

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Irma JONUŠKIENĖ

**LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖS ŽMOGIŠKŲJŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Irma JONUŠKIENĖ

**LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖS ŽMOGIŠKŲJŲ
IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMAI**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Irma Jonuškienė
Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Doc. dr. Aistė Lazauskienė
Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

.....
Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Irma Jonuškienė

Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai.

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai. Atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos Respublikos kariuomenėje, analizė. Išnagrinėti Lietuvos Respublikos krašto apsaugos politikos formavimą lemiantys veiksniai, kurie įtakojo karinės gynybos koncepciją. Aptarta Lietuvos Respublikos kariuomenės aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais sistema. Išanalizuoti Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai bei specifika. Darbe apsiribojama tik žemesniosios grandies karių atrankos į profesinę karo tarnybą ypatumams ir tolimesniam žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų taikymui analizuoti. Darbo tikslas buvo įgyvendintas, taikant kokybinius bei kiekybinius tyrimo metodus. Anketinės apklausos bei pusiau standartizuoto interviu metodais gauti tyrimo rezultatai iškelta hipotezė, jog, vykdant paieškos, verbavimo ir atrankos į profesinę karo tarnybą procedūras, išnaudojama nepakankamai metodų bei priemonių, bei, kad žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje netenkina profesinės karo tarnybos karių poreikių, leido patvirtinti iš dalies. Tyrimu įvertinta esama situacija ir atskleistos esminės problemos, t.y. pasitaiko veiklos vertinimo klaidų, nepakankamas karjeros planavimas, motyvavimas.

SUMMARY

Irma Jonuškienė

The features of human resources management in the army of the Republic of Lithuania

Master's work

Theoretical aspects of human resources management analysed by various Lithuanian and foreign scientists are assessed and systemized in this master's degree work. Lithuanian legal acts regulating military human resources management are analysed in this work. Factors determining Lithuanian National Defence politics, that had influenced military defence concept, are investigated. The system of human resources supply for the Republic of Lithuania military, its management features and specifics are discussed. Only primary soldiers selection to the army features are analysed; its importance to further human resources management application is assessed. Work's purpose was achieved using quantitative and qualitative research methods. Surveying and partly standardised interviews lead to semi confirmation of hypothesis, that during search, selection and employment of soldiers not enough methods and means are used, military human resources management in the Republic of Lithuania does not meet the requirements of the professional military service soldiers needs. This assessment investigated current military human resources management situation and exposed main problems, i.e. activities judgement mistakes, inadequate career planning, insufficient motivation.

TURINYS

IVADAS	9
PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ANALIZĖ	13
I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	14
1.1. Žmogiškųjų išteklių esmė	14
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata	15
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas	17
1.3.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas	20
1.3.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesai	22
1.3.3. Žmogiškųjų išteklių adaptacija	25
1.3.4. Žmogiškųjų išteklių mokymo reikšmė	26
1.3.5. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas	29
1.3.6. Žmogiškųjų išteklių karjeros planavimas bei valdymas	32
1.3.7. Žmogiškųjų išteklių motyvavimo svarba	34
II. KRAŠTO APSAUGOS SISTEMA LIETUVOJE	37
2.1. Krašto apsaugos sistema bei krašto apsaugos politikos formavimas	37
2.2. Lietuvos Respublikos kariuomenės sudėtis	39
III. LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ..	41
3.1. Lietuvos Respublikos kariuomenės aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais sistema	41
3.2. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškieji ištekliai	43
3.3. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo procesas	44
IV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMŲ LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖJE TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	52
4.1. Kokybinio tyrimo charakteristika	52
4.1.1. Interviu apie paieškos, verbavimo bei atrankos procesus rezultatai	54
4.1.2. Interviu apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesus rezultatai	56
4.2. Kiekybinio tyrimo charakteristika	59
4.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	86
LITERATŪRA	90
PRIEDAI	95

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai	16
2 lentelė. Personalo valdymo turinys.....	18
3 lentelė. 1998-2009 m. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis	42
4 lentelė. Karių laipsniai	43
5 lentelė. Paklaidos dydis, esant įvairiam imties tūriui	62
6 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	63
7 lentelė. Mokymosi, tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas.....	68
8 lentelė. Profesinių dalykų, kurių gali prireikti tiesioginiame darbe, savarankiškas mokymasis .	69
9 lentelė. Karių mokymo sistemos praktinės naudos vertinimas.....	73
10 lentelė. Civilinio išsilavinimo būtinumas	73
11 lentelė. Taikomas skatinimo būdas.....	82
12 lentelė. Taikomų motyvavimo priemonių vertinimas.....	83
13 lentelė. Skirtingą karinį laipsnį turinčių karių taikomų motyvavimo priemonių vertinimas	84
14 lentelė. Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje (pagal atskirus kriterijus)	85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Personalo vadybos turinys	18
2 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje	19
3 pav. Skatinimo sistemos elementai.....	35
4 pav. Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykloje organizuojami kursai.....	48
6 pav. Respondentų vertinimas, ar Lietuvos Respublikos kariuomenėje skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, kai N=217	65
7 pav. Respondentų, turinčių skirtingą karinį laipsnį, vertinimas, ar Lietuvos Respublikos kariuomenėje skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, kai N=217	66
8 pav. Ilgiau trunkanti adaptacijos forma, kai N=217	66
9 pav. Respondentų vertinimas, ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, kai N=217 .	67
10 pav. Respondentų mokymosi, tobulinimosi kursų apibūdinimas, kai N=217	68
11 pav. Respondentų dalyvavimo mokymosi bei tobulinimosi kursuose laikotarpis, kai N=217	69
12 pav. Respondentų nurodytos priežastys, skatinančios mokytis profesinių dalykų savarankiškai, kai N=217	70
13 pav. Respondentų mokymosi poreikio analizės vykdymo įvardijimas, kai N=217	70
14 pav. Respondentų nuomonė apie kursų reikalingumą bei pritaikymą praktikoje, kai N=217	71
15 pav. Respondentų mokymo efektyvumo įvertinimo įvardijimas, kai N=217	72
16 pav. Respondentų mokymo sistemos praktinės naudos vertinimas, kai N=217.....	72
17 pav. Respondentų civilinio išsilavinimo būtinumo įvardijimas, kai N=217	74
18 pav. Respondentų tarnybinės veiklos kriterijų vertinimas, kai N=217	74
19 pav. Respondentų nuomonė apie tiesioginio vado vertinimo objektyvumą, kai N=217.....	75
20 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo ir asmeninių santykių su tiesioginiu vadu priklausomybę, kai N=217.....	75
21 pav. Dažniausias respondentų tarnybinės veiklos įvertinimas, kai N=217	76
22 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo teisingumą, kai N=217.....	76
23 pav. Respondentų nuomonė apie centristinės vertinimo tendencijos vyravimą, kai N=217.....	77
24 pav. Veiklos vertinimo pokalbiai, kai N=217	78
25 pav. Karių siuntimas į kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos didinimo kursus, kai N=217.....	78
26 pav. Respondentų nuomonė apie atestacijos reikšmę, kai N=217.....	80
28 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros planavimą, kai N=217	81
29 pav. Respondentų informavimas apie galimybes siekti karjeros, kai N=217.....	81
30 pav. Respondentų nuomonė apie karių potencialo išnaudojimą, kai N=217	82
31 pav. Dažniausiai taikomos skatinimo priemonės, kai N=217	83

32 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje, kai N=217.... 84

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Lietuvos krašto apsaugos sistema.....	96
2 priedas. Lietuvos Respublikos kariuomenės struktūra.....	97
3 priedas. Asmens, pretenduojančio į profesinę karo tarnybą, anketa.....	98
4 priedas. Prašymas priimti į profesinę karo tarnybą.....	100
5 priedas. Profesinės karo tarnybos sutartis.....	101
6 priedas. Interviu klausimynas Nr. 1.....	103
7 priedas. Interviu klausimynas Nr. 2.....	105
8 priedas. Anketa.....	106

IVADAS

Žmogiškieji ištekliai bet kurioje šių laikų organizacijoje tampa labai svarbiu veiksniu, lemiančiu organizacijos efektyvios veiklos galimybes. Vykstant globalizacijos procesams, vis didesnę reikšmę įgauna žmogiškųjų išteklių vadyba.

Kiekvienoje organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbus procesas, kuris turi būti neatsiejamas nuo bendro organizacijos valdymo. Šį procesą galima būtų apibūdinti kaip sistemą, kurios komponentai - žmogiškųjų išteklių planavimas, tinkamų kandidatų paieška, atranka, adaptacija, mokymas, veiklos vertinimas, motyvavimas, karjeros valdymas ir kt. – siejasi tarpusavyje, todėl būtina juos taikyti nuosekliai, kompleksiskai, tam, kad būtų pasiektas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas. Vykdoma personalo politika užima didelę reikšmę, norint į organizaciją pritraukti reikalingus žmones, išnaudoti jų potencialius gebėjimus, skatinti darbo kokybę bei sudaryti tinkamas darbo ir tobulėjimo sąlygas, norint juos išlaikyti. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra sudėtingas ir priklauso nuo pačios organizacijos pobūdžio. Galima teigti, kad Lietuvos Respublikos kariuomenė yra specifiška organizacija, kurios strateginiam valdymui, o tuo pačiu ir žmogiškųjų išteklių valdymui įtakos turėjo veiksniai, kurie nulėmė krašto apsaugos politikos bei karinės gynybos formavimą ir karinių pajėgų transformacijas.

Vykstant globalizacijos ir tarptautinės integracijos procesams Lietuvos krašto apsaugos sistema išgyvena transformacijų periodą. Lietuvos įstojimas į Šiaurės Atlanto Sutarties Organizaciją (NATO – North Atlantic Treaty Organization) 2004 m. iš esmės pakeitė Lietuvos karinės gynybos koncepciją. Lietuva perėjo prie kariuomenės, kurios pagrindiniai plėtros principai yra efektyvumas, platus panaudojimas, perdislokavimas, efektyvus vadovavimas ir valdymas¹. Lietuvai tapus NATO nare, krašto apsaugos sistema toliau plėtotą kaip sudedamoji Aljanso kolektyvinės saugumo ir gynybos sistemos dalis. Lietuva atsisako visuotinės gynybos principų: teritorinės gynybos, didelio šauktinių skaičiaus ir kt., didindama profesinės karo tarnybos karių skaičių. Padidėjus profesinės karo tarnybos karių poreikiui intensyviai vykdoma atranka į profesinę karo tarnybą. Taigi vyksta karinių pajėgų pertvarkymas. Didėja kariuomenės parengties lygis, kariai turi vykdyti aukštesnio technologijų lygio užduotis, karinės pajėgos turi būti gerai ginkluotos, mobilios, pasiruošusios imtis prevencinių, taikos palaikymo veiksnių ir vykdyti kovines užduotis.

Problema. Krašto apsaugos sistemos personalo politika turi sudaryti prielaidas užtikrinti Lietuvos įsipareigojimų NATO ir ES vykdymą. Atsižvelgiant į bendras tendencijas akivaizdu, kad reikalavimai kariams nuolat didės, sudėtingėjant galimoms užduotims, vis glaudžiau bendradarbiaujant su užsienio šalių kariais, vykdamas bendras užduotis. Būtina sukurti efektyvią

¹ Lietuvos gynybos politika. [Internet]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-01-04]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/index.php/lt/122183/> >.

naujų kandidatų atrankos sistemą, kuri užtikrintų, kad į profesinę karo tarnybą ateitų tik motyvuoti, kariuomenei reikalingi asmenys, kuriems būtų galima sudaryti tinkamas tarnybos sąlygas, diegiant motyvacinius metodus, norint išlaikyti personalą, pasikeitus ekonomikos sąlygoms ar darbo rinkai. Karių rengimas yra svarbiausias kariuomenės stiprinimo veiksnys. Svarbu pasiekti aukštą kovinio pasirengimo lygį, turėti gerai paruoštą personalą. Personalo sugebėjimas laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių leidžia organizacijai užtikrinti efektyvumą. Būtina plėtoti šios organizacijos narių gebėjimus, profesionalumą, skiriant daugiau dėmesio mokymo procesams, nuo ko priklausytų karių motyvacija, karjeros galimybės. Todėl labai svarbus tampa žmogiškųjų išteklių valdymo procesas bei jo elementų suderinamumas.

Šiame darbe dėmesys skiriamas žemesniosios grandies karių atrankos į profesinę karo tarnybą ypatumams ir tolimesniam žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų taikymui.

Tyrimo aktualumas. Teorinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus nagrinėja daugelis Lietuvos ir užsienio šalių autorių: A. Sakalas, V. Šilingienė, V. Baršauskienė, B. Leonienė, E. E. Jančauskas, A. Stankevičienė, L. Lobanova, M. Armstrong, G. Dessler, A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert ir kt. Taip pat šiuo metu daug autorių analizuoja viešojo administravimo institucijas, teikiančias viešąsias paslaugas. Nedaugelis autorių žmogiškųjų išteklių bei viešųjų paslaugų teikimo aspektu nagrinėja karinę instituciją – kariuomenę, kuri galima teigti taip pat teikia viešąją paslaugą piliečiams, t.y. šalies gynybą. Ji tiesiogiai priklauso nuo šių funkcijų vykdančios organizacijos ir jos žmogiškųjų išteklių, t.y. karių profesionalumo ir kompetencijos, kas glaudžiai siejasi su žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumais šioje struktūroje.

Tyrimo objektas. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymas.

Tyrimo dalykas. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką, įvertinant esamą situaciją bei atskleidžiant esmines problemas.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo bei jo sudėtinių dalių teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti Lietuvos Respublikos krašto apsaugos politiką ir jos formavimą lemiančius veiksnius.
3. Apibūdinti Lietuvos Respublikos kariuomenės aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais sistemą.
4. Išanalizuoti Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus.

Tyrimo hipotezė.

1. Vykdamt paieškos, verbavimo ir atrankos procedūras išnaudojama nepakankamai metodų bei priemonių.

2. Žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje netenkina profesinės karo tarnybos karių poreikių.

Metodika.

Darbe buvo naudoti teoriniai (analizė, apibendrinimas) ir praktiniai arba kitaip vadinami empiriniai (mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu, anketinė apklausa) **tyrimo metodai**.

Analizės metodas įgalino pažinti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementus kaip sudėtingos visumos dalis. Analizės metodas šiame darbe naudotas, apdorojant empirinio tyrimo metu gautus duomenis.

Apibendrinimo metodas pasirinktas analizuotos literatūros apie žmogiškųjų išteklių valdymą bei tyrimo metu gautų duomenų apibendrinimui, galutinių išvadų, pagrindinių darbo ir tyrimo teiginių bei rekomendacijų formulavimui.

Mokslinės literatūros analizė buvo atliekama, nagrinėjant monografijas, įvairių konferencijų pranešimus, nagrinėjamą darbo temą analizuojančias publikacijas ir straipsnius įvairiuose leidiniuose, siekiant pagrįsti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą.

Dokumentų analizės metodas buvo taikomas pirminių duomenų rinkimui, nagrinėjant Lietuvos Respublikos Konstitucijos straipsnius, Lietuvos Respublikos norminius teisės aktus, reglamentuojančius žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos Respublikos kariuomenėje. Kadangi šie dokumentai yra oficialūs, todėl ir atlikti analizės rezultatai yra patikimi.

Darbe buvo derinamos dvi apklausos rūšys: **interview ir anketinė apklausa**.

Anketinė apklausa. Anoniminis klausimynas su uždaro, pusiau uždaro tipo klausimais, siekiant išsiaiškinti respondentų nuomones bei požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, bei atskleisti ypatumus ir pagrindines problemas.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas **pusiau standartizuotas interviu**. Pagal paskirtį jį galima apibūdinti kaip nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu, skirtą žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams atskleisti, kuris leidžia daugiau sužinoti apie žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos Respublikos kariuomenėje, patikslinti kai kuriuos klausimus, rengiant anketos klausimų turinį tyrimo pradžioje bei įprasminti rezultatus tyrimo pabaigoje.

Tiriamieji. Buvo išskirtos trys tiriamųjų grupės:

1. Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos darbuotojai, vykdantys atrankos į profesinę karo tarnybą funkcijas.
2. Profesinės karo tarnybos kariai.

Informantams atrinkti buvo naudota netikimybinė tikslinė tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Į imtį buvo parenkami tik tie tyrimo dalyviai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinių analizei atlikti.

3. Žemesniosios grandies profesinės karo tarnybos kariai.

„Puokštės“ principu buvo parenkami kariniai daliniai, kadangi populiacija - profesinės karo tarnybos kariai - yra didelė ir plačiai pasiskirsčiusi.

Tyrimo rezultatai. Gauti tyrimo duomenys pateikiami pagal atskirus apklausos metodus, respondentų grupes. Interviu būdu gauti duomenys apdoroti analizės metodu, kokybinė analizė atliekama naudojant interpretacinius aiškinimus, medžiaga pateikiama apibendrinta, tyrėjo komentarus iliustruojant autentiškais informantų teiginiais. Anketinės apklausos būdu gautų duomenų apdorojimui bei skaičiavimams atlikti buvo taikytas socialinių mokslų statistinių programų paketas SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences). Anketavimo duomenys apibendrinami statistiškai, naudojama statistinė analizė. Rezultatai pateikiami paveiksluose ir lentelėse. Remiantis empirinėmis žiniomis formuluojamos išvados, vertinamos hipotezės, teikiamos išvados bei rekomendacijos.

Rezultatų naujumas. Šis darbas prisideda prie kai kurių mokslinių sampratų sukonkretinimo. Darbe tiriami mažiau išanalizuoti klausimai, t.y. žmogiškųjų išteklių valdymas analizuojamas labai specifiškoje organizacijoje. Atranka į profesinę karo tarnybą pradėta vykdyti neseniai, todėl šių procedūrų tyrimai nebuvo atlikti. Žinomais tyrimo metodais ištirtas profesinės karo tarnybos karių kontingentas. Nustatyta žmogiškųjų išteklių valdymo elementų kompleksiskumo svarba.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Gauti tyrimo rezultatai ir atskleistos pagrindinės problemos atveria galimybes peržiūrėti žmogiškųjų išteklių valdymo politiką Lietuvos Respublikos kariuomenėje, diegiant papildomus atrankos į profesinę karo tarnybą metodus, tobulinant karių vertinimo sistemą, motyvavimo priemones.

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šiais šaltiniais: Lietuvos Respublikos Karo prievolės įstatymas (LR KPI), Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (LR KASOTĮ), Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcija, Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos viršininko įsakymas 2008-02-05 Nr. V-20 „Dėl kandidatų atrankos į profesinę karo tarnybą”.

Žmogiškieji ištekliai – tai organizacijos gebėjimai: patirtis, žinios, protas, kūrybiškumas ir metodai, kuriuos organizacija taiko organizuodama, planuodama, skatindama ir tobulindama šiuos gebėjimus.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – visi įstaigoje priimami sprendimai ir veiksmai, kurie daro tiesioginę įtaką joje dirbantiems žmonėms (žmogiškiesiems ištekliams).

Personalo politika – personalo padalinio nustatyta kryptinga efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą užtikrinanti veismų ir sprendimų sistema (personalo planavimas, pritraukimas, atranka, mokymas, tobulinimas, ugdymas ir išlaikymas).

Karo prievolė - Konstitucijoje numatyta Lietuvos Respublikos piliečio pareiga atlikti tikrąją karo arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą ir pasirengti ginti valstybę nuo agresijos.

Šauktinis - karo prievolinkas (vyras) nuo 19 iki 26 metų, neatlikęs privalomosios pradinės karo tarnybos ar alternatyviosios krašto apsaugos tarnybos ir nuo jos neatleistas.

Privalomoji karo tarnyba – Lietuvos Respublikos Konstitucijos nustatyta Lietuvos Respublikos piliečio privaloma karo tarnyba, atliekama įstatymų nustatyta tvarka. Ją sudaro įstatymo nustatytos trukmės nuolatinė ar kitais būdais atliekama pradinė karo tarnyba ir nenuolatinė tarnyba aktyviajame rezerve bei tarnyba mobilizacijos atveju.

Profesinė karo tarnyba – Lietuvos Respublikos piliečio pagal profesinės karo tarnybos sutartį savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytais sąlygomis bei tvarka atliekama nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat kitais nustatytais atvejais kitose valstybės, užsienio valstybių ar tarptautinėse institucijose.

Kandidatas į profesinę karo tarnybą - Lietuvos Respublikos pilietis, pareiškęs norą kandidatuoti į profesinę karo tarnybą ir atitinkantis KASOKTĮ reikalavimus.

I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių esmė

Dar visai neseniai nebuvo ne tik teorijos ar praktikos, bet ir sąvokos, apibūdinančios žmogiškuosius išteklius. Šiuo metu mokslinėje literatūroje galima rasti daug skirtingų apibrėžimų šia tema, kur naudojamos sąvokos „personalas“, „žmogiškieji ištekliai“, „žmogiškasis kapitalas“.

Šiuolaikinėje visuomenėje, anot V. Baršauskienės, kur pagrindiniu organizacijos turtu tampa žmonės ir jų kompetencija, žmonių išteklių vadyba svarbi kiekvienai organizacijai, nesvarbu ar ji priklausytų privačiam, ar viešajam sektoriui². Žmogiškieji ištekliai yra pagrindiniai kiekvienos organizacijos resursai, kurie analizuojami ir tyrinėjami bendrai, apimant ir verslo įmones, ir viešojo sektoriaus institucijas arba nagrinėjami atskirai, išskiriant specifines sritis. Tai yra lemiamas bet kurios organizacijos efektyvios veiklos dalis, kurios reikšmė nuolat didėja, kadangi pamažu keičiasi požiūris į pačius žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą.

V. Juknevičienė, nagrinėdama dabartinio laikmečio iššūkius viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui, pažymi, kad „globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus viešajam administravimui ir kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui“³.

R. Mikulėnienė pabrėžia personalo svarbą organizacijai, kadangi būtent darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis ir kūrybiškumas yra inovacijų ir strateginio atsinaujinimo šaltinis, didinantis organizacijos vertę⁴.

„Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbu asmeniniai aspektai: didelė personalo kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų būti esminės pertvarkos, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus“⁵.

Žmogiškasis kapitalas suprantamas kaip žinios, įgūdžiai ir protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties. Ši sąvoka gali apimti ir fizinę žmogaus

² Baršauskienė, V. (1999). *Personalas administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 250.

³ Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 96.

⁴ Mikulėnienė, R. (2000). Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. *Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 287.

⁵ Sakalas, A. (1998). *Personalas vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 7-8.

sveikatą ir moralinį pasitenkinimą darbu, kas skatina darbo produktyvumą⁶. Todėl yra svarbios investicijos į žmogiškąjį kapitalą.

Didėjant žmogiškųjų išteklių reikšmei, siekiant tobulinti šios srities valdymo procesus, atliekama daug mokslinių tyrimų. Personalas įvardijamas ne tik kaip svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kaip kritinis jų faktorius (t.y. jautriausia sritis), todėl jam vadovaujant būtina pasitelkti šiuolaikinius pavyzdinius metodus bei remtis naujausiais personalo vadybos mokslininkų tyrimų rezultatais⁷. Tai svarbu, norint sumažinti žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos atotrūkį nuo praktikos.

Apibendrinant galima teigti, kad, vykstant globalizacijos procesams be kitų svarbių organizacijos resursų, esminę vietą užima žmogiškieji ištekliai, kurių reikšmei nuolat didėjant, būtina tiek privačiose tiek valstybinėse įstaigose didelį dėmesį kreipti į žmogiškųjų išteklių vadybos procesus. Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbus, kuriant organizacijos vertę. Organizacijos veiklos efektyvumas, atliekamų funkcijų kokybė kaip tik labiausiai priklauso nuo dirbančiųjų, jų kompetencijų, patirties, gebėjimų, pasirengimo atlikti naujas užduotis, tai ypač svarbu organizacijai susidūrus su naujais laikmečio iššūkiais.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymas ar vadyba tapatinamas su „personalo vadyba“ bei „personalo valdymu“, o taip pat ir su „darbuotojų vadyba“. Čia galima būtų išvelgti kai kurių skirtumų.

Personalo valdymas kaip mokslo ir praktikos sritis atsirado Šiaurės Amerikoje XX a. antrajame dešimtmetyje. Toliau ši sritis buvo plėtojama gana intensyviai, priklausomai nuo aplinkos pokyčių. B. Leonienės nuomone „personalo valdymo sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė tuometinėje organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ir socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir personalo politiką”⁸.

Personalo vadyba daugiau asocijuojasi su personalo administravimu.

Personalo strategija iš vienos pusės – procesas, kurio eigoje formuluojama organizacijos misija, apibrėžiami jos tikslai, o iš kitos pusės – procesas, kaip organizacija panaudoja žmogiškuosius išteklius, įgyvendindama iškeltus uždavinius”⁹.

A. Sakalas išskiria skirtumus tarp personalo ir žmogiškųjų išteklių vadybos (žr. 1 lentelę).

⁶ Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, p. 25, 33.

⁷ Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 24.

⁸ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 15.

⁹ Shuler R. (1998). *Human Recourse Management. Choices and Organization Strategy*. St. Paul, MN: West, p. 502.

Personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumai

Personalo vadybos orientacijos	Žmogiškųjų išteklių vadybos orientacijos
<ul style="list-style-type: none"> • Šalies aplinka; • Orientacija į vidinę aplinką; • Orientacija į operatyvių uždavinių sprendimą; • Orientacija į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą; • Funkcinio valdymo stilius ir siaura specializacija; • Sprendžia iškilusius konfliktus; • Dėmesio centre asmenybė; • Įsprendimas į įstatymo rėmus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globali aplinka; • Orientacija į išorinę aplinką; • Orientacija į strateginių uždavinių sprendimą; • Orientacija į siekiamus rezultatus; • Kooperatinis valdymo stilius ir plataus profilio specialistai; • Siekia harmoningos veiklos; • Dėmesio centre komanda; • Darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus.

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 29.

M. Armstrong teigia, kad kiekvienas žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą¹⁰. Žmogiškųjų išteklių vadyba glaudžiai siejasi su bendra organizacijos strategija ir yra vienas iš svarbiausių organizacijos strategijos elementų.

Viešojo sektoriaus personalo administravimas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas¹¹.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija turi būti rengiama, atsižvelgiant į viešojo administravimo reformos tikslus, bendruosius reikalavimus valstybės tarnybai, valstybės institucijų paskirtį bei veiklos pobūdį, personalo politiką ir valdymo principus¹².

P. Jucevičienė, nagrinėdama organizacijos elgseną, išskiria žmogiškųjų išteklių principą, kuriuo vadovaujantis, žmogiškųjų išteklių valdymas yra paremtas tinkamų sąlygų, organizacijos klimato sukūrimui, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu ir pasiekti efektyvių rezultatų¹³. Taigi labai svarbios yra individo asmeninės savybės, vertybės bei nuostatos.

Darbuotojų vadybos tikslas – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad, siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų, kiekvienas darbuotojas ar atskiros jų grupės norėtų ir galėtų atskleisti bei visiškai panaudotų savo potencialą, ugdytų ir plėtotų jį¹⁴.

¹⁰ Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page Publishers. [Internete]. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2AGbuhlTXV0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=%22Armstrong%22+%22A+handboo#PPP1,M1>>.

¹¹ Baršauskienė, V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 214.

¹² Vienažindienė, M., Sakalas A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. [Žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.

¹³ Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 15.

¹⁴ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 16.

Intelektu išteklių vadyba atsirado tik tada, kai pasireiškė laisva darbo jėgos rinka ir jos dalyviai: darbdavys, siekiantis „įsigyti“ kuo kvalifikuotesnį darbuotoją, ir darbuotojas, siekiantis savo gebėjimus „parduoti“ kuo brangiau. Be to, šiai rinkai reikšmingos įtakos padarė išoriniai faktoriai, tokie kaip valstybė¹⁵.

A. Raipa, analizuodamas efektyvumą viešajame sektoriuje, pažymi, kad tikslinga sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, karjeros galimybių plėtojimą organizacijoje ir kt.¹⁶.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas - tai ne tik veikla organizacijoje, kuria siekiama tinkamai panaudoti žmogiškuosius resursus, siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų, bet ir tinkamos darbo aplinkos, sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymas, stengiantis skatinti juos išnaudoti savo potencialius gebėjimus ir jausti pasitenkinimą darbo rezultatais.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Valdymas apibrėžiamas kaip organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti¹⁷. Taigi organizacijos valdyme didelę svarbą turi žmogiškųjų išteklių valdymas.

Pasak M. Armstrong žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmonių išteklių numatymą, valdymą ir ugdymą¹⁸.

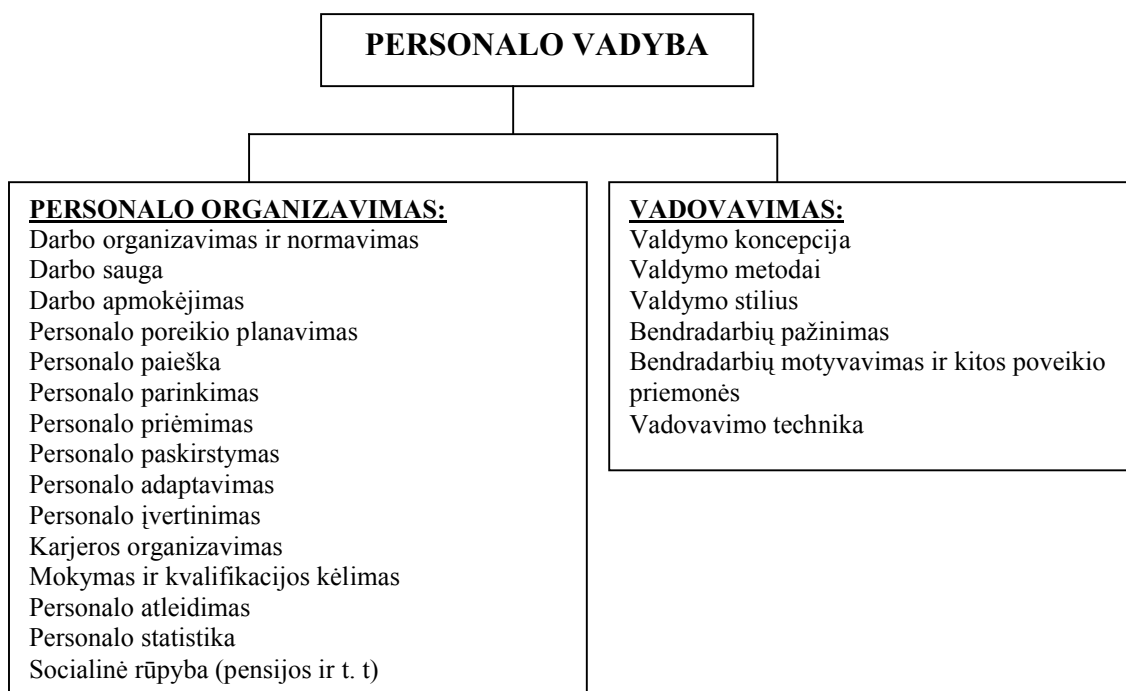
B. Martinkus ir kt. personalo vadybos turinį pateikia labai detalai, išskiriant dvi pagrindines šakas: personalo organizavimą, kuris konkrečiai siejasi su dirbančiais, ir vadovavimą, apibrėžiantį vadovavimo dirbantiesiems pobūdį (žr. 1 paveikslą).

¹⁵ Lukoševičius, R. (2005). Žmogiškųjų resursų ar intelekto išteklių vadyba. *Po skėčiu*, 1(61), Vilnius, p. 6-7. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lijot.lt/Documents.aspx?FolderID=176>>.

¹⁶ Raipa, A. (2007). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas. Technologija, p. 16.

¹⁷ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 6.

¹⁸ Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page Publishers. [Internete]. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2AGbuhlTXV0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=%22Armstrong%22+%22A+handboo#PPP1,M1>>.



1 pav. Personalo vadybos turinys

Šaltinis: Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 58.

I. Bakanauskienė išskiria devynias personalo valdymo veiklas ir apibūdina jų paskirtį (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Personalo valdymo turinys

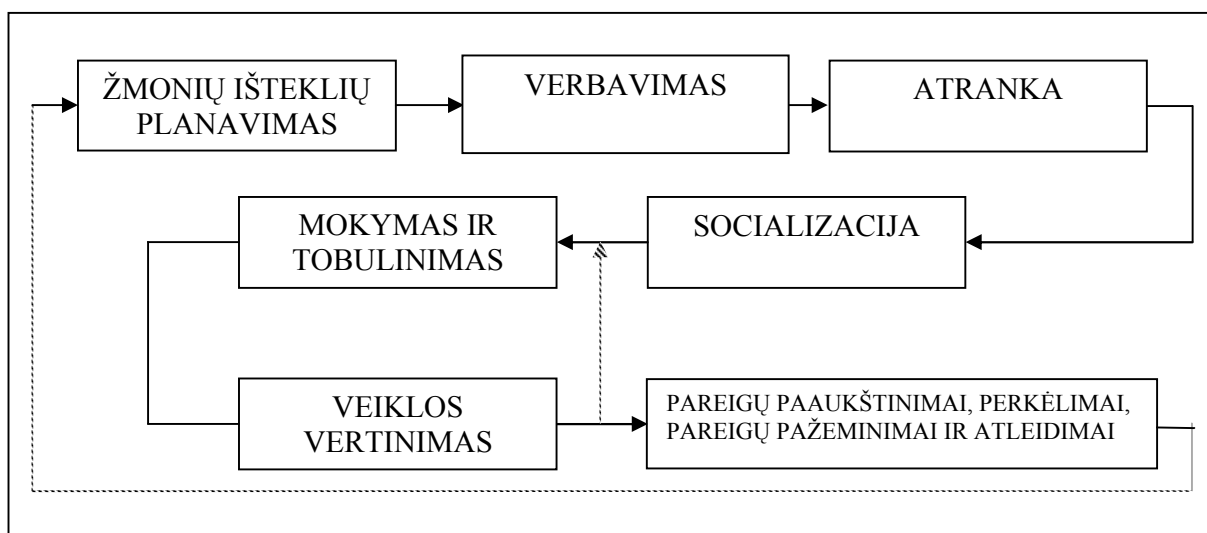
Personalo valdymo veikla	Personalo valdymo veiklos paskirtis
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas darbo vietas
Personalo atranka	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą
Organizacijos darbuotojų - personalo - valdymo veiklos	
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms
Personalo mokymas ir tobulinimas	Kelti darbuotojų kvalifikaciją
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą
Personalo kompensavimas ir apsauga	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą

Šaltinis: Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 15.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova kandidatų paiešką darbui organizacijoje, jų atrankos atlikimą bei paskirstymą į darbo vietas vadina personalo parinkimo sistema ir išskiria šešis šios sistemos elementus:

1. Darbų analizė ir darbo vietų įvertinimas;
2. Personalo poreikio planavimas;
3. Personalo paieška (verbavimas);
4. Personalo atranka;
5. Priėmimas į darbą ir paskirstymas į darbo vietas;
6. Atleidimas¹⁹.

J. A. F. Stoner ir kt. teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai²⁰ (žr. 2 pav.).



2 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 368.

R. Mikulėnienė pažymi, kad reikia daug dėmesio skirti tinkamų žmonių verbavimui ir ugdymui, skatinti žmones panaudoti sėkmei reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius, reikalauti visus darbus atlikti, siekiant aukščiausios kokybės, ir už gerai atliktą darbą tinkamai atlyginti²¹.

¹⁹ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 35, 36. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

²⁰ Stoner, J.A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 368.

²¹ Mikulėnienė, R. (2000). Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. *Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 287.

Apibendrinant įvairių autorių teiginius, apibūdinančius žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, galima teigti, kad esminės žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, žmonių paieška, verbavimas, pritraukimas į organizaciją, adaptacija, motyvavimas, ugdymas ir mokymas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, darbo vertinimas, karjera ir t.t.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas yra ilgalaikė, besitęsianti procedūra, kurios esminė paskirtis yra savalaikis organizacijos aprūpinimas reikalingais darbuotojais, tinkamų darbo sąlygų sudarymas, siekiant juos išlaikyti. Ši sistema apima keletą elementų, todėl yra būtina juos taikyti nuosekliai, kompleksiskai, tam, kad būtų pasiektas žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumas.

1.3.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Planavimas yra svarbi bendro organizacijos valdymo funkcija. Visų sprendimų priėmimas ir operacijų sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo šios funkcijos vykdymo²². Taigi galima teigti, kad ir žmogiškųjų išteklių planavimas turėtų būti svarbi žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija.

Darbo jėgos planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas²³.

Anot B. Leonienės, personalo planavimo samprata turi keletą apibrėžimų. Tai visos organizacijos planavimo funkcijos sudėtinė dalis. Darbuotojų poreikio planavimas - procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus²⁴.

Pasak G. Dessler, planuojant poreikį privaloma atlikti trejopą prognozę:

- Personalo poreikio
 - ✓ Tendencijų analizė. Analizuojamas praėjusių metų darbuotojų pokytis;
 - ✓ Proporcijų analizė. Prognozuojama, remiantis priešastiniu rodikliu.
- Išorės kandidatų pasiūlos
 - ✓ Ekonomikos sąlygų, nedarbo lygio, konkrečios darbo jėgos rinkos prognozės.
- Vidaus kandidatų pasiūlos
 - ✓ Kvalifikacijos patikrinimas²⁵.

J. A. F. Stoner ir kt. pažymi, kad žmonių išteklių planavimo paskirtis yra užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Šis planavimas atliekamas analizuojant:

- vidinius veiksnius, tokius kaip esamas ir laukiamas kvalifikacijos lygis, laisvos darbo

²² Legge K. (2000). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave, p. 152.

²³ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 96.

²⁴ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 33, 39.

²⁵ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 97-101.

vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei sumažinimas;

- išorinės aplinkos veiksnius, tokius kaip darbo rinka²⁶.

I. Bakanauskienė personalo planavimą apibūdina kaip procesą, kurio metu suderinama personalo vidinė ir išorinė pasiūla su organizacijos darbo vietomis ateityje. Pagrindinis personalo planavimo tikslas yra paversti organizacijos planus ir tikslus į tam tikrą reikalaujamų darbuotojų sąrašą²⁷.

Kalbant apie organizacijos vidaus kandidatus A. Raipa pažymi, kad nepakankamas dėmesys personalo planavimui, jų galimybių geresniam panaudojimui sukelia įvairias problemas, kadangi darbuotojai neturi galimybių rimtai planuoti savo karjeros perspektyvų, apsunkinamos ir asmeninio tobulėjimo, motyvacijų realizavimo galimybės. Tai gali iššaukti reikalingų organizacijai darbuotojų praradimą²⁸.

Kaip vieną iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių planavimo proceso dalių E. E. Jančauskas įvardija darbo proceso analizę, kuri susideda iš:

- Darbo turinio. Nustatomas darbo intensyvumas, funkcijų pobūdis ir jų atlikimo metodai, reikalingos patirties reikalavimai ir kt.
- Darbo aprašymo. Įvardijama konkrečios funkcijos, atsiskaitymai, atsakomybė.
- Darbuotojo aprašymo. Įvardijama reikalavimai fizinei būklei, profesionalumo lygiui, intelekto lygiui, gebėjimai, interesai, temperamentas ir charakteris.

Ši analizė padeda organizacijai suvokti, koks darbuotojas yra reikalingas, suformuluoti reikalavimus skelbiant konkursus darbo vietai užimti.

E. E. Jančauskas įvardija socioprofesiogramą. Tai dokumentas, atskleidžiantis darbuotojo galimą efektyvią veiklą konkrečioje darbo vietoje. Aprašomos darbo vietos ypatybės, reikalingos efektyviai darbuotojų veiklai užtikrinti. Šio dokumento dalis yra psichograma, kuri apima darbuotojui keliamus psichologinius reikalavimus, užtikrinančius jo veiklos efektyvumą. Atsižvelgiant į darbo turinio specifiką gali būti įvertinami įvairūs rodikliai, tokie kaip mąstymo gebėjimai, reakcija į stresą, charakterio ypatybės (pareigingumas, iniciatyvumas, tikslo siekimas ir kt.), elgsena, emocinės būklės stabilumas ir daugelis kitų. Įvertinant rodiklių reikalingumą tam tikrai darbo vietai tikslinga apklausti tą darbą dirbančius ar dirbusius žmones, vadovus²⁹.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra reikalingas procesas, atsirandantis dėl darbo jėgos galimo trūkumo, todėl turėtų būti vykdoma atsirasiančių laisvų vietų prognozė, išorinės ir vidinės aplinkos bei veiksnių analizė. Bet, kaip teigia R. Mikulėnienė,

²⁶ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

²⁷ Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 35.

²⁸ Raipa, A. (2007). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, p. 23.

²⁹ Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, p. 56-60.

žmogiškųjų išteklių planavimas organizacijoje yra sudėtingas, ilgalaikis procesas, reikalaujantis naujausių moksliskai pagrįstų žinių, žmogiškųjų, informacinių, finansinių bei laiko išteklių. Šio proceso sėkmingas panaudojimas organizacijos veikloje yra problematiškas ir sudėtingas uždavinys visame pasaulyje. Nėra nei vieno universalus metodo taikytino visoms organizacijoms ir šalims. Taip yra ne tik dėl to, jog skiriasi organizacijų sistemos, tačiau ir dėl išoriškai susiklosčiusių aplinkybių, socialinių reiškinių organizacijoje³⁰.

V. Baršauskienė taip pat teigia, kad personalo planavimas nėra plačiai naudojamas viešosiose įstaigose, pirmiausia dėl to, kad tai nėra nei ekonomiška, nei lengvai pritaikoma³¹.

1.3.2. Žmogiškųjų išteklių atrankos procesai

Darbuotojų kaita - natūralus, būdingas kiekvienai organizacijai, sąlygojantis būtinybę užpildyti atsiradusiais laisvas darbo vietas reiškinys³², kuris pastaruoju metu tapo itin aktyvus ir skatina organizacijas kurti įvairias personalo strategijas. Personalo strategija siekiama, kad būtų įgyvendinami organizacijos tikslai, todėl yra svarbu, kad į darbą būtų priimami reikalingos kvalifikacijos žmonės, jiems būtų sudarytos sąlygos gerai dirbti ir profesiskai tobulėti. Svarbu, kad jie patys būtų suinteresuoti gerai dirbti ir kelti savo kvalifikaciją, įgyvendindami organizacijos tikslus. Kadangi organizacijos veiklos rezultatai iš dalies priklausys nuo personalo, jo įgūdžių, kvalifikacijos, kompetencijos, asmeninių savybių ir pan., todėl galima teigti, kad surasti, užverbuoti ir atrinkti tinkamus kandidatus yra bene svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis.

Darbuotojų paieška – procesas, kuriuo surandami ir „priviliojami“ į laisvas darbo vietas tinkami kandidatai³³.

A. Sakalas trūkstamų darbuotojų paiešką rekomenduoja atlikti tokiu nuoseklumu:

- laisvų darbo vietų įvardijimas,
- laisvų darbo vietų analizė,
- darbuotojų paieškos suvaržymų numatymas,
- paieškos būdų numatymas,
- pažintinio pokalbio su galimais kandidatais organizavimas,
- galimų kandidatų į laisvą darbo vietą sąrašo sudarymas³⁴.

³⁰ Mikulėnienė, R. (2000). Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. *Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5 d.]. Kaunas: Technologija, p. 287.

³¹ Baršauskienė, V. (1999). *Personalas administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 221.

³² Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 48.

³³ *Ten pat*, p. 49.

Kaip pažymi B. Leonienė, „trūkstantį darbuotojų paieška bus sėkminga tik tada, kai informacija apie jų poreikį reikiamu metu pasieks reikiamus asmenis“³⁵. Ieškant kandidatų už organizacijos ribų A. Stankevičienė ir L. Lobanova išskiria tokius pagrindinius išorinius šaltinius:

- Esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų ir kt. rekomendacijos.
- Kitų organizacijų (konkurentų) darbuotojų perviliojimas, siūlant geresnes darbo sąlygas ir/ar atlyginimą.
 - Reklama laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose.
 - Reklama internete.
 - Paieškos ir atrankos įmonės:
 - ✓ Valstybinės įdarbinimo agentūros (Lietuvoje – darbo birža);
 - ✓ Privačios paieškos ir atrankos įmonės.
 - Aukštosios mokyklos, t.y. universitetai ir neuniversitetinės aukštosios mokyklos, arba kolegijos, organizuojant karjeros dienas bei karjeros mugės ir pan.
 - Lankytojų vizitai (asmenys, ieškantys darbo, asmeniškai kreipiasi į įmones).
 - Studentų praktika.
 - Verbavimas specialių renginių metu.
 - Reklama radijuje ir televizijoje bei kt.

Paieškos būdo pasirinkimas turėtų priklausyti nuo to, kokio darbuotojo organizacijai reikia, kiek šiam procesui galima skirti laiko ir finansinių išteklių. Norint surasti aukštos kvalifikacijos specialistus galima rinktis darbuotojų perviliojimą, privačių paieškos įmonių paslaugas. Reikėtų pažymėti, kad kai kurie būdai, ypač reklama informacinėse priemonėse gali pritraukti ir netinkamų kandidatų³⁶.

Paieška leidžia surasti, sudominti ir pritraukti kandidatus. Tuomet vykdoma kita procedūra – atranka. Anot B. Leonienės, „darbuotojų atranka - procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo“³⁷.

Pasak V. Baršauskienės, „svarbus efektyvus atrankos procesas, kuris užtikrintų kandidatų žinių, įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo vietos keliamų reikalavimų atitikimą“³⁸.

Į atranką įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus bei rekomendacijas ir galiausiai, kandidatų

³⁴ Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 68.

³⁵ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 54.

³⁶ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 47-51. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

³⁷ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 60.

³⁸ Baršauskienė, V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 223.

sąrašo pateikimas vadovams, atrenkantiems kandidatus ir juos samdantiems³⁹.

B. Leonienė išskiria šiuos atrankos metodus:

- Anketinė duomenų, motyvacinio laiško, gyvenimo aprašymo ir rekomendacijų analizė;
- Testai;
- Atrankos pokalbis;
- Priėmimas bandomajam laikotarpiui⁴⁰.

Kitas autorius C. Hampden-Turner darbuotojų atrankos eigos vykdymą pateikia panašiai, išskirdamas atrankos pokalbio svarbą:

- darbuotojų testavimas;
- atrankos pokalbis (individualus arba grupinis) su kandidatais;
- atrankos pokalbio rezultatų analizė;
- atrankos pokalbis su tiesioginiu vadovu;
- samdos sprendimas⁴¹.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova išskiria pagrindinius šiuolaikinius metodus, taikomus atrankos procedūrose:

- Testavimas, kuriam taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožų, interesų, bendravimo gebėjimų bei motyvacijos įvertinimui, o taip pat intelekto, arba pažintinių gebėjimų, profesinių žinių ir įgūdžių bei emocinio intelekto, arba emocinės kompetencijos įvertinimas;
 - Diskusijos grupėse, skirtos požiūrių į būsimą darbą ir/ar įmonę išaiškinimui;
 - Darbo bandymas, skirti siūlomo darbo atlikimo kokybės įvertinimui;
 - Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas, skirtas pateiktų faktų, ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui;
 - Sveikatos tikrinimas, reikalingas sveikatos apribojimų įvertinimui bei organizacijos apsaugojimui nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų;
 - Interviu, arba atrankos pokalbis, taikant skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio, arba interviu formas;
 - Kiti atrankoje naudojami metodai, tokie kaip sąžiningumo analizė, grafologija ir kt.⁴².

Paskutinis atrankos etapas yra bandomasis laikotarpis. Anot V. Baršauskienės, tikruosius kandidato sugebėjimus ir motyvaciją darbui, visiškai atsiskleidžiančius tik praktinėje veikloje,

³⁹ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

⁴⁰ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 61.

⁴¹ Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people: across cultures*. Chichester: Capstone, p. 224.

⁴² Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 58-63. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

parodo būtent šis etapas. Bandomasis laikotarpis suteikia galimybę vadovams įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik tuos, kurie dirbo patenkindami jiems keliamus reikalavimus⁴³.

Nors, kaip teigia N. Thom ir A. Ritz., viešoji vadyba iškelia būtinybę ieškoti kandidatų išorinėse rinkose dėl nusistovėjusio automatiško pareigų paaukštinimo mechanizmo, bet autoriai taip pat pabrėžia, kad organizacijai ypač svarbi yra ir vidinė darbuotojų pasiūla, kadangi darbuotojų atranka, vykdoma iš vidinės rinkos, yra gera motyvavimo priemonė, nes ji suteikia galimybę darbuotojams siekti karjeros. Taigi šis būdas yra naudingas tiek darbuotojui, tiek darbdaviui, kadangi yra pigesnis ir greitesnis, darbuotojai jau yra tos organizacijos nariai, žinantys jos veiklos specifiką⁴⁴.

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos procesas yra bene svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo sudėtinė dalis. Norint pritraukti į organizaciją reikalingus žmones taikoma eilė paieškos būdų, kurie priklauso nuo darbo vietos keliamų reikalavimų, laiko bei finansinių išteklių. Svarbus efektyvus atrankos būdo pasirinkimas, kuris leistų atskleisti tikruosius kandidato sugebėjimus, žinias ar įgūdžius, motyvaciją darbui bei tinkamumą konkrečiai darbo vietai.

1.3.3. Žmogiškųjų išteklių adaptacija

Darbuotojų prisitaikymai prie naujos darbo vietos mokslinėje literatūroje įvardijami kaip adaptacija, socializacija, orientavimas. Šiems procesams turi būti skiriamas didelis dėmesys, kadangi tai susiję su žmonių psichologija. Nuo to, kaip naujas darbuotojas įsilies į darbo procesą, įsisavins reikalavimus ar pritaps prie kolektyvo, gali priklausyti jo tolimesnio darbo kokybė, galbūt ir karjera.

Darbuotojų adaptavimas – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais⁴⁵. Tai procesas, padedantis naujiems darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo grupės, atliekamo darbo.

J. A. F. Stoner ir kt. socializacijos (adaptacijos) paskirtį apibūdina kaip pagalbą atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi⁴⁶.

P. Jucevičienė socializaciją apibūdina kaip reiškinių visumą. Tai yra organizacijos vertybės bei taisyklės, veikimo būdai ir normos, mokymas darbo grupėje, visuomeninių ir darbinių santykių bei naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymas⁴⁷.

⁴³Baršauskienė, V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, p. 227-228.

⁴⁴Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 246.

⁴⁵Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 76.

⁴⁶Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

Šis procesas gali būti trumpas, kai pateikiama informacija apie naudas darbuotojams, personalo politiką, kasdienes darbuotojo pareigas, kompanijos organizacinę struktūrą bei veiklą ir darbo saugos priemones, bei reikalavimus. Tai gali būti darbo vietos aprašymas, pareiginiai nuostatai ir pan. Arba gali būti taikomos ilgos formalizuotos programos, apimančios keletą etapų.

E. V. Galinskaja ir kt. teigia, kad adaptacija – tai darbuotojo prisitaikymas prie besikeičiančių išorinių ir vidinių organizacijos sąlygų⁴⁸. Darbuotojams svarbu prisitaikyti ne tik prie organizacijos, bet ir prie pačią organizaciją veikiančių aplinkybių. Taigi galima teigti, kad šis procesas nėra vienkartinis, jis gali būti nuolatinis.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova išskiria dvi adaptacijos rūšis:

- Profesinė adaptacija, kai padedama įsisavinti naują profesinį vaidmenį.
- Socialinė adaptacija, kai padedama darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo⁴⁹.

Dažnai kaip adaptacijos metodas yra įvardijamas mokymas, t.y. supažindinama su darbo reikalavimais, turiniu ir jeigu reikia papildomai apmokoma. Pokyčių atveju, kai reorganizuojama įmonės veikla, darbuotojų mokymas padeda greičiau įsisavinti naujus darbo reikalavimus ir kt.

Kaip teigia P. Jucevičienė, socializacija yra „besitęsiantis procesas, susijęs su tokiais įstojimo į organizaciją aspektais kaip darbuotojų verbavimas, jų atrinkimas ir mokymas. Aukštos kvalifikacijos individų verbavimas bei geriausių kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrinkimas gali sumažinti įtampą adaptacijos laikotarpiu”⁵⁰.

Apibendrinant galima teigti, kad adaptacija organizacijoje yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapas, padedantis naujiems darbuotojams prisitaikyti prie pačioje organizacijoje egzistuojančių normų, taisyklių, įsisavinti naują profesinį vaidmenį, darbo specifiką bei pritaikyti prie jau susiformavusio darbo kolektyvo, todėl ypač svarbūs yra naujų darbuotojų atrankos procesų įgyvendinimas, t.y. tinkamų ir reikalingų žmonių pritraukimas į organizaciją. Reiktų pažymėti, kad šis procesas gali būti tęstinis, tai priklauso nuo organizaciją veikiančių išorės aplinkybių.

1.3.4. Žmogiškųjų išteklių mokymo reikšmė

Kaip minėta žmogiškasis kapitalas gali būti kaupiamas įgūdžių ir sugebėjimų forma⁵¹, todėl svarbus veiksnys organizacijoje yra darbuotojų mokymas. Mokymas - tai įvairūs būdai, kaip

⁴⁷ Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 32.

⁴⁸ Галинская, Е. В., Иващенко, А.А., Новиков, Д.А. (2005). *Модели и механизмы управления развитием персонала*. [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: < <http://www.mtas.ru/person/novikov/rp.pdf>>.

⁴⁹ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 74. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą:< https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁵⁰ Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 39.

⁵¹ Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis-metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, p.36.

naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti žinių ir įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Kaip teigia V. Kumpikaitė, žmonių išteklių mokymas – vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, norint sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į organizacijos reikalavimus ir darbuotojų tikslus. Jiems turi būti sudaromos galimybės vystyti kompetencijas, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, lavinti įgūdžius, patirtį, taisyti daromas klaidas⁵².

Mokymas priklauso nuo organizacijos poreikio. Mokymo procesą reikia planuoti nuo mokymo poreikių analizės. Turi būti nustatomas atotrūkis tarp turimų ir reikiamų žinių, kvalifikacijos bei esamo darbo atlikimo lygio ir reikiamų atlikimo standartų. Mokymo(si) poreikis reiškia žmogaus kompetencijos stoka, kurią galima panaikinti mokant ir mokantis. Ji galima nustatyti nagrinėjant asmens faktinių darbo rezultatų arba kompetencijos lygio ir darbo arba kompetencijos standarto skirtumą⁵³. Todėl mokymosi reikalas ir yra įveikti žinių, įgūdžių ir sugebėjimų trūkumą, atsirandantį dėl organizacijos, darbo funkcijos, ar paties darbuotojo pasikeitimų⁵⁴.

G. Dessler išskiria penkis mokymo ir tobulinimo proceso etapus:

- Poreikio analizė. Nustatoma koks mokymas yra reikalingas.
- Mokymo proceso projektavimas. Formuluojami mokymo tikslai, metodai, priemonės.
- Veiksmingumo patikrinimas. Tikrinamas mokymo programos veiksmingumas.
- Įgyvendinimas.
- Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Įvertinama mokymo programos nauda, nustatoma ko yra išmokta, kaip žinios ar įgūdžiai pritaikomi darbe⁵⁵.

B. Leonienė išskiria du požiūrius į darbuotojų mokymąsi:

- Eksploatacinis – tai nusistovėjusių požiūrių, metodų, taisyklių, būdingų žinomoms ir pasikartojančioms situacijoms, įgijimas.
- Inovacinis – kuris įgalina imtis permainų, atnaujinimo, struktūros keitimo ir naujo problemos formulavimo⁵⁶.

G. Dessler išskiria taikomus mokymo metodus: mokymas darbo vietoje (moko patyręs darbuotojas), praktinės stažuotės (derinami auditoriniai užsiėmimai ir mokymasis darbo vietoje), audiovizualiniai metodai (mokomieji filmai, distancinis mokymas, videokonferencijos), imitacinis

⁵² Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Inžinerinė ekonomika*, 5(55) p. 35.

⁵³ *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Mokomoji knyga studentui* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Red. S. Krušaitė, p. 24. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_studento_knyga_screen.pdf>.

⁵⁴ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 114. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁵⁵ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 157.

⁵⁶ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 91-92.

metodas (darbas su imituojančiais įrengimais), kompiuterizuotas mokymas, specialios paskirties mokymai⁵⁷.

Ypač svarbus mokymo proceso kompleksiskumas, kuomet įgautos žinios galėtų būti efektyviausiai pritaikomos praktikoje.

Mokymas glaudžiai siejasi su lavinimu, ugdymu, tobulinimu, kvalifikacijos kėlimu. Mokymas apibūdinamas kaip veikla, siekiant padėti darbuotojams kuo geriau atlikti savo darbą. Veikla, didinanti bendrąją kompetenciją, galima būtų vadinti lavinimu. Tobulinimas – tai darbuotojų tobulinimo veikla, organizacijai augant ir vystantis.

Mokymo ir tobulinimo tikslas - padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Mokoma siekiant pagerinti darbuotojo gebėjimą atlikti dabar užimamas pareigas; tobulinimo programos rengia darbuotojus pareigų paaukštinimui.⁵⁸

Mokymo programa – tai procesas, sudarytas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti. Tobulinimo programa – procesas, sudarytas tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbiui ateityje⁵⁹.

Personalo mokymas ar kvalifikacijos kėlimas yra susiję su ta kvalifikacija, kuri yra reikalinga šiuo metu jo užimamoms pareigoms atlikti. Personalo ugdymas, susijęs su kvalifikacija, kuri bus reikalinga ateityje.⁶⁰

A. Stankevičienė ir L. Lobanova kvalifikaciją apibūdina:

- Mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir jų metu įgytų sugebėjimų pritaikymas;
- Profesinis išsimokslinimas, darbo patirtis, mąstymo ir sprendimo priėmimo sugebėjimai.

Mokymas yra vienas labiausiai paplitusių kvalifikacijos tobulinimo būdų⁶¹.

Kvalifikacijos tobulinimas - procesas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias⁶². Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra nenutrūkstamas procesas, kuris turi prasidėti jau priėmus darbuotoją ir tęstis nuolat. Tai reiškia, kad būtina skatinti ir darbuotojų savarankišką mokymąsi. Šiuolaikinėmis bendradarbiavimo sąlygomis, tobulinant personalo kvalifikaciją, didelis dėmesys skiriamas ir kompetencijos ugdymui, nes vien tik žinių nepakanka, svarbu mokėti pritaikyti jas realioje veikloje.

Kaip teigia G. Dessler, darbuotojų konkurencingumą skatina organizacijos sukurta mokymo, kvalifikacijos kėlimo bei stimuliavimo sistema⁶³. Personalo mokymas dažnai tapatinamas kaip

⁵⁷ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 159-166.

⁵⁸ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

⁵⁹ *Ten pat*, p. 383.

⁶⁰ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 151.

⁶¹ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 111, 113. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁶² Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 93.

⁶³ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, p. 156.

personalo ugdymas, kadangi mokant darbuotojus suteikiamos ne tik profesinės, bet ir kitokio pobūdžio žinios. Tai skatina jų konkurencingumą.

J. Bengtsson išskiria tris pagrindines organizacijų taikomas kvalifikacijos kėlimo strategijas:

- žmogiškųjų išteklių – intensyvioji strategija. Akcentuojama organizacijos apsirūpinimas gerai išplėtos darbo rinkos siūlomais tinkamo išsimokslinimo darbuotojais. Toliau rūpinamasi darbuotojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose, kurios yra nuolat keičiamos, siekiant kuo efektyviau panaudoti naujų darbo vietų teikiamas kvalifikacijos kėlimo galimybes.
- dualinė – poliarizacijos strategija. Akcentuojama pačių darbuotojų atsakomybė už savo kvalifikacijos didinimą.
- mobilumo strategija. Akcentuojamas aukštasis išsimokslinimas, nežiūrint į tai kiek žmonių, turinčių aukštąjį išsilavinimą, organizacijai yra reikalingi. Šios strategijos esmė yra tai, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, esant reikalui, galės greičiau persikvalifikuoti ir prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų⁶⁴.

Šiuos procesus galima būtų apibūdinti kaip žmogiškųjų išteklių vystymą. Jis gali būti apibrėžiamas kaip veikla, susijusi su mokymosi, tobulėjimo ir ugdymo galimybėmis, kad būtų gerinama individuali, komandinė ir organizacinė veikla.

Personalo mokymo rezultatyvumui svarbi darbuotojo motyvacija mokytis. Neretai susiduriama su problema, kai į mokymus darbuotojai yra tiesiog „priverstinai atsiunčiami“⁶⁵.

Apibendrinant galima teigti, kad aptarti procesai yra investicijos į žmogiškuosius išteklius. Tai ypač svarbu, kadangi ypač akcentuojama žinių visuomenė, mokymasis visą gyvenimą. Darbuotojui mokytis irgi naudinga, nes jis įgyja naujų įgūdžių, daugiau galimybių susidoroti su naujomis užduotimis, pajusti pasitenkinimą darbu, būti geriau įvertintam ir siekti karjeros. Kiekviena organizacija šiuos procesus turėtų vykdyti aktyviai ir sistemingai, pasitelkiant naujoves. Labai svarbu, kad mokymuose dalyvautų motyvuoti asmenys.

1.3.5. Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas

Mokslinėje literatūroje egzistuojantys skirtingi personalo vertinimo sąvokos apibrėžimai leidžia teigti, kad šis procesas yra sudėtingas.

Darbuotojų vertinimas – tai dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus⁶⁶.

⁶⁴ Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 132.

⁶⁵ *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Mokomoji knyga studentui* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Red. S. Krušaitė, p. 28. [Žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_studento_knyga_screen.pdf>.

⁶⁶ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.186.

Pasak R. L. Daft, veiklos vertinimas yra darbuotojo stebėjimas, įvertinimo duomenų dokumentavimas ir grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojui⁶⁷.

J. A. F. Stoner ir kt. veiklos vertinimą apibūdina kaip individo darbo rezultatų lyginimą su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms⁶⁸.

Anot B. Leonienės, „darbuotojų įvertinimas (atestavimas) - tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo, o kuriuos reikia mokyti⁶⁹.

G. Dubauskas išskiria neformalų ir formalų vertinimą.

- Neformalus vertinimas - nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas, informavimas apie jų veiklos lygį.
- Formalus vertinimas - formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų darbui įvertinti, vyksta tam tikru periodiškumu⁷⁰.

G. Dessler išskiria pagrindines priežastis, dėl ko darbuotojai turi būti vertinami:

- Būtina priimti sprendimą dėl darbuotojo paaugštinimo ar jo atlyginimo padidinimo;
- Leidžia sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ar įtvirtinti privalumus;
- Darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą⁷¹.

B. Leonienė išskiria nuostatas, kuriomis grindžiamas darbuotojų vertinimas:

- Darbuotojų įvertinimas vykdomas periodiškai pagal jiems iš anksto žinomus vertinimo kriterijus ir parengtus nuostatus.
- Darbuotojų įvertinimas turi būti kompleksiškas, t. y. vykdomas pagal tam tikrą sistemą kriterijų, turinčių įtakos bendram organizacijos veiklos rezultatui. Vertinimo pagrindas - pareiginiai nuostatai ar darbo vietos aprašymas, kuriuose suformuluoti reikalavimai darbuotojui.
- Įvertinimo procedūrą geriausia pavesti atlikti vertintojų grupei ir vykdyti pagal teoriškai pagrįstas ir praktiškai išbandytas metodikas.
- Įvertinimui įtakos neturi turėti asmeniniai santykiai ir anksčiau vykusio vertinimo rezultatai.
- Įvertinimo rezultatai turi būti aptariami bendrame vertintojų grupės ir vertinamojo pokalbyje ir skelbiami viešai.

⁶⁷ Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: South Western, p. 254.

⁶⁸ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

⁶⁹ Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 81.

⁷⁰ Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija. Vilnius, p.123.

⁷¹ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 187.

- Remiantis vertinimo rezultatais, teikiami pasiūlymai užimti aukštesnes arba žemesnes pareigas, didinti (arba mažinti) darbo užmokestį, numatomos tolesnės darbuotojų ugdymo priemonės⁷².

Vertinimo sistemos tikslai bei užduotys turi būti susieti su visos organizacijos tikslais, ir atitikti jos kultūros bei kitus reikalavimus⁷³.

A. Sakalas išskiria personalo vertinimo tikslus:

- Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.

- Personalo įvedimo proceso optimizavimas: pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.

- Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas: darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.

- Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.

- Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinime naudojami pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas yra kartu ir mokymasis.

- Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera⁷⁴.

Veiklos vertinimo kriterijai gali būti ir kiekybiniai ir kokybiniai. Darbuotojams vertinti gali būti taikoma daug metodų: pažymių (rangų) skalė, kontrolinis lapas, iš anksto aprašytų darbuotojo elgesio variantų įvertinimas, darbuotojų vertinimas pagal standartines charakteristikas ir kt.⁷⁵

M. Armstrong pateikia veiklos vertinimo kriterijų nustatymo rekomendacijas, kuriant veiklos vertinimo sistemą organizacijoje:

- vertinimo kriterijai turi būti orientuoti ne į pastangas, o į rezultatus;
- rezultatai turi būti darbuotojo kontrolės ribose;
- kriterijai turi būti objektyvūs;
- informacija, reikalinga darbo rezultatams įvertinti, turi būti prieinama;
- pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti taip pat keičiami⁷⁶.

G. Dessler išskiria dažniausiai pasitaikančias vertinimo klaidas: neaiškūs standartai (nepakankamai apibrėžti vertinimo kriterijai), „aureolės“ efektas (vertinimas pagal vieną kriterijų

⁷² Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, p. 82.

⁷³ Mullins, J. L. (2002). *Management and organisational behaviour*. London: Pearson Education Limited, p. 522.

⁷⁴ Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, p. 111.

⁷⁵ Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla, p. 101.

⁷⁶ Armstrong, M. (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page Publishers, p. 127.

sąlygoja kaip bus vertinama pagal kitus kriterijus), centristinė tendencija (vertinama maždaug vidutiniškai), šališkumas (vertinimo rezultatams turi įtakos amžius, lytis, rasė), atlaidumas arba griežtumas (vertinimas vien gerai arba blogai)⁷⁷. M. Kaimakova įvardija ir kontrasto klaidą, kuri yra galima tada, kai darbuotojų veiklos vertinimo proceso metu, vidutinis darbuotojas pagal eilę yra vertinamas po prasčiau dirbančiųjų, ir gauna aukštesnį balą, arba pakankamai geras darbuotojas – gauna labai žemą įvertinimą, jei jis pagal eiliškumą vertinamas po labai stiprių⁷⁸. Vertinimo klaidos gali negatyviai veikti motyvaciją dirbti geriau.

A. Černov pažymi, kad atestacija gali demotyvuoti žmones ir sukelti neigiamas pasekmes⁷⁹. Todėl yra ypač svarbu vengti vertinimo klaidų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra būtinas procesas, kuris leidžia reguliariai įvertinti kiekvieno organizacijos nario darbą, nurodyti jo potencialą vienoje ar kitoje srityje, numatyti mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo poreikius, nurodyti darbuotojui veiklos tobulinimo kryptis ir galimybes. Veiklos vertinimas gali įtakoti daugelį sprendimų, susijusių su darbuotojo darbo apmokėjimu, karjera, kvalifikacijos kėlimu ir kt., todėl turi būti kuriama tokia veiklos vertinimo sistema, kuri įgalintų išvengti vertinimo klaidų ir galėtų stimuliuoti darbuotojų veiklą bei motyvuoti jų elgesį organizacijoje.

1.3.6. Žmogiškųjų išteklių karjeros planavimas bei valdymas

Kaip teigia G. Dessler, „atskiro žmogaus požiūriu karjerą būtų galima apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų“⁸⁰. Tai asmens užimamų pareigų organizacijoje raida.

Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo rodo darbuotojo vertę organizacijoje. Geri darbuotojai gali būti paaukštinti ar perkelti, jiems padedama tobulinti savo sugebėjimus, tuo tarpu blogi darbuotojai gali būti pažeminti, perkelti į mažiau svarbias pareigas ar net atleisti. Kiekviena iš šių alternatyvų savo ruožtu daro įtaką žmonių išteklių planavimui⁸¹.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova išskiria dvi karjeros formas:

- Vertikali karjera, suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje ar mokslinėje veikloje.

⁷⁷ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 196-197.

⁷⁸ Каймакова, М. (2008). *Анализ использования человеческих ресурсов. Текст Лекций*. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58875/153.pdf>.

⁷⁹ Чернов, А. (2002). *Демотивирующая аттестация*. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://eup.ru/Documents/2002-09-25/F69A.asp>>.

⁸⁰ Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 285.

⁸¹ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

- Horizontali karjera, suprantama kaip horizontalus judėjimas organizacijoje, t.y. perėjimas į lygiavertį darbą kitame organizacijos padalinyje⁸².

Karjeros planavimas, kaip teigia A. Stankevičienė ir L. Lobanova, leidžia patenkinti darbuotojų profesinio augimo poreikius, pasiekti, kad kvalifikuotų specialistų skaičius nuolat didėtų, efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, didinti jų pasitikėjimą savo jėgomis, suformuoti vidinį profesinį augimo rezervą bei pagarbius vadovybės ir pavaldinių santykius⁸³.

Karjeros planavimas siejasi su individualiu potencialo įvertinimu ir orientacija į asmens lūkesčius, susijusius su institucijos pažanga. Karjeros planavimas turi apimti ir individualų lavinimosi, darbo ir laisvalaikio balansą⁸⁴.

Pasak V. Baršauskienės, „visos valstybinės organizacijos turi užsiimti karjeros galimybių plėtra, t.y. informuoti darbuotojus apie karjeros variantus ir, remiantis jų išsilavinimu, patirtimi ar laimėjimais, įvertinti jų galimybes padaryti karjerą“⁸⁵.

Pasak N. Thom ir A. Ritz, individualų darbuotojo karjeros planą reikia reguliariai aptarti su kiekvienu darbuotoju, kad asmeniniai tikslai būtų suderinti su organizacijos tikslais ir reikalavimais⁸⁶. Darbuotojas turi žinoti ne tik savo perspektyvas trumpam ir ilgesniam laikotarpiui, bet ir tai, kokius rodiklius jis turi įgyvendinti, kad galėtų siekti karjeros. Sėkmingam karjeros valdymui reikalinga tinkama karjeros strategija, patenkinanti tiek asmens tikslus siekti karjeros, tiek organizacijos tikslus.

N. Petkevičiūtė karjerą nagrinėja dviem aspektais ir išskiria:

- Asmeninę/individualią karjerą – tai nuolatinis procesas, susijęs su atskiro individo darbine veikla, kuomet jis renka informaciją, susikuria sau tikslus, modeliuoja ir valdo savo karjerą, pats prisiima atsakomybę už jos vystymą.

- Organizacinę karjerą, kuri egzistuoja didelėse ir hierarchinėse struktūrose, dominuoja organizacijos tikslai, sprendimai nebūtinai sutampa su darbuotojo, vyrauja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymo kryptis, kurią apsprendžia organizacija⁸⁷.

Organizacija turi remti individualios karjeros siekimą, sudaryti įvairias karjeros planavimo programas, kadangi karjeros galimybės tai viena iš motyvavimo priemonių.

Karjeros planavimo procesas susideda iš:

⁸² Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 123. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą:<
https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁸³ *Ten pat*, p. 126.

⁸⁴ Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 280-281.

⁸⁵ Baršauskienė, V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 234.

⁸⁶ Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 281.

⁸⁷ Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 15-20.

- Savęs įvertinimo.
- Galimybių numatymo. Darbuotojų sugebėjimų, interesų, vertybių, poreikių susiejimas su karjeros galimybėmis. Darbuotojams suteikiama informacija, kokios yra karjeros galimybės.
- Tikslų nustatymo. Turi būti nustatyti tarsi orientyrai, ko darbuotojas turi pasiekti.
- Individualių karjeros planų parengimo. Numatytas profesinis tobulėjimas, paties darbuotojo pastangos ir organizacijos išipareigojimai sudaryti tam sąlygas.
- Plano įgyvendinimo⁸⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad karjeros valdymo sistema naudinga ir organizacijai, ir darbuotojams, kadangi planuojant karjerą, gali būti geriau panaudojamas darbuotojų potencialas, skatinama darbuotojų motyvacija ir lojalumas organizacijai. Organizacija turėtų skirti didelį dėmesį karjeros planavimui ir realizavimui, kadangi tai daro teigiamą įtaką dirbantiems. Karjera tiesiogiai siejasi su anksčiau aptartais žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais. Didelę įtaką turi mokymasis, t.y. naujų kompetencijų ir kvalifikacijų siekimas bei ugdymas.

1.3.7. Žmogiškųjų išteklių motyvavimo svarba

Kaip teigia A.Stankevičienė ir L. Lobanova, „motyvacija yra glaudžiai susijęs su darbuotojų poreikių patenkinimu ir skirtas darbuotojų elgesiui paveikti, siekiant nukreipti juos ne tik savo, bet ir visos organizacijos tikslų siekimo keliu⁸⁹“.

Motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą⁹⁰.

Galima teigti, kad yra būtinas darbuotojų motyvacijos kėlimas, kadangi būtent motyvacija yra vienas iš veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus, ji apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą, bet tai nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat papildyti⁹¹.

I. Bakanuskienė skatinimą vadina individualaus elgesio valdymo priemone. Tai yra tam tikrų poveikių visuma, kuri apsprendžia tam tikrą žmogaus elgesį⁹².

Pasak A. Maloviko, „darbo skatinimas - moralinių ir materialinių (pozityvių ir negatyvių) poveikio priemonių sistema, skatinanti žmones intensyviai veiklai, darbo kokybės ir našumo didinimui, lenktyniavimo skatinimui žmonių bendros veiklos sąlygomis“. Pozityvus materialinis skatinimas vykdomas diferencijuojant uždarbį ir pinigines premijas, duodant nemokamus arba

⁸⁸ Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 147-148.

⁸⁹ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 152. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁹⁰ Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, p. 98.

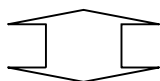
⁹¹ Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 174, 176. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.

⁹² Bakanuskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 52.

lengvatinius kelialapius, dovanojant vertingas dovanas ir kt.; moralinis - nuopelnų ir profesinis pripažinimas, galimybė kelti kvalifikaciją ir paaukštinti pareigose, galimybių suteikimas dalyvauti seminaruose, konferencijose ir kt. Autorius pažymi, kad reikia derinti moralinį ir materialinį stimuliavimą⁹³.

N. Thom ir A. Ritz išskiria išorinę ir vidinę motyvaciją ir jos sudedamąsias dalis (žr. 3 paveikslą) ir pabrėžia, kad „per mažai kalbama apie nematerialines paskatas, kurių svarba vis labiau pripažįstama“⁹⁴.

Išorinė motyvacija				Vidinė motyvacija
Materialinės paskatos		Nematerialinės paskatos		Pats darbas
Finansinės paskatos		Socialinės paskatos	Institucinės paskatos	Darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės
Tiesioginės	Netiesioginės			
Atlyginimas premijos	Visos finansinės paskatos, kurias, neatsižvelgdama į pasekmes, savo noru moka institucija	Narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.	Darbo vieta, organizacijos kultūra, darbo laiko nuostatos, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.	



3 pav. Skatinimo sistemos elementai

Šaltinis: Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 266.

Pastaruoju metu daugelyje didelių organizacijų, norint išlaikyti kvalifikuotą personalą, kyla tendencija taikyti nefinansines motyvavimo priemones, taip vadinamą „paslaugų paketą“ – darbuotojui suteikiama galimybė iš keleto skirtingų motyvavimo priemonių išsirinkti jį tuo metu labiausiai dominančią⁹⁵.

Apibendrinant galima teigti kad būtent motyvacija nulemia darbuotojo veiklos rezultatus. Kiekviena organizacija turėtų taikyti darbuotojų motyvavimo priemones bei metodus. Dėmesys turi

⁹³ Malovikas, A. (2002). *Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 212.

⁹⁴ Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 266.

⁹⁵ Дряхлов, Н., Куприянов, Е. (2003). *Системы мотивации персонала в Западной Европе и США*. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: < <http://eup.ru/Documents/2003-05-19/1A92A.asp>>.

būti kreipiamas ne tik į materialinį, bet ir į moralinį skatinimą. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad galės patenkinti ir savo poreikius. Tie poreikiai gali būti labai įvairūs, t. y. mokymo, kvalifikacijos poreikių patenkinimas, pripažinimas, karjeros ar profesinio tobulėjimo galimybės.

II. KRAŠTO APSAUGOS SISTEMA LIETUVOJE

Prieš pradėdant analizuoti Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą yra būtina aptarti pačią krašto apsaugos sistemą Lietuvoje, taip pat veiksnius, kurie nulėmė krašto apsaugos politikos bei karinės gynybos formavimą ir karinių pajėgų transformacijas.

2.1. Krašto apsaugos sistema bei krašto apsaugos politikos formavimas

Krašto apsaugos politika - neatskiriama ir sudėtinė viešosios politikos dalis, kuri formuoja šalies karinės gynybos sistemą, orientuodamasi į kolektyvinę saugumo ir gynybos sistemą. Krašto apsaugos politika yra sudėtinė valstybės nacionalinio saugumo politikos dalis ir turi didelę reikšmę, užtikrinant nacionalinį šalies saugumą, lemiantį visuomenės ir valstybės raidos bei visapusiško modernizavimo galimybes⁹⁶.

Vykstant globalizacijos procesams įvairios grėsmės, tokios kaip terorizmo apraiškos, tampa aktualios globaliai, todėl bendri priešai reikalauja kolektyvinių veiksmų. Atskiros valstybės nepajėgios su jais susidoroti. Tik kooperacija ir didesnis bendradarbiavimas tarptautinių organizacijų forma gali padėti išspręsti tokio pobūdžio problemas. Kol kas Lietuvai ši grėsmė yra išorinė, bet tokių grėsmių ir pavojų plitimo tikimybė didėja, o juos įveikti valstybės gali tik veikdamos kartu ir sutartinai.

Valstybės galių vaidmuo saugumo sektoriuje pasireiškė Lietuvai įstojus į Šiaurės Atlanto Sutarties Organizaciją (NATO – North Atlantic Treaty Organization). Tai – tarptautinė gynybinė sąjunga, įkurta 1949 m. Lietuva su NATO bendradarbiauja nuo 1991 m. 2002 m. Lietuva buvo pakviesta pradėti derybas dėl narystės NATO. 2004 m. kovo 11 d. Šiaurės Atlanto sutarties ratifikavimo įstatymą ir prisijungimo prie Šiaurės Atlanto sutarties dokumentą pasirašė Lietuvos Respublikos Prezidentas. 2004 m. kovo 12 d. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministras pasirašė Lietuvos prisijungimo prie Šiaurės Atlanto sutarties dokumentą. 2004 m. kovo 29 d. Lietuva tapo NATO nare⁹⁷.

Tai lėmė karinę gynybos formavimą. Lietuvos karinė gynyba remiasi šiais pagrindiniais principais:

⁹⁶Orenius, A. (2003). 1990-2002 m. Lietuvos krašto apsaugos politikos raidos analizė. *Viešojoji politika ir administravimas*, 6, p.81.

⁹⁷ *Lietuvos narystė NATO*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija [žiūrėta 2008-06-10]. Prieiga per internetą: < <http://au.mfa.lt/index.php?-2082826742> >.

- Demokratinė ginkluotųjų pajėgų kontrolė. Vykdamas karinę Lietuvos valstybės gynybą ir ginkluotųjų pajėgų plėtrą, užtikrinamas visapusiškas krašto apsaugos sistemos atskaitingumas visuomenei per jos išrinktus atstovus – Lietuvos Respublikos Seimą;

- Atgrasinimas ir kolektyvinė gynyba. Atgrasinimas remiasi Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos ir karinių pajėgumų stiprinimu bei NATO kolektyvinės gynybos principais;

- Krizių prevencija ir stabilumo plėtra. Remdamasi saugumo nedalomumo principu ir atsižvelgdama į transnacionalinį grėsmių pobūdį, Lietuvos Respublika kartu su NATO sąjungininkėmis vykdo krizių prevenciją ir prisideda prie pasaulinio ir regioninio stabilumo plėtos, panaudodama turimas karines priemones⁹⁸.

Kaip nustato Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas, Lietuvos gynybos sistemos pagrindas – visuotinės ir besąlyginės gynybos principas, įgyvendinamas atsižvelgiant į NATO kolektyvinės gynybos principą⁹⁹.

Krašto apsaugos sistema – Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo sistemos dalis, kurią sudaro valstybės institucijų, kurių paskirtis saugoti ir ginti valstybės suverenitetą, jos teritorijos neliečiamybę bei vientisumą, vykdyti Lietuvos tarptautinius gynybos ir karinio bendradarbiavimo įsipareigojimus, kitas su krašto apsauga susijusias funkcijas, taip pat šių institucijų įsteigtų įmonių ir įstaigų bei krašto apsaugos reikmėms skirtų karinių teritorijų ir kitų infrastruktūros objektų visumą¹⁰⁰ (žr. 1 priedą).

Krašto apsaugos sistemos plėtros programa yra viena iš svarbiausių ilgalaikės valstybinės nacionalinio saugumo stiprinimo programų. Esminis ir svarbiausias krašto apsaugos uždavinys yra šalies gynyba.

Už krašto apsaugos sistemos plėtrą, jos parengimą gynybai yra atsakinga Krašto apsaugos ministerija, kurios misija – sukurti ir plėtoti pajėgas, kurios saugotų ir gintų valstybę, jos piliečius ir nacionalines vertybes bei užtikrintų Lietuvos įsipareigojimų euroatlantinei bendrijai vykdymą.

Seimas, atsižvelgdamas į ilgalaikius nacionalinio saugumo užtikrinimo poreikius, įstatymu reglamentuoja krašto apsaugos sistemą, nustato principinę kariuomenės struktūrą: ribinius krašto apsaugos sistemoje tarnaujančių profesinės karo tarnybos, privalomosios pradinės karo tarnybos ir aktyviojo rezervo karių, statutinių krašto apsaugos sistemos tarnautojų, kiekvieno laipsnio

⁹⁸ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Seimo nutarimo „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“ priedo pakeitimo Nr. X-91 2005-01-20. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=249438>.

⁹⁹ Lietuvos Respublikos Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas Nr. VIII-49 1996-12-19. Aktuali redakcija 2008-12-23. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=334770>.

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

vyresniųjų karininkų, generolų ir admirolų skaičių, nuolatinių junginių, dalinių ir jiems prilygintų karinių vienetų skaičių.

2.2. Lietuvos Respublikos kariuomenės sudėtis

Pagrindinė karinių organizacijų misija yra kitokia nei kitų organizacijų. Karinės organizacijos yra vienintelės valstybėse, kurioms leidžiama naikinti valstybės priešus, t.y. elgtis ypač agresyviai¹⁰¹.

Lietuvos kariuomenė - valstybės ginkluotos gynybos institucija - krašto apsaugos sistemos pagrindinė dalis, sauganti valstybės suverenitetą, jos teritorijos bei oro erdvės neliečiamybę, ginklu ginanti valstybę nuo agresijos ar kitokio ginkluoto užpuolimo, vykdanči karines užduotis pagal Lietuvos Respublikos tarptautinius įsipareigojimus¹⁰².

Kariuomenė atlieka pagrindinę gynybos funkciją. Šalies gynybą būtų galima traktuoti kaip viešąją paslaugą. Tai tarsi bendro naudojimo paslauga, kuri visuomenei gali būti pateikta tik išimtiniais atvejais – nepaprastosios ar karo padėties atveju, taikos metu ji konkrečiai realios išraiškos neturi, todėl tam tikra prasme yra virtuali ir realiai neįvertinama. Išnagrinėjus kariuomenės veiklą, pagrindines jos sritis, galima teigti, kad tai yra pagrindinis bruožas, išskiriantis ją iš kitų organizacijų.

Viena pagrindinių krašto apsaugos sistemos kuriamo produkto – nacionalinių interesų gynimo karinėmis priemonėmis - naudotojas yra valstybė ir jos piliečiai¹⁰³. Taigi kariuomenė tarnauja valstybės ir jos piliečių interesams.

Lietuvos kariuomenė yra sudaryta iš įvairaus dydžio ir paskirties kariuomenės vienetų. Lietuvos kariuomenę sudaro keturių rūšių pajėgos (žr. 2 priedą).

- **Sausumos pajėgos**

- ✓ Motorizuotoji pėstininkų brigada „Geležinis Vilkas“.
- ✓ Juozo Vītkaus inžinerijos batalionas.
- ✓ Krašto apsaugos savanorių pajėgos, kurios yra organizuotos teritoriniu-funkciniu principu. Jas sudaro penkios teritorinės rinktinės, o teritorines rinktines sudaro savanorių kuopos.

- **Oro pajėgos**

- ✓ Aviacijos bazė, kurioje dislokuoti Oro pajėgų lėktuvai.

¹⁰¹ Smaliukienė, R. (2004). Personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose. *Personalo vadyba*. 2003 m. balandžio 29 d. ir 2003 m. spalio 27 d. mokslinių seminarų medžiaga Nr. 12. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius, p.15.

¹⁰² Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internet]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

¹⁰³ Bernotas, V. (2008). Krašto apsaugos sistemos valdymo modelis: kokių kelių einame? *Kardas*, 1 (430), p. 19.

✓ Oro erdvės stebėjimo ir kontrolės valdyba (atsakinga už Lietuvos Respublikos oro erdvės kontrolę).

✓ Oro gynybos batalionas (atsakingas už oro gynybą antžeminėmis priemonėmis) ir kiti pagalbiniai vienetai.

- **Jūrų pajėgos**

✓ Karo laivų flotilė, kurioje yra šie funkciniai principu atskirti vienetai:

- Karinių laivų divizionas,
- Patrulinių laivų divizionas,
- Mininių laivų divizionas,
- Katerių grandis.

✓ Jūrų ir pakrančių stebėjimo tarnyba, atsakinga už Lietuvos pakrančių stebėjimą, ir kiti pagalbiniai vienetai.

- **Specialiųjų operacijų pajėgos**

✓ Ypatingosios paskirties tarnybos.

- **Atskirieji vienetai** (atskirieji batalionai, valdybos, junginiai, tarnybos, departamentai ir pan.).

Atskiras kariuomenės komponentas yra Logistikos valdyba, užtikrinanti kovinių vienetų aprūpinimą. Kariuomenės vadovybės aprūpinimo funkcijas atlieka Gedimino štabo batalionas, kuriam priskirta ir reprezentacines funkcijas atliekanti Garbės sargybos kuopa.

Be kovinių, administracinių vienetų, Lietuvos kariuomenėje reikšmingą vietą užima mokymo vienetai, kuriuose rengiami kariai, įvairių sričių kariniai specialistai.

III. LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

3.1. Lietuvos Respublikos kariuomenės aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais sistema

Ginkluotųjų pajėgų komplektavimas - valstybės nustatyta ginkluotųjų pajėgų aprūpinimo žmonių ištekliais sistema, kuri apima karinių vienetų personalą ir jų aprūpinimą ginkluote, karine ir kita technika bei kitomis priemonėmis, reikalingomis skiriamiesiems uždaviniams vykdyti ir jiems išlaikyti¹⁰⁴.

Pasaulyje egzistuoja trys kariuomenės komplektavimo būdai:

- Savanoriškumo principu (samda, verbavimas, sutartis)
- Karo prievolės principu (rekrutavimas, šaukimas)
- Mišrus (remiantis savanoriškumu bei karo prievole).

Lietuvai atkūrus nepriklausomybę 1990 m. balandžio 25 d. įsteigtas Krašto apsaugos departamentas. Priėmus Laikinąjį karo prievolės įstatymą, Lietuvos piliečių pareiga tėvynei tapo karo prievolė.

Nuo 1991 m. spalio 10 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybei priėmus nutarimą „Dėl naujokų šaukimo tikrojon krašto apsaugos ir alternatyviojon (darbo) tarnybon“ pradedamas šaukimas į tarnybą. 1992 m. lapkričio 19 d. iškilmingai paskelbta, kad atkuriamas Lietuvos Respublikos kariuomenė. 1992 m. spalio 25 d. referendume priimta nauja Lietuvos Respublikos Konstitucija apibrėžė Lietuvos valstybės politinės, teisinės ir ekonominės sistemos pagrindus, nustatė nacionalinio saugumo užtikrinimo ir valstybės gynimo principus.

Nuo 1993 m. karo prievolės administravimas šalyje pavestas Savanoriškos krašto apsaugos tarnybos (vėliau - KASP) teritoriniams gynybos štabams. 1996 m. spalio 22 d. priimtas Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymas. 1999 m. lapkričio 25 d. įsteigta Šaukimo tarnyba, kuri vėliau pavadinta Karo prievolės administravimo tarnyba prie Krašto apsaugos ministerijos¹⁰⁵.

Taigi Lietuvoje kariuomenės personalas šiuo metu dar yra sukomplektuotas mišriu būdu:

- privalomosios pradinės karo tarnybos;
- profesinės karo tarnybos;
- savanorių tarnybos.

¹⁰⁴ *Profesionalioji kariuomenė: vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje. Monografija.* (2005). Ats. red. prof. dr. Jūratė Novagrockienė. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 58.

¹⁰⁵ *Lietuvos kariuomenės atkūrimas.* [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/accessibility/index.php/lt/152038/>>.

Lietuvai tapus NATO nare, krašto apsaugos sistema toliau plėtota kaip sudedamoji Aljanso kolektyvinės saugumo ir gynybos sistemos dalis. Nors NATO šalims narėms neteikia konkrečių reikalavimų karinių pajėgų formavimui, tiksliau sakant, kokios jos turi būti, ar tai turi būti šauktinių, ar profesionalų kariuomenė, bet atsižvelgiant į pasaulines tendencijas ir NATO pajėgoms nustatytus reikalavimus: efektyvumo, dislokavimo, išsilaikymo, plataus panaudojimo, išlikimo, efektyvaus vadovavimo ir valdymo, akcentuojamas modernios kariuomenės kūrimas¹⁰⁶. Lietuva atsisako visuotinės gynybos principų: teritorinės gynybos, didelio šauktinių skaičiaus ir kt.

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matomas šauktinių skaičiaus mažėjimas ir profesinės karo tarnybos karių skaičiaus didėjimas. Taigi karo prievolė tapo nebe aktuali karinių pajėgų personalo komplektavimui.

3 lentelė

1998-2009 m. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis

Metai	Profesinė karo tarnyba	Privalomoji pradinė karo tarnyba	Aktyvusis rezervas (kario savanorio tarnyba)	Civiliai
1998	6139	2638	11400	889
1999	6295	3555	11400	1446
2000	6558	3451	11313	1881
2001	6501	3760	11257	1934
2002	7084	4224	11606	2167
2003	7502	4497	10797	2206
2004	7492	3953	7459	2237
2005	7414	3328	6690	2281
2006	7336	2305	5382	2367
2007	7150	2738	4864	2457
2008	7091	1874	4569	2358
2009	7843	935	4346	2401

Šaltinis: 1998-2009 m. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo skaičiaus pokytis. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/154585/>>.

Konstitucinės nuostatos įtvirtina, kad Lietuvos Respublikos Seimas turi leisti įstatymus, atkreipiant dėmesį į karinį biudžetą, nacionalinės gynybos sistemos struktūrą, kariuomenės veiklos organizavimą ir pan., o taip pat ir karinio personalo struktūrą. Lietuvos Respublikos Seimas, patvirtindamas krašto apsaugos sistemos ribinius skaičius, priėmė politinį sprendimą pereiti prie profesiniu ir savanoriškumo pagrindu formuojamos kariuomenės. 2008 m. rugsėjo 15 d. krašto apsaugos ministras pasirašė įsakymą dėl šaukimo į privalomąją pradinę karo tarnybą sustabdymo. Šiuo metu privalomąją pradinę karo tarnybą atliekantys šauktiniai tarnybą baigs 2009 m. liepos 01 d.

¹⁰⁶ *Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga.* (2006). Ats. red. K. Paulauskas. Vilnius: Krašto apsaugos ministerija. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/35635/>>.

Pasikeitusi tarptautinio saugumo aplinka, naujos ginkluotųjų pajėgų misijos ir uždaviniai bei atitinkamai pasikeitę reikalavimai pajėgoms verčia daryti konkrečius sprendimus. Tam kad Lietuva galėtų būti lygiavertė NATO narė planuojama parengti Lietuvos kaip NATO narės kariuomenę efektyviai atsakyti į naujas saugumo grėsmes Lietuvai ir Aljansui. Tam tikslui įgyvendinti Lietuvai reikia tokių pajėgų, kurios galėtų greitai reaguoti į grėsmes, būtų gerai parengtos ir apginkluotos, mobilios ir gebėtų užtikrinti šalies bei kartu su NATO pajėgomis – Aljanso gynybą bei prisidėti prie NATO, ES ir kitų tarptautinės bendrijos vykdomų operacijų. Tam kad padidinti krašto apsaugos sistemos efektyvumą, kad Lietuvos kariuomenė būtų pasirengusi veikti šiuolaikinėmis saugumo aplinkos sąlygomis, atitikti aukštus reikalavimus ir įgyvendinti jai keliamus uždavinius, peržiūrima Lietuvos kariuomenės struktūra¹⁰⁷.

Ateityje numatoma karių skaičių nuolat didinti. Bendras ribinis karių skaičius, ribinis profesinės ir privalomosios pradinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, kariūnų skaičius 2014 metais nustatomas iki 13 700 – tame tarpe profesinės karo tarnybos karių skaičius - iki 8 450¹⁰⁸.

3.2. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškieji ištekliai

Karinėse organizacijose egzistuoja rangų struktūra. Rangų struktūra yra patvirtinta įstatymiškai, o kiekvieno rango pavaldumas fiksuotas. Čia egzistuoja hierarchinė laipsnių sistema.

Krašto apsaugos sistemos karių tarpusavio santykiams reguliuoti, jų tarnybos patirčiai ir kvalifikacijai žymėti nustatomi karių laipsniai¹⁰⁹ (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Karių laipsniai

Sausumos ir karinių oro pajėgų karių	Karinių jūrų pajėgų karių
1) kareivių ir jūreivių	
eilinis	jūreivis
grandinis	grandinis
2) seržantų ir viršilų	
jaunesnysis seržantas	jaunesnysis seržantas

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginių veiklos planų Nr. 140 2007-01-24. Krašto apsaugos ministerijos 2007–2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291955&p_query=&p_tr2=>.

¹⁰⁸ Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2009 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2014 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymas Nr. X-1701 2008-07-15. Aktualioji redakcija 2009-04-03. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=340737>.

¹⁰⁹ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktualioji redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

Sausumos ir karinių oro pajėgų karių	Karinių jūrų pajėgų karių
seržantas	seržantas
vyresnysis seržantas	vyresnysis seržantas
viršila	laivūnas
3) puskarininkių	
jaunesnysis puskarininkis	jaunesnysis puskarininkis
Puskarininkis	puskarininkis
vyresnysis puskarininkis	vyresnysis puskarininkis
4) jaunesniųjų karininkų	
leitenantas	leitenantas
vyresnysis leitenantas	vyresnysis leitenantas
kapitonas	kapitonas leitenantas
5) vyresniųjų karininkų	
majoras	komandoras leitenantas
pulkininkas leitenantas	Komandoras
pulkininkas	jūrų kapitonas
6) generolų ir admiralų	
brigados generolas	flotilės admirolas
generolas majoras	kontradmirolas
generolas leitenantas	viceadmirolas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu* Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

Personalas yra griežtai suskirstytas į vadus ir pavaldinius, pareiginės instrukcijos reglamentuoja tiesioginį ir netiesioginį pavaldumą. Kariuomenės hierarchinės piramidės pagrindas yra eiliniai, kurie turi nedidelę sprendimų priėmimo laisvę, kadangi veikia kolektyviai, įvairių dydžių padalinių sudėtyje.

3.3. Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Krašto apsaugos sistemos personalo politika turi sudaryti prielaidas užtikrinti Lietuvos įsipareigojimų NATO ir ES vykdymą (plėtoti kariuomenę taip, kad atitiktų Lietuvos Respublikos karinėje strategijoje išdėstytus efektyvumo, vadovavimo ir valdymo reikalavimus), karinių vienetų kovinės parengties ir kariuomenės veiklos efektyvumą ir turimų žmogiškųjų išteklių efektyvų panaudojimą¹¹⁰.

Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijoje minima, kad personalo politika apima visus organizacijos sprendimus ir žmogiškųjų išteklių valdymą: žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo komplektavimą (pritraukimą, atranką, priėmimą ir išlaikymą), personalo ugdymą, veiklos vertinimą, personalo motyvavimą, elgsenos normas, saugaus darbo ir tarnybos,

¹¹⁰*Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2009–2014 m. gairės*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/index.php/lt/122250/>>.

taip pat socialinių sąlygų užtikrinimą¹¹¹. Pastaraisiais metais pagrindinės problemos, susijusios su Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškaisiais ištekliais yra didelė personalo kaita, žema personalo motyvacija, nepakankamas lojalumo organizacijai lygis, nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis, socialinėmis garantijomis, skatinimo sistema ir kt. Tai turėtų skatinti peržiūrėti taikomus žmogiškųjų išteklių valdymo būdus, kuriant personalo politiką.

Kaip teigia A. Malovikas, kiekvienam kariniam vadovui ypač svarbus personalo parinkimas, jo mokymas ir skirstymas, nes nuo vieno žmogaus efektyvių, tikslų, patikimų veiksmų dažnai priklauso karinio vieneto veiklos rezultatai. Pasireiškia stiprėjantis „žmogaus faktorius“- žmogaus sąveika su kitais žmonėmis ir technika karinėje veikloje, profesijos pasirinkimas ir sėkmingas įvaldymas¹¹². Taigi tokioje savo specifiškumu išsiskiriančioje organizacijoje kaip kariuomenė žmogiškieji resursai yra ypač svarbūs.

Krašto apsaugos sistemos plėtros 2005 – 2010 metų gairėse numatyta, kad svarbiausias personalo rengimo ir valdymo sistemos uždavinys – atrinkti, parengti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą. Tai susiję su Lietuvos įstojimu į NATO aljansą, naujos ginkluotės atsiradimu, naujų kovos vedimo būdų bei tarnybos sąlygų ir užduočių atlikimu. Taigi ruošiant personalą reikia jį išmokyti naujų dalykų, kurie tampa vis reikalingesni, taikant naujas technologijas, dalyvaujant veiksmuose kitose šalyse, esant kitai kalbai, vyraujant kitai kultūrai, politinei ir religinei santvarkai. Todėl ypač svarbūs tampa atrankos į profesinę karo tarnybą procesai.

Pirmiausia būtina įvertinti krašto apsaugos sistemos (vidinę) pasiūlą – personalo kvalifikaciją, žinias, patirtį ir potencialą (galimybes paaukštinti), atsižvelgiant į planuojamus struktūrinius pertvarkymus, kurie lemtų ir personalo perskirstymą. Kai nustatoma, kokius personalo poreikius galima patenkinti iš vidinių išteklių, turi būti atliekama išorinės personalo pasiūlos analizė – įvertinama galimybė rasti tam tikrą reikalingos kvalifikacijos personalo skaičių darbo rinkoje ir jį pritraukti į organizaciją¹¹³. Žmonių išteklių stoka atsiranda tada, kai vidinė pasiūla nepatenkina organizacijos poreikio.

Šiuo metu, pereinant prie profesinės karo tarnybos, didėjant profesinės karo tarnybos karių poreikiui, vidinių kariuomenės žmogiškųjų resursų nepakanka, į organizaciją reikia pritraukti naujus žmones. Į profesinę karo tarnybą, vadovaujantis savanoriškumo ir atrankos principais, priimami pilnamečiai Lietuvos Respublikos piliečiai, pagal išsilavinimą, fizinį pasirėngimą, sveikatos būklę ir moralines savybes tinkantys šiai tarnybai, o pagal amžių – tinkantys eiti kario pareigas, atitinkančias turimą ar suteikiamą kario laipsnį, arba karinio specialisto pareigas (turintys aukštąjį ar

¹¹¹ Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcija. [Internete]. [žiūrėta 2008-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/easyadmin/sys/files/personalo%20politikos%20koncepcija.htm>>

¹¹² Malovikas, A. (2002). *Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 7-8.

¹¹³ Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcija. [Internete]. [žiūrėta 2008-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/easyadmin/sys/files/personalo%20politikos%20koncepcija.htm>>

vidurinį išsilavinimą kariuomenei reikalingi specialistai). Jiems taikomi teisės aktų nustatyti reikalavimai mokėti valstybinę kalbą¹¹⁴.

Kaip teigia N. Thom ir A. Ritz, būtinybė viešajam sektoriui atsisakyti dalies funkcijų, perduoti dalį kompetencijų ir išteklių valdymą yra aktuali ir personalo sričiai¹¹⁵. Priėmimo į profesinę karo tarnybą procedūras atlieka Karo prievolės administravimo tarnyba - krašto apsaugos sistemos institucija prie Krašto apsaugos ministerijos¹¹⁶. Ši institucija turi savo padalinius – regioninius karo prievolės centrus. Šiuo metu yra Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio karo prievolės centrai ir jiems tiesiogiai pavaldūs teritoriniai skyriai daugumoje šalies rajonų. Karo prievolės administravimo tarnybą galima būtų traktuoti kaip atskirą instituciją, kuri užsiima kandidatų paieška, verbavimu ir atranka. Galima teigti, kad egzistuoja žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų pasiskirstymas, kuris suteikia galimybių kariuomenės dalinių personalo skyriams efektyviau vykdyti kitas tiesiogines funkcijas, susijusias su personalo mokymu, vertinimu, karjeros valdymu ir kt.

Šiuo metu į profesinę karo tarnybą gali būti atrenkami ir priimami ne jaunesni kaip 18 metų Lietuvos Respublikos piliečiai, pagal išsilavinimą (minimalus pagrindinis išsilavinimas), fizinį pasirengimą, sveikatos būklę (Karo medicinos ar Karo medicinos ekspertizės komisijų pripažinti tinkamais) ir moralines savybes tinkami profesinei karo tarnybai. Į profesinę karo tarnybą negali pretenduoti ir į ją neatrenkami asmenys, kurie neturi Lietuvos Respublikos pilietybės, kurių veiksnumas apribotas teismo (pradėtas ikiteisminis tyrimas ar iškelta baudžiamoji byla), teisti už tyčinius nusikaltimus, kurie anksčiau buvo atleisti iš profesinė karo tarnybos už drausmės pažeidimus ar išleisti į atsargą dėl sveikatos būklės, kurie neatitinka kandidato amžiaus reikalavimų, išsimokslinimo ar sveikatos būklės ir kt.¹¹⁷. Karo prievolės administravimo tarnyba agituoja privalomosios pradinės karo tarnybos karius, atsargos karius, karius savanorius, taip pat ir kitus asmenis tapti profesinės karo tarnybos kariais, naudodamasi įvairiais informacijos perdavimo kanalais - žiniasklaidoje, švietimo įstaigose, viešuosiuose renginiuose ir kt. Teritoriniai skyriai įvertina norinčių kandidatuoti į profesinę karo tarnybą atitikimą keliamiems reikalavimams, vykdo pirminį dokumentų tvarkymą. Kandidatai į profesinę karo tarnybą pateikia reikiamus asmens dokumentus (pasą ar asmens tapatybės kortelę, vairuotojo pažymėjimą, socialinio draudimo

¹¹⁴ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

¹¹⁵ Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 241.

¹¹⁶ Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos nuostatai. [Internete]. Tarnyba Lietuvos kariuomenėje. Informacinė svetainė. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.kpat.lt/nuostatai/nuostatai-2/>>.

¹¹⁷ Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos viršininko įsakymas 2008-02-05 Nr. V-20 "Dėl kandidatų atrankos į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo".

pažymėjimą ir kt.), dokumentus, patvirtinančius išsilavinimą ar turimą kvalifikaciją, asmens, pretenduojančio į profesinę karo tarnybą anketą (žr. 3 priedą), prašymą priimti į profesinę karo tarnybą (žr. 4 priedą). Toliau teritoriniai skyriai ir karo prievolės centrai organizuoja kandidatų siuntimą tikrintis sveikatos, formuojamos asmens bylos ir teikiamos Karo prievolės administravimo tarnybos Karo prievolės ir personalo atrankos skyriui, kuris vykdo tolimesnę atranką, priėmimo procedūras ir skyrimą į kariuomenės karinius dalinius. Su priimtais į profesinę karo tarnybą kariais sudaroma profesinės karo tarnybos sutartis (žr. 5 priedą) ketveriems metams, nustatomas šešių mėnesių bandomasis laikotarpis.

Kariai, kurie nėra atlikę privalomosios pradinės karo tarnybos, siunčiami į bazinį kario rengimo kursą. Profesinės karo tarnybos karių bazinis kario rengimo kursas organizuojamas Lietuvos kariuomenės Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokomajame pulke. Kurso trukmė yra 12 savaičių, šio kurso paskirtis – parengti karį vykdyti nustatytas individualias užduotis, prioritetas skiriamas karių fizinei būklei sustiprinti. Kariai kurso metu turi įgyti teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, kurių reikia tolesnei karo tarnybai Lietuvos kariuomenėje. Pagrindiniai mokymo dalykai yra taktika, ginklai ir šaudyba, inžinerija, ryšiai, karo topografija, karo medicina, rikiuotė ir karinės ceremonijos, tarnybos, drausmės bei sargybos statusas¹¹⁸.

Atsižvelgiant į bendras tendencijas akivaizdu, kad reikalavimai kariams nuolat didės, sudėtingėjant galimoms užduotims, vis glaudžiau bendradarbiaujant su užsienio šalių kariais, vykdant bendras užduotis. Svarbu atrinkti tinkamiausius kandidatus, pasiekti aukštą kovinio pasirengimo lygį, turėti gerai paruoštą personalą.

Kaip teigia N. Thom ir A. Ritz, valstybinėse institucijose, ypač didelėse administravimo organizacijose, personalo valdymas organizuojamas ir įgyvendinamas centralizuotai. Pagrindinis šio proceso veikėjas – personalo administracija, kuri skaičiuoja darbo užmokestį, įgyvendina skatinimo priemones, priima sprendimus dėl darbuotojų lavinimosi ar kvalifikacijos kėlimo. Prašymai dėl pareigų paaukštinimo turi pereiti visas hierarchijos pakopas¹¹⁹. Lietuvos Respublikos kariuomenėje personalo valdymas taip pat centralizuotas.

1998 m. rugpjūčio 6 d. įsteigta Lietuvos kariuomenės mokymo ir doktrinų valdyba (LKMDV), kurios uždavinys parengti visų kategorijų personalą vykdyti taikos ir karo meto užduotis. Ši institucija organizuoja, planuoja bei kontroliuoja karinį rengimą, bendradarbiauja su užsienio šalių kariniais specialistais, rengiant kursus, seminarus bei mokymus Lietuvoje ir užsienyje.

Karių rengimas yra svarbiausias kariuomenės stiprinimo veiksnys. Krašto apsaugos ministerija turi sukūrusi savo neformalaus suaugusiųjų mokymo struktūras, kuriose kvalifikaciją tobulina

¹¹⁸ *Profesinės karo tarnybos karių bazinis kario kursas (programa)* (2008). Patvirtinta Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdybos vado 2008-04-28 įsakymu Nr. V-98.

¹¹⁹ Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 240.

įvairių sričių specialistai. Be kovinių, administracinių vienetų, Lietuvos kariuomenėje reikšmingą vietą užima mokymo vienetai, kuriuose rengiami kariai, įvairių sričių kariniai specialistai:

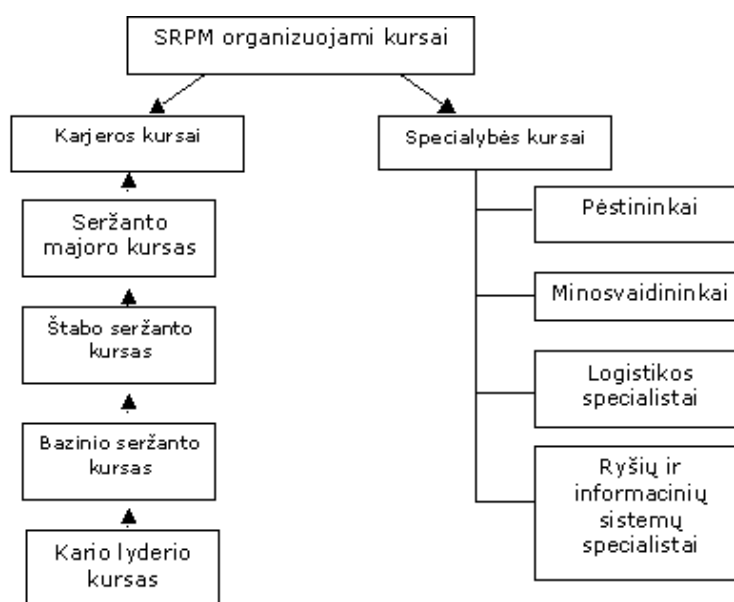
- Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokomasis pulkas.

➤ Mokomasis batalionas skirtas vykdyti pagrindinę Jonušo Radvilos mokomojo pulko užduotį – bendrąją bazinį sausumos pajėgų karinį rengimą visiems Lietuvos kariuomenės daliniams.

➤ Žvalgų mokykla, kur vedamos papildomos pratybos pagal poreikį, vyksta seminarai, kariai dalyvauja tarptautinėse operacijose. Mokykla bendradarbiauja su Vidaus kariuomenės I pulku, Priešgaisrine gelbėjimo tarnyba, Pasienio policija, Jūrų skautais. Taip pat svarbus vaidmuo ir didelė atsakomybė Žvalgų mokyklai tenka, ruošiant karius į tarptautines taikos palaikymo misijas.

➤ Karo inžinerijos mokykla, kuri rengia karo inžinerijos ir ABC apsaugos specialistus bei vykdo karių, vykstančių į tarptautines misijas, rengimą šiose srityse. Mokykloje tobulinami jau vykstantys ir ruošiami naujų kursų projektai, mokykla bendradarbiauja su Vadovybės apsaugos departamentu prie Vidaus reikalų ministerijos, Latvijos, Estijos inžinerijos mokyklomis.

• Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykla, kuri rengia seržantus ir puskarininkius pagal vadybos ir specialybių programas. Karjeros kursuose rengiami jaunesnieji vadai ir štabo seržantai. Prieš tapdami jaunesniaisiais vadais kariai privalo baigti atitinkamus kursus: kario lyderio, bazinį seržanto, štabo seržanto ir seržanto majoro kursus (žr. 4 pav.). Šiuose kursuose kariai įgyja žinių, būtinų bendrajam kario išsilavinimui: bendrosios taktikos, ryšio procedūrų, topografijos, inžinerijos ir fizinio rengimo. Bene didžiausias dėmesys skiriamas kario kaip lyderio rengimui. Specialybės kursuose organizuojamas pėstininkų, logistų, minosvaidininkų, transporto bei ryšių ir informacinių sistemų specialistų rengimas.



4 pav. Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykloje organizuojami kursai

Šaltinis: *Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykla*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/141464/>>.

4 paveiksle nurodytuose kursuose gali mokytis profesinės karo tarnybos kariai (eiliniai, seržantai, puskarininkiai ir karininkai), pagal darbo sutartį dirbantys krašto apsaugos sistemos darbuotojai ir krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojai.

- Centrinis poligonas,
- Lietuvos kariuomenės generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centras, kuris organizuoja ir vykdo profesinės karo tarnybos karių kovinį rengimą. Centras vykdo karinių vienetų štabų pratybas, moko karius naujos technikos ir ginkluotės panaudojimo šiuolaikiniame mūšyje pagrindų, ryšio ir valdymo procedūrų, aplinkos apsaugos pagrindų ir kt.
- Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija - karininkų rengimo bei kvalifikacijos kėlimo aukštoji mokykla – karinė krašto apsaugos sistemos institucija, kurioje organizuojamos universitetinės studijos, nenuosekliosios studijos ir karinis rengimas.

Krašto apsaugos ministras, atsižvelgdamas į kariuomenės vado pasiūlymus, nustato krašto apsaugos sistemos institucijų pareigybių sąrašus ir kokius karinius laipsnius turintys kariai gali būti paskirti į pareigybių sąrašuose nustatytas atitinkamas pareigas. Kariai skiriami į jų laipsnį atitinkančias pareigas. Atskirais krašto apsaugos ministro nustatytais atvejais ir sąlygomis karys gali būti paskirtas eiti vienu laipsniu aukštesnes kario pareigas. Kai atitinkamo laipsnio laisvų pareigų nėra, krašto apsaugos ministras gali karį iki vienerių metų paskirti į vienu laipsniu žemesnes pareigas¹²⁰. Vyksta karių laipsnių bei pareigų derinimas. Taigi kario karjeros galimybės priklauso nuo jo galimybių gauti aukštesnį laipsnį. Norint gauti aukštesnį laipsnį kariai privalo būti baigę atitinkamus kursus. Karjeros kursai - kario lyderio, bazinį seržanto, štabo seržanto ir seržanto majoro – atitinka tam tikrą pareigų sudėtingumo lygį.

- Kario lyderio kurse mokomi kariai, einantys arba kandidatai į jaunesniojo seržanto ir seržanto karinius laipsnius atitinkančias pareigas, išstarnavę profesinėje karo tarnyboje ne mažiau kaip 1 metus ir turintys ne žemesnį kaip grandinio laipsnį.
- Seržanto kurse mokomi kariai, einantys arba kandidatai į vyresniojo seržanto ar viršilos karinius laipsnius atitinkančias pareigas, po kario lyderio kurso išstarnavę ne mažiau kaip 2 metus ir turintys ne žemesnį kaip seržanto laipsnį.
- Štabo seržanto kurse mokomi kariai, einantys arba kandidatai į jaunesniojo puskarininkio ar puskarininkio karinius laipsnius atitinkančias pareigas, po bazinio seržanto kurso išstarnavę ne mažiau kaip 4 metus ir turintys ne žemesnį kaip viršilos laipsnį.
- Seržanto majoro kurse mokomi kariai, einantys arba kandidatai į vyresniojo puskarininkio karinius laipsnius atitinkančias pareigas, po štabo seržanto kurso baigimo išstarnavę ne mažiau kaip

¹²⁰ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

6 metus ir turintys ne žemesnį kaip puskarininkio laipsnį bei gavę kariuomenės vyriausiojo puskarininkio pritarimą¹²¹.

Specialybės kursai atitinka tam tikrą profesinę kvalifikaciją pareigoms užimti. Į juos gali būti siunčiami kariai, kandidatuojantys į tam tikras pareigas, atitinkantys tam tikrus reikalavimus dėl jau baigtų karjeros kursų.

Karių atestavimo tvarką nustato krašto apsaugos ministras. Profesinės karo tarnybos kario savybes, gabumus, elgesį, mokymąsi bei tobulinimąsi ir kaip jis atlieka tarnybos pareigas, stebi jo vadai (viršininkai) ir savo pastabas bei vertinimus surašo į dokumentą, vadinamą kario atestatu. Kario atestate jie pateikia išvadas ir rekomendacijas dėl kario tarnybos, o jeigu reikia, išpėja jį dėl galimo pripažinimo netinkamu tarnybai¹²².

Kario atestatus rašo tiesioginis vadas arba viršininkas, taip pat ir aukštesnysis vadas arba viršininkas. Jie turi vertinti atestuojamą asmenį, atsižvelgdami tik į tarnybos interesus. Kario atestatas turi konkrečiai apibūdinti atestuojamo kario asmenybę, kario galimybes ir kaip jis vykdo tarnybos pareigas¹²³.

Kariai atestuojami, kai pasibaigia kariui skirtas bandomasis laikotarpis, kuomet įvertinamas kario tinkamumas profesinei karo tarnybai, jo tinkamumas numatytiems pareigoms užimti. Toliau atestacija vykdoma praėjus 12 mėnesių nuo paskutinės atestacijos dienos arba anksčiau, jei karys perkeliamas kito vado (viršininko) pavaldumui. Nuo kario atestacijos priklauso jo tolimesnė karjera tarnyboje, t.y. siuntimas mokytis, aukštesnio laipsnio ir pareigų suteikimas.

Kaip minėta kariuomenėje egzistuoja rangų struktūra. Rangų struktūra yra reglamentuota teisės aktu, o kiekvieno rango pavaldumas fiksuotas. Todėl neįmanoma perskirstyti pareigybių, jei tai neatitinka rangų sistemos. Vadinasi nors ir karys bus įvertintas teigiamai, aukštesnis vadas rekomenduos pakelti laipsnį ir perkelti į aukštesnes pareigas, bet, jei nėra laisvų etatų aukštesnėse pareigose, kario karjera sustoja.

Krašto apsaugos ministerijos sekretorius konstatuoja, kad karjeros planavimas turi būti glaudžiai susijęs su karių vertinimu. Dabar yra atvejų, kai suteikiami laipsniai neįvertinus ar karys galės realiai vykdyti aukštesnes pareigas dėl pasiruošimo stokos ar asmeninių savybių, bet laipsnis jam jau suteiktas. Turėtų būti vertinamos karių potencinės galimybės, profesinis pasirengimas, asmeninės savybės užimti aukštesnes pareigas, o po kruopštaus įvertinimo – sudaromas karjeros planas, priimamas sprendimas perkelti į konkrečias pareigas. Deja būna, kad kariai siunčiami į

¹²¹ *Krašto apsaugos sistemos seržantų ir puskarininkių rengimo tvarkos aprašas*. Patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado 2007-12-22 įsakymu Nr. V-1489.

¹²² *Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas* Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internet]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

¹²³ *Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas* Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internet]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.

kursus, bet nėra aišku, ar jie bus reikalingi po to, nes nenumatoma, kur to kario vieta, taigi siuntimas į kursus tampa beprasmiškas¹²⁴.

Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcijoje minima, kad motyvavimas – vadovo ir organizacijos lūkesčius atitinkančios veiklos inicijavimas, naudojant priemones, kurios skatina darbuotoją siekti jam nustatytų tikslų (asmeninių tikslų nustatymas, asmeninių pasiekimų skatinimas, atsakomybės didinimas, galimybių priklausyti grupei ar komandai, vadovauti, taip pat saviraiškos galimybių sudarymas). Darbuotojų motyvaciją didina sudarytos sąlygos, padedančios atskleisti ir ugdyti jų sugebėjimus, užtikrinti profesinį tobulėjimą. Skatinimas – darbuotojo apdovanojimas už vadovo lūkesčius ir organizacijos tikslus atitinkančią veiklą. Skatinimas gali būti materialus ir nematerialus (finansinis skatinimas, karjeros galimybės, vieši ir asmeniniai pagyrimai, padėkos, dovanos ir kt.).

Skatinimas - tai pritarimas pavaldinio veiklai ir elgesiui. Skatinimas padeda įsitvirtinti teigiamoms elgesio formoms. Be to, skatinami poelgiai yra elgesio etalonas kitiems. Protingas skatinimo taikymas padeda rutuliotis sąmoningam požiūriui į pažintinę ir praktinę veiklą, sutvarkyti teigiamus dalykinius santykius, žadina pasitenkinimo, džiaugsmo, pasididžiavimo, entuziazmo jausmą, norą geriau dirbti. Skatinimas taip pat stiprina asmeninę pagarbą, didina pavaldinio autoritetą kolektyvo akyse, padeda grūdinti valią¹²⁵.

Pagyrimas - didesnis įvertinimas, teigiamas atsiliepimas, analizuojant veiksmus ir poelgius. Pagyrimas dažniau reiškiamas individualiame pokalbyje tarnybos vietoje arba susirinkime, prieš rikiuotę arba prieš pasveikinimą. Vadovų pagyrimas stiprina savigarbos jausmą ir suvokiamas kaip stimulus¹²⁶.

Apdovanojimas - tai pavaldinio skatinimas, duodant materialinių vertybių¹²⁷.

Profesinės karo tarnybos kariams du kartus per metus, Kalėdų ir Velykų progomis, mokamos šventinės premijos. Kariai gali būti premijuojami už ypatingą pasižymėjimą tarnyboje, t.y. už ypatingos svarbos užduočių nepriekaištingą atlikimą, už pavyzdingai ir nepriekaištingai atliekamas pavestas pareigas.

Didelę reikšmę turi darbuotojų darbo, buities ir poilsio sąlygų gerinimas, rūpinimasis teigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve¹²⁸.

Apibendrinant galima teigti, kad žmoniškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje yra labai sudėtingas procesas, kurio elementai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir yra vienas nuo kito priklausomi.

¹²⁴ Skujaitė, I. (2008). Permainos, kurias pajus kiekvienas karys. *Karys*, Nr.11, p. 13.

¹²⁵ Malovikas, A. (2002). *Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 213.

¹²⁶ *Ten pat*, p. 213.

¹²⁷ *Ten pat*, p. 214.

¹²⁸ *Ten pat*, p. 215.

IV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO YPATUMŲ LIETUVOS RESPUBLIKOS KARIUOMENĖJE TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODIKA. TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Tyrimas atliekamas keliais etapais:

- Vykdoma dokumentų analizė;
- Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, jo įgyvendinimui parenkama tinkama tyrimo metodika;
- Ruošiami klausimynai (preliminarūs klausimynai buvo išbandyti pilotažinio tyrimo metu bei pakoreguoti);
- Atrenkama tyrimo imtis;
- Atliekama visų grupių respondentų apklausa;
- Atliekama tyrimo duomenų interpretacija ir analizė;
- Rengiamos išvados ir rekomendacijos.

Kaip teigia K. Kardelis, patikimesni duomenys gaunami, naudojant daugiau negu vieną tyrimo metodą. Darbe buvo naudoti teoriniai (analizė, apibendrinimas) ir praktiniai arba kitaip vadinami empiriniai (interviu, anketinė apklausa, dokumentų analizė) tyrimo metodai.

Darbe buvo derinamos dvi apklausos rūšys: interviu ir anketinė apklausa. Buvo laikomasi pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų, anonimiškumo, konfidencialumo.

4.1. Kokybinio tyrimo charakteristika

Tyrimo organizavimas bei instrumento pagrindimas. R. Tidikis teigia, kad „interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų”¹²⁹. Pasak L. Rupšienės kokybiniame tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažniausiai vadinami informantais. Interviu padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus tiriamuoju klausimu¹³⁰. Anot K. Kardelio, „interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi”¹³¹.

Išanalizavus mokslininkų (B. Bitinas ir kt., 2008; L. Rupšienė, 2007; R. Tidikis, 2003; K. Kardelis, 2002) pateiktą interviu tipologiją tyrimui atlikti buvo pasirinktas pusiau standartizuotas interviu. Pagal paskirtį jį galima apibūdinti, kaip nuomonių, požiūrių, vertinimų interviu, skirtą

¹²⁹ Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 464.

¹³⁰ Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 9, 63.

¹³¹ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, p.195.

žmonių nuomonei, vertinimams, samprotavimams atskleisti¹³², leidžiantį daugiau sužinoti apie tyrimo objektą.

Buvo naudotas individualus interviu tipas, t.y. vykdant apklausas buvo apklausama po vieną informantą vieno susitikimo metu. Pasak B. Bitino ir kt., „kaip alternatyva susitikimui, interviu gali vykti telefonu, kompiuterių tinklais ir kitomis ryšio priemonėmis“¹³³. Su kai kuriais informantais buvo bendrauta telefonu ir elektroniniu paštu.

Interviu klausimyno pagrindas yra temos, kurias tyrėjas siekia išsiaiškinti¹³⁴.

- Pirmojo interviu temos yra paieška, verbavimas, atranka į profesinę karo tarnybą (žr. 6 priedą).
- Antrojo interviu temos yra žemesniosios grandies karių mokymas, tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas, tarnybinės veiklos vertinimas, karjeros valdymas, motyvavimas (žr. 7 priedą).

Temų formuluotės yra mišrios formos, t.y. naudota ir teiginių ir klausimų formos.

Pasak L. Rupšienės, individualaus interviu metu gautus duomenis galima įrašyti į garso arba vaizdo diską, bet šiuo atveju būtina gauti informanto sutikimą. Kaip alternatyvus ar papildomas būdas naudojamas užrašymas, t.y. atsakymus užrašo ranka pats tyrėjas¹³⁵. Kadangi interviu klausimai yra gana paprasti buvo pasirinktas kaip tik šis gaunamų duomenų fiksavimo būdas. Baigus interviu informantų buvo paprašyta papildyti savo pasisakymus tiriamos problemos klausimu. Siekiant padidinti tyrimo išvadų vidinį validumą interviu tekstas buvo pateiktas susipažinti informantui.

Tyrimo imtis. Prieš pradėdant vykdyti interviu buvo imtasi organizacinių veiksmų: pasirinkti informantai, suderinta susitikimo data ir laikas, interviu trukmė, supažindinama su tyrimo etikos principais. Informantams atrinkti buvo naudota netikimybinė tikslinė tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Į imtį buvo parenkami tik tie tyrimo dalyviai, kurie turi pakankamai informacijos išsamesnei tiriamojo reiškinio analizei atlikti.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Informantai įvardijo privalumus ir trūkumus, teigiamus ir neigiamus aspektus. Iš interviu gautų duomenų atrenkami pagrindiniai teiginiai. Tyrimo duomenys apdoroti analizės metodu, analizė atliekama, naudojant interpretacinius aiškinimus. Teksto interpretavimas vyksta, remiantis darbe nagrinėjama klausimais. Surinkta interviu medžiaga pateikiama apibendrinta, tyrėjo komentarus iliustruojant autentiškais informantų teiginiais. Išvados, daromos remiantis kokybine informacija, negali būti statistiškai taikomos visai populiacijai.

¹³² Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, p. 467.

¹³³ Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, p. 10

¹³⁴ *Ten pat*, p. 11.

¹³⁵ Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 76.

4.1.1. Interviu apie paieškos, verbavimo bei atrankos procesus rezultatai

Siekiant išsiaiškinti Lietuvos Respublikos kariuomenėje taikomus personalo paieškos, verbavimo ir atrankos ypatumus, naudojamus metodus bei priemones, jų taikymo efektyvumą bei tobulinimo galimybes buvo apklausti penki Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos Panevėžio karo prievolės centro darbuotojai – teritorinių skyrių vedėjai, teritorinio skyriaus vedėjo pavaduotojas, teritorinių skyriaus vyriausieji specialistai.

Informantai teigė, kad paieška, verbavimas ir atranka į profesinę karo tarnybą yra efektyvi, kadangi *„kandidatų yra daugiau nei galima priimti“*. *„Šiai dienai verbuoti į profesinę karo tarnybą padeda ekonomikos nuosmukis ir bedarbystė, iš to galime daryti išvadas, kad pasirinkimas gan gausus ir stengiamasi atrinkti reikiamus kandidatus“*.

Informantai didesnę reikšmę teikia vidinei kandidatų pasiūlai, kurią galima vadinti ir privalomosios pradinės karo tarnybos karius, Krašto apsaugos savanorių pajėgų karius, tarnavusius profesinėje karo tarnyboje karius, dėl įvairių asmeninių priežasčių palikusius tarnybą kariuomenėje, t.y. tuos, kurie buvo susidūrę su kariuomenės veikla, kadangi *„<... pasirinkdami profesinę karo tarnybą šie kandidatai žino, kas tai yra ir būna galutinai apsisprendę, kad šis darbas juos domina“*. *„<...Kariai turi bazinį kario paruošimą, pradinį mokslus, bei įgūdžius, reikalingus pradėdant tarnybą“*. *„<...Krašto apsaugos savanorių pajėgų kariai yra motyvuoti, baigę daug kursų ir įvairių mokymų, turintys patirties, todėl pirmenybė turėtų būti teikiama būtent tokiems kandidatams. Iš išorės kandidatų būtų galima ieškoti į tas vietas, kurių nebūtų įmanoma užpildyti turinčiais patirties kandidatais.“*

Nustatyta, kad dažniausiai naudojami išorės kandidatų paieškos būdai yra esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų rekomendacijos, Lietuvos darbo birža, verbavimas specialių renginių metu, reklama internete, laikraščiuose bei specialiuose leidiniuose. Informantai teigė, kad *„norint išskirti efektyviausią būdą reiktų atlikti tam tikrą analizę“*, *„efektyviausią būdą išskirti yra sunku. Ko gero efektyviausias būdas yra „iš lūpų į lūpas“, kuomet tarnaujantys pasako draugams, pažįstamiems apie galimybes kandidatuoti į profesinę karo tarnybą“*. Kiti informantai išskiria lankytojų vizitus, kai asmenys ieškantys darbo kreipiasi asmeniškai. Vykdam intensyvesnę kandidatų į paiešką galėtų būti naudojama *„reklama radijuje ir televizijoje, tai pasiektų didesnę auditoriją“*. *„<...Kiti būdai galėtų būti naudojami, jeigu kandidatų trūktų, o šiuo metu, norinčių kandidatuoti į profesinę karo tarnybą, yra daug.“*

Informantų nuomonės dėl taikomų kriterijų, norintiems kandidatuoti į profesinę karo tarnybą išsiskyrė. Buvo manančių, kad *„18 metų amžius yra per jaunas, kadangi tokio amžiaus jaunuolis dar gerai nežino ko nori gyvenime...>“*, *„<...ne kiekvienas aštuoniolikmetis, norintis kandidatuoti į“*

profesinę karo tarnybą, yra gerai apsisprendęs tapti kariu, gal jis nori tik išbandyti save, arba kur nors įsidarbinti ir tiek.”

Informantai teigė, kad pagrindinis išsilavinimas yra per žemas. *„Žmogus, turintis kuo aukštesnį išsilavinimą, lengviau suvokia karinius dalykus, jam keliamus reikalavimus bei skirtas užduotis.”* *„Turintys tik pagrindinį išsilavinimą yra mažiau imlūs mokslams, jiems sunkiau įsisavinti žinias”.* *„Tokiai sistemai kaip kariuomenė reikalingas gana platus spektras įvairiausių specialybių, o turintys tik pagrindinį išsilavinimą savaime aišku neturi jokios specialybės, dažnai net jokių specifinių žinių ar kompetencijų”.* *„<...Lyginant atlyginimo dydį valstybinėse institucijose ar privačiame versle darbuotojai, turintys tik pagrindinį išsilavinimą ir neturintys jokios specialybės, gauna žymiai mažesnę atlyginimą, nei kariai. Taip pat, lyginant darbuotojų priėmimą į panašaus pobūdžio institucijas, pvz. policiją, kandidatai turi turėti vidurinį išsilavinimą, būti baigę policijos mokyklą, o jų atlyginimas yra žymiai mažesnis.”*

Nustatyta, kad, atrenkant kandidatus, naudojamas anketinių duomenų analizė, atrankos pokalbis, priėmimas bandomajam laikotarpiui. Informantai mano, kad būtų tikslinga į atrankos procesą įtraukti šiuo metu nenaudojamą, bet reikalingą atrankos būdą - testus. *„Galėtų būti naudojami įvairūs standartizuoti testai. Stojant į Lietuvos karo akademiją kandidatams reikia atlikti profesinio tinkamumo testą. Tai galima būtų pritaikyti ir kandidatų į profesinę karo tarnybą atrankos procese”.* *„Nors dalis kandidatų atkrenta po bazinio kario rengimo kursų, bet galima būtų naudoti ir testus”.* *„Vykdant testus, davus kandidatui atlikti užduotį, išryškėtų jo savybės”.*

Buvo manančių, kad *„<...atskiri testai užimtų kandidatui daugiau laiko, tvarkant dokumentus”.*

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu naudojami paieškos būdai yra pakankami, kadangi norinčių kandidatuoti į profesinę karo tarnybą skaičius yra didelis. Kiti paieškos būdai galėtų būti taikomi, esant kandidatų į profesinę karo tarnybą trūkumui. Atrankos procesuose pirmenybė turėtų būti teikiama su kariuomenės veikla susidūrusiems kandidatams, Krašto apsaugos savanorių pajėgų kariams, atlikusiems privalomąją pradinę karo tarnybą ir pan., dėl jų įgytos patirties ir aiškaus apsisprendimo. Pagrindinis išsilavinimas yra per žemas. Taupant finansinius resursus, vykdant atrankos procedūras galėtų būti naudojami įvairūs standartizuoti testai.

Nustatyta, kad, vykdant paieškos, verbavimo ir atrankos procedūras, nėra išnaudojama dalis mokslinėje literatūroje pateiktų metodų bei priemonių, bet dėl pakankamo kandidatų į profesinę karo tarnybą skaičiaus, šiuo metu jų užtenka. Todėl galima teigti, kad hipotezė, jog, vykdant paieškos, verbavimo ir atrankos procedūras, išnaudojama nepakankamai metodų bei priemonių, pasitvirtino iš dalies.

4.1.2. Interviu apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesus rezultatai

Siekiant išsiaiškinti ar efektyviai ir kompetentingai panaudojami personalo valdymo metodai Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo procese buvo apklausti devyni Lietuvos Respublikos kariuomenės Karinių oro pajėgų Oro gynybos bataliono kariškiai – personalo skyriaus viršininkas, kuopų vadai, kuopininkai. Interviu buvo atliktas kiekybinio tyrimo (žr. 4.1.3. skyrių) rezultatų analizei papildyti bei patikslinti.

Analizuojant informantų požiūrį į mokymo procesus, galima teigti, kad mokymo poreikių analizė arba nevykdoma, arba vykdoma iš dalies, kadangi „*ją vykdo žymiai aukštesnio lygmens personalo planavimo padaliniai, kurie kartais ne iki galo įsigilina į esamą situaciją. Trūksta bendradarbiavimo tarp aukštesnio ir žemesnio lygmens štabų*”, todėl vyrauja nuomonė, kad „*<... mokymo poreikiai vis tiek nebus patenkinti laiku*”, nes „*kariai siunčiami į tuos kursus, kurie bent daugmaž atitinka užimamas pareigas*”.

Vertinant karių mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes informantų nuomonės išsiskyrė. Vieni mano, kad „*galimybių yra*”, kiti teigia, kad „*ne visada*”. „*Kariai į mokymosi, kvalifikacijos kėlimo kursus siunčiami pagal iš anksto patvirtintą kvalifikacijos kėlimo planą*”. Buvo informantų, kurie teigė, kad „*visiems kariams vykti laiku į kursus tikrai galimybių nėra...>*”, nurodydami priežastis: „*<...dėl ribotų išteklių...>*”, „*<...nes skiriama nepakankamai vietų kursuose*”, „*<...karinės mokymo įstaigos nėra pajėgios priimti visų, kuriems reikalingas mokymas. Skiriamų daliniams vietų skaičius yra skirstomas pagal daliniams teikiamą prioritetą. Todėl kai kurie daliniai gauna daugiau, kiti mažiau vietų, bet vis tiek ne tiek, kiek reikėtų*”. Todėl galima teigti, kad „*ne visi kariai laiku vyksta į mokymosi, kvalifikacijos kėlimo kursus, tai priklauso nuo to, kiek mokymo įstaiga gali priimti karių*”. „*Nesiuntimo priežastis gali būti tik tarnybinis būtinumas (misija, kovinis budėjimas ar kitos panašaus pobūdžio priežastys*”. „*<... Tačiau pasitaiko ir tokių atvejų, kuomet jau skirtos vietos būna atiduodamos kitiems daliniams dėl įvairių priežasčių - vėlgi pagal dalinių prioritetus*”. „*Suplanuotu laiku dažnai nepavyksta išsiųsti žmonių, dėl nuolat besikeičiančios situacijos. Kariuomenė labai dinamiška institucija, kur per mėnesį visi planai gali apsiversti aukštyn kojom*”.

Išryškėjo skirtingas informantų požiūris į kursuose įgytų žinių reikalingumą ir pritaikymą tiesioginiame darbe. Vieni mano, kad „*kariai siunčiami į tuos kursus, iš kurių grįžę, jie galėtų savo įgautas žinias pritaikyti savo tiesioginiame darbe...>*” ir „*kursuose įgytas žinias kariai dažniausiai sėkmingai pritaiko praktikoje*”. Kiti teigia, kad „*ne visi kursai yra reikalingi ir pritaikomi tiesioginiame darbe*”. Interviu parodė, kad siuntimas į kursus ir jų baigimas turi didelės įtakos kario karjerai, bet ne visada jo tiesioginėms pareigoms atlikti. Kai kurie kursai yra skirti patenkinti reikalavimus kario aukštesnio laipsnio suteikimui. „*<...Kad karys gautų aukštesnį laipsnį, jis turi*

būti baigęs tam tikros pakopos kursus. Tie kursai realiai skirti mokyti sausumos pajėgų karius. Todėl Karinių oro pajėgų ar Karinių jūrų pajėgų daliniuose didžioji dalis įgytų žinių nėra pritaikoma...>, <...kariai 3 mėn. yra mokomi pėstininkų daliniuose panaudojamų dalykų, sugaištama daug laiko. Sausumos pajėgų karys įgytas žinias panaudoja, o Karinių oro pajėgų ar Karinių jūrų pajėgų - ne, vėl nelygė tarp dalinių. Bet kariai vis tiek į juos siunčiami, kad patenkintų reikalavimus aukštesnio laipsnio suteikimui. Profesines žinias, kurios reikalingos tiesioginiame darbe stengiamasi suteikti, organizuojant mokymus pačiame dalinyje ir kariui mokantis savarankiškai. Tačiau šitie kursai neturi įtakos kario karjerai. NATO šalyse taip nėra. Kiekvienos pajėgos turi savo srities mokymo įstaigas."

Vertinant, ar kario atestacijoje tiesioginio vado rekomendacijos siūsti į kvalifikacijos kėlimo kursus, suteikti aukštesnį karinį laipsnį bei paaukštinti ar pažeminti pareigose, metų bėgyje yra praktiškai įgyvendinamos, informantų nuomonės išsiskyrė. Dalis informantų nurodė, kad „vadų rekomendacijos visuomet yra pagrindas, siunčiant karius į mokymus, suteikiant aukštesnį karinį laipsnį, paaukštinant arba pažeminant pareigose ar atleidžiant iš darbo...>“. „Metų bėgyje dažniausiai visos rekomendacijos yra praktiškai įgyvendinamos (atsižvelgiant į organizacijos galimybes ir išteklius), jei nepavyksta to įgyvendinti per metus visa informacija yra kaupiama bylose ir vadai bet kada gali su ja susipažinti“. Kita dalis informantų mano, kad šios „rekomendacijos tik teorinės“ ir nėra praktiškai įgyvendinamos. „<...Pakėlimas pareigose ir laipsnio suteikimas yra glaudžiai susiję su baigtais kursais. Todėl metų bėgyje tikrai ne visi kariai, kuriems priklauso, aukštinami pareigose ar jiems keliami laipsniai...>. „<Kadangi pasiūlymus dėl kiekvieno kėlimo plano pateikia vadai, kurie ir vertina savo pavaldinius, tai į planus įtraukiami (dažniausiai) tie kursai, į kuriuos karį siūloma siūsti. Rekomendacijos dėl laipsnio kėlimo, pažeminimo ar paaukštinimo, atsižvelgiama, jei karys atitinka keliamus reikalavimus“.

Informantų nuomonės išsiskyrė ir vertinant kario potencialo, tokių kaip asmeninės savybės, gebėjimai atlikti užduotis, turima civilinė specialybė, baigti kursai ir kt., išnaudojimą, skiriant į pareigas. Vieni mano, kad „ne“ arba „minimaliai“, kiti teigia, kad „<...daugeliu atveju kario potencialas yra išnaudojamas, gal neiškart priėmus į tarnybą, bet po tam tikro laiko, nes kartais tos pareigybės į kurias karys tiktu labiausiai, būna užimtos“ . Kiti paaiškina priežastis: „<... užimamos pareigos turi atitikti karinį laipsnį. Todėl, nors karys ir turi reikiamų žinių ar asmeninių savybių, bet jam dar nesuteiktas laipsnis, reikalingas toms pareigoms užimti, jis ir nebus skiriamas į jas. Taip pat tas pareigas užimantis karys, jei jis neturi gebėjimų tų pareigų vykdyti, nebus perkeliamas į žemesnes, nes jo laipsnis neatitinka toms pareigoms užimti reikalingą laipsnį.“

„<...Renkantis žmogų į tam tikrą darbo vietą stengiamasi paskirti tą, kuris labiausiai tiktu, tačiau tai labai subjektyvus dalykas. Priimant karį labai sunku numatyti kaip jis tvarkysis su savo pareigomis. Jei darbo eigoje akivaizdžiai matosi, kad karys nesusitvarko su savo pareigomis, jis

gali būti skiriamas į kitas pareigas. Vykdoma karių rotacija, kurios tikslas ir yra surasti tą sritį kurioje kario potencialas yra geriausias.”

Analizuojant karių vertinimo procesą, buvo mėginta iširti ar egzistuoja viena iš dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų, t.y. ar vyrauja centristinė tendencija, kai darbuotojai dažnai vertinami vienodai. Vieni teigė, kad „<...naudojami kriterijai, vertinant karius yra vienodi, tačiau kiekvienas karys vertinamas individualiai”. Bet didžioji dalis pritarė, kad „<...daugelio karių vertinimai yra panašūs...>”, „<...vertinama ne pagal nuopelnus”. „Centristinės tendencijos vyrauja visur ir tai yra norma. Kitaip vertinami tik kariai, kurie išsiskiria tiek gerąja tiek blogąja prasme...>”. „<...Labai gerai tarnaujantys kariai vertinami geriausiais balais, prastai tarnaujantys – prastais balais. Išsiskiriantys tarnyboje kariai, nesvarbu ar labai gera tarnyba, ar bloga tarnyba yra vertinami pagal nuopelnus, į juos atkreipiamas dėmesys. O didžioji dalis neišsiskiriančių karių vertinami vienodai”. „<...To priežastis, manau, patvirtintų vertinimo formų netobulumas”.

Dėl rekomendacijų, kurios pateikiamos kario atestacijoje, informantų nuomonės taip pat išsiskyrė. Vieni teigė, kad kario atestacijoje tiesioginio vado nurodytos rekomendacijos daugiau ar mažiau yra tik formalumas, „nes jų įvykdymas neprivalomas”, atestacijoje „<...neatsispindi realybė, nes vadai ne visada atsakingai vertina karius”, „<... į vado rekomendacijas ne visada yra galimybių atsižvelgti”. Tai siejama su pačios organizacijos specifiškumu „<...visa organizacija yra labai formali ir viskas yra griežtai reglamentuojama įstatymais, statutais, instrukcijomis, norminiais dokumentais, taisyklėmis.”

Kiti prieštaravo, teigdami, kad „tiesioginio vado nurodytos rekomendacijos, atsižvelgiant į galimybes, yra įgyvendinamos”. „Atestacija yra priemonė skatinti karių motyvaciją. Darniame kolektyve tiesioginio vado rekomendacijos nėra tik formalumas. Tie kariai kurie rodo iniciatyvą yra paskatinami (padėkomis, siunčiant į mokymus...). Žinoma būna ir taip, kad labai gabūs ir iniciatyvūs kariai yra tiesiog ignoruojami, o tai nėra gerai...>”. Lyginant su ankstesniais laikotarpiais, informantai teigė, kad „anksčiau taip buvo, dabar jau yra stengiamasi atsižvelgti į rekomendacijas.”

Išanalizavus taikomas motyvavimo priemones nustatyta, kad „<...už ypatingus nuopelnus gali būti skiriamos premijos, daiktinės dovanos, medaliai. Netiesioginės motyvavimo priemonės gali būti siuntimas į mokymus ir kvalifikacijos tobulinimo kursas.”, bet dažniausiai informantų įvardinta skatinimo priemonė yra žodinės padėkos bei padėkos raštai. Ne visi informantai mano, kad padėkos raštu ar žodžiu veiksmingai kelia motyvaciją darbui, „šios motyvavimo priemonės nėra pačios efektyviausios...>”. Informantai mano, kad „padėkos raštas tam momentui gali šiek tiek pakelti motyvaciją, bet tai nėra reikšminga motyvavimo priemonė”. „Motyvacijos žemesnio lygio vadų padėkos (pvz. bataliono vado) nepadidina, nes kariui reikia ir norisi aukštesnių lygių paskatinimų”. Kaip priežastį dėl ko dažniausiai taikomos skatinimo priemonės nekelia motyvacijos

informantai įvardija jų gausą bei nereikšmingumą. „<...Kai padėkų gaunama daug, jos tampa nereikšmingos. Jokios įtakos jos niekam neturi“, „kai skatinimai yra duodami už nuopelnus, o ne bet kada, tuomet karių motyvacija kyla.“

Motyvacijos sistemos tikslas „<...kad darbuotojas nuolat jaustų jog jis yra svarbus organizacijai...>“. Bet, apžvelgus informantų pasisakymus apie skatinimo priemones bei būdus, kurie labiau keltų motyvaciją, vis dėl to galima teigti, kad daugelis norėtų finansinio paskatinimo. „Papildomai galėtų būti taikoma priemonė – piniginės premijos“, „<... efektyvesnės skatinimo priemonės būtų bet kurį paskatinimą susieti su finansine nauda, pavyzdžiui jei kariui skirta bataliono vado padėka, karys kartu su padėka gauna ir piniginę išmoką“. Kiti įvardijo, kad efektyvus skatinimas galėtų būti „<... papildomi laisvadieniai ar papildomos atostogų dienos“, „laisvas nuo tarnybos laikas“, „medaliai, daiktinės dovanos, laisvos dienos, atostogos, kelionės, komandiruotės“, „<... medaliai ir pajėgų lygio padėkos“.

Apibendrinant galima teigti, kad galimybės vykti į mokymo, kvalifikacijos kėlimo kursus yra gana ribotos, dėl lėšų stygiaus, riboto daliniams skiriamų vietų skaičiaus karinėse mokymo įstaigose, kadangi jos nėra pajėgios priimti visų karių. Didžioji dalis rengiamuose kursuose įgytų žinių yra pritaikoma tiesioginiame darbe, bet reiktų pabrėžti, kad tai priklauso nuo karinio dalinio veiklos. Kai kurie kursai yra skirti patenkinti reikalavimus kario aukštesnio laipsnio suteikimui, todėl galima teigti, kad pakėlimas pareigose ir laipsnio suteikimas yra glaudžiai susiję su baigtais kursais. Skiriant į pareigas stengiamasi atsižvelgti į kario potencialą, esant galimybei, bet tai sudėtinga įgyvendinti dėl egzistuojančios karinių laipsnių ir pareigybių sistemos, vykdoma karių rotacija. Galime daryti prielaidą, kad vertinant karius egzistuoja centristinė tendencija, kariai vertinami maždaug vienodai. Tiesioginio vado rekomendacijos įgyvendinamos tik esant galimybėms arba stengiamasi į jas atsižvelgti. Dažniausiai taikoma skatinimo priemonė yra žodinės padėkos bei padėkos raštai, kurios nėra labai efektyvios. Daugelis moralinį skatinimą sieja su materialiniu.

4.2. Kiekybinio tyrimo charakteristika

Tyrimo instrumento pagrindimas. Kiekybinių duomenų rinkimui buvo naudotas anketinės apklausos metodas – sudaryta anoniminė anketa. Apklausos būdu gaunama informacijos apie respondentų nuomones. Anketinės apklausos metodas labiausiai atitiko galimybes bei tyrimo tikslus, anketavimui atlikti reikia nedaug laiko ir lėšų sąnaudų, be to, tuo pačiu metu iš karto galima gauti informaciją iš didesnio respondentų skaičiaus.

Apklausos instrumentas buvo sukonstruotas taip, kad atspindėtų respondentų požiūrį į žmoniškųjų išteklių valdymo procesus, siekiant išsiaiškinti ypatumus bei pagrindines problemas.

Sudarant anketą buvo laikomasi bendrųjų anketos reikalavimų. Anketą sudaro:

- Įvadinė dalis. Šioje dalyje buvo apibūdintas tyrimo tikslas, akcentuotas anketos anonimiškumas, informuojant apie skelbiamus tik apibendrintus tyrimo rezultatus.

- „Paso duomenų“ dalis. Šioje dalyje pateikiamais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis: lytį, amžių, įgytą išsilavinimą, turimą karinį laipsnį, tarnybos laiko stažą. Klausimai buvo pateikti, naudojant nominalinę ir intervalinę skales.

- Pagrindinė dalis. Ši dalis buvo suskirstyta į atskirus skyrius, kuriuose pateikiami tiesiogiai su žmogiškųjų išteklių valdymu susiję klausimai. Klausimai buvo pateikti, naudojant nominalinę skalę, bei rangines skales - viena iš jų Likert skalė, kai reikia pasirinkti viena iš penkių galimų atsakymų, pateiktų didėjančia tvarka: „visiškai sutinku, sutinku, neturiu nuomonės, nesutinku, visiškai nesutinku“, „labai gerai, gerai, vidutiniškai, blogai, labai blogai“ ir pan. Pagal šią skalę respondentai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš paruoštų skalės reikšmių. Šios skalės parodo respondentų požiūrius, vertinimus, nuostatas.

Pasak K.Kardelio, anketos klausimai – tai indikatoriai, kurie gali nustatyti indikatą (požymį, reiškini) ir tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys)¹³⁶.

Anketoje, pateikiant klausimus, buvo laikomasi pagrindinių klausimų sudarymo metodologinių principų. Buvo stengiamasi pateikti tik svarbiausius klausimus, vartoti aiškias, lengvai suprantamas ir nedviprasmiškas sąvokas. Klausimyne dominuoja uždaro tipo klausimai. Uždaruose klausimuose pateikiami galimi atsakymų variantai. Tiriant respondentų požiūrį, buvo pasirinkti ir išsamesni atsakymų variantai. Nors uždari klausimai leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus, tokius atsakymus lengviau išreikšti kiekybiniais matais, bet taip pat buvo naudojami ir kombinuoti klausimai, t.y. ir uždaros, ir atviros formos klausimai, pavyzdžiui baigus uždaros formos klausimą, paliekama vietos tiriamajam išsakyti savą nuomonę¹³⁷. Taip pat, atsakant į klausimus, buvo suteikta galimybė išvengti atsakymo.

Anketa buvo aprobuota. Buvo tikrinamas turinys, klausimų ir atsakymų formulavimo teisingumas ir suprantamumas, klausimų išdėstymo nuoseklumas, anketoje pateiktų atsakymų išsamumas. Anketos patikimumas, jos objektyvumas aptartas su vadovu, numatomais tirti respondентаis. Buvo atliktas pilotažinis tyrimas, aptariant ko apklaustieji nesuprato, su kokiais sunkumais susidūrė pildydami anketa, kaip jie ją vertina. Kai kurie klausimai buvo tobulinami. Pagal atliktą pilotažinį tyrimą buvo nustatyta, kad 70% apklaustųjų žmogiškųjų išteklių valdymo procesus vertina teigiamai.

Tyrimo imtis. Planuojant tyrimą yra svarbus imties tūrio pagrindimas, kas leistų ekstrapoliuoti tyrimo duomenis, galinčius reprezentuoti tiriamąją populiaciją. Svarbu nustatyti reikalingą tyrimo

¹³⁶ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, p. 181.

¹³⁷ *Ten pat*, p. 185.

imties tūrį. Norėdami sužinoti, kiek reikia apklausti respondentų, kad iš jų nuomonės būtų galima spręsti apie visą populiaciją, taikome formulę¹³⁸:

$$n = \frac{z^2 * s^2}{\Delta^2}$$

n - atvejų skaičius atrankinėje grupėje

z - koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių ir pasirenkamas pagal tai, koki patikimumą norime gauti. Pasirinktas patikimumas yra 95%, ši reikšmė lygi 1,96.

s - imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Jis gali būti nustatomas: 1) remiantis anksčiau atliktais tyrimais arba literatūros šaltiniais; 2) pagal pilotažinio (bandomojo) tyrimo rezultatus.

Δ - 5 procentų tikslumas

$$S = \sqrt{\% * (100 - \%)}$$

$\%$ - bandomojo tyrimo metu nustatytas kokybinis rodiklis

$$S = \sqrt{70 * (100 - 70)} = 46$$

$$n = \frac{1,96^2 * 46^2}{5^2} = 322$$

Pasak L. Rupšienės, „metodologinėje literatūroje lygiagrečiai vartojamos trys sąvokos: generalinė, aibė, generalinė imtis, populiacija“¹³⁹. Šiame tyrime populiacija - profesinės karo tarnybos kariai. Atsitiktinės imties, kuri yra pati reprezentatyviausia, taikymas yra sudėtingas dėl tyrimo savanoriškumo, anonimiškumo principų bei anketų grįžtamumo kvotos reikalavimų. Reiktų konstatuoti, kad šio tyrimo imtis netenkina atsitiktinės imties reikalavimų, kadangi atsitiktinės imties taikymas buvo sunkiai įgyvendinamas dėl tyrimo etikos principų ir dėl aplinkybių, susijusių su tiriamos organizacijos specifika. Šiuolaikiniai tyrimai neapsiriboja vienetiniu imties tipo naudojimu. Šiame tyrime „puokštės“ principu buvo parenkami kariniai daliniai, kadangi populiacija - profesinės karo tarnybos kariai - yra didelė ir plačiai pasiskirsčiusi. Atlikti tyrimą bei vykdyti apklausą, vadovaujantis patogios atrankos principu, buvo pasirinkti Lietuvos Respublikos kariuomenės Karinių oro pajėgų Oro gynybos batalionas bei Lietuvos Respublikos kariuomenės Karinių oro pajėgų Aviacijos bazė. Toliau planuota taikyti atsitiktinės imties parinkimo būdą. Organizuojant tyrimą ir renkantis tiriamuosius, teko susidurti su reiškiniu, kai kariai nesutiko dalyvauti apklausoje. Todėl visi atrinktieji į tyrimą buvo įtraukti savanoriškumo principu. Duomenų rinkimas vyko 2009 metų kovo – balandžio mėnesiais.

Buvo vykdoma raštiška vienkartinė, ir grupinė (mažose grupelėse), ir individuali (pateikiant anketas individualiai) anketinė apklausa, tiesiogiai bendraujant su respondentais. Respondentams

¹³⁸ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, p. 312 -323.

¹³⁹ Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 8.

buvo įteikta ir paprašyta iškart užpildyti 325 anketas. Pavyko apklausti 217 respondentų. Svarbūs apklausos kokybiniai rodikliai. Anketų grįžtamumo kvota (67%) yra vidutiniška. Anketų užpildymo baigtumo laipsnis didelis, nes beveik visos anketos buvo užpildytos pilnai ir teisingai. Remiantis 5 lentelės duomenimis galima teigti, kad paklaida yra 6-7%, todėl imtis iš dalies reprezentatyvi. Pasirinktų respondentų savybės tokios pat, kaip ir visoje generalinėje aibėje.

5 lentelė

Paklaidos dydis, esant įvairiam imties tūriui

Imties tūris, esant generalinei aibei >5000	25	45	100	123	156	204	400
Paklaidos dydis (%), esant Atitinkamam imties tūriui	20	15	10	9	8	7	5

Šaltinis: Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex leidykla, p.322.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Anketinės apklausos būdu gautų atsakymų apdorojimui ir skaičiavimams atlikti buvo taikytas socialinių mokslų statistinių programų paketas SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences). Klausimyno patikimumui nustatyti buvo naudota vienos iš pagrindinių charakteristikų - klausimyno skalės vidinio nuoseklumo – įvertinimas. Skaičiuotas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas, kurio reikšmė, gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu – už 0,6). Šio koeficiento reikšmė yra lygi 0,7289, galima teigti, kad klausimynas sudarytas nuosekliai.

SPSS programos statistinių priemonių dėka apžvelgiamos bendros tendencijos ir ieškoma ryšių tarp įvairių kintamųjų. Bendrosios tendencijos apžvelgiamos apdorotus duomenis analizuojant pagal dažnių lenteles (Frequencies), sąsajos tarp kintamųjų aptariamą duomenis analizuojant pagal sąsajų lenteles (Crosstabs).

Statistinei duomenų analizei naudojamas Chi kvadrato testas. Šis testas skirtas dviejų arba daugiau skirtingų populiacijų lygybei tikrinti. Lyginant skirtingoms grupėms priklausančių respondentų atsakymus, buvo nustatoma, ar stebimi skirtumai yra statistiškai reikšmingi, kai $p > 0,05$ – nereikšmingi, o jeigu $p < 0,05$ – reikšmingi. Tyrimo medžiaga pateikiama paveiksluose ir lentelėse, kur tyrimo duomenys, remiantis palyginamumo principu, yra susisteminti ir leidžia apžvelgti galimus duomenų tarpusavio ryšius, išvelgti dėsningumus ar požymių skirtumus¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuviene, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. [Internet]. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2008-09-11]. Prieiga per internetą : <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm>.

4.2.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Pagrindinės respondentų charakteristikos. Nagrinėjant respondentų demografinius duomenis (žr. 6 lentelę), matyti, kad didžioji dalis, dalyvavusių apklausoje respondentų yra vyrai (94,5%). Tai paaiškinama tuo, kad moterų skaičius visoje krašto apsaugos sistemoje yra nedidelis. 2009 m. sausio mėn. pabaigoje moterys sudarė 11,5% nuo bendro profesinės karo tarnybos karių skaičiaus.

Įvertinus amžiaus kriterijų, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų, dalyvavusių apklausoje, yra 31-40 m. amžiaus (40,6%), o mažiausia – iki 20 m. (1,4%). Tyrime nebuvo apklausti respondentai, turintys virš 50 m. amžiaus, kadangi profesinės karo tarnybos trukmė yra nustatyta įstatymų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų yra įgiję vidurinį išsilavinimą (32,7%). Reiktų pažymėti, kad žemesniosios grandies profesinės karo tarnybos kariams ypatingi išsilavinimo kriterijai nėra nustatyti, bet dalis apklausoje dalyvavusių karių buvo įgiję ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (10,1%).

Vertinant pagal karinį laipsnį, matyti, kad tyrimo imtis pasirinkta gera, kadangi dalyvavusiųjų apklausoje procentas skiriasi nedaug. Aktyviausiai apklausoje dalyvavo grandiniai (18,4%), seržantai (17,5%), o mažiausiai – jaunesniojo puskarininkio laipsnį turintys kariai (6,9%). Apklausoje nebuvo apklausti puskarininkiai ir vyresnieji puskarininkiai, tai paaiškinama tuo, kad šiuos laipsnius turinčių karių skaičius kariuomenėje yra nedidelis.

Didžiosios dalies respondentų tarnybos laiko stažas siekia nuo 5 iki 10 metų (35,5 %).

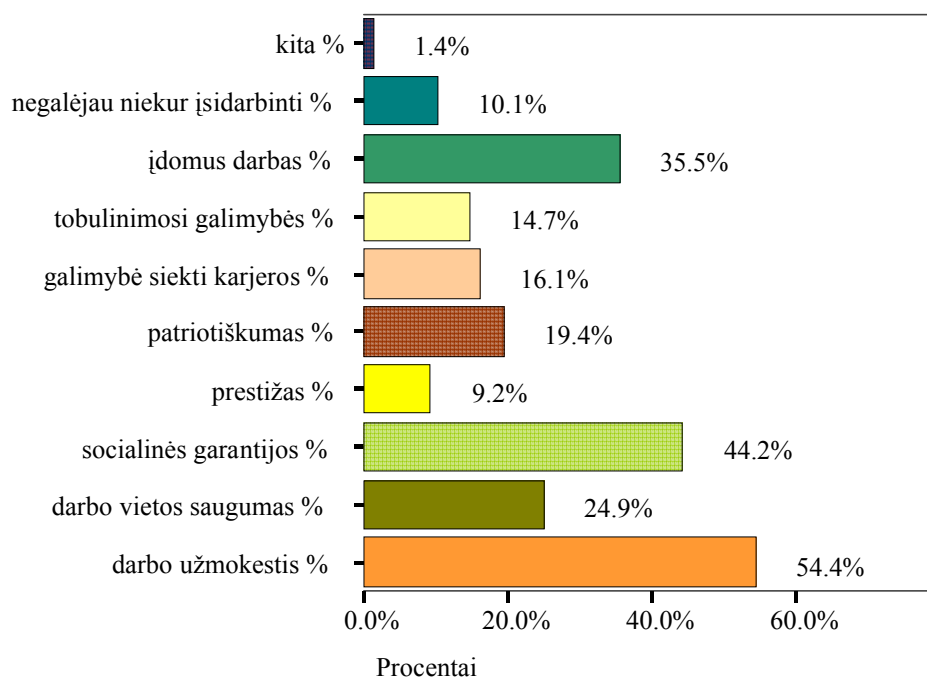
6 lentelė

Respondentų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius N=217	Procentai 100%
Lytis	vyras	205	94,5
	moteris	12	5,5
Amžius	Iki 20 metų	3	1,4
	21-30 metų	115	53,0
	31-40 metų	88	40,6
	41-50 metų	11	5,1
	Virš 50 metų	-	-
Išsilavinimas	pagrindinis	17	7,8
	vidurinis	71	32,7
	vidurinis – profesinis	54	24,9
	aukštesnysis	38	17,5
	aukštasis neuniversitetinis	15	6,9
	aukštasis universitetinis	22	10,1

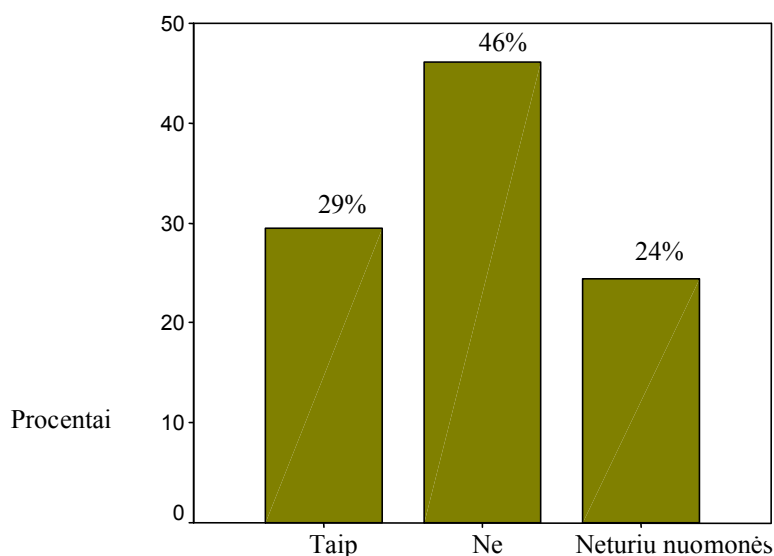
Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius N=217	Procentai 100%
Karinis laipsnis	eilinis	24	11,1
	grandinis	40	18,4
	jaunesnysis seržantas	28	12,9
	seržantas	38	17,5
	vyresnysis seržantas	35	16,1
	viršila	37	17,1
	jaunesnysis puskarininkis	15	6,9
	puskarininkis	-	-
	vyresnysis puskarininkis	-	-
Tarnybos laiko stažas	iki 1 metų	28	12,9
	1-5 metai	68	31,3
	5-10 metų	77	35,5
	virš 10 metų	44	20,3

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kokie buvo svarbiausi kriterijai, dėl ko pasirinkote tarnybą Lietuvos Respublikos kariuomenėje?“, nustatyta, kad pagrindiniai kriterijai, kurie respondentus paskatino rinktis tarnybą, buvo darbo užmokestis, socialinės garantijos, savo pobūdžiu įdomus darbas. Bet net 10,1% šį darbą rinkosi dėl ribotų įsidarbinimo galimybių. Taip pat reiktų pažymėti, kad dėl patriotiškumo, kurio labai reiktų profesinės karo tarnybos kariams, tarnybą rinkosi tik 19,4% respondentų. Respondentai išreiškė ir atskirą savo nuomone, teigdami, kad šį darbą rinkosi todėl, kad „*tuo metu buvo geriausias variantas*” arba „*mano laisvalaikis yra karyba*”. Kiti teigė, kad „*dėl tų kriterijų dėl kurių rinkausi - darbo vietos saugumas ir prestižas - šiuo metu kyla abejonių*” (žr. 5 pav.).



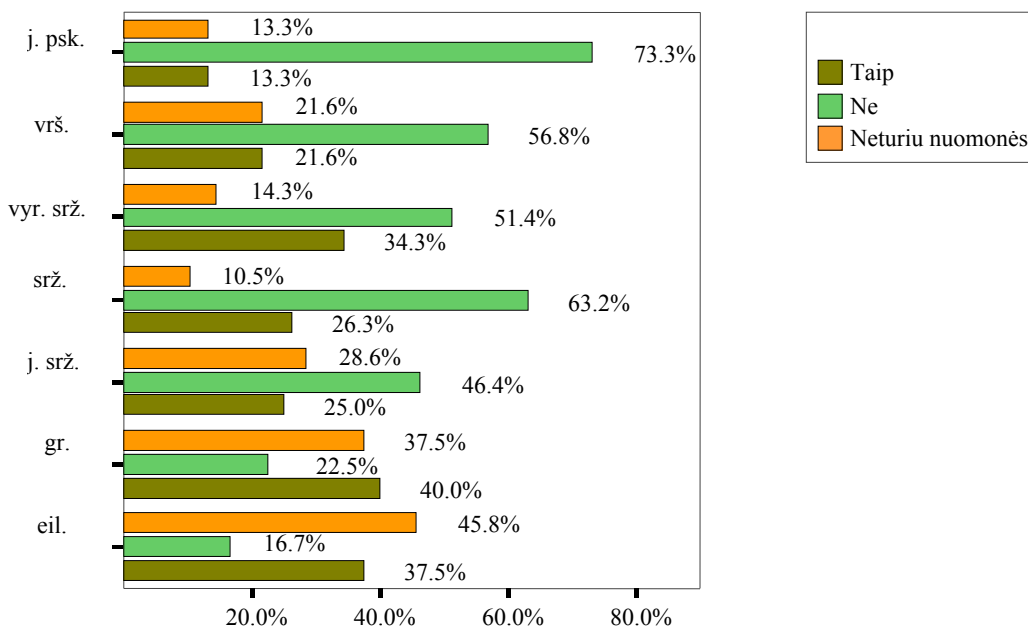
5 pav. Tarnybos Lietuvos Respublikos kariuomenėje pasirinkimo kriterijai, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar Lietuvos Respublikos kariuomenėje skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymo procesui (žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, karjera ir t.t.)?“, tyrimo duomenys parodė (žr. 6 pav.), jog didžioji dalis respondentų mano, kad žmogiškųjų išteklių valdymui yra skiriamas nepakankamas dėmesys (46%). Didelė dalis respondentų (24%) tvirtos nuomonės šiuo klausimu neturi. Kad šis dėmesys yra pakankamas mano tik 29% respondentų. Toks nuomonių skirtumas leidžia daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje yra sudėtingas procesas, kurio elementai kiekvieną karį paliečia individualiai.



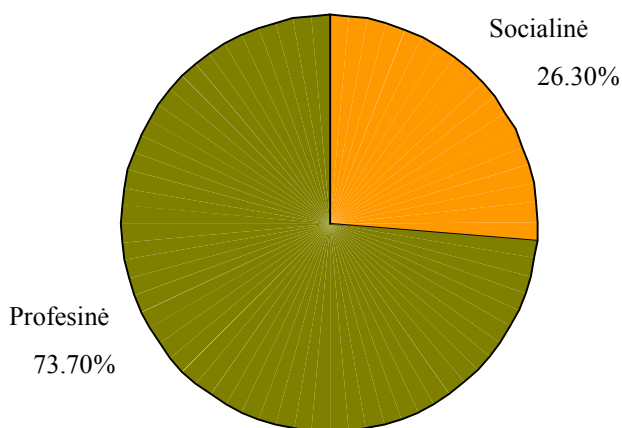
6 pav. Respondentų vertinimas, ar Lietuvos Respublikos kariuomenėje skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, kai N=217

Atliekant duomenų analizę, buvo siekta išsiaiškinti skirtingą karinį laipsnį turinčių karių nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo procesams skiriamą dėmesį Lietuvos Respublikos kariuomenėje. Tyrimo duomenys parodė (žr. 7 pav.), kad jaunesnieji puskarininkiai (73,3%) bei seržantai (63,2%) šį procesą vertino neigiamai. Turinčių šiuos laipsnius karių tarnybos trukmė yra pakankamai ilga, todėl galima daryti prielaidą, kad jų nuomonė yra tvirta. Šiuo klausimu nuomonės negalėjo pareikšti eiliniai (45,8%) bei grandiniai (37,5%). Tai galima būtų paaiškinti taip pat dėl jų tarnybos laiko trukmės, kuri, turint tokį laipsnį, yra palyginus trumpa, todėl galima manyti, kad jie nespėjo susidaryti nuomonės apie šiuos procesus. Galima teigti, kad, karių, turinčių skirtingą karinį laipsnį, nuomonės apie žmogiškųjų išteklių valdymą išsiskyrė, kadangi buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas - Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) neviršija reikšmingumo lygmens 0,05 ($p = 0,001$).



7 pav. Respondentų, turinčių skirtingą karinį laipsnį, vertinimas, ar Lietuvos Respublikos kariuomenėje skiriamas pakankamas dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kuri adaptacijos forma, pradėjus tarnybą, užtruko ilgiau?“, tyrimo duomenys parodė, kad kariams ilgiau užtrunka profesinė adaptacijos forma, t.y. naujo profesinio vaidmens įsisavinimas, tą patvirtino 73,7% respondentų (žr. 8 pav.). Galima daryti prielaidą, kad tai yra dėl organizacijos specifiškumo, kur visa veikla yra griežtai reglamentuota įvairiomis taisyklėmis bei statutais. Profesinio vaidmens įsisavinimas apima ne tik savo tiesioginių pareigų vykdymą, naudojimąsi ginkluote bei technika, bet ir įvairių principų, tokių kaip pagarbos žmogui ir valstybei, patriotizmo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, subordinacijos, konfidencialumo ir kt., laikymąsi.

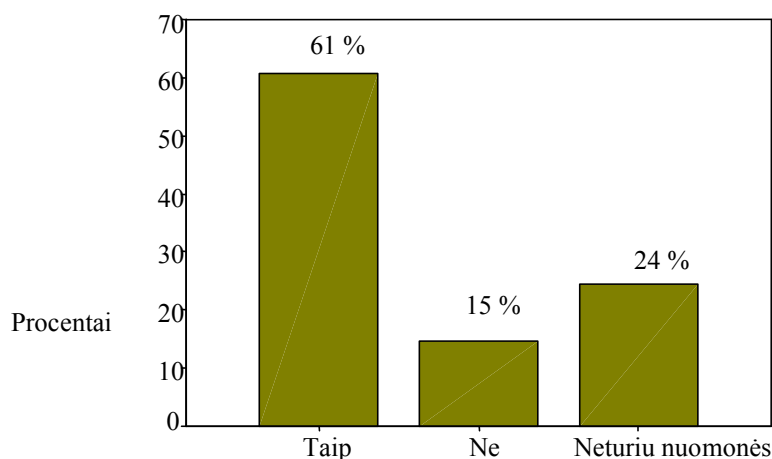


8 pav. Ilgiau trunkanti adaptacijos forma, kai N=217

Tyrimo duomenys parodė, kad, nustatant reikšminius skirtumus tarp kintamųjų, Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) viršija reikšmingumo lygmenį 0,05 ($p = 0,063$). Vadinasi, analizuojant respondentų, turinčių skirtingą išsilavinimą, atsakymų pasiskirstymą į šį klausimą nebuvo rastas statistinis reikšmingumas, t.y. jų nuomonės neišsiskyrė. Tai galima paaiškinti tuo, kad, respondentai galėjo įgyti aukštesnį išsilavinimą, jau tęsiant tarnybą Lietuvos Respublikos kariuomenėje.

Mokymo procesų vertinimas.

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją?“, tyrimo rezultatai parodė (žr. 9 pav.), jog didžioji dalis respondentų mano, kad tokių galimybių yra (61%), prieštarauja 15% respondentų, bet didelė dalis šiuo klausimu neturėjo nuomonės (24 %). Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos Respublikos kariuomenėje yra sudarytos sąlygos mokytis, tobulėti ar kelti kvalifikaciją.



9 pav. Respondentų vertinimas, ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją, kai N=217

Atliekant duomenų analizę buvo siekta išsiaiškinti skirtingą karinį laipsnį turinčių karių nuomonę apie galimybes mokytis, tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Tyrimo duomenys parodė (žr. 7 lentelę), kad jaunesnieji puskarininkiai (93,3%), viršilos (71,4%) bei vyresnieji seržantai (71,4%) mato daugiau galimybių nei seržantai (52,6%), grandiniai (50,0%) ar eiliniai (50,0%). Tai gali būti paaiškinama tuo, kad aukštesnį karinį laipsnį turintys kariai ilgiau tarnauja Lietuvos Respublikos kariuomenėje, todėl per visą tarnybos laiką yra pasinaudoję galimybėmis mokytis, t.y. tam, kad užsitarnauti aukštesnį karinį laipsnį, turėjo dalyvauti įvairiuose kursuose ar mokymo programose. Galima teigti, kad, karių, turinčių skirtingą karinį laipsnį, nuomonės apie galimybes mokytis, tobulėti ir kelti kvalifikaciją išsiskyrė, kadangi buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas - Chi-

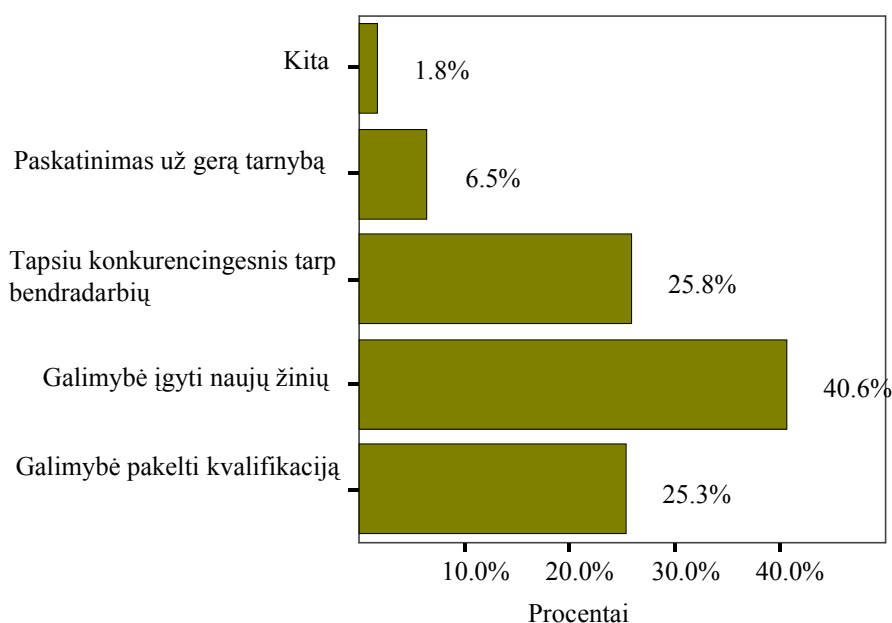
kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) neviršija reikšmingumo lygmens 0,05 (p = 0,000).

7 lentelė

Mokymosi, tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimas

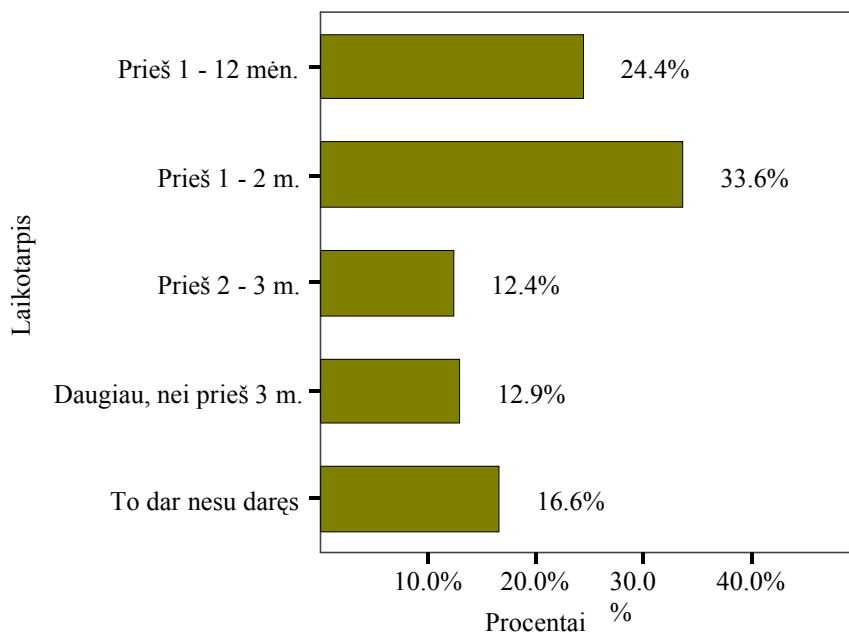
Karinis laipsnis	Ar yra galimybė mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją? %		
	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
eil.	50,0	-	50,0
gr.	50,0	27,5	22,5
j. srž.	39,3	-	60,7
srž.	52,6	15,5	31,6
vyr. srž.	71,4	25,7	16,1
vrš.	81,1	16,2	2,7
j. psk.	93,3	-	6,7

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kas Jums yra mokymosi ir tobulinimosi kursai?“, nustatyta (žr. 10 pav.), kad didžioji dalis respondentų mokymosi bei tobulinimosi kursus įvardija kaip galimybę įgyti naujų žinių (40,6%). Galima teigti, kad kariai suvokia nuolatinių žinių atnaujinimo poreikį, dėl nuolat tobulėjančios technikos, ginkluotės bei kitų dalykų. 25,8% respondentų mano, kad baigti kursai sudaro galimybes tapti konkurencingesniems tarp bendradarbių, kadangi tai turi didelės įtakos karinio laipsnio suteikimui. 25,3% mano, kad tai galimybė pakelti kvalifikaciją. Kaip motyvavimo priemonę – paskatinimą - įvardijo tik 6,5% respondentų. Dalis respondentų išreiškė ir savo individualią nuomonę, teigdami, kad kursai yra „galimybė pailsėti nuo tiesioginio darbo“, „tarnybos monotonijos pakeitimas“, šie vertinimai rodo, kad 1,8 % dalyvavusių apklausoje respondentų požiūris yra gana nerimtas.



10 pav. Respondentų mokymosi, tobulinimosi kursų apibūdinimas, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kada paskutinį kartą dalyvavote mokymosi ar kvalifikacijos kėlimo kursuose?“, tyrimas parodė, kad didžioji dalis respondentų mokymosi bei tobulinimosi kursuose dalyvavo prieš 1-2 metus (33,6%). Gan didelė dalis juose dalyvavo prieš 1-12 mėn. (24,4%). Tokiuose kursuose teigė nedalyvavę 16,6% respondentų, tai galėjo lemti jų tarnybos trukmė (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų dalyvavimo mokymosi bei tobulinimosi kursuose laikotarpis, kai N=217

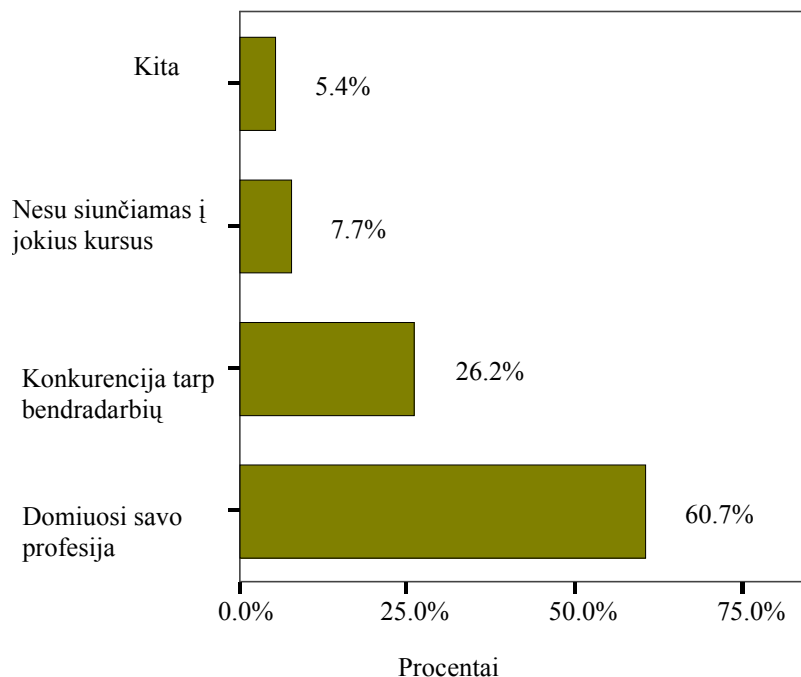
Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar mokotės profesinių dalykų, kurių Jums gali prireikti tiesioginiame darbe, savarankiškai?“, tyrimo rezultatai parodė (žr. 8 lentelę), kad beveik 72% šių dalykų mokosi.

8 lentelė

Profesinių dalykų, kurių gali prireikti tiesioginiame, darbe savarankiškas mokymasis

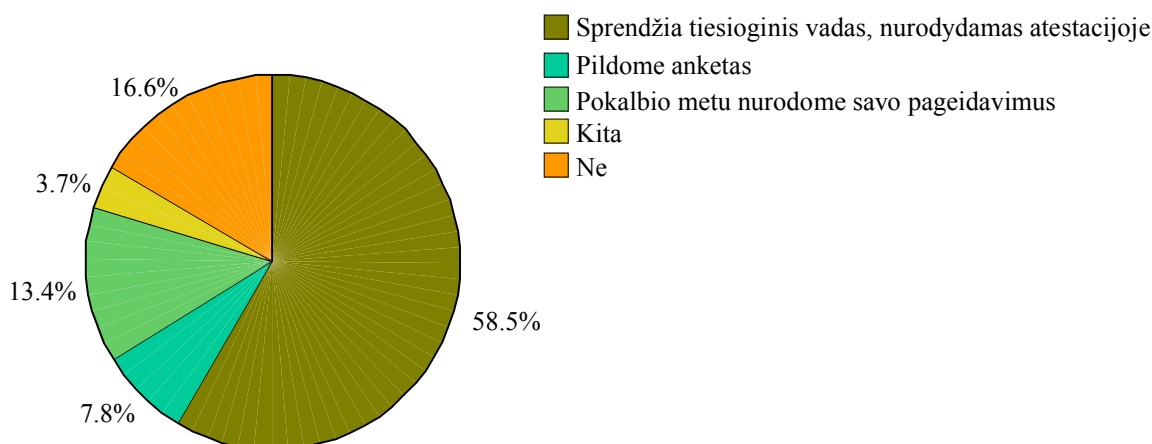
Ar mokotės profesinių dalykų, kurių gali prireikti tiesioginiame darbe, savarankiškai? %	
Taip	Ne
71,9	28,1

Didžioji dalis respondentų mokosi profesinių dalykų, kurių gali prireikti tiesioginiame darbe, savarankiškai, nes domisi savo profesija (60,7%), todėl galima daryti prielaidą, kad daugelis karių siekia profesinio tobulėjimo savarankiškai. 26% įvardijo, kad savarankiškai mokytis juos skatina konkurencija tarp bendradarbių. Dalis respondentų išreiškė ir savo individualią nuomonę (5,4%), teigdami, kad jie tai daro dėl „atsirandančių naujovių“, „kvalifikacinių reikalavimų“, arba dėl to, kad buvo „ne laiku“, „ne tada, kada reikia“ siunčiami į kursus. 7,7% respondentų taip pat teigė, kad nėra siunčiami į jokių kursų (žr. 12 pav.).



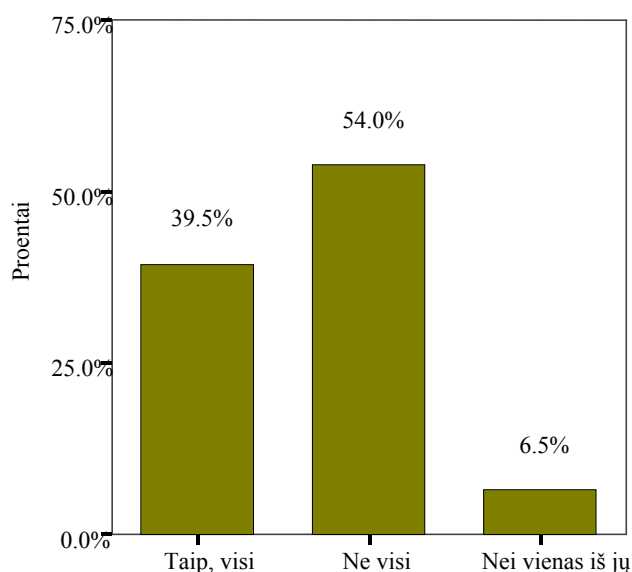
12 pav. Respondentų nurodytos priežastys, skatinančios mokytis profesinių dalykų savarankiškai, kai N=217

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą „Ar vykdoma mokymo poreikių analizė?“, paaiškėjo, kad mokymo ir tobulinimosi kursų reikalingumą nusprendžia tiesioginis vadas, tai patvirtino 58,5 % respondentų. 16,6 % respondentų nurodė, kad mokymo poreikių analizė iš viso nėra vykdoma. Dalis respondentų išreiškė ir savo individualią nuomonę (3,7%), teigdami, kad „nežino“ arba „jeigu nėra kam važiuoti, gali išsiųsti į bet kokius kursus“. Kiti paminėjo, kad „nurodome savo pageidavimus, bet niekas į juos nežiūri“ (žr. 13 pav.).



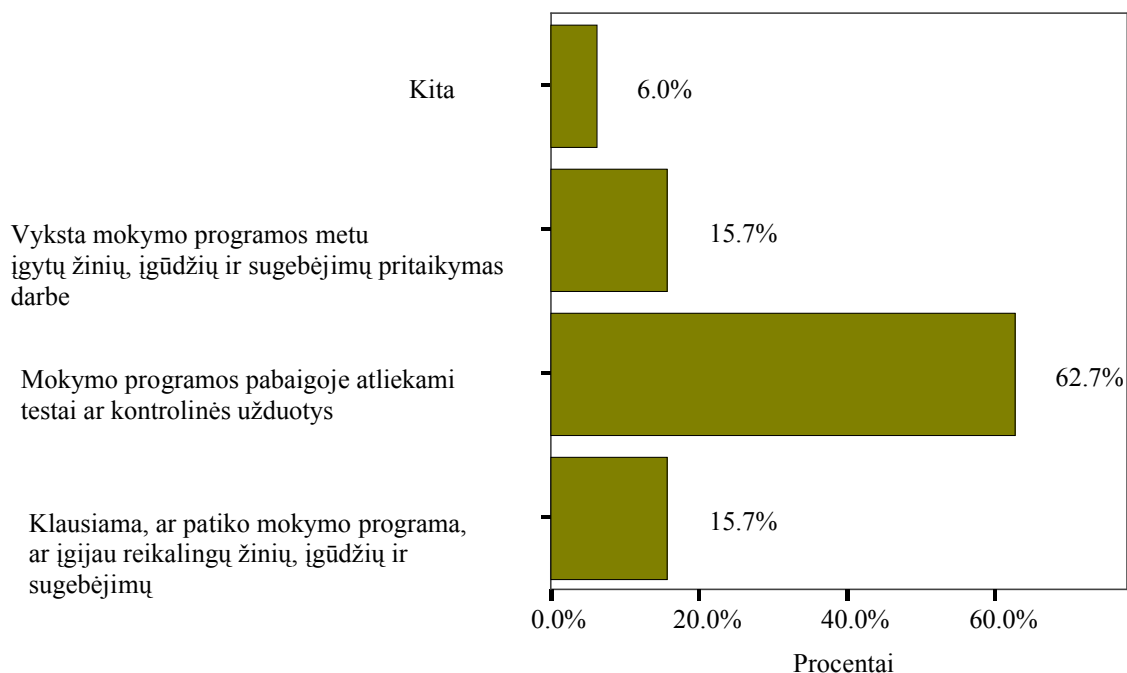
13 pav. Respondentų mokymosi poreikio analizės įvardijimas, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar visi kursai, į kuriuos buvote siųstas, Jums buvo reikalingi ir pritaikomi tiesioginiame darbe?“, tyrimo duomenys parodė (žr. 14 pav.), kad didesnę dalis respondentų (54%) mano, kad ne visi kursai, kuriuose jiems teko dalyvauti, yra reikalingi ir pritaikomi tiesioginiame darbe. 6,5% mano, kad nei vienas iš kursų, į kuriuos buvo siųsti, nebuvo reikalingi ir juose įgytos žinios tiesioginiame darbe nebuvo pritaikytos. Kita dalis respondentų (39,5%) įvertina kursų reikalingumą, nes patvirtino, kad jie yra reikalingi ir pritaikomi praktikoje. Įvertinus rezultatus galima daryti prielaidą, kad mokymo programos nėra sudarytos pakankamai gerai arba būtina efektyviau vykdyti mokymo poreikio analizę. Taip pat reiktų pabrėžti, kad dalis kursų yra skirta patenkinti reikalavimus aukštesnio laipsnio suteikimui.



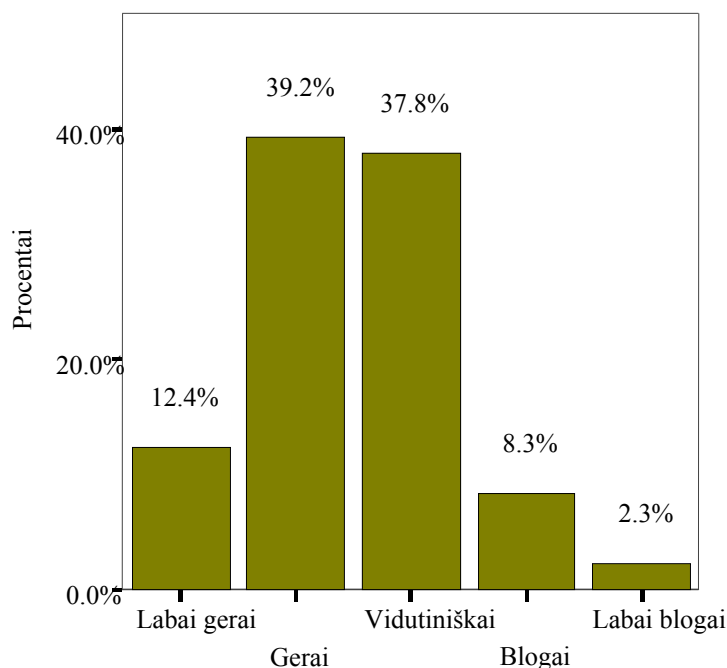
14 pav. Respondentų nuomonė apie kursų reikalingumą bei pritaikymą praktikoje, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar vyksta mokymo efektyvumo įvertinimas?“, tyrimo duomenys parodė (žr. 15 pav.), kad dažniausiai vyksta mokymo efektyvumo įvertinimas, kai mokymo programos pabaigoje atliekami testai, tai nurodė 62,7%. Dalis respondentų išreiškė ir savo individualią nuomonę (6,0%), teigdami, kad „*visaip būna*“ arba, kad mokymo efektyvumo įvertinimas nevyksta. Kiti teigė, kad „*vyksta įvertinimas, bet į tai rimtai nežiūrima*“. Galima daryti prielaidą, kad mokymo efektyvumo įvertinimas priklauso nuo mokymo įstaigų ar rengiamų kursų pobūdžio. Kadangi tik 15,7% respondentų nurodė, kad vyksta mokymo programos metu įgytų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų pritaikymas darbe, galima daryti prielaidą, kad dalis karių siunčiami į kursus, mažai susijusius su jo tiesioginėmis pareigomis.



15 pav. Respondentų mokymo efektyvumo įvertinimo įvardijimas, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kaip vertinate karių mokymo sistemos praktinę naudą?“, tyrimo duomenys parodė, kad didžioji dalis respondentų mokymo sistemą vertinama gerai (32,2%) arba vidutiniškai (37,8%) ir tik 2,3% - labai blogai. Nežiūrint į anksčiau pateiktus tyrimo rezultatus, kad ne visi kursai pritaikomi tiesioginiame darbe, galima teigti, kad kariai mokymo sistemos praktinę vertina gerai, kadangi 12,4% ją mano esant net labai gerą (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų mokymo sistemos praktinės naudos vertinimas, kai N=217

Atliekant duomenų analizę, buvo siekta išsiaiškinti skirtingą tarnybos stažą turinčių karių nuomonę apie mokymo sistemos praktinę naudą (žr. 9 lentelę). Tyrimo duomenys parodė, kad didžioji - iki 1 metų (78,6%) bei virš 10 metų (31,8%) - tarnaujančių karių dalis mokymo sistemos praktinę naudą vertina gerai. Kariai, tarnaujantys 1-5 (45,6%) bei 5-10 (49,4%) metų, vertina vidutiniškai. Reiktų pažymėti, kad mokymo sistemos praktinę naudą vertino labai blogai tik virš 10 metų tarnaujantys kariai. Kadangi buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas - Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) neviršija reikšmingumo lygmens 0,05 ($p = 0,000$) - galima teigti, kad, karių, turinčių skirtingą tarnybos laiko stažą, nuomonės apie mokymo sistemos praktinę naudą išsiskyrė, tai leidžia daryti prielaidą, kad per pakankamai ilgą tarnybos laikotarpį kariams teko dalyvauti įvairios paskirties mokymo programose bei kursuose ir susidaryti bendrą nuomonę.

9 lentelė

Karių mokymo sistemos praktinės naudos vertinimas

Tarnybos laiko stažas	Kaip vertinate karių mokymo sistemos praktinę naudą? %				
	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai
iki 1 metų	14,3	78,6	7,1	-	-
1-5 metai	7,4	33,8	45,6	13,2	
5-10 metų	11,7	33,8	49,4	5,2	-
virš 10 metų	20,5	31,8	25,0	11,4	11,4

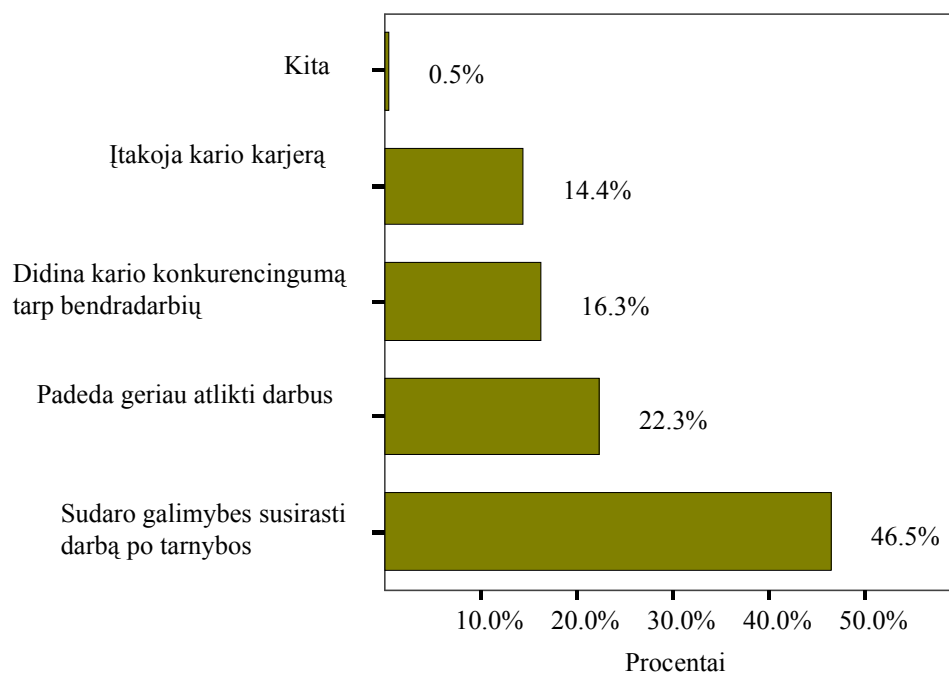
Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar kariams būtinas civilinis išsilavinimas?“, iš rezultatų, pateiktų 10 lentelėje, matyti, kad beveik 89% respondentų mano, kad kariams civilinis išsilavinimas yra būtinas.

10 lentelė

Civilinio išsilavinimo būtinumas

Ar kariams būtinas civilinis išsilavinimas? %		
Taip	Ne	Neturiu nuomonės
88,9	8,3	2,8

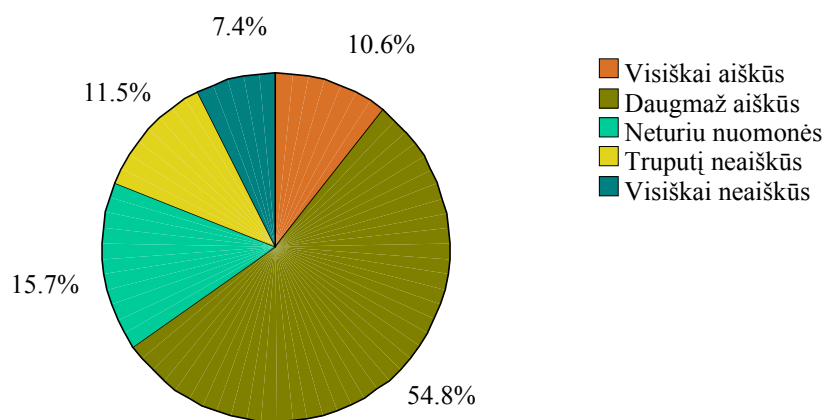
Kaip svarbiausią priežastį respondentai įvardija, kad civilinis išsilavinimas sudaro galimybes susirasti darbą, baigus tarnybą (46,5%). Todėl galima teigti, kad tarnybos metu šis išsilavinimas didelės reikšmės neturi, kadangi tik 22,3% respondentų nurodė, kad jis padeda geriau atlikti darbus ar užduotis. Kad jis didina kario konkurencingumą tarp bendradarbių bei įtakoja karjerą mano atitinkamai 16,3% ir 14,4% (žr. 17 pav.). Dalis respondentų išreiškė ir savo individualią nuomonę (0,5%), teigdami, kad „civilinis išsilavinimas reikalingas dėl visų išvardintų kriterijų“.



17 pav. Respondentų civilinio išsilavinimo būtinumo įvardijimas, kai N=217

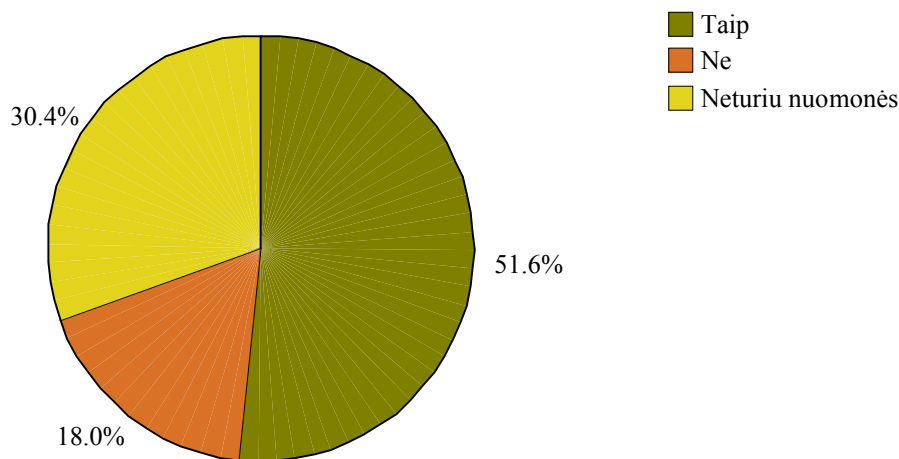
Veiklos vertinimas

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą, „Ar Jums yra aiškūs tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai?“, tyrimo rezultatai parodė, kad veiklos vertinimo kriterijus, kaip visiškai neaiškūs, įvardija 7,4%, o kaip visiškai aiškūs – 10,6% respondentų. Didžiajai daliai respondentų vertinimo kriterijai yra daugmaž aiškūs (54,8%)(žr. 18 pav.). Galima teigti, kad daugiau nei pusei respondentų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai yra aiškūs.



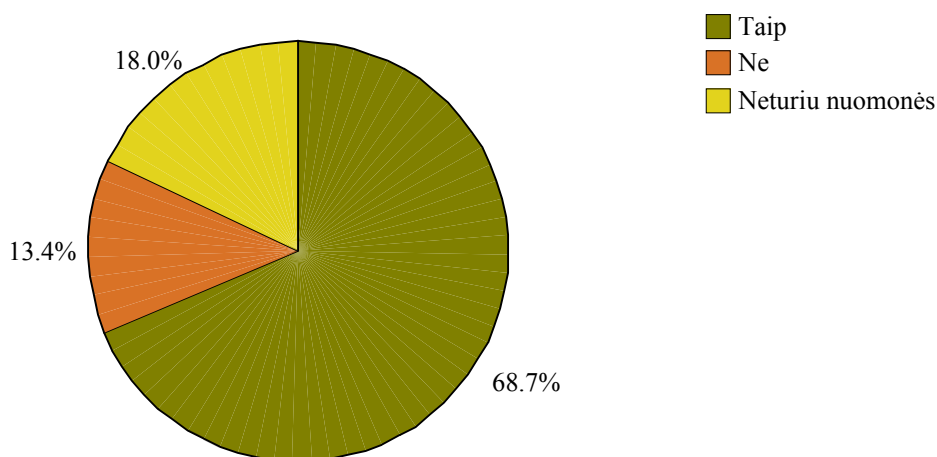
18 pav. Respondentų tarnybinės veiklos kriterijų vertinimas, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kaip manote, ar Jūsų tiesioginis vadas Jus vertina objektyviai?“, žemiau pateiktame 19 paveiksle matyti, kad didžioji dalis respondentų (51,6%) mano, kad tiesioginis vadas jų veiklą vertina objektyviai, bet palyginti didelė dalis respondentų (30,4%) atsakė, kad šiuo klausimu neturi nuomonės.



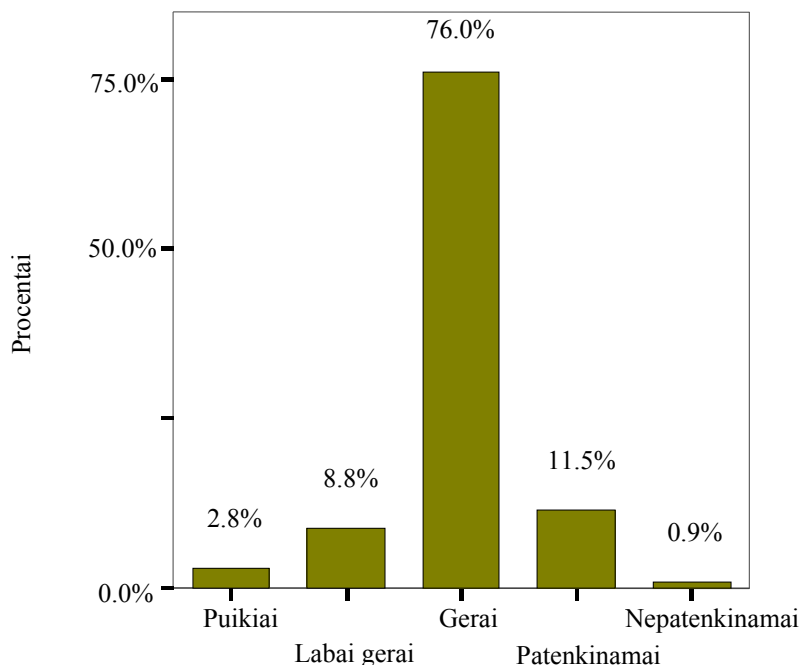
19 pav. Respondentų nuomonė apie tiesioginio vado vertinimo objektyvumą, kai N=217

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Kaip manote, ar tarnybinės veiklos vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadu?“, tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad tarnybinės veiklos vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadu, tai nurodė 68,7% respondentų. Mažiausiai buvo respondentų (13,4%), kurie mano, kad tokios priklausomybės nėra, kiti (18,0%) – neturi nuomonės (žr. 20 pav.). Todėl galima suabejoti prieš tai gautais rezultatais, kad tiesioginis vadas didžiąją dalį respondentų vertina objektyviai.



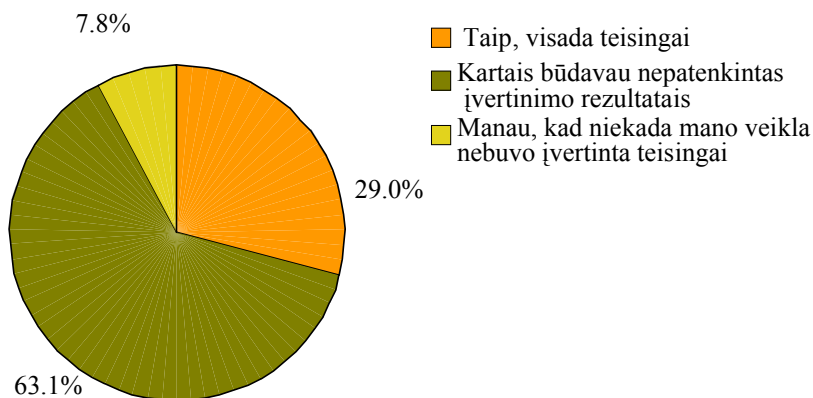
20 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo ir asmeninių santykių su tiesioginiu vadu priklausomybę, kai N=217

Iš respondentų atsakymų į klausimą „Kaip dažniausiai buvote vertintas?“, rezultatu, pateiktą 21 paveiksle matyti, kad net 76,0% respondentų dažniausiai buvo įvertinti gerai. Galima daryti prielaidą, kad kariai dažnai vertinami vienodai, t.y. tiesioginiams vadams, atliekant pavaldinių tarnybinės veiklos vertinimą, vyrauja centristinė tendencija.



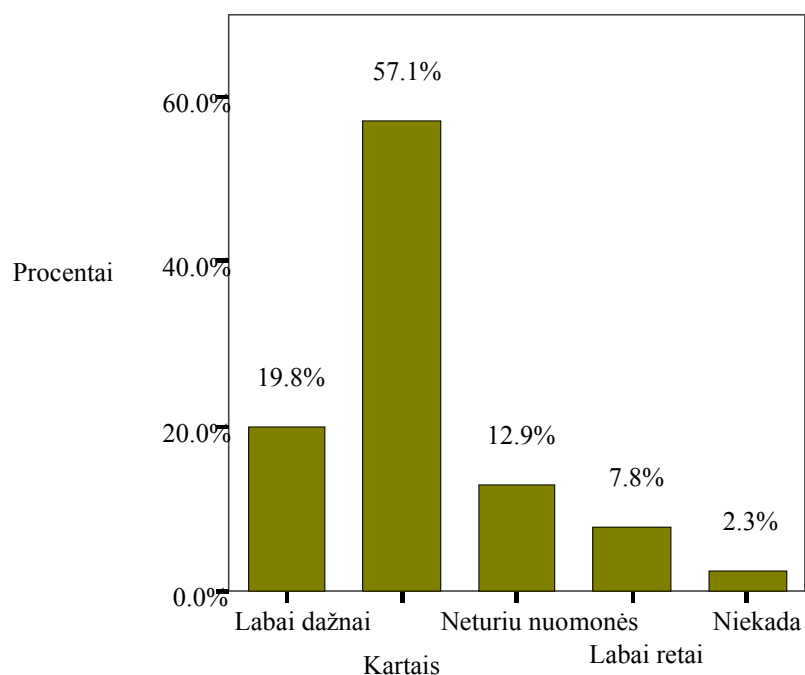
21 pav. Dažniausias respondentų tarnybinės veiklos įvertinimas, kai N=217

Didžioji dalis respondentų (63,1%), atsakydami į klausimą „Kaip manote, ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai?“, teigia, kad kartais būdavo nepatenkinti veiklos įvertinimo rezultatais, nemaža dalis (29,0%) mano, kad jų veikla vertinama teisingai ir tik 7,8% mano, kad niekada nebuvo teisingai įvertinti (žr. 22 pav.). Kadangi didžioji dalis respondentų dažniausiai buvo vertinami gerai, galima daryti prielaidą, kad būtent dėl šios priežasties jie ir yra patenkinti vertinimo rezultatais ir mano, kad jų veikla vertinama teisingai.



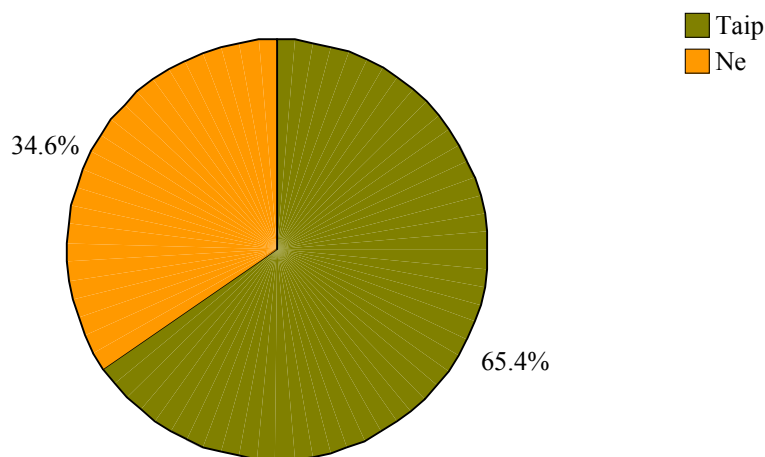
22 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo teisingumą, kai N=217

Analizuojant tyrimo duomenis apie respondentų atsakymus į klausimą „Kaip manote, ar vertinant vyrauja centristinė tendencija t.y. beveik visi darbuotojai vertinami vienodai?“, nustatyta, kad, vertinant tarnybinę veiklą, kartais vyrauja centristinė tendencija (57,1%). 19,8% respondentų mano, kad ši tendencija vyrauja labai dažnai ir tik 2,3% - mano, kad niekada (žr. 23 pav.). Todėl galima teigti, kad egzistuoja viena iš dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų, kai visi darbuotojai vertinami maždaug vienodai. Tai įrodo ir anksčiau aprašytas faktas (žr. 21 pav.), kad net 76% respondentai buvo vertinami gerai.



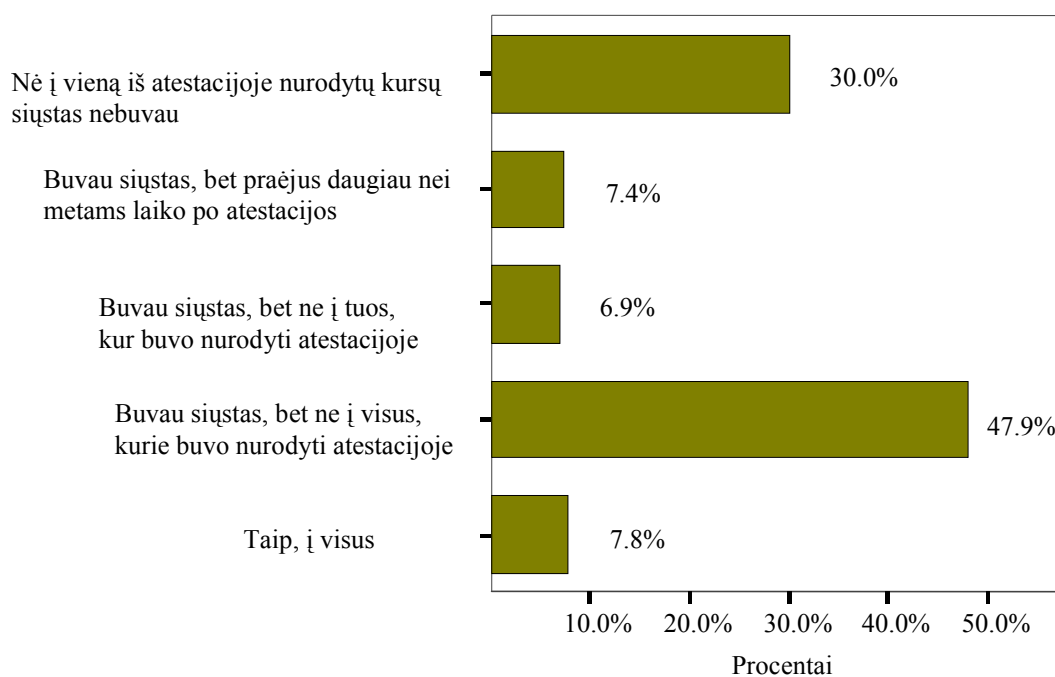
23 pav. Respondentų nuomonė apie centristinės vertinimo tendencijos vyravimą, kai N=217

Didžioji dalis respondentų (65,4%), atsakydami į klausimą „Ar vyksta tarnybinės veiklos vertinimo pokalbiai, kurių metu tiesioginis vadas pažymi darbo trūkumus ir teigiamas puses?“, nurodė, kad tokie pokalbiai vyksta ir jie yra informuojami apie teigiamas puses bei darbo trūkumus, kuriuos reiktų šalinti. Bet nemaža dalis respondentų (34,6%) prieštaravo (žr. 24 pav.). Todėl galima daryti prielaidą, kad tai priklauso nuo tiesioginio vado ir jo bendravimo su savo pavaldiniais.



24 pav. Veiklos vertinimo pokalbiai, kai N=217

Siekiant įvertinti atestacijos reikšmę, siunčiant karius į mokymo kursus, buvo pateiktas klausimas, „Ar buvote siūstas į atestacijoje nurodytus kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos didinimo kursus?“ Tyrimo rezultatai parodė (žr. 25 pav.), kad didžioji dalis respondentų buvo siunčiami į kursus, bet ne į tuos, kur nurodyti atestacijoje (47,9%). Didelė dalis respondentų nebuvo siūsti nė į vieną iš atestacijoje nurodytų kursų (30,0%). Nereiktų manyti, kad jie iš viso nedalyvavo jokiuose kursuose, kadangi jie galėjo būti siūsti ir į kitus kursus nei buvo nurodyta atestacijoje. Tą paminėjo 6,9% respondentų. Labai maža dalis respondentų buvo siūsti į visus kursus (7,8%). Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad karių siuntimas į kursus ne visai priklauso nuo to, kokie būna nurodyti atestacijose.



25 pav. Karių siuntimas į kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos didinimo kursus, kai N=217

Analizuojant respondentų atsakymus į pateiktus teiginius, kurie parodo atestacijos reikšmę, tyrimo rezultatai parodė (žr. 26 pav.), kad, skiriant į pareigas, yra atsižvelgiama į atestacijoje rekomenduotas aukštesnes pareigas. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka (10,6%) arba sutinka (41,5%) 52,1% respondentų, o visiškai nesutinka (5,5%) arba nesutinka (15,7%) 21,2% respondentų. Likusi dalis (26,7%) šiuo klausimu nuomonės neišreiškė.

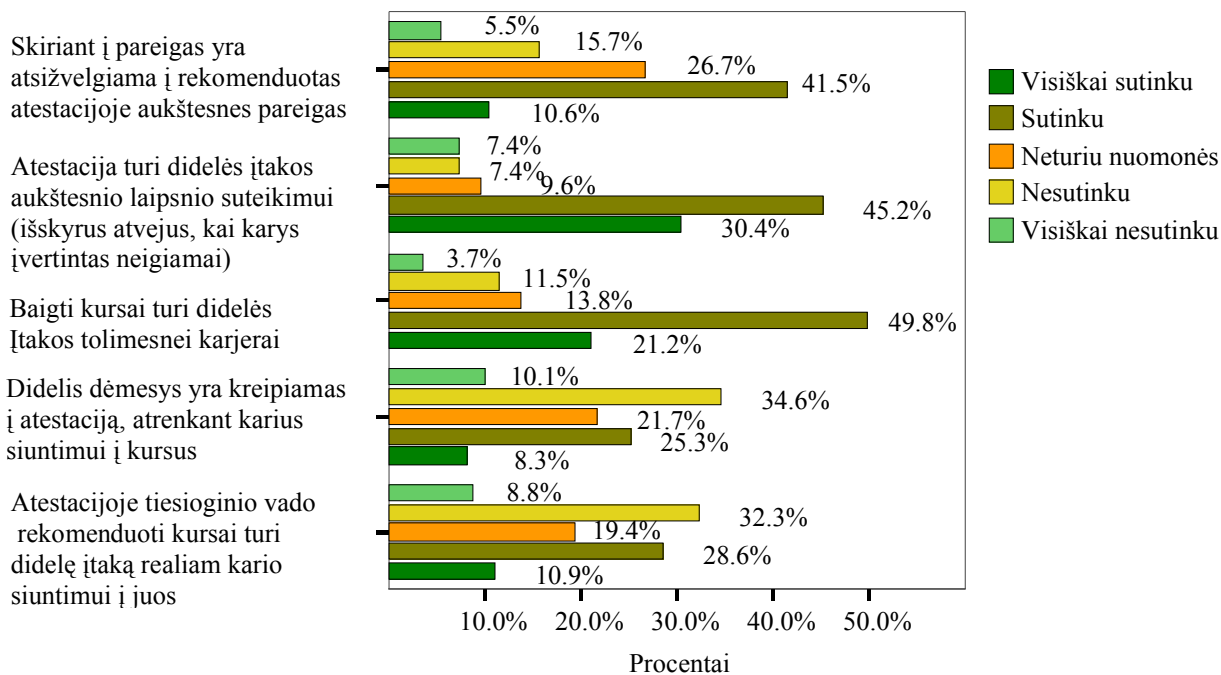
Vertinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad kario atestacija turi didelės įtakos aukštesnio laipsnio suteikimui (išskyrus atvejus, kai karys įvertintas neigiamai). Su šiuo teigiu visiškai sutinka (30,4%) arba sutinka (45,2%) 75,6% respondentų, o visiškai nesutinka (7,4%) arba nesutinka (7,4%) tik 14,8% respondentų. Likusi dalis (9,6%) šiuo klausimu nuomonės neišreiškė.

Pastebėta, kad baigti kursai turi didelės įtakos tolimesnei karjerai. Su šiuo teigiu visiškai sutinka (21,2%) arba sutinka (49,8%) 71,0% respondentų, o visiškai nesutinka (3,7%) arba nesutinka (11,5%) tik 15,2% respondentų. Likusi dalis (13,8%) šiuo klausimu nuomonės neišreiškė.

44,7% respondentų nesutiko (34,6%) arba visiškai nesutiko (10,1%), kad didelis dėmesys yra kreipiamas į atestaciją, atrenkant karius siuntimui į kursus. Šiam teiginiui pritaria 33,6% visiškai sutikdami (8,3%) arba sutikdami (25,3%). Likusi dalis (21,7%) šiuo klausimu nuomonės neišreiškė.

Teiginiui, kad atestacijoje tiesioginio vado rekomenduoti kursai turi didelę įtaką realiam kario siuntimui į juos pritarė 39,5%, visiškai sutikdami (10,9%) ar sutikdami (28,6%), o visiškai nesutiko (8,8%) ar nesutiko (32,3%) didesnė dalis respondentų – 41,1%. Likusi dalis (19,4%) šiuo klausimu nuomonės neišreiškė.

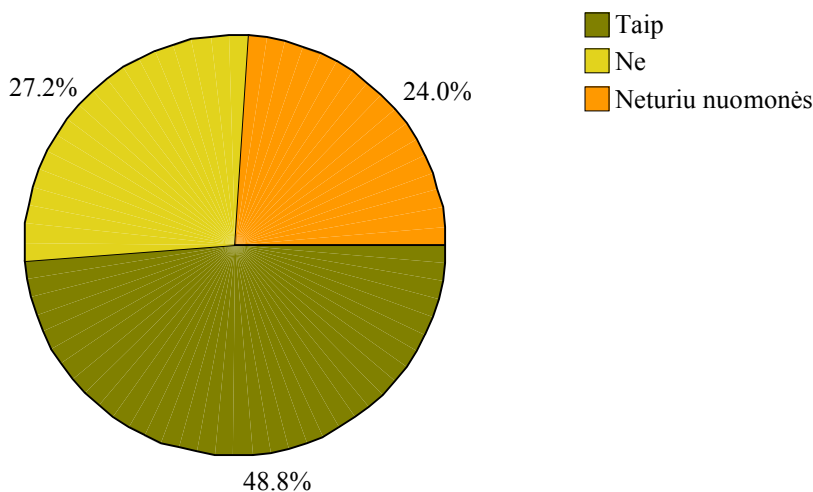
Vertinant respondentų nuomonę į šiuos teiginius, galima daryti prielaidą, jog kariai mano, kad į kario atestaciją yra atsižvelgiama skiriant į pareigas, ji turi didelės įtakos aukštesnio laipsnio suteikimui bei tolimesnei karjerai. Bet, atrenkant karius siuntimui į kursus, ji didelės įtakos neturi, Tiesioginio vado rekomenduoti kursai nelemia siuntimo į juos.



26 pav. Respondentų nuomonė apie atestacijos reikšmę, kai N=217

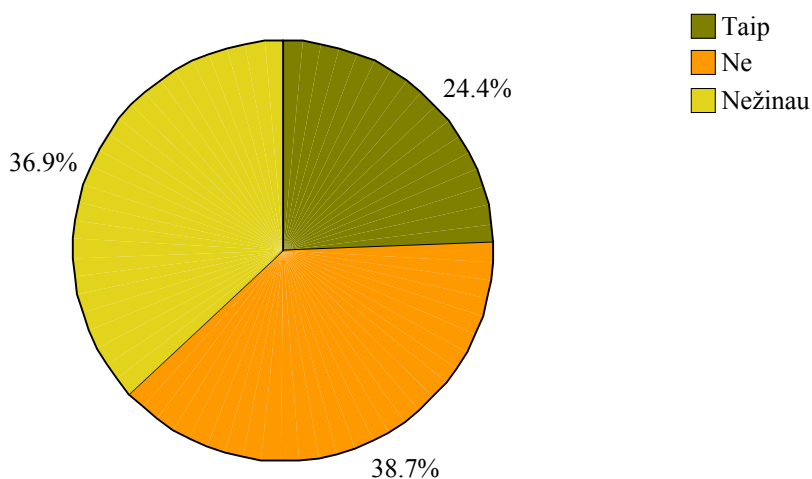
Karjeros planavimas bei valdymas

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar yra galimybių siekti karjeros?“, tyrimo duomenys parodė, kad tarp respondentų vyrauja nuomonė, jog siekti karjeros yra galimybių, tai patvirtino 48,8% respondentų. Bet daugiau kaip pusė respondentų tokių galimybių nemato (27,2%) arba neturi nuomonės šiuo klausimu (24,0%) (žr. 27 pav.). Tai galėtų būti paaiškinama tuo, kad kariuomenės pareigybių struktūra yra piramidinė. Kuo aukščiau kyli į viršų tuo aukštesnių pareigų mažėja, todėl dalis karių realiai savikritiškai vertindami savo galimybes, nemato didelių tolimesnių savo perspektyvų, arba nėra informuojami apie tai. Kiti galbūt to net nesiekia.



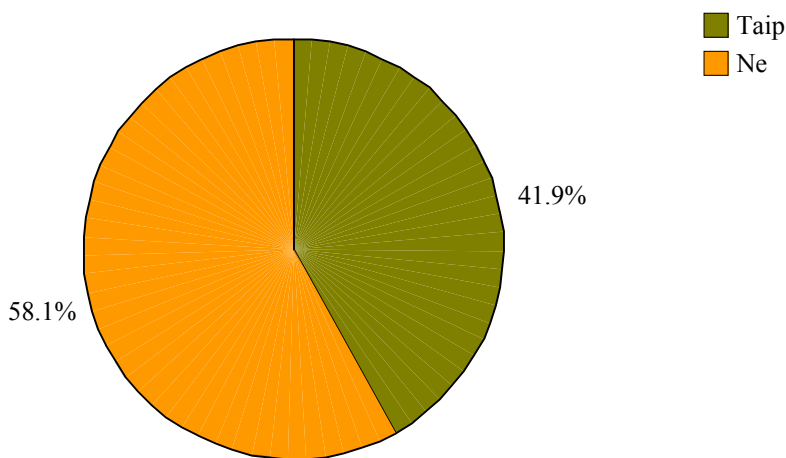
27 pav. Respondentų nuomonė apie galimybes siekti karjeros, kai N=217

Respondentų nuomonė į klausimą „Ar vyksta Jūsų karjeros planavimas?“, išsiskyrė gana ženkliai. Didžioji dalis mano, kad nevyksta joks karjeros planavimas (38,7%), 36,9% nežino ar toks planavimas vyksta. Galima daryti prielaidą, kad daugelis nežino apie galimas savo perspektyvas ateityje. Tik 24,4% patvirtino, kad jų karjeros planavimas vykdomas (žr. 28 pav.).



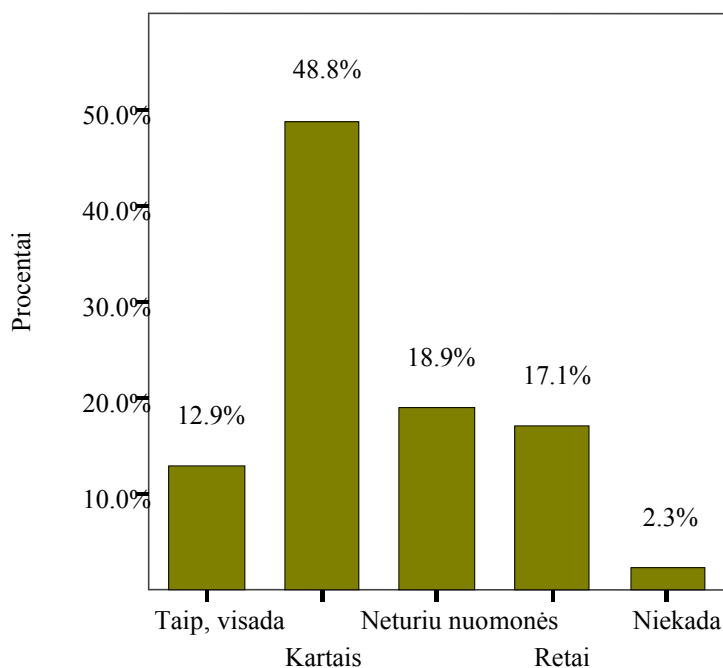
28 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros planavimą, kai N=217

Didžioji dalis respondentų, atsakydami į klausimą „Ar esate informuojamas apie Jūsų galimybes siekti karjeros?“, nurodė, kad apie tai nėra informuojami (58,1%). 41,9% patvirtino, kad ši informacija jiems teikiama (žr. 29 pav.). Vertinant tokį nuomonių pasiskirstymą galima daryti prielaidą, kad tai yra labai individualu arba galbūt vyrauja per mažas vadų bendravimas su pavaldiniais, egzistuoja didelis atotrūkis tarp aukščiausios bei žemiausios grandies.



29 pav. Respondentų informavimas apie galimybes siekti karjeros, kai N=217

Vertinant respondentų atsakymus į klausimą „Kaip manote ar išnaudojamas kario potencialas (gebėjimas atlikti užduotis, turima civilinė specialybė, baigti kursai), skiriant į pareigas?“, nustatyta, kad didžioji dalis mano, jog kario potencialas išnaudojamas tik kartais, tą patvirtino net 48,8% respondentų. Tik 12,9% teigia, kad – visada (žr. 30 pav.). Tai galima iš dalies susieti su karjeros planavimo trūkumu, kadangi planuojant karjerą, gali būti geriau panaudojamas darbuotojų potencialas.



30 pav. Respondentų nuomonė apie karių potencialo išnaudojimą, kai N=217

Motyvavimo priemonių taikymas bei vertinimas

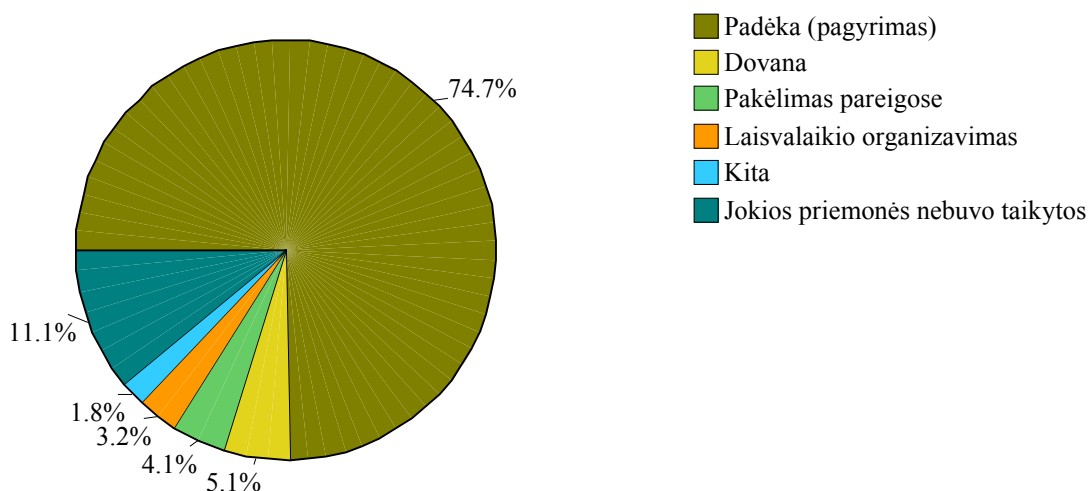
Kaip matyti 11 lentelėje kariai vienareikšmiškai nurodė, kad Lietuvos Respublikos kariuomenėje taikomas moralinis skatinimas.

11 lentelė

Taikomas skatinimo būdas

Koks skatinimas dažniausiai taikomas už gerą tarnybą?	Skatinimo pobūdis	
	Moralinis %	Materialinis %
	99.5	0.5

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 31 pav.), kad dažniausia skatinimo priemonė yra padėka (pagyrimas) (74,7%). Taip pat išsiskyrė respondentų dalis (11,1%), kurie nurodė, kad joks skatinimo būdas ar priemonės jiems nebuvo taikyti. 1,8% respondentų išreiškė savo nuomonę, paminėdami, kad buvo skatinti „visomis pateiktomis skatinimo priemonėmis“, „medaliu už pavyzdingą tarnybą“, „premijomis“, „buvo suteiktas karinis laipsnis anksčiau laiko“.



31 pav. Dažniausiai taikomos skatinimo priemonės, kai N=217

Siekiant nustatyti respondentų nuomonę buvo analizuojami atsakymų į klausimą, „Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia motyvaciją stengtis gerai dirbti?“, rezultatai. Tyrimo duomenys parodė (žr. 12 lentelę), kad daugiau nei pusė respondentų (50,7%) mano, jog taikomos priemonės motyvacijos nekelia. Respondentai (5,5%), kaip keliančias motyvaciją, įvardijo kai kurias iš skatinimo priemonių, t.y. „medalis už pavyzdingą tarnybą, premijos“, „buvo suteiktas karinis laipsnis anksčiau laiko“. Įvertinus tai, kad dažniausiai taikoma skatinimo priemonė yra padėka (pagyrimas), galima teigti, kad ji respondentams didelės reikšmės neteikia.

12 lentelė

Taikomų motyvavimo priemonių vertinimas

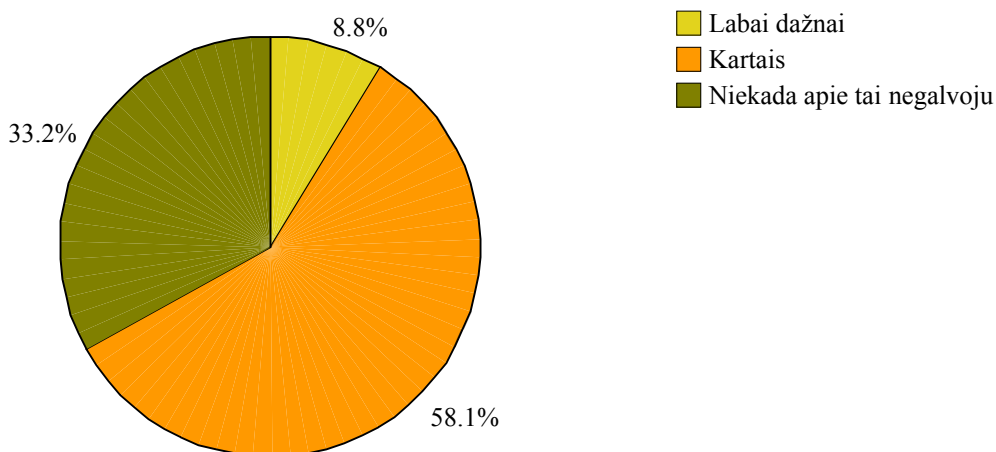
Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia motyvaciją stengtis gerai dirbti? %			
Taip	Ne	Neturiu nuomonės	Kai kurios iš jų
32,3	50,7	11,5	5,5

Iš 13 lentelės duomenų matyti, kad taikomos skatinimo priemonės yra svarbios eiliniams (54,2%) ir grandiniams (42,5%), o aukštesnį laipsnį turintiems kariams didelės reikšmės neteikia. Įvertinus anksčiau gautus tyrimo duomenis, kad dažniausiai taikoma skatinimo priemonė yra padėka (pagyrimas), galima daryti prielaidą, kad aukštesnį laipsnį turintys kariai, ilgiau tarnaujantys Lietuvos Respublikos kariuomenėje, per eilę metų buvo dažnai jomis skatinti, todėl didelės reikšmės šiai skatinimo priemonei nebeteikia. Galima teigti, kad tarp skirtingą karinį laipsnį karių vyrauja skirtinga nuomonė apie skatinimo priemones, kadangi buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas - Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) neviršija reikšmingumo lygmens 0,05, ($p = 0,000$).

Skirtingą karinį laipsnį turinčių karių taikomų motyvavimo priemonių vertinimas

Karinis laipsnis	Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia motyvaciją stengtis gerai dirbti? %			
	Taip	Ne	Neturiu nuomonės	Kai kurios iš jų
eil.	54,2	12,5	33,3	-
gr.	42,5	30,0	12,5	15,0
j. srž.	3,6	75,0	17,9	3,6
srž.	28,9	63,2	2,6	5,3
vyr. srž.	34,3	54,3	11,4	-
vrš.	35,1	56,8	-	8,1
j. psk.	20,0	66,7	13,3	-

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „Ar dažnai pagalvojate apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje?“, tyrimo rezultatai parodė (žr. 32 pav.), kad didžioji dalis respondentų (58,1%) kartais pagalvoja apie tarnybos keitimą. Niekada apie tokį pasirinkimą negalvojo 33,2% respondentų, kiti (8,8%) – labai dažnai.



32 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje, kai N=217

Kaip matyti 14 lentelėje niekada apie tai negalvojo iki 20 metų (66,7%), turintys eilinio laipsnį (45,8%) respondentai. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad jie yra neseniai pradėję profesinę tarnybą ir tvirtai apsisprendę dėl savo pasirinkimo. Galima teigti, kad tarp skirtingo amžiaus bei turinčių skirtingą karinį laipsnį karių, vyrauja skirtinga nuomonė apie galimybę pereiti į kitą darbą, kadangi buvo rastas statistiškai reikšmingas skirtumas - Chi-kvadrato testo kriterijaus p-reikšmė (Asymp. Sig.(2-sided)) neviršija reikšmingumo lygmens 0,05, atitinkamai $p = 0,023$ ir $p = 0,001$.

**Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje
(pagal atskirus kriterijus)**

Kriterijus	Ar dažnai pagalvojate apie tarnybos keitimą į darbą privačiame sektoriuje? %		
	Labai dažnai	Kartais	Niekada apie tai negalvoju
<i>Amžius</i>			
Iki 20 metų		33,3	66,7
21-30 metų	11,3	66,1	22,6
31-40 metų	6,8	47,7	45,5
41-50 metų		63,6	36,4
<i>Karinis laipsnis</i>			
eil.	20,8	33,3	45,8
gr.	12,5	62,5	25,0
j. srž.		85,7	14,3
srž.	13,2	47,4	39,5
vyr. srž.	8,6	60,0	31,4
vrš.	2,7	45,9	51,4
j. psk.		86,7	13,3

Apibendrinant kokybinio bei kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus apie žmogiškųjų išteklių valdymo procese taikomų metodų efektyvų panaudojimą, apie karių mokymą, tobulinimą, kvalifikacijos kėlimą, tarnybinės veiklos vertinimą, karjeros valdymą bei motyvavimą, galima teigti, kad atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalys karių vertinamos skirtingai, todėl, hipotezė, kad žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje netenkina profesinės karo tarnybos karių poreikių, pasitvirtino iš dalies.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Teorinės išvados

- Esminės žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros yra žmogiškųjų išteklių planavimas, apimantis atirasiančių laisvų vietų prognozę, išorinės ir vidinės aplinkos bei įvairių veiksnių analizę; žmonių paieška, pritraukimas į organizaciją, atranka, susidedanti iš eilės paieškos būdų, kurių pasirinkimas priklauso nuo darbo vietos keliamų reikalavimų, laiko bei finansinių išteklių, taip pat efektyvaus atrankos metodo pasirinkimo; adaptacija, apimanti naujo profesinio vaidmens įsisavinimą bei pritaipimą prie organizacijos; mokymas ir ugdymas, įvardijamas kaip investicijos į žmogiškuosius išteklius; vertinimas, įtakoiantis daugelį sprendimų, susijusių su darbo apmokėjimu, karjera, kvalifikacijos kėlimu; karjera, skatinanti kuo efektyviau išnaudoti darbuotojo potencialą; motyvavimas, nulemiantis darbuotojo poreikių patenkinimą bei veiklos rezultatus ir t.t.
- Žmogiškieji ištekliai bet kurioje organizacijoje tampa ypač svarbūs, nes nuo jų priklauso organizacijos veiklos efektyvumas, atliekamų funkcijų kokybė, tai būdinga ir Lietuvos Respublikos kariuomenei, kuri atlieka svarbiausią krašto apsaugos funkciją - šalies gynybą, kurią galima traktuoti kaip viešąją paslaugą, visuomenei pateikiamą tik nepaprastosios ar karo padėties atveju. Lietuvos karinės gynybos formavimą lėmė įstojimas į Šiaurės Atlanto Sutarties Organizaciją – NATO.
- Krašto apsaugos sistemos personalo politika apima visus žmogiškųjų išteklių valdymo bendrus dėsnius, tačiau dėl karinės organizacijos specifikos galima išskirti šiuos ypatumus:
 - Lietuvos Respublikos Seimas, vadovaudamasis konstitucinėmis nuostatomis, tvirtindamas krašto apsaugos sistemos ribinius skaičius, priėmė politinį sprendimą pereiti prie profesiniu ir savanoriškumo pagrindu formuojamos kariuomenės. Nuo 2008 m. rugsėjo 15 d. šaukimas į privalomąją pradinę karo tarnybą sustabdytas. Lietuvos Respublikos kariuomenės personalas komplektuojamas iš profesinės karo tarnybos bei savanorių tarnybos karių. Personalo poreikis gali būti patenkinamas iš vidinių bei išorinių išteklių. Pereinant prie profesinės karo tarnybos vidinių kariuomenės žmogiškųjų resursų nepakanka, todėl vadovaujantis savanoriškumo ir atrankos principais, vykdoma atranka į profesinę karo tarnybą. Ši funkcija perduota vykdyti atskirai krašto apsaugos sistemos institucijai - Karo prievolės administravimo tarnybai prie Krašto apsaugos ministerijos.
 - Personalo valdymas, t.y. sprendimai dėl darbuotojų lavinimosi ar kvalifikacijos kėlimo, pareigų paaukštinimo, skatinimo, organizuojamas ir įgyvendinamas centralizuotai. Egzistuoja hierarchinė laipsnių sistema, pareiginės instrukcijos reglamentuoja tiesioginį ir netiesioginį pavaldumą. Krašto apsaugos sistemos institucijų pareigybių sąrašai yra nustatomi Krašto apsaugos ministro. Kariai skiriami į jų laipsnį atitinkančias pareigas. Sunku numatyti personalo tobulinimosi

perspektyvas, nes tai priklauso nuo esamų pareigybių bei reikalingo karinio laipsnio toms pareigybėms užimti skaičiaus. Egzistuoja organizacinės karjeros forma, kur karjeros vystymo kryptis apsprendžia organizacija. Kario karjeros galimybės priklauso nuo jo galimybių gauti aukštesnį laipsnį, kuris gali būti suteikiamas baigus atitinkamus kursus. Krašto apsaugos ministerija turi sukūrusi savo mokymo struktūras, kuriuose kvalifikaciją tobulina įvairių sričių specialistai.

➤ Egzistuoja formalizuotas veiklos vertinimo procesas. Profesinės karo tarnybos kario savybes, gabumus, elgesį, mokymąsi bei tobulinimąsi ir jo atliekamas tarnybos pareigas vertina tiesioginiai vadai, užpildydami kario atestatą, pasibaigus bandomajam laikotarpiui, o toliau kartą per 12 mėn.

➤ Skatinimas gali būti materialus ir nematerialus, t.y. finansinis skatinimas, karjeros galimybės, vieši ir asmeniniai pagyrimai, padėkos, dovanos ir kt..

Empirinio tyrimo išvados ir rekomendacijos

- Išorės kandidatų į profesinę karo tarnybą paieškos būdai yra esamų darbuotojų, bendradarbių, jų giminių, draugų, pažįstamų rekomendacijos, Lietuvos darbo birža, verbavimas specialių renginių metu, reklama internete, laikraščiuose. Naudojami paieškos būdai yra pakankami, verbavimas ir atranka į profesinę karo tarnybą yra efektyvi, kadangi kandidatų skaičius yra didelis. Atsiradus, norinčių kandidatuoti į profesinę karo tarnybą, trūkumui kaip papildomi paieškos būdai galėtų būti taikomi reklama radijuje ir televizijoje, o ypatingą kvalifikaciją turinčių asmenų poreikiui – darbuotojų perviliojimas, siūlant geresnes darbo sąlygas. Galima būtų verbuoti dar bestudijuojančius būsimus specialistus, mokant stipendijas ar apmokant jų mokymosi išlaidas.
- Labiau vertinami privalomosios pradinės karo tarnybos kariai, Krašto apsaugos savanorių pajėgų kariai dėl jų įgytos patirties ir galimo aiškaus apsisprendimo. Galima būtų didesnę dėmesį skirti susidūrusių su kariuomenės veikla asmenų agitavimui bei verbavimui, teikti pirmenybę vykdant atranką.
- Minimalus pagrindinis išsilavinimas, norintiems kandidatuoti į profesinę karo tarnybą yra per žemas dėl galimo silpno imlumo naujoms žinioms, kvalifikacijos ir kompetencijų trūkumo bei įvairių specialybių poreikio kariuomenėje. Galima būtų peržiūrėti reikalavimus, norintiems kandidatuoti į profesinę karo tarnybą ir juos padidinti.
- Atrenkant kandidatus naudojamas anketinių duomenų analizė, atrankos pokalbis, priėmimas bandomajam laikotarpiui. Vykdamas atranką galėtų būti vertinamas gyvenimo aprašymas ar rekomendacijos, nagrinėjami prašymai, kur atsispindėtų kandidato motyvai. Siekiant atrinkti labiausiai motyvuotus, lojalius, gebančius tarnauti profesinėje karo tarnyboje kandidatus būtų tikslinga didesnę reikšmę teikti preliminariai atrankai teritoriniuose skyriuose ar karo prievolės centruose, kur kandidatai, įvykdę tam tikrus reikalavimus (pvz. taikant fizinio pasirengimo, asmenybės bruožų, motyvacijos darbui, gebėjimo dirbti komandoje įvertinimo testus ir pan.), galėtų

testi tolimesnes priėmimo į profesinę karo tarnybą procedūras. Būtų taupomos karinės medicinos komisijos darbo sąnaudos, tikrinant kandidatų sveikatą, kurie nėra žinoma ar bus atrinkti. Reikalingas grįžtamasis ryšys apie naujai priimtų į profesinę karo tarnybą tarnybinę veiklą. Galima būtų analizuoti kiek ir kokie asmenys buvo atleisti po bandomojo laikotarpio arba nebaigė bazinio kario rengimo kurso.

- Žmogiškųjų išteklių valdymas Lietuvos Respublikos kariuomenėje karių vertinamas skirtingai, galima teigti, kad tai yra sudėtingas procesas, kurio elementai kiekvieną karį paliečia individualiai.
- Kadangi kario profesinio vaidmens įsisavinimas apima ne tik savo tiesioginių pareigų vykdymą, naudojimąsi ginkluote bei technika, bet ir įvairių principų, tokių kaip patriotiškumo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, subordinacijos, konfidencialumo ir kt. laikymąsi, šios organizacijos veikla yra griežtai reglamentuota taisyklėmis bei statutais, todėl kariams ilgiau trunka profesinė adaptacija.
- Mokymo ir tobulinimosi kursų reikalingumą nusprendžia tiesioginis vadas. Sąlygos mokytis, tobulėti ar kelti kvalifikaciją yra sudarytos, bet jos gana ribotos dėl nepakankamo kariniams daliniams skiriamų vietų skaičiaus karinėse mokymo įstaigose, kadangi jos nėra pajėgios priimti visų karių, kuriems reikalingas mokymas.
- Siuntimas į kursus ir jų baigimas turi didelės įtakos kario karjerai, kadangi didžioji dalis jų yra skirti patenkinti reikalavimus kario aukštesnio laipsnio suteikimui, bet ne visada jo tiesioginėms pareigoms atlikti, tai priklauso nuo kariuomenės pajėgų rūšies. Tam, kad baigti kursai turėtų reikšmės ne tik kario aukštesnio laipsnio suteikimui, bet ir jo tiesioginėms pareigoms atlikti, reiktų mokymo programas vykdyti pagal karinių pajėgų rūšis.
- Mokymo sistema vertinama gerai. Dažniausiai mokymo efektyvumo įvertinimas vyksta atliekant testus, bet tai priklauso nuo mokymo įstaigų ar rengiamų kursų pobūdžio.
- Tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai yra aiškūs, tiesioginiai vadai karius vertina objektyviai, bet taip pat nustatyta, kad tai priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadu. Vykdamas pavaldinių tarnybinės veiklos vertinimą, egzistuoja viena iš dažniausiai pasitaikančių vertinimo klaidų, vyrauja centristinė tendencija, kai visi kariai vertinami maždaug vienodai, t.y. gerai. Kitaip vertinami tik kariai, kurie išsiskiria tiek gerąja tiek blogąja prasme. Kadangi neadekvatus vertinimas gali demotyvuoti žmones ir sukelti neigiamas pasekmes, ypač svarbu vengti vertinimo klaidų. Reiktų tobulinti kario atestato formas bei vertinimo metodiką.
- Egzistuoja ir neformalus veiklos vertinimas. Veiklos vertinimo pokalbiai vyksta, kariai yra informuojami apie teigiamas puses bei darbo trūkumus, kuriuos reiktų šalinti, bet tai priklauso nuo tiesioginio vado ir jo bendravimo su savo pavaldiniais. Kadangi šį procesą galima traktuoti kaip mokymąsi iš savo klaidų, būtina didinti bendradarbiavimo intensyvumą. Galima būtų sudaryti tokių pokalbių pravedimo įgyvendinimo rekomendacijas, kurios turėtų būti privalomos.

- Į kario atestaciją yra atsižvelgiama skiriant į pareigas, ji turi didelės įtakos aukštesnio laipsnio suteikimui bei tolimesnei karjerai. Bet, atrenkant karius siuntimui į kursus, ji didelės įtakos neturi, tiesioginio vado rekomenduoti kursai nelemia siuntimo į juos. Tiesioginio vado rekomendacijos metų bėgyje įgyvendinamos tik esant galimybėms arba stengiamasi į jas atsižvelgti.
- Siekti karjeros yra galimybių, bet kariai jas vertina kritiškai. Vyksta nepakankamas karjeros planavimas, kariai per mažai apie tai informuojami. Nors, skiriant į pareigas, stengiamasi atsižvelgti į kario potencialą, bet kario gebėjimas atlikti užduotis, turima civilinė specialybė, baigti kursai, yra išnaudojami tik kartais, tai sudėtinga įgyvendinti dėl egzistuojančios karinių laipsnių ir pareigybių sistemos, nes užimamos pareigos turi atitikti karinį laipsnį. Reiktų didesnę dėmesį skirti karių karjeros planavimui, tai leistų geriau panaudoti karių potencialą. Spartinti karinių laipsnių reformą.
- Dažniausia skatinimo priemonė yra žodinės padėkos bei padėkos raštai. Šios priemonės nėra reikšmingos ir motyvacijos nekelia, dėl to, kad neturi jokios realios įtakos kario karjerai ir yra dažnos. Galima būtų pasitelkti naujosios viešosios vadybos taikymo galimybes ir skatinimą sieti su į veiklos rezultatus orientuota personalo skatinimo sistema. Paskatinimą susieti su papildomais laisvadieniais, atostogų dienomis ar su finansine nauda, t.y. premijomis.

LITERATŪRA

1. Armstrong, M. (2000). *Performance management: key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page Publishers.
2. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page Publishers. [Internete]. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2AGbuhlTXV0C&oi=fnd&pg=PR17&dq=%22Armstrong%22+%22A+handboo#PPP1,M1>>.
3. Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
4. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
5. Bakanauskienė, I. (2004). *Vadybiniai sprendimai. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
6. *Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga*. (2006). Ats. red. K. Paulauskas. Vilnius: Krašto apsaugos ministerija. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-05-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/35635/>>.
7. Baršauskienė, V. (1999). *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. Viešasis Administravimas. Kaunas: Technologija, p. 214-252.
8. Bernotas, V. (2008). Krašto apsaugos sistemos valdymo modelis: kokių kelių einame? *Kardas*, 1 (430), p. 19-22.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
10. Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason: South – Western.
11. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. *Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykla*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/141464/>>.
13. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
14. Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people: across cultures*. Chichester: Capstone.
15. Jančauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
16. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
17. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), p. 96-102.

18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla.
19. *Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos nuostatai*. [Internete]. Tarnyba Lietuvos kariuomenėje. Informacinė svetainė. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.kpat.lt/nuostatai/nuostatai-2/>>.
20. *Karo prievolės administravimo tarnybos prie Krašto apsaugos ministerijos viršininko įsakymas 2008-02-05 Nr. V-20 "Dėl kandidatų atrankos į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo"*.
21. *Krašto apsaugos sistemos seržantų ir puskarininkių rengimo tvarkos aprašas*. Patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado 2007-12-22 įsakymu Nr. V-1489.
22. Kumpikaitė, V. (2007). Human resource training evaluation. *Inžinerinė ekonomika*, 5(55) p. 29-36.
23. Legge K. (2000). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave.
24. Leonavičienė, T. (2006). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
25. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
26. *Lietuvos gynybos politika*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-01-04]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/index.php/lt/122183/>>.
27. *Lietuvos kariuomenės atkūrimas*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-05-12]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/accessibility/index.php/lt/152038/>>.
28. *Lietuvos krašto apsaugos sistema*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2009-01-06]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/index.php/lt/144426/>>.
29. *Lietuvos metinė strateginė apžvalga 2006*. (2007). Ats. red. Gediminas Vitkus. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija.
30. *Lietuvos narystė NATO*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerija [žiūrėta 2008-06-10]. Prieiga per internetą: < <http://au.mfa.lt/index.php?-2082826742>>.
31. *Lietuvos Respublikos Karo prievolės įstatymas* Nr. I-1593 1996-10-22. Aktuali redakcija 2007-12-18. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=312225>.
32. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* 1992-10-25. Aktuali redakcija 2006-04-25. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274999>.
33. *Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro 2009–2014 m. gairės*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.kam.lt/index.php/lt/122250/>>.

34. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministro įsakymas „Dėl priėmimo į profesinę karo tarnybą tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. V-1179 2007-11-27. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=311104&p_query=&p_tr2=>.
35. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas Nr. VIII-723 1998-05-05. Aktuali redakcija 2009-03-10. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=56646>.
36. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos personalo 1998-2009 m. skaičiaus pokytis. [Internete]. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos ministerija. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/index.php/lt/154585/>>.
37. Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos personalo politikos koncepcija. [Internete]. [žiūrėta 2008-06-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.kam.lt/easyadmin/sys/files/personalo%20politikos%20koncepcija.htm>>
38. Lietuvos Respublikos Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas Nr. VIII-49 1996-12-19. Aktuali redakcija 2008-12-23. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=334770>.
39. Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2009 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2014 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymas Nr. X-1701 2008-07-15. Aktuali redakcija 2009-04-03. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=340737>.
40. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Dėl Seimo nutarimo „Dėl nacionalinio saugumo strategijos patvirtinimo“ priedo pakeitimo Nr. X-91 2005-01-20. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=249438>.
41. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginių veiklos planų Nr. 140 2007-01-24. Krašto apsaugos ministerijos 2007–2009 metų sutrumpintas strateginis veiklos planas. [Internete]. Lietuvos Respublikos Seimas. [žiūrėta 2008-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291955&p_query=&p_tr2=>.
42. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
43. Lukoševičius, R. (2005). Žmogiškųjų resursų ar intelekto išteklių vadyba. *Po skėčiu*, 1(61), Vilnius, p. 6-7. [Internete]. [žiūrėta 2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lijot.lt/Documents.aspx?FolderID=176>>.

44. Malovikas, A. (2002). *Karinių vienetų kasdieninės veiklos valdymo psichologiniai aspektai. Mokomoji knyga*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
45. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija.
46. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė, D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*. [Internete]. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2008-09-11]. Prieiga per internetą : <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/tyrimai.htm>.
47. Mikulėnienė R. (2000). Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės. *Ekonomika ir vadyba - 2000: aktualijos ir metodologija*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2000 m. gegužės 4, 5 d.] Kaunas: Technologija, p. 286-287.
48. Mullins, J. L. (2002). *Management and organisational behaviour*. London: Pearson Education Limited.
49. Orenius, A. (2003). 1990-2002 m. Lietuvos krašto apsaugos politikos raidos analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, 6, p.81-93.
50. *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Mokomoji knyga studentui*. (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Red. S. Krušaitė. [Žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_studento_knyga_screen.pdf>.
51. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
52. *Profesinės karo tarnybos karių bazinis kario kursas (programa)*, (2008). Patvirtinta Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdybos vado 2008 m. balandžio 28 d. įsakymu Nr. V-98.
53. *Profesionalioji kariuomenė: vakarų šalių patirtis ir perspektyvos Lietuvoje. Monografija*. (2005). Ats. red. prof. dr. Jūratė Novagrockienė. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
54. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. [Internete]. [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.lkka.lt/pask/pukenas/KnygaSPSS_Pukeno.pdf>.
55. Raipa, A. (2007). *Viešojo administravimo efektyvumo turinys*. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, p. 8-34.
56. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
58. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
59. Sakalas, A., Šalčius, A. (1997). *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
60. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.

61. Shuler R. (1998). *Human Recourse Management Choices and Organization Strategy*.. St. Paul, MN: West.
62. Skujaitė, I. (2008). Permainos, kurias pajus kiekvienas karys. *Karys*, Nr.11, p. 12-15.
63. Smaliukienė, R. (2004). Personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose. *Personalo vadyba*. 2003 m. balandžio 29 d. ir 2003 m. spalio 27 d. mokslinių seminarų medžiaga Nr. 12. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
64. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje. Mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: <https://medeine.vtu.lt/upload/vvf_ievk/geras_pdf_personalo_vadyba_organizacijoje_2006.pdf>.
65. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. *Struktūra*. [Internete]. Tarnyba Lietuvos kariuomenėje. Informacinė svetainė. [žiūrėta 2008-09-10]. Prieiga per internetą: <http://www.kpat.lt/kariuomene/kariuomene_strukturura/>.
67. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
68. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
69. Vienožindienė, M., Sakalas A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos*. [žiūrėta 2009-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>.
70. Галинская, Е. В., Иващенко, А.А., Д.А. Новиков (2005). *Модели и механизмы управления развитием персонала*. [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.mtas.ru/person/novikov/tr.pdf>>.
71. Дряхлов, Н., Куприянов, Е. (2003). *Системы мотивации персонала в Западной Европе и США*. [žiūrėta 2009-03-01]. Prieiga per internetą: <<http://eup.ru/Documents/2003-05-19/1A92A.asp>>.
72. Каймакова, М. (2008). *Анализ использования человеческих ресурсов. Текст Лекций*. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58875/153.pdf>.
73. Чернов, А. (2002). *Демотивирующая аттестация*. [žiūrėta 2009-02-10]. Prieiga per internetą: <<http://eup.ru/Documents/2002-09-25/F69A.asp>>.

PRIEDAI