

LIETUVOS TEISĖS UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

GYTIS AUGŪNAS  
VIEŠASIS ADMINISTRAVIMAS

**PERSONALO VALDYMAS PROFESINIO RENGIMO ĮSTAIGOSE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas-  
Lekt. Antanas Bukauskas

Konsultantas-  
Dr. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

**Mykolo Riomerio universitetas**

**Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra**

**Egz. sk.: 1**

**2006-12-18**

**Magistro baigiamasis darbas**

**„Personalo valdymas profesinio rengimo įstaigose“**

**Studentas Gytis Augūnas**

**Kalba:**

**Lietuvių**

## **A n o t a c i j a**

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama svarbi personalo valdymo profesinio rengimo įstaigose tema. Konkrečiai nagrinėjamos viešojo sektoriaus tiek civilinės, tiek karinės organizacijos. Tinkamai vykdomas personalo valdymas daro didelę įtaką organizacijai. Šiuo atveju personalo valdymas dar svarbesnis, kadangi kalbame apie organizacijas, kurios ruošia ir moko kitus asmenis. Blogo personalo valdymo pasekmėje, tokio pobūdžio organizacijose, gali atsiliiepti ne tik šių organizacijų veiklai, bet ir daugeliui kitų. Prastas specialistų parengimas gali įtakoti net ir visos Lietuvos ekonomiką. Taikant efektyvų personalo valdymą, organizacijoje tvyros geras darbinis klimatas, personalas stengsis rezultatyviau ir našiau atlikti savo užduotis ir organizacija pradės daug efektyviau veikti. Tačiau praktika rodo, kad personalo valdymas labai sudėtinga ir daugialypė procedūra.

Šiame darbe analizuojama mažai tirta profesinio rengimo sistema viešojo sektoriaus organizacijose, teisinė bazė, o taip pat LR krašto apsaugos sistemos organizacija – Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centras. Darbe siekiama nustatyti galimus trūkumus, problemas, perspektyvas bei tobulinimo galimybes. Atlikta personalo apklausa Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centre atskleidė darbuotojų nuomonę. Remiantis ja buvo galima susidaryti nuomonę apie esamą situaciją, atskleisti problemas, trūkumus, parengti pasiūlymus ir išvadas, kaip visa tai patobulinti.

## **Prasminiai žodžiai**

Personalo valdymas, profesinis rengimas, viešojo sektoriaus organizacijos, motyvacija, darbo efektyvumas, organizacijos sėkmė, anketinė apklausa.

**University of Mykolas Riomeris  
Department of personnel management  
and development of organizations**

**No. of copies: 1  
18 December, 2006**

**Thesis of Master of Art**

**„The personnel management in professional arrangement institutions“**

**Student Gytis Augūnas**

**Language:**

**A b s t r a c t**

**English**

The MA thesis is dealing with an important sphere of personnel management in professional arrangement institutions. It involves civilian and military public range organizations. Right doing personnel management makes big influence on organization. In this case personnel management is very important, because in these organizations people are qualified. Bad personnel management is not only these organizations problem, it could make big damage to other organization too. Bad qualify might be the reason of bad influence on Lithuania economy. Good condition, personnel will try to work better, organization will prosper if personnel management be good in organization. But the reality is not so nice, because personnel management is very difficult procedure.

This paper analyses the little studied aspects of professional arrangement system of public range, low database, and LR Ministry of National Defense organization – Gen. A. Ramanauskas Military warfare training centre. The purpose is to distinguish possible defects, problems, perspectives and the possibilities of refinement. Practical research on the opinion of the Centre soldiers about personnel management was made in Gen. A. Ramanauskas Military warfare training centre. It helped to identify the previously mentioned aspects of the sphere of personnel management, also to select the necessary directions for additions and alterations. What is more, it helped to prepare suggestions for practical improvements, which would enable to increase effectiveness in the personnel management of soldiers.

**Key words**

Personnel management, professional arrangement, public range organizations, motivation, work effectiveness, success of organization, empirical survey.

## TURINYS

<b>Ivadas</b> .....	5
<b>1. Personalo valdymas</b> .....	7
1.1. Bendroji personalo valdymo samprata.....	7
1.2. Personalo poreikio planavimas, verbavimas, atranka, priėmimas ir atleidimas.....	10
1.3. Personalo darbo įvertinimas ir adaptavimas.....	13
1.4. Personalo tarnybos organizavimas.....	15
1.5. Personalo įvertinimas ir darbo apmokėjimas.....	16
1.6. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, karjeros organizavimas.....	20
<b>2. Profesinis rengimas</b> .....	22
2.1. Profesinis rengimas viešojo sektoriaus civilinėse organizacijose.....	22
2.2. Profesinis rengimas karinėse organizacijose.....	26
2.3. Personalo valdymo ypatumai karinėse organizacijose.....	31
<b>3. Personalo valdymo analizė generolo A. Ramanausko kovinio rengimo centre</b> .....	33
3.1. Veiklą reglamentuojantys dokumentai.....	33
3.2. Personalo valdymo politikos įvertinimas.....	33
3.3. Personalo valdymo subjekto ir jo įtakos personalo valdymo politikai aptarimas.....	36
3.4. Darbų analizė.....	36
3.5. Personalo planavimas, verbavimas ir atranka.....	37
3.6. Personalo adaptavimas, vertinimas, mokymas ir tobulinimas.....	39
3.7. Personalo judėjimo valdymas, kompensavimas ir apsauga.....	41
<b>4. Personalo valdymo generolo A. Ramanausko KRC analizė</b> .....	42
4.1. Tyrimo tikslas.....	42
4.2. Grafinis darbuotojų apklausos rezultatų pristatymas .....	42
4.3. Personalo valdymo tobulinimo galimybės Gen. A. Ramanausko KRC.....	56
<b>Išvados</b> .....	59
<b>Rekomendacijos</b> .....	61
<b>Santrauka</b> .....	62
<b>Literatūra</b> .....	64
<b>Priedai</b> .....	66

## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Kiekvienas organizacijos vadovas siekia, kad jo organizacija pasiektų kuo geresnių rezultatų. Kokiu keliu jis to siekia priklauso nuo pačio vadovo ir jo sprendimus įtakančių asmenų. Vieni vadovai mano, kad pasiekti gerų rezultatų galima tik griežtu vadovavimu. Kitiems toks vadovavimo stilius visai nepriimtinas, tretis mano, kad organizacijos lygį reikia kelti diegiant naujausias technologijas. Ir kiekvienas jų savotiškai teisingas. Bet manoma, kad teisingiausias sprendimas yra tas, kuris orientuotas į organizacijoje dirbančius žmones.

Pastaruoju metu organizacijų veiklai vis didesnę įtaką daro žmogiškasis faktorius, pastebimai didėja jo įtaka organizacijų veiklos rezultatams. Kiekvienam vadovui būtinai reikia ne tik suvokti žmogiškojo faktoriaus svarbą, bet ir mokėti jį valdyti, siekiant organizacijos tikslų efektyvaus įgyvendinimo. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi sąžiningai dirbti, vadovams darosi lengviau vadovauti, jie gali daugiau dėmesio skirti prekių ir paslaugų kokybei gerinti, lengviau pasiekiami organizacijos tikslai. Darbuotojų pasitenkinimas priklauso ne tik nuo darbo esmės, bet ir nuo pasiekimų, pripažinimo, paaukštavimo galimybių bei kitų sąlygų. Vadovas privalo suteikti darbuotojams galimybę atskleisti savo sugebėjimus, tobulėti ir įgyvendinti savo troškimus. Individo tikslai, poreikiai ir sugebėjimai turi būti derinami su organizacijos tikslais, galimybėmis ir reikalavimais.

Magistriniame darbe „Personalo valdymas profesinio rengimo įstaigose“ nagrinėjami personalo valdymo klausimai viešojo sektoriaus civilinėse ir karinėse struktūrose. Karinio profesinio rengimo įstaigoje (Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centre) analizuojama struktūra, funkcijos, tikslai, veiklos sritys, personalo sudėtis ir pan. Visa tai tiesiogiai įtakoja organizacijų veiklos kokybę, jos veiklos efektyvumą.

Tinkamas Lietuvos krašto apsaugos tarnybų darbas įtakoja ir visos struktūros veiklą. Tai tiesiogiai veikia jų populiarumą visuomenėje ir atvirkščiai. Kiek populiarūs atskira karinė organizacija visuomenėje, tiek ir Krašto apsauga bus populiarūs tų žmonių akyse.

**Tyrimo problema.** Pastaruoju metu sparčiai plečiasi darbo rinka tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų. Dauguma naujai susikūrusių įmonių ir organizacijų, siekdamas išsivirti rinkoje, diegia naujausias technologijas, kurioms aptarnauti reikalingi kvalifikuoti žmonės. Tokių žmonių paruošimui reikia nemažai resursų ir laiko. Pastaruoju metu tiek per žiniasklaidos priemones, tiek ir iš valstybinių institucijų skelbiamų duomenų sužinome, kad Lietuvoje trūksta kvalifikuotos darbo jėgos. Girdime masiškai išvykstančių dirbti į užsienį skaičius, tarp kurių yra ir specialistų. Atsižvelgiant į tokią situaciją Lietuvoje būtina imtis priemonių, kurios padėtų

užtikrinti stabilumą darbo rinkoje. Ne paslaptis, jog susidariusioje situacijoje tiek žmonės norintys išsitvirtinti besikeičiančioje darbo rinkoje, tiek jos atstovai turi priimti sprendimus, kurie tai leistų padaryti. Dažnai tie sprendimai būna pakankamai sudėtingi. Jiems įgyvendinti reikalingi tiek laiko tiek finansiniai resursai. Todėl būtina ieškoti kompromisų ir tai daryti reikia civilizuotu visiems suprantamu būdu.

Ne išimtis ir Lietuvos krašto apsaugos sistema. Kad būtų pasiekti šiai sistemai keliami tikslai, joje privalo būti surinktas kvalifikuotas personalas. Krašto apsaugos sistemoje tarnauja, bei dirba daug įvairių specialistų, nuo kurių priklauso šios didžiulės organizacijos sėkmė. Šie specialistai privalo tinkamai atlikti savo pareigas nustatytos kompetencijos ribose. Be to Lietuvai integruojantis į NATO ir didinant šalies gynybines galias, viena iš prioritetinių struktūros kaitos ir veiklos kryptių yra personalo profesinis rengimas. O tai reškia nuolatinį personalo profesinių žinių diegimą, palaikymą ir atnaujinimą.

**Darbo tikslas.** Ištirti personalo valdymą profesinio rengimo įstaigose. Taip pat analizuoti personalo valdymą konkrečioje profesinio rengimo įstaigoje: Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centre.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti dokumentus reglamentuojančius profesinį rengimą Lietuvoje.
2. Išanalizuoti profesinio rengimo sistemą Lietuvoje.
3. Atskleisti personalo valdymo ypatumus karinėse struktūrose.
4. Išnagrinėti personalo valdymą Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centre.

**Tyrimo objektas.** Personalas valdomas profesinio rengimo įstaigose.

**Tyrimo dalykas.** Personalas valdomas Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centre.

**Tyrimo hipotezė.** Siekiant padidinti mokymo padalinių ekonomiškumą, efektyvumą, ir veiksmingumą reikalinga optimizuoti personalo valdymo sistemą.

**Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai metodai: analizės, lyginimo, statistiniai ir apibendrinimo.
2. Empirinis anketinis tyrimo metodas (Generolo Adolfo Ramanausko Kovinio rengimo centro darbuotojų apklausa).

# 1. PERSONALO VALDYMAS

## 1.1. Bendroji personalo valdymo samprata

Pradedant nagrinėti organizacijos valdymą visų pirma turėtume išsiaiškinti kas yra vadovavimas, vadovas, kokie jo vaidmenys, funkcijos ir pan.

Vadovavimas – universalus fenomenas, todėl įvairių sričių tyrinėtojai (psichologai, ekonomistai, politologai, teisininkai, sociologai ir kt.) jau daug dešimtmečių stengiasi atsakyti į šiuos klausimus, parengti naudingų patarimų, tačiau kaip teigia W.G. Bennis pacitavo J. Kasiulis ir V. Barvydienė knygoje „Vadovavimo psichologija“: jog „tikriausiai apie vadovą daugiau parašyta ir mažiau žinoma negu apie bet kurią kitą elgesio mokslo sritį“. [26. P.8].

Nors šis teiginys parašytas 1983m., tačiau autorius jau tada nuspėjo ir išvelgė kodėl jo teiginys yra teisingas. Atsakydamas į šį klausimą autorius išskyrė kas būdinga vadovo veiklai:

1. Dinamiškumas;
2. Įvairumas;
3. Sudėtingumas;
4. Kūrybingumas;
5. Chaotiškumas;
6. Fragmentiškumas;
7. Laiko spaudimas (karštligiškumas);
8. Rizika.

Kad būtų galima išsamiau suprasti vadovo veiklos turinį H. Mintzberg knygoje „The nature of Managerial Work“ pateikia 10-ies pagrindinių įvairių lygių vadovų vaidmenų apibūdinimą, kurį savo knygoje „Vadovavimo psichologija“ aprašė J. Kasiulis ir V. Barvydienė [26. P.9]:

Tarpasmeninių santykių vaidmenys:

- nominalaus vadovo (be realios valdžios) vaidmuo sąlygotas iš formalios valdžios ir reikalauja simbolinio formalių ir socialinių pareigų atlikimo;
- vadovo (lyderio) – susijęs su tikslų siekimo organizavimu, darbuotojų motyvavimu, jų parinkimu, mokymu, skatinimu, nukreipimu ir pan.;
- bendrojo vaidmens esmė – užmegzti ir palaikyti bendrus ryšius su išore, dalyvauti socialiniuose renginiuose, klubuose, asociacijose ir pan.;

Informaciniai vaidmenys:

- stebėtojo – rinkti informaciją iš įvairių šaltinių, t.y. ataskaitų, atmintinių, susirinkimų ir pan.;

- platintojo – skleisti faktinę informaciją organizacijos viduje, t.y. administracijai, kolegoms ir pavaldiniams;
- atstovavimo, ar reprezentavimo, vaidmuo reikalauja platinti informaciją, atstovauti organizacijai už jos ribų;

Vaidmenys susiję su sprendimų priėmimu:

- problemų sprendimo vaidmuo – spręsti problemas (įveikti krizes), kurių neįmanoma ignoruoti;
- antreprenerio (verslininko) vaidmuo – inicijuoti ir organzuoti pokyčius organizacijoje, siekiant išnaudoti esamos situacijos galimybes;
- resursų skirstytojo – kontroliuoti išteklių naudojimą, koordinuoti ir integruoti darbuotojų veiksmus, siekiant tikslo;
- derybininko, kaip turinčio organizacijos įgaliojimus, vaidmuo – vesti derybas, priiimti įsipareigojimus ir pan.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė knygoje „Vadovavimo psichologija“ teigiama: jog „Vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas“.[26. P.10].

Kaip matome vadovavimas yra išties sudėtingas reiškinys. Kuomet pradedami nagrinėti atskiros su vadovavimu susijusios funkcijos matome, kad tik jas įvardinti tikrai nepakanka. Būtina numatyti ir sąlygas ir įtakojančius veiksmus, ko pasekmėje pirminis teiginys gali visiškai pasikeisti.

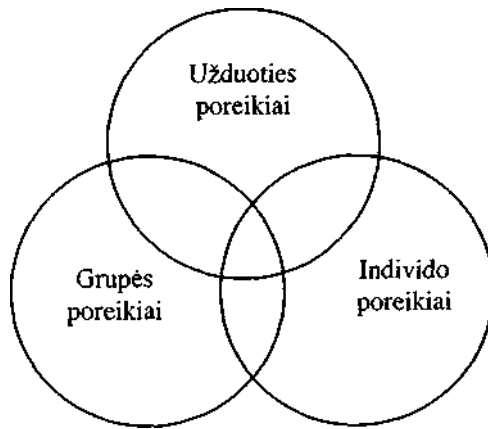
Kiekviena organizacija siekia įvairių tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio šioje organizacijoje, elgesiui. Bet ir žmonės, ateidami į organizacija turi savo tikslų. Šių tikslų optimalus derinys – kertinė vadovavimo problema.

Siekiant optimalaus vadovavimo derinio ir sėkmingo vadovavimo, elgsenos mokslo požiūriu reikia:

- realizuoti tikslą (užduoties poreikiai);
- siekti, kad kiekvienas darbuotojas būtų aktyvus, laimingas ir patenkintas (individo poreikiai);
- siekti suburti komandą ir palaikyti jos bendradarbiavimo dvasią (grupės poreikiai) (žr. 1 pav.).

Šie uždaviniai tarpusavyje susiję ir priklauso vienas nuo kito: jei nepasiseks vienoje srityje, tai turės įtakos ir kitoms.



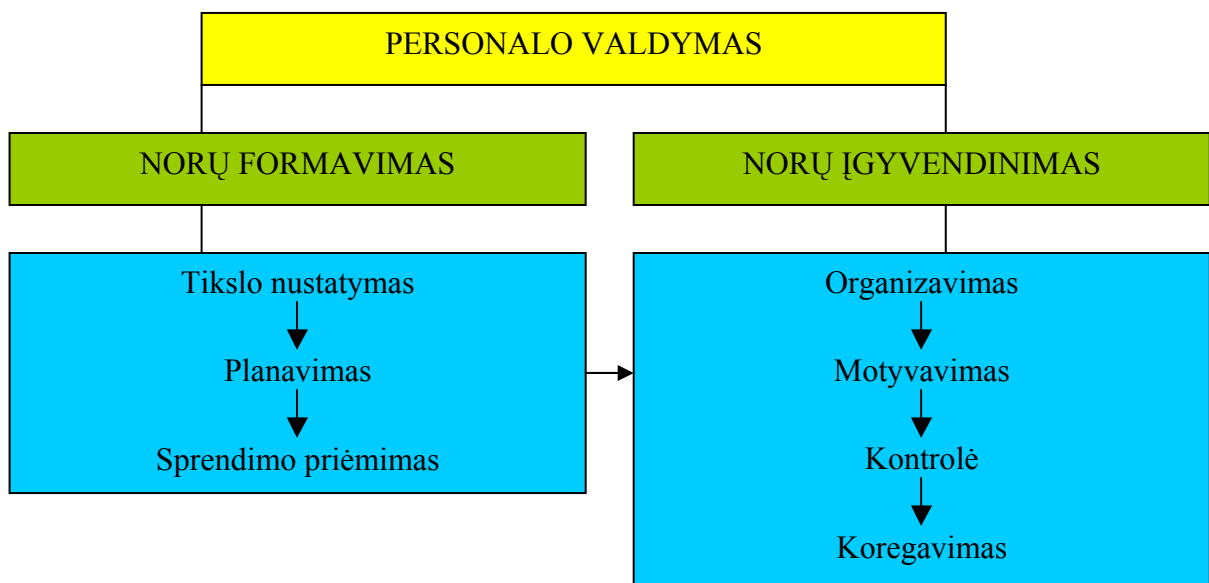


1. pav. Organizacijos ir individo poreikių derinimas [26. P.15 ]

Akivaizdu, kad šiuo atveju personalo valdymas išreiškiamas per atskirų lygių poreikių santykį. Būtent nuo to santykio teisingumo ir priklauso organizacijos ir jos personalo valdymo sėkmė ir tikslų pasiekimas. Tik kaip jau minėta anksčiau kyla labai daug diskusijų kaip atrasti tą teisingiausi santykį.

Yra ir kitokių personalo valdymo aiškinimo būdų. Tačiau nagrinėjant galime pastebėti juose esančius skirtumus ir panašumus.

Personalo valdymas suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Šiuo atveju skiriamos dvi pagrindinės valdymo funkcijos: norų formavimas ir norų įgyvendinimas. Kiekviena šių funkcijų išskaidomos į smulkesnes dalis. Norų formavimas susideda iš tikslo nustatymo, planavimo, sprendimo priėmimo, o norų įgyvendinimas iš organizavimo, motyvavimo, kontrolės ir koregavimo. Kaip šis procesas vaizduojamas grafiškai parodo personalo valdymo principinė schema. (2 pav.)



2 pav. Principinė personalo valdymo schema. [36. P.200 ]

Šiuo atveju personalo valdymas nagrinėjamas dviem lygiais. Įmonės lygiu ir individų lygiu. Pirmuoju personalo valymas nagrinėjamas apibendrintai per pagrindinius valdymo principus ir per jų realizavimą valdymo lygiuose, kitu – personalo valdymas palyginamas santykiais tarp bendradarbių, nes personalo valdymas yra individų poveikis per individus. Kadangi šis poveikis yra daugialypis tai daugelis autorių skirtingai aiškina šios problemos sprendimo aspektus. Vieni akcentuoja valdymo personalo sėkmę lemiančius bruožus, kiti - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, tretį – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus ir priemones, dar kiti – valdymo stiliaus ypatumus. Šį požiūrių skirtumą lemia organizacijoje vyraujanti personalo valdymo teorija, nes nuo jos priklauso, kuris personalo valdymo elementas svarbus tai organizacijai.

## **1.2. Personalo poreikio planavimas, verbavimas, atranka, priėmimas ir atleidimas**

Planuojant darbuotojų poreikį būtina turėti kiekybinę ir kokybinę informaciją apie darbo su personalu mastą. Todėl personalo poreikio planavimas, aprūpinant informacija visas personalo ugdymo sistemos kryptis, yra pagrindinė personalo organizavimo efektyvaus darbo prielaida. Kiek detalai reikia nustatyti poreikį, priklauso nuo sprendžiamų uždavinių. Kaip teigiama A. Sakalo knygoje „Personalo vadyba“ Pagrindiniai poreikio nustatymo parametrai yra bendrasis ir papildomas poreikis.

Bendrasis poreikis- tai darbuotojų skaičius, kuriuo reikia įmonės uždaviniams spręsti.

Papildomas poreikis- tai darbuotojų skaičius, kurio reikia papildyti sistemą, kad darbuotojų skaičius planinio laikotarpio pabaigoje būtų lygus bendrajam poreikiui.

Ir bendras, ir papildomas poreikis- apibendrintos sąvokos. Konkreti šių sąvokų išraiška priklauso nuo sprendžiamų sistemos uždavinių, planavimo lygio ir terminų.

Personalo poreikio planavimas turi visus sistemai būdingus bruožus. Galima išskirti posistemius pagal objektus (personalo kategorijas), lygius (visas ūkis, šaka, įmonė), planavimo terminus (ilgalaikis- strateginis, vidutinis ir trumpalaikis- operatyvinis planavimas), funkcionavimo turinį (bendrojo, papildomojo poreikio nustatymas). Čia derinamas centralizuotas valdymas su atskirų posistemių autonomiškumu. Šiai sistemai būdingas kryptingumas ir sudėtingi ryšiai tarp atskirų posistemių ir su aplinka. Pasikeitus vieno posistemio parametrų, neišvengiamai keičiasi ir kiti posistemiai, ir visa sistema.[36. P.75].

Planuojant personalą literatūroje [19. P.96] ,išskiriamas ir prognozės būdas, kuris skirstomas taip pat į tam tikrus etapus. Kaip tai siūloma daryti šiuo atveju? Išskiriama tendencijų

analizė ir proporcijų analizė. Pasitelkus tendencijų analize ateities poreikiams nuspėti, analizuojami praėjusių penkerių ar daugiau metų organizacijos darbuotojų skaičiaus pokyčiai. Tokios analizės tikslas – išsiaiškinti darbuotojų skaičiaus kitimo tendencijas, kurios galbūt išliks ir ateityje. Proporcijų analizė reiškia, kad prognozuojama remiantis kuriuo nors rodiklio (pardavimai) santykiu su reikalingų darbuotojų skaičiumi. Tarkime, kad pernai vienas darbuotojas uždirbo 100000 litų, o mes planuojame uždarbį dar padidinti iki 500000 litų tai reiškia, kad mums tam tikslui pasiekti reikės papildomai 5 darbuotojų. Šiuo atveju, atlikus vieną iš paminėtų prognozių, mes atliksime tik pusę darbo. Antrąją dalį sudaro vidaus kandidatų pasiūlos prognozavimas. Tai reiškia, kad reikia nustatyti kiek darbuotojų ir kokių mes galime pasiūlyti, reikalingoms pareigoms užimti, iš organizacijoje dirbančių.

Manome, kad vieni ir kiti autorių siūlomi personalo planavimo metodai yra teisingi ir taikytini. Tai racionalūs būdai. Tačiau kalbant apie viešojo sektoriaus organizacijas, kurios finansavimą gauna iš valstybės, būtina išskirti tam tikrus niuansus. Visų pirma, šios organizacijos nėra pelno siekiančios. Tai reiškia, kad jos nedisponuoja finansiniais resursais, kurių dydį laisvai galėtų planuoti. Lėšos skiriamos tam tikrais įstatymų nustatytais būdais. O tai personalo planavimą apverčia aukštyn kojomis. Tokiu atveju personalas negali būti planuojamas kaip paminta anksčiau. Visų pirma reikia atsižvelgti į tai kiek lėšų organizacijai yra skiriama tam tikslui. O tik tuomet spręsti pasirinktinai vienokiu ar kitokiu metodu kiek ir kokių darbuotojų reikia.

Šiuo metu labai populiari naujus darbuotojus priimti konkurso būdu. Tai būdinga tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Rengiami atrankiniai turai, ruošiami testai, organizuojami pokalbiai ir pan. Tokiu būdu sudaromi kandidatų bankai. Kuo tas bankas didesnis, tuo organizacija gali lengviau atsirinkti patį geriausią darbuotoją kandidatuojančią į organizacijos siūlomą darbo vietą. Tokiu būdu sudaromos sąlygos dalyvauti visiems norintiems.

Paprastai kandidatų bankui sudaryti pasitelkiama vidaus ir vienas ar daugiau išorės verbavimo šaltinių. Efektyvus verbavimo svarba dėl kelių priežasčių šiandien vis didėja. Remiantis moksliniais tyrimais yra nustatyta, jog nūdienos potencialūs darbuotojai nėra linkę sudaryti ilgalaikius darbo santykius taip kaip jų pirmtakai. Todėl organizacijoms šiuo klausimu verta susimąstyti. Verbuodami norint sėkmingai pasinaudoti reklama turite atkreipti dėmesį į du dalykus: į žiniasklaidos priemonę, kurioje ketinate reklamuotis ir į reklaminio skelbimo turinį. Žiniasklaidos priemonę reiktų pasirinkti tokią, kuri visapusiškai pateisintų jūsų lūkesčius. T.y. jei jums reikalingas darbuotojas – specialistas, tuomet reiktų skelbimą patalpinti specializuotame leidinyje ar skiltyje internete. Arba jei jus domina atitinkamo amžiaus darbuotojai, tai atitinkamai reiktų kreiptis į tam tikrą amžiaus grupę orientuotą leidinį ar kitą žiniasklaidos

priemonę. Kas liečia pat skelbimą tai jame būtina sudominti, paskatinti būsimąjį darbuotoją. taip pat būtina nurodyti reikalavimus, kuriuos jūs keliate darbuotojui.

Kaip verbavimo priemonę galima naudoti įdarbinimo agentūras (privatus sektorius) ar darbo biržą (valstybinis sektorius). Taip organizacija išspręs savo laiko klausimą ir galbūt personalo stoką. Juk ne visuose organizacijose atsiras žmogus, kuris galėtų ieškoti naujų darbuotojų atitrūkdamas nuo pagrindinių savo užduočių.[19. P.101].

Ne išimtis ir karinės organizacijos. Galbūt esti esminis skirtumas, jog čia personalą galima suskirstyti į dvi grupes: civiliai darbuotojai ir kariškiai.

Civiliai darbuotojai į darbą priimami vadovaujantis LR darbo kodekso normomis. Priimami dirbti į Centrą pateikia gyvenimo, patirties ir kvalifikacijos aprašymą (CV). Priimant į darbą (pareigas) yra atsižvelgiama į pareiginiuose nuostatuose nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Darbuotojų priėmimas į darbą įforminamas rašytiniu Vyriausybės patvirtinto pavyzdžio darbo sutartimi, kurią pasirašo organizacijos viršininkas, o jam nesant (liga, atostogos, komandiruotė ir pan.), pagal organizacijos nuostatus jo pareigas laikinai einantis pavaduotojas. Darbuotojui leidžiama dirbti tik pasirašius su juo darbo sutartį, įteikus jam antrą sutarties egzempliorių ir išdavus jo tapatybę patvirtinantį dokumentą (pažymėjimą).

Kariškiai skiriami vykdyti vienas ar kitas pareigas Krašto apsaugos ministro arba Kariuomenės vado įsakymais. Kariškių paskyrimas gali sutapti arba nesutapti su paskirtojo lūkesčiais ir norais. Kariškius, paskirtus organizacijos viršininko žinion valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, skiria į pareigas ir atleidžia iš jų, priima į darbą bei atleidžia iš jo karinės organizacijos viršininkas. Profesinės karo tarnybos kariai iš vienos į kitus KAS (Krašto apsaugos sistemos) karinius vienetus perkeliama krašto apsaugos ministro ir kariuomenės vado įsakymais. Profesinės karo tarnybos sutartis su kariais krašto apsaugos ministerijos vardu sudaro ir jas pratęsia, bet ne ilgesniam terminui negu nustatyta krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo įgyvendinimo įstatymo 5 straipsnyje karinės įstaigos viršininkas.[6] Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, į Centrą priimami ir atleidžiami teisės aktų nustatyta tvarka. Darbo sutartis su šiais darbuotojais sudaro, keičia ir nutraukia įstaigos viršininkas.

Yra numatyta eilė priežasčių, darbuotojų veiksmų už, kuriuos darbdavys gali atleisti darbuotoją, vadovaudamasis LR Darbo kodeksu. Tokiu pat principu darbuotojų atleidimas vykdomas karinėse organizacijose. Darbuotojas atleidžiamas iš užimamų pareigų, jei jis nevykdo savo pareigų, arba pareigas vykdo atmetinai, arba padarė kitoki sunkų nusižengimą ir organizacijos vadovai nusprendžia, kad šis darbuotojas netinkamas tolesniam darbui šioje organizacijoje.[2. 234-237 str.].

Šiame skyriuje aptarėme personalo poreikio planavimą, verbavimą, atranką, priėmimą ir atleidimą. Aptarti personalo klausimai mums atskleidė skirtumus, bei panašumus esančius civilinėse ir karinėse organizacijose.

### **1.3. Personalo darbo analizė ir adaptavimas**

Labai svarbų vaidmenį organizacijos gyvenime vaidina tinkama personalo darbo analizė. Pasak G. Dessler Darbo analizė – tai procedūra, skirta apibrėžti šių darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Tai apima žmonių gebėjimus, turimas žinias, kvalifikaciją ir kompetenciją tam darbui atlikti. Kad tai nustatyti, autoriaus teigimu, paprastai personalo vadovas sudaro apklausos anketą į kurią įtraukia organizaciją dominančius klausimus. Į juos atsakantieji suteikia informacijos apie: darbo funkcijas, fizines darbo sąlygas, darbo grafiką ir pan. Darbo analizės metu gauta informaciją apie su darbu susijusias pareigas galima panaudoti kuriant mokymo programas, o informaciją apie šiam darbui reikalingas žmogiškąsias savybes – nuspręsti kokius žmones reikia verbuoti ir priimti į darbą. Taip pat remiantis šia informacija galima sudaryti pareigybines nuostatas.[19. P.84].

Manome, kad toks siūlomas modelis gana priimtinas ir dažnai naudojamas praktikoje, tačiau remiantis A. Sakalo knyga „Personalo vadyba“ geriausias būdas kuomet darbo vieta ir darbuotojas mėginami derinti kartu vadovaujantis efektyvumo principu. Manome, kad ir A. Sakalo vienas iš siūlomų būdų yra teisingas. tokiu atveju peršasi išvada, kad vertinant darbą svarbu ir darbuotojas ir darbo vieta, o kam teikti prioritetą priklauso nuo konkretaus atvejo.

Karinėse organizacijose tai padaryti kur kas paprasčiau. Personalas paprastai puikiai žino kas ką turi daryti. Vyksta nuolatinis darbų pasidalijimas tam tikromis sritimis, kurias reglamentuoja įsakymai, pareigybiniai nuostatai, bei vadų nurodymai. Tam tikrais atvejais darbuotojai atlieka keletą pareigų vienu metu, taip dar labiau padidindami savo atliekamo darbo našumą. Tačiau paminėtina tai, kad itin griežta organizacijos veiklos struktūra kartais slopina darbuotojų iniciatyvą.

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo. Todėl įmonė yra suinteresuota trumpinti prisiderinimo- adaptavimosi laikotarpį.

Personalo adaptavimu siekiama [36. P.146]:

1. Nurodyti, kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
2. Kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
3. Užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų;

4. užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo.

Dirbant karinėje organizacijoje susidarė išpūdis, jog naujai atėjusiam personalui gana sudėtinga adaptuotis šioje organizacijoje, kadangi darbo aplinka ir organizacijos struktūra griežtai reglamentuota. Naujai atėjęs darbuotojas (civilis asmuo) jaučiasi stipriai varžomas daugybės taisyklių, kurios privalomos karinėse įstaigose. Ne išimtis ir kaiškis. Jam taip pat ne visada gali būti naujos organizacijos tvarka paprasta ir savaime suprantama. Kadangi didelė dalimi pati organizacijos aplinka priklauso nuo asmens vadovaujančio tai organizacijai.

Naujai priimtas darbuotojas turi būti tinkamai supažindinamas su būsimu darbu, prietaisais, su kuriais jam teks dirbti, kolektyvu, darbo specifiška ir pan. Priklausomai nuo darbuotojo kategorijos darbuotojas gali būti pristatomas arba gali prisistatyti pats organizacijoje jau dirbantiems. Labai svarbu, kad organizacijos vadovas rastų laiko asmeniniam pokalbiui su naujuoju darbuotoju. Kad tinkamai paruošti darbuotoją darbui net naudojama mokymo dirbti sistema (žr. 7 pav.).

Nors ir plačiai paplitusi nuomonė, kad geriausiai mokomasi iš savų klaidų, daugelis įmonių naudojami specialiomis supažindinimo su darbu metodikomis. Keturių pakopų mokymosi dirbti metodiką sudaro:

- Paruošimo pakopa – išaiškinama, ko bendradarbis nesugebės atlikti, numatoma, kas jam padės, sudaromas mokymo planas;
- Antroji pakopa – parodoma, kaip šis darbas atliekamas;
- Trečioji – sudaroma galimybė kelis kartus šį darbą pakartoti, kad būtų suprastas veiklos turinys, sudėtingos vietos, įgyjami įgūdžiai;
- Ketvirtoji pakopa – darbuotojai treniuojasi, kad galėtų darbą atlikti be klaidų, automatiškai.

			<b>Treniruotis išmokti</b>
		<b>Pakartoti</b>	
	<b>Parodyti</b>		
<b>Paruošti</b>			
<b>1 PAKOPA</b>	<b>2 PAKOPA</b>	<b>3 PAKOPA</b>	<b>4 PAKOPA</b>

7 pav. Mokymo dirbti metodika.[36. P.148]

Labai svarbu, kad tiek darbuotojas, tiek darbdavys žinotų už ką kiekvienas jų atsako, ką turi atlikti ir ko gali reikalauti, arba kas iš jo gali būti reikalaujama. Tuomet pasiekiamas optimalus rezultatas.

## **1.4. Personalo tarnybos organizavimas**

Mažoje įmonėje personalo reikalais rūpinasi vienas ar keli žmonės. Didesnėse organizacijose šios užduotys pavedamos atskiriems padaliniais, skyriams. Sudaromos padalinių struktūros, nustatomos funkcijos, kurias vykdo vienas ar kitas organizacijos padalinys. Personalo funkcijos, priklausomai nuo organizacijos veiklos, gali būti labai įvairios. Kaip pavyzdį galime panagrinėti Gen. A. Ramanausko kovinio rengimo centro vyr. specialisto personalo klausimais funkcijas, kurios reglamentuojamos Centro vidaus tvarkos taisyklėse:

### **VYR. SPECIALISTAS PERSONALUI**

#### **BENDROSIOS FUNKCIJOS**

1. Atlieka kokybinę ir kiekybinę personalo sudėties analizę.
2. Rengia informaciją, analitinę medžiagą, ataskaitas personalo klausimais.
3. Periodiškai teikia suvestinius duomenis apie personalą.
4. Tvarko personalo apskaitą pagal nustatytas formas ir nustatyta tvarka teikia duomenis.
5. Formuoja ir tvarko PKT (profesinės karo tarnybos) karių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis, asmens bylas.
6. Rengia tarnaujančio (dirbančio) personalo dokumentus valstybiniais ir kitiems apdovanojimams gauti.
7. Rengia dokumentus karių laipsniams suteikti.
8. Organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja karinių specialybių kodų priskyrimą PKT kariams.
9. Rengia įsakymų projektus dėl profesinės karo tarnybos karių, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, skyrimo į pareigas, perkėlimo iš vienu pareigų į kitas ir atleidimo iš einamų pareigų (darbo).
10. Sudaro PKT, darbo ir siunčiamo mokyti sutartis.
11. Rengia įsakymų projektus dėl PKT karių tarnybinio atlyginimo, butpinigių dydžio ir kitų išmokų nustatymo.
12. Rengia įsakymų projektus dėl valstybės tarnautojų, darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis tarnybinio atlyginimo ir priedų, priemokų nustatymo.
13. Organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja PKT karių ir valstybės tarnautojų atestaciją (vertinimą).

14. Rengia atostogų grafikus ir įsakymų projektus dėl kasmetinių ir tikslinių atostogų suteikimo.

15. Pildo ir perduoda valstybinio socialinio draudimo fondo valdybai pranešimus apie personalo priėmimą ir atleidimą, tvarko kadro įskaitos korteles bei reikiamą dokumentaciją.

16. Organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja anketų dėl leidimo dirbti su įslaptinta informacija pildymą.

17. Tvarko dokumentus dėl valstybinės pensijos skyrimo išleidžiamiems į atsargą kariams.

18. Tvarko tarnybinių pažymėjimų apskaitą, atsako už jų išdavimą ir nurašymą.

19. Rengia įsakymų projektus dėl personalo skatinimo ir nuobaudų skyrimo.

20. Tvarko personalo skatinimo ir nuobaudų apskaitą.

21. Teikia pagal savo kompetenciją Centro personalui metodinę ir dalykinę pagalbą ir konsultacijas.

Susipažinus su bendromis personalo organizavimu besirūpinančių darbuotojų funkcijomis matome už ką atsakingi ir ką privalo atlikti darbuotojas. Smulkiai, tiesiog papunkčiui, išdėstytos funkcijos ir procedūros parodo aiškias darbo kryptis vykdant vienokio ar kitokio pobūdžio nurodymus. Taip pat labai svarbu paminėti, jog personalo tarnybos žmogus ženkliai palengvina darbą organizacijos vadovui, analizuodamas ir sistemindamas duomenis, kurių dėka labai svarbūs sprendimai gali būti priimami kur kas greičiau ir paprasčiau. Tai labai sudėtingas ir atsakingas darbas reikalaujantis atidaus ir kruopštaus darbo, kadangi beveik visos užduotys, kurias atlieka tokio pobūdžio darbuotojas yra susijusios su žmonėmis, o tai pagrindinis organizacijos turtas.

## **1.5. Personalo įvertinimas ir darbo apmokėjimas**

Kaip teigiama G. Dessler knygoje „Personalo valdymo pagrindai“ yra trys priežastys, dėl kurių tiesioginiai vadovai vertina savo pavaldinių darbą. Pirmoji: darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Antroji: darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu ir įtvirtinti privalumus. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus bei stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą.

Nors praktika, kai darbuotojo darbą vertina jo tiesioginis vadovas, yra labai paplitusi, ji nėra panacėja, o kartais net nerekomenduotina. Pavyzdžiui, vadovas gali nežinoti, kaip



darbuotoją vertina klientai ar kolegos, kurių darbas priklauso nuo vertinamojo, taip pat gali būti, kad tiesioginis vadovas iš anksto yra teigiamai ar neigiamai nusistatęs prieš savo pavaldinį. Todėl kartais vertinant darbuotojus taikomi ir alternatyvūs būdai. Tokie kaip: kolegų vertinimas, vertinimo komitetai, įsivertinimas, pavaldinių vertinimas, 360 laipsnių grįžtamasis ryšys.[19. P.187].

Karinėse organizacijose darbuotojus (kariškius) vertina jų tiesioginiai viršininkai. Šis vertinimas atliekamas kartą per metus. (Vertinimo forma pridedama). T.y. tiesioginis viršininkas užpildo atitinkamos formos anketa, su kuria vertinamasis pavaldinys pasirašytinai supažindinamas. Pavaldinys susipažinęs taip pat turi galimybę pažymėti tam tikrus pastebėjimus ar pastabas, kurios jo manymu yra svarbios arba vertinamasis su jomis nesutinka. Atsižvelgiant į tiesioginių vadų – viršininkų vertinimus, aukščiausia vadovybė gali spręsti apie savo darbuotojus ir jų realų indėlį į organizacijos veiklą (kariškių vertinimas). Vieną kartą per metus vyksta civilių darbuotojų atestacija - vertinimas. Tam atvejui yra sudaroma komisija, kuri parengia tam tikrai darbuotojų grupei tam tikrus klausimus, užduotis. Atestacijos tikslas – sužinoti, įvertinti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias profesines savybes, siekiama skatinti jį tobulėti, keisti požiūrį į darbą arba keisti veiklos sritį.

Knygos „Personalo valdymo pagrindai“ autorius G.Dessler [19. P.188] išskiria tokius pagrindinius darbuotojų vertinimo metodus: Grafinės vertinimų skalės metodas, alternatyvaus rangavimo metodas, porinio palyginimo metodas, priverstinio suskirstymo metodas, kritinių įvykių metodas, su poelgiu susijusios vertinimo skalės, tikslinio valdymo metodas, kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas, elektroninis darbuotojų stebėjimas. Trumpai aptarkime kiekvieną jų:

- **Grafinės vertinimų skalės metodas** . Tiesioginis vadovas pagal vertinimų skalę vertina savo pavaldinius. Vertinimo skalėje gali būti surašyti kriterijai tokie kaip kokybė, patikimumas. Ties atitinkamu kriterijumi vadovas atitinkamai įvertina pavaldinį nuo nepatenkinamo iki puikaus vertinimo. Galiausiai visi vertinimai susumuojami;
- **Alternatyvaus rangavimo metodas**. Visi darbuotojai pagal pasirinkta vieną ar kelis kriterijus yra suranguojami nuo geriausio iki blogiausio. Tai padaryti gana sudėtinga, kadangi geriausią ir blogiausią išskirti kur kas paprasčiau nei visus suranguoti paeiliui.
- **Porinio palyginimo metodas**. Darbuotojai suporuojami, bei palyginami pagal norimus kriterijus. Sudaromos visos galimos poros, iš visų darbuotojų, pagal vertinamą kriterijų ir atitinkamai dedami pliusai arba minusai geresniam ar blogesniam darbuotojui. Kuris darbuotojas surenka daugiausiai plusų, tas pagal vertinamąjį kriterijų geriausias.

- **Priverstinio suskirstymo metodas.** Iš anksto numatytu procentu darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz.: 10 procentų dirba labai gerai, 15 procentų dirba gerai ir vidutiniškai ir t.t.
- **Kritinių įvykių metodas.** Taikant šį metodą reikia registruoti neįprastai gerus ir nepatenkinamus darbuotojo poelgius darbo atžvilgiu. Kiekvieną iš šių poelgių aptarti su darbuotoju. Šis metodas dažnai taikomas papildyti rangavimo metodui. Kuomet kritiniai įvykiai kaupiami, rangavimas apima vertinimą ne tik pastaruoju momentu, bet ir didesnę laikotarpį.
- **Su poelgiu susijusios vertinimo skalės.** Šiuo atveju aprašomojo pobūdžio kritinių įvykių metodo privalumai derinami su kiekybiniu rangavimu, o kiekybinė skalė susiejama su konkrečiais aprašomaisiais gero ar blogo darbo atlikimo pavyzdžiais.
- **Tikslinio valdymo metodas.** Organizacijos vadovas kiekvienam darbuotojui nustato konkrečius tikslus ir periodiškai su juo aptarinėja kaip sekasi tuos tikslus įgyvendinti. Paprastai Tikslinio valdymo metodas suprantamas kaip visą organizaciją apimantis 6 dalių tikslų formulavimo ir vertinimo programa.
- **Kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas.** Šis vertinimas atliekamas pasitelkiant kompiuterines vertinimo programas. Šios programos kaupia duomenis ir daro tekstinius apibendrinimus, pagal turimus kriterijus.
- **Elektroninis darbuotojų stebėjimas.** Naudojantis šiuo metodu reikalingi kompiuteriniai tinklai, kurių pagalba būtų galima stebėti darbuotojų kompiuterių terminalą, užsiregistravimo, išsiregistravimo laikus, poilsio trukmę ir pan. Toks būdas plačiai paplitęs JAV.

Kuris iš ankščiau paminėtų metodų yra pats geriausias ir efektyviausias pasakyti labai sunku. Kadangi kiekvienas jų savotiškai priimtinas ir geras. Tai priklauso nuo daugelio faktorių, kurių iš jų pasirinkti. Tai ir organizacijos darbo pobūdis, turimi resursai, laikas. Priklausomai nuo aplinkybių manome, kad geriausia derinti keletą iš siūlomų būdų. Tokiu būdu galima pasiekti patį geriausią, optimaliausią darbuotojo vertinimą.

Norbert Thom ir Adrian Ritz nuomone, kompensavimas už darbą (darbo užmokestis) yra vienas iš penkių personalo valdymo elementų.

Remiantis G. Dessler nustatant darbo apmokėjimo lygius ypač svarbų vaidmenį vaidina tiesioginio atlygio samprata, t.y. poreikis, kad atlygis būtų teisingas lyginant jį išorėje ir viduje. Lyginant darbo užmokestį išorėje jis turi būti patrauklus, palyginti su kitų organizacijų apmokėjimo lygiais, kitaip darbdaviui bus sunku pritraukti gerus darbuotojus ir išlaikyti esamus specialistus. Apmokėjimas taip pat turi būti teisingas ir lyginant jį organizacijos viduje:

kiekvienas darbuotojas lygindamas savo darbo užmokestį su kitų darbuotojų darbo užmokesčiu turi jaustis teisingai atlygintas.[36. P.208]. Nors šiuo metu organizacijose bandoma įdiegti tvarka, kad domėtis kitų ir skelbti savas gaunamas pajamas nepriimtina ir netoleruojama. Manau, kad tokiu būdu siekiama išvengti darbuotojų nepasitenkinimo.

Pasaulyje yra išskiriamos dvi apmokėjimo už darbą formos: pinigine ir natūrinė. Daugiausia yra pripažįstama pinigine forma, nes pinigai vaidina visuotinę ekvivalento vaidmenį. Pinigine atsiskaitymo forma gali būti atlikta taip pat keliais būdais, t. y. mokant grynaisiais arba pervedant į banką. Įmonei trūkstant pinigų, ypač ekonominio nuosmukio atvejais, iškyla problema dėl atsiskaitymo su darbuotojais. Tokiais atvejais yra taikoma kitokia darbo apmokėjimo forma – natūrinė darbo apmokėjimo forma [31. P. 13].

Iš kokių dalių susideda atlyginimas? Kaip jis sudaromas? Kad atsakytume į šiuos klausimus svarbu išsiaiškinti atlyginimo už darbą sudedamąsias dalis bei nustatymo tvarką ir teisingumą. Darbo užmokestis yra sudarytas iš dviejų dalių:

1. Tiesioginis darbo užmokestis glaudžiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu organizacijos veiklos procese.
2. Socialinis darbo užmokestis:
  - Atostogų, švenčių dienų apmokėjimas;
  - Socialiniai įnašai ir mokesčiai, susiję su darbo jėgos naudojimu;
  - Socialinės išlaidos, savarankiškai padengiamos įmonių.

Socialinis darbo užmokestis apima socialinio draudimo pašalpas (laikino nedarbingumo, nėštumo ir gimdymo atvejais, šeimos, vaikų pašalpos ir kt.) apmokėjimą už atostogas ir vadinamąjį atidedamąjį darbo užmokestį (pensiją). Lietuvos Respublikos Darbo kodekse nustatyta, kad darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus darbo užmokesčius. Kitaip tariant darbo užmokestis susideda iš dviejų dalių:

1. Pastoviosios.
2. Kintamosios.

Pastoviąją dalį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys. Tai darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos srauto gausa ir kita. Tai atlyginimo už darbą tarifinė dalis. Kintamąją darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmeninės savybės, elgsena, darbo sąlygos, be to lemia ir įmonės pelningumas. Tai premijos, priedai, įvairios priemokos. Ypač daug dėmesio turi būti skiriama tarifinei darbo užmokesčio daliai, nes ji yra pagrindinė viso darbo užmokesčio dalis, nustatoma atsižvelgiant į pareigines instrukcijos keliamus reikalavimus: išsimokslinimą, atsakomybės laipsnį ir kita [31. P. 12].

Karinėse organizacijose darbuotojų atlyginimo metodas taikomas atsižvelgiant į tai reglamentuojančius įstatymus. Kiekvienas organizacijos darbuotojas gauna nustatytą darbo užmokestį, remiantis įstatymų nustatyta tvarka, kuris numatomas darbo sutartyje arba priklauso nuo turimo rango ir tarnybos laiko. Antru atveju jis yra fiksuotas ir vienodo rango darbuotojams vienodas neatsižvelgiant į realų darbuotojo indėlį į tos organizacijos veiklą. Taip pat neatsižvelgiama į atsakomybės laipsnį, priimamų sprendimų svarbą, pareigybes, kurias užima organizacijoje darbuotojas. O tai tikrai nėra teisinga ir manome, kad tai gali kelti grėsmę išlaikant organizacijos specialistus toje organizacijoje ar išvis struktūroje.

## **1.6. Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, karjeros organizavimas**

Investicijos į organizaciją- tai ne tik investicijos į modernius įrenginius ir statybas- tai ir investicijos į žmogų. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikiškus reikalavimus atitinkančius sprendimus. Derama profesinė kvalifikacija būtina organizacijos pažangos sąlyga.

Pasak A. Sakalo tam tikrais atvejais labai svarbu prioritetą suteikti kolektyviniam mokymui, nes tai atitinka šiuolaikinio darbo pobūdį. Dirbama grupėse, kuriuose egzistuoja darbo pasidalijimas ir kooperavimas. Darbo organizavimas ir mokymasis glaudžiai susijęs, todėl vienas kitą veikia. Kolektyvinis mokymasis leidžia išmokti žymiai daugiau nei individualus mokymasis. Taip pasiekiamas gerokai didesnis jų panaudojimo efektyvumas. Tam reikia suformuluoti konkretų mokymosi planą, numatyti jo realizavimo būdus, terminus. Labai svarbu numatyti konkrečius siekiamus tikslus- rezultatus.[36. P. 182]

Nustačius darbuotojų mokymo poreikius ir suformulavus mokymo tikslus jau galima sudaryti ir įgyvendinti mokymo programą. Taikytini įvairūs mokymo metodai. Tokie kaip: mokymas darbo vietoje, praktinės stažuotės, audiovizualiniai mokymai, imitacinis mokymas, kompiuterizuotas mokymas, mokymas naudojant internetą, specialiosios paskirties mokymai. Koku būdu bus mokomi darbuotojai ir koks būdas labiausiai priimtinas priklauso nuo organizacijos vadovų ir organizacijos poreikių, tikslų, kuriuos siekiama patenkinti.[36. P.170]

G. Dessler teigimu atskiro žmogaus požiūriu karjerą galima būtų apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų. Vieniems atsigręžus atgal gali būti džiugu, kad jie pasiekė viską ką galėjo, kitiems toje srityje galbūt nėra kuo pasidžiaugti. Šiuo klausimu darbdavys darbuotojui turi labai didelę reikšmę. Vadovas gali labai daug ką padaryti, kad darbuotojas būtų labiau patenkintas. Tik pradedančiajam darbuotojui nederėtų skirti užduočių, kurios neatitiktų jo kvalifikacijos. Pradedant nuo lengvesnių ir sunkinant užduotis darbuotojui

sudaromos galimybės tobulėti ir kilti profesinėje srityje. Vėliau, kai darbuotojas kurį laiką padirbėjo, darbdavys įvairiais būdais gali teigiamai paveikti jo karjerą. Čia vienas iš svarbiausių žingsnių – į karjerą orientuotas darbo vertinimas, kai vadovas privalo įvertinti ne tik darbuotoją, bet ir nustatyti jo privalumus, bei trūkumus, kurie atsilies jo karjerai. I darbuotojas gali geriau ir realistiškiau vertinti savo galimybes, jei jam periodiškai ir planingai skiriami vis sudėtingesni darbai, rodoma perspektyva. Kai kurios organizacijos rengia darbuotojams karjeros seminarus, kurių metu darbuotojams pateikiami praktiniai testai, pratimai, padedantys darbuotojams suvokti, kuri karjera jiems tinkamiausia.[19. P.285]

Karinėse organizacijose karjerai turi įtakos kariškio turimas rangas, užsienio kalbos mokėjimas, išsilavinimas. O tai dar labiau apsunkina karjerą planuojančių žmonių darbą. Šioje srityje, dabartinė karinių organizacijų padėtis nėra labai gera. Ypač kalbant apie jaunesniųjų karininkų karjeros planavimą. Kadangi tam tikro laipsnio – rango kariškių kiekis yra ribojamas o taip pat tai liečia ir pareigas, susidarė žemesnio rango pareigūnų karjeros sąstingis. Dėl to atsirado asmenys tarnaujantys tose pačiose pareigose net dvigubai didesnę laiką negu paprastai priimtina. Taip automatiškai kyla ir pačių darbuotojų nepasitenkinimas esama padėtimi. Manome, kad pradėjus mažinti priėmimo į Karo akademiją asmenų skaičių ši problema laikui bėgant išsispręs, tik kada tiksliai tai įvyks numatyti gana sudėtinga.

## **2. PROFESINIS RENGIMAS**

### **2.1. Profesinis rengimas viešojo sektoriaus civilinėse organizacijose**

#### **Profesinio mokymo politika ir strategijos**

Remiantis Profesinio orientavimo strategijos įgyvendinimo planu, kuris parvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m. gruodžio 9 d. įsakymu Nr. ISAK-2540/A1-32, išskiriami septyni prioritetai profesinio rengimo srityje:

1. Sukurti profesinio orientavimo teisinę bazę;
2. Tobulinti profesinio orientavimo metodiką;
3. Plėtoti profesinio orientavimo personalo rengimo sistemą;
4. Tobulinti profesinio orientavimo planavimo ir koordinavimo sistemą;
5. Plėtoti profesinio orientavimo infrastruktūrą;
6. Tobulinti profesinio orientavimo finansavimo sistemą;
7. Plėtoti profesinio orientavimo veiklos audito sistemą.

Pagal šiuos numatytus prioritetus iškelti tikslai, numatytos priemonės, taip pat nustatytas terminas ir vykdytojai. Remiantis minėtu dokumentu labai aiškiai nurodomos veikimo kryptys, metodai, kuriais bus naudojamosi, kas tai darys, iki kada ir kam to reikia.

#### **Profesinio rengimo programos**

1998 m. birželio 30 d. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtinti Darbo rinkos profesinio mokymo reglamentai. Šiais reikalavimais nustatoma darbo rinkos mokymo programų struktūra. Reikalavimai taikomi visoms darbo rinkos profesinio mokymo pirmo ir antro lygio programoms, kurias baigus išduodami valstybės pripažinti kvalifikacijos pažymėjimai.

Darbo rinkos profesinio mokymo programų tvarkytojas yra Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Šios programos kaupiamos Darbo rinkos mokymo profesinio mokymo programų duomenų bazėje.

2002 m. kovo 22d. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtinta Darbo rinkos neformaliojo profesinio mokymo organizavimo ir vykdymo tvarka. Šis dokumentas reglamentuoja darbo rinkos neformaliojo profesinio mokymo programų rengimo, įvertinimo ir tvirtinimo tvarką. Programos kaupiamos Darbo rinkos neformaliojo mokymo programų sąvade. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija, kuriai reikalinga toko pobūdžio

programa, gali įsigyti ją už simbolinį mokestį. Manome, kad tokiu būdu palengvinamas organizacijų darbas.

Darbo rinkos profesinio mokymo sistemoje kvalifikacijos įsigijimui, persikvalifikavimui ar kvalifikacijos tobulinimui siūlomos darbo rinkos formaliojo ir neformaliojo mokymo programos.

## **Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba**

Tarnybos steigėja – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba (toliau Tarnyba) – didžiausia šalies organizacija, nuosekliai ir kryptingai plėtojanti suaugusių žmonių profesinį rengimą, orientavimą ir konsultavimą kaip aktyvias darbo rinkos politikos priemones, kuriomis siekiama didinti bedarbių ir asmenų, priklausančių rizikos grupėms, užimtumą bei ugdyti darbuotojų gebėjimus konkuruoti darbo rinkoje.

Tarnyba dalyvauja formuojant profesinio mokymo politiką, atitinkančią darbo rinkos poreikius, prisideda įgyvendinant žmogiškųjų išteklių plėtros programas, aktyviai bendradarbiaudama su socialiniais partneriais vykdo valstybės politikos sprendimus darbo rinkos profesinio mokymo, konsultavimo bei orientavimo srityje.

Tarnybos administracinės struktūros padaliniai, įsikūrę didžiuosiuose Lietuvos miestuose, teikia paslaugas visos šalies gyventojams. Tarnybai pavaldžios septynios teritorinės darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos bei keturiolika darbo rinkos mokymo centrų. Norint geriau koordinuoti veiksmus sprendžiant aktualius darbo rinkos klausimus, prie Tarnybos veikia Direktorių taryba, Kolegija, Leidybos komisija, Ekspertų komisijos bei Ekspertų taryba, sudaryta trišalės partnerystės pagrindu: iš profsajungų, darbdavių ir valstybinių institucijų atstovų.

Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo paslaugas bei jų kokybę garantuoja per 430 visuose Respublikos kampeliuose dirbančių darbuotojų. Tarnyba daug dėmesio skirdama personalo kvalifikacijos tobulinimui, atestuoja ir moko profesijos mokytojus, organizuoja kvalifikacijų tobulinimo seminarus mokymo centrų ir teritorinių tarnybų vadovams bei konsultantams, rengia mokymo centrų pedagogų kvalifikacijos tobulinimui skirtus konkursus, moko Tarnybos ir jos padalinių specialistus dirbti su ES struktūriniais fondais, rengia naujų darbo metodų ir formų propagavimo mokomuosius seminarus ir kitas priemones.

Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos mokymo kokybės skyriaus darbuotojų teigimu tarnybos reguliavimo srityje esančiuose darbo rinkos mokymo centruose kasmet vidutiniškai mokslus baigia apie 25 tūkst. asmenų. Apie pusę jų sudaro darbo biržų atsiusti bedarbiai. Kas

septintas besimokantis atvyksta savo iniciatyva, o kas ketvirtas atsiustas darbdavio iniciatyva. Tarnybos, teritorinių tarnybų specialistai, asmenims, norintiems mokytis, suteikia visą reikiamą informaciją, būtinas žinias apie profesinį mokymą, profesijos pasirinkimą, darbo rinkos poreikius, įsidarbinimo galimybes, konsultuoja profesijos pasirinkimo, darbo paieškos ir kitais klausimais. Per metus šios paslaugos suteikiamos apie 65 tūkst. asmenų, du trečdaliai jų – bedarbiai, kas penktas – moksleivis.

Organizuojant ir vykdant bedarbių mokymą bei profesinį ir psichologinį konsultavimą, glaudžiai bendradarbiaujama su Lietuvos darbo birža, darbdaviais, socialiniais partneriais. Daugelis klausimų sprendžiami kartu su Švietimo ir mokslo, Ūkio, Susisiekimo bei kitomis ministerijomis, Pramonės, prekybos ir amatų rūmais, Valstybine darbo inspekcija, mokymo įstaigomis bei kitomis organizacijomis.

Siekiant darbo rinkos profesinio mokymo efektyvumo, analizuojami pagrindiniai darbo rinkos rodikliai, darbo jėgos pasiūlos ir paklausos pokyčiai, atliekami mokymo ir konsultavimo paslaugų efektyvumo vertinimo tyrimai, apklausos. Šiam tikslui siekti bendradarbiaujama su Darbo ir socialinių tyrimų institutu, Statistikos departamentu, Lietuvos darbo birža. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos mokymo kokybės skyrius pateikia apklausos rezultatus, kurie rodo, kad darbo rinkos profesinis mokymas padėjo rasti darbą beveik 80 proc. asmenų, iš kurių 83 proc. įsidarbino pagal įgytą specialybę. Taip pat pateikiama tyrimais patvirtinta informacija, kad dauguma profesinio konsultavimo paslaugomis pasinaudojusių asmenų jas vertino labai teigiamai (78 proc. respondentų), nes padėjo konsultuojamiesiems ne tik suprasti darbo rinkos poreikius, bet ir suvokti savo norus bei galimybes. Pasinaudojusieji konsultantų paslaugomis įsidarbina žymiai greičiau nei tie, kurie nesinaudojo šia, veltui teikiama galimybe.

Tarnyba rengia ir vykdo ES remiamus tarptautinius projektus, dalyvauja įvairiuose ES Tarybos ekspertų susitikimuose Briuselyje, organizuoja Tarnybos veiklą pagal ES reikalavimus, diegia naują požiūrį į mokymosi visą gyvenimą idėją, rūpinasi žmogiškųjų išteklių plėtra. Dalyvaujant tarptautiniuose projektuose, Tarnybos specialistai kaupia užsienio šalių patirtį, padėsiančią sklandžiau integruotis į ES profesinio mokymo erdvę. Bendradarbiaujama su Airijos, Austrijos, Danijos, D.Britanijos, Estijos, Graikijos, Ispanijos, Italijos, Latvijos, Norvegijos, Olandijos, Portugalijos, Prancūzijos, Rusijos, Suomijos, Švedijos, Vokietijos ir kitų šalių partneriais.

Įstojus į Europos Sąjungą, atsivėrė galimybė, struktūrinių fondų pagalba, kurti trūkstamas bei tobulinti profesinio mokymo sistemas, laiduojančias kvalifikacijų atitikimą darbo rinkos poreikiams, jų pripažinimą, mokymo kokybę.



Svarbiausi šiuo metu vykdomi valstybinės reikšmės projektai: Nacionalinės kvalifikacijų sistemos kūrimas, Profesinio orientavimo sistemos sukūrimas ir diegimas, Bendros pirminio ir tęstinio profesinio mokymo kokybės užtikrinimo sistemos sukūrimas ir įdiegimas ir kiti.

Šiuo metu šalyje veikia keturiolika Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos reguliavimo srityje esančių darbo rinkos mokymo centrų, turinčių filialus ar punktus kituose miestuose.

Pagrindinės darbo rinkos mokymo centrų veiklos kryptys – suaugusiųjų, tarp jų bedarbių, profesinis mokymas, perkvalifikavimas, kvalifikacijos tobulinimas. Šios paslaugos suteikia žmogui galimybę išmokti naujo amato, pakelti profesinį lygį.

Mokytis priimami darbdavių ir darbo biržų siūsti asmenys, taip pat savarankiškai besikreipiantys žmonės. Bedarbių mokymą finansuoja darbo birža iš Užimtumo fondo lėšų. Savarankiškai atvykusiajam – už mokslą reikia mokėti pačiam.

### **Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos sistemos veikla**

Šiuose Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos sistemos veiklą apibūdinančiuose skyreliuose naudoti Mokymo kokybės skyriaus darbuotojų pateikti 2005m. duomenys. 2006m. duomenys kol kas nėra susisteminti. Bet tų pačių darbuotojų teigimu skaičiai 2006m. kur kas didesni nei 2005m.

### **Darbo rinkos profesinis konsultavimas 2005 metais**

2005 metais septyniose teritorinėse darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybose konsultuota 68,7 tūkst. asmenų.

Daugiausia konsultuota bedarbių - 52 tūkstančiai, iš jų ilgalaikių bedarbių - 23 tūkst., jaunų bedarbių iki 25 metų - 10 tūkst..

Individualiai konsultuota 30 tūkst. asmenų, jiems suteikta 34,5 tūkst. individualių konsultacijų. 11,5 tūkst. asmenų konsultuota profesijos pasirinkimo klausimais, 18,5 tūkst.- atrankoje į profesinio mokymo programas.

Grupiniuose užsiėmimuose konsultuota 39 tūkst. asmenų. Aktyvios darbo paieškos ir darbo gebėjimų ugdymo programose dalyvavo 16 tūkst., motyvacijos didinimo – 6,2 tūkst., aktyvumo darbo rinkoje – 10,7 tūkst., psichologinio švietimo – 5,6 tūkst. asmenų. Darbo galimybių programoje dalyvavo 174 asmenys.

Individualiai daugiausia asmenų konsultuota Vilniaus (9,0 tūkst. asm.), Klaipėdos (5,0 tūkst. asm.), Kauno (3,7 tūkst. asm.) tarnybose. Grupėse daugiausia konsultuota Šiaulių (8,3 tūkst. asm.), Kauno (7,0 tūkst. asm.), Panevėžio (6,7 tūkst. asm.), Alytaus (5,5 tūkst. asm.) tarnybose.

## **Darbo rinkos profesinis rengimas**

2005 metais penkiolikoje darbo rinkos mokymo centrų mokėsi 28,2 tūkstančiai asmenų, iš jų 531 asmuo kvalifikaciją įgijo laikydamas egzaminą eksternu.

Darbo biržos atsiųsti bedarbiai ir asmenys, išpėti apie atleidimą, sudarė didžiausią besimokiusių dalį – 51 proc.

Darbo rinkos profesinio mokymo programos baigė 17 tūkst. asmenų, iš jų pirmojo lygio profesinę kvalifikaciją įgijo 3,5 tūkst., antrojo lygio – 8 tūkst., pagal darbų saugos ir sveikatos bei atestavimo mokymo programos mokėsi 5,5 tūkst. asmenų. Pagal neformaliojo mokymo programos mokėsi 5,8 tūkst., profesijos žinias ir įgūdžius atnaujino bei susipažino su profesija 5,4 tūkst. asmenų.

Remdamiesi pateikta informacija galime daryti išvadą apie profesinio rengimo svarbą nūdienos visuomenei. Skaičiai kalba patys už save. Tą patį patvirtina ir Lietuvos darbo biržos pateikiamos Darbo rinkos tendencijos 2006 metams:

2006 metais numatoma įsteigti beveik 53 tūkst. ir likviduoti 9 tūkst. darbo vietų. Steigiamų darbo vietų balansas – 44 tūkst. yra aukščiausias per vykdytų prognozių dešimtmetį. Teigiamas naujų darbo vietų balansas numatomas tiek mažose, tiek ir didelėse įmonėse.

Per 2006 metus darbo biržose, numatoma įregistruoti 124 – 128 tūkst. naujų darbo pasiūlymų. Registruotas bedarbių skaičius mažės. Vidutinis metinis įsiregistravusių darbo biržose bedarbių skaičius 2006 metais sieks 87 tūkst., tai 13,5 tūkst. mažiau nei 2005 metais. Darbo jėgos paklausa viršys darbo biržose įsiregistravusių bedarbių skaičių.

## **2.2. Profesinis rengimas karinėse organizacijose**

### **Lietuvos kariuomenės mokymo**

Pagrindinis karių rengimo ir mokymo sistemos plėtros ir tobulinimo prioritetas – modernių mokymo programų, atitinkančių NATO valstybėse taikomas programas, diegimas. Svarbiausias mokymo uždavinys – tinkama kiekvieno kario parengimo kokybė atsižvelgiant į sudėtingus Lietuvos kariuomenei keliamus uždavinius ir reikalavimus. Daug dėmesio skiriama tarptautinėms pratyboms ir mokymams, oficialių NATO kalbų mokymui, karininkų kvalifikacijos tobulinimui. Kad Lietuvos kariuomenė atitiktų aukštos parengties reikalavimus, kariuomenės kovinis rengimas remiasi NATO doktrina, o programos rengiamos bendradarbiaujant su kitų NATO šalių kariuomenėmis [39].

Lietuvos kariuomenė rengia pagal šias kovinio rengimo programas:

- bazinis kario rengimas;
- specialistų rengimas ir individualūs mokymai;
- seržantų ir puskarininkių mokymas;
- karininkų rengimas;
- kolektyvinis rengimas.

## **Lietuvos kariuomenės mokymo pajėgos**

Karių rengimas yra svarbiausias kariuomenės stiprinimo veiksnys. Kariniam rengimui koordinuoti ir planuoti 1998 metų rugpjūčio 6 d. krašto apsaugos ministro įsakymu Nr. 868 įsteigta Lietuvos kariuomenės mokymo ir doktrinų valdyba.

Igyvendindama nustatytus uždavinius, Lietuvos kariuomenės mokymo doktrinų valdyba rengia kovinio rengimo doktrinas, programas ir metodinę medžiagą, organizuoja kursus seržantams, puskarininkiams ir karininkams kariuomenės mokymo įstaigose, poligonuose ir mokymo centruose, taip pat organizuoja ir kontroliuoja aukštųjų mokyklų studentų ir absolventų karinį rengimą vadų kursuose.

LKMDV vadui tiesiogiai pavaldūs Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokyklos, Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokomojo pulko, Karo inžinerijos mokyklos, Žvalgų mokyklos, Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centro, Centrinio poligono vadai (viršininkai), valdybos vado pavaduotojai, valdybos skyrių viršininkai.

Puskarininkių mokykla rengia: seržantus ir puskarininkius pagal vadų kompleksinio rengimo 4-ią pakopų vadų rengimo programas; seržantus ir puskarininkius specialistus pagal vadybos ir specialybių programas; instruktorius; aktyviojo rezervo karininkus, puskarininkius ir seržantus; kelia karių kvalifikaciją bendrojo lavinimo kursuose; pagal NATO standartus rengia mokymo programas ir metodiką; teikia siūlymus dėl seržantų ir puskarininkių vadų bei specialistų tarnybos ir mokymo tobulinimo. Rengia reikalavimus kandidatams į Puskarininkių mokyklos kursus. Ruošia vadovėlius, metodines, vaizdines ir kitas mokymo priemones. Teikia kariniams vienetams teorinę ir metodinę paramą.

Mokomasis pulkas vykdo pradinės privalomosios karo tarnybos karių, kandidatų į profesinę karo tarnybą karių bazinį karinį mokymą; aukštųjų mokyklų absolventų karinį mokymą; bazinio mokymo instruktorių rengimą ir tobulinimą; šarvuočių vairuotojų ir vadų rengimą; parašutinio mokymo Lietuvos kariuomenėje koordinavimą, parašutinio rengimo instruktorių rengimą bei karių parašutinį mokymą.

Karo inžinerijos mokykla rengia karo inžinerijos specialistus Lietuvos kariuomenei; koordinuoja Lietuvos kariuomenės karo inžinerijos padalinių kovinį rengimą; organizuoja ir koordinuoja Lietuvos kariuomenės karo inžinerijos padalinių sąveiką su užsienio šalių karo inžinerijos struktūromis kovinio rengimo srityje bei diegia Lietuvos kariuomenėje progresyvias karo inžinerijos technologijas ir metodus.

Kovinio rengimo centras organizuoja ir vykdo profesinės karo tarnybos karių kovinį rengimą, krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų mokymą. Centre rengiami šaudyklų valdymo ir taktinio kovinio šaudymo, ugnies valdymo ir priešakinio stebėjimo, taktinių pratybų planavimo ir taikos palaikymo operacijų mokymo kursai. Pagal Lietuvos kariuomenės ir Danijos Karalystės kariuomenės bendradarbiavimo planą 2000 m. lapkričio 22 d. Centre įrengtas ir atidarytas taktikos treniruoklis. Vyksta karių, vykstančių į misiją Irake, rengimas.

Poligonai užtikrina Lietuvos kariuomenės ir kitų šalių kariuomenių dalinių šaudymo ir taktinių pratybų, suplanuotų poligonų teritorijoje, kokybišką aprūpinimą. Poligonai aprūpina kovinius vienetus lauko kareivinėmis, teritorijomis lauko stovykloms, šaudyklomis, taktikos laukais bei priemonėmis, reikalingomis pratyboms. 2000 m. gegužės 12 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr.545 „Dėl Lietuvos kariuomenės karinių poligonų ir karinio mokymo teritorijų“ patvirtinti kariniai poligonai ir karinio mokymo teritorijos bei jų valdymo ir naudojimo nuostatai. 1999 – 2000 m. Centriniam, Gaižiūnų, Kairių poligonuose pagal NATO standartus įrengtos šaulių ginklų šaudyklos. 2001 metais didžioji individualių mokymo programų dalis įgyvendinama poligonuose. Daliniai ir padaliniai yra mokomi poligonuose vykdyti veiksmus sąlygomis, panašiomis į kovines. Visuose poligonuose yra įrengtos šaulių ginklų, lengvųjų minosvaidžių ir rankinių prieštankinių ginklų šaudyklos. Sudarytos ginklų saugos instrukcijos leidžia keturiuose poligonuose naudoti sunkiuosius kulkosvaidžius ir 120 mm minosvaidžius. Be to, Centriniam poligone galima šaudyti iš 105 mm haubicų. Saugos reikalavimai atitinka NATO šalių standartus. Lietuvos kariuomenėje sudarytas perspektyvinis treniruoklių įdiegimo planas. Treniruokliai sumažina mokymo išlaidas ir padidina mokymo veiksmingumą.

Žvalgų mokykla rengia patrulio, išgyvenimo, S2 karininko, snaiperio, kopimo — nusileidimo kursus. Organizuojamų kursų pagrindinis uždavinys — suvienodinti visų Lietuvos kariuomenėje esančių dalinių (padalinių) karininkų ir seržantų mokymą, rengiant juos tarnybos specifikai tiek štabų S2 skyrių lygyje, tiek žvalgybinių padalinių lygyje.

Be anksčiau minėtų mokymo padalinių, tiesiogiai pavaldi KAM (Krašto apsaugos ministerijai), yra Gen. Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Jos uždaviniai:

- Rengti kvalifikuotus karininkus Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemai, atsižvelgiant į NATO šalių metodiką ir keliamus reikalavimus. Suteikti studijuojantiems universitetinį išsilavinimą, garantuoti studijų kokybę, sudaryti sąlygas pasiekti gerą anglų kalbos mokėjimo lygį, būtiną Lietuvai dalyvaujant NATO šalių karinėse struktūrose, tarptautiniuose mokymuose, taikos palaikymo ir kitose operacijose.
- Kelti krašto apsaugos sistemos karininkų kvalifikaciją.
- Organizuoti kursus užsienio valstybių kariams ir civiliams tarnautojams.
- Dirbti mokslo tiriamąjį darbą. Leisti mokomąją metodinę medžiagą.

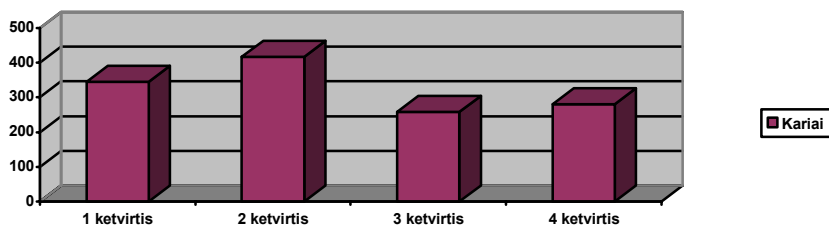
### Statistiniai duomenys

Remiantis Lietuvos kariuomenės mokymo doktrinų pateikiamomis ataskaitomis, Kariuomenės mokymo pajėgose tarnauja apie 2 tūkstančiai karių ir darbuotojų, kurie užtikrina Kariuomenės padalinių mokymą. Darbuotojų pasiskirstymas padaliniuose netolygus pvz. Mokymo ir doktrinų valdyboje tarnauja 146 darbuotojai, Mokomajame pulke – 1121 darbuotojai, Puskarininkių mokykloje – 310 darbuotojų.

Kadangi informacija karinėse struktūrose dažniausiai yra riboto naudojimo, tai daug duomenų apie konkrečius mokymo planus ir programas pateikti negalime, tačiau štai keletas skaičių ir faktų apie Lietuvos kariuomenės mokymo pajėgas:

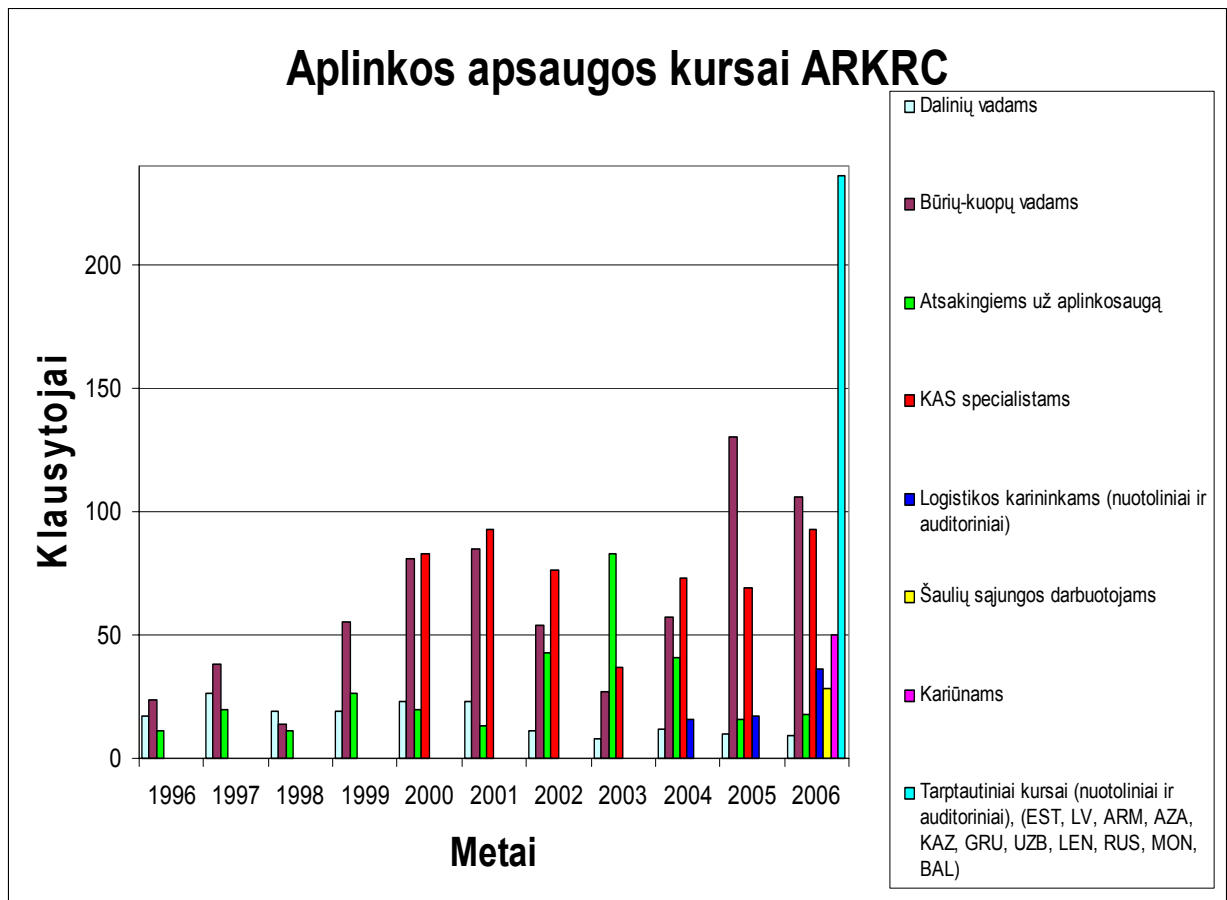
Divizijos generolo Stasio Raštikio puskarininkių mokykla 2006 m. per pirmąjį metų ketvirtį kvalifikacijos kėlimo kursuose parengė 344 karius, per antrąjį – 416 karių, per trečiąjį – 258 karius, o šiuo metu mokosi 280 karių.

Šie skaičiai apima tik karius, kurių laipsniai nuo eilinio iki puskarininkio. Taip pat Puskarininkių mokykloje ruošiami karininkai, kuriems karininko laipsnis buvo suteiktas pabaigus „Vadų kursą“, kurie rengiami Karo akademijoje.



1 grafikas. Karių rengimas Puskarininkių mokykloje.

Kovinio rengimo centre organizuojami aplinkosaugos kursai. Kiek ir kokių žmonių buvo paruošta ir kokiais metais pavaizduota 8 pav.



8 pav. Aplinkos apsaugos kursai ARKRC.

8 pav. pateikiama Aplinkosaugos kursų suvestinė nuo 1960m. iki 2006m. Pateikiami duomenys atspindi tam tikrais metais kursuose dalyvavusių žmonių skaičių, kam tie kursai buvo vedami, taip pat vienos ar kitos kategorijos klausytojų didėjimo ar mažėjimo tendencijos.

Analizuodami duomenis matome, kad nuo 1996m. kursų apimtys palaipsniui didėjo. Iki 2000m. pagrindinės klausytojų kategorijos buvo: dalinių vadai, būrių – kuopų vadai, atsakingi už aplinkosaugą. Nuo 2000m. iki 2003m. papildomai ruošiami KAS specialistai. Nuo 2004m. pridėta logistikos karininkų kategorija (nuotoliniai ir auditoriniai kursai), o 2006m. prie jau minėtų pridėtos kariūnų, šaulių sąjungos atstovų ir tarptautinė kategorijos. Kaip matome tarptautinių kursų apimtis siekia apie 240 klausytojų.

Matome, kad apimant 10 metų laikotarpį, kuris pateikiamas 8 pav., kursų poreikis ir galimybės jiems vesti palaipsniui didėjo. Galiausiai 2006m. kursai vedami 8 kategorijų klausytojams ir paruoštų klausytojų skaičius viršija 550.

### **2.3. Personalo valdymo ypatumai karinėse organizacijose**

2003m. Lietuvos Karo akademijoje buvo organizuojami moksliniai seminarai personalo vadybos tema, remiantis šia medžiaga 2004m. sudaryta ir išleista knyga „Personalo vadyba“. Remdamasis šia knyga, KAS analizės metu surinktais duomenimis, asmenine patirtimi, išskiriame keletą ypatumų būdingų karinėms organizacijoms.

Pagrindinis šio skyriaus tikslas - išryškinti tuos karinių organizacijų personalo organizavimo ypatumus, kurie nebūdingi civilinėms organizacijom arba skiriasi dalinai. Svarbu pažymėti, kad ne visi toliau pateikti ypatumai yra būdingi tik karinėms organizacijoms. Kai kurie jų - visoms valstybės institucijoms, kai kurie - visoms organizacijoms, susijusioms su krašto saugumu.

#### **Personalo valdymo ypatumai karinėse organizacijose**

Nagrinėjant karinių organizacijų vadybos problemas išskirtini tokie pagrindiniai personalo valdymo ypatumai karinėse struktūrose:

1. Pagrindinė karinių organizacijų misija yra kitokia nei kitų organizacijų. Ji kardinaliai skiriasi savo pobūdžiu nors kai kuriais atvejais metodai gali ir sutapti. Karinės organizacijos yra vienintelės valstybėse, kurioms leidžiama naikinti valstybės priešus, t.y. elgtis ypač agresyviai. Nė vienai kitai organizacijai tokia misija nėra pavedama ir atitinkamai agresyvūs veiksmai yra traktuojami neigiamai.

Lietuvos kariuomenė yra neatskiriama šalies pilietinės visuomenės dalis. Įgyvendindama Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų ir nacionalinio saugumo strategijos nuostatas, Lietuvos kariuomenė gina valstybės suverenitetą, teritorinį vientisumą, demokratinę konstitucinę santvarką, žmogaus ir piliečio teises bei laisves. Visuomenė per civilines valstybės institucijas vykdo demokratinę Lietuvos kariuomenės kontrolę. ( LR karinė strategija - patvirtinta Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. lapkričio 15 įsakymu Nr. V1226 )

2. Karinių organizacijų personalą sudaro aktyvūs karinę tarnybą einantys asmenys, civiliniai darbuotojai, rezervas. Tiek kariškiai, tiek civiliai užima vadovaujančias ir nevadovaujančias pozicijas karinėse organizacinėse struktūrose, tačiau prioritetas dažniausiai teikiamas kariškiams, todėl gali būti ribojamas pačių tinkamiausių specialistų, ypač valdymo, priėmimas. Todėl gaunamas rezultatas ne visada gali būti geriausias ir priimtinausias valstybei.

3. Karinėse organizacijose egzistuoja laipsnių struktūra. Laipsnių struktūra yra patvirtinta įstatymiškai, o pavaldumas fiksuotas. Tai riboja pokyčius karinių organizacijų valdymo struktūroje, nes neįmanoma daryti radikalių pokyčių perskirstant pareigybes, jei tai neatitinka laipsnių sistemos. Be to kiekvienai pareigybei patvirtintas karinis laipsnis, bei kiti reikalavimai, tokie kaip užsienio kalbos mokėjimo lygis, išsilavinimas, kuriuos asmuo vykdančias šias

pareigas privalo atitikti.

4. Darbuotojų atlyginimų sistema yra griežta, atsižvelgiama į rangą ir tarnybos laiką. Toks atlyginimų sistemos nelankstumas neleidžia atlyginti darbuojamas už jų realų indėlį į organizacijos veiklą. Kas gali slopinti iniciatyvą, bei atsidavimą darbui.

5. Griežta karinių organizacijų vidinė kultūra užtikrina tam tikrą tvarką ir pagarbą aukštesnio rango darbuotojams, tačiau kartu neleidžia vykdyti kardinalių pokyčių, kurie reikalingi siekiant didesnių laimėjimų. Dažnai pasitaiko atvejų kuomet vieni ar kiti laimėjimai priskiriami ne tiems kas prie jų daugiausiai prisidėjo, o tiems kas užima aukštesnę vietą rangų sistemoje.

6. Visų organizacijų darbuotojai turi vykdyti savo vadovų įsakymus, tačiau karinėse organizacijose tai yra ypač sugriežtinta. Tai reglamentuoja kariniai statutai, kuriais vadovaujasi karinės organizacijos. Už įsakymų nevykdymą taikomos nuobaudos, kurias taip pat reglamentuoja anksčiau minėtas statusas. Tokia griežta tvarka mažina darbuotojų asmeninę atsakomybę darbe, tačiau sukuria atmosferą, kuri išryškina ir pabrėžia tvarką, punctualumą, tikslumą, bei atsakomybę.

7. Visą karinių organizacijų personalą galima pasitelkti 24 val. per parą, o tai nėra priimtina nei vienam darbuotojui. Taip susidaro dvi neformalios grupės. Vieną jų sudaro asmenys vedini patriotiškumo, galbūt ir nepatenkinti esama situacija, tačiau toleruojantys tai ir uoliai vykdytys skiriamas užduotis. Kitą neformalią grupę sudaro asmenys, kurių netenkina esama situacija ir jie stengiasi vienaip ar kitaip išvengti jiems skiriamų užduočių arba atlieka jas ne taip kruopščiai kaip reikėtų.

8. Karinės organizacijos yra atsakingos ne tik už savo darbuotojus, jos taip pat prisiima dalį atsakomybės ir už darbuotojų (kariškių) šeimas, kurios vyksta kartu su organizacijos darbuotoju į jam paskirtą vietą. Karinės organizacijos finansuoja persikėlimo išlaidas (jei dėl perkėlimo buvo pakeista nuolatinė gyvenamoji vieta), kurių dydį taip pat reglamentuoja tam tikri dokumentai. Taip pat suteikiamos lėšos gyvenamam būstui išsinuomoti. Karinių organizacijų darbuotojų šeimos nariams neprivalu vykti kartu tik jei to nori jie patys.

9. Visa karinių organizacijų struktūra yra natūraliai piramidinė, t.y. kuo aukštesnis kario rangas, tuo aukštesnė jo vieta piramidėje. Kiekvieno darbuotojo paaugštinimas yra ilgas procesas, todėl kandidatai gali tam tinkamai pasiruošti. Tačiau kartu net ir labai gerai dirbančiam darbuotojui negali būti suteiktas iš karto keliomis pakopomis aukštesnis rangas, todėl darbuotojų iniciatyva slopinama.



### **3. PERSONALO VALDYMO ANALIZĖ GENEROLO ADOLFO RAMANAUSKO KOVINIO RENGIMO CENTRE**

#### **3.1. Veiklą reglamentuojantys dokumentai**

Savo veikloje Centras vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais, krašto apsaugos statutais, krašto apsaugos ministro, kariuomenės vado, LKMDV vado įsakymais, kovinio rengimo centro nuostatais ir kitais Centro veiklą reglamentuojančiais dokumentais.

#### **3.2. Personalo valdymo politikos įvertinimas**

##### **Veiklos pobūdis**

Lietuvos kariuomenės Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centras (toliau – Centras) yra karinė mokymo įstaiga. Centras atskiro juridinio asmens statuso neturi. Jis yra juridinio asmens – Lietuvos kariuomenės - sudedamoji dalis ir, naudodamasis teisės aktu nustatytais šio juridinio asmens teisėmis, vykdo Centro kompetencijai priskirtas veiklos funkcijas, realizuoja deleguotas teises ir pareigas, atstovauja Lietuvos kariuomenei ir veikia jos vardu, yra įregistruotas Statistikos departamente prie LR Vyriausybės ir turi savo identifikavimo kodą. Centro pagrindinis tikslas – organizuoti ir vykdyti krašto apsaugos sistemos profesinės karo tarnybos karių, rezervo karių, karių savanorių, KAS ir kitų institucijų valstybės tarnautojų profesinį tobulinimą.

Centrui vadovauja ARKRC viršininkas, kurį Lietuvos kariuomenės vado teikimu skiria ir atleidžia iš pareigų krašto apsaugos ministras. Centro viršininkas tiesiogiai pavaldus LK Mokymo ir doktrinų valdybos vadui.

Gen. A. Ramanausko kovinio rengimo centro viršininkas turi du pavaduotojus – mokymui ir aprūpinimui, vykdančius jiems skirtas funkcijas. Kai viršininko nėra (serga, yra komandiruotėje ar pan.), jo pareigas laikinai eina pavaduotojas mokymui arba pavaduotojas aprūpinimui.

Centro personalą sudaro profesinės karo tarnybos kariai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Centre dirba 108 darbuotojai ir visi jie yra pavaldūs vienam ar kitam darbuotojui, vadovui. Kiekvienas žino savo pareigas, atliekamas funkcijas. Kartu jie sudaro darnią visumą.

## Centro struktūra

Centras yra tiesiogiai pavaldus LK Mokymo ir doktrinų valdybos vadui. Centro etatų sąrašą kiekvienais metais tvirtina krašto apsaugos ministras įsakymu, vadovaudamasis LR krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu. Centro struktūriniai padaliniai yra tokie: vadovybė, administracinis skyrius, dokumentų poskyris, taktikos mokymo skyrius, taikos palaikymo mokymo poskyris, taktikos treniruoklis, užsienio kalbų mokymo skyrius, aplinkos apsaugos mokymo skyrius, apsaugos būrys, aprūpinimo skyrius, autotransporto poskyris, viešbutis, valgykla.

26 karininkų, 11 puskarininkų, 5 seržantai, 54 civilių darbuotojų (3 statutiniai valstybės tarnautojai, 2 karjeros valstybės tarnautojai, 49 darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis), 12 privalomosios karo tarnybos karių.

### Darbuotojų skaičių pagal pareigų grupes:

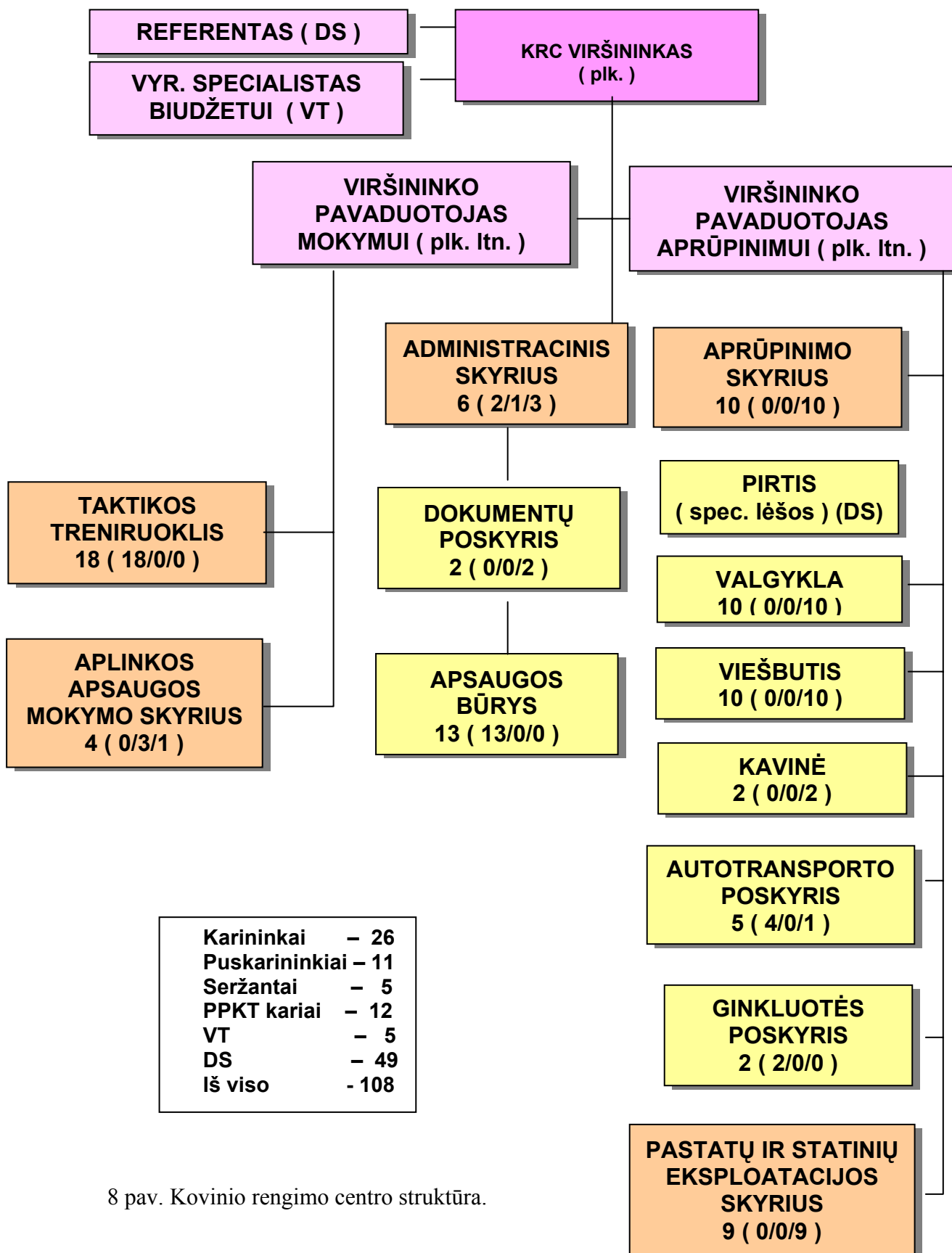
15 vadovų (viršininko pav. mokymui, aprūpinimui, administracinio skyriaus viršininkas, dokumentų poskyrio viršininkas, 5 mokymo skyriaus viršininkai, viešbučio vedėja, valgyklos vedėja, autotransporto poskyrio viršininkas, aprūpinimo skyriaus vedėjas, apsaugos būrio vadas).

15 vyriausių specialistų, 5 vyresnieji specialistai, 7 specialistai.

Centro viršininkas ir jo pavaduotojai, mokymo skyrių viršininkai yra karininkai. Jų pareigos yra aukštos ir labai atsakingos. Visi jie turi aukštąjį karinį išsilavinimą.

Daktaro laipsnį turinčių darbuotojų Centre nėra. Magistro laipsnį turi 3 vyresn. specialistai, kurie Centre dar nedirba net 3 metų. Bakalauro laipsnį turi 44 darbuotojai, iš jų 15 turi aukštąjį išsilavinimą ir aukštąjį karinį mokymą, ne tik Lietuvoje, bet užsienyje. Centre taip pat dirba 7 studijuojantys aukštojoje mokykloje darbuotojai. 15 darbuotojų turi aukštesnį išsilavinimą, šių darbuotojų stažas daugiausiai sudaro virš 6 metų. Paskutiniu metu pastebima tendencija, kad į Centrą ateina dirbti daugiau jaunu, perspektyvių, aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių. Kurie po truputėli ištumą seniai be jokio išsilavinimo dirbančius valdininkus.

# CENTRO STRUKTŪRA 2006 m.



8 pav. Kovinio rengimo centro struktūra.

### **3.3. Personalo valdymo subjekto ir jo įtakos personalo valdymo politikai aptarimas**

Stiprinti personalo tarnybos veiklos efektyvumą yra svarbi valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių vystymo sritis. LK gen. A. Ramanausko kovinio rengimo centre personalo skyriaus vadovo nėra, personalo specialistas yra pavaldus administracinio skyriaus viršininkui. Personalo valdymo funkcija nėra gerai išvystyta. Personalo specialisto etatas įvestas visai neseniai, t.y. prieš 2.5 metus. Personalo specialistas personalo valdymo srityje specialaus pasiruošimo ar išsilavinimo neturi. Personalo specialistas turi labai menką dalyvavimą priimant sprendimus. Jis pagal kompetenciją gali teikti siūlymus padalinio vadovui. Valdymo sprendimų priėmimas yra centro viršininko reikalas. Specialisto personalui pareigybė reikalinga padalinio personalo valdymo ir planavimo funkcijoms atlikti. Manau, kad šiuo atveju būtų tikslinga sustiprinti personalo skyriaus pajėgas, skiriant papildomą žmonių kiekį, apmokant juos specialiuose kursuose, tam, kad būtų atliekamas personalo skyriaus darbas kuo efektyviau ir našiau. Juk būtent nuo šio darbo atliekančių žmonių priklauso viso kito personalo gerovė. Ar bus laiku žmogus išsiųstas į tam tikrus kursus, ar bus įrašytas, kaip kandidatas, tam tikroms pareigoms užimti priklauso nuo personalo skyriaus darbo efektyvumo. Personalo asmeninių bylų tvarkymas taip pat labai svarbus ir kruopštus šio skyriaus darbas. O kad tai ne visada yra taip tai rodo praktika.

### **3.4. Darbų analizė**

**Darbų analizė** - personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą.

LK gen. A. Ramanausko kovinio rengimo centras organizuoja ir vykdo profesinės karo tarnybos karių mokymą ir tobulinimą karybos, rengia kariuomenės karinių vienetų štabų mokymus (pratybas) naudojant Taktikos treniruoklį, simuliacines mokymo sistemas bei kitą specialią įrangą, taip pat organizuoja ir vykdo profesinės karo tarnybos karių ir krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų, specialistų mokymą ir tobulinimą užsienio kalbų ir aplinkos apsaugos.

Centras organizuoja ir vykdo karių, krašto apsaugos sistemos valstybės tarnautojų, specialistų mokymo kursus, seminarus, pratybas bei kitus šalies ir tarptautinius mokymo renginius, bendradarbiauja su atitinkamomis užsienio šalių mokymo ir kitomis įstaigomis. Rengia seminarus ir pratybas profesinės karo tarnybos karių kovinio rengimo tobulinimo klausimais. Įgyvendina tarptautinius karių rengimo ir aplinkos apsaugos mokymo projektus,

teikia metodinę ir dalykinę pagalbą taktikos pratybų organizavimo ir aplinkos apsaugos klausimais krašto apsaugos sistemos padaliniais. Rengia mokymo programas, metodinę medžiagą bei kitus leidinius. Vykdo ARKRC karių kovinį rengimą.

### **3.5. Personalo planavimas, verbavimas ir atranka**

**Personalo planavimas** - formalizuotas organizacijos paklausos ir pasiūlos darbuotojams prognozavimas. Planavimas apima įvairių darbuotojų poreikio prognozavimą, jo lyginimą su turima darbo jėga, konkretaus, numatomo samdyti darbuotojų skaičiaus nustatymą. Personalą planuoja organizacijos personalo skyrius arba pats vadovas – tai priklauso nuo jos dydžio.

LK gen. A. Ramausko kovinio rengimo centro etatų sąrašą kiekvienais metais tvirtina krašto apsaugos ministras įsakymu, vadovaudamasis LR krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu. Personalas yra planuojamas teikiant etatų sąrašo projektą. Kai yra teikiama etatų projektas, kiekvieno etato reikalingumas, naudingumas turi būti pagrįstas. Taigi, pirmiausia reikia “suprojektuoti” darbo vietą, kad ją būtų galima analizuoti. Tada sprendžiama, ką toje darbo vietoje veiks darbuotojas, ar tas darbas bus naudingas. Tai išanalizavus sprendžiamas klausimas dėl darbuotojo samdymo šiai darbo vietai. Kovinio rengimo centre personalo specialistas tokios analizės nedaro. Kiekvienais metais visų skyrių viršininkai teikia siūlymus Centro viršininkui apie darbuotojų reikalingumą, ar nereikalingumą kitiems metams. Centro viršininkas svarsto visus “už” ir “prieš”. Tada šis projektas yra teikiamas aukštesnei vadovybei. Jei šie pasiūlymų ar pastabų neturi, tada šis etatų sąrašas yra tvirtinamas krašto apsaugos ministro. Dar norėčiau paminėti tai, kad etatų sąrašė jau būna numatyta kokius reikalavimus, anglų kalbos lygį, laipsnį turi atitikti darbuotojas norint vykdyti šias pareigas.

**Personalo verbavimas** - procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas.

Verbavimo metu aiškiau išreiškiama organizacijos samdymo politika. Kadangi Kovinio rengimo centras yra karinė mokymo įstaiga, tai ir personalo verbavimas iš dalies čia nėra toks kaip kitose organizacijose. Pirmiausia orientuojamasi į formalius darbo vietos reikalavimus: išsilavinimo lygį, patirtį žinias, sugebėjimus. Kaip ir ankščiau, taip ir dabar žmogaus asmeninės savybės lieka antroje vietoje. Visi personalo verbavimo šaltiniai, kurie buvo naudojami anksčiau yra naudojami ir dabar. Labai populiarius šaltinis yra kolegos, pažįstami, draugai, įvairios mokymo įstaigos. Taip pat asmens kandidatūrą gali pasiūlyti kitų įstaigų vadovai ar pan. Kadangi kariškiai yra perkeltami iš vienos tarnybos vietos į kitą (tai liečia karininkus) kas 3 metai, tai jų ankstesnės darbo vietos vadai gali rekomenduoti kito padalinio vadui. Savaime

suprantama, jeigu tas asmuo ankstesnėje darbo vietoje pasižymėjo kaip pavyzdingas, doras ir darbštus. Tačiau tai dar nereiškia, kad šis asmuo ir bus priimtas tarnauti į šią vietą, kadangi gali būti ir taip, kad organizacijos vadovas jau turi numatęs kandidatą.

**Personalo atranka** - procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias.

Prieš atrenkant darbuotojus yra sudaromas reikalavimų sąrašas ir atidžiai analizuojamas – ar reikalavimai vienas kitam neprieštarauja ir ar realu tokį kandidatą rasti.

Kaip minėjau, Kovinio rengimo centre dirba trijų kategorijų darbuotojai (kariškiai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartis). Kiekvienai kategorijai yra taikomi skirtingi reikalavimai. Norėčiau kiekvieną kategoriją trumpai aptarti. Pirmiausia, norėčiau paminėti valstybės tarnautojus. Pagal Lietuvos Respublikos įstatymus valstybės tarnautojo vietai užimti yra skelbiamas konkursas. Pareigybės aprašymą, reikalavimus ir data kada įvyks konkursas būtina skelbti “Valstybės žinių” priede “Informaciniai pranešimai”. Po to yra sudaroma komisija. Pretendentai iki tam tikros nustatytos dienos turi pristatyti savo gyvenimo aprašymus, rekomendacijas ir kitus skelbime reikalaujamus dokumentus. Komisija turi kruopščiai peržiūrėti kiekvieno pretendento dokumentus ar viskas atitinka reikalavimus ir ar nieko netrūksta. Po to yra duodamas užklauskimas į valstybės registrų centrą ir laukiamas atsakymas. Konkursas susideda iš dviejų dalių. Pirma dalis vyksta pretendentų testavimas žodžiu. Kiekvienas komisijos narys pretendentui užduoda po vieną klausimą. O po to į įvertinimo lapą rašo savo įvertinimą. Antras atrankos etapas yra egzaminavimas raštu. Egzamino klausimai yra skelbiami Vidaus reikalų ministerijos internetiniame puslapyje. Klausimai yra skelbiami du kartus per savaitę, tam tikrą valandą. Todėl nei komisijos nariai, nei pretendentai iš anksto niekaip klausimų negali žinoti. Taip yra užtikrinamas konkurso skaidrumas. Po valandos į aukščiau minėtą puslapį yra įdedami atsakymai. Komisija ištaiso visus darbus. Ir savo įvertinimus rašo į įvertinimo lapą. Galiausiai yra susumuojami abiejų etapų rezultatai. Daugiausiai balų surinkęs pretendentas yra skelbiamas „nugalėtoju“ ir priimamas dirbti į atitinkamas pareigas.

Kita kategorija yra darbuotojai dirbantys pagal darbo sutartį. Šiai kategorijai nėra reglamentuoti tokie griežti reikalavimai, kaip valstybės tarnautojams. Konkursai čia, būna “vietinės reikšmės”. Taip pat yra sudaroma komisija. Pretendentai yra testuojami tik žodžiu. Yra surašomas protokolas su komisijos išvada, kas į tam tikrą vietą yra tinkamiausias.

Trečioji kategorija, kurią turime aptarti tai - kariškiai. Jiems nėra skelbiami jokie konkursai. Kadangi į tam tikrą tarnybos vietą juos skiria kariuomenės vadas. Arba atėjus tam

tikram laikui kariškai yra rotuojami. Rotacija vyksta kas trejus metus (kartais daromos išimtys: mažamečiai keli vaikai, sergantys tėvai ir pan.). Kariškiai yra rotuojami iš vieno karinio dalinio į kitą, visoje Lietuvoje, o dabar ir NATO. Tam tikri specialistai turi išimčių kuriems rotacijos principas negalioja. Tai inžinerinės specialybės specialistai, tokie kaip išminuotojai ir pan.

### **3.6. Personalo adaptavimas, vertinimas, mokymas ir tobulinimas**

**Personalo adaptavimas** - procesas, kurio metu naujai pasamdytas ar perkeltas iš kitos funkcinės vietos darbuotojas susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu.

Personalo adaptavimui Kovinio rengimo centre mano manymu tikrai nėra skiriama pakankamai dėmesio. Atėjęs naujas darbuotojas sunkiai adaptuojasi naujame kolektyve. Iš pradžių darbuotojas yra supažindinamas su pačia organizacija ir jos vykdoma veikla bei vidaus tvarkos taisyklėmis, kolektyvu bei darbo vieta, išklausomas saugos darbe instruktažas bei mokomas darbui būdingų specifinių dalykų. Šio proceso metu reikia palaipsniui įvesti naują darbuotoją į jo veiklą ir vengti situacijų, neigiamai veikiančių įsiliejimą į darbinį kolektyvo ritmą, nenuspėjamų sunkumų, susijusių su per dideliu darbo krūviu ar informacijos stoka. Bet dėl laiko stokos ir darbų gausos adaptavimas vykdomas skubotai. Darbuotojas vienu metu gauna labai daug informacijos kurios nespėja iš karto įsisavinti. Mano manymu, adaptacijos procesas turėtų vykti lėčiau ir sistemingiau. Kad darbuotojas galėtų apsiprasti darbe ir palaipsniui įsilieti į kolektyvą. Tačiau tai dar priklauso nuo žmogaus ir jo gebėjimų adaptuotis naujoje aplinkoje. Manau, kad būtent tai ir turėtų numatyti personalo vadovas. Stebėdamas naujai priimtą žmogų, nuspręstų ar reikalingas papildomas adaptacijos laikas ar ne.

**Personalo vertinimas** - tai procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ar numatomoms ateityje užimti pareigoms.

Viena karta į metus Kovinio rengimo centre vyksta darbuotojų atestacija. Tuo tikslu yra sudaroma komisija, kuri parengia tam tikrai darbuotojų grupei tam tikrus klausimus, užduotis. Atestacijos tikslas – sužinoti, įvertinti darbuotojo stipriąsias ir silpnąsias profesines savybes. Taip siekiama skatinti jį tobulėti, keisti požiūrį į darbą arba net keisti veiklos sritį.

Įvykus darbuotojo atestacijai komisijos pirmininkas teikia rekomendacijas viršininkui dėl darbuotojo karjeros galimybių, atsižvelgiant į jo gebėjimus, pavyzdžiui: „rekomenduoju skirti į aukštesnes pareigas“, „rekomenduoju palikti tose pačiose pareigose“, „tinkamas darbui užsienyje“, „turi vadovo potencialą“, „rekomenduoju dirbti resursų valdymo (personalo valdymo, finansų, tarptautinių ryšių, informacinių sistemų ir kt.) srityje“ ir pan.

Taip pat atsižvelgiama ar darbuotojas gali turėti specialiųjų žinių ar patirties, kurių galbūt negali panaudoti, užimdamas šias pareigas, galbūt galėtų efektyviau pritaikyti jas kitur. Todėl komisija turėtų nurodo, kokioje dar srityje (pareigose) darbuotojas galėtų dirbti.

Komisijos pirmininko išvados (rekomendacijos) dėl darbuotojo potencialo yra susijusios tik su laikotarpiu už kurį darbuotojas yra vertinamas. Rekomendacijos dėl potencialo būna susijusios su darbuotojo vertinimo išvada, t.y. jei vadovas vertina darbuotoją GERAI, tai gali teikti rekomendacijas jį paaukštinti arba palikti užimamose pareigose. Taip pat jei darbuotojas bus įvertintas LABAI GERAI, tai vadovas pateikia atitinkamas rekomendacijas dėl darbuotojo tolesnės karjeros (potencialo).

**Personalo mokymas** - reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija jį pasamdė.

**Personalo tobulinimas** - reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimas pareigoms, į kurias organizacija numato skirti.

Kad personalo darbas būtų produktyvus, svarbu jį mokyti ir tobulinti. Mokymas ar tobulinimas padeda suteikti darbuotojui reikiamą kvalifikaciją, kuri atitinka tas pareigas, kurioms darbuotoją žadama paskirti, arba kuriose jis jau dirba. Kovinio rengimo centre yra teikiamos rekomendacijos kvalifikacijai kelti, vadovas vadovaujasi savo išvadomis apie darbuotojo gebėjimą panaudoti turimas žinias ir įgūdžius pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms vykdyti, nes kvalifikacijos kėlimo poreikis priklauso nuo turimų profesinių žinių ir įgūdžių bei gebėjimo juos pritaikyti darbe. Jei darbuotojo kompetencija, profesinės žinios ir patirtis yra nepakankama ir vadovas linkęs darbuotojo veiklą vertinti nepatenkinamai, jis siūlo siųsti darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus ar mokymus kvalifikacijos spragoms panaikinti ar sumažinti. Jei darbuotojo kompetencija, profesinės žinios ir įgūdžiai yra geri, veikla vertinama gerai, vadovas siūlo siųsti darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus, kurie padeda padidinti kompetenciją, suteikti papildomų profesinių žinių, kurias jis gali efektyviai panaudoti savo veikloje.

Kiekvieną darbuotoją siekiama skatinti ugdyti sugebėjimus Ypatingas dėmesys skiriamas atsakomybei didinti. Siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, bet būtų pilnateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą.



### 3.7. Personalo judėjimo valdymas, kompensavimas ir apsauga

**Personalo judėjimo valdymas** - apima visų galimų personalo judėjimo formų valdymą. Išskiriamos 4 personalo judėjimo organizacijoje formos: perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas ir atleidimas.

Kadangi tai karinė mokymo įstaiga, tai personalo judėjimas Centre yra gana dažnas reiškinys. Ypač daug yra perkėlimų iš vieno karinio vieneto į kitą. Kadangi pagal Lietuvos Respublikos įstatymus kariai iš vieno dalinio į kitą yra perkeliami kas trejus metus, todėl kariškių judėjimas kovinio rengimo centre yra dažnas reiškinys. Mano manymu tokia dažna kariškių kaita nėra teigiamas reiškinys. Nes atėjęs į naują darbo vietą ir žinodamas, kad po 3 metų jam reiks tą vietą palikti žmogus nededa visų savo jėgų, žinių, darbo, atsidavimo tam darbui. Kartais rotacija turi ir teigiamų pasekmių. Pvz. jei karininkas gavo aukštesnį laipsnį tai jis automatiškai yra paaukštinamas pareigose ir kitame dalinyje jam yra suteikiamos aukštesnės pareigos. Visai priešingai būna, jei dėl darbo drausmės pažeidimų galimas laipsnio sumažinimas ir rotacija į prastesnes pareigybes ir sunkesnes darbo sąlygas. Kita kategorija, tai darbuotojai ir valstybės tarnautojai kurie yra atleidžiami, perkeliami ar pažeminami vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu. Dažniausiai praktikoje pasitaikantys reiškinys tai darbo sutarties nutraukimas darbuotojo pareiškimu (127 str. DK). Taip pat yra sudaromos terminuotos darbo sutartys. Dažniausiai tuomet kai nėra tiksliai žinoma kiek ilgai bus reikalingas šis darbuotojas, arba kiek ilgai bus skirtas šis etatas.

**Kompensavimas** - dažniausiai personalo valdyboje apibrėžiamas kaip atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai.

Žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotoju motyvavimo priemone. Pinigai žmones skatina tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, tai yra fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Darbo užmokestis ir piniginis įvertinimas tampa ypač svarbiu motyvacinio veiksnio tada, kai nėra patenkinti darbuotojų fiziologiniai ir saugumo poreikiai. Šiuo metu pagrindinis daugumos, Kovinio rengimo centro dirbančių pagal darbo sutartis, darbo motyvas yra darbo užmokestis. Darbo apmokėjimo sistema nėra visiškai teisinga, aiški ir suprantama. Žmonės nejaučia tiesioginio pastangų ir rezultato ryšio, jų motyvai veikti silpnėja. Kai darbuotojas mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, atsiranda psichologinė įtampa. Jis yra įsitikinęs, kad gauna per mažai, ir todėl dirba prasčiau. Kol žmonės nebus įsitikinę, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jų darbo intensyvumas mažės. Kovinio rengimo centre darbo užmokestis yra labai diferencijuotas.

## **4. PERSONALO VALDYMO GENEROLO ADOLFO RAMANAUSKO KOVINIO RENGIMO CENTRO TYRIMAS**

### **4.1. Tyrimo tikslas**

Gera atmosfera darbe skatina darbuotoją dirbti. Siekti karjeros aukštumų taip pat kur kas lengviau jei darbe santykiai su kolegomis geri ir jūsų tiesioginis viršininkas(-ai) jus vertina kaip gerą darbuotoją, ar bent jau palankus(-ūs) jūsų atžvilgiu. Didele dalimi prie šių dalykų prisideda vadovavimas organizacijai. Kaip organizacijos vadovas ar kiti viršininkai sugeba vadovauti personalui organizacijoje taip jausis ir personalas. Jei vieni jų bus aukštinami už tai, kad yra kaimynai ar kartu nueina į kavinę po darbo, o kiti bus peikiami tik dėl to, kad to nedaro, manome, kad net neverta tikėtis gerų rezultatų, nei kalbant apie darbo rezultatus, nei apie atmosferą darbe.

Tačiau ne visada viskas priklauso nuo anksčiau minėtų dalykų. Gali būti ir taip, kad organizacijos darbuotojai yra priežastis netinkamo klimato ir rezultatų organizacijoje. Jei darbuotojas yra savanaudis ir nesiekia bendrų organizacijos tikslų, nesugeba dirbti kolektyve, mėgsta regzti intrigas, tarp viršininkų ir pavaldinių, galvoja tik apie save ir savo karjerą, tuomet geras vadovas negalės tinkamai vadovauti kolektyvui, kol neatskleis tų kurie yra tarsi pagalys ratuose.

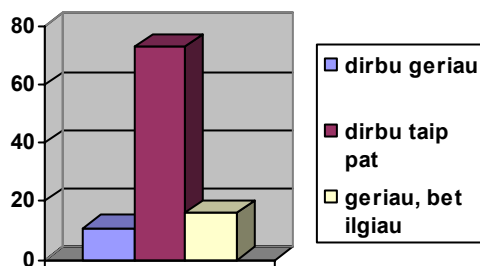
Tyrimo anketa yra daugiau psichologinio pobūdžio ir padės suprasti kaip jaučiasi asmuo šioje organizacijoje. Kokia atmosfera tvyro organizacijoje. Kaip sekasi darbuotojams bendrauti tarpusavyje, kaip juos vertina viršininkai. Kokie darbuotojai yra kaip žmonės, kas jiems aktualu ir kas svarbiausia ir galiausiai ar jiems svarbus jų darbas ar yra kur kas svarbesni kiti dalykai.

### **4.2. Grafinis darbuotojų apklausos rezultatų pristatymas**

Apklausoje dalyvavo 62 respondentai. 16 moterų ir 46 vyrai, tai yra atitinkamai 26% ir 74%. 9 respondentų amžius iki 25 metų ir 53 respondentai vyresni nei 25 metai, o tai atitinkamai sudaro 14,5% ir 85,5%. Išviso organizacijoje yra 108 žmonės.

1. Pirmu anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina savo atliekamą darą, kitų darbuotojų atžvilgiu. Į šį klausimą atsakė:

- aš dirbu greičiau už kitus – 7 – 11%;
- aš dirbu taip pat gerai ir greitai – 45 - 73%;
- aš dirbu geriau, bet lėčiau – 10 - 16%;

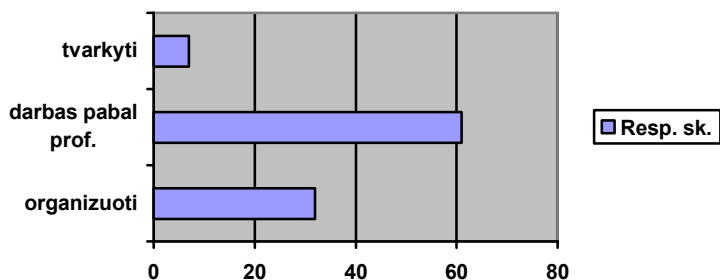


**1 grafikas. Darbuotojų savęs vertinimas.**

Kaip matome iš rezultatų dauguma apklaustųjų mano, kad dirba taip pat kaip ir kiti. Manome, kad tai gali reikšti du dalykus. Vienas jų, kad organizacijoje dauguma dirba tikrai gerai, arba darbuotojai yra nepakankamai savikritiški ir taip pat nesugeba arba nenori vertinti kitų darbuotojų atliekamos darbo kokybės.

2. Antru anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kokio pobūdžio darbus respondentai mėgsta labiausiai:

- organizuoti (planuoti terminus, derinti, parūpinti medžiaga) – 20 -32%;
- daryti tai ką moku pagal profesiją – 38 - 61%;
- tvarkyti (skaičiuoti, registruoti į knygas ir pan.) – 4 - 7%;

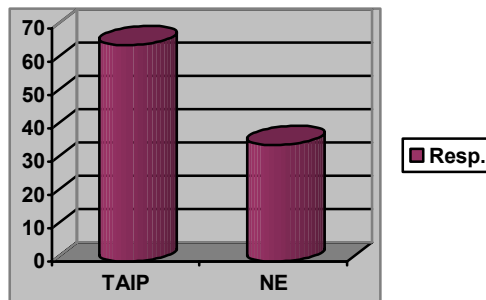


**2 grafikas. Labiausiai mėgstami respondentų darbai.**

Matyti, kad organizacijoje vyrauja darbuotojai mėgstantys organizuoti ir dirbti profesinį darbą. Manome, kad tai tikrai neblogai pačiai organizacijai. Labai svarbu, kad būtų žmonės mėgstantys ir galintys gerai atlikti užduotis, ir tie kurie visa tai organizuoja.

3. Trečiu anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar svarbūs dienos darbo rezultatai respondentams:

- taip – 40 - 65%;
- ne – 22 - 35%;

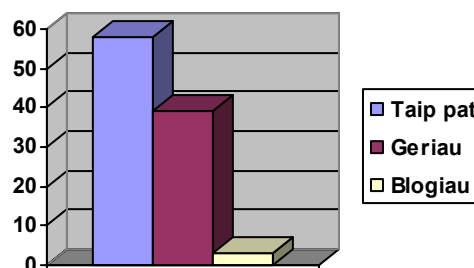


**3. grafikas. Darbuotojų nusiteikimas darbui.**

Šio klausimo atsakymų suvestinė rodo, kad du trečdaliai organizacijos darbuotojai motyvuoti ir veltui laiko darbe nešvaisto. Tačiau trečdalis darbuotojų veikiausiai į darbą ateina tik tam, kad ateitų. Manome, kad tai nėra gerai. Šioje vietoje turėtų stipriau pasireikšti kontrolė.

4. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai kaip juos vertina jų viršininkai:

- taip pat kaip ir kitus mano kolegas – 36 - 58%;
- geriau negu mano kolegas – 24 - 39%;
- blogiau negu mano kolegas – 2 - 3%;



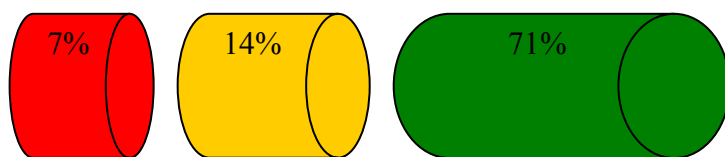
**4 grafikas. Darbuotojų nuomone, juos vertina viršininkai.**

Analizuojant gautus rezultatus matome, jog šioje organizacijoje dauguma darbuotojų yra vertinami gerai arba labai gerai. Bent jau taip mano patys darbuotojai, turbūt taip manyti jie turi pagrindo.

5. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai jaučiasi po darbo:

- atsipalaiduojų ir visai negalvoju apie darbą – 44 - 71%;

- dažnai dar mąstau apie dienos įvykius darbe – 14 - 14%;
- mielai kalbuosi su kitais apie savo darbą ir jų profesinę patirtį – 4 - 7%;



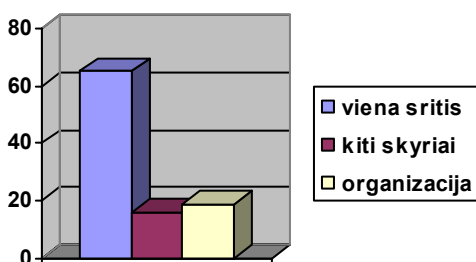
- - atsipalaiduoja ir visai negalvoja apie darbą
- - dažnai dar mąsto apie įvykius darbe
- - mielai kalbuosi su kitais apie savo darbą ir jų profesinę patirtį

**9 pav. Respondentų savijauta po darbo.**

Manome, kad tai yra gerai jog darbuotojai geba atsipalaiduoti po darbo. Taip jie pailsi nuo darbe juos supančios aplinkos ir kitą dieną ateina į darbą pailsėję. Taip pat manome, jog šeimos nariams nėra malonu namuose kalbėtis apie darbo o ne apie šeimos reikalus.

6. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai domisi tuo kas vyksta organizacijoje:

- susikoncentruoti prie vienos darbo srities – 40 - 65%;
- žinoti kas vyksta kituose skyriuose – 10 - 16%;
- kiek galima daugiau domėtis visos organizacijos interesais – 12 - 19%;



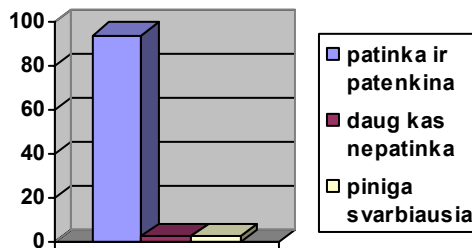
**5 grafikas. Darbuotojų domėjimasis organizacijos reikalais.**

Tai, kad 65 procentas respondentų atsakė jog jie linkę susikoncentruoti prie vienos darbo srities yra gerai ir reiškia, kad jie stengiasi atlikti užduotis tiksliai ir kruopščiai. Tačiau manome, kad organizacijoje dirbantys asmenys turėtų, bent jau minimaliai, būti susipažinę su visos organizacijos veikla, interesais. Tai būtina tiek jų pačių, tiek visos organizacijos interesams.

Esant reikalui darbuotojas žinodamas kas, kur ir kaip vyksta organizacijoje be reikalo netrukdyt kitų darbuotojų darbo, galės nukreipti kitus asmenis, jei to prireiktų.

7. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai vertina savo darbą:

- patinka ir patenkina mane – 58 - 94%;
- jame daug to ko aš nemėgstu daryti – 2 – 3%;
- pirmiausia tai galimybė užsidirbti pinigų – 2 - 3%;

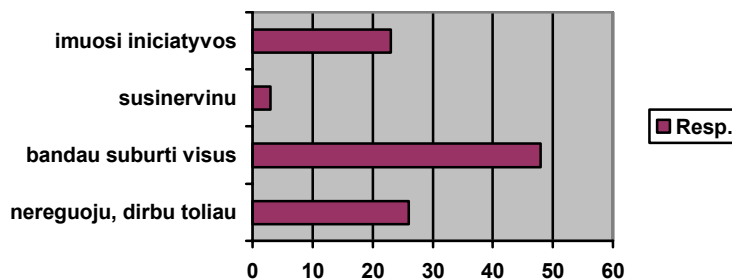


6 grafikas. Kaip vertinamas darbas.

Šio klausimo atsakymai rodo, kad didžioji respondentų dalis mėgsta ir yra patenkinti savo darbu. O tai labai gerai. Kuomet žmogus nemėgsta to ką daro, tai ir rezultatas tikrai nebus toks koks galėtų būti.

8. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai elgiasi ekstremaliose situacijose darbe:

- apsitveriu nematoma siena ir ramiai dirbu toliau – 16 - 26%;
- bandau bendradarbiams paaiškinti, kaip kartu galėtume įveikti sunkumus – 30 - 48%;
- šiek tiek susinervinu ir tai atsiliepia mano darbo našumui – 2 - 3%;
- imuosi iniciatyvos ir sakau kitiems, ką jie turi daryti – 14 - 23%;

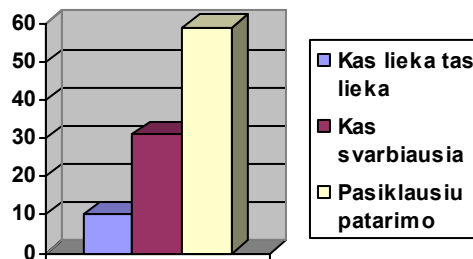


7 grafikas. Darbuotojų elgesys ekstremaliose situacijose.

Iš pateiktų atsakymų matome, kad dauguma bandytų sutelkti kolegų pajėgas ir taip spręstų susidariusios situacijos problemas. Dalis linę imtis vadovaujančio vaidmens, tai normalu, juk nagrinėjame karinę organizaciją, kurioje nemažai vadovaujančias pareigas užimančių asmenų. Tačiau, matome, kad net 26 procentų respondentų atsiribotų ir toliau ramiai dirbtų toliau. Galbūt tai ir gerai, kad jie šaltakraujiški, tik ne šiuo atveju. Manome, kad toks abejingumas tikrai nepriimtinas. Būtent dėl tokio požiūrio gali žlugti net ir visos organizacijos planai.

9. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip rimtai respondentai nusiteikę užduočių atžvilgiu:

- darau vieną darbą po kito, ko nespėju – tas lieka – 6 - 10%;
- pirmiausia padarau tai, kas, mano manymu svarbiausia – 19 - 31%;
- klausiu viršininkų kas svarbiau, o kas gali palaukti – 37 - 59%;



**8 grafikas. Užduočių vykdymas.**

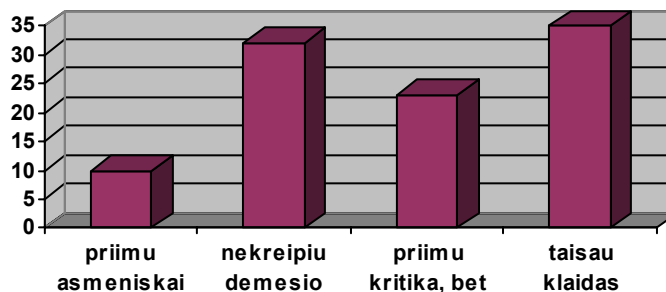
Šio klausimo atsakymai rodo, kad didžioji dauguma klaustų patarimo pas savo viršininkus. Savaime suprantama, juk jie turi daugiau informacijos ir turi sprendžiamąją teisę. O tai, taip pat parodo, kad darbuotojai pasitiki savo viršininkais ir nebijodami, nesivaržydami su jais bendradarbiauja.

10. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai reaguoja į kritiką:

- aš pradėdau nepasitikėti savimi ir jaučiuosi asmeniškai įžeistas – 6 - 10%;
- nekreipiu dėmesio – visi klysta – 20 - 32%;
- nenorom priimu kritiką, bet diskutuoju apie jų argumentus – 14 - 23%;
- bandau mokytis iš klaidų – 22 - 35%;

Šiuo klausimu respondentai tarsi pasiskirstė į tris grupes. Viena jų yra tie, kurie nesugeba priimti kritikos ir linę apsimesti, kad negirdi. Kita grupė yra tokie, kurie kritiką priima nenoromis,

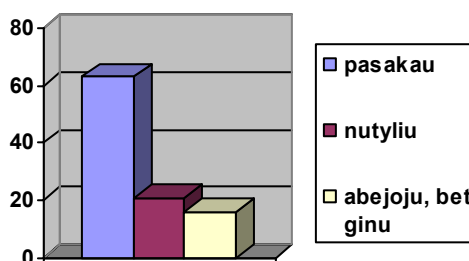
tačiau jiems būtina tai argumentuoti ir faktais viską pagrįsti, įrodyti. Treti į kritiką reaguoja normaliai ir jei tai būtina daro išvada ir mokosi iš klaidų. Manome, kad tokia darbuotojų bruožų įvairovė nėra labai gerai. Dėl to galimi dažni konfliktai tarp darbuotojų organizacijoje.



**9 grafikas. Reakcija į kritiką.**

11. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai turi savo nuomonę profesinėje srityje:

- suprantama, pasakau savo nuomonę, nors ji ir kitokia – 39 - 63%;
- nutyliu, nėra prasmės ginčytis – 13 - 21%;
- nors imu kiek abejoti, bet vis tiek ginu savo nuomonę – 10 - 16%;



**10 grafikas. Nuomonė profesinėje srityje.**

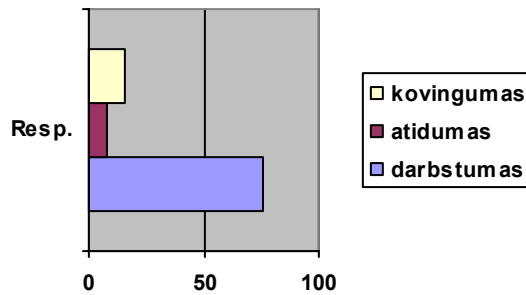
Šio klausimo atsakymai rodo, kad dauguma turi savo nuomonę ir ją pasako. Taip išvengiama nesusipratimų, vien dėl to, kad kažkas kažko nepasako ir laiko savo pyktį savyje.

12. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kokie vertinimo kriterijai respondentų nuomone svarbiausi:

- darbštumas – 47 - 76%;
- atidumas – 5 - 8%;



- kovingumas – 10 - 16%;

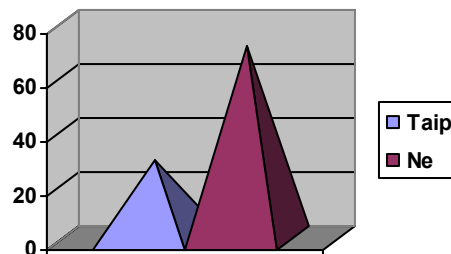


**11 grafikas. Vertinimo kriterijai.**

Kaip matome respondentai labiausiai vertina darbštumą. Tai labai gera savybė ir belieka tikėtis, kas darbuotojai darbštumą ne tik vertina, bet ir patys stengiasi tokie būti.

13. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai yra patenkinti savo gaunamu atlyginimu už darbą:

- taip – 18 - 29%;
- ne – 44 - 71%;

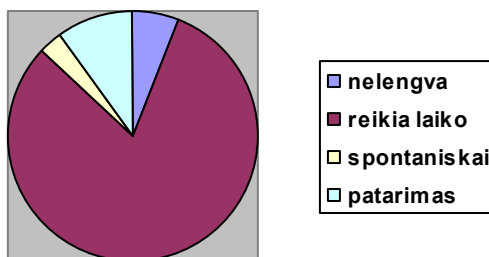


**12 grafikas. Atlygis už darbą.**

Darbuotojui darbo užmokestis – pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė jo pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė. Kuo didesnę darbuotojo pajamų dalį sudaro apmokėjimas už darbą, tuo žmogus jam skiria didesnę reikšmę. Atlyginimas turi būti teisingas ir tenkinti personalą. Daugumai darbuotojų nuo atlyginimo dydžio tiesiogiai priklauso ir darbo patrauklumas. Kuomet darbuotojai nėra patenkinti gaunamu atlyginimu, tuomet jie jaučia nepasitenkinimą. Tai gali būti priežastis darbuotojui dirbti apलाईčiau, stengtis išvengti darbų, kurių jis nemėgsta ir netgi palikti organizaciją.

14. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai elgiasi, kai jiems reikia priimti sprendimą:

- apskritai man tai nelengva – 4 - 6%;
- man reikia laiko apsvarstyti visus „už“ ir „prieš“ – 50 - 81%;
- nusprendžiu spontaniškai – 2 - 3%;
- pirmiausia klausiu kitų patarimo – 6 - 10%;

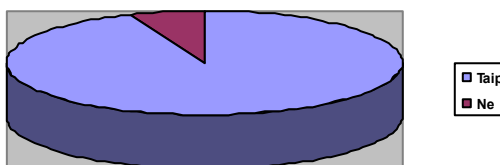


**1 schema. Sprendimo priėmimas.**

Manome, kad labai geras būdas priimti sprendimą įvertinus visus teigiamus ir neigiamus dalykus susijusius su šiuo sprendimu. Taip priimamas racionalus ir teisingas arba bent jau teisingiausias sprendimas. Šiai minčiai pritaria 81% respondentų.

15. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentų nuomonę jų viršininkų elgesys visada teisingas:

- taip – 58 - 94%;
- ne – 4 - 6%;

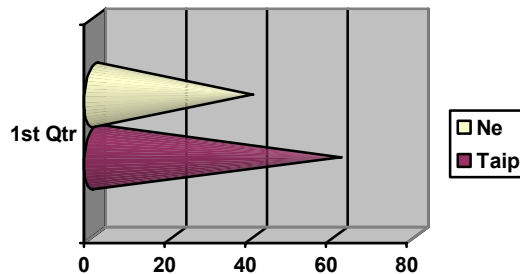


**2 schema. Viršininkų elgesys.**

Matome, kad beveik visi respondentai savo viršininkų elgesį vertina teigimai. Tai reiškia, kad suteiktus įgaliojimus vadovauti viršininkai naudoja teisingai. O tai yra labai gerai.

16. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentus tenkina esamas darbo krūvis:

- taip – 38 - 61%;
- ne – 24 - 39%;

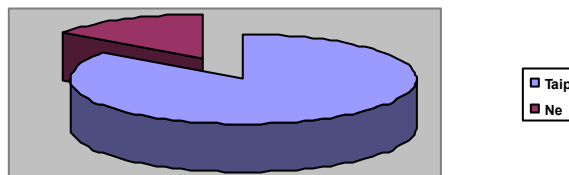


**13 grafikas. Darbo krūvis.**

Pagal gautus rezultatus matome, kad net 39 procentai respondentų yra nepatenkinti savo darbo krūviu. Tai gali būti susiję su klausimu, dėl atlygio dydžio, rezultatais. Kuomet darbuotojai nepatenkinti atlyginimu mano, kad ir dirbti atitinkamai turėtų mažiau. Arba organizacijos vadovybės išties apkrauna savo darbuotojus per dideliu darbo krūviu. Tai gali būti problema dėl netinkamo užduočių paskirstymo arba žmonių tom užduotim atlikti parinkimo. Šiuo atveju organizacijos padalinių vadovai turėtų atkreipti dėmesį į planus, kurie sudaryti jų padaliniuose. Taip pat turėtų peržvelgti padaliniuose dirbančių darbuotojų užimtumą – kiek kas kokių užduočių atlieka.

17. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai geba suburti ar paskatinti kitus kolegas:

- taip – 53 - 85%;
- ne – 4 - 15%;

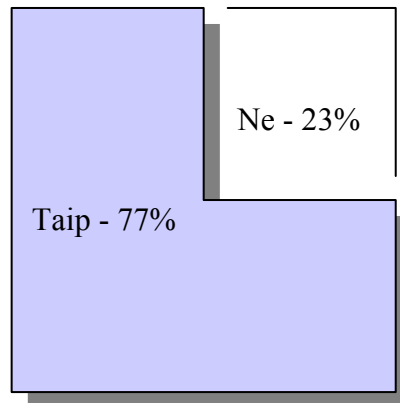


**3 schema. Gebėjimas paskatinti ir suburti.**

Manome, kad lyderio savybės būtinos kiekvienos organizacijos darbuotojams. Juk nežinia kada ir kokiomis aplinkybėmis, kiekvienam jų gali prireikti tas savybes panaudoti.

18. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai yra ryžtingi ir neveidmainiai:

- taip – 48 - 77%;
- ne – 20 - 23%;

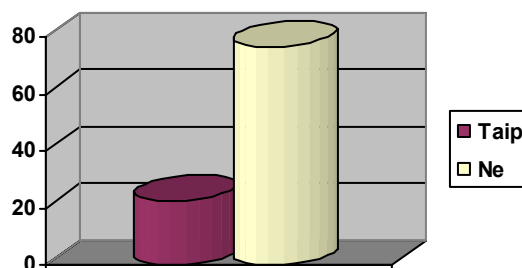


**10 pav. Respondentų ryžtingumas.**

Šio klausimo atsakymai rodo, kad dauguma respondentų mano, kad yra ryžtingi ir neveidmainiai. Šios savybės tik padeda siekiant užsibrėžtų tikslų, todėl gerai, kad yra vertinamos, o dar geriau kuomet jos išvis yra.

19. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai sugeba rišliai reikšti mintis, ir ar jiems sunku kitiems ką nors paaiškinti:

- taip – 14 - 23%;
- ne – 48 - 77%;



**14 grafikas. Minčių išreiškimas.**

Šio klausimo atsakymai parodo, kad daugumai tai nesudaro jokių problemų, tačiau nors ir nedaugeliui ši problema aktuali. Organizacija įsikūrusi Vilniaus m. rajone – Nemenčinėje, o čia gyvenantys kažkodėl kalba pusiau lenkiškai, pusiau rusiškai ir kai kuriems jų susišnekėti lietuviškai kartais būna labai sunku. Gerai, kad tokie žmonės užima pareigas, kurios organizacijos veiklos efektyvumui turi labai mažą reikšmę.

20. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai pasielgtų būdami viršininko vietoje:

- nespręščiau nepaklauses bendradarbių – 18 - 29%;
- neleisčiau dirbti nedavus aiškių nurodymų – 33 - 53%;
- nenorėčiau viską atlikti savo jėgomis – 1 - 2%;
- nuolat nekontroliuočiau savo bendradarbių atliktų darbų – 10 - 16%;

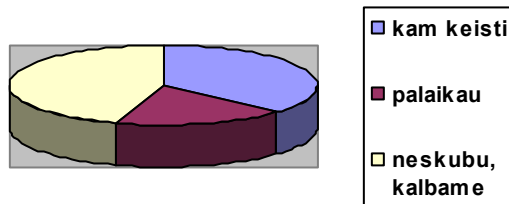


**15 grafikas. Jei būčiau viršininkas.**

Iš gautų rezultatų matome, kad dauguma respondentų linkę manyti, kad kiekvieną darbuotoją privaloma instrukuoti prieš leidžiant vykdyti tam tikras užduotis. Be to labai svarbu įsitikinti ar darbuotojas suprato tai ko iš jo norima.

21. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti kaip respondentai reaguoja į naujoves:

- nesvarstau pasiūlymo, kam keisti išbandytą metodą – 23 - 37%;
- bet kokių atveju palaikau pasiūlymą, juk naujovės visada gerai – 11 - 18%;
- kiek įmanoma smulkiau, neskubėdami aptariate su kolega jo siūlomas naujoves – 28 - 45%;

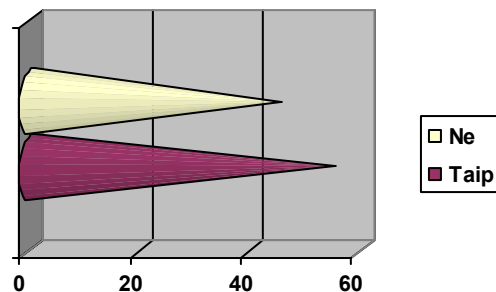


**4 schema. reakcija į naujoves.**

Gauti rezultatai rodo, kad beveik pusė respondentų smulkiai ir išsamiai paanalizuoję siūlomą naujovę, kadangi ne visada kas sena būtinai yra bloga ir atvirkščiai ne visada nauja yra būtinai gerai. Būtina pasverti visas teigiamas ir neigiamas naujovės savybės, o tik tuomet priimti atitinkamus sprendimus.

22. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar moka ir mėgsta respondentai dirbti grupėje:

- taip – 34 - 55%;
- ne – 28 - 45%;

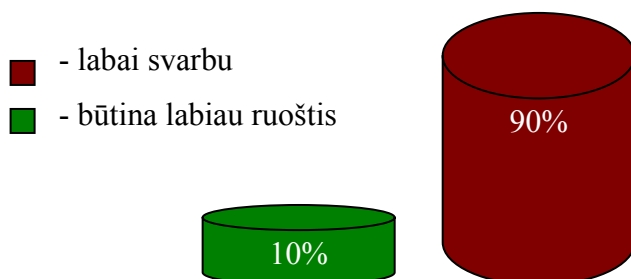


**16 grafikas. Darbas grupėje.**

Kiek daugiau negu pusė respondentų (55%) mieliau ir našiau dirba vieni. Galbūt to priežastis yra tai, kad ta dalis respondentų nepasitiki kolegų darbu, arba nesugeba dirbti grupėje. Manome, kad dirbant didelėje organizacijoje, kurios veiklos sėkmė priklauso nuo daugybės atliekamų užduočių, būtinas darbas grupėse. Taip priimami sprendimai, kur kas optimalesni, teisingesni. Darbuotojai taip dalinasi informacija, darbas vyksta greičiau ir našiau. Manome, kad organizacijos vadovai turėtų pratinti darbuotojus darbui grupėse. Galbūt tuo tikslu apjungdami darbuotojus į bendrus projektus, grupines užduotis, užduotis skyriams ir pan.

23. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ką mano respondentai apie pasitarimus ir kaip reaguoja, jei jie nevisai vykę:

- nepaisant visko, manau, jog tokie pasitarimai labai svarbūs ir būtini – 56 - 90%;
- kategoriškai reikalauju, kad kitą kartą dalyviai būtų geriau pasiruošę – 6 - 10%;

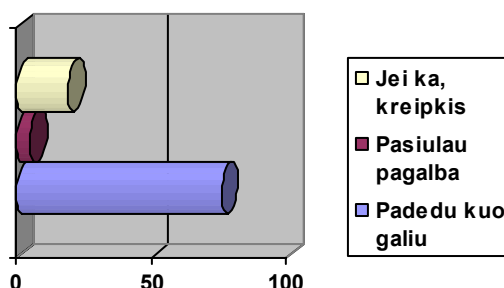


**11 pav. Pasitarimų reikšmė.**

Dauguma respondentų mano, kad pasitarimai organizacijoje būtini. Jų metu vyksta pasidalijimas informacija, duodamos užduotys, sprendžiami aktualūs klausimai. Visa tai apjungia organizacijos narius bendram tikslui ir darbui jo siekiant.

24. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai draugiškai naujai atėjusių kolegų atžvilgiu:

- padedu kuo galiu – 47 - 76%;
- pasiūlau supažindinti su darbu – 3 - 5%;
- pasiūlau, jei iškils problemų, klausti mano patarimo – 12 - 19%;



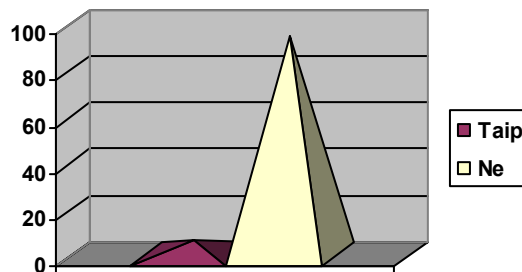
**17 grafikas. Draugiškumas organizacijoje.**

Matome, kad respondentai nusiteikia draugiškai naujai atėjusių kolegų atžvilgiu ir linkę padėti jiems. Tai padeda kuriant gerą darbo atmosferą organizacijoje.

25. Šiuo anketos klausimu norėjome išsiaiškinti ar respondentai konkuruoja, varžosi tarpusavyje:

- taip – 4 - 6%;
- ne – 58 - 94%.

Matome, kad didžioji dauguma respondentų teigia, kad jiems varžymasis organizacijoje nėra svarbu. Tai reiškia, kad jie nekonkuruoja tarpusavyje. Juk konkurencija vienas iš darbo kokybės gerinimo būdų. Nesant jai mes nustojaime sekti geresnės darbo kokybės. Manome, kad tai nėra labai gerai organizacijai.



18 grafikas. Konkurencija tarpusavyje.

### 4.3. Personalo valdymo tobulinimo galimybės Gen. A. Ramausko Kovinio rengimo centre.

Analizuota struktūra, veikla, funkcijos, personalo valdymas ir atlikta anketinė apklausa atskleidė personalo valdymo trūkumus ir keistinus dalykus, kuriuos toliau ir aptarsime:

1. Informacijos srautas organizacijoje nukreiptas vertikaliai. Tai lemia dažną nurodymų ar taisyklių laužymą vien dėl darbuotojų informacijos aiškumo stokos. Dažniausiai darbuotojus pasiekia tik nurodymas, be jokio paaiškinimo, kas ir lemia nesusipratimus. Manau, derėtų sukurti lankstesnę, tobulesnę informacijos srautų sistemą, kuri užtikrintų reikiamos, aktualios informacijos cirkuliavimą.

2. Kaip ir visoje karinėje struktūroje, taip ir Gen. A. Ramausko Kovinio rengimo centre viena iš taisytinių vietų – karjeros planavimas. Karjeros planavimą apsunkina visos kariuomenės individualaus karjeros plano nebuvimas, o taip pat ir kiti prie to prisidedantys kriterijai: rangų sistema, reikalavimai pagal formalius, griežtus rėmus. Kiek man yra žinoma Kariuomenėje jau



sudarinėjami karjeros planai, kurie apima visų kariuomenėje tarnaujančių asmenų karjerą nuo jos pradžios iki pat pabaigos.

3. Būtent ankstesniame punkte paminėta problema lemia socialinį konfliktą organizacijoje, kuris kyla dėl asmenų bet kokia kaina siekiančių „geresnės vietos po saule“. T.y. nepaisant jokių normų stengiamasi išstumti asmenis, kurie užima reikiamas pozicijas. Būtent karjeros plano nebuvimas ir sąlygoja šios problemos atsiradimą.

4. Įžvelgiama grėsmė personalo skyriaus nebuvime. Kuomet su personalo skyriumi susijusius klausimus tvarko vienas darbuotojas, tikrai neverta tikėtis, kad jis atliks viso skyriaus darbą. Tokioje, gana nemažoje organizacijoje personalo reikalus turėtų tvarkyti, bent jau trys žmonės. Taip būtų užtikrinta geresnė darbų atlikimo kokybė ir greitis.

5. Personalo adaptavimosi problema. Manome, kad tai labai dažna ir daugelyje organizacijų pasitaikanti problema. Kadangi adaptavimosi laikas labai priklauso nuo darbuotojo ir to kiek atsakingai ir intensyviai su juo dirbama adaptavimosi laikotarpiu. Manome, kad tiriamojoje organizacijoje naujų darbuotojų adaptavimui skiriama per mažai dėmesio.

6. Nepasitenkinimas gaunamu atlygiu už darbą. Taip yra todėl, kad atlyginimo sistema neatspindi ir neatlygina darbuotojams jų realaus indėlio į organizacijos gerovę. Reikalinga lankstesnė atlyginimų arba priedų už atliekamą papildomą darbą sistema.

7. Šis punktas gali būti priežastis prieš tai aprašytojo punkto. Tai per didelis darbo krūvis. Apklausos metu paaiškėjo, kad dauguma darbuotojų mano, jog krūvis organizacijoje yra per didelis. Darbo krūvį siūlome reguliuoti organizuojant darbuotojų užimtumą. Vienas iš sprendimo būdų galėtų būti sudaryti skyriaus darbų ataskaitos lentelę:

**Darbų ataskaitos lentelė**

Eil. Nr.	Darbuotojo Vardas pavardė	Atliekama užduotis	Užduoties vykdymo laikas		Užduoties būklė	Pastabos
			pradžia	pabaiga		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

11 pav. Darbų ataskaitos lentelė.

Padalinio viršininkui naudojant tokio pobūdžio lentelę būtų kur kas paprasčiau kontroliuoti ir paskirstyti darbus darbuotojams. Trumpai pakomentuosime kas kurioje grafoje turėtų būti rašoma: grafoje „Darbuotojo Vardas pavardė“ darbuotojas įrašo savo vardą ir pavardę. Grafoje „Atliekama užduotis“ darbuotojas užrašo kokią užduotį turi atlikti pvz.: Užpildyti šaulių šaudymo korteles. Grafa „Užduoties vykdymo laikas“ dar suskirstyta į dvi dalis. Jose atitinkamai įrašomas laikas kada darbuotojas pradėjo vykdyti skirtą jam užduotį ir kada pabaigė. Grafoje „Užduoties būklė“ darbuotojas turi įrašyti kokioje būklėje yra užduotis pvz.: pilnai įvykdyta, dalinai įvykdyta, neįvykdyta. Paskutinėje grafoje „Pastabos“ darbuotojas užrašo savo pastabas, ką jis pastebėjo, ar kas nutiko vykdant užduotį ir pan. Tokio pobūdžio lentelės gali būti pildomos kas savaitę ar kas mėnesį, priklausomai nuo viršininko sprendimo. Taip pat galima tokią lentelę pritaikyti vienam darbuotojui. Gaunami duomenys gali pasitarnauti ne tik darbuotojų užimtumui reguliuoti, bet ir vertinant darbuotojus.

8. Ne tik nagrinėjamoje organizacijoje, bet ir visoje Kariuomenės struktūroje nepakankamai lanksti skatinimo sistema. Užkliūva jau vien tik faktas, kad kariai tarnaujantys šioje sistemoje gali būti skatinami įsakymų ir įstatymų reglamentuotais būdais tik kartą metuose. Tai taip pat neatspindi darbuotojų nuopelnų, kurie galėtų būti atitinkamai įvertinti.

9. Apklauskos metu išryškėjo darbuotojų darbo grupėje įgūdžių stoka. Darbuotojai daugiau linkę dirbti vieni. Manome, kad vadovams reikėtų pagalvoti apie darbo grupėje gerinimą, skatinimą.

## Išvados

Magistro baigiamojo darbo hipotezė, kad siekiant padidinti mokymo padalinių ekonomiškumą, efektyvumą, ir veiksmingumą reikalinga optimizuoti personalo valdymo sistemą, pasitvirtino. Apibendrinant teorines personalo valdymo nuostatas, įvertinus KAS veiklos specifiką bei išanalizavus KAS mokymo padalinių vykdomą veiklą, personalo valdymo ypatumus juose galime suformuoti šias išvadas:

1. Pagrindinis mokymo padalinių uždavinys – rengti, mokyti kvalifikuotą personalą, suteikiant jiems kuo daugiau ir tikslesnės informacijos. Visa tai įpareigoja mokymo padalinius, tiek civilinio, tiek karinio sektoriaus, dėti kuo didesnes pastangas šiems tikslams pasiekti.
2. Teisiniuose dokumentuose yra gana daug neišbaigtų nuostatų, kuriomis reguliuojami su personalo valdymo sistema susiję klausimai. Dėl įstatymų bei kitų norminių aktų spragų susidaro nevienodos sąlygos karių ir civilių darbuotojų personalo valdymui organizuoti. Dabartinėje situacijoje atsiranda tarsi dvigubi standartai, kurių pasekmėje nukenčia darbuotojų motyvacija, darbo rezultatai ir jų kokybė. Kartais teisnių aktų netobulumu yra sąmoningai piktnaudžiuojama.
3. Šiuo metu visoje karinėje struktūroje, taip pat ir tirtoje organizacijoje nevykdomas individualus karjeros planavimas. Todėl asmenų atliekamo darbo kokybė ir rodikliai retai atspindi jo karjeroje.
4. Atlyginimo sistema neatspindi darbuotojų darbo krūvio, kadangi atlyginimai visoje kariuomenėje yra fiksuoti ir priklauso nuo kitokių aspektų: rangas, darbo stažas, pareigybinis kodas.
5. Remdamiesi Gen. A. Ramanausko KRC atlikta analize manome, kad vertikalus informacijos srautas nėra optimalus. Kadangi informacijos pobūdis yra daugiau įsakymų, nurodymų forma. Tokiu atveju trūksta informatyvumo, ko pasekmėje, galbūt nepiktavališkai, padaromi nusižengimai.
6. Karinio pobūdžio organizacijose vyksta karininkų rotacija. Kadangi mokymą organizuojantys ir vykstantys darbuotojai turi turėti tam tikrą kvalifikaciją manome, kad vykdyti rotaciją yra netikslinga. Naują žmogų būtina naujai paruošti, nukenčia mokymo kokybė.
7. Personalų vertinimas, kuris atliekamas kartą per metus nėra pakankamai tikslus. Kadangi karių atestacijų pildymo taisyklėse nėra išaiškintos pagrindinės sąvokos, nustatyti tikslūs

kriterijai, kuriais remiantis vertinamos atestuojamųjų asmeninės ir profesinės savybės, todėl nukenčia vertinimo objektyvumas.

8. Personalo adaptavimas nėra atliekamas tinkamai. Būtina skirti didesnę dėmesį atliekant šią personalo valdymo funkciją, kadangi karinėse institucijose apsibrasti su darbo sąlygomis, tvarka ypač sunku.
9. Karinių organizacijų padalinių vadovaujančias pareigas pagrindė užima karinis personalas. Manome, todėl gali būti ribojamas pačių tinkamiausių specialistų, ypač valdymo, priėmimas.

## Rekomendacijos

Išanalizavus KAS mokymo padalinių personalo valdymo sistemą, galima suformuoti šias rekomendacijas, kurios padėtų didinti krašto apsaugos sistemos mokymo padalinių ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą:

1. Sudaryti darbo grupes Krašto apsaugos sistemos atskiriems padaliniais ir jų probleminėms sritims, kurios išanalizuotų teisės aktuose esančias spragas ir pateiktų patobulintų teisinių nuostatų projektus. Padarius tyrimus atskiruose srityse ir padaliniuose, susistemintus rezultatus galima būtų pateikti bendrą sistemos tobulinimo projektą.
2. Padalinių vadams, kuriuose personalą sudaro tiek kariai, tiek civiliai darbuotojai, siūlome atkreipti dėmesį į personalo valdymo pobūdį ir stilių, kuris dažnai būna nesuprantamas arba netgi nepriimtinas civiliams darbuotojams.
3. Sudaryti darbo grupę, kuri sukurtų darbo užmokesčio sistemą, remiantis kitų užsienio šalių patirtimi, išanalizuotais trūkumais, kad ji atitiktų ir atspindėtų darbuotojų atliekamo darbo krūvį, jo sudėtingumą ir svarbą.
4. Sukurti ir įdiegti individualią karjeros planavimo sistemą.
5. Sukurti adaptavimosi sistemą pritaikytą karinėms organizacijoms ir jų darbo specifikai.
6. Padalinių vadams atkreipti dėmesį į informacijos srautus jų organizacijose. Įsitikinti ar visuomet vertikalus informacijos srautas pateisina lūkesčius.

# Personalo valdymas profesinio rengimo įstaigose

## Santrauka

### Prasminiai žodžiai

Personalo valdymas, profesinis rengimas, viešojo sektoriaus organizacijos, motyvacija, darbo efektyvumas, organizacijos sėkmė, anketinė apklausa.

Organizacijos didžiausias turtas – žmonės. Personalo valdymas organizacijoje užima labai svarbią vietą. Siekiant aukštų rezultatų organizacijoje siekiama tobulinti valdymo sistemą, gerinti darbuotojų darbo sąlygas, stengiamasi patenkinti ne tik organizacijos, bet ir joje dirbančių darbuotojų poreikius.

Šiame magistriniame darbe nagrinėjamas personalo valdymas profesinio rengimo įstaigose. Darbo tikslas yra atskleisti personalo valdymą profesinio rengimo įstaigose. Atskleisti taisytiną personalo valdymo sritis ir pateikti rekomendacijas šiems trūkumams pašalinti.

Pirmajame darbo skyriuje „Personalo valdymas“ nagrinėjamas personalo valdymas. Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais atskleidžiama personalo valdymo samprata, teorijos, personalo valdymo aspektai.

Antrajame darbo skyriuje „Profesinis rengimas“ nagrinėjamas viešojo sektoriaus ir karinių struktūrų profesinis rengimas. Teisinė bazė, tikslai, programos ir statistiniai duomenys.

Trečiame darbo skyriuje „Personalo valdymo analizė generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre“ nagrinėjami, veiklą reglamentuojantys dokumentai, įvertinama personalo valdymo politika, aptariami personalo valdymo politikos principai. Taip pat nagrinėjama personalo planavimo, verbavimo, atrankos, adaptavimosi, vertinimo, mokymo ir tobulinimo sistemos šioje organizacijoje.

Ketvirtame darbo skyriuje „Personalo valdymo generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centro tyrimas“ aptariamas tyrimo tikslas, pristatomi darbuotojų apklausos rezultatai, pateikiami personalo valdymo ypatumai karinėse organizacijose, aptariami tyrimo rezultatai.

Darbas baigiamas išvadomis ir pagrįstais, nuosekliai magistriniame darbe paremtomis rekomendacijomis, kaip pagerinti KAS mokymo padalinių veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą.

# **The personnel management in professional arrangement institutions**

## **Summary**

### **Key words**

Personnel management, professional arrangement, public range organizations, motivation, work effectiveness, success of organization, empirical survey.

The biggest wealth of organization - people. Personnel management is very important in organization. Trying to reach the very best results organizations optimize their personnel management. They optimize working conditions, they trying to do the best not only for organization, but for personnel too.

The master's thesis analyzes the personnel management in professional arrangement system. The purpose is to show personnel management aspects in professional arrangement system. Also to show possibilities how to optimize this system.

You can find the theoretic analysis of personnel management in first part of master's thesis. What it is personnel management, theories, aspects of personnel management are explained according literature.

Second part „Professional arrangement“ is about profession arrangement in public civilian and military ranges. Legal base, purposes, programs and statistic data are mention in this part.

Third part „Personnel management analyze of Gen. A. Ramanauskas Warfare training centre“ is about personnel management in this organization. Documents, politics, aspects, personnel planning system and etc. are mention in this part.

Fourth part „ of Gen. A. Ramanauskas Warfare training centre perfections aspects“ shows results of practical analyze which was held in this organization, shows Personnel management singularity of military organizations.

Conclusions and legitimized, valid proposals, which will increase economical status, effectiveness, efficiency of inner professional institution are put at the end of master's thesis.

## Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija.-Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2002.-176 p. ISBN 9986-452-96-1.
2. Lietuvos respublikos darbo kodeksas // Valstybės Žinios, 2002.06.26, Nr.: 64-2569.
3. LR viešųjų įstaigų įstatymas // Valstybės Žinios, 2004.02.14, Nr.: 752.
4. LR švietimo įstatymas // Valstybės Žinios, 2006.06.6, Nr.: I-1489.
5. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios, 1998, Nr. VIII-273.
6. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo įgyvendinimo įstatymas. // Valstybės žinios, 1998, Nr. VIII – 724.
7. Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. VIII – 1316.
8. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. rugpjūčio 11 d. įsakymas Nr. V-1034. „Dėl aukštesnių karinių laipsnių suteikimo kariams tvarkos aprašo“.
9. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymas Nr. V-488. „Dėl PKT karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
10. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V-1448. „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos“.
11. Lietuvos respublikos krašto apsaugos ministerija, Krašto apsaugos statutai – Vilnius, 1993.
12. Jungtinių Tautų konvencija dėl invalidų profesinės reabilitacijos ir užimtumo Valstybės Žinios, 1996.04.03, Nr.: 741
13. Jungtinių Tautų konvencija dėl profesinio-techninio mokymo Valstybės Žinios, 1996.04.03, Nr.: 738
14. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2002.
15. Bačiulis G. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas//Personalo vadyba.- 2003.
16. Bagdonas E., Bagdonienė L., Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000.
17. Chmiel N., Darbo ir organizacinė psichologija – Vilnius:Poligrafija ir informatika, 2005.
18. Darbo teisė.-Vilnius: Mūsų Saulužė, 2003.
19. Dessler G., Personalo valdymo pagrindai – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
20. Fayol H., Administravimas teorija ir praktika – Vilnius: Eugrimas, 2005.
21. Gen. J. Žemaičio LKA, Personalo vadyba. – Vilnius: KAM, 2004.
22. Gen. J. Žemaičio LKA. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. - Vilnius: KAM, 2006.
23. Gubicaitė – Šilingienė V., Kolektyvinis valdymas - Kaunas: Technologija, 1998.



24. Jakštaitė-Talijūnienė A. Darbuotojų įvertinimas: Kaip nesuklysti?// Vadovo pasaulis.- 1999.
25. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997.
26. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija. - Kaunas: Technologija, 2001.
27. Laurinavičius A., Tarnybinė teisė: statutinis valstybės tarnybos teisinis reguliavimas – Vilnius: Monografija, 2003.
28. Lengvenytė S. Personalo mokymas: mados ar ekonomikos būtinybė?//Personalo vadyba.- 2003.
29. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001.
30. Lietuvos švietimo koncepcija - Vilnius : Leidybos centras, 1992.Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002.
31. Mačernytė – Panomariovienė I., Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas – Vilnius: MRU leidybos centras, 2003.
32. Maslow A. H., Motyvacija ir asmenybė – Vilnius: ALK, 2006.
33. Molovikas A., Vijeikis J., Personalo vadyba – Vilnius: LKA, 2004.
34. Molovikas A., Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos – Vilnius: LKA, 2006.
35. Obrozcovas V., Valdymo išmintis. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2002.
36. Sakalas A., Personalo valdymas – Vilnius: Margi raštai, 2003.
37. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. – Kaunas: Technologija, 1997.
38. Skiauterienė I. Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia// Vadovo pasaulis.- 2001, Nr. 7-8, 33-35p.
39. Thom N., Ritz A., Viešojo vadyba – Vilnius: Monografija, 2004.
40. Tidikas R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija – Kaunas: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 1999.
41. Baltoji knyga KAM <http://www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/baltoji%20knyga.pdf> [2006 12 03].
42. Baltoji knyga <http://www.ldrmt.lt/files/baltoji%20knyga11.zip> [2006 04 21].
43. <http://www.darborinka.lt> [2006 11 25].

## **Priedai**

**1 priedas.** Gen. A. Ramanausko Kovinio rengimo centro darbuotojams apklausti naudotos anketos pavyzdys.

**2 priedas.** Profesinės karo tarnybos karininko atestacija.

**3 priedas.** Valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo išvada.

**4 priedas.** Rekomendacijos karjeros valstybės tarnautojo veiklos vertinimo išvadai ir statutinio valstybės tarnautojo atestatui parengti.

**5 priedas.** Duomenų patariamąsios komisijos apie kario kandidatūrą, teikiamą aukštesniam kariniam laipsniui suteikti, forma.

## ANKETA

Šis testas yra anonimiškas ir skirtas moksliniam tiriamajam darbui atlikti. Šio testo pagalba surinkti duomenys nebus naudojami niekur kitur. Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą.

Jūsų amžius: iki 25m.  (Jums tinkantį atsakymą pažymėkite  )  
virš 25m.

Jūsų lytis: moteris   
Vyras

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite.

### 1. Palyginti su kolegomis

- vienodam darbui atlikti man reikia šiek tiek daugiau laiko ir ramybės;
- aš dirbu greičiau už kitus;
- aš dirbu taip pat gerai ir greitai;
- aš dirbu geriau, bet lėčiau;

### 2. Darbe man labiausiai patinka

- organizuoti (planuoti terminus, derinti, parūpinti medžiagą);
- daryti tai ką moku pagal profesiją;
- tvarkyti (skaičiuoti, registruoti į knygas ir pan.);

### 3. Darbo dieną laikau sėkminga tada, kai vakare matau dienos darbo rezultatą

- taip;
- ne;

### 4. Mano viršininkas vadovaudamasis tam tikrais kriterijais mane vertina

- taip pat kaip ir kitus mano kolegas;
- geriau negu mano kolegas;
- blogiau negu mano kolegas;

### 5. Po darbo

- atsipalaiduoju ir visai negalvoju apie darbą;
- dažnai dar mąstau apie dienos įvykius darbe;
- neišspręstos problemos nepalieka manęs ramybėje nei dieną, nei naktį;
- mielai kalbuosi su kitais apie savo darbą ir jų profesinę patirtį;

### 6. Dirbant reikėtų

- susikoncentruoti prie vienos darbo srities;
- žinoti kas vyksta kituose skyriuose;
- kiek galima daugiau domėtis visos organizacijos interesais;

### 7. Dabartinis mano darbas

- patinka ir patenkina mane;
- jame daug to ko aš nemėgstu daryti;
- pirmiausia tai galimybė užsidirbti pinigų;

**8. Jei darbas spaudžia, o atmosfera įkaitusi**

- apsitveriu nematoma siena ir ramiai dirbu toliau;
- bandau bendradarbiams paaiškinti, kaip kartu galėtume įveikti sunkumus;
- šiek tiek susinervinu ir tai atsiliepia mano darbo našumui;
- imuosi iniciatyvos ir sakau kitiems, ką jie turi daryti;

**9. Jei darbo daugiau, negu įmanoma atlikti per vieną dieną,**

- darau vieną darbą po kito, ko nespėju – tas lieka;
- pirmiausia padarau tai, kas, mano manymu svarbiausia;
- klausiu viršininkų kas svarbiau, o kas gali palaukti;
- pirmiausia darau tai kas man labiausiai patinka, net jei neįdomus ir lieka neatliktas;

**10. Kai kiti mane kritikuoja**

- aš pradedu nepasitikėti savimi ir jaučiuosi asmeniškai įžeistas;
- nekreipiu dėmesio – visi klysta;
- nenorom priimu kritiką, bet diskutuoju apie jų argumentus;
- bandau mokytis iš klaidų;

**11. Diskutuojant apie profesinius reikalus aš dažniausiai būnu kitokios nuomonės negu mano kolegos.**

- suprantama, pasakau savo nuomonę, nors ji ir kitokia;
- nutyliu, nėra prasmės ginčytis;
- nors imu kiek abejoti, bet vis tiek ginu savo nuomonę;

**12. Svarbiausi kriterijai yra:**

- nuolankumas;
- darbštumas;
- atidumas;
- kovingumas;

**13. Ar jus tenkina atlyginimas, kurį gaunate?:**

- taip;
- ne;

**14. Jei man reikia ką nors nuspręsti,**

- apskritai man tai nelengva;
- man reikia laiko apsvarstyti visus „už“ ir „prieš“;
- nusprendžiu spontaniškai;
- pirmiausia klausiu kitų patarimo;

**15. Aš manau, kad viršininkai elgiasi su manimi visada teisingai:**

- taip;
- ne;

**16. Ar jus tenkina esamas darbo krūvis?**

- taip;
- ne;

**17. Aš galiu kitus paskatinti dirbti, net jei užduotis neįdomi**

- taip;
- ne;

**18. Jei man nepatinka kolegų elgesys, kalbuosi apie tai su jais**

- taip;
- ne;

**19. Man sunku kitiems ką nors paaiškinti**

- taip;
- ne;

**20. Jei būčiau viršininkas, jokia būdu**

- nespręščiau nepaklauses bendradarbių;
- neleisčiau dirbti nedavus aiškių nurodymų;
- nenorėčiau viską atlikti savo jėgomis;
- nuolat nekontroliuočiau savo bendradarbių atliktų darbų;

**21. Naujas kolega pasiūlo visai kitaip organizuoti darbą**

- nesvarstau pasiūlymo, kam keisti išbandytą metodą;
- bet kokių atveju palaikau pasiūlymą, juk naujovės visada gerai;
- kiek įmanoma smulkiau, neskubėdami aptariate su kolega jo siūlomas naujoves;

**22. Mieliausiai ir našiausiai dirbate vienas**

- taip;
- ne;

**23. Pasitarimas darbo grupėje. Praeina labai daug laiko kol priimamas sprendimas**

- nepaisant visko, manau, jog tokie pasitarimai labai svarbūs ir būtini;
- mane erzina tokie begaliniai pasitarimai, aš jų vengiu;
- kategoriškai reikalauju, kad kitą kartą dalyviai būtų geriau pasiruošę;
- į pasitarimą žiūriu kaip į blogybę, kurios neįmanoma išvengti;

**24. Skyriuje naujokas, kuriam reikia apsiprasti naujame darbe**

- padedu kuo galiu;
- pasiūlau supažindinti su darbu;
- pasiūlau, jei iškilų problemų, klausti mano patarimo;

**25. Man svarbu, kad mano partneris atsilieka nuo manęs profesinėje srityje**

- taip;
- ne;

**Ačiū už bendradarbiavimą.**

**PROFESINĖS KARO TARNYBOS KARININKO ATESTATAS**

I DALIS. BENDRIEJI DUOMENYS					
1. Vardas, pavardė		2. Asmens kodas		3. Karinis laipsnis (suteikimo data)	
				4. Paskyrimo į pareigas data	
5. Karinės specialybės kodas		6. Karinis vienetas, departamentas (tarnyba), padalinys, pareigos			
7. Vertinimo periodas			8. Vertinimo tikslas		
II DALIS. KARININKO PAREIGYBĖS APIBŪDINIMAS					
III DALIS. DALYVAVIMAS TARPTAUTINĖJE MISIJOJE					
<input type="checkbox"/> dalyvavo (įvardyti kada ir kokioje misijoje) <input type="checkbox"/> nebuvo siūlyta <input type="checkbox"/> atsisakė (įvardyti priežastis) <input type="checkbox"/> buvo rengiamas misijai, tačiau nedalyvavo dėl sveikatos, šeimyninių priežasčių, tarnybinio būtinumo, kitų priežasčių					
IV DALIS. KARININKO ASMENYBĖS ĮVERTINIMAS					
(pasirinkite tinkamiausią variantą ir pažymėkite langelyje „X“)					
1. PROFESINĖS ŽINIOS  Karinko profesinių žinių ir gebėjimų būtinų pareigoms eiti, įvertinimas	<input type="checkbox"/>	Nepakankamas žinių dabartinėms pareigoms lygis (1)	2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS  Karinko ryžto (valios tvirtumo) ir jo savarankiškumo priimant sprendimus įvertinimas	<input type="checkbox"/>	Nemėgsta priimti sprendimų, jei gali – vengia (1)
	<input type="checkbox"/>	Patenkinamos žinios (2)		<input type="checkbox"/>	Sunkiai ir lėtai apsisprendžia, lengvai paveikiamas (2)
	<input type="checkbox"/>	Kompetentingas (3)		<input type="checkbox"/>	Pakankamai ryžtingas, dažniausiai priima teisingus sprendimus (3)
	<input type="checkbox"/>	Labai kompetentingas (4)		<input type="checkbox"/>	Labai ryžtingas ir emociškai tvirtas, priima tvirtus, logiškus sprendimus (4)
	<input type="checkbox"/>	Ypač geri profesiniai gebėjimai (5)		<input type="checkbox"/>	Ypač ryžtingas ir tvirtas, visada ryžtingai ir tiksliai nusprendžia (5)
3. INICIATYVA  Kario iniciatyvos tarnyboje įvertinimas	<input type="checkbox"/>	Nepasireiškia. Nesiima iniciatyvos (1)	4. GEBĖJIMAS DIRBTI KOMANDOJE  Karinko gebėjimas dirbti komandoje ir pelnyti kitų palaikymą	<input type="checkbox"/>	Nemoka dirbti komandoje (1)
	<input type="checkbox"/>	Imasi iniciatyvos tik gavęs atitinkamą vado nurodymą (2)		<input type="checkbox"/>	Visada save išaukština (2)
	<input type="checkbox"/>	Pastebi ir suvokia egzistuojančias galimybes ir problemas. Veikia pagal galimybes, imasi spręsti problemas (3)		<input type="checkbox"/>	Vidutiniškai dirba komandoje (3)
	<input type="checkbox"/>	Iš anksto imasi veiksmų, deda papildomas pastangas, kad sumažintų potencialias problemas (4)		<input type="checkbox"/>	Sėkmingai dirba komandoje be ypatingų pastabų (4)
	<input type="checkbox"/>	Numato ir ruošiasi tam tikrai galimybei ar problemai, kurios kiti nepastebi, iš anksto imasi veiksmų (5)		<input type="checkbox"/>	Visomis jėgomis prisideda prie bendro darbo (5)

5. BENDRADARBIAVIMAS, TAKTIŠKUMAS  Karininko gebėjimas bendradarbiauti ir taktiškumas – kokią tai turi įtaką aplinkiniams	<input type="checkbox"/>	Netaktiškas ir įžūlus, atsiskyręs ir vengia bendrauti (1)	6. GEBĖJIMAS ATLAIKYTI ĮTAMPĄ  Karininko elgsena įtampos ar stresinės situacijos metu	<input type="checkbox"/>	Darbas greitai sutrinka (1)
	<input type="checkbox"/>	Paprastai linkęs bendradarbiauti, tačiau su kolegomis užmezga tik formalius darbinius ryšius (2)		<input type="checkbox"/>	Pakankamai gerai, tačiau išmušamas iš pusiausvyros (2)
	<input type="checkbox"/>	Sėkmingai bendradarbiauja, tačiau trūksta takto (3)		<input type="checkbox"/>	Paprastai atsparus stresui (3)
	<input type="checkbox"/>	Geba sėkmingai bendradarbiauti, draugiškas ir taktiškas su kolegomis (4)		<input type="checkbox"/>	Visada ramus ir geba efektyviai dirbti (4)
	<input type="checkbox"/>	Ypač linkęs bendradarbiauti, visada palaiko gerus, draugiškus ryšius su kolegomis, taktiškas (5)		<input type="checkbox"/>	Geba labai gerai dirbti stresinėmis sąlygomis (5)
7. ORGANIZACINIAI GEBĖJIMAI  Karininko gebėjimas nustatyti prioritetus, kontroliuoti, vertinti ir vadovauti	<input type="checkbox"/>	Neturi polinkio (gebėjimų) planuoti (1)	8. PATIKIMUMAS VYKDANT PAVESTAS UŽDUOTIS  Karininko bendras patikimumas tarnyboje	<input type="checkbox"/>	Negalima pasitikėti, nepripažįsta savo klaidų, atsakomybę stengiasi užkrauti kitiems(1)
	<input type="checkbox"/>	Reikėtų ugdyti organizacinius gebėjimus (2)		<input type="checkbox"/>	Kartais galima pasitikėti, tačiau dažniausiai sunku (2)
	<input type="checkbox"/>	Patenkinami gebėjimai organizuoti ir planuoti (3)		<input type="checkbox"/>	Paprastai patikimas, sutinka priimti neįprastas, sudėtingesnes užduotis (3)
	<input type="checkbox"/>	Labai gerai planuoja ir vadovauja (4)		<input type="checkbox"/>	Labai patikimas, noriai priima sudėtingas užduotis, priima neįprastas, sudėtingesnes užduotis (4)
	<input type="checkbox"/>	Ypač gerai organizuoja ir planuoja (5)		<input type="checkbox"/>	Ypač patikimas, siekia priimti didesnę atsakomybę, pageidauja sudėtingų ir novatoriškų užduočių (5)
9. GEBĖJIMAS REIKŠTI MINTIS ŽODŽIU IR RAŠTU  Karininko gebėjimas reikšti mintis žodžiu ir raštu	<input type="checkbox"/>	Dažnai klaidingai suprantamas (1)	10. FIZINIS RENGIMAS  Karininko fizinis pasirėngimas ir normatyvų laikymo pažymys	<input type="checkbox"/>	Nelaikė normatyvų dėl tam tikros priežasties (liga, komandiruote ir t.t.)
	<input type="checkbox"/>	Mintis kartais suformuluoja neaiškiai, kai kurias detales tenka patikslinti (2)		<input type="checkbox"/>	Nepatenkinamai (2)
	<input type="checkbox"/>	Paprastai lengvai suprantamas (3)		<input type="checkbox"/>	Patenkinamai (3)
	<input type="checkbox"/>	Dažniausiai reiškia mintis sklandžiai ir aiškiai (4)		<input type="checkbox"/>	Gerai (4)
	<input type="checkbox"/>	Visada reiškia mintis tiksliai ir aiškiai (5)		<input type="checkbox"/>	Labai gerai (5)

**V DALIS. KARININKO VEIKLOS IR POTENCIALO ĮVERTINIMAS**  
(tiesioginio vado (viršininko) rekomendacijos)

<input type="checkbox"/>	PUIKIAI (46 - 50 balų)	<input type="checkbox"/>	GERAI (30 – 38 balų)	<input type="checkbox"/>	NEPATENKINAMAI (9 – 19 balų)
<input type="checkbox"/>	LABAI GERAI (39 – 45 balai)	<input type="checkbox"/>	PATENKINAMAI (20 - 29 )		
<p>a) Išskirtinės profesinės savybės ar asmeniniai gebėjimai, kuriais pasižymi karininkas:</p> <p>b) Kursai (iki 3 kursų), kurie padėtų karininkui kelti kvalifikaciją arba didinti kompetenciją:</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>c) Sritis ar padalinys, kur karininkas galėtų potencialiai tarnauti, kario potencialo aukštesnėms pareigoms apibūdinimas:</p>					

**SIŪLYMAS AUKŠTESNIAM KARINIAM LAIPSNIUI SUTEIKTI:**

- pakelti karinį laipsnį pirma laiko (*nurodyti priežastis*) \_\_\_\_\_
- pakelti karinį laipsnį suėjus laikui
- pakelti karinį laipsnį perkėlus į kitas pareigas
- nekelti karinio laipsnio (*nurodyti priežastis*) \_\_\_\_\_

Tiesioginio vado (viršininko) karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data

### VI DALIS. VERTINAMOJO KARININKO PATVIRTINIMAS

Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimo išvadomis:

(Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)

Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku/ iš dalies nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimo išvadomis:

(Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)

### VII DALIS. AUKŠTESNIOJO VADO (VIRŠININKO) KOMENTARAS

Sutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu

Nesutinku/ iš dalies nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimu ir įvertinu taip:

KOMENTARAS:

#### KARININKO POTENCIALAS:

aukštas

aukštesnis nei vidutinis

vidutinis

žemesnis nei vidutinis

žemas

**REKOMENDUOJAMOS PAREIGOS** (*nurodyti iki 3 pareigybių, kurias užimdamas karininkas potencialiai galėtų tarnauti*)

#### LKMDV vadas

(Vertintojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, pareigos, parašas ir data)

### VIII DALIS. VERTINAMOJO KARININKO PATVIRTINIMAS

Patvirtinu, kad buvau supažindintas ir sutinku su aukštesniojo vado (viršininko) vertinimo išvadomis:

(Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)

Patvirtinu, kad buvau supažindintas, tačiau nesutinku/ iš dalies nesutinku su tiesioginio vado (viršininko) vertinimo išvadomis:

(Vertinamojo karinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas ir data)



PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos  
krašto apsaugos ministro  
2004 m. gruodžio 2d.  
įsakymu Nr. V-1299

## VALSTYBĖS TARNAUTOJO TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA

<b>BENDRIEJI DUOMENYS</b>		
Padalinio pavadinimas	Pareigybės pavadinimas, lygis ir kategorija	Valstybės tarnautojo vardas, pavardė
Paskyrimo į pareigas data	Vertinimo tikslas ir vertinimo periodas	Kvalifikacinė klasė
<b>1. VEIKLOS KRŪVIS</b>		
Trumpas valstybės tarnautojo vykdomų funkcijų apibūdinimas		
<b>2. VEIKLOS KOKYBĖ</b>		
Valstybės tarnautojo veiklos kokybė (pastangos ir gebėjimas dirbti labai gerai)		
<b>3. ATLIEKAMŲ UŽDUOČIŲ SUDĖTINGUMAS</b>		
Valstybės tarnautojo atliekamų užduočių sudėtingumas, problemos, su kuriomis jis susiduria ir pats sprendžia, situacijų aiškumas, kompleksiskumas		
<b>4. GEBĖJIMAS PANAUDOTI TURIMAS ŽINIAS IR ĮGŪDŽIUS PAREIGYBĖS APRAŠYME NUSTATYTOMS FUNKCIJOMS VYKDYTI</b>		

Valstybės tarnautojo turimos pareigybei būtinos profesinės, techninės žinios ir įgūdžiai (turimos žinios, kurios užtikrina kurios užtikrina kokybišką užduočių atlikimą) ir gebėjimas jas pritaikyti

#### 5. BENDRAVIMO IR BENDRADARBIAVIMO ĮGŪDŽIAI, VYKDANT PAREIGYBĖS APRAŠYME NUSTATYTAS FUNKCIJAS

Valstybės tarnautojo motyvacija ir gebėjimas bendrauti, dalytis informacija, profesinėmis žiniomis su kolegomis, teikti profesinę pagalbą, bendradarbiauti su kitų institucijų atstovais

#### TIESIOGINIO VADOVO REKOMENDACIJOS DĖL KOMPETENCIJOS

Remiantis veiklos vertinimo išvada, pateikite savo nuomonę apie tarnautojo kompetenciją ir nurodykite, kokios užduotys ir kokia atsakomybė darbuotojui gali būti skiriamos dėl jo kompetencijos

#### TIESIOGINIO VADOVO REKOMENDACIJOS DĖL POTENCIALO

Remiantis veiklos vertinimo išvada ir kompetencijos vertinimu, pateikite savo nuomonę apie tarnautojo potencialą

#### TIESIOGINIO VADOVO REKOMENDACIJOS KVALIFIKACIJAI KELTI

Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojo kvalifikacijos kėlimo ir mokymo

#### BENDRAS VALSTYBĖS TARNAUTOJO ĮVERTINIMAS (VERTINIMO IŠVADA)

\_\_\_\_\_ tarnybinę veiklą vertinu (pabraukite): **labai gerai, gerai, nepatenkinamai**  
(valstybės tarnautojo vardas, pavardė)

Vertintojo (tiesioginio vadovo) pareigos  
Administracinio skyriaus viršininkas

Vardas, pavardė, parašas  
Mjr. Rimantas Pika

Vertinimo data  
2006-12-13

#### AUKŠTESNIOJO VADOVO VERTINIMAS (REKOMENDACINIO POBŪDŽIO)

##### KOMENTARAI

Aukštesniojo vadovo pareigos  
ARKRC viršininkas

Vardas, pavardė, parašas  
Plk Algimantas Vyšniauskas

Vertinimo data

#### VERTINAMO VALSTYBĖS TARNAUTOJO SUPAŽINDINIMO ŽYMA

Su vertinimo išvadomis susipažinau ir man buvo paaiškinti vertinimo rezultatai

Valstybės tarnautojo vardas, pavardė

Parašas

Data

PATVIRTINTA  
Krašto apsaugos ministro  
2005 m. lapkričio 22 d.  
įsakymu Nr. V-1539

**Duomenų patariamosioms komisijoms apie kario  
(kareivio, jūreivio, seržanto ar puskarininkio) kandidatūrą,  
teikiamą aukštesniam kariniam laipsniui suteikti, forma**

1	<i>Vardas, pavardė</i>	2	<i>K. laipsniai, jų suteikimo datos</i>
3	<i>Siūlomas suteikti k. laipsnis</i>	4	<i>Tarnybos PKT stažas</i>
5	<i>Gimimo data, amžius</i>	6	<i>Paskyrimo į pareigas data</i>
7	<i>Tarnybos vieta ir pareigos, pareiginis laipsnis</i>		
8	<i>Išsimokslinimas</i>		
9	<i>Reikalaujamas anglų k. mokėjimo lygis</i>	10	<i>Turimas anglų k. mokėjimo lygis</i>
11	<i>Anglų k. kursai, kursų tikslas</i>		
12	<i>Reikalaujama slaptumo kategorija</i>	13	<i>Turima slaptumo kategorija</i>
14	<i>MEK data ir išvada</i>	15	<i>PKT sutarties galiojimo data</i>
		16	<i>FRN data ir įvertinimas</i>
17	<i>Nuobaudos</i>		
18	<i>Pastabos</i>		
			<b>Data</b>
<i>Tiesioginis viršininkas</i>			
<i>Dalinio vyr. puskarininkis</i>			
<i>Aukštesnysis vadas</i>			