

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Asta TAMAUSKIENĖ
Viešojo administravimo studijų programos studentė

**PERSONALO VALDYMAS STATUTINĖJE
ORGANIZACIJOJE: PANEVĖŽIO APSKRITIES
PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO VALDYBOS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2012

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Asta TAMAUSKIENĖ

**PERSONALO VALDYMAS STATUTINĖJE
ORGANIZACIJOJE: PANEVĖŽIO APSKRITIES
PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO VALDYBOS ATVEJIS**

Bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (03S2)

Darbo vadovas:
lekt. Marius GARBENIS

Teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu viešojo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Tamauskienė, A. (2012). Personalo valdymas statutinėje organizacijoje: Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos atvejis: universitetinių pagrindinių studijų Viešojo administravimo programos baigiamasis darbas/baigiamojo darbo vadovas lekt. M. Garbenis. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, p. 69 (p. 88).

SANTRAUKA

Bakaluro baigiamajame darbe nagrinėjami teoriniai ir praktiniai personalo valdymo aspektai statutinėje organizacijoje. Bakaluro baigiamojo darbo tikslas – remiantis šiuolaikine teorija išanalizuoti personalo valdymo procesą Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje nagrinėjama personalo valdymo samprata ir funkcijos teoriniu aspektu, apibūdinama statutinė organizacija, gilinamasi į personalo valdymo proceso ypatumus, apibūdinamos dažniausiai kylančios personalo valdymo problemos ir jų galimi sprendimo būdai statutinėje organizacijoje.

Antroje darbo dalyje pristatomi pagrindiniai atliktos Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos personalo valdymo analizės rezultatai. Empirinių tyrimų sudaro: antrinių duomenų analizė (organizacijos vidinių dokumentų analizė), kuri leido įvertinti personalo valdymo kontekste reikšmingus organizacijos kokybinius ir kiekybinius rodiklius, jų kitimą ir pagrindines įtakojusias priežastis 2009-2011 m. laikotarpiu ir pirminių duomenų analizė (darbuotojų nuomonės tyrimas apklausos būdu), kuri leido įvertinti Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos darbuotojų požiūrį į personalo valdymą, pagrindinių funkcijų vykdymą. Atliktos analizės pagrindu nustatytos personalo valdymo stipriosios bei silpnosios pusės Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje. Patvirtinama autorės darbe iškelta hipotezė, kad Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje personalo valdymo sistema funkcionuoja tinkamai, todėl personalo valdymo procese reikšmingesnių problemų nekyla.

Tamauskienė, A. (2012). Personnel Management in a Statutory Authority: the Case of Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department: Bachelor Thesis in Public Administration/ Academic Advisor Lecturer M. Garbenis. Šiauliai University, Department of Public Administration, 69 pages (88 pages).

SUMMARY

The final paper presents an analysis of theoretical and practical aspects of personnel management in a statutory authority. The goal of the study is to analyze the personnel management process in Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department based on contemporary methodology.

The first part of the paper is theoretic and includes a theoretical review of the concept of personnel management and its functions, definition of a statutory authority, more profound analysis of the peculiarities of the personnel management process as well as description of the most common problems related to personnel management and their solution methods in a statutory authority.

The results of the research on personnel management of Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department are presented in the second part of the paper. The empirical research is constituted of the following components: analysis of the secondary data (analysis of the internal documents of the organization) which allowed evaluating significant qualitative and quantitative ratios in terms of personnel management, their change and the main influencing factors during the time period from 2009 till 2011, and the analysis of the primary data (analysis of the employees' opinion using the survey method) which allowed evaluating the attitude of the employees of Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department with regards to personnel management and performance of the main responsibilities. Based on the carried out analysis, the advantages and disadvantages of the personnel management system at Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department were defined. The hypothesis formulated by the writer of the paper was confirmed. The hypothesis stated that the personnel management system was functioning properly at Panevėžys Region Fire and Rescue Service Department and, therefore, there were no significant problems arising from or in relation with the personnel management processes.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. PERSONALO VALDYMO PROCESAS STATUTINĖJE ORGANIZACIJOJE: TEORINIS ASPEKTAS	11
1.1. Personalo valdymo samprata ir reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje.....	11
1.2. Statutinės organizacijos apibūdinimas	13
1.3. Personalo valdymo funkcijos	15
1.4. Personalo valdymo procesas: pagrindinės personalo valdymo sprendimų ir veiksmų grupės	18
1.4.1. Personalo poreikio planavimas	18
1.4.2. Personalo paieška, atranka.....	21
1.4.3. Personalo moralinis ir materialinis skatinimas	23
1.4.4. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas	26
1.4.5. Personalo vertinimas	28
2. PERSONALO VALDYMO PANEVĖŽIO APSKRITIES PRIEŠGAISRINĖJE GELBĖJIMO VALDYBOJE TYRIMO REZULTATAI	30
2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	30
2.2. Tyrimo rezultatai	33
2.2.1. Personalo valdymo Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje dokumentinė analizė.....	33
2.2.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	40
IŠVADOS.....	64
REKOMENDACIJOS	66
LITERATŪRA	67
PRIEDAI	70
1 priedas Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo valdymą	71
2 priedas Tradicinio, žmoniškųjų santykių, žmoniškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas (remiantis Kalra)	72
3 priedas Požiūrio į darbuotojų vadybą įvairovė	73
4 priedas Personalo valdymo sampratos formuluotės.....	74
5 priedas Personalo valdymo funkcijos turinys	75
6 priedas Reikalavimai pretendentams	76
7 priedas Personalo mokymo metodai	77
8 priedas ANKETA.....	78
9 priedas Panevėžio apskrities PGV administracijos struktūra.....	83
10 priedas Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus dinamikos analitiniai rodikliai	84
11 priedas Panevėžio apskrities PGV darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas	85
12 priedas Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal rizikos tam tikriems veiksniams.....	86
13 priedas Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal materialinių skatinimo priemonių taikymo intensyvumą (proc.).....	87
14 priedas Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal nematerialinio skatinimo priemonių taikymo intensyvumą (proc.).....	88

LENTELĖS

1.3.1 lentelė.	Personalo valdymo funkcijos.....	15
1.4.3.1 lentelė.	Motyvacinio priemonių kvalifikacija.....	25
2.2.1.1 lentelė.	2009, 2010 ir 2011 metais įvykę struktūriniai pokyčiai.....	34
2.2.1.2 lentelė.	Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus dinamika.....	34
2.2.1.3 lentelė.	Statutinių valstybės tarnautojų neužimtų pareigybių skaičius (pagal grandis).	35
2.2.1.4 lentelė.	Darbuotojų kaitą apibūdinančių rodiklių dinamika Panevėžio apskrities PGV.....	35
2.2.1.5 lentelė.	Dažniausios darbuotojų atleidimo priežastys (2009-2011 m.).....	36
2.2.1.6 lentelė.	Panevėžio apskrities PGV pareigūnų kvalifikacinių kategorijų suteikimas.....	38
2.2.1.7 lentelė.	Panevėžio apskrities PGV darbo užmokesčiui skirtos lėšos, tūkst. Lt.....	39
2.2.1.8 lentelė.	Panevėžio apskrities PGV darbuotojų paskatinimas ir apdovanojimas.....	39
2.2.2.1 lentelė.	Panevėžio apskrities PGV personalas pagal grupes.....	41
2.2.2.2 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.).....	41
2.2.2.3 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....	42
2.2.2.4 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	42
2.2.2.5 lentelė.	Respondentų pasiskirstymas pagal stažą (proc.).....	43
2.2.2.6 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal profesijos pasirinkimo motyvus (proc.).....	44
2.2.2.7 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal ketinimo keisti darbovietę motyvus.....	45
2.2.2.8 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo krūvio vertinimą (proc.).....	46
2.2.2.9 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio vertinimą (proc.).....	46
2.2.2.10 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo vietos vertinimą (pro.)...	46
2.2.2.11 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybių kelti kvalifikaciją vertinimą (proc.).....	47
2.2.2.12 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybės dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu vertinimą (proc.).....	47
2.2.2.13 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybės pailsėti po darbo vertinimą (proc.).....	47
2.2.2.14 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal personalo valdymo sričių organizacijoje vertinimą vidutinėmis reikšmėmis.....	51
2.2.2.15 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal personalo poreikio planavimo vykdymą (proc.).....	52
2.2.2.16 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal supažindinimo būdus su laisvomis pareigybėmis (proc.).....	53
2.2.2.17 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal egzistuojančią praktiką ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas (proc.).....	54
2.2.2.18 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vykdomų kvalifikacijos tobulinimo kursų bei jų naudingumo vertinimą (proc.).....	55
2.2.2.19 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kvalifikacinės kategorijos (klasės) kėlimą per paskutinius 3 metus (proc.).....	56
2.2.2.20 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal vyraujančias sprendimų priėmimo būdus organizacijoje (proc.).....	57
2.2.2.21 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą tiesioginio vadovo santykiais su darbuotojais ir jo vadovavimu (proc.).....	59
2.2.2.22 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas išklauso jų nuomonę dėl jiems skiriamų užduočių (proc.).....	60

2.2.2.23 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į jų pasiūlymus, kaip būtų geriau organizuoti darbą (proc.).....	60
2.2.2.24 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas sugeba įvardinti jų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus (proc.).....	61
2.2.2.25 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas rengia susirinkimus, kurių metu darbuotojai gali analizuoti savo darbo kokybę, pateikti įvairius siūlymus (proc.).....	61
2.2.2.26 lentelė.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas padėkoja už gerai atliktą darbą (proc.).....	61
2.2.2.27 lentelė.	Stipriosios ir silpnosios personalo valdymo veiklos atskirų darbuotojų grupių požiūriu.....	62

PAVEIKSLAI

1.3.1 pav.	Bendrosios valdymo funkcijos.....	16
1.3.2 pav.	Planavimas – sėkmingos vadybinės veiklos pagrindas.....	19
1.3.3 pav.	Valdymo metodų klasifikavimas.....	17
2.1.1 pav.	Imties dydžio skaičiuoklė.....	32
2.2.2.1 pav.	Panevėžio apskrities PGV personalo sudėtis.....	41
2.2.2.2 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu (proc.).....	43
2.2.2.3 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal ketinimą keisti darbovietę artimiausiu metu (proc.).....	45
2.2.2.4 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio atitikimą jų darbui (proc.).....	48
2.2.2.5 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tinkamo motyvavimo skatinimą geriau dirbti (proc.).....	49
2.2.2.6 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal jų motyvacijai įtakojusius ekonominio sunkmečio metu įgyvendintus sprendimus (proc.).....	49
2.2.2.7 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal skatinimą per paskutinius 3 metus (proc.).....	51
2.2.2.8 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal supažindinimo su laisvomis pareigybėmis vertinimą (proc.).....	53
2.2.2.9 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo kursuose (proc.).....	54
2.2.2.10 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo kursų pakankumą (proc.).....	55
2.2.2.11 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje taikomą personalo veiklos vertinimo sistemą ir jos veiksmingumą (proc.).....	56
2.2.2.12 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vyraujančią kontrolės pobūdį (proc.).....	57
2.2.2.13 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal įtraukimą į sprendimų priėmimą organizacijoje (proc.).....	58
2.2.2.14 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vyraujančią nuotaiką ir mikroklimatą (proc.).....	58
2.2.2.15 pav.	Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus charakterizavimą (proc.).....	59

IVADAS

Atkūrus Nepriklausomybę, įstojus į Europos Sąjungą didelis dėmesys buvo skiriamas viešojo administravimo sektoriaus reformoms dėl sėkmingos valstybės tarnybos sukūrimo, personalo valdymo sistemos tobulinimo, kuri leistų efektyviai įgyvendinti valstybės valdymo tikslus ir prioritetus. Siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas personalo valdymui. Personalo valdymas, tai veikla, kurios tikslas – užtikrinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveiką, norint pasiekti organizacijos tikslų. Personalo valdymas tai ne tik su žmonėmis susijęs darbas, bet ir tam tikra politika. Tačiau pagrindinis resursas ir organizacijos sėkmės garantas šiuolaikinėje organizacijoje yra žmonės. Šiandien gerokai didesnę dėmesį reikia skirti darbuotojams, jų prognozavimui bei planavimui, vertinimui ir kvalifikacijos kėlimui bei motyvavimui. Juk nuo darbuotojų veiklos kokybės, profesionalumo priklauso kokią nuomonę apie organizaciją susidarys ateinantys ar besikreipiantys į ją asmenys.

Nuo pat Nepriklausomybės atkūrimo, reformos vykdomos ir statutinėje organizacijoje. Reformos vykdomos siekiant didinti darbuotojų darbo efektyvumą, rezultatyvumą, darbo kokybę bei visuomenės pasitikėjimą statutine organizacija. Tačiau tik kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai, geras materialinis-techninis aprūpinimas, tinkamas lėšų paskirstymas ir panaudojimas padės organizacijai gyvuoti bei užtikrinti tinkamą personalo valdymo sistemą.

Temos aktualumas. Tinkamas personalo valdymas statutinėje organizacijoje sukuria prielaidas pasiekti aukštesnių veiklos rezultatų, didesnę darbo našumą, sumažina galimų konfliktų galimybę, pagerina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Personalo valdymas statutinėje organizacijoje turi tam tikrų savitumų, t.y. kai kurios personalo valdymo funkcijos yra apibrėžtos įstatymiškai bei griežtai reglamentuotos, vidaus santykiai grįsti hierarchiniu pavaldumu. Tačiau net ir statutinėje organizacijoje kai kurie taikomi personalo valdymo principai, instrumentai ir priemonės gali būti taikomos kūrybiškai. Svarbus vaidmuo tenka statutinės organizacijos ir jos padalinių vadovams pasirenkant tinkamą vadovavimo stilių, kad būtų patenkinti darbuotojų lūkesčiai. Vadovas turi tinkamai atlikti savo funkcijas, užtikrinti tinkamą psichologinį mikroklimatą, informuoti darbuotojus apie organizacijos strateginius tikslus ir uždavinius, apie pasiektus darbo rezultatus bei iškilusias problemas, kartu spręsti įvairius klausimus ir kartu ieškoti sprendimų bei atsakymų į juos. Jis turi būti kaip vedlys, vedantis savo komandą link tikslo, rodant asmeninį pavyzdį, panaudojant kiekvieno darbuotojo stipriąsias puses, žinias bei patirtį.

Nuolatinės kaitos sąlygomis visų procesų valdymas (tame tarpe ir personalo valdymas) yra pakankamai sudėtingas, nes neretai susiduriama su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams. Nepasitikėjimas ir pasipriešinimas pokyčiams gali atsirasti dėl nepakankamos vidinės organizacijos komunikacijos, dėl nepakankamo darbuotojų įvertinimo ir paskatinimo, dėl per didelių vadovo lūkesčių ir reikalavimų darbuotojams. Prasta organizacinė kultūra, įvairūs organizaciniai veiksniai,

taip pat vidiniai darbuotojų išgyvenimai gali lemti organizacinį stresą, kuris itin neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu. Todėl tokiomis sąlygomis personalo valdyme reikalinga vadovautis teisingumo ir aiškumo principais, t.y. skirti pakankamai dėmesio savalaikės informacijos apie pokyčių tikslus, įgyvendinimo būdus ir eigą darbuotojams teikimui, jų įtraukimo į kai kurių sprendimų priėmimo procesą, personalo pripažinimui, geram įvertinimui bei kompetencijos ugdymo procesui. Vadovai turi vertinti ir planuoti pokyčius, išvelgti grėsmes savo organizacijai bei numatyti organizacijos veiklos perspektyvas bei atsakomybę ir priimti būtinus sprendimus.

Tyrimo problema nusakoma tokiais klausimais:

1. Kokie pagrindiniai pokyčiai įvyko personalo valdyme per pastaruosius metus Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje? Kokios pagrindinės šių pokyčių priežastys ir pasekmės?
2. Kaip personalo valdymą bei atskiras jo funkcijas vertina Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdybos darbuotojai?
3. Kokios, Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos darbuotojų nuomone, egzistuoja personalo valdymo stipriosios ir silpnosios pusės?

Darbo objektas – Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos personalo valdymas.

Darbo tikslas – remiantis šiuolaikine teorija išanalizuoti personalo valdymo procesą Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti personalo valdymo proceso statutinėje organizacijoje teorinius aspektus.
2. Nustatyti ir įvertinti personalo valdymo pokyčius ir juos įtakojusius veiksnius Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.
3. Išanalizuoti ir įvertinti Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos darbuotojų požiūrį į personalo valdymą, jo funkcijas.
4. Nustatyti personalo valdymo stipriąsias bei silpnąsias puses Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.

Darbo hipotezė. Darbe iškelta hipotezė, kad Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje personalo valdymo sistema funkcionuoja tinkamai, todėl personalo valdymo procese reikšmingesnių problemų nekyla.

Tyrimo metu buvo panaudoti šie moksliniai **tyrimo metodai:**

- Teorinis: mokslinės literatūros, publicistinių ir kitų šaltinių analizė;
- Antrinių duomenų analizė (organizacijos vidinių dokumentų analizė): įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių Panevėžio apskrities PGV veiklą bei personalo valdymą, analizė; Panevėžio apskrities PGV veiklos dokumentų (nuostatų, taisyklių, planų, ataskaitų, pažymų ir

kt.), reglamentuojančių personalo valdymą, turinio (kokybinė) analizė ir pagrindinių personalo valdymo kontekste reikšmingų kiekybinių rodiklių analizė;

- Pirminių duomenų analizė (darbuotojų nuomonės tyrimas apklausos būdu), kuri leido išanalizuoti ir įvertinti Panevėžio apskrities PGV darbuotojų požiūrį į personalo valdymą, jo funkcijas ir nustatyti personalo valdymo stipriąsias bei silpnąsias puses Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.

Tyrimo informacijai apdoroti buvo naudojamas Microsoft Excel programinis paketas.

Darbo struktūra ir apimtis. Įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, 14 priedų, literatūros sąrašas iš 50 šaltinių. Darbo apimtis 69 puslapiai be priedų (19 paveikslų, 37 lentelės). Pirmame skyriuje nagrinėjama personalo valdymo samprata ir funkcijos teoriniu aspektu, apibūdinama statutinė organizacija, gilinamasi į personalo valdymo proceso ypatumus, apibūdinamos dažniausiai kylančios personalo valdymo problemos ir jų galimi sprendimo būdai statutinėje organizacijoje. Antrame darbo skyriuje pristatomi pagrindiniai atliktos Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos personalo valdymo analizės rezultatai.

1. PERSONALO VALDYMO PROCESAS STATUTINĖJE ORGANIZACIJOJE: TEORINIS ASPEKTAS

1.1. Personalo valdymo samprata ir reikšmė šiuolaikinėje organizacijoje

Pastarąjį dešimtmetį didelis dėmesys yra skiriamas personalui ir jo valdymui. Personalu vadinamas organizacijos darbuotojus, o jų valdymą – personalo valdymu. Tai darbas su žmonėmis. Šis darbas susiveda į darbuotojų poreikio planavimą, atranką, mokymą, atlygio už darbą mokėjimą, darbuotojų įsipareigojimus ir kt. Personalo valdymas, tai pavaldinio ir vadovo lūkesčių išsipildymas, geros atmosferos organizacijoje sukūrimas ir gerų rezultatų organizacijoje siekis. Laimi tos organizacijos, kurios sugeba dirbti su personalu, bei skiria jam didelį dėmesį.

Vadybos literatūroje šiuo metu egzistuoja nemažai personalo valdymo sampratos apibrėžimų. I. Bakanuskienė (2002, p. 8) pateikia išvadą, jog personalo valdymo sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė bei skirtingas pagrindinių nuostatų poveikis pačiai sampratai ir jos turiniui.

”Žmonės jau gilioje senovėje suprato, kad susitelkę gali atlikti tokius darbus, kokių vienas žmogus nepajėgtų padaryti. Jie suprato ir tai, kad jų pastangos turi būti suderintos, kad kiekvienas turi žinoti, ką jis turi dirbti” (Neverauskas, Rastenis, 2001, p. 7). Autoriai teigia, kad svarbu tai, jog vienas žmogus turi visiems vadovauti. Tai ir buvo pagrindinė priežastis atsirasti organizacijoms. Organizacija yra vadybos gyvavimo priežastis. Dar XVI a. puikus rašytojas italas Niccolo Machiavellis ”pabrėžė, kad svarbiausias bet kurios organizacijos uždavinys – *išgyventi*, todėl kad ir kokių priemonių tektų imtis šiam galutiniam tikslui pasiekti, jų turi būti imtasi. Tikslas pateisina priemones” (Appleby, 2003, p. 25). Kiekvienoje vadybos teorijoje susiformavo tam tikras jai būdingas požiūris į personalo valdymą (žr. *1 priedą*).

Vieni vadybos literatūros autoriai vartoja terminą *personalo vadyba*, kiti – *žmoniškųjų išteklių vadyba*. Vienų autorių buvo teigiama, kad „žmoniškųjų išteklių vadybos ir personalo vadybos koncepcijos turi bendrą bruožą“ (Bagdžiūnaitė, Beniušienė ir kt., 2007, p. 8). Kai kurie autoriai dar išskyrė *žmogiškojo potencialo vadybos* sampratą, kuria siūloma laikyti modernesnę darbo su personalu sritį. Šiuo atveju „pabrėžiamas žmogaus nusiteikimas panaudoti savo galimybes ir atrasti naujų sugebėjimų, kurie užtikrintų tiek pačių žmonių, tiek visos organizacijos augimą bei išorinį pranašumą“ (Bagdžiūnaitė, Beniušienė ir kt., 2007, p. 10).

2 *priede* pateiktas tradicinio, žmoniškųjų santykių, žmoniškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas, atsižvelgiant į darbuotoją, vadovo elgesį su darbuotojais ir tokio elgesio pasekmes. Visų šių modelių palyginimas leidžia atskleisti žmonių svarbą organizacijoje, jų prisidėjimą prie organizacijos tikslų įgyvendinimo bei išvelgti vadovo ir darbuotojų kitimo tendenciją. Šiuolaikinėse valdymo teorijose orientuojamasi į žmogų. Organizacijos yra priverstos vis

daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą, nes šiuo metu didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų žinioms ir sugebėjimams.

B. Leonienės (2001, p. 6) teigimu, „mūsų dienų sąlygomis itin svarbiais konkurencinio pranašumo šaltiniais pripažįstami šaltiniai, esantys organizacijos viduje, - t.y. ŽMONĖS, gebantys patenkinti klientą, sparčiai įgyvendinti naujoves, kurios padeda organizacijai nurungti konkurentus“. Žinios, kompetencija, bendravimas, motyvavimas padeda greičiau surasti problemą ir ją išspręsti. „Šiuolaikinė organizacija veikdama viešųjų paslaugų rinkoje vienaip ar kitaip skatinama palaikyti atvirą ryšį su piliečiais ir grupėmis savo veiklos srityje, teikti kokybišką aptarnavimą interesantams bei burti darbuotojus iniciatyviai komandinei veiklai“ (Lakis, 2003, p. 66). Norint, jog organizacija veiktų efektyviai ir rezultatyviai, reikalingas tinkamas personalo valdymas organizacijoje.

Kalbant apie personalo valdymą personalo vadybos literatūroje naudojami tokie žodžių junginiai, kaip **personalo valdymas, žmonių išteklių valdymas, personalo organizavimas, personalo vadyba, darbuotojų vadyba** ir kt.

A.Sakalas (2003, p. 29) personalo vadybą skirsto į dvi stambias dalis: **personalo organizavimas; personalo valdymas**. Autoriaus teigimu, personalo organizavimas susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis (personalo poreikio planavimas, personalo parinkimas ir paskirstymas, personalo ugdymas, karjeros planavimas, personalo mokymas, perkvalifikavimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo organizavimas ir kt.). Personalo valdymas susideda iš vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos. Daug autorių savo darbuose vartoja terminą **darbuotojų vadyba**. Kaip teigia B. Leonienė (2001, p. 14), „literatūra vadybos klausimais pateikia skirtingas darbuotojų vadybos sampratos formuluotes, vartoja nevienodus terminus“. Požiūrio į darbuotojų vadybą įvairovė pateikta 3 priede.

J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p. 368) **žmonių išteklių valdymą** apibūdina kaip „valdymo funkcija, kai vadovai verbuoja, parenka, moko ir tobulina organizacijos narius. Todėl galime sakyti, kad valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų“. E. Chlivickas ir kt. (2009, p. 61) žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina taip: „žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo funkcijas“.

Tačiau, I. Bakanauskienės (2008, p. 23) teigimu, „manoma, kad Lietuvoje **personalo valdymo** terminas priimtinesnis, nes mūsų organizacijose darbuotojus įprasta vadinti personalu, ne žmonių ištekliais“. Personalo valdymo sampratos formuluotės pateiktos 4 priede. Tokiai „sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės, socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir politiką“ (Leonienė, 2001, p. 15).

Kalbant apie personalo valdymo reikšmę šiuolaikinei organizacijai, daugelis mokslinės literatūros autorių teigia, kad personalo valdymo tikslas – užtikrinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveiką, tam, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Didžiulę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui turi vadovo ir darbuotojo santykiai. „Vadovo ir pavaldinių santykius lemia tiek vienu, tiek kitų asmeninės savybės, dalykinis pasirengimas, tradicijos ir daugelis kitų veiksnių. Pagrindinės vadovo poveikio priemonės – *valdžia* ir *įtaka*. Jas reikia derinti“ (Martinkus, 2010, p. 127). Tačiau valdžios turėjimas dar nieko nereiškia, juk svarbiausia bendradarbių norai, siekiai, jausmai, kurie lemia atliekamo darbo efektyvumą. Todėl I. Bakanauskienės ir kt. (2008, p. 33) teigimu „ekonomikos transformavimo sąlygomis ir vėliau, personalo valdymo veiklų išvystymo lygis Lietuvoje buvo tikrai nepakankamas. Vyraujantis vadovų požiūris į personalo valdymo reikšmę organizacijoje buvo įvardintas kaip viena iš pagrindinių priežasčių, lėmusių tokią situaciją“.

L. Šimanskienės, A. Seiliaus (2009, p. 94) teigimu, „šiuo metu valdymo teorijos (įvairių autorių požiūriu) yra gana prieštaringos, nes žmonės (šiuo atveju vadovai) kartais vykstančius procesus priima (suvokia) ne taip, kaip yra iš tikrųjų, o taip, kaip jiems norisi tai matyti... Kai tos nuostatos nesutampa su jį supančios aplinkos tikrove, santykiai su žmonėmis tampa neracionalūs, o kai sutampa, žmogaus veikla būna racionali, produktyvi, kūrybiška ir teikia pasitenkinimą“.

1.2. Statutinės organizacijos apibūdinimas

Tarptautinių žodžių žodyne *statutas* (lot. statutum – nustatymas): 1. feodalinių laikų teisės aktų arba kt. normų rinkinys; 2. kai kurių burž. šalių parlamento normatyvinis aktas; 3. apdovanojimo koku nors TSRS ordinu taisyklės; 4. kurios nors specifinės veiklos srities tvarkymo taisyklių rinkinys. (Tarptautinių žodžių..., 1985).

Nagrinėjamu atveju, statutas suprantamas, kaip tam tikras nustatymas arba tam tikrų normų, taisyklių rinkinys. Kaip teigia A. Laurinavičius (2003, p. 102), „statutas – pagrindinė priemonė palaikyti teisinę tvarką įstaigoje“.

Vidaus tarnybos statutas „nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos pareigūnų statusą, priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą ir mokymąsi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, pareigūnų atsakomybę, paskatinimus, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus, taip pat kitų valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus“ (Lietuvos Respublikos..., 2003).

Prieš pradėdant nagrinėti personalo valdymą statutinėje organizacijoje, visų pirma reikėtų apibrėžti, kas yra statutinė organizacija. Statutinėje organizacijoje taip pat dirba žmonių grupė su nustatyta atsakomybe ir įgaliojimais, tačiau statutinė organizacija (valstybės institucija) ypatinga dėl vykdomų funkcijų svarbos visuomenėje, dėl tiesioginio dalyvavimo sprendimų priėmime ir įgyvendinime, dėl didesnio pavojaus gyvybei ir sveikatai vykdant funkcijas, dėl ne tarnybos metu vykdomų bendrųjų pareigūno pareigų ir kt. Statutinė organizacija nuo kitų institucijų išsiskiria

reguliaciniu elementu, t.y. taisyklėmis, įstatymais, struktūra, hierarchija, kuri nusako pavaldumą ir atsakomybę. Yra aiški kontroliavimo ir vertinimo, skatinimo bei drausminimo veikla.

„Statutinė valstybės institucija – tai institucija, kurios pareigūnų tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, nustatantis specialias sąlygas“ (Laurinavičius, 2003, p. 99). Vidaus tarnybos statuto 2 straipsnio 3 dalyje vartojama tokia vidaus tarnybos statutinės įstaigos sąvoka: „valstybės politiką visuomenės saugumo srityje įgyvendinantis Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities viešasis juridinis asmuo, kurio pareigūnų tarnyba organizuojama statutiniais pagrindais“ (Vidaus tarnybos...,2003).

Statutinėje organizacijoje personalą sudaro ne vien statutiniai valstybės tarnautojai. Šioje organizacijoje dirba ir karjeros valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Todėl personalo valdymas šioje organizacijoje yra ypatingesnis, nei kitose organizacijose.

Statutinio valstybės tarnautojo sąvoka apibrėžiama Valstybės tarnybos įstatyme (1999) taip: tai „valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatines tarnybos įstatymas, nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu“ (Lietuvos Respublikos...,1999). Šiame įstatyme pateiktas bendras statutinio valstybės tarnautojo apibrėžimas.

Pareigūnų personalo valdymo sistema nustatyta Vidaus tarnybos statuto (2003) 3 straipsnyje. Statute nustatyta priėmimo į vidaus tarnybą procesas, pareigūnų karjeros tvarka, pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarka, darbo sąlygos, socialinės garantijos ir kt. Statutinėje organizacijoje vidaus santykiai grįsti hierarchiniu pavaldumu, atsakomybė dažniausiai tenka aukščiausiai vadovybei. Todėl galima teigti, kad statutinė organizacija nuo kitų institucijų išsiskiria tuo, kad veikia pagal griežtai nustatytus standartus. Kaip teigia A. Laurinavičius, „apibendrinant statutinių pareigūnų statusą, reikia atkreipti dėmesį į jį apibrėžiančių normų įvairovę. Suprantama, kad statutinių valstybės tarnybų statusą iš esmės konkretizuoja tarnybos statutas. Statutų paskirtis – reglamentuoti konkrečių valstybės institucijų bei įstaigų pareigūnų specifinius santykius. Valstybės tarnautojo, pareigūno juridinis statusas įgyjamas po tam tikro tarnybos laiko, išlaikius atitinkamus tarnybos egzaminus, įvykūžius reikalavimus, keliamus konkrečiai pareigybei. Todėl toje pačioje įstaigoje ar tarnyboje gali būti įvairaus statuso pareigūnų“ (2003, p. 111).

Karjeros valstybės tarnautojo sąvoka apibrėžiama Valstybės tarnybos įstatyme (1999) taip: „karjeros valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje“ (Lietuvos Respublikos..., 1999). Šis įstatymas reglamentuoja karjeros valstybės tarnautojų priėmimą į valstybės tarnautojo pareigas, karjeros tvarką, skatinimą ir atsakomybę, veiklos vertinimą ir kt.

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, teisinį statusą reglamentuoja Darbo kodeksas (2002). „Šis Kodeksas reglamentuoja darbo santykius, susijusius su šiame Kodekse ir kituose norminiuose teisės aktuose nustatytų darbo teisių ir pareigų įgyvendinimu ir gynyba“ (Lietuvos Respublikos...,2002). Darbo kodekse reglamentuoti darbuotojų įdarbinimo, darbo sutarties sudarymo klausimai, darbo ir poilsio laiko sąlygos, darbo užmokesčio bei kitų garantijų klausimai.

Kaip teigia A. Laurinavičius (2003, p. 35) „statutinių institucijų išskyrimas iš valstybės institucijų gana pagrįstas ir šio fakto pripažinimas skatintų spartesnę teisinės valstybės raidą, pilietinės visuomenės brandą“. Šioje organizacijoje griežto reglamentavimo priežastis – pareigūno neatsakingas elgesys gali pasireikšti žala valstybei bei jos saugomoms vertybėms.

1.3. Personalo valdymo funkcijos

„Personalo valdymo kokybė yra neatsiejama nuo personalo valdymo funkcijos turinio ir naudojamų metodų ir procedūrų“ (Bakanauskienė, Brasaitė, 2011, p. 23). Norint gerai išanalizuoti personalo valdymą, reikalinga aptarti personalo valdymo funkcijas. Organizacijoje, dirbant grupei žmonių, reikalingos tam tikros taisyklės, kad visi procesai vyktų paprasčiau ir sklandžiau.

Mokslinėje literatūroje personalo valdymui priskiriamos skirtingos funkcijos. Tačiau nėra vieningos nuomonės įvardijant personalo valdymui priskiriamų funkcijų turinį. P. Zakarevičiaus teigimu (2003, p. 21), „organizacija vykdo funkcijas, įgyvendindama savo tikslus, todėl tikslai ir funkcijos tiesiogiai susieti, yra akivaizdus jų tapatumas“.

J. A. F. Stoner ir kt. (2005, p. 10) teigia, kad „nuo XIX šimtmečio pabaigos priimta valdymą apibrėžti pagal keturias konkrečias vadovo atliekamas funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę“. Todėl galima teigti, kad valdymas, tai planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas, kuriuo siekiama organizacijos užsibrėžtų tikslų. B. Martinkus ir kt. (2010, p. 76) teigia, kad kai kurie autoriai išvardija penkias bendrąsias valdymo funkcijas, kiti įvardija septynias valdymo funkcijas (žr. 1.3.1 lentelę).

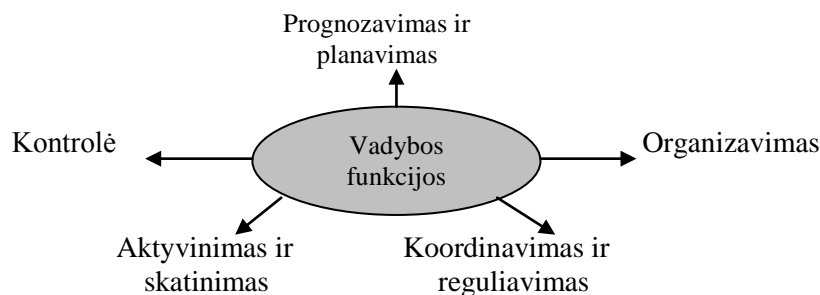
1.3.1 lentelė

Valdymo funkcijos

Autorius	Valdymo funkcijų klasifikavimas
A. Fajolis	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė.
L. Gjulikas	Planavimas. Organizavimas. Darbas su personalu. Operatyvusis vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė ir atsiskaitomybė. Biudžeto sudarymas.
G. Kuncas, S. O'Donelas	Planavimas. Organizavimas. Vadovavimas. Koordinavimas. Kontrolė.
M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri	Planavimas. Organizavimas. Motyvacija. Kontrolė.

Šaltinis: B. Martinkus ir kt., 2010, p. 76

Visos paminėtos valdymo funkcijos išlikę iki šių laikų. L. Bagdonienė, J. Zemblytė (2010, p. 10) išskiria penkias valdymo funkcijas (žr. 1.3.1 pav.).

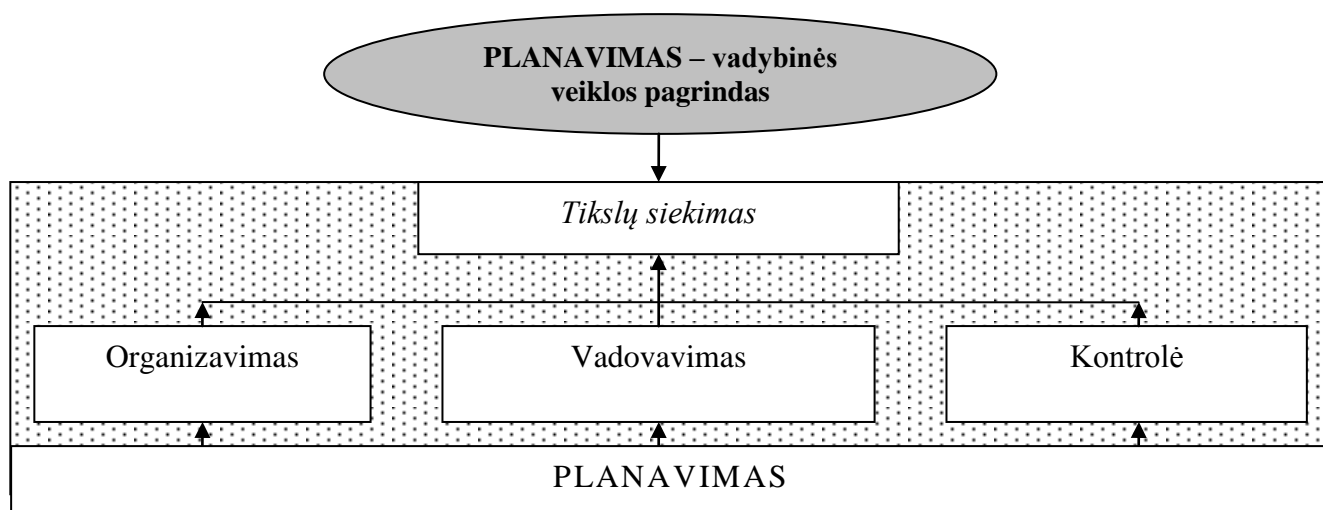


1.3.1 pav. **Bendrosios valdymo funkcijos**
Šaltinis: L. Bagdonienė, J. Zemblytė, 2010, p. 10

Autorės *vadovavimą* išskaido į dvi dalis: aktyvinimą ir skatinimą bei koordinavimą ir reguliavimą. Visos šios funkcijos glaudžiai susijusios tarpusavyje.

P. Zakarevičius (2011, p. 172) teigia, kad „bet kurio veiklos proceso valdymo funkcijos yra: sprendimo priėmimas ir parengimas; planavimas; organizavimas; kontrolė; koordinavimas ir vadovavimas; motyvavimas“. Autorius teigia, kad sprendimų priėmimo ir parengimo funkcija turi didelę reikšmę valdymo procese, nes „sprendimas – tai principinis numatymas, ką ir kokiais būdais reikia daryti, kad būtų įgyvendintas tikslas, neliktų iškilusios problemos, būtų neutralizuota neigiama situacija ir pan.“ (Zakarevičius, 2011, p. 172).

„**Planavimas** reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai“ (Stoner ir kt., 2005, p. 10). Planavimas labai glaudžiai susijęs su kontrolė, nes kontrolė užtikrina planų įgyvendinimą. B. Martinkus ir kt. (2010, p. 78) teigia, kad „planavimas – svarbiausia vadybos funkcija, kuri, kaip koordinacinė įmonės vadybos funkcija yra kitų funkcijų pagrindas (žr.1.3.2 pav.).



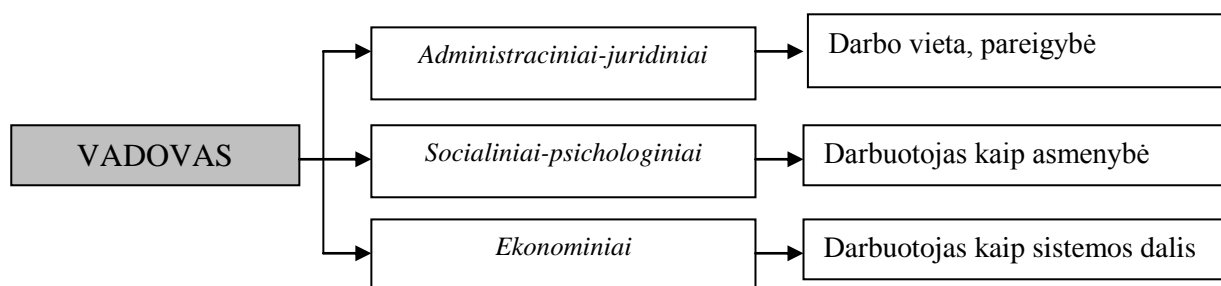
1.3.2 pav. **Planavimas – sėkmingos vadybinės veiklos pagrindas**
Šaltinis: B. Martinkus ir kt., 2010, p. 78

Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, tai nenutrūkstamas procesas. Planavimas – svarbiausia vadybos funkcija. Planavimo reikalingumas kiekvienoje organizacijoje yra skirtingas. Jis

sukuria pagrindą kitoms vadybos funkcijoms. Kaip teigia B. Zakarevičius (2011, p. 191) „pirmiausia reikia sukurti planą ir tik tada galima organizuoti veiklą, parinkti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, fiksuoti veiklos rezultatus, kontroliuoti sudaryto plano vykdymo eigą ir prireikus koreguoti jį“.

„**Organizavimas** – toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus“ (Stoner ir kt., 2005, p. 11). Planuojant nustatomos siektinos užduotys, o organizavimo tikslas yra sukurti konkrečius šių uždavinių įgyvendinimo veiksmus. Kaip teigia P. Zakarevičius (2011, p. 205), „organizuojant, paskirstoma valdžia, įvardijami formalūs organizacijos narių vaidmenys, kuriami padaliniai, susieti tam tikrais ryšiais ir santykiais, visoms grandims skirstomos užduotys ir funkcijos, prisiimama atsakomybė, įgaliojimai ir teisės organizacijos viduje, atspindintys centralizacijos bei decentralizacijos santykių valdant kompaniją“. Organizavimas yra susiję su darbuotojų struktūra, pokyčiais, plėtra bei su vidinės aplinkos koordinavimu. Planavimas ir organizavimas yra labai glaudžiai susiję. „Planavimas formuoja bazę tam, kad būtų realizuoti organizacijos tikslai, o organizavimas, kaip valdymo funkcija, formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis dėmuo yra žmogus“ (Martinkus ir kt., 2010, p. 93).

„**Vadovavimas** – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis“ (Stoner ir kt., 2005, p. 11). Vadovavimas yra labai svarbi kiekvienos organizacijos vadovo funkcija. Todėl būtent gero, efektyviai dirbančio vadovo problema lieka aktuali ir šiandien. „Valdymo metodas – tai atskirų valdymo veiklos funkcijų realizavimo būdas“ (Martinkus ir kt., 2010, p. 131). Autoriaus teigimu, remiantis mokslininkų suformuluotomis teorijomis, valdymo metodai klasifikuojami į ekonominius, administracinius juridinius, socialinius-psichologinius ir kt. Valdymo metodų struktūra tradiciškai yra personalo vadybos ir organizacijos elgsenos studijų objektas (žr. 1.3.3. pav.)..



1.3.3 pav. Valdymo metodų klasifikavimas

Šaltinis: B. Martinkus ir kt., 2010, p. 131

Ši struktūra, autoriaus teigimu, aiškiai nusako, kad šiais valdymo metodais turi vadovautis vadovas norėdamas įgyvendinti organizacijos tikslus bei vadovauti ir derinti jiems pavaldžių žmonių pastangas. Vadovų darbas labai priklauso nuo jų užimamos hierarchinės padėties. „Aukščiausiojo lygmens vadovai daugiausiai priima kardinalius, strateginius sprendimus, viduriniojo lygmens

vadovai – taktinius sprendimus, žemiausiojo lygmens vadovai – jų realizavimu“ (Martinkus ir kt., 2010, p. 125). Pagrindinis organizacijos vadovų tikslas – kaip pasiekti geriausią rezultatą. Būtent todėl jis turi mokėti įvertinti ir pažinti darbuotojų elgseną. Kaip teigia P. Zakarevičius (2011, p. 233), „vadovas privalo kontroliuoti savo elgesį su darbuotojais tiek bendraudamas, tiek ir vadovaudamas. Reikia gebėti panaudoti darbuotojų kūrybingumą, leisti pajusti, kad jie svarbūs ir reikalingi, antraip teks patirti nuostolių“.

Kontrolės funkcija susideda „iš šių pagrindinių elementų: 1) atliekamo darbo standartų nustatymo; 2) darbo vertinimo; 3) jo palyginimo su nustatytais standartais; ir 4) kai randama nukrypimų nuo standartų, pasirinktų veiksmų keitimas“ (Stoner ir kt., 2005, p. 11-12). P. Zakarevičiaus (2011, p. 283) teigimu, „šios funkcijos loginė seka – po planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo. Kontrolės funkcija gali aprėpti visas minėtąsias funkcijas: kontroliuoti galima planavimą, organizavimą ir įgyvendinimą“. Organizuojant kontrolę, didžiausią dėmesį reikia skirti žmonėms, atkreipti dėmesį į jų elgesį. B. Martinkus ir kt. (2010, p. 134) siūlo, kaip teigiamai paveikti darbuotojus, siekiant efektyvių rezultatų: nustatyti abipusį bendravimą; vengti perdėtai intensyvios kontrolės; nustatyti griežtus, bet kokybiškus standartus; atlyginti už standarto įgyvendinimą. Autoriai išdėsto ir efektyvios kontrolės požymius: strateginį kontrolės pobūdį; atitiktį veiklai; tinkamą laiką kontrolei; kontrolės lankstumą; kontrolės ekonomiškumą. Kontrolė reikalinga tam, kad užkirsti kelią nukrypimams atsirasti ateityje.

Kiti autoriai personalo valdymo funkcijas įvardija gana plačiai. I. Bakanauskienė (2008, p. 20) personalo valdymo funkcijas organizacijoje apibūdina „kaip visumą veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą“. Labai smulkiai personalo valdymui būdingų veiklų sąrašą bei toms veikloms keliamus uždavinius pateikia P. Zakarevičius (žr. 5 priedą). Kaip matoma, mokslinėje literatūroje pateikiamas labai platus personalo valdymo funkcijų spektras. Kiekviena situacija organizacijoje yra unikali, todėl kiekvienoje organizacijoje personalo valdymo sprendimai gali skirtis. Todėl I. Bakanauskienės (2008, p. 50) teigimu, „dabar daug dėmesio skiriama organizacijos strategijos kūrimui ir įgyvendinimui, skatinant organizacijos pokyčius.“ Tačiau vienoje organizacijoje sudėtinga įgyvendinti visas personalo valdymo funkcijas. Reikalinga pasirinkti aktualiausias funkcijas ir išnagrinėti jų įgyvendinimo specifiką, ypatingą dėmesį skiriant personalo valdymo efektyvumui. Globalus pasaulis dar labiau padidina personalo valdymo reikšmę šiandieninėje organizacijoje.

1.4. Personalo valdymo procesas: pagrindinės personalo valdymo sprendimų ir veiksmų grupės

1.4.1. Personalo poreikio planavimas

„Darbuotojų poreikio planavimas – procesas, kuriuo numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus“ (Leonienė, 2001, p. 39).

G. Dessler (2001, p. 96) teigia, kad „*darbo jėgos (arba užimtumo) planavimas* – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirandančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: (1) ateityje atsirandančių laisvų darbo vietų prognoze ir (2) sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas“. Autorius pažymi, kad kaip ir bet kuris planas, taip ir darbuotojų poreikio planas turi turėti pagrindą – ateities prognozes. Jis išskiria trijų rūšių prognozes: personalo poreikis, vidaus kandidatų pasiūla ir išorės kandidatų pasiūla. Tik sukūrus tam tikrą planavimo sistemą, galima tikėtis efektyvių rezultatų.

Statutinėje organizacijoje nuolat vykstant reformoms bei keičiantis organizacinei struktūrai, ypač svarbu sukurti efektyvią personalo planavimo sistemą. Tai leistų užtikrinti kiekybinį ir kokybinį personalo poreikio patenkinimą. Siekiant, kad personalo planavimo sistema efektyviai veiktų, reikalinga:

- 1) kasmet atlikti personalo statistinių rodiklių analizę;
- 2) užtikrinti efektyvų pareigybių skaičiaus ir struktūros planavimą;
- 3) užtikrinti žmoniškųjų išteklių poreikių planavimą, garantuojantį, kad personalas atitiks numatytą pareigybių skaičių ir joms nustatytus reikalavimus.

Mokslinėje literatūroje dauguma autorių teigia, kad pagrindiniai poreikio numatymo parametrai yra bendrasis ir papildomasis poreikis. Bendrasis poreikis, tai sukurtoms darbo vietoms užimti reikalingas darbuotojų skaičius. Šis darbuotojų poreikis dažniausiai numatomas organizacijos pareigybių sąrašė. Papildomas darbuotojų poreikis, tai skaičius darbuotojų, kuriuos reikia įdarbinti papildomai. Papildomą darbuotojų poreikį organizacijoje suformuoja naujų darbo pareigybių atsiradimas ir darbuotojų išorinis ir vidinis judėjimas.

Statutinėje organizacijoje personalas turi būti planuojamas ilgam laikotarpiui, nustatant bendrus personalo poreikius, bei individualus planavimas, kuris skirtas potencialiems kandidatams į aukštesnes pareigas. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kandidatų į vadovų pareigas planavimas. Vadovų pareigoms kandidatų planavimas turi būti derinamas su jų parengimu bei kvalifikacija šioms pareigybėms. „Individualiai planuojamos tokios pareigybės ar jų grupės, į kurias gali būti sudėtinga rasti specialistų dėl didelės jų paklausos darbo rinkoje arba kai yra nedidelis (vienetinis) šių pareigybių poreikis, taip pat pareigybės, kurias užimantys darbuotojai vykdo organizacijai strategiškai svarbią veiklą“ (Personalo politikos..., 2007). Būtent darbuotojų poreikio planavimas padeda kontroliuoti darbuotojų kaitą bei leidžia nustatyti kaitos priežastis.

Todėl visų pirmiausia turi būti vykdomas:

- kiekybinis planavimas – nustatomas bendras personalo skaičius ir atskirai pagal darbuotojų kategorijas (vidaus tarnybos pareigūnai – pirminės, vidurinės, aukštesniosios grandies; valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis);
- kokybinis planavimas – nustatomas personalo poreikis pagal specialybes, kvalifikacinius reikalavimus.

I. Bakanauskienė (2008, p. 144) teigia, kad „yra du pagrindiniai personalo planavimo etapai:

- 1) *personalo/žmonių išteklių/ paklausos/ personalo poreikio/ nustatymas* ir
- 2) *personalo pasiūlos šaltinių nustatymas*“.

Pirmas planavimo etapas yra personalo paklausos numatymas. Kaip teigia autorė, svarbiausias personalo paklausos numatymo uždavinys yra nustatyti, kiek, kokių darbuotojų kokių ateities momentu organizacijai reikės. Personalo pasiūlos nustatymas, tai prognozuojamų darbo vietų nustatymas. Išskiriami vidiniai ir išoriniai pasiūlos šaltiniai.

„1. *Vidiniai šaltiniai* (kitai – *vidaus pasiūla*) – tai visi esami tam tikros organizacijos darbuotojai, kurie perkėlimo į aukštesnes, to paties lygio ar žemesnes pareigas būdu gali užimti numatomą darbo vietą/pareigas.

2. *Išoriniai šaltiniai* (kitai – *išorės pasiūla*) – visi kitų organizacijų darbuotojai, bedarbiai, taip pat besimokantys – potencialūs darbuotojai“ (Bakanauskienė, 2008, p. 144).

Dėl statutinėje organizacijoje dirbančių darbuotojų statuso skirtingumo ir atliekamų funkcijų įvairovės labai svarbu atlikti išorės ir vidaus kandidatų pasiūlos prognozę. Todėl šioje organizacijoje labai svarbi duomenų analizė (vidaus): kiekvieno darbuotojo – tiek statutinio, tiek valstybės tarnautojo, tiek dirbančio pagal darbo sutartį – kvalifikacija, darbo rezultatai, išsilavinimas, darbo stažas ir tinkamumas, jei būtų reikalinga paskirti į kitas pareigas arba paaukštinti pareigose. Būtent tokia analizė nusako darbuotojų veiklos rezultatus ir jų karjeros galimybes. Jei darbuotojų, reikalingų užpildyti numatomas darbo vietas organizacijoje nėra, reikalinga kandidatų ieškoti išorėje.

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir statutinėje, personalo poreikis turi būti numatomas ir pateikiamas planavimo dokumentuose: veiklos planuose, strateginiuose veiklos planuose, personalo komplektavimo planuose ar specialiose programose. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008, p. 145), „personalo planavimo rezultatas – planai, kaip užpildyti ateityje atsirandančias darbo vietas/etatus. Juose įvardijamos ateityje atsirandančios laisvos darbo vietos/etatai, reikiamas žmonių skaičius ir sprendimai – išorės ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas“. Specialios programos reikalingos turimam personalui išlaikyti, jo judėjimui valdyti bei naujam reikalingam personalui pritraukti. Tokiose programose gali būti numatyta kvalifikacijos, mokymo bei ugdymo planai, karjeros galimybių įvertinimas ir kt. „Galutinis planavimo etapas – personalo komplektavimo plano sudarymas ir specialių programų parengimas. Personalo komplektavimo planai turi numatyti, kaip bus užtikrinamas aprūpinimas trūkstamu personalu, t.y. kiek, kokio ir iš kur (iš vidinių išteklių ar iš išorės) personalo planuojama pritraukti“ (Personalo politikos..., 2007).

R. Korsakienės ir kt. (2011, p. 89) teigimu, „viena pagrindinių planavimo problemų siejama su tikslų prognozių rengimu kintančioje aplinkoje, tačiau tai nesumažina planavimo poreikio. Laikomasi nuomonės, kad planavimo procesas pagrįstas dviem ginčytinomis prielaidomis: pirma, kad organizacija turi būtina informaciją apie personalą, kad galėtų įsitraukti į reikšmingą žmoniškųjų

išteklių ir karjeros planavimą, ir antra, kad egzistuoja aiškūs operatyviniai planai, parengti pagal verslo strategiją“.

1.4.2. Personalo paieška, atranka

Lietuvoje dar plačiai vartojamas terminas *personalo paieška*. Tačiau nemažai autorių, nagrinėjusių personalo valdymą, kandidatų paiešką apibrėžia *verbavimo* terminu. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008, p. 152), „terminas *personalo paieška* labiau tinka naudojant vidaus pasiūlos šaltinius, t. y. ieškant kandidatų tarp organizacijos darbuotojų. Ieškant kandidatų išorėje, ypač esant darbo jėgos trūkumui, visos organizacijos stengiasi pateikti savo privalumus, patraukliąsias savybes ir nuslėpti trūkumus. Tokiu atveju tiktų vartoti terminą *verbavimas*“.

Darbuotojų paieška, vykdoma organizacijos viduje, suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros. Tai galima laikyti gera motyvavimo priemone. Labai svarbu pateikti išsamią informaciją apie laisvą pareigybę, kad darbuotojai galėtų kuo geriau ir nuodugniau susipažinti su tai pareigybei keliamais reikalavimais. Ieškant kandidatų organizacijos viduje, analizuojamos darbuotojų asmens bylos, vykdomi tiesioginiai pokalbiai su potencialiais kandidatais ir kt.

Darbuotojų paieška išorinėje rinkoje suteikia platesnes kandidatų pasirinkimo galimybes. Yra galimybė į organizaciją įsinešti naujų idėjų, naujos informacijos. Išorės kandidatus galima rinktis iš daugelio išorinių verbavimo šaltinių: „tinkamų pretendentų ieškoma per draugus, gimines, pažįstamus, žiniasklaidą, darbo biržą, privačias ir valstybines įdarbinimo ir perverbavimo organizacijas, mokymo įstaigas ar jų specialias tarnybas ir pan.“ (Bakanauskienė, 2008, p. 161).

Tačiau tiek darbuotojų paieška organizacijos viduje, tiek išorinėje rinkoje turi ir tam tikrų trūkumų. Ieškant darbuotojų organizacijos viduje, siaurėja pasirinkimo galimybė, didėja išlaidos kvalifikacijos tobulinimui, neatnaujinamas kolektyvas, dėl to skatinamas abejingumas darbui. Verbuojant darbuotojus išorinėje rinkoje didėja išlaidos, ilgiau trunka darbuotojo priėmimas, užkertamas kelias siekti karjeros darbuotojams. Todėl, kaip teigia R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 97), „priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio pasirinkimo reikėtų kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų ir trūkumų bei sąnaudų požiūriais“.

Šiandien darbuotojų paieškai ir atrankai labai didelę įtaką turi šalies ekonominė padėtis. Dėl didelės bedarbystės, esant darbo vietų trūkumui, žmonės priversti likti esamuose darbuose, jie bijo palikti turimą darbą ir ieškoti kitų galimybių. Dėl didelės emigracijos, sunku organizacijoms rasti reikalingų specialistų bei tinkamų kandidatų laisvoms pareigybėms sukomplektuoti. Su šiomis problemomis, ieškant kandidatų, šiuo metu susiduria ir statutinės organizacijos.

6 priede išdėstyti reikalavimai pretendentams, norintiems tapti statutiniu valstybės tarnautoju ir karjeros valstybės tarnautoju. Statutiniams valstybės tarnautojams nustatyta gana daug specifinių reikalavimų. Dėl priėmimo į vidaus tarnybą sudėtingumo, didelė problema šiuo metu surasti darbuotojų, galinčių užimti būtent statutinių valstybės tarnautojų pareigyles.

Karjeros valstybės tarnautojų bei dirbančiųjų pagal darbo sutartis darbuotojų paieška vykdoma paprasčiau lyginant su statutiniais valstybės tarnautojais. Nors ir keliami kai kurie reikalavimai karjeros valstybės tarnautojams (žr. 6 priedą), tačiau jų paieška paprastesnė ir nereikalauja tiek laiko sąnaudų, kiek reikia statutiniams valstybės tarnautojams.

Dar vienas labai svarbus personalo valdymo elementas – darbuotojų atranka. Juk tinkamai pasirinktas darbuotojas neša sėkmę organizacijai, lemia jos veiklos efektyvumą. Todėl ypatingą dėmesį reikia skirti šio proceso nuoseklumui bei tinkamam jo pasirengimui. Kaip teigia E. E. Jančiauskas (2009, p. 24), „atrankos klausimų natūraliai kyla ne tik kuriant strateginius organizacijos planus, projektuojant darbus, orientuotus į ateitį, bet ir valdant kitus procesus – rengiant darbuotojų ugdymo programas, atliekant vertinimo procedūras ir kt.“. Autoriaus teigimu, ypač svarbu reikiamus darbuotojus atrinkti į laisvas darbo vietas pokyčių laikotarpiu.

I. Bakanauskienės (2008, p. 172) teigimu „personalo atranka (angl. *selection*) – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą/pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias“. Autorė pastebi, kad pradėdant kandidatų atranką tikslinga nustatyti pagrindinius veiksmus, lemiančius personalo atrankos kokybę. R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 99) išskiria šiuos pagrindinius atrankos proceso etapus: „dokumentų užpildymas; dokumentų peržiūrėjimas; kandidatų sąrašo sudarymas; kandidatų kvietimas į pokalbį; pirminis kandidatų atrinkimas (juos atlieka organizacijos žmoniškųjų išteklių padalinys arba darbuotojų paieškos ir atrankos įmonės); antrinis kandidatų atrinkimas; kandidato išrinkimas; pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas; pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė; darbo sutarties pasirašymas“. O kaip teigia E. E. Jančiauskas (2009, p. 34-35), „daugelyje šalių populiariausi tokie pretendentų atrankos metodai: interviu; testavimas; gyvenimo aprašymų, prašymų peržvalga; rekomendacijų peržvalga“.

Kandidatas dalyvaujantis atrankoje į pareigas statutinėje organizacijoje, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, visų pirma turi pateikti nemažai dokumentų, kad įvertinti jo tinkamumą pareigoms, todėl dokumentų analizė yra pirmas atrankos metodas. Darbdaviai kruopščiai ir išsamiai *peržiūri pateiktus dokumentus*. Tačiau pagal pateiktus dokumentus ne visada galima teigiamai (ar neigiamai) įvertinti kandidatą, kadangi ši informacija gali būti neobjektyvi, rekomendacijos gali neatitikti tikrovės. Analizuojant kandidato pateiktus dokumentus, reikalingas pokalbis su kandidatu.

Darbdavio ir kandidato *pokalbis* padeda geriau susipažinti abiems šalims, išsiaiškinti iškilusius klausimus dokumentų analizės metu, darbdaviui sužinoti daugiau apie kandidatą, jo galimybes ir tinkamumą laisvai pareigybei, o kandidatui – apie organizaciją, kuri padeda jam apsispręsti apie darbo vietą. Atrinkant darbuotojus, kurie dirbs statutinėje organizacijoje atrankos pokalbis yra labai svarbus etapas. Atrinkti potencialūs darbuotojai kviečiami į išsamesnį pokalbį.

Atrankos testai padeda išsiaiškinti kandidato loginį mąstymą, kvalifikaciją, teisės aktų, susijusių su pareigybės funkcijomis, žinojimą, asmenybės savybes ir kt. Testai gali būti asmenybės

įvertinimo, žinių, psichologiniai, fizinių gebėjimų, ir kt. Atrankos testų privalumai: patikimumas, objektyvumas, paprastumas ir prieinamumas. Atrankos testai taikomi priimant į karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Valstybės tarnybos įstatymo (1999) 11 straipsnyje teigiama, kad „asmuo, konkurso būdu priimamas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, egzaminuojamas raštu (testas) ir žodžiu (pokalbis)“ (Lietuvos Respublikos..., 1999). Atrankos procesas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas vykdomas gana sudėtingai, todėl ir įsidarbinimo procesas pakankamai ilgas.

Priimti darbuotoją pagal darbo sutartį, statutinėje organizacijoje nėra sudėtinga. Tačiau prisivilioti gerą darbuotoją sudėtinga dėl nedidelio darbo užmokesčio bei motyvacijos nebuvimo.

Sudėtingiausiai vykdoma statutinių valstybės tarnautojų atranka. Atranka į šias pareigas glaudžiai susijusi su kandidatų paieška. Kandidatai į pareigas skiriami tik tada, jai atitinka bendruosius ir specialiuosius reikalavimus. Bendruosius reikalavimus (išsilavinimą, pilietybę, amžių ir kt.), apribojimus, nustato Vidaus tarnybos statusas (2003). Specialiuosius reikalavimus (leidimą dirbti su atitinkamos kategorijos įslaptinta informacija, darbo kompiuteriu įgūdžius, kalbos mokėjimą ir kt.) nustato konkrečios pareigybės aprašymas. Įvertinti visus nustatytus atrankos kriterijus ir nustatyti, ar kandidatas tinkamas pareigoms, užima nemažai laiko. Todėl statutinių pareigūnų priėmimas – gana ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis daug darbo ir laiko organizacijos personalo skyriams, o kandidatui – ištvermės ir kantrybės.

Apibendrinant galima teigti, kad paieškos ir atrankos į vidaus tarnybą procesas yra gana sudėtingas ir svarbus, norint priimti tinkamą darbuotoją darbui vidaus tarnyboje bei siekiant efektyviai valdyti personalą statutinėje organizacijoje. Atrankos sudėtingumas, padarytos klaidos ir priimtas netinkamas darbuotojas organizacijai brangiai kainuotų tiek finansinių, tiek laiko atžvilgiu.

1.4.3. Personalo moralinis ir materialinis skatinimas

„Žmogaus darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą dažniausiai lemia būtent darbo užmokestis. Jis dirbančiajam svarbiausias: motyvuoja tam tikrus tikslus, skatina žmogų pasirinkti vieną ar kitą įmonę ar organizaciją, dirbti vieną ar kitą darbą. Darbo užmokestis atlieka materialinio ir moralinio pasitenkinimo bei skatinimo vaidmenį“ (Mačernytė-Panomariovienė, 2003, p. 7).

Motyvacijos tema yra sulaukusi didelio dėmesio tiek anksčiau, tiek dabartiniu globalizacijos, mokslo, technikos bei pažangos laikotarpiu. Darbuotojų motyvavimo temą nagrinėjo ir analizavo tiek, psichologai, tiek vadybininkai, organizacijų teoretikai ir praktikai. Kaip teigia R. Korsakienė ir kt. (2011), anglų, prancūzų kalbose terminu *motyvation* apibūdinama apskritai, kas motyvuoja, t.y. ir energija, veikianti individo veiklą ir metodai individo motyvacijai didinti. Bruce R. Jewell (2002, p. 414) teigimu, „motyvacija – tai veiksnys, skatinantis žmones (šiuo atveju darbuotojus) vienaip ar kitaip elgtis“. Motyvaciją reikalinga derinti su gebėjimais, tada tik gaunamas reikalingas rezultatas ir atliekama naudinga veikla.

Remdamiesi apibrėžimais, pastebima, kad visų pirmiausia labai svarbu išsiaiškinti motyvacijos veiksnius bei faktorius, atsakyti į tam tikrus klausimus, kurie turi įtakos darbui bei vaidina labai svarbų vaidmenį valdant personalą. Išsiaiškinus veiksnius, reikalinga pasirinkti ir nustatyti priemones, kurių dėka galėtume motyvuoti (paskatinti) personalą. Darbuotojai sieks organizacijos tikslų tik tuomet, kai jie patenkins ir savo poreikius bei interesus. Kiekvienas žmogus, atėjęs dirbti į organizaciją, siekia patenkinti organizacijos lūkesčius bei tikisi tam tikro atlygio už savo pastangas. Atlygis už darbą, tai ne tik darbo užmokestis, bet ir pagarba, įvertinimas, karjera, pagyrimas, vadovybės pasitikėjimas, darbuotojų ugdymas ir kt.

Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir statutinėje, labai svarbus yra darbuotojo profesionalumas, jo sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, įgyjant žinių ir įgūdžių, noras tobulėti. Tai labai svarbūs skatinantys motyvai darbuotojui veikti arba veiklos motyvavimai. Vidaus tarnyba ypatinga dėl vykdomų funkcijų svarbos, dėl tiesioginio dalyvavimo priimant svarbius sprendimus, dėl prailginto darbo laiko ir didesnio pavojaus sveikatai bei gyvybei vykdant funkcijas. Statutiniams valstybės tarnautojams taikomi griežtesni apribojimai. Būtent todėl pareigūnų motyvavimas turėtų tapti viena iš svarbiausių personalo strateginio valdymo funkcijų. Motyvavimui reikalinga teikti didelę svarbą, kurti bei taikyti motyvacijos sistemas, nuolat tobulinti darbuotojų skatinimo bei pripažinimo metodus. Efektyvios motyvavimo sistemos sukūrimas yra viena iš pagrindinių sąlygų personalo komplektavimo problemoms išspręsti. Priešingai nei privačiame sektoriuje, kur darbo apmokėjimo sąlygų gerinimas daug paprastesnis, valstybiniame sektoriuje daugiau dėmesio reikalinga skirti socialiniams motyvams. Tai ir socialinių garantijų plėtimas, asmeninių pasiekimų gerinimas, saviraiškos galimybių sudarymas ir kt.

E. Misiūnas (2008, p. 103) kalbėdamas apie vidaus tarnybos personalo valdymą, teigė, kad norint efektyviai išspręsti esančias problemas, reikalinga atidžiai atrinkti ir visapusiškai mokyti pareigūnus, jiems turi būti sąžiningai taikomos disciplininės normos, moralinė pusiausvyra turi būti palaikoma geru darbo užmokesčiu, sudaromos geros darbo sąlygos, būtų galimybė kilti karjeros laiptais ir užtikrinti, kad jiems išėjus į pensiją, jų materialinė gerovė bus užtikrinta.

„Svarbu aiškiai suprasti, kad motyvacija – tai sąmoningas žmogaus tam tikro elgesio, veikiančio sudėtingų išorės (dirgiklių) ir vidaus (motyvacijos) poveikio veiksnių, pasirinkimo procesas“ (Гравин, Дятлов, 2002, p. 367). N. Thom ir A. Ritz (2004, p. 264-266) motyvaciją skirsto į vidinę ir išorinę. Vidinę motyvaciją sudaro pats darbas, į kurį įeina darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės. Išorinę motyvaciją sudaro materialinės ir nematerialinės paskatos. Tačiau, kaip teigia R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 183), „mokslinėje literatūroje dažnai išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės“. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini. Todėl autorė siūlo motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines.

Motyvacinio priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Šaltinis: R. Korsakienė ir kt., 2011, p.184

Statutinėje organizacijoje moralinė (nematerialinė, psichologinė) motyvacija svarbi būtent pareigūnams. Jie nori būti pripažinti, įvertinti, nori realizuoti save, dalyvauti valdyme, kvalifikacijos tobulinime, jiems aktualus saugumo ir socialinių garantijų poreikis. Galima daryti prielaidą, kad daugelis darbuotojų darbą statutinėse organizacijose renkasi ne vien tik iš materialinių paskatų. Šioje organizacijoje darbo sudėtingumas, reikalingų žinių įvairovė, kvalifikacija, nuolatinis sprendimų priėmimas ir didelė atsakomybė suteikia kitokio atspalvio nei kitoje valstybinėje organizacijoje. Būtent šis motyvavimo šaltinis pritraukia nemažai darbuotojų pasirinkti šią tarnybą.

Visiems darbuotojams nėra vienodai priimtinių motyvavimo priemonių. Tačiau viena iš svarbių motyvavimo priemonių yra darbuotojų skatinimas. Statutinėje organizacijoje skatinant darbuotojus svarbu atsižvelgti į motyvavimo principus:

- skatinimas turi būti siejamas su pasiektais veiklos rezultatais. Skatinti reikėtų ne gerą darbuotoją, o darbuotoją, kuris pasiekė gerų veiklos rezultatų, ypatingai pasižymėjo tarnyboje;
- skatinti reikėtų ne vien tik premijomis, vardinėmis dovanomis ar apdovanojimais. Dažniau reikėtų taikyti ir nematerialaus skatinimo būdus. Tai gali būti ir padėkos ar vieši pagyrimai (pvz. susirinkimų metu), sprendimų priėmimo laisvės didinimas ar didesnės atsakomybės suteikimas;
- skatinami turėtų būti visi darbuotojai, nepamirštant žemiausias pareigas užimančių darbuotojų, o ne tik aukščiausieji vadovai;
- labai svarbu įvertinti ir galimą neigiamą skatinimo poveikį. Darbuotojų skatinimo sistema neturi kelti įtampos, streso, tarpusavio konkurencijos.

Organizacijoje dirbantiems darbuotojams viena iš motyvavimo priemonių – tinkamos darbo sąlygos, socialinės garantijos. Tai gali būti fizinė, psichologinė aplinka, įvairios lengvatos ir parama darbuotojams. Socialinės gerovės politika turi užtikrinti personalo kaitos mažinimą ir darbuotojų motyvavimą tarnauti. Tik socialinės priemonės gali kompensuoti pareigūnų tarnybos sudėtingumą bei mažesnę darbo užmokestį. Statutiniams pareigūnams įstatymai užtikrina pensiją, sveikatos priežiūrą bei ilgalaikį darbą vidaus tarnyboje, kas suteikia jiems savisaugos instinktą dėl savo asmeninio gyvenimo. Kaip teigia J. Paliduskaitė (2007, p. 42), „darbo vietos saugumas

(užtikrintumas) turi savo plusų bei minusų. Viena vertus, asmuo gali tapti geru savo srities žinovu, ar net ekspertu. Kita vertus, konkurencijos nebuvimas neskatina darbuotojų asmeniškai tobulėti, sąlygoja atsainų požiūrį į tarnybines pareigas, aroganciją piliečių atžvilgiu“.

Mažiausiai motyvuoti statutinėje organizacijoje darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Jų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2002). Lyginant su valstybės tarnautojais, dirbančiais statutinėje organizacijoje, jų darbo užmokestis yra mažiausias, jiems nekompensuojamos važiavimo į tarnybą ir iš jos išlaidos, nemokamas priedas už darbo stažą. Darbo kodeksas (2002) jiems nenumato priedo už kvalifikacinę klasę ar kvalifikacinę kategoriją, nėra sukurtos darbuotojų vertinimo sistemos. Darbo įvertinimas padėtų numatyti kvalifikacinio tobulėjimo poreikius ir motyvuotų darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų.

„Karjerą – savo judėjimo trajektoriją darbe – žmogus tiesia pats, suvokdamas vidinius ir išorinius organizacijos tikrovės ypatumus, o svarbiausia – savo asmeninius tikslus, norus ir siekius. Todėl naujam darbuotojui reikalinga nuo pat pradžių apsvarstyti jo karjeros etapus organizacijoje. Tai gali padėti išaiškinti profesinės veiklos tikslus, dinamiškumo laipsnį ir svarbiausia – individualios motyvacijos specifika“ (Базарова, Еремина, 2002, p. 266).

1.4.4. Personalo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas

Šiandien ypač aktualu, kad kiekviena organizacija susikurtų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kuri leistų pasirinkti tinkamiausią kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir metodus. „Šiandieniniame gyvenime kartu su didėjančiais reikalavimais valstybės tarnautojų profesionalumui didėja ir valstybės tarnautojų asmeninių savybių, tarp jų ir etinių nuostatų, svarba. Todėl daug lemia ne tik kruopštus valstybės tarnautojų atrinkimas, bet ir tinkamas jų mokymas, bei mokymo programų sudarymas“ (Backūnaitė ir kt., 2011, p. 114).

Literatūros šaltiniuose mokymo ir kvalifikacijos kėlimo samprata apibrėžiama gana skirtingai. Vieni autoriai vartoja terminą *personalo mokymas*, kiti – *personalo tobulinimas* ar *personalo ugdymas*. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008) terminai *kvalifikacija* ir *kompetencija* šiek tiek skiriasi. „*Kvalifikacija* – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie jam leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. *Kompetencija* – sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą“ (Bakanauskienė, 2008, p. 221).

Organizacijoje labai svarbu nustatyti mokymo poreikio analizę bei suformuluoti mokymo tikslus bei metodus. Mokymo programų naudingumą lemia taikomi mokymo metodai. Mokymo metodų yra labai daug. 7 priede pateikti dažniausiai naudojami mokymo metodai. Kadangi, kaip buvo teigiama, mokymo metodų yra labai daug, tai organizacija turi pasirinkti sau priimtinausią ir aktualiausią mokymo metodą.

J. Bengtsson išskiria tris personalo mokymo(si) strategijas (Bakanauskienė, 2001, p.111):

1. *Intensyvi strategija.* Šiuo atveju organizacija sutelkia tinkamo išsilavinimo darbuotojus, rūpinasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu darbo vietose. Būtina sąlyga – gerai išplėta bazinio mokymo sistema ir darbo rinkla.

2. *Dvilypė, arba poliarizacijos, strategija.* Šiuo atveju prioritetas teikiamas darbuotojų atsakomybei už savo kvalifikacijos augimą. Ši strategija rekomenduojama organizacijoms, kuriose bazinio mokymo sistema yra silpna, ji nereikalauja didelių finansinių išteklių.

3. *Mobilumo strategija.* Ši strategija išryškina aukštojo išsilavinimo svarbą. Aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų galimybės persikvalifikuoti, prisitaikyti prie naujų darbo reikalavimų yra daug didesnės nei menkesnio išsilavinimo darbuotojų.

Vienas iš strateginių statutinės organizacijos uždavinių – personalo mokymas ir vystymas. Todėl siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesą, reikalinga sudaryti sąlygas darbuotojų mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui bei nustatyti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir tikslus, tinkamai įgyvendinti mokymosi programas. Mokymo metodai turi būti parinkti tokie, kuriais būtų įgyvendinti užsibrėžti mokymosi tikslai. Statutinėje organizacijoje personalo mokymą galima priskirti (pagal J. Bengston) *intensyviai strategijai* dėl išplėtos bazinio mokymo sistemos.

Atsižvelgiant į Europos Sąjungos nuostatas sukurti stabilią valstybės tarnybą, daug dėmesio valstybės tarnautojų mokymui, jo procesui skiriama Valstybės tarnybos įstatyme (1999). Šiame įstatyme išdėstytos valstybės tarnautojų mokymo rūšys, mokymo finansavimas bei mokymo organizavimas, parengtos pirmosios įvadinio mokymo, tęstinio kvalifikacijos tobulinimo programos. Vidaus reikalų ministro patvirtintomis programomis vadovaujasi bei organizuojamuose mokymuose dalyvauja ir statutinės organizacijos valstybės tarnautojai. Valstybės tarnautojas tobulindamas savo žinias ir įgūdžius, siekia ne tik gerai atlikti savo veiklą, bet ir būti įvertintas, pripažintas už savo pastangas. Statutinių valstybės tarnautojų profesinio rengimo ir kvalifikacijos kėlimo nuostatos išdėstytos ir Vidaus tarnybos statute (2003). Kvalifikacijos tobulinimo tikslas – gerinti pareigūnų gebėjimus vykdyti pavestas funkcijas. Kvalifikacijos tobulinimas leidžia siekti kvalifikacinės kategorijos, suteikti aukštesnį vidaus tarnybos laipsnį ar siekti aukštesnių pareigų.

Kaip ir kiekvienas personalo valdymo procesas, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas statutinėje organizacijoje susideda iš šių funkcijų: mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas; mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo tikslų nustatymas; mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų ir programų parinkimas; mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo metodų ir programų įgyvendinimas; personalo nuomonės vertinimas apie įgyvendintas programas ir kontrolė.

Šiuo metu vis dar akcentuojamas personalo teorinių ir praktinių žinių trūkumas įvairiose srityse. Todėl šiandien ypač aktualu, kad organizacija sukurtų personalo mokymo ir kvalifikacijos

tobulinimo sistemą, kuri leistų pasirinkti tinkamiausius kvalifikacijos tobulinimo metodus. Statutinėje organizacijoje būtent pareigūno profesinė kompetencija, specialus pasirengimas, kvalifikacijos kėlimas išlieka vienas svarbiausių akcentų tobulinant vidaus tarnybos veiklą.

1.4.5. Personalo vertinimas

Prieš pradėdant analizuoti *personalo vertinimą*, visų pirma reikia išsiaiškinti personalo vertinimo sąvoką. Kaip teigia I. Bakanauskienė (2008, p. 201), „personalo vertinimas (angl. *performance appraisal*) – tai personalo valdymo organizacijose veikla, kurios metu įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitiktis einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms“. Personalo vertinimas gali reikšti stebėjimą, kontrolę. Vadovas nuolat kontroliuoja ir prižiūri, ar tai, kas vyksta atitinka vadovų tikslams. R. L. Mathis, J. H. Jackson (2002, p. 342) darbo vertinimą apibūdina kaip procesą, „kuris įvertina kaip gerai darbuotojai atlieka savo darbą lyginant su standartais ir tada juos informuojant apie šį įvertinimą“.

Personalo vertinimas glaudžiai susijęs ir su kitomis personalo valdymo funkcijomis. R. R. Sims (2002, p. 217) pabrėžia, kad darbuotojų vertinimas yra svarbus tuo, kad padeda užtikrinti verbavimo ir atrankos procesų tinkamumą, taip pat svarbus darbuotojų mokymui bei nustatant atlygį darbuotojams. Būtent šios priežastys nusako personalo vertinimo reikšmingumą.

Literatūroje sutinkamas vertinimo skirstymas į formalųjį ir neformalųjį. Neformalus vertinimas gali būti vykdomas kasdien, stebint darbuotojų veiklą. Jis neregistruojamas jokiuose dokumentuose. Tačiau būtina, kad „vadovai nepamirštų suteikti nuolatinio grįžtamojo ryšio, informuotų pavaldinius apie jų darbo kokybę, elgesį“ (Bakanauskienė, 2008, p. 203). Formalusis vertinimas dažniausiai vyksta pagal nustatytą ir patvirtintą procedūrą. Šis procesas registruojamas dokumentuose. Dažniausiai darbuotojai vertinami vieną kartą per metus. Vertinimo procesas labai svarbus dėl kelių priežasčių:

- vadovas gauna informaciją apie savo pavaldinius ir gali spręsti dėl darbuotojo paaukštinimo ar pažeminimo pareigose, paskatinimo, darbo užmokesčio padidinimo arba sumažinimo;
- vadovas su pavaldiniais gali atlikti nuolatinę analizę dėl darbo trūkumų pašalinimo, kurie išaiškėjo vertinimo metu, bei sudaryti veiklos gerinimo planą;
- vadovas, atsižvelgdamas į veiklos trūkumus ar stipriąsias puses, gali planuoti darbuotojų karjerą.

Statutinėje organizacijoje neformaliai vertinami visi darbuotojai. Formaliai vertinami statutiniai valstybės tarnautojai (ne rečiau kaip kartą per keturis metus) ir karjeros valstybės tarnautojai (ne rečiau kaip kartą per metus).

Organizacijoje labai svarbūs yra vertinimo metodai. R. Korsakienė ir kt. (2011, p. 126) teigimu, „atlikta mokslinės literatūros analizė (Bakanauskienė 2008; Dessler 2001; Leonienė 2001; Sakalas 2003) leidžia išskirti šiuos vertinimo metodus, dažniausiai taikomus organizacijų praktikoje:

- tikslinio valdymo metodas yra toks, kai tiesioginis vadovas kartu su kiekvienu darbuotoju suformuluoja konkrečius šio darbuotojo siekiamus tikslus, kuriuos įmanoma būtų ne tik aprašyti, bet ir periodiškai susitikus su darbuotoju aptarti jų įgyvendinimo laimėjimus;
- 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas, kai informacija renkama iš vadovų, pavaldinių, kolegų, klientų, siekiant tobulinti darbuotojo darbo atlikimą;
- testavimo metodas, kai specialiais testais nustatomos žinios, gebėjimai;
- aprašomasis vertinimas, kai vertintojas laisva forma aprašo darbuotojo darbo rezultatus ir asmenines savybes pagal vertinimo kriterijų sąrašą;
- pažymių skalė – seniausias metodas, kai vertintojas balų arba teiginių sistemoje įvertina darbuotojo savybes pagal jam pateiktą vertinimo kriterijų sąrašą;
- nustatytų balų metodas, kai registruojami ypač geri ir ypač nepageidaujami su darbu susiję poelgiai“.

Darbuotojo vertinimas paprastai baigiamas pokalbiu su darbuotoju, aptariant vertinimo rezultatus. Statutinėje organizacijoje taikomas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas, vertinimo pokalbis bei testavimo metodas. Statutinių valstybės tarnautojų veiklos vertinimas vadinamas atestacija. Pareigūnų veiklos vertinimas reglamentuotas Vidaus tarnybos statute (2003) bei kituose teisės aktuose. Pareigūnas atestuojamas ne rečiau kaip kartą per keturis metus. Pokalbio metu įvertinami atestuojamo pareigūno gebėjimai, būtini pareigūno pareigybės aprašyme numatytoms funkcijoms vykdyti. Vienas iš pareigūnų vertinimo trūkumų – atestacijos vyksta per retai.

Skirtingai nei statutiniai valstybės tarnautojai, karjeros valstybės tarnautojai vertinami kasmet. Jų veiklos vertinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas (1999). Karjeros valstybės tarnautojų vertinimo eiga labai panaši į statutinių valstybės tarnautojų. Tarp atestacijų statutinėje organizacijoje vyksta neformalus darbuotojų vertinimas. Pareigūnus vadovams reikalinga įvertinti, kai pareigūnas nusprendžia dalyvauti profesionalumo vertinime arba sprendžiami klausimai dėl pareigūno paskatinimo ar apdovanojimo. Galima teigti, kad statutinėje organizacijoje darbuotojų vertinimas vyksta nuolat bei pakankamai efektyviai.

Organizacijose personalo valdymo procesui skiriamas didelis dėmesys, tačiau „pripažįstama, kad viešųjų institucijų personalo sistemoje egzistuoja tokios esminės problemos, kaip: motyvacijos stygius, siekiant rezultatyvumo; valstybės tarnautojo statusas; galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją stoka; netobulos darbuotojų skatinimo ir atlygio už darbą sistemos; automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais bei reformų reikalinga personalo atrankos sistema. Minėtos problemos dažnai nulemia kritinį požiūrį į viešąjį sektorių“ (Backūnaitė, Chlivickas ir kt., 2011, p. 114).

2. PERSONALO VALDYMO PANEVĖŽIO APSKRITIES PRIEŠGAISRINĖJE GELBĖJIMO VALDYBOJE TYRIMO REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie personalo valdymą ir funkcijas, jo proceso ypatumus, bei norint pasiekti **tyrimo tikslą** – išanalizuoti personalo valdymo procesą Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje – reikalinga pasirinkti tinkamą tyrimo metodą. A. Valackienės, S. Mikėnės (2008, p. 85) teigimu, „socialinių reiškinių tyrinėtojai dažniausiai taiko tris pagrindinius informacijos rinkimo būdus: tiesioginį stebėjimą, dokumentų analizę, apklausas“. Tyrimas atliktas pasitelkus šiuos mokslinius metodus: dokumentų analizę ir anketinę apklausą.

1. Dokumentų analizė.

Šiame tyrime, siekiant gauti informacijos tyrimo uždaviniams įgyvendinti, buvo pasirinkta dokumentų analizė. „Dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai“ (Luobikienė, 2007, p. 81). Mokslinėje literatūroje šis metodas klasifikuojamas į tam tikras rūšis. Kaip teigia A. Valackienė, S. Mikėnė (2008, p. 90), „dokumentai ir dokumentiniai šaltiniai suteikia labai reikalingą informaciją rengiant ir atliekant sociologinį tyrimą“. Autorės teigia, kad dokumentai ir dokumentiniai šaltiniai skirstomi:

- pagal informacijos registravimo (fiksavimo) būdą į: rankraštinius ir spausdintus dokumentus; atvaizdus fotojuostoje arba kino juostoje; įrašus magnetinėse juostose arba elektroninėse laikmenose.
- pagal paskirtį – į tikslinius (tiriamąjo asmens biografija, dienoraštis, laiškai ir kt.) ir esamus dokumentus (dokumentai, kurie sudaryti nepriklausomai nuo tiriamojo).
- pagal periodiškumą – į asmeninius (užpildytos anketos, bibliotekiniai formuliarai, laiškai, dienoraščiai, pareiškimai, memuarai ir kt.) ir beasmenius (statistinė arba įvykių aprašymo medžiaga, spaudoje paskelbti duomenys, susirinkimų protokolai ir kt.).
- pagal statusą – į oficialius (priimti Seimo įstatymai, Vyriausybės nutarimai, pareiškimai, oficialių posėdžių protokolai, valstybinės ir žinybinės statistikos duomenys, įstaigų ir organizacijų dokumentai ir archyvai ir kt.) ir neoficialius (laiškai, dienoraščiai, memuarai ir kt.).
- dokumentai gali būti skirstomi į pirminius (sudaryti tiesioginio stebėjimo arba apklausos metu) ir antrinius (pirminių šaltinių duomenų pagrindu gauti apdorojimo arba analizės rezultatai).

Dokumentai gali būti skirstomi pagal kilmę: į vidinius (sudaromi organizacijoje, cirkuliuojantys organizacijoje) ir išorinius (gaunami iš kitų organizacijų, internetinėje erdvėje).

Šio tyrimo metu nagrinėjami oficialūs dokumentai. Oficialūs dokumentai, tai „priimti Seimo įstatymai, Vyriausybės nutarimai, pareiškimai, oficialių posėdžių protokolai, valstybinės ir žinybinės

statistikos duomenys, įstaigų ir organizacijų dokumentai ir archyvai, teismo posėdžių ir prokuratūros protokolai, finansinės ataskaitos ir kt.“ (A. Valackienė, S. Mikėnė, 2008, p. 91).

Šio tyrimo metu bus atliekama:

- įstatymų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių Panevėžio apskrities PGV veiklą bei personalo valdymą, analizė;
- Panevėžio apskrities PGV veiklos dokumentų (nuostatų, taisyklių, planų, ataskaitų, pažymų ir kt.), reglamentuojančių personalo valdymą, turinio (kokybinė) analizė ir pagrindinių personalo valdymo kontekste reikšmingų kiekybinių rodiklių analizė.

2. Anketos aprašymas ir struktūra.

Apklauso tikslas – išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų požiūrį į personalo valdymą, jo funkcijas ir nustatyti personalo valdymo stipriąsias bei silpnąsias puses Panevėžio apskrities PGV.

I. Luobikienės (2007, p. 76) teigimu, **anketa** - klausimų, kuriuos sujungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma“. Anketos pagalba lengva surinkti daug duomenų ir nėra sunku juos apdoroti. B. Bitinas (2006) įvardija anketų pranašumą prieš kitus tyrimo metodus – surinktos informacijos masiškumas, itin svarbus ugdymo reiškiniams aprūpinti.

Kaip ir kiekvienas tyrimo metodas, taip ir anketinė apklausa, turi savo privalumų ir trūkumų. R. Tidikio (2003, p. 490) teigimu, anketinė apklausa pasižymi šiais privalumais: užtikrinama pakankama atranka; galimybė instrukuoti respondentus; kilus neaiškumams, respondentams suteikiama galimybė konsultuotis su apklauso organizatoriumi; apklauso organizatoriaus galimybė kontroliuoti situaciją; iš respondentų reakcijos preliminariai spręsti apie problemos reikšmę, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką. Taip pat nurodoma ir anketos trūkumų: apklauso vedėjo įtaka respondentams (balsas, išvaizda, bendravimo kultūra); skiriama ribotai laiko atsakyti į anketos klausimus; respondentai būkštauja dėl jų asmenybės nustatymo, todėl jų atsakymų patikimumas kartais abejotinas.

Remiantis moksline literatūra, buvo sudaryta anketa (*žr. 8 priedą*). Anketoje pateikti klausimai apie mokslinės literatūros analizės metu apibendrintą personalo valdymo procesą, jo funkcijas ir problemas. Anketoje kruopščiai apgalvotas turinys, suformuluoti aiškūs ir suprantami klausimai, atsižvelgiant į tyrimo tikslą. Nurodoma, kad anketa yra anoniminė, todėl joje neprašoma įrašyti respondentui vardo ir pavardės. Taikant anketavimą, respondentai raštu atsako į pateiktus anketos klausimus. Respondentas apklauso lapą užpildo savarankiškai.

Anketoje yra: uždaro tipo klausimų, respondento prašant pasirinkti vieną (ar kelis) iš pateiktų atsakymo variantų; kombinuoto tipo (uždari-atviri) klausimų, respondento prašant pasirinkti vieną iš pateiktų variantų ir suteikiama galimybė savarankiškai formuluoti atsakymą į klausimą.

K. Kardelio (2007, p. 191) teigimu, „visus per anketinę apklausą gautus duomenis reikia koku nors būdu sugrupuoti. Tuo tikslu naudojamos įvairios skalės“. Anketa pateikta naudojantis Nominaline, Rangine, Likerto ir Intervaline klausimų skalėmis.

Anketą sudaro 40 klausimų. Anketa sudaryta iš šių pagrindinių klausimų grupių: pirmi 6 klausimai buvo pateikti norint sužinoti apie personalo požiūrį į savo profesiją, darbovietę bei darbo sąlygas; 7-12 klausimai buvo pateikti siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie materialinę ir moralinę motyvaciją; 13 klausimas pateiktas norint įvertinti personalo valdymo sritis organizacijoje; darbuotojų nuomonę apie personalo poreikio planavimą, paiešką, atranką apibūdino 14-17 klausimai; personalo karjeros galimybes leis įvertinti 18, 19 klausimai; išreikšti savo požiūrį į personalo mokymą, kvalifikacijos kėlimą buvo galima užpildant 20-24 klausimus; personalo veiklos vertinimas, personalo kontrolė, valdymas atsispindėjo 25-29 klausimuose; 30-34 klausimai leido sužinoti nuomonę apie organizacijos mikroklimatą bei vadovavimo stilių; paskutiniais 6 klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondento sociodemografines charakteristikas.

Tyrimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo vykdomas Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje bei jos padaliniuose. Tyrimas buvo atliekamas šiais pagrindiniais etapais:

- pasiruošimas tyrimui (2012.01-2012.02): apgalvotas tyrimo instrumentas, duomenų analizės metodai;
- instrumento rengimas (2012.02-2012.03): apgalvotas anketos turinys, formuluojami anketos klausimai, jų išdėstymas;
- anketos platinimas bei duomenų rinkimas (2012.03-2012.04): vykdomas anketų platinimas;
- anketos duomenų suvedimas, analizė, interpretavimas (2012.04): surenkami tyrimo duomenys, naudojant aprašomosios statistikos metodus.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis – atsitiktinė. Kaip teigia I. Luobikienė (2007, p. 39) „atsitiktinė imtis sudaryta taip, kad visi individai (objektai) turi tam tikrą, nelygią nuliui, galimybę patekti į šią imtį“. Buvo apklausiami atsitiktiniai Panevėžio apskrities PGV darbuotojai apklausos metu buvę darbovietėje.

Pasinaudojant imties dydžio skaičiuokle, pateikta Apklausos.LT, apskaičiuojama, kiek reikia apklausti respondentų.

Tikimybė:	<input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%	
Paklaida:	<input type="text" value="5"/>	(Nuo 0.1 iki 99)
Populiacija:	<input type="text" value="321"/>	(Sveikas skaičius)
Reikalingas imties dydis:	<input type="text" value="175"/>	

2.1.1 pav. Imties dydžio skaičiuoklė

Kaip matoma, kai populiaciją sudaro 321 tiriamųjų vienetas, norint tyrimo rezultatus gauti su 95 proc. tikimybe, kai paklaida 5 proc., reikia apklausti 175 respondentus. Panevėžio apskrities PGV

darbuotojams buvo išdalinta 180 anketų. Iš jų sugrįžo 176 anketos, pagal kurias atliktas darbuotojų nuomonės personalo valdymo kontekste tyrimas. Galima teigti, kad atlikto tyrimo imties dydis sudaro pagrindines prielaidas užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą. Tyrimo metu gauti duomenys buvo apdorojami Microsoft Excel statistine taikomąja kompiuterine programa.

2.2. Tyrimo rezultatai

2.2.1. Personalo valdymo Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje dokumentinė analizė

Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos charakteristika.

Panevėžio apskrities PGV yra biudžetinė įstaiga, viešasis juridinis asmuo, turintis sąskaitą banke, antspaudą ir blanką su Lietuvos Respublikos valstybės herbu ir savo pavadinimu. Panevėžio apskrities PGV buveinės adresas: Ramygalos g. 14, LT-36231 Panevėžys, Lietuvos Respublika.

Panevėžio apskrities PGV yra Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos pavaldi ir atskaitinga teritorinė, nuolatinės parengties įstaiga, kurios paskirtis – užtikrinti civilinės saugos sistemos ir priešgaisrinės saugos užtikrinimo sistemos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą apskrityje.

Panevėžio apskrities PGV uždaviniai: 1) vykdyti apskrityje gaisrų gesinimą ir gelbėjimo darbus; 2) pagal kompetenciją įgyvendinti apskrityje civilinės saugos sistemos uždavinius; 3) pagal kompetenciją vykdyti apskrityje gaisrų, didelių pramoninių avarių ir ekstremaliųjų situacijų prevenciją; 4) organizuoti ir koordinuoti apskrities teritorijoje esančių savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų įstaigų ir ūkio subjektų veiklą civilinės saugos ir priešgaisrinės saugos srityje.

Panevėžio apskrities PGV yra statutinė organizacija. Jai vadovauja viršininkas. Šioje organizacijoje dauguma dirbančių darbuotojų yra statutiniai valstybės tarnautojai. Statutinėje organizacijoje personalą sudaro ne vien statutiniai valstybės tarnautojai. Šioje organizacijoje dirba ir karjeros valstybės tarnautojai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Todėl personalo valdymas šioje organizacijoje yra ypatingesnis, nei kitose organizacijose.

Panevėžio apskrities PGV viršininko 2011 m. gruodžio 27 d. įsakymu Nr. V1-240 patvirtinta Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos administracijos struktūra (žr. 9 priedą). Panevėžio apskrities PGV pareigybių sąrašu patvirtinti 372,5 etatai. Iš jų 308 statutiniai valstybės tarnautojai, 16 karjeros valstybės tarnautojų, 48,5 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį. Didžiausią dalį valdybos etatų skaičiaus sudaro statutiniai valstybės tarnautojai (83 proc.).

Atsižvelgiant į tai, kad valdyba nuo 2008 m. spalio 1 d. buvo reorganizuota, prijungiant priešgaisrines gelbėjimo tarnybas, tai tikslingiausia, atliekant tyrimą, analizuoti Panevėžio apskrities PGV personalo valdymą apimant 2009, 2010 ir 2011 metus. Be to, šie metai yra ekonominio sunkmečio metai, kurie sąlygojo problemų atsiradimą Panevėžio apskrities PGV, todėl atliktas tyrimas leis geriau išanalizuoti įvykusių pokyčių priežastis bei pasekmes.

2009, 2010 ir 2011 metais įvykę struktūriniai pokyčiai

Metai	Struktūriniai pokyčiai
2009 metai	1. Rajonų savivaldybėms perduotos 5 komandos: Panevėžio APGV Ramygalos komanda; Pasvalio PGT Joniškėlio komanda; Rokiškio PGT Obelių komanda; Rokiškio PGT Pandėlio k.; Biržų PGT Vabalninko komanda (atleisti 39 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis).
2010 metai	1. Įsteigtas Civilinės saugos skyrius 2. Įsteigta valdybos viršininko pavaduotojo pareigybė
2011 metai	1. Panaikintas Turto valdymo skyrius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio apskrities PGV viršininko įsakymais

Pagal 2.2.1.1 lentelėje pateiktus duomenis pastebima, kad Panevėžio apskrities PGV įvyko keletas reikšmingesnių struktūrinių pokyčių. 2009 m. savivaldybėms perduotos VPGT 3-ios klasės komandos, esančios mažuose miesteliuose ir pagal savo funkcijas ir sudėtį analogiškos savivaldybių ugniagesių komandoms. Tobulinant civilinės saugos sistemą, 2010 m. valdyboje įsteigtas Civilinės saugos skyrius. Jie perėmė dalį apskričių viršininkų administracinių civilinės saugos funkcijų. Ši reforma prisidėjo prie valstybės lėšų, skirtų civilinės saugos funkcijoms vykdyti, taupymo. 2011 m. panaikintas Turto valdymo skyrius. Šio skyriaus veiklą perėmė Operacinio vadovavimo skyrius.

Panevėžio apskrities PGV personalo kaitos tendencijos.

Panevėžio apskrities PGV personalo skaičių dinamika

Darbuotojai	2009 m. pareigybės			2010 m. pareigybės			2011 m. pareigybės		
	Patvir-tinta	Užimta (proc.)	Neužimta (proc.)	Patvir-tinta	Užimta (proc.)	Neužimta (proc.)	Patvir-tinta	Užimta (proc.)	Neužimta (proc.)
Statutiniai valstybės tarnautojai	306	275 (89,9)	31 (10,1)	307	277 (90,2)	30 (9,8)	308	265 (86)	43 (14)
Karjeros valstybės tarnautojai	10	8 (80)	2 (20)	14	11 (78,6)	3 (21,4)	16	11 (68,7)	5 (31,3)
Darbuotojai, pagal darbo sutartis	51	47 (92,2)	4 (7,8)	55	48 (87,3)	7 (12,7)	49	45 (91,8)	4 (8,2)
Iš viso:	367	330 (89,9)	37 (10,1)	376	336 (89,4)	40 (10,6)	373	321 (86,1)	52 (13,9)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis personalo ataskaitomis

Matoma, kad patvirtintų pareigybių skaičius valdyboje keitėsi labai nežymiai. Tačiau kasmet didėja neužimtų pareigybių skaičius (išskyrus darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis). Statutinių valstybės tarnautojų neužimtų pareigybių skaičius 2009 ir 2010 m. buvo panašus ir sudarė atitinkamai 10,1 proc. ir 9,8 proc. Tačiau 2011 m. šios darbuotojų grupės neužimtų pareigybių skaičius padidėjo ir siekė 14 proc. Kalbant apie karjeros valstybės tarnautojų neužimtas pareigybes, lyginant 2011 ir 2009 m., jų skaičius padidėjo 11,3 proc. *Atsižvelgiant į tai, kad patvirtintų*

pareigybių skaičius 2009-2011 m. laikotarpiu beveik nekito bei įvertinus, kad didžiąją dalį organizacijos etatų skaičiaus sudaro statutiniai valstybės tarnautojai (83 proc.), tai galima teigti, kad daugiausia tarnybą palieka statutiniai valstybės tarnautojai.

Vertinant patvirtintų, užimtų ir neužimtų pareigybių pokyčius (žr. 10 priedą) statutinių darbuotojų grupėje 2009-2011 m. laikotarpiu nustatyta, kad žymiau pasikeitė tik neužimtų pareigybių skaičius. 2011 m. palyginus su 2010 m. neužimtų pareigybių skaičius statutinių valstybės tarnautojų grupėje padidėjo 13 etatų (43,3, proc.). Apžvelgus karjeros valstybės tarnautojų pareigybių pokyčius, pastebėta, kad 2010 m. palyginus su 2009 m. 40 proc. padidėjo patvirtintų pareigybių skaičius. O 2011 m. lyginant su 2010 m. 16,7 proc. (2 pareigybėmis) padidėjo neužimtų pareigybių skaičius. Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, grupėje atliekant vertinimus ir palyginus 2010 m. su 2009 m. pastebimas neužimtų pareigybių padidėjimas 75 proc. Tačiau lyginant 2011 m. su 2010 m. neužimtų pareigybių skaičius sumažėjo 42,8 proc.

2.2.1.3 lentelė

Statutinių valstybės tarnautojų neužimtų pareigybių skaičius (pagal grandis)

Statutiniai valstybės tarnautojai	Neužimtų pareigybių skaičius					
	2009 m.		2010 m.		2011 m.	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Aukštesniosios grandies	1	3,2	3	10	5	11,6
Vidurinės grandies	7	22,6	6	20	9	20,9
Pirminės grandies	23	74,2	21	70	29	67,4
Iš viso:	31	100	30	100	43	100

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis personalo ataskaitomis

2.2.1.3 lentelėje pateiktas statutinių valstybės tarnautojų neužimtų pareigybių skaičius, išskirstytas pagal grandis. Iš lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad 2009-2011 m. laikotarpiu daugiausiai tarnyboje trūksta pirminės grandies pareigūnų. Todėl galima teigti, kad Panevėžio apskrities PGV vyrauja reikšminga problema – tai žemesniosios grandies pareigūnų trūkumas.

2.2.1.4 lentelė

Darbuotojų kaitą apibūdinančių rodiklių dinamika Panevėžio apskrities PGV

Metai		2009		2010		2011	
		Sk.	Proc.*	Sk.	Proc.*	Sk.	Proc.*
Atleista iš darbo		30	9,1	50	14,9	19	5,9
Priimta į darbą		27	8,2	15	4,5	5	1,6
Priimtų ir atleistų darbuotojų skaičiaus palyginimas	absoliutinis	-3		-35		-14	
	procentinis	-10		-70		-73,7	

* - nuo vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis personalo ataskaitomis

Matoma, kad 2009 m. į darbą priimta 3 darbuotojais arba 10 proc. mažiau, nei atleista. 2010 m. priimta 35 darbuotojais arba 70 proc. mažiau, nei atleista. O analizuojant 2011 m. pastebima, kad priimta į darbą net 73,7 proc. mažiau, nei atleista. Minėtų rodiklių neigiamas santykis lėmė 2010-2011 m. Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus mažėjimo tendenciją.

Didelis Panevėžio apskrities PGV neužimtų pareigybių skaičius įtakoja tarnybai keliamų uždavinių vykdymo kokybei. Panevėžio apskrities PGV personalo planai nėra sudaromi (personalo planavimas nėra reglamentuotas). Tačiau personalo paieškai ir atrankai skiriamas nemažas dėmesys. Sunku rasti reikalingų specialistų bei tinkamų kandidatų laisvoms pareigybėms sukomplektuoti dėl šiuo metu esančios didelės emigracijos bei bedarbystės, kurios metu žmonės priversti likti esamuose darbuose bijodami palikti turimą darbą ir ieškoti kitų galimybių.

Kita priežastis dėl neužimtų pareigybių gali būti tai, kad pretendentams, norintiems dirbti statutiniu valstybės tarnautoju, nustatyti griežti atrankos reikalavimai. Vienas iš šių reikalavimų, sukeliančių šiuo metu didelę problemą dėl darbuotojų trūkumo, tai jaunų asmenų, norinčių dirbti statutiniu valstybės tarnautojų, sveikata. Pretendentas sveikatą tikrinasi Vidaus reikalų ministerijos Centrinėje medicinos ekspertizės komisijoje (toliau – CMEK). Sveikatos testo neišlaiko dauguma asmenų, pretenduojančių į vidaus tarnybą. 2011 m. Panevėžio apskrities PGV, vykdant atranką, į CMEK buvo išsiųsta 13 pretendentų. Iš jų tik 3 pretendentai pripažinti tinkamais vidaus tarnybai, o 10 – netinkamais. 2010 metais taip pat išsiųsta 13 pretendentų, iš jų 7 pripažinti netinkamais.

Personalo trūkumą Panevėžio apskrities PGV galėjo lemti tiek išorės aplinkos veiksniai (nedarbas, emigracija ir kt.), tiek vidaus aplinkos veiksniai (nustatyti griežti atrankos reikalavimai, lemiantys sudėtingesnę darbuotojų paiešką). Vienas iš aktualiausių atrankos reikalavimų – pareigūnams (ypatingai ugniagesiams gelbėtojams) keliami labai aukšti sveikatos reikalavimai. Jaunimas neišlaiko sveikatos testo dėl įvairių ligų bei sveikatos sutrikimų.

2.2.1.5 lentelė

Dažniausios darbuotojų atleidimo priežastys (2009-2011 m.)

	Kategorijos pagal atleidimo priežastis (atleidimų skaičius)	
		Proc.
Statutiniai valstybės tarnautojai	Paties prašymu (6)	6,1
	Kai negali tarnauti dėl sveikatos būklės, esant atitinkamai CMEK išvadai (14)	14,1
	Jei savo poelgiu pažemino pareigūno vardą (2)	2
	Paties prašymu dėl išėjimo į pensiją (2)	2
	Jei paskirta tarnybinė nuobauda – atleidimas iš vidaus tarnybos (1)	1
	Jei dėl laikino nedarbingumo neatvyko į tarnybą daugiau kaip 120 kalendorinių dienų iš eilės arba 140 kalendorinių dienų per paskutinius 12 mėnesių (1)	1
	Karjeros valstybės tarnautojai	Atsistatydino pats (1)
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	Darbuotojo pareiškimu (10)	10,1
	Darbdavio iniciatyva (17)	17,2
	Šalių susitarimu (39)	39,4
	Kitais Darbo kodekso pagrindais (6)	6,1
Iš viso		100

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis personalo ataskaitomis

Iš 2.2.1.5 lentelėje pateiktų duomenų matoma, kad nemažai darbuotojų (17,2 proc.) iš tarnybos išeina savo noru. Viena iš priežasčių, lemiančių darbuotojų pasitraukimą iš tarnybos, gali būti – migracija. Kita svarbi priežastis, dėl kurios tarnybą palieka vidaus tarnybos pareigūnai – tai išėjimas dėl sveikatos būklės (15,1 proc.). Vidaus tarnybos statuto (2003) 39 straipsnyje numatyta,

kad pareigūnams privalomas periodinis profilaktinis sveikatos patikrinimas, kurio tvarką nustato vidaus reikalų ministras. Vadovaujantis šiomis nuostatomis, pareigūnai privalo kasmet pasitikrinti sveikatą. Dėl vykdomų struktūrinių pokyčių, darbą paliko nemažai darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis: 34,9 proc. šalių susitarimu ir 17 proc. darbdavio iniciatyva.

Galima daryti išvadą, kad tarnybą darbuotojai palieka ne tik savo noru, bet ir darbdavio iniciatyva dėl vykdomų struktūrinių pokyčių. Analizės metu pastebima, kad dėl ypatingai aukštų sveikatos reikalavimų sunku ne tik atrinkti naujai priimamą darbuotoją į statutinę organizaciją, bet galima greitai prarasti ir didelį darbo stažą turinčius darbuotojus.

Panevėžio apskrities PGV darbuotojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas.

Valstybės tarnybos įstatymo (1999) dešimtame skyriuje yra išdėstytos valstybės tarnautojų mokymo rūšys, mokymo finansavimas bei mokymo organizavimas. Šio įstatymo nuostatomis dėl valstybės tarnautojų mokymo, kvalifikacijos tobulinimo vadovaujasi karjeros valstybės tarnautojai.

Statutinių valstybės tarnautojų profesinio rengimo ir kvalifikacijos kėlimo nuostatos išdėstytos Vidaus tarnybos statuto (2003) ketvirtame skirsnyje. Vidaus tarnybos statuto (2003) 21 str. 3 d. nurodoma, kad „pareigūnai privalo nuolat tobulinti turimą kvalifikaciją – mokytis arba studijuoti, kai po mokymo baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija, nurodyta Lietuvos švietimo klasifikacijoje“ (Lietuvos Respublikos..., 2003). Profesinis ugdymas tiesiogiai siejamas su pareigūno karjera. Vidaus tarnybos statute įtvirtinta nuostata, kad „pareigūnai, siekiantys eiti aukštesnes pareigas, privalo baigti atitinkamus mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursus“ (Lietuvos Respublikos..., 2003).

Pirminės grandies pareigūnai mokomi Departamento profesinio mokymo įstaigoje – Ugniagesių gelbėtojų mokykloje. Šioje mokykloje pagal įvairias mokymo programas vyksta įvairių grandžių pareigūnų bazinis mokymas ir tęstinis kvalifikacijos kėlimas. Ši mokykla – vienintelė šalyje, rengianti kvalifikuotus, plataus profilio ugniagesius gelbėtojus. Vidurinės grandies pareigūnus Lietuvos priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai nuo 1992 metų rengia Vilniaus Gedimino technikos universitetas.

Šiuo metu Panevėžio apskrities PGV dirba 12 pareigūnų, kurie turi įgiję gaisrinės saugos išsilavinimą Vilniaus Gedimino technikos universitete bei 5 pareigūnai, turintys specialųjį vidurinį gaisrinės saugos išsilavinimą. Šioje organizacijoje yra sudarytos sąlygos norintiems mokytis darbuotojams. Šiuo metu šalies aukštosiose ir aukštesniosiose mokyklose mokosi 19 vidaus tarnybos pareigūnų ir 2 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Panevėžio apskrities PGV darbuotojų profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kaitos tendencijos pateiktos *11 priede*. Lyginant 2009 m. ir 2011 m. valstybės tarnautojų, dalyvavusių profesiniame rengime bei kvalifikacijos tobulinimo kursuose, skaičius išaugo dvigubai. 2011 m. beveik pusė valstybės tarnautojų kėlė kvalifikaciją tobulinimo kursuose, seminaruose. Lyginant 2009

ir 2011 m., pastebima, kad dvigubai padidėjo ir organizuotų kvalifikacijos kėlimo kursų bei seminarų skaičius. Tačiau matoma, kad kvalifikacijos kėlimo kursų mažai organizuojama darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. 2009 m. nesitobulino nei vienas darbuotojas. 2010 m. kvalifikacijos tobulinimo kursuose dalyvavo 12,5 proc. darbuotojų, o 2011 metais – 20 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad Panevėžio apskrities PGV valstybės tarnautojai nuolat tobulina savo žinias įvairiuose kursuose bei seminaruose. Jų kvalifikacijai šioje organizacijoje skiriamas didelis dėmesys. Tačiau pamiršti organizacijoje lieka darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Panevėžio apskrities PGV valstybės tarnautojų kvalifikacinių kategorijų egzaminų laikymo rezultatai.

Statutinių valstybės tarnautojų profesionalumas vertinamas kvalifikacine kategorija. Pagal pareigūnų dalykines savybes, profesinius įgūdžius, administracinius gebėjimus, tarnybinės veiklos rezultatus ir vidaus tarnybos stažą nustatomos 3-oji, 2-oji ir 1-oji kvalifikacinės kategorijos. Pareigūnui suteikta kvalifikacinė kategorija iš naujo tvirtinama kas penki metai. Kvalifikacinių kategorijų ir priedų už jas skyrimo tvarką reglamentuota Vidaus tarnybos statute (2003) ir Kvalifikacinių kategorijų nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. 1V-323.

2.2.1.6 lentelė

Panevėžio apskrities PGV pareigūnų kvalifikacinių kategorijų suteikimas

Metai	2009	2010	2011
Suteikta 1-oji kvalifikacinė kategorija	3	0	0
Patvirtinta 1-oji kvalifikacinė kategorija	1	2	0
Suteikta 2-oji kvalifikacinė kategorija	3	0	0
Patvirtinta 2-oji kvalifikacinė kategorija	10	15	11
Panaikinta turima 2-oji kvalifikacinė kategorija	0	1	1
Suteikta 3-oji kvalifikacinė kategorija	0	0	0
Patvirtinta 3-oji kvalifikacinė kategorija	5	10	4
Panaikinta turima 3-oji kvalifikacinė kategorija	2	0	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis veiklos ataskaitomis

2009 m. Panevėžio apskrities PGV 6 vidaus tarnybos pareigūnams buvo suteikta aukštesnė kvalifikacinė kategorija. 2010 ir 2011 m. aukštesnė kvalifikacinė kategorija nebuvo suteikta nei vienam vidaus tarnybos pareigūnui. 2010 m. daugiausia (27) vidaus tarnybos pareigūnų pasitvirtino turimą kvalifikacinę kategoriją.

Kvalifikacinės kategorijos vidaus tarnybos pareigūnams 2010 ir 2011 m. nebuvo suteikiamos dėl sunkios finansinės organizacijos padėties (žr. 2.2.1.7 lentelę). Vadinasi, du metus iš eilės vidaus tarnybos pareigūnai neturėjo galimybės dalyvauti profesionalumo vertinime ir kelti savo kvalifikacinės kategorijos.

Panevėžio apskrities PGV darbo užmokesčiui skirtos lėšos, tūkst. Lt

Metai	2009	2010	2011
Darbo užmokesčiui skirtos lėšos, tūkst.. Lt	9819,6	8283,7	8535,4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV finansinės veiklos ataskaitomis

Pastebima, kad 2010 m. palyginus su 2009 m. lėšų, skirtų darbo užmokesčiui, buvo skirta net 1535,9 tūkst. Lt. mažiau. Lyginant 2011 m. su 2010 m. darbo užmokesčiui buvo skirta 251,7 tūkst. Lt daugiau. Tačiau 2011 m. Panevėžio apskrities PGV buvo pradėti su 180,2 tūkst. Lt. kreditoriniu įsiskolinimu. Įvertinus įsiskolinimą, matoma, kad 2011 m. buvo skirta tik 71,5 tūkst. Lt. daugiau. Pagal Valstybės tarnybos įstatymo (1999) nuostatas valstybės tarnautojų darbo užmokestį sudaro pareiginė alga (pastovioji dalis) ir priedai, priemokos ir kt. išmokos (kintamoji dalis). Todėl būtina įvertinti tai, kad statutiniais ir karjeros valstybės tarnautojams yra mokami priedai ir priemokos (pvz. valstybės tarnautojams – priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą; statutiniais valstybės tarnautojams – už laipsnį ir kt.), todėl kasmet kintant priedų ir priemokų dydžiams (pvz. didėjant stažui bei kylant laipsniui) didėja ir darbo užmokesčiui skirtų lėšų poreikis. *Būtent dėl šių priežasčių, 2010 ir 2011 m. Panevėžio apskrities PGV skirtų darbo užmokesčiui lėšų neužteko.*

Dėl finansavimo trūkumo bei siekiant išlaikyti esamą darbuotojų skaičių (nemažinti pareigybių), 2011 m. valdybos darbuotojams pagal sudarytą planą buvo pasiūlyta eiti nemokamų atostogų. Nemokamų atostogų išėjo 267 darbuotojai arba 83,2 proc. visų tuo metu dirbusių darbuotojų.

Panevėžio apskrities PGV darbuotojų skatinimas. Panevėžio apskrities PGV darbuotojų motyvacinės sistemos pagrindą sudaro paskatinimų ir apdovanojimų teikimas. Vidaus tarnybos statuto (2003) 23 straipsnyje numatyti šie paskatinimai ir apdovanojimai: padėka; vienkartinė (iki 5 minimalių gyvenimo lygių dydžio) pinigine išmoka; vardinė dovana; žinybinis ženklas; vardinis ginklas; aukštesnio laipsnio suteikimas. Pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti. Valstybės tarnybos įstatymo (1999) 27 straipsnis numato šiuos skatinimus: padėka; vardinė dovana; vienkartinė pinigine išmoka. Už ypatingus nuopelnus gali būti teikiami valstybės apdovanojimui gauti.

Panevėžio apskrities PGV darbuotojų paskatinimas ir apdovanojimas

Metai	2009	2010	2011
Statutiniai valstybės tarnautojai	21	53	40
Karjeros valstybės tarnautojai	1	5	1
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	8	8	9
Iš viso:	30	66	50
Iš jų:			
vienkartinė pinigine išmoka	0	0	0
aukštesnio laipsnio suteikimas	0	1	0
žinybiniu ženklu	6	5	6

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Panevėžio APGV metinėmis veiklos ataskaitomis

2010 ir 2011 m., lyginant su 2009, statutinių valstybės tarnautojų paskatinta dvigubai daugiau. 2010 m. nemažai paskatinta buvo karjeros valstybės tarnautojų (5). Pastebima, kad materialiai nebuvo paskatintas nei vienas darbuotojas. Tiek 2009, tiek 2011 metais buvo apdovanoti 6 darbuotojai. Panašiai ir 2010 m. – 5 darbuotojai. Daugiausiai buvo skatinama padėkomis bei papildomomis mokamomis atostogomis. *Galima teigti, kad esant nepakankamam finansavimui (žr. 2.2.1.7 lentelę), Panevėžio apskrities PGV personalas materialiai nebuvo skatinamas.*

Apibendrinant visą dokumentų analizės tyrimo dalį, galima teigti, kad per analizuojamą laikotarpį (2009-2011m.) Panevėžio apskrities PGV įvyko keletas reikšmingesnių struktūrinių pokyčių (žr. 2.2.1.1 lentelę). Viena iš šių įvykdytų reformų priežasčių – sumažėjęs organizacijoje finansavimas (žr. 2.2.1.7 lentelę), privertęs ieškoti galimybių kaip taupyti lėšas ir stiprinti organizacijos veiklą. Kita priežastis – Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos sistemos tobulinimas, kuris įtakojo 3-ios klasės komandų perdavimą savivaldybėms.

Analizuojant Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus dinamiką buvo nustatyta, kad:

- *pastebimas didėjantis neužimtų, žemiausios grandies pareigūnų (ugniagesių gelbėtojų), pareigybių skaičius;*
- *pastebima personalo skaičiaus mažėjimo tendencija. Tarnybą palieka daugiau darbuotojų nei įsidarbina (žr. 2.2.1.4 lentelę).*

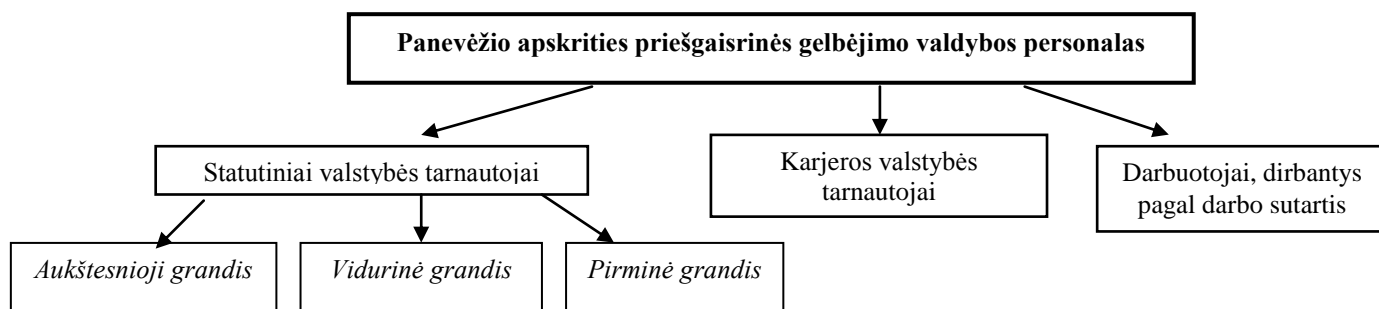
Nemaža dalis darbuotojų iš darbo išeina savo noru, dėl vykdomų struktūrinių pokyčių darbuotojai atleidžiami darbdavio iniciatyva. Pastebima, kad dėl ypatingai aukštų sveikatos reikalavimų sunku ne tik atrinkti naujai priimamą darbuotoją į statutinę organizaciją, bet galima greitai prarasti ir didelį darbo stažą turinčius darbuotojus (žr. 2.2.1.5 lentelę). Panevėžio apskrities PGV yra sudarytos sąlygos norintiems mokytis darbuotojams. Ypatingai valstybės tarnautojai nuolat tobulina savo žinias įvairiuose kursuose bei seminaruose. Jų kvalifikacijai šioje organizacijoje skiriamas didelis dėmesys. Tačiau pamiršti organizacijoje lieka darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Dėl sunkios finansinės padėties (žr. 2.2.1.7 lentelę) Panevėžio apskrities PGV analizuojamu laikotarpiu buvo priimti kai kurie nepalankūs sprendimai: du metus iš eilės (2010, 2011 m.) vidaus tarnybos pareigūnams buvo pristabdytas kvalifikacinių kategorijų suteikimas, 2011 m. pagal sudarytą planą darbuotojams buvo pasiūlyta eiti nemokamų atostogų, vidaus tarnybos pareigūnai buvo priversti laikinai atsisakyti kompensacijos už kelionės išlaidas vykstant į tarnybą ir kt.

2.2.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Kaip buvo minima 2.1. poskyryje, Panevėžio apskrities PGV darbuotojai skirstomi į statutinius ir karjeros valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis. Didžiąją personalo dalį sudarantys statutiniai valstybės tarnautojai priklauso vienai iš šių grandžių: pirminei (ugniagesiai gelbėtojai, skyrininkai, dispečeriai), vidurinei (pamainos vadai, vyresnieji inspektoriai,

inspektorai, specialistai) arba aukštesniajai (valdybos viršininkas, jo pavaduotojai; komandų, tarnybų, skyrių, poskyrių viršininkai, jų pavaduotojai; vyriausieji inspektorai).

Siekiant įvertinti darbuotojų nuomonės personalo valdymo klausimais panašumus ir skirtumus minėtose grupėse taikyta skerspjūvių (kryžminių lentelių) analizė, detalizuojanti respondentų atsakymų skirstinius kiekvienoje iš paminėtų grupių. Skerspjūvių analizės loginį pagrindą ir naudotus grupavimo požymius atspindi 2.2.2.1 paveikslas:



2.2.2.1 pav. Panevėžio apskrities PGV personalo sudėtis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Panevėžio apskrities PGV dirba 321 darbuotojas. 2.2.2.1 lentelėje pateiktas personalo pasiskirstymas pagal grupes (proc.).

2.2.2.1 lentelė

Panevėžio apskrities PGV personalas pagal grupes (proc.)

Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai (N=11)	Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (N=45)
Pirminės grandies (N=203)	Vidurinės grandies (N=40)	Aukštesniosios grandies (N=22)		
63,2	12,5	6,9	3,4	14

Apklausoje dalyvavo 176 darbuotojai: pirminės grandies – 112 (55,2 proc. nuo bendro darbuotojų, priskirtų tai grupei skaičiaus), vidurinės grandies – 21 (52,5 proc. visų tos grandies darbuotojų), aukštesniosios grandies – 13 (59,1 proc. visų tos grandies darbuotojų); karjeros valstybės tarnautojų – 10 (atitinkamai 90,9 proc.); darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis – 20 (atitinkamai 44,4 proc.).

2.2.2.2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Lytis	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Vyras	99,1	90,5	100	30	70
Moteris	0,9	9,5	0	70	30

Organizacijoje dirba tik 35 moterys (11 proc. visų darbuotojų), tai didžiąją dalį apklaustųjų sudaro vyrai. Iš apklausoje dalyvavusių moterų, daugiau nei pusė jų (70 proc.), priklauso karjeros valstybės tarnautojų grupei. 30 proc. moterų, dalyvavusių apklausoje, dirba pagal darbo sutartis.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Išsilavinimas	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Vidurinis	33,9	4,8	0	0	15
Profesinis	25,0	4,8	0	0	35
Spec. vidurinis	27,7	28,6	0	30	45
Neuniversit. aukštasis	6,3	28,6	0	10	0
Universitetinis aukštasis	7,1	33,2	100	60	5

100 proc. aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi apklausoje dalyvavę aukštesniosios grandies pareigūnai, kuriems pagal užimamas pareigas, yra privalomas aukštasis išsilavinimas (reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatyme). Nemažai darbuotojų (60 proc.), turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą, priklauso karjeros valstybės tarnautojams (kai kurioms šios grandies pareigybėms, taip pat būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas). Didesnė dalis pirminės grandies pareigūnų (52,7 proc.) ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (80 proc.), turi profesinį arba spec. vidurinį išsilavinimą. Iš visų (N=176) apklausoje dalyvavusių respondentų, 27,8 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, o 48,3 proc. – profesinį arba spec. vidurinį išsilavinimą. *Galima teigti, kad šioje organizacijoje dirba išsilavinę darbuotojai.*

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Amžius	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Iki 25 m.	8,9	0	0	0	0
26-30 m.	16,1	9,5	0	0	0
31-35 m.	17,8	23,8	15,4	0	5
36-40 m.	14,3	33,3	38,5	10	10
41-45 m.	36,6	28,6	30,7	20	15
46-50 m.	6,3	4,8	15,4	30	25
51-55 m.	0	0	0	30	40
daugiau nei 55 m.	0	0	0	10	5

Pagal amžių darbuotojai apklausoje buvo suskirstyti į aštuonias grupes. Jauniausi darbuotojai (amžiaus grupės iki 25-30 m.) priklauso pirminei ir vidurinei grandims. Aukštesniosios grandies pareigūnų, dalyvavusių apklausoje amžius nuo 31 iki 50 m. Dauguma šios grandies pareigūnų užima vadovaujančias pareigas. Norint šias pareigas užimti, reikalingas tam tikras (nustatytas atitinkamos pareigybės aprašyme) darbo vidaus tarnyboje stažas. Tai lemia, kad šiai grandžiai priklauso kiek vyresnio amžiaus darbuotojai. Vyriausioms amžiaus grupėms (nuo 36 iki 55 ir daugiau nei 55) priklauso karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

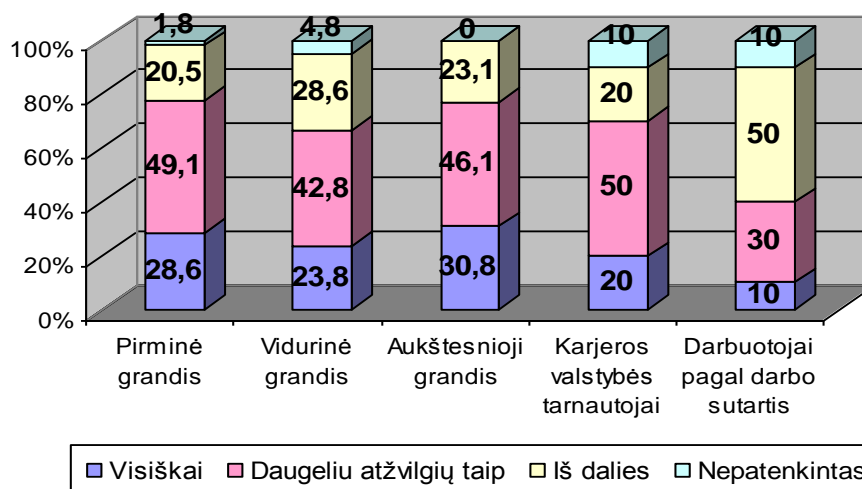
Respondentų pasiskirstymas pagal stažą (proc.)

Stažas	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Iki 5 m.	15,2	4,8	0	30	10
6-10 m.	16,1	23,8	0	50	30
11-15 m.	25,0	38	46,2	10	50
16-20 m.	32,1	28,6	53,8	10	10
21 ir daugiau	11,6	4,8	0	0	0

Matoma, kad išsiskiria aukštesniosios grandies pareigūnai, kurių stažas nuo 11 iki 20 m. Šiai grandžiai priklauso darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, į kurias pretenduoti galima tik turint tam tikrą stažą vidaus tarnyboje. Didžioji dalis karjeros valstybės tarnautojų (80 proc.) turi mažiausią darbo stažą (iki 10 m.) organizacijoje. Ilgiausiai šioje organizacijoje išdirbę, turintys 16 metų ir didesnę darbo stažą, pirminės (43,7 proc.) ir vidurinės (33,4 proc.) grandžių pareigūnai.

Apibendrinant respondentų sociodemografinę charakteristiką, pastebima, kad didžiąją apklaustųjų dalį sudaro vyrai. Aukštąjį išsilavinimą turi aukštesniosios grandies (100 proc.) ir karjeros valstybės tarnautojai (60 proc.). Didžioji dalis kitų grupių darbuotojų turi profesinį arba spec. vidurinį išsilavinimą. Vertinant darbuotojų amžius, pastebima, kad jauniausi darbuotojai priklauso pirminei ir vidurinei grandims. Vyriausioms amžiaus grupėms priklauso karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Mažiausiai organizacijoje išdirbę karjeros valstybės tarnautojai, o didžiausią darbo stažą turi pirminės grandies pareigūnai.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu – viena iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų motyvacijai. Aukštas pasitenkinimo lygis darbu sąlygoja ne tik aukštą darbo kokybę, bet ir darbuotojų lojalumą organizacijai. Žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad organizacijoje yra tam tikrų personalo problemų.



2.2.2.2 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu (proc.)

Nesunku pastebėti, kad didžioji dalis visų grupių respondentų nurodė, kad jie daugeliu atžvilgių patenkinti savo darbu. Kad „visiškai“ patenkinti savo darbu nurodė 28,6 proc. pirminės, 23,8 proc. vidurinės ir 30,8 proc. aukštesniosios grandžių pareigūnai. Savo darbu patenkinti tik „iš dalies“ didžioji dalis (50 proc.) darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis.

2.2.2.6 lentelė

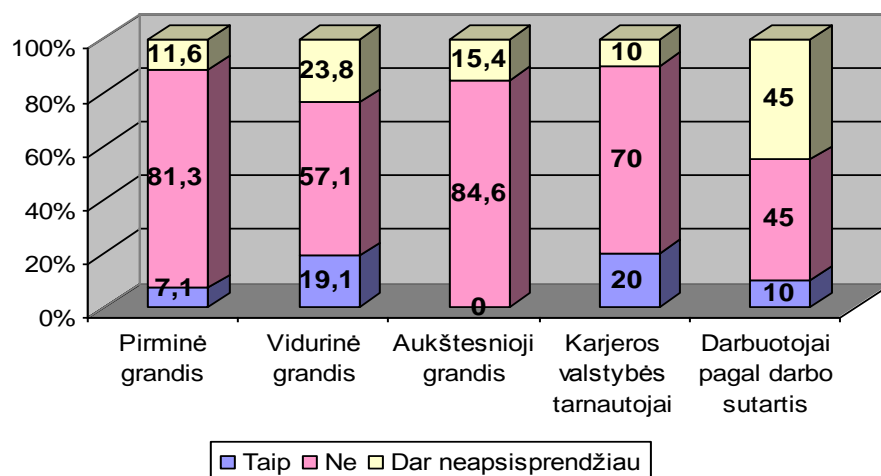
Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal profesijos pasirinkimo motyvus (proc.)

Profesijos pasirinkimo motyvai	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Buvo lengva įsidarbinti	3,6	23,8	0	0	10
Galimybė padaryti karjerą	2,7	9,5	46,1	0	0
Nebuvo galimybės susirasti kito darbo	7,1	9,5	7,7	20	15
Norėjau dirbti būtent tokį darbą	30,3	23,8	30,8	40	5
Norėjau padėti žmonėms	23,2	9,5	30,8	0	0
Patarė ir pasiūlė artimieji	19,6	9,5	15,4	0	5
Taip susiklostė aplinkybės	27,7	38,1	38,5	40	75
Šeimos tradicija	3,6	4,8	0	0	0
Žadamos socialinės garantijos	34,8	19	76,9	0	10
Manau jog tai kilni profesija	25	14,3	7,7	0	0
Lankstus darbo grafikas	31,2	23,8	0	0	5
Kita	0	0	0	0	0

Atsakydami į šį anketos klausimą, respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus (galimi 1-3 atsakymai). Daugiausia statutinių valstybės tarnautojų šią profesiją pasirinko dėl viliojančių *žadamų socialinių garantijų* bei *noro dirbti būtent tokį darbą*. Pirminės (31,2 proc.) ir vidurinės (23,8 proc.) grandžių pareigūnai šią profesiją pasirinko ir *dėl lankstaus darbo grafiko*, nes didžioji dalis jų dirba pamaininį darbą. Aukštesniosios grandies pareigūnai (46,1 proc.) išskyrė motyvą – *galimybė padaryti karjerą*. Šios grandies pareigūnams karjeros galimybės organizacijoje yra didžiausios. Didelė dalis karjeros valstybės tarnautojų (40 proc.) taip pat norėjo dirbti būtent šį darbą. Tiek karjeros valstybės tarnautojams (40 proc.), tiek darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis (75 proc.), profesijos pasirinkimą lėmė tai, kad paprasčiausiai *taip susiklostė aplinkybės*. Svarbu pažymėti tai, kad pirminės grandies pareigūnai (25 proc.) mano, *jog tai kilni profesija*.

Darbo pasirinkimą lemia įvairūs motyvai, kurie formuoja darbuotojų požiūrį į darbą. Jei darbuotojai šią profesiją pasirinko dėl noro dirbti būtent tokį darbą, dėl noro padėti žmonėms ir jie mano, kad tai kilni profesija, galima teigti, kad organizacijoje dirba darbuotojai verti šios profesijos.

Klausimu, ar artimiausiu metu (per 12 mėn.) ketina keisti darbovietę, norėta nustatyti, kiek organizacijos personalo nori palikti šią darbovietę. Šis klausimas tiesiogiai susijęs su sekančiu klausimu, kuris prašo nurodyti, kodėl ketinate keisti darbovietę, nes į pirmąjį klausimą atsakę „Taip“, respondentai privalėjo atsakyti į sekantį klausimą.



2.2.2.3 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal ketinimą keisti darbovietę artimiausiu metu (proc.)

Analizuojant duomenis, matoma, kad didžioji dalis organizacijos personalo neketina keisti darbovietės. Tačiau 20 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir 19,1 proc. vidurinės grandies pareigūnų žada keisti darbovietę. 45 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, dar neapsisprendę dėl darbovietės pakeitimo. Galima teigti, kad didžioji dalis Panevėžio apskrities PGV darbuotojų artimiausiu metu (per 12 mėn.) darbovietės keisti neketina. Tačiau dalis respondentų apie darbovietės pakeitimą galvoja ir net artimiausiu metu žada ją pakeisti.

2.2.2.7 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal ketinimo keisti darbovietę motyvus

Motyvai	Statutiniai valstybės tarnautojai						Karjeros valstybės tarnautojai		Darbuotojai pagal darbo sutartis	
	Pirminė grandis		Vidurinė grandis		Aukštesnioji grandis		Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.				
Dėl didelio darbo krūvio	1	0,9	1	4,8	0	0	1	10	0	0
Dėl aukštesnių pareigų	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dėl didesnio atlyginimo	9	8	2	9,5	0	0	0	0	2	10
Dėl patiriamo streso darbe	4	3,6	0	0	0	0	2	20	0	0
Dėl mažėjančių social. garantijų	7	6,2	0	0	0	0	0	0	0	0

Respondentai, atsakydami į šį anketos klausimą, galėjo pasirinkti kelis (galimi 3 atsakymai) atsakymo variantus. Lyginant gautus duomenis, pastebima, kad daugiausiai darbuotojų keistų darbovietę dėl didesnio atlyginimo (13), dėl mažėjančių socialinių garantijų (7) ir dėl patiriamo streso darbe (6). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų, norinčių pakeisti darbovietę, netenkina gaunamas darbo užmokestis, mažėjančios socialinės garantijos bei patiriamas stresas darbe.

Anketoje buvo klausama ar darbuotojai jaučia nerimą dėl darbo ar socialinių garantijų praradimo, dėl darbo užmokesčio sumažėjimo, galimo sveikatos pablogėjimo ar vykdomų reformų organizacijoje (žr. 12 priedą). Įvertinus darbuotojų išskirtose grupėse atsakymus, nustatyti tokie esminiai skirtumai: statutiniai valstybės tarnautojai didžiausią nerimą jaučia dėl darbo užmokesčio sumažėjimo bei galimo sveikatos pablogėjimo (mažiausiai nerimauja dėl galimybės prarasti darbą); karjeros valstybės tarnautojai – ne tik dėl galimo sveikatos pablogėjimo (70 proc. jaučia tam tikrą

nerimą, 10 proc. *jaučia stiprų nerimą*) bet ir dėl nuolat vykdomų reformų (atitinkamai 80 proc. ir 10 proc.); darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, didžiausią nerimą kelia nuolat organizacijoje vykdomos reformos (atitinkamai 65 proc. ir 10 proc.).

Darbo pobūdis, darbo sąlygos, bendravimas ir kiti veiksniai daro didelę įtaką darbo rezultatams bei motyvavimui. Todėl svarbu sužinoti kaip darbuotojai vertina darbo sąlygas.

2.2.2.8 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo krūvio vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	42	23,8	23,1	10	50
Vidutiniškai	55,3	71,4	69,2	70	50
Neigiamai	2,7	4,8	7,7	20	0

Daugiausia teigiamai vertinančių darbo krūvį respondentų priklauso pirminei grandžiai (42 proc.) ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis (50 proc.). 20 proc. karjeros valstybės tarnautojų įvertino darbo krūvį „neigiamai“. *Galima teigti, kad darbo krūvis vertinamas vidutiniškai, tačiau darbo krūviu daugiausiai nepatenkinti karjeros valstybės tarnautojai.*

2.2.2.9 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	7,1	4,8	23,1	10	0
Vidutiniškai	52,7	47,6	53,9	90	50
Neigiamai	40,2	47,6	23	0	50

Darbo užmokesčiu labiausiai nepatenkinti pirminės (40,2 proc.) ir vidurinės (47,6 proc.) grandžių pareigūnai bei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (50 proc.). Tačiau 23,1 proc. aukštesniosios grandies pareigūnų darbo užmokesčių vertina teigiamai. *Respondentų vertinimas gali skirtis dėl didelio darbo užmokesčio svyravimo tarp pirminės ir aukštesniosios grandžių pareigūnų. Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, gauna mažiausią atlyginimą lyginant su kitomis grupėmis, todėl pusė šios grupės darbuotojų darbo užmokesčiu yra nepatenkinti.*

2.2.2.10 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo vietos vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	59,8	47,6	69,2	50	65
Vidutiniškai	38,4	42,9	30,8	50	35
Neigiamai	1,8	9,5	0	0	0

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, matoma, kad geriausiai darbo vietą įvertino aukštesniosios grandies respondentai (69,2 proc.). Tačiau šiai grandžiai dėl teigiamo įvertinimo neatsilieka ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (65 proc.) bei pirminės grandies pareigūnai (59,8 proc.). 9,5 proc. vidurinės grandies pareigūnų darbo vietą įvertino neigiamai. *Didžioji dalis Panevėžio apskrities PGV darbuotojų savo darbo vietą įvertino teigiamai.*

2.2.2.11 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybių kelti kvalifikaciją vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	25,9	14,3	46,1	40	0
Vidutiniškai	57,1	57,1	38,5	60	30
Neigiamai	17	28,6	15,4	0	70

Vertinant galimybę kelti kvalifikaciją, „vidutiniškai“ ją įvertino didžioji dalis statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų. Net 46,1 proc. aukštesniosios grandies respondentų galimybę kelti kvalifikaciją įvertino „teigiamai“. Beveik tiek pat už šią galimybę pasisakė ir karjeros valstybės tarnautojų. Galimybę kelti kvalifikaciją „neigiamai“ įvertino dauguma darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (70 proc.). *Galima teigti, kad didžiausias dėmesys kvalifikacijos kėlimui organizacijoje skiriamas valstybės tarnautojams, o pamiršti lieka darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.*

2.2.2.12 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybės dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	41,4	47,6	84,6	60	45
Vidutiniškai	39,3	28,6	15,4	30	45
Neigiamai	19,6	23,8	0	10	10

Palankiausiai galimybę dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu įvertino aukštesniosios grandies darbuotojai (84,6 proc.) ir karjeros valstybės tarnautojai (60 proc.). Tačiau dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu neturi galimybės 23,8 proc. vidurinės ir 19,6 proc. pirminės grandžių pareigūnai. *Galima teigti, kad šia galimybe organizacijoje naudojasi didžioji dalis visų grupių darbuotojų.*

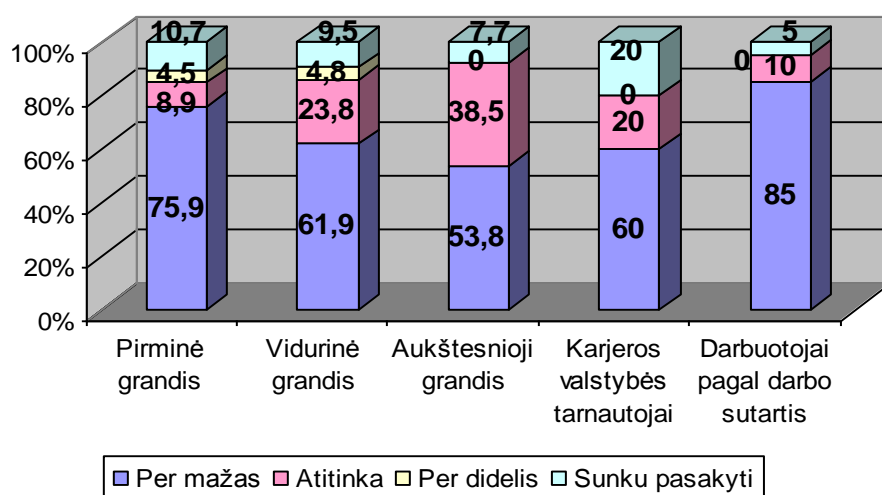
2.2.2.13 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal galimybės pailsėti po darbo vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Teigiamai	71,4	57,1	61,5	40	55
Vidutiniškai	25,9	38,1	38,5	60	40
Neigiamai	2,7	4,8	0	0	5

Pagal 2.2.2.13 lentelėje pateiktus duomenis, matoma, kad visų grupių respondentai turi galimybę pailsėti po darbo. Palankiausiai šią galimybę įvertino pirminės grandies pareigūnai (71,4 proc. įvertino „teigiamai“). Kadangi šios grupės darbuotojai dirba pamaininį darbą, o pamainos trukmė – 24 val., tai jiems ši galimybė ir turi būti sudaryta palankiausiai. Tačiau 60 proc. karjeros valstybės tarnautojų nurodė, kad galimybę pailsėti po darbo jie vertina vidutiniškai. *Galima teigti, kad organizacijoje sudarytos sąlygos darbuotojams pailsėti po darbo.*

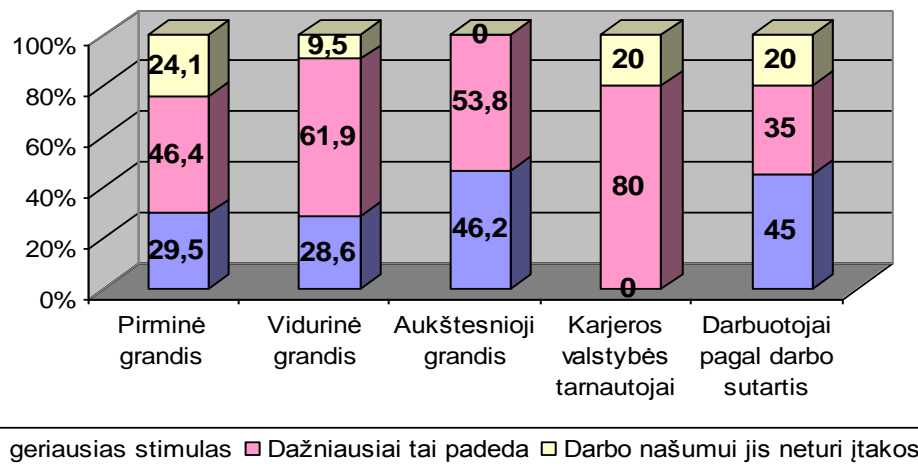
Apibendrinant darbo sąlygų vertinimą, pastebima, kad palankiausiai visų grupių respondentai vertina: darbo vietą, galimybę pailsėti po darbo. Nepalankiausiai visų grupių respondentų įvertintas darbo krūvis, darbo užmokestis, galimybė kelti kvalifikaciją. Statutiniai valstybės tarnautojai teigiamu vertinimu išskiria galimybę kelti kvalifikaciją.



2.2.2.4 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbo užmokesčio atitikimą jų darbui (proc.)

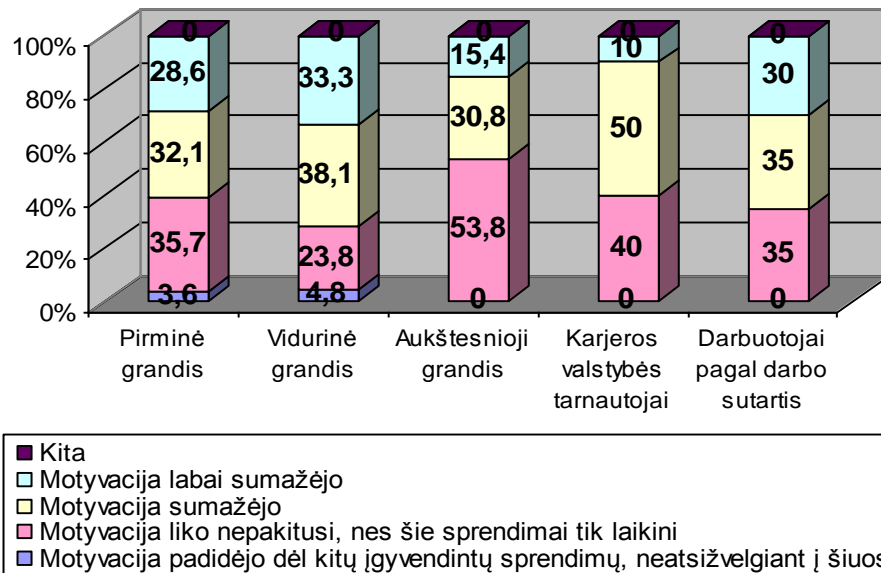
Darbo užmokesčio atitikimo darbui įvertinimas visų grupių respondentų tarpe, leidžia teigti, kad jų gaunamas darbo užmokestis yra per mažas. Daugiausiai, 38,5 proc., aukštesniosios grandies pareigūnų teigė, kad darbo užmokestis atitinka atliekamam darbui. Net 85 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir 75,9 proc. pirminės grandies respondentų įvertino, kad darbo užmokestis yra per mažas. *Galima teigti, kad per mažas darbo užmokestis yra rimta problema organizacijoje. Darbuotojams pinigai išlieka svarbiu darbo motyvacijos šaltiniu. Ypatingai nusivylę darbo užmokesčiu žemiausias pareigas užimantys darbuotojai.*

Darbuotojams darbo pasirinkimą lemia įvairūs motyvai. Organizacijai labai svarbu, kad darbuotojai būtų suinteresuoti siekti nustatytų tikslų. Norint pasiekti abipusį susitarimą, reikalinga nustatyti, ar motyvavimas skatina darbuotojus geriau dirbti ir kokios motyvacijos priemonės labiausiai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu.



2.2.2.5 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tinkamo motyvavimo skatinimą geriau dirbti (proc.)

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didžioji dalis visų grupių respondentų teigia, kad *motyvacija dažniausiai padeda geriau dirbti*. 46,2 proc. aukštesniosios grandies apklaustųjų ir 45 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nurodė, kad *tai yra geriausias stimulas*. Tačiau 24,1 proc. pirminės grandies respondentų nurodė, kad darbo našumui motyvavimas neturi įtakos. *Galima teigti, kad organizacijoje darbuotojai didelį dėmesį skiria motyvacijai ir, kad nuolat teikiamos motyvacijos priemonės skatintų juos dirbti dar geriau.*



2.2.2.6 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal jų motyvacijai įtakojusius ekonominio sunkmečio metu įgyvendintus sprendimus (proc.)

Pastebima, kad motyvacija dėl ekonominio sunkmečio metu įgyvendintų sprendimų (nemokamų atostogų ėjimas, kelionpinigių atsisakymas, kvalifikacinių kategorijų suteikimo pristabdymas) „sumažėjo“ ir „labai sumažėjo“, nurodė didžioji dalis visų grupių respondentų, išskyrus aukštesniosios grandies pareigūnus. Šios grupės pareigūnai susidariusią padėtį vertina

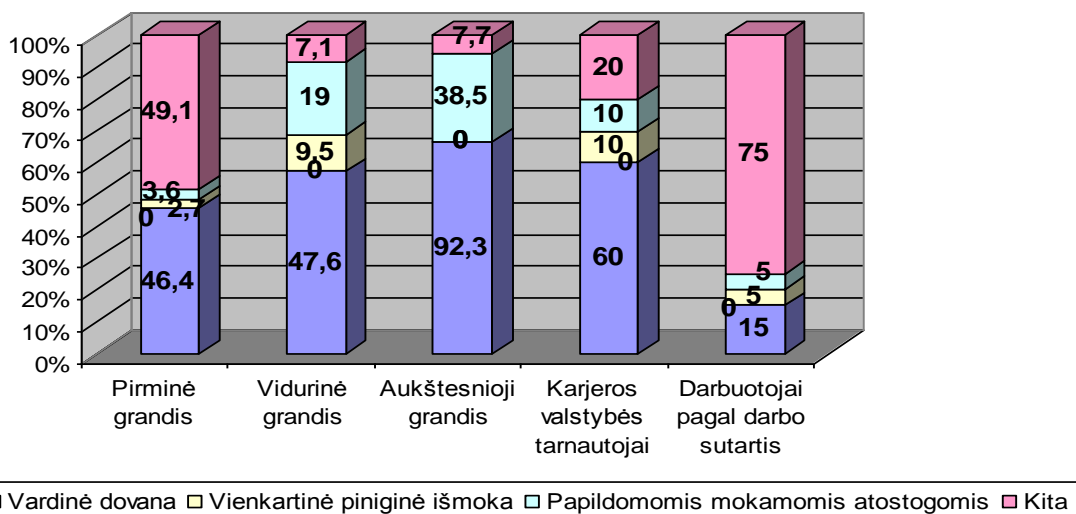
optimistiškai ir didesnė dalis (53,8 proc.) jų teigia, kad *motyvacija liko nepakitusi, nes šie sprendimai tik laikini*.

Motyvacijos sumažėjimą pajuto didžioji dalis Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos darbuotojų, išskyrus aukštesniąją grandį, kurią daugiausiai sudaro vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir jie šią problemą vertina kaip laikiną.

Analizuojant kiek intensyviai ir aktyviai taikomos materialinio skatinimo priemonės, paaiškėjo, kad skatinimas *vardine dovana* organizacijoje taikomas retai arba visai netaikomas (žr. 13 priedą). 55 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nežinojo ar ši skatinimo priemonė yra taikoma. Pagal apklaustųjų duomenis pastebime, kad *vienkartine pinigine išmoka* darbuotojai skatinami retai arba visai neskatinami. Organizacijoje dažniausiai šiuo metu taikoma skatinimo priemonė – *apdovanojimas žinybiniu ženklu*. Ši skatinimo priemonė taikoma tik už ypatingus nuopelnus Valstybinei priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai, todėl didžioji dalis visų grupių respondentų nurodė, kad ši skatinimo priemonė taip pat taikoma retai. Išsiskyrė aukštesniosios grandies nuomonė, nemaža jų dalis teigė, kad apdovanojimas žinybiniu ženklu *taikomas visada* (23,1 proc.) arba *taikomas dažnai* (23,1 proc.).

Apžvelgiant nematerialinio skatinimo priemonių intensyvumą organizacijoje (žr. 14 priedą), galima teigti, kad šios skatinimo priemonės yra taikomos dažniau nei materialinės. Didžioji dalis visų grupių respondentų nurodė, kad dažniausiai skatinami *padėka* ir *papildomomis mokamomis atostogomis*. Skatinimo priemonė – *anksčiau laiko suteikiamas aukštesnis laipsnis* – organizacijoje taikomas retai. *Viešas pagyrimas* dažniausiai taikomas aukštesniosios grandies pareigūnams (30,7 proc.), tačiau *viešu pagyrimu* retai skatinami karjeros valstybės tarnautojai (60 proc.) ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (50 proc.). Pastebima, kad skatinimo priemonėmis: *didesnės atsakomybės suteikimo* ir *sprendimų priėmimo laisvės didinimo*, dažniausiai skatinami statutiniai valstybės tarnautojai. *Didesnės atsakomybės suteikimu* ir *sprendimų priėmimo laisvės didinimu* neskatinami arba retai skatinami karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu organizacijoje dažniausiai naudojamos nematerialinio skatinimo priemonės. Padėkos pareiškimas ir papildomų mokamų atostogų suteikimas - intensyviausiai naudojamos skatinimo priemonės. Statutiniai valstybės tarnautojai prie intensyviau naudojamų skatinimo priemonių nurodė ir didesnės atsakomybės suteikimą ir sprendimų priėmimo laisvės didinimą. Tačiau karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis buvo kitos nuomonės, jie šias skatinimo priemones priskyrė prie retai naudojamų arba visai nenaudojamų.



2.2.2.7 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal skatinimą per paskutinius 3 m. (proc.)

Respondentai, atsakydami į šį anketos klausimą, galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus, nes galėjo būti skatinami ne vieną kartą. Darbuotojai, kurie per paskutinius 3 metus nebuvo skatinti, pasirinko atsakymą „Kita“. Iš 2.2.2.7 paveikslo matoma, kad daugiausiai buvo skatinti vidurinės ir aukštesniosios grandžių pareigūnai ir karjeros valstybės tarnautojai. Mažiausiai skatinti – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (75 proc. pasirinko atsakymą „Kita“). Visų grupių respondentai dažniausiai buvo skatinami padėkomis. 38,5 proc. aukštesniosios grandies respondentų nurodė, kad jie buvo skatinti papildomomis mokamomis atostogomis. Beje aukštesniosios grandies pareigūnai išsiskyrė pažymėdami kelias skatinimo priemones gautas per paskutinius 3 metus. Įvertinus darbuotojų išskirtose grupėse atsakymus, nustatyta, kad dažniausiai buvo skatinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Mažiausiai organizacijoje skatinami darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir pirminės grandies pareigūnai.

Siekiant išsiaiškinti, kaip Panevėžio apskrities PGV, darbuotojų požiūriu, funkcionuoja personalo valdymas ir kaip atskiras personalo valdymo sritis vertina darbuotojai, anketoje buvo prašoma darbuotojų įvertinti penkių balų sistemoje (5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – nei gerai, nei blogai, 2 – blogai, 1 – labai blogai) nurodytas personalo valdymo sritis.

2.2.2.14 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal personalo valdymo sričių organizacijoje vertinimą (vidutinėmis reikšmėmis)

Personalo valdymo sritis	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Personalo planavimas	3,4	2,5	2,7	2,6	2,6
Personalo paieška	3,1	2,6	2,8	2,6	2,4
Personalo atranka	3,3	2,9	3,3	3,0	3,2
Darbo krūvio pasiskirstymas	3,2	2,9	2,8	2,9	3
Darbo organizavimas	3,6	3,4	3,3	3,4	3,4
Darbo vietos įranga	3,6	3,8	3,8	3,5	3,8

2.2.2.14 lentelės tęsinys

Kvalifikacijos kėlimo galimybės	3,1	3	3,2	3,5	2,4
Personalo vertinimas	3,4	3	3,4	3,5	3,5
Galimybė daryti karjerą	3,1	3	3,2	3,1	2,4
Darbo apmokėjimo sistema	3,2	2,9	3,4	3,3	2,4
Psichologinis klimatas	3,4	2,9	3,2	2,9	3,2
Veiklos kontrolė	3,6	3,4	3,4	3,4	3,6

*apskaičiuota pagal penkiabalės skalės reikšmes

Analizuojant 2.2.2.14 lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, kad visų grupių respondentų personalo veiklų vertinimo vidurkis yra 3 balai arba „nei gerai, nei blogai“. Lyginant visų veiklų įvertinimą, kiek aukštesniais balais įvertintas darbo organizavimas, darbo vietos įranga, personalo vertinimas ir veiklos kontrolė. Žemesni balai skirti personalo planavimui ir paieškai.

Įvertinus darbuotojų išskirtose grupėse atsakymus, aukštesni balai buvo skiriami: pirminės ir vidurinės grandžių respondentų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis – darbo organizavimui, darbo vietos įrangai ir veiklos kontrolei; aukštesniosios grandies respondentų – darbo vietos įrangai, personalo vertinimui bei darbo apmokėjimo sistemai; karjeros valstybės tarnautojų – personalo vertinimui, kvalifikacijos kėlimo galimybėms ir darbo vietos įrangai. Žemesni balai buvo skiriami: pirminės grandies respondentų – personalo paieškai, kvalifikacijos kėlimo galimybėms ir galimybei daryti karjerą; vidurinės grandies respondentų – personalo planavimui ir paieškai; aukštesniosios grandies pareigūnų ir karjeros valstybės tarnautojų - personalo planavimui ir paieškai bei darbo krūvio paskirstymui; darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis - kvalifikacijos kėlimo galimybėms, galimybei daryti karjerą bei darbo apmokėjimo sistemai.

Kiekviena organizacija norėdama užtikrinti, kad atsiradus laisvai darbo vietai ji būtų kuo greičiau užpildyta, privalo nuolat planuoti darbuotojų poreikį. Kaip teigiama teorijoje, šis procesas labai svarbus norint įgyvendinti organizacijoje užsibrėžtus tikslus.

2.2.2.15 lentelė

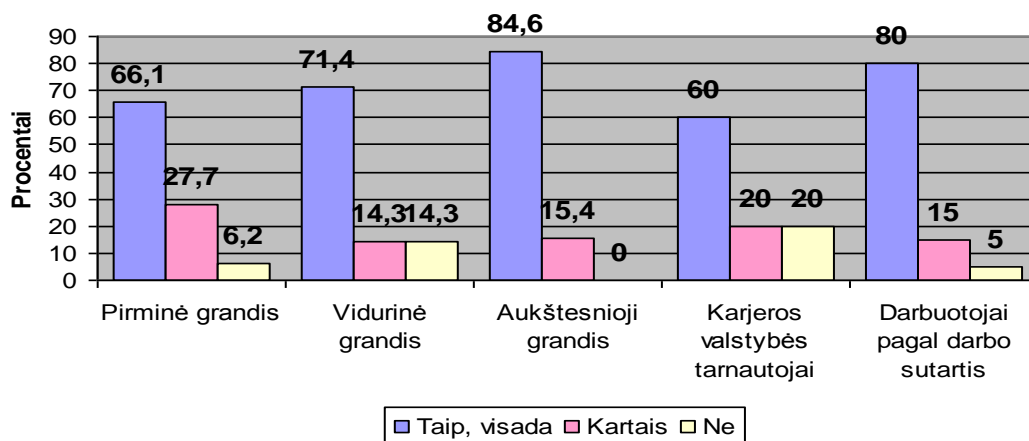
Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal personalo poreikio planavimo vykdymą (proc.)

Personalo valdymo sritys	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Personalo poreikio planavimą atlieka įstaigos vadovas	15,2	28,6	30,8	10	10
Personalo poreikio planavimą atlieka Organizacinis skyrius	24,1	47,6	69,2	40	70
Personalo poreikio planavimą atlieka skyrių, padalinių vadovai	15,2	14,3	7,7	0	10
Sunku pasakyti	51,8	38,1	15,4	50	10

Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Pastebima, kad pusė pirminės grandies (51,8 proc.), 38,1 proc. vidurinės grandies respondentų ir 50 proc. karjeros valstybės tarnautojų į šį klausimą negalėjo atsakyti. Tačiau pagal kitų grupių respondentų atsakymų duomenis, galima teigti, kad organizacijoje personalo poreikio planavimą atlieka Organizacinis skyrius ir tik nedaugelis pažymėjo, kad šį darbą atlieka įstaigos vadovas. Galima teigti, kad apie personalo

poreikio planavimą dalis darbuotojų mažai turi informacijos ir jie šiame procese nedalyvauja. Kita dalis nurodė, kad personalo planavimą organizacijoje atlieka Organizacinis skyrius.

Darbuotojų paieška, vykdoma organizacijos viduje, suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros. Tai galima laikyti gera motyvavimo priemone. Taip pat labai svarbu pateikti išsamią informaciją apie laisvą pareigybę, kad darbuotojai galėtų kuo geriau ir nuodugniau susipažinti su tai pareigybei keliamais reikalavimais. Norint įvertinti, ar Panevėžio apskrities PGV darbuotojams yra galimybė siekti karjeros, bei sužinoti ar jiems pateikiama informacija apie laisvas pareigybes, darbuotojams buvo užduodami klausimai, susiję su personalo paieška bei karjeros galimybėmis.



2.2.2.8 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal supažindinimo su laisvomis pareigybėmis vertinimą (proc.)

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didžioji dalis visų grupių respondentų atsakė, kad su laisvomis pareigybėmis jie yra supažindinami visada. 20 proc. karjeros valstybės tarnautojų nurodė, kad nėra supažindinami su laisvomis pareigybėmis.

2.2.2.16 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal supažindinimo būdus su laisvomis pareigybėmis (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Supažindina įstaigos vadovas, Organizacinis sk., tiesioginis vadovas	17,9	4,8	38,5	80	0
Paskelbiama informacija įstaigos skelbimų lentoje	75	76,2	53,8	10	90
Informavo bendradarbiai	8	4,8	7,7	0	0
Informaciją randame „Valstybės žinių“ pr. „Informaciniai pranešimai“	4,5	0	7,7	10	5
Kita	0	0	0	0	5

Atsakydami į šį klausimą, respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymo variantus. Dažniausiai respondentai teigė, kad su informacija apie laisvas pareigybes jie susipažįsta įstaigos skelbimų lentoje. Tačiau karjeros valstybės tarnautojų grupėje (80 proc.) dominavo atsakymas, kad juos supažindina įstaigos vadovas, Organizacinis skyrius arba tiesioginis vadovas. Galima teigti, kad

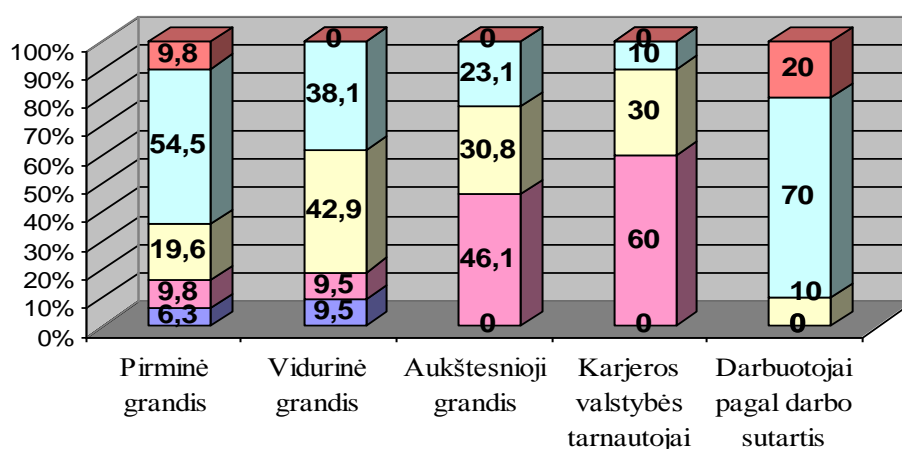
informacija apie laisvas pareigybes darbuotojams yra paskelbiama arba su ja supažindinama. Svarbiausia tai, kad apie laisvas pareigybes organizacijos darbuotojai yra informuojami.

2.2.2.17 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal egzistuojančią praktiką ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje	74,1	57,1	76,9	60	90
Pirmenybė teikiama kandidatams iš išorės	2,7	0	0	0	0
Neturiu nuomonės	23,2	42,9	23,1	40	10

Nesunku 2.2.2.17 lentelėje pastebėti, kad dauguma visų grupių respondentų nurodė, kad pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje. 42,9 proc. vidurinės grandies pareigūnų ir 40 proc. karjeros valstybės tarnautojų nurodė, kad apie tai, jie „neturi nuomonės“. Tik nedaugelis pirminės grandies respondentų (2,7 proc.) nurodė, kad pirmenybė teikiama kandidatams iš išorės. *Panevėžio apskrities PGV ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas pirmenybė teikiama organizacijos darbuotojams. Tačiau nemaža dalis respondentų apie egzistuojančią praktiką ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas „neturėjo nuomonės“.*



■ Dažniau nei kartą per metus ■ Kartą per metus ■ Kartą per 2-3 metus ■ Kartą per 4-6 metus ■ Kita

2.2.2.9 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo kursuose (proc.)

Įvertinus karjeros valstybės tarnautojų atsakymų skirsnį šiuo klausimu nustatyta, kad 60 proc. darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo kursuose dalyvavo kartą per metus. Kartą per metus kvalifikacijos tobulinimo kursuose dalyvauja ir dalis aukštesniosios grandies respondentų (46,1 proc.). Rečiausiai arba visai nedalyvavo kvalifikacijos tobulinimo kursuose darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis: 20 proc. šios grupės respondentų pažymėjo atsakymą „Kita“, nurodydami, kad kursuose visai nedalyvavo, o 70 proc. – dalyvavo tik kartą per 4-6 metus. *Paaiškėjo, kad*

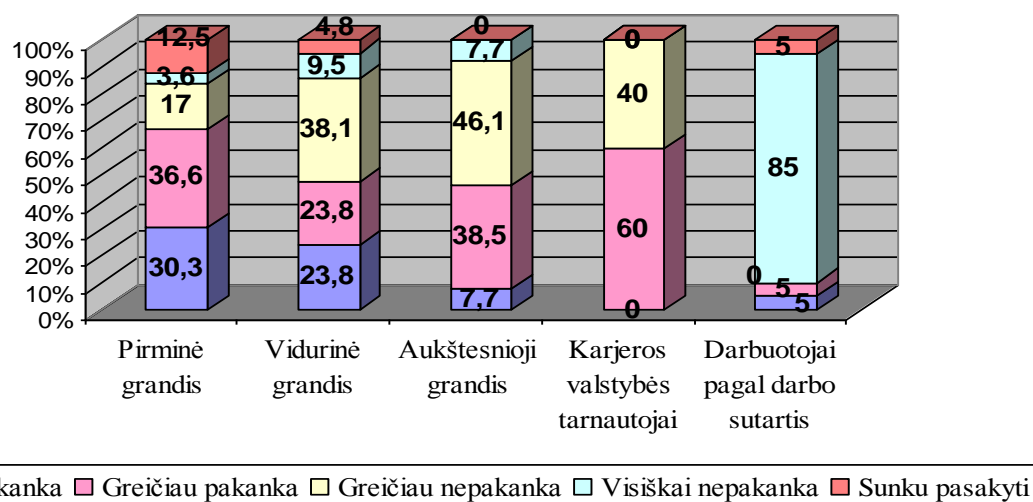
kvalifikacijos tobulinimosi galimybės daugiausiai suteikiamos valstybės tarnautojams, užimantiems aukštesnes pareigas. Labai mažai šių galimybių turi darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis.

2.2.2.18 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vykdomų kvalifikacijos tobulinimo kursų bei jų naudingumo vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Įgytos žinios labai naudingos	56,2	66,7	69,2	80	50
Įgytos žinios labiau praverčia kasdieniniame gyvenime nei darbe	16,1	9,5	7,7	0	15
Kvalifikacijos tobulinimo kursai naudingi tam, kad gautum pažymėjimą	26,8	19	23,1	20	20
Kvalifikacijos tobulinimo kursai visai neduoda naudos	0,9	4,8	0	0	0
Kita	0	0	0	0	15

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didžioji dalis visų grupių respondentų atsakė, kad kvalifikacijos tobulinimo kursuose *įgytos žinios yra labai naudingos*. Dalis visų grupių respondentų nurodė, kad *kvalifikacijos tobulinimo kursai naudingi tik tam, kad gautum pažymėjimą*. Aišku, darbuotojai, įgydami tam tikrą kvalifikaciją, neatmeta galimybės gautą pažymėjimą panaudoti ateičiai. 4,8 proc. vidurinės grandies respondentų atsakė, kad *kvalifikacijos tobulinimo kursai visai neduoda naudos*. Įvertinus 2.2.2.18 lentelėje matomus duomenis, galima teigti, kad Panevėžio apskrities PGV vykdomi kvalifikacijos tobulinimo kursai darbuotojams yra labai naudingi.



2.2.2.10 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo kursų pakankamumą (proc.)

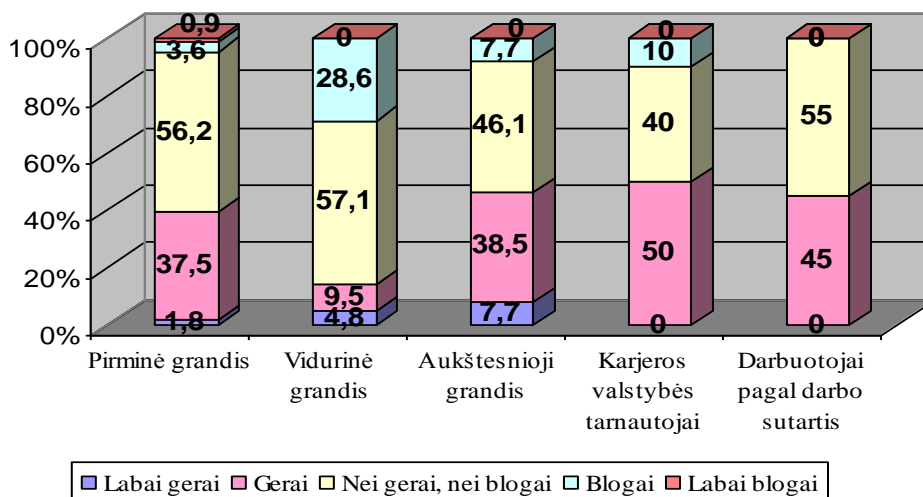
Kritiškiausi šiuo požiūriu buvo darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, pasirinkdami atsakymą, kad kvalifikacijos tobulinimo kursų „visiškai nepakanka“ (85 proc.). Kvalifikacijos tobulinimo kursų „visiškai pakanka“ arba „greičiau pakanka“ pirminės grandies pareigūnams (66,7 proc.). Didžiajai daliai karjeros valstybės tarnautojų (60 proc.) šių kursų „greičiau pakanka“.

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal kvalifikacinės kategorijos (klasės) kėlimą per paskutinius 3 metus (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Taip	22,3	14,3	15,4	70	0
Ne	77,7	85,7	84,6	30	0

Ši anketos klausimą turėjo pildyti tik valstybės tarnautojai, kadangi darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, įstatymai bei teisės aktai nenumato kvalifikacinės kategorijos (klasės) kėlimo galimybių. Iš valstybės tarnautojų, daugiausia kvalifikacinę klasę kėlėsi respondentai, priklausantys karjeros valstybės tarnautojams (70 proc.). Labai mažai kvalifikacinę kategoriją kėlėsi statutiniai valstybės tarnautojai. *Kvalifikacinės kategorijos pareigūnams nebuvo suteikiamos dėl lėšų, skirtų darbo užmokesčiui, trūkumo. Būtent dėl šių priežasčių kvalifikacinių kategorijų suteikimas statutiniams valstybės tarnautojams buvo laikinai pristabdytas.*

Darbuotojų veiklos vertinimo tikslas yra nustatyti, kaip darbuotojas atlieka savo funkcijas, nustatytas pagal pareigybes ir kaip jis atlieka jam pavestas užduotis. Todėl buvo norima sužinoti, kaip darbuotojai vertina organizacijoje taikomą veiklos vertinimo sistemą bei koks informacijos apie veiklos vertinimą pateikimo būdas vyrauja organizacijoje.

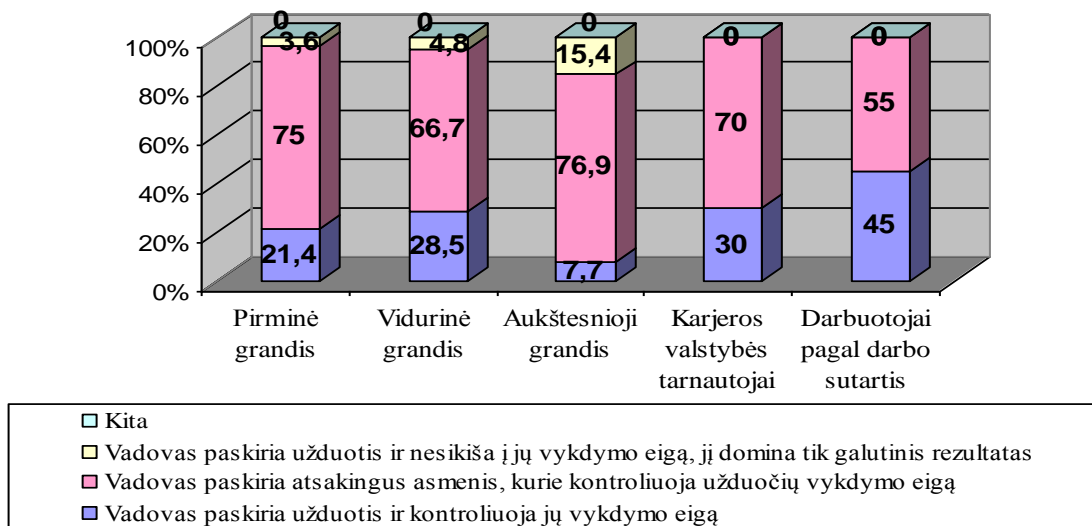


2.2.2.11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje taikomą personalo veiklos vertinimo sistemą ir jos veiksmingumą (proc.)

Nemaža dalis respondentų personalo veiklos vertinimo sistemą vertina „nei gerai, nei blogai“. 45 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, ir 50 proc. karjeros valstybės tarnautojų nurodė, kad personalo veiklos vertinimo sistemą vertina gerai. Kritiškiausi šiuo požiūriu buvo vidurinės grandies respondentai, personalo veiklos vertinimo sistemą įvertinę „blogai“.

Labai didelę įtaką organizacijai turi vadovai. Kaip teigiama teorijoje, organizacija, tai socialinė sistema, sudaryta iš žmonių, jų grupių, kurios kasdien sąveikauja tarpusavyje. Didelę įtaką

vadovo santykiams su darbuotojais turi bendravimas, mikroklimato kūrimas, atsakomybės paskirstymas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, vadovo požiūris į darbuotojų iniciatyvumą ir kt. Kadangi statutinėje organizacijoje didelis dėmesys yra skiriamas darbuotojų kontrolei bei disciplinai, tai buvo įdomu išsiaiškinti, koks kontrolės pobūdis vyrauja organizacijoje.



2.2.2.12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vyraujančią kontrolės pobūdį (proc.)

Dažniausiai respondentų pasirinktas atsakymas, kad *vadovas paskiria atsakingus asmenis, kurie kontroliuoja užduočių vykdymą*. 30 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir 45 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nurodė, kad *vadovas jiems paskiria užduotis ir kontroliuoja jų vykdymo eigą*. Tai rodo, kad tam tikromis situacijomis vadovas nepakankamai pasitiki savo darbuotojais. 15,4 proc. aukštesniosios grandies pareigūnų nurodė, kad *vadovas paskiria užduotis ir nesikiša į jų vykdymo eigą, jį domina tik galutinis rezultatas*. Šiai grandžiai priklauso vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, todėl jie dažniausiai turi atsiskaityti su savo tiesioginiais vadovais, pateikdami jiems galutinį variantą.

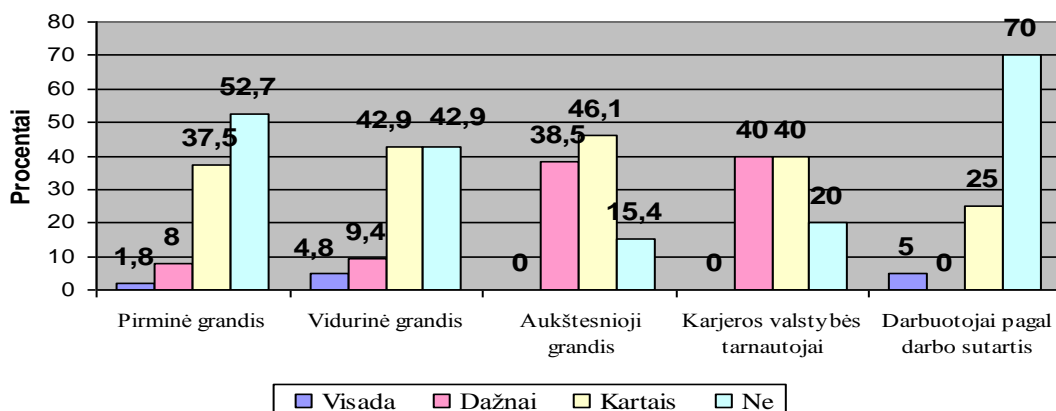
2.2.2.20 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal vyraujančius sprendimų priėmimo būdus organizacijoje (proc.)

Sprendimų priėmimo būdai	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais	19,7	23,8	23,1	10	30
Vadovas su darbuotojais pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats	57,1	71,4	61,5	80	45
Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su darbuotojais, atsižvelgia į jų nuomonę, nuotaikas	19,6	4,8	15,4	10	20
Sprendimą priima kolektyvas, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį	3,6	0	0	0	5

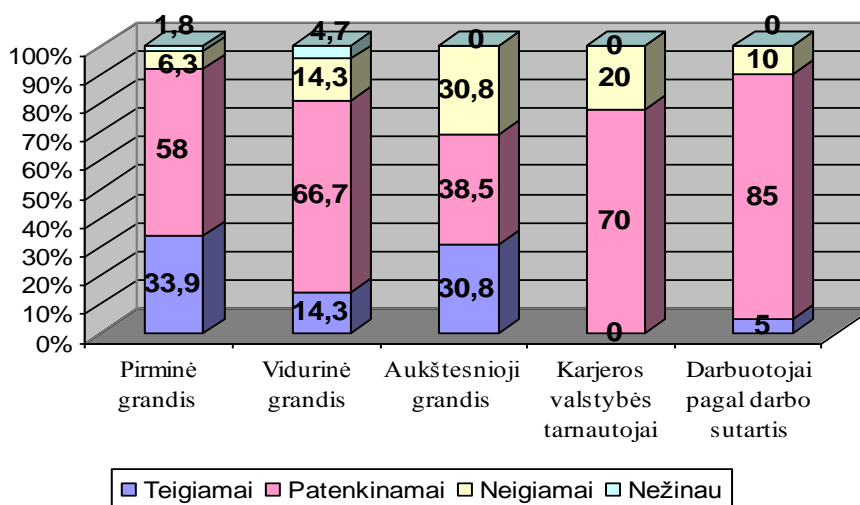
Šiuo požiūriu dominavo atsakymas – *vadovas su darbuotojais pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats*. Maža dalis respondentų nurodė, kad *vadovas prieš*

priimdamas sprendimą, kalbasi su darbuotojais, atsižvelgia į jų nuomonę. 30 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, nurodė, kad sprendimus priima pats vadovas, visai nepasitaręs su darbuotojais. Tokie pasirinkti atsakymų variantai nusako statutinės organizacijos ypatingumą dėl vykdomų funkcijų bei tiesioginio dalyvavimo sprendimų priėmimo. Šioje organizacijoje dažnai sprendimus reikia priimti operatyviai, todėl galutinį sprendimą dažniausiai priima pat vadovas.



2.2.2.13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal įtraukimą į sprendimų priėmimą organizacijoje (proc.)

Į sprendimų priėmimą organizacijoje daugiausiai įtraukiami karjeros valstybės tarnautojai (40 proc.) ir aukštesniosios grandies pareigūnai (38,5 proc.). Mačiausiai sprendimų priėmimo dalyvauja darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (70 proc. pasirinko atsakymą „Ne“). Galima teigti, kad šioje organizacijoje sprendimų priėmimo dažniausiai dalyvauja aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai, priklausantys aukštesniajai grandžiai ir karjeros valstybės tarnautojų grupei. Tačiau vadovai turėtų nepamiršti, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo bei galimybė savarankiškai priimti sprendimus gali būti efektyvi motyvavimo priemonė.



2.2.2.14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal organizacijoje vyraujančią nuotaiką ir mikroklimatą (proc.)

Organizacijos mikroklimatas lemia jos efektyvią veiklą, produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Daugiau kaip pusė visų grupių respondentų nuotaiką ir

mikroklimatą organizacijoje įvertino patenkinamai. Kad organizacijoje vyrauja teigiama nuotaika daugiausiai nurodė pirminės (33,9 proc.) ir aukštesniosios (30,8 proc.) grandžių pareigūnai. Tačiau tiek pat aukštesniosios grandies pareigūnų (30,8 proc.) nurodė, kad organizacijoje vyrauja neigiama nuotaika ir neigiamas mikroklimas.

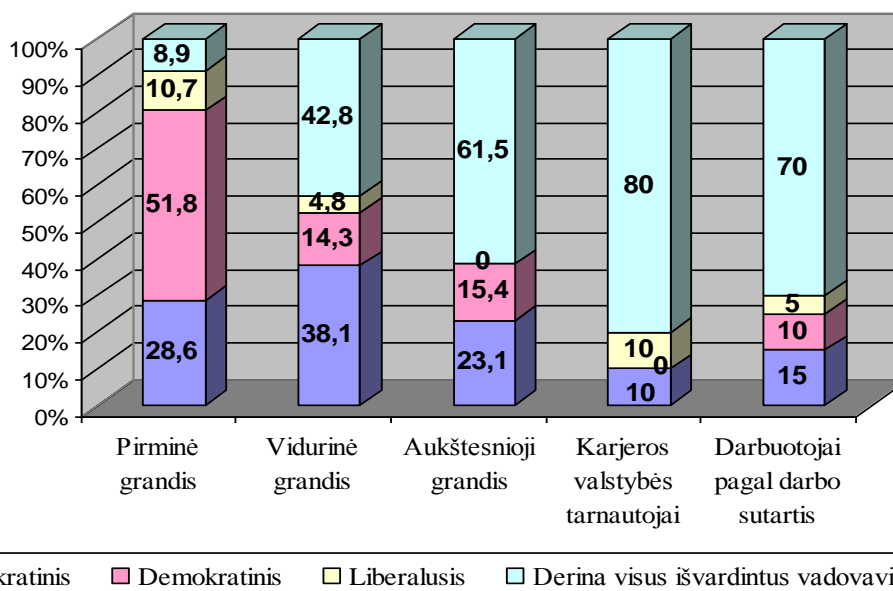
2.2.2.21 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal pasitenkinimą tiesioginio vadovo santykiais su darbuotojais ir jo vadovavimu (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Labai patenkintas	17	9,5	0	10	5
Patenkintas	59,8	28,6	76,9	60	35
Nelabai patenkintas	19,6	52,4	23,1	30	50
Nepatenkintas	3,6	9,5	0	0	10

Gerus santykius su tiesioginiu vadovu palaiko pirminės grandies pareigūnai: 17 proc. šios grupės respondentų nurodė, kad šiais santykiais jie „labai patenkinti“ ir 59,8 proc. – „patenkinti“. Aukštesniosios grandies pareigūnų (76,9 proc.) ir karjeros valstybės tarnautojų (60 proc.) grupėse dominavo atsakymas, kad jie patenkinti vadovo santykiais su darbuotojais ir jo vadovavimu. Daugiausiai respondentų, nurodžiusių, kad nelabai patenkinti santykiais su vadovu, priklauso vidurinei grandžiai (52,4 proc.) ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis (50 proc.).

Paiškėjo, kad ne visi darbuotojai patenkinti santykiais su vadovais ir jų vadovavimu. Tai gali priklausyti nuo to, kokį vadovavimo stilių taiko tiesioginiai vadovai.



2.2.2.15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus charakterizavimą (proc.)

Didžioji dalis karjeros valstybės tarnautojų (80 proc.), darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (70 proc.) ir aukštesniosios grandies respondentų (61,5 proc.) nurodė, kad jų tiesioginis

vadovas derina visus išvardintus vadovavimo stilius. Pirminės grandies pareigūnai (51,8 proc.) savo vadovą charakterizavo kaip demokratą. Gal būt todėl jie palaiko gerus santykius su savo vadovu. Savo vadovą kaip autokratą daugiausiai charakterizavo (38,1 proc.) vidurinės grandies pareigūnų.

Pagrindinis veiksnys, kuris galėjo lemti darbuotojų pasirinkimą vadovo vadovavimo stilių, tai vadovo požiūris į savo pavaldinius, jų sugebėjimus, pasitikėjimą jais. Vadovui sudėtinga rasti savo darbo stilių, kuris vienodai tenkintų kiekvieną darbuotoją ir atitiktų darbo specifikai. Jei vadovai sugeba derinti visus vadovavimo stilius, galima teigti, kad tokie vadovai yra lankstūs, mokantys paskirstyti savo vadovavimo stilių įvairiose situacijose.

2.2.2.22 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas išklauso jų nuomonę dėl jiems skiriamų užduočių (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Visada	29,5	14,3	15,4	20	10
Dažnai	44,6	28,6	61,5	60	30
Retai	17,9	42,8	23,1	20	55
Niekada	8	14,3	0	0	5

Pirminės grandies (44,6 proc.), aukštesniosios grandies (61,5 proc.) ir karjeros valstybės tarnautojai (60 proc.) mano, kad jų tiesioginis vadovas dažniausiai išklauso jų nuomonę dėl skiriamų užduočių. 55 proc. darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir 42,8 proc. vidurinės grandies pareigūnų teigia, kad jų nuomonės dėl skiriamų užduočių išklausoma retai. *Galima teigti, kad šioje organizacijoje dažniausiai yra išklausoma darbuotojų nuomonė dėl skiriamų užduočių.*

2.2.2.23 lentelė

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas atsižvelgia į jų pasiūlymus, kaip būtų galima geriau organizuoti darbą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Visada	23,2	4,8	0	20	5
Dažnai	42,9	47,6	61,5	60	10
Retai	27,7	28,6	30,8	20	80
Niekada	6,2	19	7,7	0	5

Dažniausiai statutiniai ir karjeros valstybės tarnautojai pažymėjo, kad tiesioginis vadovas dažnai atsižvelgia į jų pasiūlymus dėl darbo organizavimo gerinimo. Kritiškiausi šiuo požiūriu buvo darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. 80 proc. šios grupės darbuotojų nurodė, kad tiesioginis vadovas retai atsižvelgia į jų pasiūlymus, kaip būtų galima geriau organizuoti darbą.

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas sugeba įvardinti jų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Visada	26,8	19	7,8	20	5
Dažnai	48,2	57,2	46,1	60	50
Retai	22,3	14,3	46,1	20	35
Niekada	2,7	9,5	0	0	10

Nesunku pastebėti, kad vadovai dažnai sugeba įvardinti darbuotojų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus. Po 46,1 proc. aukštesniosios grandies pareigūnų pasirinko atsakymą „dažnai“ arba „retai“. Atsakymą „visada“ daugiausiai pasirinko pirminės grandies pareigūnai (26,8 proc.). *Manytina, kad vadovai dažniausiai įvardina darbuotojų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus.*

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas rengia susirinkimus, kurių metu darbuotojai gali analizuoti savo darbo kokybę, pateikti įvairius siūlymus (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Visada	22,3	14,3	7,7	10	0
Dažnai	28,6	9,5	38,5	10	5
Retai	42	42,8	46,1	70	70
Niekada	7,1	33,4	7,7	10	25

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad didžioji dalis visų grupių respondentų, išskyrus pirminės grandies, nurodė, kad tiesioginiai vadovai susirinkimus, kurių metu darbuotojai gali analizuoti savo darbo kokybę, pateikti įvairius siūlymus, rengia „retai“ arba „niekada“. Pirminės grandies pareigūnai pažymėjo atsakymą „dažnai“ ir „visada“. *Pagal pateiktus atsakymus, galima teigti, kad tiesioginiai vadovai turėtų dažniau organizuoti susirinkimus, kurių metu darbuotojai turėtų galimybę pateikti įvairius pasiūlymus bei išsakyti savo mintis.*

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal tai, ar tiesioginis vadovas padėkoja už gerai atliktą darbą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
Visada	29,5	14,3	0	30	5
Dažnai	36,6	9,5	38,5	30	15
Retai	25,9	52,4	53,8	40	70
Niekada	8	23,8	7,7	0	10

Daugiausiai padėkų už atliktą darbą susilaukia pirminės grandies pareigūnai (29,5 proc.) ir karjeros valstybės tarnautojai (30 proc.). Mažiausiai už darbą padėkojama vidurinės grandies pareigūnams (23,8 proc.). Kritiškiausi tiesioginių vadovų atžvilgiu buvo darbuotojai, dirbantys pagal

darbo sutartis. Palankiausiai tiesioginį vadovą vertino aukštesniosios grandies darbuotojai. *Manytina, kad darbuotojams, kurie palankiausiai įvertino savo tiesioginius vadovus, vadovauja vadovai, mokantys įvairiose situacijose suderinti savo vadovavimo stilių. Tačiau galima daryti ir tokią prielaidą, kad vadovui gana sunku patenkinti visų darbuotojų lūkesčius ir motyvus.*

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad darbuotojai yra patenkinti savo darbu bei pasirinkta profesija (žr. 2.2.2.2 pav.). Svarbiausia tai, kad šią profesiją daugelis darbuotojų pasirinko todėl, kad norėjo dirbti būtent tokį darbą ir mano, kad tai kilni profesija.

Darbuotojai savo santykiais su tiesioginiu vadovu bei mikroklimatu organizacijoje nėra labai patenkinti. Apibūdinant tiesioginius vadovus respondentai nurodė, kad tiesioginiai vadovai „dažnai“: išklauso jų nuomonę dėl skiriamų užduočių; atsižvelgia į jų pasiūlymus, kaip būtų galima geriau organizuoti darbą; sugeba įvardinti jų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus. Tačiau „retai“ rengia susirinkimus, kurių metu darbuotojai gali analizuoti savo darbo kokybę, pateikti įvairius siūlymus; padėkoja už gerai atliekamą darbą (žr. 2.2.2.26 lentelę). Dėl šioje organizacijoje vykdomų ypatingų funkcijų, kurioms atlikti, reikalingi operatyvūs ir tikslūs sprendimų priėmimai, šių sprendimų priėmimo dažniausiai dalyvauja aukštesniosios grandies pareigūnai. Tai nurodė ir didžioji dalis darbuotojų, pažymėdami, kad dažniausiai „vadovas su darbuotojais pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats“. Tačiau būna nemažai ir tokių atvejų, kai „sprendimus priima pats vadovas, nepasitaręs su darbuotojais“. Sprendimų priėmimo mažiausiai dalyvauja darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis (žr. 2.2.2.13 pav.).

Atlikus apklausos analizę ir įvertinus atskirų respondentų grupių išsakytą nuomonę, galima išskirti stipriąsias ir silpnąsias personalo valdymo veiklas šių grupių požiūriu. Prie stipriųjų personalo valdymo veiklų priskirtos tos veiklos, kurios respondentų požiūriu įvertintos teigiamomis vertinimo kategorijomis (labai gerai; gerai; visada; dažnai; visiškai ir kt.), o jų dažnumai (kelių kategorijų sukaupti dažnumai) sudaro daugiau nei 40 proc. Silpnosioms valdymo veikloms priskirtos veiklos, kurias respondentai įvertino neigiamomis vertinimo kategorijomis (blogai; labai blogai; niekada ir kt.) ir jų dažnumai (kelių kategorijų sukaupti dažnumai) sudaro daugiau nei 40 proc.

2.2.2.27 lentelė

Stipriosios ir silpnosios personalo valdymo veiklos atskirų darbuotojų grupių požiūriu

Darbuotojų grupės	Personalo valdymo veiklos			
	Stipriosios	Proc.* (kl. Nr.)	Silpnosios	Proc.** (kl. Nr.)
Pirminė grandis	1. Pasitenkinimas darbu, savo profesija	77,7 (1)	1. Darbo užmokestis	40,2 (6) 75,9 (7)
	2. Darbo sąlygos: darbo vieta, galimybė pailsėti po darbo, galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu	59,8 (6) 87,5 (6) 41,4 (6)	2. Motyvacija (materialinis ir nematerialinis skatinimas)	60,7 (9) 49,1 (11) 52,7 (29)
	3. Veiklos kontrolė	57,2 (13)		
	4. Personalo vertinimas	42,9 (13)		

Vidurinė grandis	1. Pasitenkinimas darbu, savo profesija	66,6 (1)	1. Darbo užmokestis	47,6 (6) 61,9 (7)
	2. Darbo sąlygos: darbo vieta, galimybė pailsėti po darbo, galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu	47,6 (6)	2. Motyvacija (materialinis ir nematerialinis skatinimas)	71,4 (9) 42,9 (29)
		57,1 (6) 47,6 (6)	3. Personalo planavimas	42,9 (13)
	3. Veiklos kontrolė	57,2 (13)	4. Personalo paieška	52,4 (13)
	4. Karjeros galimybės	42,9 (13)		
Aukštesnioji grandis	1. Pasitenkinimas darbu, savo profesija	76,9 (1)	1. Darbo užmokestis	53,8 (7)
	2. Darbo sąlygos: darbo vieta, galimybė pailsėti po darbo, galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu	69,2 (6)	2. Personalo planavimas	46,1 (13)
		61,5 (6) 84,6 (6)	3. Personalo paieška	46,1 (13)
	3. Karjeros galimybės	46,1 (13)	4. Motyvacija (materialinis ir nematerialinis paskatinimas)	46,2 (9)
	4. Kvalifikacijos tobulinimas	46,1 (6) 46,2 (13)		
	5. Veiklos kontrolė	41,1 (13)		
	6. Santykiai su tiesioginiu vadovu	76,9 (32)		
Karjeros valstybės tarnautojai	1. Pasitenkinimas darbu, savo profesija	70 (1)	1. Darbo užmokestis	60 (7)
	2. Darbo sąlygos: darbo vieta, galimybė pailsėti po darbo, galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu)	50 (6)	2. Motyvacija (materialinis ir nematerialinis paskatinimas)	60 (9)
		40 (6) 60 (6)	3. Personalo planavimas	40 (13)
	3. Personalo vertinimas	50 (13)	4. Personalo paieška	40 (13)
	4. Kvalifikacijos tobulinimas	40 (6)		
5. Veiklos kontrolė	40 (13)			
Darbuotojai pagal darbo sutartis	1. Darbo sąlygos: darbo vieta, galimybė pailsėti po darbo, galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu	65 (6)	1. Darbo užmokestis	50 (6) 85 (7)
		55 (6)	2. Motyvacija (materialinis ir nematerialinis paskatinimas)	65 (9) 75 (11)
		45 (6)	3. Personalo planavimas	40 (13)
	2. Personalo vertinimas	50 (13)	4. Personalo paieška	55 (13)
3. Veiklos kontrolė	55 (13)	5. Kvalifikacijos tobulinimas	70 (6)	

* - teigiamos vertinimo kategorijos(-jų) dažnumas (proc.) **-neigiamos vertinimo kategorijos(-jų) dažnumas (proc.)

Išanalizavus duomenis 2.2.2.27 lentelėje, galima teigti, kad, darbuotojų nuomone, Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje:

1. Tinkamo personalo valdymo rezultatas – darbuotojų pasitenkinimas darbu, savo profesija.

2. Egzistuoja šios stipriosios personalo valdymo pusės:

- geros darbo sąlygos (darbo vieta; galimybė pailsėti po darbo; galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu);
- patikimas ir priimtinas personalo vertinimas;
- veiksminga veiklos kontrolė.

3. Egzistuoja šios silpnosios personalo valdymo pusės:

- nesisteminis ir aiškiai neregamentuotas personalo planavimas;
- neefektyvi personalo paieška;
- nepakankama motyvacija (darbo užmokestis, materialinis ir moralinis paskatinimas).

IŠVADOS

1. Šiuolaikinėse valdymo teorijose orientuojamasi į žmogų, jo svarbą organizacijoje ir prisidėjimą prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Šiandieninėje organizacijoje personalo valdymo reikšmę dar labiau padidina globalus pasaulis. Organizacijose pastebimos darbo pobūdžio kitimo tendencijos, todėl jos yra priverstos vis daugiau investuoti į darbuotojų profesines žinias, į pastovų jų atnaujinimą, kvalifikacijos kėlimą ir didelį dėmesį skirti naujiems personalo valdymo metodams, kurie leistų tinkamai vadovauti šiems darbuotojams. Vadovai turi vertinti ir planuoti pokyčius, išvelgti grėsmes savo organizacijai bei numatyti organizacijos veiklos perspektyvas bei atsakomybę ir priimti būtinus sprendimus.

2. Statutinėje organizacijoje taip pat dirba žmonių grupė su nustatyta atsakomybe ir įgaliojimais, tačiau statutinė organizacija (valstybės institucija) ypatinga dėl vykdomų funkcijų svarbos visuomenėje, dėl tiesioginio dalyvavimo sprendimų priėmimo ir įgyvendinime, dėl didesnio pavojaus gyvybei ir sveikatai vykdant funkcijas, dėl ne tarnybos metu vykdomų bendrųjų pareigūno pareigų ir kt. Statutinė organizacija nuo kitų institucijų išsiskiria reguliaciniu elementu, t.y. taisyklėmis, įstatymais, struktūra, hierarchija, kuri nusako pavaldumą ir atsakomybę. Statutinėje organizacijoje personalo valdymas yra sudėtingesnis nei kitose organizacijose dėl šioje organizacijoje dirbančio įvairaus statuso – statutinių valstybės tarnautojų, karjeros valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis – darbuotojų.

Atlikus dokumentų analizę, galima teigti, kad:

3. Analizuojamu laikotarpiu (2009-2011 m.) dėl sumažėjusio finansavimo, privertusio ieškoti galimybių kaip taupyti lėšas ir stiprinti organizacijos veiklą, Panevėžio apskrities PGV įvyko keletas reikšmingesnių struktūrinių pokyčių: savivaldybėms buvo perduotos penkios 3-ios klasės komandos, esančios mažuose miesteliuose; tobulinant civilinės saugos sistemą buvo įsteigtas Civilinės saugos skyrius, perėmęs dalį apskričių viršininkų administracinių civilinės saugos funkcijų; panaikintas Turto valdymo skyrius, šio skyriaus veiklą perduodant Operacinio vadovavimo skyriui.

4. Vertinant patvirtintų, užimtų ir neužimtų pareigybių pokyčius 2009-2011 metų laikotarpiu nustatyta, kad žymiausiai kito neužimtų pareigybių skaičius. Lyginant 2011 metus su 2010 metais, statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų grupėse neužimtų pareigybių skaičius padidėjo, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, grupėje – sumažėjo.

5. Darbuotojų kaitą apibūdinančių rodiklių neigiamas santykis lėmė 2010-2011 m. Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus mažėjimo tendenciją. Pastebimas didėjantis neužimtų, žemiausios grandies pareigūnų (ugniagesių gelbėtojų), pareigybių skaičius. Didėjančio neužimtų pareigybių skaičiaus priežastis – nustatyti griežti atrankos reikalavimai. Vienas iš jų – vidaus tarnybos pareigūnams (ypatingai ugniagesiams gelbėtojams) keliami labai aukšti sveikatos reikalavimai. Tačiau kandidatų stoka bei laisvų darbo vietų užpildymo sudėtingumas priklauso ne tik

nuo personalo valdymą organizacijoje reglamentuojančių griežtų normatyvinių dokumentų, bet ir nuo šiuo metu didelės jaunų žmonių emigracijos į užsienį, nuo darbų sezoniškumo ir kt. išorinių veiksnių.

Atlikus apklausą ir apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad:

6. Darbuotojai palankiai įvertino personalo valdymą ir jo funkcijas. Šioje organizacijoje dirbantys darbuotojai yra patenkinti savo darbu bei pasirinkta profesija. Svarbiausia, kad šią profesiją daugelis darbuotojų pasirinko dėl noro dirbti būtent tokį darbą, dėl noro padėti žmonėms ir jie mano, kad tai kilni profesija. Organizacijoje dirba darbuotojai verti šios profesijos.

7. Tyrimas atskleidė, kad tinkamas motyvavimas organizacijoje visų grupių darbuotojams yra geriausias stimulus ir tai dažniausiai juos skatina geriau dirbti. Tačiau, jų teigimu, motyvacija sumažėjo dėl įgyvendintų nepalankių sprendimų (nemokamų atostogų ėjimo, kelionpinigių atsisakymo, kvalifikacinių kategorijų suteikimo pristabdymo) esant nepakankamam finansavimui. Darbuotojų teigimu, jų gaunamas darbo užmokestis yra per mažas, jie labai retai skatinami materialiai. Nustatyta, kad dažniausiai šiuo metu naudojamos nematerialinės skatinimo priemonės, tačiau šiomis priemonėmis daugiausiai skatinami aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai (aukštesniosios grandies pareigūnai ir karjeros valstybės tarnautojai).

8. Analizuojant rezultatus pagal atskiras respondentų grupes, galima teigti, kad:

- Statutiniai valstybės tarnautojai teigiamu vertinimu išskiria galimybę daryti karjerą. Būtent šios grupės darbuotojai turi didžiausias galimybes organizacijoje siekti karjeros. Nes, kaip parodė anketinės apklausos rezultatai, darbuotojų teigimu, „pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje“. Aukštesniąją grandį daugiausiai sudaro vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, todėl jie, tyrimo rezultatų duomenimis, daugiausiai įtraukiami į sprendimų priėmimą (38,5 proc.) bei turi didžiausią galimybę priimti sprendimus savarankiškai.
- Dauguma karjeros valstybės tarnautojų teigiamai įvertino kvalifikacijos tobulinimą bei kvalifikacijos kėlimo galimybes. Šie valstybės tarnautojai dažniausiai dalyvavo kvalifikacijos tobulinimo kursuose ir nurodė, kad „įgytos žinios yra labai naudingos“. Per 3 paskutinius metus net 70 proc. šios grupės respondentų kėlė kvalifikacinę klasę.
- Daugiausia neigiamų personalo valdymo pusių išreiškė darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Didžioji dalis šios grupės darbuotojų neigiamai įvertino galimybę daryti karjerą bei kelti kvalifikaciją. Jie dažniausiai neįtraukiami į sprendimų priėmimą ir neturi galimybės savarankiškai priimti sprendimus. 50 proc. darbuotojų nurodė, kad jie „nelabai patenkinti“ santykiais su tiesioginiu vadovu ir jo vadovavimu. Galima daryti prielaidą, kad šioje organizacijoje darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis, yra mažiausiai galimybių tobulėti, kelti kvalifikaciją, siekti karjeros.

9. Darbuotojų nuomone, Panevėžio apskrities PGV egzistuoja šios:

- **stipriosios personalo valdymo pusės:** geros darbo sąlygos (darbo vieta; galimybė pailsėti po darbo; galimybė dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu); patikimas ir priimtinas personalo vertinimas; veiksminga veiklos kontrolė;
- **silpnosios personalo valdymo pusės:** nesistemiškas ir aiškiai nereglamentuotas personalo planavimas; neefektyvi personalo paieška; nepakankama motyvacija (darbo užmokestis, materialinis ir nematerialinis skatinimas).

10. **Atliktas tyrimas patvirtino hipotezę** – kad Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje personalo valdymo sistema funkcionuoja tinkamai, todėl personalo valdymo procese reikšmingesnių problemų nekyla. Galima teigti, kad tyrime atskleistos analizuojamu laikotarpiu organizacijoje esančios reikšmingesnės personalo valdymo problemos yra laikinos, iškilusios dėl šiuo metu esančio nepakankamo finansavimo ir kitų išorinės aplinkos veiksnių.

REKOMENDACIJOS

1. Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos atsakingiems darbuotojams didelį dėmesį reikėtų skirti *statutinių* valstybės tarnautojų poreikio planavimui kasmet atliekant išsamią personalo duomenų analizę ir ją pateikiant tiesioginiams vadovams. Organizacijos vidinė informacija apie esamo personalo skaičių, užimamas pareigas, kvalifikaciją, išsimokslinimą, planuojamą personalo kaitą (kiek darbuotojų planuojama perkelti, paaukštinti, išleisti į pensiją ir kt. prognozes) padėtų operatyviau spręsti apie galimų atsilaisvusių etatų užpildymą bei tinkamų kandidatų, atsirandančiai laisvai pareigybei, pasiūlymą.

2. Dėl nustatytų griežtų sveikatos ir fizinio pasirengimo testo reikalavimų, tikslinga būtų Panevėžio apskrities PGV atsakingiems darbuotojams pretendentų paiešką atlikti ir karinėse struktūrose, karinėse mokyklose. Šiose karinėse institucijose turėtų tarnauti ar mokytis sveiki ir fiziškai stiprūs jaunuoliai, kurie lengviau praeitų nustatytus testus.

3. Inicijuoti tam tikrus pakeitimus vidaus tarnybos pareigūnų priėmimą reglamentuojančiuose teisės aktuose, nustatant ne tokius griežtus reikalavimus pretendentes bei sušvelninant nustatytus sveikatos būklės reikalavimus vidaus tarnybos sistemos pareigūnams. Šią problemą galima būtų bandyti spręsti Panevėžio apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos vadovybei bendradarbiaujant su kitomis apskričių priešgaisrinėmis gelbėjimo valdybomis, Departamento vadovybe ir su šiuo metu aktyviai veikiančia Ugniagesių gelbėtojų profesine sąjunga.

4. Tiesioginiams vadovams didesnę dėmesį skirti žemiausias pareigas užimantiems darbuotojams, parodant pasitikėjimą jais ir suteikiant jiems galimybę atlikti sudėtingesnes užduotis, panaudoti savo turimus sugebėjimus, dažniau išklausti jų nuomonės ir atsižvelgti į jų pasiūlymus.

LITERATŪRA

1. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Backūnaitė, A., Chlivickas, E. Ir kt. (2011). *Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2010). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
6. Bakanauskienė, I., Brasaitė, I. (2011). Personalo valdymo funkcijos *iškeldinimo* galimybės Lietuvoje [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
7. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
8. Базарова, Т. Ю., Еремина, Б. Л. (2002). УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Москва. UNITY. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-12]. Prieiga per internetą: <http://www.hrm.ru/db/hrm/67011800D4552132C3256FA1003EE379/category.html>.
9. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
10. Chlivickas, E. Papšienė, P. Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per internetą: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2S0VyXJy-KsJ:www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/4/4+valdymo+funkcijos&hl=lt&gl=1>
11. Дафт, Р. Л. (2003). Менеджмент. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-12]. Prieiga per internetą: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>.
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Гравин, В. В., Дятлов, В. А. (2002). *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело.
14. Grigas, R. (1993). *Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes*. Vilnius.
15. Imties dydžio skaičiuoklė [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>.
16. Jančiauskas, E. E. (2009). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: II knyga. Sistema. Politika. Atranka. Profesionalumo ugdymas*. Vilnius: VVAM.
17. Jewell Bruce, R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.

18. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
19. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The of Human Resources and Their Managment in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (60).
20. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmoniškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
21. Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus organizavimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6.
22. Laurinavičius, A. (2003). *Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
23. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa.
24. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
25. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statusas // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
26. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
27. Luobikienė, I. (2007). *Sociologinių tyrimų metodika*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
28. Mačernytė-Panomariovienė, I. (2003). *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*: mokomasis leidinys. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
29. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A., Venskus, R., Žilinskas, V. (2000). *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
30. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*: vadovėlis. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
31. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2001). *Human resource management*. Australia: Thomson.
32. Misiūnas, E. (2008). Policijos pareigūno teisinio statuso elementų pusiausvyros problema. *Jurisprudencija*, 4 (106).
33. Neverauskas, B., Rastenis, J. (2001). *Vadybos pagrindai*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
34. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19.
35. Personalo politikos koncepcija (2007). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-21]. Prieiga per internetą:
<http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html>.
36. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

37. Sims, R. R. (2002). *Organizational success through human resources management*. Westport: Quorum books.
38. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
39. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
40. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
41. Šimansienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
42. Tarptautinių žodžių žodynas (1985). Vyriausioji enciklopedijų redakcija [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodziai.lt/reiksme&word=personalas&wid=15095>>.
43. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
44. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
45. Vanagas, P. (2008). *Visuotinės kokybės vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
46. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.
47. Zakarevičius, P. (2011). *Organizacijų vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
48. 2003 m. rugsėjo 4 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-323 „Dėl kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios: 2003, Nr. 87-3953.
49. 2003 m. rugsėjo 15 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios: 2003, Nr. 89-4052; 2006, Nr. 118-4509.
50. 2008 m. rugpjūčio 5 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-299 „Dėl specializuotosios medicininės ekspertizės organizavimo ir atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios: 2008, Nr. 91-3648.

PRIEDAI

Įvairių vadybos teorijų požiūris į personalo valdymą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į personalo valdymą	Žymiausi teorijos atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Personalo valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija leidžia įgyvendinti organizacijos tikslus.	F. Tayloras, A. Fayolis, M. Vederis
Žmoniškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Personalo valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E. Mayo, A. Maslowas, D. McGregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus, reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, nulemtoje daugelio veiksmų, leidžia tikėtis geresnių rezultatų	V. Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Personalo vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių ir vienas kitą veikiančių elementų.	Č. Bernardas, G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių sutelkta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolatos vis geriau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas, J. Juranas, A. Ishikava

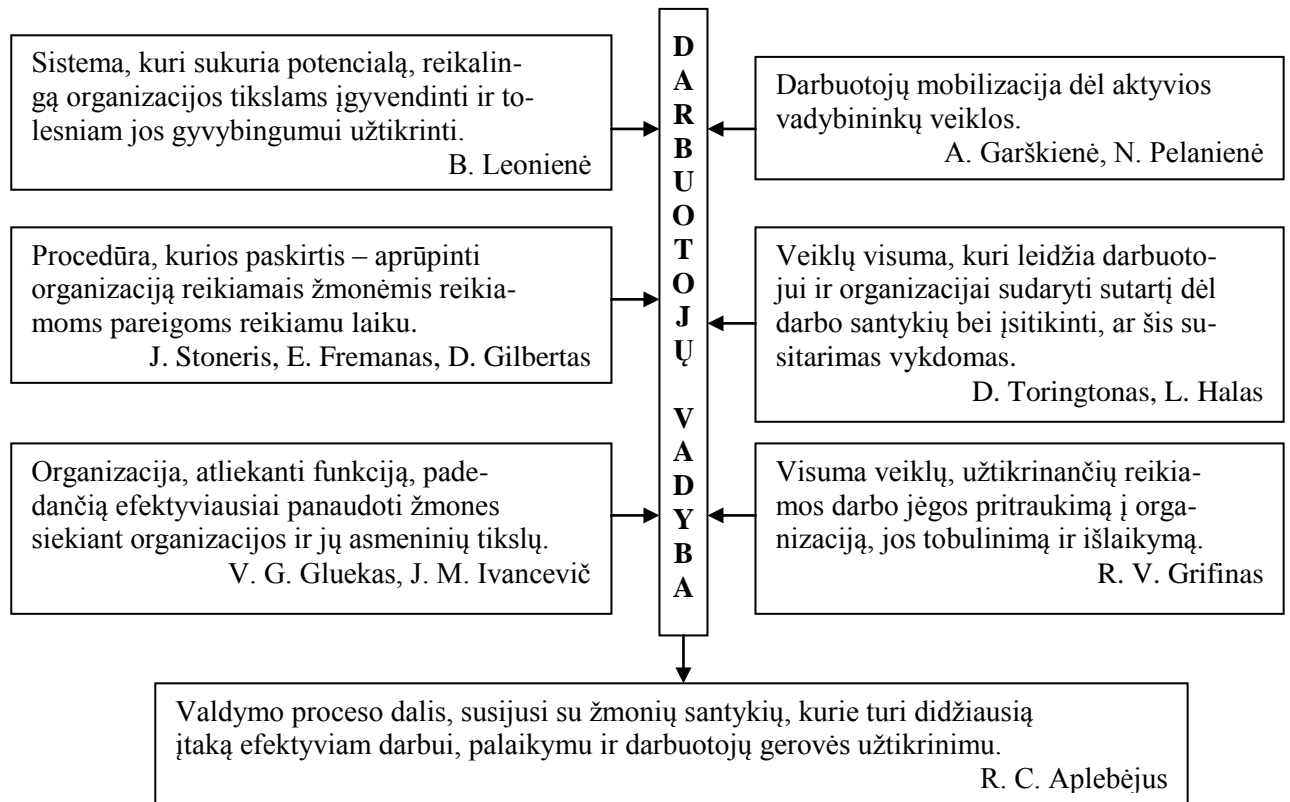
Šaltinis: A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006, p. 11

Tradicinio, žmoniškųjų santykių, žmoniškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas (remiantis Kalra)

Lyginimo kriterijai	Tradicinis modelis	Žmoniškųjų santykių modelis	Žmoniškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
Požiūris į darbuotoją	Paprastai darbas žmonėms yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta darbo, kuris pareikalautų kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas nei užmokestis	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi, trokšta būti pripažinti kaip individai ir tai tampa svarbesniu motyvacinio veiksnio nei pinigai	Žmonės nori prisidėti prie tikslų, jei jie patys padėjo juos kurti, siekimo; dauguma žmonių gali pademonstruoti kur kas didesnę kūrybiškumą bei savikontrolės laipsnį, nei to reikalauja esamas darbas.	Žmonės turi didžiulį vidinį potencialą, kurį nori panaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui ir vystimuisi; dauguma iš jų, siekdami savo galimybių realizavimo, gali padėti organizacijai pasiekti jos tikslų.
Vadovo elgesio su darbuotojais normos	Vadovai turi suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; procedūras būtina vykdyti tiksliai ir sąžiningai; griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą.	Vadovas turi rūpintis, kad žmogus jaustųsi svarbus, suteikti informaciją savo pavaldiniams ir išklausti prieštaravimus dėl savo planų, turi suteikti laisvę savo pavaldiniams spręsti rutininius klausimus.	Vadovas turi pasinaudoti organizacijos žmonių ištekliais, sukurdamas tokią aplinką, kurioje visi nariai galėtų atskleisti savo galimybes; užtikrinti jų dalyvavimą svarstant svarbiausius organizacijos klausimus, nuolat plėsti savikontrolės ribas.	Vadovai turi sudaryti tokią aplinką savo kolegoms (partneriams), kad jie ne tik galėtų išnaudoti savo potencialą, bet ir atrasti naujų sugebėjimų, kurie užtikrintų tiek pačių žmonių, tiek visos organizacijos augimą bei išorinį pranašumą.
Pasekmės	Žmonės gali pakęsti darbą, jei užmokestis yra pakankamas ir vadovas teisingas; jei užduotys yra pakankamai paprastos, o žmonės – griežtai kontroliuojami, tai gamyba atitiks standartus.	Pavaldinių informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingiems ir taip sumažės pasipriešinimo formaliai valdžiai laipsnis.	Pavaldinių įtakos išplėtimas, savikontrolė užtikrins rezultatyvumo padidėjimą, pasitenkinimas darbu leis geriau išnaudoti žmonių išteklius.	Žmogiškojo potencialo didinimas nulems atskiro individo atsakomybę bei savininko jausmo padidėjimą; dėl potencialo išnaudojimo pasiekta savikontrolė padidins pasitenkinimo, atsakomybės ir didesnės savo vertės organizacijoje jausmą, o tai gali visai organizacijai padėti pasiekti tikslus.

Šaltinis: E. Bagdžiūnaitė, I. Beniušienė ir kt., 2007, p. 10

Požiūrio į darbuotojų vadybą įvairovė



Šaltinis: B. Leonienė, 2001, p. 14

Personalo valdymo sampratos formuluotės

Autorius	Šaltinis	Apibrėžimas
B. Martinkus, B. Neverauskas ir kt.	Aiškinamasis įmonių vadybos terminų žodynas, 2000, p. 119	Personalo valdymas – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.
A. Sakalas, V. Šilingienė	Personalo valdymas, 2000, p. 10	Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.
G. Dessler	Personalo valdymo pagrindai, 2001, p. 18	Personalo valdymas (PV) – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.
F. S. Butkus	Vadyba, 2003, p. 161	Personalo vadyba nagrinėja gyvojo, žmogiškojo organizacijos elemento – jos darbuotojų, bendromis pastangomis organizacijos gavinį verčiančių vartotojui reikalingu produktu, veiklos valdymą organizacijoje.
A. Sakalas	Personalo vadyba, 2003, p. 49	Personalo valdymas – tai viena iš organizacijos veiklos sričių, kurią vykdant atliekamos įvairios personalo planavimo, formavimo, kontrolės funkcijos.
A. Stankevičienė, L. Lobanova	Personalo vadyba organizacijos sistemoje, 2006, p. 14	Personalo valdymas , arba vadovavimas personalui – tai vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo būdai bei organizacinės kultūros principais pagrįsta vadovavimo veiklos sritis.
I. Bakanauskienė	Personalo valdymas, 2008, p. 20	Personalo valdymas – tai specifinė valdymo veiklos rūšis organizacijoje, išsiskyrusi valdymo darbo pasidalijimo procese.
R. Kazlauskaitė, I. Bučiūnienė	Inžinerinė ekonomika, 5 (60), 2008, p. 84	Personalo valdymas yra sudėtinga sistema, kuriai įdiegti reikia daug laiko, todėl yra sunkiai konkurentų identifikuojama bei nukopijuojama.
P. Zakarevičius	Organizacijų vadyba, 2011, p. 354	Personalo valdymas – tai funkcinė organizacijos valdymo dalis arba viena iš specializuotų valdymo funkcijų, valdymo veiklos sričių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Personalo valdymo funkcijos turinys

Personalo valdymo veikla	Veiklos paskirtis
Informacinis personalo valdymo aprūpinimas	
Personalo apskaita	Surinkti ir sisteminti informaciją apie visus organizacijos darbuotojus
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
Organizacijos aprūpinimas personalu	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą skaičių reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą skaičių reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į neužimtas ar sukurtas naujas darbo vietas/pareigas
Personalo atranka	Atrinkti tinkamiausius pretendentes ir priimti samdos sprendimą
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve.
Organizacijos darbuotojų efektyvaus panaudojimo ir išlaikymo veiklos	
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo tikimą užimamoms darbo vietoms ar būsimoms pareigybėms
Personalo ugdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją dabar ir ateityje
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą: darbuotojų perkėlimą į aukštesnes ar žemesnes pareigas bei atleidimą iš pareigų
Atlygis už darbą ir darbuotojų sauga	Užtikrinti našų ir fiziškai, finansiškai bei emociškai saugų organizacijos personalo darbą

Šaltinis: P. Zakarevičius, 2011, p. 355

Reikalavimai pretendents

Reikalavimai pretendents į vidaus tarnybą (statutiniams valstybės tarnautojams)	Reikalavimai pretendents į valstybės tarnybą (karjeros valstybės tarnautojams)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Būti Lietuvos Respublikos piliečiu 2. Mokėti lietuvių kalbą 3. Turėti ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų 4. Turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą 5. Būti neprikaištingos reputacijos 6. Būti geros sveikatos 7. Būti gero fizinio pasirengimo 8. Būti baigusiam vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą arba įvadinio mokymo kursus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Būti Lietuvos Respublikos piliečiu 2. Mokėti lietuvių kalbą 3. Būti ne jaunesniu kaip 18 metų ir ne vyresniu kaip 65 metų 4. Turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vidaus tarnybos statuto (2003) 6 straipsnį ir Valstybės tarnybos įstatymo (1999) 9 straipsnį

Personalo mokymo metodai

Mokymo metodas	Apibūdinimas
<i>Paskaita</i>	Žinių suteikimo metodas, kai mokymo subjektas (mokytojas) santykiškai dideliame pasyvių klausytojų skaičiui pateikia informaciją, žinias ir atsako į klausimus.
<i>Demonstravimas</i>	Tai mokymas žodinę informaciją papildant vaizdiniais, kurie leidžia geriau suvokti aiškinamąjį dalyką ar procedūrą.
<i>Konferencija</i>	Tai paskaitos ir demonstravimo metodų derinys su klausimų ir atsakymų tarpais, į kuriuos įtraukiami dalyviai.
<i>Mokomasis pokalbis</i>	Tai mokymas klausimų ir atsakymų forma: auditorija pateikia klausimus mokytojui, o šis į juos atsako.
<i>Diskusija</i>	Mokymas suteikiant progą norintiems išsakyti savo nuomonę tam tikru klausimu.
<i>Atvejų analizė</i>	Mokymas pateikiant ir analizuojant realią praktinę situaciją, apie ją diskutuojant ir ją sprendžiant.
<i>Stažuotės, ekskursijos</i>	Stebint konkretų darbą vyksta valdymo ir kitos praktikos studijos, dalijamasi žiniomis ir patirtimi.
<i>Treniravimo metodas</i>	Aktyvus mokymas darbo vietoje, kai moko patyręs darbuotojas, instruktorius.
<i>Patyrimu grindžiamas mokymas</i>	Šis metodas suteikia patirties vykdant darbo užduotis. Vienas iš variantų yra darbo rotacija – aktyvus mokymasis darbo vietoje, kai besimokantysis, dirbdamas konkretų darbą, įgyja įgūdžių, reikalingų tam darbui atlikti.
<i>Praktinės stažuotės</i>	Tai struktūrizuotas mokymas, kai dalyvaudami auditorinėse pratybose ir mokydami darbo vietoje besimokantieji tampa įgudusiais darbuotojais.
<i>Audiovizualiniai metodai</i>	Tai mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, garso juostos ir kt. priemonės, padedančios įgyti konkrečių žinių tam tikram darbui atlikti.
<i>Vaizdo konferencijos</i>	Jose mokomi darbuotojai, geografiškai atskirti vieni nuo kitų arba nuo instruktoriaus.
<i>Kompiuterizuotas mokymas</i>	Interaktyvus mokymas, apimantis paskaitą, demonstravimą ir imitavimą. Tai individualus nuotolinio mokymo metodas, labai paplitęs e. PV atveju.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal I. Bakanauskienės (2008, p. 241-242) pateiktus mokymo metodus

ANKETA

Gerb. Respondente, maloniai prašau Jūsų skirti laiko ir sudalyvauti anketinėje apklausoje.

Apklausos tikslas – sužinoti Jūsų nuomonę apie personalo valdymo proceso bruožus, pokyčius ir problemas Panevėžio apskrities priešgaisrinėje gelbėjimo valdyboje.

Apklausą organizuoja Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros studentė.

Apklausa yra anoniminė, vardo ir pavardės rašyti nereikia. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys

Prašau Jus atsakyti į kiekvieną anketos klausimą. Tikiuosi geranoriško bendradarbiavimo ir atvirų atsakymų.

Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymą langeliuose pažymėkite kryželiu (☒).

1. Ar esate patenkintas savo darbu?

1. Taip, pilnai
2. Daugeliu atžvilgių taip
3. Iš dalies
4. Nepatenkintas

2. Kodėl Jūs pasirinkote šią profesiją? (galimi 3 atsakymai)

1. Buvo lengva įsidarbinti
2. Galimybė padaryti karjerą
3. Nebuvo galimybės susirasti kito darbo
4. Norėjau dirbti būtent tokį darbą
5. Norėjau padėti žmonėms
6. Patarė ir pasiūlė artimieji
7. Taip susiklostė aplinkybės
8. Šeimos tradicija
9. Žadamos socialinės garantijos
10. Manau, jog tai kilni profesija
11. Lankstus darbo grafikas
12. Kita (parašykite) _____.

3. Ar artimiausiu metu (per 12 mėn.) ketinate keisti darbovietę?

1. Taip
2. Ne (pereiti prie 5 klausimo)
3. Dar neapsisprendžiau (pereiti prie 5 klausimo)

4. Nurodykite, kodėl ketinate keisti darbovietę: (galimi 3 atsakymai)

1. Dėl didelio darbo krūvio
2. Dėl blogo techninio-materialinio aprūpinimo
3. Dėl aukštesnių pareigų
4. Dėl didesnio atlyginimo
5. Dėl patiriamo streso darbe
6. Dėl mažėjančių socialinių garantijų
7. Dėl nesutarimo su bendradarbiais
8. Kita (parašykite) _____.

5. Ar Jūs jaučiate nerimą, kad...? (pažymėkite kiekvienoje eilutėje tinkamą atsakymą)

	Nejaučiu nerimo	Jaučiu tam tikrą nerimą	Jaučiu stiprų nerimą
1. Galite prarasti darbą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
2. Galite prarasti socialines garantijas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3. Gali sumažėti darbo užmokestis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
4. Gali pablogėti sveikata	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
5. Nuolat vykdomos reformos (pokyčiai) Jūsų institucijoje	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

6. Nurodykite, kaip Jūs vertinate darbo sąlygas (pažymėkite kiekvienoje eilutėje tinkamą atsakymą)

	Teigiamai	Vidutiniškai	Neigiamai
1. Darbo krūvis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
2. Darbo užmokestį	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
3. Darbo vietą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
4. Galimybes daryti karjerą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
5. Galimybes kelti kvalifikaciją	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
6. Galimybę dirbti kompiuteriu, naudotis internetu, el. paštu	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
7. Galimybę pailsėti po darbo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

7. Ar Jūsų darbo užmokestis atitinka Jūsų darbą?

1. Per mažas 2. Atitinka 3. Per didelis 4. Sunku pasakyti

8. Ar tinkamas motyvavimas skatina Jus geriau dirbti?

1. Tai geriausias stimulus
 2. Dažniausiai tai padeda
 3. Darbo našumui jis neturi įtakos
 4. Kita (parašykite) _____.

9. Kaip ekonominio sunkmečio metu įgyvendinti sprendimai (nemokamų atostogų ėjimas, kelionpinigių atsisakymas, kvalifikacinių kategorijų suteikimo pristabdymas) įtakojo Jūsų motyvaciją? (vienas atsakymas)

1. Motyvacija padidėjo dėl kitų įgyvendintų sprendimų, neatsižvelgiant į šiuos
 2. Motyvacija liko nepakitusi, nes šie sprendimai tik laikini
 3. Motyvacija sumažėjo
 4. Motyvacija labai sumažėjo
 5. Kita (parašykite) _____.

10. Jūsų manymu, ar yra galimybių organizacijoje taikyti šias skatinimo priemones ir kiek intensyviai bei aktyviai jos taikomos? (pažymėkite kiekvienoje eilutėje tinkamą atsakymą)

Materialinio ir moralinio skatinimo priemonės	Yra galimybių taikyti priemonę	Priemonės taikymo dažnumas				
		Taikomos visada	Taikomos dažnai	Taikomos retai	Netaikomos	Nežinau
Materialinės:						
1. Vardinė dovana	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Vienkartinė pinigine išmoka	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Apdovanojimas žinybiniu ženkle	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Nematerialinės:						
1. Padėka	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Papildomos mokamos atostogos	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Anksčiau laiko suteikiamas aukštesnis laipsnis	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Viešas pagyrimas	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Didesnės atsakomybės suteikimas	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Sprendimų priėmimo laisvės didinimas	1 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11. Kaip Jūs asmeniškai buvote skatinamasi per paskutinius 3 metus? (galimi keli atsakymo variantai)

1. Padėka
 2. Vardine dovana
 3. Vienkartine pinigine išmoka
 4. Papildomomis mokamomis atostogomis
 5. Kita (parašykite) _____.

12. Kaip Jūsų manymu, keitėsi personalo skatinimo intensyvumas ir veiksmingumas per pastaruosius 5 metus?

1. Taikoma daugiau veiksmingų personalo skatinimo priemonių
 2. Taikoma mažiau veiksmingų personalo skatinimo priemonių
 3. Taikoma maždaug tiek pat veiksmingų personalo skatinimo priemonių

13. Kaip vertinate (penkių balų sistemoje) šias personalo valdymo sritis Jūsų organizacijoje? (pažymėkite kiekvienoje eilutėje tinkamą atsakymą)

Personalo valdymo sritys	5 – Labai gerai	4 – Gerai	3 – Nei gerai, nei blogai	2 – Blogai	1 – Labai blogai
1. Personalo planavimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2. Personalo paieška	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Personalo atranka	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Darbo krūvio paskirstymas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Darbo organizavimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Darbo vietos įranga	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Kvalifikacijos kėlimo galimybės	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Personalo vertinimas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Galimybė daryti karjerą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Darbo apmokėjimo sistema	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Psichologinis klimatas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Veiklos kontrolė	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

14. Kaip vykdomas Jūsų organizacijoje personalo poreikio planavimas? (galimi keli atsakymo variantai)

1. Personalo poreikio planavimą atlieka įstaigos vadovas
2. Personalo poreikio planavimą atlieka Organizacinis skyrius
3. Personalo poreikio planavimą atlieka skyrių, padalinių vadovai
4. Sunku pasakyti
5. Kita (parašykite) _____.

15. Ar Jūs supažindinami su laisvomis pareigybėmis, kurioms užimti yra skelbiamas konkursas (į valstybės tarnautojo pareigas) ar vykdomas priėmimas (į darbuotojo, pagal darbo sutartį, pareigas)?

1. Taip visada
2. Kartais
3. Ne (pereiti prie 17 klausimo)

16. Kokių būdu Jūs supažindinami su laisvomis pareigybėmis, kurioms užimti yra skelbiamas konkursas (į valstybės tarnautojo pareigas) ar vykdomas priėmimas (į darbuotojo, pagal darbo sutartį, pareigas)?

1. Supažindina įstaigos vadovas, Organizacinis skyrius arba tiesioginis vadovas
2. Paskelbiama informacija įstaigos skelbimų lentoje
3. Informavo bendradarbiai
4. Informaciją randame „Valstybės žinių“ priede „Informaciniai pranešimai“
5. Kita (parašykite) _____.

17. Kokia praktika egzistuoja organizacijoje ieškant pretendentų ir juos skiriant į aukštesnes pareigas?

1. Pirmiausia kandidatų ieškoma pačioje įstaigoje
2. Pirmenybė teikiama kandidatams iš išorės
3. Neturiu nuomonės

18. Kaip vertinate karjeros galimybes savo organizacijoje?

1. Teigiamai
2. Patenkinamai
3. Neigiamai
3. Nežinau

19. Ar per darbo šioje organizacijoje metus kilote karjeros laiptais?

1. Taip
2. Ne

20. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate kvalifikacijos tobulinimo kursuose? (vienas atsakymas)

1. Dažniau nei kartą per metus
2. Kartą per metus
3. Kartą per 2-3 metus
4. Kartą per 4-6 metus
5. Kita (parašykite) _____.

21. Kaip Jūs vertinate organizacijoje vykdytus personalo kvalifikacijos tobulinimo kursus bei jų naudingumą? (vienas atsakymas)

1. Įgytos žinios yra labai naudingos
2. Įgytos žinios labiau praverčia kasdieniniame gyvenime nei darbe
3. Kvalifikacijos tobulinimo kursai naudingi tik tam, kad gautum pažymėjimą
4. Kvalifikacijos tobulinimo kursai visai neduoda naudos
5. Kita (parašykite) _____.

22. Ar Jums pakanka kvalifikacijos tobulinimo kursų? (vienas atsakymas)

1. Visiškai pakanka
2. Greičiau pakanka
3. Greičiau nepakanka
4. Visiškai nepakanka
5. Sunku pasakyti

23. Ar per paskutinius 3 metus kėlėte kvalifikacinę kategoriją (klasę)? (pildo tik valstybės tarnautojai)

1. Taip
2. Ne

24. Ar Jums sudaromos organizacijoje sąlygos studijuoti ir siekti aukštesnio išsilavinimo?

1. Taip
2. Ne
3. Kita (parašykite) _____.

25. Kaip vertinate organizacijoje taikomą personalo veiklos vertinimo sistemą bei jos veiksmingumą?

1. Labai gerai
2. Gerai
3. Nei gerai, nei blogai
4. Blogai
5. Labai blogai

26. Koks informacijos apie personalo vertinimo rezultatus pateikimo būdas taikomas organizacijoje?

1. Supažindina raštu ar žodžiu Organizacinis skyrius
2. Supažindina raštu ar žodžiu tiesioginis vadovas
3. Informacija paskelbiama įstaigos skelbimų lentoje
4. Informacija paskelbiama susirinkimo metu
5. Informaciją randame įstaigos internetinėje svetainėje
6. Kita (parašykite) _____.

27. Koks kontrolės pobūdis vyrauja Jūsų organizacijoje? (vienas atsakymas)

1. Vadovas paskiria užduotis ir kontroliuoja jų vykdymo eigą
2. Vadovas paskiria atsakingus asmenis, kurie kontroliuoja užduočių vykdymo eigą
3. Vadovas paskiria užduotis ir nesikiša į jų vykdymo eigą, jį domina tik galutinis rezultatas
4. Kita (parašykite) _____.

28. Kaip manote, kokie sprendimų priėmimo būdai vyrauja organizacijoje? (vienas atsakymas)

1. Sprendimus priima vadovas, nepasitaręs su darbuotojais
2. Vadovas su darbuotojais pasitaria dėl sprendimo priėmimo, tačiau galutinį sprendimą priima pats
3. Vadovas prieš priimdamas sprendimą, kalbasi su darbuotojais, atsižvelgia į jų nuomonę, nuotaikas
4. Sprendimą priima kolektyvas, o vadovas atlieka koordinatoriaus vaidmenį
5. Kita (parašykite) _____.

29. Ar Jūs įtraukiamas į sprendimų priėmimą organizacijoje?

1. Visada
2. Dažnai
3. Kartais
4. Ne

30. Kaip Jūs vertinate vyraujančią nuotaiką ir mikroklimatą organizacijoje?

1. Teigiamai
2. Patenkinamai
3. Neigiamai
4. Nežinau

31. Jūsų manymu, ar pakankamai daug dėmesio tiesioginis vadovas skiria tam, kad sukurtų gerą mikroklimatą organizacijoje?

1. Pakankamai 2. Nepakankamai 3. Sunku pasakyti

32. Ar esate patenkintas tiesioginio vadovo santykiu į Jus kaip į darbuotoją ir jo vadovavimu?

1. Labai patenkintas 2. Patenkintas 3. Nelabai patenkintas 4. Nepatenkintas

33. Kaip charakterizuotumėte savo tiesioginio vadovo vadovavimo stilių? (vienas atsakymas)

1. *Autokratinis*, kai vadovas pats sprendžia ir atsako už sprendimų vykdymą
2. *Demokratinis*, kai pavaldiniai kartu su vadovu svarsto, siūlo ir priima sprendimą
3. *Liberalusis*, kai kiekvienas savarankiškai priima sprendimą, atsako už savo veiklą bei rezultatus
4. Derina visus išvardintus vadovavimo stilius

34. Jūsų tiesioginis vadovas: (pažymėkite kiekvienoje eilutėje tinkamą atsakymą)

	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
1. Išklauso Jūsų nuomonę dėl Jums skiriamų užduočių (darbo)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
2. Atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus, kaip būtų galima geriau organizuoti darbą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
3. Sugeba įvardinti Jūsų atliekamo darbo privalumus ir trūkumus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
4. Rengia susirinkimus, kurių metu darbuotojai gali analizuoti savo darbo kokybę, pateikti įvairius siūlymus	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
5. Padėkoja už gerai atliktą darbą	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>

35. Jūsų amžius:

1. iki 25 m. 2. 26-30 m. 3. 31-35 m. 4. 36-40 m.
5. 41-45 m. 6. 46-50 m. 7. 51-55 m. 8. daugiau nei 55

metai.

36. Jūsų lytis:

1. Vyras 2. Moteris

37. Jūsų darbo stažas įstaigoje:

1. iki 5 m. 2. 6-10 m. 3. 11-15 m. 4. 16-20 m. 5. 21 ir daugiau

38. Jūsų išsimokslinimas:

1. Vidurinis
2. Profesinis
3. Specialus vidurinis (technikumas)
4. Neuniversitetinis aukštasis (kolegija)
5. Universitetinis aukštasis

39. Jūs einate pareigas, priskirtas:

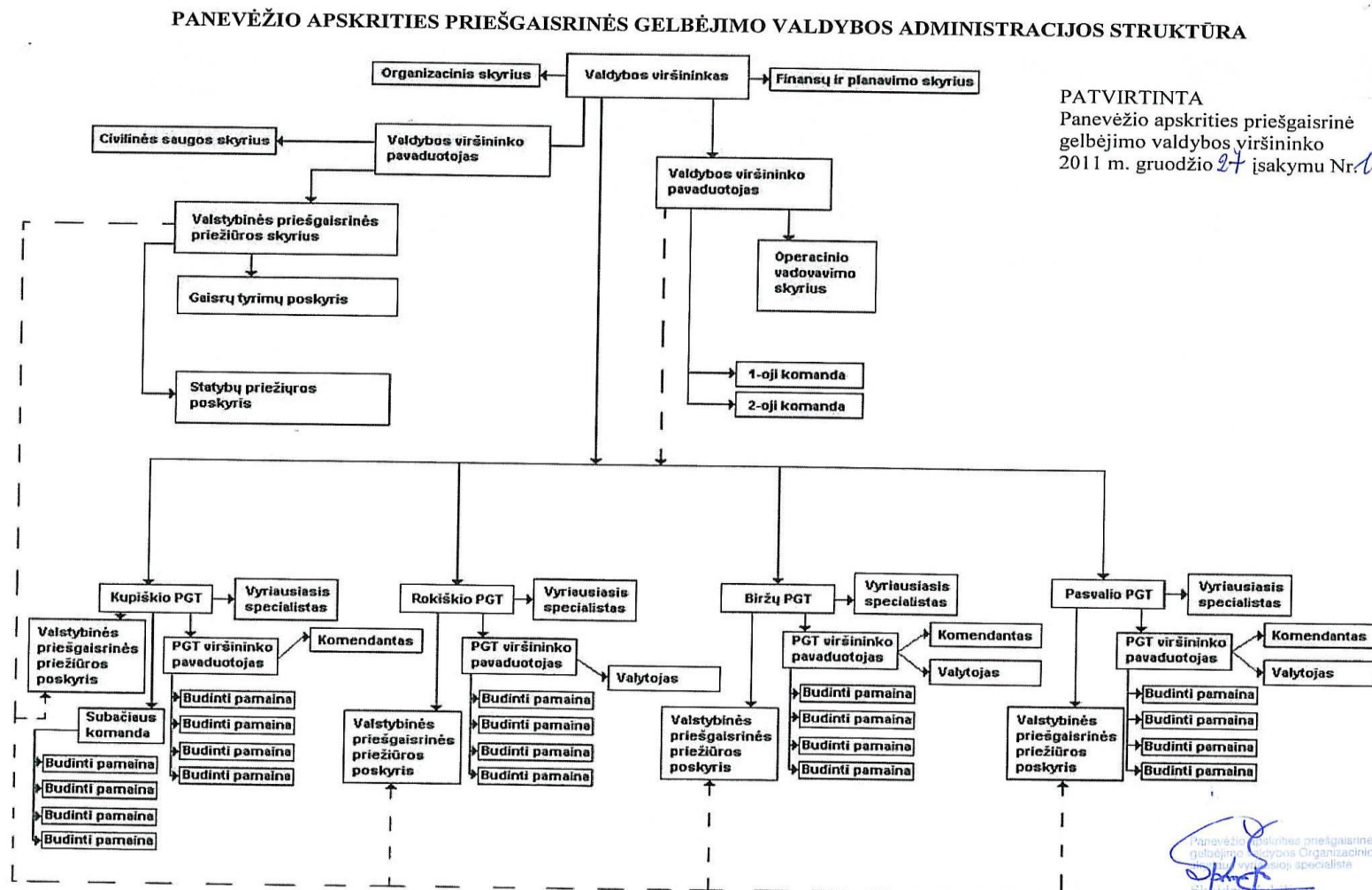
1. Statutiniams valstybės tarnautojams
2. Karjeros valstybės tarnautojams
3. Darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį

40. Jei esate statutinis valstybės tarnautojas, tai kokios vidaus tarnybos grandies pareigūnas Jūs esate?

1. Pirminės 2. Vidurinės 3. Aukštesniosios

DĖKOJU UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS.

Panevėžio apskrities PGV administracijos struktūra



PATVIRTINTA
 Panevėžio apskrities priešgaisrinė
 gelbėjimo valdybos viršininko
 2011 m. gruodžio 27 d. įsakymu Nr. 107-240

Panevėžio apskrities priešgaisrinės
 gelbėjimo valdybos Organizacinio
 skyriaus vyriausiasis specialistas
 S. Jankauskas
 2011-12-27

Panevėžio apskrities PGV personalo skaičiaus dinamikos analitiniai rodikliai

Darbuotojai	2009 m. pareigybės			2010 m. pareigybės			2011 m. pareigybės		
	Patvir- tinta	Užimta	Neužimta	Patvir- tinta	Užimta	Neužimta	Patvir- tinta	Užimta	Neužimta
Statutiniai valstybės tarnautojai	306	275	31	307	277	30	308	265	43
Metinis pokytis, proc.	-	-	-	+0,3	+0,7	-3,2	+0,3	-4,3	43,3
Karjeros valstybės tarnautojai	10	8	2	14	11	3	16	11	5
Metinis pokytis, proc.	-	-	-	+40	+37,5	50	+14,3	0	66,7
Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis	51	47	4	55	48	7	49	45	4
Metinis pokytis, proc.	-	-	-	+7,8	+2,1	+75	-10,9	-6,2	-42,8
Iš viso:	367	330	37	376	336	40	373	321	52

Panevėžio apskrities PGV darbuotojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas

Metai	2009		2010		2011	
	Valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartį	Valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartį	Valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartį
Darbuotojų skaičius	283	47	288	48	276	45
Organizuota kvalifikacijos kursų, seminarų (sk.)	7	-	12	3	15	2
Dalyvavusių sk./proc.	74/ 26,1	-	89/ 30,9	6/ 12,5	149/ 54	9/ 20
Iš jų:						
VPGT pareigūnų apsaugos nuo elektros vidurinės kat. darbams žemos įtampos elektros įrenginiuose kursai	-	-	4	-	2	-
Gaisrų prevenciją reglamentuojantys teisės aktai, jų analizė, numatomi pakeitimai, problemos - kursai	6	-	2	-	-	-
Gaisrinėmis automobalinėmis kopėčiomis (keltuvais), turinčiomis lopšį operatorių kursai	20	-	11	1	16	-
Darbininko, įgijusio teisę dirbti kėlimo įrenginių lopšiuose kursai	-	-	29	-	32	-
Automobilinių kopėčių, gaisrinių automobilinių kopėčių operatorių kursai	39	-	22	-	37	-
Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų taikymo pagal projektą kursai	-	-	-	2	-	4
Priešgaisrinės saugos įstatymo ir poįstatyminių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas - seminaras	-	-	5	-	-	-
Skyrininkų, turinčių teisę (siekiančių teisės) į operacinį vadovavimą kursai	2	-	4	-	1	-
VPGT kvėpavimo aparatų ir oro kompresorių priežiūros meistrų kursai	2	-	4	-	-	-
Narų pradinio parengimo kursai	2	-	1	-	2	-
Administracinių gebėjimų stiprinimas viešųjų pirkimų ir Turto valdymo tyrimų srityje - mokymai	-	-	-	3	1	-
Civilinės saugos mokymo kursai	-	-	2	-	-	5
Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistų kursai	3	-	-	-	3	-
VPGT pareigūnų C ir CE kat. kelių transporto priemonių vairuotojų mokymai	-	-	2	-	26	-
Ekstremalių situacijų valdymo organizavimo tęstinio mokymo programos kursai	-	-	3	-	-	-
Pramoninių avarijų prevencijos įgyvendinimo ypatumai - mokymai	-	-	-	-	4	-
Gaisro priežasčių skirtinguose objektuose tyrimo ypatybės - mokymai	-	-	-	-	11	-
Pareigūnų valdymo įgūdžių ir darbo organizavimo tobulinimo ekstremaliose situacijose - mokymai	-	-	-	-	4	-
Administracinės teisės pažeidimas ir administracinė atsakomybė - kursai	-	-	-	-	4	-
Teisės aktų projektų antikorupcinis vertinimas - seminaras	-	-	-	-	2	-
Viešųjų paslaugų kokybės gerinimas diegiant vieno langelio principą - seminaras	-	-	-	-	4	-

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal rizikos tam tikriems veiksniams vertinimą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
	Galite prarasti darbą				
Nejaučiu nerimo	58	57,2	69,2	30	35
Jaučiu tam tikrą nerimą	35,7	33,3	30,8	60	60
Jaučiu stiprų nerimą	6,3	9,5	0	10	5
	Galite prarasti socialines garantijas				
Nejaučiu nerimo	27,7	38,1	46,2	40	50
Jaučiu tam tikrą nerimą	58	47,6	53,8	60	50
Jaučiu stiprų nerimą	14,3	14,3	0	0	0
	Gali sumažėti darbo užmokestis				
Nejaučiu nerimo	19,6	14,3	15,4	40	40
Jaučiu tam tikrą nerimą	65,2	66,7	76,9	60	55
Jaučiu stiprų nerimą	15,2	19	7,7	0	5
	Galite pablogėti sveikata				
Nejaučiu nerimo	38,4	23,8	15,4	20	60
Jaučiu tam tikrą nerimą	52,7	57,2	84,6	70	35
Jaučiu stiprų nerimą	8,9	19	0	10	5
	Nuolat vykdomos reformos (pokyčiai) Jūsų institucijoje				
Nejaučiu nerimo	30,4	4,8	38,5	10	25
Jaučiu tam tikrą nerimą	50,9	71,4	53,8	80	65
Jaučiu stiprų nerimą	18,7	23,8	7,7	10	10

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal materialinių skatinimo priemonių taikymo intensyvumą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
	Vardinė dovana				
Taikomos visada	1,8	4,8	0	0	0
Taikomos dažnai	2,7	4,8	0	0	0
Taikomos retai	40,2	14,2	38,5	10	5
Netaikomos	32,1	38,1	53,8	60	40
Nežinau	23,2	38,1	7,7	30	55
	Vienkartinė pinigine išmoka				
Taikomos visada	0,9	4,8	0	0	0
Taikomos dažnai	0,9	4,8	7,7	0	0
Taikomos retai	44,6	19	53,8	10	35
Netaikomos	45,5	61,9	30,8	70	45
Nežinau	8,1	9,5	7,7	20	20
	Apdovanojimas žinybiniu ženkle				
Taikomos visada	6,3	9,5	23,1	0	5
Taikomos dažnai	9,8	14,3	23,1	30	25
Taikomos retai	58,9	61,9	53,8	40	45
Netaikomos	12,5	9,5	0	0	0
Nežinau	12,5	4,8	0	30	25

Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal nematerialinio skatinimo priemonių taikymo intensyvumą (proc.)

Vertinimo kategorijos	Statutiniai valstybės tarnautojai			Karjeros valstybės tarnautojai	Darbuotojai pagal darbo sutartis
	Pirminė grandis	Vidurinė grandis	Aukštesnioji grandis		
	Padėka				
Taikomos visada	17,8	19	30,8	40	55
Taikomos dažnai	41,1	47,7	61,5	20	25
Taikomos retai	37,5	19	7,7	20	20
Netaikomos	3,6	9,5	0	0	0
Nežinau	0	4,8	0	20	0
	Papildomos mokamos atostogos				
Taikomos visada	6,25	4,8	23,1	20	25
Taikomos dažnai	14,2	23,8	30,8	40	45
Taikomos retai	52,7	52,4	46,1	40	25
Netaikomos	20,5	14,3	0	0	0
Nežinau	6,25	4,8	0	0	5
	Anksčiau laiko suteikiamas aukštesnis laipsnis				
Taikomos visada	1,8	4,8	7,7	0	0
Taikomos dažnai	4,5	4,8	0	10	10
Taikomos retai	47,2	14,2	46,2	60	55
Netaikomos	29,5	47,6	46,1	0	15
Nežinau	17	28,6	0	30	20
	Viešas pagyrimas				
Taikomos visada	5,4	4,8	30,7	0	0
Taikomos dažnai	32,1	19	15,4	0	30
Taikomos retai	41,1	38,1	30,8	60	50
Netaikomos	14,3	23,8	7,7	10	15
Nežinau	7,1	14,3	15,4	30	5
	Didesnės atsakomybės suteikimas				
Taikomos visada	4,5	4,8	23,1	0	0
Taikomos dažnai	17	23,8	7,7	20	5
Taikomos retai	33,9	23,8	30,7	40	35
Netaikomos	24,1	19	7,7	0	20
Nežinau	20,5	28,6	30,8	40	40
	Sprendimų priėmimo laisvės didinimas				
Taikomos visada	1,8	4,8	23,1	0	0
Taikomos dažnai	8,9	9,5	7,7	10	0
Taikomos retai	33	23,8	38,4	50	35
Netaikomos	29,5	23,8	7,7	10	20
Nežinau	26,8	38,1	23,1	30	45