MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

SVAJŪNĖ UNGURYTĖ-RAGAUSKIENĖ

STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ KARJEROS VYSTYMO SISTEMA: LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ IR PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARIŲ KARJEROS VYSTYMO SISTEMA: LYGINAMOJI ANALIZĖ

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ prof. dr. V. Smalskys

2016 -

Recenzentas

_____

2016

Atliko

_____ stud. S. Ungurytė-Ragauskienė

2016 - -

VILNIUS

2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
SANTRUMPOS IR SĄVOKOS 7
ĮVADAS 8
1. KARJEROS SISTEMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE 11
1.1. ŽIV samprata ir proceso veiklos 11
1.2. Sisteminis karjeros vystymo mechanizmas 14
1.2.1. Karjeros ir karjeros vystymo sąvokos 14
1.2.2. Karjeros vystymas tradiciniu ir šiuolaikiniais požiūriais 18
1.2.3. Karjeros vystymo mechanizmas valstybės tarnyboje 22
2. KARJERA STATUTINĖJE IR KARO TARNYBOSE 25
2.1. Statutinė tarnyba – samprata užsienio ir Lietuvos kontekste 25
2.2. Statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas 29
2.3. Karjeros vystymas Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje 34
2.4. Karjeros vystymas Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje 38
2.5. Karjera krašto apsaugos sistemoje 41
2.5.1. Karo ir statutinės tarnybų atskyrimas 41
2.5.2. Profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymas 44
3. KARJEROS VYSTYMO STATUTINĖJE IR KARO TARNYBOSE TYRIMAS 57
3.1. Organizacijų charakteristika 57
3.2. Tyrimo metodologija 61
3.3. Tyrimo duomenų analizė 66
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas 78
IŠVADOS 84
PASIŪLYMAI 86
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 88
ANOTACIJA 93
ANNOTATION 94
SANTRAUKA 95
SUMMARY 96
PRIEDAI 97

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. ŽIV proceso etapai organizacijoje (Stoner ir kt., 1999) 13
2 pav. Karjeros vystymo modelis (Adekola, 2011) 17
3 pav. Karjeros vystymo valstybės tarnyboje sistemos modelis (Valickas ir Gražulis, 2010) 23
4 pav. Statutinių tarnybų sistema Lietuvoje 28
5 pav. Karo ir statutinės valstybės tarnybų atskyrimas 44
6 pav. Tyrime dalyvavusios organizacijos 61
7 pav. Klausimyno (anketos) struktūros loginė schema 62
8 pav. Standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Libby, 1978) 65
9 pav. Karjeros sėkmės veiksniai statutinėje tarnyboje 67
10 pav. Karjeros sėkmės veiksniai karo tarnyboje 68
11 pav. Karjeros vystymo galimybių vertinimas 69
12 pav. Mobilumo laipsnio įvertinimas 69
13 pav. Ekspertų nuomonė dėl karjeros vystymo patirties ateityje 70
14 pav. Ekspertų nuomonė dėl atsakomybės už sistemingą karjeros vystymą 71
15 pav. Karjeros vystymo kliūtys statutinėje tarnyboje 71
16 pav. Karjeros vystymo kliūtys karo tarnyboje 72
17 pav. Ekspertų nuomonė dėl karjeros vystymo mechanizmo tobulinimo 76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Karjeros sąvoka pagal turinio požymius 15
2 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros vystymo panašumai ir skirtumai 19
3 lentelė. Šiuolaikinės ir tradicinės karjeros skirtumai 21
4 lentelė. Statutinių valstybės tarnautojų veiklą reglamentuojantys teisės aktai 31
5 lentelė. Parengimo tarnybai etapo palyginimas 50
6 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo palyginimas 51
7 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo palyginimas 53
8 lentelė. Ekspertų patirtis ir užimamos pareigos (laipsnis) statutinėje ir karo tarnybose 66
9 lentelė. Sąvokos „karjera“ suvokimas statutinėje ir karo tarnybose 67
10 lentelė. Parengimo tarnybai etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose 73
11 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose 73
12 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose 74
13 lentelė. Statutinės ir karo tarnybų palyginimas statutinių valstybės tarnautojų požiūriu 75
14 lentelė. Karo ir statutinės tarnybų palyginimas PKT karių požiūriu 76
15 lentelė. Parengimo tarnybai etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas 77
16 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas 77
17 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas 78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo anketa (statutiniams valstybės tarnautojams) 98
2 priedas. Tyrimo anketa (PKT kariams) 102
3 priedas. Kendallo konkordacijos koeficientas 106

SANTRUMPOS IR SĄVOKOS

Darbe vartojamos santrumpos:

KAS – krašto apsaugos sistema;

KASOKTĮ – Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas;

KD – Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos;

PĮ – Lietuvos Respublikos policijos įstatymas;

PK – policijos komisariatas;

PKT – profesinė karo tarnyba;

VPK – vyriausiasis policijos komisariatas;

VTĮ – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas;

ŽI – žmogiškieji ištekliai;

ŽIV – žmogiškųjų išteklių valdymas.

Darbe vartojamos sąvokos:

Karininkas – Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas (KASOKTĮ 24 str.);

Pareigūnas – valstybės tarnautojas (valstybės saugumo, policijos, muitinės, mokesčių inspekcijos ar kitas tarnautojas), turintis administracinius įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ar nepavaldiems asmenims (VTĮ 2 str. 14 d.);

Pataisos pareigūnas – statutinis valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą Kalėjimų departamente ar jam pavaldžioje įstaigoje (Tarnybos Kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto pakeitimo įst. 2 str. 4 d.);

Policijos pareigūnas – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims (PĮ 2 str. 3 d.);

Profesinė karo tarnyba – Lietuvos Respublikos piliečio pagal profesinės karo tarnybos sutartį savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytomis sąlygomis bei tvarka atliekama nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais kitose valstybės, užsienio valstybių ar tarptautinėse institucijose (KASOKTĮ 2 str. 27 d.);

Statutinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (VTĮ 2 str. 6 d.).

ĮVADAS

Pastaruosius keletą metų padidėjęs karinių grėsmių intensyvumas ir geopolitinė Lietuvos situacija įtakojo pasikeitimus šalies statutinėje valstybės tarnyboje ir ypatingai krašto apsaugos sistemoje. Statutinė valstybės tarnyba viešajame valdyme užima ypatingą vietą dėl tarnautojų statuso, atliekamų funkcijų ir turimų įgaliojimų nepavaldiems asmenims. Konstitucinė (141 str.) statutinės arba sukarintos tarnybos paskirtis susijusi su valstybės ir visuomenės saugumui svarbiomis sritimis – valstybės sienos apsauga ir kontrole, viešosios tvarkos užtikrinimu, nusikaltimų tyrimu, valstybės paslapčių apsauga ir t.t. Ne ką mažiau svarbią vietą šalies valdyme užima už valstybės gynimą nuo agresijos ir gynybos srities bei tarptautinių įsipareigojimų vykdymą atsakinga krašto apsaugos sistema. Šalyje rengiamos didelio masto karinės pratybos, imtasi kariuomenės komplektavimo problemos sprendimo, nuspręsta didinti kariuomenės rezervą. Dėl šios priežasties 2015 m. grąžinta šauktinių kariuomenė. Daug diskusijų visuomenėje sukėlęs sprendimas pereiti prie mišrios kariuomenės ir gynybos biudžeto didinimas leidžia teigti, jog krašto apsauga tampa prioritetine sritimi.

Tokioje dinamiškoje terpėje žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausia dalimi, lemiančia tarnybų veiklos efektyvumą. Vienas iš esminių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų - karjeros vystymas. Nors šis procesas yra sudėtingas ir reikalauja nemažų išteklių, tačiau tai yra viena svarbiausių šiuolaikinio žmogaus gyvenimo dalių. Siekiant efektyvesnio statutinių tarnybų darbo ir pertvarkant krašto apsaugos sistemos struktūrą, labai svarbu turėti ir sugebėti išlaikyti kvalifikuotą, gabų ir motyvuotą personalą, gebantį vykdyti nustatytus uždavinius ir padėti organizacijai pasiekti jos strateginius tikslus. Karjeros vystymo sistema yra neatsiejama statutinės ir karo tarnybų žmogiškųjų išteklių sistemos dalis, didinanti statutinių ir karinių pareigūnų motyvaciją tarnauti Lietuvai, sudaranti galimybes aktyviai dalyvauti planuojant savo karjerą, panaudojant savo profesinius įgūdžius ir asmenines savybes.

Temos aktualumas, ištirtumas ir naujumas. Valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra viena pagrindinių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, leidžianti kuo efektyviau panaudoti turimas žmogiškųjų išteklių puses. Tačiau Lietuvos viešajame sektoriuje tai menkai išvystyta sritis, ypač tai jaučiama statutinėje valstybės tarnyboje. Kintant Lietuvos geopolitinei padėčiai ir kylant grėsmei saugumui, sistemingo karjeros vystymo mechanizmo diegimas tampa būtina sąlyga siekiant gerinti viešojo sektoriaus veiklą. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad daugiausiai dėmesio skiriama policijos ir jos pareigūnų statuso bei veiklos problematikai, ką lemia vienas didžiausių jų, kaip statutinių valstybės tarnautojų, skaičius (Kalanta, 2016). Statutinę tarnybą psichologiniu aspektu nagrinėjama L. Ruibytės (2015), vadybiniu požiūriu R. Adamonytės (2015). Daugiausiai tarnybinės teisės ir praktinės veiklos ypatumų tyrimų atliko A. Laurinavičius (2011), statutinę valstybės tarnybą taip pat nagrinėjo V. Smalskys, A. Minkevičius (2008), A. Diržytė, A. Patapas, U. Fedkovič (2014). Daugiausiai Lietuvoje

kariuomenės tematikos studijų galima sieti su Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Strateginių tyrimų centro mokslininkų atliktais tyrimais (Novagrockienė, 2010; Gruževskis, Maslauskaitė, Korsakienė, Smaliukienė ir Šakočius, 2014). G. Gražytė-Miliukienė, D. Prakapienė (2012) nagrinėjo karininkų profesionalumo ugdymo temą, 2015 m. E. Vileikienė, A. Pocienė ir J. Aleknevičienė išleido mokslo studiją, atskleidžiančią karių motyvacijos tarnauti Lietuvos kariuomenėje aspektus. Tuo tarpu tyrimų, nagrinėjančių profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo problematiką iki šiol nėra daug. Todėl ši tema aktuali tiek mokslo, tiek praktikos požiūriu.

Statutinė valstybės tarnyba (išskyrus diplomatinę tarnybą) laikoma atskira sugriežtinta valstybės tarnybos rūšimi. Lyginamajai analizei buvo pasirinktos dvi statutinės organizacijos: Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausanti teritorinė policijos įstaiga (Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Vilniaus miesto 3 policijos komisariatas) ir Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausantys Marijampolės pataisos namai. Svarbu paminėti, jog statutinės tarnybos negali būti tapatinamos su karinėmis krašto apsaugos sistemos institucijomis ir jų pareigūnai negali būti tapatinami su krašto apsaugos sistemos kariais, dėl skirtingos jų konstitucinės paskirties, nors abiems būdingi griežto pavaldumo statutiniai santykiai. Tyrimui pasirinktos statutinės tarnybos, kurios gali būti lyginamos su karo tarnyba dėl specialaus teisinio reguliavimo (statutais), griežto hierarchinio pavaldumo statutinių santykių, specialių reikalavimų, socialinių ir kitų garantijų, specifinių įgaliojimų, grėsmės sveikatai ir gyvybei ir kt. šias tarnybas leidžiančių lyginti aspektų.

Darbo objektas. Lietuvos Respublikos statutinių valstybės tarnautojų (policijos ir kalėjimų) ir profesinės karo tarnybos karių karjeros sistemos.

Temos problema. Kaip veikia statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo mechanizmai. Kokie yra esminiai šių atskirų sistemų privalumai ir trūkumai.

Darbo tikslas ir uždaviniai. Ištirti statutinės ir karo tarnybų sisteminio karjeros vystymo mechanizmus, identifikuoti jų skirtumus, privalumus ir trūkumus žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

Išsikeltam tikslui nustatomi šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti sisteminio karjeros vystymo procesą žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvoje.
2. Išnagrinėti statutinės valstybės tarnybos ypatumus: statutinių tarnybų sistemą Lietuvoje, karjerą reglamentuojančius teisės aktus.
3. Atskleisti statutinės ir karo tarnybų atskyrimo aspektus ir įsigilinti į profesinės karo tarnybos karių karjerą reglamentuojančią teisinę bazę.
4. Palyginti statutinių pareigūnų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo mechanizmus, atskleisti jų veikimo problematiką žmogiškųjų išteklių valdymo procese.

5. Identifikuoti statutinių ir krašto apsaugos sistemos karinių pareigūnų sistemingo karjeros vystymo kliūtis ir pateikti pasiūlymus įvardytoms spragoms spręsti.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Sisteminė mokslinės literatūros analizė padėjo atskleisti teorinį nagrinėjamos temos kontekstą. Praktinėje darbo dalyje pasitelktas kokybinis tyrimo metodas - ekspertų interviu. Darbe atliktos teorinė aprašomoji, sisteminė, lyginamoji analizės. Taikant ekspertų intervių metodą, 16 respondentų nuomonė surinkta panaudojus klausimyno formą. Tyrimai apdoroti pasitelkus SPSS ir Microsoft Excel programas. Apskaičiuotas Kendallo konkordacijos koeficientas atskiroms tiriamųjų grupėms.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, teorinė, praktinė dalys, išvados, pasiūlymai ir darbo priedai. Teorinėje darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra susijusi su žmogiškųjų išteklių valdymo, karjeros, karjeros vystymo, tradicinės ir šiuolaikinės karjeros modelių sampratų bei detalia statutinės ir karo tarnybų karjeros vystymo ypatumų (karjerą reglamentuojančių teisės aktų) analize. Praktinėje dalyje nagrinėjamas atliktas tyrimas, kurio tikslas ištirti ir palyginti statutinių pareigūnų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo mechanizmus.

Darbo praktinė reikšmė. Susisteminus atlikto tyrimo metu gautus duomenis, identifikuoti esminiai karjeros vystymo mechanizmo trūkumai, kurie trukdo profesinės karo tarnybos ir statutinės tarnybos efektyvumui. Remiantis tyrimo rezultatais ir sociologinėmis interpretacijomis, pateikiami pasiūlymai šioms problemoms spręsti gali padėti patobulinti karjeros vadybos sistemą. Atlikto tyrimo rezultatus palyginus su kitų mokslininkų tyrimų duomenimis, atskleista statutinėje ir karo tarnybose vyraujančio karjeros modelio transformacija.

1. KARJEROS SISTEMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONTEKSTE

Šiame skyriuje bus atskleistas teorinis nagrinėjamos temos kontekstas. Siekiant išnagrinėti karjeros vystymo sistemą žmogiškųjų išteklių valdymo procese, pirmojoje skyriaus dalyje nagrinėjami mokslinėje literatūroje aptinkami „valdymo“ (angl. *Management*) ir „žmogiškųjų išteklių valdymo“ (angl. *Human Resource Management*) apibrėžimai randami užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbuose. Analizuojamos ir trumpai aptartos žmogiškųjų išteklių valdymo proceso funkcijos. Antrajame poskyryje analizuojamos „karjeros“ (angl. *Career*), „karjeros valdymo“ (angl. *Career Management*) ir „karjeros vystymo“ (angl. *Career Development*) sąvokos, aiškinami pastarųjų dviejų sampratų skirtumai. Detaliai nagrinėjamas karjeros suvokimas tradiciniu ir šiuolaikiniais: „nepastovios / kintančios“ (angl. *Protean Career*) ir „beribės“ (angl. *Boundaryless Career*) karjeros požiūriais. Paskutiniojoje antrojo poskyrio dalyje nagrinėjamas karjeros vystymo modelis Lietuvos valstybės tarnyboje, kurio svarbiausi aspektai vėliau pritaikyti empiriniam tyrimui. Skyriaus pabaigoje pateikiamos jį apibendrinančios išvados.

1.1. ŽIV samprata ir proceso veiklos

Organizacijos, nepriklausomai nuo savo veiklos tikslo, siekdamos efektyvumo ypatingą dėmesį skiria žmogiškiesiems ištekliams (toliau – ŽI). Nuolat organizaciją veikiantys pokyčiai, nesvarbu ar tai globalizacija, pasikeitimai ekonomikoje ar pačios organizacijos struktūroje, verčia ją kuo tinkamiau adaptuotis ir priimti tinkamus sprendimus. Žinoma, didžiausią poveikį šie pokyčiai turi organizacijos žmogiškajam kapitalui. Štai čia labai svarbiu aspektu tampa tinkamas, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau – ŽIV), pasireiškiantis per darbuotojų mokymąsi, karjeros planavimą, motyvavimą, skatinimą ir t.t.

1937 m. R. Coase, Nobelio premijos laureatas, ekonomistas, teigė, jog efektyviai veikiančios organizacijos valdymas gali būti apibrėžiamas kaip menas ir mokslas, apimantis sprendimų priėmimo koordinavimą tokiose srityse kaip finansai, pardavimai ir rinkodara, bei ŽI (Coyle-Shapiro ir kt., 2013). Mintį, kad ŽI yra konkurencinio pranašumo šaltinis toliau plėtojo tokie autoriai kaip M. A. Huselid, P.Ordo´n˜ez de Pablos, R. S. Schuler, S. E. Jackson, P. M. Wright ir kiti (Išoraitė, 2011, p. 35). Organizacijoje dirbantys žmonės (personalas, darbuotojai) yra tarsi grandis vidinės organizacijos aplinkos elementus jungianti į bendrą sistemą, todėl ŽI laikomi svarbiausiu kiekvieno valdymo modelio dalimi (Gražulis, 2015). Pavykus pritraukti, sutelkti, išlaikyti ir tinkamai nukreipti minėtuosius ŽI, kuriami dideli pajėgumai. Pasak M. Išoraitės (2011), to pasekoje organizacijoje pradeda vyrauti maža rotacija ir gamybos išlaidos, tačiau tuo pačiu aukšta produkcijos kokybė, greičiau įgyvendinama organizacijos strategija. Pasak E. Chlivicko, P. Papšienės ir A. Papšio (2009, p. 53), „*ŽI nuo kitų*

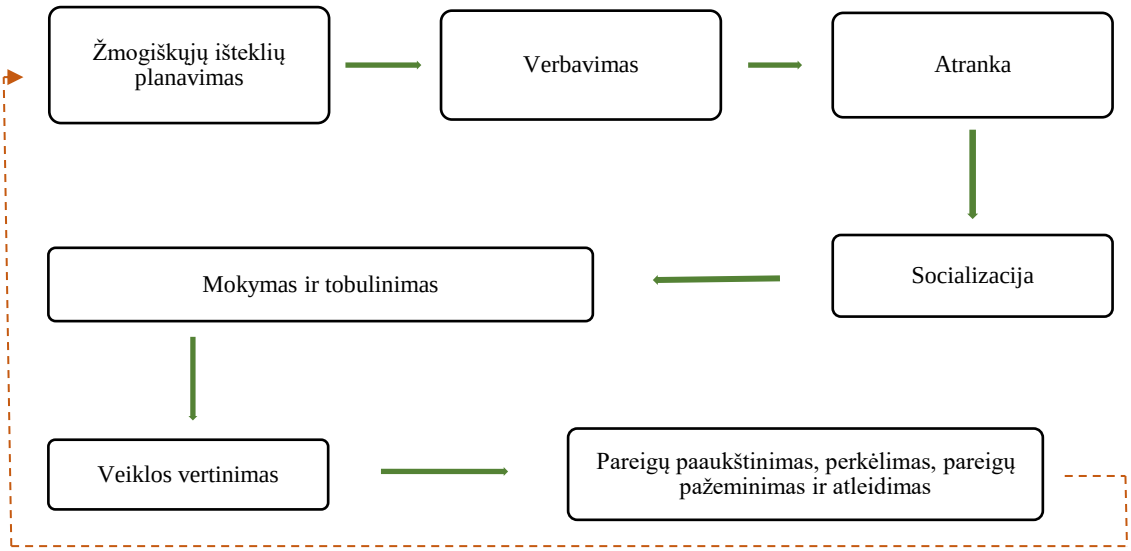
darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais gebėjimų lygmenimis, individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui supratimo“. Žmogiškasis organizacijos kapitalas gali burtis į profesines sąjungas, ginti savo interesus, vertinti ir kritikuoti vadybos efetyvumą. Taigi, visuotinai sutariama, jog efektyviai valdydama ŽI, organizacija gali įgyti konkurencinį pranašumą.

Pastebima, jog ŽI yra neatsiejami nuo žodžio „valdymas“. Supratimas apie valdymą, nors ir nežymiai, tačiau keitėsi nuo pat tokių klasikinės valdymo teorijos pradininkų kaip H. Fayol ir F. Taylor laikų (Hannagan, 2008). H. Fayol dėmesio centre buvo valdymo teorijos aiškinimas ir plėtojimas, tuo tarpu F. Taylor siekė kuo efektyviau panaudoti turimus išteklius (Wolsey, Minten ir Abrams, 2012). Tiesa, remiantis klasikine teorija, pasak C. Wolsey, S. Minten J. ir Abrams (2012) darbuotojai buvo tarytum žiurkėnai nuolat besisukantys savo rate, tiesa, atliekantys svarbų vaidmenį, tačiau, tik žiurkėnai. Siekiant efektyvumo jų veiklą turėjo prižiūrėti ir juos valdyti jų vadovas. Pasak E. Chlivicko, P. Papšienės ir A. Papšio (2009, p. 53), „*klasikinio valdymo teoretikai šią sąvoką apibrėžia kaip planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę*“. Šioje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus reikalais.

Pasak A. Augustinaičio (2005), sąvoka „valdymas“ Lietuvoje siejama su globos, ūkininkavimo, vadybos, reguliavimo, priežiūros, valstybės valdymo, organizavimo sampratomis. Kaip teigia minėtas autorius, „*valdymas išreiškia objektyvius sisteminius pavaldumo santykius ir jų priklausomybės lygį, dėl ko valdymo procesai turi formalizavimo tendenciją - tam tikrą valdymo santykių neišvengiamybę ir būtinumą*“ (Augustinaitis, 2005, p. 12). Vienas paprasčiausiai suvokiamų ŽIV apibrėžimų, pasak Mzumbe universiteto dekano, profesoriaus J. S. Itika, praktikoje vyksta ten, kur yra daugiau nei vienas asmuo. ŽIV pirmiausia atsiranda šeimoje, kur jos nariai priima skirtingus vaidmenis ir atsakomybę bendriems tikslams pasiekti. Namų ūkio galva turi panaudoti visus turimus išteklius, įskaitant žmones. Iš tiesų, darbo pasidalijimas tarp šeimos narių priklauso nuo jų filosofijos, vertybių ir lūkesčių, suformuotų visuomenės, klano, genties ar religijos (Itika, 2011).

Pasauliniame kontekste ŽIV kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tirti tik antrojoje XX a. pusėje (Išoraitė, 2011). Tiesa, ŽIV evoliucijos pradžios tašku galima 1900 m., Europos ekonomikos klestėjimo laikotarpį (Itika, 2011). Kaip teigia J. S. Itika (2011), toks ekonominis pakilimas skatino rimtai pagalvoti apie veiksmingo žmonių valdymo vaidmenį to laikmečio darbo rinkoje. Tokia ekonominė padėtis buvo tarsi pasiruošimas Pirmajam pasauliniam karui ir būsimiems padariniams. Pramonėje buvo reikalinga kvalifikuota, gerai organizuota ir disciplinuota darbo jėga. Vienas didžiausių tuometinių iššūkių buvo išteklių, įskaitant žmones, mobilizacija (Itika, 2011).

Taigi, galima teigti, jog apskritai ŽIV yra koordinuotų procesų integracija. Mokslinėje literatūroje galime rasti daugybę apibrėžimų, padedančių suvokti esmines ŽIV proceso funkcijas. Pavyzdžiui, ŽIV procesą sudaro įdarbinimas, mokymo procesas, kompensavimas, darbo vietos teisinis reglamentavimas, darbuotojų išlaikymo darbo vietoje strategijų kūrimas (Portolese Dias, 2015). Užsienio autorių moksliniuose darbuose ŽIV laikomas veiklų rinkiniu, apimančiu atranką, įdarbinimą, atlygį, ŽI valdymą bendrai sukuriant aukštos kokybės darbo sistemas (Bratton ir Gold, 2015). ŽIV proceso elementai nagrinėjami daugelio mokslininkų darbuose. Tiesa, daugumoje jų skiriasi proceso funkcijų išdėstymo tvarka, išskirtų elementų skaičius. Pasak E. Chlivicko, P. Papšienės ir A. Papšio (2009) toks nenuoseklus ŽIV sistemos elementų nagrinėjimas apsunkina jų tarpusavio ryšio ir tarpusavio priklausomybės identifikavimą. „*Įvertinus sistemos elementų turinį, galima nustatyti jų nuoseklumą: planavimas, atranka, verbavimas, darbo santykių įteisinimas ir valdymas, vertinimas, ugdymas, skatinimas, atlygis už darbą, karjeros planavimas ir valdymas, atleidimas iš darbo*“ (Chlivickas ir kt., 2009, p. 51). Visi ŽIV procesai yra neatsiejamai tarpusavyje susiję, turi būti planuojami ir nenutrūkstamai koordinuojami. ŽIV proceso etapai pateikiami grafiškai (žr. 1 pav.).



1 pav. ŽIV proceso etapai organizacijoje (Stoner ir kt., 1999)

ŽIV yra vienas svarbiausių procesų organizacijoje, nepriklausomai ar ji privataus, viešojo sektoriaus, komercinė ar ne pelno siekianti įmonė. Tikslų siekimui ir, apskritai, išgyvenimui, organizacijai reikalingi tinkami ir kvalifikuoti savo srities specialistai. „*Taigi reikia pripažinti, kad ŽIV yra vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų*“ (Išoraitė, 2011, p. 32).

Pirmajame poskyryje išanalizuota medžiaga leidžia detaliai nagrinėti struktūrines ŽIV dalis. Apibendrinant šiame poskyryje pateiktą medžiagą galima teigti, jog vienas svarbiausių organizacijos turimų išteklių, galinčių padėti įgyti konkurencinį pranašumą yra jos darbuotojai, t.y. ŽI. Žinoma,

efektyvus ŽI valdymas reikalauja keletos veiklų sutelkimo vienu metu, t.y. koordinuoto žmonių valdymo. Gilinantis į ŽIV evoliuciją paaiškėja, jog su ŽI dirbantiems specialistams buvo keliami vis nauji iššūkiai, kuriuos lėmė tiek įvairūs politiniai pasikeitimai, ekonomikos pakilimas ir kartu jos krizė, tiek ir augantis profesionalų poreikis, strategijos vaidmens iškilimas (Rotich, 2015). Analizuojant užsienio ir Lietuvos mokslininkų mintis, galima teigti, jog ŽIV siekis - integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas, tokias kaip ŽI planavimas, jų atranka ir verbavimas. Vėliau seka tokie procesai kaip darbo santykių įteisinimas ir valdymas, vertinimas, ugdymas, ŽI skatinimas ir atlygis už darbą, svarbus karjeros planavimas ir valdymas, taip pat atleidimas iš darbo.

1.2. Sisteminis karjeros vystymo mechanizmas

1.2.1. Karjeros ir karjeros vystymo sąvokos

Remiantis pirmojo poskyrio informacija galima teigti, jog svarbiausias ŽIV komponentas yra žmogus. Prieš pradedant savo profesinį kelią kiekvienas žmogus mintyse dažniausiai įsivaizduoja save užimant aukštas pareigas, atliekant įvairias su darbu susijusias užduotis. Tokie jo užmojai parodo siekius profesinėje veikloje, norint kuo geriau panaudoti savo gabumus ir turimą potencialą. Žmogus būna pasiryžęs mokytis, ugdyti save, tobulėti kartu su besikeičiančia organizacija, planuoja savo karjerą ir nori ją valdyti. Taigi, prieš pradedant nagrinėti karjeros vystymo sistemą, būtina apibrėžti, kas yra ta karjera. Reikėtų paminėti, kad karjeros ir profesijos sąvokos neretai tapatinamos, dėl to laikomasi nuomonės, jog stokojant koncepcinio aiškumo išlieka dviprasmiškumo pavojus (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014).

Pasak N. Petkevičiūtės (2013), Lietuvoje nėra vieningai sutariama dėl sąvokos „karjera“ turinio, skirtingų autorių darbuose vartojamos skirtingos tuos pačius reiškinius aiškinančios sąvokos - „karjeros projektavimas“, „karjeros valdymas“, „karjeros plėtotė“, „karjeros vadyba“. Apskritai, žodis karjera kildinamas iš lotyniško žodžio „carraria“, reiškiančio žmogaus gyvenimo kelią, bėgimą, arba iš prancūziško žodžio „carriere“, reiškiančio veiklos sritį (Petkevičiūtė, 2013). Karjeros sąvoka išpopuliarėjo XX a. antroje pusėje, sulig organizacijų keitimosi ir vystymosi tempų padidėjimo etapu (Florea, 2016). Terminai „karjeros planavimas“, „karjeros vystymas“ ir karjeros proceso koncepcija išsivysčiusiose Europos šalyse susiformavo apie 1960-1970 m. Pasak K. Laučytės (2013, p. 13), „*dažnai mokslinėje literatūroje pabrėžiama, jog karjera, tai individo darbinės patirties vystymosi seka laikui bėgant, t.y. pats individas planuoja savo karjeros vystymąsi, priima reikalingus sprendimus, organizacija neįtakoja šio proceso*“. Ilgainiui šis suvokimas keitėsi. Atsirado mokslinkų, kurie teigė, jog organizacinis įsipareigojimas ir suvokiama organizacinė parama ženkliai koreliuoja su pasitenkinimu karjeros plėtra (Laučytė, 2013). Ilgą laiką šis terminas reiškė laikotarpį, kuriuo individas dirbo tam tikroje organizacijoje (Petkevičiūtė, 2013). Šiandien savarankiškas individo karjeros vystymas laikomas

labiausiai tinkamu greitai besikeičiančiai darbinei aplinkai (Laučytė, 2013). Apskritai, karjera apima įvairias individo veiklas, jo požiūrius, interesus, nuostatas, žinias ir mokėjimus. Analizuojant karjeros sąvokos turinį, naudinga susisteminti mokslinėje literatūroje aptinkamus sampratos apibrėžimus (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Karjeros sąvoka pagal turinio požymius

Sąvokos turinys	Požymiai
Karjera – tai greitas ir reikšmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje, mokslinėje srityje (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999) *Karjera* – individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kituose kryptyse (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2006). Tradiciniai *karjeros* apibrėžimai apsiriboja profesine veikla, kuri apima paaukštinimą (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	Kilimas, augimas
Karjera – gyvenimo būdas, apimantis profesinės ar laisvalaikio veiklos seką, kuria asmuo užsiima gyvenimo eigoje. Kiekvienu atskiru atveju karjera yra unikalus, dinamiškas ir visą gyvenimą besitęsiantis procesas. Ji apima ne tik darbinę veiklą, bet ir profesijos pasirinkimą bei vėlesnį šio pasirinkimo apsvarstymą ir tai, kiek efektyviai žmogus integruoja darbinį vaidmenį į savo gyvenimą (Laučytė, 2013) *Karjera* – tai procesas, realizuojamas nuolat kintančiame darbo pasaulyje. Todėl karjeros sėkmė priklauso ne tik nuo žmogaus gebėjimo laiku ir tinkamai sureaguoti į pokyčius, bet ir nuo gebėjimo juos numatyti bei jiems pasirengti, idant "neiškristi iš važiuojančio traukinio" (Stanišauskienė, 2004) *Karjera* yra per gyvenimą besitęsianti darbų seka, susijusi su asmenybės pažiūromis ir motyvais, kai jis ar ji veikia tuose darbuose (Laučytė, 2013) *Karjeros* periodas – nuo žmogaus rengimosi karjerai iki pensijos bei suskirstyti karjeros procesą į stadijas, šį skirstymą pagrindžiant įvairiomis žmogaus raidos stadijų teorijomis (Lubienė, 2008)	Nuolatinis procesas
Karjera – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją, stilių (Profesinio informavimo ir konsultavimo darbo vadovas, 2008) *Karjera* – tai „gyvenimo dizainas" (Savickas ir kt., 2009) *Karjera* – tai nuolatinis asmenybės tobulėjimo ir saviraiškos būdas, turintis optimistinę kokybinės kaitos perspektyvą, kryptį ir paskirtį (Stancikienė, 2009) Vienąkart įgytos žinios, įgūdžiai ir netgi formalūs išsilavinimą liudijantys dokumentai dinamiškame šiandieniniame darbo pasaulyje negali garantuoti *karjeros* sėkmės visam gyvenimui – būtina nuolat juos atnaujinti, t.y. nuolat mokytis karjeros kelyje (Stanišauskienė, 2004) *Karjera* yra tarsi su sukaupta patirtimi susijusių įvykių pėdsakas: objektyvių (darbo vietų, pareigų, funkcijų, užduočių, veiklų, sprendimų) ir subjektyvių (įsitikinimų, siekių, lūkesčių, vertybių, poreikių, jausmų) įvykių sąjunga gali pakeisti net ir žmogaus gyvenimo kryptį (Florea, 2016)	Saviraiška, tobulėjimas, sukaupta patirtis
Karjera – profesija. Karjeros samprata daugiausiai taikoma, kai vienos profesijos yra prestižiškesnės už kitas (Petkevičiūtė, 2006) *Karjera* – veikimo dirva, sritis, profesija (Balaišienė, 2004)	Profesija

Taigi, iš lentelėje pateiktos medžiagos matyti, jog karjerą galima nagrinėti dviem aspektais: individo, kai kalbama apie asmeninę, individualią karjerą, žmogaus saviraišką, asmeninį tobulėjimą, bei organizacijos, kai kalbama apie specialybinę karjerą ar konkrečią profesiją, laikotarpį praleistą organizacijoje. Taigi, anksčiau vyravęs sąvokos „karjera" suvokimas keičiasi. Karjera nebetapatinama su darbuotojo judėjimu organizacijos hierarchijoje iš apačios į viršų, o individo tobulėjimas nelaikomas vien tik perėjimu į aukštesnes pareigas (Urbonaitė, 2008). Augimu traktuojamas jau ne tik perėjimas į aukštesnes pareigas. Kilimas labai priklauso nuo to, kaip sistemingai ta karjera yra valdoma.

Neretai kaip sinonimai vartojami karjeros vystymo ir karjeros valdymo terminai išties labai skiriasi savo turiniu. Pasak D. Morkūnaitės (2009), karjeros valdymas siūlo suplanuotus žingsnelius ir galutinį

tikslą, tačiau tokie planai šiuolaikiniame pasaulyje greitai pasensta. Pasak N. Petkevičiūtės (2013), karjeros vystymas išreiškia augimo paskatas ir išlavintus įgūdžius, kurie atveria pažangos galimybes, taigi, labiau susitelkiama į patį individą, o ne į darbą. „*Karjeros vystymas yra pačių individų atsakomybė tobulėti ir daryti pažangą karjeros srityje, o organizacijos jiems tik padeda*“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 9). Karjeros vystymas tai būdai kaip pasiekti tikslus, karjeros valdymas - nuodugniai suplanuotas kaitos modelis, kuriuo remiantis organizacija rengia ir lavina darbuotojus ateičiai (Morkūnaitė, 2009). Kaip teigia N. Petkevičiūtė (2013, p. 9), „*šių dviejų terminų skirtumas kartais aiškinamas atsakomybės dydžiu, o tai priklauso nuo karjeros strategijos, jeigu pasiūlyta karjera ir vystymas yra integruota organizacijoje - atsako organizacija, o jei asmuo nori tobulėti ir įgauti darbo įgūdžių pats, o organizacija jo nepalaiko, atsakomybė tenka jam pačiam*“. Kai karjeros vystymas yra grindžiamas abiejų pusių susitarimu, organizacija ir darbuotojas atsakomybę dalijasi pusiau (Klusienė, 2014). Pasak B. Adekola (2011), karjeros vystymas apima organizuotas, formalizuotas ir planuotas pastangas balansui tarp asmeninės karjeros ir organizacijos reikalavimų. Taigi, galima teigti, jog karjeros vystymo terminas yra platesnė sąvoka, apimanti ir patį karjeros valdymą. Už pastarąjį dažniausiai būna atsakingi organizacijos specialistai, tuo tarpu karjeros vystymas orientuotas labiau į patį asmenį, jo poreikius ir įgūdžius, kuriuos jis turįs derinti prie organizacijos vertybių ir tikslų, todėl vystymo sistema apima ir individualius, ir organizacijos poreikius.

Karjeros vystymą apibūdinant plačiąją prasme, tai psichiniai, socialiniai, psichofiziniai, ekonominiai ir edukaciniai veiksniai, darantys įtaką jauno žmogaus karjerai (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012). Pasak minėtų autorių, svarbiausi veiksniai, siekiant karjeros yra:

- darbo vertybės;
- profesijos pasirinkimas;
- karjeros planavimas;
- sprendimų priėmimas;
- vaidmenų integravimas;
- asmeninis ir karjeros sutapimas;
- išsilavinimas.

Karjeros vystymas gali būti laikomas nuolatiniu procesu, apimančiu gyvenimo ir karjeros sprendimų priėmimo, planavimo, planų įgyvendinimo ir įsivertinimo procesus (Adekola, 2011). Lietuvos mokslininkų darbuose karjeros vystymas taip pat laikomas planavimo, planų įgyvendinimo, įsivertinimo bei sprendimų priėmimo procesu (Klusienė, 2014). Karjeros vystymo sistema apima didžiąją dalį ŽIV procesų (Valickas ir Gražulis, 2011). Tai leidžia nustatyti mobilumo karjeroje apimtis, įvertinti karjeros vystymo galimybes ir atskirų dalių suvokimą ŽIV kontekste (Valickas ir Gražulis, 2011). Taigi, nagrinėjant užsienio ir Lietuvos mokslinę literatūrą tampa akivaizdu, jog karjeros vystymas

apima ne tik keletą svarbių procesų, tačiau tinkamai veikiantis karjeros vystymo mechanizmas tiesiogiai įtakoja asmens pasitenkinimą darbu ir jo motyvaciją. 2011 m. mokslų daktaras B. Adekola susisteminęs tyrimo metu surinktą medžiagą pristatė koncepcinį karjeros vystymo modelį, vaizduojantį kintamųjų ryšius (žr. 2 pav.). Pasak mokslininko, planavimas ir karjeros valdymas, du pagrindiniai nepriklausomi kintamieji, tiesiogiai įtakojantys karjeros vystymo sistemą. Pats karjeros vystymas tiesiogiai įtakoja dar du kintamuosius - pasitenkinimą darbu ir motyvaciją (Adekola, 2011).



2 pav. Karjeros vystymo modelis (Adekola, 2011)

Karjeros planavimą B. Adekola apibūdina kaip paties individo iniciatyvą kontroliuoti savo karjerą ir tinkamai pasirinkti ne tik profesiją, bet ir priemones darbo užduočių atlikimui ir saviugdai. Pasak minėto autoriaus, organizacijos taip pat gali aktyviai veikti šiame procese teikdamos profesinį konsultavimą, vesdamos seminarus, prašydamos darbuotojų atlikti savęs įvertinimą, analizuoti ir vertinti jų karjeros galimybes ir pageidavimus, užrašyti jų plėtros tikslus ir parengti įgyvendinimo planą (Adekola, 2011). Kai žmogus tinkamai suplanuoja savo karjerą ir išsikelia sau tikslus, atsiranda poreikis juos derinti su atitinkama karjeros valdymo praktika, taigi antrasis žingsnis po karjeros planavimo - karjeros valdymas. Kaip teigia B. Adekola (2011, p. 102), „*Karjeros valdymas yra nuolatinis procesas rengiant, plėtojant, įgyvendinant ir stebint karjeros planus ir strategijas, kurių imasi vienas individas ar kartu su organizacija*“. Karjeros plėtros programos teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu, profesinę plėtrą ir produktyvumą, o galimybė siekti savo karjeros tikslų ir tinkamas psichologinių veiksnių užtikrinimas teigiamai veikia asmens motyvaciją ir lemia jo atsidavimą organizacijai.

Taigi, iš nagrinėtos medžiagos aiškėja, jog karjeros vystymo sistemos efektyvumas gali būti nulemtas prieš tai tikslingai įgyvendintų žingsnių ir gali pats lemti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir

motyvaciją. Karjeros vystymą galima pamatuoti tokiais kriterijais kaip (Klusienė, 2014) sklandus arba netolygus ir daugiau ar mažiau nuoseklus ir teikiantis pasitenkinimą arba ne. Todėl, vertinant sisteminio karjeros valdymo mechanizmo veikimą, svarbu išnagrinėti jį lemiančius veiksnius arba priežastis ir jo sukeliamus rezultatus.

1.2.2. Karjeros vystymas tradiciniu ir šiuolaikiniais požiūriais

Kaip jau buvo pažymėta, karjerą galima nagrinėti dviem aspektais: individo - kai kalbama apie asmeninę, individualią karjerą, žmogaus saviraišką, asmeninį tobulėjimą, bei organizacijos - kai kalbama apie specialybinę karjerą ar konkrečią profesiją, laikotarpį praleistą organizacijoje. Lygiai taip pat ir karjeros vystymas gali būti analizuojamas individo (angl. *Individual Career Development*) ir organizacijos (angl. *Organizational Career Development*) požiūriais. Sėkmingas karjeros vystymas yra labai svarbus veiksnys siekiant tiek asmeninių, tiek ir organizacijos tikslų (Wesarat ir kt., 2014). Susisteminta asmeninės ir organizacinės karjeros vystymo analizė pateikta lentelėje (žr. 2 lent.).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, aiškėja, jog karjeros vystymą organizaciniu aspektu galima prilyginti tradiciniam karjeros požiūriui (Tlaiss, 2014). Pasak R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014, p. 86), „*tradiciniu požiūriu laikomasi nuostatos, kad karjera gali būti plėtojama tik vienoje organizacijoje, kurios nariai tokią karjerą supranta kaip linijinį progresą iš apačios į viršų, karjeros sėkmės rodiklius, tokius kaip paaukštinimas ir didėjantis atlygis, apibrėžia pati organizacija*“. Karjera tradiciniu požiūriu suvokiama kaip saugi, nuspėjama ir tiesinė, tuo pačiu prabrėžiant struktūros stabilumą ir aiškų kilimą karjeros laiptais mechanizmą (Tlaiss, 2014). R. Korsakienės ir R. Smaliukienės teigimu (2014), neskaitant to, kad kai kurie darbuotojai niekada nebuvo priskiriami tiems, kurie siekia tradicinės karjeros, dauguma organizacinių struktūrų iš esmės buvo pritaikytos būtent šiam karjeros modeliui, kuris ilgą laiką dominavo ne tik darbo rinkoje, bet moksliniuose tyrimuose, nagrinėjančiuose karjeros ypatumus.

Praėjusio šimtmečio 8-jame dešimtmetyje, tokie aplinkos veiksniai kaip auganti globali konkurencija, technologijų kaita ir recesija, lėmė daugumos organizacijų siekį prisitaikyti prie naujų sąlygų, įgyvendinti restruktūrizaciją, mažinti darbuotojų skaičių, kurti naujo tipo organizacijas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014). Pasak H. A. Tlaiss (2014), 1990 m. viduryje, reaguojant į globalizaciją, padidėjo darbo jėgos įvairovė, atsirado ekonominiai pokyčiai, išaugo Vakarų tautų konkurencija, išpopuliarėjo organizacijų restruktūrizavimo procesas, pradėjo nykti tradicinė biurokratija, vyko visuotinis atleidimas iš darbo. Tradicinė organizacija nebesilaikė savo pažado užtikrinti ilgailaikę karjerą (Vinkenburg ir Weber, 2012). Vietoj to, organizacijos ėmė skatinti individualų įsidarbinimą, o ne visą gyvenimą trunkantį darbą ir užtikrintą saugumą (Baruchas, 2006). Todėl organizacinė karjera, galima sakyti, buvo paskelbta mirusi. Pasak R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014, p. 15), „*restruktūrizacija lėmė tai, kad daugiausia darbą prarado vyresnio amžiaus,*

vadovaujamą darbą dirbę ir geresnį išsilavinimą turintys darbuotojai, o neatleisti darbuotojai taip pat buvo priversti prisitaikyti, o tai reiškė, kad daugumos darbuotojų darbo atsakomybė padidėjo, o darbo valandos ir karjeros galimybės sumažėjo“.

2 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros vystymo panašumai ir skirtumai

Asmeninė karjera	**Organizacinė karjera**
Panašumai	
Didina darbuotojų pasitenkinimą darbu (Wesarat ir kt., 2014) Reiškia nuolatinį progresą (Thomas, 2013) Asmeninių ir organizacinių vertybių suderinimas, nesvarbu ar viešajame ar privačiame sektoriuje, lemia ne tik ilgalaikę abiejų tipų karjeros trukmę, bet ir etišką darbo elgesį (Thomas, 2013)	
Skirtumai	
Įtraukimas	
Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą (Petkevičiūtė, 2013)	Apima tik dalį darbuotojų ir vystoma gana didelėse bei hierarchinėse struktūrose (Petkevičiūtė, 2013)
Atsakomybė	
Darbuotojai atsakingi už veiksmų inicijavimą vystant savo karjerą, patys nustato savo jų įgūdžius, vertybes ir interesus, remdamasis jais naudojasi karjeros galimybėmis, siekiant nustatytų tikslų ir numato karjeros planus (Adekola, 2011) Asmuo pats atsako už savo karjeros valdymą (Petkevičiūtė, 2013)	Darbdaviai atsako už ilgalaikius darbuotojų karjeros vystymo siekius (Petkevičiūtė, 2013) Organizacijos, turi užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad juos išlaikytų organizacijoje (Wesarat ir kt., 2014)
Vertybių, tikslų ir sprendimų suderinimas	
Asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti įgyvendinami keliose organizacijose (Petkevičiūtė, 2013) Individas pats iškelia savo įgūdžius, interesus ir vertybes (Adekola, 2011)	Vyrauja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo vertybėmis (Petkevičiūtė, 2013)
Karjeros vystymo greitis	
Karjeros vystymosi greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens tobulėjimo tempą (Petkevičiūtė, 2013)	Darbuotojų karjeros vystymosi greitį ir kryptį nulemia organizacija (Petkevičiūtė, 2013)
Tęstinumas	
Asmeninės karjeros planavimas nėra ribojamas laiko – tęsiasi visą asmens gyvenimą (Petkevičiūtė, 2013)	Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, vyrauja hierarchiškumas (organizacijos struktūra) (Petkevičiūtė, 2013)
Nuolatinis užimtumas ir karjeros vystymas	
Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau – pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu (Petkevičiūtė, 2013) Sėkmingas karjeros vystymas gali būti nagrinėjamas objektyviu (pavyzdžiui, didėjanti alga, paaukštinimas) ir subjektyviu (svarbus psichologinis-asmens išgyvenamų jausmų aspektas) požiūriais (Wesarat ir kt., 2014)	Dažnai užtikrina nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi (Petkevičiūtė, 2013)
Karjeros vystymo kryptys	
Vienodai galimos ir vertikalioji, ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys (Petkevičiūtė, 2013)	Vyrauja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymo kryptis (Petkevičiūtė, 2013)

Taigi**,** nuo praėjusio šimtmečio 9-ojo dešimtmečio pradžios galima stebėti perėjimą nuo tradicinės prie šiuolaikinės karjeros koncepcijos. Tiesa, pastarąją apibūdinančių sąvokų mokslinėje literatūroje apstu. Anot H. A. Tlaiss (2014), tradicinę pakeitusi šiuolaikinė karjera mokslinėje literatūroje dar aptinkama kaip „protingoji karjera“ (angl. *Intelligent Career*), „beribė karjera“ (angl. *Boundaryless*

Career), „nepastovi/ kintanti karjera“ (angl. *Protean Career*), „kaleidoskopinė karjera“ (angl. *Kaleidoscope Career*). Tiesa, nors neretai šios sąvokos vatojamos bendram šiuolaikinės karjeros apibūdinimui, tam tikrų ir net esminių skirtumų jos tikrai turi. Šiuolaikinės ir tradicinės karjeros skirtumai pateikti lentelėje (žr. 3 lent.).

Pasak R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014) priešingai nei tradicinę karjerą, nepastovią / kintančią karjerą apibūdina santykiai, kuriuos kuria ne organizacija, bet individas ir kurie laiko atžvilgiu turi būti atnaujinami, nes kartais keičiasi tiek individas, tiek organizacija. *“Sėkmingą nepastovią / kintančią karjerą apibūdina psichologinė sėkmė, kuri kiekvienam yra unikali ir individuali, atitinkanti asmeninius individo laimėjimus, pasididžiavimo jausmą, pasiekimus ir šeimos džiaugsmą“* (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p. 86). Sėkmingai šio tipo karjerai svarbu nuolat mokytis, pasitikėti savimi, reikia asmeninės atsakomybės ir savarankiškumo, vertinama laisvė ir augimas, sėkmę lemia daugiau subjektyvūs, o ne objektyvūs veiksniai (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014). Pasak H. A. Tlaiss (2014), šiuolaikinės karjeros šalininkas atviras naujoms galimybėms, itin vertina gebėjimą greitai adaptuotis, kas leidžia individams mokytis iš savo patirties, ugdytis naujas kompetencijas.

Beribės karjeros terminas taip pat vartojamas kaip alternatyva *organizacinei karjerai*, vystomai tik vienoje organizacijoje (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014). Anot H. A. Tlaiss (2014), šis terminas tapatinamas su požiūriu, jog formuojasi aiškiai apibrėžtų ribų neturinčios organizacijos. Beribė karjera pasižymi tuo, jog nesilaikoma tradicinės organizacinės karjeros ribų, ateitis suvokiama kaip nepriklausoma nuo struktūrinių suvaržymų (Tlaiss, 2014). Pasak R. Korsakienės ir R. Smaliukienės (2014, p. 88), „*beribės karjeros modelį ir tokios karjeros sėkmę analizavę mokslininkai neskyrė didelio dėmesio išoriniams arba objektyviems karjeros sėkmės veiksniams, bet koncentravosi į subjektyvius veiksnius*“. Taigi, vertinant per beribės karjeros prizmę, jausmai, susiję su karjeros pasiekimais, yra kur kas svarbesni už objektyvius rodiklius - atlygį ar naujas pareigas. „*Individo paklausa yra svarbus karjeros sėkmės veiksnys - neapibrėžtumas darbo rinkoje ir vykstantys pokyčiai, veikę trumpesnių ir mažiau stabilių karjeros modelių formavimąsi, iš esmės reiškia, kad sėkmingais laikomi tie individai, kurie ne tik išlaiko paklausą esamoje darbo vietoje, bet ir yra paklausūs tarp kitų darbdavių*“ (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014, p. 88).

3 lentelė. Šiuolaikinės ir tradicinės karjeros skirtumai

Problemos	**Šiuolaikinė karjera**		**Tradicinė karjera**
	Nepastovi / kintanti	**Beribė**	
Karjeros modelis	lanksti nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)	proaktyvus, peržengiantis ribas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje, "karjeros laiptai" (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)
Kas atsakingas?	individas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)		organizacija (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)
Esminės vertybės	augimo laisvė (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)		paaukštinimas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)
Socialinis (materialinis) saugumas	reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)		stabilus, aiškios ateities progresijos kontekste (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)
Mobilumo Laipsnis	aukštas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)		žemas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)
Sėkmės veiksniai	psichologinė sėkmė (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014) savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)	psichologiškai prasmingas darbas (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	pareigos, atlygis (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014) individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)
Esminiai požiūriai	pasitenkinimas darbu, lojalumas profesijai (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	žinoti kodėl, žinoti kaip, žinoti ką (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	lojalumas organizacijai (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)
Žmogui keliami reikalavimai	novatoriskumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros "portfelis" (karjeros kompetencija, kai derinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai) (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)	perkeliami iš vienos įmonės į kitą (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014) būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)
Mokymasis	-	mokymas darbo vietoje (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	formalios mokymo programos (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)
Karjeros ateitis	sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)	atsižvelgiant į mokymąsi (Korsakienė ir Smaliukienė, 2014)	numatoma, aiški, susijusi su organizacija (Stanišauskienė ir Naseckaitė, 2012)

Taigi, iš pateiktos mokslinės literatūros analizės galima daryti išvadą, jog esti didelis skirtumai tarp to, kaip karjera vystyma asmeniniu ir kaip organizaciniu požiūriu. Organizacinis karjeros vystymo procesas prilyginamas tradiciniam požiūriui, kuris ilgainiui kito dėl darbo rinkos neapibrėžtumo ir tapo itin orientuotas į paklausos ir pasiūlos veiksnius. Visų pokyčių kontekste pradėjo vyrauti nuomonė, kad individų ir organizacijų ryšiai turi būti silpnesni, mažiau organizacijų gali suteikti garantijų darbuotojams visą gyvenimą dirbti ir siekti stabilios vertikalios karjeros. Tai sukėlė fundamentalius karjeros koncepcijos pokyčius. Anksčiau tradicinės individo karjeros sėkmę apibūdinęs sėkmingas

vertikalus individo judėjimas organizacijoje peraugo į sunkiai nuspėjamą ir nuo darbuotojo kompetencijos priklausančią karjerą, kurioje vis svarbesnė psichologinė asmens sėkmė.

1.2.3. Karjeros vystymo mechanizmas valstybės tarnyboje

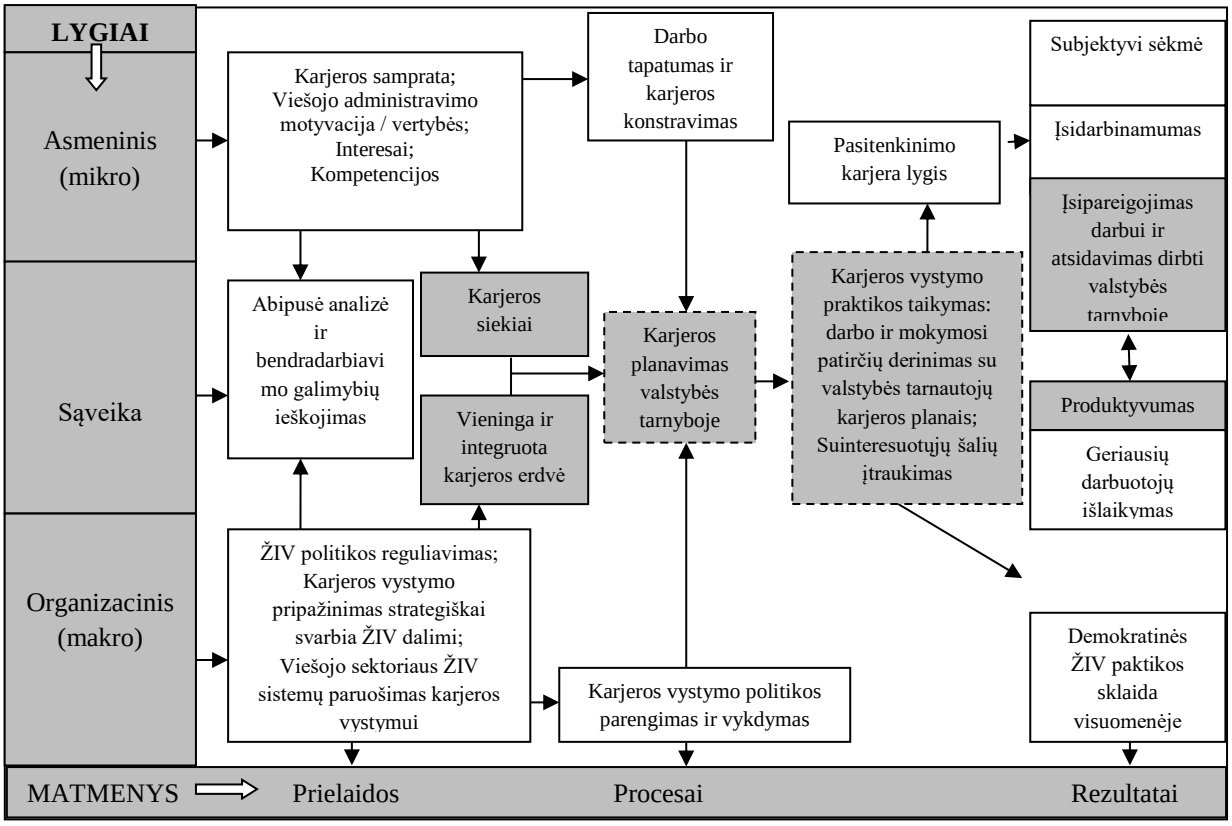
Kaip jau buvo pažymėta anksčiau, naujas istorinis laikotarpis ir pokyčiai vadyboje sukūrė prielaidas naujai individualios karjeros koncepcijai. Sulig ja atsirado jau minėta beribės (angl. *Boundaryless*) karjeros sąvoka, mokslinėje literatūroje dar galima atrasti ir post-korporatyvinės (angl. *Post-corporate*) karjeros sąvoką. Naujoji karjeros koncepcija paremta idėja, jog darbuotojai patys turi statyti ir rekonstruoti savo karjerą iš atskirų dalių - poreikių, gebėjimų, galimybių, sutarčių ir t.t. (Valickas ir Gražulis, 2010). Natūralu, jog viešajame sektoriuje šis naujas požiūris į karjerą įsitvirtina tik po tam tikro laiko. Anot A. Valicko ir V. Gražulio (2010), pokyčius viešajame sektoriuje sąlygoja jo teisinė ir politinė aplinka, dėl kurių ŽIV šiame sektoriuje ne visada yra grindžiamas efektyvaus valdymo praktika. Apskritai, „*Lietuvoje dar ne taip seniai ŽIV buvo vertinamas ir dar dabar daugelis vertina daugiau kaip administracinę, o ne strateginę veiklą*“ (Išoraitė, 2011, p. 34). Pasak minėtos autorės, tai ypač jaučiama valstybinėse institucijose. Nepaisant pasaulinėje viešojo valdymo reformoje pasireiškiančios tendencijos paprastinti taisykles ir įdiegti lankstesnes ŽIV politikas, mūsų šalyje vis dar akivaizdus formalių taisyklių ir įtvirtintų procedūrų vaidmuo valdant valstybės tarnautojų veiklas, o centralizacijos požymiai tebėra ryškūs (Pikturnaitė, 2011).

Paskutiniais XX a. dešimtmečiais Lietuva, kaip ir daugelis kitų pažangių šalių, vykdė įvairias reformas, kurių tikslas - padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą. Atsižvelgiant į naujus iššūkius, šio tikslo siekiama modernizuojant administracinės sistemos struktūras, kontrolės metodus ir administravimo kultūrą. „*Tai reikalauja iš esmės keisti viešajame sektoriuje vyraujančius biurokratinius valdymo metodus, viešųjų institucijų ŽIV*“ (Vienažindienė ir Sakalas, 2008, p. 175). Valstybės tarnyba atsakinga už planavimo, organizavimo, vadovavimo, koordinavimo bei veiklos kontrolės funkcijas (Urbonaitė, 2008). „*Karjeros vystymas yra viena iš sudėtinių valstybės tarnybos ŽIV sistemos dalių*“ (Valickas ir Gražulis, 2011, p. 114), todėl jai skiriama vis daugiau dėmesio.

Karjera valstybės institucijų vidaus administravimą reglamentuojančiuose įstatymuose dažniausiai išskiriama kaip vienas pagrindinių valstybės tarnybos principų (Laurinavičius, 2002). Pasak A. Valicko ir V. Gražulio (2011), valstybės tarnautojų karjeros vystymas yra ta ŽI valdymo funkcija, kuri per dinaminius darbo ir mokymosi patirčių kaitos mechanizmus leidžia efektyviau panaudoti stipriausias sistemos ŽI puses. Pasak minėtų autorių, karjeros vystymo sistemą valstybės tarnyboje galima nagrinėti trimis lygmenimis: asmeniniu (mikro), organizaciniu (makro) ir sąveikos lygiais. Kiekviename lygmenyje išskiriami trys matmenys: karjeros vystymo prielaidos, procesai ir rezultatai (Valickas ir Gražulis, 2010). Karjeros vystymo valstybės tarnyboje sistemos modelis pateiktas autorių sudarytoje schemoje (žr. 3 pav.).

Prielaidų matmuo aiškinamas tuo, jog karjeros vystymas prasideda nuo etapo, kai sistemoje, atsižvelgiant į strateginius tikslus, prognozuojamas ŽI poreikis, kuriamos jų pritraukimo ir išlaikymo strategijos. Karjeros vystymo galimybės ir integruotas ŽIV laikomi konkurenciniu pranašumu. Atrankos į valstybės tarnybą metu, organizacija įvertina ne tik esamą būsimų valstybės tarnautojų kompetenciją skiriant juos į tam tikras pareigas, bet ir ilgalaikis potencialą ir vertė, kuri būtų sukurta, jei šie žmonės pasirinktų ir toliau vystyti karjerą organizacijoje. Anot A. Valicko ir V. Gražulio (2010) labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į kandidatų kompetenciją, bet ir į jų asmenines vertybes ir motyvaciją.

Kaip teigia A. Valickas, V. Gražulis (2010), prielaidų etape svarbu dar ir tai, jog ne tik sistema įvertina galimą kandidatą, bet ir pastarasis įvertina sistemą siekdamas asmeninės naudos. Individui svarbu numatyti, kiek siūloma karjera prisidės prie jo kompetencijų įgyjimo ir įsidarbinamumo, kiek jis galės patenkinti savo vertybes, poreikius ir interesus. Jei institucijos pasiekia susitarimą dėl karjeros vystymo prielaidų, pradedamas karjeros procesų etapas. Tarnautojui jo individualios karjeros kūrimas atsižvelgiant į jo asmeninius siekius ir su darbu susijusią patirtį yra labai svarbu. Darbo identiteto kūrimo metu, tarnautojas planuoja savo karjerą plačiame karjeros valstybės tarnyboje kontekste, panaudodamas įvairius prieinamus paramos mechanizmus. Taigi, karjeros iniciatyva neabejotinai siejama su valstybės tarnautoju, o ne valstybės tarnybos sistema, kurios tikslas yra remti arba skatinti šią iniciatyvą. kurios yra svarbios individualiam karjeros planui. Tai gali būti pasiekta per ŽIV ir specialaus karjeros vystymo praktiką ir įrankius.



3 pav. Karjeros vystymo valstybės tarnyboje sistemos modelis (Valickas ir Gražulis, 2010)

Tai gali būti pasiekta tik per pagalbą planuojant ir koordinuojant (suderinant) darbo ir mokymosi patirtis tarnyboje su valstybės tarnautojų karjeros planais, pateikiant realias karjeros vystymo galimybes ne tik tose srityse, kurios tam tikras momentu yra svarbios valstybės tarnybos sistemai, bet taip pat ir tose. Karjeros vystymo rezultatų etape, asmeniniame lygyje svarbiausia yra pasitenkinimas karjera, priklausomas nuo asmeninės karjeros sėkmės kriterijų. Įsidarbinimumas yra ne ka mažiau svarbu, nes jis gali užtikrinti ilgalaikį pasitenkinimas karjera. Valstybės tarnybos sistemai šiame etape svarbiausiu rezultatu laikomas atsidavimas darbui, leidžiantis tarnautojui parodyti geresnį ir ilgalaikį našumą ir rezultatus. Organizaciniu lygmeniu, našumo didinimas, didesnės galimybės konkuruoti dėl ŽI ir galimybė visuomenei skleisti demokratinę ŽIV praktiką yra laikomi svarbiausiais rezultatais. Jei asmeniniame ir organizaciniame lygiuose pasiekti teigiami rezultatai, toliau kuriamos naujos tolimesnio bendradarbiavimo prielaidos, kurios naudingos ir prasmingos abiems pusėms.

Apibendrinant pirmajame darbo skyriuje pateiktą medžiagą, galima teigti, jog ŽIV yra vienas svarbiausių procesų bet kokio tipo organizacijoje. Efektyvus ŽIV yra garantas siekiant organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui. Vienas iš esminių ŽIV procesų - karjeros vystymas. Nors karjeros vystymo procesas yra sudėtingas ir reikalauja nemažų išteklių, tačiau tai yra viena svarbiausių šiuolaikinio žmogaus gyvenimo dalių. Karjeros vystymą galima nagrinėti dviem požiūriais - individualiu ir organizaciniu. Pagrindinis šių dviejų minėtų požiūrių skirtumas pasireiškia per darbuotojų įtraukimo į savo karjeros vystymą, atsakomybės už karjeros vystymo siekius, vertybių, tikslų ir sprendimų suderinimo, karjeros vystymo greičio ir krypčių, jo tęstinumo ir nuolatinio užimtumo aspektus. Kadangi šiame skyriuje dėmesys kreipiamas į karjeros sistemą valstybės tarnyboje, galima teigti, kad jai būdinga vientisa hierarchinė struktūra. Tradicinėje karjeros koncepcijoje darbuotojui keliami lojalumo, sugebėjimo gerai atlikti įprastą užduotį reikalavimai, specifiniai reikalavimai jo profesiniai. Organizacinę karjeros koncepciją priimta laikyti tradiciniu požiūriu, kuris ilgainiui įgavo kitas savybes kartu su savimi atsinešdamas ir šiuolaikinės individualios karjeros koncepciją. Mokslinėje literatūroje šiuolaikinė karjera dar apibūdinama kaip lanksčioji, nepastovioji arba kintanti, beribė, protingoji, kaleidoskopinė ar post-korporatyvinė karjera. Tiesa, kiekviena minėta teorija pateikia savitą naujosios karjeros koncepcijos požiūrį. Išanalizavę ir įvertinę šiuolaikinę karjeros vystymo koncepciją ir geriausią praktiką, Mykolo Romerio universiteto mokslininkai A. Valickas, V. Gražulis pateikė karjeros vystymo sistemos modelį valstybės tarnyboje. Anot autorių, šis modelis gali būti naudojamas ne tik įstatymų leidėjų ar Lietuvos valstybės tarnybos formavimo šalių, bet ir aukščiausio lygio vadovų ir ŽIV specialistų, siekiant optimizuoti karjeros vystymo sistemą jų organizacijose, taip pat mokslininkų, atliekančių karjeros ir karjeros sistemų tyrimus viešųjų, privačių ir ne pelno organizacijose. Modelis pateikia tris lygmenis: asmenininį, organizacinį ir jų sąveikos, kuriuos nagrinėja per tris matmenis: karjeros plėtros prielaidas, procesus ir rezultatus.

2. KARJERA STATUTINĖJE IR KARO TARNYBOSE

Šiame skyriuje nagrinėjama statutinė valstybės tarnyba Lietuvos ir užsienio kontekste. Aiškinamos „statutinė valstybės tarnyba“ (angl. *Statutory Civil Service*), „statutinis valstybės tarnautojas“ (angl. *Statutory Civil Servant*) ir „pareigūnas“ (angl. *Officer*) sąvokos ir jų tarpusavio santykis. Pirmajame poskyryje taip pat nagrinėjami Lietuvos Respublikos statutinę tarnybą reglamentuojantys teisės aktai, statutinės tarnybos ypatumai ir reformos Lietuvoje. Kituose poskyriuose detaliau nagrinėjamos konkrečios statutinės tarnybos - Policijos ir Kalėjimų departamento bei jiems pavaldžių įstaigų sistemos. Pateikiama karjerą šiose tarnybose reglamentuojanti teisinė bazė, detaliai nagrinėjami tyrimui ir lyginamajai analizei svarbūs aspektai. Paskutiniajame skyriaus poskyryje atskleidžiamas statutinės ir karo tarnybų santykis, jų veiklos tapatumas ir esminiai skirtumai. Nagrinėjama profesinės karo tanybos karių karjeros sistemos teisinė bazė ir karjeros vystymo ypatumai krašto apsaugos sistemoje. Skyriaus pabaigoje pateikiamos statutinę ir karo tarnybas išskirtais aspektais lyginančios ir visą skyrių apibendrinančios išvados.

2.1. Statutinė tarnyba – samprata užsienio ir Lietuvos kontekste

Europos Sąjungai priklausančių šalių kontekste statutinė valstybės tarnyba išskiriama kaip atskira valstybės tarnybos rūšis, kurios veiklą reglamentuoja statutai (Tofan, 2013). Pavyzdžiui, tokiose šalyse kaip Vokietija, Belgija, Kipras, Graikijas, Ispanija, Olandija ir kt. ne visi viešajame sektoriuje dirbantys asmenys prilyginami valstybės tarnautojams. Kitų viešojo sektoriaus darbuotojų veiklą reglamentuoja bendrieji šalies teisės aktai, tuo tarpu valstybės tarnautojai, kurių veiklą reglamentuoja statutai, priskiriami statutiniams tarnautojams (Bossaert, 2005). Tiesa, reikia pažymėti jog, anot D. Bossaert (2005), statutinei valstybės tarnybai išskirtinai būdinga kompetencija, savarankiškumas, lojalumas, nešališkumas ir pastovumas.

Lietuvoje statutinė valstybės tarnyba laikoma ypatinga socialinės veiklos rūšimi, turinčia didelę reikšmę valstybei ir jos vaidmeniui visuomenėje. Statutinėmis mūsų šalyje įvardijamos tarnybos, palaikančios teisėtvarką, teisėsaugą, atliekančios įstatymų įgyvendinimo kontrolę arba priežiūrą, užkardančios ar atskleidžiančios nusikaltimus (Laurinavičius, 2002). Nagrinėjant statutinio valstybės tarnautojo sąvoką, išaiškėja, jog jos vartojimo problema iškilo jau pirmaisiais Lietuvos nepriklausomybės metais (Kalanta, 2016). Pasak E. Kalantos (2016), pagal buvusios Tarybų Sąjungos įstatymus, statutinėmis buvo laikomos visos sukarintos institucijos - policija, muitinė ir kitos valstybės saugumo funkciją įgyvendinusios struktūros buvo prilyginamos karinėms ir privalėjo laikytis atitinkamo statuto.

1991 m. Lietuvos Respublikos Aukščiausiosios Tarybos - Atkuriamasis Seimas priimė Lietuvos Respublikos policijos įstatymą (Nr. 2-22). Šio įstatymo dėka buvo pakeistas Vidaus reikalų sistemos tarnautojų statusas ir pareigūno statusas nusakomas valdininko sąvoka - „*Policijos pareigūnas yra Lietuvos Respublikos pilietis, tarnaujantis policijoje, užimantis tam tikras pareigas ir vykdantis policijos funkcijas. Jis visur ir visada turi valdžios atstovo teisinį statusą bei pareiginį laipsnį. Policijos pareigūnai yra policininkai ir policijos valdininkai*“ (PĮ 5 str. 2 ir 3 d.). Tačiau, dar labiau valstybės tarnybos pareigūno statusą nuo kario statuso atribojo 1995 m. balandžio 4 d. priimtas Valdininkų įstatymas (Nr. I-836). Valdininkų įstatymo 3 str. valstybės ir savivaldybių tarnautojų grupei pagal profesinius korpusus prisikyrė mokytojus, policininkus, teisėjus, medicinos darbuotojus, diplomatus, valdininkus ir t.t. Tačiau šiame įstatyme statutinio valstybės tarnautojo sąvoka dar nebuvo vartota.

1999 m. liepos 8 d. priimto Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (Nr. VIII-1316) dėka, statutiniai valstybės tarnautojai buvo išskirti kaip specifinė socialinė grupė. Šio įstatymo 2 str. 8 d. rašoma, jog **statutinis valstybės tarnautojas** yra „*viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas*.“ Tame pačiame įstatyme įvardijama ir pareigūno sąvoka - „*valstybės tarnautojas (valstybės saugumo, policijos, muitinės, mokesčių inspekcijos ar kt.), turintis administracinius įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ir nepavaldiems asmenims*“ (VTĮ 2 str. 14 d.). Pareigūno sąvokos pateikimas reikšmingas tuo, kad įtvirtintas pareigūno kaip viešosios (administracinės, baudžiamosios) teisės, viešojo administravimo subjekto statusas (Kalanta, 2016). Kaip sinonimas statutiniam valstybės tarnautojui vartojama pareigūno sąvoka įtvirtinta LR administracinių teisės pažeidimų kodekso (toliau - LR ATPK) 14 str. „*Pareigūnas - asmuo, nuolat ar laikinai vykdantis valdžios atstovų funkcijas, taip pat valstybinės ar kitų nuosavybės formų įmonėse, įstaigose ar organizacijose nuolat arba laikinai einantis tarnybą, susijusią su organizacinių-tvarkymo ar administracinių-ūkinių pareigų vykdymu, arba tokias pareigas einantis minėtose įmonėse, įstaigose ar organizacijose pagal įgaliojimą*“. Šią sąvoką galime rasti ir LR Viešojo administravimo įstatymo (toliau – VA įst.) Nr. VIII-1234 2 str. „Pareigūnas - valstybės tarnautojas, turintis administravimo įgaliojimus pagal pareigas pavaldiems ir nepavaldiems asmenims." Remiantis Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo (toliau – PĮ įst.) Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymu (2 str. 6 d.), policijos pareigūnu laikomas Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas policijos funkcijas, kuriomis užtikrinamas policijos uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų. Tiesa, prieš tai galiojusioje įstatymo redakcijoje (Nr. VIII–2048), pareigūnu buvo laikomas Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu

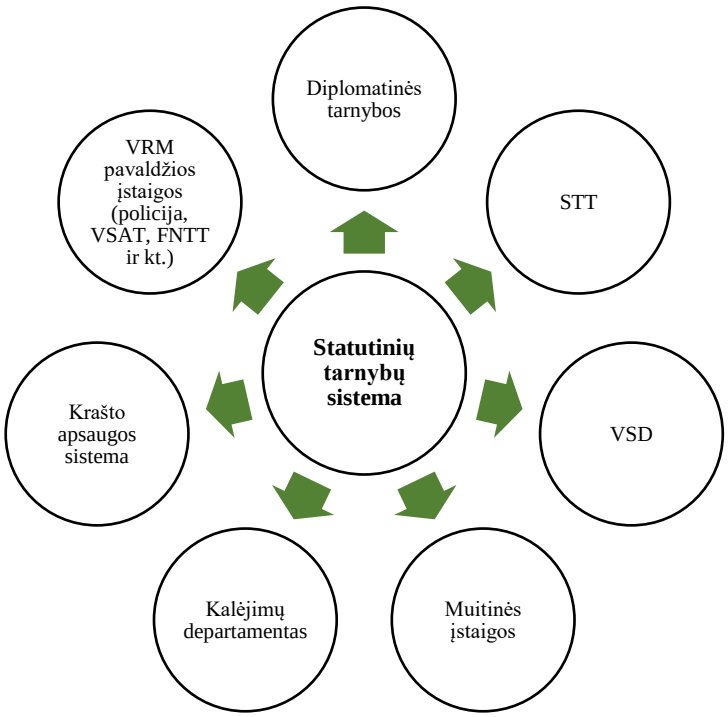
valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims.

2015 m. spalio 26 d. Valstybės tarnybos departamento svetainėje išplatintame pranešime teigiama, dar ir dabar dažnai painiojamos valstybės tarnautojo, pareigūno ir politiko sąvokos. Politika grindžiama laisvų politinių rinkimų metu išreiškiamu visuomenės pasitikėjimu, o administravimas - valstybės tarnautojų profesionaliais sugebėjimais ar asmeninėmis dalykinėmis savybėmis, kurios įvertinamos stojant į valstybės tarnybą. Tuo tarpu valdininko - hibridinio subjekto su neaiškiu teisiniu statusu, pareigomis, teisėmis ir atsakomybe iš viso nėra (Valstybės tarnybos departamentas, 2015). Taigi, keičiantis Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų bazei, tokia sąvoka kaip valdininkas nebevartojama. Iš šiandien galiojančių teisės aktų galima daryti prielaidą, jog statutinio valstybės tarnautojo ir pareigūno sąvokos gali būti vartojamos kaip sinonimai. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitoje „Statutinių pareigūnų rengimo ir mokymo organizavimas“ (2012) teigiama, jog ataskaitoje vartojamos sąvokos „statutinis valstybės tarnautojas“, „statutinis pareigūnas“ ir „pareigūnas“ turi tą pačią reikšmę ir vartojami kaip sinonimai.

Šiuo metu galiojančio VTĮ 2 str. 6 d. statutiniu valstybės tarnautoju įvardijamas valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Tiesa, dabar galiojančio istatymo apibrėžime pateikiamas negalutinis ir neapibrėžtas statutinių valstybės tarnautojų sąrašas. Taip pat statutinių valstybės tarnautojų statuso ir veiklos reglamentavimo galimybė suteikta ne įstatymui ar statutui, o tik statutams ir tik Diplomatinės tarnybos įstatymui, nors iš tikrųjų statutinę tarnybą reglamentuoja dar keli įstatymai – Valstybės sienos apsaugos, Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos bei Žvalgybos įstatymai (Kalanta, 2016). Be to, statutinio valstybės tarnautojo veikla įvardinta kaip susijusi su viešojo administravimo įgaliojimais jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu, o ne viešojo administravimo ir paslaugų teikimu. Taigi šiuo metu galiojantis statutinio valstybės tarnautojo apibrėžimas tapo abstraktesnis, tačiau lankstesnis, gebantis prisitaikyti prie nuolat kintančios viešosios politikos aktualijų. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad tarnybos apibrėžimas, karjeros procesų muitinėje, policijoje ar kitoje statutinėje karjeros tarnyboje, dar vadinamoje valstybės specialiojoje tarnyboje, reglamentavimas priskirtas šių tarnybų specialiesiems teisės aktams (Laurinavičius, 2002).

Šiuo metu Lietuvoje yra veikiančios šios statutinių valstybės tarnybos sistemos (Astrauskaitė, 2011): Kalėjimų departamento prie Teisingumo ministerijos (toliau – KD) ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai, krašto apsaugos sistemos statutiniai valstybės tarnautojai, vidaus reikalų ministerijai pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai prie vidaus reikalų centrinių įstaigų:

policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos; priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos; vadovybės apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; viešojo saugumo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos; kitų vidaus reikalų įstaigų (vidaus reikalų centrinėms įstaigoms pavaldžių teritorinių, specializuotų ir kt. įstaigų); vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų, muitinės įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai, specialiųjų tyrimų tarnybos (toliau - STT) statutiniai valstybės tarnautojai, valstybės saugumo departamento (toliau - VSD) ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai ir valstybės tarnautojai, kurių tarnybą reglamentuoja Diplomatinės tarnybos įstatymas. Taigi yra išskiriamos septynios statutinės tarnybos. Jų grafinis atvaizdavimas pateikiamas schemoje (žr. 4 pav.)



4 pav. Statutinių tarnybų sistema Lietuvoje

Kiekvienos atskiros sistemos dalies statutinių tarnautojų veiklą reglamentuoja atskiri statutai. Tiesa, statutuose, kurie skirti nustatyti statutinių valstybės tarnautojų statusą, nėra normų, kurios leistų aiškiai atskirti statutinį valstybės tarnautoją, turintį statusą, nuo tokio statuso neturinčio valstybės tarnautojo (Astrauskaitė, 2011). Pavyzdžiui, Vidaus tarnybos statute dėstoma, jog vidaus tarnybos sistemos pareigūnas „*šiame statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas vidaus reikalų įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis pareigūnams*“. Taigi

galime išskirti du požymius, pagal kuriuos vidaus tarmybos sistemos pareigūnas yra priskiriamas statutiniam valstybės tarnautojui:

1. atitinkamos statutinės tarnybos specialus teisinis reguliavimas;
2. specifiniai šių pareigūnų įgaliojimai (nepavaldžių asmenų atžvilgiu, taip pat susiję su prievartos priemonių naudojimu).

Konstitucijos 141 straipsnis suponuoja tai, kad statutinių valstybės institucijų pareigūnai atlieka statutinę valstybės tarnybą, kuri yra specifinė valstybės tarnybos rūšis, besiskirianti nuo kitokios (civilinės) valstybės tarnybos ir karo tarnybos. Iš statutinės valstybės tarnybos sampratos kyla šie jai būdingi bruožai (Konstitucinio teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas, byla Nr. 51/01-26/02-19/03-22/03-26/03-27/03):

- specialus teisinis reguliavimas atitinkamos tarnybos ypatumus nustatančiais teisės aktais (statutais);
- griežto hierarchinio pavaldumo statutiniai santykiai, kuriems būdingas ypatingas tarnybos atlikimo režimas (tarnybos pareigų vykdymo, tarnybos laiko, tarnybinės subordinacijos ypatumai, pareigūnų karjerą ir vietą statutinių santykių hierarchijoje žyminčių specialių tarnybinių laipsnių (rangų) sistema, tarnybinės (drausminės) atsakomybės specifika);
- specialūs reikalavimai statutinių valstybės institucijų pareigūnams (susiję su jų lojalumu Lietuvos valstybei ir patikimumu, išsilavinimu, amžiumi, sveikatos būkle ir pan.);
- specifiniai šių pareigūnų įgaliojimai (jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu, taip pat susiję su prievartos priemonių naudojimu);
- specialios socialinės ir kitos garantijos.

Taigi, nors statutuose ir nėra tiksliai apibrėžta, kokie valstybės tarnautojai laikomi statutiniais, bendras jų bruožas yra tas, kad jie turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu (tai susiję ir su prievartos bei ginklų naudojimu tarnybos metu, reglamentuotu statutuose), jiems būdingi griežto pavaldumo statutiniai santykiai, keliami specialūs reikalavimaii ir suteikiamos didesnės socialinės garantijos.

2.2. Statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas

2004 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Konstitucinis teismas priėmė nutarimą (Byla Nr. 51/01-26/02-19/03-22/03-26/03-27/03), kuriame išdėstyta, jog apskritai statutinė valstybės tarnyba negali būti vienoda dėl jos atliekamų funkcijų įvairovės, todėl policijos, vidaus tarnybos, saugumo tarnybos ir kitų statutinių valstybės institucijų, muitinės pareigūnų statusas turi būti diferencijuotas ir turėti atitinkamuose statutuose nustatytų ypatumų. Tai reiškia, jog kiekviena atskira statutinė tarnyba turi atskirus jų veiklą reglamentuojančius statutus ir Diplomatinės tarnybos įstatymui, nors iš tiesų

statutinę tarnybą reglamentuoja dar keli įstatymai – Valstybės sienos apsaugos, Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos (toliau – KASOKTĮ) bei Žvalgybos įstatymai. Remiantis dabar galiojančiu VTĮ 4 str. 2 d., statutiniams valstybės tarnautojams be išlygų taikomos šio įstatymo 31 str., 9 str. 3 d. 1 p. ir 4 d., 15 str., 16 str. 4 ir 6 d., 161 str., 17 str., 181 str., 183 str., 19 str., 28 str., 29 str. 2, 5 ir 6 d., 31 str., 311 str., 32 str., 33 str., 34 str., 341 str., 381 str., 39 str. 1 d., 42 str. 2 d., 43 str. 5 d. 9 p., 44 str. 1 d. 19 ir 20 p. ir VI skyriaus normos. Kitos šio įstatymo nuostatos statutiniams valstybės tarnautojams taikomos tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja jų statutai ar Diplomatinės tarnybos įstatymas, o jei nereglamentuoja ir VTĮ, taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso normos.

Kaip jau ir buvo minėta, Konstitucinis teismas nutarime pažymėjo, jog statutinių tarnybų veiklą Lietuvoje reglamentuoja specialūs valstybės tarnybą reguliuojantys įstatymai. Taigi, konstituciškai pagrįstą diferencijuoto tam tikrų valstybės tarnautojų grupių reglamentavimą sudaro šie teisės aktai: Tarnybos KD ir Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutai, KASOKTĮ, Vidaus tarnybos statutas ir Valstybės sienos apsaugos įstatymas, Tarnybos muitinėje ir Specialiųjų tyrimų tarnybos statutai, Diplomatinės tarnybos įstatymas ir Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas, pakeitęs iki 2013 pradžios galiojusį Valstybės saugumo departamento statutą. Susisteminta informacija apie statutinių valstybės tarnuatojų veiklą reglamentuojančią teisinę bazę pateikta lentelėje (žr. 4 lent.).

KD veiklą numatančio statuto 1 str. nustato KD ir jam pavaldžių įstaigų veiklos teisinius pagrindus, uždavinius, finansavimą, kontrolę, pataisos pareigūnų teisinę padėtį, specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas. Statuto 2 str. 4 d. dėstoma, jog „*Pataisos pareigūnas – statutinis valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą Kalėjimų departamente ar jam pavaldžioje įstaigoje.*“ 8 str. nurodoma, jog KD ir jam pavaldžiose įstaigose dirba pataisos pareigūnai, kiti valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Pataisos pareigūnų tarnyba KD ir jam pavaldžiose įstaigose organizuojama statutinės drausmės pagrindais ir reglamentuojama įstatymuose, šiame statute ir kituose teisės aktuose. KD ir jam pavaldžių įstaigų pataisos pareigūnams darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojantys įstatymai, kiti teisės aktai taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nereglamentuoja šis statutas ir VTĮ.

Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas (1 str.) reglamentuoja KASOKTĮ numatytos civilinės krašto apsaugos tarnybos sąlygas ir tvarką, taip pat šią tarnybą atliekančių asmenų statusą ir tarnybos santykius. Statuto 2 str. 1 d. ir 3 d. civilinė krašto apsaugos tarnyba aiškinamas kaip valstybės tarnybos dalis, kurios ypatumus nustato šis Statutas ir KASOKTĮ, o civilis statutinis valstybės tarnautojas, kaip asmuo, nustatyta tvarka sudaręs civilinės krašto apsaugos tarnybos sutartį ir paskirtas į nurodytas pareigas. Statutinio tarnautojo tarnybos santykius reglamentuoja VTĮ, KASOKTĮ, šis Statutas bei kiti teisės aktai. KASOKTĮ 1 str. nustato krašto apsaugos sistemos organizavimo, valdymo ir kontrolės

pagrindus, karo tarnybos atlikimo ir karių aprūpinimo tvarką, taip pat civilių tarnybos krašto apsaugos sistemoje ypatumus. Vadovaujantis šio įstatymo 71 str. 1 d., krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojai skirstomi į: 1) statutinius valstybės tarnautojus, atliekančius civilinę krašto apsaugos tarnybą pagal civilinės krašto apsaugos tarnybos sutartis; 2) kitus valstybės tarnautojus. Kitų krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų tarnybos santykius reglamentuoja VTĮ (71 str. 4 d.).

4 lentelė. Statutinių valstybės tarnautojų veiklą reglamentuojantys teisės aktai

Statutinės tarnybos	**Veiklą reglamentuojantys statutai**	**Veiklą reglamentuojantys specialūs įstatymai**	**VTĮ**	**DK**
Kalėjimų departamentas prie Teisingumo ministerijos	*Tarnybos KD statutas*		VTĮ, statutiniams valstybės tarnautojams be išlygų taikomos šio įstatymo 31 str., 9 str. 3 d. 1 p. ir 4 d., 15 str., 16 str. 4 ir 6 d., 161 str., 17 str., 181 str., 183 str., 19 str., 28 str., 29 str. 2, 5 ir 6 d., 31 str., 311 str., 32 str., 33 str., 34 str., 341 str., 381 str., 39 str. 1 d., 42 str. 2 d., 43 str. 5 d. 9 p., 44 str. 1 d. 19 ir 20 p. ir VI skyriaus normos.	Jeigu nereglamentuoja statutai ar specialūs įstatymai ir nurodytos VTĮ nuostatos, taikomos Lietuvos Respublikos darbo kodekso normos
Krašto apsaugos sistema	*Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas*	*Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas*		
Vidaus reikalų ministerijai pavaldžios įstaigos prie vidaus reikalų centrinių įstaigų: policijos departamentas; valstybės sienos apsaugos tarnyba; priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas; finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba; vadovybės apsaugos departamentas; viešojo saugumo tarnyba; kt. vidaus reikalų įstaigos (vidaus reikalų centrinėms įstaigoms pavaldžios teritorinės, specializuotos ir kt. įstaigos); vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos	*Vidaus tarnybos statutas*	*Valstybės sienos apsaugos įstatymas* *Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas*		
Muitinės įstaigos	*Tarnybos muitinėje statutas*			
STT	*Specialiųjų tyrimų tarnybos statutas*			
VSD		*Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas, pakeitęs iki 2013-01-01 galiojusį Valstybės saugumo departamento statutą*		
Diplomatinės tarnybos		*Diplomatinės tarnybos įstatymas*		

Vidaus tarnybos statutas (1 str.) nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą į tarnybą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas ir mokymąsi jose, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atsakomybę, skatinimą, darbo

užmokestį, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus, taip pat kitų valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus. Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas (2 str. 12 d.) - statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas vidaus reikalų įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis pareigūnams. Įstatymo 6 str. nurodoma, jog Vidaus reikalų įstaigų personalą sudaro pareigūnai, kiti valstybės tarnautojai ir darbuotojai. Pareigūnų tarnybos santykius reglamentuoja šis statutas ir Lietuvos VTĮ. Kiti vidaus reikalų įstaigų veiklą reglamentuojantys įstatymai ir šiame statute nustatytais atvejais kolektyvinės sutartys gali nustatyti specialias su šių įstaigų veiklos ypatumais susijusias pareigūnų tarnybos santykius reglamentuojančias normas. Kitiems valstybės tarnautojams, tarnaujantiems ir siekiantiems tarnauti vidaus reikalų įstaigose, taikomos atskiros šio statuto nuostatos. Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugos tarnybos įstatymas (1 str.) nustato Valstybės sienos apsaugos tarnybos statusą, funkcijas, struktūrą, tarnybos organizavimo pagrindus, finansavimą, pareigūnų teises ir pareigas. 4 str. 4 d. nurodoma,jog vidinis tarnybos organizavimas grindžiamas statutiniais pagrindais. Tarnybos pareigūnų statutiniams santykiams reguliuoti, jų tarnybos stažui, kvalifikacijai bei pareigoms žymėti nustatomi tarnybos pareigūnų specialieji nekariniai laipsniai. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas (1 str.) nustato Lietuvos policijos veiklos teisinius pagrindus, policijos veiklos principus, policijos uždavinius, funkcijas, organizacinę struktūrą, policijos bendradarbiavimo su gyventojais, nevyriausybinėmis organizacijomis, savivaldybių ir kitomis Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos valstybių narių, kitų užsienio valstybių institucijomis, įstaigomis ar tarptautinėmis organizacijomis pagrindus, policijos generalinio komisaro skyrimo ir atleidimo tvarką, policijos pareigūnų įgaliojimus, teises, pareigas, atsakomybę ir prievartos panaudojimo teisėtumo sąlygas, Europos Sąjungos valstybių narių ir asocijuotų Šengeno valstybių teisėsaugos pareigūnų teises ir pareigas vykdant bendrąsias operacijas Lietuvos Respublikos teritorijoje, policijos finansavimo šaltinius ir formas.

Tarnybos muitinėje statutas (1 str.) nustato muitinės pareigūnų priėmimo į tarnybą Lietuvos Respublikos muitinėje ir atleidimo iš jos tvarką, muitinės pareigūnų perkėlimą į kitas pareigas, tarnybinės veiklos vertinimą, skatinimą, atsakomybę, socialines garantijas, kitus jų statuso ypatumus. Valstybės tarnybos įstatymas muitinės pareigūnams taikomas tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja šis Statutas. Be išlygų muitinės pareigūnams taikoma Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta darbo apmokėjimo tvarka. Darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojantys įstatymai bei kiti teisės aktai muitinės pareigūnams taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nereglamentuoja šis Statutas ir Valstybės tarnybos įstatymas. Muitinės pareigūnu (2 str.) nurodomas statutinis valstybės

tarnautojas, tarnaujantis muitinėje ir pagal pareigas turintis viešojo arba vidaus administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims.

Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymas (1 str.) nustato žvalgybos institucijų veiklos teisinius pagrindus, uždavinius, veiklos sritis ir principus, teises ir pareigas, struktūrą, veiklos kontrolės pagrindus ir būdus, taip pat žvalgybos pareigūnų statusą, tarnybos eigą, tarnybinę atsakomybę, tarnybinį atlyginimą, socialines ir kitas garantijas. 2 str. 8 d. žvalgybos pareigūnu įvardijamas asmuo, pagal žvalgybos pareigūno tarnybos ar profesinės karo tarnybos sutartį tarnaujantis žvalgybos institucijoje ir vykdantis žvalgybą ar kontržvalgybą ir (ar) kuriam taikomos specialiosios priėmimo į tarnybą, tarnybos atlikimo sąlygos, veiklos apribojimai ir draudimai, taip pat privataus gyvenimo suvaržymai. Žvalgybos pareigūnas prilyginamas statutiniam valstybės tarnautojui.

Diplomatinės tarnybos įstatymas (1 str. 1 ir 2 d.) nustato Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos formavimo ir funkcionavimo teisinius pagrindus, diplomatų ir jų šeimos narių teisinę padėtį ir socialines garantijas. Valstybės tarnybos įstatymas, darbo santykius ir socialines garantijas nustatantys įstatymai bei kiti teisės aktai diplomatams taikomi tiek, kiek jų statuso ir socialinių garantijų nenustato šis įstatymas. 3 str. diplomatas aiškinamas kaip diplomatinį rangą turintis Lietuvos Respublikos pilietis. Jis yra statutinis valstybės tarnautojas, dirbantis pagal diplomato tarnybos sutartį ar terminuotą diplomato tarnybos sutartį.

Apibendrinant pateiktą medžiagą, matyti, jog skirtingų institucijų valstybės tarnautojų statusą ir įgaliojimus reglamentuoja atskiri statutai ir įstatymai, jiems taikomos VTĮ normos tiek, kiek tam tikrų klausimų nereglamentuoja minėti statutai ir įstatymai, bei tam tikrais atvejais ir DK normos. Dėl statutinę tarnybą reglamentuojančių teisės aktų gausos, neretai į viešumą keliamas klausimas dėl šių tarnautojų tarnybos bendrųjų nuostatų suvienodinimo ir statutinės valstybės tarnybos veiklos nuostatų reglamentavimo viename teisės akte, specialiuosiuose teisės aktuose nustatatant tik atskirų statutinių valstybės tarnautojų grupių tarnybos ypatumus apibrėžiančias nuostatos. Reikėtų pažymėti, jog statutinių tarnybų atstovai jau ne kartą viešai kėlė statutinėje valstybės tarnyboje egzistuojančias problemas: motyvavimo ir darbo apmokėjimo sistemos netobulumas, socialinių garantijų neužtikrinimas. Teisinio reguliavimo pokyčių poreikį pripažino ir aukščiausios valstybės valdymo institucijos, todėl, pasak S. Šedbaro (2014), 2013 m. kovo 28 d. Seimas nutarimu patvirtino statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gaires, kuriose ši tarnyba apibrėžiama kaip atskira sugriežtinta (sukarinta) valstybės tarnybos rūšis, pritarta, jog statutinių valstybės tarnautojų tarnybos bendrosios nuostatos turi būti vienodos ir reglamentuotos viename teisės akte, o specialiuose teisės aktuose, reglamentuojančiuose statutinių institucijų ar įstaigų veiklą, turi būti nustatytos tik atskirų statutinių valstybės tarnautojų grupių tarnybos ypatumus apibrėžiančios nuostatos. Tačiau, ši kryptis kardinaliai skyrėsi nuo aukščiau aptartų įstatymų leidėjo sudarytos darbo grupės

formuotų krypčių, todėl (Šedbaras, 2014) Vyriausybė pasiūlė nesilaikyti Seimo priimtų gairių ir 2014 m. vasario 13 d. posėdyje pritarė, jog statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairių nuostatos dėl statutinių valstybės tarnautojų tarnybos ir socialinių garantijų būtų įgyvendinamos rengiant atskirų statutinių tarnybų statutų pakeitimo projektus, o visiems valstybės tarnautojams (tarp jų ir statutiniams valstybės tarnautojams) vienodą darbo užmokesčio reglamentavimą reikėtų nustatyti VTĮ.

Taigi, bandymą tobulinti Lietuvos statutinę tarnybą galima vadinti chaotišku ir nenuosekliu procesu. Lietuvoje vis dar nėra vienos aiškios koncepcijos dėl to, kaip konkrečiai norima keisti teisinę bazę, kokios apimties pokyčiai planuojami. Tokia teisės aktų projektų gausa ir galutinės vizijos nebuvimas sukuria teisinio netikrumo, nesaugumo ir neapibrėžtumo problemas. Statutiniai valstybės tarnautojai negali planuoti ir vystyti savo profesinės karjeros ir būti tikri dėl savo darbo statutinėje tarnyboje tęstinumo, todėl tai daro įtaką statutinių pareigūnų veiklos efektyvumui bei jų motyvacijai toliau tęsti darbą valstybės tarnyboje.

2.3. Karjeros vystymas Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje

Šiame poskyryje bus detaliai nagrinėjama Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemos veiklą reglamentuojanti teisinė bazė. Bus išskirti svarbiausi aspektai, kurių didžioji dalis priskirta vienam iš trijų, būsimam tyrimui svarbių etapų - parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos) ir tarnybos atlikimo (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, tarnybinės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų). Taip pat apžvelgiami šios sistemos statutinių valstybės tarnautojų veiklai keliami veiklos etikos principai.

Policijos pareigūnų ir apskritai policijos sistemos veiklą nustato du pagrindiniai teisės aktai - vidaus tarnybos statutas (toliau - Statutas), reglamentuojantis visų vidaus tarnyboje tarnaujančių pareigūnų veiklą ir policijos įstatymas (toliau - PĮ). Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymo 2 str. 12 d. nurodo, jog vidaus tarnybos sistemos pareigūnas yra statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas vidaus reikalų įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis pareigūnams. PĮ (Nr. VIII-2048) pakeitimo įstatyme jau konkrečiai įvardijamas policijos pareigūnas, kuris, pasak įstatymo, atlieka įstatymuose nustatytas policijos funkcijas, kuriomis užtikrinamas policijos uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turi įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis policijos pareigūnams.

Parengimo tarnybai etapas. Statuto 2 str. 2 d. pažymi, jog asmuo, kuris mokosi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursuose

ir yra pasirašęs stojimo į vidaus tarnybą sutartį vadinamas kursantu. Tuo tarpu PĮ 2 str. 14 d. įtvirtinta, jog asmuo, kuris policijos generalinio komisaro siuntimu studijuoja aukštojoje policijos pareigūnus rengiančioje ne vidaus reikalų sistemos švietimo įstaigoje pagal nustatyta tvarka akredituotas ir su policijos generaliniu komisaru suderintas studijų programas ir yra pasirašęs stojimo į vidaus tarnybą sutartį vadinamas studentu. Reikėtų patikslinti, jog pareigūnų pirminis profesinis mokymas vyksta vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose pagal IV lygio formaliojo profesinio mokymo programas, tačiau Vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovo siuntimu būsimi pareigūnai rengiami ir kitose švietimo įstaigose (Statuto 14 str.) Tame pačiame staipsnyje pažymima, jog asmenys, turintys ne žemesnį kaip aukštąjį koleginį, iki 2009 metų įgytą aukštesnįjį arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir profesijas, įgytas ne vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, ir siekiantys tarnauti, turi baigti įvadinio mokymo kursus (išskyrus asmenis, baigusius kitas švietimo įstaigas vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovo siuntimu) vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose. Į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas priimami vidurinį išsilavinimą turintys asmenys, atitinkantys priėmimo į šias įstaigas sąlygas (Statuto 15 str.).

Priėmimo į tarnybą etapas:

Reikalavimai ir apribojimai. Statuto 7 str. įtvirtina, jog pretenduojantis į vidaus tarnybą asmuo turi būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą, būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 60 metų ir būti nepriekaištingos reputacijos, turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą, būti atitinkamos sveikatos ir bendrojo fizinio parengimo būklės, būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovo siuntimu arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus. 12 str. nurodo, jog draudžiama priimti į vidaus tarnybą asmenį, kuris įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu už tyčinio nusikaltimo padarymą, nesvarbu, ar teistumas išnyko, ar yra panaikintas, asmenį, kuris anksčiau ėjo statutinio valstybės tarnautojo pareigas, dirbo teisėju, notaru, prokuroru, advokatu ar krašto apsaugos sistemoje ir buvo atleistas atitinkamai už pareigūno vardo pažeminimą, teisėjo vardą žeminantį poelgį, notarų profesinės etikos ir tarnybinius nusižengimus, prokuroro vardo pažeminimą, advokato profesinės etikos ir profesinės veiklos pažeidimus ar kario vardą žeminančius teisės pažeidimus, asmenį, kuris buvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą ir nuo šio atleidimo dienos nepraėjo 3 metai, asmenį, kuris skiriamas į pareigas vidaus reikalų įstaigoje, kurioje pareigas eina jo sutuoktinis, sugyventinis (partneris), artimasis giminaitis ar su juo svainystės ryšiais susijęs asmuo, jeigu pagal einamas pareigas tarp jų būtų tiesioginis pavaldumas.

Atranka. Statuto 19 str. nurodo, jog atrankoje į laisvas pareigūno pareigas gali dalyvauti tos pačios ar kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai. Atrankos metu įvertinama pretendentų profesionalumas, tarnybinė veikla, tinkamumas eiti pareigas, į kurias pretenduojama, vidaus tarnybos trukmė einant

konkrečias pareigas, turima kvalifikacija, būtina naujoms pareigoms eiti. Atrankos į laisvas pareigūno pareigas tvarką nustato vidaus reikalų ministras. Atrankai vykdyti vidaus reikalų įstaigoje sudaroma atrankos į laisvas aukštesnes pareigas komisija.

Priesaika. Statuto 13 str. pažymi, jog paskirtas į pareigas asmuo prisiekia iš karto po to, kai supažindinamas su įsakymu dėl priėmimo į vidaus tarnybą. Prisiekiantis asmuo turi teisę pasirinkti vieną iš dviejų priesaikos tekstų.

Tarnybos atlikimo etapas:

Perkėlimas į kitas pareigas. Statuto 18 str. numato, jog pareigūnas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas tarnybinės veiklos vertinimo arba atrankos būdu. 21 str. nurodyta, jog pareigūnas jo rašytiniu prašymu gali būti perkeltas į kitas laisvas lygiavertes ar žemesnes pareigas toje pačioje ar kitoje vidaus reikalų įstaigoje. Dviejų pareigūnų, einančių lygiavertes pareigas, rašytiniais prašymais jų pareigos gali būti sukeistos – pareigūnai perkeliami vienas į kito pareigas. 22 str. teigia, kad į kitas pareigas tarnybinio būtinumo atveju pareigūnas be jo sutikimo gali būti perkeltas į kitas aukštesnes, lygiavertes arba žemesnes pareigūno pareigas toje pačioje ar kitoje vidaus reikalų įstaigoje (padalinyje) ne ilgesniam negu 3 mėnesių laikotarpiui. Statuto 23 str. numato, jog pareigūnų rotacija taikoma vidaus reikalų įstaigų, išskyrus vidaus reikalų centrines įstaigas, vadovams ir vadovų pavaduotojams. Kituose įstatymuose gali būti nustatyti kiti pareigūnų rotacijos atvejai. Pareigūnų tarnybos einant pareigas, kurioms taikoma rotacija, tarnybos šiose pareigose laikotarpis – 5 metai, jeigu kituose įstatymuose nenustatyta kitaip.

Kvalifikacijos tobulinimas. Pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras. Pareigūnai privalo atitikti bendrojo fizinio pasirengimo reikalavimus. Pareigūnų fizinio pasirengimo reikalavimus ir pareigūnų fizinio pasirengimo tikrinimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras.

Skatinimas. Statuto 30 str. numato, jog už nepriekaištingą ir pavyzdingą tarnybinių pareigų atlikimą pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami. Pareigūnai gali būti skatinami: padėka; ne didesne kaip pareigūno vidutinis darbo užmokestis vienkartine pinigine išmoka, mokama Vyriausybės nustatyta tvarka; suteikiant papildomas mokamas atostogas šio statuto 42 straipsnio 1 dalyje nustatyta tvarka; vardine dovana; suteikiant aukštesnį laipsnį šio statuto 17 straipsnyje nustatyta tvarka. Pareigūnai gali būti apdovanojami: žinybiniu ženklu; vardiniu ginklu. Pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skatinami ne didesne kaip pareigūno keturių vidutinių darbo užmokesčių dydžio vienkartine pinigine išmoka. Pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.

Tarnybinė atsakomybė. Statuto 33 straipsnis nurodo, jog už tarnybinius nusižengimus skiriamos tarnybinės nuobaudos. Tarnybinė nuobauda skiriama atsižvelgiant į tarnybinį nusižengimą padariusio pareigūno kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis, aplinkybes ir padarinius, į pareigūno veiklą iki tarnybinio nusižengimo padarymo, tarnybinę atsakomybę lengvinančias ir sunkinančias aplinkybes ir t.t.

Darbo užmokestis. Pareigūnų darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedas už laipsnį, priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, priemokos ir apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą ir budėjimą (Statuto 43 str.). 44 str. nurodo, jog pareiginė alga nustatoma taikant šio statuto priede pareigūno pareigybei nustatytą pareiginės algos koeficientą iš atitinkamos pareigybių grupės pareigybėms nustatytų pareiginės algos koeficientų. Bazinis dydis, taikomas apskaičiuojant pareigūno pareiginę algą, yra lygus Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintam atitinkamų metų Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) baziniam dydžiui.

Taikomi apribojimai. Statuto 31 str. nurodyta, jog pareigūnui draudžiama: būti renkamam (skiriamam) įmonės organo nariu, išskyrus atvejus, kai šiuo nariu jis yra išrinktas ar paskirtas vidaus reikalų įstaigai įgaliojus, taip pat gauti atlyginimą ar kitų išmokų už įmonės organo nario veiklą, išskyrus įstatymuose nustatytus atvejus. vidaus reikalų įstaigos, kurioje jis eina pareigas, vardu sudaryti sandorius su individualiomis (personalinėmis) įmonėmis, ūkinėmis bendrijomis, kurių savininkas, tikrasis narys ar komanditorius yra jis pats arba jo sutuoktinis, artimasis giminaitis ar su pareigūnu svainystės (partnerystės) ryšiais susijęs asmuo, taip pat sudaryti sandorius su akcinėmis bendrovėmis, kuriose jis pats arba jo sutuoktinis, artimasis giminaitis ar su pareigūnu svainystės (partnerystės) ryšiais susijęs asmuo turi ar valdo pagal kito asmens įgaliojimą daugiau negu 10 procentų įstatinio kapitalo arba akcijų; atstovauti Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių įmonėms, užsienio valstybių institucijoms ar įstaigoms, už Lietuvos Respublikos ar užsienio valstybių įmonių lėšas vykti į užsienį, mokytis ar kitaip naudotis jų lėšomis. Draudimas atstovauti užsienio valstybių institucijoms ir įstaigoms netaikomas į pareigas šiose institucijose ar įstaigose pagal Valstybės tarnybos įstatymo 19 straipsnį perkeltam pareigūnui; dirbti įmonėse, įstaigose, organizacijose, taip pat gauti už šį darbą darbo užmokestį ar atlyginimą, kai tai sukelia viešųjų ir privačių interesų konfliktą valstybės tarnyboje, sudaro prielaidas valstybės tarnybą panaudoti asmeniniais interesais, diskredituoja valstybės tarnybos autoritetą, kliudo pareigūnui tinkamai atlikti jo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kai tai yra darbas tose įmonėse, įstaigose, organizacijose, kurių atžvilgiu pareigūnas turi valdingus įgaliojimus arba kurių veiklą kontroliuoja ar prižiūri, arba dėl kurių priima kokius nors kitus sprendimus, ir kai yra kitų aplinkybių, dėl kurių pareigūnai negali dirbti kito darbo ir gauti už jį darbo užmokesčio ar atlyginimo;

eiti daugiau negu vienas pareigas valstybės tarnyboje; būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariu, dalyvauti jų veikloje; streikuoti.

Veiklos vertinimas. Pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas - kasmet visapusiškai ir objektyviai įvertinti pareigūnų kvalifikaciją, tarnybinės veiklos rezultatus ir tinkamumą einamoms ar aukštesnėms pareigoms. Pareigūno tarnybinė veikla vertinama, jei pareigūnas ne trumpiau kaip 6 mėnesius per kalendorinius metus eina pareigas vidaus reikalų įstaigoje, kurioje vertinama jo tarnybinė veikla. Pareigūno tarnybinę veiklą vertina jo tiesioginis vadovas. Tarnybinę veiklą gali įvertinti: labai gerai; gerai; patenkinamai; nepatenkinamai (Statuto 25 str.).

Socialinės ir kt. garantijos. Statuto 40 str. nurodo, jog pareigūnams kasmetinių atostogų trukmė nustatoma atsižvelgiant į pareigūnų vidaus tarnybos stažą. Pirminės grandiens pareigūnai gali tarnauti kol jiems sukaks 55 metai; vidurinės grandies pareigūnai, kol jiems sukaks 60 metų; aukštesniosios ir aukščiausiosios grandies pareigūnai, kol jiems sukaks 65 metai (63 str.)

Veiklos etikos principai. Policijos pareigūnų veiklos etikos principus įtvirtina Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso (Nr. V-347) II skirsnio 3 dalis. Joje dėstoma, jog tarnyba policijoje grindžiama pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, sąžiningumo, nesavanaudiškumo, padorumo, nešališkumo, atsakomybės, viešumo, pavyzdingumo principais.

2.4. Karjeros vystymas Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje

Šiame poskyryje bus detaliai nagrinėjama Kalėjimų departamento prie LR teisingumo ministerijos veiklą reglamentuojanti teisinė bazė. Bus išskirti svarbiausi aspektai, kurių didžioji dalis priskirta vienam iš trijų, būsimam tyrimui svarbių etapų – parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos) ir tarnybos atlikimo (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, tarnybinės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų). Taip pat apžvelgiami šios sistemos statutinių valstybės tarnautojų veiklai keliami veiklos etikos principai.

KD statuto pakeitimo įstatymo (toliau – Statutas*)* 2 str. 4 d. nurodo, jog pataisos pareigūnas yra statutinis valstybės tarnautojas, priimtas į tarnybą KD ar jam pavaldžioje įstaigoje.

Parengimo tarnybai etapas: Statuto 2 str. 2 d. nurodo, jog „*kursantas – asmuo, kuris mokosi pataisos pareigūnų švietimo įstaigoje pagal profesinio mokymo programas“*. Asmenų, pageidaujančių tarnauti KD ir jam pavaldžiose įstaigose, ir pataisos pareigūnų mokymas vyksta pataisos pareigūnų švietimo įstaigose, kitose institucijose ar įstaigose ir tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose (17str.). Į pataisos pareigūnų švietimo įstaigas mokytis pagal profesinio mokymo programą priimami asmenys, turintys vidurinį išsilavinimą ir atitinkantys šio statuto nustaytus reikalavimus (18 str.).

Priėmimo į tarnybą etapas:

Reikalavimai ir apribojimai. Remiantis Statuto 10 str., asmuo, pretenduojantis į tarnybą KD ir jam pavaldžiose įstaigose, turi būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą; būti nepriekaištingos reputacijos; būti ne jaunesnis kaip 18 metų; turėti pareigoms eiti nustatytą išsilavinimą; būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas KD ir jam pavaldžiose įstaigose, būti tokio bendrojo fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareiga. Į tarnybą negali pretenduoti asmuo, kuris buvo atleistas iš tarnybos, pareigų ar darbo už tarnybinį (drausmės) nusižengimą ir nuo atleidimo dienos nepraėjo 3 metai, jeigu KD ir jam pavaldžiose įstaigose eina pareigas jo sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo, su kuriais būtų tiesioginio pavaldumo ryšys; kuris yra įtariamas arba kaltinamas nusikalstamos veikos padarymu; kuris įstatymų nustatyta tvarka pripažintas kaltu už tyčinio nusikaltimo padarymą, nesvarbu, ar teistumas išnyko, ar panaikintas, arba pripažintas kaltu už kitos nusikalstamos veikos padarymą ir nuo teismo nuosprendžio (nutarties) įsiteisėjimo dienos nepraėjo 5 metai, arba kuris turi teistumą dėl (padaryto) nusikaltimo; kurio sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo atlieka laisvės atėmimo bausmę ir tai gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą.

Atranka. Asmenys atrenkami organizuojant atranką, kurioje vertinami jų gebėjimai, įgūdžiai, kvalifikacija ir privalumai eiti konkrečias pataisos pareigūno pareigas ir atrenkamas asmuo, kuris galėtų būti paskirtas į pataisos pareigūno pareigas. Asmenų atranką į pataisos pareigūnų pareigas atlieka atrankos komisija. Atrankos komisija sudaroma iš ne mažiau kaip 5 narių į pataisos pareigūno pareigas skiriančio vadovo sprendimu (Statuto 12 str.).

Priesaika. Pataisos pareigūnas, prieš pradėdamas tarnybą KD arba jam pavaldžioje įstaigoje, prisiekia tarnauti Lietuvos valstybei pasirinkdamas vieną iš Statute pateiktų priesaikos tekstų (Statuto 14 str.).

Tarnybos atlikimo etapas:

Perkėlimas į kitas pareigas. Statuto 16 str. nurodyta, jog pataisos pareigūnas į aukštesnes pareigas gali būti perkeltas: kai atrenkamas į aukštesnes pareigas; pagal tarnybinės veiklos vertinimo komisijos siūlymą. Pataisos pareigūnas, išskyrus pataisos pareigūną, priimtą į pareigas, kurioms nustatyta kadencija, į to paties lygio pareigas gali būti perkeltas jo sutikimu ar prašymu, kai panaikinama pareigybė, kai įstatymų nustatytais atvejais į tarnybą grįžta pirmiau dirbęs pataisos pareigūnas. Pataisos pareigūnas į žemesnes pareigas, išskyrus KD direktoriaus pavaduotojo ir KD pavaldžių įstaigų direktoriaus, direktoriaus pavaduotojo ir šių įstaigų administracijos padalinių vadovų ir vadovų pavaduotojų pareigas, gali būti perkeltas:jo sutikimu ar prašymu; kai panaikinama pareigybė ir nėra galimybės perkelti į to paties lygio pareigas; kai įstatymų nustatytais atvejais į tarnybą grįžta pirmiau dirbęs pataisos pareigūnas ir nėra galimybės perkelti į to paties lygio pareigas; pagal tarnybinės veiklos vertinimo komisijos siūlymą. Pataisos pareigūnas gali būti perkeltas į kitas pareigas, jeigu jis atitinka tos

kitos pareigybės aprašyme nustatytus specialiuosius reikalavimus ir prašo arba sutinka būti perkeltas. Draudžiama pataisos pareigūną perkelti į kitas pareigas, jeigu įstaigoje, į kurią jis būtų perkeliamas, pareigas eina jo sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo ir tarp jų būtų tiesioginio pavaldumo ryšys (Statuto 16 str.).

Kvalifikacijos tobulinimas. Pasak Statuto 21 str. pataisos pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją. Pataisos pareigūnai, pradėję eiti įstaigos vadovo pareigas, per vienus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos privalo išklausyti įstaigų vadovų mokymo programas. Pataisos pareigūnai siunčiami tobulinti kvalifikaciją į pataisos pareigūnų švietimo įstaigas, kitas institucijas, įstaigas ar organizacijas abipusiu susitarimu.

Skatinimas. Pataisos pareigūnai gali būti skatinami: padėka; vienkartine pinigine išmoka, skiriama ir mokama Vyriausybės nustatyta tvarka; vardine dovana; papildomomis mokamomis atostogomis iki 10 kalendorinių dienų; žinybiniu ženklu (Statuto 29 str.).

Tarnybinė atsakomybė. Pataisos pareigūnams už tarnybinius nusižengimus gali būti skiriama: pastaba; papeikimas; griežtas papeikimas; atleidimas iš tarnybos. Pataisos pareigūnai už padarytus tarnybinius nusižengimus tarnybinėn atsakomybėn traukiami neatsižvelgiant į tai, ar pataisos pareigūnas atsako baudžiamąja, ar administracine tvarka. Pataisos pareigūnai, turintys galiojančių tarnybinių nuobaudų, neskatinami (Statuto 29 str.)

Darbo užmokestis. Kaip nurodyta Statuto 38 str., darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, tarnybinį rangą, kvalifikacinę kategoriją, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą, taip pat pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas ir priemokos.

Veiklos vertinimas. Pataisos pareigūnams, atsižvelgiant į jų tarnybinės veiklos rezultatus, dalykines savybes, profesinius įgūdžius, fizinį pasirengimą ir administracinius gebėjimus, gali būti suteiktos kvalifikacinės kategorijos. Kvalifikacinės kategorijos yra trys: aukščiausia yra 1 kvalifikacinė kategorija, žemiausia - 3 kvalifikacinė kategorija. Kvalifikacines kategorijas pataisos pareigūnams, atsižvelgdamas į tarnybinės veiklos vertinimo komisijos siūlymą, suteikia į pareigas paskyręs vadovas. Pataisos pareigūnų tarnybinę veiklą per kalendorinius metus vertina į pareigas skiriančio vadovo įsakymu sudaryta tarnybinės veiklos vertinimo komisija. Tarnybinės veiklos vertinimo komisija sudaroma 2 metams. Tarnybinės veiklos vertinimo komisija pataisos pareigūno tarnybinę veiklą gali įvertinti labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai.

Socialinės ir kt. garantijos. Statuto 41 str. numato, jog pataisos pareigūnų sveikata ir gyvybė visam jų tarnybos laikui valstybės biudžeto lėšomis privalomai draudžiama nuo nelaimingų atsitikimų tarnyboje, nuo nelaimingų atsitikimų, susijusių su tarnyba, nuo nelaimingų atsitikimų vykstant į tarnybą ar grįžtant iš jos. Pataisos pareigūnai turi teisę gauti pareigūnų valstybinę pensiją pagal įstatymą,

reglamentuojantį pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimo ir mokėjimo tvarką. 42 str. nustatyta tokia kasmetinių atostogų trukmė pataisos pareigūnams, atsižvelgiant į pataisos pareigūno tarnybos stažą: 30 kalendorinių dienų - ištarnavusiems iki 10 metų; 35 kalendorinės dienos - ištarnavusiems nuo 10 iki 15 metų; 40 kalendorinių dienų - ištarnavusiems nuo 15 iki 20 metų; 45 kalendorinės dienos - ištarnavusiems daugiau kaip 20 metų. 46 str. Pataisos pareigūnui, kuris paskyrimo vietoje arba laikino perkėlimo eiti kitas pareigas atveju kitoje gyvenamojoje vietovėje neturi gyvenamosios patalpos, Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka kompensuojamos gyvenamosios patalpos nuomos išlaidos. Pataisos pareigūnui, kuris laikinai perkeltas eiti kitas pareigas kitoje gyvenamojoje vietovėje, jo ir jo šeimos turėtos persikėlimo išlaidos kompensuojamos Vyriausybės nustatyta tvarka. Pataisos pareigūnui gyvenamosios patalpos nuomos išlaidas, taip pat vienkartinę negrąžintiną Vyriausybės nustatytos minimaliosios mėnesinės algos dydžio išmoką skiria įstaiga, į kurią jis laikinai perkeltas eiti kitas pareigas. Pataisos pareigūnui, kurio materialinė būklė sunki dėl jo paties ligos, šeimos narių ligos ar mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo, gali būti skiriama iki 5 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio pašalpa. Šią pašalpą skiria įstaigos, kurioje pataisos pareigūnas tarnauja, direktorius iš įstaigai skirtų lėšų. Įstaigos direktoriui pašalpa skiriama iš jo vadovaujamai įstaigai skirtų lėšų. Pataisos pareigūnui, kuris pagal tarnybos pobūdį važinėja tarnybos tikslais keleiviniu ar asmeniniu transportu, taip pat vyksta į tarnybos vietą ir iš jos, kompensuojamos važiavimo išlaidos, išskyrus išlaidas taksi. Pataisos pareigūnų važiavimo išlaidų kompensavimo taisykles ir maksimalų važiavimo išlaidų kompensacijos dydį nustato Vyriausybė arba jos įgaliota institucija. Pataisos pareigūnai gali būti vežami į tarnybos vietą tarnybiniu transportu. 47 str. numatyta, jog pataisos pareigūnų sveikatos priežiūra apima specializuotąją medicininę ekspertizę, prevencinę medicinos pagalbą, šio statuto 48 str. numatyta asmens sveikatos priežiūra, psichologinė parama, sveikatos ugdymo ir stiprinimo priemonių taikymas.

Veiklos etikos principai. Svarbiausi pataisos pareigūnų veiklos etikos principai nustatyti VTĮ (Statuto 4 str.). Pagrindiniai valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos etikos principai yra pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas ir pavyzdingumas (VTĮ 3 str.).

2.5. Karjera krašto apsaugos sistemoje

2.5.1. Karo ir statutinės tarnybų atskyrimas

Krašto apsaugos ministerijos svetainėje (www.kam.lt) pateikta informacija, jog krašto apsaugos sistemoje dirba (tarnauja):

- Valstybės tarnautojai;
- Kariai;
- Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

KASOKTĮ 71 str. 1 d. teigia, jog krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojai skirstomi į:

1) statutinius valstybės tarnautojus, atliekančius civilinę krašto apsaugos tarnybą pagal civilinės krašto apsaugos tarnybos sutartis;

2) kitus valstybės tarnautojus.

Civilinė krašto apsaugos tarnyba nustatyta tvarka atliekama krašto apsaugos sistemos institucijose, kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, taip pat tarptautinėse ar Europos Sąjungos institucijose arba užsienio valstybių institucijose, kai tarnybinėms funkcijoms atlikti nebūtina būti profesinės karo tarnybos kariu, tačiau reikia turėti specialių žinių ir (ar) patirties krašto apsaugos sistemoje, ir tarnybos specifikai ar atliekamoms funkcijoms būtini statutiniai santykiai (KASOKTĮ 71 str. 2 d.). Vadovaujantis Civilinės krašto apsaugos tarnybos statuto 212 str., civilinė krašto apsaugos tarnyba yra „*valstybės tarnybos dalis, kurios ypatumus nustato šis Statutas ir Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas*“. Civilis statutinis valstybės tarnautojas yra asmuo, nustatyta tvarka sudaręs civilinės krašto apsaugos tarnybos sutartį ir paskirtas į pareigas šio straipsnio 5 ir 6 dalyse nurodytose institucijose. Statutinio tarnautojo tarnybos santykius reglamentuoja VTĮ, KASOKTĮ, šis Statutas bei kiti teisės aktai.

Nagrinėjant kario sąvoką, atsakymą pateikia to paties įstatymo 2 str. 15 d. „*Karys – Lietuvos Respublikos pilietis, atliekantis tikrąją karo tarnybą.*“ 31 d. paaiškina, jog **tikroji karo tarnyba** apima privalomąją karo tarnybą, profesinę karo tarnybą ir kariūnų tarnybą.

Toliau nagrinėjant karo ir statutinės valstybės tarnybų santykį, reikia paminėti Lietuvos Respublikos 141 str., kuriame dėstoma, jog asmenys, atliekantys tikrąją karo arba alternatyviąją tarnybą, taip pat neišėję į atsargą krašto apsaugos sistemos, policijos ir vidaus tarnybos karininkai, puskarininkiai ir liktiniai, kitų sukarintų ir saugumo tarnybų apmokami pareigūnai negali būti Seimo nariais ir savivaldybių tarybų nariais. Jie negali užimti renkamų ar skiriamų pareigų civilinėje valstybinėje tarnyboje, dalyvauti politinių partijų ir politinių organizacijų veikloje. Aiškindamas Konstitucijos 141 straipsnį (Konstitucinio Teismo 2004 m. gruodžio 13 d. nutarimas), Konstitucinis Teismas pažymėjo, jog asmenims, atliekantiems tikrąją karo tarnybą, krašto apsaugos sistemos, vidaus tarnybos karininkams, puskarininkiams, saugumo tarnybų ir kitų Konstitucijos 141 straipsnyje minimų pareigūnų veiklai svarbią reikšmę turi griežto pavaldumo ir kiti statutiniai santykiai. Toliau teismas atsleidžia, jog straipsnyje nurodytos **sukarintos tarnybos** negali būti tapatinamos su **karinėmis krašto apsaugos sistemos institucijomis** ir jų **pareigūnai** negali būti tapatinami su **krašto apsaugos sistemos kariais**, nes sukarintų tarnybų konstitucinė paskirtis yra susijusi ne tiek su valstybės gynimu nuo agresijos ir gynybos srities tarptautinių įsipareigojimų vykdymu, kiek su kitomis valstybės ir visuomenės saugumui svarbiomis sritimis (valstybės sienos apsauga ir kontrole, viešosios tvarkos užtikrinimu, nusikaltimų tyrimu, valstybės paslapčių apsauga ir pan.). Kita vertus, tokioms sukarintoms tarnyboms, be jų

pagrindinių funkcijų, gali būti pavesta karo metu ginkluotosiose pajėgose ginti valstybę, padėti kariuomenei įgyvendinti kitus su valstybės gynyba ir jos tarptautiniais įsipareigojimais susijusius uždavinius. Taigi konstitucinė tokių sukarintų tarnybų paskirtis lemia būtinybę jų veiklą organizuoti remiantis statutiniais santykiais. Vadinasi, Konstitucijos 141 straipsnio sąvoka „sukarintų <...> tarnybų“ aiškintina kaip apimanti statutines valstybės institucijas, nepriskirtinas krašto apsaugos sistemai. Šios institucijos yra Konstitucijos 141 str. minima policija, vidaus tarnyba ir saugumo tarnyba (t. y. policijos, vidaus tarnybos ir saugumo tarnybos įstaigos), taip pat kitos valstybės institucijos, kurių veikla atsižvelgiant į jų paskirtį ir funkcijas turi būti organizuojama remiantis statutiniais santykiais.

Taigi, remiantis Konstitucinio Teismo išaiškinimu, sukarintos tarnybos, kurios yra statutinės valstybės tarnybos, atsižvelgiant į jų paskirtį ir funkcijas negali būti tapatinamos su karo tarnyba. Lygiai tap pat statutiniai valstybės tarnautojai, arba kitaip – pareigūnai, negalibūti tapatinami su kariais. Tiesa, pastarajam teiginiui prieštarauja KASOKTĮ, kuriame pareigūnu krašto apsaugos sistemoje laikomas, pavyzdžiui, pats kariuomenės vadas: „*Kariuomenės vadas tiesiogiai pavaldus krašto apsaugos ministrui ir vykdo nustatytą kariuomenės plėtros politiką. Kariuomenės vadas yra aukščiausiasis valstybės karinis* ***pareigūnas****, kariniais klausimais atstovaujantis Lietuvos kariuomenei.“* To paties įstatymo 24 str. pareigūnu įvardija karininkus „*Lietuvos karininkas (toliau – karininkas) yra Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas. Karininko vardas reiškia atsakomybę ir įpareigoja saugoti karininko garbę.“* To paties įstatymo 31 str. 6 ir 7 d. praplečia pareigūno sąvokos krašto apsaugos sistemoje ribas:

„*6. Laikydamiesi krašto apsaugos ministro nustatytų<<...>>profesinės karo tarnybos sutartis sudaro ir pratęsia:*

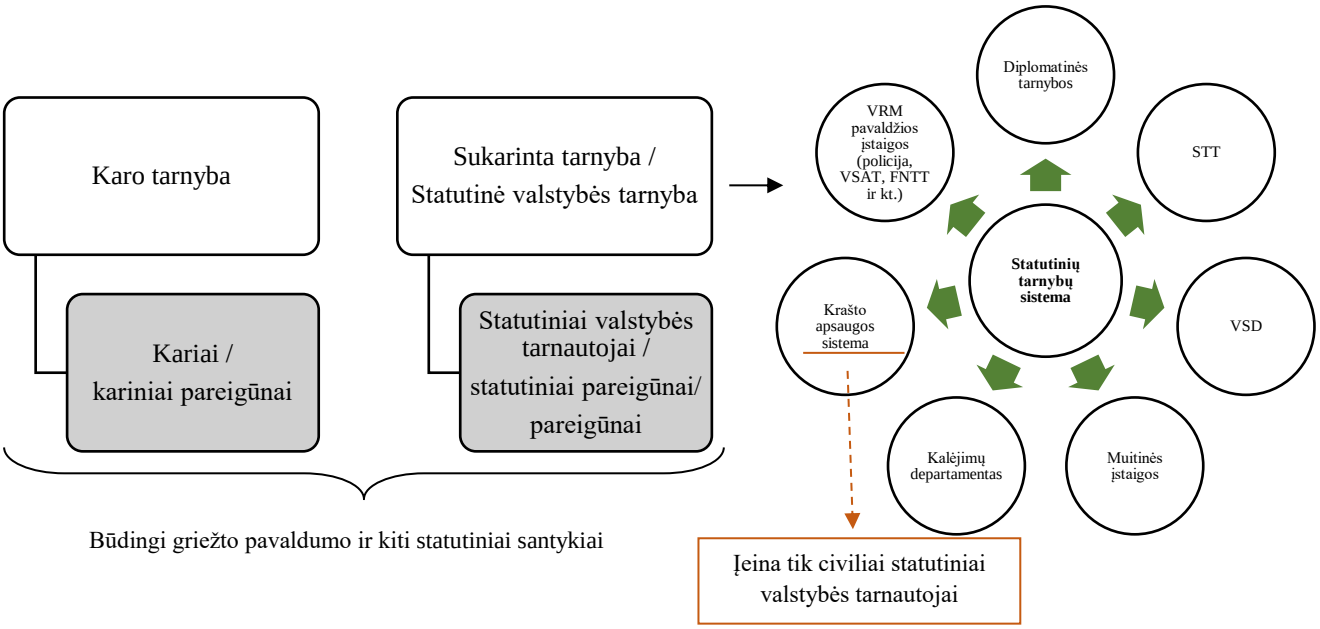
1) su kariuomenės karininkais iki majoro imtinai – kariuomenės vadas;

2) su kariuomenės kariais iki seržantų majorų (vyresniųjų laivūnų) imtinai – dalinių vadai;

3) su kitų krašto apsaugos sistemos institucijų ir jų padalinių kariais iki seržantų majorų (vyresniųjų laivūnų) imtinai – krašto apsaugos ministro tam įgalioti krašto apsaugos sistemos institucijų ar jų padalinių vadovai (kariniai viršininkai).

7. Šio straipsnio ***6 dalyje nurodyti pareigūnai*** *profesinės karo tarnybos sutartis be atskiro ministro sutikimo gali sudaryti su kariais, kurie pradeda karininko tarnybą baigę Lietuvos karo akademiją ar Krašto apsaugos ministerijos siuntimu kitą karo mokyklą*.“

Sąvokų išaiškinimui toliau pateikiama statutinę ir karo tarnybą sąvokų lygmenyje atskirianti schema (žr. 5 pav.).



5 pav. Karo ir statutinės valstybės tarnybų atskyrimas

Taigi, krašto apsaugos sistemos pareigūnais laikomi kariuomenėje dirbantys kariais. Kadangi, pasak A. Laurinavičiaus (2002) sąvokos yra pagrindinė priemonė arba socialinių reiškinių mokslinės analizės įrankis, o neturint „įrankių“, negalima atlikti jokios išsamios analizės, toliau darbe siekiant atskirti statutinę nuo karo tarnybos, sukarintų tarnybų, arba kitaip, statutinių tarnybų pareigūnai bus įvardijami kaip statutiniai pareigūnai, įskaitant ir krašto apsaugos sistemos civilius statutinius valstybės tarnautojus, tuo tarpu krašto apsaugos sistemos pareigūnai, arba kariai, bus įvardijami kaip kariniai pareigūnai.

2.5.2. Profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymas

Šiame poskyryje bus detaliai nagrinėjama profesinę karo tarnybą reglamentuojanti teisinė bazė. Bus išskirti svarbiausi aspektai, kurių didžioji dalis priskirta vienam iš trijų, būsimam tyrimui svarbių etapų - parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos) ir tarnybos atlikimo (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, drausminės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų). Taip pat apžvelgiami krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos karių veiklai keliami veiklos etikos principai.

Kaip jau pažymėta praeitame skyriuje, karys yra Lietuvos Respublikos pilietis, atliekantis tikrąją karo tarnybą. 31 d. paaiškina, jog tikroji karo tarnyba apima privalomąją karo tarnybą, profesinę karo

tarnybą ir kariūnų tarnybą. KASOKTĮ 2 str. 13 d. nurodo, jog kariūnas tai karys, atliekantis karo tarnybą studijuodamas Lietuvos arba užsienio karo mokymo įstaigoje, kurią baigusiems suteikiamas karininko laipsnis. Kariūno tarnyba trunka, iki jis priimamas į profesinę karo tarnybą ar išleidžiamas į atsargą arba teisės aktų ar karo mokymo įstaigoje nustatyta tvarka iš jos atleidžiamas ar pašalinamas. To paties straipsnio 26 d. nurodo, jog privalomoji karo tarnyba yra karo prievolininko atliekama privalomoji pradinė karo tarnyba, tarnyba rezerve ar tarnyba paskelbus mobilizaciją, o 27 d. teigia, jog profesinė karo tarnyba yra Lietuvos Respublikos piliečio pagal profesinės karo tarnybos sutartį savanoriškai įsipareigota ir teisės aktų nustatytomis sąlygomis bei tvarka atliekama nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat šio įstatymo nustatytais atvejais kitose valstybės, užsienio valstybių ar tarptautinėse institucijose.

Atsižvelgiant į tai, jog kariūnai, tik po studijų kviečiami tarnauti profesinėje karo tarnyboje, atsižvelgiant į jų studijų Akademijoje rezultatus, o jeigu baigusiam kariūno studijas asmeniui nepasiūloma sudaryti profesinės karo tarnybos sutarties, jis yra išleidžiamas į atsargą (20 str. 4 d.), tik profesinė karo tarnyba yra nuolatinė karo tarnyba kariuomenėje, todėl toliau bus nagrinėjama profesinės karo tarnybos karių karjeros sistema.

KASOKTĮ 21 str. nurodo,jog karys yra Lietuvos valstybės gynėjas, o jo tarnyba reikalauja specialių ištikimybės valstybei santykių, kuriuos reglamentuoja įstatymai ir kiti teisės aktai. Kario statusą nustato KASOKTĮ ir kiti kariuomenės veiklą bei karo tarnybą reglamentuojantys įstatymai, statutai ir kiti teisės aktai. Išskyrus įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytus atvejus, darbo ir valstybės tarnybos santykius reglamentuojantys įstatymai ir kiti teisės aktai kariams netaikomi. To paties įstatymo 24 str. pateikia ir Lietuvos karininko sąvoką (Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas. Karininko vardas reiškia atsakomybę ir įpareigoja saugoti karininko garbę).

Parengimo tarnybai etapas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija (toliau – Akademija) yra valstybinė aukštoji universitetinė mokykla, kurioje pagal universitetines studijų programas rengiami karininkai ir karybos bei nacionalinio saugumo specialistai, taip pat vykdomas neformalusis švietimas ir karinis rengimas, atliekami taikomieji moksliniai tyrimai. Akademijai netaikoma Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta aukštųjų mokyklų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo, valdymo ir finansavimo tvarka. Akademijos statutą krašto apsaugos ministro teikimu tvirtina Vyriausybė. Į Akademiją kariūnais priimami vidurinį išsilavinimą turintys asmenys, atitinkantys krašto apsaugos ministro nustatytas priėmimo į ją sąlygas. Priimamas į Akademiją kariūnu asmuo pasirašo su Akademija sutartį, kuria įsipareigoja gerai studijuoti ir vykdyti kitas kariūno pareigas, o po studijų – tarnauti profesinėje karo tarnyboje, jeigu studijų baigimo dieną būtų į ją pakviestas. Kariūnai kviečiami į profesinę karo tarnybą atsižvelgiant į jų studijų Akademijoje

rezultatus ir krašto apsaugos sistemos bei karo tarnybos poreikius. Jeigu baigusiam kariūno studijas asmeniui nepasiūloma sudaryti profesinės karo tarnybos sutarties, jis yra išleidžiamas į atsargą. Karių laipsniai studijų Akademijoje laikotarpiui suspenduojami. Kariūnams studijų Akademijoje laikotarpiui suteikiami kariūnų laipsniai (KASOKTĮ 20 str.).

Priėmimo į tarnybą etapas:

Reikalavimai ir apribojimai. Profesinės karo tarnybos kariais negali būti: 1) asmenys, atlikę laisvės atėmimo bausmę, ir teisti asmenys, kol neišnykęs teistumas ar nepasibaigęs bausmės vykdymo atidėjimo laikotarpis; 2) asmenys, kurių veiksnumas apribotas teismo; 3) asmenys, kurie pagal įstatymus negali būti priimti į valstybės tarnautojo pareigas; 4) asmenys, kuriems pagal įstatymus negali būti suteikta teisė susipažinti su būtina kario pareigoms vykdyti įslaptinta informacija ir ja naudotis; 5) asmenys, kurie per paskutinius 5 metus dėl priežasčių, susijusių su priesaikos sulaužymu, buvo pašalinti iš valstybės politiko pareigų, atleisti iš tikrosios karo tarnybos ar valstybės tarnybos arba pašalinti iš karo mokymo įstaigos. Asmenys, norintys stoti į profesinę karo tarnybą, ir profesinės karo tarnybos kariai pagal krašto apsaugos sistemoje nustatyto turinio anketą privalo pateikti informaciją apie save, savo ryšius ir interesus, galinčius turėti reikšmės valstybės paslapčių apsaugai, tarnybos pareigų vykdymui ar galinčius būti interesų konflikto priežastimi. Ši informacija tikrinama. Profesinės karo tarnybos karys, nuslėpęs ar sąmoningai pateikęs neteisingą informaciją, traukiamas atsakomybėn pagal įstatymus ar drausmės statutą.

Atranka. Į profesinę karo tarnybą, vadovaujantis savanoriškumo ir atrankos principais, priimami pilnamečiai Lietuvos Respublikos piliečiai, pagal išsilavinimą, fizinį pasirengimą, sveikatos būklę ir moralines savybes tinkantys šiai tarnybai, o pagal amžių – tinkantys eiti kario pareigas, atitinkančias turimą ar suteikiamą kario laipsnį, arba karinio specialisto pareigas (turintys aukštąjį ar vidurinį išsilavinimą kariuomenei reikalingi specialistai). Jiems taikomi teisės aktų nustatyti reikalavimai mokėti valstybinę kalbą. Jeigu priimamas į profesinę karo tarnybą asmuo nėra atlikęs privalomosios pradinės karo tarnybos ar kitu būdu įgijęs reikiamo pagrindinio karinio parengtumo, priimant į profesinę karo tarnybą jam nustatomas bandomasis laikotarpis, kurio metu karys siunčiamas į pagrindinio karinio parengtumo kursus (KASOKTĮ 28 str.).

Priesaika. Remiantis KASOKTĮ 23 str. kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis, pradėjęs tikrąją karo tarnybą, iškilmingoje aplinkoje prisiekia Lietuvos valstybei ir pasirašo vardinį priesaikos lapą. Prisiekiantis asmuo turi teisę pasirinkti vieną iš šiame straipsnyje nustatytų priesaikos tekstų. Lietuvos Respublikos pilietis, tapdamas karininku, prisiekia.

Tarnybos atlikimo etapas:

Perkėlimas į kitas pareigas. Profesinės karo tarnybos karys gali būti perkeliamas į laikinąjį profesinės karo tarnybos personalo rezervą šiais atvejais ir vykdant rotaciją (KASOKTĮ 42 str.).

Kvalifikacijos tobulinimas. Profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, taip pat kariūnų atrankos profesiniam parengimui, kvalifikacijos tobulinimui ar mokymuisi tvarką nustato krašto apsaugos ministras (KASOKTĮ 49 str.).

Skatinimas. Įstatymo 69 str. teigia, jog išleidžiamas į atsargą karys savanoris ar kitas aktyviojo rezervo karys, kuris pavyzdingai tarnavo ne mažiau kaip 5 metus ir sukako nustatytą ribinį tarnybos aktyviajame rezerve amžių, premijuojamas už pavyzdingą tarnybą. 60 str. - tam tikroms profesinės karo tarnybos karių pareigoms, susijusioms su didesne vadų (ne žemesne kaip bataliono vado) atsakomybe ar ypatinga pareigų specifika, nustatomi pareiginiai tarnybinio atlyginimo priedai. Priedai mokami, kol karys eina šias pareigas. Profesinės karo tarnybos kariams, nepriekaištingai atliekantiems tarnybines pareigas, gali būti du kartus per metus (Kalėdų ir Velykų proga) išmokamos iki vieno mėnesinio tarnybinio atlyginimo (be pareiginio priedo) dydžio šventinės premijos ir ne daugiau kaip kartą per metus – iki vieno mėnesinio tarnybinio atlyginimo (be pareiginio priedo) dydžio premijos už pavyzdingą tarnybą, jeigu kario tarnyba vertinama labai gerai ar gerai. Krašto apsaugos ministras už ypatingą pasižymėjimą tarnyboje gali apdovanoti karius piniginėmis premijomis ar vardinėmis dovanomis. Profesinės karo tarnybos kariams už pirmus 4 nepertraukiamos profesinės karo tarnybos metus, išskyrus šio straipsnio 10 dalyje nurodytus karius, mokama vienkartinė piniginė išmoka, išskyrus atvejus, kai jų tarnyba įvertinta nepatenkinamai. Pirmą kartą į pareigas profesinėje karo tarnyboje paskirtiems kariams, baigusiems Akademiją ar užsienio valstybės karo mokymo įstaigą, į kurią buvo siųsti Krašto apsaugos ministerijos ir kurią baigusiems suteikiamas pirmasis karininko laipsnis, mokama vienkartinė piniginė išmoka, išskyrus atvejus, kai jie įvertinti nepatenkinamai.

Tarnybinė atsakomybė. Karių drausmė ir materialinė atsakomybė - karys turi sąžiningai ir tinkamai vykdyti tarnybos pareigas bei vadų (karinių viršininkų) įsakymus, laikytis įstatymų ir statutų, neviršyti įstatymų jam suteiktų teisių, saugoti valstybės ir tarnybos paslaptis. Karys atsako už jam perduotą, patikėtą ar skirtą saugoti tarnybos turtą, pinigines lėšas ir kitas materialines vertybes. Kario materialinę atsakomybę už turto praradimą ar žalos turtui padarymą nustato įstatymai. Drausmę ar įstatymus pažeidęs karys atsako pagal statutus ir įstatymus. Kai reikia nustatyti tarnybos pareigų netinkamo vykdymo, teisės arba drausmės pažeidimo faktus ir aplinkybes, skiriamas tarnybinis patikrinimas (KASOKTĮ 26 str.).

Darbo užmokestis. Privalomosios pradinės karo tarnybos kariams krašto apsaugos ministro nustatyta tvarka kiekvieną mėnesį mokama Vyriausybės nustatyto dydžio išmoka buitinėms išlaidoms. Jiems taip pat gali būti mokamos Vyriausybės nustatyto dydžio premijos už pavyzdingą tarnybą. Profesinės karo tarnybos kariams tarnybos apmokėjimo tvarką nustato šis įstatymas. Civilių valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sąlygos jiems netaikomos. Profesinės karo tarnybos kario tarnybinio

atlyginimo dydis priklauso nuo kario laipsnio ir pagal šį laipsnį ištarnautų metų. Profesinės karo tarnybos karių, tarnaujančių (KASOKTĮ 60 str.).

Veiklos vertinimas. Vertinimo tikslas – įvertinti kario tarnybinę veiklą, kvalifikaciją, tinkamumą eiti einamas ar aukštesnes pareigas. Kario tarnyba vertinama labai gerai; gerai; patenkinamai; nepatenkinamai. Kario tarnyba vertinama pasibaigus bandomajam laikotarpiui, taip pat vertinama šiais atvejais: paties profesinės karo tarnybos kario, kario savanorio ar kito aktyviojo rezervo kario prašymu; kai pasibaigia profesinės karo tarnybos kario ir t.t. (KASOKTĮ 35 str.).

Socialinės ir kt. garantijos. KASOKTĮ 59 str. numato, jog profesinės karo tarnybos kariams suteikiamos 30 kalendorinių dienų kasmetinės atostogos. Profesinės karo tarnybos karių tikslinės atostogos yra šios: nėštumo ir gimdymo; tėvystės; vaikui prižiūrėti; mokymosi; persikėlimo; reabilitacijos ir (ar) reintegracijos; nemokamos. Profesinės karo tarnybos kariams krašto apsaugos ministro nustatyta tvarka gali būti suteikiamos nemokamos iki 15 kalendorinių dienų atostogos tik dėl ypatingų asmeninių ar šeiminių aplinkybių. Įstatymo 63 str. įtvirtinta nuostata, jog profesinės karo tarnybos kariai, jeigu jie yra perkelti iš vienos tarnybos vietovės į kitą ir toje vietovėje jie patys ar jų šeimos nariai neturi nuosavybės teise priklausančios, techninius ir higienos reikalavimus atitinkančios gyvenamosios patalpos ar jos dalies, gali būti laikinai, tačiau ne ilgiau kaip 3 mėnesius, apgyvendinti tarnybiniuose butuose. Už gyvenimą tarnybiniuose butuose kariai nuomos mokesčio nemoka. Profesinės karo tarnybos kariai, kurie neturi teisės būti aprūpinti tarnybiniais butais, gali būti laikinai apgyvendinti gyvenamosiose patalpose (kareivinėse). Profesinės karo tarnybos kariai, išskyrus karius, išsiųstus į mokymo įstaigas ar tarnybos vietą užsienyje, kur jie visiškai išlaikomi, turinčius žvalgybos pareigūno statusą, gynybos atašė biuruose, štabuose ar kitose institucijose užsienyje ir ne krašto apsaugos sistemos institucijose Lietuvoje tarnaujančius karius, aprūpinami maistu arba jiems mokama maitinimosi išlaidų piniginė kompensacija. 63 str. numato,jog į kitą apskritį perkeltiems (rotuotiems) profesinės karo tarnybos kariams, taip pat pirmą kartą į pareigas profesinėje karo tarnyboje paskirtiems kariams, baigusiems Akademiją ar užsienio valstybės karo mokymo įstaigą, į kurią buvo siųsti Krašto apsaugos ministerijos ir kurią baigusiems suteikiamas pirmasis karininko laipsnis, kompensuojamos gyvenamosios patalpos nuomos. 64 str. teigia, jog perkeliamiems į kitą vietovę profesinės karo tarnybos kariams apmokamos persikėlimo (kelionės ir turto pervežimo) išlaidos. Profesinės karo tarnybos kariams, kurie, vykdydami vado (karinio viršininko) pavestą tarnybos pareigą, važiuoja į kitą vietovę Lietuvos teritorijoje, atlyginamos kelionės bet kokios rūšies transportu (išskyrus taksi) išlaidos. 65 str. numato karių sveikatinimo veiklą, kurią organizuoja ir vykdo kariuomenės padaliniai. Tikrosios karo tarnybos kariams, sužeistiems dėl priežasčių, susijusių su karo tarnyba ar kario statusu, iš Krašto apsaugos ministerijai skirtų asignavimų apmokamos užsienio valstybėje kariui suteiktos sveikatos priežiūros paslaugos, kelionės į gydymo įstaigą ir atgal išlaidos, kartu su kariu vykstančio asmens

kelionės ir gyvenamojo ploto nuomos, taip pat protezų ir ortopedijos technikos įsigijimo ir priežiūros išlaidos. Taip pat gali būti finansuojamos psichologų paslaugos, taikoma reintegracija grįžusiems iš tarptautinės operacijos, specialiosios misijos ar ilgalaikio plaukiojimo kariams. Tikrosios karo tarnybos kariams, sužeistiems dėl priežasčių, susijusių su karo tarnyba ar kario statusu, ir tapusiems neįgaliems arba likus liekamųjų reiškinių, trikdančių tarnybinių funkcijų vykdymą, iš Krašto apsaugos ministerijai skirtų asignavimų kompensuojamos neįgaliesiems skirtų techninių pagalbos priemonių įsigijimo, jų priežiūros ir remonto išlaidos. 66 str. įvardyta,jog karių gyvybė ir sveikata privalomai draudžiama nuo nelaimingų atsitikimų tarnyboje valstybės biudžeto lėšomis, o 67 str. nurodoma,jog kariui žuvus ar sutrikus jo sveikatai dėl priežasčių, susijusių su tarnybinių pareigų vykdymu ar kario statusu, išmokama vienkartinė kompensacija.

Veiklos etikos principai. Karių veiklos etipos nuostatos įtvirtintos Lietuvos karių etikos kodekso II skirsnyje, kuriame įvardyti šie principai**:** pagarbos žmogui ir valstybei, patriotizmo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, teisingumo, teisėtumo, atsakomybės, subordinacijos, konfidencialumo, sąžiningumo, tarpusavio pasitikėjimo, nesavanaudiškumo, nešališkumo, pavyzdingumo.

Taigi, toliau pateikiama susisteminta informacija, leidžianti palyginti pasirinktas organizacijas išskirtais trimis etapais (žr. 5, 6 ir 7 lent.).

5 lentelė. Parengimo tarnybai etapo palyginimas

	Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje (*Vidaus tarnybos statutas*; *PĮ*)	**Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje** (*Tarnybos Kalėjimų departamente statutas*)	**Krašto apsaugos sistemoje** (*KASOKTĮ*)
Tarnybai ruošiančios švietimo organizacijos	Lietuvos Policijos mokykla; Mykolo Romerio universitetas (Viešojo saugumo fakultetas)	Kalėjimų departamento Mokymo centras	Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
Priėmimo sąlygos	Priimami vidurinį išsilavinimą turintys asmenys, atitinkantys nustatytas priėmimo sąlygas		
Tarnybai besiruošiantis asmuo	Kursantas / studentas	Kursantas	Kariūnas
Mokymo trukmė	1m.m. 3,5 m.m.	1 m. m.	4 m. m.
Tarnybą atliekantis asmuo	Policijos pareigūnas	Pataisos pareigūnas	Karininkas Karinis pareigūnas

Kaip galima matyti sudarytoje lentelėje, parengimą statutinei ir karo tarnybai Lietuvoje vykdo specialios švietimo įstaigos. Tiesa, policijos ir pataisos pareigūnai ruošiami pirminio profesinio mokymo įstaigose (policijos pareigūnus taip pat ruošia ir Mykolo Romerio universitetas), tuo tarpu karininkai rengiami tik aukštojoje mokykloje. Mokymas pirminio profesinio mokymo įstaigose trunka 1 mokslo metus, universitetuose atitinkamai 3,5-4 mokslo metus. Statutiniai valstybės tarnautojai mokymo metu įgyja kursanto, kariniai pareigūnai - karininko statusą. Tiek statutiniams, tiek kariniams pareigūnams taikomi specialūs reikalavimai (sveikatos, fizinio pasiruošimo, nepriekaištingos reputacijos) reikalavimai.

Nagrinėjant priėmimo į tarnybą etapą statutinėje ir karo tarnybose (žr. 6 lentelę) reikėtų paminėti, jog į profesinę karo tarnybą gali būti priimami asmenys, kurie nebūtinai yra baigę specialią ugdymo įstaigą. KASOKTĮ 28 str. numato, jog į profesinę karo tarnybą priimami asmenys atlikę privalomąją pradinę karo tarnybos ar kitu būdu įgiję reikiamą pagrindinį karinį parengtumą. Tokiu atveju numatomas bandomasis laikotarpis, kurio metu karys siunčiamas į pagrindinio karinio parengtumo kursus. Vidaus tarnybos statutas (9 str.) taip pat numato, jog asmenims, turintiems ne žemesnį kaip aukštąjį koleginį arba iki 2009 metų įgytą aukštesnįjį, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą, pakanka įvadinio mokymo kursų. Šiais ir kt. įstatymuose numatytais atvejais yra taikomi apribojimai priimant į statutinę ar karo tarnybą (žr. 6 lentelės „Priėmimo į tarnybą apribojimai“).

6 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo palyginimas

	Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje (*Vidaus tarnybos statutas*)	**Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje** (*Tarnybos Kalėjimų departamente statutas*)	**Krašto apsaugos sistemoje** (*KASOKTĮ*)
Priėmimo į tarnybą apribojimai	**Teistumo**		
	Jei pripažintas kaltu už tyčinio nusikaltimo padarymą arba pripažintas kaltu už kitos nusikalstamos veikos padarymą ir nuo teismo nuosprendžio (nutarties) įsiteisėjimo dienos nepraėjo 5 metai, arba kuris turi teistumą dėl padaryto nusikaltimo.	• Jei pripažintas kaltu už tyčinio nusikaltimo padarymą arba pripažintas kaltu už kitos nusikalstamos veikos padarymą ir nuo teismo nuosprendžio (nutarties) įsiteisėjimo dienos nepraėjo 5 metai, arba kuris turi teistumą dėl (padaryto) nusikaltimo; • Jei įtariamas arba kaltinamas nusikalstamos veikos padarymu.	Jei atliko laisvės atėmimo bausmę, ir teisti asmenys, kol neišnykęs teistumas ar nepasibaigęs bausmės vykdymo atidėjimo laikotarpis.
	Nepotizmo		
	Jei toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje pareigas eina jo sutuoktinis, sugyventinis (partneris), artimasis giminaitis ar su juo svainystės ryšiais susijęs asmuo, jeigu pagal einamas pareigas tarp jų būtų tiesioginis pavaldumas.	Jei KD eina pareigas jo sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo, su kuriais būtų tiesioginio pavaldumo ryšys;	
	Tarnybiniai nusižengimai		
	Jei buvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą ir nuo šio atleidimo dienos nepraėjo 3 metai.	Jei buvo atleistas iš tarnybos, pareigų ar darbo už tarnybinį (drausmės) nusižengimą ir nuo atleidimo dienos nepraėjo 3 metai.	
	Kt.		
	• Jei anksčiau ėjo statutinio valstybės tarnautojo pareigas, dirbo teisėju, notaru, prokuroru, advokatu ar krašto apsaugos sistemoje ir buvo atleistas atitinkamai už pareigūno vardo pažeminimą, teisėjo vardą žeminantį poelgį, notarų profesinės etikos ir tarnybinius nusižengimus, prokuroro vardo pažeminimą, advokato profesinės etikos ir profesinės veiklos pažeidimus ar kario vardą žeminančius teisės pažeidimus;	Jei sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo atlieka laisvės atėmimo bausmę ir tai gali sukelti viešųjų ir privačių interesų konfliktą.	• Jei veiksnumas apribotas teismo; • Jei pagal įstatymus negali būti priimti į valstybės tarnautojo pareigas; • Jei pagal įstatymus negali būti suteikta teisė susipažinti su būtina kario pareigoms vykdyti įslaptinta informacija ir ja naudotis; • Jei per paskutinius 5 metus dėl priežasčių, susijusių su priesaikos sulaužymu, buvo pašalinti iš valstybės politiko pareigų, atleisti iš tikrosios karo tarnybos ar valstybės tarnybos arba pašalinti iš karo mokymo įstaigos.

6 lentelės tęsinys

	• Jei yra uždraustos organizacijos narys.		
Priesaikos institutas	Sakoma pries pradedant tarnybą		
	1) „Aš, (vardas, pavardė), prisiekiu būti ištikimas (ištikima) Lietuvos Respublikai, gerbti ir vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus, negailėti jėgų gindamas (gindama) žmogaus teises ir laisves, visuomenės ir valstybės interesus, sąžiningai atlikti man patikėtas pareigas ir visada saugoti gerą vidaus tarnybos sistemos pareigūno vardą. Tepadeda man Dievas.“; 2) „Aš, (vardas, pavardė), prisiekiu būti ištikimas (ištikima) Lietuvos Respublikai, gerbti ir vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus, negailėti jėgų gindamas (gindama) žmogaus teises ir laisves, visuomenės ir valstybės interesus, sąžiningai atlikti man patikėtas pareigas ir visada saugoti gerą vidaus tarnybos sistemos pareigūno vardą.“	1) „Aš, (vardas ir pavardė), prisiekiu būti ištikimas (ištikima) Lietuvos Respublikai, gerbti ir vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus, negailėti jėgų gindamas (gindama) visuomenės ir valstybės interesus, gerbti žmogaus teises ir laisves, sąžiningai atlikti man patikėtas pareigas ir visada saugoti gerą pataisos pareigūno vardą. Tepadeda man Dievas.“; 2) „Aš, (vardas ir pavardė), prisiekiu būti ištikimas (ištikima) Lietuvos Respublikai, gerbti ir vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją ir įstatymus, negailėti jėgų gindamas (gindama) visuomenės ir valstybės interesus, gerbti žmogaus teises ir laisves, sąžiningai atlikti man patikėtas pareigas ir visada saugoti gerą pataisos pareigūno vardą.“	1) „Aš, (vardas, pavardė), tapdamas Lietuvos karininku, be išlygų prisiekiu: ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai, negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę, jos laisvę ir nepriklausomybę, sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją, įstatymus ir savo vadų įsakymus, saugoti man patikėtas paslaptis; pasižadu būti doras ir garbingas Lietuvos karininkas. Tepadeda man Dievas.“; 2) „Aš, (vardas, pavardė), tapdamas Lietuvos karininku, be išlygų prisiekiu: ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai, negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę, jos laisvę ir nepriklausomybę, sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją, įstatymus ir savo vadų įsakymus, saugoti man patikėtas paslaptis; pasižadu būti doras ir garbingas Lietuvos karininkas.“

Kaip galime matyti pateiktoje lentelėje, tiek statutinei, tiek ir tarnybai profesinėje karo tarnyboje taikomi teistumo ir nepotizmo apribojimai. Taip pat taikomi specialūs apribojimai. Pavyzdžiui, draudžiama atlikti tarnybą toje įkalinimo įstaigoje, kur laisvės atėmimo bausmę atlieka pataisos pareigūno sutuoktinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo. Galima pastebėti, jog profesinės karo tarnybos kariai prilyginami valstybės tarnautojams (draudžiama į profesinę karo tarnybą priimti asmenį, kuris pagal įstatymus negali būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas).

Paskirti į pareigas, policijos ir pataisos pareigūnai, kaip ir profesinės karo tarnybos kariai, prisiekia iš karto po to, kai yra supažindinami su įsakymu dėl priėmimo į tarnybą. Prisiekiantis asmuo turi teisę pasirinkti vieną iš dviejų priesaikos tekstų. Vidaus tarnybos, tarnybos KD ir profesinėje karo tarnyboje priesaikose minima ištikimybė Lietuvos Respublikai, sąžiningas Konstitucijosi ir įstatymų laikymąsis. Tiesa, statutinių tarnuatojų priesaikoje labiau akcentuojamas žmogaus teisių ir laisvių gynimas, tuo tarpu karininkai pasižada negailėti net ir savo gyvybės ginant Lietuvos valstybę, saugoti

patikėtas paslaptis. Reikėtų paminėti, jog kariams, paskirtems pareigas KASOKTĮ 23 str. numatyta kario priesaika (karininko priesaika išdėstyta įstatymo 24 str.).

Toliau lentelėje (žr. 7 lent.) pateikta susisteminta informacija apimanti tarnybos atlikimo etapą. Išskirti palyginamieji kriterijai: tarnybai taikomi apribojimai, veiklos vertinimas, perkėlimas, tarnybinė ir drausminė atsakomybės, skatinimo priemonės, kvalifikacijos tobulinimas, veiklos etikos principai, socialinės ir kitos garantijos (kasmetinės atostogos, atlygis už darbą, draudimas nuo nelaimingų įvykių).

7 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo palyginimas

<table>
<tr><th></th><th>Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje
(Vidaus tarnybos statutas;
Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas)</th><th>Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemoje
(Tarnybos Kalėjimų departamente statutas; VTĮ)</th><th>Krašto apsaugos sistemoje
(KASOKTĮ;
Lietuvos karių etikos kodeksas)</th></tr>
<tr><td rowspan="8">Tarnybai taikomi apribojimai</td><td colspan="3">Dalyvavauti politinėje veikloje</td></tr>
<tr><td colspan="2">Streikuoti</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Būti įmonės organo nariu</td></tr>
<tr><td colspan="2">Atstovauti Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių įstaigoms, už Lietuvos Respublikos ar užsienio valstybių įmonių lėšas vykti į užsienį, mokytis ar kitaip naudotis jų lėšomis</td><td>-</td></tr>
<tr><td colspan="3">Atstovauti organizaciją ar sudaryti sandorius savo organizacijos vardu su savo įmonėmis arba artimais ryšiais siejamais žmonėmis</td></tr>
<tr><td colspan="2">Eiti daugiau negu vienerias valstybės tarnautojo pareigas</td><td>Karys negali eiti valstybės tarnautojo pareigų</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dirbti kitose organizacijose ir gauti atlyginimą kai tai sukelia viešųjų ir privačių interesų konfliktą valstybės tarnyboje, sudaro prielaidas valstybės tarnybą panaudoti asmeniniais interesais, diskredituoja valstybės tarnybos autoritetą, kliudo pareigūnui tinkamai atlikti jo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, taip pat kai tai yra darbas tose įmonėse, įstaigose, organizacijose, kurių atžvilgiu pareigūnas turi valdingus įgaliojimus arba kurių veiklą kontroliuoja ar prižiūri, arba dėl kurių priima kokius nors kitus sprendimus, ir kai yra kitų aplinkybių, dėl kurių pareigūnai negali dirbti kito darbo ir gauti už jį darbo užmokesčio ar atlyginimo</td><td>• Dirbti pagal darbo sutartį, užsiimti individualia veikla. Karys, kuris yra individualios įmonės savininkas, ar bendrijos narys, privalo šią nuosavybę valdyti, naudoti ir disponuoti ja tokiu būdu, kad dėl jos turėjimo ar ryšių su bendrove (įmone), kurioje karys turi nuosavybės, negalėtų atsirasti privačių ir tarnybos interesų konflikto, nesusidarytų prielaidų tarnybą panaudoti asmeniniais interesais, nebūtų diskredituojamas tarnybos autoritetas ir nebūtų kliudoma profesinės karo tarnybos kariui tinkamai atlikti savo pareigas;
• Laisvu nuo tarnybos metu profesinės karo tarnybos kariai turi teisę užsiimti kūryba, užsiimti pedagogine veikla, įskaitant pedagoginę</td></tr>
</table>

7 lentelės tęsinys

			ir kūrybinę veiklą pagal darbo sutartį ir gauti už tai darbo užmokestį ar atlyginimą, jeigu tai nesukelia viešųjų ir privačių interesų konflikto tarnyboje.
		• turėti alkoholinių gėrimų, narkotinių ir psichotropinių medžiagų, Kalėjimų departamentui pavaldžių įstaigų teritorijose; • būti tarnyboje neblaiviems ar apsvaigusiems nuo narkotinių, psichotropinių ar kitokių medžiagų;	• priimdamas sprendimus, karys privalo teikti pirmenybę tarnybos interesams ir užtikrinti sprendimų nešališkumą; • priimti dovanų ar paslaugų, tiesiogiai ar netiesiogiai susijusių su jo pareigų ėjimu; • jei gauna kitų šalių valstybines pensijas už tarnybą tų šalių karinėse struktūrose.
Veiklos vertinimas	Tikslas - kasmet visapusiškai ir objektyviai įvertinti pareigūnų kvalifikaciją, tarnybinės veiklos rezultatus ir tinkamumą einamoms ar aukštesnėms pareigoms. Tiesioginis vadovas pareigūno tarnybinę veiklą gali įvertinti: 1) labai gerai; 2) gerai; 3) patenkinamai; 4) nepatenkinamai.	Pataisos pareigūnų tarnybinę veiklą per kalendorinius metus vertina į pareigas skiriančio vadovo įsakymu sudaryta tarnybinės veiklos vertinimo komisija. Tarnybinės veiklos vertinimo komisija pataisos pareigūno tarnybinę veiklą gali įvertinti labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai.	Vertinimo tikslas – įvertinti kario tarnybinę veiklą, kvalifikaciją, tinkamumą eiti einamas ar aukštesnes pareigas. Kario tarnyba vertinama labai gerai; gerai; patenkinamai; nepatenkinamai.
Perkėlimas	Vydant rotacija; Tarnybinio būtinumo atveju; Skiriant į lygiavertes, aukštesnes ir žemesnes pareigas.	Pataisos pareigūnas gali būti perkeltas į to paties lygio, aukštesnes ir žemesnes pareigas.	Vykdant rotaciją; Perkeliant į laikinąjį profesinės karo tarnybos personalo rezervą.
Tarnybinė ir drausminė atsakomybė	Atliekamas tarnybinis patikrinimas		
	Pareigūnui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų: 1) pastaba; 2) papeikimas; 3) griežtas papeikimas; 4) laipsnio pažeminimas viena pakopa; 5) perkėlimas į žemesnes pareigas; 6) atleidimas iš vidaus tarnybos.	Pataisos pareigūnams už tarnybinius nusižengimus gali būti skiriamos šios tarnybinės nuobaudos: 1) pastaba; 2) papeikimas; 3) griežtas papeikimas; 4) atleidimas iš tarnybos.	Privalomosios karo tarnybos ar profesinės karo tarnybos kariui, padariusiam drausmės pažeidimą, skiriamos šios drausminės nuobaudos: 1) papeikimas; 2) papildomos tarnybos užduotys; 3) uždraudimas išeiti iš tarnybos vietos; 4) tarnybinio atlyginimo sumažinimas; 5) kario laipsnio pažeminimas; 6) atleidimas iš tarnybos.
Skatinimo priemonės	Gali būti skatinami: padėka; ne didesne kaip pareigūno vidutinis darbo užmokestis vienkartine pinigine išmoka; suteikiant papildomas mokamas atostogas; vardine dovana; suteikiant aukštesnį	Gali būti skatinami: padėka; vienkartine pinigine išmoka; vardine dovana; papildomomis mokamomis atostogomis iki 10 kalendorinių dienų; žinybiniu ženklu.	2 kartus per metus (Kalėdų ir Velykų proga) gali būti išmokamos iki vieno mėnesinio tarnybinio atlyginimo (be pareiginio priedo) dydžio šventinės premijos ir ne daugiau kaip kartą per metus – iki

7 lentelės tęsinys

	laipsnį. Pareigūnai gali būti apdovanojami: žinybiniu ženklu; vardiniu ginklu. Pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skatinami ne didesne kaip pareigūno keturių vidutinių darbo užmokesčių dydžio vienkartine pinigine išmoka. Pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.		vieno mėnesinio tarnybinio atlyginimo (be pareiginio priedo) dydžio premijos už pavyzdingą tarnybą, jeigu kario tarnyba vertinama labai gerai ar gerai. Krašto apsaugos ministras už ypatingą pasižymėjimą tarnyboje gali apdovanoti karius piniginėmis premijomis ar vardinėmis dovanomis.
Kvalifikacijos tobulinimas	Pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras.	Pataisos pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją. Pataisos pareigūnai siunčiami tobulinti kvalifikaciją į pataisos pareigūnų švietimo įstaigas, kitas institucijas, įstaigas ar organizacijas abipusiu susitarimu.	Profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir kitų aktyviojo rezervo karių, taip pat kariūnų atrankos profesiniam parengimui, kvalifikacijos tobulinimui ar mokymuisi tvarką nustato krašto apsaugos ministras
Veiklos etikos principai	Pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, pavyzdingumo, nesavanaudiškumo, nešališkumo, atsakomybės		
	Padorumo, viešumo		
		Sąžiningumo	
	-	-	Patriotizmo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, teisėtumo, subordinacijos, konfidencialumo, sąžiningumo, tarpusavio pasitikėjimo, nesavanaudiškumo.
Socialinės ir kt. Garantijos	**Kasmetinės atotogos**		
	Atsižvelgiant į pareigūnų vidaus tarnybos stažą: 1) iki 10 metų – 30 kalendorinių dienų; 2) nuo 10 iki 15 metų – 35 kalendorinės dienos; 3) nuo 15 iki 20 metų – 40 kalendorinių dienų; 4) 20 metų ir daugiau – 45 kalendorinės dienos.	1) 30 kalendorinių dienų – ištarnavusiems iki 10 metų; 2) 35 kalendorinės dienos – ištarnavusiems nuo 10 iki 15 metų; 3) 40 kalendorinių dienų – ištarnavusiems nuo 15 iki 20 metų; 4) 45 kalendorinės dienos – ištarnavusiems daugiau kaip 20 metų.	30 kalendorinių dienų kasmetinės atostogos. Ištarnavusiems profesinėje karo tarnyboje 5 metus, už kiekvienus paskesnius 3 profesinės karo tarnybos metus suteikiamos 3 kalendorinės dienos kasmetinių papildomų atostogų, tačiau bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 45 kalendorinės dienos.
	Atlygis už tarnybą		
	Užmokestį sudaro pareiginė alga, priedas už laipsnį, priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, priemokos, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą ir budėjimą.	Darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, tarnybinį rangą, kvalifikacinę kategoriją, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą, taip pat	Profesinės karo tarnybos kario tarnybinio atlyginimo dydis priklauso nuo kario laipsnio ir pagal šį laipsnį ištarnautų metų. Profesinės karo tarnybos karių tarnybinių atlyginimų dydžius, taip pat pareigų, kurias einant mokamas pareiginis priedas, sąrašą ir šias

7 lentelės tęsinys

	Pareigūno pareiginė alga nustatoma pagal pareigūno pareigybei nustatytą pareiginės algos koeficientą. Bazinis dydis, taikomas apskaičiuojant pareigūno pareiginę algą, yra lygus Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintam atitinkamų metų valstybės pareigūnų ir valstybės tarnautojų pareiginės algos (atlyginimo) baziniam dydžiui.	pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas ir priemokos.	pareigas atitinkančių priedų dydžius nustato Vyriausybė. Vyriausybė taip pat gali nustatyti priedus kariams, kurie turi ypatingų karinių specialybių kvalifikacines kategorijas.
	Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų		
	Privalomai draudžiama visam tarnybos laikui valstybės biudžeto lėšomis		

Kaip galime matyti iš pateiktų duomenų, statutinė ir karo tarnybos panašios veiklos vertinimo principu - veikla vertinama labai gerai, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai; tarnybinių (statutinėje tarnyboje) ir drausminių (karo tarnyboje) pažeidimo tyrimai atliekami atitinkama tvarka, skiriamos tarnybinės arba drausminės nuobaudos, prieš tai vykdomas tarnybinis patikrinimas; vyrauja ta pati draudimo nuo nelaimingų atsitikimų (visi draudžiami privalomai valstybės lėšomis) tvarka.

Tiesa, reikia pažymėti, jog daugeliu atveju PKT kariams taikoma kiek kita kasmetinių atostogų skyrimo tvarka, platesnės socialinės garantijos, skiriama ne tarnybinė, o drausminė atsakomybė, taikomas išplėstinos veiklos etikos principų sąrašas, įtvirtintos kitokios perkėlimo pareigose sąlygos, taikomi specifiniai tarnybos apribojimai.

Taigi, lygindami statutinę ir karo tarnybas parengimo, priėmimo ir tarnybos atlikimo etapų atžvilgiu galime matyti, jog minėtos tarnybos pasižymi daugeliu panašių savybių, tačiau galima teigti, jog karo tarnybai taikomi platesni reikalavimai ir apribojimai (pavyzdžiui dirbti kitą darbą), tačiau suteikiama daugiau socialinių garantijų. PKT paruošimas vyksta aukštojoje mokykloje, mokymai trunka kelissyk ilgiau nei statutinių pareigūnų pirminis profesinis parengimas.

3. KARJEROS VYSTYMO STATUTINĖJE IR KARO TARNYBOSE TYRIMAS

Šiame skyriuje bus išdėstyta visa su tyrimu susijusi informacija. Pirmajame poskyryje bus trumpai supažindinta su pasirinktomis organizacijomis. Pirmoji iš jų, Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausanti teritorinė policijos įstaiga - Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Vilniaus miesto 3 policijos komisariatas. Antroji - Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausantys Marijampolės pataisos namai. Trečioji - Krašto apsaugos sistemai priklausančio Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono Garbės sargybos ir Ryšių kuopos, S5 skyrius. Pateiktos trumpos pasirinktų organizacijų charakteristikos, įvardytos pagrindinės jų funkcijos. Antrajame poskyryje detaliai išdėstyta tyrimo metodologija: teorinis tyrimo modelis, tikslas, uždaviniai, instrumentarijus, objektas ir ekspertų nuomonių suderinamumo tyrimas. Trečiajame poskyryje išdėstyti tyrimo metu gauti duomenys. Tyrimo rezultatai pateikti lentelių ir diagramų pavidalu. Paskutiniojoje skyriaus dalyje pateiktos tyrimą apibendrinančios išvados, tyrimo metu gautų rezultatų palyginimas su kitais, panašaus pobūdžio tyrimais.

3.1. Organizacijų charakteristika

Tyrimui buvo pasirinktos dvi statutinės organizacijos - policijos komisariatas (toliau – PK) ir pataisos namai. Siekiant sužinoti PKT karių nuomonę, pasitelktas batalionas. Toliau detaliai pateikta visa su minėtomis organizacijomis susijusi informacija.

Policijos sistema. Apskritai policijos sistemą sudaro (Valeckas, 2013):

1. Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos;
2. Teritorinės policijos įstaigos;
3. Policijos profesinio mokymo įstaiga;
4. Specializuotos policijos įstaigos.

Teritoriniai policijos padaliniai yra policijos įstaigos, kurios vykdo teisės aktais jiems numatytas funkcijas atitinkamoje teritorijoje (Valeckas, 2013). Pasak V. Valecko (2013, p. 61), teritoriniai policijos padaliniai užtikrina visuomenės saugumą ir viešąją tvarką; kartu su vietos valdžios įstaigomis, visuomeninėmis organizacijomis ir gyventojais įvertina vietos gyventojų poreikius, sudaro ir įgyvendina nusikalstamumo prevencijos, gyvybės, sveikatos ir nuosavybės apsaugos bei viešosios tvarkos užtikrinimo programas; vykdo nusikalstamos veiklos ir kitų teisės pažeidimų prevenciją; atskleidžia ir tiria nusikalstamas veikas ir kitus teisės aktų pažeidimus, vykdo nuostatais ir kitais teisės dokumentais jų kompetencijai priskirtas užduotis ir funkcijas ir t.t.

Remiantis policijos internetinėje svetainėje pateikta informacija (www.policija.lt), Lietuvoje yra šios teritorinės policijos įstaigos:

1. Alytaus apskr. VPK;
2. Kauno apskr. VPK;
3. Klaipėdos apskr. VPK;
4. Marijampolės apskr. VPK;
5. Panevėžio apskr. VPK;
6. Šiaulių apskr. VPK;
7. Tauragės apskr. VPK;
8. Telšių apskr. VPK;
9. Utenos apskr. VPK;
10. Vilniaus apskr. VPK;

Vilniaus apskr. VPK sudaro šie PK:

1. Viršininkas;
2. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 1 PK;
3. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 2 PK;
4. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 3 PK;
5. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 4 PK;
6. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 5 PK;
7. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus m. 6 PK;
8. Vilniaus apskr. VPK Elektrėnų PK;
9. Vilniaus apskr. VPK Šalčininkų r. PK;
10. Vilniaus apskr. VPK Širvintų r. PK;
11. Vilniaus apskr. VPK Švenčionių r. PK;
12. Vilniaus apskr. VPK Trakų r. PK;
13. Vilniaus apskr. VPK Ukmergės r. PK;
14. Vilniaus apskr. VPK Vilniaus r. PK.

Tyrime buvo apklausti 4 *Vilniaus apskr. VPK Vilniaus miesto 3 PK skyriaus statutiniai valstybės tarnautojai* (žr. 6 pav.).

KD prie LR Teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų sistema. Tarnybos KD statuto 2 str. įtvirtinta, jog KD pavaldžios įstaigos yra probacijos tarnybos (pataisos inspekcijos), areštinės, pataisos namai, nepilnamečių pataisos namai, kalėjimai, atviros kolonijos, gydymo ir pataisos namai, laisvės atėmimo vietų ligoninės, tardymo izoliatoriai ir KD Mokymo centras.

KD internetinėje svetainėje (www.kaldep.lt) išdėstyta, jog sistemą sudaro:

1. KD prie LR teisingumo ministerijos;
2. Alytaus pataisos namai;
3. Kybartų pataisos namai;
4. Marijampolės pataisos namai;
5. Panevėžio pataisos namai;
6. Pravieniškių pataisos namai-atviroji kolonija;
7. Vilniaus pataisos namai;
8. Kauno nepilnamečių tardymo izoliatorius-pataisos namai;
9. Kauno tardymo izoliatorius;
10. Lukiškių tardymo izoliatorius-kalėjimas;
11. Šiaulių tardymo izoliatorius;
12. Laisvės atėmimo vietų ligoninė;
13. Mokymo centras;
14. Kauno apygardos probacijos tarnyba;
15. Klaipėdos apygardos probacijos tarnyba;
16. Panevėžio apygardos probacijos tarnyba;
17. Šiaulių apygardos probacijos tarnyba;
18. Vilniaus apygardos probacijos tarnyba;

Tyrime buvo apklausti 4 *Marijampolės pataisos namų* statutiniai valstybės tarnautojai (žr. 6 pav.). Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 201 m. kovo 6 d. įsakymu (1R-65) patvirtintuose nuostatuose (7 str.) įtvirtinta, jog Marijampolės pataisos namų veiklos tikslas – vykdyti arešto ir laisvės atėmimo bausmes.

Krašto apsaugos sistema. Remiantis KASOKTĮ 3 str., krašto apsaugos sistemą sudaro:

1) Krašto apsaugos ministerija - vadovaujanti krašto apsaugos sistemos institucija;

2) kariuomenė;

3) Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija;

4) žvalgybos institucija (Antrasis operatyvinių tarnybų departamentas prie Krašto apsaugos ministerijos), karo prievolės ir mobilizacijos bei kitos krašto apsaugos ministrui pavaldžios institucijos;

5) krašto apsaugos reikmėms skirtos karinės teritorijos ir kiti infrastruktūros objektai;

6) įmonės ir įstaigos, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija ar kitos krašto apsaugos sistemos institucijos.

Lietuvos Respublikos kariuomenės internetinėje svetainėje (www.kariuomene.kam.lt) išdėstyta, jog Lietuvos kariuomenę sudaro:

1) sausumos pajėgos - Mechanizuotoji pėstininkų brigada „Geležinis Vilkas", Karaliaus Mindaugo husarų batalionas, Didžiosios kunigaikštienės Birutės ulonų batalionas, Lietuvos didžiojo kunigaikščio Butigeidžio dragūnų batalionas, Juozo Vitkaus inžinerijos batalionas, Krašto apsaugos savanorių pajėgos;

2) karinės oro pajėgos - Aviacijos bazė, Oro erdvės stebėjimo ir kontrolės valdyba, Oro gynybos batalionas;

3) karinės jūrų pajėgos - Karo laivų flotilė, Jūros ir pakrančių stebėjimo tarnyba;

4) specialiųjų operacijų pajėgos - Vytauto Didžiojo jėgerių batalionas, Ypatingos paskirties tarnyba;

5) Logistikos valdyba - Lietuvos didžiojo kunigaikščio Vytenio bendrosios paramos logistikos batalionas, Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnyba;

6) Mokymo ir doktrinų valdyba - Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokomasis pulkas;

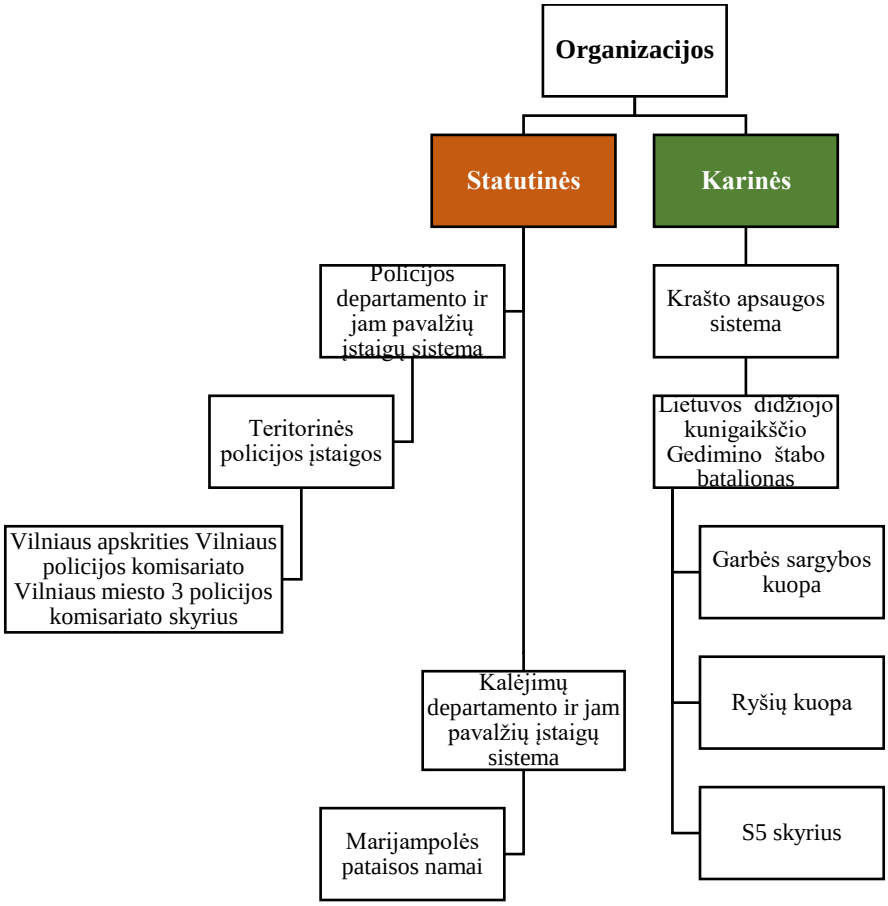
7) Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalionas;

8) Karo policija.

Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono (toliau – Batalionas) pagrindinis uždavinys - būti pasirengus užtikrinti strateginio lygmens vadaviečių įrengimą ir funkcionavimą nustatytuose operacijų rajonuose. Bataliono kariai taip pat reprezentuoja valstybę ir kariuomenę oficialiuose renginiuose. Kariuomenės internetinėje svetainėje (www.kariuomene.kam.lt) taip pat pateikiama Bataliono struktūra. Jį sudaro:

- Garbės sargybos kuopa (reprezentuoja Lietuvos Respubliką ir ginkluotąsias pajėgas oficialiuose valstybiniuose renginiuose Lietuvoje ir už jos ribų ir užtikrinti vadaviečių įrengimą bei jų apsaugą);
- Lietuvos kariuomenės orkestras (reprezentuoja Lietuvos kariuomenę);
- Štabo aprūpinimo kuopa (bataliono mobilios vadavietės išskleidimas, įrengimas, aprūpinimas ir apsaugos užtikrinimas, bataliono padalinių logistinis aprūpinimas);
- Ryšių kuopa (užtikrina kariuomenės pajėgų ir atskirų dalinių valdymą taktinėmis ryšių ir informacinių sistemų priemonėmis);
- Perdislokuojamojo ryšių ir informacinių sistemų modulis (teikia mobiliąją vadovavimo ir valdymo proceso paramą ryšių ir informacinėmis sistemomis NATO laikinosioms - perdislokuojamoms vadavietėms ir sujungia Lietuvos karinių vienetų ryšių ir informacines sistemas su NATO partnerių ryšių ir informacinėmis sistemomis tarptautinių operacijų metu).

Tyrime buvo apklausti 8 *Bataliono PKT kariai: 6 Garbės sargybos kuopos, 1 Ryšių kuopos* ir 1 *S5 skyriaus* karininkai (žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrime dalyvavusios organizacijos

Dėl statutinių tarnybų gausos Lietuvoje, siekiant objektyvių duomenų, tyrimui pasitelktos dvi statutinės tarnybos, po keturis statutinius valstybės tarnautojus iš kiekvienos. Pasirinktos statutinės tarnybos, kurios gali būti lyginamos su karo tarnyba dėl specialaus teisinio reguliavimo (statutais), griežto hierarchinio pavaldumo statutinių santykių, specialių reikalavimų, socialinių ir kitų garantijų, specifinių įgaliojimų, grėsmės sveikatai ir gyvybei ir kt. šias tarnybas leidžiančių lyginti aspektų. Taip pat apklausti aštuoni PKT kariai.

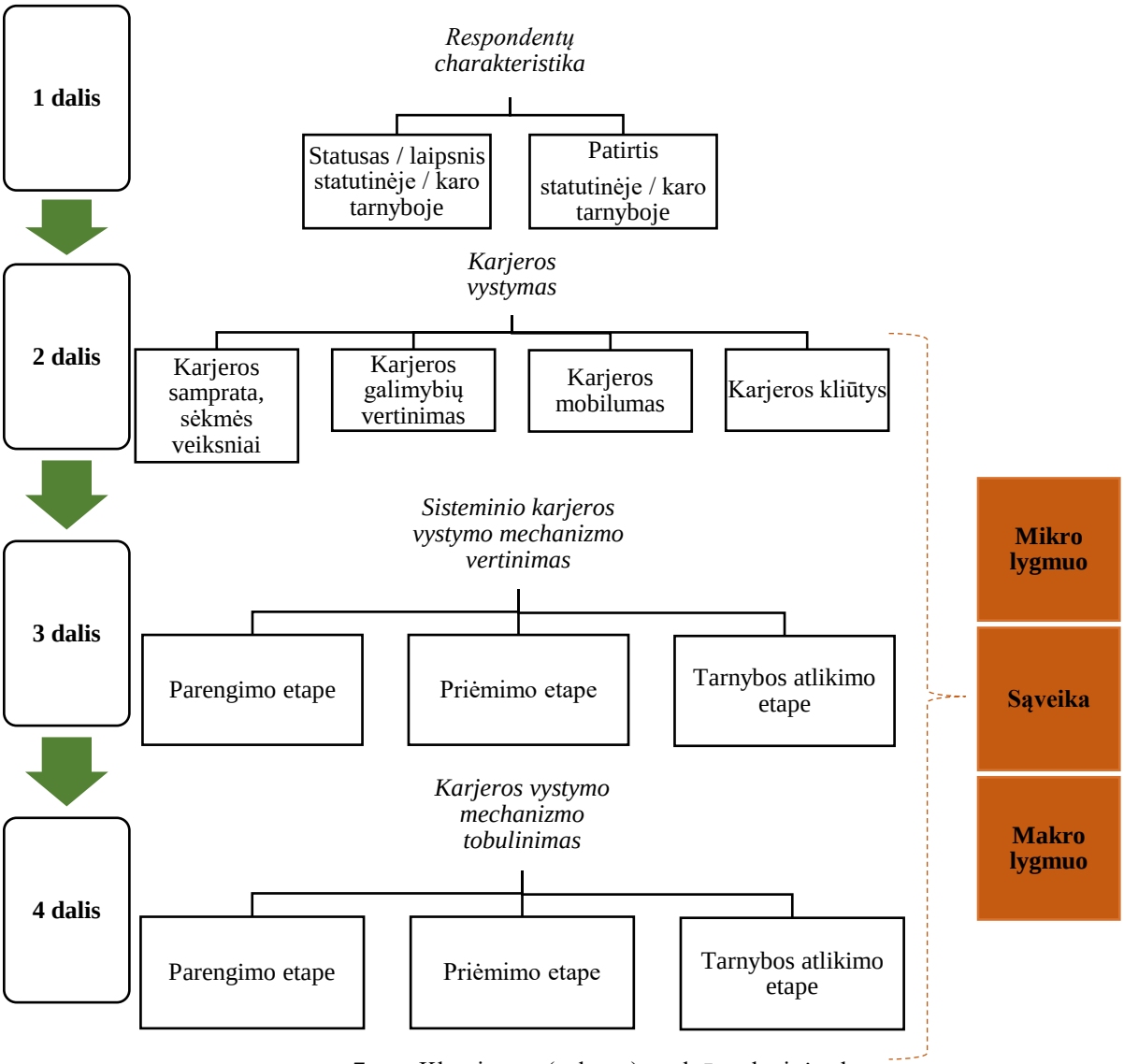
3.2. Tyrimo metodologija

Aprašant tyrimo metodologiją, išskirti svarbiausi būtini klausimai: tyrimo teorinis modelis, tikslai ir uždaviniai, metodas, empirinis tyrimo metodas, tyrimo instrumentas, pasirengimas tyrimui ir jo atlikimas, tyrimo etika, objektas ir tiriamųjų charakteristika (papildomai nagrinėjamas ekspertų nuomonių suderinamumas).

Tyrimo teorinis modelis. Tyrimo teorinis modelis paremtas teorinėje dalyje nagrinėta medžiaga. Siekiama išsaiškinti kaip respondentai suvokia nagrinėtą karjeros ir jos sėkmės veiksnių sampratą.

Siekiant išaiškinti koks yra vyraujantis karjeros modelis (tradicinės ar šiuolaikinės karjeros koncepcija) nagrinėjamose tarnybose, tirtas karjeros galimybių ir mobilumo tarnyboje įvertinimas. Remiantis teorinėje dalyje nagrinėtu sisteminio karjeros vystymo modeliu valstybės tarnyboje, tyrime nagrinėjamos karjeros kliūtys, išskirti trys etapai – parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą ir tarnybos atlikimo etapai. Taip pat, remiantis minėtu modeliu, siekiant detaliai išnagrinėti respodentų nuomonę, išskirti trys lygmenys – individualusis, organizacinis ir jų sąveikos, kurių dėka nagrinėjami minėti išskirti etapai ir kiti tiriamieji aspektai.

Kaip galime matyti, teorinis tyrimo modelis tiesiogiai atsispinti klausimyne. Teorinis tyrimo modelis lėmė loginę tyrimo anketos schema ir yra neatsiejama jos dalis (žr. 7 pav.).



7 pav. Klausimyno (anketos) struktūros loginė schema

Tyrimo tikslas ir uždaviniai. Darbo įvade buvo įvardytas darbo tikslas - ištirti statutinės ir karo tarnybų sisteminio karjeros vystymo mechanizmus, identifikuoti jų skirtumus, privalumus ir trūkumus

žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Tyrimo tikslas buvo susiaurintas, jo tikslas - ištirti ir palyginti statutinių pareigūnų ir krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo mechanizmus. Šiam tikslui pasiekti įvardyti tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti kaip suvokiama karjeros samprata statutinėje ir karo tarnybose, kokios yra karjeros statutinėje valstybės tarnyboje ir krašto apsaugos sistemoje vystymo galimybės ir mobilumo karjeroje apimtys, kokios yra karjeros vystymo kliūtys.
- Identifikuoti karjeros vystymo mechanizmo problemas statutinėje ir karo tarnybose.
- Išsiaiškinti, kokie yra krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo ypatumai, skirtumai ir privalumai lyginant su kitomis statutinių pareigūnų sistemomis, atkreipti mokslininkų bei praktikų dėmesį į statutinių ir karinių pareigūnų karjeros poreikius.
- Pateikti karjeros vystymo mechanizmo tobulinimui skirtus pasiūlymus.

Tyrimo metodai. Tyrimui buvo pasirinktas **kokybinis tyrimo metodas** - ekspertų nuomonę norima išsiaiškinti interviu metu, pasitelkus specialiai parengto klausimyno forma. Kokybinių tyrimų taikytojai teigia, kad tokiu būdu gauti duomenys pateikia išsamesnę informaciją apie nagrinėjamą objektą, nei gauti kiekybiniais tyrimais (Tidikis, 2003, p. 357). Siekiant, jog tyrimas atskleistų ekspertų nuomones, vertinimus, samprotavimus ir leistų daugiau sužinoti apie nagrinėjamą objektą ir išanalizavus interviu tipologijas, pasirinktas pusiau standartizuotas interviu (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Ekspertams asmeniškai buvo pateikta 14 klausimų anketa (žr. 1 ir 2 priedus), su jais betarpiškai ir el. paštu buvo bendraujama su anketa susijusiais klausimais.

Empirinis tyrimo metodas ir tyrimo instrumentas. Kaip jau buvo minėta pristatant teorinį tyrimo modelį, teorinėje dalyje atskleisti svarbūs temos aspektai atsispindi tyrimo anketoje, kurią galima laikyti diagnostiniu instrumentu. Pateikta anketa atitinka bendruosius anketos reikalavimus (Kardelis, 2002, p. 93- 94):

- motyvuotai, logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas, pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija;
- apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, klausimai konkretūs, atsakymų variantai suprantami;
- svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai; svarbus ir anketos apipavidalinimas, klausimų kompozicija - tai gali sušvelninti kilusias neigiamas nuostatas (pasirinkta 14 klausimų anketa, stengtasi pateikti vienas su kitu susijusius klausimus);
- vengta klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą - tam pateikta daug atsakymų variantų, jei nei vienas netinka, respondentai turėjo galimybę patys įrašyti „kita“;
- vengta sudėtingų, erzinančių klausimų.

Anketos klausimus galima suskirstyti į 4 pagrindines dalis (žr. 7 pav.). Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistemos analizė paremta 6 lyginamaisiais kriterijais:

a) karjeros samprata ir jos vystymo sėkmės veiksniai (2 dalis);
b) karjeros vystymo galimybės, atsakomybė už karjeros vystymą (2 dalis);
c) karjeros mobilumo laipsnis ir vystymo patirtis, kurios tikimasi ateityje (2 dalis);
d) karjeros kliūtys, tarnybų trūkumai (2 dalis);
e) karjeros mechanizmo vertinimas išskirtais etapais (3 dalis);
f) karjeros vystymo mechanizmo tobulinimas išskirtais etapais (4 dalis).

Kaip jau buvo minėta pristatant tyrimo teorinį modelį, anketoje buvo pateikti klausimai susiję su karjeros vystymo (karjeros sampratos, tarnybinio kaitumo, karjeros galimybių vertinimo, karjeros modelio nustatymo), karjeros vystymo problemų identifikavimo ir mechanizmo tobulinimo aspektais. Kadangi bet kokios sistemos suvokimui svarbus jos sudedamųjų dalių identifikavimas, išskirti trys lyginamieji etapai: parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą ir tarnybos atlikimo etapai. Klausimai paruošti pagal teorinę darbo dalį. Tyrimo anketos statutiniams valstybės tarnautojams ir PKT kariams pateiktos darbo prieduose (žr. 1 ir 2 pried.).

Pasirengimas tyrimui, jo atlikimas. Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. spalio (20-31 d.) ir lapkričio mėn. (11-14 d.). Tyrimas buvo vykdomas apklausiant statutinius: policijos ir kalėjimų departamento tarnautojus ir krašto apsaugos sistemos karinius pareigūnus. Pasirinktas apklaustųjų skaičius – 16 respondentų. Po 4 iš jau nurodytų statutinių tarnybų ir aštuoni krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos kariai.

Tyrimo etika. Apskritai, mokslinių tyrimų etika apima tokius aspektus kaip tyrimo originalumas, pirminiai šaltiniai ir jų nurodymas, skaidri tyrimo analizė, tinkamas tyrimo publikavimas, savanoriškas tyrimo dalyvių nuomonių pateikimas, konfidencialumas (Baserer, 2016, p. 249). Tyrimo anketos pradžioje prieš pradedant interviu pristatyta situacijos problematika ir įvardytas tyrimo tikslas. Atliekant ekspertų interviu buvo laikomasi aukščiau įvardytų tyrimo atlikimo kriterijų, tarp kurių minėtieji savanoriškumo ir konfidencialumo principai. Apklausos pradžioje pažymėta, jog tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta tik apibendrinta forma, anketoje pateikti duomenys viešai nebus skelbiami.

Tiriamųjų charakteristika. Buvo apklausti šie 16 ekspertų:

Vilniaus apskrities Vilniaus policijos komisariato Vilniaus miesto 3 policijos komisariato skyrius:

- Tyrėja (inspektorius);
- Vyresnioji tyrėja (vyresnysis inspektorius);
- Vyresnioji tyrėja (komisaras inspektorius);
- Vyriausiasis tyrėjas (komisaras).

Marijampolės pataisos namai:

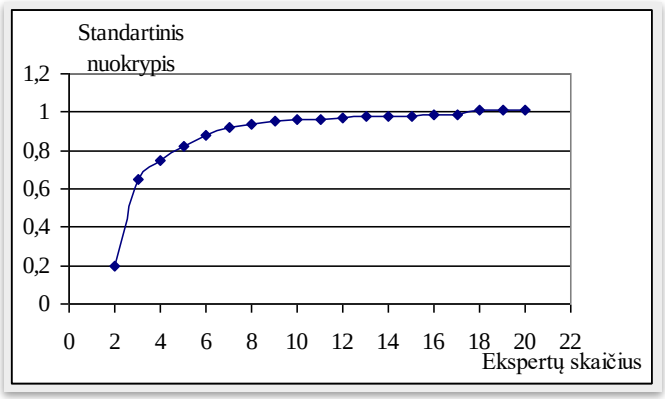
- Apsaugos ir priežiūros prižiūrėtojas;
- Prižiūrėtojas;
- 2 vyresnieji prižiūrėtojai.

Lietuvos kariuomenės Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalionas:

- 2 Garbės sargybos kuopos būrio vadai, leitenantai;
- 2 Garbės sargybos kuopos būrio vadai, vyresnieji leitenantai;
- Garbės sargybos kuopos vado pavaduotojas, kapitonas;
- Garbės sargybos kuopos vadas, kapitonas;
- S5 civilių ir kariškių bendradarbiavimo vyresnioji karininkė, kapitonė;
- Ryšių kuopos vadas, kapitonas.

Nustatant priimtiną ekspertų skaičių buvo vadovautasi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje. Teorija teigia, kad agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gęstantis netiesinis ryšys (žr. 8 pav.). Įrodyta, kad agreguotų ekspertinių vertinimo moduliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Libby, Blashfield, 1978; Baležentis, Žalimaitė, 2011).

Matome, kad sprendimų ir vertinimų tikslumas yra pakankamai didelis, kai ekspertų skaičius pasiekia bent 12. Tyrime buvo apklausti viso 16 ekspertų, todėl nustatytų ekspertų skaičiaus pakanka gauti tiksliai informacijai.



8 pav. Standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus (Libby, 1978)

Ekspertų nuomonių suderintumo vertinimas. Statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) programa buvo apskaičiuotas Kendallo konkordacijos koeficientas. Gavus tyrimo duomenis, pirmiausia svarbu išsiaiškinti ekspertų nuomonių suderinamumą. Dviejų ir ekspertų suderinamumą kiekybiškai gali įvertinti koreliacijos koeficientas. Tuo tarpu, kai ekspertų skaičius didesnis už du, grupės ekspertų suderinamumo lygį rodo konkordacijos koeficientas (Podvezko, 2005). Kadangi konkordacijos

koeficientui skaičiuoti tinka tik ekspertų rodiklių rangavimas, reikia pažymėti, jog ekspertų suderinamumas nebuvo apskaičiuotas visų klausimų atžvilgiu. 5 tyrimo anketoje pateikti klausimai - nominalūs, dėl ko jų kategorijų išdėstymas ar numeravimo tvarka gali būti bet kokia ir dėl to niekas nepasikeičia (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006), kiti anketoje pateikti klausimai yra atviri, todėl jie neįtraukti skaičiuojant Kendallo konkordacijos koeficientą. Kadangi tyrimu siekiama palyginti statutinę ir karo tarnybas, apskaičiuoti du Kendallo konkordacijos koeficientai. Jei ekspertų nuomonės suderintos, SPSS programos dėka apskaičiuojama konkordacijos koeficiento W reikšmė yra arti vieneto, jei vertinimai labai skiriasi ši reikšmė yra arti nulio (Podvezko, 2005, p. 102).

Tiriant statutinių valstybės tarnautojų atsakymus, gautas Kendallo konkordacijos koeficientas W=0,713. Tiriant profesinės karo tarnybos karių nuomonių suderinamumą, gautas Kendallo konkordacijos koeficientas W= 0,802. Kadangi gauti koeficientai daugiau už nulį (visos gautos reikšmės daugiau už 0,6), daroma išvada, kad ekspertų nuomonės yra pakankamai suderintos. Analizės duomenys pateikti darbo priede (žr. 3 pried.).

3.3. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo duomenų grafiniams atvaizdavimui kurti panaudota Microsoft Exel programa. Pirmasis tyrimo anketos klausimas buvo skirtas ekspertų patirties statutinėje arba karo tarnyboje analizei. Sąmoningai atrinkti ekspertai turintys skirtingą patirtį statutinėje arba karo tarnyboje – iki 1 metų, 1-5 metų, 5-10 metų,10 ir daugiau metų patirties atitinkamoje tarnyboje. Antruoju tyrimo anketos klausimu buvo siekiama identifikuoti respondentų užimamas pareigas (ir laipsnius, pavyzdžiui policijos arba krašto apsaugos sistemose). Gauti duomenys pateikti lentelėje (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Ekspertų patirtis ir užimamos pareigos (laipsnis) statutinėje ir karo tarnybose

		Iki 1 m.	**1-5 m.**	**5-10 m.**	**10 ir daugiau m.**
Statutinė tarnyba	*Vilniaus apskrities Vilniaus policijos komisariato Vilniaus miesto 3 policijos komisariato skyrius*	Tyrėja (inspektorius)	Vyresnioji tyrėja (vyresnysis inspektorius)	Vyresnioji tyrėja (komisaras inspektorius)	Vyriausiasis tyrėjas (komisaras)
	Marijampolės pataisos namai	Apsaugos ir priežiūros prižiūrėtojas	Prižiūrėtojas	Vyresnysis prižiūrėtojas	Vyresnysis prižiūrėtojas
Karo tarnyba	*Lietuvos kariuomenės Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalionas*	2 Garbės sargybos kuopos būrio vadai, leitenantai	2 Garbės sargybos kuopos būrio vadai, vyresnieji leitenantai	Garbės sargybos kuopos vadas, kapitonas; Garbės sargybos kuopos vado pavaduotojas, kapitonas	Ryšių kuopos vadas, kapitonas; S5 civilių ir kariškių bendradarbiavimo vyresnioji karininke, kapitonė

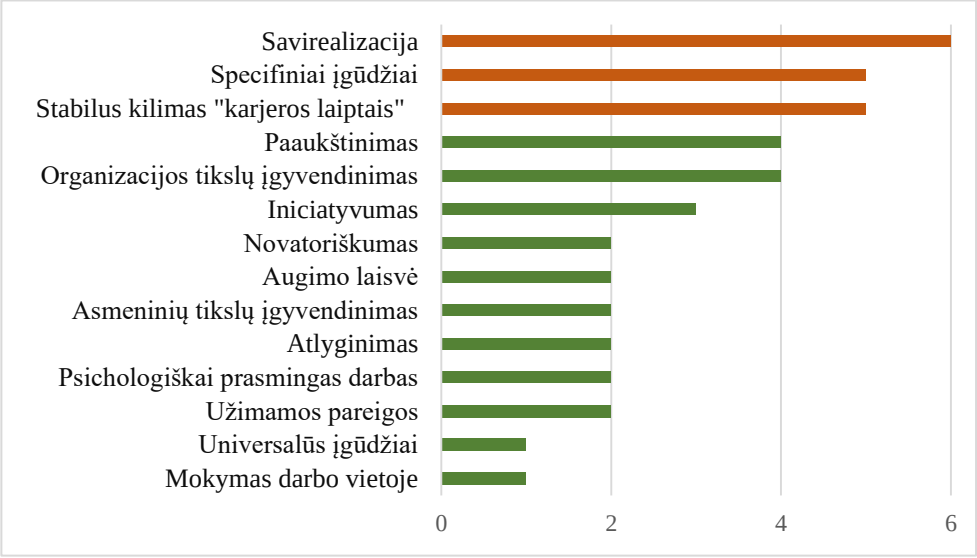
Trečiasis tyrimo anketos klausimas turėjo atskleisti, kaip ekspertai suvokia žodžio “karjera” sąvoką. Buvo prašoma šią sąvoką apibūdinti keliais reikšminiais žodžiais arba trumpu sakiniu. Susisteminti tyrimo rezultatai pateikti lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Sąvokos „karjera“ suvokimas statutinėje ir karo tarnybose

	Karjeros sąvokos aiškinimas
Statutinė tarnyba	Savo žinių, įgūdžių, sugebėjimų, pastangų realizavimas profesinėje veikloje; Siekimas tobulintis, užimti aukštas pareigas; Nuolatinis kilimas pareigose; Kilimas tarnyboje, visuomeninėje arba pasisekimas gyvenime; Geresnių darbo sąlygų, užmokesčio, užimamų pareigų siekimas; Kilimas, tobulėjimas; Siekimas, tikslas; Atlyginimas, pareigos, laipsnis.
Karo tarnyba	Individualus profesinis tobulėjimas, tobulėjimas siekiant įgyvendinti keliamus tikslus; Tai materialių ir nematerialių veiksnių visuma, teikianti pastenkinimą atliekamu darbu; Asmens tobulėjimas tam tikroje srityje; Sistema skirta darbuotojų tobulinimuisi ir aukštesnių pareigų bei kvalifikacijų įgyjimui; Laipsnio ir pareigų laipsninis kilimas; Reguliarus ir kryptingas kilimas pareigose, laipsnio kilime; Tarnybos eiga; Žmogaus veiksmų seka, susjusi su jo tobulėjimu jo pragyvenimo šaltinyje.

Kaip galime matyti iš respondentų atsakymų, statutiniai valstybės tarnautojai karjeros sąvoką sieja su tobulinimusi, aukštesnėmis pareigomis, kilimu pareigose ir atlyginimu. Karo tarnyboje sąvoka “karjera” labiausiai sietina su tobulėjimo sąvoka ir kilimu pareigose.

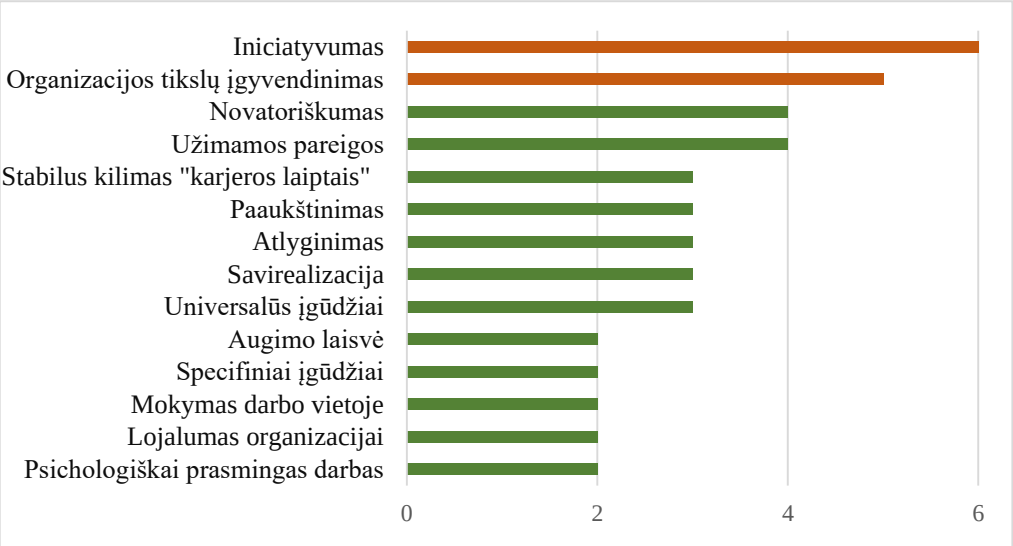
Toliau ekspertų buvo prašoma pasirinkti karjeros sėkmės veiksnius. Buvo galima rinktis iš 19 variantų, tai pat pateikti ir įrašyti savo variantą. Karjeros sėkmės veiksniais statutinėje tarnyboje laikomi savirealizacija, specifinių įgūdžių turėjimas ir stabilus kilimas karjeros laipsniais (žr. 9 pav.).



9 pav. Karjeros sėkmės veiksniai statutinėje tarnyboje

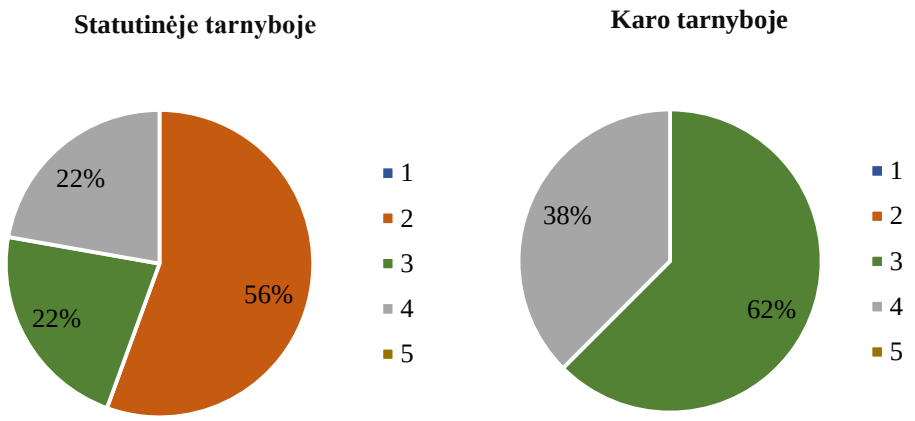
Nei vienas statutinis valstybės tarnautojas sėkmės veiksniais nelaiko asmens laisvės, nuolatinio užimtumo, lojalumo organizacijai, formalių mokymo programų ir paklusnumo kriterijų.

Tuo tarpu karo tarnyboje sėkmės veiksniais laikomi iniciatyvumas ir organizacijos tikslų siekimas (žr. 10 pav). Nei vienas PKT karys sėkmės veiksniais neįvardijo asmens laisvės, asmeninių tikslų įgyvendinimo, nuolatinio užimtumo, formalios mokymo programų ir paklusnumo.



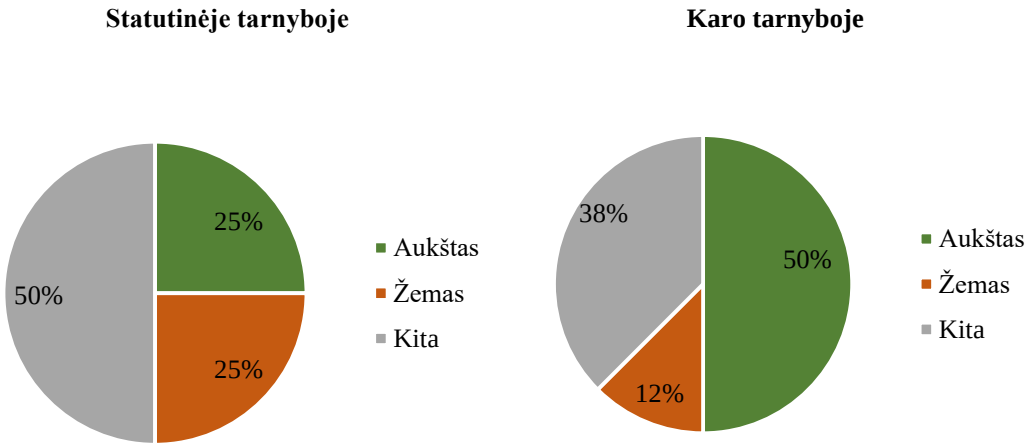
10 pav. Karjeros sėkmės veiksniai karo tarnyboje

Penktuoju tyrimo anketos klausimu buvo prašoma įvertinti, kokios yra statutinių valstybės tarnautojų ir PKT karių karjeros vystymo galimybės. 1 reiškė žemiausią, 5 – aukščiausią įvertinimą. Karjeros galimybės statutinėje tarnyboje daugiausiai vertinamos (56 proc.) tik 2 balų įverčiu, likusių respondentų dalis pasidalijusi po lygiai (po 22 proc.) karjeros galimybes statutinėje tarnyboje vertino 3 ir 4. Kiek daugiau nei 60 proc. apklaustų karinių pareigūnų karjeros galimybes krašto apsaugos sistemoje vertina 3 balų įverčiu, likę ekspertai – 4 (žr. 11 pav.).



11 pav. Karjeros vystymo galimybių vertinimas

Šeštajame tyrimo anketos klausime buvo prašoma įvertinti, koks yra statutinių valstybės tarnautojų arba PKT karių mobilumo (paaukštinimai, perkėlimai į kitas pareigas) laipsnis. Buvo detalizuota, jog aukštas mobilumo laipsnis reiškia, jog respondentas buvo perkeltas, paaukštintas, pažemintas pareigose. Žemas mobilumo laipsnis reiškia, jog respondentas neturi jokių pasikeitimo pareigose patirčių. Respondentai taip pat galėjo įrašyti kitą savo siūlomą mobilumo laipsnį apibūdinantį įvertį.

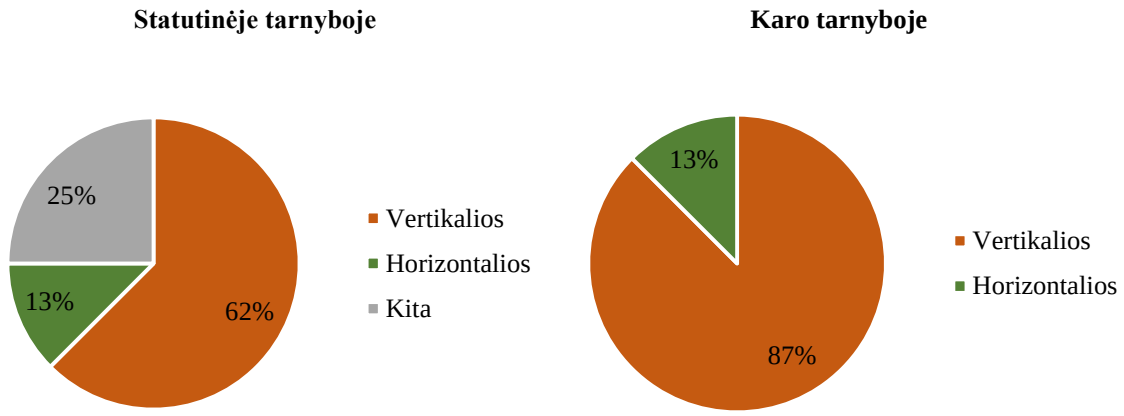


12 pav. Mobilumo laipsnio įvertinimas

Kaip matome atsakymus vaizduojančiose skritulinėse diagramose (žr. 12 pav.), pusė apklaustų statutinių pareigūnų mobilumą statutinėje tarnyboje įvertino pasirinkdami atsakymo variantą „kita“. Didžioji dauguma šį atsakymo variantą pasirinkę respodentai nedetalizavo savo atsakymo, vienas iš ekspertų nurodė, jog mobilumo laipsnį statutinėje tarnyboje jis laiko vidutiniu. 2 iš 8 ekspertų vertindami mobilumo statutinėje tarnyboje laipsnį pasirinko aukšto mobilumo laipsnio įvertinimą, tiek pat iš jų rinkosi ir žemo mobilumo laipsnio įvertinimą.

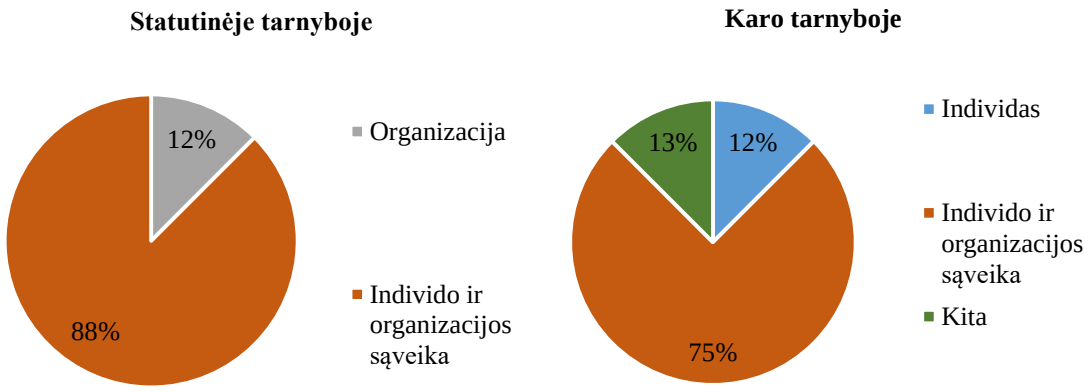
Karo tarnyboje pusė apklaustųjų rinkosi aukšto mobilumo laipsnio atsakymo variantą. 3 respondentai, pasirinkę atsakymo variantą „kita“, mobilumo laipsnį krašto apsaugos sistemoje įvardijo kaip vidutinį ir tik 1 ekspertas rinkosi atsakymo variantą, kuris reiškė, jog jie dar neturėjo jokių pasikeitimo pareigose patirčių.

Toliau respondentų buvo klausiama kokios karjeros vystymo patirties (vertikalios, t.y. paaukštinimo; horizontalios, t.y. perkėlimo į to paties lygmens, bet kitas pareigas; kita) jie tikisi ateityje. Tiek statutiniai, tiek ir kariniai pareigūnai labiausiai tikisi (žr. 13 pav.) vertikalios karjeros patirties (62 proc. statutinių ir 87 proc. karinių pareigūnų). Iš kiekvienos tirtos grupės galima išskirti tik po vieną pareigūną, kurie tikisi horizontalaus pareigų pasikeitimo. Ketvirtadalis apklaustų statutinių valstybės tarnautojų rinkosi atsakymo variantą “kita”. Vienas iš jų atsakė, jog jam būtų priimtini abu variantai, kitas – jog viską ko norėta profesinėje tarnyboje jau pasiekta.



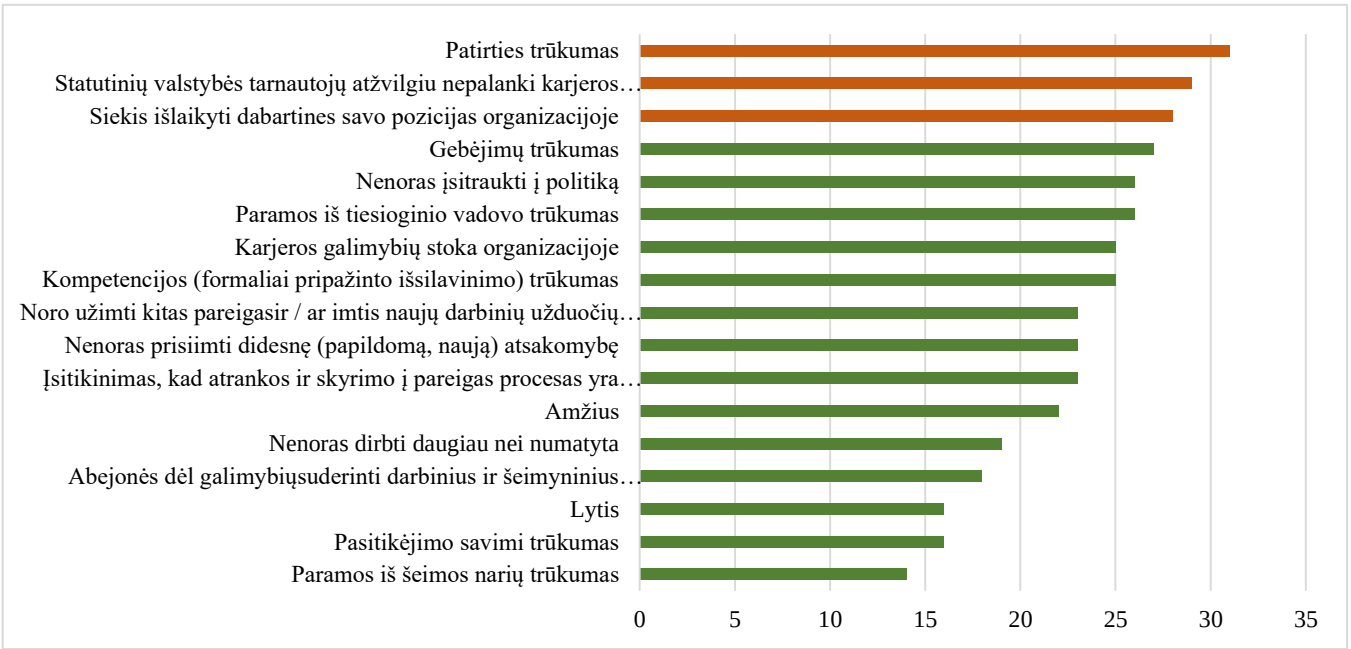
13 pav. Ekspertų nuomonė dėl karjeros vystymo patirties ateityje

Aštuntajame tyrimo anketos klausime buvo siekiama sužinoti, kas ekspertų nuomone yra atsakingas už sistemingą karjeros vystymą: individas, organizacija ar abiejų sąveika. Respondentai taip pat galėjo pateikti ir savo variantą. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis paaiškėjo, jog didžioji dauguma statutinių pareigūnų ir lygiai tiek pat PKT karių mano, jog už sistemingą karjeros vystymą atsakingi abu: individas ir organizacija (75 proc.). Vienas iš karinių pareigūnų, pasirinkęs atsakymo variant “kita” patikslino, jog jo nuomone, už sistemingą karjeros vystymą atsakinga politinės organizacijos kontrolė.



14 pav. Ekspertų nuomonė dėl atsakomybės už sistemingą karjeros vystymą

Toliau respondentų buvo prašoma skalėje nuo 1 iki 5 įvertinti, kokios yra pagrindinės karjeros vystymo kliūtys. 1 reiškė žemiausią, 5 – aukščiausią įvertinimą. Viso buvo pateikta 17 kliūčių, trukdančių karjeros vystymui. Pateikiant karjeros vystymo kliūčių sąrašą, remtasi A. Valicko ir V. Gražulio 2010 m. lapkričio – 2011 m. sausio mėnesiais vykdyto tyrimo gairėmis. Tyrimo tikslas buvo "*nustatyti valstybės tarnautojų mobilumo karjeroje apimtis ir įvertinti karjeros vystymo erdvės bei atskirų jos kintamųjų suvokimą Lietuvos valstybės tarnautojų populiacijoje*" (Valickas, Gražulis, 2011, p. 115). Minėto tyrimo ataskaitoje pateiktas karjeros vystymo kliūčių sąrašas buvo panaudotas kaip vienas iš klausimų šio tyrimo ekspertams, siekiant sužinoti, kurioms kliūtims statutiniai ir kariniai pareigūnai priskiria didžiausią, kurioms - mažiausią vertes.



15 pav. Karjeros vystymo kliūtys statutinėje tarnyboje

Statutiniai valstybės tarnautojai didžiausiomis karjeros vystymo kliūtimis įvardijo (žr. 15 pav.) patirties trūkumą (bendras įvertis 31 balas), statutinių valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalankią politiką (bendras įvertis 29 balai) ir siekį išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje (bendras įvertis 28 balai). PKT kariai didžiausiomis karjeros vystymo kliūtimis laiko (žr. 16 pav.) nenorą dirbti nei numatyta (bendras įvertis 29 balai) ir gebėjimų trūkumą (bendras įvertis 28 balai).



16 pav. Karjeros vystymo kliūtys karo tarnyboje

Tyrime dalyvavusių ekspertų taip pat buvo prašoma įvardyti, su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama vystant karjerą statutinėje ir karo tarnybose. Buvo išskirti trys parengimo tarnybai, priėmimo į tarnybą (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos) ir tarnybos atlikimo (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, drausminės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų) etapai. Kadangi tai atviro tipo klausimas, respondentai galėjo laisvai atsakyti į užduotą klausimą, atskirai nagrinėti kiekvieną išskirtą etapą. Parengimo tarnybai etape statutiniai pareigūnai išskyrė korupcijos problemą. Išskirtos laiko stokos ir neaiškių darbo užduočių problemos. Paminėta, jog statutinių pareignų parengimo etapas per trumpas (žr. 10 lent.).

PKT kariai parengimo etape pabrėžė specialaus parengimo tarnybai ir informacijos apie konkrečią darbo vietą ir karjeros galimybes stygiaus problemas. Taip pat paminėtas motyvacijos, noro tobulėti trūkumas (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Parengimo tarnybai etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose

	Parengimo tarnybai etapo problemos
Statutinė tarnyba	Korupcija (giminių klanas); Neskaidrumas sistemoje; Nevisiškai pilnai išaiškinamos užduotys ir planai; Per trumpas parengiamasis etapas, didelės grupės; Laiko stoka, kartais informacijos trūkumas; Valdžia; korupcija. Nežinau; Nėra problemų.
Karo tarnyba	Lietuvos karo akademijoje kariūnai (būsimi karininkai) yra rengiami plačiu spektru ir po studijų gavę darbo vietą tam tikrose pareigose turi visko mokytis iš naujo, nes kiekvinas karinis dalinys turi savo specifiką; Kariai turi nepakankamai žinių apie savo karjeros galimybes; Motyvacijos trūkumas; Informacijos trūkumas apie reikalingas specialybes ir laisvas vietas į jas; Ketinantys tarnauti Lietuvos kariuomenėje asmenys patys per mažai domisi tarnybos kariuomenėje galimybėmis – tarnybos vietų ir veiklos krypčių įvairove; Didelių problemų nėra. Nepamaišytų daugiau praktinių įgūdžių ir prichologinis parengimas; Apribota asmenine laisve, elgesio suvaržymais, neigiamas požiūris įžmones, esančius pasirengimo etape; Problemų nėra, didžiausia problema žmogaus nenoras tobulėti. Nėra.

Priėmimo į tarnybą etape statutinių pareigūnų įvardytos problemos kardinaliai skiriasi. Dalies ekspertų nuomones keliami dideli reikalavimai, būtina pasižymėti gera sveikata, vyrauja didelė konkurencija ir korupcija. Tuo tarpu kitų ekspertų nuomone keliami kaip tik per žemi reikalavimai (žr. 13 lent.).

PKT kariai parengimo tarnybai etape įvardijo šias problemas: tarnybos vietos pasirinkimo apribojimas, per griežti reikalavimai sveikatai, norint tarnauti PKT, decentralizuota atranka. Tiesa, daugiau nei pusė ekspertų šiame etape nemato problemų, kurias galėtų įvardyti (žr. 11 lent).

11 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose

	Priėmimo į tarnybą etapo problemos
Statutinė tarnyba	Turėti gerą sveikatą; Didelė konkurencija, nepasitikėjimas savimi; Keliami per žemi išsilavinimo reikalavimai; Asmenų nežinojimas apie tarnybos specifiką ir darbą; Manau, kad per dideli reikalavimai; Galėtų būti didesni reikalavimai; Korupcija. Nėra problemų.
Karo tarnyba	Per griežti reikalavimai sveikatos lygiui, pavyzdžiui, šauktinis karys pabaigęs tarnybą neretai neatitinka sveikatos grupės įsidarbinant profesinėje karo tarnyboje; Atranka ypač specifinių specialybių vykdoma decentralizuotai; Apribojimai. Kariai negali rinktis į kurį būrį bus paskirtas; Tarnybos vietų pasirinkimo ribojimas; Šiame etape problemų nematau; Neteko susidurti; Nėra problemų; Negaliu atsakyti į šį klausimą, nes šiuo metu priėmimo procesu nesidomėjau (aš buvau priimta prieš 17 metų); Nėra problemų, nebent reikėtų aukštesnių reikalavimų išsilavinimui.

Tarnybos atlikimo etape statutiniai pareigūnai išskyrė netinkamos motyvacinės sistemos, pernelyg žemo darbo užmokesčio, mokymų stokos ir apskritai socialinių garantijų problemas (žr. 12 lent.). Taip pat paminėta korupcijos apraiškų ir vienodų galimybių tobulinti kvalifikaciją užtikrinimo problemas.

12 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo problemos statutinėje ir karo tarnybose

	Tarnybos atlikimo etapo problemos
Statutinė tarnyba	Socialinių garantijų; Pernelyg žemas atlyginimas, laiko stoka, nesuinteresuotumas; Skirtinguose padaliniuose skirtingai motyvuojami darbuotojai, vienur tik suėjus laikui, kai galima motyvuoti (pvz. skatinama medaliu), o kitur tik kai žmogus iš tikrųjų nusipelno. Taip pat skirtingi padaliniai turi skirtingas galimybes tobulinti kvalifikaciją; Tikslingų mokymų stoka; patirtimi galinčių pasidalinti kolegų nebuvimas; Manau, kad vienuos reikalavimuos yra perdedama, o kituose trūksta motyvacijos; Darbo užmokesčio; Korupcija. Nėra.
Karo tarnyba	Nėra karjeros planavimo mechanizmo, viskas vyksta labai atsitiktinai, priklauso nuo asmeninės iniciatyvos ir tiesioginio vadovo požiūrio arba pažinčių. Darbo užmokestis tarnaujant 20 metų gali pakilti max dvigubai, tai yra per mažai; Didžiulė konkurencija dėl karjeros kursų. Karininkų daug, o kursų vietos ribotos tai stabdo karjeros pespektyvos; Kvalifikacijos tobulinimo problema egzituoja. PKT karys negali būti siunčiamas į patrulio kursą, jei nėra žvalgybos padalinyje, taigi paprastas pėstininkas neturi galimybės tobulintis ir dalyauti viename geriausių Lietuvos karininkų kursų. Perkėlimas į kitas pareigas. Lietuvos kariuomenėje mažesniuose padaliniuose yra problema, jog pvz. Skyriuje yra tik vienas skyriaus vadas, o karių skyriuje nuo 8 iki 12. Maža dalis karių turi karjeros perspektyvų tame skyriuje tapti seržantais; Nėra numatyta tam tikrų sričių specialistų (medikų, IT spec. Ir pan.) skatinimas materialiai. Sunku konkuruoti su civilinėm įstaigom dėl tam tikrų sričių specialistų atlyginimo; Perkeliant į kitą tarnybos vietą dažniausiai neatsižvelgiama į kario poreikius (gyvenamoji vieta, šeimyninė padėtis ir pan.); Perkėlimas į kitas pareigas kitame mieste, garantijų trūkumas netekus reikalingos sveikatos grupės; Sudėtinga išvažiuoti į rimtus kursus; Kursai būna per vėlai (kuopų vadai važiuoja į būrio vadui skirtus kursus. Nėra problemų. Sunku atrinkti dažniausias problemas, kiekvienams kariui jos yra individualios.

Tuo tarpu krašto apsaugos sistemoje įvardytos karjeros planavimo, perkėlimo į kitas pareigas mechanizmų problemos (žr. 12 lent.). Taip pat kelissyk išskirta kvalifikacijos tobulinimo galimybių problematika.

Tyrimu buvo siekiama sužinoti, kokie pasak ekspertų, yra statutinių valstybės tarnautojų karjeros vystymo privalumai ir trūkumai. Taip pat norėta sužinoti, kaip jie vertina savo karjeros vystymo mechanizmą lyginant su profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo mechanimu.

13 lentelė. Statutinės ir karo tarnybų palyginimas statutinių valstybės tarnautojų požiūriu

	Statutinė tarnyba	**Karo tarnyba**
Privalumai:	Gana didelis darbo krypties pasirinkimas; Turiu nemažai patirties, žinių, kuriomis galiu pasidalinti su naujai atejusiais kolegomis; Patirtis; Lankstus darbo grafikas; Socialinės garantijos.	Galima tobulėti; Yra kur kilti; Manau krašto apsaugos sistemoje lengvesnė karjera.
Trūkumai:	Nėra kur kilti; Didelė konkurencija; Atrankų metu komisija dažniausiai palaiko didesnį tarnybos stažą turintį darbuotoją, kas dažnai lemia pralaimėjimą, nors stažas – ne gero darbo ir pasiekimų rodiklis; Išsilavinimas.	
	Neturiu nuomonės; Jokių privalumų; Ar statutinis, ar nestatutinis – karjera priklauso ne nuoo tarnybos vietos. Tas pats asmuo gali realizuotis bet kur, o kitas-niekur. Karjeros vystymasis priklauso nuo daugelio bendražmogiškųjų savybių, taip pat dalies sėkmės.	Negaliu lyginti, nes nesusidūriau asmeniškai su KAM karių karjeros sistema; Šiuo klausimu nuomonės neturiu; Neteko domėtis ir lygintis su krašto apsaugos sistemo karių karjera; Negaliu lyginti, kadangi man nėra žinoma krašto apsaugos sistemos karių karjera; Viskas panašu; Manau, kad nelabai galima rasti skirtumų.

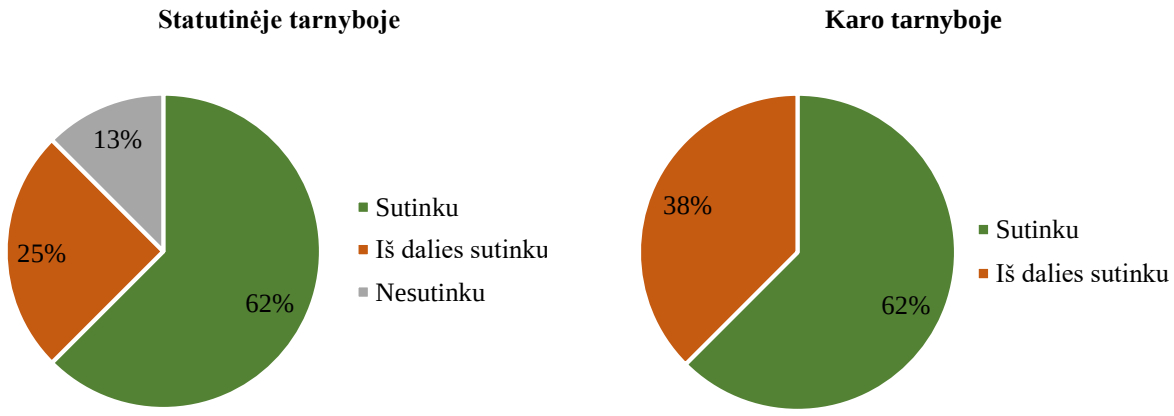
Kaip galime matyti pateiktoje lentelėje (žr. 13 lent.), statutiniai pareigūnai statutinės tarnybos privalumais laiko jos teikiamas socialines garantijas, galimybę sukaupti profesinę patirtį, platų darbo krypčių spektrą. Tiesa, statutinėje tarnyboje jie įžvelgia konkurencijos ir negalėjjimo kilti karjeros laiptais problemas, neteisingą atrankų mechanizmą ir per žemų reikalavimų išsilavinimui problemas. Tuo tarpu karo tarnyboje, jų manymu, lengvesnis kilimo ir profesinio tobulėjimo kelias. Dauguma ekspertų susilaikė nuo statutinės ir karo tarnybų palyginimo.

PKT karių nuomone (žr. 14 lent.), karo tarnybos privalumai yra galimybė naudotis nemokamais nuolat vykdomais kvalifikacijos kėlimo kursais, įskaitant anglų kalbos mokymus. Taip pat kariniai pareigūnai mano, jog tarnyba dėkinga savo lankstumu, atsižvelgiant į karių motyvaciją galima kilti pareigose, užduotys nuolat kinta ir yra įdomios. Tiesa, kaip minusą ekspertas įvardijo karių rotaciją, kurios mechanizmas statutinėje tarnyboje veikia kiek kitokiu principu. Kaip sistemos trūkumas įvardyta konkurencija norint patekti į minėtuosius kursus ar gauti aukštesnį laipsnį. Įdomus teiginys, jog kilimas pareigose krrašto asaugos sistemoje, pasak ekspert, nėra reikšmingas gaunamaų pajamų dydžiui. Kaip dar vienu sistemos minusu įvardyta situacija, kuomet nuotraukus PKT sutartį labai sunku integruotis į darbo rinką. Nepaisant išvardytų sistemos trūkumų, apskritai kariai karo tarnybą vertina palankiau nei statutinę.

14 lentelė. Karo ir statutinės tarnybų palyginimas PKT karių požiūriu

	Karo tarnyba	Statutinė tarnyba
Privalumai:	Nemokami kvalifikacijos kėlimo kursai; Karinis laipsnis yra susietas su ištarnautu laiku; Gali planuoti pats, viskas pakankamai lankstu; Sudarytos geros sąlygos išmokti anglų kalbą; Bendradarbiavimas su šalimis sąjungininkėmis suteikia galimybę greičiau tobulėti, įgauti žinių; Nuolatiniai kursai (tobulinimasis), perspektyvos gauti aukštesnį karinį laipsnį, vadovybės suinteresuotumas, jog kariai tobulintųsi ir kiltų pareigose; Įdomus darbas, įmanoma "padaryti" karjerą savo darbu ir atitinkamu požiūriu; Kintanti darbo aplinka, kintančios užduotys; Galima kilti pagal numatytus nuostatus; Galimybė tobulėti lankant kursus, mokymus, dalyvaujant pratybose ir mokymuose užsienio šalyse.	Rotacija kartais tampa žalingu veiksniu karininkų karjeroje lyginant su kitais statutiniais pareigūnais.
Trūkumai:	Nėra aiškaus modelio, tikslingumo, nusistovėjusios tvarkos; Konkurencija tarp karių dėl laipsnio, kursų; Karininkų tarpe yra labia didelis kapitonų skaičius, o tai stabdo kilimą aukštyn (gauti majoro laisnį), ne visada PKT kariai yra iki galo supažindinti su karjeros galimybėmis; Finansiškai "daryti" karjerą neapsimoka; Sunki integracija į darbo rinką nutraukus PKT sutartį; Kilimas nėra pastebimai reikšmingas gaunamų pajamų dydžiui.	Vertinu puikiai lyginant su minėtomis statutinėmis organizacijomis. Lietuvos kariuomenėje perspektyvos karjerai daug geresnės; Teigiamai.
		Neteko susidurti; Negaliu atsakyti, nes nežinau kitų įstaigų karjeros vystymo mechanizmų; Su kitų institucijų situacija nesu susipažinusi. Nesidomėjau kitų statutinių paregūnų karjeros perspektyvomis; Negaliu atsakyti, kiekvieni turi savo specifiką.

Ekspertams įvardijus statutinės ir karo tarnybų karjeros vystymo privalumus ir trūkumus, toliau jų buvo klausiama ar jų nuomone, reikia tobulinti dabartinį mechanizmą (žr. 17 pav.).



17 pav. Ekspertų nuomonė dėl karjeros vystymo mechanizmo tobulinimo

Daugiau nei pusė kiekvienos tarnybos pareigūnų sutiko su teiginiu, jog karjeros vystymo mechanizmą statutinėje ir karo tarnybose vis dėl to reikia tobulinti (po 62 proc.). Remiantis šiuo klausimu, toliau respondentų buvo klausiama, kaip būtų galima patobulinti statutinių valstybės tarnautojų ir PKT karių karjeros vystymo mechanizmą išskirtuose parengimo, priėmimo ir tarnybos atlikimo etapuose.

Siekiant pagerinti parengimo tarnybai etapą, statutinių pareigūnų nuomone reikėtų atsižvelgti į darbo pobūdį, pagal kurį ir turėtų būti mokamas darbo užmokestis, labiau vertinti sukauptą patirtį tarnyboje. Svarbu paminėti, jog pasak ekspertų, reikėtų pratęsti paruošimo tarnybai laiką, rengti daugiau mokymų jų metu, sureikti visą pasiruošimui reikalingą įrangą (žr. 15 lentelę). PKT karių nuomone, šiame etape reikėtų suteikti daugiau informacijos apie apie karjeros krašto apsaugos sistemoje galimybes, paruošimą labiau orientuoti į būsimos tarnybos specifiką, užtikrinti glaudesnius kariūno ir karininko santykius.

15 lentelė. Parengimo tarnybai etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas

	Parengimo tarnybai etapo tobulinimas
Statutinė tarnyba	Pirmiausiai išskirčiau pinigų dydį pagal darbo pobūdį ir sąlygas; Manau geriausia į šį klausimą gali atsakyti personalo specialistai; Pratęsiant tarnybos parengimo laiką; Tobulinti pareigūnų parengimo įrangą, rengti daugiau mokymų; Neįmanoma; Daugiau atsižvelgti į ištarnautą laiką.
Karo tarnyba	Maksimaliai detaliai ir aiškiai pateikti informaciją apie karjeros galimybes viename ar kitame dalinyje; Ruošti tam tikros srities specialistu nuo pat pradžių, o ne bendromis gairėmis; Vadovautis laisvesniu, liberalesniu rengimo modeliu, karininkas į kariūną turi žiūrėti kaip į būsimą kolegą; Daugiau motyvuoti prieš būsimą tarnybą, sudaryti motyvacinę sistemą, kuria remiantis būtų aišku kas bus ateityje ir galėtų atkristų tie, kuriems tai netiks.

Priėmimo į tarnybą etape statutiniai pareigūnai siūlo kelti išsilavinimų ir apribojimų reikalavimus. PKT karių nuomone priimat į tarnybą reikėtų atsižvelgti į karių motyvaciją, taip pat suteikti galimybę rinktis tarnybos vietas, leisti laisviau vykti į mokymus (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Priėmimo į tarnybą etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas

	Priėmimo į tarnybą etapo problemos
Statutinė tarnyba	Kadrų atranka; Didinti išsilavinimo reikalavimą; Keliamų reikalavimų ir apribojimų tobulinimas; Priimant kandidatas turėtų būti atitarnavęs kariuomenėje.
Karo tarnyba	Neriboti karių išvažiavimo į kursus dėl jų esamų pareigų ar padalinio specifikos; Sugriežtinti atranką, kad nepatektų į tarnybą nemotyvuoti ir netinkami tam tikroms pareigoms kariai; Turi būti sudaroma galimybė absolventams rinktis iš visų laisvų pagal laisnį ir išsilavinimą tinkamų etatų; Mechanizmas geras, prasta jo priežiūrą.

Daugiausiai veiksnių apimančiame tarnybos atlikimo etape statutiniai valstybės tarnautojai siūlo atsižvelgtį į darbo krūviui neadekvatų atlyginimą, priedų sistemos neveikimą, socialinių garantijų didinimą. Kariniai pareigūnai savo ruožtu siūlo keisti rotacijos mechanizmą, labiau atsižvelgti į karių motyvaciją tarnauti ir iniciatyvumą. Taip pat vėl minima kvalikacijos kursų prieinamumo ir tikslingumo problema (žr. 17 lent.)

17 lentelė. Tarnybos atlikimo etapo statutinėje ir karo tarnybose tobulinimas

	Tarnybos atlikimo etapo problemos
Statutinė tarnyba	Per dideli reikalavimai ir neatsižvelgiama į užmokestį pagal darbo krūvį ir pavojingumą; Darbo užmokesčio kėlimas; Skatinti už realiai atliktą darbą, o ne pavyzdžiui esant pirmai galimybei vienodinti visiems padaliniams galimybę tobulinti kvalifikaciją; Numatyti priedus už padidintą darbo krūvį; Rengti daugiau mokymų, kelti atlyginimus arba už tam tikrą darbą mokėti priedus, skatinti pareigūnus (daugiau paskatinimų pareigūnams piniginėmis premijomis, padėkomis, apmokomomis atostogomis ir pan.); Bandyti kurti draugišką atmosferą tarp darbuotojų, t.y. tarpusavio pagalba ir pan.; Socialinių garantijų; Socialinių garantijų, mažas darbo užmokestis.
Karo tarnyba	Mažesniuose padaliniuose turėtų būti sudarytos sąlygos kariams gauti aukštesnį laipsnį esamose pareigose, pavyzdžiui, skyriaus taiklusis šaulys ar paramedikas turėtų galėti gauti grandinio ar seržanto laipsnį; Kvalifikacijos tobulinimo kursai turi būti tikslingi ir naudingi; Darbo užmokestis turi būti atskirtas nuo laipsnio, turi priklausyti nuo nuo stažo ir pareigų svarbumo; Perkėlimas į pareigas turėtų būti kryptingas nemaišant sričių kardinaliai, taip pat būtina atsižvelgti į kario norus, motyvaciją tarnauti; Sudaryti sąlygas išleisti daugiau karių į kursus; Kelti aukštus reikalavimus užimant aukštus postus, taip mažinant nekompetencijos lygį; Rotacijos taisyklių peržiūrėjimas; Sudaryti sąlygas kilti ne tik pagal nustatytus reikalavimus, labiau vertinti iniciiatyvą, motyvuoti apčiuopiamais dalykais.

Tyrimo metu surinkti duomenys leido identikifuoti kaip statutiniai ir kariniai pareigūnai suvokia karjeros sampratą, jos vystymo sėkmės veiksnius ir kliūtis, kaip vertina savo karjeros galimybes ir mobilumo laipsnį. Respondentai taip pat įvardijo esminius statutinės ir karo tarnybų privalumus ir trūkumus. Ekspertai galėjo pateikti savo siūlymus kaip išspręsti tarnybose esančius karjeros vystymo trūkumus.

3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, siekiant tikslingai apibendrinti tyrimo metu surinktus duomenis, atsakymai į tyrimo metu užduotus klausimus gali būti suskirstyti į 6 blokus:

- Karjeros samprata ir jos vystymo sėkmės veiksniai;
- Karjeros vystymo galimybės, atsakomybė už karjeros vystymą;
- Karjeros mobilumo laipsnis ir vystymo patirtis, kurios tikimasi ateityje;
- Karjeros kliūtys, tarnybų trūkumai;
- Karjeros mechanizmo vertinimas (išskirtais etapais).

- Karjeros vystymo mechanizmo tobulinimas (išskirtais etapais).

Karjeros samprata ir jos vystymo sėkmės veiksniai. Tiek statutinių, tiek karinių pareigūnų atsakymai atskleidžia labiau tradicinį nei šiuolaikinį požiūrį į karjeros sampratą. Tradiciniu požiūriu laikomasi nuostatos, kad karjera gali būti plėtojama tik vienoje organizacijoje, kurios nariai tokią karjerą supranta kaip linijinį progresą iš apačios į viršų, kai pereinami visi galimi karjeros etapai. Tiesa, ekspertų nuomone labai svarbus ir individualus tobulėjimas ir savo sėkmės siekimas. Tai parodo, jog negalima vienareikšiškai teigti, jog respondentai karjerą traktuoja tik tradicinės organizacijos rėmuose. Sėkmingą šiuolainę individualią karjerą apibūdina psichologinė sėkmė, kuri kiekvienam yra unikali ir individuali, atitinkanti asmeninius individo laimėjimus, pasididžiavimo jausmą, pasiekimus. Sėkmingai šiuolaikinei karjerai reikia gebėjimo nuolat mokytis, pasitikėti savimi, asmeninės atsakomybės ir savarankiškumo. Tokias savybes išskiria ir tirti pareigūnai. Karo tarnyboje sąvoka "karjera" vienodai siejama tiek su laipsnišku pareigų kilimu, tiek su tobulėjimo procesu. Tai leidžia numanyti, jog ekspertai orientuojasi ir į paties individo plėtojamą karjerą, ne tik organizacijos rėmuose numatytą kilimą pareigose.

Karjeros sėkmės veiksniais statutinėje tarnyboje įvardyti specifinių įgūdžių turėjimo ir stabilaus kilimo karjeros laiptais kriterijai atspindi tradicinės karjeros suvokimą. Tiesa, svarbiausiu karjeros vystymo sėkmės veiksniu statutiniai pareigūnai vis dėl to pasirinko savirealizacijos aspektą, kas leidžia manyti, jog statutinėje tarnyboje gaji šiuolaikinės karjeros koncepcija. Tą patvirtina ir sėkmės veiksniais statutinių tarnautojų nelaikomi nuolatinio užimtumo, lojalumo organizacijai, formalių mokymo programų ir paklusnumo kriterijai. Tuo tarpu karo tarnyboje karjera suvokiama tiek tradiciniu, tiek ir šiuolaikiniu požiūriu (sėkmės veiksniais laikomi iniciatyvumas ir organizacijos tikslų siekimas, nei vienas PKT karys sėkmės veiksniais neįvardijo asmens laisvės, asmeninių tikslų įgyvendinimo, nuolatinio užimtumo, formalios mokymo programų ir paklusnumo), galima teigti, net gi stebėtinai vienodai.

Karjeros vystymo galimybės, atsakomybė už karjeros vystymą. Karjeros galimybės statutinėje tarnyboje daugiausia vertinamos tik 2 balų įverčiu, tuo tarpu karinių pareigūnų karjeros galimybes krašto apsaugos sistemoje vertinamos 3 - 4 balų įverčiu. Tyrimo metu respondetai, lygindami karjeros vystymo galimybes statutinėje ir karo tarnybose, išreiškė nuomonę, jog Lietuvos kariuomenėje perspektyvos karjerai daug geresnės. Be to, statuiniai pareigūnai, lygindami tarnybas įžvelgė daugiau tarnybos krašto apsaugos sistemoje privalumų, nei trūkumų, analogiškai tarnybas lygino ir kariniai pareigūnai. Toks žemas karjeros galimybių įvertinimas parodo, jog netaikomas ilgalaikis karjeros planavimas, statutiniai ir kariniai pareigūnai ne visada žino savo karjeros galimybes.

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis paaiškėjo, jog didžioji dauguma statutinių pareigūnų ir lygiai tiek pat PKT karių mano, jog už sistemingą karjeros vystymą atsakingi abu: individas ir organizacija. Tai rodo, jog statuinių pareigūnų ir PKT karių nuomone, karjeros vystymo mechanizmas

turi būti išplėtotas ir individualiu, ir organizaciniu lygmeniu, lygiai kaip ir atsakomybė atsakomybę už sistemingą karjerą prisiima individas ir organizacija kartu.

Karjeros mobilumo laipsnis ir vystymo patirtis, kurios tikimasi ateityje. Ekspertai (statutiniai valstybės tarnautojai) karjeros mobilumo laipsnį statutinėje tarnyboje vertina kaip vidutinį, t. y. mobilumą savo tarnyboje jie vertina aukšto ir žemo mobilumo laipsnio vidurkiu. Tuo tarpu PKT kariai karjeros mobilumą krašto apsaugos sistemoje vertina labiau kaip aukštą ir vidutinį. Tai rodo, jog statutinėje tarnyboje didesnė tikimybė, jog pareigūnas pradėjęs savo karjerą vienose pareigose gali likti jose iki pat karjeros pabaigos arba, kad jo kilimo pareigose galimybės lygiai tokios pačios kaip ir pasilikimo tose pačiose pareigose. PKT kariai savo karjerą suvokia kaip nuoseklesnį, perspektyvesnį procesą.

Ekspertų paprašius nurodyti, kokios karjeros vystymo patirties jie tikisi ateityje, didžioji dalis pareigūnų labiausiai tikisi vertikalios karjeros. Toks vertikalios karjeros dominavimas horizontalios karjeros atžvilgiu galima būti traktuojamas kaip tradicinės karjeros koncepcijos vyravimas organizacijose. Tiesa, reikėtų paminėti, jog statutiniai pareigūnai taip pat tikisi ir horinzontalios karjeros patirties, tuo tarpu PKT horizontalus pareigų keitimas nėra laikomas trokštama karjera. Tyrimo duomenys rodo, jog statutinėje ir karo tarnybose galimas tiek vertikalus, tiek horinzotalus mobilumas. Vertinant ekspertų nuomonę, galima teigti, jog karjera statutinėje tarnyboje statiškesnė. Karjera PKT gali būti laikoma perspektyvesne (užtikrina vertikalios karjeros galimybę). Lyginant statutinę ir karo tarnybas galima teigti, jog karo tarnyboje įtvirtinta aiškesnė karjeros perspektyva.

Karjeros kliūtys, tarnybų trūkumai. Statutiniai pareigūnai didžiausiomis karjeros vystymo kliūtimis įvardijo patirties trūkumą, statutinių valstybės tarnautojų atžvilgiu nepalankią politiką ir siekį išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje. PKT kariai didžiausiomis karjeros vystymo kliūtimis laiko nenorą dirbti daugiau nei numatyta ir gebėjimų trūkumą. Pasak A. Valicko ir V. Gražulio (2011) karjeros kliūtis galima skirtyti į išorines ir vidines. Statutinių tarnautojų didžiausiomis laikomos dvi kliūtys yra vidinės, viena išorinė. PKT didžiausiomis laiko vidines kliūtis.

Paprašyti įvardyti statutinės tarnybos trūkumus, pareigūnai įžvelgė galimybių kilti pareigose ir išsilavinimo stoką, nesažiningą konkurenciją. PKT kariai sistemos trūkumais taip pat įvardijo konkurenciją, aiškaus karjeros vystymo modelio nebuvimą, neaiškų integracijos į darbo rinką procesą, kilimo pareigose ir gaunamų pajamų disproporcija.

Kaip galime matyti, nors karjeros kliūtys statutinių ir karinių pareigūnų nuomone yra daugiau vidinės, tačiau pačių tarnybų sistemų trūkumų įvardijimas rodo, jog eskpertų nuomone karjeros vystymo mechanizmo neefektyvumą lemia pačios sistemos disfunkcijos, arba kitaip, išoriniai, ne nuo jų priklausantys barjerai.

Karjeros mechanizmo vertinimas (išskirtais etapais). Karjeros mechanizmo vertinimas buvo išskirtas 3 etapais. Toliau pateikiama kiekvienos iš įvertinto etapo analizė.

Parengimo tarnybai etapas. Nagrinėjant parengimo tarnybai etapą, statutiniai pareigūnai išskyrė korupcijos apraiškų problemą. Dar viena išskirta problema – patys mokymai: per trumpas jų laikas, per didelės grupės, laiko stoka. Kariniai pareigūnai išskyrė visai kito tipo problemas. Parengimo tarnybai etape jie įžvelgia nepakankamai tikslių mokymų problemą, mokymai vyksta per plačiu spektru, kas vėliau įtakoja sunkumus tarnyboje. Kaip viena didžiausių šio etapo problemų PKT kariai išskyrė informacijos apie karjeros galimybes, reikalingas specialybes ir laisvas darbo vietas trūkumą. Taip pat išskiriama pačių kariūnų motyvacijos trūkumo problema.

Priėmimo į tarnybą etapas. Priėmimo į tarnybą etape statutiniai pareigūnai išskyrė viena kitai prieštaraujančias problemas. Vieni iš jų mini, jog keliami per aukšti reikalavimai, pavyzdžiui, sveikatai, kiti tuo tarpu iškelia per žemų išsilavinimo reikalavimų problemą. Minimos konkurencijos ir korupcijos apraiškos priėmimo procese, taip pat pretenduojančių į tarnybą asmenų nežinojimas apie tarnybos specifiką ir darbą. PKT kariai šiame etape praktiškai neiškyrė jokių trūkumų. Minima tik tai, jog paskyrimo metu kariai yra ribojami, nežino kur atliks tarnybą. Būsimieji PKT kariai atrenkami pagal aiškius kriterijus, pareiškus pageidavimą ir atitinkant bendruosius ir specialiuosius reikalavimus jie yra vertinami ir reitinguojami, vėliau paskiriami į konkrečias tarnybos vietas. Priėmimas į statutinę tarnybą vyksta kitu principu, taikomas kitas atrankos metodas, kuomet juos vertina speciali komisija. Remiantis tyrimo duomenimis, PKT karių atranka laikoma efektyvesne, statutinių pareigūnų atrankai trūksta objektyvumo.

Tarnybos atlikimo etapas. Tarnybos atlikimo etape statutiniai valstybės tarnautojai išskiria saugumo neužtikrinančių socialinių garantijų problemą. Taip pat minimas nevienodas motyvavimo ir kvalifikacijos tobulinimo mechanizmai tarp skirtingų padalinių. Karo tarnyboje didžiausia problema įvardijama rotacija arba perkėlimas į kitas pareigas. Taip pat minima kvalifikacijos tobulinimo problema, neužtikrinama mokymų galimybė visiems suinteresuotiesiems, kas sukelia konkurenciją tarp PKT karių.

Kadangi karo tarnyba užtikrina daugiau socialinių garantijų (taip kompensuojant jos santykinai trumpą tarnybos laiką), socialinių garantijų problema iškeliami tik statutinėje tarnyboje. Apibendrinant tyrimo duomenis, matome, jog kandidatai tiek į statutinę, tiek į karo tarnybą turi atitikti tam tikrus reikalavimus (pasirengimas, nepriekaištinga reputacija, sveikatos būklė ir t.t.) Statutinių pareigūnų iškeltos problemos ir yra būtent dėl šių reikalavimų. Tuo tarpu karo tarnyboje čia neįžvelgiama problemų.

Statutinėje tarnyboje vykdomi dviejų rūšių mokymai: įvadinis ir kvalifikacijos tobulinimas, kurie reikalingi einamoms pareigoms vykdyti. Tuo tarpu karo tarnyboje be kvalikacijai skirtų mokymų vykdomi įvairūs kursai (pavyzdžiui ekspertų minėti anglų kalbos mokymai), kurie reikalingi ne tik

einamoms, bet ir būsimoms pareigoms. Dėl ne visiems suteikiamų vienodų galimybių mokytis, kyla karjeros vystymo problemos.

Apibendrinant atliktos analizės išvadas galima konstatuoti, kad statutinės valstybės tarnybos karjeros sistemos trūkumai yra šie: neužtikrintas socialinis stabilumas, nepakankamas profesinis parengimas, neobjektyvi atrankos į tarnybą sistema. Karjeros vystymo karo tarnyboje trūkumai: informacijos apie karjeros galimybes, tarnybos vietas ir specifiką, stoka ir konkurencijos dėl kvalifikacijos kursų problema. Minėti tarnybų karjeos sistemų trūkumai gali sudaryti prielaidas mažėti valstybės tarnautojo motyvacijai, kurią profesinėje karo tarnyboje palaiko nebent užtikrintas socialinis stabilumas. Kita vertus kariniams pareigūnams stinga žinių apie galimas savo karjeros perspektyvas. Šiuo atveju patrauklesnė yra statutinė tarnyba.

Karjeros vystymo mechanizmo tobulinimas (išskirtais etapais).

Daugiau nei pusė kiekvienos tarnybos pareigūnų sutiko su teiginiu, jog karjeros vystymo mechanizmą statutinėje ir karo tarnybose vis dėl to reikia tobulinti (po 62 proc.). Remiantis šiuo klausimu, toliau respondentų buvo klausiama, kaip būtų galima patobulinti statutinių valstybės tarnautojų ir PKT karių karjeros vystymo mechanizmą išskirtuose parengimo, priėmimo ir tarnybos atlikimo etapuose.

Parengimo tarnybai etapas. Siekiant pagerinti parengimo tarnybai etapą, statutinių pareigūnų nuomone reikėtų atsižvelgti į darbo pobūdį, pagal kurį ir turėtų būti mokamas darbo užmokestis, labiau atsižvelgti į sukauptą patirtį tarnyboje. Svarbu paminėti, jog pasak ekspertų, reikėtų pratęsti paruošimo tarnybai laiką, rengti daugiau mokymų jų metu, sureikti visą pasiruošimui reikalingą įrangą. PKT karių nuomone, šiame etape reikėtų suteikti daugiau informacijos apie apie karjeros krašto apsaugos sistemoje galimybes, paruošimą labiau orientuoti į būsimos tarnybos specifiką, užtikrinti glaudesnius kariūno ir karininko santykius.

Priėmimo į tarnybą etapas. Priėmimo į tarnybą etape statutiniai pareigūnai siūlo kelti išsilavinimų ir apribojimų reikalavimus. PKT karių nuomone priimat į tarnybą reikėtų atsižvelgti į karių motyvaciją, taip pat suteikti galimybę rinktis tarnybos vietas, leisti laisviau vykti į mokymus.

Tarnybos atlikimo etapas. Daugiausiai veiksnių apimančiame tarnybos atlikimo etape statutiniai valstybės tarnautojai siūlo atsižvelgtį į darbo krūviui neadekvatų atlyginimą, priedų sistemos neveikimą, socialinių garantijų didinimą. Kariniai pareigūnai savo ruožtu siūlo keisti rotacijos mechanizmą, labiau atsižvelgti į karių motyvaciją tarnauti ir iniciatyvumą. Taip pat vėl minima kvalikacijos kursų prieinamumo ir tikslingumo problema. Minėtieji trūkumai sudaro nenuosekliam karjeros vystymui arba mechanizmo disfunkcijai.

Kaip galime matyti iš pateiktų tyrimo duomenų, nors šiandien vis daugaiu kalbama apie socialinių transformacijų sąlygotą poslinkį nuo tradicinės link šiuolaikinės karjeros, tirtose statutinėje ir karo

tarnybose tradicinė karjeros samprata vis dar gaji (labiau vertinamas vertikalus kilimas pareigose, karjera siejama su stabiliu kilimu karjeros "laiptais", organizacijos tikslų siekimais, pasigendama motyvacinės sistemos iš organizacijos pusės, o ne individualios iniciatyvos rodymo ir t.t.). Tiesa, nors tradicinė karjeros samprata vis dar stipriai įsišaknijusi sukarintose ir karo institucijose, jose galima identifikuoti nemažai šiuolaikinei karjerai būdingų bruožų.

Diskusijos. Lyginant šio tyrimo metu gautus duomenis su panašaus pobūdžio statutinę ir karo tarnybas tyrusių mokslinkų teiginiais, pastebėta, jog tiek statutinė, tiek karo tarnyba išgyvena transformaciją iš tradicinės biurokratinės organizacijos į tradicinės karjeros koncepcija besivadovaujančią, tačiau vis labiau sistemoje pasitelkiančią šiuolaikinės individualios karjeros elementus (savirealizacijos, mokymų darbo vietoje, iniciatyvos rodymo aspektais) organizaciją. Nuo seno tiek statutinę, tiek tarnybą kariuomenėje buvo įprasta laikyti tradicinio karjeros modelio pavyzdžiu. Pasak A. Laurinavičiaus ir R. Jovaišienės (2003, 33 psl.), "*nuo tada, kai statutinės institucijos buvo sukarintos ir apskritai joms įstatymuose (statutuose) buvo nustatyti hierarchinio pavaldumo, lojalumo, griežtos statutinės drausmės ir kiti reikalavimai kaip besalygiški, ji, kaip ir karo tarnyba laikyta tradicine biuroktarine organizacija*". Pasak I. Jonuškienės 2009 m. atlikto Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių ypatumų tyrimo rezultatų, profesinėje karo tarnyboje egzistuoja organizacinės karjeros forma, kur karjeros vystymo kryptis apsprendžia organizacija. 2012 m. atlikto tyrimo, lyginusio karjeros valstyvės tarnybą su profesine karo tarnyba, duomenimis, PKT kario karjeros sistema įvardijama kaip tradicinės karjeros taikymo pavyzdys, o valstybės tarnautojo karjera turėdama tradicinės karjeros bruožų labiau atitinka šiuolaikinės karjeros koncepciją (Bagdonienė, 2012). 2014 m. LKA išleistoje monografijoje, pareigūnų ir karių karjeros sistema prilyginama tradiciniams karjeros modeliui (Smaliukienė ir kt., 2014). Nors tyrimų, identifikuojančių statutinės ir karo tarnybų karjeros modelius Lietuvoje atlikta labai mažai, galime matyti, jog šio tyrimo rezultatai atskleidžia minėtų tarnybų transformaciją iš visiškai organizacinio karjeros modelio į tradicinio su šiuolaikinės individualios karjeros koncepcijos elementais karjeros modelį.

IŠVADOS

1. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas svarbiausių procesų bet kokio tipo organizacijoje, kurio vienas esminių procesų - karjeros vystymas. Karjeros vystymą galima nagrinėti individualiu ir organizaciniu požiūriais, kurių skirtumas pasireiškia per darbuotojų įtraukimo į savo karjeros vystymą, atsakomybės už karjeros vystymo siekius, vertybių, tikslų ir sprendimų suderinimo, karjeros vystymo greičio ir krypčių, jo tęstinumo ir nuolatinio užimtumo aspektus. Organizacinę karjeros koncepciją priimta laikyti tradiciniu požiūriu. Tiesa, šiandieninė karjeros samprata vis labiau remiasi šiuolaikinės individualios karjeros koncepcija.
2. Lietuvoje statutinė valstybės tarnyba (išskyrus diplomatinę tarnybą) laikoma atskira sugriežtinta valstybės tarnybos rūšimi. Dėl specialaus teisinio reguliavimo (statutais), griežto hierarchinio pavaldumo statutinių santykių, specialių reikalavimų, specifinių įgaliojimų ir specialių socialinių ir kitų garantijų, grėsmės sveikatai ir gyvybei ir kt. aspektų statutinė valstybės tarnyba neretai klaidingai tapatinama su karo tarnyba. Nors tarnyboms vienodai būdingi griežto pavaldumo statutiniai santykiai, pagrindinis jas atskiriantis kriterijus - skirtinga tarnybų konstitucinė paskirtis. Lyginamajai analizei buvo pasirinktos dvi statutinės organizacijos: Policijos departamento ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausanti teritorinė policijos įstaiga (Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Vilniaus miesto 3 policijos komisariatas) ir Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų sistemai priklausantys Marijampolės pataisos namai. Nagrinėjant karo tarnybos ypatumus, tyrimui pasirinktas krašto apsaugos sistemai priklausančio Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo batalionas.
3. Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistemos analizė paremta 6 lyginamaisiais kriterijais. Jų analizė leido susisteminti gautą informaciją bei padaryti šias išvadas:
   g) karjeros samprata ir jos vystymo sėkmės veiksniai: nors statutinėje ir karo tarnybose karjera suvokiama labiau tradiciniu požiūriu, tiriant ekspertų nuomonę galima identifikuoti nemažai šiuolaikinės karjeros koncepcijos aspektų.
   h) karjeros vystymo galimybės, atsakomybė už karjeros vystymą: karjeros vystymo galimybės krašto apsaugos sistemoje vertinamos palankiau nei statutinėje valstybės tarnyboje.
   i) karjeros mobilumo laipsnis ir vystymo patirtis, kurios tikimasi ateityje: karjera statutinėje tarnyboje statiškesnė, profesinės karo tarnybos karių karjera gali būti laikoma perspektyvesne (užtikrina vertikalios karjeros galimybę). Lyginant statutinę ir karo tarnybas galima teigti, jog karo tarnyboje įtvirtinta aiškesnė karjeros perspektyva.

j) karjeros kliūtys, tarnybų trūkumai: nors karjeros kliūtys statutinių ir karinių pareigūnų nuomone yra daugiau vidinės, tačiau pačių tarnybų sistemų trūkumų įvardijimas rodo, jog, ekspertų nuomone, karjeros vystymo mechanizmo neefektyvumą lemia pačios sistemos disfunkcijos, arba kitaip, išoriniai, o ne nuo jų pačių priklausantys barjerai.

k) karjeros mechanizmo vertinimas (išskirtais etapais): neužtikrintas socialinis stabilumas, nepakankamas pirminis profesinis parengimas, neobjektyvi atrankos į tarnybą sistema statutinėje valstybės tarnyboje, informacijos apie karjeros galimybes, tarnybos vietas ir specifiką, stoka ir konkurencijos dėl kvalifikacijos kursų problema karo tarnyboje. Minėti tarnybų karjeros sistemų trūkumai gali sudaryti prielaidas mažėti motyvacijai, kurią profesinėje karo tarnyboje palaiko nebent užtikrintas socialinis stabilumas. Kita vertus kariniams pareigūnams stinga žinių apie galimas savo karjeros galimybes. Šiuo atveju patrauklesnė yra statutinė tarnyba.

l) karjeros vystymo mechanizmo tobulinimas (išskirtais etapais): paruošimo tarnybai laiko pratęsimas, mokymų skaičiaus parengimo metu didinimas, reikalingos įrangos parengimo tarnybai suteikimas, išsilavinimo ir apribojimų reikalavimų keitimas, darbo krūviui adekvataus atlygio ir priedų sistemos veikimo užtikrinimas, socialinių garantijų didinimas statutinėje tarnyboje; informacijos apie karjeros krašto apsaugos sistemoje galimybes suteikimas, parengimo tarnybai orientavimas į būsimo darbo specifiką, atsižvelgimas į motyvaciją tarnauti kariuomenėje priimant į tarnybą, rotacijos mechanizmo tobulinimas, kvalifikacijos kursų prieinamumo užtikrinimas karo tarnyboje.

4. Šiandieninė statutinė ir karo tarnybos turėdamos tradicinės karjeros bruožų (labiau vertinamas vertikalus kilimas pareigose, karjera siejama su stabiliu kilimu karjeros “laiptais”, organizacijos tikslų siekimais, pasigendama motyvacinės sistemos iš organizacijos pusės, o ne individualios iniciatyvos rodymo ir t.t.), vis labiau remiasi šiuolaikinės karjeros koncepcija. Anksčiau atliktų tyrimų duomenimis buvo teigiama, jog tiek statutinė, tiek karo tarnybos karjeros sistema yra tradicinės karjeros taikymo pavyzdys, tačiau šis tyrimas rodo jų aiškų poslinkį šiuolaikinės individualios karjeros link.

PASIŪLYMAI

1. Pirminio profesinio rengimo ruošiant statutinius valstybės tarnautojus (konkrečiai, policijos ir pataisos pareigūnus) trukmės ilginimas. Remiantis šiuo metu nusistovėjusia tvarka, pirminės grandies policijos ir pataisos pareigūno modulinė profesinio mokymo programų trukmė yra vieneri metai (vidutinė teorinio mokymo trukmė yra 11 sav. vidutinė praktinio mokymo trukmė, įskaitant ir baigiamąją praktiką, 29 sav.). Remiantis tyrimo metu susisteminta informacija ir identifikavus parengimo tarnybai etapo problemas (per trumpas parengimo laikas, žinių, informacijos stoka, per žemi išsilavinimo standartai), siūloma, jog statutinių pareigūnų bazinio mokymo / pirminio profesinio rengimo trukmė turėtų būti ilginama iki pusantrų mokslo metų trukmės (papildomą rengimui skirtą laiką proporcingai paskirstant teorinei ir praktinei dalims). Siūlomas parengimo laikas atitiktų Lietuvoje veikiančių profesinio rengimo centrų siūlomų mokymo programų trukmės vidurkį (skirtingų mokymo programų trukmė - nuo 1 iki 2 mokslo metų).

   Lietuvoje, kiekviena atskira statutinė žinyba turi atskiras mokymo įstaigas, pati numato jų trukmę ir turinį. Todėl, pasiūlymas konkrečiai skiriamas pirminio profesinio rengimo mokymo teikėjams: Lietuvos policijos mokyklai ir Kalėjimų departamento prie LR Teisingumo ministerijos Mokymo centrui.
2. Vienodų galimybių pasinaudoti profesinės kvalifikacijos (tobulinimo) kursais profesinėje karo tarnyboje užtikrinimas. Profesinėje karo tarnyboje kvalifikacijos (tobulinimo) kursai reikalingi siekiant gauti aukštesnį laipsnį ir pareigas. Mokymų dėka ne tik įgyjama reikalinga kvalifikacija, įgytos kompetencijos gali būti vertinamos įvairiais priedais prie darbo užmokesčio. Remiantis tyrimo metu susisteminta informacija ir identifikavus tarnybos atlikimo etapo problemas, siūloma galimybę pasinaudoti profesinės kvalifikacijos (tobulinimo) kursais paskirstyti pagal likusio laiko iki aukštesnio siekiamo laipsnio kriterijų. Tikėtina, jog tokio kriterijaus numatymas užtikrintų konkurencijos eliminavimą. Pasiūlymo įgyvendinimui reikalingi individualūs karjeros vystymo planai, kuriuose būtų aiškiai numatytas laikotarpis iki aukštesnio karinio laipsnio ir jam reikalingų mokymų skaičius ir jų trukmė. Pagal individualų karjeros planą į kursus siunčiami profesinės karo tarnybos kariai reikalingą kvalifikaciją galėtų įgyti neprajėus tam skirtam laikui.

   Pasiūlymas konkrečiai skiriamas LR Krašto apsaugos ministerijos Personalo politikos ir planavimo departamentui, atsakingam už krašto apsaugos sistemos personalo ugdymo ir mokymo politiką nustatančių dokumentų (rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcijų, mokymo poreikių planavimo, mokymo organizavimo) rengimą ir atnaujinimą, perspektyvinio (ilgalaikio) studijų ir kursų poreikio, mokymo apimties, būdų ir formų planavimą.

3. Atrankos proceso priimant į statutinę valstybės tarnybą tobulinimas. Pagal šiuo metu galiojančią tvarką į pareigas priimant statutinį valstybės tarnautoją (pavyzdžiui, policijos pareigūną), atrankos komisijoje dalyvauja tos pačios įstaigos personalo tarnybos vadovas arba kitas personalo tarnybos valstybės tarnautojas (darbuotojas). Remiantis tyrimo duomenimis ir identifikavus priėmimo į tarnybą trūkumus (neobjektyvi atranka į statutinę tarnybą), siūloma keisti atrankos komisijos sudėtį, į ja įtraukiant personalo valdymo specialistus iš išorės. Tikėtina, jog toks sprendimas kartu padėtų išspręsti ir kitą ekspertų tyrimo metu iškeltą problemą, t.y. neatsižvelgimo į būsimo statutinio valstybės tarnautojo motyvaciją aspektą. Kadangi motyvacija yra sunkiai įvertinamas, tačiau atrankos proceso metu labai reikšmingas veiksnys, motyvacijos įvertinimą geriau atliktų atrankų vykdymo profesionalai. Tikėtina, jog atrankų vykdymo profesionalo įtraukimas į komisijos sudėtį padėtų užtikrinti, jog atrankos komisija būtų objektyvi, konkursas būtų organizuojmas teisėtai, nesiekiant į pareigas priimti iš anksto numatytą pareigūną.

   Pasiūlymas konkrečiai skiriamas Valstybės tarnybos departamentui, kuris įvertina konkurso vykdymą procedūrų laikymosi prasme.
4. Informacijos apie galimas karjeros vystymo galimybes profesinėje karo tarnyboje užtikrinimas. 2012 m. kovo 1 d. LR Krašto apsaugos ministro išleistu įsakymu (Nr. V-219) buvo patvirtinta karininkų karjeros koncepcija. Koncepcijos 6.5 d. nurodyta, jog krašto apsaugos sistemoje nėra individualių karininkų karjeros planų ir netaikomas ilgalaikis karjeros planavimas, todėl karininkai ne visada žino savo karjeros galimybes ir perspektyvas arba apie jas sužino palyginti vėlai. Šiai problemai spręsti ir karininkų karjerai planuoti buvo numatytos karjeros vadybininko pareigybės. Priimta koncepcija buvo siekiama, jog būtų sudaromi individualieji karininkų karjeros planai kiekvienam profesinės karo tarnybos karininkui nuo leitenanto iki pulkininko laipsnio. Remiantis tyrimo duomenimis ir identifikavus tarnybos atlikimo etapo problemas, paaiškėjo, jog individualus karjeros planavimas praktikoje nėra vykdomas arba vykdomas neefektyviai, egzistuoja tik teisinis tokio mechanizmo reglamentavimas. Todėl, siūloma organizuoti individualiųjų karininko karjeros planų sudarymą ir jų įgyvendinimą remiantis jau sukurta teisine baze. Tikėtina, jog individualių karjeros planų dėka ilgainiui bus įdiegta sistemingo karjeros vystymo procedūra, kuria būtų nuosekliai ir tikslingai planuojama profesinės karo tarnybos kario karjera. Karjeros vystymo plane turėtų būti įvardijamos pareigos, kurias norima užimti ateityje ir būdai tam pasiekti. Kitame etape turi būti palyginamos individualios asmens galimybės su tomis pareigoms užimti numatytais reikalavimais, sudarytas karjeros vystymo planas.

   Kadangi teisės aktai, reglamentuojantys individualiųjų karjeros planų sudarymą ir įgyvendinimą jau priimti ir įsigalioję, šis pasiūlymas konkrečiai skiriamas Lietuvos didžiojo kunigaikščio Gedimino štabo bataliono personalo specialistams, atsakingiems už personalo politikos įgyvendinimą.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

(sudarytas remiantis American Psychological Association bibliografinio aprašo standartu)

Moksliniai šaltiniai:

1. Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction: a case study of nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research, 1(2)*. Nigeria: Fountain University.
2. Astrauskaitė, V. (2011). *Statutinių valstybės tarnautojų tarnybinė atsakomybė: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Radviliškio rajono policijos komisariato atvejis* (bakalauro baigiamasis darbas). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
3. Augustinaitis, A. (2005). Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 33.
4. Bagdonienė, A. (2012). *Karjeros valstybės tarnautojo ir profesinės karo tarnybos kario karjeros sistemos lyginamoji analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
5. Baserer, D., Baserer, Z. ir Tufekci Ackan, A. (2016). Ethical Principles and Violations in Academy: A Qualitative Study. *Journal of Higher Education and Science, 6(2).* Turkey: Atatürk University.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams,* II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
7. Bossaert, D. (2005). The flexibilisation of the employment status of civil servants: from life tenure to more flexible employment relations?, *Survey for the 44th meeting of the Directors general responible for Public Administration of the EU member states European institute of Public Administration Luxembourg, June 2005*. Prieiga per internetą: http://www.eupan.eu/files/repository/03_The_flexibilisation_of_the_employment_status_of_civil_servants.pdf.
8. Bratton, J. ir Gold, J. (2012). *Human Resource managament: Theory and practice.* Great Britain: Palgrave Macmillian.
9. Chlivickas, E., Papšienė, P. ir Papšys, A. (2010). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai, *Verslas, Vadyba ir Studijos*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
10. Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R. ir Walker, L. (2013). *Human resource management*. London: University of London.
11. Florea, N. V. (2016). Using simulation and modeling to improve career management processes in organizations, *Theoretical and Applied Economics, 3(608)*. Romania: University of Targoviste.
12. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R.,Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
13. Gruževskis, B., Maslauskaitė, A., Korsakienė, R., Novagrockienė, J., Smaliukienė, R. ir Šakočius, A. (2014). *Pareigūnų ir karių antroji karjera* (monografija). Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

14. Hannagan, T. (2008). *Management: concepts & practices*, Fifth edition. England: Prentice Hall.
15. Išoraitė, M. (2011). Žmogiskieji ištekliai - svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1). Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
16. Itika, J. S. (2011). Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa. *African Public Administration and Management series*, *2*. Prieiga per internetą: https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/22381/ASC-075287668-303001.pdf?seque
17. Jonuškienė, I. (2009). *Lietuvos Respublikos kariuomenės žmogiškųjų išteklių ypatumai* (magistro darbas). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
18. Kalanta, E. (2016). *Lietuvos statutinės valstybės tarmybos analizė ir perspektyvos* (baigiamasis magistro projektas). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
19. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: Liucijus.
20. Klusienė, J. (2014). *Darbuotojų karjeros vystymo gerinimas skirtingo tipo organizacijose* (magistro baigiamasis darbas). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
21. Korsakienė, R. ir Smaliukienė, R. (2014). Šiuolaikinė karjera individo požiūriu: karjeros modeliai, jų sąsajos ir reikšmė. *Verslas: Teorija ir praktika*, *15(1).*
22. Laučytė, K. (2013). *Moterų viduriniosios karjeros vystymasis: paskatos ir barjerai* (magistro darbas). Vilnius: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
23. Laurinavičius, A. ir Jovaišienė, R. (2003). Muitinė ir karjeros tarnyboje problemos. *Jurisprudencija*, *49(41)*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
24. Libby, R. ir Blashfield, R. (1978). Performance of a composite as a function of a number of judges. *Organizational Behavior and Human Performance*, *21*.
25. Lubienė, J. (2008). *Socialinės rizikos šeimų vaikų karjeros sprendimų priėmimo savitumai* (magistro darbas). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Morkūnaitė, D. (2009). *Karjeros valdymas Statistikos departamente prie LRV* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
27. Naidu, S. ir Chand, A. (2013). *Best Human Resource Management Practices and Firm Performance in the Pacific Island Countries*. New York: Nova Science Publishers.
28. Petkevičiūtė, N. (2005). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva.* Kaunas: VDU leidykla.
29. Petkevičiūtė, N. (2006). *Karjeros valdymas: asmeninė individualioji perspektyva*. Kaunas: VDU leidykla.
30. Podvezko, V. (2005). Ekspertų įverčių suderinamumas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, XI (2).

31. Portolese Dias, L. (2015). *Human Resource Management,* second edition. Washington: Flat World Education.
32. Pukelis, K. (2008). Profesinio informavimo ir konsultavimo darbo vadovas. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: /1%20profesinio%20informavimo%20ir%20konsultavimo%20darbo%20vadovas_%20i%20dalis.pdf.
33. Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management, 3(3)*. United Kingdom: European Centre for Research Training and Development.
34. Stanišauskienė, V. ir Naseckaitė, A. (2012). *Ugdymo karjerai ir stebėsenos modelių sukūrimas ir plėtra bendrajame lavinime ir profesiniame mokyme*, I etapas. Prieiga per internetą: http://www.mukis.lt/lt/apie-projekta/projektas1.html.
35. Thomas, T. P. (2013). *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation* (doctor of philosophy thesis). United States: University of Iowa.
36. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
37. Tlaiss, H. A. (2014). Between the traditional and the contemporary: careers of women managers from a developing Middle Eastern country perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20).
38. Tofan, M. (2013). The Regulation for European Civil Service: Concept and Evolution. *Journal of Public Administration, Finance and Law, 3*.
39. Vaitkevičius, R. ir Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
40. Valeckas, V. ir Velička, V. (2013). *Vidaus reikalų sistemos pareigūnų profesinis taktinis rengimas*, II dalis. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
41. Valickas, A. ir Gražulis, V. (2010). Career development in the lithuanian civil service: sistemic approach. *Viešoji politika ir administravimas*, *32*.
42. Valickas, A. ir Gražulis, V. (2011). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2 (22).*
43. Vienažindienė, M. ir Sakalas, A. (2007). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių kaitos tendencijos. Prieiga per internetą: http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf.
44. Wesarat, P., Sharif, M. Y. ir Majid, A. H. A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies,* 4(1).

45. Wolsey, C., Minten, S. ir Abrams, J. (2012). *Human Resource Management in the Sport and Leisure Industry*. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

46. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. V-347 „Dėl Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo“. Prieiga per internetą: http://www.stt.lt/files/mokmedziaga/CD1/CD1_1/files/_teises_aktai/_lietuvos/Vidinis%20antikorupcijos%20reglamentavimas/Etikos%20kodeksai/Policijos%20pareigunu%20elgesio%20kodeksas.doc.
47. Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodeksas (1997). *Valstybės žinios*, Nr. *118-3046*.
48. Lietuvos Respublikos civilinės krašto apsaugos tarnybos statuto patvirtinimo ir įgyvendinimo įstatymas (2003). *Valstybės žinios*, Nr. 73-3348.
49. Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas (1999). *Valstybės žinios*, Nr. 7-140.
50. Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto pakeitimo įstatymas (2011). *Valstybės žinios*, Nr. 143-6704.
51. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). *Valstybės Žinios*, Nr. 33-1014.
52. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. gegužės 9 d. įsakymas Nr. V-561 „Dėl Lietuvos karių etikos kodekso patvirtinimo“ (2005). *Valstybės žinios*, Nr. 63-2248.
53. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2012 m. kovo 1 d. įsakymas Nr. V-219 „Dėl karininkų koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: http://kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/karininku_rengimo_koncepcija.html.
54. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas (1998). *Valstybės žinios*, Nr. 49-1325.
55. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (1991). *Valstybės žinios*, Nr. 2-22.
56. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas (2000). *Valstybės žinios*, Nr. 90-2777.
57. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas (2015). *Teisės aktų registras*, Nr. 10818.
58. Lietuvos Respublikos Tarnybos Kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto pakeitimo įstatymas (2014). *Teisės aktų registras*, Nr. 21326.
59. Lietuvos Respublikos tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statuto pakeitimo įstatymas (2003). *Valstybės žinios*, Nr. 64-2881.
60. Lietuvos respublikos teisingumo ministro 2014 kovo 6 d. įsakymas Nr. 1R-65 „Dėl Marijampolės pataisos namų nuostatų“. Prieiga per internetą: http://www.kaldep.lt/lt/mpn/veikla-mpn_255_316/nuostatai_240_258_319.html.

61. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas (1995). *Valstybės žinios*, Nr. 33-759.
62. Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugos tarnybos įstatymas (2000). *Valstybės žinios*, Nr. 92-2848.
63. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999). *Valstybės žinios*, Nr. 66-2130.
64. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas (2015). *Teisės aktų registras*, Nr. 10814.
65. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (1999). *Valstybės žinios*, Nr. 60-1945.
66. Lietuvos Respublikos žvalgybos įstatymo pakeitimo įstatymas (2012). *Valstybės žinios*, Nr. 129-6463.

Kiti internetiniai šaltiniai:

67. Balaišienė, I. J. (2004). *Prancūzų-lietuvių lietuvių-prancūzų kalbų žodynas*, Vilnius: G. Jakubauskienės leidykla.
68. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos internetinė svetainė. *Marijampolės pataisos namai*. Prieiga per internetą: http://www.kaldep.lt/lt/mpn/veikla-mpn_255_316/istorija_238_256_317.html.
69. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (2012). *Valstybinio audito ataskaita: Statutinių pareigūnų rengimo ir mokymo organizavimas*. Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/paieska.aspx.
70. Lietuvos Respublikos kariuomenės internetinė svetainė. *Gedimino štabo batalionas*. Prieiga per internetą: https://kariuomene.kam.lt/lt/kariuomenes_struktura/gedimino_stabo_batalionas.html.
71. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos internetinė svetainė. *Teritorinės policijos įstaigos*. Prieiga per internetą: http://www.policija.lt/index.php?id=3607.
72. Šedbaras, S. (2014). *Ar statutiniai pareigūnai kada nors sulauks valdžios dėmesio?* Prieiga per internetą: http://www.delfi.lt/news/ringas/politics/s-sedbaras-ar-statutiniai-pareigunai-kada-nors-sulauks-valdzios-demesio.d?id=66289344.
73. Tarptautinių žodžių žodynas „Terminai.lt“. *Karjeros sąvoka.* Prieiga per internetą: http://www.terminai.lt/zodynas/karjera /.
74. Valstybės tarnybos departamentas. *Apie valstybės tarnybą*. Prieiga per internetą: http://vtd.lt/index.php?1090909598.
75. Visuotinė lietuvių enciklopedija, IX leidimas (2006). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.

Ungurytė-Ragauskienė S. Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistema: lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo institutas, 2016. – 106 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota kaip veikia statutinių valstybės tarnautojų ir krašto apsaugos sistemos (profesinės karo tarnybos) karių karjeros vystymo mechanizmai, identifikuoti esminiai šių atskirų sistemų privalumai ir trūkumai. Pirmojoje šio darbo dalyje, remiantis moksline literatūra, išnagrinėtas karjeros vystymo procesas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, karjeros suvokimas tradiciniu ir šiuolaikiniais požiūriais, karjeros vystymo mechanizmas Lietuvos valstybės tarnyboje. Antrojoje dalyje analizuojamos statutinė ir karo tarnybos: nagrinėjami jų veiklą reglamentuojantys teisės aktai, karjeros vystymo ypatumai konkrečiose organizacijose. Trečiojoje dalyje aprašytas pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, pagrįstas jo tinkamumas. Vertinant 16 ekspertų nuomonę, pateikta statutinių (policijos, Kalėjimų departamento) valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistemos lyginamoji analizė: išanalizuotos karjeros vystymo galimybės ir mobilumo karjeroje apimtys, identifikuotos karjeros vystymo mechanizmo problemos. Siekiant atkreipti mokslininkų bei praktikų dėmesį į statutinių ir karinių pareigūnų karjeros poreikius, darbo pabaigoje pateikti pasiūlymai mechanizmų tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: *karjeros vystymas, sisteminis karjeros vystymo mechanizmas, statutinė tarnyba, profesinė karo tarnyba, statutinis valstybės tarnautojas, statutinis pareigūnas, karinis pareigūnas.*

Ungurytė-Ragauskienė S. Career Development System of Statutory Civil Servants and Professional Military Service Troops: a comparative analysis / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Smalskys – Vilnius: Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2016. – 106 p.

ANNOTATION

Master's thesis analyzed the functioning of career development mechanisms of statutory civil servants and troops of the national defense system (professional military service) and identified the essential advantages and disadvantages of these separate systems. The first part of this thesis, based on the scientific literature, analyzed the career development process in the context of human resource management, career awareness by traditional and modern approaches, and career development mechanism in Lithuanian civil service. The second part analyzed the statutory and military service: analyses of the legislation regulating their activities and career development peculiarities in specific organizations. The third part described a selected qualitative research method, its suitability was based. After assessing the opinion of 16 experts, a comparative analysis of the career development system of statutory (police, Prison Department) civil servants and professional military service troops was provided: analyses of career development opportunities and the scope of mobility in career, the identification of career development mechanism problems. In order to draw attention of scientists and practitioners to statutory and military officers' career needs, the proposals to strengthen the mechanisms were submitted at the end of this thesis.

Key words: *career development, systemic career development mechanism, statutory service, professional military service, statutory civil servant, statutory officer, military officer.*

Ungurytė-Ragauskienė S. Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistema: lyginamoji analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Smalskys – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo institutas, 2016. – 106 p.

SANTRAUKA

Šis magistro darbas svarbus tuo, jog statutinės ir karo tarnybų karjeros vystymo mechanizmų lyginamoji analizė leidžia identifikuoti esminius šių sistemų privalumus ir trūkumus. Kaip darbo objektas išskirtos statutinių valstybės tarnautojų – policijos, kalėjimų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros sistemos. Iškelta temos problema buvo siekiama atsakyti, kaip veikia statutinių valstybės tarnautojų ir krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo mechanizmas, kokie yra esminiai šių atskirų sistemų privalumai ir trūkumai. Numatytas darbo tikslas buvo ištirti statutinės ir karo tarnybų sisteminio karjeros vystymo mechanizmus, identifikuoti jų skirtumus, privalumus ir trūkumus žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Numatyti uždaviniai buvo išanalizuoti sisteminio karjeros vystymo procesą žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu, atskleisti statutinės ir karo tarnybų karjeros sistemos ypatumus, palyginti statutinių pareigūnų ir krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo mechanizmus ir atskleisti jų problematiką žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Statutinės ir karo tarnybos karjeros vystymo analizė paremta 6 lyginamaisiais kriterijais. Išanalizavus gautus tyrimo duomenis identifikuoti esminiai karjeros vystymo mechanizmo trūkumai: neužtikrintas socialinis stabilumas, nepakankamas pirminis profesinis parengimas, neobjektyvi atrankos į tarnybą sistema statutinėje valstybės tarnyboje, informacijos apie karjeros galimybes, tarnybos vietas ir specifiką, stoka ir konkurencijos dėl kvalifikacijos kursų problema karo tarnyboje. Remiantis gautais tyrimo rezultatais ir sociologinėmis interpretacijomis, pateikiamos šių problemų sprendimo rekomendacijos galbūt gali padėti patobulinti karjeros vadybos sistemą. Darbą sudaro įvadas, teorinė, praktinė dalys, išvados, pasiūlymai ir darbo priedai. Darbe atliktos teorinė aprašomoji, sisteminė, lyginamoji analizės. Praktinėje darbo dalyje atlikta ekspertų apklausa.

Raktiniai žodžiai: *karjeros vystymas, sisteminis karjeros vystymo mechanizmas, statutinė tarnyba, profesinė karo tarnyba, statutinis valstybės tarnautojas, statutinis pareigūnas, karinis pareigūnas.*

Ungurytė-Ragauskienė S. Career Development System of Statutory Civil Servants and Professional Military Service Troops: a comparative analysis / Master's Thesis in Public Administration. Supervisor prof. dr. V. Smalskys – Vilnius: Institute of Public Administration, Mykolas Romeris University, 2016. – 106 p.

SUMMARY

This master's thesis is important because a comparative analysis of career development mechanisms of the statutory and military services identifies the essential advantages and disadvantages of these systems. Career systems of statutory civil servants (police, prisons) and professional military service troops were chosen as a thesis object. The raised thesis issue tried to answer how the career development mechanism of statutory civil servants and national defense system troops functions, what the essential advantages and disadvantages of these separate systems are. This thesis had an anticipated aim to analyse career development mechanisms in the statutory civil service and national defence system, to identify advantages, disadvantages and issues of career development systems. Anticipated objectives included the analyses of the process of systematic career development in human resource management aspect, the revelation of the peculiarities of the career system of the statutory and military services, the comparison of career development mechanisms and problems of statutory officers and troops of the national defense system in the context of human resource management. The career development analysis of the statutory and military services was based on 6 comparative criteria. After analyzing the research data, the essential weaknesses of career development mechanism were identified: unsecured social stability, insufficient initial vocational training, not objective selection system into the statutory civil service, insufficient amount of information about career opportunities, service positions and specifics, and a competition problem for qualification courses in the military service. According to the results of the research and sociological interpretations, presented recommendations, which aim to solve these problems, may help to improve the career management system. The thesis consists of introduction, theoretical and practical parts, and conclusions. This thesis carried out theoretical narrative, systematic, comparative analyses. In the practical part of the thesis, experts'interviews were conducted.

Key words: *career development, systemic career development mechanism, statutory service, professional military service, statutory civil servant, statutory officer, military officer.*

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa (statutiniams valstybės tarnautojams)

ANKETA

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistema: lyginamoji analizė“.

Karjeros vystymo sistema yra neatsiejama statutinės ir karo tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemos dalis, didinanti statutinių ir karinių pareigūnų motyvaciją tarnauti Lietuvai, sudaranti galimybes aktyviai dalyvauti planuojant savo karjerą, panaudojant savo profesinius įgūdžius ir asmenines savybes. Deja, Lietuvos viešajame sektoriuje tai menkai išvystyta sritis. Šio tyrimo tikslas - pasitelkiant ekspertų žinias, ištirti statutinių pareigūnų ir krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo mechanizmą ir problematiką žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

Tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta tik apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys viešai nebus skelbiami. Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Pažymėkite atsakymus apibraukdami/ pabraukdami tinkamą (-us) variantą (-us).

1. Kokia Jūsų darbo patirtis statutinėje tarnyboje?
   a) Iki 1 metų
   b) 1-5 metai
   c) 5-10 metų
   d) 10 ir daugiau metų

2. Jūsų užimamos pareigos (ir laipsnis)?

_____

3. Kaip suvokiate žodžio „karjera“sąvoką? Ar galėtumėte ją apibūdinti vienu sakiniu?

_____

4. Kaip manote, kokie yra karjeros sėkmės veiksniai?
   a) Užimamos pareigos
   b) Savirealizacija
   c) Psichologiškai prasmingas darbas
   d) Atlyginimas
   e) Asmens laisvė
   f) Asmeninių tikslų įgyvendinimas
   g) Organizacijos tikslų įgyvendinimas
   h) Nuolatinis užimtumas
   i) Augimo laisvė
   j) Paaukštinimas
   k) Stabilus kilimas karjeros “laiptais”
   l) Lojalumas organizacijai
   m) Formalios mokymo programos
   n) Mokymas darbo vietoje
   o) Specifiniai įgūdžiai
   p) Universalūs įgūdžiai
   q) Iniciatyvumas
   r) Paklusnumas
   s) Novatoriškumas
   t) Kita_____

Pastaba. Galimi keli variantai

5. Įvertinkite, kokios yra karjeros statutinėje valstybės tarnyboje vystymo galimybės?
   a) 1
   b) 2
   c) 3
   d) 4
   e) 5

Pastaba. 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis

6. Kaip manote, koks yra karjeros statutinėje tarnyboje mobilumo (paaukštinimai, perkėlimai į kitas pareigas) laipsnis?

a) Aukštas (buvau perkeltas / paaukštintas / pažemintas pareigose)
b) Žemas (neturiu jokių pasikeitimo pareigose patirčių)
c) Kita_____

7. Kokios karjeros vystymo patirties tikitės?

a) Vertikalios (paaukštinimo)
b) Horizontalios (perkėlimo į to paties lygmens, bet kitas pareigas)
c) Kita_____

8. Kas, Jūsų manymu, yra atsakingas už sistemingą karjeros vystymą?

a) Individas
b) Organizacija
c) Individo ir organizacijos sąveika
d) Kita_____

9. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite, kokios yra pagrindinės karjeros vystymo kliūtys?

Kliūtys	*Įvertis*
Pasitikėjimo savimi trūkumas	
Patirties trūkumas	
Gebėjimų trūkumas	
Kompetencijos (formaliai pripažinto išsilavinimo) trūkumas	
Siekis išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje	
Karjeros galimybių stoka organizacijoje	
Statutinių tarnautojų atžvilgiu nepalanki karjeros vystymo politika	
Paramos iš šeimos narių trūkumas	
Paramos iš tiesioginio vadovo trūkumas	
Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas	
Nenoras įsitraukti į politiką	
Abejonės dėl galimybių suderinti darbinius ir šeimyninius (laisvalaikio) įsipareigojimus	
Lytis	
Amžius	
Nenoras dirbti daugiau nei numatyta	
Nenoras prisiimti didesnę (papildomą, naują) atsakomybę	
Noro užimti kitas pareigas ir/ar imtis naujų darbinių užduočių trūkumas	

Pastaba. 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis

10. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama vystant karjerą statutinėje tarnyboje?
Parengimo tarnybai etape:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Priėmimo į tarnybą etape (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos):

Tarnybos atlikimo etape (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, tarnybinės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų):

11. Kokie yra Jūsų, kaip statutinio valstybės tarnautojo karjeros vystymo privalumai ir trūkumai?

12. Kaip vertinate savo karjeros vystymo mechanizmo veikimą lyginant su krašto apsaugos sistemos karių karjera?

13. Ar sutinkate, kad reikia tobulinti karjeros vystymo mechanizmą statutinėje tarnyboje?

a) Sutinku
b) Iš dalies sutinku
c) Nesutinku

Pastaba. Jei pasirinkote *a* arba *b* variantus - pereikite prie 14 klausimo

14. Kaip būtų galima patobulinti karjeros vystymo sistemos mechanizmą statutinėje tarnyboje?
Parengimo tarnybai etape:

Priėmimo į tarnybą etape (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos):

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Tarnybos atlikimo etape (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, tarnybinės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų):

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Dėkoju už atsakymus

2 priedas. Tyrimo anketa (PKT kariams)

ANKETA

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Statutinių valstybės tarnautojų ir profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistema: lyginamoji analizė“.

Karjeros vystymo sistema yra neatsiejama statutinės ir karo tarnybos žmogiškųjų išteklių sistemos dalis, didinanti statutinių ir karinių pareigūnų motyvaciją tarnauti Lietuvai, sudaranti galimybes aktyviai dalyvauti planuojant savo karjerą, panaudojant savo profesinius įgūdžius ir asmenines savybes. Deja, Lietuvos viešajame sektoriuje tai menkai išvystyta sritis. Šio tyrimo tikslas - pasitelkiant ekspertų žinias, ištirti statutinių pareigūnų ir krašto apsaugos sistemos karių karjeros vystymo mechanizmą ir problematiką žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste.

Tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta tik apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys viešai nebus skelbiami. Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

Pažymėkite atsakymus apibraukdami/ pabraukdami tinkamą (-us) variantą (-us).

1. Kokia Jūsų darbo patirtis profesinėje karo tarnyboje?
   e) Iki 1 metų
   f) 1-5 metai
   g) 5-10 metų
   h) 10 ir daugiau metų

2. Jūsų užimamos pareigos (ir laipsnis)?

_____

3. Kaip suvokiate žodžio „karjera“sąvoką? Ar galėtumėte ją apibūdinti vienu sakiniu?

_____

4. Kaip manote, kokie yra karjeros sėkmės veiksniai?
   a) Užimamos pareigos
   b) Savirealizacija
   c) Psichologiškai prasmingas darbas
   d) Atlyginimas
   e) Asmens laisvė
   f) Asmeninių tikslų įgyvendinimas
   g) Organizacijos tikslų įgyvendinimas
   h) Nuolatinis užimtumas
   i) Augimo laisvė
   j) Paaukštinimas
   k) Stabilus kilimas karjeros “laiptais”
   l) Lojalumas organizacijai
   m) Formalios mokymo programos
   n) Mokymas darbo vietoje
   o) Specifiniai įgūdžiai
   p) Universalūs įgūdžiai
   q) Iniciatyvumas
   r) Paklusnumas
   s) Novatoriškumas
   t) Kita_____

Pastaba. Galimi keli variantai

5. Įvertinkite, kokios yra profesinės karo tarnybos karių karjeros krašto apsaugos sistemoje vystymo galimybės?
   f) 1
   g) 2
   h) 3
   i) 4
   j) 5

Pastaba. 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis

6. Kaip manote, koks yra profesinės karo tarnybos karių karjeros krašto apsaugos sistemoje mobilumo (paaukštinimai, perkėlimai į kitas pareigas) laipsnis?

d) Aukštas (buvau perkeltas / paaukštintas / pažemintas pareigose)
e) Žemas (neturiu jokių pasikeitimo pareigose patirčių)
f) Kita_____

7. Kokios karjeros vystymo patirties tikitės?

d) Vertikalios (paaukštinimo)
e) Horizontalios (perkėlimo į to paties lygmens, bet kitas pareigas)
f) Kita_____

8. Kas, Jūsų manymu, yra atsakingas už sistemingą karjeros vystymą?

e) Individas
f) Organizacija
g) Individo ir organizacijos sąveika
h) Kita_____

9. Skalėje nuo 1 iki 5 įvertinkite, kokios yra pagrindinės karjeros vystymo kliūtys?

Kliūtys	*Įvertis*
Pasitikėjimo savimi trūkumas	
Patirties trūkumas	
Gebėjimų trūkumas	
Kompetencijos (formaliai pripažinto išsilavinimo trūkumas)	
Siekis išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje	
Karjeros galimybių stoka organizacijoje	
Profesinės karo tarnybos karių atžvilgiu nepalanki karjeros vystymo politika	
Paramos iš šeimos narių trūkumas	
Paramos iš tiesioginio vadovo trūkumas	
Įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesas yra nesąžiningas	
Nenoras įsitraukti į politiką	
Abejonės dėl galimybių suderinti darbinius ir šeimyninius (laisvalaikio) įsipareigojimus	
Lytis	
Amžius	
Nenoras dirbti daugiau nei numatyta	
Nenoras prisiimti didesnę (papildomą, naują) atsakomybę	
Noro užimti kitas pareigas ir/ar imtis naujų darbinių užduočių trūkumas	

Pastaba. 1 – žemiausias įvertis, 5 – aukščiausias įvertis.

10. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama vystant karjerą krašto apsaugos sistemoje?
Parengimo tarnybai etape:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Priėmimo į tarnybą etape (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos):

Tarnybos atlikimo etape (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, drausminės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų):

11. Kokie yra Jūsų, kaip profesinės karo tarnybos karių, karjeros vystymo privalumai ir trūkumai?

12. Kaip vertinate savo karjeros vystymo mechanizmo veikimą lyginant su statutinių valstybės tarnautojų (pavyzdžiui, Policijos, Kalėjimų departamento) karjera?

13. Ar sutinkate, kad reikia tobulinti profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo mechanizmą?

d) Sutinku
e) Iš dalies sutinku
f) Nesutinku

Pastaba. Jei pasirinkote *a* arba *b* variantus - pereikite prie 14 klausimo

14. Kaip būtų galima patobulinti profesinės karo tarnybos karių karjeros vystymo sistemos mechanizmą?
Parengimo tarnybai etape:

Priėmimo į tarnybą etape (keliamų reikalavimų ir apribojimų, atrankos proceso, priesaikos):

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Tarnybos atlikimo etape (perkėlimo į kitas pareigas, kvalifikacijos tobulinimo, skatinimo, tarnybinės atsakomybės, darbo užmokesčio, taikomų apribojimų, veiklos vertinimo, socialinių garantijų):

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Dėkoju už atsakymus

Tiriant ekspertų statutinėje tarnyboje nuomonių suderinamumą

N	8
Kendall's W[a]	.713
Chi-Square	11.403
df	4
Asymp. Sig.	.022

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Tiriant ekspertų karo tarnyboje nuomonių suderinamumą

N	8
Kendall's W[a]	.802
Chi-Square	12.839
df	4
Asymp. Sig.	.012

a. Kendall's Coefficient of Concordance