

## Karininkų karjeros valdymas krašto apsaugos sistemoje: problemos ir tobulinimo perspektyvos

Rimantas Raudeliūnas, Andrius Valickas

*Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, Vilnius*

DOI:10.13165/VPA-18-17-2-11

**Anotacija.** *Straipsnyje analizuojamos karininkų karjeros valdymo problemos ir perspektyvos. Globalizacijos sąlygomis daugelyje valstybių kinta individo vaidmuo visuomenėje, pilietinėje ir ekonominėje veikloje, todėl kinta ir karjeros samprata. Keičiasi suvokimas apie tai, kas yra atsakingas už karjeros valdymą, koks turėtų būti karjeros valdymo procesas ir rezultatas, karjeros valdymas tampa pro-aktyviu, paties individo valdomu. Apibendrinant iki šiol šioje srityje atliktus tyrimų duomenis turime konstatuoti, kad karininkų karjeros valdymo srityje susiduriame su fragmentiška ir nepakankama mokslinė informacija. Lieka neaišku, kiek ir kaip tradicinės organizacinės struktūros, vyraujančios kariuomenėje yra suderinamos su šiuolaikinėmis karjeros valdymo realijomis, kurios kariuomenę pasiekia per naujai į karines struktūras ateinančius žmogiškuosius išteklius, kaip turi būti užtikrinamos karių teisės į karjerą ir kokiais pagrindais gali būti siekiama karjeros kariuomenėje, kaip gali būti palaikoma karininkų motyvacija siekti karjeros, kaip turėtų būti formuojami ir valdomi karininkų karjeros lūkesčiai. Šio straipsnio tikslas yra atlikti karininkų karjeros valdymo konteksto analizę, įvertinti teisinius karininkų karjeros valdymo prielaidas ir identifikuoti individualius veiksnius, turinčius įtakos karininkų karjeros valdymui. Tyrimo objektas - karininkų karjeros valdymo sistema. Tikslui pasiekti autoriai naudosis sisteminės analizės, teisinių aktų analizės, apibendrinimo ir sintezės metodais. Karjera Lietuvos kariuomenėje negali būti reiškiniu, kuris tiesiog nutinka dėl nekontroliuojamų priežasčių, dėl išorinio patriotizmo demonstravimo, ar dėl nepotizmo, protekcionizmo ar kokių nors kitų privačių interesų raiškos formų, bet privalo būti racionaliai valdomu reiškiniu, kai visoms suinteresuotoms šalims yra iš anksto žinoma už kokius nuopelnus, kompetencijas ir kvalifikacijas karininkai gali tikėtis įgyvendinti savo karjeros lūkesčius.*

**Raktažodžiai:** *karininkų karjera, karjeros valdymas, karjeros sistema*

**Keywords:** *career of military officers, career management, career system*

## Įvadas

Karininkų karjeros valdymas yra sudėtinė kariuomenės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Vyksta diskusijos apie tai, ar ir kokia apimti kariuomenėje gali būti taikoma tokia pati žmogiškųjų išteklių valdymo, įskaitant karjeros valdymo, politika ir praktika kaip ir bendrai viešajame ar privačiame sektoriuje, ypač turint omenyje žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo tendencijas bei naujųjų viešojo valdymo koncepcijų plėtrą ir raišką viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Šiuolaikine prasme karjera apima ne tik vertikalų kilimą pareigose, bet ir bet kokių pareigų keitimą ar mokymąsi, siekiant įgyti įvairesnių, asmeniui ir organizacijai prasmingų ir reikalingų darbinių patirčių, užtikrinančių pakankamą kompetencijų lygį reikiamu metu. Šiuo metu daugelis mokslininkų pripažįsta, kad organizacijos, siekdamos savo tikslų, per karjeros valdymo sistemas ne tik gali, bet ir privalo reikšmingai prisidėti prie darbuotojų karjeros valdymo (Baruch 2004). Karjeros valdymo sistema numato pagrindinius principus, kuriais vadovaujantis darbuotojai siekia karjeros organizacijoje ar platesnėje socialinėje sistemoje ar struktūroje. Atspindėdama dinامينius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymąsi, karjeros valdymo sistema apima ir į visumą integruoja daugelį žmogiškųjų išteklių valdymo procesų.

Nors ir sunku pakankamai tiksliai įvertinti karjeros valdymo procesų poveikį žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui ir organizacijos galutiniam veiklos rezultatui, tyrimai rodo, kad gerai suprojektuotos karjeros valdymo sistemos sukuria prielaidas organizacijoms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias organizacijai prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos (Fitz-Enz 2002; Higgins, Dillon 2007). Naujai į organizaciją atėję darbuotojai, turėdami galimybę siekti karjeros, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą bei socialinius santykius. Tai turi netiesioginių ir ilgalaikių pasekmių organizacijos rezultatams (Higgins, Dillon 2007).

**Šiuo metu jau yra sukaupta pakankamai daug empirinės medžiagos bei sukurta teorinių modelių dėl atskirų karjeros valdymo sistemos komponentų – nuo individualios karjeros valdymo, iš vienos pusės, iki organizacijos lygmens karjeros valdymo sistemų, kai sprendžiami bendri žmogiškųjų išteklių valdymo ir vystymo klausimai** (Dickmann, Baruch 2011). Tačiau reikia pripažinti, kad iki šiol pastebimas gan didelis teorinis atotrūkis tarp šių sričių, jos dažnai yra laikomos atskiromis ir negeneruojančiomis abi jas vienijančių tyrimo ir teorinių idėjų. Mokslinėje literatūroje pasigendama karjeros valdymo sistemos modelių, kuriuose būtų atsižvelgta į karo tarnybos specifiką, įskaitant istorinius, vadybinius, teisinius, politinius ir individo lygmens psichologinius kintamuosius, kurie skiria karo tarnybą nuo kitos viešojo sektoriaus veiklos, taip pat verslo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijų.

Globalizacijos sąlygomis daugelyje valstybių kinta individo vaidmuo visuomenėje, pilietinėje ir ekonominėje veikloje, todėl kinta ir karjeros samprata. Keičiasi suvokimas apie tai, kas yra atsakingas už karjeros valdymą, koks turėtų būti kar-

jeros valdymo procesas ir rezultatas, karjeros valdymas tampa pro-aktyviu, paties individo valdomu. Tačiau pasigendama mokslininkų dėmesio tam, kaip tai taikytina tokioms didelėms griežtai hierarchizuotoms vadybinėms sistemoms kaip kariuomenė. Sisteminiai Lietuvos karininkų karjeros valdymo tyrimai kol kas nebuvo atliekami. Tačiau kai kurie mokslininkai domisi atskiromis šios problemos sritimis. B. Gruževskis ir kt. (2014) nagrinėja pareigūnų ir karių antrosios karjeros klausimus. E. Vileikienė ir kt. (2015) gilinasi į karių motyvaciją tarnauti Lietuvos kariuomenėje. S. Ungurytė-Ragauskienė ir M. Bileišis (2017) lygina karjeros vystymą profesinėje karo ir statutinėje tarnybose. Karjeros procesus užsienio šalių kariuomenėse analizuoja T. S. Bade (2012), L. Kapp (2016), B. D. Rostker (2015).

Apibendrinant iki šiol šioje srityje atliktus tyrimų duomenis turime konstatuoti, kad karininkų karjeros valdymo srityje susiduriame su fragmentiška ir nepakankama moksline informacija. Lieka neaišku, kiek ir kaip tradicinės organizacinės struktūros, vyraujančios kariuomenėje yra suderinamos su šiuolaikinėmis karjeros valdymo realijomis, kurios kariuomenę pasiekia per naujai į karines struktūras ateinančius žmogiškuosius išteklius, kaip turi būti užtikrinamos karių teisės į karjerą ir kokiais pagrindais gali būti siekiama karjeros kariuomenėje, kaip gali būti palaikoma karių motyvacija siekti karjeros, kokie yra pagrindiniai veiksniai, reikšmingi karininkų karjeros valdymo sistemos modeliavimui, koks karininkų karjeros valdymo modelis ir kaip gali būti taikomas Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemoje, kad pagrįstų žmogiškųjų išteklių investicijas ir įgalintų žmogiškųjų išteklių valdymo padalinį atlikti strateginio partnerio vaidmenį. Todėl šio straipsnio tikslas yra atlikti karininkų karjeros valdymo konteksto analizę, įvertinti teisinės karininkų karjeros valdymo prielaidas ir identifikuoti individualius veiksnius, turinčius įtakos karininkų karjeros valdymui. Tyrimo objektas - karininkų karjeros valdymo sistema. Tikslui pasiekti autoriai naudosis sisteminės analizės, teisinių aktų analizės, apibendrinimo ir sintezės metodais.

## **Organizacinių karjeros valdymo sistemų pokyčiai**

Pastaruosiu metu žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijų valdymui didėja. Pasauliniu mastu yra pastebima tendencija, kai žmogiškieji ištekliai įgauna strateginę reikšmę (Snell ir kt. 1996). Bendroji organizacijų strategija vis dažniau siejama, o atskirais atvejais net ir kildinama iš žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos (Torrington ir kt. 2005). Ypač didelę reikšmę įgyja galimybės palaikyti lanksčius darbo santykius su darbuotojais, gebančiais kurti pridėtinę vertę, nuolat kintančios darbo organizavimo aplinkos ir darbo rinkos sąlygomis. Įvardyti pokyčiai neaplenkia ir viešojo sektoriaus organizacijų, kurios, norėdamos konkuruoti dėl kokybiškiausių žmogiškųjų išteklių, privalo taikyti šiuolaikinius žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, viena iš kurių yra karjeros valdymas.

Nepaisant karjeros sąvokos vartojimo interpretacijų įvairovės skirtinguose moksliniuose kontekstuose, pačioje sąvokoje karjera yra keletas esminių aspektų. Karjera – tai progresyvi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbinų ir su

jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant darbo santykius su organizacijomis. Vartojant sąvoką karjera yra nurodoma į asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje (objektyvi karjera). Dažniausiai turimas omenyje judėjimas profesinėje ar organizacinėje (darbinėje) erdvėje ar erdvėse (apibrėžtame specifiniame kontekste), nuosekliai užimant tam tikras pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių užduočių. Be to, labai svarbu yra tai, kad judėjimas socialinėje erdvėje yra lyginamas su tam tikrų atskaitos tašku, lokalizuojamu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle. Taigi supratimas apie individo karjerą yra įgyjamas referuojant į jo santykį su kitais asmenis ar grupėmis, vadovaujantis tokiais kategorijomis kaip pareigos, statusas, progresavimo kryptis ir greitis, kurios suteikia skirtingą vertę įvairiems vaidmenims, prisiimamiems individo, tarp kurių ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje (Greenhaus, Callanan 2006).

Pirmasis iš mokslininkų karjerą organizacijoje aprašė M. Weber, kuris buvo įsitikinęs, kad pagal klasikinius biurokratijos principus funkcionuojančioje organizacijoje, turėtų egzistuoti tokia karjeros vystymo sistema, kurioje darbuotojai, įgydami vis daugiau patirties, įgalinančios juos užimti vis daugiau atsakomybės reikalaujančias pareigas, organizacijos hierarchinėje sistemoje turėtų galimybę daryti vertikalią karjerą (Inkson 2007). Po M. Weber teigiamą darbuotojų karjeros poveikį organizacijos veiklos rezultatams yra pastebėję daugelis mokslininkų (Fayol 1949; Drucker 1954; Peters, Waterman 1982). Praktikoje savo kulminaciją šis požiūris pasiekė darbo ir karjeros visam gyvenimui modeliuose, kurie buvo realizuojami didelėse Japonijos organizacijose (Ouchi 1981). Taigi, paminėtų mokslininkų darbuose vyravo tradicinis, organizacinis požiūris į karjerą. Jam būdinga organizacijos atsakomybė už darbuotojo karjeros valdymą, kuomet darbuotojai nėra įtraukiami į karjeros planų sudarymo procesą, o apsiriboja tik vykdytojo vaidmenimis. Ši karjeros modelį galima būtų vadinti statišku, nes jis nepasižymi lankstumu darbuotojo karjeros atžvilgiu, tačiau užtikrina aiškiai apibrėžtą karjeros ateitį bei socialinį saugumą.

Dabartiniu metu, vykstant pokyčiams globalioje aplinkoje, keičiasi karjeros samprata ir organizacinės karjeros valdymo sistemos. Mokslinėje literatūroje karjeros sistemos sąvoka vartojama siejant ją su tam tikros galios, įtakingų pareigų įgijimu apibrėžtoje socialinėje sistemoje (Delmestri, Walgenbach 2005; Gunz, Gunz 2007). Kai kurie mokslininkai karjeros sistemos sąvoką vartoja organizacijos žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste, apibrėždami ją kaip žmoniškųjų išteklių valdymo politiką, praktiką ir nustatytų prioritetų visumą, taip pat kaip konkrečius vadovybės veiksmus, skirtus darbuotojų karjeros valdymui organizacijoje (Sonnenfeld 1996). S. Bagdadli (2007) teigia, kad karjeros valdymo sistema apima socializaciją, karjeros planavimą, pareigų perėmimo planavimą, mokymus ir paaukštinimus. Karjeros sistema, atspindėdama dinaminis žmoniškųjų išteklių valdymo aspektus ir palaikydama individo karjeros vystymąsi, apima ir į visumą integruoja daugelį žmoniškųjų išteklių valdymo procesų. Taigi karjeros valdymo sistema - tai organizacijos (ar platesnės valstybinės struktūros, tokios kaip kariuomenė) žmoniškųjų išteklių valdymo ir vystymo politika bei praktika, nukreipta į darbuotojų darbinių patirčių praturtinimą ir kompetencijų plėtrą, pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones,

vykdoma organizaciniame lygmenyje, atsižvelgiant į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, derinant organizacijos ir darbuotojų ilgalaikius tikslus.

Karjera tampa vis labiau priklausoma nuo individų, tačiau organizacijoms per karjeros valdymo sistemas tenka labai svarbus vaidmuo, skatinant ir remiant darbuotojų karjeras. Organizacijos yra priverstos pakeisti požiūrį į darbuotojų karjeras ir pradėti jas laikyti santykių su darbuotojais vystymo sritimi, kai priimant karjeros sprendimus paliekama pakankamai vietos pačių darbuotojų iniciatyvai, aspiracijoms, vertybėms ir interesams.

Empirinių tyrimų duomenys patvirtina, kad dabartiniu metu organizacijos daug mažiau kontroliuoja ir planuoja savo darbuotojų karjeras visų pirma todėl, kad praranda struktūrinį stabilumą ir ilgalaikio žmogiškųjų išteklių planavimo perspektyvas. Todėl darbuotojai yra priversti ieškoti alternatyvių profesinio mobilumo galimybių (Inkson 2007). Tačiau diskutuotinas šiuolaikinės karjeros koncepcijos taikymas skirtingiems sektoriams, kuriuose valstybė išlaiko monopolį. P. McDonald, K. Brown ir L. Bradley (2005) yra įsitikinę, kad bent jau viešajame sektoriuje tradicinės karjeros vis dar labai gyvybingos (McDonald ir kt. 2005). Kitas dabartiniu metu taikomos organizacinės karjeros pavyzdys yra kariuomenė, kuriai būdinga taisyklėmis susaistyta hierarchija ir galinga socializacijos sistema.

Y. Baruch (2004) teigia, kad nors ir įvyko daug pokyčių organizacijose ir jų aplinkoje, didžioji dalis karjerų liko pakankamai stabilios. Nepaisant to, kad karjeros tampa vis labiau priklausomos nuo individų, organizacijai tenka labai svarbus vaidmuo skatinant darbuotojų karjeras. Šis autorius mano, kad organizacijos vietoje autoritarinės kontrolės įgijo naują reikšmingą vaidmenį - tai yra tapo remiančiomis, įgalinančiomis ir ugdančiomis žmogiškuosius išteklius. Organizacijos turi galimybę pertvarkyti savo sistemas taip, kad jos atitiktų kintančius darbuotojų, aplinkos ir pačių organizacijų poreikius. Taigi galime teigti, kad organizacinė karjera nėra laikytina nykstančiu ar išnykusiu reiškiniu, tačiau pasikeitusi situacija darbo santykių srityje reikalauja naujų organizacinės karjeros modelių. Tai tampa pakankamai dideliu iššūkiu ir Lietuvos kariuomenei.

### **Teisiniai karininkų karjeros valdymo aspektai ir sistemos tobulinimo poreikiai**

Šiandienų Lietuvai grėsmių kontekste visos visuomenės dėmesys krašto apsaugos sistemai (toliau – KAS) ypatingas. Nacionalinio saugumo strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimu Nr. IX-907 (2017-01-17 nutarimo Nr. XIII-202 redakcija), vienas iš nacionalinio saugumo prioritetų ir ilgojo bei vidutinio laikotarpių uždavinių – nacionalinių gynybos pajėgumų stiprinimas, tai yra Lietuvos kariuomenės gebėjimo užtikrinti patikimą atgrasymą, o nepavykus atgrasyti, gebėjimo ginti Lietuvos Respubliką stiprinimas. Minėtam uždaviniui įgyvendinti Lietuvos Respublikos Seimas padidino krašto apsaugos finansavimą ir jis 2018 m. pasiekė minimalų 2 proc. šalies bendrojo vidaus produkto lygį.

Didinant finansavimą krašto apsaugai, visuomenei pagrįstai susiformuoja lūkesčiai turėti pajėgesnę kariuomenę. Minėtų lėšų įsisavinimas, kaip ir kariuomenės gebėjimo atgrasyti ir gintis stiprinimas, tiesiogiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo. Žmogiškieji ištekliai įgyja svarbiausią vaidmenį KAS, kadangi visuomenės akimis, jie ne retai tapatinami su valstybės gebėjimu apsiginti. Žmogiškieji ištekliai – į tam tikrą socialiai apibūdintą veiklą įtrauktų ir apibrėžtoje erdvėje esančių žmonių visuma (Melnikas 2002). Žmogiškųjų išteklių, turinčių kario statusą, tai yra karių visumą sudaro dvi kategorijos: 1) karininkai, 2) kareiviai ir puskarininkiai. Svarbiausią žmogiškųjų išteklių KAS dalį sudaro karininkai.

Pagrindiniame įstatyme, reglamentuojančiame karių tarnybą, tai yra Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatyme (toliau – KASOKTĮ) 24 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta, kad Lietuvos karininkas yra Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas. Karininko vardas reiškia atsakomybę ir įpareigoja saugoti karininko garbę. Lietuvos teismų praktikoje, sprendžiant karo tarnybos ginčus, ne kartą yra pažymėta, kad karininkui yra keliami žymiai aukštesni doros ir sąžiningumo reikalavimai (standartai) nei kitiems valstybės tarnautojams. Karininkas ne tik privalo susilaikyti nuo tokių veiksmų, kurie galėtų versti suabejoti šio asmens garbingumu ar tinkamu tarnybinių pareigų atlikimu, bet ir būti pavyzdžiu kitiems Lietuvos kariuomenės kariams ir visai visuomenei (Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2013 m. spalio 23 d. aprobuotas Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktikos, nagrinėjant bylas dėl tarnybinių ginčų, apibendrinimas (II dalis) Administracinė jurisprudencija).

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad karo tarnybos ginčai neretai kyla dėl vadybiniu aspektu netinkamai sprendžiamų problemų. Lietuvos narystė Šiaurės Atlanto Sutarties Organizacijoje ir Europos Sąjungoje, naujos misijos ir uždaviniai, atitinkamai pasikeitę reikalavimai pajėgoms kelia naujus kokybinius ir kiekybinius reikalavimus Lietuvos kariuomenės karininkams. Atsiranda poreikis tobulinti karininkų karjeros sistemą, kad ji užtikrintų dabartinės Lietuvos kariuomenės reikmes ir sujungtų atskirus karininkų karjeros vadybos elementus į visumą. Karių tarnybai taikytinas bendrasis viešosios teisės principas, jog leidžiama tik tai, kas tiesiogiai numatyta teisės aktuose, suponuoja pareigą pagrindinius karių karjeros pagrindus reglamentuoti teisės aktuose. Iš karių karjeros pagrindus reglamentuojančių normų keitimo dažnumo galima būtų manyti, kad karjeros valdymo reguliavimui skiriama sąlyginai nemažai dėmesio. Nuo 1998 metų, kaip buvo priimtas KASOKTĮ, siekiant tobulinti karo tarnybos santykius, šis įstatymas buvo keičiamas beveik kasmet ir po kelis kartus. Iš viso buvo atlikti daugiau kaip 55 KASOKTĮ pakeitimai, kurie buvo sąlygoti nuolat besikeičiančios aplinkos sąlygų ir praktikoje identifikuotų problemų. Tačiau tuo pačiu galima daryti prielaidą, kad tokiu būdu fragmentiškai keičiant karo tarnybos santykių reguliavimą, trūko vadybinio ir sisteminio požiūrio į karių karjeros valdymą, užtikrinant, kad visi karjeros valdymo elementai sudarytų visumą ir būtų užtikrintas sistemingas, nuoseklus, ilgalaikis ir kryptingas karjeros valdymo procesas.

2017 m. priimto KASOKTĮ pakeitimo įstatymo aiškinamajame rašte nurodyta, kad jau šiandien KAS susiduria su dideliais personalo trūkumo (2016 m. spalio 25 d.

karininkų trūkumas KAS sudarė daugiau kaip 300) ir jo pritraukimo sunkumais, todėl nesiimant papildomų priemonių ir racionaliai neišnaudojant jau turimų žmogiškųjų išteklių ateityje bus susiduriama su problemomis įgyvendinant KAS uždavinius. Į atsargą išleidžiama daugiau karininkų nei KAS geba jų pritraukti (pvz., 2011 m. iš profesinės karo tarnybos į atsargą išleisti 74, priimti 43 karininkai, atitinkamai 2012 m. – 118/45, 2013 m. – 94/62, 2014 m. – 82/34, išskyrus 2015 m., kai buvo išleisti 88, o priimti 106 karininkai), bendras karininkų trūkumas ateityje gali tapti reikšmingas KAS uždavinių įgyvendinimui (numatoma, kad nesiimant veiksmų 2022 m. karininkų trūkumas gali sudaryti iki 500 karių).

Įstatymų priėmimas ar jų keitimas yra reikšminga prielaida pakeisti esamą karininkų karjeros valdymo sistemą. Kaip bus įgyvendintas įstatymas ir kokį poveikį jis turės karininkų karjeros valdymo sistemai, taip pat, ar pavyks išspręsti reikšmingo karininkų trūkumo problemą, priklausys visų šiame procese dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių ir esančios aplinkos sąlygų. Teisiniai karininkų karjeros valdymo sistemos pertvarkymai, nesant jų pagrįstumo vadybos mokslo požiūriu, nesukurs reikiamos pridėtinės vertės. Priešingai, tai gali sąlygoti būtinybę nuolat taisyti teisinį reguliavimą.

Pažangi karininkų siekius ir gebėjimus atitinkanti karjeros valdymo sistema, leistų įgyvendinti NATO ir Europos Sąjungos lygmeniu keliamus kokybinius ir kiekybinius reikalavimus, gerintų keliamų užduočių atlikimo kokybę, derintų karininkų ir KAS tikslus bei interesus. Pastebėtina, kad lyginant valstybės tarnautojų ir karių karjeros galimybes, matyti, jog kariams yra taikoma žymiai daugiau tarnybos apribojimų. Pavyzdžiui, išskyrus keletą išimtinių atvejų, kariams draudžiama dirbti kitą darbą. Karininko tarnybinio atlyginimo dydis iš esmės priklauso tik nuo kario laipsnio. Tai reiškia, du vienodą kario laipsnį turintys karininkai, iš kurių vienas tarnauja taktiniame, kitas operaciniame, ar net strateginiame KAS padalinio lygmenyje, gauna vienodą atlyginimą. Esant tarnybiniam būtinumui, karių naudojimas teisėmis į tarnybos vietas garantijas, gyvenamosios vietos pasirinkimą ir laisvą kilnojimąsi, poilsį ir laisvalaikį gali būti suvaržytos. Įvertinus paminėtus kariams taikomų apribojimų pavydžius, kyla klausimas, kiek šie apribojimai pagrįsti moksliniu vadybiniu aspektu ir kokią įtaką jie daro karininkų karjerai? Karjeros klausimas yra neatsiejamas nuo kompetencijų ir nuopelnų klausimo. Taigi kalbant apie karininkų karjeros valdymo sistemą turime kalbėti ir apie karininkų kompetencijų modelį. Taip pat turi būti aiškiai apibrėžta, kas laikytina nuopelnais. Juk akivaizdu, kad karo ir taikos metu tai gali skirtis.

### **Karininkų karjeros interesai ir jų realizavimo galimybės**

Tobulinant karininkų karjeros valdymą, būtina atsižvelgti ne tik į krašto apsaugos sistemos, kaip organizacijos, interesus, bet taip pat ir į individualius karininko karjeros interesus. Praktikoje karininko karjeros interesų nepaisymas neretai paaiškinamas tarnybos interesų viršenybės principo taikymu. Tačiau, ar iš tiesų visais atvejais neįmanoma šių interesų suderinti? Akivaizdu tai, kad realiai nebandant jų derinti, negalima pagrįstai tikėtis jų suderinimo.



Ne visų karininkų, tarnaujančių sistemoje motyvai yra vienodi ir ne visus karjeros poreikius galima bei būtina tenkinti šios sistemos ribose. “Profesinės karo tarnybos kariams yra būdingas saviraiškos ir tobulėjimo poreikis, t. y. italų sociologo F. Battistellio (1997) terminais kalbant, postmodernūs motyvai, kurie yra glaudžiai susiję su karjeros siekimo, materialinio stabilumo ir socialinio saugumo interesais, atitinkančiais modernųjį F. Battistellio kario motyvų tipą ir darančiais su ikimoderniuoju, patriotiniu savo kaip kario paskirties suvokimu. Profesinės karo tarnybos kariai suvokia save kaip išskirtinę profesinę grupę. Savo išskirtinumą jie grindžia tuo, kad atlieka ypatingas pareigas ir prievoles valstybei, o kariuomenę supranta kaip tam tikrą gyvenimo būdą. Dėl to kyla kario profesijos pripažinimo valstybėje ir krašto apsaugos sistemoje poreikis ir pernelyg dideli lūkesčiai, kad „kariuomenė turi pasirūpinti viskuo“ – karjera, darbo vieta, socialinėmis garantijomis, kario šeima, reintegracija į civilį gyvenimą“ (Vileikienė ir kt. 2015, p. 90).

Kaip teigia Vileikienė, Pocienė ir Aleknevičienė, “Lietuvos kariuomenei yra būdingas mišrus kario tarnybos motyvų tipas, kurį charakterizuoja du aspektai. Pirmas, kariuomenė yra vieta, kur kariai savanoriai ir profesinės karo tarnybos kariai tiki si realizuoti saviraiškos, iššūkių, asmeninio tobulėjimo bei aštrių pojūčių poreikius. Antras, kariuomenė suteikia galimybių siekti ir tam tikros naudos: profesinės tarnybos kariams – karjeros, garantuojančios unikalias profesines kompetencijas, stabilų materialinį atlyginimą ir socialines garantijas, kariams savanoriams, ypač iš mažesnių miestelių kilusiems, žemesnių pajamų ar darbo neturintiems, – papildomų pajamų arba pragyvenimo šaltinį (Vileikienė ir kt. 2015, p. 90).

*Analizuojant karininkų poreikius, susiduriame su karjeros motyvacijos sąvoka. Karjeros motyvacijos procesus tiesiogiai nagrinėjo M. London (London, Noe 1997). Jis išskyrė tris karjeros motyvacijos sritis:*

- karjeros išvalgą, kaip stimulo ar energizuojantį komponentą,
- karjeros identiškumą, kaip krypties komponentą,
- karjeros atsparumą, kaip nuoseklios karjeros krypties išlaikymo komponentą.

*Taigi turime konstatuoti, kad karjeros motyvacija kariuomenėje yra sudėtingas, daugiakomponentis reiškinys. Konstruodami karininkų karjeros valdymo sistemos modelį turime kelti klausimą apie tai, kuo ypatinga karininkų karjeros motyvacija. Į šį klausimą deja neatsako klasikinių motyvacijos ir karjeros motyvacijos teorijų autoriai (Maslow 1959; Herzberg 1987; London, Noe 1997; McDonald ir kt. 2015).*

**Šalia karjeros motyvacijos labai svarbiu veiksniu yra laikytina** karininko suvokiama parama, kurios jis gali tikėtis siekdamas karjeros, ir kliūtys, kurios jo požiūriu gali kilti karjeros kelyje (Lent ir kt. 2000). Šiuo požiūriu suvokiama parama ir kliūtys yra susiję ne tik su savo asmeninių ar betarpiškos aplinkos veiksnių vertinimu ir galimybėmis jais pasinaudoti karjeros kelyje, bet tuo, kaip asmuo vertina organizacijos ir jos vadovybės veiklą bei paramą karjeros valdymo srityje, taip pat įstatyminės



bazės ir jos konkretaus taikymo palankumą ar nepalankumą karininkams siekiantiems karjeros.

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje karjeros valdymo klausimus globalizacijos kontekste, pristatomas ir karjeros aš-efektyvumo veiksnys, kuris atspindi individo pasitikėjimą savimi planuojant ir įgyvendinant veiksmus, skirtus karjeros tikslų pasiekimui (Bandura 1997; Betz, Hackett 2006; Borgen, Betz 2008) Akivaizdu, kad kariuomenėje, kaip ypatingo lojalumo reikalaujančioje tradicinėje struktūroje, karjeros klausimai negali būti sprendžiami taip, kaip tai daroma kitose viešojo sektoriaus ar verslo organizacijose. Tačiau nepaisant šių apribojimų, privalome suprasti, kad kariuomenė – tai struktūra, kurioje yra siekiama karjeros. Varžymasis dėl galios pozicijų, kurias gali užtikrinti karjera, yra neišvengiamas kiekvienoje socialinėje sistemoje. Tačiau kalbant apie kariuomenę, šie klausimai tampa ypatingai jautrūs ir susiję su saugumu valstybėje ir valstybės saugumu.

Taigi šiame kontekste yra būtina kalbėti apie tai, kokiomis priemonėmis karininkai galėtų konstruktyviai siekti karjeros, kad tai atneštų naudos pačiai krašto apsaugos sistemai ir valstybei, bei būtų savirealizacijos galimybe karininkams. Todėl labai svarbu apibrėžti, kokios turėtų būti karininkų karjeros valdymo kompetencijos ir kaip jos turėtų būti ugdomos, kaip turėtų būti formuojami ir valdomi karininkų karjeros lūkesčiai. Nesprendžiant šių klausimų labai tikėtina, kad kariuomenėje galime susidurti su karjerizmo reiškiniu, kai karjeros yra siekiam visomis priemonėmis, įskaitant ir tas, kurios griauna pozityvią organizacinę kultūrą Lietuvos kariuomenėje. Taigi karjera Lietuvos kariuomenėje negali būti reiškiniu, kuris tiesiog nutinka dėl nekontroliuojamų priežasčių, dėl išorinio patriotizmo demonstravimo, ar dėl nepotizmo, protekcionizmo ar kokių nors kitų privačių interesų raiškos formų, bet privalo būti racionaliai valdomu reiškiniu, kai visoms suinteresuotoms šalims yra iš anksto žinoma už kokius nuopelnus, kompetencijas ir kvalifikacijas karininkai gali tikėtis įgyvendinti savo karjeros lūkesčius.

Apibendrinant karininkų karjeros valdymo tobulinimo poreikį, pažymėtina, kad šis tobulinimas turi būti paremtas karininko karjeros valdymo modeliu, pagrįstu vadybos mokslo teorijomis. Efektyvus karininkų karjeros valdymas yra būtina sąlyga didinant karininkų kuriamą pridėtinę vertę, nuo kurios priklauso mūsų krašto apsaugos užtikrinimas.

## **Išvados**

1. Gerai suprojektuotos karjeros valdymo sistemos sukuria prielaidas organizacijoms ar valstybinėms struktūroms iškelti į aukščiausius valdymo lygmenis žmones, kurie geba kurti ir įgyvendinti naujas idėjas, padedančias prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos ir naujai atsirandančių iššūkių. Į organizaciją patekę darbuotojai, turėdami galimybę siekti karjeros, atsineša ir skleidžia savo supratimą apie organizacijos struktūrą, strategiją, kultūrą bei socialinius santykius. Mokslinėje literatūroje pasigendama karjeros valdymo

- sistemos modelių, kuriuose būtų atsižvelgta į karo tarnybos specifiką, įskaitant istorinius, vadybinius, teisinius, politinius ir individo lygmens psichologinius kintamuosius, kurie skiria karo tarnybą nuo kitos viešojo sektoriaus veiklos, taip pat verslo ir nevyriausybinio sektoriaus organizacijų.
2. Pasauliniu mastu viešajame ir privačiajame sektoriuose karjera tampa vis labiau priklausoma nuo individų, tačiau organizacijoms per karjeros valdymo sistemas tenka labai svarbus vaidmuo, skatinant ir remiant darbuotojų karjeras. Organizacijos yra priverstos pakeisti požiūrį į darbuotojų karjeras ir pradėti jas laikyti santykių su darbuotojais vystymo sritimi, kai priimant karjeros sprendimus paliekama pakankamai vietos pačių darbuotojų iniciatyvai, aspiracijoms, vertybėms ir interesams. Tačiau išlieka diskutuotinas šiuolaikinės karjeros koncepcijos taikymas sektoriams, kuriose valstybė išlaiko monopolį, tokiems kaip kariuomenė, kuriai būdinga taisyklėmis susaisyta hierarchija ir galinga socializacijos sistema.
  3. Atsiranda poreikis tobulinti karininkų karjeros valdymo sistemą, kad ji užtikrintų dabartinės Lietuvos kariuomenės reikmes ir sujungtų atskirus karininkų karjeros vadybos elementus į visumą. Tobulinimo pastangos turi būti pagrįstos vadybiniu ir sisteminiu požiūriu į karininkų karjeros valdymą, užtikrinant, kad visi karjeros valdymo elementai sudarytų visumą ir būtų užtikrintas sistemingas, nuoseklus, ilgalaikis ir kryptingas karjeros valdymo procesas. Vien teisinis karjeros procesų reglamentavimas automatiškai neišsprendžia karininkų karjeros valdymo problemų.
  4. Tobulinant karininkų karjeros valdymą, būtina atsižvelgti ne tik į krašto apsaugos sistemos interesus, bet taip pat ir į individualius karininko karjeros interesus. *Karjeros motyvacija kariuomenėje yra sudėtingas, daugiakomponentis reiškiny.* Konstruodami karininkų karjeros valdymo sistemos modelį turime sistemingai analizuoti karininkų karjeros motyvaciją, **vertinti** kokiomis priemonėmis karininkai galėtų konstruktyviai formuoti savo karjeros lūkesčius, atsižvelgdami į savo poreikius, gebėjimus ir galimybes siūlomas krašto apsaugos sistemoje, kad galutiniame rezultate tai atneštų naudos pačiai krašto apsaugos sistemai ir valstybei, bei būtų savirealizacijos galimybė karininkams.
  5. Varžymasis dėl galios pozicijų, kurias gali užtikrinti karjera, yra neišvengiamas kiekvienoje socialinėje sistemoje. Tačiau kalbant apie kariuomenę, šie klausimai tampa ypatingai jautrūs ir susiję su saugumu valstybėje ir valstybės saugumu. Taigi karjera Lietuvos kariuomenėje negali būti reiškiniu, kuris tiesiog nutinka dėl nekontroliuojamų priežasčių, dėl išorinio patriotizmo demonstravimo, ar dėl nepotizmo, protekcionizmo ar kokių nors kitų privačių interesų raiškos formų, bet privalo būti racionaliai valdomu reiškiniu, kai visoms suinteresuotoms šalims yra iš anksto žinoma, už kokius nuopelnus, kompetencijas, kvalifikacijas ir vertybines orientacijas karininkai gali tikėtis įgyvendinti savo karjeros lūkesčius.

**Literatūra**

1. Bade, T. S. (2012) „Why not professionals? A qualitative study about the process of reintroducing a professional Other Ranks (OR) structure into the Norwegian Army today“, Norway: Forsvarets høyskole våren.
2. Bagdadli, S. (2007) „Designing career systems. Are we ready for it?“ In: Gunz, H., Peiperl, M. (eds.). *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications.
3. Bandura, A. (1997) „Self-efficacy: The exercise of control“. New York: Freeman.
4. Baruch, Y. (2004) „Managing careers: Theory and practice“. Prentice Hall.
5. Battistelli, F. (1997) „Peacekeeping and the Postmodern Soldier“. *Armed Forces & Society*, Vol. 23 No 3, 467-484.
6. Betz, N. E., Hackett, G. (2006) „Career Self-Efficacy Theory: Back to the Future“. *Journal of Career Assessment*, No 14, 3-11.
7. Borgen, F. H., Betz, N. E. (2008) „Career Self-Efficacy and Personality: Linking Career Confidence and the Healthy Personality“. *Journal of Career Assessment*, Vol 16, No 1, 22-43.
8. Delmestri, G., Walgenbach, P. (2005) „Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy“. *Organization Studies*, Vol 26, 197-220.
9. Dickmann, M., Baruch, Y. (2011) „Global careers. Global HRM“. Routledge.
10. Drucker, P. F. (1954) „The Practice of Management“. New York: Harper.
11. Inkson, K. (2007) „Understanding careers: The metaphors of working lives“. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Fayol, H. (1949) „General and Industrial Management“. London: Pitman.
13. Fitz-Enz, J. (2002) „How to measure human resources management“. McGraw-Hill.
14. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. (Eds.) (2006). „Encyclopedia of career development“. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
15. Gruževskis, B., Maslauskaitė, A., Korsakienė, R., Novagročienė, J., Smaliukienė, R., Šakočius, A. (2014) „Pareigūnų ir karių antroji karjera“ (Monografija). Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
16. Gunz, H., Gunz, S. (2007) „Hired professional to hired gun: An identity theory approach to understanding the ethical behaviour of professionals in non-professional organizations“. *Human Relations*, Vol 60, 851-887.
17. Herzberg, F. I. (1987) „One more time: How do you motivate employees ?“ *Harvard Business Review*, Vol 65, No 5, 109-120.
18. Higgins, M., Dillon, J. R. (2007) „Career patterns and organizational performance“. In: Gunz H., Peiperl M. (Eds.). *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage Publications.
19. Kapp, L. (2016) „Military Officer Personnel Management: Key Concepts and Statutory Provisions, Congressional Research Service“. USA.
20. Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (2000) „Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis“. *Journal of Counselling Psychology*, Vol 47, 36-49.
21. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo Nr. VIII-723 2, 31, 32, 321, 36, 45, 47, 53, 54 ir 60 straipsnių pakeitimo ir 46 straipsnio

- pripažinimo netekusių galios įstatymo ir Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymo Nr. I-1593 3 ir 21 straipsnių pakeitimo įstatymo projektų aiškinamasis raštas (2017).
22. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, *Valstybės žinios*, 1998-05-27, Nr. 49 - 1325.
  23. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. IX-907 „Dėl Nacionalinės strategijos patvirtinimo“ (2017-01-17 nutarimo Nr. XIII-202 redakcija), TAR, 2017-01-25, Nr. 1424.
  24. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo 2013 m. spalio 23 d. aprobuotas Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo praktikos, nagrinėjant bylas dėl tarnybinių ginčų, apibendrinimas (II dalis) (2013) Administracinė jurisprudencija.
  25. London, M., Noe, R. A. (1997) „London’s Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research“. *Journal of Career Assessment*, Vol 5, 61-80.
  26. Maslow, A. H. (1959) “New knowledge in human values“. New York: Harper & Row.
  27. McClelland, D. C. (1983) „Human Motivation“. Scott Foresman & Co.
  28. McDonald, P., Brown, K., Bradley, L. (2005) „Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector“. *Career development International*, Vol 10, No 2, 109-129.
  29. Melnikas, B. (2005) „Transformacijos. Visuomenės pokyčiai. Naujas Tūkstantmetis. Valdymas ir savireguliacija. Rytų ir Vidurio Europa“. Vilnius, Vaga, 2002.
  30. Ouchi W. „Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge“. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
  31. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1982) „In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies“. New York: Harper and Row.
  32. Rostker, B. D. (2015) „Reforming the American Military Officer Personnel System“. USA: RAND Office of External Affairs, Pittsburg.
  33. Snell, S. A., Youndt, M. A., Wright, P. M. (1996) „Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning“. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 14, 61-90.
  34. Sonnenfeld, J. A. (1996) „Career system profiles and strategic staffing“. In: Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B.S. (eds.). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge university press.
  35. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005) „Human resource management“. UK, Pearson Education Limited.
  36. Ungurytė-Ragauskienė, S., Bileišis, M. (2017) „Karjeros vystymas profesinėje karo ir statutinėje tarnybose: atviros durys inovacijoms vesrus inertiška hierarchinė kultūra“. *Viešoji politika ir administravimas*. T. 16, Nr. 3, Vol. 16, No 3, 365-376.
  37. Vileikienė, E., Pocienė, A., Aleknevičienė, J. (2015) „Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje“. Mokslo studija. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

**Military officers' career management in the Ministry of  
National Defense: problems and developmental perspectives**

Rimantas Raudeliūnas, Andrius Valickas

## Abstract

Article analyzes military officers' career management in the context of global human resources management trends. Nowadays careers of majority of employees of public and private sector organizations are becoming more individualized and flexible, employees are entitled more responsibility in career decision making. However it remains unclear how changes in career management policies and practice have to affect army structures, what and how career expectations of military officers have to be developed and satisfied within the military system. Military officers' careers can not just happen due to uncontrolled reasons or due to expression of private interests as this could hurt the security of the country. Military careers has to be systemically, rationally and transparently regulated taking into consideration the needs of the military structures also clearly defining the merits, competencies, qualifications and values of the military officers which have to be taken into consideration in career decision making.

*Rimantas Raudeliūnas* – Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, Vadybos instituto lektorius.

E. paštas: rraudeliunas@gmail.com

*Andrius Valickas* - Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto, Vadybos instituto profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: avalickas@mruni.eu

*Rimantas Raudeliūnas* is Lecturer at the Department of Management of Mykolas Romeris University, Faculty of Public governance.

E-mail: rraudeliunas@gmail.com

*Andrius Valickas* – Doctor of Social Sciences, Professor at the Department of Management of Mykolas Romeris University, Faculty of Public governance.

E-mail: avalickas@mruni.eu