

„Stručio strategijai“ personalo klausimais – STOP!

Naujasis Krašto apsaugos ministerijos Personalo ir socialinės saugos departamento direktorius plk. Leonardas Bakaitis nežada slėptis nuo problemų kaip strutis, įkišęs galvą į smėlį. „Kariui“ duotame interviu jis kalba tiesiai šviesiai apie Krašto apsaugos sistemos personalo politikos bėdas ir būdus joms spręsti.

KAM Personalo ir socialinės saugos departamento direktoriaus pareigos – džiaugsmas ar galvos skausmas?

Gyvenime nebūna juoda arba balta, dažniausiai – pilka, be to, nemažai priklauso ir nuo žmogaus, o aš esu iš tų, kurie patys sau prisigalvoja darbų. Pirmas mano uždavinys buvo pabandyti išanalizuoti ir įvertinti situaciją, nes kai sėdi vienoje kėdėje, tai klausimas atrodo vienaip, o kitoje kėdėje – kitaip. Reikėjo laiko įsitikinti, ar tos personalo problemos, kurias mačiau būdamas vadu, iš tiesų yra tokios. Naujoji darbo sritis įdomi, problemos pažįstamos, šiame poste atsiranda galimybė jas spręsti – siekti, kad kai kurie dalykai būtų pakeisti, kad personalo sistema būtų lanksti, funkcionali, kad tenkintų karinių vienetų poreikius. Pagrindinis Personalo ir socialinės saugos departamento tikslas – rūpintis savo žmonėmis ir užtikrinti, kad kariniuose vienetuose tarnautų motyvuotas ir kvalifikuotas personalas.

Ar jau nusprendėte, kokias personalo politikos „skyles“ reikėtų greičiausiai „lopyti“?

Labai aiškiai žinau, ką reikia daryti. Šiuo metu krašto apsaugos sistemos (KAS) personalo vadyboje yra daug atskirų sričių, administravimo valdymo gabalėlių, kurie nesuderinti, neretai prieštarauja vienas kitam. Dėl to, kad nėra vientisos sistemos, kartais sprendimai būna tokie, kurių žmonės nesupranta, o jei nesupranta, tuomet prasideda įvairios fantazijos, interpretacijos. Daug kas mano, kad KAS personalo politika nėra skaidri, nors va-



dovybė deda visas pastangas, kad būtų kitaip. Taip yra dėl to, kad nėra koncepcinių dokumentų, neturime aiškiai formalizuotos personalo politikos. Turėtume turėti kartinį dokumentą, kuriame būtų aiškiai išdėstyti pagrindiniai principai, kuriais vadovaujamosi organizuojant ir valdant KAS personalą.

Konkretus pavyzdys – nėra aiškios karių karjeros koncepcijos, todėl iškyla klausimai – reikia kapelionui kapitonų kursų ar ne, gydytojas turi būti siunčiamas į Baltijos gynybos koledžą, kad gautų aukštesnį laipsnį, ar ne, ir pan. Kol kas visi kariai (karininkai, seržantai, viršilos, puskarininkiai) sudėti į bendrą katilą, iš kurio bandoma nuspręsti, kokia turėtų būti kiekvieno karjera. Tačiau mes negalime lyginti karininko, kuris tarnauja koviniame batalione ir nori būti vadu, su teisininku ar kitos srities specialistu, kuris tikrai nesvajotų būti vadu. Akiivaizdu, kad yra poreikis iškristalizuoti atskirus karjeros modelius pagal karinių specialybių

Pasak plk. L. Bakaičio, būtina gerinti Lietuvos karių socialines garantijas.

grupes (pvz., karo medikai, inžinieriai, ryšių-informacinių sistemų specialistai, teisininkai, pėstininkai, aviacijos specialistai, laivyno specialistai), karjeros turėtų būti siekiama pakopomis, nusakomi aiškūs reikalavimai kiekvienai specialybei.

Iš Lietuvos daug žmonių išvyksta ieškoti geresnio gyvenimo svetur. Ar „nešlubuoja“ karių motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje?

Šiuo metu motyvacijos klausimas labai aktualus, nes krašto apsaugos sistema pradėjo nebepajėgti konkuruoti darbo rinkoje tiek Lietuvoje, tiek Europoje. Žmonės išeina iš kariuomenės, nurodydami pagrindinį motyvą – jų netenkina darbo užmokestis. Žmonių, išeinančių savo noru iš kariuomenės, per paskutinius trejus metus daugėja, kasmet beveik dvigubai, apie 90 proc. karių pagrindinę priežastį nurodo nepakankamą materialinį suinteresuotumą.

Manau, į motyvacijos problemą turėtume žiūrėti kompleksiskai. Be jokios abejonės, neturėsime galimybės informacinių sistemų specialistams ar gydytojams pakelti atlyginimus tiek, kad galėtume konkuruoti su užsienio valstybių atlyginimais ir net Lietuvos civilinėmis įstaigomis, nes esame įspausti į koeficientų rėmus. Todėl turėtume ieškoti kitokių būdų, kaip sudominti žmones, kad ne tik atlyginimas būtų pagrindinis svirtas. Yra pavyzdžių užsienyje, kur kariuomenės apmoka studijas tų sričių specialistų, kurie jai reikalingi, taip pat taikomos įvairios socialinės lengvatos ir garantijos, pvz., yra sukurtos tarnybos, kurios rūpinasi kariais ir jų šeimomis per rotaciją – padeda surasti butą, vaikams – mokyklą, žmonai – darbą. Tuo tarpu pas mus ši sritis dažnai atrodo lyg antrarūšė, į ją nekreipiama dėmesio, tačiau socialinės garantijos yra svirtai, kuriais galėtume didinti karių motyvaciją. Jeigu kariai jaustų nuolatinį dėmesį ir rūpinimąsi, matytų papildomas garantijas, be jokios abejonės motyvacijos klausimas būtų ne toks opus ir skaudus kaip dabar.

Ar krašto apsaugos sistemos vadovybė žino, kad karių išėjimo iš profesinės kario tarnybos problema tikrai egzistuoja?

Galiu patvirtinti, kad ši problema yra žinoma. Buvo jau ne vienas pasita-

rimas su ministru, kuriame aptarta situacija, pateikti siūlymai, kai kurie iš jų jau pradėti įgyvendinti, pvz., šioks toks atlyginimų didinimas, parengtas ir pradėtas įgyvendinti priemonių planas dėl karių, tarnaujančių misijose, socialinių problemų sprendimo. Tačiau visoms priemonėms įgyvendinti, kad jos duotų realų rezultatą ir poveikį žmonėms, reikia laiko, nes turime pakeisti teisės aktus, įtikinti Vyriausybę, kad tokios išlaidos yra pagrįstos ir reikalingos. Numatytos priemonės bus įgyvendintos per vienerius, dvejus, kai kurios – per trejus metus, o žmonės iš tarnybos išeina šiandien, todėl yra rizika, kad dar keletą metų ši problema bus opi. Jau dabar nepajėgiame rasti kai kurių specialistų, pvz., misijoje Afganistane reikalingas anesteziologas, o kariuomenėje nėra nė vieno, panaši situacija ir su informacinių technologijų specialistais. Ir ką mes jiems galime pasiūlyti? Tik karininko atlyginimą. Todėl reikia galvoti, kaip spręsti šį klausimą.

Kartą buvo atvykęs švedas pulkininkas kartu su seržantu – programavimo specialistu, kurio atlyginimas beveik dvigubai didesnis už pulkininko, nes jis yra aukštos kvalifikacijos specialistas. Pasirinkimas yra labai paprastas: arba kariuomenė moka pinigus ir turi specialistą, arba jo neturi. Beje, Švedijoje ir kitose šalyse specialistų atlyginimas nėra susijęs su žvaigždučių skaičiumi antpečiuose, arba jos lemia tik bazinį atlyginimą, prie kurio už kvalifikaciją mokami priedai – taip sudaroma galimybė konkuruoti darbo rinkoje dėl specialistų. Mes būsime priversti galvoti apie tokios sistemos kūrimą, nes personalo administravimas ir valdymas turi būti lankstus, kad galėtume reaguoti į intensyviuos pokyčius, nes kitaip nuolat iškils keblumų.



Darbo užmokestis, priedai, socialinės garantijos yra labai svarbūs dalykai, kurie egzistuoja visame pasaulyje. Tuo tarpu pas mus diskusijose tenka išgirsti priekaištų, kad visi turi būti patriotai ir mažiau galvoti apie materialius dalykus. Sutinku, kad patriotizmas yra labai svarbus ir būtina jį ugdyti, bet nė viena pasaulio kariuomenė nesilaiko vien patriotizmu. Ypatingais atvejais patriotizmas vaidina labai svarbų vaidmenį, bet jei reikia išlaikyti funkcionuojančią sistemą ilgą laiką, patriotizmas negali būti pagrindinis faktorius, reikia atsižvelgti ir į žemiškus dalykus. Netgi JAV, kurioje patriotizmas skiepijamas nuo mažens, kariuomenėje skatinimo sistema iš tikrųjų puikiai sutvarkyta.

Kokias dar KAS personalo vadybos problemas vertėtų spręsti artimiausiu laiku?

Nepasitenkinimas personalo valdymo sistema yra akivaizdus. Taigi reikia sukurti tokią sistemą, kad kariniai vienetai būtų patenkinti ir aprūpinti reikiamu personalu. Dabar situacija tokia, kad pats vieneto vadas turi rūpintis, kaip surasti reikiamą specialistą – gydytoją, ryšininiką ir t.t. Net jei vadas ir suranda tinkamą žmogų, atsiranda problemų pakviesti jį į karinę tarnybą, nes atrankos ir pašaukimo klausimas nesutvarkytas: procedūros labai ilgai trunka, jos tarpusavyje nesuderintos, todėl žmogaus pašaukimas į profesinę tarnybą trunka beveik metus. Buvo ne vienas atvejis, kai žmogus baigė bazinį kario kursą ir būrio vado kursą, bet po to dar 6 mėnesius laukė, ar bus pašauktas į profesinę karo tarnybą, kol galų gale atsisakė ateiti į kariuomenę ir susirado darbą kitur.

Esu įsitikinęs, kad tinkamų darbuotojų paieška neturi būti vadų galvos skausmas, nes yra institucijos, kurios turėtų rūpintis personalo suradimu, komplektavimu, bet tam turi būti sukurta kryptinga verbavimo sistema. Šiuo metu reikiamų specialistų paieškos ir atrankos procesas visiškai nesutvarkytas. Procedūros turi būti supaprastintos, maksimaliai sutrumpintos ir, svarbiausia, žmogus turėtų kuo operatyviau (po savaitės ar mėnesio) gauti aiškų atsakymą, ar bus pašauktas į profesinę karo tarnybą. Kai žmonės šešis mėnesius kasdien skambina ir negauna atsakymo, nenuostabu, kad ne visi ir sulaukia galutinio rezultato. Jei neišspręsimė atrankos ir pašaukimo, verbavimo sistemos ir motyvacijos didinimo klausimų, dar ilgai turėsime problemų. Džiugu, kad vadovybė labai gerai žino situaciją ir įjungė „žalią šviesą“ joms spręsti. Problemų, kurias reikia spręsti, sąrašas yra labai ilgas, tam prireiks laiko.

Kokios socialinės saugos programos jau pradėtos įgyvendinti?

Jau pradėta įgyvendinti, bet dar neišplėtota, karių, išėjusių į atsargą, socialinės adaptacijos ir medicininės reabilitacijos programa. Jos tikslas – padėti į atsargą išėjusiems jauniems darbingiems žmonėms prisitaikyti civiliam gyvenime, įsigyti specialybę prieš išeinant, susirasti darbą, nes pensija neužtikrina normalaus gyvenimo. Kariai, kurie jaučia sveikatos sutrikimus, dar 3 mėnesius po išėjimo į atsargą nemokamai gali naudotis Karių reabilitacijos centro paslaugomis. Manau, vertėtų išleisti į atsargą karius maksimaliai įdarbinti civilinėse pareigybėse kariuomenėje, nes jie puikiai žino sistemą, yra drausmingi, organizuoti, todėl yra pranašesni už priimtus nepažįstamus iš gatvės. Yra karinių specialybių, kurias netikslinga laikyti karinėmis, galbūt vertėtų tokią pareigybę padaryti civile ir priimti į atsargą išėjusį karį.

Taip pat užbaigta misijose dalyvaujančių karių socialinių problemų analizė, sukurtas priemonių planas, kaip jas spręsti. Žiūrint į užsienio šalis, pvz., Belgiją, Didžiąją Britaniją, matyti, kad nebeatsiranda norinčių važiuoti į misijas. Mūsų karių, dalyvaujančių tarptautinėse operacijose, apklausa parodė, kad jų alga misijose vos ne žemiausia iš visų dalyvaujančių šalių. Taigi pirmiausiai ketinama motyvuoti vykti į misijas padidinus atlyginimą. Pvz., prieš išvykstant į misiją planuojama skirti 5 MMA vienkartinę kompensaciją, nes kai kuriuos dalykus karys turi nusipirkti pats, be to, palikti pinigų šeimai. Taip pat ketinama didinti kompensaciją už tarnybos krizės regione specifiką, nuo 10 iki 20 MMA, ketinama didinti ir kompensaciją už tarnybą, susijusią su didesne rizika, nuo 1 MMA iki 5 MMA. Didinant socialines garantijas bus siūloma, kad misijose dalyvaujantiems kariams į tarnybos laiką pensijai skaičiuoti viena darbo diena būtų užskaityta kaip trys darbo dienos. Logika aiški, nes kariai misijose būna tarnyboje ištisą parą 6 mėnesius, jie viršija Lietuvoje įprastą tarnybos valandų skaičių.

Taip pat sprendime poilsio ir laisvalaikio organizavimo misijose klausimą, tobulinsime psichologinės sveikatos būklės priežiūrą, kuri apims karių ruošimą, pagalbą misijose ir grįžus namo, taip pat psichologinę pagalbą misijose tarnaujančių karių šeimoms. Šiuo metu sudaryta darbo grupė, turinti parengti priemonių planą dėl socialinės pagalbos misijose dalyvaujančių karių šeimoms.

Kalbėjosi Ilona Skujaitė

S. Rudžio, R. Budrio ir R. Danisevičiaus nuotraukos



Mieli kariai, rubrika „Tarnybos katilė“ skirta jūsų karjeros, socialiniams, buitiniams tarnybos reikalams aptarti. Jeigu turite klausimų, norite sužinoti daugiau jums rūpima tema, kreipkitės į mus. Jūsų klausimus, net ir pačius nepatogiausius, užduosime atsakingiems pareigūnams. Esame pasiryžę išklaudyti, įsigilinti į kiekvieno problemas ir surasti geriausius patarimus. Anonimiškumą garantuojame.

Klausimus siųskite redakcijos elektroniniu paštu arba skambinkite į KARIO redakciją tel. (85)210 3896.