karininkams neatsižvelgiant į specifiką.
2. Karininkų karjeros planavimas ir atranka siejama tik su aukštesniu kariniu laipsniu, bet nesiejama su tinkamumu vykdyti aukštesnio lygio pareigas.
3. Visiems karininkams, tarp jų ir karininkams specialistams, nustatyti vienodi reikalavimai aukštesniam kariniam laipsniui. Nėra aiškiai ir konkrečiai nustatyta, kokie karinio rengimo kursai karininkams specialistams privalomi kiekviename lygyje.
4. Karių atestatu įvertinamos karininkų asmeninės ir dalykinės savybės, bet jis nėra pagrindas karininko karjeros planavimui.

SIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS

1. Parengti ir patvirtinti atskirus karininko karjeros modelius pagal karinių specialybių grupes (karo medikams, inžinieriams, ryšių-informacinių sistemų specialistams, teisininkams, pėstininkams, aviacijos specialistams, laivyno specialistams).
2. Pagal atskirus karjeros modelius nustatyti aiškius reikalavimus kiekvienai specialybei.
3. Kiekviename karininko karjeros modelyje nustatyti privalomų pareigų eiliškumą pereinant iš vieno karjeros lygio į kitą.
4. Keisti esamą karių vertinimo sistemą siekiant, kad karininko atestatas taptų pagrindu jo karjeros planavimui.
5. Keisti atrankos ir skyrimo į pareigas principus:
 - 5.1. visų pirma įvertinti kario profesinius gebėjimus ir asmenines savybes ir tik po to atrinkti aukštesnio lygio pareigoms;
 - 5.2. kario parengimą aukštesnio lygio pareigoms organizuoti iki paskyrimo į tas pareigas;
 - 5.3. paskyrus į aukštesnio lygio pareigas, suteikti aukštesnį karinį laipsnį, jeigu karininkas atitinka kitus techninius kriterijus.
6. Kiekvienam karininkų karjeros lygiui nustatyti:
 - 6.1. privalomą bazinį kursą;
 - 6.2. papildomus reikalavimus, kuriais vadovaujama atrankos į pareigas metu;
 - 6.3. pareigybes, kuriose karininkai gali tarnauti tame karjeros lygmenyje.
7. Kiekvienai pareigybei nustatyti:
 - 7.1. privalomus profesinės kvalifikacijos kursus;
 - 7.2. kvalifikacinius reikalavimus.

SANTRAUKA

Pavadinimas

Personalo planavimas ir valdymas krašto apsaugos sistemoje

Raktažodžiai

Karjeros planavimas; personalo valdymas; personalo verbavimas; personalo atranka; personalo adaptavimas; darbų analizė; personalo planavimas; karininkai; karininkų karjera; karininkų karjeros planavimas; karininkų atranka; karininkų verbavimas; karininkų adaptavimas; karininkų motyvacija; karininkų vertinimas; karininkų mokymas ir tobulinimasis; personalo vertinimas.

Darbo santrauka

Darbe tiriama esama situacija Krašto apsaugos sistemos karininkų karjeros planavimo ir valdymo srityje. Siekiant nustatyti ar Krašto apsaugos sistemoje karininkams yra sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą, tyrimas atliktas dviem etapais. Pirmame etape panaudojant dokumentų turinio analizės metodą, atliktas Krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos kariuomenės teisės aktų, reglamentuojančių krašto apsaugos sistemos personalo veiklą dokumentų turinio tyrimas. Tyrimo metu gauti duomenys dalinai patvirtino iškeltą hipotezę. Siekiant patvirtinti preliminarias išvadas bei gauti išsamesnės informacijos, antrame tyrimo etape panaudotas apklausos tyrimo metodas. Anketinė apklausa atlikta viename didžiausių Lietuvos kariuomenės padalinių – Lietuvos kariuomenės Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalione. Gauti duomenys dalinai patvirtino iškeltą hipotezę bei pirmo etapo išvadas. Tyrimo metu nustatytos karininkų karjeros planavimo ir valdymo problemos bei pateikti siūlymai, kaip būtų galima jas išspręsti, norint padidinti karininkų karjeros planavimo ir valdymo efektyvumą.

SUMMARY

Title

Personnel planning and management in national defence system

Key words

Career planning, personnel management, personnel recruitment, personnel selection, personnel adaptation, job analysis, personnel planning, officers, officer career, officer career planning, officer selection, officer recruitment, officer adaptation, officer motivation, officer evaluation, officer training and development, personnel evaluation.

Summary

The present paper investigates current situation of officer career planning and management in the National Defence System. A two-step study has been performed to investigate if military officers in the National Defence System are able to reveal and effectively employ and develop their potential. The first step of the study included the analysis of documentation of the National Defence Ministry and Armed Forces of Lithuania which regulate personnel management in the National Defence System. The data collected from the study partially corroborated the hypothesis. To validate the preliminary conclusions and obtain more detailed information a method of survey was used in the second step of the study. The survey was carried out in one of the largest units of Lithuanian Armed Forces, i. e. Lithuanian Grand Duke Gediminas Headquarters Battalion. The data collected have partially validated the hypothesis and first-step conclusions. The study has revealed the problems of officer career planning and management and gives suggestions how to solve them in order to increase the efficiency of the officer career planning and management.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija// Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“// Valstybės žinios. 1993, Nr. 28-655.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. kovo 27 d. nutarimas Nr. 288 „Dėl karių, pasiūstų stažuotis ar mokytis, tarnybos ir aprūpinimo stažuotės ar mokymosi laikotarpiu tvarkos aprašo patvirtinimo“// Valstybės žinios. 1997, Nr. 28-677; Nauja nutarimo redakcija Žin., 2005, Nr. 70-2534.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 924 „Dėl Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. Žin., 2001, Nr. 44-1548; Žin., 2002, Nr. 70-2894.
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimas Nr. 1353 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų“// Valstybės žinios. 1998, Nr.104-2873. Nauja nutarimo redakcija paskelbtas Žin., 2003, Nr. 43-1411; 2006, Nr. 99-3847.
6. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. IX -907 „Dėl seimo nutarimo „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 56-2233. 2005 m. sausio 20 d. nutarimo Nr. X-91 redakcija.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. kovo 18 d. nutarimas Nr. 301 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. lapkričio 20 d. nutarimo Nr. 1353 „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2004 03 23, Nr. 43-1411.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. vasario 8 d. nutarimas Nr. 132 „Dėl Krašto apsaugos ministerijos 2006–2008 metų strateginio veiklos plano tvirtinimo”.
9. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 11-246. Nr. 64-2069. 2000, Nr. 42-1194. Nr. 92-2858. 2002, Nr. 95-4084. Nr. 102-4550. 2003, Nr. 32-1308. Nr. 38-1681. Nr. 91(1)-4106. 2004, Nr. 4-28. Nr. 171-6296. Nr. 169-6215. 2005, Nr. 28-875. Nr. 122-4362. Nr. 143-5183. 2006, Nr. 17-602. Nr. 72-2679.
10. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130; 2000, Nr. 75-2270, Nr. 85-2573, Nr. 92-2845, Nr. 102-3213, Nr. 105-3312, Nr. 111-3585, 3586; 2001, Nr. 37-1231, Nr. 63- 2278, Nr. 85-2972, Nr. 92-3210, Nr. 111-4024; 2002, Nr. 33-1248, Nr. 38-1362.

11. 2005 m. gruodžio 22 d. Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2006 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2011 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymas Nr. X-466. //Valstybės žinios. 2006 01 12, Nr. 4-99.

12. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 1999 m. kovo 5 d. įsakymas Nr. V-526 „Dėl Aukštesnio laipsnio suteikimo KAS tikrosios tarnybos karininkams nuostatų ir Atrankos komisijų patvirtinimo“.

13. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2000 m. balandžio 13 d. įsakymas Nr. V-374 „Dėl KAM Personalo ir socialinės saugos departamento ir GŠ Personalo skyriaus (J-1) nuostatų patvirtinimo“.

14. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2001 m. lapkričio 21 d. įsakymas Nr. V-1541 „Dėl KAS 2005-2010 metų plėtros gairių tvirtinimo“.

15. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. balandžio 8 d. įsakymas Nr. V-274 „Dėl patariamiosios komisijos sudarymo ir jos nuostatų tvirtinimo“.

16. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugpjūčio 8 d. įsakymas Nr. V-859 „Dėl pageidavimo apie tolesnę tarnybą ir mokymąsi pareiškimo“.

17. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugsėjo 17 d. įsakymas Nr. V-1011 „Dėl pareiginių nuostatų rengimo“.

18. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugsėjo 23 d. įsakymas Nr. V-1043 „Dėl karininkų karjeros planavimo koncepcijos“.

19. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. sausio 22 d. įsakymas Nr. V-55 „Dėl aukštesnio karininko laipsnio suteikimo tvarkos“.

20. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. kovo 9 d. įsakymas Nr. V-219 „Dėl anglų kalbos mokymo ir testavimo tvarkos“.

21. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. kovo 17 d. įsakymas Nr. V-237 „Dėl KAS 2005-2010 metų plėtros gairių tvirtinimo“.

22. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. birželio 25 d. įsakymas Nr. V-661 „Dėl tikrosios karo tarnybos karių, krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, premijavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

23. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. V-1079 „Dėl konkurso mokytis užsienio karinėse mokymo įstaigose sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“.

24. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 2 d. įsakymas Nr. V-1301 „Dėl anglų kalbos mokymo poreikių nustatymo ir atrankos į anglų kalbos kursus taisyklių patvirtinimo“.

25. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 18 d. įsakymas Nr. V-1243 „Dėl studijuojančiųjų savo iniciatyva studijų apmokėjimo ir mokymosi atostogų suteikimo tvarkos aprašo“.

26. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 19 d. įsakymas Nr. V-1248 „Dėl vyresniųjų karininkų karjeros planavimo bei karių ir valstybės tarnautojų atrankos mokytis komisijos sudarymo ir jos nuostatų patvirtinimo“.

27. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 15 d. įsakymas Nr. V-1226 „Dėl Lietuvos Respublikos karinės strategijos tvirtinimo“.

28. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 26 d. įsakymas Nr. V-1280 „Dėl Krašto apsaugos ministerijos personalo ir socialinės saugos departamento nuostatų patvirtinimo“.

29. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-1448 „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos“.

30. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. sausio 21 d. įsakymas Nr. V-71 „Dėl materialinių pašalpų skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

31. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. kovo 4 d. įsakymas Nr. V-244 „Dėl laikinojo profesinės karo tarnybos personalo rezervo nuostatų patvirtinimo“.

32. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. sausio 4 d. įsakymas Nr. V-11 „Dėl karinių specialybių sąrašo, pagal kurį profesinės karo tarnybos kariai, kurie eina karinių specialistų pareigas, gali būti išleidžiami į atsargą sukakę 55 metus, patvirtinimo“.

33. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 18 d. įsakymas Nr. V-452 „Dėl priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo“.

34. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymas Nr. V-488 „Dėl profesinės karo tarnybos karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.

35. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. spalio 17 d. įsakymas Nr. V-1351 „Dėl krašto apsaugos sistemos karių atrankos stažuotis ar mokytis tvarkos“.

36. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. gruodžio 13 d. įsakymas Nr. V-1605 „Dėl tarnybinio atlyginimo priedų už pareigas, susijusias su ypatinga specifika, mokėjimo bei ypatingų karinių specialybių, kurių specialistams gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos, sąrašo ir kvalifikacinių kategorijų tvarkos aprašo patvirtinimo“.

37. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. gruodžio 16 d. įsakymas Nr. V-1636 „Dėl persikėlimo išlaidų profesinės karo tarnybos kariams atlyginimo (apmokėjimo) tvarkos aprašo patvirtinimo“.

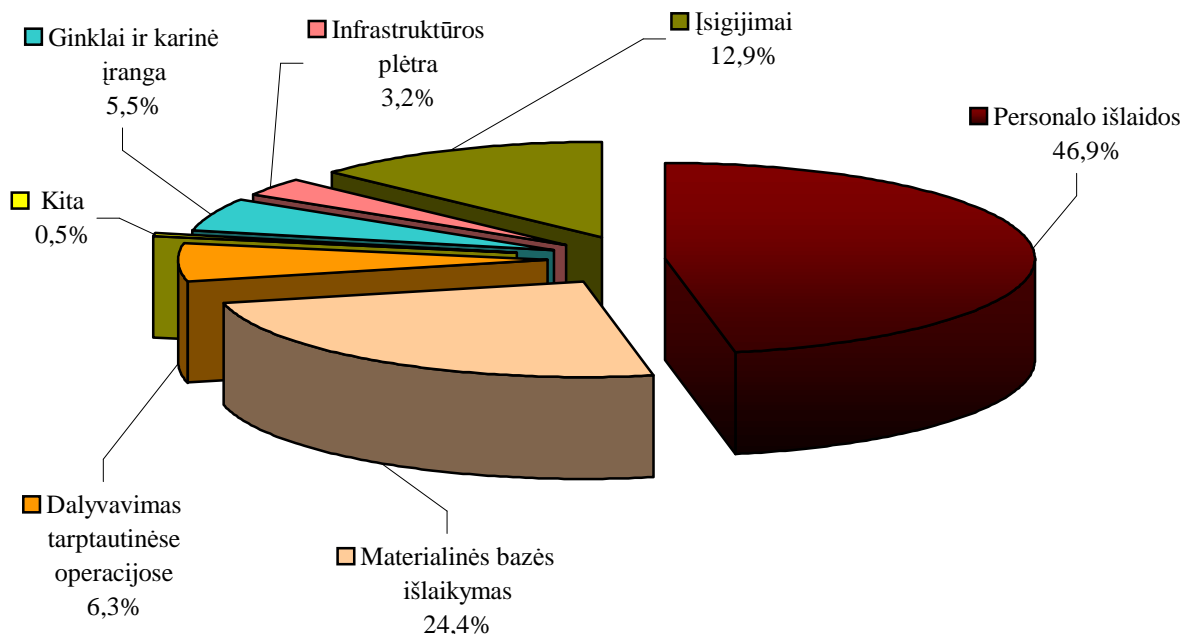
38. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2006 m. kovo 3 d. įsakymas Nr. V-249 „Dėl krašto apsaugos ministro 2007–2012 metų gairių tvirtinimo“.
39. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2006 m. lapkričio 6 d. įsakymas Nr. V-1109 „Dėl KAS personalo politikos formavimo bei žmogiškųjų išteklių organizavimo ir valdymo sistemos kūrimo ir tobulinimo plano tvirtinimo“.
40. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 18 d. įsakymas Nr. V-1243 „Dėl studijuojančiųjų savo iniciatyva studijų apmokėjimo ir mokymosi atostogų suteikimo tvarkos aprašo“.
41. Lietuvos kariuomenės vado 2005 m. balandžio 7 d. įsakymas Nr. V-404 „Dėl personalo atrankos bei jo mokymo taikos rėmimo operacijoms koncepcijos patvirtinimo“.
42. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdės leidykla, 2003.
43. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė / Kaunas: VDU leidykla, 2002.
44. Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas, 1998.
45. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga, 1996.
46. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2001. 344 p.
47. Dubauskas G. Organizacijos elgsena. Vilnius. KA. 2006. 162 p.
48. Dubauskas G. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga, Nr. 12. Vilnius. KA. 2004. 115 p.
49. Dubrin A. Essentials of management. - South - Western Publishing Co, 1986. - 579 p.
50. Hellriegel D., Slocum Jr. Management. - Addison, 1991 - 834 p.
51. Kardelis. K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai. 2005. 392 p.
52. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.
53. Robert C Appleby. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius, 2003. 488 p.
54. Seilius A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas, 1996.
55. Seilius. A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda, 1998. 274 p.
56. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gibert D.R. Vadyba. Vilnius, 1999. 646 p.
57. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos Teisės universitetas, Vilnius. 2003. P. 628.
58. <http://www.kam.lt/index.php/lt/34433>, Prisijungimo laikas: 2006-11-02.

59. Krašto apsaugos ministro gairės 2007–2012 m. // <http://www.kam.lt/index.php/lt/34383/>; Prisijungimo laikas: 2006-06-02.
60. <http://www.lrs.lt>; Prisijungimo laikas: 2006-06-10.
61. <http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde>; Prisijungimo laikas: 2006-11-12.
62. http://www.delfi.lt/news/DELFI_for_women/career/article.php?id=11106744;
Prisijungimo laikas: 2006-11-02.
63. <http://www.zebra.lt/cv/mstraipsnis.php?msgid=26&tipas=Patarimai>; Prisijungimo laikas: 2006-10-09.
64. Skujaitė I. „Stručio strategijai“ personalo klausimais– STOP! // Karys. 2006, Nr. 10. P. 10.

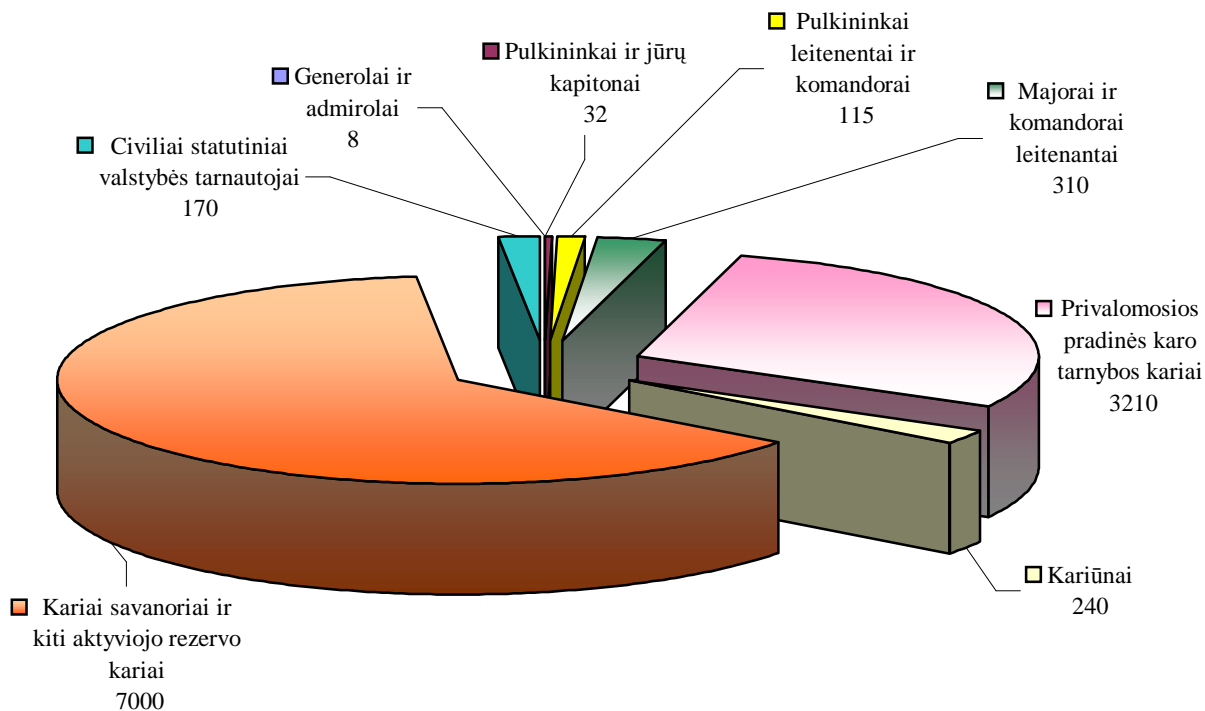
PRIEDAI

1 priedas

1 pav. 2006 m. Krašto apsaugos ministerijos išlaidos pagal sritis



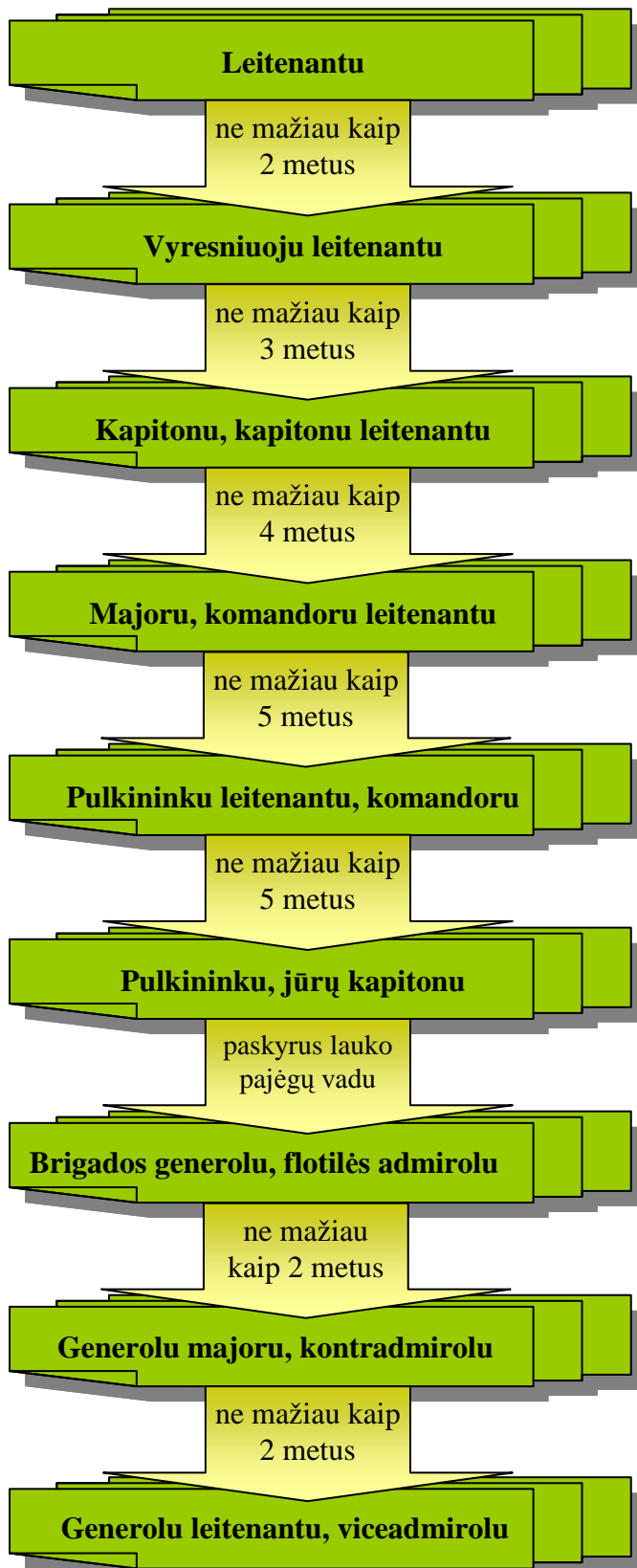
2 pav. Bendras ribinis KAS tarnaujančių privalomosios ir PKT karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, kariūnų ir civilių statutinių valstybės tarnautojų skaičius 2006 metais



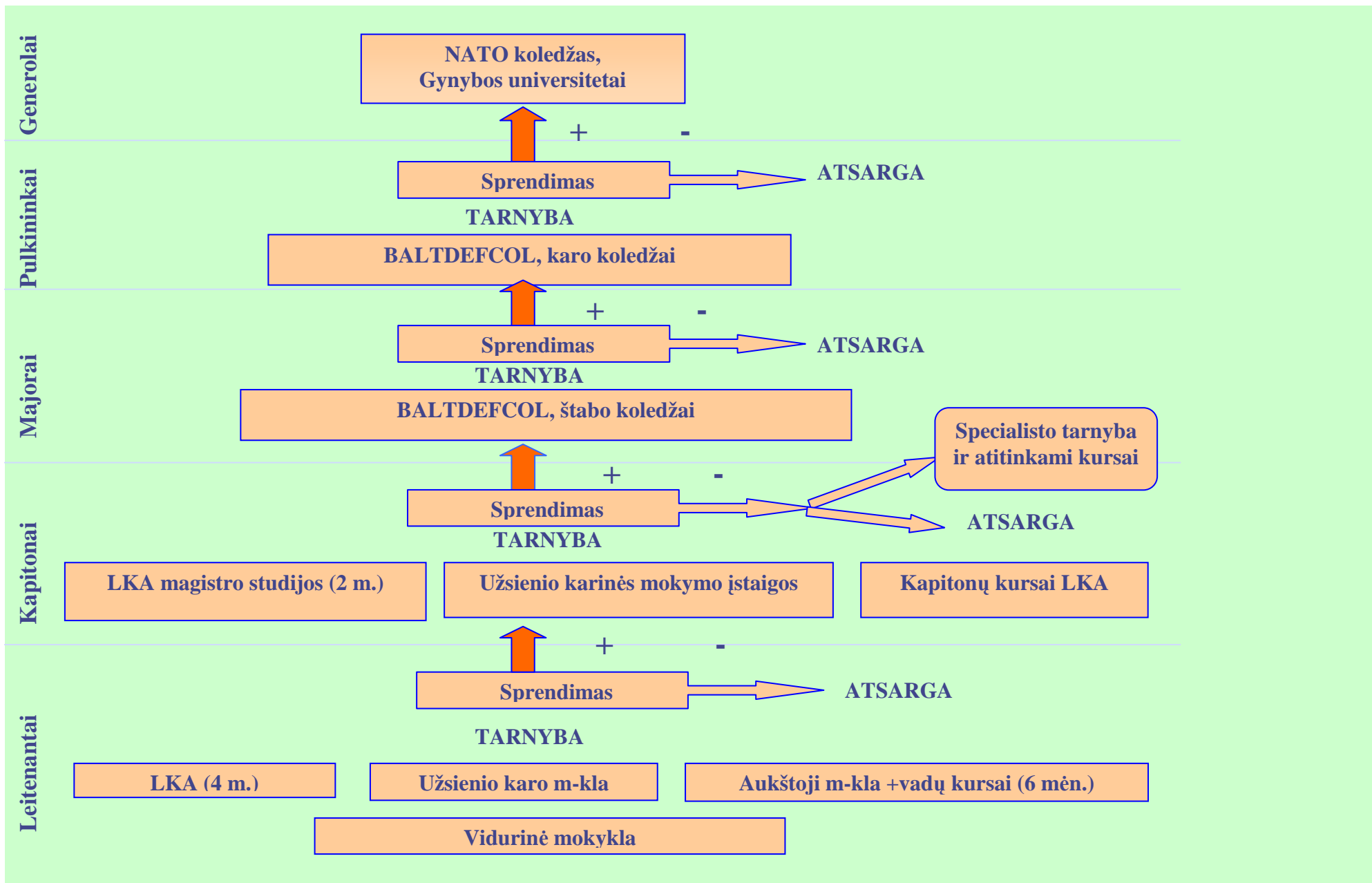
Karininkų laipsniai

SAUSUMOS PAJĖGOS IR KARINĖS ORO PAJĖGOS	KARINĖS JŪRŲ PAJĖGOS
Jaunesnieji karininkai	
Leitenantas	Leitenantas
Vyresnysis leitenantas	Vyresnysis leitenantas
Kapitonas	Kapitonas leitenantas
Vyresnieji karininkai	
Majoras	Komandoras leitenantas
Pulkininkas leitenantas	Komandoras
Pulkininkas	Jūrų kapitonas
Generolai ir admirolai	
Brigados generolas	Flotilės admirolas
Generolas majoras	Kontradmirolas
Generolas leitenantas	Viceadmirolas

**Atrankoje aukštesniam laipsniui gauti dalyvauja kariai,
ištarnavę PKT KAS**

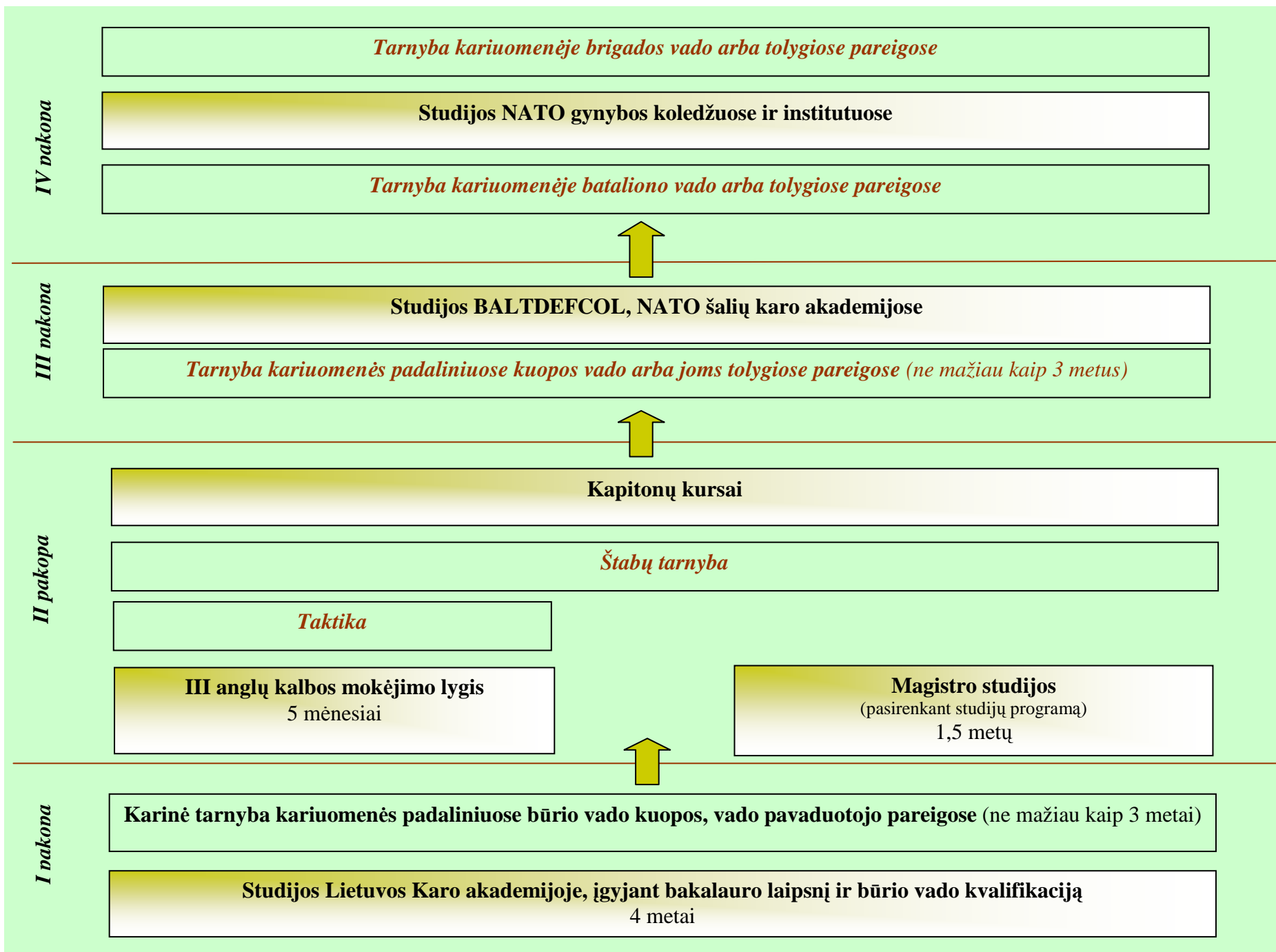


KARININKŲ KARJEROS PLANAVIMAS, PAGRĮSTAS MOKYMAIS



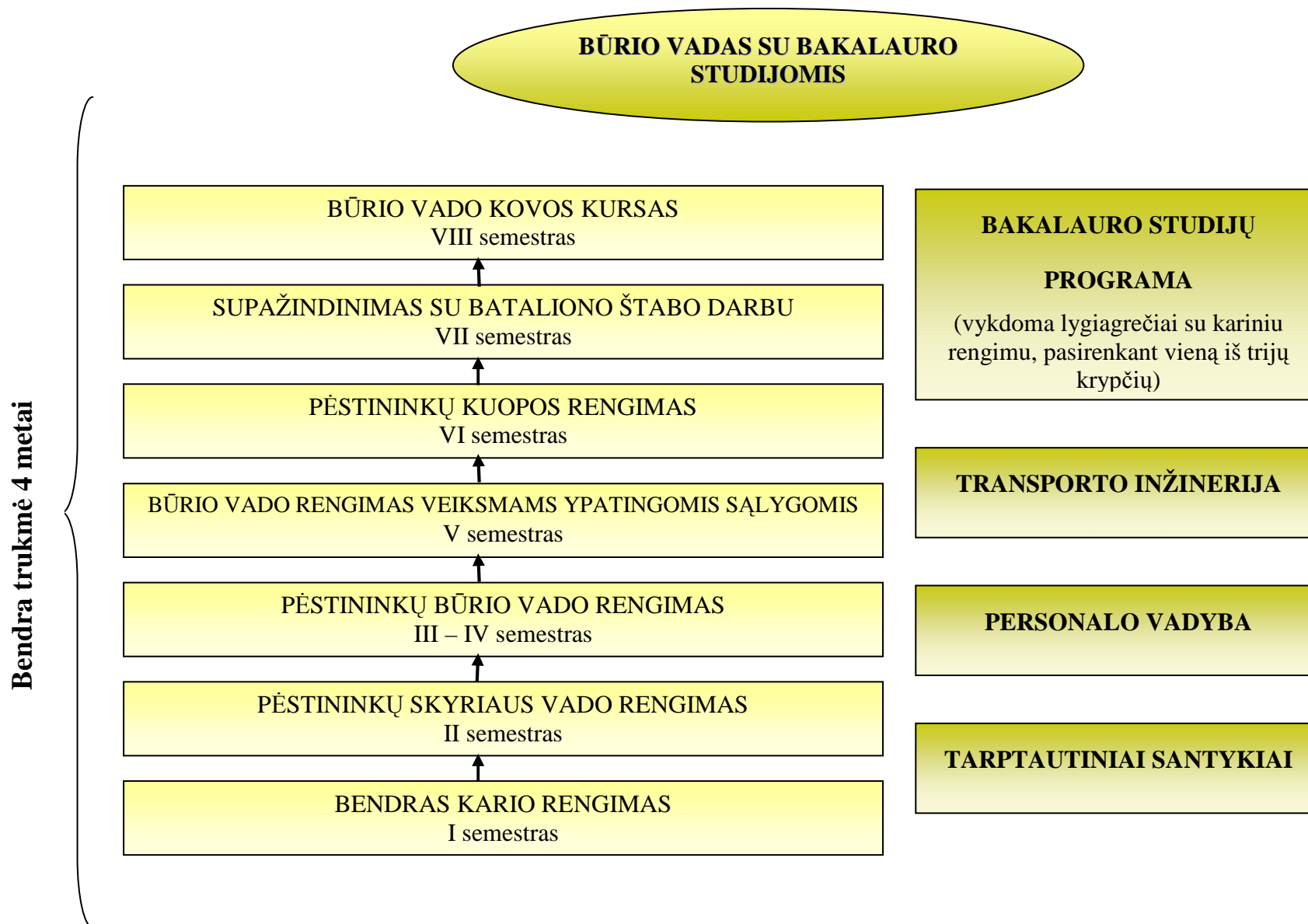
KARININKŲ RENGIMO IR TOBULINIMO KETURIŲ PAKOPŲ SISTEMA

5 priedas



I PAKOPOS STUDIJOS KARO AKADEMIJOJE

6 priedas



II KARININKŲ RENGIMO PAKOPA KARO AKADEMIJOJE KAPITONŲ KURSAI

7 priedas



III KARININKŲ RENGIMO PAKOPA (BALTDEFCOLL)

8 priedas

Pagrindiniai studijų tikslai:

Parengti karininkus štabo darbui bet kokioms pareigoms nacionalinėse brigadose ar karinio rengimo štabuose

Mokyti NATO procedūrų organizuojant štabo veiklą remiantis nustatytais tikslais

Parengti karininkus dalyvavimui tarptautinėse operacijose

Suteikti žinių apie kariuomenę kaip demokratinės valstybės tarptautinių tikslų siekimo priemonę

Supažindinti su kariuomenės funkcijomis ir užduotimis tarptautiniu mastu

Supažindinti karininkus su valstybės saugumo pagrindais

Pristatyti bendradarbiavimo su civiliais principus ir jo būtinumą karo ir taikos metu

Pagilinti karininkų žinias administravimo klausimais

Bendra kursų trukmė 12 mėnesių

Pagrindinės studijų kryptys:

**OPERACIJOS, TAKTIKA,
LOGISTIKA**

**GYNYBOS VADYBA IR
VALDYMAS**

**STRATEGIJA, POLITIKOS MOKSLAI,
VISUOTINĖ GYNYBA IR KARYBOS
ISTORIJA**

IV KARININKŲ RENGIMO PAKOPA (NATO institutai ir akademijos)

9 priedas

Pagrindiniai studijų tikslai:

Gilinti žinias politikos, saugumo ir gynybos srityje

Mokyti organizuoti administracijos, karininkų ir civilių bendrus veiksmus krizių metu

Nagrinėti apsaugos nuo ekologinių, biologinių, cheminių katastrofų būdus

Mokyti krizių ir konfliktų valdymo būdų

Nagrinėti pasaulinio terorizmo apraiškas ir galimus kovos būdus

Suprasti etninių konfliktų priežastis

Pagrindinės studijų kryptys:

POLITIKOS MOKSLAI

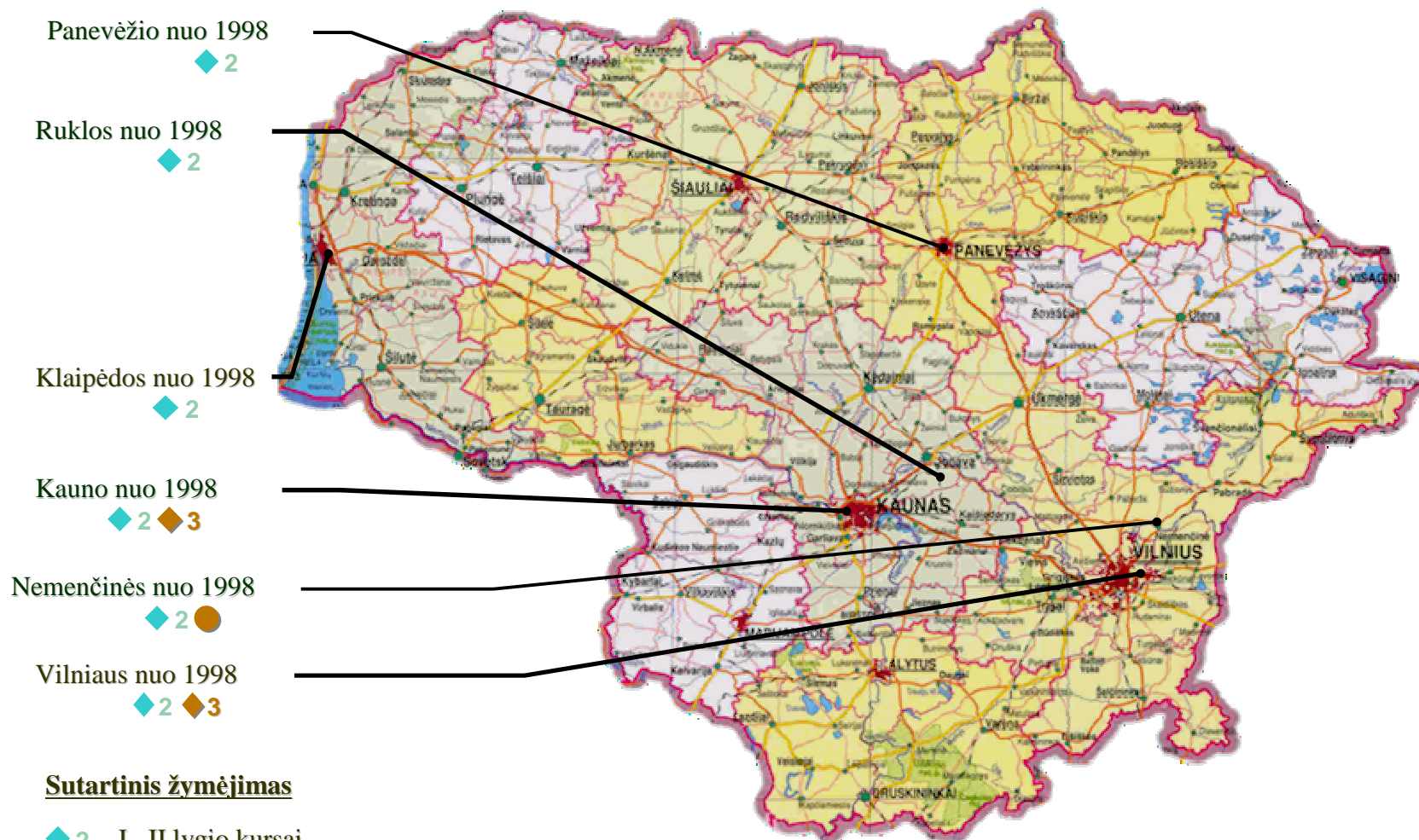
NACIONALINIS SAUGUMAS

GYNYBOS STRATEGIJA

***TARPTAUTINIS
BENDRADARBIAVIMAS***

KRIZIŲ IR KONFLIKTŲ VALDYMAS

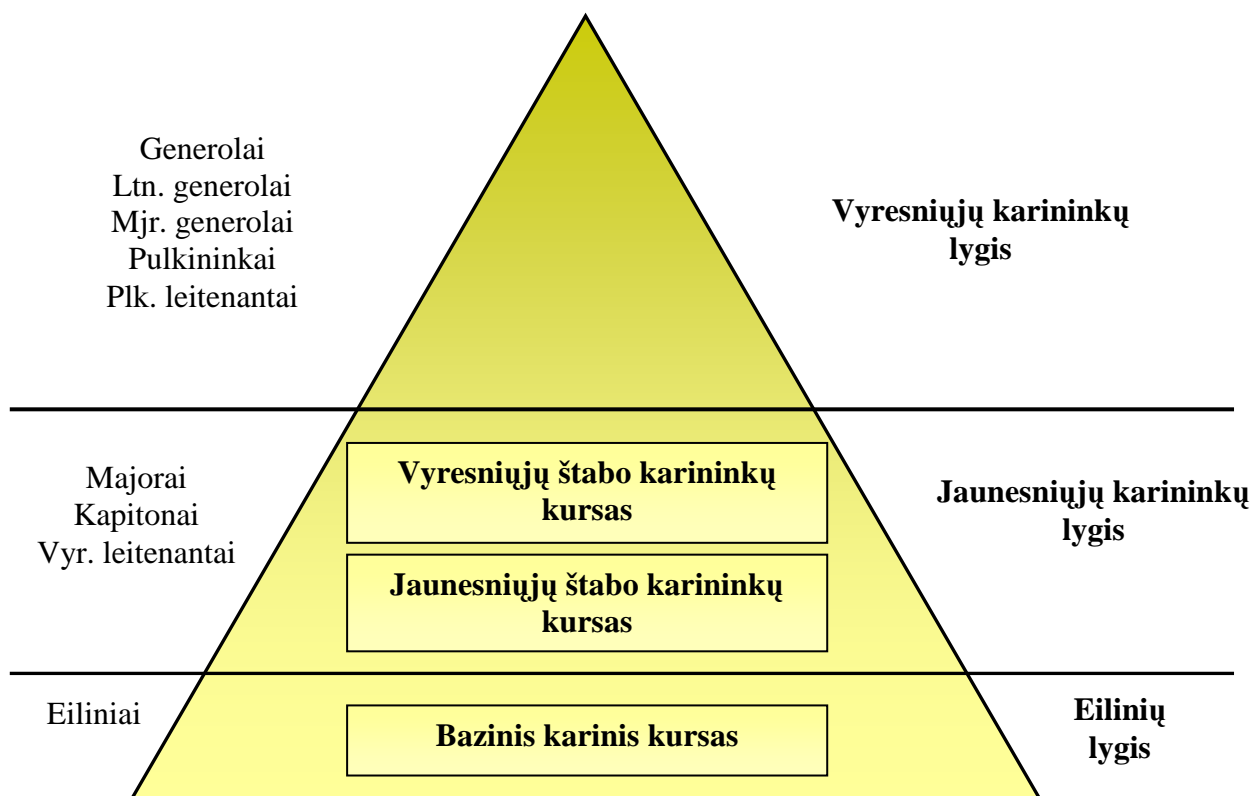
Anglų kalbos mokymo centro skyrių išsidėstymas



Sutartinis žymėjimas

- ◆ 2 I–II lygio kursai
- ◆ 3 III lygio kursai
- IMET programos kursai nuo 2002 m.

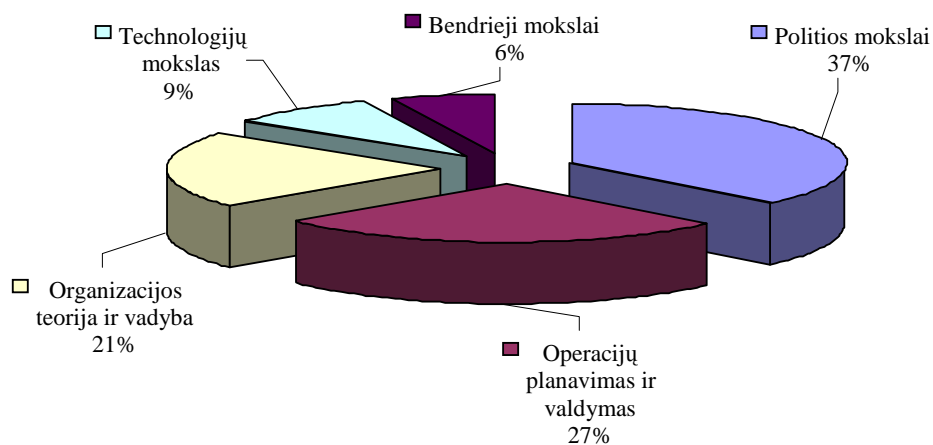
**Danijos kariuomenėje įgyvendinamas kvalifikacijos
kėlimo piramidės modelis**



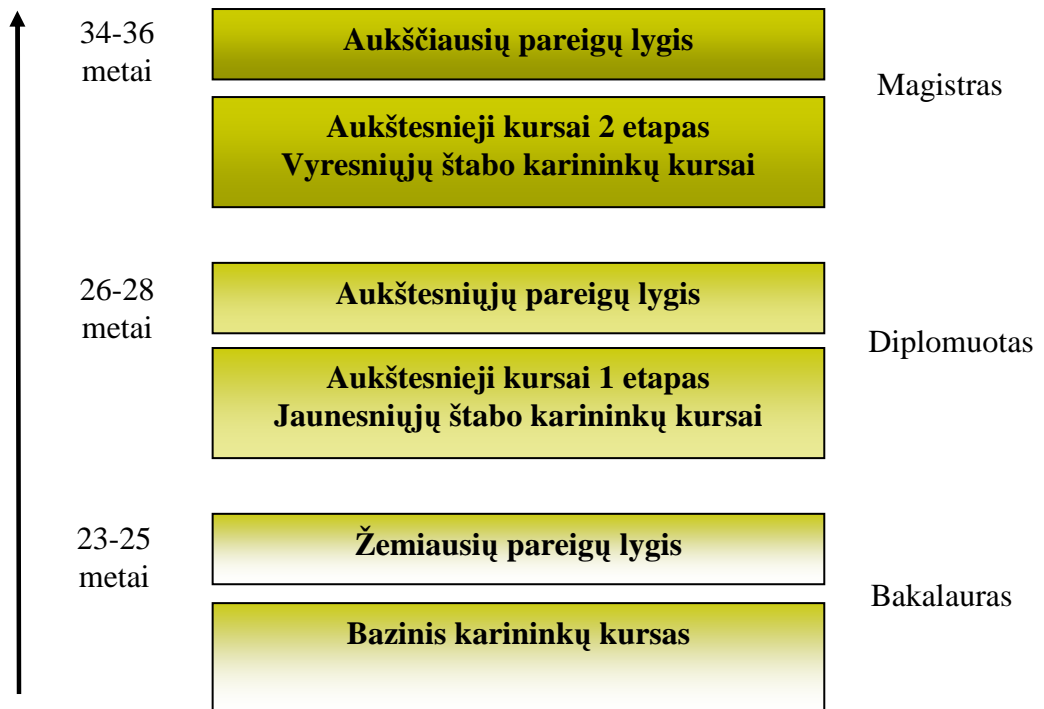
1 pav. Danijos kariuomenės mokymo dalykai



2 pav. Danijos kariuomenės pagrindinės mokslo sritys



Danijos kariuomenės kvalifikacijos prilyginimo sistema



Gerbiamas respondente,

Prašau Jus dalyvauti apklausoje, kurią organizuoja Mykolo Romerio universiteto magistrantė Renata Lekavičienė, rašanti magistro darbą tema: „Personalo planavimas ir valdymas Krašto apsaugos sistemoje“.

Apklausa anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų atsakymai bus atviri ir nuoširdūs. Man svarbi Jūsų nuomonė. Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jums tinkamą atsakymą pažymėdami kryželiu ☒ arba įrašydami savo variantą.

Anketas prašau gražinti:

Renatai Lekavičienei, el. paštas renata.lekaviciene@kam.lt, tel. +370 672 48988.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir bendradarbiavimą.

1. Koks jūsų turimas karinis laipsnis:

- kapitonas;
- majoras;
- pulkininkas leitenantas.

2. Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis teisinis;
- aukštasis ekonominis;
- aukštasis medicininis;
- aukštasis karinis;
- kita: _____

3. Ar turimą išsilavinimą įgijote dirbdami Krašto apsaugos sistemoje?

- taip;
- ne.

4. Ar jums yra sudarytas karjeros planas?

- taip;
- jeigu ne, prašau toliau atsakinėti nuo 8 klausimo;
- nesidomiu.

5. Ar savo karjeros planą sudarėte pats?

- taip;
- ne.

6. Ar suplanuota karjera jus tenkina?

- taip;
- ne.

7. Ar jūsų karjeros planas yra pritaikytas karinei specialybei?

- taip;
- ne.

8. Ar žinote savo nustatytų privalomų pareigų eiliškumą siekiant karjeros?

- taip;
- ne.

9. Ar žinote kokie jums keliami reikalavimai aukštesniajam laipsniui gauti?

- taip;
- ne.

10. Ar manote, kad karių atestatas turėtų būti pagrindas karininko karjeros planavimui?

- taip;
 ne.

11. Ar per paskutinius dvejus metus darbdavys jus siuntė į mokymus, stažuotes ar profesinio tobulinimosi kursus?

- taip;
 ne.

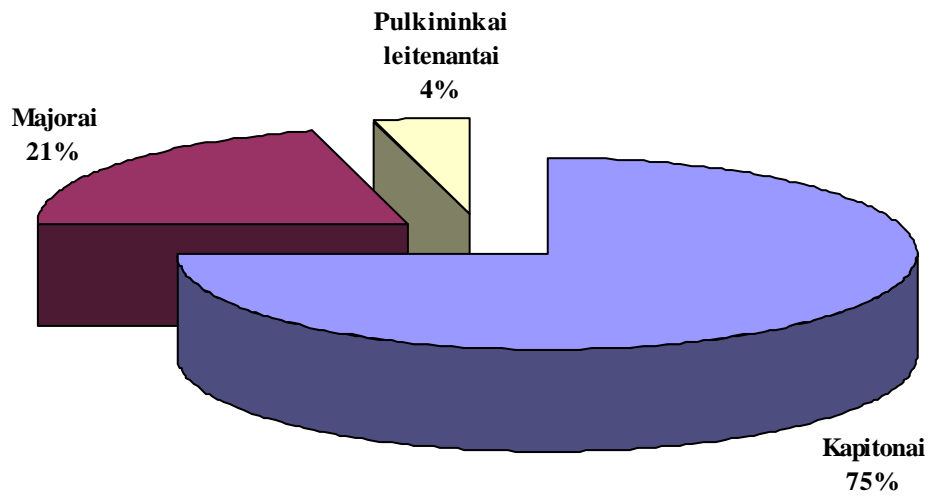
12. Ar manote, kad personalo politika KAS yra skaidri?

- taip;
 jeigu ne, tai kodėl: _____

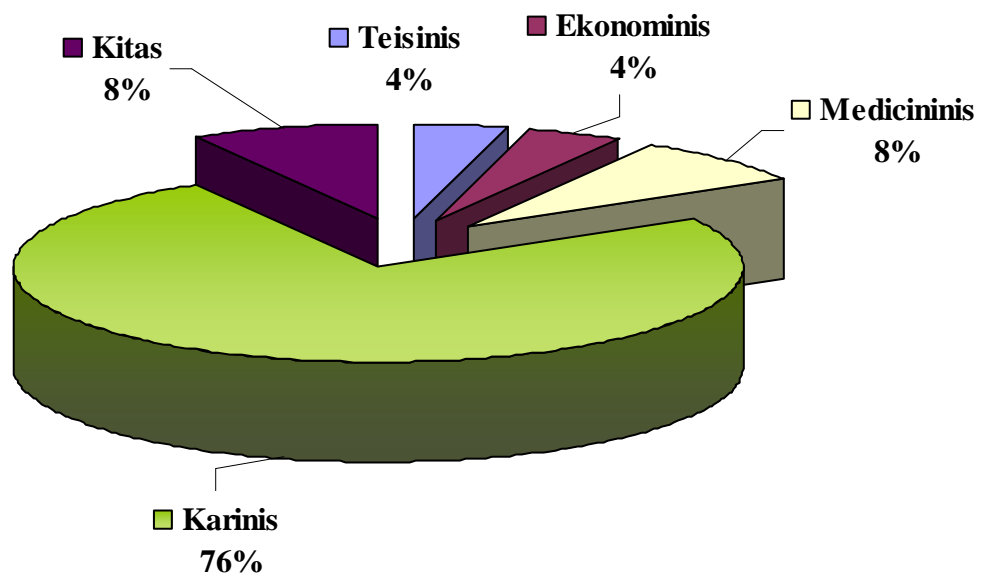
13. Ar jus tenkina Krašto apsaugos sistemoje sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą?

- taip;
 dalinai;
 ne.

1. pav. Respondentų turimas karinis laipsnis



2 pav. Respondentų aukštasis išsilavinimas



Sudaromos sąlygos atskleisti ir efektyviai panaudoti bei plėtoti savo potencialą

