



**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

ŠARŪNAS BAJORAS

**NUOLATINĖS PRIVALOMOSIOS PRADINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ
VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa: Žmonių išteklių vadyba
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Darbo vadovas:
doc. dr. Gintaras Labutis

Vilnius, 2017

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

ŠARŪNAS BAJORAS

**NUOLATINĖS PRIVALOMOSIOS PRADINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ
VEIKLOS VERTINIMO SISTEMOS TOBULINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa: Žmonių išteklių vadyba
Studijų kryptis: Viešasis administravimas

Recenzentas

Prof. dr. Aušra Maslauskaitė

Vadovas

doc. dr. Gintaras Labutis

2017-06-

2017-06-

Recenzentas

Doc. dr. Živilė Tunčikienė

Darbą parengė

Šarūnas Bajoras

2017-06-

2017-06-

Darbas skaitmenine forma priimtas

2017-06-

Vilnius, 2017

**Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Vadybos katedra**

Šarūnas Bajoras

(Studijuojančiojo vardas ir pavardė)

Žmonių išteklių vadyba

(Studijų programa)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽININGUMO IR ATITIKTIES DEKLARACIJA**

2017-06-

(Data)

Patvirtinu, kad parengtas baigiamasis darbas (projektas) tema „Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių veiklos vertinimo sistemos tobulinimas“, patvirtinta 20__ metų _____ d. Akademijos viršininko įsakymu Nr. _____, yra parengtas savarankiškai ir niekada nebuvo pateiktas atsiskaityti LKA arba kitoje mokslo ar mokymo institucijoje.

Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Visi šiame darbe panaudoti informacijos šaltiniai yra cituojami bei įtraukti į literatūros sąrašą.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių piniginių sumų už šį darbą niekam nesu sumokėjęs (-usi).

Renkant bei įvertinant medžiagą ir rengiant baigiamąjį darbą (projektą) mane konsultavo mokslininkės ir specialistės:

Darbo (projekto) vadovas _____

(parašas)

doc. dr. Gintaras Labutis

☐ Darbas atitinka keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir gali būti ginamas

☐ Darbas negali būti ginamas. Priežastys:

Darbo autorius _____

(parašas)

(vardas ir pavardė, įrašyti ranka)

Bajoras, Š. (2017). Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistemos tobulinimas / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Gintaras Labutis. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vadybos katedra.

SANTRAUKA

Globaliame pasaulyje darbuotojai su savo žiniomis ir kompetencijomis yra pagrindinis resursas, leidžiantis organizacijai išsilaikyti šiuolaikinėje konkurencinėje rinkoje. Kuo efektyviau organizacijos tikslams pasiekti panaudojamos visų jos darbuotojų žinios bei kompetencijos, tuo geresnių rezultatų galima tikėtis ir iš visos organizacijos. Žmogiškųjų išteklių politika bendroje organizacijos strategijoje turi padėti suprasti kiekvienam darbuotojui savo vaidmenį, kad būtų gerinami tiek individualūs, tiek visos organizacijos rezultatai. Šiuolaikinėse viešojo sektoriaus organizacijose, siekiančiose patenkinti visuomenės poreikius, reikšmingas vaidmuo skiriamas darbuotojų veiklos vertinimo politikai, nes tai yra vienas iš organizacijos ir asmens tobulėjimo įrankių. Lietuvos kariuomenė, būdama viešojo sektoriaus organizacija, taip pat skiria daug dėmesio karių tarnybos vertinimui, siekdama turėti kompetentingus karius ir stiprią organizaciją.

Darbo objektas – Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių vertinimo sistema. Tikslas – išanalizuoti nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių vertinimo sistemą ir parengti jos tobulinimo kryptis Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgoms. Tikslui pasiekti darbas suskirstytas į keturias dalis. Pirmojoje dalyje nagrinėjama veiklos vertinimo svarba organizacijai ir darbuotojui. Antroje dalyje analizuota šiuolaikinės vertinimo sistemas nagrinėjanti mokslinė literatūra, susistemintos veiklos vertinimo teorinės nuostatos, išanalizuoti pagrindiniai teisės aktai, dokumentai, reglamentuojantys karių tarnybos vertinimą JAV ir Lietuvos kariuomenėse. Trečiojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, eiga ir rezultatai. Tyrimo metu buvo naudoti mokslinės literatūros ir dokumentų analizės, pusiau struktūruoto interviu, grupinės diskusijos bei ekspertų vertinimo metodai. Darbo pabaigoje pristatomas rekomenduojamas modelis, suformuluojamos išvados ir pasiūlymai Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistemai gerinti.

Reikšminiai žodžiai: veiklos vertinimas, karys, nuolatinė privalomoji pradinė karo tarnyba, kariuomenė, tarnybos vertinimas, kario vertinimas.

Bajoras, Š. (2017). The improvement of conscripts performance evaluation system / Master's thesis in Public administration. Supervisor doc. dr. Gintaras Labutis. Vilnius: Department of Management, The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania.

SUMMARY

In a globalized world people and their knowledge and competence are the main resources that allow an organization to compete in today's challenging market. The more effectively company uses their employees knowledge and competences in order to achieve their goals, the better results can be expected. A Human Resource Policy has an important role in the overall strategy of organization: it must help every employee to understand how they can contribute to the improvement of their individual and overall organization's results. In modern public sector organizations, that are seeking to meet the needs of society, a significant role is given to employee performance assessment policy, because it is one of the most important tools that support organizations and personal development. Lithuanian army, as a public sector organization, also dedicate great importance to the assessment of military service in order to have competent soldiers and a strong organization.

The object of the work – Lithuanian army conscripts performance assessment system. The goal – to analyze Lithuanian army conscripts performance assessment system and to prepare recommendations that will help Lithuanian Army Land Forces to improve it. In order to achieve the goal the work was divided into four parts. The first part describes performance assessment and it's importance for the organization and employees. The second part provides a detailed study of modern assessment systems based on the scientific studies. The theoretical aspects of existing assessment systems were analysed and evaluated together with the main legal acts that regulate military service assessments in Lithuania and in USA armed forces. The third part of this paper represents the methodology, the process and the results of the empirical research. The empirical research was based on scientific literature and document analysis, semi – structured interviews, focus group discussions and expert assessment. The final part of the paper presents proposed assessment model, the conclusions and recommendations that would help to improve Lithuanian army conscripts performance assessment system.

Key words: performance assessment, soldier, conscript, army, performance appraisal, soldier evaluation.

TURINYS

IVADAS	7
1. Veiklos vertinimo svarba organizacijai ir darbuotojui	9
2. Veiklos vertinimo sistemų analizė.....	12
2.1. Darbuotojų ir karių vertinimo sistemų problematika	12
2.2. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemų analizė.....	16
2.2.1. Vertinimo sistemų kategorijos	16
2.2.2. Tradicinių ir modernių veiklos vertinimo sistemų palyginimas	18
2.2.3. Procesinis požiūris į veiklos vertinimą	20
2.3. Karių tarnybos vertinimo sistemų analizė.....	22
2.3.1. JAV kariuomenėje naudojamos karių tarnybos vertinimo sistemos.....	23
2.3.2. Lietuvos kariuomenėje naudojamų karių tarnybos vertinimo sistemų analizė....	27
2.3.3. Lietuvos ir JAV kariuomenių karių tarnybos vertinimo sistemų palyginimas	33
3. Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimas	37
3.1. Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo metodologija.....	37
3.2 Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo eiga	41
3.3. Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo rezultatai	43
4. Rekomenduojamas Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo modelis ir jo taikymas	57
IŠVADOS	62
SIŪLYMAI.....	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	70

IVADAS

Temos aktualumas. XXI a. darbuotojai su savo žiniomis ir kompetencijomis yra pagrindinis resursas, leidžiantis organizacijai išsilaikyti šiuolaikinėje globalioje bei konkurencinėje rinkoje. Dauguma šiuolaikinių organizacijų turi įdiegusias įvairias darbuotojų veiklos vertinimo sistemas, kurios dažniausiai yra susietos su organizacijų vizija, misija, strategija, vystymusi bei turimais žmogiškaisiais ištekliais. Kuo efektyviau organizacijos tikslams pasiekti panaudojamos visų jos darbuotojų žinios bei kompetencijos, tuo geresnių rezultatų galima tikėtis ir iš visos organizacijos. Veiklos įvertinimas (angl. *assessment, appraisal*) pats savaime nėra vienas iš vertinimo tikslų, nes toks vertinimas yra formalus, duoda mažai naudos tiek pačiam vertinamajam, tiek organizacijai. Personalo veiklos vertinimas, suprantamas kaip sudėtinė organizacijos žmogiškųjų išteklių politikos dalis, todėl jai skiriama pakankamai daug dėmesio. Pastaraisiais metais pastebima, kad tradiciniai veiklos vertinimo metodai ir sistemos (orientuoti tik į praeities veiklos vertinimo rezultatų apžvalgą) neduoda tiek, kiek iš jų tikimasi, todėl jie dažnai kombinuojami su ateities tikslų nustatymu. Šiuolaikinėse organizacijose dažnai yra naikinami valdymo lygiai, keičiasi organizacijų struktūra, be to, jos tampa tarptautinėmis, orientuotomis į globalią rinką. Dėl šių priežasčių diegiamos įvairios sistemos veiklos kokybei kurti bei gerinti, kuri kiekviena turi savo stiprybių ir silpnybių bei yra labiau tinkamos vienose situacijose ar organizacijose labiau, nei kitose. Pripažįstama, kad formalus tradicinis darbo atlikimo arba veiklos vertinimas (pavyzdžiui, kartą per metus) dažniausiai nemotyvuoja žmonių, neskatina tobulinti savo kompetencijų, todėl į darbo vertinimo sistemą įtraukiama naujų metodų. Didelių verslo kompanijų žmogiškųjų išteklių politika dažnai tampa orientuota į darbuotojus, jų kompetencijų ugdymą, darbo sąlygų gerinimą, nes suprantama, kad tik tada jie stengsis kuo daugiau prisidėti prie organizacijos vystymosi. Žmogiškųjų išteklių politika bendroje organizacijos strategijoje turi padėti suprasti kiekvienam darbuotojui savo vaidmenį, kad būtų gerinami tiek individualūs, tiek visos organizacijos rezultatai. Nuo šių žmogiškųjų išteklių vadybos tendencijų stengiasi neatsilikti ir tarptautinės organizacijos, kurios siekia nuolat gerinti savo veiklą. Kaip vienas iš pavyzdžių galėtų būti Šiaurės Atlanto sutarties organizacija (toliau – NATO). Ji ne tik savo struktūroje turi ir naudoja žmogiškųjų išteklių vadybos padalinius, tačiau ir sprendžia kitus, su personalo vadyba susijusius klausimus. Lietuvos kariuomenėje (toliau – LK) taip pat yra patvirtinti karių personalo politikos dokumentai: karių karjeros kryptys, tarnybos vertinimo tvarkos aprašai, veikia personalo skyriai, kurie sprendžia su karių karjera, rotacija, kompetencijos tobulinimu susijusius klausimus.

Darbo problema. Globaliame pasaulyje, kur organizacijos valdomos žinios, kompetencijos bei gebėjimai suteikia jai konkurencinį pranašumą, personalo veiklos vertinimas yra suprantamas kaip neatsiejama žmogiškųjų išteklių vadybos dalis. Viešajame sektoriuje (taip pat ir kariuomenėje)

nuolat siekiama gerinti teikiamų paslaugų kokybę, skatinti darbuotojus kuo efektyviau atlikti savo pareigas bei tinkamai ir teisingai juos įvertinti. LK galiojanti Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos (toliau – NPPKT) karių tarnybos vertinimo sistema yra tapusi įrankiu nustatyti kaupiamosios piniginės išmokos dydžiui, vertintojų vertinama kaip formalus reiškiny, nesuteikiantis galimybės nei objektyviai įvertinti praeities rezultatų, nei lemti tarnybos gerinimą ateityje, todėl nukenčia visos kariuomenės, kaip organizacijos, efektyvumas.

Darbo objektas – Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių vertinimo sistema.

Darbo tikslas – išanalizuoti nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistemą ir parengti sistemos tobulinimo modelį LK Sausumos pajėgoms (toliau – SP).

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę ir susisteminti veiklos vertinimo teorines nuostatas.
2. Išanalizuoti pagrindinius dokumentus, reglamentuojančius karių tarnybos vertinimą JAV ir Lietuvos kariuomenėse.
3. Ištirti Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistemą.
4. Parengti rekomenduojamą nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo modelį.
5. Suformuluoti ir pateikti išvadas bei pasiūlymus Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistemai gerinti.

Hipotezė – nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistema netenkina veiklos vertinimui keliamų reikalavimų ir yra tobulintina.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, grupinė ekspertų diskusija, ekspertų vertinimas.

Darbo rezultatai ir autoriaus indėlis – literatūros ir kitų informacinių šaltinių analizė, tyrimo duomenų susistemimas, apdorojimas ir pateikimas, karių tarnybos vertinimo sistemų rezultatų apibendrinimas, veikiančios vertinimo sistemos trūkumų identifikavimas, karių veiklos vertinimo modelio sukūrimas ir pateikimas, išvadų ir pasiūlymų formulavimas bei pateikimas.

1. Veiklos vertinimo svarba organizacijai ir darbuotojui

Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi savo veiklos atlikimo vertinimo sistemas, kadangi be jų neįsivaizduojamas nei darbuotojų, nei organizacijos vystymasis, plėtra. Šiuolaikinėje vadyboje galima rasti daug įvairių vertinimo sistemų, kurios skiriasi savo metodais, paskirtimi, gaunamais įvertinimo rezultatais ir kitais dalykais. Atsižvelgiant į organizacijos pobūdį, jai keliamus tikslus ir įvertinus organizacijos kultūrą bei kitus niuansus, kiekviena organizacija pasirenka ir adaptuoja naudojimui vieną ar kelias personalo veiklos vertinimo sistemas arba pati sukuria kompleksinę (kombinuotą) iš kelių sistemų elementų sudarytą individualią darbuotojų vertinimo sistemą.

Remiantis Ahmad ir Alaskari (2014), mokslinių tyrimų duomenys įrodo, kad organizacijoje efektyviai veikiant žmogiškųjų išteklių politikai, iš tiesų daromas poveikis darbuotojo nuostatoms ir įsipareigojimui organizacijai. Jei tokia tendencija išliktų, veiklos vertinimas panaudojant modernius metodus taptų reikšmingesnis tiek organizacijos veiklos, tiek kiekvieno darbuotojo gerovės veiksnys.

Grote (2011) nuomone, darbo atlikimo vertinimas gali būti apibūdinamas kaip procesas, kurio metu vyresnieji ir viršininkai vertina savo pavaldinių veiklą, dažniausiai metinių bei tarpinių vertinimų metu, turint tikslą nustatyti paaukštinimų, paskatinimų ar darbuotojų mokymų poreikį. Jo teigimu, veiklos vertinimas yra formali vadovo nuomonė apie darbuotojo darbą. Nepaisant to, ji būtina siekiant identifikuoti labiausiai nusipelnčius, efektyviausiai dirbančius žmones, bei per kvalifikacijos kursus ar mokymus pagerinti silpniau dirbančiųjų darbo kokybę.

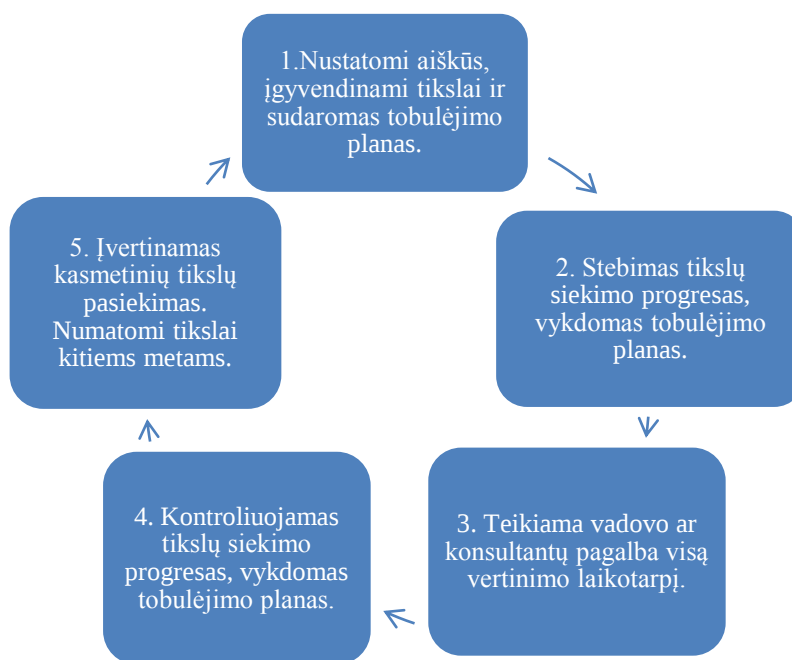
Shaout ir Yousif (2014) teigia, jog veiklos vertinimas yra pagrindinis faktorius siekiant pagerinti darbo kokybę, be to, tai įkvepia ir motyvuoja darbuotojus būti dar labiau atsidavusiems savo darbui. Būtent organizacijos vykdančios efektyvią žmonių išteklių vadybos politiką, kurios svarbi dalis yra personalo veiklos vertinimas, gali pasigirti labiausiai atsidavusiais bei motyvuotais darbuotojais, kadangi jie supranta, jog jų pastangos neliks nepastebėtos.

Malhotra ir Kumari (2012) teigia, kad veiklos vertinimas apima įvairius darbo atlikimo aspektus, nustatant svarbiausius veiklos vykdymo kriterijus, planuojant, vykdant, prižiūrint bei tobulinant darbo atlikimo efektyvumą ir žmogaus kompetencijas. Visas jo pateikiamas metinio veiklos vertinimo modelis pateikiamas 1 paveiksle (žr. 1 pav.). Iš principo jis yra universalus ir gali būti pritaikomas bet kokiam vertinimo laikotarpiui.

Krašto apsaugos sistemos (toliau – KAS) personalo politikos koncepcijoje (KAM, 2007) teigiama, „kad personalo veiklos vertinimas taptų pagrindu planuoti karjerą, labai svarbu, kad jis būtų nukreiptas ne tik į praeitį, t.y. į asmens darbo rezultatus, bet ir į ateitį – jo gabumus, sugebėjimą keistis, vykdyti sudėtingesnes užduotis – į jo potencialą. Visų lygių vadovai turi sugebėti įžvelgti darbuotojo (kario) profesinių galimybių ir asmeninių savybių potencialą.“

Jančiausko (2011) nuomone, „darbo (veiklos) atlikimo vertinimas yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai susitinka, kad apžvelgtų pastarojo darbą ir paieškotų būdų, kaip pagerinti darbo (veiklos) atlikimą. Vienas iš svarbiausių dalykų – suformuluoti tikslus, t.y., ką norima pasiekti. Formalus įvertinimas duos mažai naudos.“ Dėl šios priežasties, jeigu vertinimas vykdomas tik todėl, kad yra toks reikalavimas jį formaliai atlikti, o ne siekiant pagerinti darbo (veiklos) kokybę bei suformuluoti tikslus ateičiai, tai naudos nebus nei vertinamajam, nei vertintojui, nei organizacijai. Kaip teigia Jančiauskas (2011), vertinimui turi būti formuluojami tokie vertinimo tikslai:

1. Pagerinti darbo (veiklos) atlikimą. Tai turi būti sietina su mokymo, profesionalumo ugdymo modeliavimu, kitaip tariant planavimu.
2. Nuspręsti dėl atlygio. Nebūtinai pinginio, tai gali būti paaugštinimas tarnyboje (karjera) ar įvairių naudų, privilegijų suteikimas.
3. Nustatyti darbuotojo potencialą, t.y. kokia jo motyvacija tobulėti, koks kūrybingumo potencialas, ar jis sąžiningas ir lojalus organizacijai. Vertinant potencialą svarbu įvertinti tiek jau atlikto darbo (veiklos) rezultatus, tiek turimą potencialą galimiems ateities iššūkiams, konkurencingumui organizacijai progresuojant.
4. Užfiksuoti nepatenkinamus darbo rezultatus. Tai gali būti priežastys drausminant darbuotojus ar netgi juos atleidžiant.
5. Išsiaiškinti nepatenkinimo darbu (veikla) priežastis: ar tai dėl prastos organizacijos vadybos, mikroklimato jos viduje, ar dėl neadekvačių darbo funkcijų, darbuotojo kompetencijos stokos ir pan.



1 pav. Metinio veiklos vertinimo ciklas (sudaryta autoriaus remiantis Malhotra ir Kumari (2012))

Apibendrinant visas aukščiau pateiktas mokslininkų nuomones, galima teigti, jog veiklos vertinimas yra svarbi žmogiškųjų išteklių politikos dalis organizacijoje. Tinkamai vykdomas, jis ne tik skatina darbuotojus siekti geresnių asmeninių rezultatų, tobulinti savo kompetenciją, motyvuoja juos labiau įsitraukti į organizacijos veiklą, bet ir didina visos organizacijos veiklos efektyvumą, gerina jos rezultatus.

Lietuvos ir užsienio autorių publikuotose darbuose, tarptautinių mokslinių konferencijų, kituose normatyviniuose šaltiniuose NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema iš esmės beveik nėra tirta bei aprašyta, neanalizuotos jos tobulinimo kryptys ir pritaikomumas LK SP atveju.

2. Veiklos vertinimo sistemų analizė

2.1. Darbuotojų ir karių vertinimo sistemų problematika

Lunenburg (2012) teigimu, nesvarbu kokią vertinimo sistemą pasirinktume, yra didelė tikimybė, kad susidursime bent su viena iš 4 pagrindinių darbuotojų veiklos vertinimo problemų. Pirmoji yra vertintojo griežtumas arba kaip tik – aplaidumas. Dėl šių priežasčių ir vertintojo išankstinio nusistatymo darbuotojas gali būti įvertintas arba per gerai, arba per blogai, priklausomai nuo to, kurį kraštutinumą pasirinksime. Kita problema gali iškilti, kai nesirenkamas nė vienas kraštutinis, tačiau vertintojas vengia įvertinti maksimaliai gerai (arba blogai) savo darbuotojus ir visų jų vertinimus stengiasi išlaikyti apie vidurkį. Tai yra, net jei darbuotojas nusipelno savo darbo rezultatais, jis negaus maksimalaus įvertinimo. Trečioji Lunenburg įvardijama problema yra išankstinis nusistatymas arba asmeninių santykių įtaka objektyviam vertinimui. Didelė tikimybė, kad jeigu vertintojas mėgsta pavaldinį ir gerai su juo sutaria, tai jis nebus linkęs jo įvertinti blogai. O jeigu santykiai nėra geri, darbuotojas tikriausiai negali tikėtis gero įvertinimo, nepaisant jo pasiektų veiklos rezultatų. Paskutinė problema yra neįvertinimas viso vertinimo laikotarpio. Ji iškyla tada, kai vertintojai paskutinio laikotarpio (prieš vertinimą) veiklą ir jos rezultatus vertina kaip svarbesnę ir paminėta apie senesnius darbuotojo nuopelnus ar klaidas. Tai ypač aktualu, jeigu vykdomi kasmetiniai vertinimai ir nėra apžvelgiama darbuotojo veikla nuo laikotarpio pradžios.

Davis (2011), išanalizavęs virš 300 straipsnių, parašytų 1980 – 2010 m., įvardijo septynias pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama vykdant veiklos vertinimus: tiesioginis ir netiesioginis šališkumas, kompetencijos trūkumas, decentralizacija, autoritarizmas, laiku vykdomas vertinimas, informacijos surinkimas. Vertindamas šališkumą autorius pažymi, kad visi žmonės yra šališki ir tai dažnai daro įtaką veiklos vertinimui. Tiesioginis šališkumas pateikiamas kaip vadovo nusiteikimas savo mėgstamiems ar nemėgstantiems darbuotojams, pritarimas arba nepritarimas jų požiūriams. Tyrimais įrodyta, kad vadovai geriau vertina tuos darbuotojus, kurie savo požiūriais yra panašūs į pačius vadovus. Netiesioginis šališkumas suprantamas kaip darbuotojo prisitaikymas arba priešiškus nusistovėjusiai organizacijos kultūrai, tradicijoms, kolektyvui, nes visi šie faktoriai tiesiogiai daro įtaką darbuotojo įvertinimo rezultatams, kartais net labiau nei jo tiesioginiai veiklos rezultatai. Kompetencijos trūkumas suprantamas kaip vertintojų nepasirengimas vykdyti vertinimus. Organizacijų žmogiškųjų išteklių skyriai dažniausiai neskiria pakankamai dėmesio rengti vertintojus vertinti savo pavaldinius, todėl dažnai atsiranda veiklos vertinimo pagrįstumo ir sistemiškumo problemų. Su šiuo aspektu susijusi ir decentralizacijos problema. Ji suprantama, kai žmogiškųjų išteklių skyriai nustato organizacijoje tam tikras vertinimo sistemas, o žemesnių lygių vadovai, kurie jas įgyvendina, negauna pakankamai pagalbos, kai susiduria su vertinimo įgyvendinimo problemomis. Autoritarizmas pateikiamas kaip situacija, kai veiklos vertinimo aptarimai tampa

orientuoti į vertintojus (vadovus), nes darbuotojai nesijaučia galintys laisvai išsakyti savo lūkesčius bei tikslus. Dėl šios priežasties veiklos vertinimai darbuotojų yra suprantami taip, lyg jie yra labiau reikalingi vertintojui formaliai veiklai įvykdyti, bet ne duoti naudą darbuotojui, organizacijai. Tokiu atveju vertinamasis negauna atgalinio ryšio apie tai, kaip jis dirbo, ką jo veikloje reikėtų patobulinti bei kokių lūkesčių vadovai iš jo tikisi ateityje. Dar viena įvardinta problema - savalaikis vertinimas. Dėl vertintojų kompetencijos trūkumo jie nereaguoja į esamas situacijas, nepateikia konkrečių situacijų įvertinimų, o laukia, kol ateis laikas formaliam vertinimui. Dėl šios priežasties darbuotojai negauna atgalinio ryšio (ką jie galėtų patobulinti iš karto), todėl jie yra skatinami kartoti tas pačias klaidas. Paskutinė įvardinta problema – informacijos surinkimas. Su šia problema susiduriama tuomet, kai informacija vertinimui renkama iš kelių šaltinių, kurie gali būti nepatikimi ar turėti savo interesus vertinamojo atžvilgiu. Dėl šios priežasties 360 laipsnių ar kiti vertinimai (kur informacija gaunama iš keleto šaltinių) kartais laikomi nelabai patikimi.

Davis (2011) teigimu, didžiajai daliai šių problemų išspręsti ar bent jau sumažinti jų įtaką galima skiriant daugiau dėmesio vertintojų parengimui, jų treniravimui. Būtent gerai parengti vertintojai sugebėtų laiku, kokybiškai bei efektyviai atlikti darbuotojo veiklos vertinimą.

LKA Strateginių tyrimų centro 2016 m. ataskaitoje grupinės diskusijos ir interviu su PKT skyrių vadais metu buvo identifikuota, kad sudėtinga įvertinti NPPKT karius (LKA 2016, p. 93). Išskirta, kad NPPKT karių „vertinimo anketoje yra du pasirinkimai: labai gerai – 2 balai arba patenkinamai – 1 balas“. Todėl teigiama, kad „dėl nejautraus vertinimo atsiranda nemažai simuliuojančių karių“, o skyriaus vado vertinimas tampa nereikšmingu (LKA 2016, p. 93). Toje pačioje ataskaitoje teikiamos rekomendacijos dėl NPPKT karių tarnybos vertinimo tobulinimo:

„1. Reguliariai, t.y. kiekvieną šaukimą, bataliono viduje ir kas 3 metus visoje sistemoje organizuoti šauktinių karių ir PKT karių, dirbančių su šauktiniais kariais, tarnybos įvertinimo apklausas, surinktus duomenis kaupti ir analizuoti.

2. Atliktų sociologinių tyrimų rezultatų pagrindu teikti siūlymus situacijai gerinti ir juos įgyvendinti.

3. Stebėti ir vertinti siūlymų įgyvendinimą.

4. Patobulinti kario vertinimo anketą, suteikiant daugiau galimybių skyrių vadams realiai dalyvauti šauktinių karių vertinime.“

Taigi galima teigti, jog LKA strateginių tyrimų centro atliktas tyrimas patvirtina, jog galiojanti NPPKT karių vertinimo tvarka yra tobulintina.

Vertinant gali paaiškėti, kad buvo padarytos klaidos dar planuojant (projektuojant) procesą, kad buvo pasirinkti netinkami metodai, kriterijai ar iškilti kiti projektavimo trūkumai. Jie gali būti be problemų pašalinami pasirenkant kitas alternatyvas, jei greitai pastebimi. Tačiau privaloma aptarti klaidas, kurios gali kilti dėl žmogiškojo faktoriaus. Pagrindinė veiklos vertinimo problema, kuri

išskiriama teorijoje, yra patikimumas. Ši problema tiesiogiai siejama su vertintojų nulemtomis klaidomis. Išanalizavus įvairių autorių (Prochaska, 2006; Murchy, Margulies, 2004; Daley, 1998; Dessler, 2001; Robbins, 2003; Sakalas; Bakanauskienė, 2008) nagrinėjamas vertinimo klaidas, išskirtinos kelios, kurios gali pasitaikyti įvairiose vertinimo kategorijose, grupėse:

1. Aureolės (arba Halo) efektas: viena darbuotojo gera savybė gali nulemti viso vertinimo rezultatus, kiti vertinimo kriterijai tarsi paliekami nuošalyje, į juos visiškai neatsižvelgiama.

2. Šiurkštumo (arba Rago) efektas: tai priešingumas „aureolės efektui“, nes viena silpnoji vertinamojo sritis nulemia iš esmės visus vertinimo rezultatus.

3. Palyginimo efektas: vertinamojo veikla lyginama su kitų darbuotojų veikla, bet ne vertinama pagal nustatytus reikalavimus; visi lyginami su vienu, kuriuo esamu geriausiu darbuotoju.

4. Švelnumo, atlaidumo ar griežtumo klaidos: vertintojas tiki, kad darbuotojai labai stengiasi darbe, todėl jų vertinimo rezultatai yra labai aukšti; arba priešingai, vertinimai gali būti labai žemi.

5. Centrinis tendencingumas: visų darbuotojų veikla yra vertinama kaip normali, t.y. vidutiniškai.

6. Hierarchijos efektas: geriau vertinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai.

7. Šališkumas: vertinimo rezultatus gali nulemti tokie veiksniai kaip amžius, lytis, negalia, svoris, rasė, religija ar net moters nėštumas, šeimyninė padėtis.

8. „Panašumo į mane“ efektas: geriau vertinamas darbuotojas, turintis su vertintoju bendrų pomėgių, interesų ir pan., vertinamojo asmenybė panaši į vertintojo. Kiti vertinamieji, neturintys panašumų į vertintoją, gauna žemesnius vertinimus.

9. „Nikolajaus efektas“: kai vertinama ne esminiai, ne svarbiausi dalykai, o įvairios smulkmenos, trumpalaikiai rezultatai.

10. Naujumo efektas: nevertinama, tarsi pamirštama viso vertinamo laikotarpio darbuotojo veikla, indėlis organizacijoje, o prisimenami tik paskutiniai darbo rezultatai.

11. Etiketės priklijavimas (arba priskyrimas): organizacijoje yra susidariusi (ar sudaryta) nuomonė apie darbuotoją, jo veiklą, asmenines savybes ar pan., ji dominuoja ir trukdo įvertinti darbuotoją pagal realius jo rezultatus.

Vertinimo klaidos gali būti ir tuo atveju, jei nelabai įsigilinta į vertinamojo atliekamas funkcijas, veiklas, jos tiesiog per mažai žinomos vertintojui. Vertinimo problemos gali atsirasti dėl pirmojo įspūdžio apie darbuotoją susidarymo ar išankstinio nusistatymo, t.y. simpatijos jam arba antipatijos jausmų. Šios aptartos vertinimo klaidos (arba vertinimo problemos) yra susijusios su vertintojo asmeninėmis savybėmis. Neretai šios klaidos daromos automatiškai, ne specialiai, dėl vertintojo savybių.

Gali pasitaikyti ir kitokių vertinimo problemų, siejamų su sąmoningu, tyčiniu vertinimo falsifikavimu, kai iš anksto „organizuojami“ vertinimo rezultatai. Bakanauskienės (2008) teigimu, „nors oficialiai nepripažįstama, tačiau dažnai vertinimo rezultatai žinomi iš anksto“, t.y. darbuotojas darbą atlieka vienaip, bet dėl tam tikrų aplinkybių (giminystės ryšių, politinių sprendimų ir kt.) jis yra vertinamas priešingai. Šie sprendimai priimami, kai norima arba išlaikyti tam tikrą darbuotoją darbo vietoje, arba priešingai – siekiama atleisti, vengiant asmeninės atsakomybės, tiesiog pasinaudojant vertinimo technika.

Dar reikėtų aptarti socialinės aplinkos įtaką vertinimo procesui, kai vertinimo rezultatus gali paveikti aplinkinių, ypač vadovų, nuomonė – teigiama ar neigiama, organizacijos kultūra, subjektyvieji aspektai: vertinamojo hobis, jo bei jo artimųjų pažiūros, interesai. Kad būtų išvengta panašių klaidų, dažniausiai teorijoje siūlomi vertintojų apmokymai. Taip pat siūloma į vertinimą įtraukti ne vieną vertintoją, o kelis (pavyzdžiui, naudoti 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį), kad būtų išvengta vieno vertintojo subjektyvios nuomonės.

Vertinimo sistemos sėkmė organizacijoje priklauso nuo to, kaip tinkamai viskas planuojama (projektuojama), kaip vertinimo svarbą, naudą suvokia darbuotojai, ar jie pritaria vertinimo sistemai. Labai svarbus vaidmuo tenka žmogiškajam faktoriui, kuris gali nulemti vertinimo reikšmę tiek vertinamajam, tiek organizacijai, tiek apskritai vertinimui kaip tikslingam metodui. Taigi darbuotojų veiklos vertinimas yra labai svarbi organizacijos vadybos sritis, skatinanti organizaciją ir jos žmogiškuosius išteklius tobulinti veiklą, didinti produktyvumą bei suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinant visą vertinimo sistemų problematiką, galima daryti išvadą, kad darbuotojo veiklos vertinimas, nepaisant to, kokią sistemą naudotume, pats savaime nėra problemiškas dalykas. Problemos dažniausiai iškyla dėl vertintojo ar vertinamojo noro ar nenoro vykdyti vertinimą, tam tikrų iš ankstinių nusistatymų ir negebėjimo išlikti nešališkam. Kartais šioms problemos išspręsti pakanka papildomų kompetencijų įgijimo, kartais reikia ir asmeninių savybių tobulinimo, o kartais šio žmogiškojo faktoriaus neįmanoma pašalinti. Vertinimas bus efektyvus tada, kai tiek vertintojas, tiek vertinamasis supras vertinimo naudą sau ir organizacijai bei stengsis ją atlikti kuo objektyviau. Žinoma, tam turi būti sudarytos tinkamos sąlygos, t.y. parinkta tinkama vertinimo forma, joje pateikiami rezultatai turi būti reikšmingi tiek vertinamajam, tiek vertintojui, o pagrindinis tikslas turėtų būti – gerinti vertinamojo veiklą, taip prisidedant prie organizacijos efektyvumo didinimo.

2.2. Darbuotojų veiklos vertinimo sistemų analizė

Vertinant kiekvienos organizacijos veiklą, tarp visų vertinimo rodiklių, labai svarbus tampa darbuotojų veiklos vertinimas, kuris padeda įgyvendinti organizacijos strategiją, siekti organizacijos tikslų bei kurti pridėtinę vertę. Darbuotojų veiklos vertinimas kaip procesas neturėtų būti nagrinėjamas atsietai nuo organizacijos vadybos bei ją sąlygojančių politinių, kultūrinių, ekonominių veiksnių, parenkant tinkamiausią vertinimo sistemą.

2.2.1. Vertinimo sistemų kategorijos

Kaip teigia Bratton (2012), Dessler (2012) ir Lunenburg (2012), šiuolaikinių organizacijų taikomos veiklos vertinimo sistemos gali būti suskirstytos į 3 kategorijas: kritiškas požiūris (angl. *judgmental approach*), absoliutus standartų požiūris (angl. *absolute standards approach*) bei į rezultatus orientuotas požiūris (angl. *results-oriented approach*).

Kritiško požiūrio esmė – vadovo nuomonė apie pavaldinio elgesį, darbą, veiklą. Išskiriama 4 pagrindiniai šio požiūrio taikymo metodai. Pirmasis – grafinė reitingavimo skalė (angl. *graphic rating scale*). Joje pasirinktiems darbo vertinimo kriterijams priskiriamas vertinimas nuo 1 iki 5 (kur 1 yra nepriimtinas, o 5 – puikus rezultatas) ir pagal tuos kriterijus vertinami visi darbuotojai. Tuomet visi gauti atsakymai susumuojami ir galima palyginti kiekvieno darbuotojo vertinimo rezultatus su kitų darbuotojų. Antrasis naudojamas metodas yra reitingavimas (angl. *ranking*). Jo metu darbuotojai yra reitinguojami nuo geriausio iki blogiausio. Paprastai procedūra prasideda įvardinant geriausią pavaldinį ir užrašant jį sąrašo viršuje bei blogiausią pavaldinį, užrašant jį apačioje. Visi kiti pavaldiniai surašomi į tarpą tarp geriausio ir blogiausio pagal tai, kokią nuomonę vertintojas yra susidaręs apie kiekvieną. Šis būdas dažnai naudojamas siekiant nustatyti, kurie pavaldiniai verti paaugštinimo ar algos padidinimo. Tačiau būdas yra pakankamai subjektyvus, nes vertinamieji dažniausiai taip ir nesužino, kuo vienas darbuotojas geresnis už kitą, kokiais kriterijais remiantis buvo priimti vieni ar kiti sprendimai. Nagrinėdami atliktus tyrimus didelėse verslo organizacijose, mokslininkai vieningai teigia, kad reitingavimo įvertinimai neatitiko vertinamųjų kompetencijų, sistemingai atsirasdavo tendencingumas (Hensel ir kiti, 2010). Trečiasis metodas – pavaldinių palyginimas poromis (angl. *paired comparison*). Vienu metu lyginami tik 2 darbuotojai vienas su kitu ir taip, kol visi kolektyvo darbuotojai palyginami porose. Turint šiuos rezultatus vėliau galima juos reitinguoti atsižvelgiant į tai, kiek kartų jie buvo įvertinti porose kaip geresni darbuotojai. Ketvirtasis metodas – priverstinis paskirstymas (angl. *forced distribution*). Jo metu nustatoma, kiek bus vertinimo grupių ir kiek kiekvienos grupės bus pagal procentinę išraišką. Pavyzdžiui, jeigu naudojama vertinimo skalė nuo 1 iki 5, kur 1 yra nepriimtinas, o 5 – puikus rezultatas, iš viso bus 5

vertinimo kategorijos. Jeigu nustatysime, kad kiekvienos kategorijos darbuotojų turėtų būti po lygiai, vadinasi, turėtų būti 5 kategorijos, kiekvienoje – po 20 proc. darbuotojų. Tada visų darbuotojų vardai surašomi ant kortelių ir kortelės paskirstomos pagal nustatytas proporcijas kategorijoms. Taip gaunamas visų darbuotojų įvertinimas ir jie priskiriami vienai iš vertinimo kategorijų. Tačiau šiuo atveju, neįvardijus aiškių vertinimo kriterijų, gali išryškėti tokio vertinimo subjektyvumas.

Absoliutus standartų požiūris nuo kritiško požiūrio skiriasi tuo, jog darbuotojai nėra lyginami tarpusavyje, o vertinami už sugebėjimus atlikti savo darbą pagal nustatytą standartą. Šiame požiūryje naudojami metodai – standartų pildymas, esė rašymas, kritinių incidentų vertinimas bei įsišaknijusios elgsenos reitingų skalė. Dažniausiai naudojamas metodas yra standartų (angl. *checklists*) pildymas. Jis naudojamas konkrečiai darbo vietai arba konkrečiam darbui įvertinti, ar viskas buvo atlikta nuosekliai ir pagal nustatytas procedūras. Toks vertinimo metodas pakankamai lengvas, nereikalauja didelės vertintojo kompetencijos, jeigu yra parengti geri standartai. Tačiau jie neskatina darbuotojų kūrybiškumo ir tobulėjimo, todėl turėtų būti gerai įvertinta, kada ir kur šį metodą efektyvu naudoti. Kitas metodas – esė (angl. *essay*) rašymas. Jis naudojamas vertintojui laisva forma aprašant vertinamojo stiprybes ir silpnybes kartu su pasiūlymais, kaip būtų galima pagerinti veiklos rezultatus ar tobulinti kompetencijas. Esė būdas reikalauja pakankamai daug laiko jį atlikti, taip pat labai priklauso nuo vertintojo raštingumo, kompetencijos, yra sunkiai apibendrinamas bei palyginamas su kitais skaitine išraiška. Trečiasis – kritinių incidentų (angl. *critical incidents*) vertinimas. Jo metu yra įvertinamas darbuotojo išskirtinis elgesys (tiek teigiamas, tiek neigiamas) svarbių įvykių metu ar kasdieninėje veikloje. Šis vertinimas gali būti naudojamas kaip pagalbiniis vykdant metinį darbuotojo įvertinimą ar taikant kitus būdus, kai apžvelgiamas ilgesnis darbuotojo veiklos laikotarpis. Ketvirtasis metodas įvardijamas kaip įsišaknijusios elgsenos reitingų skalė (angl. *behaviorally anchored rating scale (BARS)*). Šis būdas buvo sukurtas siekiant sujungti kiekybinius ir kokybinius veiksnius darbuotojo veiklai vertinti. Visų pirma nustatoma, kokie darbo atlikimo kriterijai bus vertinami. Tada kiekvienam vertinimo kriterijui yra priskiriamas tam tikras kokybinis jo įvertinimas (kaip tas kriterijus turėtų būti atliekamas) ir skaičius, kad vėliau kokybinį vertinimą būtų nesudėtinga paversti į kiekybinę išraišką.

Trečiasis požiūris – į rezultatus orientuotas vertinimas. Jis kartais naudojamas kaip alternatyva pirmiesiems dviems. Svarbiausia jame – įvertinti pasiektus rezultatus, nesvarbu, ar jie būtų kiekybiniai, ar kokybiniai. Tie, kurie naudoja šį modelį, nesigilina į darbuotojo savybes, veiklą ir kitus dalykus, svarbiausia – ar per nustatytą laikotarpį buvo pasiekti iškelti tikslai, ar ne. Jeigu jie pasiekti, tuomet vertinimas teigiamas ir nustatomi nauji tikslai, jeigu ne, tuomet vertinimas prastesnis bei ieškoma rezultato nepasiekimo priežasčių. Tikslai darbuotojui gali būti iškelti tik vertintojo arba nustatomi kartu su darbuotoju. Pastaruoju atveju tai tampa papildoma motyvavimo priemonė, nes

darbuotojas įtraukiamas į tikslų nustatymo procesą. Atsižvelgiant į darbo specifiką, darbuotojui gali būti keliama kiekybiniai ar kokybiniai tikslai.

Apibendrinant galima teigti, kad kritiško požiūrio esmė – vadovo nuomonė apie pavaldinio darbą, veiklą, elgesį, neįvardijami aiškūs vertinimo kriterijai, ryškus subjektyvumas. Vertinimas pagal nustatytus standartus iš esmės eliminuoja darbuotoją iš vertinimo proceso, neaišku, kokiais principais vadovaujantis sukurti standartai. Kaip alternatyva šiems dviems požiūriams pateikiamas trečiasis, orientuotas į veiklos rezultatus, kai į procesą gali būti įtraukiamas ir darbuotojas, siekiant jį labiau motyvuoti. Darbo autoriaus nuomone, XXI a. organizacijose teikiant ypatingą reikšmę žmogiškiesiems ištekliams, kokybės vadybai, organizacijos kultūrai, vertinamas darbuotojas turi būti kuo daugiau įjungiamas į vertinimo procesą, skatinamas būti svarbia organizacijos dalimi, nuo kurios priklauso siekiami rezultatai.

2.2.2. Tradicinių ir modernių veiklos vertinimo sistemų palyginimas

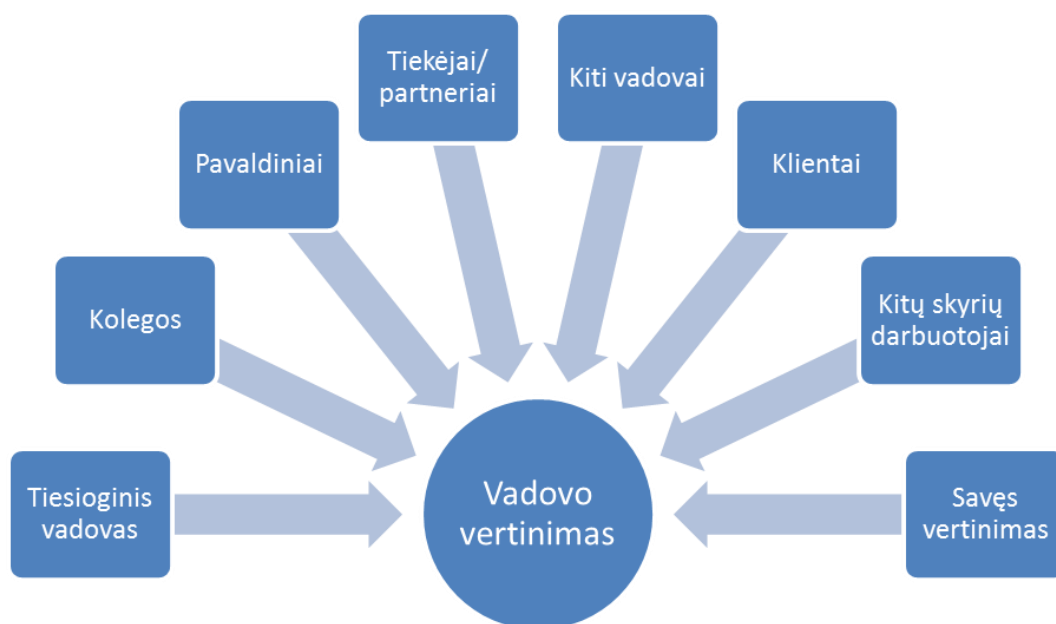
Shaout (2014), Khanna (2014), Aggarwal (2013), Župerkienės (2010) ir kitų mokslininkų nuomone, visos veiklos vertinimo sistemos galima sugrupuoti į dvi grupes: tradicines (orientuotas į praeitį) ir modernias (orientuotas į ateitį).

Tradicinės veiklos vertinimo sistemos, arba metodai, yra senesni, palyginti su moderniaisiais. Juose orientuojamasi į praėjusio laikotarpio darbuotojo veiklą ir pasiektus darbo rezultatus. Tipiniai tradicinės vertinimo sistemos pavyzdžiai yra reitingavimo, grafinės reitingavimo skalės, kritinių incidentų vertinimo bei esė rašymo metodai. Visų šių metodų trumpi aprašymai buvo pateikti anksčiau.

Vystantis moderniosioms vertinimo sistemoms buvo siekiama pašalinti pagrindinius tradicinės veiklos vertinimo sistemų trūkumus – šališkumą bei subjektyvumą. Taip pat buvo siekiama ne vien įvertinti praeities rezultatus, tačiau ir iškelti konkrečius, realiai įgyvendinamus tikslus ateičiai. Taigi Shaout ir kiti (2012) moderniosioms vertinimo sistemoms priskiria 6 metodus: vertinimas pagal tikslus (angl. *Management by Objectives (MBO)*), įsišaknijusios elgsenos reitingų skalė, žmogiškųjų išteklių atskaitomybės (angl. *Human Resource Accounting (HRA)*), vertinimo centro (angl. *Assessment center*), 360 laipsnių (angl. *360 Degree*). Vertinimas pagal tikslus literatūroje pateikiamas panašiai kaip ir į rezultatus orientuotas požiūris. Svarbiausia šiame metode suformuluoti tikslą, pats tikslo siekimo procesas bei žinoma viso proceso įvertinimas arba kitaip atgalinis ryšys (angl. *feedback*) (Carless (2010), Price ir kt., (2011)). Įsišaknijusios elgsenos reitingų skalės metodo aprašymas buvo pateiktas aukščiau. Žmogiškųjų išteklių atskaitomybės metodas apibūdinamas kaip vertinimas atsižvelgiant į organizacijos patiriamas išlaidas dėl darbuotojo bei darbuotojo indėlį į organizaciją. Jo metu organizacija lygina kiek investuoja į darbuotojo kvalifikacijos kėlimą, darbo

vietos išlaikymą, darbo sąlygų sudarymą ir kokią naudą gauna iš darbuotojo. Vertinimo centro metodas suprantamas, kai vertinimą vykdo profesionalūs vertintojai, o darbuotojai surenkami vienoje vietoje ir vykdo įvairias su jų darbu susijusias užduotis, kompiuterines simuliacijas, pakeitimus vaidmenimis, daro pristatymus ir kitus dalykus, pagal kuriuos vėliau yra pateikiami nepriklausomi vertinimai darbuotojų vadovams.

360 laipsnių vertinimo metodas (arba sistema, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys) – tai nuomonių surinkimas apie darbuotojo kompetencijas, elgesį ir to elgesio įtaką jo darbo efektyvumui. Šis metodas kai kurių mokslininkų (Ahmed ir Tee, 2014) yra vertinamas kaip aukšto efektyvumo įrankis ir yra plačiai naudojamas šiuolaikinėse organizacijose. Kaip teigia Richardson II (2010), 360 laipsnių vertinimo metodas buvo naudojamas 500 sėkmingiausių JAV organizacijų ir 90 proc. iš jų pasiteisino kaip sėkmingas. Šiame metode darbuotojas ne tik vertina savo darbą pats, gauna vertinimą iš tiesioginio vadovo, bet taip pat gauna įvertinimą iš savo klientų, kolegų, kitų organizacijos narių (žr. 2 pav.). Gauti rezultatai yra vertingi profesiniam augimui ir darbuotojo bei organizacijos elgesio (kultūros) keitimui, o tai ir yra vienas iš pagrindinių tikslų. Darbuotojai investuos į savo kompetencijų tobulinimą, jei supras, kad įstaiga tikrai vertina jų profesinį augimą ir palaiko jų pastangas (Massingham ir kt., 2015). Tačiau RAND korporacijos (2015) atliktas tyrimas parodė, kad kai kuriais atvejais 360 vertinimas kariuomenėje gali būti naudingas asmeniniam karių tobulėjimui vystyti ar kitomis aplinkybėmis, tačiau nėra tinkamas oficialiam jų tarnybos įvertinimui.



2 pav. 360 laipsnių platesnio vertinimo schema (sudaryta pagal Richardson II, 2010)

Apibendrinant pateiktą informaciją, galima daryti išvadą, kad vertinimo metodus paprasčiausia skirstyti į tradicinius (labiau orientuotus į praeities rezultatų vertinimą) bei moderniuosius (orientuotus į ateities tikslus ir siekiamybes). Modernieji atsirado kaip atsvara tradiciniams, nes geri praeities rezultatai negarantavo tikslų pasiekimo ateityje. Tikėtina, kad kai kurie iš jų greitoje ateityje taps klasikiniais, kaip pavyzdžiui, 360 laipsnių vertinimo metodas, JAV 90 proc. organizacijų pasiteisinęs kaip sėkmingas. Nėra vieno universalaus vertinimo, kurį būtų galima taikyti visose organizacijose bei juo remiantis vertinti visus darbuotojus. Vieni labiau tinkami aukščiausiems vadovams, kiti vidurinėsios grandies, dar kiti eiliniams darbuotojams vertinti. Kiekvienas iš aptartų metodų turi savo privalumų bei trūkumų. Norint pasirinkti naudoti vieną iš jų reikia įvertinti daug aplinkybių, tokių kaip organizacijos struktūra, darbo pobūdis, organizacijos kultūra ir kiti. Kartais, norint pasiekti geriausių vertinimo rezultatų, metodai gali būti jungiami.

2.2.3. Procesinis požiūris į veiklos vertinimą

Kiekviena organizacija planuoja, kokiais tikslais bus vykdomas vertinimas, ką ir kaip dažnai vertins, kas bus vertintojai bei kokius metodus ir kriterijus naudos vertinimo procese. Kitas etapas yra šio plano įgyvendinimas, t.y. įdiegimas ir vykdymas. Šiame etape ypatingas vaidmuo tenka organizacijos žmogiškiesiems ištekliams. Kaip žmonės suvoks vertinimo būtinumą ir reikšmę, tikslus, ar jiems bus aiškūs vertinimo metodai ir kriterijai, kaip jie teoriškai bus pasiruošę šiam procesui, nuo to priklauso vertinimo sistemos įdiegimo sėkmė. Kaip teigia Thom ir Ritz (2004), vertinamų asmenų pritarimas vertinimui bei vertinimo metodams yra svarbesnis už pačią vertinimo sistemą.

Pacevičius ir Košelevas (2013) pažymi, kad darbo atlikimo vertinimas iškelia mažiausiai penkias problemas. Jos sietinos su efektyviu žmogiškųjų išteklių panaudojimu:

1. Vertinimo sistema darbuotojų suvokiama kaip nesąžininga.
2. Taikomi vertinimo kriterijai yra nepastovūs ir kaip pasekmė bendrai formuojantys neigiamą vertinimo suvokimą.
3. Vertinimą vykdo nekvalifikuoti vertintojai, neturintys tinkamų bendravimo įgūdžių teikti grįžtamąją ryšį.
4. Tinkamų vertinimo metodų nebuvimas.
5. Aukštesniosios vadovybės paramos stoka.

Jų nuomone, tinkamas darbo atlikimo vertinimo sistemos diegimas įmonėje yra vienas iš svarbiausių įmonės augimo veiksnių. Deja, neretai įmonėse atvirai pripažįstama, kad joje įdiegta darbuotojų vertinimo sistema – tai formali procedūra. Jos reali nauda įmonei yra labai neaiški. Vien formaliomis priemonėmis pagrįstas vertinimas darbuotojui neturi jokios išliekamosios vertės arba

dažnai yra tik formali vadovybės kontrolės procedūra, kurią privaloma atlikti (Paulauskaitė, 2009). Aiškių vertinimo kriterijų nebuvimas kelia darbuotojų nepasitenkinimą ir silpnina darbo motyvaciją. Darbo atlikimo vertinimo sistema jau seniai taikoma JAV organizacijose, tačiau tik visai neseniai – Lietuvoje. Dauguma Lietuvos organizacijų darbo atlikimo vertinimo sistemą laiko tik formalia procedūra, kuri atima darbo laiką ir neduoda jokios realios naudos (Cepinskienė, Reinikienė, 2008). Įvairių užsienio mokslininkų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad tai naudinga sistema, kuri duoda teigiamos naudos tiek organizacijai, jos vadovams, tiek ir darbuotojams. Darbo atlikimo vertinimas yra svarbus organizacijos valdymo veiksnys, nes darbuotojai gali įvertinti ir išanalizuoti savo atliktus darbus ir imtis konkrečių veiksmų tiems darbams tobulinti. Darbo atlikimo vertinimas padeda priimti sąžiningus ir teisingus sprendimus dėl darbuotojų paaugstinimo (pažeminimo) pareigose, atlyginimo pakėlimo (sumažinimo), mokymo (kvalifikacijos kėlimo) reikalingumo (Chu ir Chen, 2007).

Visiems vertinimo proceso etapams būtina pasitikėjimo atmosfera, pasitikėjimu paremtas organizacinis klimatas ar organizacinė kultūra. Anot Kaselio ir Pivoro (2012), yra pasikeitusi viešosios vadybos praktika, kuri paremta nebe hierarchija, o vadovo ir pavaldinių bendradarbiavimu. Taigi visuose vertinimo proceso etapuose, siekiant vertinimo naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai, pirmiausiai priklauso nuo pasitikėjimo ir bendradarbiavimo tarp vadovų bei pavaldinių grįstos organizacinės kultūros, lygiateisiškumo dalyvaujant visuose vertinimo etapuose. Aukščiau minimų abiejų autorių nuomone, veiklos rodikliai vertinimo procese neturėtų būti dirbtinai sukurti, veiklos tikslai irgi turėtų būti ambicingi, ne lengvai pasiekiami.

Veiklos vertinimo vykdymo grandinėje yra trys pagrindiniai taškai:

1. Renkama informacija apie vertinamąjį: pateikiami dokumentai, neformali aplinkinių nuomonė apie vertinamąjį.
2. Pokalbis su vertinamuoju.
3. Sprendimo priėmimas.

Labai svarbus vertinimo etapas yra pokalbis su vertinamuoju. Šio pokalbio tikslai gali būti labai įvairūs: formaliai įvykdyti vertinimą pagal planą, paaugštinti, pažeminti pareigose, kelti kvalifikaciją, padidinti atlygį ir kt. Kiekvienas vertinamasis pokalbis yra individualizuotas. Jam vertintojas turi pasiruošti, nes darbuotojas laukia grįžtamojo ryšio, kuris yra svarbus tolesnei motyvacijai, lojalumo ugdymui, pagaliau – organizacijos sėkmei. Sėkmingo vertinamojo pokalbio kriterijai išskiriami įvairūs: abiejų pusių pasiruošimas pokalbiui, vertintojui prisimenant vertinamojo funkcijas, veiklas per vertinimo laikotarpį, ankstesnius vertinimo rezultatus, tobulėjimą, naujų kompetencijų įgijimą, vertinamajam analizuojant save, organizaciją, trikdžius. Siūloma specialisto ir vadovo vertinimo pokalbiui skirti pakankamai laiko – nuo pusvalandžio iki valandos. Dessler (2001) apibrėžia pagrindinį tokio pokalbio tikslą – įtvirtinti teigiamus darbo atlikimo aspektus bei išsiaiškinti, kodėl tam tikra veikla nepasiseka. Taip pat būtina nubrėžti darbo tobulinimo kryptis,

nustatyti siekiamus rezultatus ir veiksmų planą, nustatyti terminą, per kiek planas būtų įgyvendintas. Pokalbio baigtis dažniausiai yra pasirašytinas supažindinimas su įvertinimo rezultatais.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra procesas – laipsniška sistema, kurią organizacija gali pasirinkti savo strategijai įgyvendinti. Šis procesas siaurąją prasme apima vertinimo metodą, kriterijus, instrumentą, vertinimo dažnumo nustatymą. Plačiąją prasme vertinimo sistemą galime suprasti kaip veiklos vertinimo elementų, procedūrų, etapų, organizacijos vykdomos personalo politikos įgyvendinimo darbuotojų vertinimo srityje, visumą. Vertinimo sistemos sėkmę organizacijoje lemia tai, kaip tiksliai viskas buvo apgalvota bei suplanuota projektavimo etape ir kaip darbuotojai suvokia vertinimo svarbą, naudą, ar pritaria vertinimo sistemai.

2.3. Karių tarnybos vertinimo sistemų analizė

Po Sovietų Sąjungos griūties bei ją lydėjusios Šaltojo karo pabaigos, tiek visoje tarptautinėje bendruomenėje, tiek NATO viduje, nebeliko potencialios grėsmės supratimo, galimybės aiškiai įvardyti tikėtiną priešininką. Dėl šios priežasties, beveik visų šalių visuomenės pradėjo nesuprasti didžiulių išlaidų krašto apsaugai bei kam reikalingos didelės kariuomenės apskritai. Taigi, politinis šalių elitas buvo spaudžiamas mažinti išlaidas gynybai, perskirstant jas visuomenės poreikiams šalių viduje. NATO šalys taip pat pradėjo mažinti išlaidas gynybai. Kaip teigiama oficialiame NATO tinklalapyje (NATO, 2011), nuo 1990 m. iki 2010 m. tik kelios NATO šalys (JAV, Prancūzija, Graikija, Didžioji Britanija) nuolat išlaikė reikalaujamą, bent minimalų 2 % nuo šalies sukuriama BVP, gynybos išlaidų finansavimą. Visos kitos šalys narės – finansavimą mažino. Kartu su išlaidų mažinimu, buvo mažinamas ir pats kariuomenių dydis. Tikslas buvo turėti nedideles, bet profesionalias, modernias ginkluotes bei įrangą aprūpintas, valdančias pažangias technologijas, mobilias, gebančias greitai persidislokuoti kariuomenes. Poreikis turėti visuotinę ar dalinę šaukimą į kariuomenę mažėjo. Dauguma NATO šalių perėjo prie vien profesine karo tarnyba grįsto karinių pajėgų komplektavimo modelio ir savo karines pajėgas sumažino drastiškai – kai kurios net po 2 – 3 kartus. 2004 m. Lietuvai tapus NATO bei Europos sąjungos (ES) nare, šios tendencijos įsivyravo ir mūsų šalyje. Finansavimas Krašto apsaugai nuolat mažėjo, buvo mažinamas šauktinių skaičius siūlant alternatyvias (tarnyba Krašto apsaugos savanorių pajėgose, baziniai kariniai mokymai ir kt.) tarnybos galimybes, kol 2008 m. šaukimas į kariuomenę buvo apskritai sustabdytas. Tuomet kariuomenė galima sakyti buvo tam tikroje stagnacijoje, nes ribotas ir dar labiau mažinamas finansavimas nesudarė galimybių kariuomenės plėtrai ar modernizacijai. Nepaisant to, Lietuva turėjo priimtų NATO ir ES įsipareigojimų, tęsė bendradarbiavimą su šalimis narėmis, dalinosi gerąja praktika ne vien taktikos, ginkluotės klausimais, bet ir žmogiškųjų išteklių politikoje.

Remiantis Lietuvos Respublikos Seimo patvirtinta Nacionalinio Saugumo strategija (2017), Lietuvos Respublikos nacionalinis saugumas yra sudedamoji NATO ir ES nedalomo saugumo politikos dalis, remiasi šių organizacijų sutartyse išdėstytomis saugumo garantijomis, jų strateginiuose saugumo politikos dokumentuose pateikta grėsmių analize, strateginiais tikslais ir veiklos gairėmis.

NATO Žmogiškųjų išteklių vadybos ataskaitoje (2012) įvardijama, kad karių ir civilių darbuotojų veiklos (tarnybos) vertinimo sistemos gali turėti skirtingus tikslus. Kaip pavyzdys, pateikiama situacija, jog karinėse organizacijose atsižvelgiant į tarnybos vertinimą gali būti paaukštinamas laipsnis, karys skiriamas į tam tikras pareigas, pratęsiamas jo tarnybos stažas, nes nuo to dažniausiai priklauso jo gaunamas piniginis atlygis. Civilinėse organizacijose atsižvelgiant į veiklos vertinimą taip pat gali būti skiriami paaukštinimai pareigose (skirtingai nei karinėse organizacijose paaukštinimas gali būti daugiau nei 1 lygmeniu), o atlyginimas nebūtinai yra stabilus ir ne visada tiesiogiai priklauso nuo užimamų pareigų. Taigi, civilinėse ir karinėse organizacijose veiklos vertinimo tikslai (todėl dažnai ir naudojami metodai) iš esmės skiriasi. Pastebima tendencija, kad karinės struktūros dažnai bando pritaikyti savo specifinei sričiai civilinėse organizacijose personalo politikoje naudojamus sprendimus.

Kaip teigiama 2016 m. LK vado patvirtiname „Kareivio (jūreivio) ir puskarininkio vadove“, „priesaika ir kariniam personalui nustatytos elgesio ir moralės normos, kovotojo etosas bei karybos išmanymas yra tai, kas skiria karius nuo civilių“ (LK vadas, 2016).

Taigi, galima teigti, jog nors yra esminių skirtumų, tarp civilio darbuotojo ir kario veiklos (tarnybos) vertinimo, tačiau kariuomenėje naudojamos vertinimo sistemos kartu turi ir daug panašumų. Jos dažniausiai sukuriamos prie tinkamiausių atrinktų civilinių veiklos vertinimo sistemų (metodų) pridėjus karinės specifikos reikalavimus, išskiriant vertinimo kriterijus bei norimą gauti galutinį vertinimo tikslą.

2.3.1. JAV kariuomenėje naudojamos karių tarnybos vertinimo sistemos

Nuo 2004 m., Lietuvai tapus NATO nare, šalies ginkluotosios pajėgos iš kitų šalių narių perima vis daugiau patirties, naudojamos praktikos bei pritaiko ją savo poreikiams. Ne išimtis galėtų būti ir personalo politikos praktika. Remiantis NATO tinklalapyje pateikiamais duomenimis, atsižvelgiant į didžiausias išlaidas gynybai, didžiausios (iš šalių narių) turimos kariuomenės, bei jos technologinio išsivystymo, dalyvavimo kariniuose konfliktuose ar taikos palaikymo misijose dažnumą – JAV galima įvardyti viena stipriausių ar net pačia stipriausia NATO nare (NATO, 2016). Taigi, darbo autoriaus manymu, analizuojant kitų NATO šalių žmogiškųjų išteklių politiką ir konkrečiai karių vertinimo sistemas jose, visų pirma reiktų atkreipti dėmesį į JAV kariuomenę.

JAV karių tarnybos vertinimo sistemos yra vienos daugiausiai tiriamų tiek mokslininkų, tiek pačių kariškių. Jos nuolat tobulinamos, mokslininkai vykdo įvairius su jų efektyvumo didinimu susijusius tyrimus. Siekiama, kad karių vertinimas būtų kuo objektyvesnis, nešališkesnis ir teiktų norimą galutinį rezultatą. Todėl galima pažymėti, kad JAV galioja skirtingos vertinimo formos atsižvelgiant į kariuomenės pajėgų rūšis (oro, jūrų, sausumos pajėgų, jūrų pėstininkų ir t. t.) bei į tai, kokio laipsnio kariai yra vertinami (jaunesnieji karininkai bei puskarininkiai, vyresnieji karininkai, strateginio lygmens karininkai ir pan.). Visoms vertinimo tvarkoms aprašyti išleista įvairių leidinių, tačiau pagrindiniai, reglamentuojantys didžiąją dalį karių vertinimo sistemų yra 2014 m. išleisti „JAV Sausumos pajėgų tarnybos vertinimo vadovas“ (US ARMY, 2014), „Personalo vertinimo ataskaitų teikimo aprašas“ (Department of the Army, 2014) ir 2015 m. įsakymas dėl Jūrų pėstininkų vertinimo (Department of NAVY, 2015). Šiuose dokumentuose gana detalai ir aiškiai pateikiami praktiniai kario tarnybos vertinimo pavyzdžiai, pildymo metodika, aprašyta vertinimo formų paskirtis, tikslai, kaip ir kada jas reiktų naudoti. Pagrindinė priežastis, kodėl jos šiame darbe nebus analizuojamos išsamiai yra ta, kad jos skirtos vadų lygio kategorijoms (karininkams arba seržantams), jose vertinama lyderystė, vadovavimas pavaldiniams, vadybinės kompetencijos ir kiti kriterijai, kurie eiliniui kariui nėra aktualūs.

Labiausiai panašus į LK galiojančią NPPKT vertinimo tvarką yra JAV kariuomenėje naujai priimtiems kariams vertinti išleistas dokumentas – „Karių bazinio rengimo politika ir administravimas“ (TRADOC, 2017). Šis leidinys galioja visiems JAV Sausumos pajėgų aktyvios tarnybos, rezervo bei savanorių pajėgų naujai priimtiems kariams vertinti. Pagrindinis tikslas – parengti kariuomenei kompetentingus ir garbingai savo šaliai tarnauti pasiryžusius karius. Šiame leidinyje kartu yra patvirtinta ir bazinį karinį rengimą, aukštesnio lygmens individualų rengimą ar pradinį rengimą padalinio sudėtyje baigusio kario vertinimo forma (žr. 2 priedą). Forma sudaryta iš keturių dalių :

1. Administraciniai duomenys – kario vardas, pavardė, padalinys, kuriame vykdytas rengimas, rengimo pradžios data, kontaktiniai duomenys.

2. Asmeniniai duomenys – šeimyninė padėtis, išsilavinimas, lyderystės patirtis prieš kursus, kalbos mokėjimo įgūdžiai, kario ūgis/ svoris, karių fizinio parengtumo, šaudymo, aukštesnio lygmens individualaus rengimo testų rezultatai.

3. Vadų pastebėjimai – skyriaus vadas ir būrio vado pavaduotojas pateikia savo laisvos formos komentarus apie vertinamąjį karį ir po to bent po 2 sritis, kurias vertinamajam reiktų išlaikyti ir po 2, kurias patobulinti.

4. Bendras vertinimas – skalėje nuo 1 iki 4 vertinami įvairūs kriterijai, kur 1 reiškia, jog kriterijų reikia daug pagerinti, 2 – reikia šiek tiek pagerinti, 3 – patenkinamas, 4 – puikus atlikimas. Taip pat, jeigu nebuvo galimybės įvertinti vieną ar kitą kriterijų, galima pasirinkti nevertinama.

Vertinami tokie kriterijai: šaudyba, fizinis pasirengimas, pirmos pagalbos teikimas, lyderystės įgūdžiai, Vadovavimasis 7 kariuomenės vertybėmis, kario elgesys, drausmė, karinės specialybės išmanymas. Įvertinimas baigiamas, pateikiant laisvos formos vertintojo komentarą apie rezultatus. Anketos pabaigoje pasirašo pats karys (gali pasirinkti ar sutinka, ar nesutinka su vertinimu) bei vertinimą atlikęs vadas.

Apibendrinant šią vertinimo formą, galima teigti, kad ji yra pakankamai paprasta, joje nevertinama daug kriterijų (kažkurio iš išvardintų nevykdžius yra galimybė jo nevertinti), tačiau išskirti pagrindiniai (fizinio pasirengimo, šaudybos, aukštesnio lygmens individualaus rengimo testai), daug dėmesio skiriama vadų tiesioginiams komentarams ir nuomonei apie karį išreikšti. Kad būtų sumažinamas galimas šališkumas, į vertinimo procesą įtraukiamas ir aukštesnis (būrio) vertintojas, taip pat pačiam vertinamajam paliekama galimybė nesutikti su pateiktais vertinimo rezultatais. Dėl visų aukščiau išvardintų priežasčių, ši vertinimo forma yra tinkama naujai atėjusio tarnauti kario tarnybai įvertinti.

Nuo 1970 m., kai JAV kariuomenė atsisakė priverstinio šaukimo į kariuomenę ir pradėjo remtis vien savanoriška karo tarnyba, vidurinės mokyklos diplomas ir karinis kvalifikacijos testas tapo pagrindiniais minimaliais reikalavimais naujai priimtiems kariams. Nuo to laiko buvo atlikta daug įvairių tyrimų siekiant išmatuoti ir nustatyti tinkamus duomenis kario kokybei gerinti. Pamažu buvo einama prie išvados, kad geriausiai kario tarnybos kokybę atspindi jo gebėjimas vadovautis priimtomis kariuomenės vertybėmis. 2008 m. JAV kariuomenės Komplektavimo padalinio vyriausiasis vadas nebūdamas patenkintas esama eilinių karių vertinimo sistema, paskyrė grupę karininkų atlikti tyrimą ir nustatyti kaip pamatuoti kario tarnybos kokybę. Kariuomenei reikėjo tokio kario vertinimo modelio, kuris padėtų įvertinti jo moralinę, kognityvinę ir fizinę sritis bei leistų efektyviau komplektuoti, paskirti į pareigas, treniruoti, mokyti, išlaikyti bei skatinti karius. Techninei tyrimo daliai atlikti į pagalbą buvo pasitelkta tarptautinė konsultavimo įmonė McKinsey and Company. Per pusantrų metų atlikus įvairius tyrimus, panaudojus įvairių informacijos rinkimo bei apdorojimo metodų buvo sukurta ir pristatyta alternatyvi vertinimo sistema pavadinta „Visapusiškas kario vertinimas“ (angl. *Wholesoldier Performance Appraisal*), kuri būtent yra orientuota į eilinio kario vertinimą (Dees ir kt, 2009, 2013). Ši vertinimo sistema nėra visapusiškai priimta JAV kariuomenėje, nors atskiros jos dalys yra naudojamos JAV Jūrų pėstininkų vertinime ar naujai tarnauti JAV kariuomenėje ateinančių karių vertinime.

Dees ir kt. autoriai (2009, 2013) taip pat pristatė Visapusišką kario tarnybos vertinimo formos juodraštinį variantą (žr. 3 priedą) (angl. *WholeSoldier Performance Draft Developmental Counseling Form*). Jį sudaro 3 dalys:

1. Administraciniai duomenys – k. laipsnis, vertinamo kario vardas, pavardė, tarnybos vieta, data, vertintojo pareigos, k. laipsnis ir pavardė.

2. Tarnybos vertinimas. Vertinamos 3 pagrindinės sritys – moralinė, kognityvinė ir fizinė, kurios kiekviena turi smulkesnius vertinimo kriterijus. Moralinėje srityje vertinama tikslo siekimas, motyvacija, sąveika, užduočių vykdymas, charakteris ir savigarba. Kognityvinėje srityje vertinamos žinios, sprendimų priėmimas bei žinių pritaikymas praktikoje. Fizinėje srityje vertinamas fizinis pasirengimas, atletiškas bei kario sveikata. Po beveik visais vertinimo kriterijais vertintojui yra galimybė pateikti savo komentarus arba yra pateiktų su tuo kriterijumi susijusio vertinamojo tarnybos pavyzdžių. Prie kiekvieno iš šių kriterijų yra pateikiami papildomi, kurie padeda vertintojui ir vertinamajam suprasti, kas konkrečiai yra vertinama. Vertinimo skalė visiems kriterijams yra parinkta nuo 1 iki 7 balų, kur 1 – nepriimtinas kariuomenėje elgesys, visada vykstantis, o 7 – visada labai gerai besielgiantis karys, pavyzdys kitiems. Papildomai prie balų pateikti aprašymai padedantys suprasti kaip elgiasi vieno ar kito vertinimo vertas karys Baigus tarnybos vertinimą, surinkti kiekvienos srities taškai yra grafiškai pavaizduojami apskritime su visomis sritimis ir kriterijais. Šio apskritimo tikslas grafiškai atvaizduoti esamą kario įvertinimo būklę, jo silpnus ir stiprius vertinimo kriterijus.

3. Tolimesnių veiksmų planas. Vertintojas sudaro vertinamajam planą, kaip jam reikėtų pagerinti savo tarnybos rezultatus, kad kitą kartą vertinimas būtų geresnis. Forma baigiama vertinamojo bei vertintojo pasirašymu, pažymint ir vertinimo datą.

Lyginant šias abi vertinimo formas tarpusavyje, antroji yra pranašesnė tuo, kad turi aiškiau apibūdintus vertinimo kriterijus bei vertinimo skalę, už kokią elgesį skiriamas koks įvertinimas. Dar ji turi galimybę sudaryti planą ateičiai, kur būtų nurodyta, kaip pagerinti tarnybos rezultatus. Pirmoje vertinimo formoje, tai galbūt atitiktų vadų nurodytas po 2 sritis ką reikia pagerinti kario tarnyboje. Taip pat antroji forma remiasi daugiau kokybiniais, kiekvieno vertintojo (vado) pagal turimą tarnybos patirtį galimai individualiai vertinamais kriterijais pagal pateikiamus aprašymus. Šioje formoje tiesiogiai nėra atsižvelgiama nei į kario fizinio parengtumo, šaudymų ar individualaus rengimo užduočių testų rezultatus, kurie gali būti vertinami objektyviai, nes po kiekvieno iš jų laikymo gaunamas konkretus rezultatas.

Apibendrinant, galima teigti, kad kiekviena iš aprašytų formų turi savo pranašumų, bet kartu turi ir minusų. Šiuo metu JAV kariuomenėje yra patvirtinta ir naudojama pirmoji kario tarnybos vertinimo forma, kuri dėl savo paprastumo, trumpumo, bet kartu ir pagrindinių naujai priimtam kariui keliamų reikalavimų atspindėjimo yra laikoma tinkamesne formaliam eilinio kario vertinimui.

2.3.2. Lietuvos kariuomenėje naudojamų karių tarnybos vertinimo sistemų analizė

Lietuvos kariuomenėje, vienas iš pagrindinių įstatymų reglamentuojančių karių tarnybos vertinimą yra Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (toliau – KASOKTĮ). Jame teigiama, kad „profesinės karo tarnybos kario, kario savanorio ar kito aktyviojo rezervo kario tarnybos vertinimo tikslas – įvertinti kario tarnybinę veiklą, kvalifikaciją, tinkamumą eiti einamas ar aukštesnes pareigas“ (KASOKTĮ, 1998).

Šiuolaikinei LK karių ir kariūnų tarnybai įvertinti yra galiojančios 3 skirtingos vertinimo tvarkos. Profesinės karo tarnybos (toliau – PKT) karių ir karininkų vertinimui skirta Krašto apsaugos ministerijos (KAM) 2015 m. patvirtinta tvarka (KAM, 2015). NPPKT kariai vertinami pagal 2016 m. rugsėjo mėn. 30 d. KAM ministro įsakymą Nr. V – 912 „Dėl Krašto apsaugos ministro 2015 m. rugsėjo 4 d. Įsakymo Nr. V – 913 „Dėl nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą atliekančių ar baziniuose kariniuose mokymuose dalyvaujančių karių tarnybos vertinimo ir piniginių išmokų mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ (KAM, 2016 a.). Lietuvos Karo akademijoje (toliau – LKA) besimokantys kariūnai vertinami pagal 2016 m. KAM patvirtintą tvarką (KAM, 2016 b.).

Šiuo metu galiojanti LK PKT karių tarnybos vertinimo praktika beveik nėra nagrinėta jokiuose moksliniuose leidiniuose. Paskutinis tyrimas, nagrinėjęs PKT karininkų vertinimo praktiką, buvo atliktas 2014 m. LKA magistranto kpt. G. Razmos. Autorius atlikęs tyrimą konstatavo, jog galiojusi KAS PKT karininkų vertinimo praktika turėjo esminių trūkumų, kadangi nesudarė prielaidų parengti ir įgyvendinti šiuolaikiniams iššūkiams adekvačias karininkų karjeros planavimo, rotacijos, skyrimo į pareigas, aukštesnio karinio laipsnio suteikimo, mokymo, ugdymo bei kitas priemones KAS žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo srityje (Razma, 2014). Autoriaus pagrindiniai argumentai: nėra aiškių reikalavimų šiuolaikiniam karininkui (kariui), vertinimo tvarkoje nėra nurodytas vertinimo objektas, nėra aišku ką siekiama įvertinti bei koku pagrindu sudaryti vertinimo kriterijai. 2015 m. įsigaliojęs PKT karių ir karininkų tarnybos vertinimo tvarkos pakitimas neturėjo esminių pakeitimų, lyginant su G. Razmos analizuota prieš tai galiojusia tvarka. Dėl šios priežasties, galima daryti prielaidą, jog ir dabartinė tvarka turi tuos pačius trūkumus, aktualius ne vien karininkams, bet ir visiems kariams, kurių tarnyba vertinama remiantis ta pačia tvarka.

2015 m. kovo 19 d. Lietuvos Respublikos Seimas, atsižvelgdamas į besikeičiančią geopolitinę situaciją bei Valstybės Gynybos Tarybos siūlymą, ypatingos skubos tvarka priėmė sprendimą, kad į LK būtų grąžinti NPPKT kariai (KAM, 2017). Sprendimas buvo gana netikėtas tiek visuomenei, tiek ir KAS vadovybei, kadangi greitai laiku reikėjo sugebėti priimti 3000 naujai pakviestų karių. 2017 m. devynių mėnesių nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą atlikti jau suplanuota pašaukti 3537 karo

prievolininkus, didžioji jų dalis tarnybą atliks LK SP kariniuose vienetuose (KAM, 2017). Numatyta, kad pirmiausia atlikti nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą savanoriškai bus kviečiami vaikinai ir merginos nuo 18 iki 38 m. Jei savanoriškai tarnauti norinčių jaunuolių nepakaks, trūkstamas skaičius 19 – 26 m. (įskaitytinai) amžiaus karo prievolininkų bus pašauktas iš 2017 m. karo prievolininkų sąrašų. LK vado patvirtintuose „Reikalavimuose kariniam rengimui 2017 – 2019 m. laikotarpiui“ teigiama, kad pagrindinis šių karių rengimo tikslas – per nustatytą 9 mėn. laikotarpį karinis rengimas turi būti vykdomas taip, jog „būtų suformuoti karių gebėjimai ir įgūdžiai, reikalingi tęsiant tarnybą parengtajame kariuomenės personalo rezerve ir ,esant poreikiui, dalyvauti vykdant valstybės ginkluotą gynybą (LK vadas, 2016 c, p. 14). Šiame dokumente taip pat išskirta, kad visą NPPKT rengimą turi sudaryti 3 karinio rengimo etapai :

1. Bazinis kario kursas (BKK).
2. Specialisto rengimas.
3. Kolektyvinis rengimas (skyriaus, būrio/ kuopos lygmens).

Dėl netikėto sprendimo grąžinti NPPKT į LK, skubos tvarka buvo kuriamos naujos karių priėmimo, integravimo, tarnybos vykdymo, vertinimo ir kitos tvarkos. 2015 – 2016 m. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Karo mokslų instituto Strateginių tyrimų centras vykdė tyrimą „Kandidatų į Lietuvos kariuomenę pritraukimas: problemos ir jų sprendimo būdai“. Tyrimo ataskaitoje identifikuota, kad „sudėtinga šauktinius karius išmokyti ir motyvuoti“, „nepakanka įrankių sudrausminti šauktinius karius“ bei „kai kuriuose kariniuose vienetuose patalpos bei sąlygos dar yra menkai pritaikytos“ priimti tokį skaičių karių (LKA 2016, p. 93). Taigi, galima daryti išvadą, kad NPPKT grąžinimui į LK nebuvo tinkamai pasiruošta, todėl jau eigoje įvairios lydinčios šį nutarimą tvarkos buvo nuolat leidžiamos ir koreguojamos. NPPKT karių administravimo tvarkos aprašas buvo išleistas tik 2016 m. pabaigoje, bet ir jis esminių pakeitimų nenustatė, tik apibrėžė kai kuriuos administracinius dalykus (LK SP vadas, 2016 b). 2016 m. rugsėjo 30 d. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. V – 912 buvo pakeistas 2015 m. rugsėjo 4 d. patvirtintas „Nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą atliekančių ar baziniuose kariniuose mokymuose dalyvaujančių karių tarnybos vertinimo ir piniginių išmokų mokėjimo tvarkos aprašas“, kuriuo remiantis NPPKT karių tarnyba yra vertinama šiuo metu (KAM, 2016 a). Kaip ir PKT karių vertinimo tvarka, ši tvarka turi panašių trūkumų: nėra aiškių reikalavimų šiuolaikiniam NPPKT kariui, vertinimo tvarkoje nėra nurodytas vertinimo objektas, nėra aišku ką siekiama įvertinti bei kokių pagrindų sudaryti vertinimo kriterijai. Papildomai galima išžvelgti ir keletą naujų trūkumų. Vienas iš svarbiausių – tarnybos vertinimas orientuotas tik į piniginės išmokos dydį, visai nedarantis įtakos kario tarnybos gerinimui. Nėra numatoma galimybė įvardinti konkrečiai ką karys daro gerai, o kur jam reikia pagerinti tarnybos rezultatus, nustatyti terminus tarnybai pagerinti. Kita problema – nėra galimybės NPPKT įvertinti neigiamai, nes prasčiausias įmanomas vertinimas yra

„PATENKINAMAI“. Tai sudaro prielaidas, kad NPPKT karys, net visiškai nesistengdamas visą savo tarnybos laikotarpį, nedėdamas jokių pastangų, neįvykdydamas net minimalių tarnybos reikalavimų, nuolat turėdamas įvairius atleidimus ir nedalyvaudamas kariniame rengime ar net negrįždamas į tarnybos vietą nurodytu laiku apskritai, bus įvertintas „PATENKINAMAI“, gaus už tai piniginę išmoką tarnybos pabaigoje bei netgi pretenduos po tarnybos likti profesinėje karo tarnyboje. Dar vienas sistemos trūkumas yra tai, kad „kario elgesys“, „tarnybos pareigų atlikimas“, „kovinio rengimo“ ir „šaudymo rezultatai“ yra vertinami nuo 1 iki 2 balų. Atsižvelgiant į tai, vertinimas yra pakankamai subjektyvus, o net surinkus visus mažiausius įvertinimus, vis tiek gaunamas minimalius kariuomenės standartus tenkinantis bendras tarnybos vertinimas. Detalesnis LK karių tarnybos vertinimo sistemų palyginimas yra pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. LK karių ir kariūnų tarnybos vertinimo sistemų palyginimas (sudaryta autoriaus)

Palyginamosios analizės sritys	LK PKT karių tarnybos vertinimo sistema	LK NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema	LKA kariūnų tarnybos vertinimo sistema
Vertinimo forma	Visi PKT kariai	Visi NPPKT kariai	LKA kariūnai
Vertinimo skalė	1–4	1–2	1–4
Struktūra	1. Vertinamojo duomenys. 2. Vertinamojo tarnybos vertinimas. 3. Pagrindinio vertintojo išvados ir rekomendacijos. 4. Vertinimo patvirtinimas. 5. Vertinamojo komentaras. 6. Papildomo vertintojo išvados ir rekomendacijos. 7. Vertinimo patvirtinimas.	1. Vertinamojo duomenys. 2. Vertinamojo tarnybos vertinimas. 3. Supažindinimas su vertinimu. 4. Bendras tarnybos laikotarpio įvertinimas.	1. Vertinamojo duomenys. 2. Vertinamojo pareigų apibūdinimas. 3. Asmeninių savybių vertinimas. 4. Tarnybinės veiklos vertinimas. 5. Tiesioginio vado vertinimo išvados ir rekomendacijos. 6. Vertinimo patvirtinimas. 7. Aukštesnio vado atestavimas ir komentaras. 8. Atestuojamojo patvirtinimas.
Asmeninių savybių vertinimas	Nėra.	Nėra.	1. Pareigingumas ir atsakingumas. 2. Ryžtas ir sprendimų priėmimas. 3. Gebėjimas atlaikyti įtampą. 4. Bendravimas, taktiškumas. 5. Savarankiškumas.
Tarnybos vertinimo veiksniai/kriterijai	1. Profesinės žinios, įgūdžiai. 2. Organizaciniai gebėjimai. 3. Gebėjimas dirbti komandoje. 4. Veiklos veiksmingumas. 5. Inicatyva ir savarankiškumas. 6. Gebėjimas atlaikyti įtampą. 7. Lyderystė ir vadovavimas. 8. Atsakingumas ir patikimumas. 9. Ryžtas ir sprendimų priėmimas. 10. Bendravimas ir taktiškumas. 11. Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu.	1. Elgesys. 2. Tarnybos pareigų atlikimas. 3. Kovinio rengimo rezultatai. 4. Kovinio šaudymo rezultatai. 5. Skatinimai ir apdovanojimai. 6. Drausminės nuobaudos. 7. Bendrasis vertinimas.	1. Einamų pareigų veiklos veiksmingumas. 2. Dienos tarnybos pareigų vykdymas. 3. Iniciatyvumas. 4. Lojalumas. 5. Bendradarbiavimas ir gebėjimas dirbti komandoje. 6. Organizaciniai gebėjimai. 7. Vadovavimas asmeniniu pavyzdžiu. 8. Gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu. 9. Papildomų užduočių atlikimas. 10. Savanorystė.

Vertintojas	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).
Išsamus vertinimo veiksmų aprašymas	Yra	Yra	Yra
Planas tarnybos gerinimui	Yra.	Nėra.	Nėra.
Laisvos formos komentarai	Yra.	Nėra.	Yra.
Galimybė nesutikti su vertinimu	Yra.	Nėra.	Yra.
Vertinimo principai	1.Skaidrumo. 2.Nešališkumo. 3.Kompleksiškumo. 4.Veiksmingumo. 5.Lygiateisiškumo.	Nėra.	1.Skaidrumo. 2.Nešališkumo. 3.Kompleksiškumo. 4.Veiksmingumo. 5.Lygiateisiškumo.
Periodiškumas	Esant poreikiui	1 kartą per mėn.	Pasibaigus semestro sesijai

Atliekant palyginamąją LK karių tarnybos vertinimo sistemų analizę buvo lyginama 12 sričių: *vertinimo forma, vertinimo skalė, vertinimo struktūra, asmeninių savybių vertinimas, tarnybos vertinimo veiksniai / kriterijai, vertintojai, išsamus vertinimo veiksmų aprašymas, plano tarnybos gerinimui sudarymas, galimybė teikti laisvos formos komentarus, vertinamojo galimybė nesutikti su vertinimo išvada, vertinimo principai bei periodiškumas.*

Lyginant vertinimo formą galima pažymėti, kad visos jos naudojamos kaip universalios, neskiriant karių, karininkų ar kariūnų pagal vykdomas pareigas, jų specifiką, tarnybos stažą ar kitus kriterijus. Pavyzdžiui, tokia pati PKT karių tarnybos vertinimo tvarka naudojama visiems PKT kariams vertinti – nuo neseniai profesinę karo tarnybą pradėjusio jaunesniojo eilinio iki pat daugiametę patirtį turinčių generolų (išskyrus kariuomenės vadą). NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarka yra taip pat vienoda visiems, nepaisant jų paskyrimų į pareigas ryšių, logistikos, pėstininkų, inžinerijos ar artilerijos padaliniuose.

Vertinimo skalė PKT karių ir LKA kariūnų vertinimo tvarkose yra analogiška, nuo 1 iki 4, kur 1 – „NEPATENKINAMAI“, 2 – „PATENKINAMAI“, 3 – „GERAI“, 4 – „LABAI GERAI“. Įvertinus nurodytus kriterijus sudedami gauti rezultatai, išvedamas vidurkis ir taip apskaičiuojamas bendras kario vertinimas. NPPKT karių vertinime yra naudojama skalė nuo 1 iki 2, kur 1 reiškia, jog karys neįvykdė, netinkamai arba nepilnai įvykdė nustatytą standartą, o 2 reiškia, jog jis įvykdė keliamus reikalavimus. Įvertinus nurodytus kriterijus, jų įvertinimai sudedami ir gaunamas bendras laikotarpio įvertinimas, kuris gali būti „PATENKINAMAI“, „GERAI“ arba „LABAI GERAI“. Atitinkamai pagal einamojo mėnesio įvertinimą NPPKT karys gauna kaupiamąją piniginę išmoką, kuri išmokama tarnybos pabaigoje. Įvertinus „LABAI GERAI“ už vieną tarnybos mėnesį bus

skaičiuojamos 4 bazinės socialinės išmokos (152 eurai), „GERAI“ įvertintiems – 3 bazinės socialinės išmokos (114 eurų), „PATENKINAMAI“ – 2 bazinės socialinės išmokos (76 eurai). Savo noru į tarnybą atėjusiems jaunuoliams kaupiamosios piniginės išmokos dar didinamos 30 procentų (KAM 2017). Kaip minėta anksčiau, NPPKT išskirtinumas lyginant su PKT karių ir kariūnų vertinimo tvarkomis yra tame, kad prasčiausias įmanomas jų įvertinimas (net ir nepasiekus nei vieno nustatyto standarto ir visiškai nesistengiant) vis tiek bus „PATENKINAMAI“. Tuo tarpu tiek PKT kariai, tiek ir kariūnai gali būti įvertinti „NEPATENKINAMAI“, dėl to negauti aukštesnio laipsnio, geresnių pareigų, būti nesiunčiami į kursus, jiems gali būti nepratęsiama tarnybos sutartis.

Lyginant vertinimo anketos (atestato) struktūrą, galima atkreipti dėmesį, kad nepaisant to kokie vertinimo kriterijai yra pasirinkti skirtingose vertinimo tvarkose, tačiau tik PKT karių vertinime pats karys gali raštu įvardyti savo konkrečius pageidavimus dėl tolimesnės karjeros (pareigų, kurias norėtų užimti) bei kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimo (kursų, kuriuos norėtų baigti). Taip pat PKT kariui suteikiama galimybė raštu išreikšti savo nuomonę apie vertinimą ir paminėti papildomas jam svarbias aplinkybes ar įvardyti, ką galėtų padaryti jo tiesioginis vadas (viršininkas), kad pagerintų tarnybos sąlygas. Pagal dabartines galiojančias vertinimo tvarkas, nei kariūnai, nei NPPKT kariai tokių galimybių neturi.

Lyginant asmeninių savybių vertinimą, galima išskirti, kad jis akcentuojamas tik kariūnų vertinime. Tačiau iš išvardintų 5 kariūnų asmeninių savybių, net 3 (ryžtas ir sprendimų priėmimas, gebėjimas atlaikyti įtampą, bendravimas, taktiškumas) atitinka tas savybes, kurios yra įtrauktos į PKT karių bendrą tarnybos vertinimą.

Lyginant tarnybos vertinimo veiksnius ir kriterijus, galima išskirti, kad jeigu PKT kariai ar kariūnai užima vadovaujančias pareigas, tai papildomai yra vertinama jų *organizaciniai gebėjimai, lyderystė ir vadovavimas, vadovavimas asmeniniu pavyzdžiu*. Kalbant apie NPPKT karių vertinimą, galima išskirti, kad jų vertinime papildomi skiriami taškai už per vertinimo laikotarpį gautus skatinimus (padėkas), apdovanojimus ar atimami už galiojančias drausmines nuobaudas. Visi kiti veiksniai kiekvienoje vertinimo tvarkose yra išskirti pagal tarnybos specifiką.

Vertintojai visose analizuojamose vertinimo tvarkose yra tie patys – vertinamojo tiesioginis ir aukštesnysis vadas (viršininkas). Šiuo aspektu nagrinėjamose tvarkose esminių skirtumų nėra.

Visose analizuojamose vertinimo tvarkose yra vertinimo veiksnio aprašymas, tik PKT ir kariūnų vertinime, tai atspindi skirtingose įvertinimo reikšmėse (nuo 1 iki 4), o NPPKT vertinime jis paprasčiausiai konstatuoja faktą – karys pasiekė nurodytą standartą ar ne arba įvykdė 70 % užduočių ar ne (1 arba 2 taškai).

Lyginant galimybę sudaryti planą tarnybos gerinimui, galima pažymėti, kad jis įmanomas tik galiojančioje PKT karių vertinimo tvarkoje, kur nustatomi tobulintini dalykai ir konkretūs terminai jiems pagerinti. NPPKT ir kariūnų vertinimo atveju tokios atskiros grafos nėra, tai įmanoma nebent

vykdant aptarimą su vertinamuoju, žodžiu nurodant ką reikia pagerinti, tačiau tai nebus niekur užfiksuota.

Laisvos formos komentarai apie įvertinimus yra galimi tiek PKT, tiek kariūnų vertinime, vieninteliame NPPKT karių vertinime tai galima įvardyti žodžiu, kai vertinamasis supažindinamas su vertinimu, bet šis faktas nebus niekur fiksuojamas.

PKT kariai ir kariūnai savo vertinime turi galimybę nesutikti su įvertinimu, pateikti savo argumentus ir tada sprendimą dėl vertinimo priimtų aukštesnysis vadas. NPPKT karių tarnybos vertinime kariai yra supažindinami su faktiniu įvertinimu ir jeigu yra juo nepatenkinti gali jį skųsti LK Drausmės statuto numatyta tvarka.

Lyginant vertinimo principus, tai PKT karių ir kariūnų vertinime yra naudojami 5 tokie patys principai, kurie turi užtikrinti vertinimo skaidrumą, nešališkumą, kompleksiskumą, veiksmingumą bei lygiateisiškumą. NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarkos apraše vertinimo principai nėra išskirti.

Lyginant visų sistemų vertinimo periodiškumą, jis kinta atsižvelgiant į tarnybos specifiką. PKT kariai vertinami esant poreikiui – teikiant apdovanojimui, aukštesniam kariniam laipsniui, siunčiant į kursus, teikiant prašymą pratęsti tarnybos sutartį, kilus abejonių dėl tinkamumo eiti užimamas pareigas ir kt. Kariūnai vertinami pasibaigus kiekvieno semestro sesijai. NPPKT kariai vertinami kiekvieno mėnesio pabaigoje.

Papildomai nuo aukščiau aprašytų LK naudojamų vertinimo sistemų dar yra patvirtintos Bazinio kario kurso mokymo programa (LK vadas, 2016 b) bei minimalūs reikalavimai specialisto rengimui Sausumos pajėgose (LK SP vadas, 2016).

BKK programa yra skirta naujai pašauktiems NPPKT kariams arba PKT kariams specialistams bazinių teorinių žinių ir praktinių įgūdžių įgijimui. Įprastai BKK trunka 8 savaites ir yra vedamas Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos Mokomajame pulke Rukloje. Po jo kariai keliauja į savo paskirtus dalinius tęsti tarnybos. Pastaruoju metu (dėl NATO Priešakinio bataliono įsikūrimo Rukloje ir Mokomojo pulko personalo nepajėgumo parengti visų naujai ateinančių NPPKT karių) vis dažniau BKK yra vykdomas tuose pačiuose batalionuose, kur NPPKT kariai vėliau tęsia savo 9 mėn. tarnybą. Taigi, šis 8 savaičių pirminis NPPKT tarnybos laikotarpis turi ne tik savo programą, bet ir Kariuomenės vado patvirtintą laikotarpio įvertinimo lapą (LK vadas, 2016 b, p.118-119). Vertinimas jame yra gan paprastas – išrašytos konkrečios užduotys iš „taktikos“, „ginkluotės ir šaudybos“, „rikiuotės ir karinių ceremonijų“, „kario fizinio pasirengimo testo“, „karo topografijos“, „ryšių“ disciplinų ir jos vertinamos įskaityta arba neįskaityta. Po šio įvertinimo laisva forma pateikiama trumpa kario charakteristika ir įvertinimą patvirtina tiesioginis (skyriaus) bei aukštesnis (būrio) vada. Sėkmingai įvykdžiusiam visas nustatytas užduotis kariui įteikiamas BKK baigimo pažymėjimas.

Po BKK, LK SP tarnaujantys NPPKT kariai, atsižvelgiant į jų sugebėjimus, yra paskiriami į įvairias pareigas (kulkosvaidininko, granatsvaidininko, žvalgo, ryšininko, vairuotojo, 120 mm minosvaidžio minosvaidininko, taikliojo šaulio, 105 mm haubicos kario, šaulio) bei pradedamas vykdyti specialistų rengimas. Šiam rengimui taip pat yra nustatyti bei patvirtinti minimalių užduočių įvykdymo reikalavimai (LK SP vadas, 2016), nors atskiros vertinimo tvarkos nėra. Taigi, galima daryti išvadą, kad NPPKT kariai paskirti į konkrečias pareigas turi sugebėti vykdyti visas, tai pareigybei iškeltas užduotis, kurios nurodytos 2016 m. SP vado įsakyme (LK SP vadas, 2016).

Apibendrinant, galima teigti, jog karių tarnybos vertinimo sistema turi užtikrinti, kad kariai turintys didžiausią kompetenciją, demonstruojantys geriausius tarnybos rezultatus būtų geriausiai įvertinami, paskatinami paskiriant juos į daugiau atsakomybės reikalaujančias pareigas, jiems keliamas karinis laipsnis, galbūt skiriamas piniginis atlygis. Tai turėtų būti daroma per karių tiesioginius vadus (viršininkus), jų objektyvius, nešališkus vertinimus, remiantis vienodais vertinimo standartais visoje KAS. KAS galiojančios 3 pagrindinės vertinimo sistemos turi savų privalumų ir trūkumų aptartų šiame skyriuje, o joms visoms geriau funkcionuoti padėtų kompetentingi, gebantys tinkamai atlikti šias pareigas vertintojai.

2.3.3. Lietuvos ir JAV kariuomenių karių tarnybos vertinimo sistemų palyginimas

Atliekant palyginamąją Lietuvos ir JAV karių tarnybos vertinimo sistemų analizę buvo lyginama 12 sričių: *vertinimo forma, vertinimo skalė, vertinimo struktūra, asmeninių savybių vertinimas, tarnybos vertinimo veiksniai/ kriterijai, vertintojai, išsamus vertinimo veiksmų aprašymas, plano tarnybos gerinimui sudarymas, galimybė teikti laisvos formos komentarus, vertinamojo galimybė nesutikti su vertinimo išvada, vertinimo principai bei periodiškumas*. Visas vertinimo sistemų palyginimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. LK ir JAV karių tarnybos vertinimo sistemų palyginimas (sudaryta autoriaus)

Palyginamosios analizės sritys	LK NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema	JAV Bazinį karinį rengimą, aukštesnio lygmens individualų rengimą ar pradinį rengimą padalinio sudėtyje baigusio kario vertinimo forma	JAV alternatyvi vertinimo sistema pavadinta „Visapusiškas kario vertinimas“
Vertinimo forma	Visi NPPKT kariai	Bazinį karinį rengimą, aukštesnio lygmens individualų rengimą ar pradinį rengimą padalinio sudėtyje baigę kariai	Visi kariai iki OR – 3 (iki vyr. eil. laipsnio)
Vertinimo skalė	1-2	1-4	1-7
Struktūra	1. Vertinamojo duomenys. 2. Vertinamojo tarnybos vertinimas. 3. Supažindinimas su vertinimu. 4. Bendras tarnybos laikotarpio įvertinimas.	1. Administracinė informacija. 2. Asmeninė informacija. 3. Vadų pastebėjimai. 4. Bendras vertinimas.	1. Administraciniai duomenys. 2. Tarnybos vertinimas. 3. Tolimesnių veiksmų planas.
Asmeninių savybių vertinimas	Nėra.	Nėra.	Nėra.
Tarnybos vertinimo veiksniai/kriterijai	1. Elgesys. 2. Tarnybos pareigų atlikimas. 3. Kovinio rengimo rezultatai. 4. Kovinio šaudymo rezultatai. 5. Skatinimai ir apdovanojimai. 6. Drausminės nuobaudos. 7. Bendrasis vertinimas.	1. Šaudyba. 2. Fizinis pasirėngimas. 3. Pirmos pagalbos teikimas. 4. Lyderystės įgūdžiai. 5. Vadovavimasis 7 kariuomenės vertybėmis. 6. Kario elgesys. 7. Drausmė. 8. Karinės specialybės išmanymas	1. Moralinė sritis (tikslas, siekimas, motyvacija, sąveika, užduočių vykdymas, charakteris ir sąveiką). 2. Kognityvinė sritis (žinios, sprendimų priėmimas, žinių pritaikymas praktikoje). 3. Fizinė sritis (fizinis pasirėngimas, atletiškas, kario sveikata).
Vertintojas	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas).
Planas tarnybos gerinimui	Nėra.	Galima pateikti komentaruose	Yra.
Laisvos formos komentarai	Nėra.	Yra	Yra.
Galimybė nesutikti su vertinimu	Nėra.	Yra	Nėra.
Išsamus vertinimo veiksmų aprašymas	Yra.	Nėra.	Yra.
Vertinimo principai	Nėra.	Nėra.	Nėra.
Periodiškumas	1 kartą per mėn.	Kurso pabaigoje	Pagal vadų poreikį

Lyginant vertinimo formą galima pažymėti, kad visos jos naudojamos eilinių karių vertinimui, jomis nevertinami vadai ar aukštesnį laipsnį turintys kariai. Vertinimo sistemos vienodos visiems,

nepaisant jų paskyrimų į pareigas ryšių, logistikos, pėstininkų, inžinerijos ar artilerijos padaliniuose, kadangi dažniausiai didžiąją dalį vertinimo sudaro baziniai kario įgūdžiai.

Vertinimo skalės visose analizuojamose sistemose skiriasi. NPPKT vertinime (kaip analizuota anksčiau) vertinimas gali būti nuo 1 iki 2 balų, o įvertinus visus kriterijus jų suma sudaro bendrą vertinimo rezultatą („PATENKINAMAI“, „GERAI“ arba „LABAI GERAI“), pagal kurį apskaičiuojamas kario piniginės išmokos dydis tą mėnesį. JAV kariuomenėje naudojamoje vertinimo sistemoje vertinimo skalė svyruoja nuo 1 iki 4, kur 1 – „reikia daug tobulėti“, 2 – „reikia šiek tiek tobulėti“, 3 – „patenkinamas“, 4 – „puikus vertinimas“. Jeigu kario nebuvo galimybės vertinti pagal vieną ar kitą kriterijų, yra galimybė pasirinkti „nevertinama“. JAV alternatyvioje vertinimo sistemoje pavadintoje „Visapusišku kario vertinimu“, vertinimo skalė visiems kriterijams yra parinkta nuo 1 iki 7 balų, kur 1 – nepriimtinas kariuomenėje elgesys, visada vykstantis, o 7 – visada labai gerai besielgiantis karys, pavyzdys kitiems. Taigi, galima išskirti, kad tik LK NPPKT vertinime nėra neigiamo įvertinimo, JAV sistemose jis egzistuoja.

Lyginant vertinimo anketos struktūrą, galima atkreipti dėmesį, kad nepaisant to kokie vertinimo kriterijai yra pasirinkti skirtingose vertinimo tvarkose, tačiau iš principo jos sudarytos iš 3 dalių – asmeninių duomenų (informacijos), pačio vertinimo dalies ir supažindinimo su vertinimu.

Asmeninės savybės nėra išskirtos nei vienoje iš 3 vertinimo sistemų, tačiau JAV sistemose, dalis jų yra integruota į kitų tarnybos veiksmų vertinimą.

Lyginant tarnybos vertinimo veiksmus bei laisvos formos komentarus, galima išskirti, kad LK NPPKT sistemoje visi veiksniai griežtai vertinami 1 ar 2 balais, be jokių paaiškinimų. JAV sistemose yra sudaryta galimybė ar prie atskirų veiksmų, ar bendrai vertinimo eigoje pateikti komentarus, kodėl skirtas vienas ar kitas įvertinimas. JAV patvirtoje vertinimo sistemoje, veiksniai labiausiai atspindi tai ko kariai yra mokomi bazinio kurso metu, o alternatyvioje sistemoje yra integruotos ir asmeninės savybės.

Vertintojai patvirtintose LK ir JAV vertinimo sistemose yra tie patys – vertinamojo tiesioginis ir aukštesnysis vadas (viršininkas). JAV alternatyvioje vertinimo sistemoje vertina tik tiesioginis vadas, kadangi pats vertinimas daugiau skirtas gerinti vertinamojo tarnybos veiksmus, o ne formaliam tarnybos įvertinimui.

NPPKT karių tarnybos vertinimo sistemoje ir alternatyvioje JAV karių vertinimo sistemoje yra pateikiami detalūs aprašymai už ką skiriamas vienas ar kitas vertinimo balas. JAV galiojančioje karių vertinimo sistemoje tai nėra pateikta, bet greičiausiai dėl to, kad veiksniai pakankamai paprasti, o dalies jų įvykdymo kriterijai aprašyti standartuose.

Lyginant galimybę sudaryti planą tarnybos gerinimui, galima pažymėti, kad jis nėra numatytas tik NPPKT vertinime. JAV galiojančiose tvarkose planas tarnybos gerinimui gali būti pateikiamas arba tiesiogiai, arba įtraukdami į vertintojo komentarus.

Vertinant galimybę nesutikti su vertinimo išvada, galima pažymėti, kad ji galima tik JAV galiojančioje karių vertinimo sistemoje. Kitose sistemose tokia galimybė nėra išskirta, kariai supažindinami su vertinimo faktu, o jų nesutikimas galimas nebent vadovaujantis kitais reglamentuojančiais dokumentais.

Lyginant visų sistemų vertinimo periodiškumą, jis kinta atsižvelgiant į tarnybos specifiką. LK NPPKT kariai vertinami 1 kartą per mėnesį, JAV galiojančioje karių vertinimo sistemoje baigus kursų, o alternatyvioje sistemoje – pagal vadų poreikį. Vertinimo principai nėra išskiriami nei vienoje iš nagrinėjamų vertinimo sistemų.

Apibendrinant, galima teigti, kad LK galiojanti NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema atsilieka nuo analogiškų sistemų taikomų JAV kariuomenėje. Pagrindinė to priežastis, gali būti tai, kad LK vertinimo sistemos pagrindinis tikslas – apskaičiuoti piniginės išmokos dydį, o ne gerinti kario tarnybos rezultatus, teikti pastabas dėl netinkamo elgesio ar pagirti dėl labai gerai vykdomos tarnybos, plačioje vertinimo skalėje objektyviai įvertinti rezultatus ir siekti sukurti pridėtinę vertę ne vien pačiam kariui, tačiau ir jo vadams, organizacijai. Šie pagrindiniai skirtumai išaiškėja tarpusavyje lyginant minėtas sistemas.

3. Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimas

Šioje darbo dalyje pateikiamas LK SP NPPKT karių tarnybos vertinimo tyrimas, apibrėžiama tyrimo metodologija bei metodai, taikomi siekiant patikrinti teorinį modelį ir nuostatas bei iškeltą hipotezę. Galiausiai atliekama kokybinių tyrimų rezultatų analizė, o gauti rezultatai aprašomi.

3.1. Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo metodologija

Tyrimas – aiškiai struktūrizuotas procesas, kuriuo sistemiškai siekiama rasti atsakymą į iškeltą problemą, pagrįsti arba paneigti hipotezę (Walliman, 2005 p. 8). Remiantis Bitinu ir kt. (2008 a), mokslinis tyrimas – sistemingas ir kryptingas tikrovės objektų nagrinėjimas, taikant mokslinio pažinimo priemones ir metodus. Norint tinkamai atlikti pagrįstą mokslinį tyrimą yra būtina nustatyti tyrimo eigą, kuri remtųsi kelių tyrimo metodų sistema, taisyklėmis bei standartais, moksliskai pripažintais teoriniais teiginiais. Tyrimo eigos sudarymą nulemia tyrėjo mokslinių tyrimų patirtis bei turimi įgūdžiai, tyrimo problema ir objektas, o konkretaus tyrimo metodo parinkimas priklauso nuo tyrėjo suvokimo, duomenų rinkimo galimybių, jų apdorojimo, interpretacijos bei pateikimo.

Svarbiausia mokslinio tyrimo planavimo dalis yra tinkamo tyrimo metodo parinkimas, kuris yra viso tyrimo garantas. Kaip teigia Tidikis (2003, p. 167) „metodas – priedermių, rekomendacijų, perspėjimų, pavyzdžių ir kitų nuostatų sistema, nurodanti, kaip sąmoningai naudoti vienus ar kitus veikimo būdus“. Tai paantrina K. Kardelis (2002, p. 15), teigdamas, jog tyrimo metodas – tai tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Atkreiptinas dėmesys į Creswell (2014) išskiriamas tris tyrimo metodų grupes: kokybiniai, kiekybiniai, kombinuotieji metodai. Tinkamo tyrimo metodo parinkimui įtakos turi hipotezės struktūra – ar ji aiški ir uždara, ar neapibrėžta ir atvira. Pavyzdžiui, aiškioms ir uždaroms hipotezėms pagrįsti dažniausiai naudojami kiekybiniai tyrimo metodai, atviroms ir neapibrėžtoms – kokybiniai. Norint gauti gilesnes įžvalgas ir kompleksinį požiūrį į keliamą hipotezę, galima naudoti kombinuotuosius metodus, kurie sujungia kiekybinių ir kokybinių metodų savybes į vientisą struktūrą. Taigi siekiant pasirinkti labiausiai tinkančią tyrimo metodų grupę bei konkretų tyrimo metodą reikia aiškiai suformuluoti hipotezę ir atsižvelgti į jos prigimtį.

Tidikis (2003, p. 167 – 168) teigia, kad pagrindžiant tyrimo metodą, kaip procedūrą bei kelią į tikslą, būtina jo metodologinė argumentacija, kuri yra pagrindas iškeltam teiginiui, tezei ar hipotezei

ir tai yra atskiro tvirtinimo ar visos koncepcijos pagrindimas neabejotinu metodo patikimumu, vertingumu ir objektyvumu. Todėl ypatingas dėmesys visada yra skiriamas tiksliam metodo panaudojimo aprašymui. Taip pat nemažiau svarbu, tyrėjas suvoktų savo įsitikinimus, maksimaliai nuo jų atsiribotų, o atliekamas tyrimas būtų grįstas logika, kritiniu mąstymu. Idealiu atveju tai sukuria prielaidą suvokti neiškraipytą ir realų situacijos paveikslą (Johnson, 2010, p. 4 – 12).

Metodologija. Tyrimo metu taikyti metodai:

1. Pusiaus struktūruotas interviu. Remiantis Bitinu ir kt. (2008 b) iš dalies struktūruotas interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Tyrėjas iš anksto numato temas ir klausimus, kuriuos aptars interviu metu, bet pasilieka laisvę užduoti papildomų klausimų, laisvai juos keičia vietomis. Pagrindinis privalumas: interviu gaunamas išsamesnių, susistemintų duomenų, o pats interviu vyksta pokalbio forma. Šis metodas buvo pasirinktas dėl to, kad iš ekspertų reikėjo gauti jų nuomonę apie dabar galiojančią vertinimo tvarką bei siūlomų pakeitimų reikalingumą.

2. Grupinės diskusijos (angl. *focus group*) metodas. Grupinės diskusijos metodas priskiriamas prie grupinių interviu metodų, kurie taikomi, siekiant gauti kokybinių duomenų, atliekant kokybinius tyrimus (Bitinas, kt., 2008 b, p. 20 – 30). B. ir R. Ehigie šis metodas aiškinamas, kaip „giluminio interviu tipas, apimantis sąveiką mažoje (6 – 12) žmonių grupelėje, kuriems būdingos tos pačios charakteristikos ir kurie atsako į kitų grupės narių keliamus klausimus bei užduoda savus (Bitinas ir kt., 2008 b, p. 20 – 21). Bitinas ir kt., (2008, p. 21) teigia, kad grupinę diskusiją galima taikyti:

1. Kaip atskirą duomenų rinkimo metodą (siekiant nustatyti problemą ir projektuoti jos sprendimą).

2. Kaip papildomą metodą, taikomą prieš apklausą, siekiant nustatyti apklausos sandarą, suformuluoti klausimus ir galimus atsakymų variantus, po apklausos įvertinti gautus rezultatus.

3. Kaip lygiavertį tarp tyrime taikomų duomenų rinkimo metodų.

Optimali grupinės diskusijos trukmė – 1,5 – 2 val. Grupinės diskusijos metodas tinka, kai tikslas yra suprasti požiūrių, nuomonių skirtumus, atskleisti darančius įtaką veiksnius, išgirsti įvairias nuomones, idėjas, surinkti informaciją kokybiniam tyrimui vykdyti, padėti suprasti jau turimus kokybinius duomenis ir pan. Naudojant šį metodą surinktiems duomenims netaikomi kiekybiniai parametrai: nekeliami reprezentatyvumo reikalavimai, nevertinama statistinė paklaida. Čia svarbiausia turinio gilumas, išsamumas ir interpretacija, o ne statistinė analizė (Sumanus valdymas, 2017). Grupinės diskusijos metodas šiame tyrime buvo pasirinktas, nes per sąlyginai trumpą laiką gaunama daug informacijos. Jis panaudotas kaip papildomas metodas, po ekspertų interviu, siekiant įvertinti rekomenduojamo NPPKT karių tarnybos vertinimo modelio praktinį pritaikomumą.

3. Ekspertų vertinimas. Tildikis (2003, p. 514) teigia, kad ekspertų vertinimo metodas yra plačiai taikomas sociologiniuose tyrimuose gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims.

Norint panaudoti šį metodą, reikia suformuoti grupę kvalifikuotų ekspertų, kurie gali suteikti būtiną informaciją apie vertinamą objektą. Tokia grupė paprastai sudaroma iš 5 – 7 (gali būti ir daugiau) žmonių. Grupė ekspertų turi užtikrinti gautos informacijos išsamumą ir patikimumą, galimybę ją patikrinti, o dar geriau – statistiškai pagrįsti. Priklausomai nuo reikalavimų, keliamų gaunamai informacijai, ekspertų vertinimas gali būti įvairios formos – nuo profesionalių interviu arba nuo apklausos klausimynu iki atviros grupinės šių asmenų diskusijos tyrimo problemą nagrinėjamais klausimais. Tyrime, siekiant gauti ekspertų nuomonę apie dabar galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką bei jos tobulinimo galimybes, buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu.

Tokie duomenų rinkimo metodai buvo pasirinktas dėl kelių svarbių priežasčių:

1. Pusiau struktūruotame interviu buvo iš anksto numatyta pokalbio tema ir klausimai, kuriuos interviu metu buvo galima keisti vietomis, užduoti papildomu klausimų, siekiant gauti kuo išsamesnę bei argumentuotą eksperto nuomonę.
2. Grupinės diskusijos metu buvo siekiama išgirsti įvairias nuomones, idėjas, suprasti kas yra svarbu vertinimo sistemos vartotojui, gauti išsamų alternatyvaus modelio vertinimą.
3. Kadangi interviu ir diskusijos metu buvo užtikrinamas anonimiškumas, todėl tikėtina, kad respondentai daug atviriau ir sąžiningiau atsakė į jiems pateiktus klausimus.
4. Grupinės diskusijos galima per sąlyginai trumpą laiką gauti daug informacijos.

Ekspertų atranka ir imtis. Tyrimo kokybei didžiausią poveikį daro atrinktų ekspertų kompetencija, todėl labai svarbu suformuoti profesionalių ekspertų grupę (Tidikis, 2003, p. 435, Ginevičius, 2006 ir kt.). Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė, kuriai suformuoti pritaikoma ekspertų patirtis, žinios, kartais net intuicija, vadinama ekspertiniu vertinimu. Tai yra procedūra, leidžianti suderinti atskirų ekspertų nuomones ir priimti bendrą sprendimą (Sėrikovienė, 2013).

LK Sausumos pajėgose, „Žemaitijos“ ir „Geležinio Vilko“ pėstininkų brigadose, yra šeši pėstininkų batalionai, Juozo Vitkaus inžinerijos batalionas bei Generolo Romualdo Giedraičio Artilerijos batalionas, kuriuose tarnauja NPPKT kariai. Pėstininkų batalionai yra labai panašios struktūros – 3 arba 4 pėstininkų kuopos, Štabo kuopa, Sunkiosios ginkluotės kuopa, Tiesioginės paramos kuopa bei bataliono štabas. Juozo Vitkaus inžinerijos batalioną sudaro 2 inžinerijos kuopos, Bendrosios inžinerijos, Sprogmenų neutralizavimo Štabo ir aprūpinimo kuopos bei štabas. Generolo Romualdo Giedraičio Artilerijos batalioną sudaro 3 Ugnies baterijos, Štabo baterija ir štabas. Kiekvieno iš išvardintų batalionų štabo struktūroje yra veikiantis personalo skyrius. Bitino ir kt. autorių (2008 a) nuomone, nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui. Taigi iš 8 esamų batalionų atrinkti 8 ekspertai – personalo skyrių viršininkai, kurie atitiko nustatytus kriterijus.

Ekspertai – kariai, kurie yra sukaupę kompetenciją tiriamo objekto atžvilgiu bei dėl savo užimamų tarnybinių pareigų, profesinės patirties turi išsamią informaciją apie tiriamą objektą – NPPKT karių tarnybos vertinimą. Ekspertų atrankos kriterijai:

1. Tarnybos stažas ne mažiau 8 metų (įskaitant mokslo metus karo mokykloje).
2. Bakalauro akademinis kvalifikacinis laipsnis įgytas karo mokykloje.
3. Tarnybos stažas personalo administravimo srityje – ne mažiau 2 metų.
4. Šiuo metu tarnauja personalo (S1) skyriaus viršininko pareigose.

Interviu planas el. paštu buvo išsiųstas visiems 8 atrinktiems ekspertams. Atsižvelgiant į tarnybos vietą su dalimi iš ekspertų interviu įvyko susitikus, su kitais – telefonu.

Tyrimo organizavimo etapai.

1) 2017 m. sausio – kovo mėnesiais, remiantis darbe analizuotomis teorinėmis temos pagrindimo nuostatomis, buvo sudarytas pusiau struktūruoto interviu planas.

2) 2017 m. balandžio mėnesį buvo atliktas pusiau struktūruotas interviu, grupinės diskusijos su ekspertais bei apdorojami gauti tyrimo duomenys.

3) 2017 m. balandžio – gegužės mėnesiais buvo rengiamas ir tobulinamas magistrinio darbo tekstas, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo etika. Kaip teigia Novelskaitė (2012), prieš pradėdant mokslinius tyrimus, kuriuose dalyvauja žmonės, reikia apsibrėžti esminius tyrimo etikos principus, nes šiuose tyrimuose glūdi tam tikri rizikos komponentai. Tyrime autorius laikėsi šių etikos principų:

1. **Savanoriškumo.** Ekspertai galėjo lengvai pasirinkti, dalyvauti tyrime ar ne, taip pat turėjo galimybę bet kuriame tyrimo etape pasitraukti iš jo.

2. **Konfidencialumo.** Užtikrintas karių, dalyvavusių tyrime, asmens duomenų saugumas bei anonimiškumas. Tyrimo metu gauti duomenys buvo taip susisteminti, kad nebūtų įmanoma atsekti respondentų.

3. **Mokslinio objektyvumo.** Tyrimo autorius tiksliai aprašė naudotus tyrimo metodus, jais vadovavosi, tiksliai rinko tyrimo duomenis ir juos analizavo, neiškraipė bei nenuslėpė gautų rezultatų.

4. **Geranoriškumo.** Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, uždaviniais, tyrimo pobūdžiu bei galima praktine jo nauda LK.

Tyrimo imtis ir tiriamieji. Tyrimui atlikti pasirinkti visų LK SP batalionų štabo Personalo skyrių viršininkai kaip didžiausią kompetenciją batalionuose turintys ekspertai. Vėliau vykdant grupinę diskusiją atsitiktine tvarka pasirinkti vieno iš LK SP batalionų skyrių vadai, kurie tiesiogiai vadovauja šauktiniams kariams. Vykdamas individualų pusiau struktūruotą interviu taip pat atsitiktine tvarka pasirinktas vieno iš batalionų, kuriame tarnauja NPPKT kariai vyriausiasis puskarininkis.

Tyrimo procedūra ir gautų duomenų apdorojimas. Empiriniame NPPKT karių tarnybos vertinimo tyrimui buvo pasirinkti ekspertinio vertinimo, grupinės diskusijos bei pusiau struktūruoto

interview metodai. Gauti rezultatai buvo apdorojami, atliekama gautų duomenų analizė, naudojant kokybinę turinio (angl. *content*) analizę. Kokybinės turinio analizės pagrindą sudaro ne tyrėjo nusakytų požymių kokybinių įvečių (dažniausiai – nominaline skale) ir jų sutapimo dažnių aptarimas (neretai gana formalus, neįprasmingas teoriškai), o teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas ir kt., 2008, p. 135).

3.2 Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo eiga

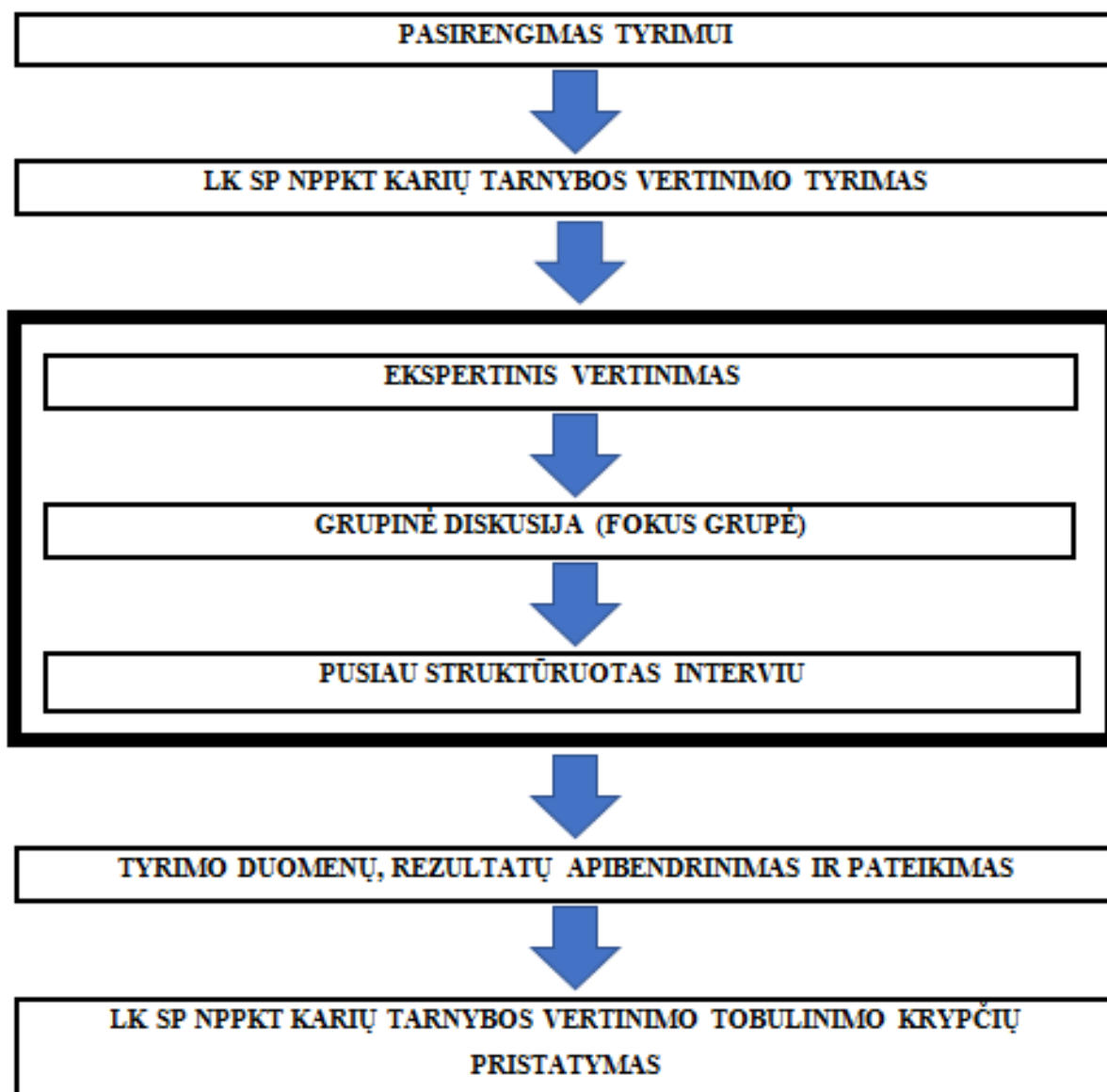
Tyrimo objektas – LK NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti NPPKT karių tarnybos vertinimo sistemą ir ekspertų teikiamus pasiūlymus dėl NPPKT vertinimo tvarkos tobulinimo tam, kad parengti pagerintą vertinimo modelį.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo suformuluoti tokie uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę parengti pusiau struktūruoto interviu su ekspertais planą.
2. Išanalizuoti surinktą informaciją apie dabartinės NPPKT karių vertinimo tvarkos tobulinimo reikalingumą bei siūlomų pirminių vertinimo kriterijų svarbą.
3. Sudaryti rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo modelį.
4. Parengti ir atlikti 2 – 3 grupines diskusijas su PKT kariais, kurie šiuo metu vykdo NPPKT karių tarnybos vertinimą.
5. Parengti ir atlikti interviu su vieno iš LK SP batalionų vyriausiuoju puskarininkiu.
6. Apibendrinti ir pateikti gautus rezultatus, suformuluoti siūlymus.

Tyrimo hipotezė – nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo sistema nėra tinkama kario tarnybos įvertinimui ir gerinimui.



3 pav. LK NPPKT karių tarnybos vertinimo tyrimo algoritmas (sudaryta autoriaus)

LK SP NPPKT karių tarnybos vertinimo sistemos tyrimas atliktas šešiais etapais (žr. 3 pav.):

1. Pasirengimas tyrimui. Jo metu buvo nustatyti tyrimo tikslai, pasirinkti tyrimo metodai, parengtas pusiau struktūruoto interviu planas. Atlikus mokslinės literatūros ir dokumentų analizę tyrimui buvo parengtas ir pateiktas struktūruoto interviu planas (žr. 1 priedą), kuris buvo skirtas ekspertams – LK SP batalionų štabų Personalo skyrių viršininkams. Plane buvo suformuoti 3 teiginių blokai iš 21 klausimas:

1.1. Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką. Užduoti klausimai apie galiojančios NPPKT karių tarnybos vertinimo sistemos veiksmingumą, gerinimo perspektyvas.

1.2. Pirminių kriterijų analizė profesinės, asmeninės kompetencijų ir tarnybos rezultatų grupėse. Ekspertų buvo prašoma atrinkti reikšmingiausius veiksnius profesinės, asmeninės kompetencijų ir tarnybos rezultatų grupėse.

1.3. Demografinės charakteristikos. Užduoti klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, karinį laipsnį, amžių, tarnybos stažą KAS bendrai bei tarnybos stažą personalo srityje konkrečiai.

2. Ekspertinis vertinimas. Sudarius pusiau struktūruoto interviu planą apklausti LK SP ekspertai – batalionų personalo skyrių viršininkai, kurie geriausiai išmano personalo vadybos klausimus. Gauti duomenys apdoroti, parengtas rekomenduojamas LK SP NPPKT karių tarnybos vertinimo modelis.

3. Grupinė diskusija (focus grupė). Naudojant grupinės diskusijos metodą alternatyvus LK SP NPPKT karių tarnybos vertinimo modelis buvo pristatytas vieno iš LK SP batalionų skyrių vadams. Tai buvo daroma dėl to, kad patvirtinus ir naudojant šį modelį praktiškai, būtent skyrių vadai taptų modelio vartotojais – vertintojais. Diskusijos metu gauta nuomonė apie praktines siūlomo vertinimo modelio panaudojimo galimybes, ji apdorota ir susisteminta

4. Pusiau struktūruotas interviu. Gavus vertintojų nuomonę, buvo norima sužinoti kaip rekomenduojamą modelį vertintų vertinamieji. Kadangi, dėl karinių vienetų užimtumo, pratybų ir kitų karinio rengimo užsiėmimų nebuvo galimybės fiziškai apklausti NPPKT karių, buvo pasirinkta apklausti vieno iš batalionų (kuriame tarnauja NPPKT kariai) vyriausiąjį puskarininkį. Vyriausiasis bataliono puskarininkis buvo pasirinktas dėl to, kad jis yra visų karių atstovas batalione, nuolat bendrauja su kariais, žino jų problemas, tarnybos lūkesčius.

5. Tyrimo duomenų, rezultatų apibendrinimas ir pateikimas. Pabaigus tyrimą apibendrinti ir pateikti gauti tyrimų duomenys, esminiai rezultatai.

6. LK SP NPPKT karių tarnybos vertinimo tobulinimo krypčių pristatymas. Pristatyti siūlymai, kaip pagerinti esamą NPPKT karių tarnybos vertinimą.

3.3. Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo tyrimo rezultatai

1. Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką. Ekspertams užduoti klausimai apie galiojančią vertinimo tvarką, kaip jie ją vertina, ką mano, kad reikėtų joje tobulinti. Ekspertai užkoduoti (1E, 2E, 3E, 4E, 5E, 6E, 7E, 8E).

Ekspertų buvo prašoma išreikšti savo nuomonę, kam yra naudinga NPPKT vertinimo tvarka. Didžioji dalis ekspertų (6 iš 8) manė, kad vertinimo tvarka naudinga šauktiniui kariui, nes nuo įvertinimo rezultatų priklauso kokio dydžio piniginę išmoką jis gaus. Tačiau (2 iš 8) ekspertų manė, kad nauda yra ir vadui, nes vertinimo metu gali apžvelgti kario mėnesio rezultatus. Nei vienas ekspertas neišskyrė, kad tvarka būtų naudinga organizacijai (kariuomenei, daliniui). Taigi, ekspertų

nuomone, dabartinė vertinimo tvarka yra priimtina NPPKT kariams, tačiau teikia mažai naudingos jų vadams ar daliniui, kaip organizacijai, apskritai. Ekspertų atsakymai pateikti trečioje lentelėje.

3 lentelė. Ekspertų nuomonė apie vertinimo tvarkos naudą

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Jūsų nuomone, kam naudinga dabar galiojant NPPKT vertinimo tvarka? Vertintojui, vertinamajam, organizacijai?	1E: nauda yra tik šauktiniui kariui, nes jis pagal įvertinimą gauna piniginę kaupiamąją išmoką. 2E: didžiausią naudą gauna šauktinis karys. 3E: vienareikšmiškai nauda šauktiniui kariui, vadams ar organizacijai aš matau mažą naudą. 4E: vadui ir šauktiniui kariui, nes apžvelgiami mėnesio tarnybos rezultatai. 5E: didžiausia nauda šauktiniui kariui dėl piniginės išmokos dydžio, vadui nauda, kad kario tarnyba įvertinama, aptariamai jo rezultatai. 6E: nauda NPPKT kariui finansinė, kitokios aš nelabai įžvelgiu. 7E: tikriausiai šauktiniui kariui, vadams ar daliniui aš nematau naudos. 8E: šauktiniui kariui nauda visų pirma finansinė, o antra, kad įvertinama jo tarnyba, pasiekti rezultatai, vadas gali pasakyti, ką jam patobulinti reiktų.

Ekspertų buvo prašoma išreikšti savo nuomonę, dėl vertinimo skalės tinkamumo. Didžioji dalis ekspertų (6 iš 8) atsakė, kad vertinimo skalė turėtų būti platesnė, konkrečiai buvo įvardinta „bent nuo 1 iki 4 ar 5“, buvo pasiūlymas „su PKT vienoda būti“. 2 iš 8 manė, kad NPPKT tarnybos vertinimui yra priimtina skalė nuo 1 iki 2. Taigi, didžiosios dalies ekspertų nuomone, dabartinė vertinimo skalė nesuteikia vertintojui galimybės tinkamai įvertinti NPPKT karius, ją reiktų daryti platesnę, bent iki 4 ar 5 balų. Ekspertų atsakymai pateikti ketvirtoje lentelėje.

4 lentelė. Ekspertų nuomonė apie vertinimo skalę

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Jūsų nuomone, ar vertinimo skalė nuo 1 iki 2 yra tinkama NPPKT kario tarnybos įvertinimui? Kodėl taip manote?	1E: kadangi vertinami paprasti dalykai, tai manau tinka ir nuo 1 iki 2. 2E: netinkama, galėtų būti platesnis pasirinkimas. 3E: būtų reikalingas platesnis pasirinkimas, pavyzdžiui bent nuo 1 iki 4 ar 5. 4E: sakyčiau platesnė turėtų būti, bent nuo 1 iki kokių 5. 5E: aš būčiau už platesnę skalę labiau, nes didesnis pasirinkimas turėtų būti kai vertinimas skiriamas. 6E: mano nuomone galėtų su PKT vienoda būti, jos užtenka PKT vertinti, tai pakaktų ir NPPKT. 7E: manau tinkama, kadangi užtenka įvertinti 1 neįvykdyta, 2 įvykdyta. 8E: netinkama, per siaura ji.

Ekspertų buvo prašoma įvardinti, koku tikslu vykdomas NPPKT karių tarnybos vertinimas ir koks jis turėtų būti. 5 iš 8 manė, kad vertinimas skirtas nustatyti piniginės išmokos dydžiui, 1 – vertinimas skirtas nustatyti gerus ir silpnus karius, 2 – tikslas nėra aiškus, tai tik formalumas. Daugumos ekspertų nuomone tikslas turėtų būti geriausių karių nustatymas. Ekspertų atsakymai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Vertinimo tikslas

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Koks, Jūsų nuomone, yra dabartinio NPPKT kario tarnybos vertinimo tikslas? Koks jis turėtų būti?	1E: vertinimas skirtas nustatyti gerus ir silpnus karius, toks ir turėtų būti jo tikslas. 2E: išmokos dydžio apskaičiavimui skirta dabartinė tvarka, o turėtų manau įvertinti rezultatus pasiektus visų pirma. 3E: dabar skirta pinigams suskaičiuoti, turėtų ne vien tai, bet ir tarnybos rezultatus skatinti labiau gerinti. 4E: esamas tikslas yra pinigų kiekis. O turėtų būti kaip ir PKT karių, kad sužinoti kurie geriausi, kas geriau, kas prasčiau sekasi. 5E: gal daugiau formalumas dabartinė vertinimo tvarka. Aš manau vertinimas turėtų atrinkti geriausius karius. 6E: dabartinis tikslas nustatyti šauktinio išmokos dydį, o turėtų vertinti jo tarnybą labiau, ne vien būti orientuotas į pinigus. 7E: apskaičiuoti išmokos dydį šauktiniui kariui. Turėtų padėti gerinti jam tarnybą. 8E: nelabai aiškus dabartinis tikslas, daugiau gal formalumas. Turėtų būti geriausių karių nustatymas.

Ekspertų buvo prašoma laisva forma pateikti savo siūlymus ką reiktų tobulinti NPPKT vertinimo tvarkoje. Pagrindiniai siūlymai buvo susiję su visos struktūros keitimu, vertinimo skalės išplėtimu, vertinimo kriterijų aprašymu, laisvos formos komentarų įtraukimo, vertinimo periodiškumu. Ekspertų atsakymai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Ekspertų siūlymai NPPKT karių tarnybos vertinimo sistemos tobulinimui

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie galiojančią NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ką siūlytumėte keisti dabar galiojančioje NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarkoje?	1E: papildyti punktu (Rekomenduojama priimti į PKT). 2E: kriterijai(sudarius sistemą): individualus įgūdžiai, taikomasis fizinis rengimas, KFPT rezultatai. Drausmė vertinama tarnybos gale ir tai įtakotu tik galutinę, tą didžiąją išmoką, pvz jei karys buvo nedrausmingas ši išmoka galėtų būti mažinama 60 procentų. Dabartinė vertinimo sistema neskaitina NPPKT karių būti drausmingesniais, daro per mažą įtaką jų mokėjimams. NPPKT vertinti ne kas mėnesį, o po etapų – bazinis kursas, specialisto rengimas, skyriaus rengimas, būrio rengimas. 3E: vertinimo skalė (diapazonas/ribos) turi būti platesnė, be to turi neigiamas vertinimas, kitu atveju viskas formalizuojasi tik dėl piniginių mokėjimų. 4E: reikalingas išsamesnis vertinimas. 5E: vertinimo tvarką sulygtinti su PKT veiklos vertinimo tvarka. Išleisti kiekvieno žymėjimo išaiškinimą. 6E: reiktų keisti visą tvarką, nes pagal esamą NPPKT karių vertinimai gali būti tik labai gerai, arba gerai, patenkinamai karį galima įvertinti tik kariui turint drausminę nuobaudą arba neišlaikęs daugiau kaip 70 % individualių užduočių. Sistemą keisti reiktų skiriant daugiau dėmesio karių drausmei bei elgesiui. 7E: vertinimo skalė, išplėsti bent iki 4-5 balų, aprašyti kiekvieną vertinimo kriterijų ir kaip jį įvertinti skalėje. 8E: daugiau laisvos formos sk. v. komentarų apie karį, nurodyti ką reikia gerinti kario tarnyboje. Įtraukti kario asmenines savybes.

2. Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.

Ekspertams užduoti klausimai susiję su rekomenduojamais pakeitimais.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar reikalinga į NPPKT vertinimo tvarką įtraukti LK vado patvirtintas vertybes. 6 iš 8 ekspertų pritarė vertybių įtraukimui, 1 manė, kad tai nereikalinga, o 1 – neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Ekspertų atsakymai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Vertybių įtraukimas į vertinimą

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Jūsų nuomone, ar vykdant NPPKT karių vertinimą į jį reikia įtraukti Lietuvos kariuomenės vado 2016 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. 1627 patvirtintas vertybes (patriotizmas, ištikimybė, drąsa, pasiaukojimas, sąžiningumas, principingumas, pagarba, garbė)?	1E: manau būtų svarbu įtraukti. 2E: nemanau, kad šauktinis karys vadovausis visomis vertybėmis ir tai jam bus svarbu, todėl nemanau, kad reikia jas įtraukti. 3E: žinoma reiktų, tų pačių vertybių visi kariai turėtų laikytis nepriklausomai NPPKT ar PKT. 4E: reikia įtraukti, tai svarbu. 5E: mano nuomone būtų reikalinga įtraukti vertybes. 6E: tikrai reikia įtraukti. 7E: vertybių vertinimas manau būtų reikalingas ir naudingas šauktinių tarnybos vertinime. 8E: nežinau ar šauktiniui tikrai yra svarbios vertybės, neturiu nuomonės šiuo klausimu.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar NPPKT kario tarnybos vertinimas būtų objektyvesnis, jeigu po įvertinimo, būtų pateikiami laisvos formos komentarai, argumentuojant, kodėl skirtas vienas ar kitas įvertinimas. 7 iš 8 ekspertų pritarė komentarų įtraukimui, 1 – abejojo reikalingumu. Taigi, galime teigti, kad laisvos formos komentarai būtų reikalingi argumentuojant įvertinimą ir padarytų jį objektyvesniu. Ekspertų atsakymai pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Laisvos formos komentarų įtraukimas į vertinimą

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Jūsų nuomone, ar reiktų į NPPKT kario tarnybos vertinimą įtraukti laisvos formos komentarus, skirtus argumentuoti, kodėl skirtas vienas ar kitas įvertinimas?	1E: reiktų pasverti ar tai duotų naudą, ar tik laiko daugiau sugaišti tektų pildant anketą, negaliu atsakyti. 2E: žinoma reiktų, tada mažiau klausimų kiltų kodėl vienas ar kitas įvertinimas skirtas. 3E: reiktų, pridėtų vertinimui objektyvumo ir aiškumo. 4E: mano nuomone, reiktų bent vienoje vietoje suteikti skyriaus vadui galimybę išsakyti savo nuomonę, nebūtinai po kiekvieno įvertinimo. 5E: manau reiktų įtraukti. 6E: reiktų tikrai. 7E: reiktų, būtų aiškiau už ką skirtas koks įvertinimas. 8E: labai naudingas būtų manau, siūliau tai jau anksčiau.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar būtų teisinga NPPKT karių vertinimo tvarkoje įtraukti vertinimo reikšmę „NEPATENKINAMAI“. Didžioji dalis ekspertų (7 iš 8) sutiko su nurodytu teiginiu, 1 – buvo linkęs nesutikti. Taigi, galime teigti, kad rekomenduojamoje NPPKT karių vertinimo tvarkoje būtų reikalingas įvertinimas „NEPATENKINAMAI“. Ekspertų atsakymai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. „NEPATENKINAMO“ įvertinimo įtraukimas į vertinimą

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ar, Jūsų nuomone, manote būtų teisinga įtraukti vertinimą „NEPATENKINAMAI“?	1E: būtų teisinga įtraukti tokį vertinimą. 2E: nesu tikras ar reikalingas toks įvertinimas. Kariai yra kokie yra ir skyriaus vado „biznis“ juos parengti bent „patenkinamam“ vertinimui. 3E: labai reikalingas būtų. 4E: būtų teisinga, trūksta jo dabartinėje tvarkoje. 5E: reikalingas toks įvertinimas. 6E: būtų ir teisinga ir reikalingas toks vertinimas dabartinėje tvarkoje. Labiau motyvuotų gal karius stengtis. 7E: būtų teisinga. Kariui gavus tokį įvertinimą būtų galima už tą mėnesį išvis nemokėti jam pinigų. 8E: Būtų teisinga, nes praktikoje pasitaiko atvejų, kai kariai pasišalina iš tarnybos ar prabūna mėnesį med. punkte ar su atleidimu ir vis tiek gauna įvertinimą „patenkinamai“, nes toks žemiausias šiuo metu.

Ekspertų buvo prašoma pateikti savo nuomonę, ar įvertinus karį „NEPATENKINAMAI“ jam būtų galima skirti papildomas tarnybos užduotis, riboti jo išleidimą į namus, mažinti arba išvis nebemokėti kaupiamosios piniginės išmokos bei taikyti kitas prevencines priemones tol, kol nebus pasiekti geresni tarnybos rezultatai. Didžioji dalis ekspertų (7 iš 8) sutiko su nurodytu teiginiu, 1 – nebuvo tikras ar tokia priemonė pasiteisintų. Taigi, galime teigti, kad ekspertai pritaria papildomų priemonių skyrimui karį įvertinus „NEPATENKINAMAI“. Ekspertų atsakymai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. „NEPATENKINAMO“ įvertinimo pasekmės

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ar įvertinus karį „NEPATENKINAMAI“ jam būtų galima skirti papildomas tarnybos užduotis, riboti jo išleidimą į namus, mažinti arba išvis nebemokėti kaupiamosios piniginės išmokos bei taikyti kitas prevencines priemones tol, kol nebus pasiekti geresni tarnybos rezultatai?	1E: sutinku. Karys turėtų stengtis negauti „nepatenkinamo“ įvertinimo. 2E: nesu tikras ar tai tikrai motyvuos karius siekti geresnių rezultatų. 3E: manau tada būtų didesnė motyvacija stengtis tarnybos metu. 4E: būtų teisinga, trūksta jo dabartinėje tvarkoje. 5E: reiktų numatyti tokią galimybę, manau ji būtų efektyvi. 6E: sutinku, kad tokios priemonės priverstų karius labiau stengtis. 7E: manau tai būtų efektyvu ir teisinga, suteiktų skyriaus vadui daugiau galimybių įtakoti kario tarnybos rezultatus ir jo nusiteikimą. 8E: manau būtų gera motyvavimo priemonė.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar NPPKT kariams mėnesio vertinimo formoje turėtų būti suteikta galimybė nesutikti su tiesioginio vertintojo vertinimu ir kas tuomet priimtų galutinį sprendimą. 6 iš 8 ekspertų sutiko, kad turėtų būti sudaryta galimybė nesutikti su vertinimu, tuomet sprendimą priimtų aukštesnis vadas. 2 ekspertai manė, kad užtenka Drausmės statute numatytų galimybių skusti vertintoją, papildomų nereikia. Taigi, galime teigti, kad ekspertai pritaria poreikiui NPPKT kariui vertinimo tvarkoje nesutikti su vertinimo rezultatais. Ekspertų atsakymai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Nesutikimas su vertinimo rezultatais

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ar sutinkate, kad NPPKT kariams mėnesio vertinimo formoje turėtų būti suteikta galimybė nesutikti su tiesioginio vertintojo vertinimu? Kas tuomet priimtų galutinį sprendimą dėl vertinimo rezultatų?	1E: visiškai nesutinku. Jis ir dabar turi galimybę apskųsti vertinimą. 2E: sutinku, manau tai pridėtų objektyvumo vertinimui. Aukštesnis vadas priimtų sprendimą. 3E: sutinku. Galvoju, kad tokiu atveju skyriaus vadas atsakingiau pildytų vertinimo formą. Aukštesnis vadas turėtų spręsti, jei nesutiktų. 4E: visiškai sutinku, turėtų būti suteikta galimybė. Aukštesnysis vada tada spręstų. 5E: sutinku dėl vertinamojo nesutikimo, o sprendimas paliktas, mano nuomone, turėtų būti aukštesniam vadui. 6E: sutinku, manau atsakingiau būtų pildomas vertinimas tokiu atveju. Aukštesnis vadas tikriausiai galėtų išspręsti nesutarimus vertinamojo ir vertintojo. 7E: manau kaip ir dabartinėje tvarkoje karys gali skųsti vertintoją. Drausmės statuto nustatyta tvarka, nėra reikalo kažką papildomai įtraukti. 8E: sutinku, o sprendimas turėtų būti aukštesnio vado.

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar NPPKT kario tarnybos vertinime turėtų būti sudaromas ateinančio mėnesio planas, kuriame atsispindėtų, kaip jis gerins tarnybos rezultatus. Atsakant į šį klausimą rezultatai pasiskirstė vienodai. Pusė ekspertų sutiko, kad tai būtų naudinga, kita pusė nebuvo tikra dėl tokio dalyko reikalingumo. Taigi, galime teigti, kad ekspertai neturėjo vienos nuomonės dėl mėnesio plano sudarymo. Ekspertų atsakymai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Ateinančio mėnesio plano sudarymas

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Jūsų nuomone, ar NPPKT kario mėnesio vertinime (kurį pildo tiesioginis kario vadas) turėtų būti sudaromas ateinančio mėnesio planas, kuriame atsispindėtų, kaip NPPKT karys gerins tarnybos rezultatus?	1E: nemanau, kad toks dalykas yra reikalingas. 2E: nesu tikras ar tai reikalinga. 3E: manau turėtų būti sudaromas planas. Jis būtų naudingas kario tarnybos rezultatams gerinti. 4E: mano nuomone, planas turėtų būti, kad kariui būtų nurodoma konkrečiai kur jam reikia pasistengti ir ką patobulinti. 5E: nežinau ar tai padėtų šauktiniui kariui, galbūt. 6E: turėtų būti įtrauktas planas, nebūtina visam mėnesiui, bet bent artimiausiam laikotarpiui, ką ir kaip padaryti, kad kario tarnybos vykdymas pagerėtų. 7E: galvoju, kad būtų reikalinga įtraukti jį į formą vertinimo. 8E: manau šauktinio kario vykdomos užduotys ir tarnyba yra pakankamai paprasta, viskas vyksta pagal bataliono vado patvirtintus tvarkaraščius, tai atskiras planas nebūtų reikalingas.

Ekspertų buvo prašoma išreikšti savo nuomonę, ar NPPKT kario tarnybos vertinime turėtų atsispindėti kario profesinė, asmeninė kompetencijos bei tarnybos rezultatai. Atsakant į šį klausimą 7 iš 8 ekspertų teigė, kad svarbiausi dalykai, kurie turi atsispindėti, yra kario tarnybos rezultatai, profesinė kompetencija kariniuose dalykuose bei asmeninė kompetencija (arba savybės). Vienas ekspertas manė, kad nėra būtina taip smulkiai vertinti eilinius karius. Taigi, galime teigti, kad ekspertai pritarė tarnybos rezultatų bei asmeninių ir profesinių kompetencijų įtraukimui į vertinimą. Ekspertų atsakymai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Rekomenduojamo vertinimo modelio struktūra

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ar sutinkate su teiginiu, kad NPPKT karių tarnybos vertinime turėtų atsispindėti kario profesinė, asmeninė kompetencijos bei tarnybos rezultatai?	1E: nesutinku, nemanau, kad reikia taip smulkiai vertinti eilinius karius. 2E: sutinku, kad išvardinti dalykai yra svarbiausi. 3E: sutinku su išvardintais kriterijais. 4E: sutinku, turėtų būti vertinami tarnybos pasiekimai, asmeninės savybės ir kario profesionalumas. 5E: sutinku. 6E: sutinku. 7E: pritariu šiam teiginiui. 8E: sutinku. Manau tai svarbiausia vertinime.

Ekspertų iš autoriaus sudaryto profesinės kompetencijos veiksmų sąrašo (žr. 14 lentelę) buvo prašoma išrinkti 5 pačius reikšmingiausius veiksmus. 1 – reikšmingiausias, toliau 2-as, 3-čias, 4-tas, 5-tas pagal reikšmingumą veiksmus. Jeigu nebuvo tinkamo veiksmo, galima pasiūlyti savo variantą. Pagal reikšmingumą, įvardintiems veiksmams buvo skiriami tokie įvertinimai:

1. Reikšmingiausias veiksmas – 5 taškai.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksmas – 4 taškai.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksmas – 3 taškai.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksmas – 2 taškai.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksmas – 1 taškai.

Ekspertams išrinkus veiksmus buvo palygintos gautų taškų sumos ir taip išskirti reikšmingiausi veiksniai:

1. Reikšmingiausias veiksmas – profesionalumas.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksmas – profesionaliai valdo ir rūpinasi priskirta ginkluote, technika, amunicija, ekipuote ir kitomis materialinėmis priemonėmis.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksmas – motyvacija.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksmas – lojalumas.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksmas – aktyviai dalyvauja pratybose, visuose kovinio rengimo renginiuose.

14 lentelė. Profesinės kompetencijos veiksniai

Kompetencijų grupė	Pirminiai kriterijai (Veiksniai priskiriami profesinei kompetencijai)
Profesinė kompetencija	Profesionalumas. <i>Profesinės karinės žinios ir jų taikymas praktikoje.</i>
	2. Profesionaliai valdo ir rūpinasi priskirta ginkluote, technika, amunicija, ekipuote ir kitomis materialinėmis priemonėmis.
	3. Kovinė dvasia (kario etosas). <i>Kariuomenės vertybių ir tradicijų laikymasis ir puoselėjimas.</i>
	4. Pasižymi tiek fizine, tiek psichine ištverme.
	5. Laikosi kario išvaizdai ir elgesiui keliamų reikalavimų.
	6. Savišvieta. <i>Tobulina įgūdžius, profesines žinias, kario gebėjimus savarankiškai.</i>
	7. Aktyviai dalyvauja pratybose, visuose kovinio rengimo renginiuose.
	8. Geba atlikti ne tik pareigines, bet ir papildomas, sudėtingesnes užduotis.
	9. Lojalumas. <i>Ištikimybė ir atsidavimas vadams, padaliniui, kariuomenei, Lietuvai.</i>
	10. Motyvacija. <i>Noras vykdyti užduotis, tarnauti kariuomenėje.</i>
	11. Nesavanaudiška tarnyba. <i>Tarnybos interesai yra aukščiau už asmeninius.</i>

	12.Kita (įrašykite patys):
--	----------------------------

Ekspertų iš autoriaus sudaryto asmeninės kompetencijos veiksmų sąrašo (žr. 15 lentelę) buvo prašoma išrinkti 5 pačius reikšmingiausius veiksmus. 1 – reikšmingiausias, toliau 2-as, 3-čias, 4-tas, 5-tas pagal reikšmingumą veiksmus. Jeigu nebuvo tinkamo veiksmo, galima pasiūlyti savo variantą. Pagal reikšmingumą, įvardintiems veiksmams buvo skiriami tokie įvertinimai:

1. Reikšmingiausias veiksmas – 5 taškai.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksmas – 4 taškai.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksmas – 3 taškai.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksmas – 2 taškai.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksmas – 1 taškai.

Ekspertams išrinkus veiksmus buvo palygintos gautų taškų sumos ir taip išskirti reikšmingiausi veiksmai:

1. Reikšmingiausias veiksmas – atsakomybė.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksmas – pareigingumas.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksmas – patikimumas.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksmas – bendradarbiavimas, darbas komandoje.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksmas – savarankiškumas.

15 lentelė. Asmeninės kompetencijos veiksniai

Kompetencijų grupė	Pirminiai kriterijai (Veiksniai priskiriami asmeninei kompetencijai)
Asmeninė kompetencija	1. Atsakomybė. <i>Už ką karys asmeniškai yra atsakingas ir atskaitingas – tai ką jis vykdo ar ko nevykdo.</i>
	2. Pareigingumas. <i>Pareigų atlikimas, ką karys turi padaryti (kaip elgtis) eidamas savo tiesiogines pareigas.</i>
	3. Emocinis stabilumas. <i>Gebėjimas atlaikyti įtampą.</i>
	4. Taktiškumas. <i>Gebėjimas bendrauti.</i>
	5. Bendradarbiavimas. <i>Darbas komandoje.</i>
	6. Iniciatyvumas. <i>Karys teikia siūlymus dėl tarnybos sąlygų gerinimo, užduočių atlikimo, rodo iniciatyvą dalyvauti renginiuose.</i>
	7. Savarankiškumas. <i>Nereikalauja papildomos kontrolės.</i>
	8. Patikimumas. <i>Kariui galima patikėti svarbias užduotis, informaciją.</i>
	9. Savikontrolė. <i>Gebėjimas susitvarkyti.</i>
	10. Geba prisitaikyti. <i>Greitai reaguoja į kintančią situaciją.</i>
	11. Įtaka kitiems. <i>Karys geba daryti įtaką kitiems kariams.</i>
	12. Humoro jausmas.
	13. Drausmė (disciplina). <i>Nustatytų taisyklių laikymasis.</i>
	14. Kita (įrašykite patys):

Ekspertų iš autoriaus sudaryto kario tarnybos rezultatų sąrašo (žr. 16 lentelę) buvo prašoma išrinkti 5 pačius reikšmingiausius veiksmus. 1 – reikšmingiausias, toliau 2-as, 3-čias, 4-tas, 5-tas pagal reikšmingumą veiksmus. Jeigu nebuvo tinkamo veiksmo, galima pasiūlyti savo variantą. Pagal reikšmingumą, įvardintiems veiksmams buvo skiriami tokie įvertinimai:

1. Reikšmingiausias veiksnys – 5 taškai.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksnys – 4 taškai.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksnys – 3 taškai.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksnys – 2 taškai.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksnys – 1 taškai.

Ekspertams išrinkus veiksnius buvo palygintos gautų taškų sumos ir taip išskirti reikšmingiausi veiksniai:

1. Reikšmingiausias veiksnys – tarnybos pareigų atlikimas, dienos tarnybos vykdymas.
2. 2-as pagal reikšmingumą veiksnys – vadų įsakymų vykdymas.
3. 3-čias pagal reikšmingumą veiksnys – elgesys tarnybos metu.
4. 4-tas pagal reikšmingumą veiksnys – kario fizinis pasirengimas ir taikomas karinis fizinis rengimas.
5. 5-tas pagal reikšmingumą veiksnys – papildomų tarnybos užduočių vykdymas..

16 lentelė. Kario tarnybos rezultatai

Kario tarnybos rezultatai	Pirminiai kriterijai (Kario pasiekti rezultatai)
	1.Kovinio šaudymo rezultatai.
	2.Kario fizinis pasirengimas ir taikomas karinis fizinis rengimas.
	3.Tarnybos pareigų atlikimas, dienos tarnybos vykdymas.
	4.Elgesys tarnybos metu.
	5.Elgesys ne tarnybos metu.
	6.Vadų įsakymų vykdymas.
	7.Papildomų tarnybos užduočių vykdymas.
	8.Kita (įrašykite patys):

Ekspertų buvo prašoma įvertinti ar jie sutinka su teiginiu, kad priešpaskutinę NPPKT kario tarnybos dieną, jo tiesioginis vadas užpildytų apibendrinančią visą tarnybos laiką rekomendaciją. Joje būtų ne tik apžvelgiami visi pagrindiniai per 9 mėn. pasiekti rezultatai (šaudymo, fizinio rengimo, taikomojo fizinio rengimo ir kiti), bet ir rekomenduojama priimti arba nepriimti tą karį į PKT, jeigu jis vėliau išreikštų tokį norą. 6 iš 8 sutiko su nurodytu teiginiu, 2 – nesutiko. Taigi, galime teigti, kad ekspertai pritaria NPPKT tarnybą apibendrinančiai rekomendacijai. Ekspertų atsakymai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Rekomendacijos reikalingumas

Kategorija	Klausimas	Atsakymai
Nuomonė apie rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarką.	Ar sutinkate su teiginiu, kad priešpaskutinę NPPKT kario tarnybos dieną, jo tiesioginis vadas užpildytų apibendrinančią visą tarnybos laiką rekomendaciją?	1E: sutinku, ypač dėl siūlymo priimti į PKT.
		2E: nesutinku, manau pakanka mėnesinių vertinimų, norint svarbiausius rezultatus galima rasti PerVis sistemoje.
		3E: sutinku, tai padėtų nuspręsti dėl kario tinkamumo likti profesinėj tarnyboj.
		4E: sutinku, būtų aišku ir apibendrinta kario pasiekti rezultatai.
		5E: sutinku.
		6E: nesutinku, manau tai tik papildomai apkrautų tiesioginius vadus.
		7E: sutinku.
		8E: sutinku, manau tai būtų naudinga.

Demografiniai duomenys. Ekspertams buvo užduoti klausimai, siekiant sužinoti jų demografinius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, karinį laipsnį, tarnybos stažą KAS bendrai ir tarnybos stažą personalo administravimo srityje atskirai.

Ekspertų pasiskirstymas pagal lytį. Iš 8 apklaustų ekspertų 7 buvo vyrai ir 1 moteris.

Ekspertų pasiskirstymas pagal karinį laipsnį. Iš 8 apklaustų ekspertų visi 8 – kapitonai. Tai aukščiausias karinis laipsnis, kurį galima pasiekti dirbant skyriaus viršininku, todėl tai rodo karininkų patirtį.

Ekspertų pasiskirstymas pagal amžių. Pagal amžių ekspertai pasiskirstė į tokias grupes: iki 30 m. – 2, 31–35 m. – 1, 36–40 m. – 0, 41–45 m. – 4, virš 46 m. – 1. Tarp ekspertų nebuvo nei vieno 36 – 40 m. grupės respondento. Daugiau nei pusė ekspertų (5) yra 40 m. ir vyresni, tai rodo jų patirtį ir brandą.

Ekspertų pasiskirstymas pagal tarnybos stažą KAS. Pagal tarnybos stažą KAS (įskaitant studijų laiką karo akademijoje) ekspertai pasiskirstė į tokias grupes 8–10 m. – 2; 11–20 m. – 2; 21 ir daugiau – 4. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad daugiau nei pusė ekspertų, tarnauja 11 metų ir ilgiau, todėl tikėtina, kad turi darbo su NPPKT administravimu patirties ir iki 2008 m., kai Privalomoji pradinė karo tarnyba buvo sustabdyta.

Ekspertų pasiskirstymas pagal tarnybos stažą dirbant personalo srityje. Pagal tarnybos stažą dirbant personalo srityje (S1/G1/J1 skyriuose/valdyboje) ekspertai pasiskirstė į tokias grupes 2 – 3 m. – 3; 4 – 6 m. – 5. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad ekspertai yra pakankamai patyrę personalo administravimo srityje.

Ekspertų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Pagal išsilavinimą ekspertai pasiskirstė į tokias grupes bakalaurai – 6, magistras – 2. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad ekspertai yra pakankamai išsilavinę ir atitinka reikalavimus užimti personalo skyriaus viršininko pareigybę.

Apibendrinant svarbiausius gautus rezultatus, galima teigti, kad ekspertai pripažino, jog dabartinė vertinimo tvarka yra naudingiausia NPPKT kariui, bet neteikia naudos skyriaus vadui (vertintojui), o pagrindinis jos tikslas – formalus piniginių kaupiamosios išmokos apskaičiavimas. Taip pat tyrimas patvirtino, kad vertinimo skalė nuo 1 iki 2 nėra tinkama vertinimui, reikalinga bent nuo 1 iki 4 ar 5, kad būtų galima tiksliau atspindėti vertintus kriterijus. Buvo pasiūlyta nemažai pakeitimų, ką ir kaip reiktų keisti galiojančioje tvarkoje, o tai rodo, kad tvarka tikrai yra tobulintina. Rekomenduojant pakeitimus, dauguma ekspertų sutiko, kad būtų tikslinga vertinimą sudaryti iš LK vado patvirtintų vertybių, asmeninių, profesinių kompetencijų bei tarnybos rezultatų vertinimo, buvo įvardinti svarbiausi kiekvienos grupės veiksniai. Ekspertai pritarė, kad vertinimo formoje turėtų atsirasti laisvos formos komentarai, „nepatenkinamo“ įvertinimo reikšmė, galimybė vertinamajam nesutikti su vertinimo rezultatais bei išskirtas rekomendacijos poreikis tarnybos pabaigoje.

Grupinės diskusijos rezultatai. Pristatant rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo modelį skyrių vadams buvo pasirinkta organizuoti pusiau struktūruotą diskusiją, kur buvo užduodami ne vien iš anksto parengti klausimai, bet ir leidžiama užduoti papildomus klausimus.

Diskusijos pradžioje kariai buvo supažindinti su diskusijos tikslu, nustatytos diskusijos taisyklės, nenorintys dalyvauti bet kuriuo metu galėjo pasitraukti iš diskusijos. Diskusijos buvo atliktos trijose skirtingose kuopose, jose susirinko 6, 7 ir 8 skyrių vadai, kurie sudarė 3 atskiras grupes. Klausimai ir atsakymai pateikiami 18 lentelėje, grupės užkoduotos (1GR, 2GR, 3GR). Besikartojantys atsakymai nebuvo traukiami į lentelę.

18 lentelė. Grupinės diskusijos rezultatai

Kategorija	Klausimai	Grupių atsakymai
Vertinimo tikslas	1.Koks turėtų būti vertinimo tikslas? Kas, Jūsų nuomone, turėtų atsispindėti NPPKT kario tarnybos vertinime?	1GR: ..vertinimo tikslas turėtų būti nustatyti geriausius karius ir juos paskatinti...turėtų atsispindėti kario tarnybos rezultatai.... 2GR: ...vertinimo tikslas turėtų būti įvertinti kaip karys pasirodė per mėnesį...vertinime turėtų atsispindėti viskas ką jis tarnybos metu veikė per mėnesį... 3GR: ...vertinimo tikslas parodyti kas daroma blogai ir paaiškinti kaip ateityje daryti tinkamai...turėtų būti vertinamas kario elgesys, drausmė, fizinis pasirengimas...
Vertinimo nauda	2.Kokią naudą iš NPPKT vertinimo gaunate Jūs? Kokią - Jūsų vertinti NPPKT kariai?	1GR: ...naudos negauname jokios, kariai gauna piniginę naudą... 2GR:visa nauda, kaip ir vadovybės pastangos lieka šauktiniams, PKT kariams nauda nereikalinga... 3GR: ... tik sugaištamasis skyriaus vado laikas, nes jis iš to jokios naudos negauna, o šauktinis karys gauna piniginę išmoką....
Sąlygos tarnybos gerinimui	3.Ar dabartinė NPPKT vertinimo tvarka sudaro sąlygas vertinamam NPPKT kariui gerinti savo tarnybos rezultatus?	1GR: iš principo nesudaro, nes nepriklausomai nuo vertinimo rezultatų vis tiek gaunamas piniginis atlygis už tarnybą... 2GR: ...per mažai skiriasi pinigų kiekis tarp „patenkinamai“ ir „labai gerai“ įvertinto kario, todėl šauktinis supranta, kad gaus pinigų net ir sėdėdamas su „pliusu“ (med. atleidimu dėl sveikatos)... 3GR: ...pakalbi su šauktiniu po vertinimo ir pasakai žodžiu ką jis gerai, ką blogai daro, tai motyvuotas klausia kaip jam pagerinti tarnybą, o kitas pasižiūri į galutinį vertinimą ir jam niekas neįdomu daugiau...sunku kai kuriuos motyvuoti gerinti tarnybos rezultatus, elgesį...
Asmens duomenų naudojimas	4.Kaip manote, ar reikalingi dar kokie papildomi vertinamojo asmens duomenys?	1GR: pagrindiniai išvardinti, daugiau lyg ir nieko netrūksta... 2GR: nieko čia daugiau nesugalvosi, kario vardas pavardė, pareigos, vertinimo data, pagrindiniai čia... 3GR: paminėti visi reikalingi...
Vertybių įtraukimas į vertinimą	5.Kalbant apie patį vertinimą, ar manote reikia įtraukti LK vado patvirtintas vertybes? Ar pateiktas vertinimo formatas yra tinkamas?	1GR: vertybės visiems kariams vienodos turėtų būti ar generolas ar eilinis karys...formatas tinkamas, nors gal galima būtų ir po 1 tašką skirti vertybėms 2GR: reiktų įtraukti, o vertinimas tinkamas... 3GR: būtų naudinga vertybes pridėti. Vertinimas tikėtų siūlomas, laisvę skyriaus vadas turėtų nuspręsti ...
Asmeninių kompetencijų vertinimas	6.Kaip manote ar parinktos reikšmingiausios asmeninės kompetencijos?ar tinkama jų vertinimo skalė?	1GR: tinkamos asmeninės savybės ir skalė gera... 2GR: atrodo lyg ir pagrindinės išvardintos, nieko papildyti nesugalvojam, skalė tinkama ir gerai,kad su paaiškinimais.... 3GR: reikalingos išvardintos kompetencijos, skalė tinkama su paaiškinimais...

Profesinių kompetencijų vertinimas	7.Kaip manote ar parinktos reikšmingiausios profesinės kompetencijos?ar tinkama jų vertinimo skalė? Ar tinkamai vertinamas dalyvavimas karinio rengimo pratybose?	1GR: dėl dalyvavimo pratybose tai skyriaus vadas daugiau galėtų spręsti, nes matom kurie simuliuoja tyčia, o kurie tikri ligoniai yra. <i>Profesinės kompetencijos tinkamos išvardintos...</i> 2GR: kompetencijos gerai atrinktos, svarbios...dėl dalyvavimo tai nelabai aiški ta tvarka.... 3GR: skyriaus vadas turėtų daugiau laisvės skirti taškų, nes būna su rįtom traumom, kur nori dalyvauti pratybose, o būna,kad ir sloguodami niekur neina...
Tarnybos rezultatų vertinimas	8.Kaip manote ar parinkti reikšmingiausi tarnybos rezultatai?ar tinkama jų vertinimo skalė?	1GR: skalė tinkama, o rezultatai svarbiausi išvardinti... 2GR: rezultatai pagrindiniai išvardinti, o skalė tinkama.... 3GR: galbūt šaudymo rezultatus reiktų įtraukti ...
Bendras įvertinimas ir planas ateinančiam mėnesiui	9.Ar tinkamas bendras kario tarnybos įvertinimo formatas? Ar reikalingas planas ateinančiam mėnesiui?	1GR: sudėtinga gal suskaičiuoti bus, užtruks laiko kol visus sudėsim... 2GR: planas reikalingas, jeigu aišku ko karys nepadare ir kada galės padaryti,jeigu ne tai nelabai suplanuosi kažką. Bendras vertinimas tinka. 3GR: bendras vertinimas gal ir geras, tik sunkoka suskaičiuoti...
Supažindinimas su vertinimu	10.Ar tinkamai pateikiamas supažindinimas su vertinimu? Ar reikalingas NPPKT nesutikimas?	1GR: tinkamas, nieko daug nepridėsi, nesutikimas kario nėra labai svarbus... 2GR: supažindinimas tinkamas, nesutikimas gali būti.... 3GR: tinkamas supažindinimas, nesutikimas gali būti, nors tai dažniausiai žodžiu būna aptariama...
Rekomenduojamo modelio privalumai ir trūkumai	11.Kaip manote, kokie rekomenduojamo NPPKT kario tarnybos vertinimo modelio privalumai ir trūkumai?	1GR: pagrindiniai privalumai išsamus vertinimas, platesnė vertinimo skalė, tinkami kriterijai. Trūkumas manau,kad nėra įtraukta šaudymų ir drausminių nuobaudų ar skatinimų,kurie yra dabartinėje tvarkoje... 2GR: privalumai tai aiški anketa su apibūdinimais, galimybė daugiau savo nuomonę išreikšti. Trūkumas manau,kad laiko daug užimtų kol įprastumė, pildyti tokias formas.... 3GR: privalumas aiškumas ir išsamumas,o trūkumas manau daug laiko užims užpildyti ir suskaičiuoti taškus...
Rekomendacijos poreikis	12.Ar reikalinga rekomendacija po tarnybos?kokių pastabų turėtumėte dėl siūlomos formos?	1GR: rekomendacija reikalinga, nes dabar ateina buvę šauktiniai ir jei jis ne tavo batalione tarnavo tai apie jie mažai ką žinai... 2GR: skyriaus vadų nuomonė svarbesnė būtų po tarnybos rašant rekomendaciją, nes dabar nelabai kas jos klausia 3GR: reikalinga,jeigu į jos siūlymus realiai kažkas atsižvelgs, nepildysim tik dėl formalumo...

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus 3 grupines diskusijas, su skirtingomis grupėmis esminių prieštaravimų rekomenduojamam NPPKT kario tarnybos vertinimo modeliui nebuvo. Pagrindinius naujojo modelio privalumus skyrių vadai išskyrė vertinimo išsamumą, platesnę vertinimo skalę su apibūdinimais, didesnę laisvę skyriaus vadui pateikti savo nuomonę vertinant karius bei reikalingiausių pagrindinių kriterijų atspindėjimą. Kaip galimus trūkumus skyrių vadai įvardijo, kad pasirinkus rekomenduojamą modelį vertinimui reiktų skirti daug daugiau laiko užpildyti formą bei suskaičiuoti taškus, nes jų net 100. Dėl rekomendacijos po tarnybos visos kalbintos grupės sutiko, kad ji reikalinga, jeigu į jos siūlymus būtų atsižvelgiama, tai nebūtų vien formalumas.

Pusiau struktūruoto interviu rezultatai. Pristatant rekomenduojamą NPPKT karių tarnybos vertinimo modelį vieno iš LK SP bataliono puskarininkiui buvo pasirinkta organizuoti pusiau struktūruotą interviu, kuriame buvo užduodami ne vien iš anksto parengti klausimai, bet ir leidžiama užduoti papildomų klausimų. Interviu pradžioje puskarininkis buvo supažindintas su interviu tema ir tikslu. Klausimai ir atsakymai pateikiami 19 lentelėje.

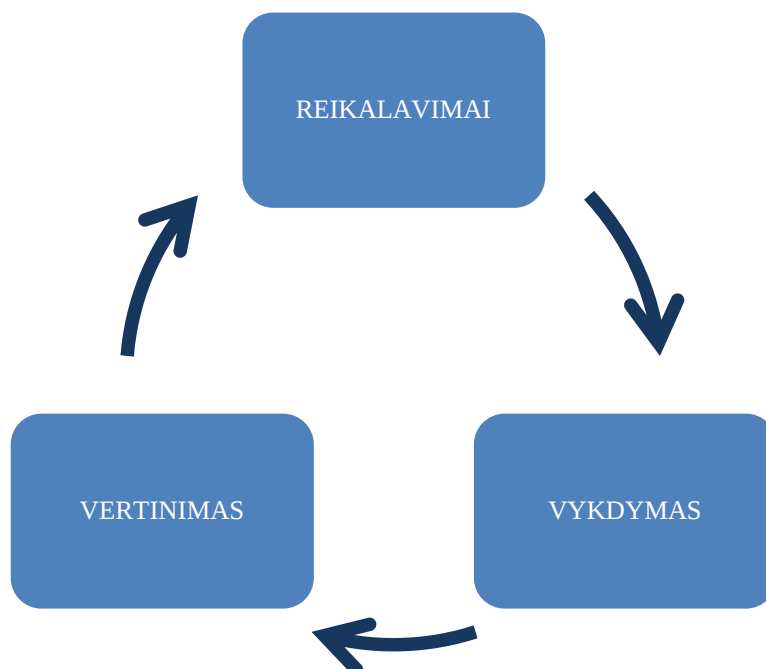
19 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu rezultatai

Kategorija	Klausimai	Atsakymai
Vertinimo tikslas	1.Koks turėtų būti vertinimo tikslas? Kas, Jūsų nuomone, turėtų atspindėti NPPKT kario tarnybos vertinime?	1PSK: <i>vertinimo tikslas išrinkti geriausius karius, o atspindėti turėtų jo tarnybos rezultatai, reikšmingų užduočių atlikimai galbūt...</i>
Vertinimo nauda	2.Kokią naudą iš NPPKT vertinimo gauna kariai?	1PSK: <i>realios naudos tai daug nėra, nors vėl nuo skyriaus vado priklauso, vienas daugiau su kariu pasikalba, kitas mažiau..aišku šauktinukai tai pinigų gauna pagal dabartinę tvarką....</i>
Sąlygos tarnybos gerinimui	3.Ar dabartinė NPPKT vertinimo tvarka sudaro sąlygas vertinamam NPPKT kariui gerinti savo tarnybos rezultatus?	1PSK: <i>čia daugiau manau priklauso kaip jį skyriaus vadas sumotyvuoja stengtis ir gerinti rezultatus savo.</i>
Asmens duomenų naudojimas	4.Kaip manote, ar reikalingi dar kokie papildomi vertinamojo asmens duomenys?	1PSK: <i>ne, manau pagrindiniai išvardinti ir gana...</i>
Vertybių įtraukimas į vertinimą	5.Kalbant apie patį vertinimą, ar manote reikia įtraukti LK vado patvirtintas vertybes? Ar pateiktas vertinimo formatas yra tinkamas?	1PSK: <i>na vertybės visiems kariams tos galioja, tai mano nuomone būtų naudinga jas įtraukti. Plius dar skyriaus vadai tada per vertybes galėtų praščiau vertinti tie kurie nesistengia ir pan.</i>
Asmeninių kompetencijų vertinimas	6.Kaip manote ar parinktos reikšmingiausios asmeninės kompetencijos?ar tinkama jų vertinimo skalė?	1PSK: <i>na turbūt tinkamai ekspertai atrinko, nesugalvoju papildomų dabar greitai...</i>
Profesinių kompetencijų vertinimas	7.Kaip manote ar parinktos reikšmingiausios profesinės kompetencijos?ar tinkama jų vertinimo skalė? Ar tinkamai vertinamas dalyvavimas karinio rengimo pratybose?	1PSK: <i>dėl dalyvavimo pratybose tai įdomus vertinimas, nežinau ar nebūtų klaidinantis jis skyrių vadų, ar visi susigaudytų kaip reikia tai apsiskaičiuoti. Dėl profesinės tai gal dar šaudymus būtų gerai įtraukti, nors iš kitos pusės kiek jie šaudo tai gal ir neverta.</i>
Tarnybos rezultatų vertinimas	8.Kaip manote ar parinkti reikšmingiausi tarnybos rezultatai?ar tinkama jų vertinimo skalė?	1PSK: <i>rezultatai tinkamai atrinkti, nežinau nebent pagalvoti ar nuobaudų ir skatinimų tikrai nereikia įtraukti...</i>
Bendras įvertinimas ir planas ateinančiam mėnesiui	9.Ar tinkamas bendras kario tarnybos įvertinimo formatas? Ar reikalingas planas ateinančiam mėnesiui?	1PSK: <i>planelis reikalingas, nors skyriaus vadas visam mėnesiui gal ir nesusplanuos, keičiasi ta situacija greitai ir reikia prisitaikyti jam su kariais. Bendras vertinimas platesnis nei dabartinis ir gerai,kad „nepatenkinamas“ vertinimas atsiranda, jo trūksta dabartinėje tvarkoj...</i>
Supažindinimas su vertinimu	10.Ar tinkamai pateikiamas supažindinimas su vertinimu? Ar reikalingas NPPKT nesutikimas?	1PSK: <i>galima palikti kario nesutikimą, nes dabar jis tik daugiau teorinę galimybę turi nesutikti pagal drausmės statutą. Visas kitas supažindinimas irgi tinkamas galvoju...</i>
Rekomenduojamo modelio privalumai ir trūkumai	11.Kaip manote, kokie rekomenduojamo NPPKT kario tarnybos vertinimo privalumai ir trūkumai?	1PSK: <i>privalumai, kad aiškesnis ir išsamesnis vertinimas, gali tiksliai kariui pasakyti ką negerai daro, ne vien skirta piniginei išmokai skaičiuoti, o ir tarnybai pagerinti . Trūkumų nežvelgiu...nebent skaičiavimas gali būti sudėtingas iki 100, reiktų automatiškai gal kaip padaryti,kad skaičiuotų....</i>
Rekomendacijos poreikis	12.Ar reikalinga rekomendacija po tarnybos?kokių pastabų turėtumėte dėl siūlomos formos?	1PSK: <i>rekomandacija padėtų apsispręsti matant kario pagrindinius vertinimus ir vadų siūlymus ar verta jį priimti į PKT jei norėtų, o jeigu eis į civilį gyvenimą tai niekur ji nebus panaudojama.</i>

Apibendrinant galima teigti, kad atlikus pusiau struktūruotą interviu su vyriausiuoju puskarininkiu esminių prieštaravimų rekomenduojamam NPPKT kario tarnybos vertinimo modeliui nebuvo. Pagrindinius naujojo modelio privalumus puskarininkis išskyrė aiškesnį ir išsamesnį vertinimą, tikslų įvardijimą laisvų komentarų forma kas daroma netinkamai bei tai, kad modelis būtų skirtas ne vien piniginei išmokai skaičiuoti, o ir tarnybos gerinimui. Trūkumų neįžvelgė, nebent siūlė supaprastinti skaičiavimo tvarką. Rekomendacijos reikalingumui puskarininkis pritarė.

4. Rekomenduojamas Lietuvos kariuomenės nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karių tarnybos vertinimo modelis ir jo taikymas

NPPKT karių tarnybos vertinimo ciklas. Visas NPPKT karių tarnybos vertinimo ciklas susideda iš 3 dalių: reikalavimų, vykdymo ir vertinimo (žr. 4 pav.). Reikalavimų dalyje, pagal LK padaliniuose patvirtintus einamųjų metų karinio rengimo planus, karinio rengimo ketvirčių kalendorius, savaitinius užsiėmimų planus bei individualių ar kolektyvinių užduočių standartus, kariai sužino ką jie nustatyti laiku veiks ir kokie reikalavimai jiems bus keliami. Vykdymo dalyje kariai vykdo nurodytas užduotis, laiko testus, dalyvauja karinio rengimo ir kituose renginiuose. Neįvykdžius individualių užduočių, neleidžiama pereiti prie kolektyvinio rengimo užduočių arba jos yra integruojamos į kolektyvinį rengimą. Vertinimo dalyje kariai yra oficialiai ar neoficialiai įvertinami individualiai ir veikdami padalinio sudėtyje pagal nustatytus standartus. Jeigu standartai nebuvo pasiekti, užduotys kartojamos, skiriamas papildomas laikas pasirengti ir pasiekti standarto reikalavimus einamąjį arba kitą mėnesį. Kiekvieno kolektyvinio rengimo lygmens pabaigoje skiriamas laikas įvertinimui (skyriaus, būrio, kuopos). Taip pat mėnesio pabaigoje vykdomas bendras kario tarnybos įvertinimas. Jo metu įvertinami kario pasiekimai, sudaromas planas ateinančiam mėnesiui. Kitą mėnesį vėl yra nustatomi reikalavimai ir ciklas kartojamas.



4 pav. NPPKT karių tarnybos vertinimo ciklas (sudaryta darbo autoriaus)

Sudarant rekomenduojamą LK NPPKT karių tarnybos vertinimo modelį buvo atlikti interviu su ekspertais – visų 8 batalionų, kuriuose tarnauja NPPKT kariai štabo personalo skyrių viršininkais. Remiantis jų nuomone, buvo sudarytas rekomenduojamas NPPKT karių tarnybos vertinimo modelis. Tada jis buvo pristatytas atsitiktine tvarka atrinktiems vieno iš batalionų skyrių vadams, kaip šio modelio vartotojams. Su jais prarvestos grupinės diskusijos. Gauta jų nuomonė apie rekomenduojamo modelio praktinį pritaikomumą. Po diskusijų, buvo siekiama sužinoti vertinamųjų požiūrį į rekomenduojamą modelį. Kadangi, dėl karinių vienetų užimtumo, pratybų ir kitų karinio rengimo užsiėmimų, nebuvo galimybės fiziškai apklausti NPPKT karių, buvo pasirinkta apklausti vieno iš batalionų (kuriame tarnauja NPPKT kariai) vyriausiąjį puskarininkį. Vyriausiasis bataliono puskarininkis buvo pasirinktas dėl to, kad jis yra visų karių atstovas batalione, nuolat bendrauja su kariais, žino jų problemas, tarnybos lūkesčius. Įvykdžius visus veiksmus buvo sukurtas rekomenduojamas LK SP NPPKT kario tarnybos vertinimo modelis (žr. 4 priedą). Lyginant jį su dabar galiojančia NPPKT kario tarnybos vertinimo tvarka (žr. 19 lentelę), išaiškėjo tokie skirtumai:

1. Vertinimo sistema viso tyrimo metu buvo orientuota į sausumos pajėgų kario vertinimą, todėl būtų reikalingi papildomi tyrimai nustatyti ar ji pasiteisintų kaip universali ir tikėtų kitoms kariuomenės rūšims.

2. Vertinimo skalė. Dabar galiojančioje tvarkoje ji yra nuo 1 iki 2, o bendras įvertinimas gaunamas sudėjus taškų sumą ir gali būti „patenkinamas“, „geras“, „labai geras“, nuo to priklauso kaupiamosios išmokos dydis. Rekomenduojamame modelyje siūloma 16 kriterijų vertinti nuo 1 iki 5 taškų, kur 1 – nepatenkinamas, 5 – labai geras įvertinimas. Dar 2 kriterijai (vertybės ir dalyvavimas karinio rengimo pratybose) siūlomas vertinti nuo 1 iki 10. Taigi bendra maksimali suma gali būti daugiausiai 100 taškų. Pagal tai kiek taškų surinko karys, jis gauna įvertinimą, kuris gali būti „nepatenkinamai“, „patenkinamai“, „vidutiniškai“, „gerai“ ir „labai gerai“. „Nepatenkinamą“ įvertinimą gavęs karys negauna tą mėnesį jokios piniginių išmokos, o visi kiti gauna proporcingai įvertinimui nuo 10 % iki 30 %.

3. Vertinimo struktūra. Struktūros pagrindinės dalys yra pakankamai panašios: vertinamojo duomenys, vertinimas, supažindinimas su vertinimu. Galiojančioje vertinimo tvarkoje papildomai išskirtas bendras tarnybos laikotarpio įvertinimas. Rekomenduojamame modelyje bendras visos tarnybos laikotarpio įvertinimas būtų pateikiamas rekomendacijoje tarnybos pabaigoje.

4. Vertybių vertinimas. Rekomenduojamame modelyje siūloma įtraukti LK vado patvirtintas vertybes (patriotizmą, ištikimybę, drąsą, pasiaukojimą, sąžiningumą, principingumą, pagarbą, garbę). Jos siūlomos, nes šiomis vertybėmis turėtų vadovautis visi kariai, nepriklausomai kokią tarnybos rūšį jie pasirinkę.

5. Asmeninių kompetencijų vertinimas. Į rekomenduojamą modelį siūloma įtraukti asmeninių kompetencijų grupės veiksnius, ekspertų įvardintus svarbiausiais – atsakomybę, pareigingumą, patikimumą, taktiškumą, savarankiškumą, darbą komandoje – bendradarbiavimą.

6. Profesinių kompetencijų vertinimas. Rekomenduojamame modelyje siūloma įtraukti profesinių kompetencijų grupės veiksnius, ekspertų įvardintus svarbiausiais – profesionalumas, profesionaliai valdo ir rūpinasi priskirta ginkluote, technika, amunicija, ekipuote ir kitomis materialinėmis priemonėmis, motyvacija, lojalumas, Kovinė dvasia (kario etosas), aktyviai dalyvauja pratybose, visuose kovinio rengimo renginiuose.

7. Tarnybos vertinimo veiksniai, kriterijai. Dabar galiojančio vertinimo tvarkoje yra vertinamas elgesys, tarnybos pareigų atlikimas, kovinio rengimo rezultatai, kovinio šaudymo rezultatai (jei buvo vykdyti), už skatinimus (apdovanojimus) pridedama taškų, o už drausmines nuobaudas atimama. Visų šių kriterijų suma sudaro bendro vertinimo pagrindą. Rekomenduojamame modelyje yra vertinama tarnybos pareigų atlikimas, dienos tarnybos vykdymas, elgesys tarnybos metu, kario fizinis pasirengimas ir taikomasis karinis fizinis rengimas, vadų įsakymų vykdymas bei papildomų užduočių vykdymas. Šiuos kriterijus ekspertai įvardino kaip svarbiausius vertinant tarnybos rezultatus. Pagrindinis skirtumas, kad rekomenduojamame modelyje nėra pridedami ar atimami taškai už apdovanojimus ar drausmines nuobaudas, nevertinami kovinio šaudymo rezultatai. Kadangi tai NPPKT kariai vykdo pakankamai retai (apdovanojimai ir drausminės nuobaudos irgi nėra dažnos) tai juos siūloma vertinti tik rekomendacijoje, tarnybos pabaigoje.

8. Rekomenduojamame modelyje papildomai įtraukti laisvos formos komentarai, kurie turėtų užtikrinti vertinimų pagrįstumą ir vertintojo objektyvumą. Taip pat sudaromas planas, kaip bus gerinami tarnybos rezultatai ateinantį mėnesį, ko dabar galiojančioje vertinimo tvarkoje nebuvo išskirta. Rekomenduojamame modelyje išskirti principai, kuriais remiantis turėtų būti atliekamas vertinimas – skaidrumo, nešališkumo, kompleksiško, veiksmingumo bei lygiateisiškumo. Šie principai turėtų užtikrinti, kad vertinimas būtų objektyvus, jam nedarytų įtakos iš ankstiniai nusistatymai ar kiti neigiamai veikiantys veiksniai.

Iš bendrų dalykų, kurie sutampa abiejose vertinimo sistemose, galima išskirti išsamius vertinimo veiksnų aprašymus, išlikusį tokį patį vertinimo periodiškumą (kas mėnesį) bei tuos pačius vertintojus – tiesioginį ir aukštesnį vadus. Kadangi skirtumų yra pakankamai daug reiktų atlikti praktinį eksperimentą, kad būtų galima įvertinti abiejų vertinimo sistemų privalumus ir trūkumus.

19 lentelė. Rekomenduojamas LK NPPKT karių tarnybos vertinimo modelis (sukurta autoriaus)

Palyginamosios analizės sritys	Galiojanti LK NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema	Rekomenduojama LK NPPKT karių tarnybos vertinimo sistema
Vertinimo forma	Visi NPPKT kariai	LK SP NPPKT kariai
Vertinimo skalė	1-2	1-5/1-10
Struktūra	1.Vertinamojo duomenys. 2.Vertinamojo tarnybos vertinimas. 3.Supažindinimas su vertinimu. 4. Bendras tarnybos laikotarpio įvertinimas.	1.Vertinamojo duomenys. 2.Kario vertinimas. 3.Supažindinimas su vertinimu.
Vertybių vertinimas	Nėra.	1.Patriotizmas. 2.Ištikimybė. 3.Drąsa. 4.Pasiaukojimas. 5.Sąžiningumas. 6.Principingumas. 7.Pagarba. 8.Garbė.
Asmeninių kompetencijų vertinimas	Nėra.	1.Atsakomybė. 2.Pareigingumas. 3.Patikimumas. 4.Taktiškumas. 5.Savarankiškumas. 6.Darbas komandoje – bendradarbiavimas.
Profesinių kompetencijų vertinimas	Nėra.	1.Profesionalumas. 2.Profesionaliai valdo ir rūpinasi priskirta ginkluote, technika, amunicija, ekipuote ir kitomis materialinėmis priemonėmis. 3.Motyvacija. 4.Lojalumas. 5.Kovinė dvasia (kario etosas). 6.Aktyviai dalyvauja pratybose, visuose kovinio rengimo renginiuose.
Tarnybos vertinimo veiksniai/ kriterijai	1.Elgesys. 2.Tarnybos pareigų atlikimas. 3.Kovinio rengimo rezultatai. 4.Kovinio šaudymo rezultatai. 5.Skatinimai ir apdovanojimai. 6.Drausminės nuobaudos. 7.Bendrasis vertinimas.	1.Tarnybos pareigų atlikimas, dienos tarnybos vykdymas. 2.Elgesys tarnybos metu. 3.Kario fizinis pasirengimas ir taikomasis karinis fizinis rengimas. 4.Vadų įsakymų vykdymas. 5.Papildomų tarnybos užduočių vykdymas.
Išsamus vertinimo veiksmų aprašymas	Yra.	Yra.
Galimybė komentuoti įvertinimus	Nėra.	Yra.
Periodiškumas	Vertinama kas mėnesį	Vertinama kas mėnesį
Planas tarnybos gerinimui	Nėra.	Yra.
Vertintojas	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).
Vertinimo principai	Nėra.	1.Skaidrumo. 2.Nešališkumo. 3.Kompleksiškumo. 4.Veiksmingumo. 5.Lygiateisiškumo.

Apibendrinant galima teigti, kad rekomenduojama vertinimo sistema daug plačiau nagrinėja verinamojo tarnybą (prisideda vertybių, asmeninių ir profesinių kompetencijų

vertinimai), yra galimybė pateikti komentarus prie vertinimų, platesnėje skalėje įvertinti veiksmus bei sudaryti tarnybos gerinimo planą ateičiai.

Kartu su rekomenduojamu NPPKT karių tarnybos vertinimo modeliu yra siūloma patvirtinti ir tarnybos rekomendaciją, kuri būtų pildoma perkeltant karį iš vienos tarnybos vietos į kitą arba baigus 9 mėn. tarnybą. Jos pagrindinis tikslas – suteikti informacijos apie karį jo naujesiems vadams, nepaisant to ar jis perkeliamas iš vienos pareigų į kitas, ar baigia NPPKT tarnybą ir nusprendžia tęsti tarnybą PKT. Šiuo aspektu galiojanti rekomendacijos tvarka yra tobulintina. Detalus dabar galiojančios ir siūlomos rekomendacijos palyginimas pateikiamas 20 lentelėje. Pati siūlomos rekomendacijos forma pateikiama 5 priede.

20 lentelė. Rekomenduojama LK NPPKT karių tarnybos rekomendacija (sukurta autoriaus)

Palyginamosios analizės sritys	Galiojanti LK NPPKT atliekančio ar baziniuose kariniuose mokymuose dalyvaujančio kario vertinimo rekomendacija	Rekomenduojama LK SP NPPKT atliekančio kario 9 mėn. tarnybos vertinimo rekomendacija
Vertinimo forma	Visi NPPKT kariai	LK SP NPPKT kariai
Vertinimo skalė	1-2	Vertinami konkretūs rezultatai
Struktūra	1.Vertinamojo duomenys. 2.Vertinimo kriterijai. 3.Supažindinimas su vertinimu.	1.Vertinamojo duomenys. 2.Kario vertinimas. 3.Bendras tarnybos įvertinimas ir rekomendacijos.
Tarnybos vertinimo veiksniai/ kriterijai	1.Elgesys. 2.Tarnybos pareigų atlikimas. 3.Kovinio rengimo rezultatai. 4.Kovinio šaudymo rezultatai. 5.Skatinimai ir apdovanojimai. 6.Drausminės nuobaudos. 7.Bendrasis vertinimas.	1.Kario fizinio parengtumo testai. 2.Taikomasis karinis fizinis rengimas. 3.Kovinio šaudymo rezultatai.
Išsamus vertinimo veiksmų aprašymas	Yra.	Yra.
Galimybė komentuoti įvertinimus	Nėra.	Nėra.
Periodiškumas	Vertinama perkeltant į kitą dalinį	Vertinama tarnybos pabaigoje arba perkeltant į kitą dalinį
Vertintojas	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).	Tiesioginis vadas (viršininkas); Aukštesnysis vadas (viršininkas).

Apžvelgiant pagrindinius skirtumus nuo dabar galiojančios rekomendacijos formos, galima išskirti vertinimo skalę ir tarnybos vertinimo veiksmus. Dabar galiojančioje rekomendacijoje viskas vertinama skalėje nuo 1 iki 2, kriterijai yra identiški naudojamiems mėnesio vertinimo tvarkoje. Siūlomoje rekomendacijos formoje būtų vertinami tik konkretūs rezultatai (fizinio pasirengimo testai, šaudymo rezultatai, bendro vertinimo eiga), jų duomenys gaunami iš elektroninės personalo administravimo sistemos sistemos bei konkrečių standartų vertinimo lapų, todėl atskira vertinimo skalė nėra taikoma. Įvedamas 9 mėn. bendro tarnybos vertinimo vidurkis, kuris leis būsimam kario vadui susidaryti pirminį įspūdį apie paskirtą pas jį tarnauti karį. Galimybės komentuoti nėra nei vienoje rekomendacijoje, kadangi jose tik konstatuojami faktai apie per laikotarpį pasiektus rezultatus, nevykdomas naujas vertinimas. Vertintojai išlieka tie patys abiejose tvarkose.

IŠVADOS

1. Išanalizavus veiklos vertinimo sąvoką mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad tai yra nuolat vykstantis procesas organizacijoje. Šio proceso metu vertintojas ir vertinamasis periodiškai susitinka, kad apžvelgtų pastarojo darbo rezultatus, rastų būdų kaip juos pagerinti bei suformuluotų aiškius tikslus ateičiai. Vertinamajam ir organizacijai naudingiausia, jei tiek vertintojas, tiek vertinamasis būtų motyvuoti, aktyvūs proceso dalyviai, turintys savo tikslus, harmoningai derančius su organizacijos tikslais.

2. Išanalizavus kritinį požiūrį į vertinimo sistemas, galima daryti išvadą, kad dažniausiai problemų kyla dėl vertinimo šališkumo ir objektyvumo trūkumo. Įvairiose vertinimo sistemose pasitaiko šių vertinimo klaidų: „aureolės“, šiurkštumo, palyginimo, hierarchijos, „panašumo į mane“, „Nikolajaus“, naujumo efektai, švelnumo, atlaidumo ar griežtumo klaidos, etiketės priskyrimas, falsifikavimas. Kario įvertinimo rezultatams tiesioginę įtaką daro jo prisitaikymas arba priešiškus nusistovėjusiai organizacijos kultūrai, tradicijoms, kolektyvui. Tai kartais tampa svarbiau nei jo tiesioginiai veiklos rezultatai. Kartais šioms problemoms išspręsti pakanka papildomų kompetencijų įgijimo, kartais reikia asmeninių savybių tobulinimo. Tikėtina, kad vertintojų kompetencijų sistemingas tobulinimas padėtų spręsti šališkumo ir objektyvumo trūkumo problemą, nors kartais šio žmogiškojo faktoriaus ir neįmanoma pašalinti.

3. Tinkamai parinkta ir naudojama veiklos vertinimo sistema gali padėti darbuotojui ir organizacijai siekti bendrų tikslų, efektyvesnės veiklos. Asmeniui svarbu tobulinti savo kompetencijas, kad jis būtų tinkamai įvertinamas, skatinamas, o organizacijai – su kompetentingais darbuotojais siekti strateginių tikslų, tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą, keliant organizacijos kultūrą, efektyvumą. Visų lygių vadovai turi sugebėti įžvelgti darbuotojo (kario) profesinių ir asmeninių savybių potencialą.

4. Veiklos vertinimo metodus paprasčiausia skirstyti į tradicinius (labiau orientuotus į praeities rezultatų vertinimą) bei moderniuosius (orientuotus į ateities tikslų nustatymą ir siekiamybes, subjektyvumo ir šališkumo išvengimą). Modernieji atsirado, kai buvo suprasta, kad geri darbuotojo praeities rezultatai negarantuoja jo sėkmingos veiklos ateityje. Kiekvienas vertinimo metodas turi savo privalumų bei trūkumų ir juos įvertinus reikia atlikti analizę, kuris metodas ar jų derinys būtų tinkamiausias konkrečiai organizacijai ar darbuotojui vertinti. Suderinus ir sujungus kelių metodų elementus į visumą, būtų galima naudoti tinkamiausią LK karių vertinimo sistemą, kuri taptų reikšmingesnis tiek organizacijos veiklos, tiek kiekvieno kario gerovės veiksnys.

5. LK galiojanti NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarka turi esminių trūkumų: vertinimo sistema nėra orientuota į nustatytų reikalavimų kariui vertinimą, vertinimo tvarkoje nėra nurodyta, koku tikslu vykdomas vertinimas, koku pagrindu sudaryti vertinimo kriterijai, vertinimo skalė, galimas objektyvumo trūkumas, kai vertinamasis negali nesutikti su vertinimo rezultatais. LK kaip

organizacijoje nėra parengti profesionalūs vertintojai, nėra vertintojų kompetencijų tobulinimo, vertinamiesiems nesudarytos sąlygos aktyviai, motyvuotai dalyvauti vertinime. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad galiojanti tvarka yra tobulintina.

6. Rekomenduojamame karių tarnybos vertinimo modelyje būtų efektyvesnis žmogiškųjų išteklių naudojimas ir iš esmės išsprendžiamos problemos: būtų sukurta tinkama vertinimo sistema, derinant tradicinius ir modernius vertinimo metodus; kariai vertinimo sistemą suvoktų kaip sąžiningą, nes būtų taikomi nuolatiniai vertinimo kriterijai ir formuojamas teigiamas vertinimo suvokimas; vertinimą vykdytų kvalifikuoti vertintojai, turintys tinkamų komunikacijos įgūdžių teikti grįžtamąjį ryšį; jaučiama didesnė aukštesnės vadovybės parama, todėl ir pats vertinimas taptų bendras vertinamojo, vertintojo ir organizacijos procesas, o ne formali procedūra, skirta piniginei išmokai apskaičiuoti.

SIŪLYMAI

1. LK SP batalionų štabų personalo skyrių viršininkams: atsižvelgiant į pusiau struktūruoto interviu su ekspertais rezultatus, vadovaujantis Krašto apsaugos ministro nustatyta tvarka bei laikantis subordinacijos principo, teikti KAS vadovybei siūlymus galiojančios NPPKT kario tarnybos vertinimo tvarkos tobulinimo.

2. LKA Strateginių tyrimų centrui: tęsti NPPKT karių „pasitenkinimo tarnyba“ apklausas šaukimo pradžioje ir pabaigoje bei įtraukti daugiau klausimų apie tarnybos vertinimo tobulinimo kryptis – vertinimo kriterijų reikšmingumą, vertintojų kompetenciją, objektyvumą, kylančias problemas. Tokiu atveju būtų galima gauti aktualią informaciją apie esamas problemas ir priimti tinkamus sprendimus.

3. KAS vadovybei:

3.1. Šiame darbe atliktas empirinis tyrimas buvo skirtas išanalizuoti esamą NPPKT vertinimo tvarką ir pateikti rekomendacijas LK Sausumos pajėgoms, nes visi pasirinkti ekspertai atstovavo tik Sausumos pajėgoms. Norint gauti gilesnes įžvalgas ir kompleksinį požiūrį, reikėtų atlikti papildomą tyrimą siekiant nustatyti, ar yra poreikis (atsižvelgiant į tarnybos specifiką) turėti atskiras NPPKT karių vertinimą reglamentuojančias tvarkas kitoms kariuomenės pajėgų rūšims.

3.2. Rekomenduojamas vertinimo modelis nebuvo išbandytas praktiškai, todėl siūloma inicijuoti ir atlikti bandomąjį eksperimentą. Pasirinktame LK SP batalione bent keturis mėnesius NPPKT karių tarnybos vertinimą vykdyti pagal abu modelius: pagal dabar galiojančią ir pagal rekomenduojamą. Eksperimento pabaigoje turėtų būti užpildomos rekomendacijos formos. Po eksperimento sukaupiti duomenys ir gauti vertinimo rezultatai turėtų būti analizuojami, lyginami tarpusavyje, vykdoma NPPKT karių, skyrių vadų, aukštesnių vadų apklausa dėl vertinimo sistemų tinkamumo.

3.3. Išanalizavus surinktą medžiagą (eksperimento, po jo atliktų apklausų, LK SP padalinių personalų skyrių siūlymų), reikalinga priimti sprendimus dėl NPPKT karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašo tobulinimo.

3.4. Pakeisti dabar galiojančios NPPKT tarnybos vertinimo tvarkos rekomendacijos formą ir siūlyti į ją įrašyti pagrindinius kario pasiektus rezultatus per visą ištarnautą laikotarpį. Rekomendacijoje turėtų atsispindėti kario fizinio pasirengimo, taikomojo karinio fizinio rengimo testų, kovinio šaudymo pratybų rezultatai bei mėnesiniai bendrieji vertinimai. Taip pat labai svarbu tiesioginio ir aukštesnio vado komentarai bei rekomendacija, dėl tolesnės kario tarnybos kariuomenėje.

LITERATŪRA

- Aggarwal, A., Sundar, G., Thakur, M. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, Vol.2 ,Iss.3, p.617–621.
- Ahmad, M. M., Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME`s, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, p.477–498.
- Ahmed, K., P., Tee, D., D. (2014). 360 degree feedback: an integrative framework for learning and assessment, *Teaching in Higher Education*, Vol. 19, Nr. 6, p. 579–591.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008 a). *Kokybinių tyrimų metodologija I dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008 b). *Kokybinių tyrimų metodologija II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
- Bratton, J. (2012). Human resource management: Theory and practice. New York, NY: *Palgrave Macmillan*.
- Carless, D., Salter, D., Yang, M., Lam, J. (2010). Developing sustainable feedback practices, *Studies in Higher Education* Vol. 36, Nr. 4, p. 1–13.
- Covey, S.,R. (2010). *Principais grįsta lyderystė*. Vilnius:Alma littera.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Fourth edition*. California: Thousand Oaks. SAGE Publications, Inc., 2014. p. 3-19.
- Davis, P., J. (2011). Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 26 Iss 1 p. 11–14.
- Dees R., Nestler, S., Kewley, R. (2013). WholeSoldier Performance Appraisal to Support Mentoring and Personnel Decisions. *Decision Analysis*, Vol. 10, No. 1, p. 82–97.
- Dees R., Nestler, S., Kewley, R., Ward, K. (2009). *Whole soldier WholeSoldier Performance: A Value-Focused Model of Soldier Quality*, 77th MORS Symposium.
- Department of NAVY. (2015). *Performance evaluation system overview for commanding officers, delegated reported seniors and raters*. Milington: Bureu of NAVAL personnel.
- Department of the Army. (2014). *Personnel Evaluation Evaluation Reporting System*. Washington: Department of the Army.
- Dessler, G. (2012). Human resource management. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Eckert,R., Ekelund, B., Z., Gentry, W., A., Dawson, J., F. (2010). „I don`t see me like you see me, but is that a problem?“Cultural influences on rating discrepancy in 360 – degree feedback instruments,*European Journal of Work and Organizational Psychology*,Vol.19, p. 259–278.

Ginevičius, R. (2006). Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika. *Verslas: teorija ir praktika*, Vol. 7, Nr. 1, p. 3–13.

Grote, R., C. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Cambridge, Boston, MA: Harvard Business Review Press, p. 9–10.

Hensel, R., Meijers, F., van der Leeden, R., Kessels, J. (2010). 360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 15, p. 2813-2830.

Jančiauskas, E., E. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadyba III knyga. Vilnius: LKA, p. 21-44.

Johnson, G. (2010). *Research methods for public administrators. Second edition*. New York: M.E. Sharpe Inc. p. 4-12.

KAM. (2017). Krašto apsaugos ministerija. (2017). *Aktuali informacija apie privalomąją pradinę karo tarnybą*. [žiūrėta 2017-05-02]. Prieiga per internetą: https://kam.lt/lt/aktuali_informacija_apie_privalomaja_karine_tarnyba/duk.html.

KAM. (2007). Įsakymas „Dėl Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijos tvirtinimo“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2007 m. lapkričio 27 d. įsakymas, V-1177.

KAM. (2015 a). „Profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ar kitų aktyviojo rezervo karių tarnybos vertinimo tvarkos aprašas“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2015 m. liepos 21 d. įsakymas, V-738.

KAM. (2016 a). Įsakymas „Dėl Krašto apsaugos Ministro 2015 m. rugsėjo 4 d. įsakymo nr. V-913 „Dėl nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą atliekančių ar baziniuose kariniuose mokymuose dalyvaujančių karių tarnybos vertinimo ir piniginių išmokų mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2016 m. rugsėjo 30 d. įsakymas, V-912.

KAM. (2016 b). Įsakymas „Dėl kariūnų atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija, 2016 m. birželio 13 d. įsakymas, V-567.

Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.

Kaselis, M., Pivoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje, *Viešoji politika ir administravimas*, 2012, Vol. 11, Nr. 1, p. 139–152.

KASOKTĮ. „Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Prezidentas, 1998 m. gegužės 5 d. įstatymas, VIII-723 (aktuali redakcija).

Khanna, M., Sharma, K., R. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Science*, Vol. 2(2), p. 51–58.

LK SP vadas. (2016 a). Įsakymas „Dėl minimalių reikalavimų Nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos kariams specialistams tvirtinimo“. Vilnius, 2016 gruodžio 16 d. įsakymas, V–441.

LK SP vadas. (2016 b). Įsakymas „Dėl Nuolatinę privalomąją pradinę karo tarnybą atliekančių karių administravimo Sausumos pajėgų vienetuose tvarkos aprašo tvirtinimo“. Vilnius, 2016 m. lapkričio 22 d. įsakymas, V–411.

LK vadas. (2016 a). Įsakymas „Dėl Lietuvos kariuomenės kareivio (jūreivio) ir puskarininkio vadovo patvirtinimo“. Vilnius, 2016 m. lapkričio 23 d. įsakymas, V–1627.

LK vadas. (2016 b). Įsakymas „Dėl Lietuvos Kariuomenės vado 2015 m. gegužės 22 d. įsakymo nr. V – 656 „Dėl bazinio kario kurso programos tvirtinimo“ pakeitimo“. Vilnius, 2016 m. liepos 14 d. įsakymas, V–1019.

LK vadas. (2016 c). Įsakymas „Dėl reikalavimų kariniam rengimui 2017 – 2019 m. laikotarpiui“. Vilnius, 2016 m. lapkričio 25 d. įsakymas, V–1644

LKA. (2016). Aleknavičienė, J., Pocienė, A., Novagrockienė, J., Vileikienė, E., Aldonienė, B., Vasiljevas, E. (2016). Kandidatų į Lietuvos Kariuomenę pritraukimas: problemos ir jų sprendimo būdai. *LKA Strateginių tyrimų centro mokslo darbo baigiamoji ataskaita, Vilnius: LKA.*

LR Seimas. (2017). Nutarimas „Dėl Nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimas, 2017 m. sausio 16 d. nutarimas, XI–907.

Lunenburg, F., C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Volume 14, Number 1*, p. 1–9.

Malhotra, R., Kumari, N. (2012). Effective Performance Management System For Enhancing Growth. *Global Management Journal 2012, No. 1/2*, p. 78-85.

Manning, T. (2013). 360 degree assessments of team role behaviours in different contexts, *Industrial and Commercial Training, Vol. 45*, p. 397–405.

Massingham, P., Massingham, R., Nguyen, T., Nguyen, Q. (2015). Using 360 degree peer review to validate self – reporting in human capital measurment, *Journal of Intellectual Capital, Vol. 12*, p. 43–74.

NATO. (2011). *Financial and Economic Data Relating to NATO Defence*. [žiūrėta 2017–05–02]. Prieiga per internetą: http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2011_03/20110309_PR_CP_2011_027.pdf.

NATO. (2016). *Defence Expenditures of NATO Countries (2009-2016)*. [žiūrėta 2017–05–02]. Prieiga per internetą: http://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160704_160704-pr2016-116.pdf.

NATO. (2012). NATO human resources (manpower) management. *Technical report: RTO-TR-SAS-059 AC/323(SAS-059)TP/417*. NATO SAS Task Group 059. Neuilly sur Seine: NATO Research and technology organisation, 2012.

Novelskaitė, A. (2012). Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Pacevičius, J., Košelevas, R. (2013). Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, Vol. 2, p. 27–36.

Povah, L. (2012). Assessing leaders for the future, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44, p. 250–258.

Price, M., Handley, K., Millar, J. (2011). Feedback: focusing attention on engagement, *Studies in Higher Education* Vol. 36, Nr. 8, p. 879–896.

Prochaska, S. (2006). *Rater errors in performance appraisal*, *Encyclopedia of Career Development* (2 vol.). London: SAGE Publication, p. 671-672.

RAND korporacijos tyrimas. (2015). *360-degree assessments : Are they the right tool for U.S. military?* RAND Corporation, Santa Monica, Calif p. 64-65.

Razma, G. (2014). *Profesinės karo tarnybos karininkų žinių vertinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: LKA.

Richardson II, R., F. (2010). 360 degree feedback: integrating business know-how with social work values, *Administration in social work*, 34:3, p. 259–274.

Sėrikovienė, S. (2013). *Mokomųjų objektų daugkartinio panaudojamumo kokybės vertinimo metodų taikymo tyrimas*. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Shaout, A., Yousif, M., K. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, *International Journal of Computer and Information Technology* 2014, Vol. 3, Iss.5, p.966 – 979.

Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai. (2017). *Metodinė priemonė*, Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.

Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

TRADOC. (2017). *Enlisted initial entry training policies and administration*. Virginia: TRADOC.

US ARMY. (2014). *U.S. Army Performance Evaluation Guide*. Fort Leavenworth: U.S. Army Center for Army Leadership.

Walliman, N. (2005). *Your research project*. 2nd edition. Oxford: The Alden press. SAGE Publications Ltd.

Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 20 (1), [žiūrėta 2016-09-26]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>

PRIEDAI