MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

MARIUS SIMONAVIČIUS

BENDRADARBIAVIMO TARP CIVILINIO IR KARINIO SEKTORIŲ MOBILIZACIJOS ATŽVILGIU TOBULINIMO GALIMYBĖS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Vilma Čingienė

Vilnius
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

BENDRADARBIAVIMO TARP CIVILINIO IR KARINIO SEKTORIŲ MOBILIZACIJOS ATŽVILGIU TOBULINIMO GALIMYBĖS

Nepaprastųjų situacijų valdymo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX069

Vadovas

Prof. dr. Vilma Čingienė

2019 -

Atliko

NSVvmis17-1 gr. Stud.

M. Simonavičius

2019 -

Recenzentas

_____

2019

Vilnius

2019

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 7
SANTRUMPOS 8
ĮVADAS 9
1. MOBILIZACIJOS IR BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI 11
1.1. Mobilizacijos samprata 11
1.2. Mobilizacijos sistema Lietuvoje 12
1.2.1. Pasirengimas mobilizacijai 18
1.2.2. Mobilizacijos ir demobilizacijos vykdymas 22
1.3. Mobilizacijos sistemos Lietuvoje privalumai ir trūkumai 23
1.4. Efektyvus bendradarbiavimas ir komunikacija 25
1.4.1. Nepaprastųjų situacijų komunikacija 26
1.4.2. Vertikalioji ir horizontalioji komunikacija 27
1.4.3. Tarp-institucinis bendradarbiavimas 28
2. METODINIAI BENDRADARBIAVIMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ASPEKTAI 31
2.1. Tyrimo teorinis modelis 31
2.2. Kiekybinio tyrimo metodologija 33
2.3. Kokybinio tyrimo metodologija 36
3. CIVILINIŲ MOBILIZACIJOS INSTITUCIJŲ IR MOBILIZACIJOS DEPARTAMENTO BENDRADARBIAVIMO MOBILIZACIJOS ATŽVILGIU TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI 38
3.1. Demografinių klausimų rezultatai 38
3.2. Ranginių klausimų rezultatai 40
3.3. Atviro klausimo rezultatai 59
IŠVADOS 65
PASIŪLYMAI 66
LITERATŪRA 67
SANTRAUKA 71
SUMMARY 72
PRIEDAI 73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Lietuvoje galiojantys mobilizacijos sistemos įstatymai 13
2 lentelė Gyvybiškai svarbios valstybės funkcijos 20
3 lentelė Mobilizacijos planų rengimo teisinio reguliavimo privalumai ir trūkumai 24
4 lentelė Teorinis tyrimo modelis 33
5 lentelė Anketinio tyrimo empirinis modelis 36
6 lentelė Interviu tyrimo empirinis modelis 37
7 lentelė Savivaldybės lygmens CMI komentarai apie Mobilizacijos departamento rengiamus mobilizacinius mokymus (paskaitas) 2018 m. 54
8 lentelė Mobilizacijos departamento atstovų apibendrinimai apie 2018 m. mobilizacinių mokymų dalyvių atsiliepimus 57
9 lentelė Atviro klausimo atsakymai ir Mobilizacijos departamento atstovų komentarai 61

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos uždaviniai 14
2 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos struktūra 14
3 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos veikimo principai 17
4 pav. Pasirengimo mobilizacijai schema 18
5 pav. Mobilizacinių mokymų rengimo tvarka 21
6 pav. Komunikacijos ekstremalių situacijų metu modelis 26
7 pav. Vertikalioji komunikacija 27
8 pav. Efektyvios komunikacijos vertinimo modelis 29
9 pav. Už mobilizaciją atsakingo asmens etatų pasiskirstymas CMI 39
10 pav. Pareigybių pasiskirstymas CMI 40
11 pav. Teiginio "CMI MP, JMP ir VMP sąvokos, pateikiamos Įstatyme, yra aiškios" vertinimas 41
12 pav. Teiginio "JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas" vertinimas 42
13 pav. Teiginio „Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše aiškiai nurodomi CMI MP tikslai ir paskirtis“ vertinimas 43
14 pav. Teiginio „CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas MP rengimo tvarkos apraše yra pakankamas“ vertinimas 44
15 pav. Teiginio „CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše yra pakankami“ vertinimas 45
16 pav. Teiginio „MP rengimo tvarkos apraše pakanka sąlygų ir pagrindų, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą" vertinimas 46
17 pav. Teiginio „CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano struktūrai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški“ vertinimas 47
18 pav. Teiginio "CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano formai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški" vertinimas 47
19 pav. Teiginio „CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano turiniui nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški“ vertinimas 48
20 pav. Teiginio „Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas“ vertinimas 49
21 pav. Teiginio „CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“ vertinimas 51

22 pav. Teiginio „Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“ vertinimas..... 53
23 pav. Teiginio „Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją“ vertinimas 56
24 pav. Teiginio "Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus" vertinimas .. 59

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Originalus civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimo teisinį reglamentavimą tyrimo klausimynas 74
2 PRIEDAS Integraliajam bendradarbiavimo kokybės kriterijaus skaičiavimui skirtas bendradarbiavimo rodiklių vertinimas 76
3 PRIEDAS Modifikuotas civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimą ir bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu tyrimo klausimynas 77
4 PRIEDAS Civilinių mobilizacijos institucijų elektroninių paštų adresai 79
5 PRIEDAS Kiekybinio tyrimo komunikacija 82
6 PRIEDAS Mobilizacijos departamento atstovų klausimynas 85
7 PRIEDAS Mobilizacijos departamento atstovų elektroninių paštų adresai 87
8 PRIEDAS Kokybinio tyrimo komunikacija 88
9 PRIEDAS Kiekybinio anketinio tyrimo rezultatai 89
10 PRIEDAS Mobilizacijos departamento atstovų atsakymai 93

SANTRUMPOS

LRS - Lietuvos Respublikos Seimas.

KAM – Krašto apsaugos ministerija.

CMI – civilinė mobilizacijos institucija.

MP – mobilizacijos planas.

CMI MP – civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos planas.

JMP – jungtinis civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planas.

VMP – valstybės mobilizacijos planas.

MPŠPĮ – Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas.

MPPD – Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas (Mobilizacijos departamentas).

GSVF – gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos.

VMU – valstybės mobilizacinis užsakymas.

ĮVADAS

Pastarojo dešimtmečio geopolitiniai, ekonominiai, socialiniai, energetiniai bei kariniai įvykiai Europoje bei kaimyniniuose Afrikoje ir Azijos žemynuose Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos vyriausybes paskatino peržiūrėti turimas mobilizacijos valdymo sistemas. Kaip pagrindiniai kylančių grėsmių istorinio konteksto įvykiai įvardinti šie: Rusijos Federacijos kariniai veiksmai Ukrainos teritorijose, didėjantis terorizmo išpuolių skaičius įvairiuose Europos šalių miestuose, pabėgėlių migracijos srautai iš Afrikos bei kibernetinių išpuolių sustiprėjimas (Ališauskas 2017). Šis kontekstas, anot Lietuvos Respublikos Valstybės Saugumo Departamento (VSD), sąlygoja tokias esmines grėsmes Lietuvos nacionaliniam saugumui kaip galimi Rusijos Federacijos kariniai veiksmai bei hibridinis karas ir kibernetiniai išpuoliai (Grėsmės nacionaliniam Lietuvos saugumui 2017). Susiklosčius tokiam kontekstui Lietuvos valdantiesiems organams bei visuomenei šiandien tampa itin svarbu turėti paruoštą efektyvią, operatyvią ir civilius subjektus įtraukiančią mobilizacijos sistemą, užtikrinančią kokybišką atitinkamos nepaprastosios situacijos valdymą. Lietuvos mobilizacijos sistemos struktūros šiuo metu peržiūri savo turimus mobilizacijos planus ir jų pritaikymo galimybes šiandienos iššūkiams (Vytautas Bakas: mobilizacijos sistema... 2018).

Mobilizacija, būdama esminiu visuomenės ir privataus sektoriaus subjektų įsitraukimo į valstybės apsaugą būdu, garantuoja pakankamą tiek kariuomenės tiek civilinių subjektų pasirengimą ne tik karo atveju, bet ir kitose nepaprastosiose situacijose (Kaip visuomenė gali prisidėti prie šalies gynybos s.a). Tačiau pažymėtina, kad civilinių institucijų įtraukimas į teorinius bei praktinius mobilizacijos procesus šiuo metu galimai nėra pakankamas ir kokybiškai komunikuojamas. Čia atsiskleidžia **temos aktualumas**. Norint pagerinti civilinio sektoriaus subjektų įtraukimą į mobilizacijos procesus, būtina išanalizuoti dabartinę bendradarbiavimo tarp karinio ir civilinio sektorių situaciją, identifikuoti pagrindines problemas, išsiaiškinti suinteresuotų pusių poreikius bei pasiūlyti galimus bedarbiavimo tobulinimo būdus.

Mobilizacija kaip atskiras tyrimų objektas Lietuvos autorių moksliniuose darbuose nagrinėjama gana glaustai, mokslinių straipsnių nėra gausu. Naujausi Lietuvos autorių moksliniai tyrimai šioje srityje susiję su nepaprastųjų situacijų valdymu plačiąja prasme (Pitrėnaitė 2008; Survila ir Smalskys 2017), o ne konkrečiu mobilizacijos aspektu. Plačiau nagrinėjamas šiuolaikinis visuomenės įsitraukimas į nepaprastųjų situacijų valdymą (Gečienė 2015; Survila ir Stasiukynas 2015; Žukaitė 2016). Konkrečiai karinių ir civilinių organizacijų bendradarbiavimo tobulinimo teorinių aspektų nagrinėjimo Lietuvos autorių darbuose neaptikta, tačiau yra atliekamai instituciniai tyrimai ir apklausos (Petrokienė ir Černiauskienė 2014). Specifiškai ekstremalių situacijų komunikaciją Lietuvoje yra nagrinėjusi Pitrėnaitė (2008), tuo tarpu komunikacijos gerinimo tema tarp organizacijų (Ribačonka ir Kasnauskė 2013; Valackienė ir Trofimovas, 2015) ar jų viduje (Blažėnaitė 2011;

Simanauskaitė ir Valiulis 2015; Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis 2015) Lietuvoje yra tyrinėjama aktyviai. Taigi **temos naujumą** rodo tai, kad konkrečia bendradarbiavimo tobulinimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tema mokslinių darbų lietuvių kalba neaptikta. Užsienio autorių literatūros darbų mobilizacijos tema taip pat nėra gausu. Ankstesniuose užsienio autorių tyrimuose buvo nagrinėjama mobilizacijos raida (Jenkins 1983; Skocpol 1988), tuo tarpu naujesniuose tyrimuose plačiau nagrinėjama socialinių medijų įtaka mobilizacijai (Breuer, Landman ir Farquhar 2015; Koc-Michalska ir Lilleker 2017) bei mobilizacijos procesai šiuolaikinėje visuomenėje (Mayer ir Bert 2017). Pažymėtina, kad užsienio autoriai pastaruoju metu vis plačiau nagrinėja civilinių ir karinių organizacijų bendradarbiavimo pokyčius ir šių sektorių abipusę integraciją (Olsthoorn ir kt. 2015; Rukavishnikov ir Pugh 2018), o tai vėlgi atskleidžia šios temos nagrinėjimo **aktualumą** ir Lietuvoje, jei siekiama modernios ir efektyvios mobilizacijos sistemos.

Tyrimo objektas – Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybės.

Pagrindinė **darbo problema**: kaip patobulinti civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimą mobilizacijos atžvilgiu?

Darbo tikslas: ištirti Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Apibūdinti mobilizacijos sampratą ir pristatyti Lietuvos mobilizacijos sistemą.
2. Išanalizuoti efektyvaus bendradarbiavimo ir komunikacijos koncepcijas.
3. Identifikuoti esmines bendradarbiavimo tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų sritis.
4. Atskleisti priežastis ir aplinkybes, lemiančias efektyvų bendradarbiavimą tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų.

Darbe naudojami **moksliniai tyrimų** ir informacijos rinkimo **metodai** apima: lyginamąją ir aprašomąją literatūros ir dokumentų analizę; apibendrinimų formulavimą; kiekybinį – anketinį tyrimą ir jo statistinę analizę; bei kokybinį tyrimą – interviu raštu.

Darbo struktūra apima teorinę – mokslinių šaltinių analizės, metodinę – kokybinio tyrimo formulavimo, tyrimo rezultatų aptarimo, išvadų bei pasiūlymų dalis. Darbe pateiktos 9 lentelės, 24 paveikslai, panaudoti 65 literatūros šaltiniai ir pridėta 10 priedų. Darbas apima 72 puslapius.

1. MOBILIZACIJOS IR BENDRADARBIAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Mobilizacijos samprata

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne pateikiami trys **mobilizacijos** apibrėžimai. Du iš jų tiesiogiai nurodo sąsajas su kariniais veiksmais: „*ginkluotųjų pajėgų pervedimas iš taikos į kovos parengtį*“ bei „*atsargos karo prievolininkų šaukimas į tikrąją karo tarnybą*“ (Mobilizacija s.a. (1)). Trečiasis apibrėžimas susijęs su šios sąvokos perkeltinės prasmės naudojimu ne kariniame kontekste: „*didesnių jėgų telkimas kuriam nors uždaviniui vykdyti*“, pavyzdžiui mokslinių jėgų mobilizacija (Mobilizacija s.a. (1)).

Lietuvos teisinėje sistemoje mobilizacija apibrėžiama kaip „*valstybės, savivaldybių institucijų ar įstaigų ir ūkio subjektų veiklos pertvarkymas, taip pat karo prievolininkų šaukimas į privalomąją karo tarnybą valstybei ginti ir (ar) Lietuvos Respublikos tarptautiniams įsipareigojimams vykdyti*“ (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a). Paminėtina, kad cituojamame įstatyme mobilizacijos sistemos subjektams priskiriami „*vyriausybė, Krašto apsaugos ministerija, Mobilizacijos departamentas prie Krašto apsaugos, Lietuvos kariuomenė, civilinės mobilizacijos institucijos ir ūkio mobilizacijos subjektai*“ (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a). Vadovaujantis mobilizacijos apibrėžimu, galima teigti, kad mobilizacija suprantama kaip viso šalies ūkio parengimo, persitvarkymo, nacionalinių išteklių sutelkimo ir paskirstymo procesas, kuris būtinas karo ar nepaprastosios situacijos metu, kad būtų pasiekti nacionaliniai tikslai.

NATO teisinėje sistemoje mobilizacija turi tris skirtingus apibrėžimus pagal tai, kokio lygio mobilizacija skelbiama (Heapy 1990, 46):

- *Dalinė mobilizacija* – šios mobilizacijos metu kviečiami individualūs rezervistai, atsargos rezervistai ir paramos elementai, kurie užtikrintų paramą pagrindinėms pajėgoms karo ar ekstremalios situacijos metu šalyje;
- *Visiška mobilizacija* – šios mobilizacijos metu kviečiami individualūs rezervistai, atsargos kariai, karininkai, kurie papildo reguliariąsias kariuomenės pajėgas, ir paramos elementai, kurie užtikrintų paramą pagrindinėms pajėgoms karo ar ekstremalios situacijos metu šalyje;
- *Bendroji mobilizacija* – šios mobilizacijos metu organizuojamos ar sukuriamos naujos jėgos struktūros, kurios prijungiamos prie esamų jėgos struktūrų. Taip pat sutelkiami visi resursai, kurie reikalingi karo ar ekstremalios situacijos metu.

Moksliniuose straipsniuose mobilizacijos samprata nagrinėjama keliais aspektais priklausomai nuo laikotarpio aktualijų. Senesniuose šaltiniuose mobilizacija glaudžiau siejama su kariniais

veiksmais, tiesioginiais militarizacijos procesais bei aptariamas jos persiformavimas į visuomenės mobilizaciją socialiniu aspektu, atsiranda terminas *socialinė mobilizacija* (angl. *Social Mobilization*) (Jenkins 1983, 527; Skocpol 1988, 147). Tuo tarpu naujesniuose tyrimuose nagrinėjami jau tik visuomenės plačiąja prasme bei atskirų bendruomenių įsitraukimas į tam tikrus aktualius kritinius ekonominius, socialinius, stichinius procesus bei nepaprastųjų situacijų valdymą (Survila ir Stasiukynas 2015; Žukaitė 2016), o karinė mobilizacija plačiau nenagrinėjama. Žukaitė (2016, 108-109), kalbėdama apie mobilizaciją, šia sąvoką sieja su resursų apjungimu, pateikia *Resursų mobilizacijos teorijos* prielaidas, nesąlygotas tiesioginių karinių veiksmų, o veikiau socialinių problemų, skatinančių visuomenę susitelkti, mobilizuotis. Tuo tarpu Vareikis ir Jokubauskas (2014, 310) užsimena apie moderniąją karinę mobilizaciją, kuri užsienio šalių karine patirtimi yra sietina su šiuolaikiniu hibridiniu karu.

Mokslininkai taip pat tyrinėja optimizuojančią technologijų ir socialinių tinklų įtaką visuomenės mobilizacijos procesams (Breuer, Landman ir Farquhar 2015; Koc-Michalska ir Lilleker 2017). Naujausių užsienio autorių darbuose atsiranda tokie mobilizacijos apibrėžimai kaip mobilizacija internete (angl. *Online Mobilization*) ir skaitmeninė mobilizacija (angl. *Digital Mobilization*). Mobilizacija internete tai asmenų ar jų grupių telkimas elektroninėje erdvėje, pavyzdžiui rinkėjų sutelkimas elektroniniuose rinkimuose, šis procesas itin paveikus socialinių medijų pagalba (Vaccari 2017, 69). Skaitmeninė mobilizacija yra glaudžiai susijusi su jau aptarta mobilizacija internete, tačiau esminis skirtumas yra tolesni veiksmai – individų susitelkimas interneto pagalba į grupes realiose lokacijose (Benkel ir kt. 2018, 14). Šis mobilizacijos būdas sietinas tiek su individų sutelkimu protestams ar įvairioms akcijoms tiek su ekstremizmu, verbuojant individus į nusikalstamas organizacijas ir jų veiklą, pavyzdžiui ekstremistinį žinučių siuntinėjimą (Benkel ir kt. 2018, 15). Abu šie mobilizacijos būdai yra greiti ir paplitę tarp jaunimo, įtraukiantys juos į tiek į visuomeninius tiek į politinius procesus (Koc-Michalska ir Lilleker 2017, 2).

Apibendrinus mobilizacijos sąvokos teorinių šaltinių analizę, galima teigti, kad egzistuoja dvejopas šio reiškinio suvokimas: karinė mobilizacija *tradicine* prasme bei mobilizacija *perkeltine* prasme, kuri gali būti sietina su bet kokių, tačiau ypatingai žmogiškųjų, išteklių telkimu. Naujausia mokslinė tiek Lietuvos tiek užsienio autorių literatūra mobilizacijos sampratą nagrinėja per šiuolaikinius socialinius procesus, paveiktus interneto ir socialinių medijų. Be tradicinės – karinės mobilizacijos – sukurti nauji apibrėžimai, tokie kaip: socialinė mobilizacija, skaitmeninė mobilizacija ir mobilizacija internete.

1.2. Mobilizacijos sistema Lietuvoje

Lietuvoje po nepriklausomybės atgavimo apie mobilizaciją, kaip apie tokį reiškinį teisiškai pradėta kalbėti 1996 m., Lietuvos Respublikos Seimui (LRS) priėmus pirmąją Mobilizacijos ir

mobilizacinio rezervo rengimo įstatymo redakciją, kuria mobilizaciniam darbui buvo suteiktas teisinis pagrindas ir sustruktūruotos atsakingos institucijos, jų atsakomybės bei funkcijos (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a.). Šiuo metu Lietuvoje galioja dvylika 1 lentelėje pateiktų įstatymų, skirtų mobilizacijos teisinei sistemai palaikyti, tačiau pagrindiniu mobilizacijos sistemą reglamentuojančiu įstatymu yra Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas, kuris tolesniame darbe bus plačiai analizuojamas.

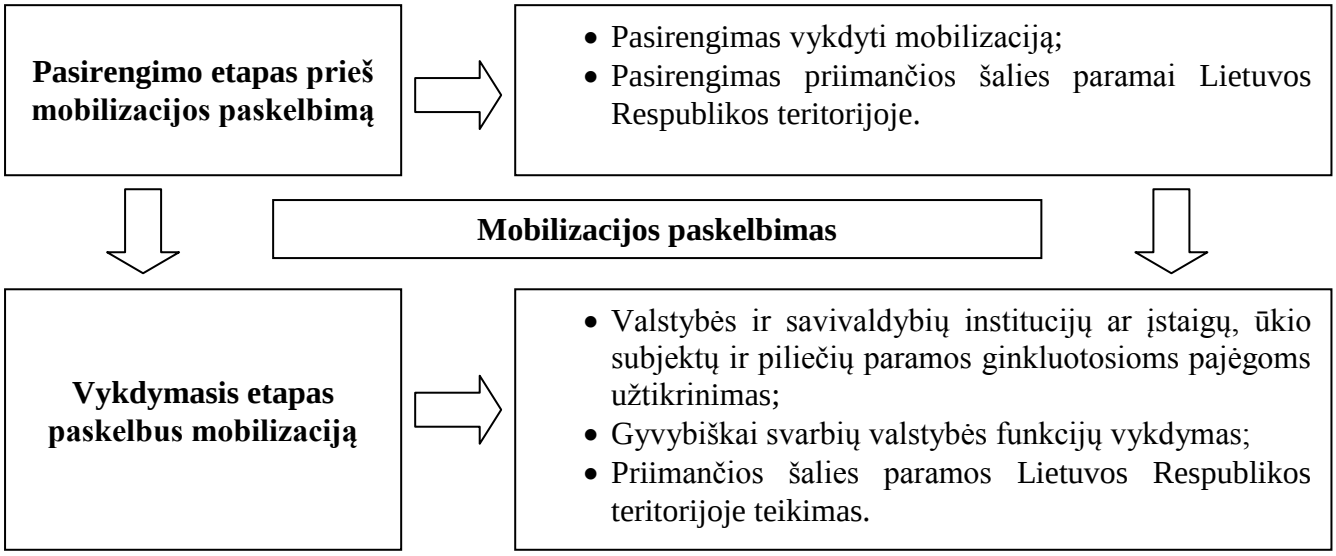
1 lentelė Lietuvoje galiojantys mobilizacijos sistemos įstatymai

Metai	Įstatymas	Paskirtis
1996	Mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas	Mobilizacijos ir demobilizacijos skelbimas, rengimas, vykdymas, priimančiosios šalies paramos teikimas ir administravimas
1996	Karo prievolės įstatymas	LR piliečių karo prievolės atlikimas ir jos tvarkos užtikrinimas
1997	Nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas	Lietuvos nacionalinio saugumo užtikrinimas
1997	Lietuvos šaulių sąjungos įstatymas	Lietuvos šaulių sąjungos ir jos narių statuso bei veiklos reglamentavimas
1998	Civilinės saugos įstatymas	LR civilinės saugos ir gelbėjimo sistemos organizavimas, valstybės ir savivaldybių institucijų, ūkio subjektų, visuomeninių organizacijų bei gyventojų pareigų ir teisių reglamentavimas
1998	Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas	Krašto apsaugos sistemos organizavimas, valdymas ir kontrolė; karo tarnybos atlikimo, karių aprūpinimo bei civilių tarnybos krašto apsaugos sistemoje reglamentavimas
1999	Valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas	Valstybės ar tarnybos paslaptį sudarančios informacijos įslaptinimas, saugojimas, naudojimas, išslaptinimas, apsaugos koordinavimas bei kontrolė
2000	Valstybės rezervo įstatymas	Lietuvos valstybės rezervo sudarymas, kaupimas, tvarkymas ir administravimas
2000	Karo padėties įstatymas	Karo padėties įvedimas ir atšaukimas; LR piliečių bei užsieniečių teisių ir laisvių ribojimas; valstybės institucijų įgaliojimai bei įmonių, įstaigų ir organizacijų veiklos ypatumai bei visuomenės saugumas ir viešoji tvarka karo padėties metu
2000	Ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai įstatymas	LR ginkluotos gynybos ir pasipriešinimo agresijai principai bei pagrindai
2002	Nepaprastosios padėties įstatymas	Nepaprastosios padėties įvedimas ir tvarka; laikinas fizinių ir juridinių asmenų teisių ir laisvių apribojimas, laikina valstybės ir savivaldybių institucijų įgaliojimų ir veiklos teisėtumo kontrolė bei nepaprastosios padėties atšaukimas
2011	Tarptautinių operacijų, pratybų ir kitų karinio bendradarbiavimo renginių įstatymas	Tarptautinių operacijų, pratybų ir kitų karinio bendradarbiavimo renginių organizavimas ir vykdymas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Įstatymai, s.a.

Mobilizacijos sistema – tai „*mobilizacijos sistemos subjektų visuma ir ryšiai tarp jų*“ (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.). Siekiant įgyvendinti

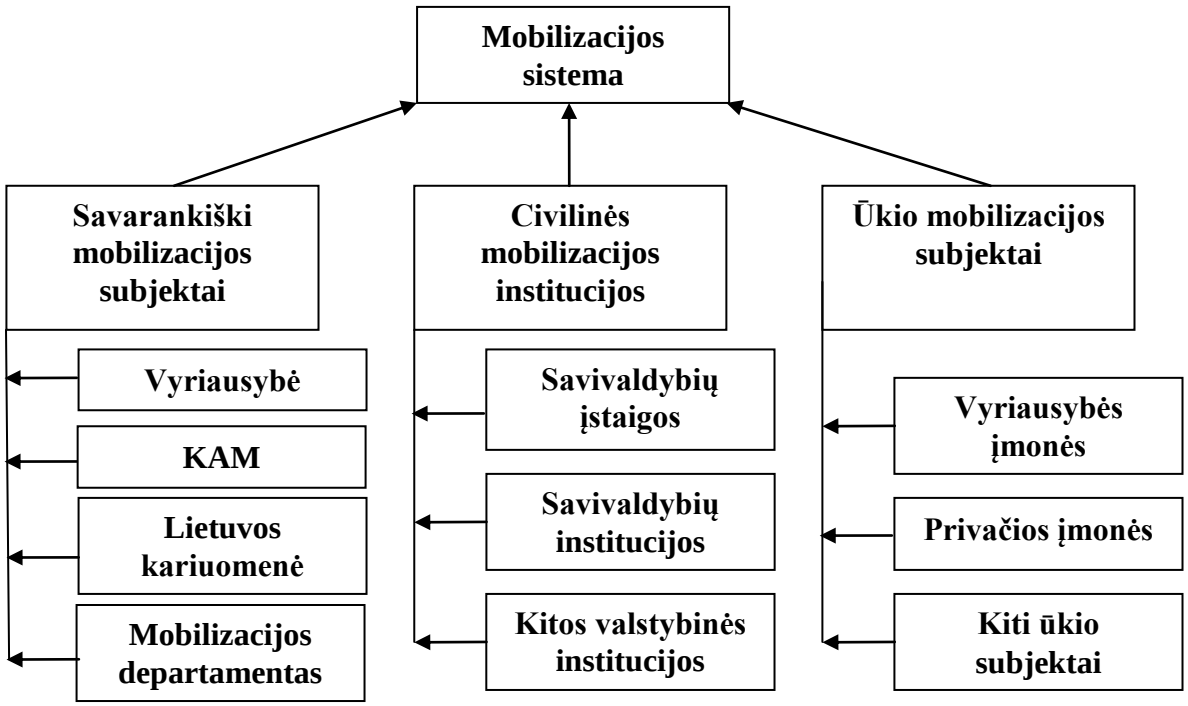
nacionalinius tikslus, mobilizacijos sistema įgyvendina teisiškai apibrėžtus uždavinius, pateiktus 1 paveiksle, juos galima skirstyti pagal vyksmo laiką mobilizacijos paskelbimo atžvilgiu.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.

1 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos uždaviniai

Paskelbus mobilizaciją, mobilizacijos sistemos dalyviai pagal galimybes ir esamą poreikį vykdo mobilizaciniuose planuose jiems nustatytus veiksmus, kurie nėra viešai skelbiami. Mobilizacijos sistemos subjektų struktūra pavaizduota 2 paveiksle.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Aleksa 2014, 47-48; Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a.; Mobilizacija s.a. (2).

2 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos struktūra

Remiantis 2 paveikslu, mobilizacijos sistemą sudaro trys pagrindinės struktūros:

- **Savarankiški mobilizacijos subjektai** – už mobilizacijos sistemos koordinavimą atsakingos valstybinės institucijos;
- **Civilinės mobilizacijos institucijos** – valstybės ar savivaldybės institucijos (išskyrus savarankiškus mobilizacijos subjektus), kurioms yra paskirtos valstybinės mobilizacinės ir (ar) priimančiosios šalies paramos užduotys (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.), tačiau pažymėtina, kad nėra oficialaus šių institucijų sąrašo;
- **Ūkio mobilizacijos subjektai** – subjektai, su kuriais sudaryti mobilizacinio užsakymo ir (ar) priimančiosios šalies paramos teikimo sutartys (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.).

Šių struktūrų ir jų padalinių atstovai atlieka Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatyme (s.a.) jiems priskirtas funkcijas:

- **Vyriausybė** tvirtina mobilizacijos rengimo planus ir patį mobilizacijos planą; patvirtina gyvybiškai svarbias valstybines funkcijas; skiria mobilizacines užduotis kitiems mobilizacijos subjektams; bei užtikrina mobilizacijos sistemos finansavimą. Bendradarbiavimas su civiliniu sektoriumi pagrįstas tik vertikalia ašimi, įsakymų perdavimu „*iš viršaus į apačią*“ per kitas institucijas;
- **Krašto apsaugos ministerija** formuoja, organizuoja ir koordinuoja mobilizacijos politiką; sudaro ir kontroliuoja mobilizacinių užsakymų sutartis ir tvarko apskaitą – bendradarbiauja su ūkio mobilizacijos subjektais;
- Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos **(Mobilizacijos departamentas)** yra atsakingas už mobilizacijos planų rengimą, organizavimą ir koordinavimą, glaudžiai bendradarbiauja su civilinėmis mobilizacijos institucijomis, yra tarpinė komunikacijos grandis vertikalioje mobilizacijos sistemos ašyje: informacija yra priimama tiek iš žemesnių tiek iš aukštesnių institucijų ir perduodama priešinga kryptimi;
- **Lietuvos kariuomenė** yra atsakinga už ginkluotųjų pajėgų planavimą, organizavimą ir koordinavimą tiek pasirengimo mobilizacijai metu, tiek po jos paskelbimo. Sąlytį su civiliniu sektoriumi turi per mobilizacinių užsakymų ūkio mobilizacijos subjektams formavimą. Taip pat pažymėtina, kad Lietuvos kariuomenė turi teisę rengti teisės aktų projektus dėl mobilizacijos sistemos tobulinimo;
- **Civilinės mobilizacinės institucijos** vykdo joms pavestas mobilizacines funkcijas bei nustato prekių, paslaugų ir darbų poreikį šioms funkcijoms atlikti. Pažymėtina, kad viena iš

funkcijų yra pasiūlymų teikimas valstybės mobilizacijos plano keitimui. Šios institucijos taip pat turi teisę teikti siūlymus Mobilizacijos departamentui dėl mobilizacijos organizavimo tobulinimo.

- **Ūkio mobilizacijos subjektų** pagrindinė funkcija yra paskirų mobilizacinių įsipareigojimų vykdymas. Šie subjektai neturi įtakos mobilizacijos planų organizavimui ar jų tobulinimui. Komunikacija yra vykdoma vertikalia ašimi priimant nurodymus.

Taigi, išanalizavus Lietuvos mobilizacijos sistemos struktūrą ir jos dalyvių funkcijas, galima teigti, kad pagrindinė komunikacijos tarp civilinio ir karinio sektoriaus ašimi yra bendradarbiavimas tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų. Pažymėtina, kad abi šios struktūros yra atsakingos už mobilizacinių planų rengimą ir pasiūlymų teikimą jų tobulinimui. Glaudus ir kokybiškas šių struktūrų bendradarbiavimas tūrėtų užtiktini efektyvią mobilizacijos sistemą šalyje, todėl Mobilizacijos departamento funkcijas verta aptarti plačiau.

Už mobilizaciją Lietuvoje atsakingo Mobilizacijos departamento veiklos apraše pateikiamas funkcijas (Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie KAM s.a.) pagal paskirtį galima suskirstyti į *administracines* ir *vykdomąsias*:

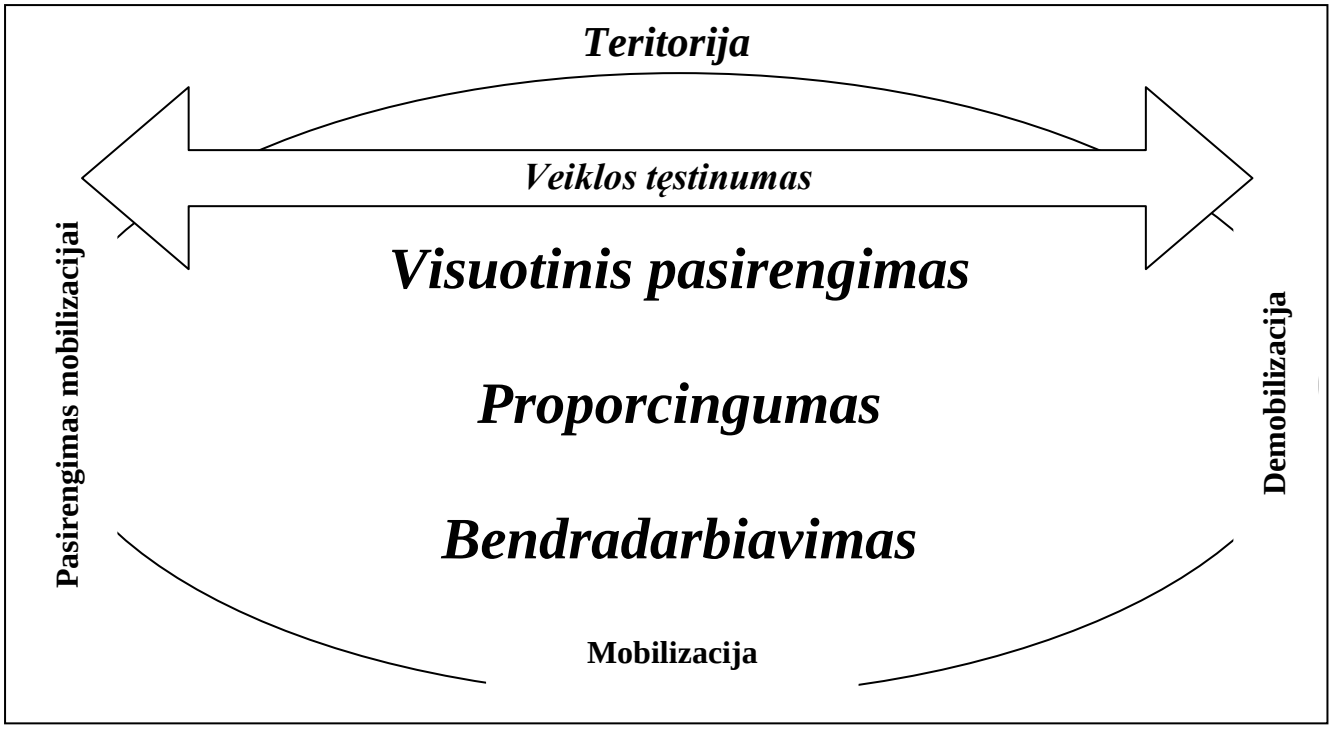
a) **Administracinės**:
   - administruoti civilinių mobilizacijos institucijų, ūkio mobilizacijos subjektų pasirengimą mobilizacijai ir priimančiosios šalies paramai teikti;
   - administruoti mobilizacijos ir demobilizacijos vykdymą;
   - administruoti civilinių mobilizacijos institucijų, ūkio mobilizacijos subjektų dalyvavimą teikiant priimančiosios šalies paramą;

b) **Vykdomosios**:
   - prisidėti formuojant valstybės mobilizacijos, priimančiosios šalies paramos ir pilietinio pasipriešinimo politiką;
   - organizuoti ir koordinuoti krašto apsaugos sistemos, valstybės, savivaldybės institucijų, įstaigų ir (ar) nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą pilietinio pasipriešinimo, pilietinio ir patriotinio ugdymo srityje;
   - užtikrinti civilinės saugos organizavimą, pasirengimą ir reagavimą ekstremaliųjų situacijų metu Krašto apsaugos ministerijoje ir kitose krašto apsaugos sistemos institucijose.

Mobilizacijos departamentas, vykdydamas aukščiau išvardintas funkcijas, dirba su visomis suinteresuotomis mobilizacijos sistemos šalimis, siekiant išsikeltų mobilizacijos planų įgyvendinimo, taip tapdamas pagrindine už komunikaciją mobilizacijos sistemoje atsakinga institucija. Siekiant kokybiškos mobilizacijos sistemos šalyje Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo su kitais mobilizacijos sistemos dalyviais efektyvumas tampa kertine ašimi.

Siekiant užtikrinti efektyvų mobilizacijos sistemos veikimą mobilizacijos sistemos subjektai turi vadovautis efektyvaus veikimo principais (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.; Mobilizacija s.a. (2)), kuriuos galima suskirstyti į *laiko*, *teritorijos* ir *veiksnumo* (žiūrėti 3 paveikslą):

a) *Laiko* – **veiklos tęstinumo principas** – numato mobilizacijos sistemos subjektų veiklos tęstinumo užtikrinimą pasirengimo mobilizacijai metu, paskelbus mobilizaciją ir demobilizacijos laikotarpiu;
b) **Teritorinis** principas numoto civilinių mobilizacijos institucijų atsakomybę vykdyti mobilizacines funkcijas jų teritorijose;
c) *Veiksnumo*:
   - **Visuotinio pasirengimo** principas numato visų atsakingų institucijų dalyvavimą mobilizacijos procesuose;
   - **Proporcingumo** principas nusako mobilizacinių priemonių taikymą, atitinkanti esamą grėsmės lygį;
   - **Bendradarbiavimo** principas numato mobilizacijos sistemai nepriklausančių subjektų atsakomybę taip pat prisidėti prie mobilizacijos uždavinių įgyvendinimo.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a.

3 pav. Lietuvos mobilizacijos sistemos veikimo principai

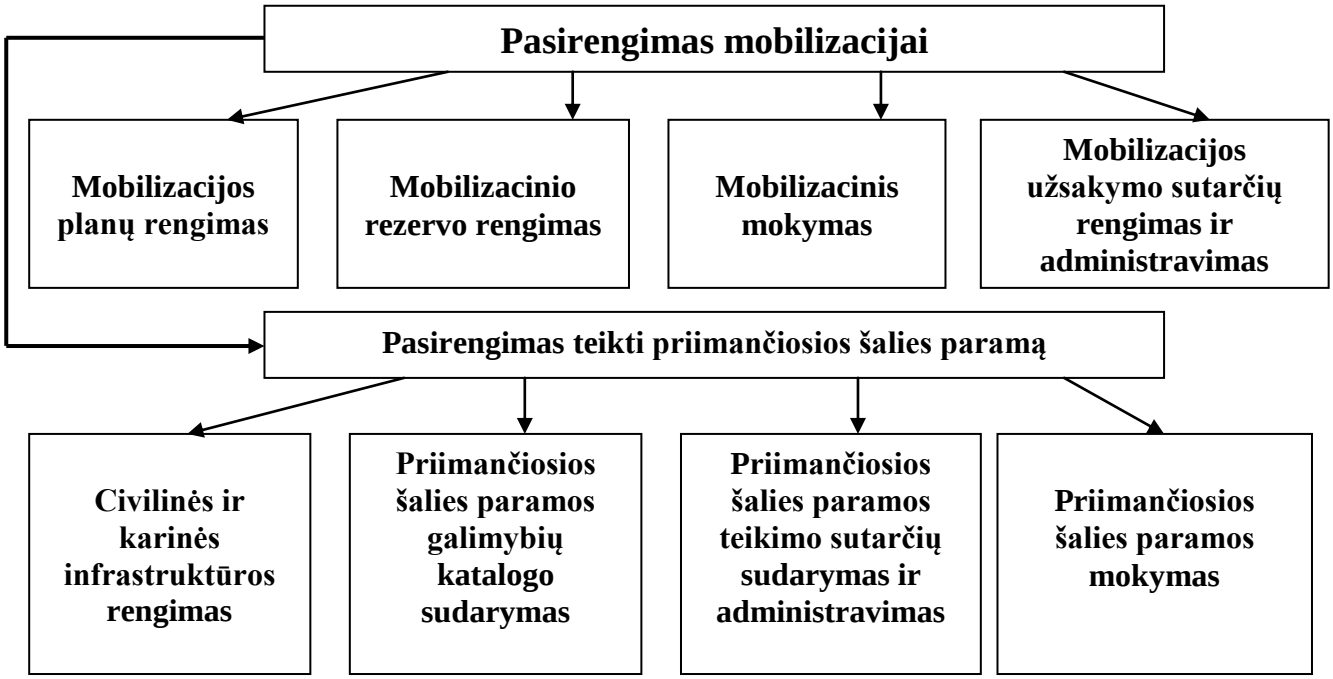
Remiantis išanalizuotais mobilizacijos sistemos veikimo principais, galima teigti, kad visų šių principų įgyvendinimas turėtų užtikrinti efektyvų mobilizacijos sistemos veikimą. Pagrindiniais

principais laikytini veiksnumo aspektai, nusakantys civilinių ir karinių institucijų bendradarbiavimą, kurio tobulinimas teigiamai paveiktų visą mobilizacijos sistemos organizavimą ir vykdymą.

1.2.1. Pasirengimas mobilizacijai

Remiantis anksčiau pateikta mobilizacijos sistemos analize, galima teigti, kad neesant aktyviems mobilizacijos veiksmams, pasirengimas mobilizacijai yra pagrindinis mobilizacijos sistemos dalyvių veiklos objektas šioje srityje. Pasirengimas mobilizacijai šiuo metu yra esminis civilinio ir karinio sektorių bedarbiavimo subjektas, o pagrindinis bendradarbiavimas vyksta tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų. Norint išanalizuoti civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo sąlyčio taškus, būtina nagrinėti pasirengimo mobilizacijai organizavimą.

Pasirengimą mobilizacijai sudaro penkios pagrindinės dedamosios, pavaizduotos 4 paveiksle. (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.).



Sudaryta darbo autoriaus pagal Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas s.a.

4 pav. Pasirengimo mobilizacijai schema

Siekiant išskirti mobilizacijos sistemos dalyvių ryšius ir bendradarbiavimo sąlyčius, kiekvieną, 4 paveiksle pavaizduotą pasirengimo mobilizacijai dedamąją verta aptarti detaliau (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.):

- **Mobilizacijos planų rengimas** apima šiuos pagrindinius planus, kurie yra įslaptinami, jie rengiami pagal patvirtintą mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašą (Dėl Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo s.a.):
  - *civilinės mobilizacijos institucijos* rengia mobilizacijos planus pagal priskirtas gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas; vėliau Mobilizacijos departamentas sudaro jungtinį civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planą. Vyrauja

bendradarbiavimas tarp civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento. Planai rengiami pagal Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodinius nurodymus jų struktūrai, turiniui ir formai (Dėl Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodinių nurodymų patvirtinimo s.a.)

- *Krašto apsaugos ministerijos* mobilizacijos planą rengia visi šios ministerijos padaliniai ir krašto apsaugos sistemos institucijos. Komunikacija vyksta Krašto apsaugos ministerijos pavaldumo ribose;
- *ginkluotųjų pajėgų* mobilizacijos plano rengime dalyvauja ginkluotojų pajėgų institucijos – bendradarbiaujama tarp jų;
- *valstybės mobilizacijos* planą rengia KAM, Mobilizacijos departamentas, Lietuvos kariuomenė ir rezervo atstovai;

- **Mobilizacinio rezervo rengime** bendradarbiauja civilinio ir kariuomenės personalų rezervų sudarytojai bei valstybės rezervo tvarkytojai;
- Rengiant **civilinę ir karinę infrastruktūrą** priimančios šalies paramai dalyvauja Lietuvos kariuomenė ir užduotis gavusios civilinės institucijos, tačiau tarpusavyje nebendradarbiauja;
- **Priimančiosios šalies paramos galimybių katalogas** yra įslaptinamas, bei sudaromas pagal Mobilizacijos departamentui pateiktą valstybės ir savivaldybių institucijų bei ūkio subjektų informaciją – vertikali komunikacija iš institucijų į Mobilizacijos departamentą;
- **Mobilizacijos užsakymo sutarčių** ir **priimančiosios šalies paramos teikimo sutarčių** sudarymas ir administravimas reglamentuojamas vienodai: jiems keliami detalūs reikalavimai. Pažymėtina, kad esminis bendradarbiavimas vyksta tarp atitinkamos mobilizacijos sistemos institucijos vadovo ir ūkio subjektų;
- **Mobilizacinis mokymas** ir **priimančios šalies paramos mokymas** yra reglamentuojami vienodai. Juos rengiant bendradarbiauja Mobilizacijos departamentas, civilinės mobilizacijos institucijos, Lietuvos kariuomenė ir mobilizacijos rezervas.

Apibendrinant pasirengimo mobilizacijai analizę galima teigti, kad pasirengimo mobilizacijai procesuose dalyvauja visi mobilizacijos sistemos dalyviai, tačiau komunikacija vyksta vertikalios ašies kryptimis – nurodymų ir įsakymu teikimu „*iš viršaus į apačią*“. Tai tipiškas karinių institucijų valdymo ir komunikacijos modelis, turintis trūkumų dėl savo oficialumo ir nelankstumo (Ispas ir Tudotache 2018, 102). Kadangi pasirengime mobilizacijai dalyvauja ir civilinės institucijos, jos gali neigiamai reaguoti į tokį komunikacijos būdą, tačiau yra teisiškai įsipareigoję įvykdyti paskirtas mobilizacines užduotis. Kaip pagrindinės pasirengimo mobilizacijai dedamosios įvardintinos

mobilizacinių planų rengimas ir mobilizaciniai mokymai, kurių kokybiškam vykdymui būtina optimali komunikacija tarp karinių subjektų ir civilinių organizacijų.

Kaip minėta, viena pagrindinių funkcinių pasirengimo mobilizacijai dedamoji yra mobilizacinių planų rengimas. Civilinės mobilizacijos institucijos rengia mobilizacijos planus pagal priskirtas gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas, vėliau Mobilizacijos departamentas sudaro jungtinį civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planą. Taigi pagrindinė civilinių mobilizacijos institucijų funkcija mobilizacijos metu yra gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų atlikimas, tad būtina identifikuoti ir plačiau paanalizuoti šias funkcijas, kurių neatlikimas kelia grėsmę valstybės ir visuomenės stabilumui ir saugumui (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.). Lietuvos Respublikos Vyriausybė, siekdama efektyvinti mobilizacijos sistemą, 2018 metais patvirtintino Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašą, kuriame šiuo metu yra patvirtintos šešios gyvybiškai svarbios funkcijos (Dėl Gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų sąrašo patvirtinimo s.a.), tačiau, pasak Mobilizacijos departamento direktoriaus Virginijaus Vilkelio, šį sąrašą galima konsoliduoti valstybės funkcijų užtikrinimui kylančių grėsmių kontekste (Savivaldybėje pristatyti valstybės mobilizacijos principai 2018).

Gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas galima suskirstyti pagal funkcionalumą (žiūrėti 2 lentelę).

2 lentelė Gyvybiškai svarbios valstybės funkcijos

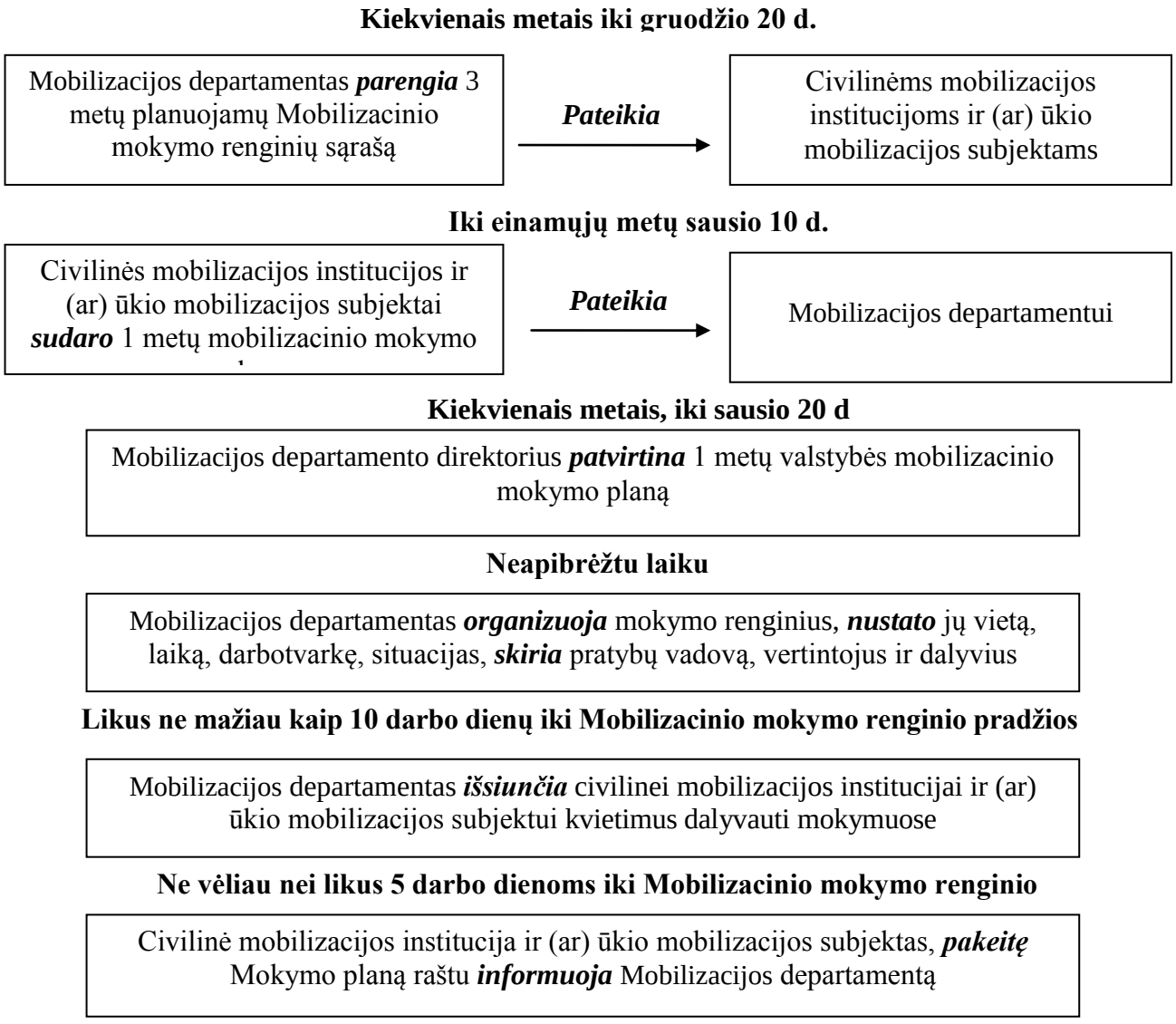
Funkcija	Specifikacija
Valstybės gynyba	Ginkluotą gynyba; pilietinis pasipriešinimas; civilinių mobilizacijos institucijų parama ginkluotosioms pajėgoms; kova su informacinėmis grėsmėmis; kibernetinis saugumas ir gynyba; informacinės infrastruktūros, informacinių išteklių, elektroninių ryšių paslaugų teikimas; žvalgyba ir kontržvalgyba
Valstybės valdymas ir savivaldybių institucijų veikla	Valstybės valdymas; teismų, prokuratūros ir pataisos įstaigų veikla, visuomenės apie situaciją šalyje informavimas; kilnojamųjų ir nekilnojamųjų kultūros vertybių, dokumentų ir archyvų apsauga
Ekonomikos ir civilinės infrastruktūros funkcionavimas	Finansų, energetikos ir transporto sistemų veikla; panaudoto branduolinio kuro bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymas
Gyventojų būtinųjų poreikių tenkinimas	Asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų užtikrinimas; gyventojų aprūpinimas maisto produktais ir geriamuoju vandeniu; aplinkos taršos nustatymas
Vidaus saugumas	Viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas; civilinės saugos sistemos veikla
Tarptautinė veikla	Lietuvos Respublikos diplomatinių atstovybių ir konsulinių įstaigų užsienyje veikla; bendradarbiavimo su tarptautinėmis organizacijomis ir užsienio valstybėmis užtikrinimas; galimo valstybės valdymo tęstinumo užsienio valstybėje organizavimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Dėl Gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų sąrašo patvirtinimo s.a.

Civilinės mobilizacijos institucijos ir ūkio subjektai, atsakingi už šių funkcijų įgyvendinimą turi būti pasiruošusios mobilizacinius planus pagal joms numatytas funkcijas. Tačiau pastebėtina, kad už

kai kurias funkcijas atsako keletas įstaigų ar tarnybų (Aleksa 2014, 52), o tai gali sukliudyti jas tinkamai vykdyti. Norint išvengti netolygaus funkcijų paskirstymo būtina aiškiai apibrėžti atsakomybes ir vykdyti kokybišką komunikaciją tiek horizontaliame lygmenyje tarp civilinių mobilizacijos institucijų rengiant mobilizacinius planus, tiek vertikaliame lygmenyje paskirstant užduotis ir sudarant užsakymų sutartis. Mobilizacijos subjektų apklausų metu kaip neigiamas aspektas išryškėjo šių sutarčių reglamentavimo trūkumas (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 18).

Kita pagrindinė funkcinė pasirengimo mobilizacijai dedamoji yra mobilizaciniai mokymai, sudarantys sąlygas ištirti visų mobilizacijos sistemos dalyvių pasirengimą mobilizaciniams procesams ir galimus trūkumus, tame tarpe ir bendradarbiavimo bei komunikacijos. Mobilizaciniai mokymai nuo 2018 metų balandžio 9 d. vykdomi pagal Į civilinį mobilizacinio personalo rezervą įrašytų asmenų mobilizacinio ir priimančiosios šalies paramos mokymo tvarkos aprašą (Dėl į civilinį mobilizacinio... s.a.). Mobilizacinių mokymų rengimo eigą galima pavaizduoti 5 paveiksle pateikta schema.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Dėl į civilinį mobilizacinio... s.a.

5 pav. Mobilizacinių mokymų rengimo tvarka

Pažymėtina, kad mobilizaciniai mokymai vykdomi trimis lygmenimis (Dėl į civilinį mobilizacinio... s.a.):

- **Institucinio lygmens** – įtraukiamos civilinės mobilizacijos institucijos ir ūkio mobilizacijos subjektai;
- **Teritorinio lygmens** – papildomai įtraukiami kiti mobilizacijos dalyviai;
- **Tarptautinio ir nacionalinio lygmens** – papildomai įtraukiant mobilizacinio rezervo asmenys ir karinės struktūros.

Tai leidžia patikrinti visų mobilizacijos sistemos dalyvių bendradarbiavimo efektyvumą. Pažymėtina, kad atlikus mokymus (paskaitas ir seminarus) jų organizatoriai yra teisiškai įpareigoti atkilti dalyvių apklausą ir jos apibendrinimą, siekiant nustatyti galimas tobulinimo kryptis (Dėl į civilinį mobilizacinio... s.a.). Vienintelis oficialiame KAM puslapyje skelbiamas mobilizacinių mokymų vertinimas yra atliktas 2014 metais. Jo pasiūlymuose teigiama, kad būtina daugiau dėmesio skirti praktiniams mokymams, kurie atskleistų daugiau trūkumų pasiruošimo mobilizacijai etape (Kaladžinskienė ir Naidunaitė 2014) Naujesnių apklausų rezultatų ar jų apibendrinimų rasti nepavyko, tai rodo poreikį gilesnei analizei ir tyrimams.

Apibendrinant pasirengimo mobilizacijai analizę galima teigti, kad pasirengimas mobilizacijai šiuo metu yra pagrindinis civilinio ir karinio sektorių bedarbiavimo subjektas. Mobilizacinių planų rengimo procesuose dalyvauja visi mobilizacijos sistemos dalyviai, tačiau komunikacija vyksta viena vertikalios ašies kryptimi – nurodymų ir įsakymu teikimu „*iš viršaus į apačią*“. Viena pagrindinių civilinių mobilizacijos institucijų funkcijų pasirengimo mobilizacijai metu yra pasirengimas atlikti gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas, kurias būtina optimizuoti: aiškiai apibrėžti atsakomybes ir vykdyti kokybišką komunikaciją tiek horizontaliame lygmenyje tarp civilinių mobilizacijos institucijų rengiant mobilizacinius planus, tiek vertikaliame lygmenyje paskirstat mobilizacines užduotis ir sudarant užsakymų sutartis.

1.2.2. Mobilizacijos ir demobilizacijos vykdymas

Esant aktyviems mobilizacijos veiksmams bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektoriaus efektyvumas tampa esminiu šalies gyventojų gerovės užtikrinimo garantu, todėl būtina išanalizuoti šių sektorių sąlyčio taškus ir bendradarbiavimo tobulinimo galimybes. Paskelbus mobilizaciją aktyvuojami pasirengimo mobilizacijai metu rengti mobilizacijos planai ir mobilizacijos sistemos dalyviai turi atlikti savo planinius įsipareigojimus, jie gali būti vykdomi esant dviejų tipų mobilizacijai (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.):

- **Visuotinės mobilizacijos** metu aktyvuojami visi mobilizacijos sistemos dalyviai;
- **Dalinės mobilizacijos** metu aktyvuojami tik tam tikri mobilizacijos sistemos dalyviai.

Mobilizacijos aktyvavimo metu taip pat įsigalioja tam tikri apribojimai, laikinojo paėmimo ir privalomųjų darbų aktai (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.). Mobilizacijos planams esant įslaptintiems (Aleksa 2014, 48), nėra tikslių duomenų apie konkrečius mobilizacinius veiksmus, vykdomus atskirų mobilizacijos saistomos subjektų. Šis informacijos trūkumas apsunkina civilio ir karinio sektorių bendradarbiavimo tobulinimo galimybių analizę, tačiau galima išskirti pagrindinius aspektus (Aleksa 2014, 48, 52, 57):

- Karo prievolininkų šaukimas, apmokymas, organizavimas;
- Civilių gyventojų informavimas apie padėtį valstybėje;
- Gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų užtikrinimas.

Demobilizacija vykdoma pašalinus grėsmės valstybei šaltinius, tačiau vėlgi, teisiniuose dokumentuose nėra tikslių duomenų apie jos vykdymą tik nurodoma, kad „*Nutarime dėl demobilizacijos skelbimo nurodoma, kokie mobilizacijos sistemos subjektai turi vykdyti demobilizaciją ir kokios priemonės turi būti vykdomos*“ (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.). Taigi iš anksto nėra žinoma kokios yra demobilizacinės priemonės.

Apibendrinus mobilizacijos ir demobilizacijos vykdymo analizę, galima teigti, kad esminis šių procesų aspektas yra mobilizacinių planų vykdymas, o šiems esant įslaptintiems negalima detalesnė šių procesų analizė. Taigi pagrindine civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo ašimi lieka pasirengimas mobilizaciniams veiksmams.

1.3. Mobilizacijos sistemos Lietuvoje privalumai ir trūkumai

Kaip išskirta ankstesniuose skyreliuose mobilizacijos sistemos įgyvendinimas savivaldybėse, privačiame sektoriuje ir ūkio subjektuose vykdomas mobilizacijos planų pagrindu, kuriuos Mobilizacijos departamento nurodymu rengia civilinės mobilizacijos institucijos, atsakingoms už Vyriausybės paskirtas valstybines mobilizacines ir (ar) priimančiosios šalies paramos teikimo užduotis (Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas s.a.). Remiantis 2014 m. Mobilizacijos departamento parengto tyrimo duomenimis, civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomone mobilizacijos planų rengimo teisinis reguliavimas pasižymi 3 lentelėje pateiktais privalumais ir trūkumais. Remiantis 3 lentelėje susistemintais Mobilizacijos departamento tyrimo rezultatais galima teigti, kad tobulintinos šios mobilizacijos teisinio reguliavimo sritys:

- Mobilizacijos planų rengimo tvarka;
- Praktinių mokymų trūkumas;
- Civilinio sektoriaus mobilizacijos reguliavimas;
- Visos mobilizacijos sistemos pavaldumo reguliavimas.

Pažymėtina, kad nagrinėto 2014 metais atlikto tyrimo duomenys gali neatitikti realios šiandieninės situacijos, tačiau naujesnių viešai prieinamų tyrimų šia tema nėra atlikęs nei Mobilizacijos departamentas nei kitos institucijos. Taip pat paminėtina, kad naujausias 2018 m. Valstybės kontrolės atliktas tyrimas apie mobilizacijos planus yra įslaptintas ir duomenys nepasiekiami (Vytautas Bakas: mobilizacijos sistema... 2018).

3 lentelė Mobilizacijos planų rengimo teisinio reguliavimo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Sąvokos pateikiamos Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatyme yra aiškios,	Mobilizacijos plano rengimo tvarkos apraše nenumatytos sąlygos, terminai, pagrindai ir kriterijai, dėl kurių reiktų keisti civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planą
mobilizacijos plano rengimo tvarkos apraše aiškiai nurodomi tikslai ir paskirtis	Trūksta praktinių mokymų civilinėms mobilizacijos institucijoms
Mobilizacijos plano rengimo tvarkos apraše yra pakankamas civilinių mobilizacijos institucijų, mobilizacijos plano ir jungtinio mobilizacijos plano rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas	Civilinėms mobilizacijos institucijoms skirto mobilizacijos plano rengimo metodiniuose nurodymuose trūksta aiškumo, jų struktūra perteklinė ir sudėtinga.
Mobilizacijos plano rengimo tvarkos apraše yra pakankami civilinių mobilizacijos institucijų, militarizacijos plano ir jungtinio mobilizacijos plano rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai	Civilinėms mobilizacijos institucijoms skirto mobilizacijos plano rengimo teisinis reguliavimas nepakankamas: trūksta juridinių nurodymų kaip mobilizacijos metu veikti privačioms įmonės su paskirtomis mobilizacinėmis užduotimis, trūksta teisinio mobilizacinių užsakymų reglamentavimo
	Nėra aiškus ministerijų ir joms pavaldžių įstaigų sąryšis mobilizacijos metu: kokios užduotys turi būti pavestos ir kokiu būdu.

Sudaryta darbo autoriaus remiantis Petrokienė ir Černiauskienė 2014.

Prie minėtų trūkumų taip pat galima pridėti KAM ministro Raimundo Karoblio ir Mobilizacijos departamento vadovo Virginijaus Vilkelio komentarus, kad dabartinė mobilizacijos sistema neatitinka šiandienos realijų, yra pernelyg lėta, nelanksti, neaiški, orientuota į biurokratines procedūras, neatitinkanti naujų technologijų, neįvertinanti privataus sektoriaus vaidmens ir neapimanti visų mobilizacijos sistemos dalyvių įsitraukimo reglamentavimo (Už mobilizaciją atsakingo KAM departamento vadovu tapo atsargos pulkininkas iš karinės žvalgybos 2017). Atsižvelgiant į atsakingų asmenų komentarus šiuo metu kuriama nauja Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymo koncepcija, leisianti institucijoms ir visuomenei lanksčiau pasirengti hibridinėms grėsmėms ir mobilizuotis (Vytautas Bakas: mobilizacijos sistema... 2018).

Apibendrinant oficialius mobilizacijos teisinės sistemos vertinimus bei vyraujančias atsakingų asmenų nuomones, galima teigti, kad dabartinė mobilizacijos sistema galimai neatitinka dabartinės Lietuvos gynybos poreikių ir turi būti tobulinama. Kaip pagrindiniai trūkumai įvardintini šie: perteklinė biurokratija; neaiškios mobilizacijos sistemos dalyvių atsakomybės ir viešumo – ištirtumo

trūkumas. Autoriaus nuomone, šie trys aspektai sietini su netinkamai pasirinktais komunikacijos ir bendradarbiavimo būdais:

- Perteklinė biurokratija – netinkama teisinė, biurokratinė komunikacija;
- Neaiškios mobilizacijos sistemos dalyvių atsakomybės – netinkamas bendradarbiavimas tarp mobilizacijos sistemos dalyvių;
- Viešumo – ištirtumo trūkumas – netinkama komunikacija su visuomene, tyrimų trūkumas.

Siekiant pagerinti civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimą būtina išanalizuoti esamas efektyvios komunikacijos ir bendradarbiavimo mokslines teorijas.

1.4. Efektyvus bendradarbiavimas ir komunikacija

Remiantis ankstesniuose skyreliuose atlikta analize, civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimas turi tobulintinų sričių. Bendradarbiavimas tiek individų tiek organizacijų lygmenyje gali būti traktuojamas kaip komunikacija (Simanauskaitė ir Valiulis 2015, 5). Bendradarbiavimas organizacijoje ir tarp jų yra susijęs su tiesioginiu informacijos apsikeitimu, mokymuisi ir patirties (gerosios ir blogosios) dalijimusi (Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis 2015, 68). Mokslinių tyrimų duomenimis efektyvus bendradarbiavimas įgalina organizacijas sėkmingiau siekti įnovatyvių sprendimų ir tobulėjimo (Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis 2015, 71).

Viešojo sektoriaus, tame tarpe ir su mobilizacija susijusių įstaigų, komunikaciją galima apibūdinti kaip sistemą, įgalinančią socialinių santykių tinklą, garantuojantį organizacijos veiksnumą bei teigiamus strateginius pokyčius (Valackienė ir Trofimovas 2015, 121). Taigi siekiant pokyčių mobilizacijos sistemos organizavime, būtina tikslingai pasirinkti komunikaciją: jos būdus, priemones, kanalus, kiekį bei laiką. Kokybiška komunikacija sąlygotų organizacijos, šiuo atveju mobilizacijos sistemos, tapimą inovatyvia bei prisitaikančia prie kintančių sąlygų (Blažėnaite 2011, 84), kokios ir reikia šiandieniame Lietuvos geopolitiniame kontekste. Puškorius (2007, 24) apibendrindamas A. G. Raišienės tyrimą, teigia, kad bendradarbiavimas yra skirstomas į keletą modelių: tink*linį; kooperacijos; partnerystės; koalicijos* ir *integracinį*. Pažymėtina, kad autorius, nagrinėdamas bendradarbiavimo efektyvumo temą visiškai nevertina komunikacijos kaip sietino reiškinio, nors anksčiau išskirti mokslininkai šiuos procesus nagrinėja kaip neatsiejamas dedamąsias.

Mobilizacijos sistemą galima apibūdinti kaip organizacijų tinklą. Tam, kad toks organizacinis darinys būtų efektyvus reikia bendro tikslo, politikos, išteklių, organizuoto valdymo bei nuolatinės komunikacijos (Ribačonka ir Kasnauskė 2013, 189). Taiga kokybiška komunikacija tarp įvairių mobilizacijos sistemos įstaigų yra viena iš pagrindinių sąlygų mobilizacijos sistemą padaryti efektyvia ir atitinkančia keliamus reikalavimus. Užsienio mokslininkai naujausiuose tyrimuose teigia, kad norint efektyvaus civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo reikia atsižvelgti į kintančius visuomenės

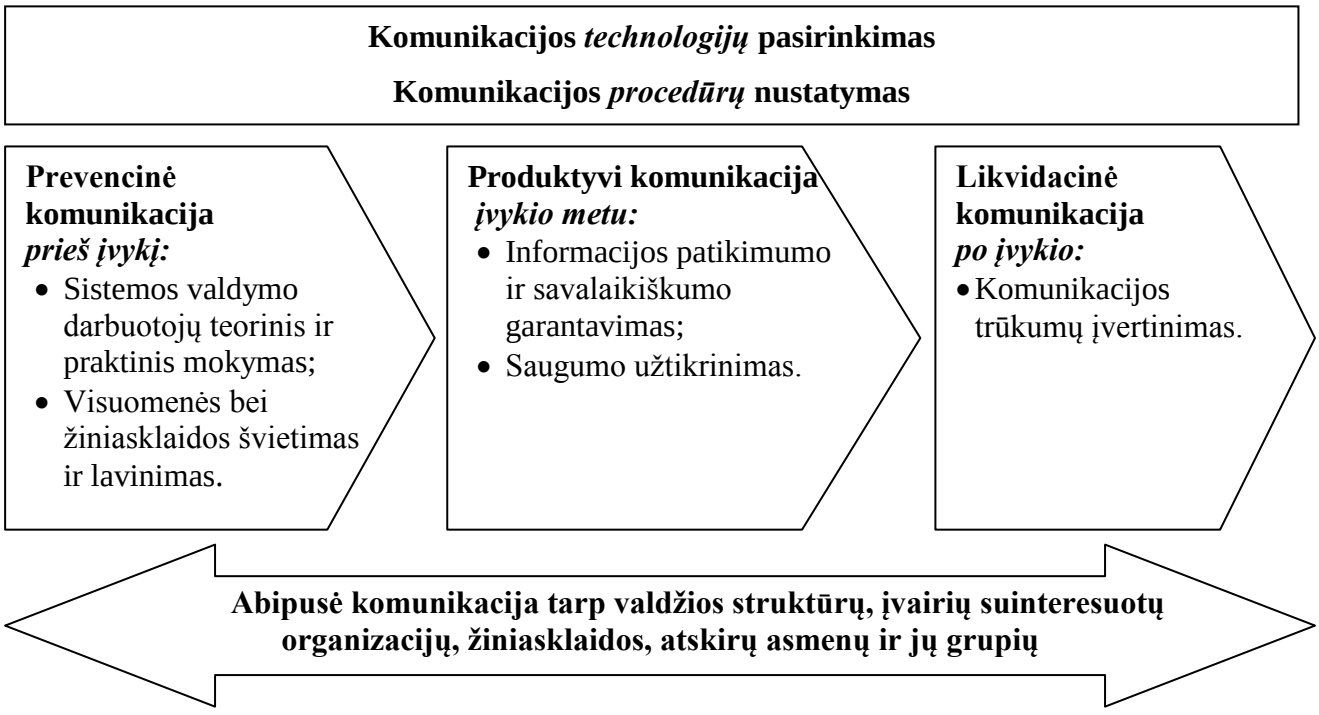
poreikius – šiandien svarbūs ne klasikiniai karo veiksmai, o galimi informaciniai karai ir hibridiniai karo veiksmai, todėl kariuomenės procesai turi būti pakeisti atitinkamai (Naeg 2018, 32). Taigi tikslinga išanalizuoti civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo aspektus įvairių mokslinių komunikacijos ir bendradarbiavimo teorijų kontekste.

1.4.1. Nepaprastųjų situacijų komunikacija

Mobilizacija yra glaudžiai susijusi su nepaprastųjų situacijų koordinavimu, todėl tikslinga civilinio ir karinio sektorių komunikacijos ir bendradarbiavimo aspektus analizuoti nepaprastųjų situacijų kontekste. Komunikacija nepaprastųjų situacijų metu apibūdinama kaip ypač svarbus veiksnys, užtikrinantis žmonių sveikatos ir gyvybės išsaugojimą, jai esant patikimai ir tinkamai (Pitrėnaitė 2008, 62). Tam, anot Pitrėnaitės (2008, 63) reikalinga:

- Atitinkamos sistemos valdymo darbuotojų teorinis ir praktinis mokymas;
- Tinkamas komunikacijos technologijų pasirinkimas;
- Tinkamas komunikacijos procedūrų nustatymas;
- Visuomenės bei žiniasklaidos švietimas bei lavinimas.

Autorė taip pat pažymi, kad svarbi savalaikė abipusė komunikacija tarp valdžios struktūrų, įvairių suinteresuotų organizacijų, žiniasklaidos, atskirų asmenų ir jų grupių trimis etapais (Pitrėnaitė 2008, 63): *prieš įvykį*, *įvykio metu* ir *po įvykio*. Minėtos autorės komunikacijos modelį ekstremalių situacijų metu galima pavaizduoti 6 paveiksle pateikta schema.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Pitrėnaitė 2008, 62-63.

6 pav. Komunikacijos ekstremalių situacijų metu modelis

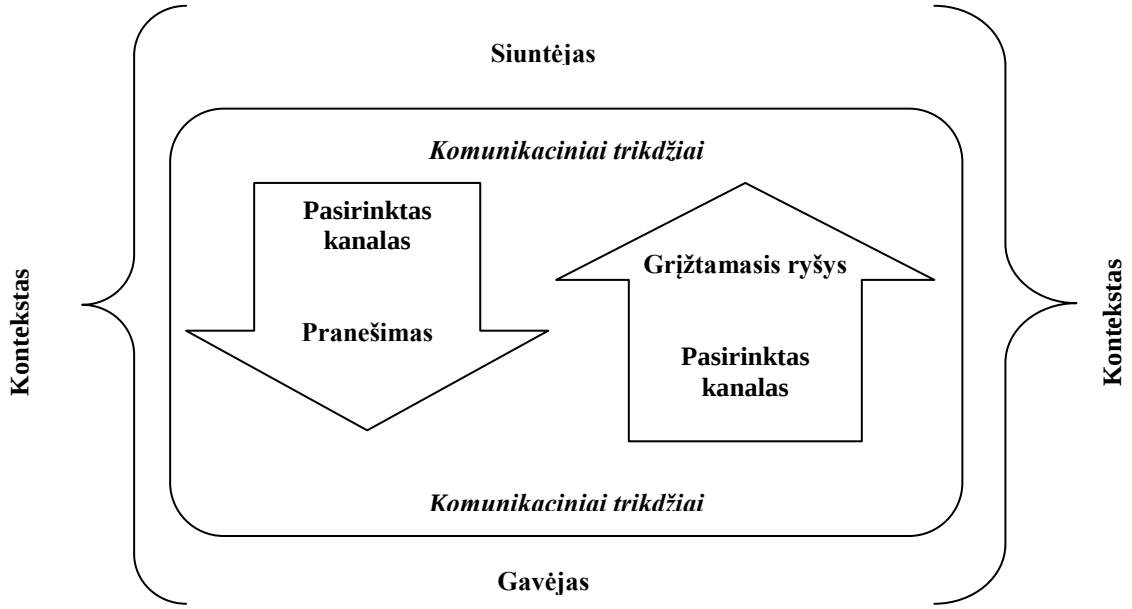
Kadangi ankstesniame skyrelyje identifikuota pagrindinė bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių ašis yra pasirengimo mobilizacijai etapas, analizėje svarbiausia pirmoji 6 paveiksle pateiktos schemos dalis – prevencinė komunikaciją prieš įvykį, tai yra pasirengimas, planavimas ir informacijos sklaida rengiantis mobilizacijai. Ankstesniame skyriuje pagrindine mobilizacijos sistemos problema įvardinta netinkama komunikacija būtent šiame etape.

Apibendrinant mokslininkų požiūrį į nepaprastųjų situacijų komunikaciją ir bendradarbiavimą jų metu galima teigti, kad ši sritis nagrinėjama gana glaustai ir naujesnių mokslinių tyrimų nėra. Pitrėnaitė (2008, 69) nagrinėjusi šią konkrečią temą pabrėžia, kad ekstremalių situacijų metu visoms suinteresuotoms pusėms ypatingai svarbu informacijos tikslumas ir savalaikiškumas.

1.4.2. Vertikalioji ir horizontalioji komunikacija

Komunikacijos teorijos mokslinėje literatūroje aprašomos plačiai, tačiau konkrečiu mobilizacijos atveju mokslinių šaltinių nėra daug. Pagrindiniai komunikacijos teorijų principai gali būti pritaikyti nagrinėjant tarp-institucinį bendradarbiavimą ir komunikaciją šioje srityje. Pagrindinis komunikacijos skirstymas mokslinėje literatūroje yra *vertikali* ir *horizontali* komunikacija (Bartels ir kt. 2010, 210).

Mobilizacijos sistemoje svarbesne tampa vertikalioji komunikacija, *iš viršaus į apačią*, perduodant nurodymus nuo valdančiųjų organų iki užduočių vykdytojų. Komunikacijos, o tuo pačiu ir bendradarbiavimo, efektyvumui gerinti svarbi ir atvirkštinė vertikalioji komunikacija *iš apačios į viršų* (Ruben ir Ralph 2017, 33). Ji svarbi tobulėjimui, norint patikrinti užduočių atlikėjų lūkesčius, poreikius ir neigiamus aspektus. Kaip pažymėta ankstesniame skyrelyje, vertikalioji komunikacija civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavime vyksta tarp visų mobilizacijos sistemos dalyvių pradedant Vyriausybe baigiant ūkio mobilizacijos subjektais: jos pagrindu perduodamos užduotys ir teikiami užsakymai. Vertikalios komunikacijos modelis pavaizduotas 7 paveiksle.



Sudaryta darbo autoriaus pagal Ribačonka ir Kasnauskė 2013; Bartels ir kt. 2010.

7 pav. Vertikalioji komunikacija

Remiantis 7 paveikslu galima teigti, kad vertikalios komunikacijos efektyvumui įtakos turi penki pagrindiniai veiksniai. Taigi siekiant efektyvinti vertikaliąja komunikaciją tarp civilinio ir karinio sektorių būtina:

- Tinkamai suformuluoti siunčiamą pranešimą;
- Tinkamai pasirinkti komunikacijos tarp siuntėjo ir gavėjo kanalą;
- Minimizuoti komunikacinius trikdžius tiek siunčiant tiek gaunant pranešimą;
- tinkamai reaguoti į gautą pranešimą;
- Konstruktyviai suteikti ir priimti grįžtamąjį ryšį.

Horizontalioji komunikacija, kaip pastebėta ankstesniame skyriuje, mobilizacijos sistemoje vyksta tarp to paties lygmens organizacijų, dažniausiai tarp civilinių mobilizacijos institucijų bei tarp ūkio mobilizacijos subjektų vykdant mobilizacines užduotis ir užsakymus. Horizontalios komunikacijos privalumai, priešingai nei vertikalioje, pasireiškia (Waisbord 2018, 35):

- Gilesniu atskirų subjektų įsitraukimu;
- Partneryste tarp komunikuojančių subjektų;
- Derybomis.

Šių aspektų nauda teigiamai veikia ne tik komunikacinius procesus, bet ir visą bendradarbiavimo klimatą tarp atskirų individų bei organizacijų, o tai sudaro sąlygas tobulėjimui ir probleminių sričių eliminavimui. Horizontaliąją komunikaciją galima laikyti pagrindine vystančiosios komunikacijos (angl. *Development Communication*) ašimi dėl savo pobūdžio orientuotis į bendradarbiavimą (Waisbord 2018, 31). Tačiau kitų autorių nuomone horizontali komunikacija yra neformali (lyginant su formalia vertikaliąja) ir nėra pajėgi vykdyti efektyvų bendradarbiavimą tarp biurokratinių institucijų (Ruben ir Gigliotti 2017, 33), o būtent tokios ir yra tiek karinio tiek civilinio sektorių mobilizacijos organizacijos ir jų bendradarbiavimas koordinuojant mobilizacinius procesus. Biurokratija paminėta ir kaip neigiamas aspektas mobilizacijos planų rengimo procese (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 8).

Apibendrinant vertikalios ir horizontaliosios komunikacijos analizę civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo kontekste, galima teigti, kad šiuo metu vyrauja vertikalioji komunikacija, mokslininkų nuomone esanti efektyvesnė tiesioginių nurodymų perdavime "*iš viršaus į apačią*", tačiau reikia pažymėti ir horizontaliosios komunikacijos naudą siekiant bendradarbiavimo efektyvinimo, nes, anot mokslinių tyrimų, jos pagrindas ir yra bendradarbiavimas ir derybinė problemų sprendimų paieška.

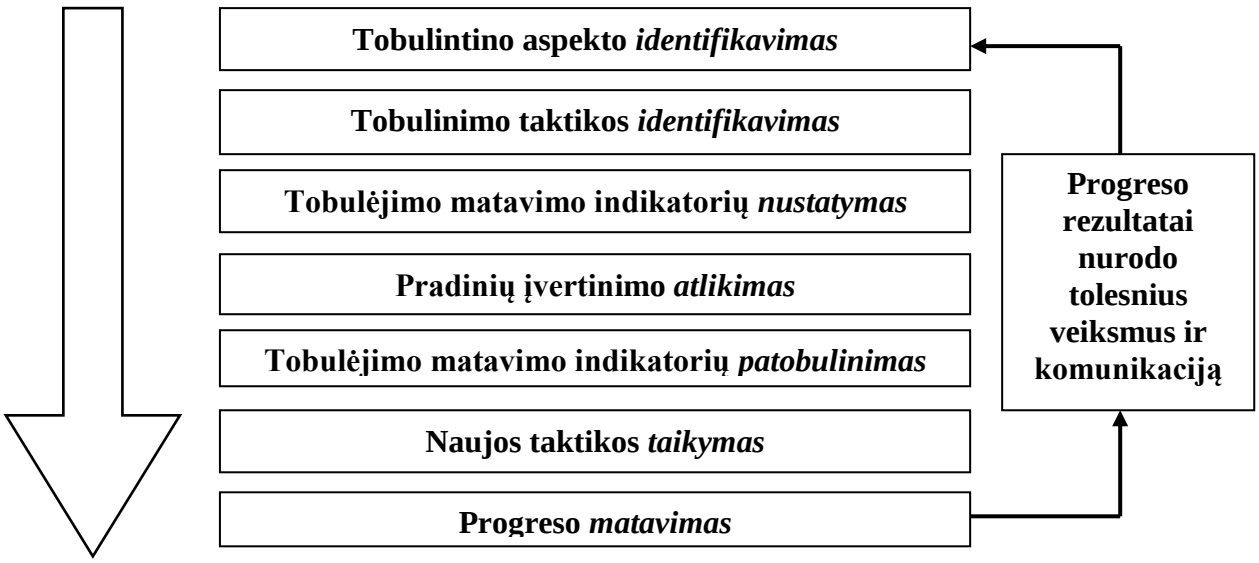
1.4.3. Tarp-institucinis bendradarbiavimas

Civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimas yra tarp-institucinis, todėl siekiant ištirti bendradarbiavimo efektyvinimo galimybės būtina analizuoti ir šį aspektą. Mokslininkai tarp-institucinį

bendradarbiavimą apibūdina kaip vieną iš pagrindinių ir tradicinių efektyvumo didinimo modelių administruojant organizacijas (Petrauskienė 2005, 69).

Artimas tarp-institucinis bendradarbiavimas svarbus ne tik karo ar krizės atveju, bet ir taikos metu, tačiau jį sudėtinga sukurti dėl kintančių saugumo sąlygų (Naeg 2018, 27). Taigi, kaip pastebėta ankstesniame skyriuje, labai svarbus pasiruošimo mobilizacijai etapas, kuriame šiuo metu vyksta intensyviausias tarp-institucinis bendradarbiavimas. Lietuvos autoriai pažymi, kad siekiant efektyvaus veiklos administravimo būtinas pasitikėjimu paremtas tarp-institucinis bendradarbiavimas, o kuo geresnis komunikacijos grįžtamasis ryšys – tuo organizacijų veikla efektyvesnė (Petrauskienė 2005, 67). Navickienė (2016, 169) apibendrindama 2015 m. Europos Sąjungos saugumo darbotvarkę teigia, kad terorizmo, organizuoto nusikalstamumo ir elektroninių nusikaltimų prevencijai ir sustabdymui būtinas tarp-institucinis bendradarbiavimas. Minėti saugumo iššūkiai yra susiję su nepaprastųjų situacijų, o tuo pačiu ir mobilizacijos valdymu.

Navickienė (2016, 175-176) išskiria du efektyvaus komunikacijos mechanizmo veikimo elementus: *veiksmų koordinuotumas* bei *apibrėžtas išorinis* ir *vidinis bendradarbiavimas*. Abu šie veiksniai yra tiesiogiai susiję su tarp-institucine komunikacija. Autorė taip pat pabrėžia, kad neesant aiškaus veikimo mechanizmo visuomenės saugumo poreikiai nėra pilnai išpildomi (Navickienė (2016, 181). Čia pasireiškia tarp-institucinio bendradarbiavimo svarba – kuo koordinuotesni institucijų individualūs ir bendri veiksmai tuo geriau išpildomas pagrindinis mobilizacijos tikslas – šalies ir jos gyventojų gynimas ir saugumas, grėsmių jiems pašalinimas. Visų mobilizacijos sistemos dalyvių bendradarbiavimas tarp-instituciniame lygmenyje turi būti efektyvus, o tai galima pasiekti taikant 8 paveiksle pateiktą efektyvios komunikacijos vertinimo modelį.



Cit. pagal Evaluating how WHO communications fulfil the principles of effective communication practice s.a.

8 pav. Efektyvios komunikacijos vertinimo modelis

Apibendrinant tarp-institucinės komunikacijos analizę galima teigti, kad, anot Lietuvos ir užsienio mokslininkų vertinimų, tai yra ypatingai svarbi sritis siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, o tuo pačiu ir veiklos vystymo. Ši tema autorių yra nagrinėjama plačiai, įvairiais aspektais, analizuojant skirtingas sritis. Civilinio ir karinio sektoriaus bendradarbiavimo efektyvinimo kontekste galima taikyti efektyvios komunikacijos vertinimo modelį, skirtą įvertinti ne tik pačią komunikaciją, bet ir jos efektyvinimo veiksmų tikslingumą.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad mokslinėje literatūroje egzistuoja dvejopa mobilizacijos sąvoka: karinė mobilizacija tradicine prasme bei mobilizacija, sietina su bet kokių, ypatingai žmogiškųjų, išteklių telkimu. Naujausia mokslinė Lietuvos ir užsienio autorių literatūra mobilizacijos sampratą nagrinėja per šiuolaikinius socialinius procesus. Remiantis išanalizuotais teisniais dokumentais galima teigti, kad Lietuvos mobilizacijos sistemoje pagrindinis bendradarbiavimas tarp civilinio ir karinio sektoriaus mobilizacijos atžvilgiu vyksta tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų, o pasirengimas mobilizacijai šiuo metu yra pagrindinis šių sektorių bedarbiavimo subjektas. Remiantis išanalizuotomis vyraujančiomis atsakingų asmenų nuomonėmis, dabartinė mobilizacijos sistema galimai neatitinka esamų Lietuvos gynybos poreikių ir turi būti tobulinama. Remiantis oficialiomis civilinių mobilizacijos institucijų apklausomis, kaip neigiami mobilizacijos sistemos aspektai įvardintini šie: perteklinė biurokratija; neaiškios mobilizacijos sistemos dalyvių atsakomybės ir viešumo – ištirtumo trūkumas, šie aspektai sietini su galimai netinkamai pasirinktais komunikacijos ir bendradarbiavimo būdais. Apibendrinant mokslininkų darbų analizę efektyvaus bendradarbiavimo ir komunikacijos tema galima teigti, kad ši sritis nagrinėjama plačiai, tačiau konkrečiai civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tema naujesnių mokslinių tyrimų neaptikta, todėl ši tema nagrinėta per nepaprastųjų situacijų ir tarp-institucinės komunikacijos prizmę. Mokslininkų nuomone vertikalioji komunikacija yra efektyvesnė, tačiau horizontalioji komunikacija naudinga bendradarbiavimo efektyvinimui, nes, anot mokslinių tyrimų, jos pagrindas ir yra bendradarbiavimas ir problemų sprendimų paieška. Anot Lietuvos ir užsienio mokslininkų vertinimų, tarp-institucinis bendradarbiavimas yra ypatingai svarbi sritis siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, ši tema autorių yra nagrinėjama plačiai ir įvairiais aspektais.

2. METODINIAI BENDRADARBIAVIMO TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO ASPEKTAI

Teorinėje darbo dalyje išanalizavus aktualius mokslinius šaltinius, teisinius dokumentus bei kitą specifinę temos literatūrą išskirti pagrindiniai teoriniai civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybių aspektai, kurie šioje dalyje bus naudojamai empiriniam tyrimui modeliuoti. Pažymėtina, kad tiriant civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybes bus laikomasi šių prielaidų, identifikuotų teorinėje darbo dalyje:

- Lietuvos mobilizacijos sistemoje pagrindinis bendradarbiavimas tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu vyksta tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų;
- Pasirengimas mobilizacijai (mobilizacijos planų rengimas ir mobilizaciniai mokymai) yra pagrindinis civilinio ir karinio sektorių bedarbiavimo objektas.

Atitinkamai pasirinkti konkretūs tyrimo subjektai ir tematika:

- Civilinį sektorių tyrime reprezentuoja civilinės mobilizacijos institucijos;
- Karinį sektorių tyrime reprezentuoja Mobilizacijos departamentas;
- Tyrimo tematika turi apimti pasirengimo mobilizacijai, tai yra, mobilizacijos planų rengimo ir mobilizacinių mokymų aspektus.

Kokybiškai tyrimo metodikai sukurti būtina išanalizuoti temai aktualius mokslinius šaltinius ir pasirinkti konkrečiam tyrimui tinkamus metodus.

2.1. Tyrimo teorinis modelis

Mokslinių šaltinių bendradarbiavimo efektyvumo vertinimo ir tyrimų tematika yra pakankamai, mokslininkai nagrinėja keleto atskirų tyrimų privalumus ir trūkumus:

- **Komunikacijos auditas** taikomas atskirose organizacijose siekiant nustatyti „*ar komunikacijos programos, priemonės, kanalai funkcionuoja nepriekaištingai, o ką reikėtų tobulinti.*“ (Mackevičius ir Daujotaitė 2011, 31). Tačiau mokslininkai pažymi, kad komunikacijos auditui atlikti skirtas pasitenkinimo komunikacija klausimynas yra labiau skirtas įvertinti bendrą subjektų nuomonę apie komunikaciją, o ne sprendimų priėmimo, vertikalios komunikacijos ir atsakomybių klausimus (Zwijze-Koning ir Jong 2007, 261). Todėl anketinį klausimyną tikslinga naudoti civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonei vertinti.

- Komunikacijos efektyvumo įvertinimui taip pat naudojamas **pageidautinų rezultatų ir jiems pasiekti panaudotų išteklių santykis**, tačiau, anot mokslininkų jam įvertinti reikalinga itin gili organizacinė analizė, įvertinant visų suinteresuotų institucijų, sistemų ir valstybių indėlius (Puškorius 2007, 25). Civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo kontekste šis komunikacijos efektyvumo vertinimas nėra įmanomas dėl įslaptintų duomenų.
- Anoniminis **anketavimas** yra tinkamas mobilizacijos organizavimo ir tarp-institucinio bendradarbiavimo mobilizacijos sistemoje proceso tyrimui, nes, anot mokslininkų, yra skirtas ištirti socialiniams reiškiniams ir procesams (Paužolienė 2016, 114). Anketavimo metodas mokslininkų vertinamas kaip objektyvus tyrimas duodantis bendrą vaizdą apie tiriamą temą, tačiau rezultatai gali būti neigiamai paveikti netinkamo klausimų sudarymo, respondentų nepatikimumo ir atsitiktinių nesusipratimų (Brown ir Harris 2010, 1).
- Bendradarbiavimo efektyvumą galima įvertinti **integraliuoju bendradarbiavimo kokybės kriterijumi**, apskaičiuojamu pagal iš anksto parengto bendradarbiavimo plano vertinimą ir atlikus atitinkamos srities specialistų apklausą (Puškorius 2007, 29). Kadangi teisinį civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo reglamentavimą galima vertinti kaip bendradarbiavimo planą, šis bendradarbiavimo efektyvumo vertinimas tinka būsimam tyrimu. Naudinga tai, kad vertinimo kriterijus galima adaptuoti priklausomai nuo konkretaus bendradarbiavimo plano (Puškorius 2007, 29).
- **Interviu** po anketinio tyrimo apibendrinimo tikslinga atlikti su organizacijų vadovais ir atsakingais asmenimis (Valackienė ir Trofimovas 2015, 129) taip siekiant jų profesionalios ir ekspertinės nuomonės apie gautus masinės apklausos rezultatus. Interviu metu respondentų atsakymai tūrėtų (Valackienė ir Trofimovas 2015, 129):
  - Atspindėti jų nuostatas ir motyvus;
  - Atskleisti platesnį požiūrį į įvykius ir procesus;
  - Patikslinti jau atliktos anketinės apklausos interpretaciją.

Taigi, apibendrinant bendradarbiavimo ir komunikacijos efektyvumo tyrimo metodus, galima teigti, kad tinkamiausi tyrimo metodai, konkrečiu civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo tobulinimo galimybių įvertinimo klausimu, yra anoniminis anketavimas bei ekspertų - vadovų interviu. Integraliojo bendradarbiavimo kokybės kriterijaus skaičiavimo rodiklius naudinga įtraukti į interviu atlikimą bei anketinės apklausos klausimyną.

Atsižvelgiant į minėtus mokslinių tyrimų įvertinimus ir konkrečią nagrinėjamą situaciją darbo tikslo išpildymui ir visapusiškai analizei pasirinkta derinti du mokslinių tyrimo metodus:

- **Kiekybinį – anketinį tyrimą** civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonei apie civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo ir komunikacijos tobulinimo galimybes mobilizacinių planų ir mokymų rengimo atžvilgiu ištirti;
- **Kokybinį – interviu tyrimą** Mobilizacijos departamento atsakingų asmenų nuomonei apie civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo ir komunikacijos tobulinimo galimybes mobilizacinių planų ir mokymų rengimo atžvilgiu ištirti.

Rezultatų aptarimo dalyje abiejų šių tyrimo rezultatai bus gretinamai ir lyginami siekiant išanalizuoti visų suinteresuotų grupių nuomones ir poreikius. Toks anketinių apklausų ir interviu tyrimų derinimas ir lyginimas padeda rasti panašumus, sąsajas ir / ar prieštaravimus (Kepalienė 2017, 173), tačiau informacijos rinkimo priemonės (anketa ir interviu) turi būti paprastos, konkrečios ir aktualios konkrečiam kontekstui, kitu atžvilgiu rizikuojama blogai interpretuoti gautus duomenis (Brown ir Harris 2010, 1).

Bendras tyrimo teorinis modelis pavaizduotas 4 lentelėje.

4 lentelė Teorinis tyrimo modelis

Tyrimo etapai / **Tyrimo aspektai**	***1 etapas***	***2 etapas***
Pobūdis	Kiekybinis tyrimas	Kokybinis tyrimas
Metodas	Anketinė apklausa	Interviu raštu
Paskirtis	• Ištirti esamą situaciją; • Surinkti empirinius duomenis	• Surinkti ekspertines įžvalgas; • Papildyti, patikslinti anketinio tyrimo interpretaciją
Duomenų analizės metodai	Statistinė empirinių duomenų analizė	• Interpretavimas; • Palyginimas; • Apibendrinimas
Respondentai	Civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojai	Vadovaujamas pareigas užimantys Mobilizacijos departamento darbuotojai
Klausimai	Uždari	Atviri
Kompiuterinės programos	• SPSS; • MS Excel	Netaikoma

Sudaryta darbo autoriaus.

Kiekvieno tyrimo etapo specifikacijas naudinga aptarti plačiau detalizuojant kiekybinio ir kokybinio tyrimų metodologijas.

2.2. Kiekybinio tyrimo metodologija

Anoniminės anketos klausimų formulavimas pagrįstas jau analizuotos civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimo teisinį reglamentavimą tyrimu (Petrokienė ir Černiauskienė 2014), tačiau klausimai, pateikti 1 priede, buvo modifikuoti ir eliminuoti ar papildyti remiantis šiomis prielaidomis:

- Kai kuri originalūs klausimai buvo suformuluoti dichtoniniu principu pasirenkant atsakymus *Taip / Iš dalies / Ne*. Modifikuotas klausimynas, paremtas Likerto skale, yra išsamesnis, atspindintis respondento nuomonę skalėje nuo 1 iki 5: *1 - visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – sunku pasakyti, 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku* (Paužolienė 2016, 114);
- Originalūs klausimai modifikuoti į teiginius, pritaikant juos vertinimui Likerto skalėje;
- Originalūs klausimai pateikti su sąlyga pakomentuoti atsakymus. Modifikuotas klausimynas neturi šios sąlygos, nes atsakymų duomenys bus apdorojami SPSS programa;
- Paliktas vienas atviras klausimas komentarams ir pasiūlymams;
- Klausimai apie teisinį mobilizacijos planų reglamentavimą buvo supaprastinti ir pridėta teiginių iš modifikuoto, 2 priede pateikto integraliojo bendradarbiavimo kokybės kriterijaus vertinimo, nes klausimynas turi būti paprastas, konkretus ir aktualus konkrečiam kontekstui (Brown ir Harris 2010, 1);
- Norint įvertinti apklausos rezultatų pasiskirstymą pagal darbuotojų užimamas pareigas (vadovaujamos ar ne), įstaigos lygmenį (savivaldybės ar valstybės) bei atskiro už mobilizaciją atsakingo etato esamumą institucijoje, papildomai įtraukti demografiniai klausimai;
- Įtraukti teiginiai apie mobilizacinius mokymus, gyvybiškai svarbias valstybės funkcijas ir bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu.

Parengta modifikuota civilinių mobilizacijos institucijų anketa pateikta 3 priede. Prašymas atlikti apklausą respondentams buvo išsiųstas elektroniniu paštu su nuoroda į anoniminę internetinę apklausą www.apklausa.lt apklausų sistemoje. Toks komunikacijos ir anketų pildymo būdas yra greitesnis ir patrauklesnis, tikimąsi didesnio respondentų aktyvumo. Anketa prieinama tik atrinktiems respondentams siekiant rezultatų tikslumo. Anketa pildyta 2019 m. vasario 20 – kovo 6 dienomis – dvi kalendorines savaites. Siekiant optimizuoti atsakymų skaičių buvo išsiųsti du priminimai apie apklausą: kovo 1 ir 4 dienomis. Respondentų kontaktai buvo surinkti iš oficialių institucijų interneto svetainių ir yra pateikti 4 priede. Komunikacijos kopijos pateiktos 5 priede. Elektroninis laiškas buvo siunčiamas tiek bendruoju institucijos elektroninio pašto adresu, tiek konkretiems už mobilizaciją ar civilinę saugą atsakingiems asmenims, jei jie buvo aiškiai identifikuoti institucijų interneto svetainėse.

Tyrimo imtis buvo nustatyta laikantis, kad:

- Patikimumo lygmuo yra 95 proc.;
- Pageidautinas tikslumas yra 5 proc.;
- Kadangi nėra oficialaus civilinių mobilizacijos institucijų sąrašo, populiacijos nustatymui naudoti Petrokienės ir Černiauskienės (2014, 1) tyrimo duomenys, identifikuojantys, kad civilinėms mobilizacijos institucijoms priskiriama: savivaldybės lygmens institucijos - savivaldybių administracijos – viso 60 (Teritorinis administracinis suskirstymas s.a.); bei

valstybės lygmens institucijos: ministerijos (išskyrus Krašto apsaugos ministeriją) – viso 13 (Ministerijos s.a.), Lietuvos bankas, Valstybės saugumo departamentas, Vyriausybinių ryšių centras, Nacionalinė teismų administracija ir Generalinė prokuratūra. Viso populiaciją sudaro 78 institucijos.

- Laikytina, kad vienoje civilinėje mobilizacijos institucijoje yra vienas už mobilizacinės sistemos administravimą atsakingas asmuo, kuris turėtų užpildyti anketą;
- Kadangi žinomas populiacijos dydis tyrimo imčiai apskaičiuoti taikyta Paniotto formulė (Valackienė, 2008, 113).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: *n – imties dydis; N – atrankinė visuma;* Δ *– atrankos paklaida.*

Apskaičiuota tyrimo imtis yra 65 respondentai, taigi tyrimas laikomas reprezentatyviu jei iš visų 78 apklausiamųjų gauti 65 atsakymai.

Aprašomosios statistikos, naudojamos tyrimo rezultatams analizuoti:

- 1-3 klausimai SPSS programoje buvo koduojami, nes dviejų kategorijų atsakymų variantai yra nominalūs. Pirmojo klausimo nominalūs atsakymų variantai SPSS programoje buvo koduojami atitinkamais skaitiniais įverčiais: *vadovaujamos pareigos – 1*; *nevadovaujamos pareigos – 2*. Antrojo klausimo nominalūs atsakymų variantai SPSS programoje buvo koduojami atitinkamais skaitiniais įverčiais: *savivaldybės lygmens institucija – 1*; *valstybinio lygmens institucija – 2*. Trečiojo klausimo nominalūs atsakymų variantai buvo koduojami atitinkamais skaitiniais įverčiais: *taip – 1*; *ne – 2*. Statistinei jų analizei buvo naudojamos dažnių lentelės, kryžminė analizė ir proporcijos (procentai) (Biliavičienė ir Steponas 2013, 66, 113), parodantys atsakymų pasiskirstymą pagal skirtingas grupes: užimamas pareigas ir įstaigos tipą;
- 4-17 klausimai kodavimo nereikalauja, nes yra ranginiai, o jų analizei buvo naudojamos dažnių lentelės, kryžminė analizė, proporcijos (procentai) ir moda (Biliavičienė ir Steponas 2013, 66, 113), parodantys atsakymų pasiskirstymą, vidutinius ir populiariausius įvertinimus;
- 18 atviras klausimas buvo vertinamas atsakymus grupuojant ir interpretuojant, nenaudojant statistinės analizės.

Apibendrintas anketinio tyrimo empirinis modelis pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė Anketinio tyrimo empirinis modelis

Tyrimo specifikacija	Tyrimo specifikacijos reikšmė
Pobūdis	Kiekybinis tyrimas
Metodas	Anketinė apklausa
Anonimiškumas	Anoniminė
Komunikacija	Kvietimas el. paštu atlikti apklausą internete www.apklausa.lt portale; Du priminimai el. paštu
Tyrimo laikotarpis	2019 m. vasario 20 – kovo 6 d.
Klausimų skaičius	18: • 3 demografiniai klausimai; • 14 specifinės tematikos; • 1 atviras.
Atsakymų pobūdis	1-3 klausimai – pasirenkami dviejų kategorijų nominalūs atsakymo variantai; 4-17 klausimai – pasirenkami ranginiai Likerto skalės atsakymai; 18 klausimas – atviro tipo atsakymas.
Tyrimo imtis	Tyrimas laikomas reprezentatyviu jei iš 78 apklausiamųjų imties bus gauti 65 atsakymai
Aprašomosios statistikos	1-3 klausimai – dažnių lentelės, kryžminė analizė, proporcijos (procentai); 4-17 klausimai – dažnių lentelės, kryžminė analizė, proporcijos (procentai), moda; 18 klausimas – grupavimas, interpretacija.

Sudaryta darbo autoriaus.

2.3. Kokybinio tyrimo metodologija

Kokybinis tyrimas – interviu – skirtas Mobilizacijos departamento atsakingų asmenų ekspertinei nuomonei apie civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo ir komunikacijos tobulinimo galimybes mobilizacinių planų ir mokymų rengimo atžvilgiu ištirti. Atsižvelgiant į anksčiau minėtas teorinės analizės prielaidas interviu tyrimo respondentais pasirinkti 6 vadovaujančias pareigas užimantys Mobilizacijos departamento darbuotojai (skyrių vedėjai ir jų patarėjai):

- Mobilizacijos departamento direktorius;
- Mobilizacijos departamento direktoriaus pavaduotojas;
- Mobilizacijos departamento Mobilizacijos skyriaus vedėjas;
- Mobilizacijos departamento Mobilizacijos skyriaus patarėjas;
- Mobilizacijos departamento Priimančios šalies paramos skyriaus vedėjas;
- Mobilizacijos departamento Priimančios šalies paramos skyriaus patarėja.

Paminėtina, kad Mobilizacijos departamente taip pat yra Pilietinio pasipriešinimo bei Administravimo ir informacijos apsaugos skyriai, tačiau analizuojamai temai jie nėra aktualūs.

Respondentai bei jų atsakymai bus koduojami *A1, A2, A3* ir t.t., siekiant interviu anonimiškumo ir atsakymų nepriklausomumo (Valackienė ir Trofimovas 2015, 134). Interviu pusiau struktūrizuotas –

respondentai raštu atsakinės į iš anksto parengtus atvirus klausimus, tačiau bus sudarytos sąlygos išsakyti papildomas pastabas ir nuomonę, nes toks duomenų rinkimo būdas yra puikiai pritaikomas mišriuose tyrimuose (šiuo atveju derinamas su anketine apklausa) (McIntosh ir Morse 2015, 1), bei pasižymi ypatingu lankstumu siekiant kuo tiksliau atskleisti respondento nuomonę konkrečia interviu tema, bei galimybe pateikti papildomus pastebėjimus (Burvytė 2017, 16). Interviu buvo atliekamas raštu, nes tai, atsižvelgiant į respondentų užimamas pareigas, yra jiems patogus atsakymų pateikimo būdas, be to, anot mokslininkų, šiuo metu tai yra populiariausias duomenų rinkimo būdas (Burvytė 2017, 15). Interviu klausimyną sudaro 6 atviri klausimai pateikti 6 priede. Respondentų kontaktai, rasti oficialiame Mobilizacijos departamento tinklalapyje, pateikti 7 priede. Interviu klausimai buvo siunčiami el. paštu (8 priedas) iš anksto žodžiu susitarus su respondentais. Interviu metu surinkti duomenys bus analizuojami juos apibendrinant, lyginant ir grupuojant taip siekiant juos sistemingai struktūrizuoti (McIntosh ir Morse 2015, 9) ir pateikti lentelėse. Interviu tyrimo empirinis modelis pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė Interviu tyrimo empirinis modelis

Tyrimo specifikacija	**Tyrimo specifikacijos reikšmė**
Pobūdis	Kokybinis tyrimas
Metodas	Pusiau struktūrizuotas interviu raštu
Anonimiškumas	Anoniminė
Komunikacija	El. paštu, žodžiu, raštu
Tyrimo laikotarpis	2018 m. kovo 12 – 22 d.
Klausimų skaičius	6 atviri klausimai
Atsakymų pobūdis	Plataus pobūdžio atsakymai į atvirus klausimus
Respondentų skaičius	6 vadovaujančias pareigas užimantys Mobilizacijos departamento darbuotojai

Sudaryta darbo autoriaus.

Apibendrinant tyrimo metodologiją galima teigti, kad pasirikti tyrimo metodai atitinka darbo tikslą ištirti Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybes bei jam pasiekti išsikeltus uždavinius. Tyrimo metodai ir jų instrumentai suformuluoti etiškai, anonimiškai, nepažeidžiant tyrimo dalyvių privatumo ir teisinių normų, dalyvių dalyvavimas tyrime yra laisvanoriškas.

3. CIVILINIŲ MOBILIZACIJOS INSTITUCIJŲ IR MOBILIZACIJOS DEPARTAMENTO BENDRADARBIAVIMO MOBILIZACIJOS ATŽVILGIU TOBULINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

Įvykdžius anketinę apklausą buvo gauti 67 respondentų atsakymai, taigi apklausa vertinama kaip reprezentatyvi. Iš Mobilizacijos departamento atstovų buvo tikimąsi šešių atskirų respondentų atsakymų į interviu raštu, tačiau buvo gautas vienas bendras atsakymas ir surengtas susitikimas šių rezultatų aptarimui, taip pat buvo gauti papildomi Mobilizacijos departamento atliktų tyrimų duomenys (darbe originalūs duomenys nepateikiami dėl jų konfidencialumo), taigi šio darbo rezultatų aptarimas atliktas sisteminant šias tris dedamąsias:

- Kiekybinio anketinio tyrimo rezultatus (9 priedas);
- Kokybinio interviu raštu rezultatus (10 priedas);
- Papildomus duomenimis, gautus iš Mobilizacijos departamento atstovų:
  - 2017 ir 2018 m. CMI darbuotojų apklausų apie Mobilizacijos departamento darbuotojų teikiamas konsultacijas analizės;
  - 2018 m. Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos mokymo vykdymo analizės duomenys.

Tolesnė rezultatų analizė pateikta aprašant kiekybinio tyrimo klausimus pagal jų pobūdį: 1-3 demografiniai klausimai, 4-17 ranginiai klausimai ir 18 atviras klausimas. Tyrimo metu surinkti ir gauti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys buvo sisteminami, grupuojami, lyginami ir interpretuojami derinant juos tarpusavyje.

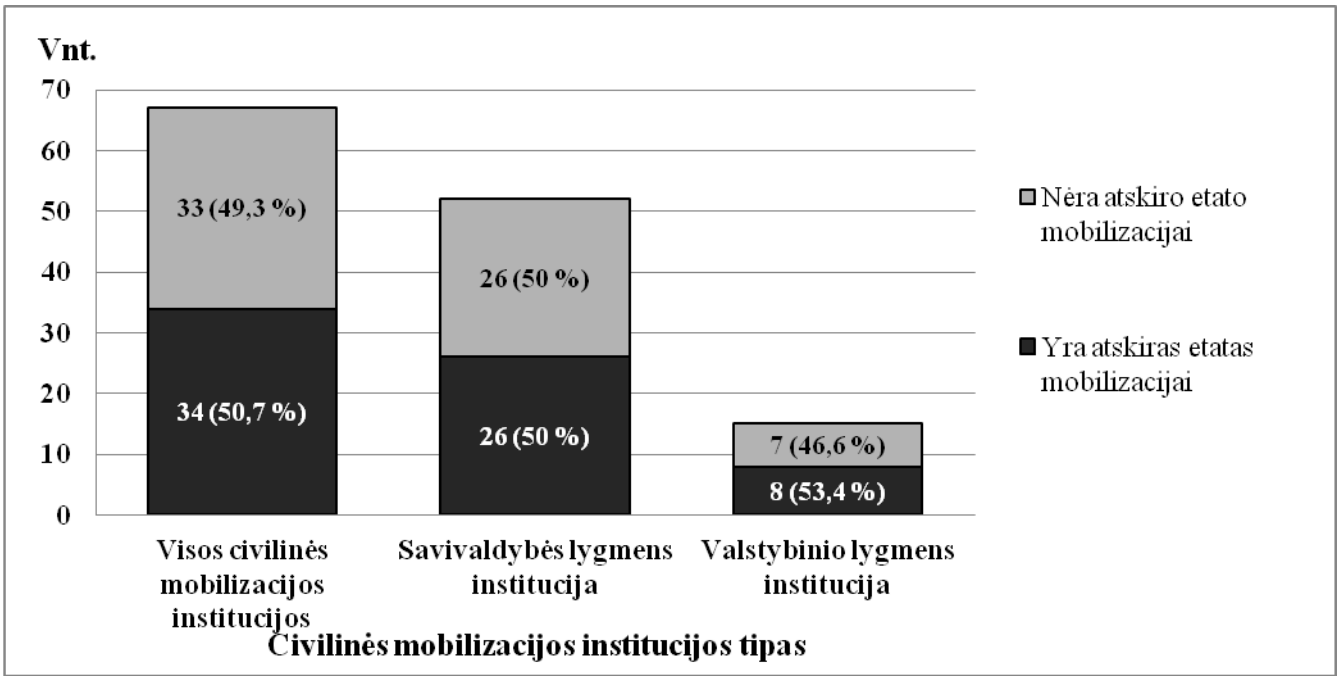
3.1. Demografinių klausimų rezultatai

Respondentų aktyvumas, atsižvelgiant į vieną iš tirtų demografinių rodiklių – civilinės mobilizacijos institucijos lygmenį, rodo, kad atsakymai buvo gauti iš 83 proc. valstybinio lygmens institucijų bei 86 proc. savivaldybės lygmens institucijų. Galima teigti, kad abiejų lygių institucijų atstovai apklausoje dalyvavo panašiu, aukštu aktyvumu. Tačiau paminėtinas galimas tyrimo trūkumas - komunikacijoje, kviečiant atlikti kiekybinę apklausą, buvo įtraukti ir bendriniai institucijų kontaktai (su prašymu persiųsti kvietimą už mobilizaciją atsakingiems asmenims), kas sudarė sąlygas apklausą užpildyti su mobilizacija nesusijusiems asmenims, kurių neįsigilinimas į tiriamą situaciją galėjo iškreipti tyrimo rezultatus. Taip pat paminėtina, kad dėl techninės kliūties pildant internetinę anketą

buvo galima nepasirinkti jokio atsakymo, tokie rezultatai (3 klausimuose) analizėje buvo priskaičiuojami ir interpretuojami kaip vertinimas „*sunku pasakyti*“.

SPSS programoje apdorojant 1-3 klausimų rezultatus kryžminės lentelės analizė atskleidė už mobilizaciją atsakingų etatų buvimą (nebuvimą) ir vadovaujančių (nevadovaujančių) pareigybių pasiskirstymą civilinėse mobilizacijos institucijose (žr. 9 – 10 pav.).

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateiktais 9 paveiksle, 50 proc. apklaustų savivaldybės lygmens institucijų yra įsteigtas atskiras etatas už mobilizacijos procesų administravimą atsakingam asmeniui. Tuo tarpu valstybinio lygmens institucijose šis skaičius siekia 53 proc. Taigi galima teigti, kad tik pusėje tirtų CMI skiriamas reikiamas dėmesys ir finansavimas kokybiškam mobilizacijos procesų administravimui. Tai atspindi ir respondentų komentarai atsakant į atvirą 18-ajį klausimą: keturi savivaldybės lygmens institucijose dirbantys asmenys nurodė, kad būtina įsteigti atskirą etatą už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Paminėtina, kad trys iš jų taip pat nurodė, kad 0,5 etato nėra pakankamas kokybiškam funkcijos vykdymui, įskaitant ir komunikaciją bei bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu. Paminėtina, kad rezultatų patikimumą galėjo paveikti skirtingos klausimo interpretacijos, „*atskiras etatas*“ respondentų galėjo būti suprastas ir kaip 0,5 ir kaip pilnas etatas.

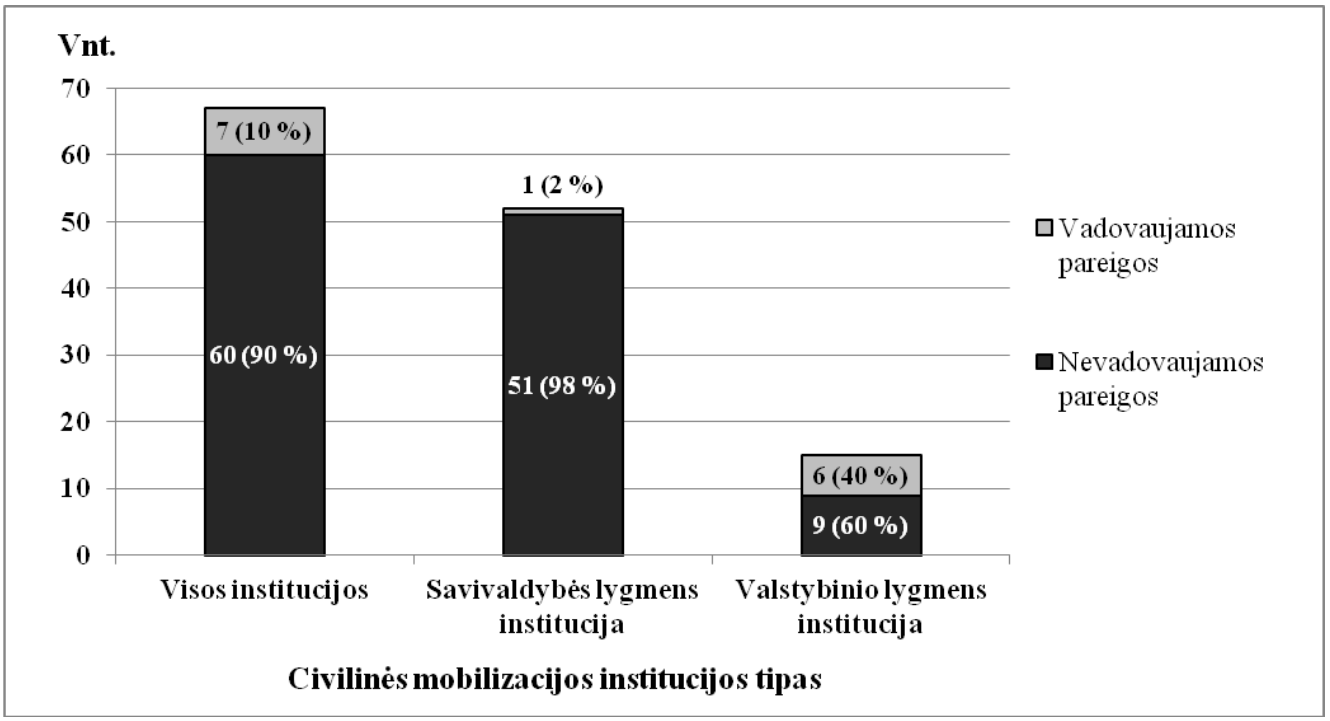


Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

9 pav. Už mobilizaciją atsakingo asmens etatų pasiskirstymas CMI

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateiktais 10 paveiksle, vadovaujamas pareigas užima tik 10 proc. respondentų. Savivaldybės lygmens institucijose 98 proc. apklaustųjų užima nevadovaujamas pareigas, šis rezultatas atitinka kontaktų paieškos metu pastebėtą tendenciją, kad savivaldybėse už mobilizacijos arba civilinės saugos procesų administravimą atsakingų asmenų pareigos buvo specialistas, vyresnysis specialistas arba vyriausiasis specialistas. Išsiskyręs atsakymas, kad vienas

savivaldybės lygmens respondentas užima vadovaujamas pareigas gali būti sietinas su atostogose esančio darbuotojo pavadavimu. Kontrastingi rezultatai pastebimi analizuojant valstybinio lygmens institucijas, jose 40 proc. respondentų užima vadovaujamas pareigas. Tai gali būti sietina su didesne mobilizacijos procesų administravimo darbų apimtimi skiriama ministerijoms – atsakingesnės pareigos priskiriamos vadovams.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

10 pav. Pareigybių pasiskirstymas CMI

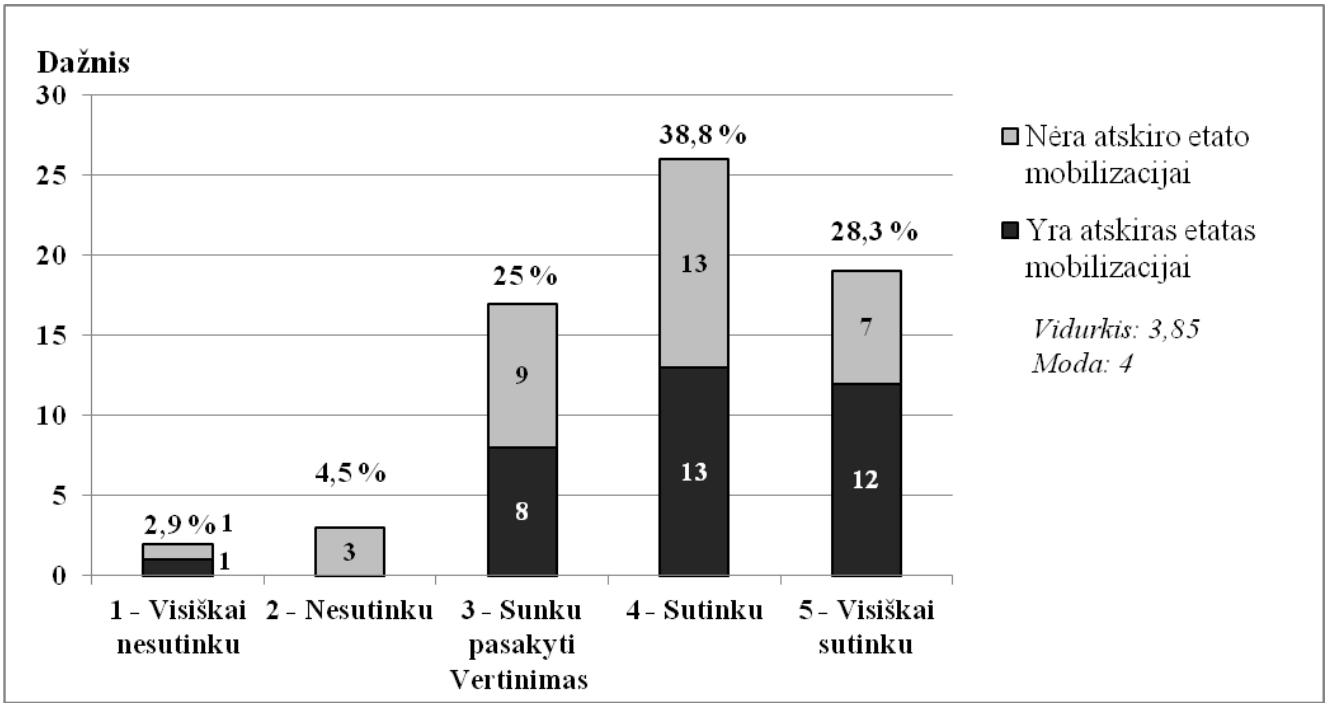
Apibendrinant demografinių klausimų rezultatų analizę galima teigti, kad pagrindinė probleminė sritis yra per mažas dėmesys formuojant savivaldybės lygmens CMI personalą ir neįsteigiant atskiro, pilno etato mobilizacinių procesų administravimui bei bendradarbiavimui su suinteresuotomis institucijomis, tame tarpe ir Mobilizacijos departamentu. Tolesnė demografinių klausimų analizė bus integruota kituose skyreliuose.

3.2. Ranginių klausimų rezultatai

Ranginių klausimų rezultatų analizei naudotos dažnių lentelės, kryžminė analizė, proporcijos (procentai) ir moda parodantys atsakymų pasiskirstymą, vidutinius ir populiariausius įvertinimus. Klausimai vertinti analizuojant juos demografinių klausimų rezultatų kontekste, bei lyginat juos su iš Mobilizacijos departamento gaustais duomenimis.

Ketvirtojo anketos teiginio „***CMI MP, JMP ir VMP sąvokos, pateikiamos Įstatyme, yra aiškios***“ vertinimo rezultatai, pateikti 11 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. CMI esant atskiram už mobilizaciją atsakingam etatui teiginys įvertintas palankiau: nėra vertinimų „*nesutinku*“, o vertinimas „*visiškai sutinku*“ pasirinktas dažniau. Neesant

atskiro etato mobilizacijai respondentai dažniau rinkosi vertinimus „*nesutinku*“ ir „*sunku pasakyti*“. Vidutinis vertinimo dydis bei moda rodo, kad bendras šio klausimo vertinimas yra teigiamas. Taigi sąvokos, pateikiamos Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatyme, CMI darbuotojams yra aiškios, tačiau institucijoje esant atskiram už mobilizaciją atsakingam asmeniui jos yra suprantamos geriau. Tai galima sieti su profesionalesniu personalu ir geresniu įsigilinimu į mobilizacijos procesus. Teisingas sąvokų supratimas yra pirminis žingsnis į kokybišką komunikaciją, nes skirtingi subjektai gali skirtingai interpretuoti teisinius aktus (Baude, Sachs 2017, 1088), o tai veda prie nesusikalbėjimo ir bendradarbiavimo trikdžių.

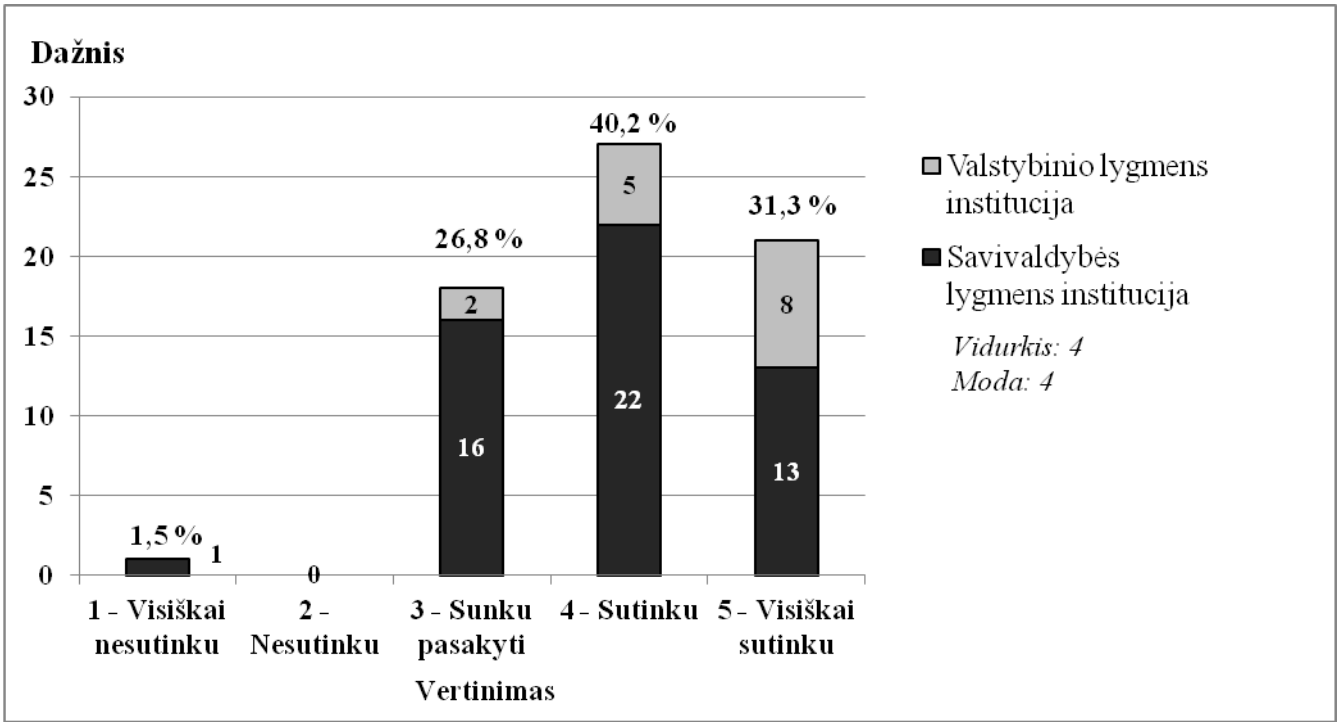


Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

11 pav. Teiginio "CMI MP, JMP ir VMP sąvokos, pateikiamos Įstatyme, yra aiškios" vertinimas

Penktojo anketos teiginio „***JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas***“ vertinimo rezultatų, pateiktų 12 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Rezultatai rodo, kad daugiau kaip 70 proc. respondentų „*sutinka*“ arba „*visiškai sutinka*“ su šiuo teiginiu ir pripažįsta JMP plano būtinumą. Rezultatai panašūs į ankstesnio 2014 m. tyrimo duomenis: 67 proc. respondentų nurodė, kad JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 21). Vidutinis įvertinimas ir moda taip pat rodo teigiamą šio klausimo įvertinimą. Lyginant rezultatų pasiskirstymą tarp valstybinio ir savivaldybės lygmens institucijų, galima teigti, kad valstybinio lygmens institucijų atstovai šį teiginį įvertino palankiau, tai galima sieti su platesniu atsakomybių spektru šio lygmens institucijose. Komunikacijos tobulinimo kontekste šis klausimas atskleidžia respondentų požiūrį į bendrą mobilizacijos planų rengimo prasmingumą. Esant palankesniam požiūriui į komunikacijos objektą susiformuoja didesnis

įsitraukimas ir kokybiškesnis tarp-organizacinis bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo (Šilinskytė 2013, 687). Paminėtina, kad beveik 27 proc. visų respondentų pasirinko vertinimą „*sunku pasakyti*“. Tai gali rodyti klausimo formulavimo trūkumus (Brown ir Harris 2010, 1).

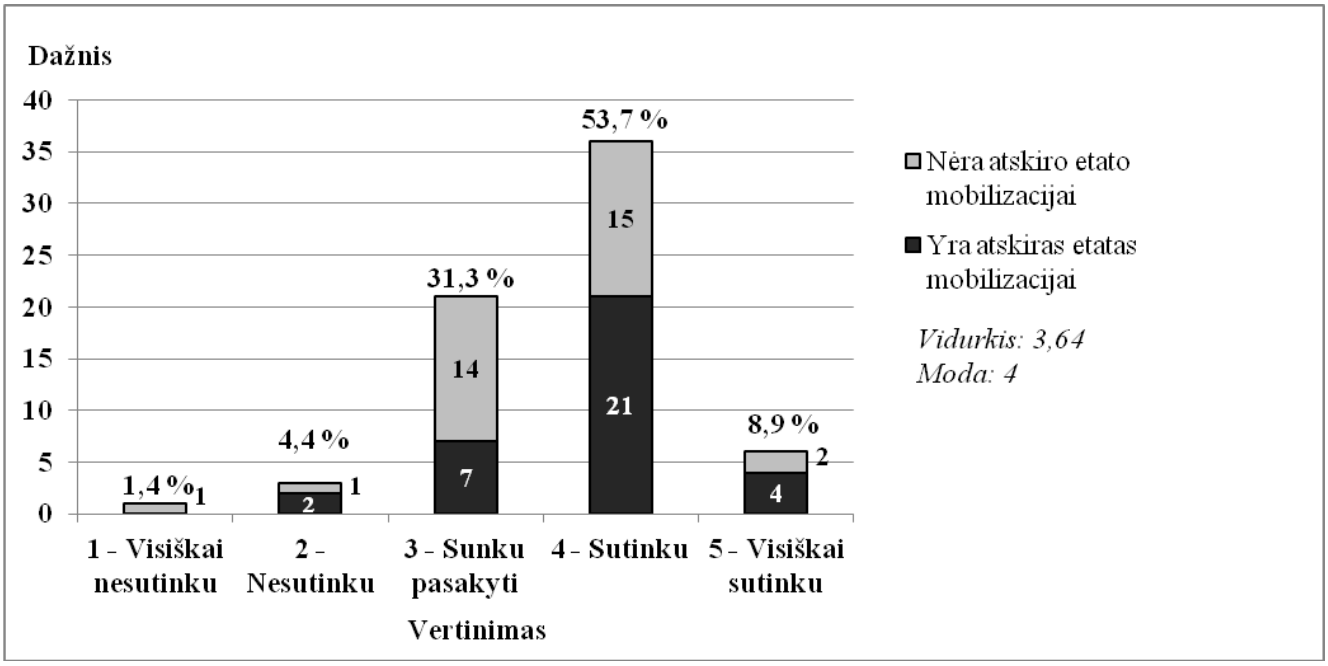


Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

12 pav. Teiginio "JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas" vertinimas

Šeštojo anketos teiginio „***Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše aiškiai nurodomi CMI MP tikslai ir paskirtis***“ vertinimo rezultatai, pateikti 13 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Apklausos rezultatai rodo, kad Mobilizacijos planų rengimo tvarkos apraše ir Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatyme nurodyti CMI mobilizacijos planų tikslų ir paskirties apibūdinimai vertinami palankiai: apie 63 proc. respondentų nurodė „*sutinkantys*“ arba „*visiškai sutinkantys*“ su šiuo teiginiu, moda taip pat rodo teigiamą įvertinimą. Vėlgi, pažymėtina, kad esant atskiram už mobilizaciją atsakingam etatui rezultatai buvo palankesni. Paminėtina ir tai, kad apie 30 proc. respondentų nurodė vertinimą „*sunku pasakyti*“, tai gali rodyti klausimo supratimo trūkumus arba respondentų abejingumą. Rezultatai kontrastingi ankstesniam 2014 m. tyrimui, kuriame 91 proc. respondentų atsakė, kad Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše aiškiai nurodomi CMI MP tikslai ir paskirtis (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 4). Tai gali būti sietina su MP rengimo tvarkos aprašo pakeitimais 2015 m. (Dėl Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo s.a.). Teorinėje analizėje buvo identifikuota, kad mobilizacijos planų rengimas yra itin svarbi komunikacijos tarp karinio ir civilinio sektorių dedamoji, todėl teigiamas jų rengimo tikslų ir paskirties abipusio supratimo vertinimas rodo tinkamą komunikaciją ir tūrėtų sąlygoti

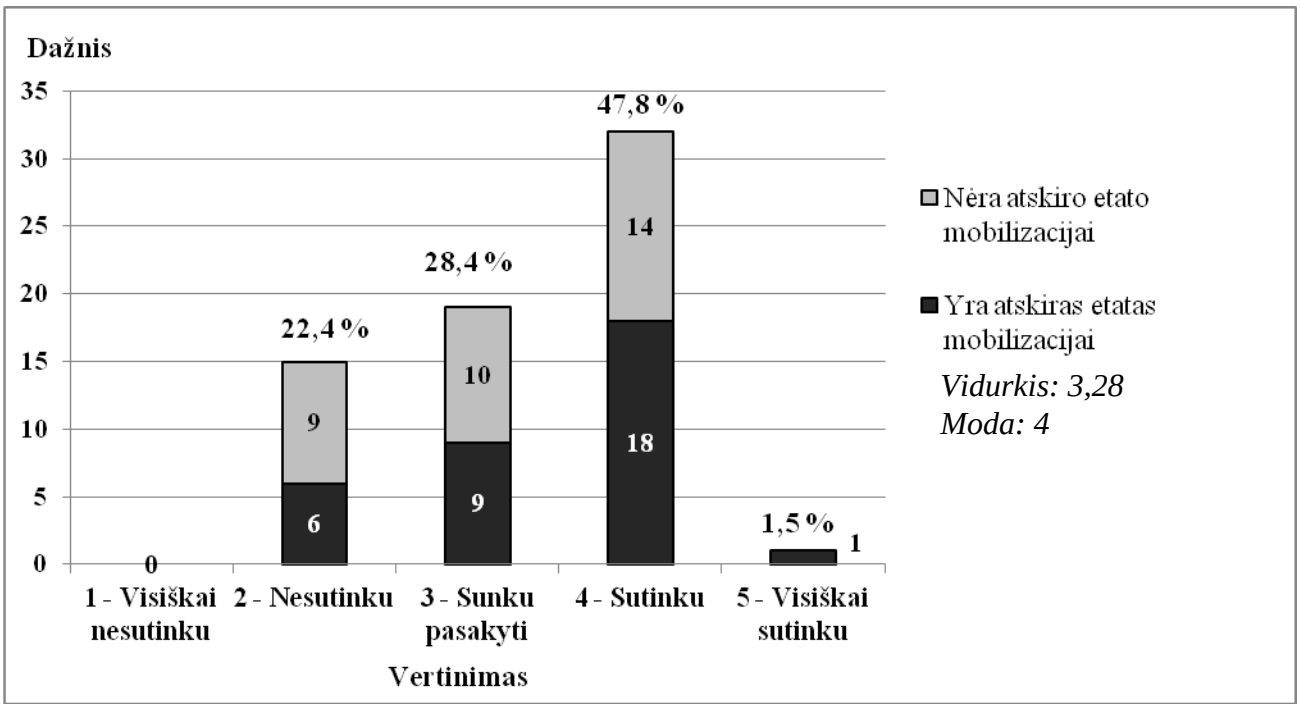
kokybišką bendradarbiavimą juos rengiant. Gilesnė analizė bus atliekama analizuojant kitus klausimus, kuriuose detaliau vertinamos atskiros CMI mobilizacijos planų rengimo detalės.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

13 pav. Teiginio „Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše aiškiai nurodomi CMI MP tikslai ir paskirtis“ vertinimas

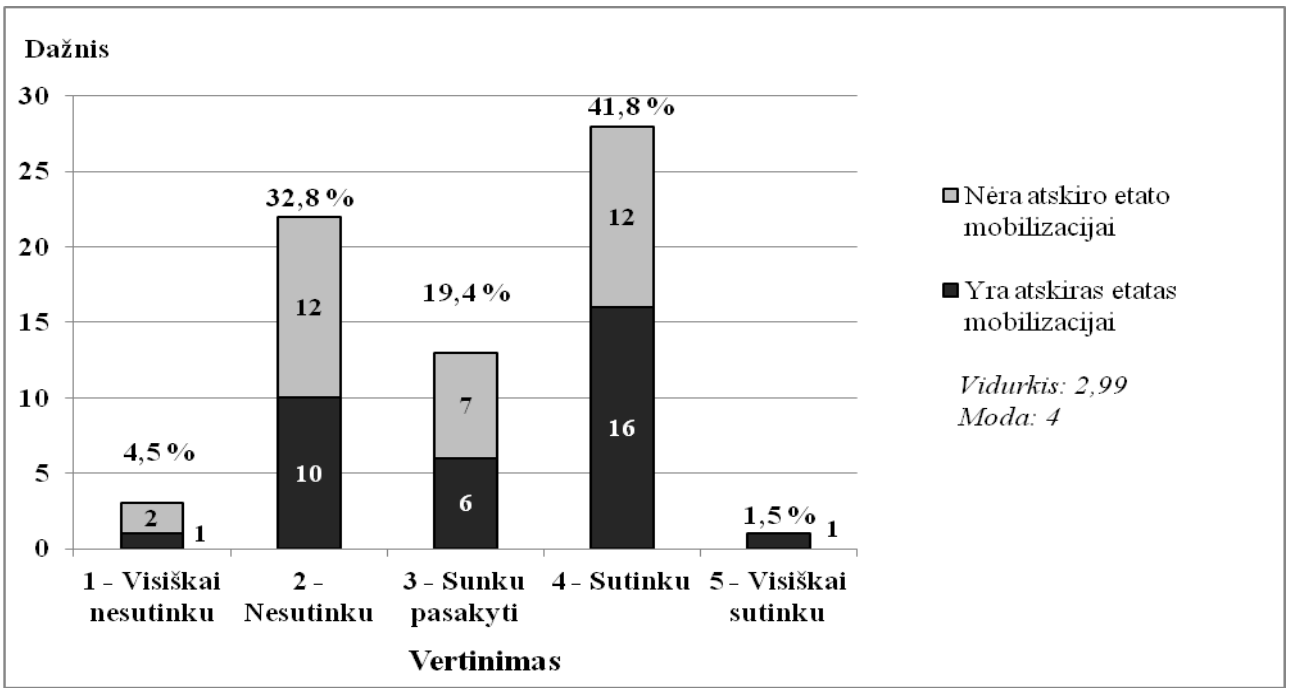
7 – 9 klausimai specifikuoti smulkiau įvertinti Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašo nurodymus. Septintojo anketos teiginio „***CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas MP rengimo tvarkos apraše yra pakankamas***“ vertinimo rezultatai pateikti 14 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Beveik 50 proc. respondentų nurodė „*sutinkantys*“ arba „*visiškai sutinkantys*“ su šiuo teiginiu, moda taip pat rodo teigiamą vertinimą. Esant už mobilizaciją atsakingam asmeniui respondentai teiginį vertinimo palankiau, galima teigti, kad tokiu atveju darbuotojai yra labiau suinteresuoti ir dedikavę daugiau dėmesio mobilizacijos planų regimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo procedūrų analizei ir supranta juos geriau nei neesant atskiram etatui. Beveik 30 proc. respondentų nurodė vertinimą „*sunku pasakyti*“, ir kiek daugiau nei 22 proc. nurodė nesutinkantys su šiuo teiginiu. Klausimas apima keturias mobilizacijos planų rengimo dedamąsias, todėl sudėtinga analizuoti kuri būtent dedamoji ar visos kartu buvo vertintos neigiamai. Tai tobulintinas klausimyno aspektas, nes klausimai tūrėtų būti paprasti ir konkretūs, nesudarantys galimybių skirtingoms respondentų interpretacijoms (Brown ir Harris 2010, 1). Tolesniuose tyrimuose galima būtų detalizuoti klausimą išskirstant mobilizacijos planų keitimo, derinimo ir tvirtinimo procedūrų vertinimą į atskirus teiginius. Apibendrinant galima teigti, kad teiginys buvo įvertintas teigiamai ir komunikacijai tarp CMI ir Mobilizacijos departamento neturi neigiamos įtakos.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

14 pav. Teiginio „CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas MP rengimo tvarkos apraše yra pakankamas“ vertinimas

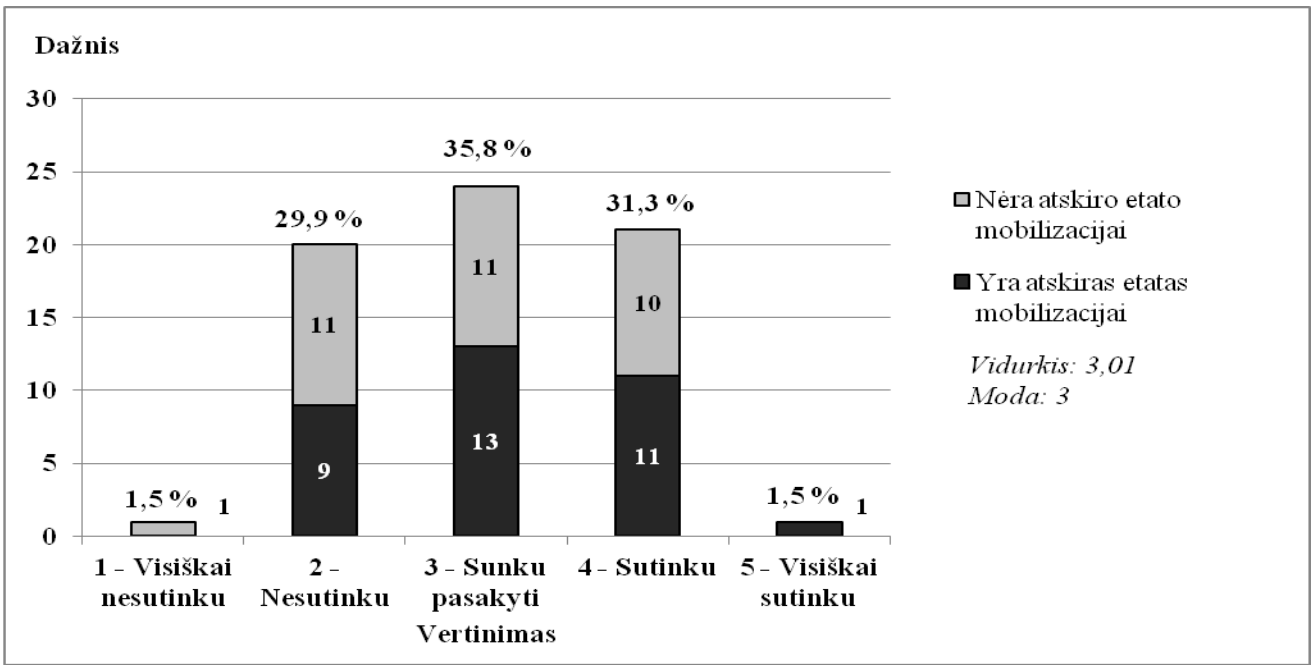
Aštuntojo anketos teiginio „***CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše yra pakankami***“ vertinimo rezultatai pateikti 15 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Terminų, skirtų atitinkamoms procedūroms atlikti, tinkamumas abiems suinteresuotoms pusėms yra svarbus bendradarbiavimo aspektas (Moore, Tenney 2012, 318). Esant nepasitenkinimui nustatytais terminais ir negalint jų atitikti stringa procesų vykdymas, bendradarbiavimas tampa komplikuotas. Šio tyrimo atveju mobilizacinių planų rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminų tinkamumas respondentų buvo įvertintas vidutiniškai. Apie 43 proc. respondentų nurodė „*sutinkantys*“ arba „*visiškai sutinkantys*“ su šiuo teiginiu, tačiau žymus ir neigiamas vertinimas, sudaręs apie 37 proc. atsakymų. Pažymėtina, kad terminai buvo vertinami nepalankiau neesant atskiram už mobilizaciją atsakingam etatui. Atsakydami į atvirą klausimą respondentai taip pat pabrėžė, kad neesant pilnai finansuojamam už mobilizaciją atsakingam etatui kyla „*papildoma rizika visam mobilizacijos administravimo procesui, neskiria tam viso dėmesio*“ ir „*gali vėluoti darbų atlikimo terminai* (*jei užduotis skelbiama po pietų, tai ji pradedama tik kitą dieną*)” (9 priedas). Norint gerinti bendradarbiavimą tarp CMI ir Mobilizacijos departamento rekomenduotina peržiūrėti šį aspektą ir priimti abiems pusėms tinkamus, esamus žmogiškuosius išteklius atitinkančius mobilizacinių planų rengimo terminus.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

15 pav. Teiginio „CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše yra pakankami“ vertinimas

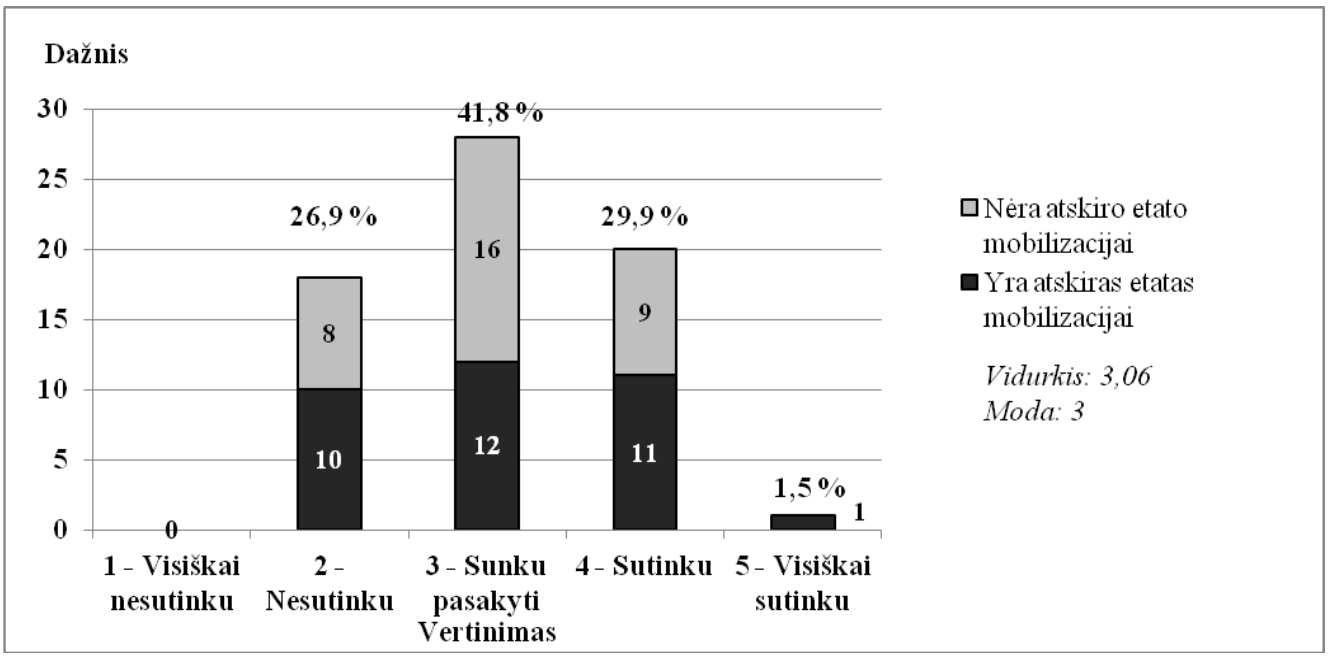
Devintojo anketos teiginio „***MP rengimo tvarkos apraše pakanka sąlygų ir pagrindų, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą***“ vertinimo rezultatai pateikti 16 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Pokyčių komunikacija ir sąlygų sudarymas esant poreikiui keisti tam tikrus aspektus subjekte, liečiančiame skirtingas suinteresuotas grupes, yra gana sudėtinga bendradarbiavimo dalis. Norint tinkamai valdyti pokyčius būtina bendradarbiauti su visomis suinteresuotomis pusėmis ir siekti efektyvių sprendimų (Valackienė, Trofimovas 2015, 122-123), taip sudarant sąlygas teigiamiems pokyčiams ir tobulėjimui. Tyrimo rezultatai rodo, kad šis klausimas respondentams buvo gana sudėtingas: apie 36 proc. respondentų pasirinko vertinimą „*sunku pasakyti*“, moda taip pat rodo, kad šis atsakymas buvo populiariausias. Teigiami ir neigiami rezultatai pasiskirstė beveik vienodai, abu vertinimai buvo pasirinkti apie 30 proc. respondentų. Tokius rezultatus galima interpretuoti kaip nuomonių įvairovę atsiradusią dėl skirtingų CMI pobūdžio, tikėtina, kad priklausomai nuo pokyčių skirtingose CMI atsiranda skirtingi poreikiai keisti mobilizacinius planus. Rezultatai buvo mažai paveikti respondentų pasiskirstymo pagal atskiro etato mobilizacijai buvimą ar ne. Mobilizacijos departamentas komentuodamas MP keitimo galimybes pabrėžė, kad tai yra griežtai reglamentuota, tačiau planai peržiūrimi kasmet ir esant poreikiui gali būti keičiami (10 priedas).



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

16 pav. Teiginio „MP rengimo tvarkos apraše pakanka sąlygų ir pagrindų, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą" vertinimas

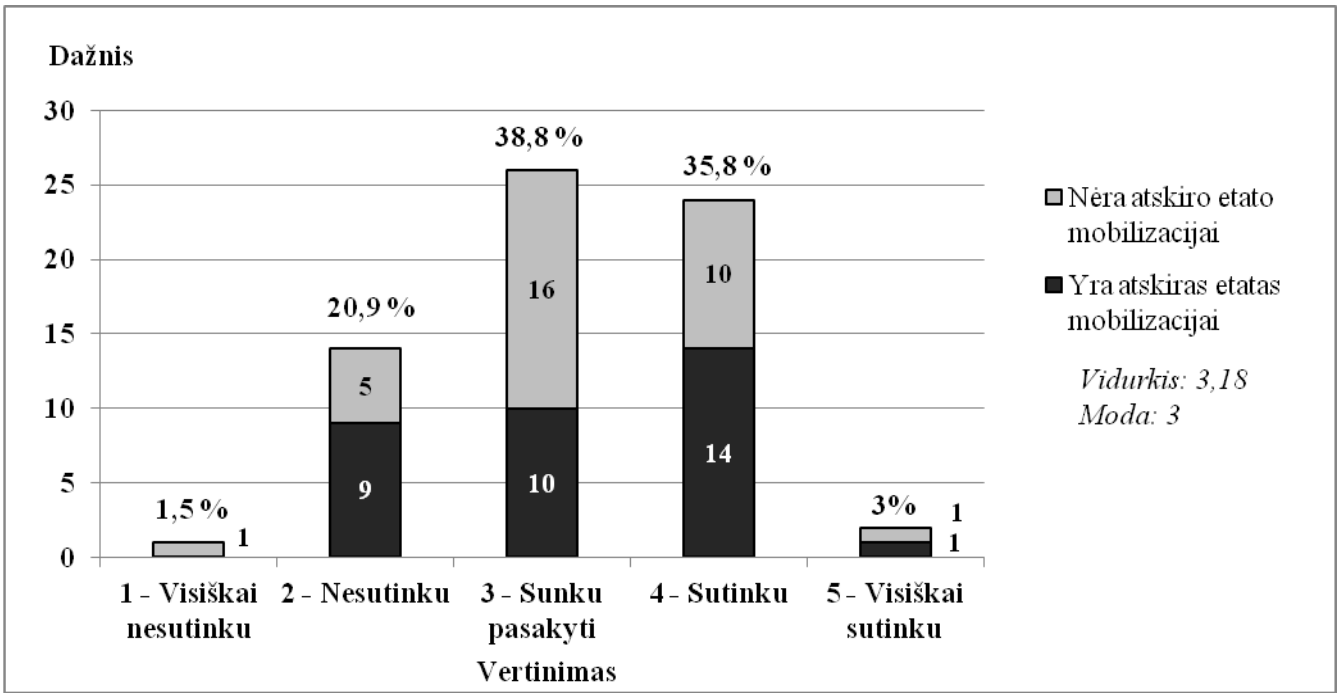
10 – 12 teiginiai yra specifikuoti Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašo atskirų dedamųjų įvertinimui. Dešimtojo anketos teiginio „***CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano struktūrai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški***“ vertinimo rezultatai pateikti 17 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Kaip ir ankstesnio klausimo atveju populiariausias respondentų vertinimas buvo „*sunku pasakyti*“, šis atsakymas sudarė beveik 42 proc. vertinimų. Šis klausimas yra itin specifinis, prašoma įvertinti konkrečiai CMI mobilizaciniam planui keliamų struktūrinių reikalavimų pagrįstumą ir logiškumą. CMI mobilizacinių planų struktūrai keliami reikalavimai aprašyti kartu su reikalavimais turiniui (Dėl Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodinių nurodymų patvirtinimo s.a.), tai galėjo lemti neteisingą nurodymų interpretaciją ir tokį vertinimo rezultatų pasiskirstymą. Rezultatuose nepastebėti žymiai geresni vertinimo balai CMI esant atskiram už mobilizaciją atsakingam etatui, tačiau jam esant respondentai rečiau nurodė vertinimą „*sunku pasakyti*“ ir dažniau rinkosi teigiamą teiginio įvertinimą. Apibendrinant galima teigti, kad komunikacijos ir bendradarbiavimo gerinimo tarp CMI ir Mobilizacijos departamento atžvilgiu CMI mobilizacinių planų struktūrai keliami reikalavimai yra diskutuotinas subjektas ir būtų naudinga giliau paanalizuoti kas konkrečiai netenkina CMI atstovų. Tinkamai teiginio interpretacijai įtaką galėjo daryti nurodymas jį įvertinti pagrįstumo ir logiškumo atžvilgiu, o tai yra gana subjektyvios sąvokos. Tolesniems tyrimams rekomenduotina tiksliau apibrėžti vertinimo kriterijus, tai galėtų sumažinti vertinimų „*sunku pasakyti*“ dažnį.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

17 pav. Teiginio „CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano struktūrai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški“ vertinimas

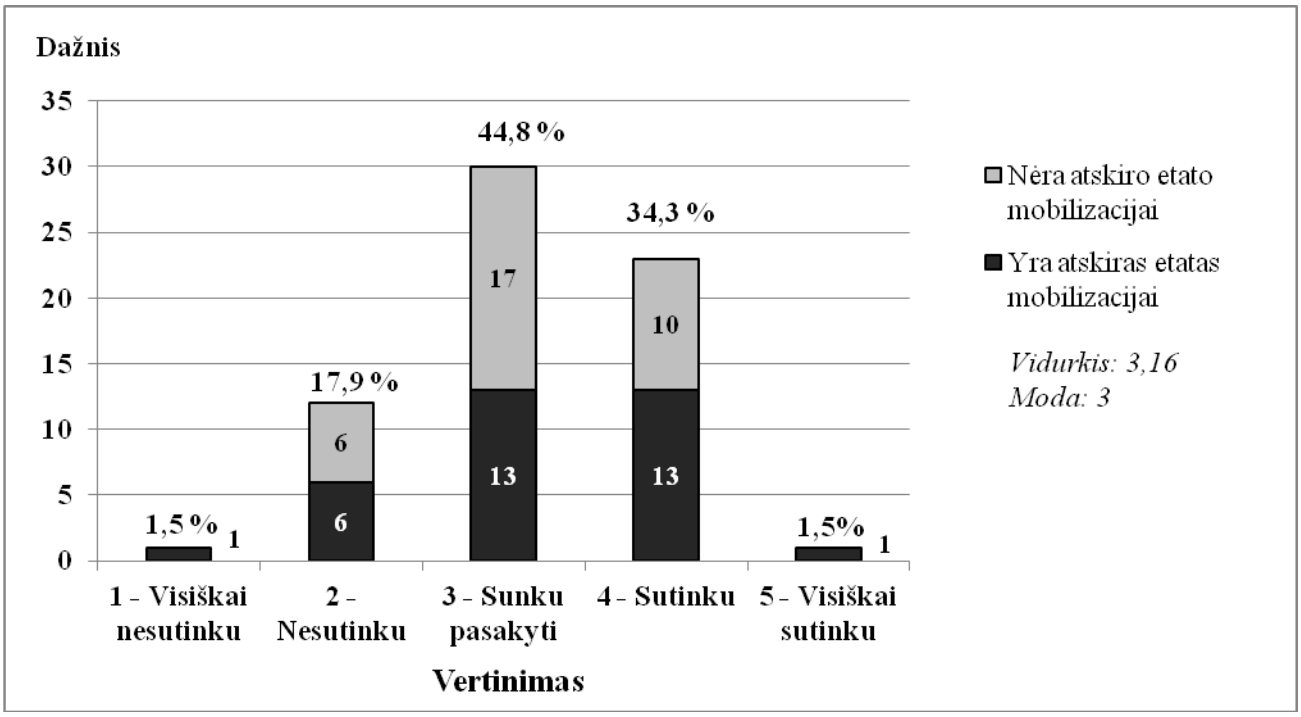
Vienuoliktojo anketos teiginio „***CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano formai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški***“ vertinimo rezultatai pateikti 18 pav. Rezultatai panašūs į ankstesnio klausimo: daugiausia atsakymų - „*sunku pasakyti*“. Tačiau pastebimas ryškesnis teigiamas vertinimas: beveik 39 proc. respondentų nurodė „*sutinkantys*“ arba „*visiškai sutinkantys*“ su šiuo teiginiu.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

18 pav. Teiginio "CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano formai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški" vertinimas

Dvyliktojo anketos teiginio „***CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano turiniui nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški***“ vertinimo rezultatai, pateikti 19 pav., analizuoti vertinant ar CMI yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui. Rezultatai, vėlgi, yra panašūs į ankstesnių dviejų teiginių susijusių su CMI mobilizacinių planų metodiniais nurodymais. Daugiausia atsakymų, beveik 45 proc., sudarė vertinimas „*sunku pasakyti*“. Palankesni vertinimai pasirinkti esant atskiram už mobilizaciją atsakingam etatui. Ankstesniame 2014 m. tyrime respondentai vertindami CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose numatytus MP struktūros, formos ir turinio reikalavimus dažniausiai rinkosi vertinimo balą 4 (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 12-15), tai kontrastinga šiame darbe atlikto tyrimo rezultatams, kurie rodo, kad dažniausiai pasirinktas vertinimo balas vertinant minėtus aspektus buvo 3. Vėlgi, paminėtina, kad tinkamai teiginio interpretacijai įtaką galėjo daryti nurodymas jį įvertinti pagrįstumo ir logiškumo atžvilgiu, o tai yra gana subjektyvios sąvokos.

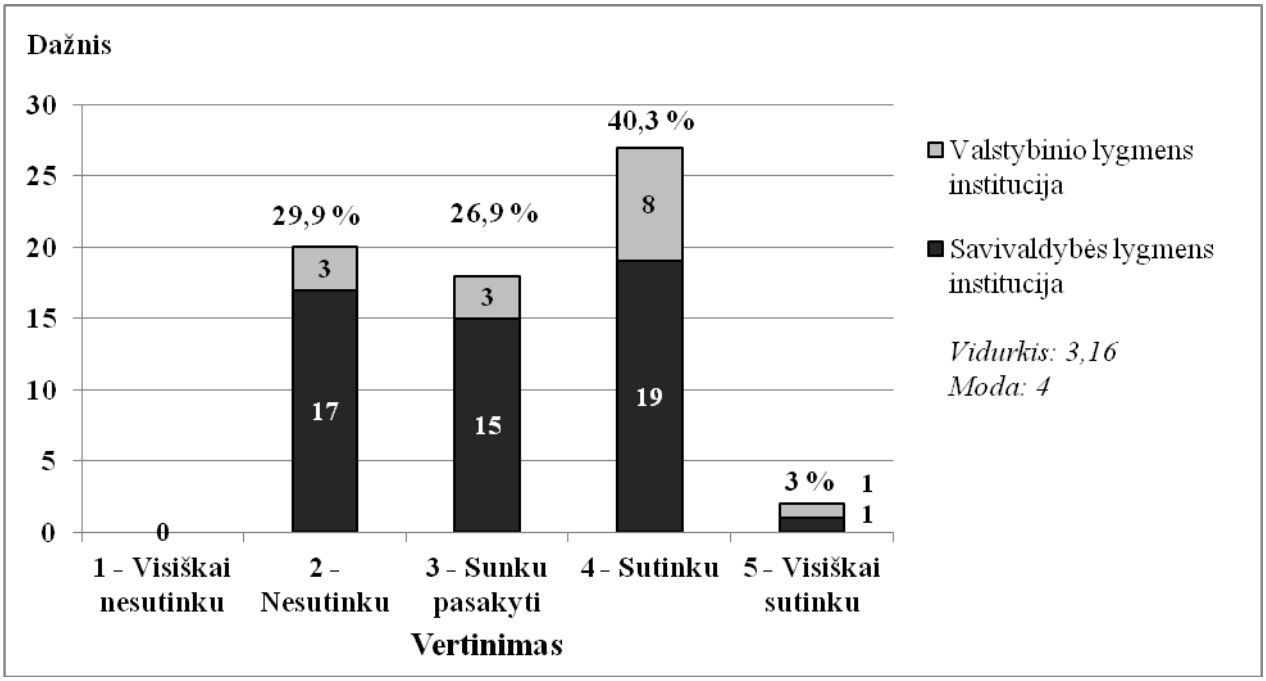


Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

19 pav. Teiginio „CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano turiniui nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški“ vertinimas

Tryliktojo anketos teiginio „***Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas***“ vertinimo rezultatų, pateiktų 20 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Šis klausimas apibendrina respondentų nuomonę apie ankstesniuose klausimuose analizuotas mobilizacinių planų rengimo specifikas, todėl atskleidžia bendrą CMI darbuotojų požiūrį į vieną iš pagrindinių bendradarbiavimo su Mobilizacijos departamentu objektų – mobilizacinių planų rengimo teisinį reglamentavimą. Moda rodo, kad populiariausia respondentų pasirinktas vertinimas buvo „*sutinku*“. Sumuojant šį vertinimą su „*visiškai*

sutinku“ bendras teigiamų vertinimų procentas sudaro apie 43 proc. Apie 27 proc. Respondentų pasirinko vertinimą „*sunku pasakyti*“, tai vėlgi gali būti sietina su netinkamu klausimo formulavimu ir respondentų abejingumu. Pažymėtina, kad beveik 30 proc. respondentų pasirinko neigiamą vertinimą „*nesutinku*“, tai atitinka ankstesnių specifinių klausimų neigiamų vertinimų procentą. Atsakymų pasiskirstymas pagal institucijų lygmenis rodo, kad tiek valstybinio tiek savivaldybės lygmens institucijos daugiausia rinkosi atsakymo variantą „*sutinku*“. Apibendrinant galima teigti, kad bendras teisinis CMI mobilizacinių planų rengimo reglamentavimas respondentų buvo įvertintas sąlyginai teigiamai, tačiau rekomenduotina tikslinti ir detalizuoti neigiamus respondentų vertinimus.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

20 pav. Teiginio „Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas“ vertinimas

Atsižvelgiant į tai, kad šis klausimas apie bendro CMI MP rengimo teisinio reglamentavimo pagrįstumą ir logiškumą yra itin svarbus analizuojamai temai norint įvertinti CMI ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo efektyvumą rengiant mobilizacinius planus, jo rezultatai buvo pateikti Mobilizacijos departamento atstovams raštiškame interviu, prašant pakomentuoti, ką Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatyme ir Mobilizacinių planų rengimo tvarkos apraše būtų galima tobulinti. Gautus komentarus galima apibendrinti taip (10 priedas):

- Tyrimo rezultatuose trūksta specifiškumo, kas konkrečiai teisiniame reglamentavime ir teisės aktuose yra problematiška, taigi sudėtinga tai pakomentuoti;
- Šiuo metu yra rengiamas Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymo pakeitimo projektas bei keičiama CMI MP rengimo metodika.

Taigi, galima teigti, kad klausimas yra pernelyg abstraktus, tolesniuose tyrimuose rekomenduotina jį sukonkretinti. Pažymėtina, kad neigiami CMI atstovų vertinimai teisinio reglamentavimo atžvilgiu atitinka ir Mobilizacijos departamento poziciją, kad reikia įstatymų ir teisės aktų patobulinimų, kurie šiuo metu jau yra rengiami.

Pažymėtina, kad remiantis iš Mobilizacijos departamento gautais apklausų duomenimis, 2017 ir 2018 metais daugiausia užklausų iš CMI darbuotojų buvo gauta dėl mobilizacijos planų rengimo: atitinkamai 94 proc. ir 92 proc. respondentų pasirinko šį atsakymą klausimui „*Kokiu klausimu kreipėtės*?“. Toks aukštas procentinis rodiklis rodo, kad CMI darbuotojams dažniausiai kyla nesklandumai rengiant mobilizacinius planus bei taikant jų rengimo gaires. Šie duomenys atitinka darbe atliktos apklausos rezultatus: apie 30 proc. respondentų nurodė nesutinkantys su teiginiu, kad bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas (žr. 20 pav.), tad logiška, kad CMI darbuotojams dažnai kyla klausimų šioje srityje. Papildomas rodmuo, vertinant CMI ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimą mobilizacinių planų rengimo atžvilgiu, yra tokių užklausų išpildymo įvertinimas pasitenkinimo atsakymu atžvilgiu. Remiantis iš Mobilizacijos departamento gautais apklausų duomenimis 2017 m. 88 proc., o 2018 m. 100 proc. respondentų nurodė, kad Mobilizacijos departamento darbuotojų atsakymai į užklausas juos „*visiškai patenkino*“. Taigi, remiantis Mobilizacijos departamento apklausų duomenimis, galima teigti, kad nors ir esant neaiškumų rengiant mobilizacinius planus, CMI darbuotojai dažniausiai sulaukia pagalbos iš Mobilizacijos departamento darbuotojų. Rekomenduotina detaliau išsiaiškinti, kokie konkretūs aspektai mobilizacinių planų rengime kyla CMI darbuotojams, nes patobulinus dažniausiai kvestionuojamas sritis būtų galima išvengti papildomos komunikacijos ir taip taupyti laiko resursus, operatyviau rengti, modifikuoti ir tvirtinti mobilizacinius planus, kas yra itin svarbu kokybiškoje šalies mobilizacijos sistemoje.

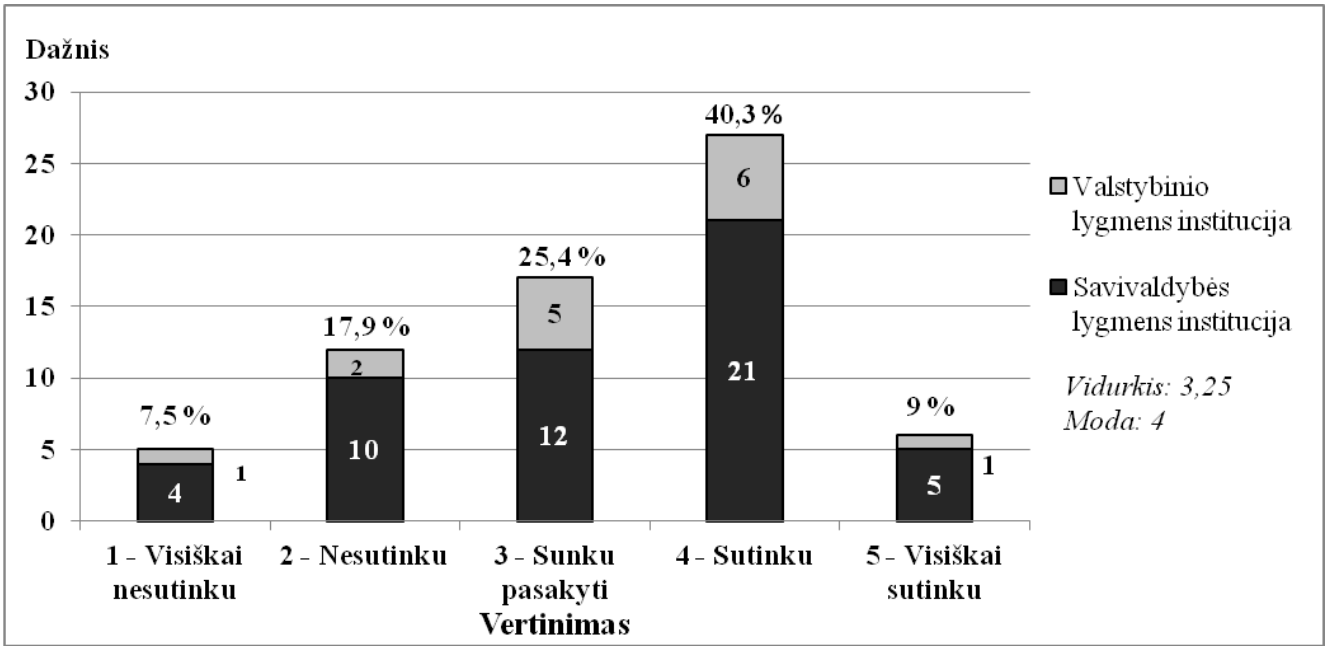
14 – 15 klausimai skirti apibendrinti CMI respondentų požiūrį į bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu mobilizacinių planų rengimo ir mobilizacinių mokymų rengimo atžvilgiu. Keturioliktojo anketos teiginio „***CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas***“ vertinimo rezultatų, pateiktų 21 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Beveik 50 proc. abiejų lygmenų CMI respondentų nurodė „*sutinkantys*“ arba „*visiškai sutinkantys*“ su šiuo teiginiu. Pastebėtina, rezultatai tolygiai pasiskirstę tiek valstybinio tiek savivaldybės lygmens institucijose. Taip pat paminėtina platesnė rezultatų sklaida nei kituose klausimuose: 7,5 proc. respondentų pasisakė visiškai nesutinkantys su šiuo teiginiu, nors ankstesniuose klausimuose šis variantas buvo pasirinktas retai. Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento buvo

įvertintas sąlyginai teigiamai, tačiau rekomenduotina tikslinti ir detalizuoti neigiamus respondentų vertinimus.

Teiginio apie bendradarbiavimo tarp CMI ir Mobilizacijos departamento pakankamumą CMI MP rengimo atžvilgiu vertinimo rezultatai taip pat buvo pateikti raštiškame interviu Mobilizacijos departamento atstovams, prašant pakomentuoti, ką būtų galima patobulinti šiame bendradarbiavimo kontekste. Gautus komentarus galima apibendrinti taip (10 priedas):

- Kiekvienais metais atliekami už mobilizaciją atsakingų asmenų nuomonės tyrimai, siekiant įvertinti Mobilizacijos departamento specialistų kompetenciją ir darbo kokybę;
- Pabrėžtina, kad 2018 m. atliktos apklausos duomenimis 95 proc. respondentų teigė gavę aiškius Mobilizacijos departamento darbuotojų atsakymus dėl mobilizacinių planų rengimo.

Aptarus šiuos rezultatus su Mobilizacijos departamento atstovais buvo prieita išvados, kad darbe atliktas tyrimas buvo padarytas su netinkamais respondentų kontaktais (anketa buvo prieinama su mobilizacija nesusijusiems asmenims).



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

21 pav. Teiginio „CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“ vertinimas

Tyrimo rezultatus, pateiktus 21 pav., naudinga palyginti su iš Mobilizacijos departamento gautų apklausų duomenimis. Į klausimą „*Ar Mobilizacijos departamento darbuotojai yra paslaugūs*?“, kuris atspindi bendrą CMI darbuotojų požiūrį į bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu, 2017 ir 2018 metais respondentai atsakė „*taip*“ atitinkamai: 96 proc. ir 100 proc., taigi, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų atsiliepimų yra teigiami. Kaip papildomus rodmenis taip pat galima analizuoti respondentų vertinimus atsakymų išsamumo ir savalaikiškumo atžvilgiu. Žemiau pateikti Mobilizacijos departamento apklausų duomenys apie šiuos aspektus:

- „*Ar išsamiai Jums buvo suteikta informacija, dėl kurios kreipėtės*?“:
    - 2017 m. respondentai atsakė „*taip*“ 90 proc. atvejų;
    - 2018 m. respondentai atsakė „*taip*“ 95 proc. atvejų.
- „*Per kiek laiko buvo pateiktas atsakymas į Jūsų klausimą / prašymą*?“
    - 2017 m. respondentai atsakė „*tuoj pat*“ 88 proc. atvejų;
    - 2018 m. respondentai atsakė „*tuoj pat*“ 97 proc. atvejų.
- „*Ar tenkino atsakymų į klausimus / prašymus pateikimo terminai*?“:
    - 2017 m. respondentai atsakė „taip“ 100 proc. atvejų;
    - 2018 m. respondentai atsakė „taip“ 97 proc. atvejų.

Remiantis Mobilizacijos departamento apklausų rezultatų duomenimis, galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų vertinimų yra teigiami. CMI darbuotojų nuomone, jų užklausos Mobilizacijos departamentui yra išpildomos laiku ir kokybiškai, taigi bendradarbiavimas laikytinas kokybišku. Šie duomenys kontrastingi šiame darbe atlikto tyrimo rezultatams, kurie rodo apie 25 proc. respondentų nepasitenkinimą bendradarbiavimo rengiant mobilizacinius planus atžvilgiu. Aptariant šiuos rezultatus su Mobilizacijos departamento atstovais, prieita išvados, kad rezultatai skiriasi dėl galimai netinkamai vykdytos tyrimo apklausos. Komunikacijoje kviečiant atlikti apklausą buvo įtraukti ir bendriniai CMI kontaktai (su prašymu persiųsti kvietimą už mobilizaciją atsakingiems asmenims), kas sudarė sąlygas apklausą užpildyti su mobilizacija nesusijusiems asmenims, kurių neįsigilinimas į tiriamą situaciją galėjo iškreipti tyrimo rezultatus, tai, taip pat, galėtų paaiškinti didelį atsakymo varianto „*sunku pasakyti*“ pasirinkimo procentą daugumoje klausimų.

Paminėtina, kad 2018 m. Mobilizacijos departamento organizuoto seminaro „*Mobilizacijos planų rengimas*“, kuriame dalyvavo 73 už mobilizaciją atsakingi asmenys (tiek savivaldybės tiek valstybinio lygmens CMI), dalyvių nuomonių apibendrinime, pateiktame Mobilizacijos departamento, nurodyti šie aspektai:

- Dažniau rengti tokio tipo seminarus, nagrinėjant aktualius mobilizacijos planų rengimo klausimus, priimant bendrus sprendimus;
- Pateikti daugiau praktinių pavyzdžių, kaip įgyvendinti paskirtas užduotis;
- Surengti seminarus savivaldybių administracijos direktoriams, suteikiant informacijos apie savivaldybių vaidmenį bei atsakomybes mobilizacijos sistemoje.

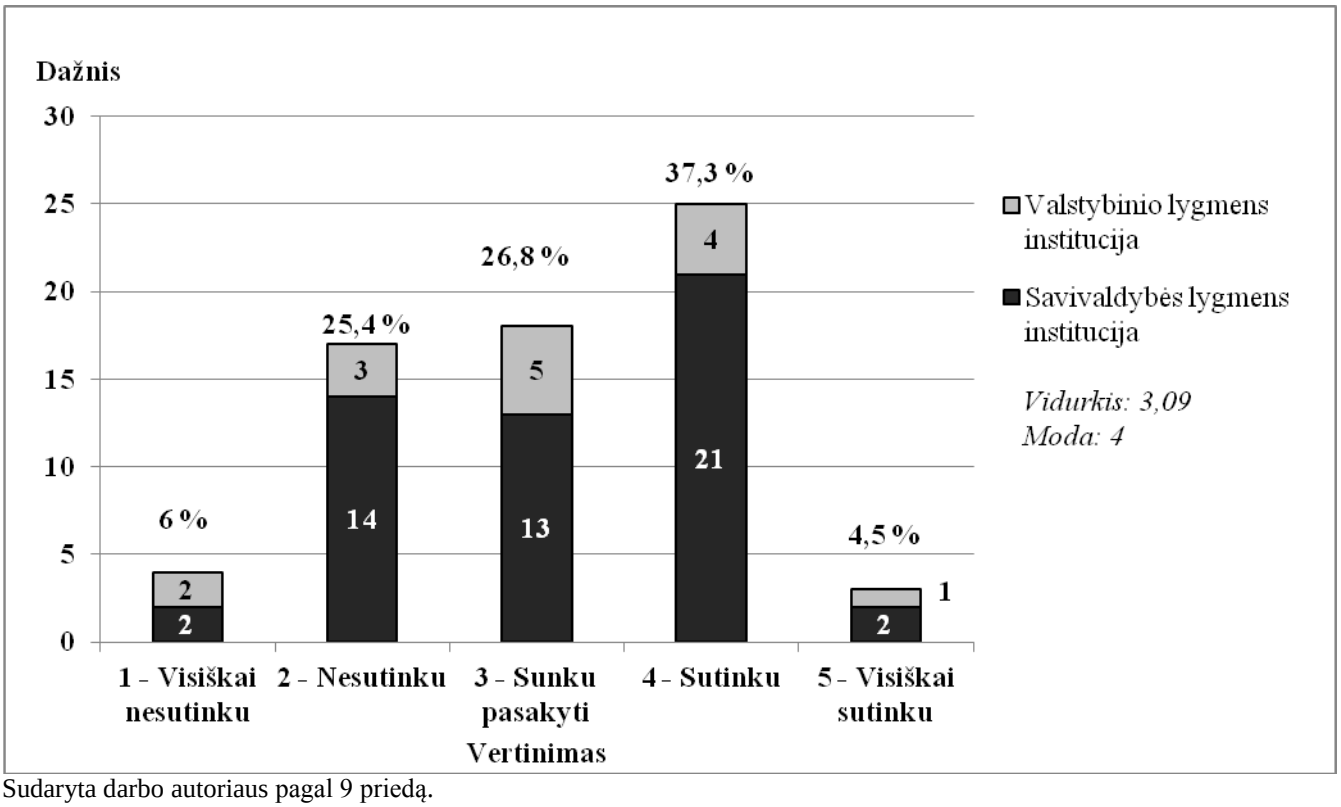
Taigi, individualių CMI atstovų užklausų išpildymas yra vertinamas itin palankiai, pati mobilizacinių planų rengimo mokymai Mobilizacijos departamento organizuojamų seminarų metu vis dėlto turi tobulintinų sričių.

Penkioliktojo anketos teiginio „***Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas***“ vertinimo rezultatų,

pateiktų 22 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Daugiausia respondentų kaip ir ankstesniame klausime rinkosi variantą „*sutinku*“, viso apie 37 proc., papildomai 4,5 proc. rinkosi variantą „*visiškai sutinku*“. Pastebėtinas blogesnis vertinimas iš valstybinio lygmens institucijų pusės: daugiausia, tai yra 33 proc., šių respondentų rinkosi variantą „*sunku pasakyti*“, kiti 33 proc. pasirinko „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, tuo tarpu savivaldybės lygmens institucijų atstovai šiuos du atsakymų variantus rinkosi 23 proc. dažnumu. Tokį rezultatų pasiskirstymą galima sieti su Mobilizacijos departamento atliktos apklausos rezultatais, rodančiais, kad Valstybinio lygmens institucijų (penkių ministerijų) atstovai, po 2018 m. Mobilizacijos departamento rengtų Mobilizacinių mokymų (paskaitos), turėjo šių pageidavimų:

- Plačiau kalbėti apie informacinius karus ir komunikaciją;
- Pravesti paskaitą apie diplomatijos vaidmenį mobilizacijos / pasipriešinimo koordinavimo periodu;
- Orientuotis į ministerijų darbo specifiką;
- Pateikti daugiau praktinių užduočių, organizuoti pratybas;
- Pateikti daugiau pavyzdžių, daugiau video medžiagos pristatymuose.

Taigi, galima teigti, kad mobilizaciniuose mokymuose Valstybinio lygmens institucijose galimai trūksta orientavimosi į atskirų ministerijų darbo specifiką, bei praktinių pavyzdžių ir užduočių apie paskaitose aptariamus dalykus.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

22 pav. Teiginio „Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“ vertinimas

Mobilizacijos departamentas taip pat pateikė duomenis ir apie mobilizacinius mokymus vykdytus savivaldybės lygmens CMI. Vertinant savivaldybės lygmens institucijų atstovų komentarus apie mobilizacinius mokymus (paskaitas) 2018 m. atliktus 36 savivaldybėse (iš viso 59 paskaitos ir 2918 dalyvių), galima juos suskirstyti į tris kategorijas, pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė Savivaldybės lygmens CMI komentarai apie Mobilizacijos departamento rengiamus mobilizacinius mokymus (paskaitas) 2018 m.

Kategorija	Komentaras
Mokymuose aptariamų temų trūkumas	• Kaip paruošti bendruomenę galimai mobilizacijai; • Vaikų ir darbuotojų gyvybės ir sveikatos apsaugos organizavimas; • Jaunuolių švietimas kariuomenės klausimais; • Plačiau kalbėti apie evakuaciją, civilių gyventojų elgesį mobilizacijos metu; • Parengti temas apie ūkio subjektų veiksmų planavimą ir pasirengimą; • Įtraukti temas apie kariuomenės ir civilių sąveiką hibridinio karo atvejais; • Mobilizacijos sistemos veikimo principai ir jos silpnosios vietos; • NATO ginkluotosios pajėgos ir pratybos Lietuvoje; • Apie diplomatijos vaidmenį mobilizacijos / pasipriešinimo koordinavimo periodu; • Paskaitos apie ekstremalias situacijas, psichologinį pasirengimą; • Plačiau kalbėti apie informacinius karus ir komunikaciją; • Plačiau kalbėti apie ūkio subjektų įtraukimą į mobilizacijos sistemą; • Strateginių objektų apsaugos organizavimas karo metu; • Šiuolaikinio karo ypatumai; • Valstybės teritorijos gynyba; • Civilinio sektoriaus veikimo principai mobilizacijos ir karo atveju; • Teroristinės atakos; • Institucijos materialinio turto evakavimas.
Pavyzdžių ir praktikos mokymuose trūkumas	• Pateikti pavyzdžių apie kitų NATO šalių mobilizacijos vykdymas; • Pateikti pavyzdžių kaip tinkamai tūrėtų vykti piliečių informavimas krizių metu; • Pateikti patarimų kokia tūrėtų būti įstaigų veikla ir piliečių veiksmai mobilizacijos metu; • Suteikti informacijos, kaip elgtis karo atveju miesto gyventojams; • Kaip vyktų mokyklų veikla karo metu; • Kaip vyktų karių apgyvendinimas ir aprūpinimas civilinėse įstaigose. • Kaip elgtis iškilus tikrai karo grėsmei; • Praktinių užsiėmimų grupėse trūkumas.
Mokymų organizavimo trūkumai	• Susisteminti mokymų informaciją; • Mokymus organizuoti kariuomenės daliniuose; • Organizuoti stalo pratybas.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Mobilizacijos departamento pateiktus 2018 m. Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos mokymo vykdymo analizės duomenis.

Remiantis 7 lentelės duomenimis, galima teigti, kad daugiausia mokymuose dalyvavusių asmenų nurodė mokymuose pasigendantys tam tikrų temų. Pastebėtina, kad trūko temų apie šiandienos aktualijas: hibridinį ir informacinį karus, ekstremalias situacijas ir teroristines atakas. Pavyzdžių ir praktikos trūkumas įvardintas specifinėse mobilizacijos mokymų organizavimo srityse, daugiausia apie

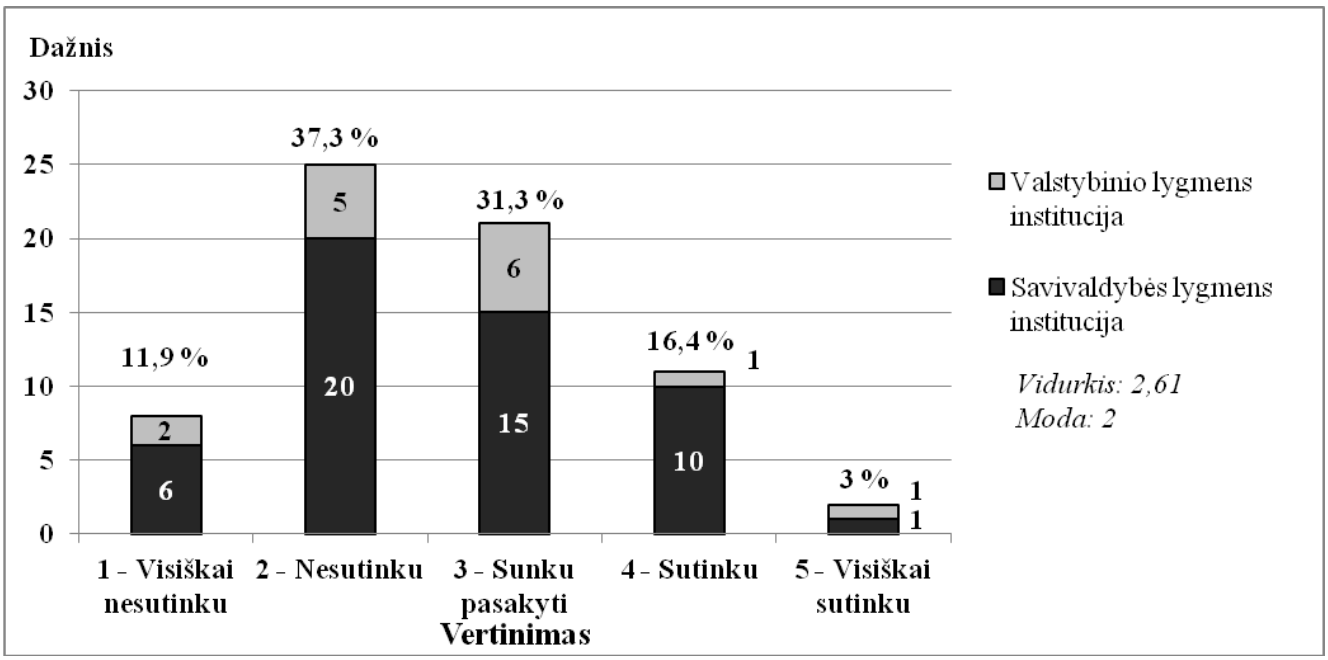
atskirų civilių visuomenės grupių (mokyklų, miesto gyventojų, visų civilių informavimo) veiksmus mobilizacijos metu. Čia išryškėja tobulintinos komunikacijos tarp CMI ir Mobilizacijos departamento mobilizacinių mokymų atžvilgių sritys. Paminėtina, kad apibendrindamas šiuos duomenis Mobilizacijos departamentas teigia, tolesniuose seminaruose įtrauksiantis trūkstamas temas, taigi mobilizaciniai mokymai bus tobulinami.

Komentuodami teiginio „Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“ rezultatus Mobilizacijos departamento atstovai išsakė šias apibendrintas pastabas (10 priedas):

- trūksta duomenų kodėl respondentai rinkosi atsakymo variantus „*visiškai nesutinku*“;
- tyrimo rezultatai kontrastingi Mobilizacijos departamento apklausai, rodančiai, kad 95 proc. apklaustų CMI teigiamai vertina bendradarbiavimą.

Taigi Mobilizacijos departamentas, vertindamas teigiamus savo apklausų rezultatus, nepateikė nuomonės apie tobulintinas bendradarbiavimo su CMI sritis, mobilizacinių mokymų atžvilgiu.

Šešioliktojo anketos teiginio „***Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją***“ vertinimo rezultatų, pateiktų 23 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Šio teiginio rezultatų analizė glaudžiai susijusi su ankstesnio klausimo, vertinusio bendrą Mobilizacijos departamento ir CMI bendradarbiavimo mobilizacinių mokymu atžvilgiu pakankamumą. Išsiskiria neigiamų vertinimų abiejų lygmenų CMI respondentų atsakymuose pasiskirstymas: daugiau kaip 37 proc. atsakymų „*nesutinku*“ ir beveik 12 proc. atsakymų „*visiškai nesutinku*“ rodo, kad nors bendradarbiavimas mobilizacinių mokymų atžvilgiu vertinamas teigiamai, patys mokymai, anot respondentų, galimai nėra optimizuoti CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems priskirtas užduotis. Tai atsispindi ir Mobilizacijos departamento pateiktuose mobilizacinių mokymų vertinimo duomenyse, aptartuose 7 lentelėje: mokymų dalyviams trūksta aiškumo mobilizacinių veiksmų klausimais (visuomenės informavimas, atskirų civilių grupių koordinavimas) bei stinga praktinių įgūdžių bei realių pavyzdžių. Praktinių mokymų trūkumas taip pat buvo įvardintas ir 2014 m. atliktos CMI darbuotojų apklausos metu (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 12). Praktinis mokymas ekstremalių situacijų valdymo, o tuo pačiu ir mobilizacijos, kontekste yra ypatingai svarbus ir turi užtikrinti nustatytus teorinius tikslus, jei pastarieji yra atnaujinami, praktiniai užsiėmimai turi būti organizuojami tolygiai naujoms žinioms įsisavinti, tik taip bus optimizuojamos galimos ekstremalios situacijos žalos išvengimo galimybės (Dacytė, 2014, 150). Taigi, rekomenduotina tobulinti praktinių mobilizacinių mokymų organizavimą ir atlikimą.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

23 pav. Teiginio „Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją“ vertinimas

2018 m. Mobilizacinio ir priimančios šalies paramos mokymo vykdymo analizė, kurioje aptariami 97 skirtingi mobilizacinių mokymai, kuriuose dalyvavo 33765 asmenys. Mobilizacijos departamento atstovų apibendrinimai apie mobilizacinių mokymų dalyvių atsiliepimus pateikti 8 lentelėje (savivaldybės lygmens CMI atstovų komentarai apie atskirus mokymus jau buvo pateikti 7 lentelėje). Remiantis 8 lentelėje pateiktais duomenimis, kaip pagrindiniai 2018 m. vykdytų mobilizacinių mokymų privalumai įvardintini šie: geras Mobilizacijos departamento atstovų pasirengimas mokymams, aktualių temų parinkimas bei mokymų naudingumas dalyviams. Tuo tarpu pagrindiniai neigiami aspektai yra šie: praktinių užduočių ir užsiėmimų trūkumas, tam tikrų temų trūkumas ir rekomendacijos dažniau rengti mokymus. Komunikacijos ir bendradarbiavimo atžvilgiu, galima teigti, kad itin svarbus aspektas yra stalo pratybų metu išryškėjusi silpna sąveika tarp institucijų ir atsakomybių pasidalinimo trūkumas. Tai yra konkrečios ir aiškios komunikacijos srities problemos, kurias būtų galima spręsti dažniau rengiant teritorinio lygmens pratybas ir, kaip siūlo ir Mobilizacijos departamento atstovai, pritraukti daugiau ir įvairesnių organizacijų atstovų. Taip galimai būtų pasiektas optimalus bendradarbiavimo įvertinimas tarp-instituciniu lygmeniu. Konkrečiu bendradarbiavimo tarp CMI ir Mobilizacijos departamento atžvilgiu siūlytina detaliau aptarti mokymų tematiką bei į teorinius mokymus įtraukti daugiau praktikos.

8 lentelė Mobilizacijos departamento atstovų apibendrinimai apie 2018 m. mobilizacinių mokymų dalyvių atsiliepimus

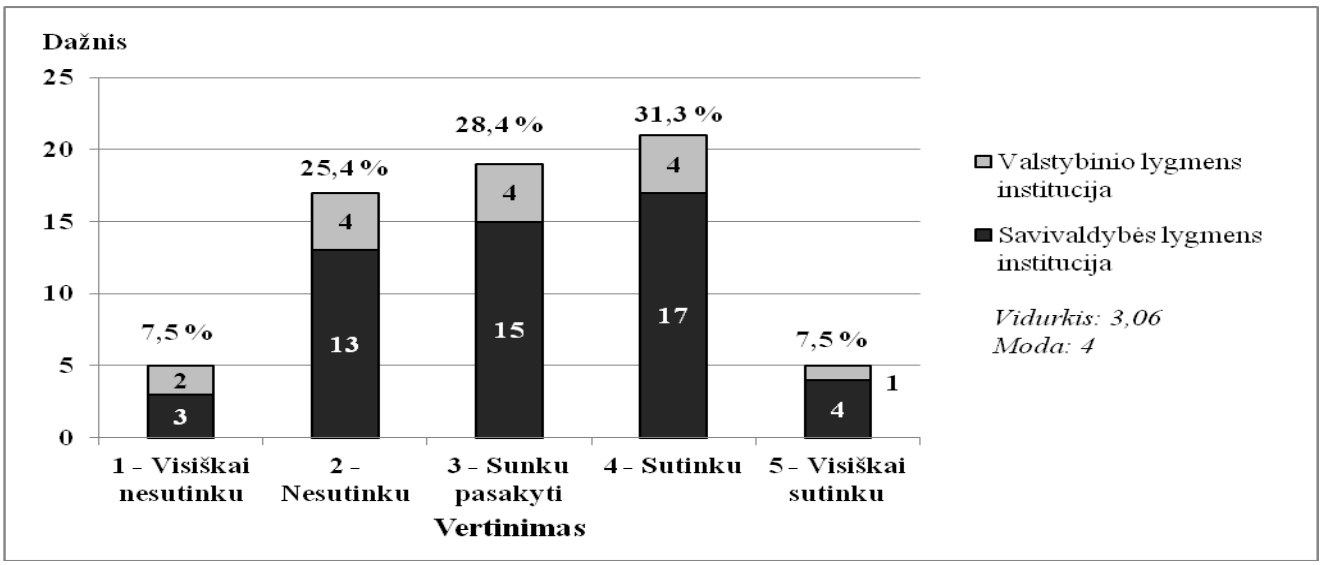
Mokymų tipas	Paskirtis	Privalumai	Trūkumai, pasiūlymai
Paskaita savivaldybės lygmens CMI (59 paskaitos, 2918 dalyvių)	Supažindinti su mobilizacijos sistema, priimančios šalies parama, pilietinio pasipriešinimo būdais	Temos dalyviams aktualios; medžiaga parengta gerai; laikas panaudotas optimaliai	Stigo tikslinėms grupėms skirtos glaustesnės informacijos; stigo praktinių užsiėmimų
Seminaras CMI (3 seminarai, 73 asmenys)	Supažindinti su atnaujintomis gyvybiškai svarbiomis funkcijomis ir mobilizacinių užsakymų sutarčių praktika; aptarti naujus MP rengimo metodinius nurodymus	Medžiaga parengta gerai; temos dalyviams buvo aktualios; mokymai dalyviams naudingi	Dažniau rengti tokio tipo seminarus; pateikti daugiau praktinių pavyzdžių; suorganizuoti mokymus savivaldybių direktoriams
Paskaita valstybinio lygmens CMI (5 paskaitos, 106 asmenys)	Supažindinti su pasirengimu mobilizacijai, priimančios šalies parama, pilietinio pasipriešinimo būdais, informaciniu karu	Temos dalyviams aktualios; medžiaga parengta labai gerai; dalyviams buvo įdomu; žinios pritaikomos praktikoje	Plačiau kalbėti apie informacinius karus ir komunikaciją bei diplomatijos vaidmenį
Tyrinėjamųjų stalo pratybų akademiniai seminarai (4 seminarai, 238 asmenys)	Supažindinti su tyrinėjamųjų pratybų scenarijumi, pasirengimu mobilizacijai, priimančios šalies parama, pilietinio pasipriešinimo būdais, hibridinio karo formomis	Temos dalyviams aktualios; medžiaga parengta labai gerai; mokymų laikas panaudotas optimaliai; mokymai dalyviams naudingi	Ateityje įtraukti auditoriją į aktyvią diskusiją; pateikti grupines praktines užduotis
Institucinio lygmens stalo pratybos (7 pratybos, 210 asmenų)	Įvertinti institucijų pasirengimą atlikti numatytas mobilizacines užduotis	Pratybų tikslai pasiekti; pratybos buvo naudingos	Rengti daugiau tokių pratybų dėl identifikuotos silpnos sąveikos tarp institucijų ir atsakomybių pasidalinimo trūkumo
Teritorinio lygmens **tyrinėjamosios stalo pratybos** (2 pratybos, 100 asmenų)	Įvertinti institucijų pasirengimą atlikti numatytas mobilizacines užduotis	Pratybų tikslai pasiekti; pratybos buvo naudingos	Pritraukti daugiau dalyvių: verslo ir paslaugų teikimo sektorių atstovų, nevyriausybinių savanoriškų organizacijų
Tyrinėjamosios stalo pratybos (1 pratybos, 50 asmenų)	Nustatyti ginkluotųjų pajėgų ir civilinių institucijų sąveikos ypatumus karo padėties metu konkrečioje savivaldybėje	Pratybų tikslai pasiekti; pratybos buvo naudingos	Rengti tokio tipo pratybas ir kitose savivaldybėse
Vyriausybinio lygmens **stalo pratybos – seminaras** (1 pratybos)	Treniruoti vyriausybę priimti strateginio lygmens sprendimus teikiant priimančios šalies paramą	Pratybų tikslai pasiekti;	Rengti keleto valstybių pratybas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Mobilizacijos departamento pateiktus 2018 m. Mobilizacijos ir priimančios šalies paramos mokymo vykdymo analizės duomenis.

Septynioliktojo anketos teiginio „***Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus***“ vertinimo rezultatų, pateiktų 24 pav., analizė atlikta atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal CMI lygmenis. Savivaldybės lygmens CMI šis teiginys įvertintas palankiau nei valstybinio lygmens institucijose. Dažniausiai, vertinant abiejų lygių institucijų duomenis, buvo pasirinktas atsakymas „*sutinku*“. Bendra teigiamų vertinimų dalis („*sutinku*“ ir „*visiškai sutinku*“) sudaro apie 49 proc. atsakymų, tuo tarpu neigiami vertinimai („*nesutinku*“ ir „*visiškai nesutinku*“) sudaro apie 33 proc. atsakymų. Neutralus respondentų vertinimas „*sunku pasakyti*“ buvo pasirinktas apie 28 proc. dažnumu. Tokie rezultatai gali rodyti skirtingą teiginio interpretaciją, sąvoką „*optimalus*“ respondentai galėjo vertinti skirtingai. Turint omenyje, kad gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų vykdymas ir užtikrinimas yra pagrindinės CMI veiklos sritys mobilizacijos metu, jų teisinis reglamentavimas ir suprantamumas tūrėtų būti itin geras, siekiant optimalios mobilizacijos sistemos. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad galimai vis dar yra tobulintinų komunikacijos šia tema sričių. Mobilizacijos departamento atstovai, paprašyti pateikti savo nuomonę, kaip būtų galima optimizuoti gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašą pateikė tokius apibendrintus atsakymus (10 priedas):

- 2018 m. liepos mėnesį pakeistas gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimizuotas: iš buvusių 19 funkcijų padarytos 6;
- Šios 6 naujos gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos buvo rengiamos betarpiškai derinant jas su atskiromis CMI tiek specialistų, tiek vadovų lygmenyse;
- Šios 6 naujos gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos atitinka NATO atsparumo standartus;
- Magistranto atlikto tyrimo rezultatai neatitinka Mobilizacijos departamento nuomonės apie gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas.

Interviu raštu aptarimo metu buvo identifikuotos galimos atlikto tyrimo rezultatų neatitikimo Mobilizacijos departamento atstovų nuomonei priežastys: galimai netinkamai suformuluotas anketos teiginys ir galimai netinkamai pasirinkti respondentų kontaktai, kurie, kaip minėta anksčiau, galėjo lemti tai, kad anketas pildė su mobilizacijos procesais glaudžiai nesusipažinę asmenys. Plačiau nepasitenkinimas gyvybiškai svarbiomis valstybei funkcijomis pakomentuotas viename atviro klausimo atsakyme, įvardijant, kad „*Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų, kaip šios užduotys bus vykdomos, iš ministerijų ar departamentų, tai palengvintu CMI MP rengimą*“ (9 priedas). Taigi, galima teigti, kad vienas iš neigiamų aspektų vertinant gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas yra jų įgyvendinimo neaiškumai bei bendradarbiavimo su kitais mobilizacijos sistemos dalyviais jas įgyvendinant trūkumas. Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatų patikimumui patikrinti rekomenduotina atlikti papildomus tyrimus ir detaliau ištirti, kodėl konkrečiai gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos vis dar yra vertinamos galimai nepalankiai.



Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 priedą.

24 pav. Teiginio "Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus" vertinimas

Apibendrinant ranginių klausimų rezultatų analizę galima išskirti šiuos aspektus: esant už mobilizaciją atsakingam asmeniui tyrimo anketos teiginiai vertinti palankiau; nepastebėtas ryškus skirtumas tarp savivaldybės ir valstybinio lygmens CMI vertinimų; tyrimo rezultatai dėl galimų tyrimo atlikimo trūkumų neatitiko Mobilizacijos departamento tyrimų rezultatų.

3.3. Atviro klausimo rezultatai

Į aštuonioliktąjį anketinio tyrimo klausimą „***Jei turite pastebėjimų ar pasiūlymų bet kurio iš ankstesnių klausimų atžvilgiu, prašau juos pateikti***“ gauti 7 atsakymai, tai yra apie 10 proc. respondentų turėjo papildomų pastebėjimų. Toks atsakymų dažnis vertintinas neigiamai, tai vėlgi gali rodyti respondentų abejingumą ir neįsigilinimą į tyrimą. Susisteminti atsakymai (išskirtos atskiros problemos identifikuotos viename atsakyme; nekartoti tapatūs atsakymai) buvo pateikti Mobilizacijos departamentui pakomentuoti, ar problemos yra žinomos ir kaip būtų galima jas spręsti. Apibendrinti respondentų atsakymai ir Mobilizacijos departamento vertinimai pateikti 9 lentelėje.

Analizuojant anketinio tyrimo respondentų atsakymus į atvirąjį klausimą pastebėta dažniausiai minima problema – žmogiškųjų išteklių ribotumas. Keturi asmenys nurodė, kad išpildyti su mobilizacija susijusius procesus CMI yra reikalingas pilnas šiam darbui paskirtas etatas, 0,5 etato nėra pakankama, nes darbas „*negali būti atliekamas iki galo kokybiškai*“ (9 priedas), dėl didelės darbų apimties, susijusios ne vien su mobilizacinių planų rengimu. Mobilizacijos departamento atstovai sutinka su šia problema, tačiau pastebi, kad didesniam etatų skaičiui reikalingas papildomas finansavimas, kurio gavimui reikalingas politinis pritarimas, kurio kol kas nesulaukiama. Mobilizacijos departamento atstovai taip pat išsakė kritiką CMI atžvilgiu, pabrėždami, kad teisinė bazė jau yra keičiama, siekiant „*išvengti kad tą darbą nedirbtų „giminės“ ar prašalaičiai, o patirtį ir*

ekspertizę turintys žmonės“ (10 priedas).Taigi nepotizmas galimai taip pat yra problema turinti įtakos CMI procesų kokybės užtikrinimui.

9 lentelėje pateikti perfrazuoti ir apibendrinti Mobilizacijos departamento komentarai, o originalūs pateikti 10 priede. Į CMI komentarą, kad „*Mobilizacijos departamentas turėtų daugiau bendrauti ir bendradarbiauti su CMI, atsižvelgti į pastabas, kurios yra teikiamos - tiek dėl teisės aktų keitimo, tiek dėl kitų darbų atlikimo*” (9 priedas) Mobilizacijos departamentas pateikė šiuos komentarus: „*Jei būtų galima MPPD Mobilizacijos skyriaus ant vienos rankos pirštų suskaičiuojamus darbuotojus klonuoti tai darbą dar labiau suintensyvintume*“ (10 priedas), taip norėdami pabrėžti, kad Mobilizacijos departamentas turi ribotus žmogiškuosius išteklius; bei „*Jūsų žiniai – pernai mūsų užsakomasis transportas dirbant tiesiogiai su CMI, važinėjant po visą Lietuvą sukorė 48 tūkst. (tai atstumas lygus apvažiuoti žemės rutulį du kartus)*“ (10 priedas), taip norėdami pabrėžti, kad Mobilizacijos departamento darbuotojai skiria daug laiko dirbant tiesiogiai su CMI. Į CMI teiginį kad „*Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų iš ministerijų ar departamentų, kaip gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos bus vykdomos, tai palengvintų CMI MP rengimą*“ (9 priedas) Mobilizacijos departamentas pateikė tokį komentarą „*Savo pavyzdžiu, sufleriais, kartais ir gėdinimais atveriame akis logikos įsileidimui*“ (10 priedas), norėdami nukreipti „logikos nebuvimą“ CMI darbuotojų pusėn. Tokie komentarai galimai atskleidžia tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumus ir vyraujančios vertikaliosios komunikacijos nelankstumą

Kai kurie respondentų atsakymai papildo viso anketinio tyrimo rezultatus. Jau minėtas aspektas, kad CMI trūksta žmogiškųjų išteklių mobilizacijos administravimui, sutampa su tyrimo apibendrinimu, kad esant už mobilizaciją atsakingam asmeniui tyrimo anketos teiginiai vertinti palankiau – darbuotojai yra labiau įsigilinę į mobilizacinius procesus ir geriau supranta teisines bei praktines puses, o tuo pačiu yra labiau linkę į kokybišką bendradarbiavimą su suinteresuotomis institucijomis. Tuo tarpu CMI neesant už mobilizaciją atsakingo asmens anketinio tyrimo teiginiai vertinti nepalankiau – išsakyta daugiau kritikos bei nepasitenkinimo esama teisine baze bei bendradarbiavimo su Mobilizacijos departamentu atžvilgiu. Taip pat paminėtina, kad CMI darbuotojų atsakymas „*Vykdant stalo pratybas reikėtų labiau atsižvelgti į savivaldybės geografinę padėtį, gyventojų skaičių ir kitas aplinkybes, susijusias su tam tikrų veiksmų organizavimu ir vykdymu*” (9 priedas) atitinka Mobilizacijos departamento pateiktas 2018 m. Mobilizacinių mokymų vykdymo analizės išvadas, kad reikėtų rengti daugiau teritorinio lygmens pratybų.

9 lentelė Atviro klausimo atsakymai ir Mobilizacijos departamento atstovų komentarai

Atviro klausimo atsakymai	Mobilizacijos departamento atstovų komentarai
Mobilizacijos departamentas turėtų daugiau bendrauti ir bendradarbiauti su CMI, atsižvelgti į pastabas, kurios yra teikiamos - tiek dėl teisės aktų keitimo, tiek dėl kitų darbų atlikimo.	Mobilizacijos departamentas turi ribotus žmogiškuosius išteklius; Mobilizacijos departamento darbuotojai skiria daug laiko dirbant tiesiogiai su CMI.
Rengiant CMI MP metodinius reikalavimus turėtų dalyvauti ir CMI atstovai.	Jie ir dalyvauja, pasiūlymai ateina iš apačios; trūksta konkretumo iš CMI atstovų pusės.
Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų iš ministerijų ar departamentų, kaip gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos bus vykdomos, tai palengvintų CMI MP rengimą.	Mes norėtume to paties; mokymo metu yra mokoma bendrų principų, o savivaldybių specifiką geriausiai turi žinoti savivaldybių atstovai ir kaip geriausiai vietose pritaikyti bendrus principus.
Siūlytume naują CMI planą rengti kas 4 metai (įvykus rinkimams į savivaldybių tarybas arba kardinaliai pasikeitus kariuomenės poreikiams.	Nemanome, kad funkcionalumą reikia artinti prie politinio konteksto. Plano keitimas negali būti „pririštas“ prie konkrečių ciklų; MP yra numatyti veiksmai ir priemonės valstybinės mobilizacinės užduoties (VMU) atlikimui, todėl kiekvienais metais, kaip reglamentuoja MP rengimo tvarkos aprašas, MP yra įvertinamas: ar yra pasikeitimų, ar atsirado naujų subjektų, kurie yra/bus įtraukti į veiksmus ir tuomet CMI vadovas priima sprendimą dėl keitimo; būtina keisti planą kai pakeista ar nauja VMU.
CMI, manyčiau, turėtų turėti pilną etatą darbui su mobilizacija, o ne dalį etato.	Sutinkame, tačiau pokyčiams, susijusiems su didesniu finansavimu, reikalingas politinis pritarimas, kurio nėra; 2018 m. gruodį padarytos kelių MPŠPĮ str. pataisos atvėrė kelius kokybiniam su mobilizacija dirbančių žmonių šuoliui (siekiant išvengti nepotizmo ir samdant srities specialistus).
Didelė problema yra privataus verslo įtraukimas į sistemą, nėra jokių paskatų. Mobilizacijos departamentas ar KAM galėtų daugiau įsipareigoti sudarydamas centralizuotas sutartis produktams, vandeniui tiekti mobilizacijos metu, nes vandens (taroje) atveju didesnių tiekėjų Lietuvoje yra 3-5 ir tikslinga sudaryti vieną sutartį dėl tiekimo, o ne permesti darbą savivaldybėms sudarant 60 skirtingų sutarčių.	Taip, problema yra, bet ir šioje vietoje dirbama; verslas už įsitraukimą nori atlygio, o finansavimo stinga; įsitraukus baiminasi papildomos ir administracinės naštos: atskiro asmens skyrimo, apskaitos vedimo, planų rengimo; naujai rengiamame MPŠPI strateginių ūkio subjektų įsitraukimas yra numatomas; šiame darbalaukyje dirba ir atsako Ūkio ir Žemės ūkio ministerijos, jos kuruoja ir Valstybės rezervo klausimus. Šioje vietoje šiuo metu jau įvyko ir vyksta permainos; VMU yra išgrynintos ir paliktos tik pačios svarbiausios ir reikalingiausios GSVF užtikrinimui. Todėl kiekviena CMI yra atsakinga už savo užduočių atlikimą; KAM ir MPPD nėra atsakingos už savivaldybių teritorijose gyvenančių gyventojų aprūpinimą.
Dažnu atveju numatomi atsiskaitymai per E-sąskaitą, tačiau reiktų numatyti ir kas bus jei jos veikla bus sutrikdyta.	Per GSVF atskira VMU yra pavestas Lietuvos bankui (LB); šiuo metu LB derina savo MP, koreliuodamas jį su kitomis CMI, kuriame numatomos alternatyvos.
Vykdant stalo pratybas reikėtų labiau atsižvelgti į savivaldybės geografinę padėtį, gyventojų skaičių ir kitas aplinkybes, susijusias su tam tikrų veiksmų organizavimu ir vykdymu.	Būtent tai ir daroma; pernai pravestos mobilizacinės pratybos atskirai paimtuose rajonuose (Kėdainiai, Švenčionys, Visaginas, Šalčininkai, Panevėžys) ir apskrities lygmens pratybos Alytaus ir Tauragės apskrityse.

Sudaryta darbo autoriaus pagal 9 ir 10 priedus.

Detaliausiai CMI darbuotojų išdėstyta ir Mobilizacijos departamento pakomentuota problema 9 lentelėje buvo „*privataus verslo įtraukimas į sistemą*“ (9 priedas) ir valstybinių mobilizacinių užduočių vykdymas sudarant sutartis su juo. Ši problema, pažymėtina, jau buvo išryškėjusi dar 2014 m. tyrime, kuriame suformuluota ši išvada: “*Vienas iš opiausių klausimų yra mobilizacinio užsakymo ir priimančiosios šalies paramos teikimo sutarčių sudarymas*” (Petrokienė ir Černiauskienė 2014, 22). Mobilizacijos departamentas, komentuodamas šią problemą nurodė, kad „*VMU tai užduotys, kurios pirmiausia yra išgrynintos iš begalinės kasdieninės veiklos ir paliktos tik pačios svarbiausios ir reikalingiausios GSVF užtikrinimui. Todėl kiekviena CMI yra atsakinga už savo užduočių atlikimą. Ir tikrai ne KAM ir juo labiau MPPD yra atsakingos už savivaldybių teritorijose gyvenančių gyventojų aprūpinimą*“ (10 priedas), taip atskirdami savo atsakomybės sritis nuo CMI.

Apibendrinant atvirojo klausimo atsakymų ir Mobilizacijos departamento komentarų analizę galima teigti, kad jie papildė ir paaiškino anketinio tyrimo rezultatus.

Apibendrinant viso atlikto tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad buvo ištirti pagrindiniai tobulintini bendradarbiavimo tarp Mobilizacijos departamento ir CMI aspektai mobilizacinių planų rengimo ir mobilizacinių mokymų vykdymo atžvilgiu. Analizuojant demografinių anketinio tyrimo klausimų rezultatus kaip pagrindinė probleminė sritis išryškėjo per mažas dėmesys formuojant savivaldybės lygmens CMI personalą ir neįsteigiant atskiro, pilno etato mobilizacinių procesų administravimui bei bendradarbiavimui su suinteresuotomis institucijomis. Esant už mobilizaciją atsakingam asmeniui respondentai anketos teiginius vertinimo palankiau, tokiu atveju darbuotojai yra labiau suinteresuoti ir dedikavę daugiau dėmesio mobilizacijos planų regimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo procedūrų analizei ir supranta juos geriau nei neesant atskiram etatui. Bendras teisinis CMI mobilizacinių planų rengimo reglamentavimas respondentų buvo įvertintas sąlyginai teigiamai, tačiau pažymėtina, kad pasitaikę neigiami CMI atstovų vertinimai atitinka ir Mobilizacijos departamento poziciją, kad reikia įstatymų ir teisės aktų patobulinimų, kurie šiuo metu jau yra rengiami. Analizuoti Mobilizacijos departamento vidinių tyrimų duomenys rodo, kad CMI dažniausiai kyla nesklandumai rengiant mobilizacinius planus bei taikant teisines jų rengimo gaires, tačiau CMI dažniausiai sulaukia pagalbos iš Mobilizacijos departamento darbuotojų. Bendras bendradarbiavimo lygis tarp CMI ir Mobilizacijos departamento buvo įvertintas taip pat teigiamai. Gretinant anketinio tyrimo rezultatus su Mobilizacijos departamento pateikta 2018 m. Mobilizacinių mokymų vykdymo analize kaip pagrindiniai tobulintini mobilizacinių mokymų organizavimo ir bendradarbiavimo juos rengiant aspektai išryškėjo šie: valstybinio lygmens CMI trūksta orientavimosi į atskirų ministerijų darbo specifiką, bei praktinių pavyzdžių ir užduočių apie paskaitose aptariamus dalykus; visų lygių CMI darbuotojai pasigenda tam tikrų aktualių temų (hibridinį ir informacinį karus, ekstremalias situacijas ir

teroristines atakas). Itin svarbus aspektas yra stalo pratybų metu išryškėjusi silpna sąveika tarp institucijų ir atsakomybių pasidalinimo trūkumas. Analizuojant anketinio tyrimo respondentų atsakymus į atvirąjį klausimą pastebėta dažniausiai minima problema – žmogiškųjų išteklių ribotumas CMI. Mobilizacijos departamento atstovai jiems pateikto interviu raštu klausimuose pasigedo konkretumo. Aptariant atlikto tyrimo rezultatus su Mobilizacijos departamento atstovais, prieita išvados, kad tyrimo rezultatai skiriasi nuo jų vidinių apklausų duomenų dėl galimai netinkamai vykdytos tyrimo apklausos.

Diskusijai galima išskirti šiuos tyrimo rezultatų analizėje minėtus aspektus. Neaptikta tapačių mokslinių tyrimų su kuriais būtų galima palyginti atlikto tyrimo rezultatus, tačiau analizės metu jie buvo glaudžiai lyginami su oficialiais Mobilizacijos departamento pateiktų 2014 m. ir 2017 – 2018 m. panašių vidinių tyrimų duomenimis. Lyginant su 2014 m. Mobilizacijos departamento atlikto tyrimo duomenimis (Petrokienė ir Černiauskienė 2014) rasta bendrumų aktualiose probleminėse srityse (praktinių mokymų trūkumas ir valstybinių mobilizacinių užduočių vykdymas sudarant sutartis su privačiu verslu) ir skirtumų (MP rengimo metodinių nurodymų ir MP rengimo tvarkos aprašo vertinime) galimai atsiradusių dėl pasikeitusios teisinės bazės. Tuo tarpu gretinant tyrimo rezultatus su 2017 – 2018 m. Mobilizacijos departamento pateiktais duomenimis pastebėti skirtumai: Mobilizacijos departamento tyrimų rezultatai dalinai skiriasi nuo šiame darbe gautų rezultatų.

Tarp-institucinio bendradarbiavimo tobulinimo mokslinių tyrimų kontekste atliktas tyrimas išsiskiria pasirinktais tyrimo subjektais, tačiau gautus rezultatus galima palyginti su ankstesnių tyrinėtojų išvadomis tyrinėjant kitus subjektus. Kaip viena iš efektyvios komunikacijos tyrimo išvadų Simanauskaitės ir Valiulio (2015, 12) tyrime buvo padaryta atskiro pilno etato dedikuoto komunikacijai sukūrimas organizacijoje, tai atitinka ir šiame darbe išryškėjusią problemą – už mobilizaciją atsakingų etatų trūkumą CMI, kas galimai turi neigiamą poveikį siekiant efektyvios komunikacijos, tačiau šis aspektas susijęs su finansavimo stygiumi. Panaši išvada prieita ir nagrinėjant pasirengimą ekstremalioms situacijoms kultūros paveldo srityje – nustatytoms teorinėms prevencinėms priemonėms ne visuomet skiriamas pakankamas finansavimas, ir, kaip ir atlikto tyrimo atveju, trūksta praktinių mokymų teorinei medžiagai pritaikyti (Dacytė 2017, 162 – 163).

Tinkamai keleto anketinio tyrimo teiginių interpretacijai įtaką galėjo daryti nurodymas juos įvertinti pagrįstumo ir logiškumo atžvilgiu, o tai yra gana subjektyvios sąvokos, tad tolesniuose tyrimuose rekomenduotina tiksliau apibrėžti vertinimo kriterijus, tai galėtų sumažinti vertinimų „*sunku pasakyti*“ dažnį. Tyrimo rezultatus taip pat galėjo iškreipti tai, kad komunikacijoje kviečiant atlikti apklausą buvo įtraukti ir bendriniai CMI kontaktai, kas sudarė sąlygas apklausą užpildyti su mobilizacija nesusijusiems asmenims, neįsigilinusiems į tiriamą situaciją, tai, taip pat, galėtų paaiškinti

didelį atsakymo varianto „*sunku pasakyti*“ pasirinkimo procentą. Tolesniuose tyrimuose rekomenduotina: detalizuoti anketinį klausimyną išskirstant mobilizacijos planų keitimo, derinimo ir tvirtinimo procedūrų vertinimą į atskirus teiginius; giliau paanalizuoti kas konkrečiai netenkina CMI atstovų mobilizacinių planų struktūrai keliamuose reikalavimuose; atrinkti ir naudoti tik specifinius su mobilizacijos procesais susijusių respondentų kontaktus.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė atskleidė dvejopą mobilizacijos sąvokos apibūdinimą, tai: karinė mobilizacija ir išteklių telkimo mobilizacija. Lietuvos ir užsienio autoriai mobilizacijos sampratą nagrinėja per šiuolaikinius socialinius procesus ir nepaprastąsias situacijas. Lietuvos mobilizacijos sistemą sudaro trys sritys: savarankiški mobilizacijos subjektai, CMI ir ūkio mobilizacijos subjektai. Pagrindinis bendradarbiavimas tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu vyksta tarp Mobilizacijos departamento ir CMI. Pasirengimas mobilizacijai, apimantis mobilizacinių planų rengimą ir mobilizacinių mokymų vykdymą, yra pagrindinis bedarbiavimo subjektas.
2. Mokslininkai efektyvų bendradarbiavimą, apimantį tiesioginį informacijos apsikeitimą, mokymąsi ir patirties (gerosios ir blogosios) dalijimąsi, analizuoja neatsiejamai nuo komunikacijos. Civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tema mokslinių tyrimų yra ribotai. Pagrindinės bendradarbiavimo ir komunikacijos koncepcijos mobilizacijos kontekste yra horizontalioji ir vertikalioji komunikacijos bei tarp-institucinis bendradarbiavimas.
3. Tyrimo metu identifikuota, kad mobilizacinių planų rengimas ir mobilizacinių mokymų vykdymas yra silpnosios bendradarbiavimo tarp Mobilizacijos departamento ir CMI sritys, nes: Mobilizacijos departamentas daugiausia užklausų iš CMI darbuotojų gauna dėl mobilizacinių planų rengimo ir mobilizacinių mokymų vykdymo. Kiekybinio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino šių sričių neigiamą įvertinimą.
4. Priežastys ir aplinkybės, lemiančios galimai silpną bendradarbiavimą tarp Mobilizacijos departamento ir CMI rengiant mobilizacinius planus ir organizuojant mobilizacinius mokymus yra šios: personalo mobilizacijai administruoti trūkumas savivaldybės lygmens CMI; CMI kylantys neaiškumai taikant teisines mobilizacinių planų rengimo gaires; orientavimosi į atskirų valstybinio lygmens CMI darbo specifiką, praktinių pavyzdžių ir užduočių bei temų trūkumas mobilizaciniuose mokymuose.

PASIŪLYMAI

1. Savivaldybės lygmens CMI rekomenduoti inicijuoti diskusiją su Krašto apsaugos ministerija ir Mobilizacijos departamentu dėl papildomo finansavimo skyrimo CMI žmogiškiesiems ištekliams mobilizacinių procesų administravimui užtikrinti: pilno etato įsteigimas kiekvienoje savivaldybės lygmens CMI pagerintų mobilizacinių procesų vykdymą ir tarp-institucinio bendradarbiavimo kokybę.
2. Mobilizacijos departamentui rekomenduotina: papildyti teorinius CMI mobilizacinius mokymus šiomis temomis: hibridinis ir informacinis karai, ekstremalios situacijos ir teroristinės atakos; įtraukti praktinių užduočių ir konkrečių pavyzdžių specifikuojant juos priklausomai nuo skirtingų CMI veiklos pobūdžio, vietovės ir išteklių, tai sąlygotų kokybiškesnį bendradarbiavimą su atskiromis CMI.
3. Krašto apsaugos ministerijai, Mobilizacijos departamentui ir CMI atstovams derybų pagalba rekomenduotina tiksliau identifikuoti galimus neaiškumus, kylančius rengiant mobilizacinius planus. Pagal identifikuotas problemas rekomenduotina rengti teisinės bazės pakeitimų projektus ir taip efektyvinti bendradarbiavimą tarp minėtų institucijų: patobulinus dažniausiai kvestionuojamas sritis būtų galima išvengti papildomos komunikacijos ir taip taupyti laiko resursus.
4. Tolesniuose tyrimuose rekomenduotina: detalizuoti anketinį klausimyną išskirstant mobilizacijos planų keitimo, derinimo ir tvirtinimo procedūrų vertinimą į atskirus teiginius; tobulinti klausimyną eliminuojant subjektyvias sąvokas ir tiksliau apibrėžiant vertinimo kriterijus; atrinkti ir naudoti tik specifinius su mobilizacijos procesais susijusių respondentų kontaktus.

LITERATŪRA

1. Aleksa, Karolis, ed. 2014. *Ką turime žinoti apie pasirengimą ekstremalioms situacijoms ir karo metui*. Domeikava: Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras. https://www.smm.lt/uploads/documents/veikla/1/leidinys%20_ka%20turime%20zinoti.pdf
2. Ališauskas, Rimas, ed. 2017. *Baltoji Lietuvos gynybos politikos knyga*. Domeikava: Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras. https://kam.lt/download/58510/bk-2017-lt-el.pdf
3. Bartels, Jos, Oscar Peters, Menno de Jong, Ad Pruyn ir Marjolijn van der Molen. 2010. "Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification". *Personnel Review* 39 (2): 210-226. https://doi.org/10.1108/00483481011017426
4. Baude, William ir Stephen E. Sachs. 2017. "The Law of Interpretation". *Harvard Law Review* 4 (130): 1079-1147. https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=12566&context=journal_articles
5. Benkel, Yael, Stephanie Doucette, Christopher Godman, Katherine Hasty, Tom Hoffecker, Jeffrey Connor ir Carol Rollie Flynn. 2018. *Digital Influencing for CVE Counter-messaging and Digital Mobilization*. Georgetown: Georgetown Security Studies Review at the Center for Security Studies at Georgetown University's Edmund A. Walsh School of Foreign Service. http://georgetownsecuritystudiesreview.org/wp-content/uploads/2018/02/NSCITF-Report-on-Digital-Influencing-for-CVE.pdf
6. Biliavičienė, Tatjana, ir Steponas Janušauskas. 2013. *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas. https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/50439704735295
7. Blažėnaitė, Auksė. 2011. "Effective Organizational Communication: In Search of a System". *Socialiniai mokslai* 4 (74): 84-91. https://doi.org/10.5755/j01.ss.74.4.1038
8. Brown, Gavin T. L. ir Lois R. Harris. 2010. „Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in aligning data". *Practical Assessment, Research & Evaluation* 15(1): 1-19. http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2867/Mixing%20interview%20and%20questionnaire%20methods%20Practical%20problems%20in%20aligning%20data.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Breuer, Anita, Todd Landman ir Dorothea Farquhar. 2015. "Social media and protest mobilization: evidence from the Tunisian revolution". *Democratization* 22 (4): 764-792. https://doi.org/10.1080/13510347.2014.885505
10. Burvytė, Sigita. 2017. "Ugdytojų pozityvus edukacinis pokalbis kaip ikimokyklinio amžiaus vaikų harmoningo ugdymosi užtikrinimo sąlyga". *Socialinis ugdymas / aktyvi įtrauktis* 47 (3): 6-23. http://dx.doi.org/10.15823/su.2017.18
11. Dacytė, Gerda, Sigita. 2017. "Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos ir ekstremalių situacijų valdymas: dviejų Lietuvos atminties institucijų atvejis". *Knygotyra* 69: 139-165. https://doi.org/10.15388/Knygotyra.2017.69.10952
12. "Dėl Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodinių nurodymų patvirtinimo". Lietuvos Respublikos Seimas. Žiūrėta 2019 sausio 29 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/28c09de003a411e5a0edd66091ee4d78?jfwid=rivwzvpvg
13. "Dėl Gyvybiškai svarbių valstybės funkcijų sąrašo patvirtinimo". Lietuvos Respublikos Seimas. Žiūrėta 2019 sausio 28 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.426220/QcVelwvAVk
14. „Dėl Į civilinį mobilizacinio personalo rezervą įrašytų asmenų mobilizacinio ir priimančiosios šalies paramos mokymo tvarkos aprašo patvirtinimo". Lietuvos Respublikos Seimas. Žiūrėta 2019 sausio 30 d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/39c11e703bbf11e881f2ba995b003ed2
15. "Dėl Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo". Lietuvos Respublikos Seimas. Žiūrėta 2019 vasario 6 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.430636/QtKmEGczeY?jfwid=-1dn5zhc2bi

16. „Evaluating how WHO communications fulfil the principles of effective communication practice“. World Health Organization. Žiūrėta 2019 sausio 30 d. https://www.who.int/communicating-for-health/evaluation/principles-evaluation/en/
17. Gečienė, Ingrida. 2015. “Lietuvos gyventojų subjektyvus saugumo suvokimas išorinių grėsmių kontekste“. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas* 6 (1): 55-69. http://dx.doi.org/10.7220/2335-8777.6.1.4
18. „Grėsmės nacionaliniam Lietuvos saugumui“. 2017. Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas. https://www.vsd.lt/gresmes/gresmes-nacionaliniam-lietuvos-saugumui/.
19. Heapy, Dennis, G. 1990. *NATO Mobilization and Reinforcement: Can We Get There from here?* Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies Unites States Army Command and General Staff College. https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a234367.pdf
20. Ispas, Lucian ir Paul Tudotache. 2018. “Intercultural Communication in Military Multinational Operations”. *International Conference Knowledge-Based Organization* 24 (1): 98-103. https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0015
21. „Įstatymai“. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. Žiūrėta 2018 gruodžio 16 d. https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/kas_institucijos_567/mobilizacijos_departamentas_prie_kam/teisine_informacija_2214/teises_aktai/istatymai.html.
22. Jenkins, Craig, J. 1983. „Resource Mobilization Theory and the Study of Social Movements“. *Annual Review Of Sociology* 9: 527-553. https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.002523
23. „Kaip visuomenė gali prisidėti prie šalies gynybos“. Karo prievolės ir komplektavimo tarnyba. Žiūrėta 2019 sausio 3 d. http://www.karys.lt/naujienos/93-kaip-visuomen%C4%97-gali-prisid%C4%97ti-prie-%C5%A1alies-gynybos.html
24. Kaladžinskienė, Audronė ir Laura Naidunaitė. 2014. “2014 metų priimančios šalies paramos mokymų renginių vertinimo analizė“. Mobilizacijos departamentas prie krašto apsaugos ministerijos.https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/kas_institucijos_567/mobilizacijos_departamentas_prie_kam/teisine_informacija_2214/tyrimai_ir_analizes_2231.html
25. Kepalienė, Fausta. 2017. “Mokslininkų leidybinė elgsena atvirosios prieigos kontekste: tyrimų analizė“. *Knygotyra* 69: 166-195. https://doi.org/10.15388/Knygotyra.2017.69.10953
26. Koc-Michalska, Karolina ir Darren Lilleker. 2017. „Digital Politics: Mobilization, Engagement, and Participation“. *Political Comunication* 34 (1): 1-5. https://doi.org/10.1080/10584609.2016.1243178
27. „Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančios šalies paramos įstatymas“. Lietuvos Respublikos Seimas. Žiūrėta 2019 sausio 28 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.33258/bFtcJuqoSN
28. Lietuvos Respublikos valstybės saugumo departamentas ir Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos. 2017. *Grėsmių nacionaliniam saugumui vertinimas*. Vilnius. https://www.vsd.lt/wp-content/uploads/2017/03/2016-grėsmių-vertinimas.pdf.
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. 2018. *2017 metų veiklos ataskaita*. Vilnius. https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2017_metu_veiklos_ataskaita_Seimui.pdf
30. Mackevičius, Jonas ir Dalia Daujotaitė. 2011. „Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas.“ *Informaciniai mokslai* 57: 26-38. http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3136/2260
31. Mayer, N. Zald ir Useem Bert. 2017. “Movement and Countermovement Interaction: Mobilization, Tactics, and State Involvement”. Iš *Social Movements in an Organizational Society*, Mayer N. Zald, John McCarthy, William A. Gamson 247-272. New York: Routledge. DOI: 10.4324/97f81315129648-10
32. McIntosh, Michele, ir Janice M. Morse. 2015. “Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews”. *Global Qualitative Nursing Research* 2:1-12. https://doi.org/10.1177/2333393615597674
33. “Ministerijos”. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Žiūrėta 2019 vasario 6 d. http://lrv.lt/lt/vyriausybe/apie-vyriausybe/ministerijos/

34. „Mobilizacija“ (1). Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Žiūrėta 2018 gruodžio 20 d. http://lkiis.lki.lt/dabartinis;jsessionid=7FCC6E4C38456E666DB66EB848A7F6F1
35. „Mobilizacija“ (2). Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. Žiūrėta 2018 gruodžio 16 d. http://www.mobilizacija.lt/lt/mobilizacija.html#mobilizacija4.
36. „Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie KAM“. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. Žiūrėta 2018 gruodžio 12 d. https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/kas_institucijos_567/mobilizacijos_departamentas_prie_kam.html
37. Moore, Don, ir Elizabeth R. Tenney. 2012. “Time Pressure, Performance, and productivity”. *Research on Managing Groups and Teams* 15: 305-326. https://www.researchgate.net/publication/286319678_Time_Pressure_Performance_and_Productivity
38. Naeg, Mihai-Matcel. 2018. “Redefining doctrine concepts in modern military actions”. *Land Forces Academy Review* 23 (1): 25-33. https://doi.org/10.2478/raft-2018-0003
39. Navickienė, Žaneta. 2016. “Europos Sąjungos prioritetų vidaus saugumo srityje integravimo į Lietuvos nacionalinį lygmenį problematika ir siūlomi sprendiniai“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 16: 166-183. https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/5a1dfb1f-a4c8-4c3b-9036-e736d9083e65/page/1
40. Olsthoorn, Peter, Myriame Bollen, Ernst Lobbezoo ir Sebastiaan Rietjens. 2015. “The Comprehensive Approach and the Problem of Existing Civil Military Cooperation: Lessons from Uruzgan”. Iš *The European Public Prosecutor’s Office: An extended arm or a Two-Headed dragon?* L. H Erkelens, A. W. H. Meij, M. Pawlik, 247-270. Haga: T.M.C. Asser Press. DOI: 10.1007/978-94-6265-035-0_1
41. Paužolienė, Jurgita. 2016. “Socialiniai atsakingų įmonių organizacinės kultūros vertinimo metodikos sudarymas“. *Regional Formation and Development Studies* 18 (1):110-122. http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1251
42. Petrauskienė, Rūta. 2005. “Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas“. *Viešoji politika ir administravimas* 11: 65-73. https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/14c8ca95-8e53-4c24-acb7-f0faff4a9a22/page/1
43. Petrokienė, Vilma ir Asta Černiauskienė. 2014. „Civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimo teisinį reglamentavimą tyrimas“. Mobilizacijos departamentas prie krašto apsaugos ministerijos. https://kam.lt/lt/struktura_ir_kontaktai_563/kas_institucijos_567/mobilizacijos_departamentas_prie_kam/teisine_informacija_2214/tyrimai_ir_analizes_2231.html.
44. Pitrėnaitė, Birutė. 2008. “Ekstremalių situacijų komunikacija: teoriniai aspektai ir praktika Lietuvoje.” *Viešoji politika ir administravimas* 26: 63-70. https://www.mruni.eu/upload/iblock/185/7_b.pitrenaite.pdf
45. Puškorius, Stasys. 2007. “Bendradarbiavimo efektyvumas.” *Viešoji politika ir administravimas* 20: 24-31. https://repository.mruni.eu/handle/007/12756
46. Ribačonka, Edgaras ir Jurgita Kasnauskė. 2013. “Veiksniai įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą“. *Regional Formation and Development Studies* 2 (10): 189-200. http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v10i2.154
47. Ruben, Brent D. ir Ralph A. Gigliotti. 2017. “Are higher education institutions and their leadership needs unique? The vertical versus horizontal perspective”. *Higher Education Review* 49 (3): 27-52. https://pdfs.semanticscholar.org/b571/3df45745d4b8951d36153eb5a9d5ee6ededd.pdf
48. Rukavishnikov, O. Vladimir ir Michael Pugh. 2018. “Civil-Military Relations.” Iš *Handbook of the Sociology of the Military*, Giuseppe Caforio, Marina Nuciari, 123-143. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2_7
49. “Savivaldybėje pristatyti valstybės mobilizacijos principai”. 2018. Kauno rajono savivaldybė. https://www.krs.lt/savivaldybe/naujienos/mobilizacija/

50. Simanauskaitė, Giedrė ir Paulius Valiulis. 2015. *Efektyvi vidinė komunikacija organizacijoje.* Lietuvos Bankas. http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2015/10/Siekis-%E2%80%93-efektyviausia-vidin%C4%97-komunikacija-visame-vie%C5%A1ajame-sektoriuje.pdf
51. Skocpol, Theda. 1988. „Social Revolutions and Mass Military Mobilization". *World Politics* 40 (2): 147-168. https://doi.org/10.2307/2010360.
52. Survila, Arvydas ir Vainius Smalskys. 2017. „Incidento valdymo struktūros modernizavimas nepaprastųjų situacijų atsako fazei valdyti". *Viešoji politika ir administravimas* 16 (1):138-153. https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/f6dfe681-4468-4d17-98f5-ae3f8b44aaa9/page/1
53. Survila, Arvydas ir Andrius Stasiukynas. 2015. "Bendruomenių dalyvavimo nepaprastųjų situacijų valdymo cikle lygių modelis". *Viešojo politika ir administravimas* 14 (4): 590-603. https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/51aa7143-29f1-41ed-a091-0fbbfbb44148/page/1
54. Šilinskytė, Aušra. 2013. "Nevyriausybinių organizacijų išorinių ryšių ir tarpusavio bendradarbiavimo įtaka veiklos efektyvumui". *Viešoji politika ir administravimas* 4 (12): 677-688. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=186554
55. Šimanskienė, Ligita, Jurgita Paužuolienė ir Vitalijus Paužuolis. 2015. „Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 73: 63-81. https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/948/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_63-81.pdf?sequence=1&isAllowed=y
56. "Teritorinis administracinis suskirstymas". Oficialios statistikos portalas. Žiūrėta 2019 vasario 6 d. https://osp.stat.gov.lt/regionine-statistika-pagal-statistikos-sritis
57. „Už mobilizaciją atsakingo KAM departamento vadovu tapo atsargos pulkininkas iš karinės žvalgybos". 2017. *15min*, spalio 30 d. https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/uz-mobilizacija-atsakingo-kam-departamento-vadovu-tapo-atsargos-pulkininkas-is-karines-zvalgybos-56-874338
58. Vaccari, Cristian. 2017. "Online Mobilization in Comparative Perspective: Digital Appeals and Political Engagement in Germany, Italy, and the United Kingdom". *Political Communication* 34 (1): 68-88. https://doi.org/10.1080/10584609.2016.1201558
59. Valackienė, Asta. 2008. *Sociologinis tyrimas. Vadovėlis*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
60. Valackienė, Asta ir Viktoras Trofimovas. 2015. "Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas". *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai* 73: 121-141. https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/1077/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_121-141.pdf?sequence=1&isAllowed=y
61. Vareikis, Vygantas ir Vytautas Jokubauskas. 2014. „Reseach into Military History: It's status and prospects in Lithuania". *Acta Historica Univesrsitatis Klaipedensis* 28: 309-319. http://briai.ku.lt/downloads/AHUK_28/28_309-319_Discussions_Vareikis_Jokubauskas.pdf.
62. „Vytautas Bakas: mobilizacijos sistema neveikia taip, kaip turėtų veikti". 2018. *Slaptai*, lapkričio 8 d. https://slaptai.lt/vytautas-bakas-mobilizacijos-sistema-neveikia-taip-kaip-turetu-veikti/.
63. Zwijze-Koning, Karen ir Menno de Jong. 2007. "Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool." *Management Communication Quarterly* 20 (3): 261-282. https://doi.org/10.1177/0893318906295680
64. Žukaitė, Gintarė. 2016. „Socialinių judėjimų sampratos kaita". *Filosofija. Sociologija* 27 (2): 106-115. http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2016/2/106%E2%80%93115.pdf
65. Waisbord, Silvio. 2018. "Family Tree of Theories, Methodologies, and Strategies in Development Communication". Iš *Handbook of Communication for Development and Social Change*, Jan Servaes, 1-40. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7035-8_56-1

SANTRAUKA

Pastarojo dešimtmečio geopolitiniai, ekonominiai, socialiniai, energetiniai bei kariniai įvykiai Europoje bei kaimyniniuose žemynuose Europos Sąjungos šalių ir Lietuvos vyriausybes paskatino peržiūrėti turimas mobilizacijos valdymo sistemas. Šis darbas tema „Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybės“ parengtas remiantis šiandienos aktualijomis siekiant išanalizuoti esminę problemą: kaip patobulinti civilinio ir karinio sektorių bendradarbiavimą mobilizacijos atžvilgiu, tam, kad būtų pasiektas efektyvus mobilizacijos sistemos veikimas esant kokybiškam bendradarbiavimui tarp suinteresuotų institucijų. Darbo tikslu numatyta ištirti Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų bendradarbiavimo mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: apibūdinti mobilizacijos sampratą ir pristatyti Lietuvos mobilizacijos sistemą; išanalizuoti efektyvaus bendradarbiavimo ir komunikacijos koncepcijas, identifikuoti esmines bendradarbiavimo tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų sritis, atskleisti priežastis ir aplinkybes, lemiančias efektyvų bendradarbiavimą tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų. Darbe naudojami moksliniai tyrimų ir informacijos rinkimo metodai apima: lyginamąją ir aprašomąją literatūros ir dokumentų analizę; apibendrinimų formulavimą; kiekybinį – anketinį tyrimą ir jo statistinę analizę; bei kokybinį tyrimą – interviu raštu.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad specifiškai karinio ir civilinio sektorių bendradarbiavimo tobulinimas Lietuvos ir užsienio autorių darbuose nėra plačiai išnagrinėtas, tačiau yra atliekamai oficialūs instituciniai tyrimai. Teisinių šaltinių analizė atskleidė, kad Lietuvos mobilizacijos sistemoje pagrindinis bendradarbiavimas tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu vyksta tarp Mobilizacijos departamento ir civilinių mobilizacijos institucijų (CMI), o pasirengimas mobilizacijai, apimantis mobilizacinių planų rengimą bei mobilizacinių mokymų vykdymą, šiuo metu yra pagrindinis šių sektorių bendradarbiavimo subjektas. Atliktas kiekybinis anketinis CMI darbuotojų nuomonės tyrimas buvo reprezentatyvus: esant už mobilizaciją atsakingam asmeniui respondentai anketos teiginius vertinimo palankiau, tačiau nepastebėtas ryškus skirtumas tarp savivaldybės ir valstybinio lygmens CMI vertinimų. Teisinis CMI mobilizacinių planų rengimo reglamentavimas ir bendras bendradarbiavimo lygis tarp CMI ir Mobilizacijos departamento respondentų buvo įvertintas sąlyginai teigiamai. Atliktas kokybinis interviu raštu tyrimas vertintinas kaip dalinai pavykęs: buvo gauti kitokio pobūdžio rezultatai nei tikėtasi. Analizuojant CMI anketinės apklausos ir Mobilizacijos departamento interviu raštu duomenis bei papildomą Mobilizacijos departamento pateiktą informaciją buvo gauti rezultatai, atskleidę pagrindinius tobulintinus bendradarbiavimo aspektus mobilizacinių planų rengimo ir mobilizacinių mokymų vykdymo atžvilgiu.

Darbo struktūra apima teorinę – mokslinių šaltinių analizės, metodinę – kokybinio tyrimo formulavimo, tyrimo rezultatų aptarimo, išvadų bei pasiūlymų dalis.

Raktinai žodžiai: mobilizacija, mobilizacijos sistema, civilinė mobilizacinė institucija, bendradarbiavimas, komunikacija, efektyvumas.

SUMMARY

Recent decade critical events in economic, social, energetic and military fields in Europe and neighbor continents made European Union countries' and Lithuania's governments to review their mobilization management systems. This paper "Opportunities for Improving Co-operation between Civil and Military Sectors in regards to Mobilization" was made in the light of nowadays actualities in order to analyze the main problem: how to improve civil and military sectors cooperation in regards to mobilization, in order to reach effective mobilization system operation and qualitative cooperation between concerned institutions. The purpose of the paper is to explore the possibilities of improving cooperation between the Mobilization Department and the civil mobilization institutions (CMI) regarding mobilization. To achieve this goal, the following tasks were set: to describe the concept of mobilization and introduce Lithuanian mobilization system; analyze the concepts of effective collaboration and communication, identify the key areas of cooperation between the Mobilization Department and civil mobilization institutions, identify the causes and circumstances that determine effective collaboration between the Mobilization Department and civil mobilization institutions. Research and information collection methods used in the work include: comparative and descriptive analysis of literature and legal documents; formulation of generalizations; quantitative - questionnaire survey and its statistical analysis; and qualitative research in writing.

The analysis of scientific resources revealed that the improvement of cooperation between the military and civil sectors in the works of Lithuanian and foreign authors has not been widely investigated, but official institutional researches are being carried out. The analysis of legal resources revealed that in the mobilization system of Lithuania, the main cooperation between the civil and military sectors for mobilization takes place between the Department of Mobilization and CMI, and preparation for mobilization, including the preparation of mobilization plans and the implementation of mobilization training, is currently the main cooperation subject between these sectors. The quantitative questionnaire survey conducted on CMI staff was representative: when CMI had person responsible for mobilization respondents' assessed questions in more positive results, but no noticeable differences were found between the municipal and state-level CMI assessments. The legal regulations of CMI's mobilization plans preparation and the overall level of cooperation between CMI and the Department of Mobilization were assessed relatively positively. The qualitative research conducted with the written interview was evaluated as a partially successful: different results than expected were obtained. While analyzing the data from the CMI questionnaire and the Department of Mobilization interviews and additional information provided by the Department of Mobilization, the results revealed the main aspects of the collaboration to be improved in terms of mobilization plans preparation and mobilization training.

The structure of the paper includes these parts: theoretical - scientific sources analysis, methodical - formulation of quantitative and qualitative researches, discussion of research results, conclusions and suggestions formulation.

Keywords: mobilization, mobilization system, civil mobilization institution, cooperation, communication, efficiency.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Originalus civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimo teisinį reglamentavimą tyrimo klausimynas

1. Ar CMI MP, CMI mobilizacijos jungtinio plano (toliau – JMP) ir Valstybės mobilizacijos plano (toliau – VMP) sąvokos, pateikiamos Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatyme (toliau – Įstatymas), yra aiškios? Pasirinkus paskutinius 2 atsakymus, buvo prašoma argumentuoti.
2. Ar Įstatyme ir Mobilizacijos planų rengimo tvarkos apraše, patvirtintame 2012 m. liepos 18 d. nutarimu Nr. 879 (toliau – MP rengimo tvarkos aprašas), aiškiai nurodomi MP tikslai ir paskirtis? Pasirinkus paskutinius 2 atsakymus, buvo prašoma argumentuoti.
3. Ar JMP būtinas MP valstybėje sistemos elementas?
4. Ar JMP turėtų būti VMP dalis?
5. Ar pakankamas CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas MP rengimo tvarkos apraše? Pasirinkus paskutinius 3 atsakymus, buvo prašoma nurodyti procedūras, kurias siūlo tikslinti, atsisakyti ar nustatyti naujai, ir argumentuoti.
6. Ar pakankami CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše? Pasirinkus paskutinius 3 atsakymus, buvo prašoma nurodyti terminus, kuriuos siūlo tikslinti, atsisakyti ar nustatyti naujai, ir argumentuoti.
7. Kuriems mobilizacijos sistemos subjektams, be KAM ir LK, Jūsų nuomone, turėtų būti teikiamas derinti parengtas JMP projektas su slaptumo žyma „Slaptai“? Pasirinkus paskutinį atsakymą, buvo prašoma nurodyti mobilizacijos sistemos subjektus, su kuriais siūlytų derinti JMP projektą.
8. Ar MP rengimo tvarkos apraše pakanka sąlygų ir pagrindų, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą? Pasirinkus paskutinius 2 atsakymus, buvo prašoma argumentuoti.
9. Ar pritariate, kad būtų nustatytas CMI MP privalomas keitimas, pasikeitus CMI MP struktūros, formos ir turinio reikalavimams?
10. Ar pritariate, kad būtų nustatytas visų MP pakeitimas skubos tvarka, mobilizacijos, karo ar nepaprastosios padėties metu, reaguojant į pasikeitusią situaciją ir poreikius?
11. Įvertinkite CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano struktūrai nustatytus reikalavimus 5 balų sistema (5 – puikiai, 1 – labai blogai). Buvo prašoma pateikti vertinimą pagrindžiančius argumentus.

12. Įvertinkite CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano formai nustatytus reikalavimus 5 balų sistema (5 – puikiai, 1 – labai blogai). Buvo prašoma pateikti vertinimą pagrindžiančius argumentus.

13. Įvertinkite CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano turiniui nustatytus reikalavimus 5 balų sistema (5 – puikiai, 1 – labai blogai). Buvo prašoma pateikti vertinimą pagrindžiančius argumentus.

14. Įvertinkite bendrai CMI mobilizacijos planų rengimo teisinį reguliavimą (nustatyta Įstatyme, MP rengimo tvarkos apraše ir CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose) 5 balų 3 sistema (5 – puikiai, 1 – labai blogai). Buvo prašoma pateikti vertinimą pagrindžiančius argumentus.

15. Jei pastebėjote teisinio reguliavimo problemų ar trūkumų, kurių nenurodėte atsakydami į kitus šiame klausimyne pateiktus klausimus, prašome nurodyti šias problemas ar trūkumus.

16. Jei atsakydami klausimyno 15 klausimą nurodėte problemas ar trūkumus ir (ar) turite siūlymų, kaip tobulinti CMI mobilizacijos plano rengimo teisinį reguliavimą, prašome juos pateikti.

Cit. pagal Petrokienė ir Černiauskienė, 2014, 1-3

2 PRIEDAS

Integraliajam bendradarbiavimo kokybės kriterijaus skaičiavimui skirtas bendradarbiavimo rodiklių vertinimas

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Vertinimo rodiklis	Rodiklio lygmuo				
			5	4	3	2	1
1.	Bendradarbiavimo tikslai ir uždaviniai pagrįsti	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
2.	Bendradarbiavimo rezultatai realūs ir pasiekiami	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
3.	Pasirinktas partnerių skaičius ir jų rinkinys tinkamas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
4.	Įsteigto neformalaus bendradarbiavimo valdymo organai tinkami	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
5.	Sudarytos bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupės tinkamos	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
6.	Sukurtos tikslingos lėšų ir kitų išteklių vertinimo skirstymo ir priežiūros grupės	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
7.	Užduotys partneriams, jų atlikimo terminai, skiriami tam ištekliai; priskirtos funkcijos ir atsakomybė bei atlygis yra pagrįsti	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
8.	Sudarytas bendradarbiavimo proceso valdymo branduolys pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					
9.	Sudarytas bendradarbiavimo planas pagrįstas	Pagrįstumo lygmuo (5 – puikus)					

Cit. pagal Puškorius 2007, 29.

3 PRIEDAS

Modifikuotas civilinių mobilizacijos institucijų darbuotojų nuomonės apie mobilizacijos planų rengimą ir bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu tyrimo klausimynas

Klausimyne naudojami sutrumpinimai:

CMI MP *– civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos planas;*
JMP*- jungtinis civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planas;*
VMP *– Valstybės mobilizacijos planas;*
Įstatymas *– Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas;*
MP rengimo tvarkos aprašas *– Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašas;*
CMI MP rengimo metodiniai nurodymai *- Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodiniai nurodymai;*
Mobilizacijos departamentas *- Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie Krašto apsaugos Ministerijos.*

1. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovaujamos pareigos;
- Nevadovaujamos pareigos.

2. Jūsų CMI yra:

- Savivaldybės lygmens institucija;
- Valstybinio lygmens institucija.

3. Ar Jūsų institucijoje yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui?

- Taip
- Ne

4-17 teiginius įvertinkite penkiabalėje skalėje atitinkamai:

1 – visiškai nesutinku;

2 – nesutinku;

3 – sunku pasakyti;

4 – sutinku;

5 – visiškai sutinku.

4. CMI MP, JMP ir VMP *sąvokos*, pateikiamos Įstatyme, yra aiškios.

5. JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas.

6. Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše, aiškiai nurodomi CMI MP *tikslai* ir *paskirtis*.

7. CMI MP ir JMP *rengimo, keitimo, derinimo* ir *tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas* MP rengimo tvarkos apraše yra pakankamas.

8. CMI MP ir JMP *rengimo, keitimo, derinimo* ir *tvirtinimo terminai*, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše yra pakankami.

9. MP rengimo tvarkos apraše pakanka *sąlygų* ir *pagrindų*, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą.

10. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos *plano struktūrai* nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

11. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos *plano formai* nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

12. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos *plano turiniui* nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

13. Bendras CMI MP rengimo *teisinis reglamentavimas* yra pagrįstas ir logiškas.

14. CMI MP rengimo atžvilgiu *bendradarbiavimas* tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas.

15. Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu *bendradarbiavimas* tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas.

16. *Mobilizaciniai mokymai* yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją.

17. *Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų* sąrašas yra optimalus.

18. Jei turite pastebėjimų ar pasiūlymų bet kurio iš ankstesnių klausimų atžvilgiu, prašau juos pateikti.

4 PRIEDAS

Civilinių mobilizacijos institucijų elektroninių paštų adresai

Nr.	Institucija	Elektroninio pašto adresas (i)
1	Vyriausybinių ryšių centras	itt@vrc.lt
2	Valstybės saugumo departamentas	komunikacija@vsd.lt
3	Lietuvos bankas	info@lb.lt
4	Nacionalinė teismų administracija	info@teismai.lt
5	Generalinė prokuratūra	generaline.prokuratura@prokuraturos.lt
6	Aplinkos ministerija	info@am.lt
7	Energetikos ministerija	info@enmin.lt
8	Finansų ministerija	finmin@finmin.lt
9	Kultūros ministerija	dmm@lrkm.lt
10	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	post@socmin.lt
11	Susisiekimo ministerija	sumin@sumin.lt
12	Sveikatos apsaugos ministerija	ministerija@sam.lt
13	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	smmin@smm.lt
14	Teisingumo ministerija	rastine@tm.lt
15	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	kanc@eimin.lt
16	Užsienio reikalų ministerija	urm@urm.lt
17	Vidaus reikalų ministerija	bendrasisd@vrm.lt
18	Žemės ūkio ministerija	zum@zum.lt
19	Alytaus miesto savivaldybė	info@alytus.lt dalius.cesynas@alytus.lt vitas.cerniauskas@alytus.lt
20	Alytaus rajono savivaldybė	info@arsa.lt gintautas.vesa@arsa.lt
21	Druskininkų savivaldybė	info@druskininkai.lt
22	Lazdijų rajono savivaldybė	info@lazdijai.lt
23	Varėnos rajono savivaldybė	info@varena.lt
24	Birštono savivaldybė	sekretore@birstonas.lt aleksas.trakys@birstonas.lt civilinesauga@birstonas.lt
25	Jonavos rajono savivaldybė	administracija@jonava.lt vytautas.kaminskas@jonava.lt
26	Kaišiadorių rajono savivaldybė	dokumentai@kaisiadorys.lt rimas.kiselys@kaisiadorys.lt
27	Kauno miesto savivaldybė	info@kaunas.lt audrone.gustiene@kaunas.lt lina.judeikiene@kaunas.lt raminta.jancauskaite@kaunas.lt
28	Kauno rajono savivaldybė	info@krs.lt arunas.dabrisius@krs.lt
29	Kėdainių rajono savivaldybė	administracija@kedainiai.lt stasys.okunevicius@kedainiai.lt
30	Prienų rajono savivaldybė	savivaldybe@prienai.lt romas.trakymas@prienai.lt
31	Raseinių rajono savivaldybė	savivaldybe@raseiniai.lt albinas.stakauskas@raseiniai.lt

32	Klaipėdos miesto savivaldybė	info@klaipeda.lt
33	Klaipėdos rajono savivaldybė	savivaldybe@klaipedos-r.lt cs@klaipedos-r.lt
34	Kretingos rajono savivaldybė	savivaldybe@kretinga.lt gintaras.bruzdeilinas@kretinga.lt arune.putviniene@kretinga.lt
35	Neringos savivaldybė	administracija@neringa.lt raimondas.zickus@neringa.lt
36	Palangos miesto savivaldybė	administracija@palanga.lt civiline.sauga@palanga.lt
37	Skuodo rajono savivaldybė	savivaldybe@skuodas.lt vygintas.liaucys@skuodas.lt
38	Šilutės rajono savivaldybė	administracija@silute.lt jurate.bandziene@silute.lt
39	Kalvarijos savivaldybė	priimamasis@kalvarija.lt. esoc@kalvarija.lt gintaras.bujauskas@kalvarija.lt
40	Kazlų Rūdos savivaldybė	priimamasis@kazluruda.lt virginija.ambrasiene@kazluruda.lt
41	Marijampolės savivaldybė	administracija@marijampole.lt kristina.mickiene@marijampole.lt raimonda.zaparackiene@marijampole.lt
42	Marijampolės rajono savivaldybė	administracija@marijampole.lt kristina.mickiene@marijampole.lt raimonda.zaparackiene@marijampole.lt
43	Šakių rajono savivaldybė	savivaldybe@sakiai.lt ausra.bajerciute@sakiai.lt
44	Vilkaviškio rajono savivaldybė	savivaldybe@vilkaviskis.lt rasa.sirviene@vilkaviskis.lt
45	Biržų rajono savivaldybė	savivaldybe@birzai.lt erika.kazlauskaite@birzai.lt
46	Kupiškio rajono savivaldybė	savivaldybe@kupiskis.lt raimonda.kriksciune@kupiskis.lt
47	Panevėžio miesto savivaldybė	savivaldybe@panevezys.lt kestutis.klungis@panevezys.lt
48	Panevėžio rajono savivaldybė	savivaldybe@panrs.lt skirmantas.vertelka@panrs.lt
49	Pasvalio rajono savivaldybė	rastine@pasvalys.lt l.mainonis@pasvalys.lt
50	Rokiškio rajono savivaldybė	savivaldybe@post.rokiskis.lt civsauga@post.rokiskis.lt
51	Akmenės rajono savivaldybė	info@akmene.lt vyginta.balkauskaite@akmene.lt
52	Joniškio rajono savivaldybė	savivaldybe@joniskis.lt daiva.zikiene@joniskis.lt
53	Kelmės rajono savivaldybė	info@kelme.lt reda.zalandauskiene@kelme.lt

54	Pakruojo rajono savivaldybė	savivaldybe@pakruojis.lt daiva.rociene@pakruojis.lt
55	Radviliškio rajono savivaldybė	informacija@radviliskis.lt vidmantas.benevicius@radviliskis.lt
56	Šiaulių miesto savivaldybė	info@siauliai.lt vitalija.peleniene@siauliai.lt
57	Šiaulių rajono savivaldybė	prim@siauliuraj.lt jonas.kiriliauskas@siauliuraj.lt
58	Jurbarko rajono savivaldybė	info@jurbarkas.lt vidmantas.gliosas@jurbarkas.lt
59	Pagėgių savivaldybė	info@pagegiai.lt v.degutis@pagegiai.lt
60	Šilalės rajono savivaldybė	info@silale.lt martynas.remeikis@silale.lt
61	Tauragės rajono savivaldybė	savivalda@taurage.lt prievole@taurage.lt
62	Mažeikių rajono savivaldybė	savivaldybe@mazeikiai.lt arturas.saltkauskas@mazeikiai.lt
63	Plungės rajono savivaldybė	savivaldybe@plunge.lt sauga@plunge.lt
64	Rietavo savivaldybė	savivaldybe@rietavas.lt algirdas.meilus@rietavas.lt
65	Telšių rajono savivaldybė	INFO@TELSIAI.LT asta.mockeviciene@telsiai.lt
66	Anykščių rajono savivaldybė	info@anyksciai.lt gintaras.vaiciunas@anyksciai.lt
67	Ignalinos rajono savivaldybė	INFO@IGNALINA.LT arturas.cesliokas@ignalina.lt
68	Molėtų rajono savivaldybė	savivaldybe@moletai.lt d.zidonis@moletai.lt
69	Utenos rajono savivaldybė	info@utena.lt zita.jasiunaviciene@utena.lt
70	Visagino savivaldybė	visaginas@visaginas.lt konstantinas.bagdanavicius@visaginas.lt
71	Zarasų rajono savivaldybė	info@zarasai.lt sauga@zarasai.lt
72	Elektrėnų savivaldybė	administracija@elektrenai.lt asta.tamosiuniene@elektrenai.lt
73	Šalčininkų rajono savivaldybė	priimamasis@salcininkai.lt
74	Širvintų rajono savivaldybė	savivaldybe@sirvintos.lt mykolas.braska@sirvintos.lt
75	Švenčionių rajono savivaldybė	savivaldybe@svencionys.lt tadeus.komaisko@svencionys.lt sauga@svencionys.lt
76	Trakų rajono savivaldybė	info@trakai.lt gintaras.virzonis@trakai.lt
77	Vilniaus miesto savivaldybė	savivaldybe@vilnius.lt jordana.sablinska@vilnius.lt
78	Vilniaus rajono savivaldybė	vytautas.cerniauskas@vrsa.lt

Kiekybinio tyrimo komunikacija

Gmail

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com>

Kvietimas dalyvauti baigiamojo magistro darbo tyrime

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com> 2019 m. vasario 20 d. 16:40
Bcc: itt@vrc.lt, komunikacija@vsd.lt, info@lb.lt, info@teismai.lt, generaline.prokuratura@prokuraturos.lt, info@am.lt, info@enmin.lt, finmin@finmin.lt, dmm@lrkm.lt, post@socmin.lt, sumin@sumin.lt, ministerija@sam.lt, smmin@smm.lt, rastine@tm.lt, kanc@eimin.lt, urm@urm.lt, bendrasisd@vrm.lt, zum@zum.lt, info@alytus.lt, dalius.cesynas@alytus.lt, vitas.cerniauskas@alytus.lt, info@arsa.lt, gintautas.vesa@arsa.lt, info@druskininkai.lt, info@lazdijai.lt, info@varena.lt, sekretore@birstonas.lt, aleksas.trakys@birstonas.lt, civilinesauga@birstonas.lt, administracija@jonava.lt, vytautas.kaminskas@jonava.lt, dokumentai@kaisiadorys.lt, rimas.kiselys@kaisiadorys.lt, info@kaunas.lt, audrone.gustiene@kaunas.lt, lina.judeikiene@kaunas.lt, raminta.jancauskaite@kaunas.lt, info@krs.lt, arunas.dabrisius@krs.lt, administracija@kedainiai.lt, stasys.okunevicius@kedainiai.lt, savivaldybe@prienai.lt, romas.trakymas@prienai.lt, savivaldybe@raseiniai.lt, albinas.stakauskas@raseiniai.lt, info@klaipeda.lt, savivaldybe@klaipedos-r.lt, cs@klaipedos-r.lt, savivaldybe@kretinga.lt, gintaras.bruzdeilinas@kretinga.lt, arune.putviniene@kretinga.lt, administracija@neringa.lt, raimondas.zickus@neringa.lt, administracija@palanga.lt, civiline.sauga@palanga.lt, savivaldybe@skuodas.lt, vygintas.liaucys@skuodas.lt, administracija@silute.lt, jurate.bandziene@silute.lt, priimamasis@kalvarija.lt, esoc@kalvarija.lt, gintaras.bujauskas@kalvarija.lt, priimamasis@kazluruda.lt, virginija.ambrasiene@kazluruda.lt, administracija@marijampole.lt, kristina.mickiene@marijampole.lt, raimonda.zaparackiene@marijampole.lt, savivaldybe@sakiai.lt, ausra.bajerciute@sakiai.lt, savivaldybe@vilkaviskis.lt, rasa.sirviene@vilkaviskis.lt, savivaldybe@birzai.lt, erika.kazlauskaite@birzai.lt, savivaldybe@kupiskis.lt, raimonda.kriksciune@kupiskis.lt, savivaldybe@panevezys.lt, kestutis.klungis@panevezys.lt, savivaldybe@panrs.lt, skirmantas.vertelka@panrs.lt, rastine@pasvalys.lt, l.mainonis@pasvalys.lt, savivaldybe@post.rokiskis.lt, civsauga@post.rokiskis.lt, info@akmene.lt, vyginta.balkauskaite@akmene.lt, savivaldybe@joniskis.lt, daiva.zikiene@joniskis.lt, info@kelme.lt, reda.zalandauskiene@kelme.lt, savivaldybe@pakruojis.lt, daiva.rociene@pakruojis.lt, informacija@radviliskis.lt, vidmantas.benevicius@radviliskis.lt, info@siauliai.lt, vitalija.peleniene@siauliai.lt, prim@siauliuraj.lt, jonas.kiriliauskas@siauliuraj.lt, info@jurbarkas.lt, vidmantas.gliosas@jurbarkas.lt, info@pagegiai.lt, v.degutis@pagegiai.lt, info@silale.lt, martynas.remeikis@silale.lt, savivalda@taurage.lt, prievole@taurage.lt, savivaldybe@mazeikiai.lt, arturas.saltkauskas@mazeikiai.lt, savivaldybe@plunge.lt, sauga@plunge.lt, savivaldybe@rietavas.lt, algirdas.meilus@rietavas.lt, INFO@telsiai.lt, asta.mockeviciene@telsiai.lt, info@anyksciai.lt, gintaras.vaiciunas@anyksciai.lt, INFO@ignalina.lt, arturas.cesliokas@ignalina.lt, savivaldybe@moletai.lt, d.zidonis@moletai.lt, info@utena.lt, zita.jasiunaviciene@utena.lt, visaginas@visaginas.lt, konstantinas.bagdanavicius@visaginas.lt, info@zarasai.lt, sauga@zarasai.lt, administracija@elektrenai.lt, asta.tamosiuniene@elektrenai.lt, priimamasis@salcininkai.lt, savivaldybe@sirvintos.lt, mykolas.braska@sirvintos.lt, savivaldybe@svencionys.lt, tadeus.komaisko@svencionys.lt, sauga@svencionys.lt, info@trakai.lt, gintaras.virzonis@trakai.lt, savivaldybe@vilnius.lt, jordana.sablinska@vilnius.lt, vytautas.cerniauskas@vrsa.lt

Gerbiamas tyrimo Dalyvi,

Esu Mykolo Riomerio Universiteto magistrantas Marius Simonavičius ir rašau baigiamąjį darbą tema "*Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimas*".

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti esamas civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo problemas bei ištirti tobulinimo galimybes.

Prašau respondentų pateikti savo požiūrį apie mobilizacijos planų rengimą bei bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu.

Pageidautina, kad anketą užpildytų vienas civilinės mobilizacijos institucijos atstovas, atsakingas už mobilizacinių planų rengimą. Prašau persiųsti šį kvietimą už mobilizaciją atsakingam Jūsų institucijos asmeniui jei esami kontaktai yra bendriniai, nebegaliojantys ar neteisingi.

Anketa yra anoniminė ir prieinama per šią internetinę nuorodą:

https://apklausa.lt/f/civiliniu-mobilizacijos-instituciju-darbuotoju-nuomones-apie-mobilizacijos-pl-ur1x972.fullpage

Anketos pildymas užtruks apie 10 min. Anketa bus aktyvi iki kovo 6 dienos.

Kilus klausimams kreipkitės *mariusimonavicius@gmail.com*.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Pagarbiai,

Marius Simonavičius

Kiekybinio tyrimo komunikacija 2

Gmail

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com>

Priminimas: Kvietimas dalyvauti baigiamojo magistro darbo tyrime
4 laiškai(-ų)

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com> 2019 m. vasario 27 d. 17:04
Bcc: itt@vrc.lt, komunikacija@vsd.lt, info@lb.lt, info@teismai.lt, generaline.prokuratura@prokuraturos.lt, info@am.lt, info@enmin.lt, finmin@finmin.lt, dmm@lrkm.lt, post@socmin.lt, sumin@sumin.lt, ministerija@sam.lt, smmin@smm.lt, rastine@tm.lt, kanc@eimin.lt, urm@urm.lt, bendrasisd@vrm.lt, zum@zum.lt, info@alytus.lt, dalius.cesnys@alytus.lt, vitas.cerniauskas@alytus.lt, info@arsa.lt, gintautas.vesa@arsa.lt, info@druskininkai.lt, info@lazdijai.lt, info@varena.lt, sekretore@birstonas.lt, aleksas.trakys@birstonas.lt, civilinesauga@birstonas.lt, administracija@jonava.lt, vytautas.kaminskas@jonava.lt, dokumentai@kaisiadorys.lt, rimas.kiselys@kaisiadorys.lt, info@kaunas.lt, audrone.gustiene@kaunas.lt, lina.judeikiene@kaunas.lt, raminta.jancauskaite@kaunas.lt, info@krs.lt, arunas.dabrisius@krs.lt, administracija@kedainiai.lt, stasys.okunevicius@kedainiai.lt, savivaldybe@prienai.lt, romas.trakymas@prienai.lt, savivaldybe@raseiniai.lt, albinas.stakauskas@raseiniai.lt, info@klaipeda.lt, savivaldybe@klaipedos-r.lt, cs@klaipedos-r.lt, savivaldybe@kretinga.lt, gintaras.bruzdeilinas@kretinga.lt, arune.putviniene@kretinga.lt, administracija@neringa.lt, raimondas.zickus@neringa.lt, administracija@palanga.lt, civiline.sauga@palanga.lt, savivaldybe@skuodas.lt, vygintas.liaucys@skuodas.lt, administracija@silute.lt, jurate.bandziene@silute.lt, Alina KRUŠINSKAITĖ <priimamasis@kalvarija.lt>, esoc@kalvarija.lt, gintaras.bujauskas@kalvarija.lt, priimamasis@kazluruda.lt, Virginija Ambrasienė <virginija.ambrasiene@kazluruda.lt>, administracija@marijampole.lt, kristina.mickiene@marijampole.lt, raimonda.zaparackiene@marijampole.lt, savivaldybe@sakiai.lt, ausra.bajerciute@sakiai.lt, savivaldybe@vilkaviskis.lt, rasa.sirviene@vilkaviskis.lt, savivaldybe@birzai.lt, erika.kazlauskaite@birzai.lt, savivaldybe@kupiskis.lt, raimonda.kriksciune@kupiskis.lt, savivaldybe@panevezys.lt, kestutis.klungis@panevezys.lt, savivaldybe@panrs.lt, skirmantas.vertelka@panrs.lt, rastine@pasvalys.lt, l.mainonis@pasvalys.lt, savivaldybe@post.rokiskis.lt, civsauga@post.rokiskis.lt, info@akmene.lt, vyginta.balkauskaite@akmene.lt, savivaldybe@joniskis.lt, daiva.zikiene@joniskis.lt, info@kelme.lt, reda.zalandauskiene@kelme.lt, savivaldybe@pakruojis.lt, daiva.rociene@pakruojis.lt, informacija@radviliskis.lt, vidmantas.benevicius@radviliskis.lt, info@siauliai.lt, vitalija.peleniene@siauliai.lt, prim@siauliuraj.lt, jonas.kiriliauskas@siauliuraj.lt, info@jurbarkas.lt, vidmantas.gliosas@jurbarkas.lt, info@pagegiai.lt, v.degutis@pagegiai.lt, info@silale.lt, martynas.remeikis@silale.lt, savivalda@taurage.lt, prievole@taurage.lt, savivaldybe@mazeikiai.lt, arturas.saltkauskas@mazeikiai.lt, savivaldybe@plunge.lt, sauga@plunge.lt, savivaldybe@rietavas.lt, algirdas.meilus@rietavas.lt, INFO@telsiai.lt, asta.mockeviciene@telsiai.lt, info@anyksciai.lt, gintaras.vaiciunas@anyksciai.lt, INFO@ignalina.lt, arturas.cesliokas@ignalina.lt, savivaldybe@moletai.lt, d.zidonis@moletai.lt, info@utena.lt, zita.jasiunaviciene@utena.lt, visaginas@visaginas.lt, konstantinas.bagdanavicius@visaginas.lt, info@zarasai.lt, sauga@zarasai.lt, administracija@elektrenai.lt, asta.tamosiuniene@elektrenai.lt, priimamasis@salcininkai.lt, savivaldybe@sirvintos.lt, mykolas.braska@sirvintos.lt, savivaldybe@svencionys.lt, tadeus.komaisko@svencionys.lt, sauga@svencionys.lt, info@trakai.lt, gintaras.virzonis@trakai.lt, savivaldybe@vilnius.lt, jordana.sablinska@vilnius.lt, vytautas.cerniauskas@vrsa.lt

Gerbiamas tyrimo Dalyvi,

Dėkoju tyrime sudalyvavusiems ir kviečiu to dar nepadariusiems sudalyvauti iki kovo 6 dienos.

Esu Mykolo Riomerio Universiteto magistrantas Marius Simonavičius ir rašau baigiamąjį darbą tema "*Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimas*".

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti esamas civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo problemas bei ištirti tobulinimo galimybes.

Prašau respondentų pateikti savo požiūrį apie mobilizacijos planų rengimą bei bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu.

Pageidautina, kad anketą užpildytų vienas civilinės mobilizacijos institucijos atstovas, atsakingas už mobilizacinių planų rengimą. Prašau persiųsti šį kvietimą už mobilizaciją atsakingam Jūsų institucijos asmeniui jei esami kontaktai yra bendriniai, nebegaliojantys ar neteisingi.

Anketa yra anoniminė ir prieinama per šią internetinę nuorodą:

https://apklausa.lt/f/civiliniu-mobilizacijos-instituciju-darbuotoju-nuomones-apie-mobilizacijos-pl-ur1x972.fullpage

Anketos pildymas užtruks apie 10 min. Anketa bus aktyvi iki kovo 6 dienos.

Kilus klausimams kreipkitės *mariusimonavicius@gmail.com*.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Pagarbiai,

Marius Simonavičius

Kiekybinio tyrimo komunikacija 3

Gmail

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com>

2 Priminimas: Kvietimas dalyvauti baigiamojo magistro darbo tyrime
6 laiškai(-ų)

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com> 2019 m. kovo 4 d. 14:18
Kam: itt@vrc.lt, komunikacija@vsd.lt, info@lb.lt, info@teismai.lt, generaline.prokuratura@prokuraturos.lt, info@am.lt, info@enmin.lt, finmin@finmin.lt, dmm@lrkm.lt, post@socmin.lt, sumin@sumin.lt, ministerija@sam.lt, smmin@smm.lt, rastine@tm.lt, kanc@eimin.lt, urm@urm.lt, bendrasisd@vrm.lt, zum@zum.lt, info@alytus.lt, dalius.oesynas@alytus.lt, vitas.cerniauskas@alytus.lt, info@arsa.lt, gintautas.vesa@arsa.lt, info@druskininkai.lt, info@lazdijai.lt, info@varena.lt, sekretore@birstonas.lt, aleksas.trakys@birstonas.lt, civilinesauga@birstonas.lt, administracija@jonava.lt, vytautas.kaminskas@jonava.lt, dokumentai@kaisiadorys.lt, rimas.kiselys@kaisiadorys.lt, info@kaunas.lt, audrone.gustiene@kaunas.lt, lina.judeikiene@kaunas.lt, raminta.jancauskaite@kaunas.lt, info@krs.lt, arunas.dabrisius@krs.lt, administracija@kedainiai.lt, stasys.okunevicius@kedainiai.lt, savivaldybe@prienai.lt, romas.trakymas@prienai.lt, savivaldybe@raseiniai.lt, albinas.stakauskas@raseiniai.lt, info@klaipeda.lt, savivaldybe@klaipedos-r.lt, cs@klaipedos-r.lt, savivaldybe@kretinga.lt, gintaras.bruzdeilinas@kretinga.lt, arune.putviniene@kretinga.lt, administracija@neringa.lt, raimondas.zickus@neringa.lt, administracija@palanga.lt, civiline.sauga@palanga.lt, savivaldybe@skuodas.lt, vygintas.liaucys@skuodas.lt, administracija@silute.lt, jurate.bandziene@silute.lt, Alina KRUŠINSKAITĖ <priimamasis@kalvarija.lt>, esoc@kalvarija.lt, gintaras.bujauskas@kalvarija.lt, priimamasis@kazluruda.lt, Virginija Ambrasienė <virginija.ambrasiene@kazluruda.lt>, administracija@marijampole.lt, kristina.mickiene@marijampole.lt, raimonda.zaparackiene@marijampole.lt, savivaldybe@sakiai.lt, ausra.bajerciute@sakiai.lt, savivaldybe@vilkaviskis.lt, rasa.sirviene@vilkaviskis.lt, savivaldybe@birzai.lt, erika.kazlauskaite@birzai.lt, savivaldybe@kupiskis.lt, raimonda.krikscIune@kupiskis.lt, savivaldybe@panevezys.lt, kestutis.klungis@panevezys.lt, savivaldybe@panrs.lt, skirmantas.vertelka@panrs.lt, rastine@pasvalys.lt, l.mainonis@pasvalys.lt, savivaldybe@post.rokiskis.lt, civsauga@post.rokiskis.lt, info@skmene.lt, vyginta.balkauskaite@skmene.lt, savivaldybe@joniskis.lt, daiva.zikiene@joniskis.lt, info@kelme.lt, reda.zalandauskiene@kelme.lt, savivaldybe@pakruojis.lt, daiva.rociene@pakruojis.lt, informacija@radviliskis.lt, vidmantas.benevicius@radviliskis.lt, info@siauliai.lt, vitalija.peleniene@siauliai.lt, prim@siauliuraj.lt, jonas.kiriliauskas@siauliuraj.lt, info@jurbarkas.lt, vidmantas.gliosas@jurbarkas.lt, info@pagegiai.lt, v.degutis@pagegiai.lt, info@silale.lt, martynas.remeikis@silale.lt, savivalda@taurage.lt, prievole@taurage.lt, savivaldybe@mazeikiai.lt, arturas.saltkauskas@mazeikiai.lt, savivaldybe@plunge.lt, sauga@plunge.lt, savivaldybe@rietavas.lt, algirdas.meilus@rietavas.lt, INFO@telsiai.lt, asta.mockeviciene@telsiai.lt, info@anyksciai.lt, gintaras.vaiciunas@anyksciai.lt, INFO@ignalina.lt, arturas.cesliokas@ignalina.lt, savivaldybe@moletai.lt, d.zidonis@moletai.lt, info@utena.lt, zita.jasiunaviciene@utena.lt, visaginas@visaginas.lt, konstantinas.bagdanavicius@visaginas.lt, info@zarasai.lt, sauga@zarasai.lt, administracija@elektrenai.lt, asta.tamosiuniene@elektrenai.lt, priimamasis@salcininkai.lt, savivaldybe@sirvintos.lt, mykolas.braska@sirvintos.lt, savivaldybe@svencionys.lt, tadeus.komaisko@svencionys.lt, sauga@svencionys.lt, info@trakai.lt, gintaras.virzonis@trakai.lt, savivaldybe@vilnius.lt, jordana.sablinska@vilnius.lt, vytautas.cerniauskas@vrsa.lt

Gerbiamas tyrimo Dalyvi,

Dėkoju tyrime sudalyvavusiems ir kviečiu to dar nepadariusiems sudalyvauti iki **kovo 6 dienos**. Kiekvieno iš jūsų nuomonė svarbi ir reikšmingai prisideda prie mano tyrimo.

Esu Mykolo Riomerio Universiteto magistrantas Marius Simonavičius ir rašau baigiamąjį darbą tema "*Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimas*".

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti esamas civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo problemas bei ištirti tobulinimo galimybes.

Prašau respondentų pateikti savo požiūrį apie mobilizacijos planų rengimą bei bendradarbiavimą su Mobilizacijos departamentu.

Pageidautina, kad anketą užpildytų vienas civilinės mobilizacijos institucijos atstovas, atsakingas už mobilizacinių planų rengimą. **Prašau persiųsti šį kvietimą už mobilizaciją atsakingam Jūsų institucijos asmeniui** jei esami kontaktai yra bendriniai, nebegaliojantys ar neteisingi.

Anketa yra anoniminė ir prieinama per šią internetinę nuorodą:

https://apklausa.lt/f/civiliniu-mobilizacijos-instituciju-darbuotoju-nuomones-apie-mobilizacijos-pl-ur1x972.fullpage

Anketos pildymas užtruks apie 10 min. Anketa bus aktyvi iki kovo 6 dienos.

Kilus klausimams kreipkitės *mariusimonavicius@gmail.com*.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Pagarbiai,

Marius Simonavičius

6 PRIEDAS

Mobilizacijos departamento atstovų klausimynas

Klausimyne naudojami sutrumpinimai:

CMI MP *– civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos planas;*
JMP- *jungtinis civilinių mobilizacijos institucijų mobilizacijos planas;*
VMP *– Valstybės mobilizacijos planas;*
Įstatymas *– Lietuvos Respublikos mobilizacijos ir priimančiosios šalies paramos įstatymas;*
MP rengimo tvarkos aprašas *– Mobilizacijos planų rengimo tvarkos aprašas;*
CMI MP rengimo metodiniai nurodymai *- Civilinės mobilizacijos institucijos mobilizacijos plano rengimo metodiniai nurodymai;*
Mobilizacijos departamentas - Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo departamentas prie Krašto apsaugos Ministerijos.

1. 30 % respondentų teiginį „***Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas***“ įvertino „*nesutinku*“, o 27 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, ką, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti Įstatyme, MP rengimo tvarkos apraše ir CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI MP rengimo reglamentavimo atžvilgiu?

2. 25 % respondentų teiginį „***CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 25 % respondentų nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti bendradarbiavimą tarp CMI ir Mobilizacijos departamento CMI MP rengimo atžvilgiu?

3. 31 % respondentų teiginį „***Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“*** įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 25 % respondentų nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti bendradarbiavimą tarp CMI ir Mobilizacijos departamento mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu?

4. 49 % respondentų teiginį „***Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 30 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti mobilizacinius mokymus?

5. 33 % respondentų teiginį „***Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 28 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima optimizuoti gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašą?

6. Žemiau pateikti respondentų atsakymai į atvirą klausimą „***Jei turite pastebėjimų ar pasiūlymų bet kurio iš ankstesnių klausimų atžvilgiu, prašau juos pateikti***“.

Pakomentuokite, ar minimos problemos buvo pastebėtos ir iš Mobilizacijos departamento pusės? Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima jas spręsti?

- *Mobilizacijos departamentas turėtų daugiau bendrauti ir bendradarbiauti su CMI, atsižvelgti į pastabas, kurios yra teikiamos - tiek dėl teisės aktų keitimo, tiek dėl kitų darbų atlikimo.*
- *Rengiant CMI MP metodinius reikalavimus turėtų dalyvauti ir CMI atstovai.*
- *Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų iš ministerijų ar departamentų, kaip gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos bus vykdomos, tai palengvintų CMI MP rengimą.*
- *Siūlytume naują CMI planą rengti kas 4 metai (įvykus rinkimams į savivaldybių tarybas arba kardinaliai pasikeitus kariuomenės poreikiams).*
- *CMI, manyčiau, turėtų turėti pilną etatą darbui su mobilizacija, o ne dalį etato.*
- *Didelė problema yra privataus verslo įtraukimas į sistemą, nėra jokių paskatų. Mobilizacijos departamentas ar KAM galėtų daugiau įsipareigoti sudarydamas centralizuotas sutartis produktams, vandeniui tiekti mobilizacijos metu, nes vandens (taroje) atveju didesnių tiekėjų Lietuvoje yra 3-5 ir tikslinga sudaryti vieną sutartį dėl tiekimo, o ne permesti darbą savivaldybėms sudarant 60 skirtingų sutarčių.*
- *Dažnu atveju numatomi atsiskaitymai per E-sąskaitą, tačiau reiktų numatyti ir kas bus jei jos veikla bus sutrikdyta.*
- *Vykdant stalo pratybas reikėtų labiau atsižvelgti į savivaldybės geografinę padėtį, gyventojų skaičių ir kitas aplinkybes, susijusias su tam tikrų veiksmų organizavimu ir vykdymu.*

7 PRIEDAS

Mobilizacijos departamento atstovų elektroninių paštų adresai

Nr.	Pareigos	El. paštas
1	Mobilizacijos departamento direktorius	Virginijus.Vilkelis@kam.lt
2	Mobilizacijos departamento direktoriaus pavaduotojas	Jokubas.Lileika@kam.lt
3	Mobilizacijos departamento Mobilizacijos skyriaus vedėjas	Arunas.Pudzemis@kam.lt
4	Mobilizacijos departamento Mobilizacijos skyriaus patarėjas	Vytautas.Malachauskas@kam.lt
5	Mobilizacijos departamento Priimančios šalies paramos skyriaus vedėjas	Asta.Cerniauskiene@kam.lt
6	Mobilizacijos departamento Priimančios šalies paramos skyriaus patarėja	Daiva.Rimgailaite@kam.lt

8 PRIEDAS

Kokybinio tyrimo komunikacija

Gmail

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com>

Kvietimas dalyvauti baigiamojo magistro darbo tyrime

1 žinutė

Marius Simonavičius <mariusimonavicius@gmail.com> 2019 m. kovo 13 d. 17:26
Kam: Jokubas.Lileika@kam.lt, Arunas.Pudzemis@kam.lt, Vytautas.Malachauskas@kam.lt, Asta.Cerniauskiene@kam.lt, Daiva.Rimgailaite@kam.lt, Virginijus.Vilkelis@kam.lt

Gerbiami Mobilizacijos departamento atstovai,

Esu Mykolo Riomerio Universiteto magistrantas Marius Simonavičius ir rašau baigiamąjį darbą tema "*Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimas*".

Prašau Jūsų užpildyti prisegtą klausimyną, parengtą pagal jau atliktą civilinių mobilizacijos institucijų apklausą.

Šis interviu raštu yra skirtas ištirti Mobilizacijos departamento atsakingų asmenų ekspertinę nuomonę apie civilinių mobilizacijos institucijų ir Mobilizacijos departamento bendradarbiavimo problemas mobilizacinių planų ir mokymų rengimo atžvilgiu, bei išsiaiškinti bendradarbiavimo tobulinimo galimybes.

Jūsų atsakymų lauksiu iki kovo 22 dienos.

Kilus klausimams kreipkitės *mariusimonavicius@gmail.com*.

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Pagarbiai,

Marius Simonavičius

Mobilizacijos departamento atstovų klausimynas.docx
15K

9 PRIEDAS

Kiekybinio anketinio tyrimo rezultatai

1. Jūsų užimamos pareigos?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Vadovaujamos pareigos	7	10.4%
Nevadovaujamos pareigos	60	89.6%

2. Jūsų civilinė mobilizacijos institucija yra:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Savivaldybės lygmens institucija	52	77.6%
Valstybinio lygmens institucija	15	22.4%

3. Ar Jūsų institucijoje yra atskiras etatas už mobilizaciją atsakingam asmeniui?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Taip	34	50.7%
Ne	33	49.3%

4. CMI MP, JMP ir VMP sąvokos, pateikiamos Įstatyme, yra aiškios.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	2	3.0%
2 – nesutinku	3	4.5%
3 – sunku pasakyti	17	25.4%
4 – sutinku	26	38.8%
5 – visiškai sutinku	19	28.4%

5. JMP yra būtinas valstybės mobilizacijos sistemos elementas.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	1	1.5%
2 – nesutinku	0	0.0%
3 – sunku pasakyti	18	26.9%
4 – sutinku	27	40.3%
5 – visiškai sutinku	21	31.3%

6. Įstatyme ir MP rengimo tvarkos apraše, aiškiai nurodomi CMI MP tikslai ir paskirtis.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	1	1.5%
2 – nesutinku	3	4.5%
3 – sunku pasakyti	21	31.3%
4 – sutinku	36	53.7%
5 – visiškai sutinku	6	9.0%

7. CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo administracinių procedūrų reglamentavimas MP rengimo tvarkos apraše yra pakankamas.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	0	0.0%
2 – nesutinku	15	22.4%
3 – sunku pasakyti	19	28.4%

4 – sutinku 32 47.8%
5 – visiškai sutinku 1 1.5%

8. CMI MP ir JMP rengimo, keitimo, derinimo ir tvirtinimo terminai, nustatyti MP rengimo tvarkos apraše yra pakankami.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	3	4.5%
2 – nesutinku	22	32.8%
3 – sunku pasakyti	12	17.9%
4 – sutinku 28	41.8%	
5 – visiškai sutinku	1	1.5%
Neatsakė į klausimą	1	1.5%

9. MP rengimo tvarkos apraše pakanka sąlygų ir pagrindų, kuriems esant CMI privalo pakeisti savo mobilizacijos planą.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	1	1.5%
2 – nesutinku	20	29.9%
3 – sunku pasakyti	24	35.8%
4 – sutinku 21	31.3%	
5 – visiškai sutinku	1	1.5%

10. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano struktūrai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	0	0.0%
2 – nesutinku	18	26.9%
3 – sunku pasakyti	28	41.8%
4 – sutinku 20	29.9%	
5 – visiškai sutinku	1	1.5%

11. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano formai nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	1	1.5%
2 – nesutinku	14	20.9%
3 – sunku pasakyti	26	38.8%
4 – sutinku 24	35.8%	
5 – visiškai sutinku	2	3.0%

12. CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI mobilizacijos plano turiniui nustatyti reikalavimai yra pagrįsti ir logiški.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	1	1.5%
2 – nesutinku	12	17.9%

3 – sunku pasakyti 30 44.8%
4 – sutinku 23 34.3%
5 – visiškai sutinku 1 1.5%

13. Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	0	0.0%
2 – nesutinku	20	29.9%
3 – sunku pasakyti	18	26.9%
4 – sutinku 27	40.3%	
5 – visiškai sutinku	2	3.0%

14. CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	5	7.5%
2 – nesutinku	12	17.9%
3 – sunku pasakyti	17	25.4%
4 – sutinku 27	40.3%	
5 – visiškai sutinku	6	9.0%

15. Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	4	6.0%
2 – nesutinku	17	25.4%
3 – sunku pasakyti	17	25.4%
4 – sutinku 25	37.3%	
5 – visiškai sutinku	3	4.5%
Neatsakė į klausimą	1	1.5%

16. Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	8	11.9%
2 – nesutinku	25	37.3%
3 – sunku pasakyti	20	29.9%
4 – sutinku 11	16.4%	
5 – visiškai sutinku	2	3.0%
Neatsakė į klausimą	1	1.5%

17. Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus.

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
1 – visiškai nesutinku	5	7.5%
2 – nesutinku	17	25.4%
3 – sunku pasakyti	19	28.4%

4 – sutinku 21 31.3%
5 – visiškai sutinku 5 7.5%

18. Jei turite pastebėjimų ar pasiūlymų bet kurio iš ankstesnių klausimų atžvilgiu, prašau juos pateikti.

1. Mobilizacijos departamentas turėtų daugiau bendrauti ir bendradarbiauti su CMI, atsižvelgti į pastabas, kurios yra teikiamos - tiek dėl teisės aktų keitimo, tiek dėl kitų darbų atlikimo. CMI - tai praktikai, žmonės kurie tiesiogiai susiduria su tam tikromis problemomis. Mobilizacijos departamentas - teoretikai, kurie ne visada atsižvelgia į išsakytas CMI pastabas vienu ar kitu klausimu.
2. Rengiant CMI MP metodinius reikalavimus turėtų dalyvauti ir CMI atstovai. Vykdant Gyvybiškai svarbias valstybei funkcijas priimtas LRV nutarimas "Dėl valstybinių mobilizacinių užduočių valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms skyrimo". šiame nutarime yra numatytos užduotys, kurias kartu su atitinkamomis ministerijomis ar departamentais vykdo ir Savivaldybės. Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų, kaip šios užduotys bus vykdomos, iš ministerijų ar departamentų, tai palengvintu CMI MP rengimą. Siūlytume naują CMI planą rengti kas 4 metai (įvykus rinkimams į savivaldybių tarybas arba kardinaliai pasikeitus kariuomenės poreikiams).
3. Civilinė mobilizacijos institucija , manyčiau, turėtų turėti pilną etatą darbui su mobilizacija, o ne dalį etato.
4. Tobulėjimui ribų nėra. CMI yra tik 0.5 etato, dirbančiam su mobilizacijos klausimais, tai nėra vien planų rengimas.
5. 3 klausimas: yra skirta 0.5 etato., 13 klausimas: Įstatymai susiję su MP, jų aprašai šiuo metu yra keičiami, didelė problema yra privataus verslo įtraukimas į sistemą, nėra jokių paskatų., Mobilizacijos departamentas ar KAM galėtų daugiau įsipareigoti sudarydamas centralizuotas sutartis produktams, vandeniui tiekti mobilizacijos metu. nes vandens (taroje) atveju didesnių tiekėjų Lietuvoje yra 3-5 ir tikslinga sudaryti vieną sutartį dėl tiekimo, o ne permesti darbą savivaldybėms sudarant 60 skirtingų sutarčių. Dažnu atveju numatomi atsiskaitymai per E-sąskaitą, tačiau reiktų numatyti ir kas bus jei jos veikla bus sutrikdyta ar pan., yra ir daugiau panašių smulkmenų kur stambesnė institucija permeta darbus smulkesnėms Mobilizacijos administravimui turėtų būti skiriamas visas etatas, nepriklausomai nuo gyventojų skaičiaus, nes pusė etato (trumpesnis darbo laikas) tai pusė (mažas) atlyginimo, tai papildoma rizika visam mobilizacijos administravimo procesui, neskiria tam viso dėmesio (darbuotojai rūpinasi papildomais darbais, nes gyvena tai visu etatu), gali vėluoti darbų atlikimo terminai (jei užduotis skelbiama po pietų, tai ji pradedama tik kitą dieną), didėja darbuotojų kaitos tikimybė. Labai svarbi darbuotojo motyvacijadirbant šį atsakingą darbą, departamentas turėtų į tai investuoti. Na visų niuansų čia neišvardysim, sėkmės rengiant darbą.
6. Vykdant stalo pratybas reikėtų labiau atsižvelgti į savivaldybės geografinę padėtį, gyventojų skaičių ir kitas aplinkybes, susijusias su tam tikrų veiksmų organizavimu ir vykdymu.
7. Turėtų būti atskiras mobilizacijos specialisto etatas savivaldybėse, kadangi darbų apimtis yra didelė, pasirengimas mobilizacijai ir pilietiniam pasipriešinimui, nesant etatinio darbuotojo, negali būti atliekamas iki galo kokybiškai.

10 PRIEDAS

Mobilizacijos departamento atstovų atsakymai

1. 30 % respondentų teiginį „***Bendras CMI MP rengimo teisinis reglamentavimas yra pagrįstas ir logiškas***“ įvertino „*nesutinku*“, o 27 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, ką, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti Įstatyme, MP rengimo tvarkos apraše ir CMI MP rengimo metodiniuose nurodymuose CMI MP rengimo reglamentavimo atžvilgiu?

MPPD komentaras:

Jūsų klausimas nėra aiškiai ir pilnai suformuluotas, todėl sudėtinga komentuoti kur respondentai mato problemą ar įstatymo reglamentavime ar įgyvendinamuosiuose teisės aktuose. Jūsų žiniai šiuo metu yra rengiamas MPŠPĮ pakeitimo projektas, 2018 metais LR Vyriausybei pakeitus Gyvybiškai svarbias valstybės funkcijas ir šių funkcijų atlikimui/užtikrinimui patvirtinus Valstybines mobilizacines užduotis yra keičiama ir CMI MP rengimo metodika. Jei kalbant apie MP rengimo tvarkos aprašą, tai šis dokumentas skirtas reglamentuoti MP rengimo, derinimo ir tvirtinimo procedūras, tai yra, kada MP peržiūrimas, kaip informuojama apie numatomą keitimą, kada pateikiamas derinti ir panašiai. Jei jūs savo tyrime būtumėte bandęs išsiaiškinti tiksliau, kuris iš jūsų minimų CMI MP rengimo reglamentavimo dokumentų nėra „...pagrįstas ir logiškas“, galėtumėme komentuoti. Taip pat norime pabrėžti, kad visi rengiami teisinio reglamentavimo dokumentai išorinio derinimo metu yra derinami su CMI.

2. 25 % respondentų teiginį „***CMI MP rengimo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 25 % respondentų nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti bendradarbiavimą tarp CMI ir Mobilizacijos departamento CMI MP rengimo atžvilgiu?

MPPD komentaras:

Kiekvienais metais atliekame anoniminį tyrimą, kurio metu tiriame tikslinės auditorijos (atsakingų už mobilizaciją) ir MPPD specialistų kompetenciją bei darbo kokybę. Norime pabrėžti, kad pvz. 2018 metais darytos apklauso metu 95% respondentų atsakė gavę aiškius atsakymus iš MPPD Mobilizacijos skyriaus specialistų į klausimus dėl MP rengimo.

3. 31 % respondentų teiginį „***Mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu bendradarbiavimas tarp CMI ir Mobilizacijos departamento yra pakankamas“*** įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 25 % respondentų nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti bendradarbiavimą tarp CMI ir Mobilizacijos departamento mobilizacinių mokymų rengimo ir vykdymo atžvilgiu?

MPPD komentaras:

Įprastai visose vykdomose apklausose, kuriose renkamasi tarp „visiškai nesutinku“ – „visiškai sutinku“ pasirinkus „visiškai nesutinku“ prašoma nurodyti priežastis, kodėl nesutinka su vienu ar kitu teiginiu. Jei jūs turėtumėte tokią informaciją, būtų galima pakomentuoti jums kodėl taip yra ir gerinti bendradarbiavimą. Nežinant priežasčių kodėl respondentas pasirinko šį atsakymą, neturime ką komentuoti. Antro klausimo komentare pažymėjome apie mūsų atliekamus tyrimus, kuriuose bendradarbiavimas, darbuotojų geranoriškumas, atsakymų greitumas, kompetencija ir panašiai, apie 95 % respondentų vertina „labai gerai“.

4. 49 % respondentų teiginį „***Mobilizaciniai mokymai yra tinkami CMI pasiruošti veikti ir atlikti jiems paskirtas užduotis paskelbus mobilizaciją***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 30 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima patobulinti mobilizacinius mokymus?

MPPD komentaras:

Kaip ir kasdieninės veiklos, taip ir po kiekvienų mokymų atliekame veiksmingumo tyrimus, kurie rodo visai kitokius rezultatus, su kuriais galėsime supažindinti kai atvyksite.

5. 33 % respondentų teiginį „***Gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašas yra optimalus***“ įvertino „*nesutinku*“ arba „*visiškai nesutinku*“, 28 % nurodė „*sunku pasakyti*“.

Pakomentuokite, kaip, Jūsų nuomone, būtų galima optimizuoti gyvybiškai svarbių valstybei funkcijų sąrašą?

MPPD komentaras:

Neįsivaizduojame kaip tai būtų galima optimizuoti dar. GSVF LRV nutarimu pakeistos 2018 liepos mėn. ir tai yra viena iš revoliucingiausių kaitų valstybės mobilizacijos sistemoje. Ji paremta ir tarptautine ekspertize. Prieš keičiant GSVF, jos kaita buvo įrodinėta atskirame LRV posėdyje, derinta betarpiškai einant į kiekvieną CMI, tiek darbiniame specialistų, tiek atskirai vadovų lygmenyje vykstant pas kiekvieną jų. Dabar esamos 6 f-jos *vs* buvusiom 19 yra realios ir beje koreliuojančios su NATO baziniais 7 atsparumo principais, kurias bendroje mobilizacinės sistemos grandinėje „dengia“ VRM PAGD CSV.

Apie metus laiko trukęs darbas, kur atlikta kruopšti ir detali išankstinė analizė su sekusiu visų pasirengimo mobilizacijai dalyvių diskursais ir pasiektu galutiniu rezultatu yra neįkainuojama vertybė. Todėl Jūsų „rezultatai“ mums atrodo ne tik kad nelogiški, bet ir absurdiškai juokingi, nurašant perniek didelę ekspertizę turintiems ir atsidavimą tam darbui parodžiusiems darbuotojams.

6. Žemiau pateikti respondentų atsakymai į atvirą klausimą „***Jei turite pastebėjimų ar pasiūlymų bet kurio iš ankstesnių klausimų atžvilgiu, prašau juos pateikti***“.

Pakomentuokite, ar minimos problemos buvo pastebėtos ir iš Mobilizacijos departamento pusės? Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima jas spręsti?

- *Mobilizacijos departamentas turėtų daugiau bendrauti ir bendradarbiauti su CMI, atsižvelgti į pastabas, kurios yra teikiamos - tiek dėl teisės aktų keitimo, tiek dėl kitų darbų atlikimo.*

  MPPD komentaras:

  Jei būtų galima MPPD Mobilizacijos skyriaus ant vienos rankos pirštų suskaičiuojamus darbuotojus klonuoti tai darbą dar labiau suintensyvintume. Jūsų žiniai – pernai mūsų užsakomasis transportas dirbant tiesiogiai su CMI, važinėjant po visą Lietuvą sukorė 48 tūkst. (tai atstumas lygus apvažiuoti žemės rutulį du kartus).

- *Rengiant CMI MP metodinius reikalavimus turėtų dalyvauti ir CMI atstovai.*

  MPPD komentaras:

  Jie ir dalyvauja, pasiūlymai ateina iš apačios (deja tik keistai atrodant Jūsų apklausos rezultatuose, kur įžiūrima kažkokia daugiau pagieža, o ne noras siūlyti kažko konkretaus).

- *Norėtųsi daugiau iniciatyvos, sumanymų iš ministerijų ar departamentų, kaip gyvybiškai svarbios valstybei funkcijos bus vykdomos, tai palengvintų CMI MP rengimą.*

  MPPD komentaras:

  Mes norėtume to paties ir to niekas nedraudžia. Savo pavyzdžiu, sufleriais, kartais ir gėdinimais atveriame akis logikos įsileidimui. Mokymo metu mes kalbame ir mokome bendrų principų, o savivaldybių specifiką geriausiai turi žinoti savivaldybių atstovai ir kaip geriausiai vietose pritaikyti bendrus principus. Pvz. Pasvalys yra mažas rajono centras, kuriame daug privačių namų, kurie turi šachtinius ar artezinius šulinius iš kurių gyventojai galėtų būti aprūpinti geriamuoju vandeniu, todėl jiems reikalingi vienokie veiksmai ir priemonės, tuo tarpu Vilniui ar Utenai tokie sprendimai netiks.

- *Siūlytume naują CMI planą rengti kas 4 metai (įvykus rinkimams į savivaldybių tarybas arba kardinaliai pasikeitus kariuomenės poreikiams).*

  MPPD komentaras:

  Nemanome, kad funkcionalumą reikia artinti prie politinio konteksto. Plano keitimas negali būti „pririštas“ prie konkrečių ciklų. MP yra numatyti veiksmai ir priemonės VMU atlikimui, todėl kiekvienais metais, kaip reglamentuoja MP rengimo tvarkos aprašas, MP yra įvertinamas: ar yra pasikeitimų, ar atsirado naujų subjektų, kurie yra/bus įtraukti į veiksmus ir tuomet CMI vadovas priima sprendimą dėl keitimo. Kita priežastis kada būtina keisti planą – pakeista ar nauja VMU.

- *CMI, manyčiau, turėtų turėti pilną etatą darbui su mobilizacija, o ne dalį etato.*

  MPPD komentaras:

  Sutinkame. Tačiau tokiems pokyčiams, kurie susiję su didesniu finansavimu reikalingas politinis pritarimas, kurio dar nesulaukėme. Nežiūrint to pernai gruodžio mėn. padarytos kelių MPŠPĮ str. pataisos atvėrė kelius kokybiniam su mobilizacija dirbančių žmonių šuoliui (jei grubiai, tai siekiant išvengti kad tą darbą nedirbtų „giminės“ ar prašalaičiai, o patirtį ir ekspertizę turintys žmonės).

- *Didelė problema yra privataus verslo įtraukimas į sistemą, nėra jokių paskatų. Mobilizacijos departamentas ar KAM galėtų daugiau įsipareigoti sudarydamas centralizuotas sutartis produktams, vandeniui tiekti mobilizacijos metu, nes vandens (taroje) atveju didesnių tiekėjų Lietuvoje yra 3-5 ir tikslinga sudaryti vieną sutartį dėl tiekimo, o ne permesti darbą savivaldybėms sudarant 60 skirtingų sutarčių.*

  MPPD komentaras:

  Taip, ta problema yra, bet ir šioje vietoje dirbama. Verslas už tą įsitraukimą nori pinigų, o jų nėra, o ir įsitraukus formaliai žiūrint baiminasi papildomos ir administracinės naštos – atskiro asmens tam darbo barui skyrimo, apskaitos vedimo, planų rengimo. Naujai rengiamame MPŠPI strateginių ūkio subjektų įsitraukimas yra numatomas. Kita vertus šiame darbalaukyje tiesiogiai dirba ir už tai atsako ūkio ir žemės ūkio ministerijos, jos taip pat kuruoja ir Valstybės rezervo klausimus. Šioje vietoje šiuo metu jau įvyko ir vyksta didelių permainų. Siūlome jums atkreipti dėmesį į Vyriausybės nutarimu patvirtintas GSVF, kurios yra 6 ir tik viena orientuota į Valstybės gynybą (karinę ir nekarinę), o likusios 5 į kitas penkias valstybės ir gyventojų išlikimui svarbias sritis, ir kitu nutarimu skirtas VMU savivaldybių administracijoms ar kitoms CMI. VMU tai užduotys, kurios pirmiausia yra išgrynintos iš begalinės kasdieninės veiklos ir paliktos tik pačios svarbiausios ir reikalingiausios GSVF užtikrinimui. Todėl kiekviena CMI yra atsakinga už savo užduočių atlikimą. Ir tikrai ne KAM ir juo labiau MPPD yra atsakingos už savivaldybių teritorijose gyvenančių gyventojų aprūpinimą. KAM yra atsakinga už valstybės mobilizacijos politikos formavimą, o MPPD dalyvauja formuojant šią politiką ir administruoja jos įgyvendinimą. Tuo tarpu už vykdymą yra atsakingos visos CMI.

- *Dažnu atveju numatomi atsiskaitymai per E-sąskaitą, tačiau reiktų numatyti ir kas bus jei jos veikla bus sutrikdyta.*

  MPPD komentaras:

  Jūsų pastebėtas momentas per GSVF atskira valstybės mobilizacine užduotimi yra pavestas Lietuvos bankui (LB) ir patikėkit tą darbą jie daro. Šiuo metu LB derina savo mobilizacinį

planą, koreliuodama jį su kitomis CMI, kuriame numatomos ir alternatyvos. Detaliau apie tai Jus informuoti yra per jautru.

- *Vykdant stalo pratybas reikėtų labiau atsižvelgti į savivaldybės geografinę padėtį, gyventojų skaičių ir kitas aplinkybes, susijusias su tam tikrų veiksmų organizavimu ir vykdymu.*

MPPD komentaras:

Labai ačiū už pastebėjimą, bet būtent tai ir daroma. Pernai pravestos mobilizacinės pratybos atskirai paimtuose rajonuose (Kėdainiai, Švenčionys, Visaginas, Šalčininkai, Panevėžys) ir apskrities lygmens pratybos Alytaus ir Tauragės apskrityse

Mums kiekvieną dieną dirbant su CMI ir periodiškai vedant seminarus ir pratybas funkcionaliai CMI auditorijai, atliekant po renginių anonimines apklausas, asmeniškai direktoriui bendraujant papildomai ir *tet'a'tet* tais klausimais su visų CMI vadovybe, - Jūsų pateikiami procentai mus labai stebina ir atrodo visiškai nesuprantami ir iškrentantys iš konteksto tame ką mes patiriame savo darbu kiekvieną dieną !

Mes kasmet atliekame su savo darbalaukiu susijusią analizę, tam esame išgryninę nemažai klausimų, ir be procentų išskleidę respondentų skaičius, o jų pas mus, priklausomai nuo klausimų pobūdžio esti nuo kelių dešimčių iki šimtų. Jūsų atveju nematome respondentų skaičiaus, todėl žinodami, kad Jūs ne kartą į juos kreipėtės su priminimu, darome prielaidą, kad galimai Jums atsakinėjo labai ribotas skaičius respondentų ir galimai tų kurie savo veikloje dėl vienokių ar kitokių aplinkybių ignoruoja pasirengimo mobilizacijai procesą ir mūsų yra vertinami neigiamai arba matydami Jūsų adresatų sąrašą spėjame, kad Jūsų klausimai pateko asmenims kurie su mobilizacijos procesu nesusiję.

Su mūsų atliekama analize leisime Jums susipažinti Jūsų apsilankyme departamente metu.

P.S. Norėdami bent kiek vizualizuoti Jūsų pasirinktos temos pojūtį siūlytume bent pražvelgti mūsų internetiniame ar Facebook puslapiuose informaciją, kur atvaizduojama mūsų veikla, tame tarpe mobilizacijos seminarai, mokymai, pratybos. Vien tik pernai apsilankėme visose Lietuvos savivaldybėse ir ministerijose, kur priklausomai nuo rajono dirbom su funkcionaliom auditorijom nuo 20 iki 70 atsakingų darbuotojų kiekvienoje. Už mobilizaciją atsakingi CMI darbuotojai visi yra įtraukti į bendrą informacinį lauką ir su jais bendraujama pastoviai, kita vertus jie už tai gauna atlyginimą (Valstybė už mobilizacinę funkciją kasmet perveda savivaldybėm virš pusės milijono eurų).

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

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 – 04 – 15

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Nepaprastųjų situacijų valdymo programos studentas Marius Simonavičius patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Bendradarbiavimo tarp civilinio ir karinio sektorių mobilizacijos atžvilgiu tobulinimo galimybės“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;

2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;

3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____

(parašas) *(vardas, pavardė)*