

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

LAURA KOROBEGINOKOVAITĖ

LIETUVOS POLICIJOS PERSONALO KAITA
REFORMŲ LAIKOTARPIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. Vainius Smalskys

VILNIUS, 2011

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

LAURA KOROBEGINOKOVAITĖ

LIETUVOS POLICIJOS PERSONALO KAITA
REFORMŲ LAIKOTARPIU

Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas
Savivaldos institucijų administravimo studijų programa

Vadovas

..... doc. dr. V. Smalskys
2011m. kovo 14 d.

Recenzentas

.....
2011m. kovod.

Atliko

Sakmn8-02 gr. stud.
..... L. Korobeinokovaitė
2011 m. kovo 14 d.

VILNIUS, 2011

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. POLICIJOS PERSONALO KAITOS PROBLEMOS TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Personalo svarba policijos funkcijų atlikime	8
1.2. Policijos žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai	13
1.3. Policijos personalo valdymo ir kaitos problemų priežastys.....	17
1.3.1. Pasitenkinimo darbu problema	20
1.3.2. Motyvavimo problema	22
1.3.3. Organizacinių veiksmų problema.....	26
1.3.4. Nepakankamų karjeros galimybių problema	29
1.3.5. Personalo formavimo problema	32
1.3.6. Policijos personalo modernizavimo poreikis ir kryptys sprendžiant personalo valdymo problemas	35
1.4. Policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis	39
2. POLICIJOS PERSONALO KAITOS PROBLEMOS TYRIMO METODOLOGIJA	41
3. POLICIJOS PERSONALO KAITOS LIETUVOJE REFORMŲ LAIKOTARPIU ANALIZĖ.	46
3.1. Lietuvos policijos sistemos reformos eiga ir kryptys 2000-2010 metais.....	46
3.2. Lietuvos policijos personalo valdymo bruožai.....	52
3.3. Lietuvos policijos personalo struktūros ir tekamumo analizė	56
3.4. Lietuvos policijos personalo kaitos reformų laikotarpiu problemų tyrimo rezultatų analizė.....	64
3.5. Lietuvos policijos personalo kaitos problemų sprendimo galimybės reformų kontekste	86
IŠVADOS	90
PASIŪLYMAI	92
LITERATŪROS SĄRAŠAS	93
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR UŽSIENIO KALBA.....	99
SANTRAUKA.....	100
SUMMARY	101
PRIEDAI	102

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pasitenkinimas darbu kaip santykis tarp darbuotojo ir jo darbo turinio, aplinkos.....	20
2 pav. Policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis.....	40
3 pav. Bendro policijos pareigūnų skaičiaus kitimas metų pabaigoje, 2000 – 2009 m. laikotarpyje.....	57
4 pav. Statutinių policijos pareigūnų skaičius metų pabaigoje didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 2000 – 2009 m. laikotarpyje.....	57
5 pav. Statutinių policijos pareigūnų skaičius metų pabaigoje kituose Lietuvos miestuose, 2000 – 2009 m. laikotarpyje	58
6 pav. Bendro policijos pareigūnų skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje.....	59
7 pav. Policijos pareigūnų amžiaus pokyčiai 2001/2011 m. sausio mėn.	61
8 pav. Policijos personalo kaita Lietuvoje 2008 – 2010 m. laikotarpyje.....	62
9 pav. Policijos personalo kaita 2008-2010 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose.....	63
10 pav. Policijos personalo kaitos tendencijas pagal kaitos pokytį 2009-2010 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose.....	63
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.	64
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių , proc.	65
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybes, proc.	65
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos pagrindą, proc.	65
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.	66
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo policijoje stažą, proc.	66
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu, proc.	67
18 pav. Veiksmų lemiančių respondentų pasitenkinimą darbu vertinimas, proc.	67
19 pav. Veiksmų lemiančių respondentų nepasitenkinimą darbu vertinimas, proc.	68
20 pav. Respondentų darbe dažniausiai patiriamo streso lygio įvertinimas, proc.	68
21 pav. „Perdegimo“ simptomai, kuriuos jaučia respondentai, proc.	69
22 pav. Respondentų požiūrio į galimybę išeiti dirbti į kitą sektorių vertinimas, proc.	69
23 pav. Pagrindinių veiksmų, įtakančių respondentų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių, vertinimas, proc.	70
24 pav. Veiksmų, įtakančių respondentų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių, vidutiniai balai.....	70
25 pav. Veiksmų, motyvuojančių respondentus dirbti savo darbą, vertinimas, proc.	71
26 pav. Motyvatorių reikšmingumo respondentams įvertinimas, vidutiniai balai.....	72
27 pav. Darbo užmokesčio atitikimo dirbamo darbo sudėtingumui, krūvi ir kvalifikaciją įvertinimas , proc.....	72
28 pav. Respondentų pasitenkinimo užimamomis pareigomis vertinimas. proc.	73
29 pav. Respondentų nuomonė apie jų elgseną darbe įtakančius veiksmus, proc.	73
30 pav. Respondentų nuomonė apie jų elgseną darbe įtakančius veiksmus, vidutiniai balai.....	74
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sąlygų geriau dirbti organizacijoje sukūrimo įvertinimą, proc.....	74
32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinojimą, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė, proc.....	75
33 pav. Respondentų patikėjimo organizacijose vertinimas, proc.	75
34 pav. Santykių su kolegomis ir vadovais įvertinimas, vidutiniai balai.....	76
35 pav. Vadovavimo vertinimas, proc.	77
36 pav. Stresorių darbe vertinimas, proc.	77
37 pav. Stresorių darbe vertinimas, vidutiniai balai.....	77
38 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal policijoje vykstančių struktūrinių pokyčių vertinimą, proc.....	78
39 pav. Vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas, proc.	78

40 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros lūkesčių vertinimą, proc.	79
41 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie jų darbo vertinimo teisingumą, proc.....	80
42 pav. Respondentų darbo atitikimo išsilavinimui vertinimas, proc.	80
43 pav. Galimybių į laisvą darbo vietą pretenduoti jau dirbantiems jų darbovietėje pareigūnams įvertinimas, proc.....	80
44 pav. Respondentų kvalifikacijos kėlimo dažnio vertinimas, proc.	81
45 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose, proc.	81
46 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigūnų poreikio mokymams vertinimą, proc.	82
47 pav. Respondentų policijos pareigūno darbo kokybės veiksnių vertinimas, proc.	82
48 pav. Respondentų policijos pareigūno darbo kokybės veiksnių vertinimas, vidutiniai balai.....	83
49 pav. Respondentų nuomonė apie jiems reikalingas stiprintinas žinias, proc.	83
50 pav. Policijos pareigūnams siūlomos ugdymo sistemos ir programų sąsąjį su karjera ir darbo efektyvumu vertinimas, proc.	84
51 pav. Veiksnių, skatinančių ugdytis, įvertinimas, proc.	85
52 pav. Veiksnių, skatinančių ugdytis, įvertinimas vidutiniai balai.....	85
53 pav. Policijos personalo kaitos veiksnių modelis respondentų kontekste	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darbuotojo sprendimo išeiti iš darbo priėmimo etapų alternatyviniai sprendimai.....	23
2 lentelė. Personalo kaita 2008-2009 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose.....	41
3 lentelė. Personalo skaičius 2010-01-01 Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose.....	44
4 lentelė. Statutinių policijos pareigūnų skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje.....	49
5 lentelė. Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičius.....	60
6 lentelė. Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje.....	60
7 lentelė. Policijos pareigūnų, iš jų moterų, skaičius 2001/2011-01-01.....	62
8 lentelė. Su galvojuimu apie išėjimą iš darbo policijos sistemoje koreliuojantys nepasitenkinimo darbu vertinimai	86
9 lentelė. Policijos personalo valdymo gerinimo veiksnių regioniniu mastu siūlymas regioniniams vyriausiems policijos komisariatams ir Policijos departamentui.....	88
10 lentelė. Policijos personalo problemų sprendimo pasiūlymai regioniniams vyriausiems policijos komisariatams ir Policijos departamentui.....	88

IVADAS

Temos aktualumas. Policija yra reikšminga teisėtvarkos sistemos dalis, atliekanti svarbias funkcijas visuomenės tvarkos, saugumo užtikrinimo srityje, užkertanti kelią nusikaltimams. Todėl nuo policijos darbo efektyvumo priklauso visuomenės saugumas, viešosios tvarkos lygis, ikiteisminio tyrimo efektyvumas, apskritai teisėsaugos sistemos funkcionavimas, visuomenės pasitikėjimas teisėsauga. Didelė policijos atliekamo vaidmens svarba lemia, jog kiekviena demokratinė valstybė suinteresuota policijos darbo efektyvumu, gerais ir visuomenės palankiai vertinamais darbo rezultatais. Viešojo sektoriaus modernėjimo tendencija atspindi visuomenės poreikius demokratiškiau, ekonomiškai racionaliau valdomam viešajam sektoriui, platesnei orientacijai į žmogiškuosius išteklius, didesniam visuomenės įtraukimui į sprendimų viešajame sektoriuje. Kokybiškesnių, efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimas tampa rimtu uždaviniu ir policijos sistemos valdymo srityje.

Lietuvoje policija reformuojama jau dvidešimt metų. Šio proceso pradžioje kito policijos teisinis statusas, funkcijų turinys priklausomai nuo valstybės nepriklausomybės atkūrimo ir demokratizavimo procesų. Pastarųjų metų tendencija – 2008 metais pradėta policijos reforma, siekiant didinti policijos efektyvumą, rezultatyvumą, darbo kokybę, kartu ir visuomenės pasitikėjimą policija. Policijos reformavimo ir tobulinimo procese viena svarbiausių krypčių – policijos žmogiškųjų išteklių vystymas, didesnis dėmesys policijos personalo valdymui. Policijos departamento prie vidaus reikalų ministerijos 2010–2012-ųjų metų strateginiame veiklos plane (patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 1V-194) įvardinami žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo srityje tikslai - policijos personalo kompetencijos visapusio ugdymo (tiek profesinės srities, tiek pagalbinės srities, pvz., kompiuterinio raštingumo vystymas) stiprinimas, policijos kaip darbovietės patrauklumo didinimas, įskaitant ir tikslą optimizuoti policijos personalo kaitą. Identifikuota problema - policijos pareigūnų „senėjimas“, t. y. daugėja vyresnių ir didesnę tarnybos stažą turinčių policijos pareigūnų skaičius, kai tuo tarpu jaunų darbuotojų skaičius statistiškai kasmet mažėjam, atitinkamai personalo kaita didesnė tarp jaunų pareigūnų. Ekonominės krizės sąlygomis, sparčiai augant nedarbui, dirbantieji labiau brangino turimas darbo vietas, tai turėjo įtakos tam, jog 2009 metais policijos personalo kaita sumažėjo, tačiau tikėtina, jog pasibaigus ekonominei krizei personalo kaita vėl gali augti. Policijos personalo kaitą reikėtų traktuoti kaip ilgalaikę policijos žmogiškųjų išteklių valdymo problemą, kuriai spręsti reikia kompleksinių priemonių, bendros policijos personalo valdymo sistemos tobulinimo. Svarbu ir didinti policijos darbo patrauklumą visuomenėje, o tai susiję ir su bendru policijos įvaizdžio gerinimo siekiu.

Tyrimo problema. Atsižvelgiant į praktinę policijos personalo kaitos problemos svarbą Lietuvoje, darbe formuluojama problema – kokiais policijos personalo valdymo sprendimais gali būti mažinama policijos personalo kaita. Problemos nagrinėjimas darbe atliekamas teoriniu požiūriu, Lietuvoje

vykstančios policijos reformos siekių ir veiksmų analizės kontekste, įvertinant praktines policijos personalo valdymo ir kaitos veiksnių problemas.

Lietuvos mokslinėje literatūroje nemažai dėmesio skiriama policijos administravimo veiklos analizei (pvz., Danišauskas (2002), Jagelavičius (2002), Laurinavičius (2000, 2002, 2004, 2005), Ruževičius, Kasperavičius (2008) ir kt), taip pat yra nagrinėti ir įvairūs policijos personalo, personalo valdymo klausimai ir problemos— šiomis temomis rašė Baliutavičius, Choromanskienė (2003), Bubnys, Smalskys (2005), Gaižauskas (1999), Kalesnykas (2002), Mečkauskas (2005), Misiūnas (2008), Nedzinskas (2009), Pacevičius (2006), Raipa, Smalskys (2006), Ruibytė, Velička (2010), Smalskys (2002, 2008), Urmonas (2002), Vitkauskas (2004), Vitkauskas, Greičius (2002), Žukauskas (2000) ir kiti autoriai. Vis tik pasigendama platesnio policijos personalo kaitos problemos analizavimo, teorinės analizės ir praktinių tyrimų. Todėl darbo tema yra ne tik aktuali, bet ir nauja. Naujai buvo suformuluotas teorinis tyrimo problemos pagrindas ir tyrimo metodika, atliktas originalus policijos pareigūnų anketinis tyrimas.

Tyrimo objektas – policijos personalo kaita.

Darbo tikslas – ištirti Lietuvos policijos personalo kaitos reformų laikotarpiu problemą.

Formuluojami darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius policijos personalo kaitos problemos aspektus;
2. Pateikti policijos personalo kaitos vertinimo teorinį modelį;
3. Išnagrinėti Lietuvos policijos reformavimo ir valdymo aspektus;
4. Atlikti Lietuvos policijos personalo kaitos ir personalo valdymo problemų tyrimą;
5. Pateikti Lietuvos policijos personalo kaitos problemų sprendimo galimybes reformų kontekste.

Tyrimo hipotezė H1: Lietuvos policijos personalo kaita susijusi su policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu lygiu policijoje.

Tyrimo metodai. Darbe taikomas mokslinės literatūros analizės, sisteminimo metodas; teisės aktų analizės metodas; anketinės apklausos metodas; statistinės – matematinės analizės metodas, koreliacijos analizė (Spirmano koeficientas).

Darbo rezultatai. Atlikta anketinė apklausa atskleidė apklaustų policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu, motyvacijos, organizacinių veiksnių, karjeros, ugdymo, personalo atrankos vertinimus, leido identifikuoti vidutinį pasitenkinimo darbu lygį ir dažną galvojimą apie išėjimą iš darbo. Tyrimo rezultatais patvirtinta tyrimo hipotezė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai policijos personalo kaitos problemos aspektai. Antrajame darbe skyriuje pateikiama policijos personalo kaitos problemos tyrimo metodologija. Trečiojoje darbo dalyje atliekama teisės aktų, statistinė analizė, nagrinėjant Lietuvos policijos reformavimo eigą, personalo valdymo ypatumus, policijos personalo tekamumo duomenis. Pateikti siūlymai, kaip galima spręsti Lietuvos policijos personalo kaitos problemas.

1. POLICIJOS PERSONALO KAITOS PROBLEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Personalo svarba policijos funkcijų atlikime

Analizuojant policijos personalo kaitos problemą ir su ja susijusias personalo valdymo problemas, pirmiausia reikia suvokti, kokią svarbą policijos personalas turi policijos atliekamų funkcijų aspektu.

Policijos sąvoka apibrėžiama suvokiant policiją kaip valstybės instituciją, tai pripažįstama ir Europos policijos profsąjungos Europos policininkų chartijoje (Žilinskas, 2004, p. 67). Policijos veiklos įstatymo 2 str. 2 dalyje apibrėžiama kaip policijos įstaiga, „šio bei kitų įstatymų tvarka įsteigtas juridinis asmuo, vykdamas įstatymais, steigimo bei kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius“. Šakočiaus (2002, p. 20) teigimu, policijos sampratą galima apibūdinti diniminiu arba statiniu požiūriu: diniminiu, policijos veiklą suprantant kaip veiklą, palaikančią teise nustatytą tvarką, statiniu, kaip tvarkos, nustatytos teisės normomis, kokybinę būklę. Policija turėtų būti apibrėžiama kaip asmens, visuomenės saugumą bei viešąją tvarką užtikrinant policijos įstaigų sistema (Žilinskas, 2004, p. 68). Taigi policijos personalas dar nėra policija – policijos personalas yra policijos sistemos integruota dalis.

Policijos teisės doktrinoje policijos funkcijos charakterizuojamos per policijos veiklos sritį. Vienas iš svarbiausių valstybės tikslų yra viešojo saugumo užtikrinimas, viešosios tvarkos palaikymas bei teisės pažeidimų prevencija. Policija yra pagrindinė šių tikslų realizavimo institucija (Misiūnas, 2008, p. 100). Taigi policija – pagrindinė jėga, palaikanti teisėtą tvarką ir užtikrinanti vidinę valstybės, visuomenės ir asmens saugumą (Žilinskas, 2004, p. 64). Policija suvokiama kaip valdžios institucija. Policijos, kaip valdžios, statusas – būtina sąlyga vykdyti tarnybines funkcijas (Danišauskas, 2002, p. 80). Kitas požiūris – jog policija valstybėje yra valstybės valdžios ir visuomenės sankirtoje. Parlamentinės asamblėjos deklaracijoje dėl policijos 690 (1979) rezoliucijoje, priimtoje 1979 metų gegužės 8 dieną Parlamentinėje Asamblėjoje, pabrėždamas pagrindinis policijos vaidmuo garantuojant tvarką ir saugumą visuomenėje; atitinkamai, policijos pareigūnas yra dalis viešosios tvarkos ir saugumo sistemos, kuria pagrįsta įstatymais ir skirta tvarkai palaikyti bei įstatymams taikyti (Žilinskas, 2004, p. 64).

Policija yra atsakinga už tam tikrą teisės saugos sritį, t.y. privalo: garantuoti, kad būtų laikomasi įstatymų; užkirsti kelią nusikalstamumui; palaikyti viešąją tvarką ir teikti humanitarines-socialines paslaugas įvairių nelaimingų atsitikimų, stichinių nelaimių atvejais (Laurinavičius, 2000, p. 21). Tokiu būdu policija atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant viešąją saugumą, kuris apibūdinamas kaip „asmens (piliečio), visuomenės ir valstybės teisėtų interesų apsauga nuo nusikalstamų kėsinių, taip pat nuo gaisrų, technologinių avarijų ar gaivalinių nelaimių“ (Ruževičius, Kasperavičius, 2008, p. 121). Policija įpareigojama valstybės vardu nutraukti neteisėtus veiksmus, keliančius pavojų visuomenei (Kalesnykas, 2002, p. 43). Taigi apibendrinant galima teigti, jog policijos veiklos esmė – viešojo saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimas, turint valstybės įgaliojimus atlikti atitinkamus jos kompetencijai veiksmus

užtikrinant viešąjį saugumą ir viešąją tvarką – teise nustatytą tvarką. Policijos pareigūnas yra policijos sistemos elementas, įgyvendinantis policijos funkcijas.

Skiriami du šiuolaikinės policijos organizavimo „aukštos“ veiklos modeliai: 1) anglosaksiškasis, paremtas piliečių įtraukimu į policijos veiklą (pasitikėjimo tarp policijos ir piliečių skatinimas, informacijos iš piliečių gavimas) ir 2) tvarkos įgyvendinimas (Raipa, Smalskys, 2006, p. 81). „Žema“ policijos veiklos forma laikoma ta, kur akcentuojama tik įstatymų įgyvendinimas, tai būdinga epochai iki XX amžiaus. Dabartiniu laikotarpiu išsivysčiusių valstybių policija į nusikaltimų prevenciją stengiasi įtraukti didelę dalį bendruomenės. Anglosaksų valstybės pirmosios suvokė, kad policija nėra valdžia, o socialinė paslauga, kurios veikimas yra paremtas pagarba individui ir jo teisėms, atitinkamai policijos diskrecija yra kontroliuojama piliečių.

Kiekvienos viešojo administravimo institucijos paskirtis ir kompetencija nustatoma įstatymais bei kitais teisės aktais. Policijos misiją valstybėje nustato Policijos veiklos įstatymo 5 straipsnis, kuriame įtvirtinti pagrindiniai policijos uždaviniai ir kiti teisės aktai. Policijos misija – saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją kurti saugią aplinką, bendradarbiaujant su visuomene ir atsiskaitant jai, efektyviai ir racionaliai naudojant turimus žmogiškuosius, finansinius bei materialinius išteklius Įgyvendinti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų kontrolės ir prevencijos politiką. Kaip matyti, į policijos misiją valstybėje imta žiūrėti šiek tiek kitaip – kaip į tam tikrą valstybės valdžios paslaugą visuomenei. Policijos veikla turi būti orientuota ne į tam tikrą formalų taisyklių, užduočių vykdymą, o nukreipta į aiškiai apibrėžtų tikslų, rezultatų siekimą (Mečkauskas, 2005, p. 77).

Šiuolaikiniu požiūriu, policija yra ne tik valdžią įgyvendinanti institucija, bet ir socialines paslaugas teikianti institucija. Derinantis prie modernios viešosios vadybos, pažangiose šalyse policijos misija tampa tokia: teikti paslaugas piliečiams (visuomenei) ir rodyti mažiau valdžios saugant piliečių teises ir laisves, saugoti ir kelti demokratines vertybes, gerinti veiklos kokybę, bendruomenės gyvenimo kokybę, aprūpinti ją teisine paslauga, gerinti profesionalumą. Tuo siekiama strateginių tikslų: orientuotis į gyvenimo kokybės palaikymą bendruomenėje, į kriminalinę prevenciją, teisės taikymą, tarnybos aprūpinimą bei skatinti gerbti žmogaus teises ir laisves (Raipa, Smalskys, 2006, p. 82). Urmono (2002, p. 17) teigimu, policijos orientavimasis į socialines profesines paslaugas gali suartinti policiją ir visuomenę. Policijos ir visuomenės suartinimas yra labai svarbus siekiant didesnio policijos darbo efektyvumo; tradiciškai policija yra tarsi supriešinama visuomenei; mat policija pirmoji imasi aktyvių veiksmų prieš fizinius ar juridinius asmenis, pažeidusius įstatymą, ji susiduria ir su didžiausiu nusikalstamo pasaulio pasipriešinimu, bet nesulaukia reikiamo visuomenės ar konkrečios bendruomenės palaikymo. Dažnai policijai tenka naudoti jėgą ir specialiąsias priemones (Laurinavičius, 2000, p. 21), tai visuomenę skatina ją suvokti kaip tam tikrą prievartinę jėgą.

Policijos **funkcija**, kuri savo esme yra ne kas kita kaip veikla, skirta atkurti tvarką, visuomet siejama su oficialiu prievartiniu poveikiu individui, pažeidžiančiam nustatytą tvarką užtikrinančias normas, arba siekiant užkirsti kelią tokiems pažeidimams. Teoriškai policijos veikloje išskiriamos trys policijos funkcijos įgyvendinimo formos: sargybinė, viešoji ir privatinė, kiekvienai šiai policijos formai būdinga atitinkama institucinė struktūra: nuo spontaniškai susiformavusių gyventojų grupių, siekiančių atremti kėsinimąsi į bendruomenės nario asmens ar turto saugumą, iki tarptautinių sutarties ir privataus kapitalo pagrindu veikiančių saugumą užtikrinančių struktūrų. Plečiantis viešajam sektoriui plėtojosi civilinės administracijos institucijos, kartu ir policija, kuri galiausiai įsitvirtino tose valdymo srityse, kuriose reikalingi policijos prievartos metodai, taigi XX amžiaus viduryje policijos funkcija tiek anglosaksiškose, tiek kontinentinės teisės sistemos valstybėse suvienodėjo (Šakočius, 2002, p. 20).

Šiuo metu ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Europos valstybėse (Vokietijoje, Prancūzijoje, Italijoje, Belgijoje, Didžiojoje Britanijoje) policija vykdo dualinę funkciją: 1) išaiškina nusikaltimus; 2) palaiko viešąją tvarką ir užtikrina viešąjį saugumą, t.y. saugią gyvenamąją aplinką. Ši dualinė funkcija šiandien suprantama kaip socialinė paslauga. Pagrindinė policijos funkcija – užtikrinti teisėtą tvarką. Palaikydama viešąją tvarką ir užtikrindama viešąjį saugumą policija taip pat sprendžia socialinę užduotį (Kalesnykas, 2002, p. 47). Pasak J. Alderson, policijos atliekama dualistinė funkcija pasireiškia, kaip įstatymų įgyvendinimas, nusikaltimų ir viešosios netvarkos užkardymas, humanitarinės ir socialinės pagalbos siūlymas gyventojams. Toks eiliškumas, pasak Nefo, Smalskio (2008, p. 67) atitinka kontinentinės Europos policijos valdymo aspektus ir iš dalies yra artimas reformuojamos Vidurio ir Rytų Europos policijos struktūrų valdymo funkcijoms. Policijos pareigūnas turi būti nuolat „tarp žmonių“, taip pasireiškia prevencinė bendruomenės teisėtą tvarką funkcija, t.y. ji stengiasi užkirsti kelią galinčioms kilti problemoms. Minėti autoriai neatskleidė, kokių kvalifikacijų ir kompetencijų reikia policijai bei kokios turėtų būti policijos tarnautojų rengimo kryptys, norint įgyvendinti į paslaugas bendruomenei orientuotus policijos veikos principus (Smalskys, 2008, p. 88). Taigi policijos personalo ugdymas, jų turimos žinios ir kompetencijos įtakoja ne tik kiek kokybiškai įgyvendinamos policijos funkcijos, bet ir policijos funkcijų orientaciją.

Policijos sistemos įstaigų administracinės veiklos **turinį** sudaro policijos veiklos teisinis reguliavimas, veiklos principai, uždaviniai, organizacinė struktūra, bendradarbiavimas su gyventojais, visuomeninėmis organizacijomis, savivaldybių bei kitomis institucijomis pagrindai, taip pat policijos pareigūnų įgaliojimai, teisės ir pareigos, socialinės garantijos, atsakomybė bei prievartos panaudojimo teisėtumo sąlygos, policijos įstaigų finansavimo šaltiniai, formos ir kt. Policija turi kompetenciją įgyvendinti administracinę ir baudžiamąją teisę bei teisės pažeidimų prevencijos priemones, užtikrinti viešąją tvarką (Jagelavičius, 2002, p. 9). Šiuolaikinė policija, kaip valstybės tarnyba, yra įpareigota tinkamai atstovauti valstybės interesams visuomenėje, įvairiose bendruomenėse (Laurinavičius, 2000, p. 40). Policijos darbe pirmenybė turėtų būti teikiama socialinei kontrolei (*social control*), kurios efektyvus

vykdymas leidžia derinti teisėtvarkos institucijų taikomas priemones ir žmogaus teisių, laisvių ir teisėtų interesų garantijų sistemą (Kalesnykas, Mečkauskas, 2002. p.61).

Policijos funkcijų realizavimas ir tikslų įgyvendinimas vėlgi priklauso nuo policijos personalo ir jo profesinės orientacijos. Policijos personalas turi būti profesionalus, skatinamas imtis iniciatyvos, jausti atsakomybę ir siekti aukštesnio kokybės lygmens. Svarbu suvokti visuomenės ir atskirų socialinių grupių veiklos vertybinių prioritetų ypatumus ir, atsižvelgiant į juos, atitinkamai organizuoti pareigūnų rengimą, sudarant palankias sąlygas išsilavinimui įgyti, kvalifikacijai kelti bei profesinei karjerai daryti (Vitkauskas, Greičius, 2002). Taigi policijos personalas gali būti suvokiamas kaip viena iš policijos efektyvumo prielaidų, lemianti tai, kokius rezultatus pasiekia policija savo veiklos srityje.

Policijos pareigūnams suteikti diskreciniai įgaliojimai - diskrecinė valdžia (valstybės institucijoms ir jų tarnautojams (pareigūnams) suteikta įstatymais apribota valdžia savo nuožiūra vykdyti ar susilaikyti nuo konkrečių valdingų veiksmų). Pareigūnų diskrecinė valdžia pasireiškia turimais valdingais įgaliojimais, diskrecijos galiomis, kylančiomis iš turimo socialinio statuso (Laurinavičius, 2000, p. 32-33). Policijos funkcija įgyvendinama taikant specialius oficialios prievartos metodus arba sudarant aplinkybes, kurioms esant tokios prievartos panaudojimo grėsmė tampa akivaizdi. Prievartos oficialumo pagrindas yra atitinkama socialinė norma. Tradiciškai šia socialine norma laikoma objektyviosios teisės norma arba įstatymas (Šakočius, 2002, p. 19). Atitinkamai policijos tikslas – saugoti bei ginti žmogaus teises ir laisves (Laurinavičius, 2000, p. 45). Taigi atskiras policijos pareigūnas turi tam tikrą diskreciją policijos funkcijų ir tikslų įgyvendinime. Todėl nuo policijos personalo struktūros, kompetencijos, pasirengimo, motyvacijos esmingai priklauso policijos darbas.

Policijos įstaigos susiduria su įvairiomis problemomis, kurios liudija, jog aktualūs yra policijos valdymo, efektyvumo klausimai. Mokslinėje literatūroje įvardinama, jog policija yra per daug uždara, jos veikla nedažnai skiriama vietos savivaldybių ir gyventojų lūkesčiams bei poreikiams tenkinti. Demokratinės visuomenės sąlygomis policija gali pasiekti savo tikslų tik glaudžiai bendradarbiaudama su bendruomene (Urmonas, 2002, p. 14). Mokslinėje literatūroje suvokiama problema, jog dabartiniu metu policijos darbas neretai neatitinka visuomenės poreikių. Novikovo (2008, p. 56) teigimu, problemiška padėtis viešosios tvarkos apsaugos srityje susiklostė dėl įvairių priežasčių:

- policija nesugeba prisitaikyti prie gyventojų saugumo poreikių. Prieštaravimas tarp visuomenės intereso gyventi saugiai ir valstybės potencialių galimybių tenkinti šį interesą turėtų būti šalinamas taip pat tobulinant teisėtvarkos institucijų, užtikrinančių viešosios tvarkos apsaugą, sistemą. Demokratinės užsienio valstybės, spręsdamos gyventojų saugumo užtikrinimo problemas, prioritetus teikia vietos savivaldos institucijoms, esančioms arčiausiai žmogaus. Jų socialinė paskirtis – tenkinti vietos gyventojų poreikius bei užtikrinti jų interesų įgyvendinimą. Be to, jos yra institucijos, geriausiai galinčios žinoti vietos gyventojų saugumo poreikius bei greičiausiai užtikrinti saugią aplinką aptarnaujamoje teritorijoje;

□ nėra nei į perspektyvą orientuotos viešosios tvarkos apsaugos koncepcijos, nei strategijos. Dabartiniu metu dauguma teisėtvarkos institucijų pajėgų bei jų taikomų priemonių prioritetai pagal socialinės ekonominės infrastruktūros centralizuotus pajėgumus yra nukreipti į rezonansinių, organizuotų, ekonominių bei kitų sunkių nusikaltimų atskleidimą ir tyrimą. Todėl jų veikloje mažiau dėmesio skiriama ne tokiai rezonansinei, tačiau visuomenei reikšmingai – viešosios tvarkos apsaugos sričiai, taip pat, tik kitu aspektu suponuojančiai piliečių saugumo būseną. Sistemiškai nesprendžiant ar nepakankamai sprendžiant visuomenei aktualias įvairias žmogaus ir visuomenės saugumo užtikrinimo problemas mažėja teisėtvarkos institucijų autoritetas visuomenėje;

□ policija išlaiko monopolį viešosios tvarkos apsaugos srityje ir kt. Lietuvoje išlieka stiprios valstybės valdymo centralizacijos tradicijos, paveldėtos dar sovietmečiu, valstybės monopolija viešosios tvarkos apsaugos srityje. Kita vertus, gyventojai nepatenkinti vykdoma viešosios tvarkos apsauga jų gyvenamojoje teritorijoje. Todėl kyla konfliktas tarp vietos gyventojų saugumo poreikių bei valstybės galimybės juos patenkinti.

Remiantis sociologinių tyrimų duomenimis ir gyventojų skundais bei atsiliepimais žiniasklaidoje, policija dar netenkina visuomenės poreikių, kylančių dėl didėjančio nusikalstamumo, neefektyvios įtakos nusikalstamam asmenų elgesiui, nusikaltimų atskleidimui ir tyrimui, dėl policijos pareigūnų piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, policijos uždarmo, nepakankamai greito ir mandagaus policijos dėmesio gyventojams bei tinkamos asmens teisių ir laisvių apsaugos. Kita vertus, policijos netenkinama jos padėtis visuomenėje: nepasitikėjimas policija ir nepalanki jos veiklai visuomenės nuomonė, kaltinimai dėl didėjančio nusikalstamumo, policijos reformų neapibrėžtumas, nestabili teisinė, socialinė ir ekonominė policijos ir pareigūnų padėtis, menka visuomenės pagalba. Šie socialinių įtampų laukai pažymėti skirtingų interesų, lūkesčių ir poreikių, todėl turėtų būti nustatomi, mažinami, šalinami ir kompensuojami tokių įtampų veiksniai (Urmonas, 2002, p. 15).

Policijos nesugebėjimą prisitaikyti prie gyventojų saugumo poreikių lemia tai, jog policija ir visuomenė nėra integruotos į vientisą socialinę sistemą. Ilgą laikotarpį policija kaip socialinis institutas buvo virš arba šalia visuomenės ir savo veikloje vadovavosi aukštesnių pagal hierarchiją valstybinių institucijų nurodymais. Socialinės normos turėjo nedidelę įtaką policijos veiklai, o tai lemia šios sistemos uždaramą, atsiskyrimą nuo visuomenės (Novikovas, 2008, p. 56).

Apibendrinant galima teigti, jog policijos problemos, aktualiausios šiuo metu, yra susiję tiek su personalo kaip sistemos aspektais, tiek su policijos personalo valdymu, darbu. Taigi policijos personalo valdymo problemų sprendimas yra svarbus veiksnys užtikrinant geresnę policijos funkcijų, tikslų įgyvendinimą.

1.2. Policijos žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai

Tradiciškai dėl reguliuojamų santykių valstybės karjeros statutinėse tarnybose pobūdžio labiau vyrauja imperatyvinis ir dispozityvinis darbo santykių reguliavimo būdas (Laurinavičius, 2005, p. 7). Kadangi policijos institucija yra valdžios funkcijos realizavimo institucija, policijos pareigūnų teisės, pareigos, tarnybos santykiai yra stipriai reglamentuojami. Tai sukuria tam tikrus policijos personalo valdymo ypatumus.

Kalbant apie policijos personalo valdymą ir kaitos problemas, svarbu apibrėžti „valdymo“ sampratą. Mokslinėje literatūroje personalo valdymas suvokiamas kaip kompleksinis, daugelį etapų apimantis procesas, o jo vykdymas organizacijoje gali būti priskirtas tam tikrai institucinei struktūrai (pavyzdžiui, personalo padaliniui, darbuotojų atrankos grupėms ar komisijoms ir panašiai). Personalas valdymas traktuojamas labai įvairiai. Vieni autoriai įtraukia tik organizacijoje atliekamus, kiti – ir kitų organizacijų atliekamus darbus, vieni nagrinėja statiską, kiti dinamišką sistemą (Sakalas, 2003, p. 47). Siekiant kryptingai organizuoti darbą su personalu, reikia: išskirti pagrindines darbo kryptis; nustatyti kiekvienos krypties darbo turinį. Dessler (2001, p. 18) teigia, jog personalo valdymas yra kompleksinis procesas apimantis daug funkcijų.

Remiantis Sakalu (2003, p. 49) galima teigti, jog personalo valdymas – tai viena iš organizacijos veiklos sričių, kurį vykdant atliekamos įvairios personalo planavimo, formavimo, kontrolės funkcijos. Personalas valdymas apima labai daug uždavinių, jie, atsižvelgiant į jų sprendimo vietą, gali būti: metodiniai, kai teikiami patarimai, rekomendacijos, kaip reikia spręsti atskirus uždavinius; organizaciniai, kai organizuojamas tam tikrų uždavinių sprendimas įvairiu lygiu; vykdymo, kai atliekamos atskiros operacijos, procedūros.

Stankevičienė, Lobanova (2006) atskiria dvi pagrindines personalo valdymo veiklas: personalo organizavimą (formavimą) (apima darbų ir vietų analizę, personalo poreikio planavimą, darbo ir personalo organizavimą, personalo paiešką ir atranką, priėmimą ir atleidimą, adaptaciją, mokymą, veiklos vertinimą, darbo saugą, darbo apmokėjimą) ir vadovavimą personalui (darbuotojų pažinimas, motyvavimas, valdymo metodai, konfliktų prevencija, psichologinio klimato sukūrimas, darbo santykių valdymas, personalo socialinių problemų sprendimas, komandų formavimas).

Apibendrinant galima teigti, jog įvairūs autoriai personalo valdymą suvokia kaip plačią veiklos sritį, apimančią darbų analizę, personalo atranką, priėmimą, darbų paskirstymą, personalo vertinimą, motyvavimo priemonių ir darbo užmokesčio nustatymą naujiems darbuotojams, mokymą ir darbuotojų socializaciją (adaptaciją), organizacinius veiksmus, lemiančius darbuotojų glimybę dirbti ir atlikti jiems formuojamas užduotis.

Naujus iššūkius policijos personalo valdymui formuoja naujosios viešosios vadybos koncepcija. Lakio (2003, p. 66) teigimu, vadovavimas viešajai organizacijai apima tiek žmogiškųjų išteklių valdymą,

vadovavimą ir lyderystę jų atžvilgiu, tiek mokymosi procesus, tiek informacinę organizacinę plėtrą, tiek organizacinę kultūrą vystymą. Taigi šiuolaikinėje viešojo administravimo institucijoje svarbu užtikrinti skatinantį vadovavimą personalui, motyvavimą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, ugdymąsi, bendradarbiavimą tarp skirtingų institucijos valdymo lygių. Tokie siekiai kelia specifines policijos personalo valdymo užduotis, susijusias su policijos instituciniu demokratizavimu ir valdymo tobulinimu, keičiant policijos personalo valdymo stilių.

Policijos moksle valdymo sąvoka yra įvairiai struktūrizuojama. Policijos pareigūnų personalo valdyme išskiriami šie lygiai: 1. atskiro asmens valdymas; 2. „horizontalusis“ valdymas; 3. Valdymas „iš apačios“; 4. Tiesioginis ir netiesioginis valdymas. Naujas valdymo būdas – kooperatinis (delegavimo) valdymas, kai tarnybos vadovas daugiausia laiko skiria organizacinei ir koordinacinei veiklai. Šis valdymo metodas atitinka viešojo sektoriaus modernizavimo tendenciją. Vadovas stengiasi tinkamai paskirstyti tarnybines užduotis, ieško būdų, kaip geriau panaudoti pavaldinių iniciatyvą ir bendradarbiavimo galimybes. Kooperatinis santykių reguliavimo būdas glaudžiai susijęs su *tarnybinės veiklos decentralizavimu*. Dalis funkcijų turi būti perduota padaliniams ir jų pareigūnams, jiems suteikiamas tam tikras savarankiškumas ir teisė spręsti tuos klausimus, kuriuos spręsti jie turi reikiamos kompetencijos. Tai nereiškia atsakomybės už valdymo sprendimus sumažėjimo. Vadovas ir pavaldinys yra susieti: abu turi tiksliai žinoti savo veiklos sritis ir joms rengtis, mokydamiesi ir keldami savo kvalifikaciją, o delegavimu siekiama šių tikslų (Laurinavičius, 2000, p. 45):

- ❑ *panaikinti pareigūno paskirties neatitinkančias funkcijas*, pavyzdžiui, policijos apylinkės inspektorius neturėtų vykdyti konvojavimo ar atvesdinimo;
- ❑ *kiekvienam darbuotojui suteikti įgaliojimus, kurių reikia jo uždaviniams atlikti*, pavyzdžiui, savivaldybių policijos pareigūnams atitinka mus įgaliojimus eismo priežiūros klausimais;
- ❑ *padidinus įgaliojimus, motyvuoti pareigūnus* - skatinti jų profesinį ugdymą, kad jie kuo dažniau būtų patenkinti tarnyba.

Taigi delegavimas leidžia optimizuoti policijos institucijų valdymą, paskirstyti atsakomybę, įtraukti darbuotojus į sprendimo priėmimo procesą.

Statutinės institucijos, lyginant su kitomis valstybės tarnybomis, yra uždaresnės, todėl joms būdinga ir personalo valdymo specifika. Šioms institucijoms pavestos funkcijos ir uždaviniai yra gana objektyvūs ir turi būti sprendžiami operatyviojo valdymo metodais. Viršininko ir pavaldinio santykiai statistinėje tarnyboje grindžiami tarnybinės subordinacijos principu, kuris traktuojamas nevienareikšmiškai. Iš esmės principas reiškia tai, kad aukštesnio valdininko įsakymas – jo valdiniui įstatymas, kuris vykdomas besąlygiškai, arba, atsižvelgiant į aplinkybes, remiantis pareigūnui suteikta diskrecijos teise. Komandinis valdymo stilius Lietuvoje vis dar gana veiksmingas ir daro neigiamą poveikį institucijoms sprendžiant valstybės pavestus uždavinius, dažnai išlieka pateisinančiu policijos, muitinės ar kitos statistinės įstaigos etikos nepaisymo argumentu (Laurinavičius, 2004, p. 77).

Dažnai literatūroje analizuojamas *vadovų darbo stilius*. Šios kategorijos pareigūnams tenka priimti sprendimus, turėti aiškią poziciją sprendžiant tarnybinius klausimus. Be to, vadovas yra akylai stebimas gyventojų ir ypač pavaldinių. Dažniausiai pasitaikantys vadovų darbo stiliai *derinant eksternalinį ir internalinį* dabartinės policijos tarnybos valdymą (Laurinavičius, 2000, p. 55):

1. *Administratorius*. Vadovas pabrėžia internatinį vaidmenį, remiasi vadybos principais. Didžiausią reikšmę teikia kiekvieno pavaldinio vaidmens tarnyboje įtvirtinimui. Pagrindinės darbo sritys: darbo planavimas ir jo organizavimas, nurodymų davimas, užduočių vykdymo kontrolė ir kadro komplektavimas. Administratorius tvirtai tiki policininkų profesionalumo svarba tarnyboje. Siekia didinti pareigūnų savarankiškumą, atitinkantį jų kvalifikaciją, kompetenciją spręsti tarnybinius uždavinius. Todėl siekia tobulinti policijos tarnybą, skatinant pavaldinių mokymąsi, diegiant naujus veiklos būdus ir technologijas. Jis save laiko vadybininku ir daug mažesnę reikšmę teikia savo, kaip gero policininko, įvaizdžio kūrimui. „Administratoriaus“ darbo stilius turi teigiamų ir neigiamų bruožų. Didelis pasitikėjimas pareigūnų savarankiškumu ir menkas dėmesys eksternalinei misijai gali pakenkti santykiams su rajono politikais, visuomeniniais dariniais, žiniasklaida ir pan. Perdėtas vadybiškumas bendraujant su pavaldiniais, pasireiškiantis noru nuolat kontroliuoti, vertinti, analizuoti, gali kenkti santykiams. Teigiama, kad administratorius gana greitai pasiekia apčiuopiamų rezultatų ir, jeigu jis sugeba tuo sudominti visuomenę ir pavaldinius, gali pelnyti visuotinį pripažinimą ir pagarbą.

2. *Vadovas*. Jis taip pat labiau linkęs į internalinį tarnybos vadovo vaidmenį, tačiau siekia valdyti daugiau asmeniniu pavyzdžiu, o ne pagal vadybos mokslą. Toks vadovas stengiasi dalyvauti policijos praktinėje veikloje, ypač tokiose tarnybinės veiklos srityse, kuriose diegiamos naujovės, kurios svarbios kuriant policijos prestižą visuomenėje. Toks vadovas nesiima vadovauti eilinėse operacijose, bet siekia svarbaus vaidmens rezonansinėse bylose, bendruomenės teisėsauginę veiklą koordinuojančiose akcijose. Savo pavyzdžiu rodo pavaldiniams, kokios tarnybinės vertybės, profesinės savybės turi būti visiems svarbiausios. „Vadovo“ stilius turi teigiamų ir neigiamų bruožų. Jis labiau negu „administratorius“ mėgstamas pavaldinių, labiau vertinamas asmenų, kurių problemas sprendžiant dalyvavo asmeniškai, ir kt. Tačiau jo tyko ir dideli pavojai. Nepasisekusi operacija ar koks kitas renginys gali sužlugdyti karjerą. Visa tvarka tarnyboje palaikoma tik vadovo pripažinimu „pirmuoju pareigūnu“, autoriteto galia. Vadinasi, pašlijus jo autoritetui, nelieta kitų atramos taškų, kriterijų tvarkai tarnyboje palaikyti.

3. *Politikas*. Jo tarnybos administravimas orientuotas į eksternalinį vaidmenį. Vidaus valdymo klausimus stengiasi pagal subordinaciją pavesti savo pavaldiniams, o pats atlikti pareigūnų ir bendruomenės „šefo“ vaidmenį. Jis mieliau dalyvauja „narkotikų reiduose“, o pavaldinius siunčia aptarinėti su bendruomene veiklos politikos klausimų ir įpareigoja juos tinkamai atstovauti tarnybai. Kadangi valdymo reikalus deleguoja tvarkyti pavaldiniams, vadinasi, vidaus reiklų tvarkymas priklauso nuo to, ar pakankamai kompetentingi, talentingi žemesniųjų padalinių vadovai. Toks valdymo stilius palankus iškilti pavaldiniams, daryti karjerą. Tačiau tarnybai gresia pavojus, nes tarpininkai, laikinai

vadovauti įpareigoti asmenys, gali neturtėti įgūdžių ar apskritai būti nekompetentingi. Tarnybos interesai yra ginami susitikimuose su kitų įstaigų atsakingais tarnautojais, politikais, bendruomenėje gerbiamais žmonėmis ir pan. Taip yra užmezgami gana glaudūs santykiai, ir tarnybos prestižas nenukenčia dėl nedidelių politinių permainų, socialinių konfliktų.

4. *Valstybės veikėjas*. Siekia lyderio vaidmens tiek sau pavaldžioje institucijoje, tiek tarp kitų valstybinių įstaigų vadovų bei socialiniuose dariniuose ir aptarnaujamoje bendruomenėje. Jis įsitikinęs, kad policijos vaidmuo visuomenėje svarbiausias. Šio stiliaus vadovas remiasi vadybos mokslu, deleguoja valdymo funkcijas pavaldiniams. Užduotis formuluoja kaip socialinės aplinkos suponuotas, kaip grėsmę tarnybai, jei pareigūnai nesugebėtų laiku atlikti tam tikrų užduočių, nesugebėtų siekti užsibrėžtų tarnybos tikslų. Šio stiliaus esmę nusako teiginys: *vadovas yra demokratijos lyderis, asmuo, kuris jaučia esmines šių dienų socialines vertybes ir vadovauja ne tik policijai, bet ir bendruomenei nustatant gintinas vertybes, policijos veiklos strategiją*. Didžiausias pavojus yra tas, kad vadovo keliami idealai, dažnai dėl jų radikalumo, gali būti atitrūkę nuo realaus gyvenimo. Jis stengiasi, kad policijos pareigūnai rodytų iniciatyvą visais bendruomenei rūpimais klausimais. Tačiau, atsiradęs atotrūkis nuo realybės kenkia savitarpio supratimui, provokuoja nereikalingus konfliktus tiek policininkų, tiek ir aptarnaujamoje bendruomenėje.

Gaižausko (1999, p. 44) teigimu, vadovų valdymo stilius gali būti trijų tipų:

- ❑ *autokratinis*, kai vadovas pats sprendžia ir atsako už sprendimų vykdymą;
- ❑ *demokratinis*, kai pavaldiniai kartu su vadovu svarsto, siūlo ir priima sprendimą;
- ❑ *liberalusis*, kai kiekvienas savarankiškai priima sprendimą, pasirenka būdą jam įvykdyti ir

atsako už savo veiklą bei rezultatus.

Vadovo autoriteto tipą ir valdymo stilių lemia šie veiksniai: 1) individualios asmenybės psichinės ir fizinės savybės bei charakteris (ne visi gali vadovauti); 2) dorovinės asmenybės nuostatos, veiklos motyvai ir tikslai; 3) kompetencija ir profesionalumas; 4) bendrosios kultūros ir visuomenės elgesio normų ir stereotipų atitikimas (neatitikimas); 5) profesijos specifika. Tarnybos vidaus reikalų organuose statutas demokratijos nenumato (Gaižauskas, 1999, p. 44). Vykstant pasikeitimams policijos personalo atrankoje, į policiją ateina žmonių iš demokratėjančios visuomenės, policija vis labiau tampa ne baudžiamojo persekiojimo, bet nusikaltimų prevencijos institucija. Daugumoje Vakarų valstybių karinė subordinacija keičiama į partnerystę, todėl linija tarp vadovų ir pareigūnų laipsnių tampa neesminė. Autoritarinis lyderiavimas (militarizuotas), buvęs sudedamąja darbinių santykių policijoje dalimi, vis labiau virsta darbu komandoje, pasitelkiant socialinius partnerius (piliečius ir jų grupes). Toks valdymo stilius vadinamas dalyvavimo lyderiavimu (Raipa, Smalskys, 2006, p. 79). Centrinės Europos policijos veikloje užsilikę darbo santykiai, paremti hierarchiniu autoritarizmu, ir šiuos santykius nelengva keisti, nes daugelis padalinių vadovų (ypač aukštesniosios ir vidurinės grandies) propaguoja autoritarinę organizacijos kultūrą. Vis tik pamažu atsiranda sprendimų, kuriuos priima ne vadovai, bet vadovo ir

pavaldinių komanda. Po truputį nyksta griežti militariniai-statutiniai santykiai. Diegiant šiuolaikinį valdymą atitinkamai turi būti kuriamas ir teisinio reguliavimo mechanizmas, pateikiama tokia vidinio valdymo samprata, kuri leistų policijos valdininkams kurti demokratinį, humanišką valdymo būdą – stilių (Laurinavičius, 2000, p. 45).

Santykis tarp policijos valdininkų ir eilinių policininkų priklauso nuo demokratinių šalies tradicijų. Modernios demokratijos sąlygomis daugiau pareigūnų dirba arčiau savo šalies piliečių. Daugelio Vakarų valstybių, tarp jų ir Lenkijos, patirtis rodo, kad policijos personalo sistema, kurioje yra nedidelis biurokratinis aparatas, o didesnė dalis policijos pareigūnų dirba tarp žmonių ir geriau išmano jų rūpesčius, yra ganėtinai efektyvi (Raipa, Smalskys, 2006, p. 80). Jų patirtis gali būti taikoma kuriant ir tobulinant Lietuvos policijos personalo atrankos ir rengimo sistemą.

Policijos personalo valdymas – tai ir etikos klausimas. Pastaruoju metu akcentuojama policijos veiklos etiškumo problema. Lietuvoje aktualus yra Europos Tarybos Ministrų Komiteto 2001 m. priimtas Europos policijos etikos kodeksas (EPEK). Šis dokumentas reglamentuoja statutinės tarnybos vidaus valdymą, įtvirtintos normos, vertybės bei minimalūs etikos reikalavimai šią veiklą deklaruoja mažiausiai keturiomis kryptimis (Laurinavičius, 2005, p. 8):

- 1) policijos personalo (įskaitant ir nestatutinius valstybės tarnautojus) kvalifikacijos kontrolės užtikrinimo;
- 2) vadovavimo, valdymo ir kontrolės palengvinimo;
- 3) policijos personalo atsakomybės ribų nustatymo;
- 4) sudėtingų vidaus konfliktų sprendimo.

Taigi Lietuvos, kaip ir bet kurios kitos Europos Tarybos, Europos Sąjungos šalies, policija turi valstybės tarnybos statusą, ir pareigūnai turi turėti teisę naudotis visomis galimomis socialinėmis ir ekonominėmis teisėmis, taikomomis valstybės tarnautojams. Jos gali būti apribojamos tik turint išskirtinį pagrindą dėl policijos darbo pobūdžio.

Remiantis EPEK, iš policijos personalo tikimasi šių savybių: lojalumo, paklusnumo, nešališkumo, diskrecijos, profesionalumo (Laurinavičius, 2005, p. 8). Į šiuos reikalavimus turi būti orientuojamasi nustatant policijos personalo valdymo strategiją.

Apibendrinant galima teigti, jog nors policijos personalas valdomas pagal imperatyvinį ir dispozityvinį reguliavimą, viešojo administravimo modernėjimo tendencijos verčia analizuoti problemas, su kuriomis susiduriama policijos personalo valdymo srityje ir galimybes tobulinti valdymą. Viešojo administravimo institucijų demokratizavimo tendencijos skatina ir valdant policijos personalą svarstyti funkcijų delegavimo, labiau pareigūnus įtraukiančio vadovavimo stiliaus taikymą.

1.3. Policijos personalo valdymo ir kaitos problemų priežastys

Darbuotojų kaitos sampratos turinys mokslinėje literatūroje yra menkai ištirtas. Šią sąvoką savo darbuotose minėjo daugelis autorių, tačiau dažniausia ji aiškinama išskiriant darbuotojų kaitos priežastis (Poll (2007, p. 45), Russel (2001, p. 17) ir kiti). Darbuotojų kaita suvokiama kaip procesai, kai vieni darbuotojai išeina iš darbo, kiti ateina, taigi nėra pastovios personalo struktūros, ji nuolat kinta. Darbuotojų kaita dažniausia suvokiama kaip neigimas organizacijos veiklos reiškiny, įvairias neigiamas pasekmes organizacijai įvardina daugelis autorių. Birchfield (2001) teigimu, darbuotojų kaita turi šias neigiamas pasekmes organizacijai:

- ❑ Didėja organizacijos patiriami personalo įdarbinimo ir darbuotojo įtraukimo kaštai;
- ❑ Sutrikdomas veiklos funkcijų atlikimas, sumažėja produktyvumas;
- ❑ Nevienodas darbuotojų apkrovimas (išėjus vienam darbuotojui, kiti turi tam tikram laikui perimti jo darbus ir funkcijas);
- ❑ Blogina darbo vietos atmosfera, prie kurios pobūdžio prisideda kiekvienas darbuotojas;
- ❑ Išėjus darbuotojui, dalis organizacijos žinių ir kompetencijos išeina kartu su juo.

Лысков (2006) išskiria tokias pagrindines darbuotojų tekamumo sukeltas problemas organizacijose: nuolatinė darbuotojų kaita neigiamai įtakoja paslaugų teikimo kokybę, nes nauji darbuotojai neturi pakankamos patirties; organizacijai sunku užtikrinti veiklos vientisumą, nes darbuotojų tekamumas sudaro tokią situaciją, kai vienu darbuotojų generuotas idėjas ir pradėtus darbu turi tęsti arba užbaigti kiti darbuotojai, kurie savo suvokimą, atitinkamai kitokią kompetenciją ir t.t.; tiesioginiai finansiniai nuostoliai, kurie neišvengiami, nes naujus darbuotojus būtina apmokyti, reikalingas tam tikras laikas jų adaptacijai naujoje darbo vietoje.

Kiti autoriai, kaip Hulin (1999) teigia, jog darbuotojų kaita turi ir teigiamą poveikį, susijusį su tuo, jog vykstant darbuotojų kaitai išgryninamas personalas, susiformuoja lojalių organizacijai darbuotojų kolektyvas, kurį skatinant didėja jų motyvacija ir keliamas visos organizacijos bendras produktyvumas, be to, ateinant naujiems darbuotojams, organizacijoje atsiranda naujų idėjų, veiklos metodų. Taigi darbuotojų kaitos kaip reiškinio poveikio organizacijoms vienareikšmiškai įvertinti negalima, tai turi ir teigiamų, ir neigiamų pasekmių. Neigiamas darbuotojų kaitos vertinimas siejamas su darbuotojų priimamais sprendimais nebedirbti organizacijoje, netikėtas darbuotojų išėjimas iš darbo sutrikdo organizacijos darbą, prarandamos investuotos į darbuotoją lėšos.

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant įvairias darbuotojų kaitos priežastis nemenkas dėmesys skiriamas darbuotojų poreikių ir lūkesčių organizacijoje patenkinimui, traktuojant darbuotojų **nepasitenkinimą darbu** ir **menką motyvaciją** kaip vieną iš svarbiausių darbuotojų kaitos priežasčių. Darbuotojų kaitos ir pasitenkinimo darbu aspektus savo darbuose siejo Poll (2007), Russel (2001), Hom ir kt. (1992).

Atskirus personalo formavimo etapus analizavę autoriai nagrinėjo, jog skirtinguose personalo formavimo etapuose turi būti suvokiama, kaip būsimas darbuotojas jausis organizacijoje, ar jam tiks ir patiks joje dirbti. Tai rodo, jog jau personalo formavimo etapuose gali būti atliekami veiksmai, kuriais užkertamas kelias darbuotojų kaitai.

Organizacinių veiksmų svarbą personalo kaitai akcentavo Kransdorff (2003), Russel (2001), Лысков (2006) ir kiti) nagrinėjami įvairios darbuotojų kaitos priežastys. Šių autoriai nurodo, jog darbuotojų kaitą lemia organizacinės kultūros veiksniai, kuriuos galima apibūdinti kaip **darbo sąlygų** veiksnius, lemiantys, kaip organizacijoje žiūrima į darbuotojus, kokia reikšmė jiems teikiama, kiek atsižvelgiama į jų poreikius.

Лысков (2006) teigia, jog visame pasaulyje pastebimo tendencijos, kurios rodo, jog darbuotojai vis labiau yra nepriklausomi nuo darbo, mažėja darbuotojų lojalumas vienam darbui ir didėja darbo kaitos tendencijos. Autorius pastebi, kad pastarąjį dešimtmetį sparčiai mažėja ideologinių organizacijų principų įtaka darbuotojams. Russel (2001) akcentuoja, jog darbuotojų kaita sietina su personalo poreikių patenkinimo lygiu organizacijoje, pirmiausia – su realizacijos, **karjeros poreikių** įgyvendinimu. Šis autorius taip pat pabrėžia, jog personalo tekamumo problemą galima spręsti svarbūs yra personalo formavimo klausimai– t.y. atrenkant tinkamus darbuotojus, vykdant tikslingą naujų darbuotojų apmokymą, galima valdyti personalo kaitos procesus.

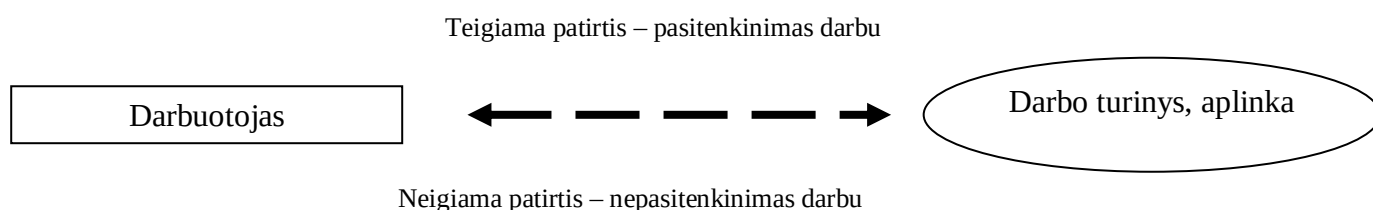
Taigi apibendrinant galima teigti, jog įvairiose organizacijose darbuotojų kaitą įtakoja vidiniai veiksniai (nepasitenkinimas darbu, menka motyvacija), bei išoriniai veiksniai – kokios darbo sąlygos (ne tik fizinės, bet ir psichologinės) sukurtos organizacijoje, kokios yra karjeros galimybės. E. Misiūnas kalbėdamas apie Lietuvos policijos personalo valdymo problemas, panašiai nurodo, jog siekiant didesnio policijos personalo efektyvumo, reikia užtikrinti, kad būsimi pareigūnai būtų atidžiai atrenkami ir visapusiškai mokomi, disciplininės normos pareigūnams būtų taikomos sąžiningai ir tinkamai, moralinė pusiausvyra būtų palaikoma geru darbo užmokesčiu, sudaromos geros darbo sąlygos, būtų galimybė kilti karjeros laiptais, ir kad pareigūnas žinotų, kad jų materiali gerovė bus užtikrinta ir išėjus į pensiją (Misiūnas, 2008, p. 103). Tokių veiksmų užtikrinimas padidintų policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu.

Policijos personalo valdymo problemų sprendimas itin aktualus reformų policijoje laikotarpiu. Kaip teigia Baliutavičius, Choromanskienė (2003), pokyčiai organizacijos nariams gali reikšti kontrolės, žinojimo, ko tikėtis, kompetencijos jausmo, statuso arba autoriteto netektį, kitaip tariant, saugumo praradimą, grėsmę, nemažą dalį apžvelgtų policijos organizacijos pokyčių galima sieti su šiomis grėsmėmis, ypač su socialinių garantijų praradimu ir dėl restruktūrizavimo atsiradusiu etatų mažinimu. Pokyčiai organizacijoje jos nariams taip pat dažnai reiškia netikrumą dėl ateities po įvykusių pokyčių, informacinį vakuumą, būtinybę pripažinti, kad tai, kas buvo daroma anksčiau, dabar netinka ir kad reikia keisti nusistovėjusius elgesio būdus ir įpročius, taip pat papildomų pastangų reikalingumą.

Apibendrinant, personalo kaita, suvokiama kaip didelis darbuotojų tekamumas (darbuotojai trumpai užsibūna organizacijoje, keičia darbo vietą) yra problema tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose; mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog personalo kaitą įtakoja pasitenkinimas darbu, darbuotojų motyvacija, organizaciniai veiksniai ir darbo sąlygos, karjeros galimybės, personalo formavimo ypatumai. Šie veiksniai žemiau aptariami detaliau.

1.3.1. Pasitenkinimo darbu problema

Personalo pasitenkinimo darbu problematika nagrinėjama vadybinėje literatūroje, tiriant tiek verslo, tiek viešąsias organizacijas. Glosson, Durick (1998, p. 64) nurodo, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu suvokiamas kaip darbuotojų atsakas į patirtį su tam tikromis specifinėmis darbo užduotimis. Wright, Kim (2004, p. 19) apibrėžė, jog pasitenkinimas darbu yra suprantamas kaip pozityvi emocinė asmens būklė, kylanti iš asmens patirties atliekant darbą arba darbo vietoje. Tokiu būdu pasitenkinimas darbu reprezentuoja santykį tarp darbuotojų ir jų darbo aplinkos (2 paveikslas):



Šaltinis: sudaryta pagal Wright B. , Kim S. Participation's influence on job satisfaction. // Review of Public Personnel administration, Vol. 24, No. 1, 2004, p. 19

1 pav. Pasitenkinimas darbu kaip santykis tarp darbuotojo ir jo darbo turinio, aplinkos

Taigi kaip pateikta 1 paveiksle, pasitenkinimas darbu suvokiamas kaip santykio tarp darbuotojo ir jo atliekamo darbo, darbo turinio, darbo aplinkos, pobūdis, kokią emociją šis santykis kelia darbuotojui – teigiamą (pasitenkinimas darbu) ar neigiamą (ne pasitenkinimas darbu). Judge, Bono (2001, p. 80) teigimu, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra asmens vidinių nuostatų, patirties ir požiūrių nulemtas požiūris į savo atliekamą darbą, jo turinį, darbo aplinką ir darbo metodus.

Policijos personalo pasitenkinimą darbu veikia daug įvairių veiksnių. Pasitenkinimas darbu – vidinė darbuotojo būseną, emocija (Sakalas, 2003); taigi pasitenkinimą darbu kelia ne tiek išoriniai veiksniai, kiek vidinės nuostatos, jausmai, kuriuos be abejo gali įtakoti išoriniai veiksniai. Personalo pasitenkinimą lemia neigiamos emocijos. Tai ypač aktualu pareigūnams, reguliariai patiriantiems stresą.

Ruibytės, Veličkos (2010, p. 177) teigimu, įtampos patyrimas darbe, kurį sukelia organizaciniai veiksniai yra tiesiogiai susijęs tiek su pasitenkinimu darbu, tiek su pareigūnų savijauta. Kuo didesnę įtampą pareigūnai patiria, tuo jaučia mažesnę pasitenkinimą bei blogiau vertina savo psichologinę bei fizinę sveikatą. Tyrime nustatyti vyrų ir moterų patiriamos įtampos skirtumai rodo, kad moterys jaučia didesnę nei vyrai įtampą darbe. Įtampos šaltinių vertinimas nepriklauso nuo tiriamųjų amžiaus, darbo stažo ar statuso.

Pacevičiaus (2006, p. 126) teigimu, policijos pareigūnams dažniau nei daugelio kitų profesijų atstovams pasireiškia „perdegimo sindromas“, susidedantis iš trijų komponentų: 1) Emocinio išsekimo: tai svarbiausias emocinio perdegimo komponentas, žymi emocinio fono pažemėjimą, abejingumą, dvasinę tuštumą; 2) Depersonalizacija pasireiškia santykių su žmonėmis deformacija. Ima dominuoti neigiamas, ciniškas arba abejingas požiūris į darbo aplinkos žmones – jie nebevertinami kaip asmenybės, su jais imama elgtis kaip su objektais; 3) Asmeninių profesinių siekių redukcija pasireiškia neigiamu savo profesinių gebėjimų ir pasiekimų vertinimu, savo profesinių galimybių apribojimu, savo svarbumo darbe nuvertinimu. Perdegimą skatina šie veiksniai (Pacevičius, 2006, p. 126):

1) Darbo sąlygos: esminę įtaką perdegimui daro atliekamo darbo laiko ir apimties parametrai. Praktiškai visi tyrimai rodo, kad dideli darbo krūviai ir viršvalandžiai skatina perdegimo procesą, o racionalios darbo pertraukos – mažina.

2) Darbo turinys. Jo esminis parametras perdegimo kontekste – darbo su klientais kokybiniai ir kiekybiniai aspektai: klientų skaičius, jų aptarnavimo dažnis, kontaktų su jais glaudumas ir pan. Tyrimai rodo, kad šie kintamieji teigiamai koreliuoja su perdegimo sindromu. Ypač palankios sąlygos perdegimui susiformuoja tuomet, kai kliento problemos sudėtingos ir sunkiai sprendžiamos: pirmiausia tai darbas su chroniškais ligoniais, sergančiais nepagydomomis ligomis. Svarbu, ar darbuotojas turi galimybę pats savarankiškai daryti sprendimus ir ar yra įtrauktas į svarbių sprendimų priėmimą.

3) Socialiniai-psichologiniai faktoriai. Pirmiausia tai socialiniai-psichologiniai santykiai (tiek horizontalūs, tiek vertikalūs) organizacijoje. Esminį vaidmenį perdegimui turi kolegų, vadovų, aukštesnio statuso ir profesionalumo žmonių, taip pat draugų ir šeimos narių socialinė-psichologinė parama. Praktiškai visuose šiai temai skirtuose tyrimuose akcentuojama, kad parama ryškiai sumažina perdegimo sindromo susiformavimo tikimybę. Pati svarbiausia yra parama, suteikiama asmenų, dirbančių administracijoje, taip pat vykdančių priežiūros ir kontrolės funkcijas. Turi įtakos vadovavimo stilius: Demokratinis, tiesa, nežymiai veikia perdegimo procesus.

4) Grįžtamojo ryšio stoka ar jo nebuvimas, t. y. informacijos apie atliekamo darbo sėkmę ar nesėkmę stoka formuoja perdegimo simptomus.

5) Darbuotojų skatinimas. Praktiškai visi tyrimai rodo, kad nepakankamas darbuotojų skatinimas (piniginis ir moralinis) ar jo nebuvimas sukuria labai palankią dirvą perdegimui.

Perdegimo būseną sąlygoja stiprų nepasitenkinimo darbu išgyvenimą. Tiesa, kai kurie tyrimai rodo, jog darbą labiau linkę keisti mažiau „perdegti“ darbuotojai (Pacevičius, 2006, p. 126).

Kalbant apie policijos personalo pasitenkinimo darbu problemas, svarbu ir tai, kaip patys pareigūnai vertinta, traktuojama savo darbą, ar tai visuomenėje gerai vertinamas darbas. Deja, neretai būdingas gana prastas policijos darbo įvaizdis, tai matome ir Lietuvoje. Dažnai neigiami stereotipiniai vaizdiniai atsiranda dėl nežinojimo, iš pasiskolintų kitų žmonių vertinimų kaip konformizmo rezultatas. Šie vertinimai dažniausiai susidaro orientuojantis į atskirų policijos pareigūnų elgesio ir bendravimo atskirus

atvejus, policijos vertinimą per atskirų jos profesinių grupių (pvz., viešosios, kelių, pasienio policijos) veiklą. Šie vertinimai dažnai tampa žmogui svarbesni negu objektyvi policijos pareigūnų profesinės veiklos analizė ar kompleksinis policijos priedermių vykdymas (Tidikis, 2002, p. 11). Dėl to svarbu, kad policijos vadovybė rūpintųsi policijos įvaizdžio gerinimu. Be to, geri ryšiai tarp visuomenės ir policijos padeda policijos daro efektyvumui. Laurinavičiaus (2000, p. 41) teigimu, pastebima grįžtamojo ryšio tarp policijos ir visuomenės svarba: norinti veiksmingai dirbti policija yra labai priklausoma nuo visuomenės, o visuomenė yra policijos darbo vertintoja, todėl nuo jos priklauso tolesnis policijos veiklos organizavimas. Vakaruose yra atliekami tyrimai, kaip, visuomenės nuomone, policijos pareigūnas elgiasi tam tikrose situacijose; kaip policijos elgesys veikia bendruomenės santykius; koks atskirų žmonių amžiaus grupių požiūris į policijos administravimo praktiką; kodėl kartais nesikreipiama pagalbos į policiją, o savo problemas bandoma spręsti nelegaliais, atgyvenusiais metodais ir pan..

Apibendrinant galima teigti, jog personalo pasitenkinimas darbu suvokiamas kaip jų vidinė refleksija apie savo jausmus, emocijas, patiriamus darbe ir suvokiamus išorinius veiksnius. Policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu neigiamą poveikį turi didelis stresas, galimas perdegimas, prastas policijos įvaizdis visuomenėje.

1.3.2. Motyvavimo problema

Mokslinėje literatūroje yra siejama darbuotojų kaita ir darbuotojų motyvavimas (pvz., Poll (2007), Russel (2001)). Russel (2001) teigė, jog darbuotojų kaitos pagrindinės priežastys yra: paties darbo veiksniai, darbuotojo karjeros galimybės, nepasitenkinimas vadovybe, nepasitenkinimas darbo vietos atmosfera, bendra organizacine kultūra. Poll (2007) teigia, jog darbuotojų kaitos rodiklis yra svarbus rodiklis, rodantis darbuotojų motyvacijos lygį ir darbo su personalu kokybę.

Analizuojant darbuotojų kaitos priežastis svarbi diskusija apie tai, kokie veiksniai lemia darbuotojo išėjimo iš darbo sprendimą. Lee, Mitchell (1994, p. 53) teigimu, mokslinėje literatūroje nuo aštuntojo dešimtmečio vyksta diskusija, koks yra darbuotojų kaitos santykis su darbuotojų menku motyvuotumu. Išryškėjo požiūris, jog nepatenkinti darbuotojų lūkesčiai darbo vietoje skatina darbuotoją galvoti apie kitą darbą, vertinti savo galimybes ieškoti kito darbo. Tai gali vesti prie ketinimo išeiti iš darbo, kito darbo alternatyvos paieškos ir galiausiai – išėjimo iš darbo. Kita nuomonė, kurią pristato Lee, Mitchell – jog potencialios darbuotojų kaitos priežastys yra kompleksiniai darbo, organizaciniai, asmeniniai kintamieji, šių veiksmų kompleksas skatina darbuotojus įvertinti kitas darbo galimybes. „Įvaizdžio teorija“ (ang. Image theory), išdėstyta Beach (1993, p. 273) aiškina, darbuotojo sprendimo išeiti iš darbo priėmimo ypatumus. Pagal šią teoriją, dirbantieji pastoviai gauna labai įvairią informaciją iš darbo rinkos, kuri vienaip ar kitaip veikia asmenų elgesį. Darbuotojas įsidėmi šią informaciją, ją vertina, apdoroja. Sprendimų priėmimus įtakoja trijų tipų įvaizdis – vertybinis, trajektorinis ir strateginis. Jeigu tam tikra

informacija visų šių įvaizdžių atžvilgiu yra dažnai darbuotojui patogi, toliau jis tai vertina kaip alternatyvą, lygina su savo esama padėtimi; taigi jeigu kitos darbo alternatyvos įvertinimas yra patrauklesnis, labiau atitinkantis darbuotojo lūkesčius ir poreikius, darbuotojas gali priimti sprendimą pakeisti darbą. Kita teorija, aiškinanti išėjimo iš darbo sprendimų priėmimą – tai „šoko sistemai“ teorija (angl. shock to the system). Šokas sistemai – tai labai išsiskiriantis iš kitų, reikšmingas įvykis, kuris priverčia darbuotojus peržiūrėti savo darbo situaciją. Toks įvyki sukuria tam tikrą informaciją ir turi reikšmę asmens darbui (Lee, Mitchell, 1994, p. 59). Šoko įtaka išėjimo iš darbo sprendimų priėmimui pavaizduota 1 priede. Kaip pateikta 1 priede, automatinio išėjimo iš darbo atveju darbuotojas nevertina nei savo pasitenkinimo darbu, nei darbo alternatyvų, įvykęs įvykis yra toks stiprus, kad vien to įvykio ir aplinkos atitikimo užtenka priimti sprendimą išeiti iš darbo.

Hom, Caranakas (1992, p. 77) pateikė labai detalų modelį, kuriame susiejo darbuotojų nepasitenkinimą darbu, kylantį iš nepatenkintų darbuotojo poreikių, su darbuotojų kaita (2 priedas). Pagal šį modelį, priimant išėjimo iš darbo sprendimą individualiame lygyje galimi keli keliai; asmens ketinimą atsitraukti gali lemti darbo vengimas, vaidmenų konfliktai, nepasitenkinimas darbu. Nedarbo lygis yra atskiras veiksnys, įtakojantis laukiamo atsitraukimo rezultato įvertinimą ir galintis lemti sprendimą išeiti iš darbo. Kiekviename etape darbuotojas įvertina tam tikras alternatyvas, šių alternatyvų visuma pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Darbuotojo sprendimo išeiti iš darbo priėmimo etapų alternatyviniai sprendimai

Etapas	Alternatyva
Nepasitenkinimas darbu	Gali būti nepasitenkinimas: pareigomis, vadovais, komanda
Konfliktai tarp vaidmenų	Vaidmuo šeimoje, individualus, bendruomeninis
Darbo vengimas	Suprastėjusi kokybė; neatėjimas į darbą; liga, pastangų nedėjimas
Atsitraukimo intencija	Mintys; informacijos paieška, konkretus ketinimas išeiti iš darbo
Nedarbo lygis	Bedarbių skaičius bendrai ūkyje, bedarbių skaičius sektoriuje
Laukimas atsitraukimo rezultatas	Kokią darbą gali gauti išėjęs; kokia nauda; koks poveikis gyvenimui ir karjerai; koks patiriamas stresas dėl to
Darbo paieška	Pasirengimas; intensyvumas; aktyvūs veiksmai
Alternatyvų palyginimas	Analizė; tik paviršinis vertinimas
Išėjimas iš darbo	Įvykdomas veiksmas

Šaltinis: sudaryta pagal Hom P. W., Caranakas-Walker F., Prussia G. E., Griffeth R. W. A meta – analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. // Journal of Applied Psychology, 1992, vol. 77, p. 890-909

Apibendrinant galima teigti, jog pagrįsta darbuotojų kaitą sieti su darbuotojų nepatenkintais lūkesčiais ir poreikiais organizacijoje. Darbuotojas gali per įvairius kognityvinius procesus priimti sprendimą išeiti iš darbo, tačiau tai dažniausia susiję su tam tikru nepasitenkinimu. Didelė ir išorinių veiksnių, tokių kaip nedarbo lygio pokyčiai, įtaka darbuotojų kaitai.

Policijos personalo vadybos teorijos kontekste taip pat nagrinėjami policijos pareigūnų motyvavimo problema. Policija - viešojo administravimo sektoriaus institucija, atitinkamai policijos personalas

tarnauja viešojoje erdvėje, visuomenės naudai. Tokia darbo specifika liudija tam tikrą policijos personalo motyvacijos specifiką.

Laurinavičius (2002, p. 101) nurodo, jog valstybės tarnybos teorijos raidoje esama įvairių požiūrių į tai, kokiomis savybėmis turi pasižymėti valstybės tarnautojai ir kas juos motyvuoja. Pavyzdžiui, Hegelis tikėjo, jog valstybės tarnautojai yra iš esmės kitokie nei privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai. Taigi požiūris į valstybės tarnautojus kaip į darbuotojus, turinčius kitokias asmenines savybes ir kitokius poreikius nei darbuotojai privačiame sektoriuje, turi galias ištakas. Moksliniuose tyimuose netrūksta įrodymų apie tai, jog viešojo sektoriaus tarnautojų motyvatoriai skiriasi nuo privačių organizacijų darbuotojų. Taigi teorijos, kurios aiškina viešojo sektoriaus tarnautojų motyvatorių skirtumus nuo privačių organizacijų darbuotojų motyvatorių, grindžiamos praktiniais tyrimais.

Downs nurodė, jog biurokratijos darbuotojai turi sudėtingą tikslų rinkinį, į kurį įeina galia, pajamos, prestižas, saugumas, patogumas, lojalumas (idėjai, institucijai arba tautai), didžiavimasis puikiu darbu ir troškimas tarnauti viešajam interesui. Šis autorius teigė, jog biurokrtiją sudaro dviejų tipų tarnautojai: 1) orientuoti į grynai asmeninių tikslų patenkinimą ir 2) turintys mišrių motyvų. Šiuos tipus Downs suskirstė į keletą dar smulkesnių grupių. Skirtingus motyvus turintys valstybės tarnautojai suskirstyti į tris grupes: fanatikus (entuziastingai siekiančius tam tikrų politinių tikslų), advokatus (susirūpinusius reikalų atlikimu ir lojalumu platesnei politikai) ir valstybininkus (siekiančius visuomenės ir valstybės interesų bei atstovaujančius visuomenės interesams), tarp jų bene mažiausia yra valstybininkų (Palidaukaitė, 2007, p. 36). Crewson (1997, p. 499) akcentuoja, jog darbuotojai privačiame sektoriuje ir viešajame sektoriuje skiriasi, taigi viešojo sektoriaus tarnautojai turi kitokius motyvus savo tarnybai nei darbuotojai privačiame sektoriuje darbui, pvz., viešojo sektoriaus tarnautojus turėtų motyvuoti noras tarnauti visuomenei, atsidavimas viešajam interesui, užuojauta. Panašiai teigia ir kai kurie Lietuvos mokslininkais. Pasak Palidaukaitės (2007, p. 36), mokslinėje literatūroje akcentuojama, jog tapimą valstybės tarnautoju iš esmės lemia asmeninės savybės ir vertybės, o valstybės tarnautojo karjerą dažnai renkasi asmenys, norintys padėti kitiems, nuolat jais besirūpinantys, pirmumą teikiantys visuomenės interesams, o ne pelno siekimui. Skirtingai nei verslo darbuotojai, tarnautojai linkę jaustis saugūs darbe, nelingę rizikuoti, jie daugiau domisi valdžia ir įtaka. Tokios vertybės kaip simpatija, teisingumas, gebėjimas būti kūrybingiems, rūpinimasis visuomenės interesais labiau būdingos asmenims, besiruošiantiems ar jau esantiems visuomeninėje tarnyboje nei besisukantiems versle. Vitkauskas (2004, p. 75) aprašė tyrimų, atliktų Lietuvoje, rezultatus ir nurodė, jog policijos pareigūnai turi tam tikrų savitų motyvatorių - jaunus žmones dirbti policininkais, kaip rodo tyrimai, skatina suvoktas visuomeninis poreikis, ekstremalios situacijos, netikėtumai (nuotyčiai), noras tobulėti, noras bendrauti su žmonėmis.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ir motyvavimas gali būti aiškinami bendromis teorijomis, taikomomis privačiame sektoriuje, kadangi dirbančiųjų poreikius

aiškinančios teorijos iš esmės buvo orientuotos į bendražmogiškų veiklos motyvatorių išaiškinimą. Tačiau negalima ignoruoti moksliniais tyrimais pagrįstų teiginių, jog viešajame sektoriuje darbuotojų motyvai yra kitokie nei privačiame, kad juos labiau motyvuoja pats darbas, jų visuomeninis statusas, karjeros galimybės nei pinigai (kaip kad privačiame sektoriuje).

Darbo apmokėjimas mokslinėje literatūroje vertinamas kaip svarbus motyvacinis veiksnys. Darbo apmokėjimas įeina į darbuotojo atžvilgiu taikomų paskatų sistemą. Bartkevičius (2004, p. 15) pabrėžia, jog paskatos - akstinas, skatinantis veikti ar stengtis; kitokiu atveju suvokiamas, kaip bausmės baimė, lūkestis ar apdovanojimas. Paskatų būna dvejopų - neigiamų ir teigiamų. Kiti autoriai naudoja analogišką paskatos terminui atpildo terminą. Atpildas – tai viskas, ką darbuotojas mano esant jam vertinga (Dessler, 2001, p. 254). Neigiamos paskatos turi grįžtamąjį poveikį, gąsdinami atleidimu ar algos sumažinimu darbuotojai paslapčiomis ieškosi kito darbo, o jį susiradę išeina. Pagrindinis paskatų tikslas - kuo glaudžiau sieti apdovanojimus su pasiekimais. Paskata yra išorinis apdovanojimas - papildoma kompensacija gerai dirbantiems darbuotojams. Juo bandoma papildomą kompensaciją kaip galima glaudžiau jungti su darbuotojo našumu. Lipinskienė (2008, p. 7) papildoma, jog paskatų programa gali būti veiksminga, jei darbuotojams leidžiama suprasti, jog tai, ką jie daro, yra gerai ir yra vertinama. Be to, paskatos atveria bendravimo kanalus ir leidžia darbuotojams pajusti, jog jie gali teikti pasiūlymų ir prisidėti prie pagalbos bendrovei, siekiančiai savo tikslų. Bendrovės paskatos skatina darbuotojus būti aktyviais partneriais savo bendrovėje, užuot likus abejingais darbininkais. Taigi jos reikšmingos kaip priemonė, panaikinti darbuotojų baimę ir abejingumą organizacijai. Paskatos padeda darbuotojams įsitraukti į organizacijos tikslų įgyvendinimą ir skatina suvokimą, kad organizacijos tikslai kartu ir jų tikslai, nes darbuotojai suvokia, kad už savo darbą jie bus tinkamai įvertinti. Išanalizavus įvairių autorių nuomones, galime daryti išvadą, jog viena iš efektyviausių paskatų (atlygio) formų yra pinigai - tai akivaizdžiausias būdas, kuriuo organizacija gali atlyginti darbuotojams už darbą. Kaip nurodo Sakalas, Šilingienė (2000, p. 132), pinigų kiekio, būtino efektyviai veiklai motyvuoti, vertinimai yra skirtingi: pirmuoju vertinimu svarbiausią reikšmę turi darbuotojų socialiniai poreikiai; antruoju vertinimu (jam pritaria mokslinės vadybos šalininkai) tvirtinama, kad materialinio-ekonominio pobūdžio paskatos būtinai stiprina motyvaciją.

Kalbant apie policijos pareigūnus, pareigūnui darbo užmokestis yra svarbiausia valstybės jam teikiama socialinė garantija. Darbo užmokestį laikyti pagrindine socialinių garantijų dalimi galima ir dėl to, kad šia socialine garantija naudojasi visi dirbantys pareigūnai. Policijos pareigūnų, kaip statutinių valstybės tarnautojų, teisinės padėties ypatumai nuo kitų valstybės tarnautojų, o pastarųjų – nuo dirbančiųjų pagal darbo sutartis – nei skirtingais teisės aktais reglamentuojamas darbo užmokestis suponuoja skirtingą šių socialinių grupių padėtį darbo santykių srityje. Šios aplinkybės gali sudaryti prielaidas policijos pareigūnams iškreiptai vertinti savo socialinį statusą darbo rinkoje ir kilti socialiniams konfliktams (Vitkauskas, 2004, p. 89). Be to, Vidaus tarnybos statute yra įtvirtintas pareigūnų tarnybos

ypatumų kompensavimo principas, t.y. tarnybos ypatumai turi būti kompensuojami statute nustatytomis socialinėmis garantijomis. Šių principų pagrindinė esmė yra ta, kad atsižvelgiant į atliekamas pareigas, jų svarbą valstybės institucijos veikloje ir pareigūno atsakomybės mastą, jam būtų suteikiamas pakankamai geras socialinis aprūpinimas. Pareigūnų įsigyta teisė į tam tikras socialines garantijas negali būti nepagrįstai atimta arba susiaurinta (Vitkauskas, 2004, p. 89).

Motyvavimo sistemos tobulinimas policijos pareigūnų atžvilgiu yra labai svarbus; kinta statutinių valstybės tarnybų socialinis vaidmuo, plėtojasi karjeros tarnybų pareigūnų–profesionalų diskreciniai įgaliojimai, o pakitusi viešojo administravimo samprata suponuoja būtinybę skirti ypač daug dėmesio pareigūnų motyvacijai, paskatoms atlikti savo funkcijas profesionaliai, kūrybingai, pačiomis sudėtingiausiomis sąlygomis nevengiant asmeninės atsakomybės. Vienas iš tokių veiksnių yra pareigūnų karjera. Racionaliai valdant karjeros procesus siekiama skatinti visavertės asmenybės raidą, sudaryti prielaidas reikštis jo individualybei, savo darbu pelnyti bendruomenės pagarbą, užsitikrinti savo gerovę (Laurinavičius, 2002, p. 47). Turi būti racionalizuojamas policijos pareigūnų pareigos suvokimas; kaip teigia Laurinavičius (2004, p. 77), tarnybinės etikos pagrindu derinant individualiuosius ir viešuosius interesus, skatinamas tarpusavio pasitikėjimas ir valstybės tarnyboje atsisakoma reikalavimo vardan ko „aukotis“. Ši aplinkybė verčia iš naujo apžvelgti etikos kodeksus, ir atsisakyti geidžiamų, bet sunkiai ar visai neįgyvendinamų idealų deklaravimo.

Taigi galima teigti, jog darbuotojų motyvavimas vadybos teorijoje traktuojamas kaip darbuotojų kaitos problemos mažinimo būdas, nes stiprina teigiamas darbuotojų nuostatas apie darbą, turi įtakos sprendimo dėl ne/ išėjimo iš darbo priėmimui. Literatūroje diskutuojama, ar viešojo sektoriaus darbuotojams yra būdingi skirtingi darbo motyvatoriai nei privataus sektoriaus darbuotojams; pripažįstama, jog viešajame sektoriuje svarbus motyvatorius yra pareigos visuomenei suvokimas. Vis tik svarbūs ir išoriniai, finansiniai motyvatoriai, tokie kaip atlygis, papildomi finansiniai skatinimai. Policijos pareigūnų motyvavimo sistema turi užtikrinti jų bazinių profesinių ir asmeninių poreikių patenkinimą.

1.3.3. Organizacinių veiksnių problema

Organizaciniai veiksniai – tai grupė veiksnių, įtakančių policijos personalo valdymą, policijos pareigūnų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, turinti reikšmės ir policijos pareigūnų tekamumo problemai.

Organizacijos kultūra yra reikšmingas organizacinis veiksnys, įtakojantis personalo valdymą policijoje. Policijos kultūrą veikia visos socialinės aplinkos vertybės ir nuostatos, vadovų filosofija bei susiklostę policininkų ir piliečių santykiai (Baliutavičius, Choromanskienė, 2003, p. 22) Organizacinė kultūra policijos įstaigose gali reikšmingai įtakoti atskirų policijos pareigūnų elgesį, nuostatas. Laurinavičius (2004, p. 80) nurodo, jog pareigūno elgsena dažnai yra determinuota netinkamos, ydingos tarnybinės veiklos organizacijos vadybos, vidaus administravimo praktikos. Pasak Gaižausko (1999, p.

46), policijos pareigūnai dirbtų kur kas geriau, jei suprantamai ir pagarbiai, atvirai ir tiesiai jiems būtų pasakoma, ko iš jų tikimasi. Vadovas turėtų pagirti ir paskatinti darbuotoją už gerai atliktą darbą ir duoti jam naudingų patarimų. Kuriančiam mikroklimatą kolektyve vadovui labai svarbu išmokti *neparodyti nepasitenkinimo*. Netinkamus poelgius ir klaidas reikia ir būtina pastebėti, bet nebūtina jų nuolat priminti. Labai svarbu, kad policijos įstaigose vadovai stengtųsi sukurti pasitikėjimą tarp jų ir pavaldinių. Moksliniai tyrimai rodo, jog pasitikėjimas yra veiklos efektyvumą apibrėžiantis veiksnys. Pasitikėjimą lemia daugelis aplinkybių, jis yra ir laikinas. Turi atsirasti aplinkybės, intravertiškai įpareigojančios pasitikėjimo teisėsaugos institucijomis. Tam būtina, kad tarnybos kolektyve atsirastų pasitikėjimo atmosfera, teikianti kiekvienam jos nariui saugumo pojūtį, skatinanti bendromis pastangomis diegti kooperatyvinės veiklos principus (Laurinavičius, 2004, p. 83).

Žinoma, policijos įstaigose neįmanoma remtis vien tik kooperatyvine veikla ar bendru sprendimų priėmimu, šioms institucijoms būdingas biurokratiškumas, nulemtas specifinio teisinio reguliavimo; statutinis reguliavimas neišvengiamai nustato tam tikras pozicijas policijos įstaigų vadovams ir darbuotojams, su aiškiu hierarchiškumu ir pavaldumu. Taigi šiame kontekste iškyla **vadovavimo policijos įstaigai problema**. Tokia pozicija lemia, jog valdant personalą, pasak Laurinavičiaus (2002, p. 36), vadovaujant įstaigai, statutinių tarnybų vadovams tenka ypač svarbus moralinis vaidmuo. Nuo vadovo darbo atlikimo ir santykių su darbuotojais gali ženkliai priklausyti, kiek atskiri darbuotojai bus atsidavę organizacijai. Be to, santykiai tarp policijos pareigūnų ir jų vadovų dažnai įtempti, pavyzdžiui, Lietuvoje eiliniai pareigūnai dažnai skundžiasi, kad aukštesnio rango pareigūnai neatsižvelgia į jų nuomonę, mažai bendrauja skirtingo rango pareigūnai. Policijos pareigūnai yra įpareigoti užtikrinti įstatymų vykdymą laikantis griežtų procedūrinių taisyklių ir nurodymų. Bet koks šių taisyklių pažeidimas arba netinkamas panaudojimas tiek nusižengusiam pareigūnui, tiek visam policijos komisariatui lemia nemalonumus ir drausmines nuobaudas. Taigi, viena vertus, iš policijos pareigūno reikalaujama aktyvios įstatymų vykdymo priežiūros, kita vertus, – skrupulingo nustatytų taisyklių laikymosi, o tai lemia tam tikrą pavaldinių vertinimo nenusipėjamumą (Laurinavičius, 2000, p. 41). Vadovai, būdami atsakingi už įstaigos veiklą, linkę kruopščiai ir priekabiajai prižiūrėti savo pavaldinių veiklą ir griežtai bausti už nusižengimus. Vadovai yra atsakingi už tai, kad policijos įstaigoje užsimegztų normalūs, darnūs santykiai tarp vadovybės ir atskirų policijos pareigūnų. Gaižauskas (1999, p. 46) įvardina kelis svarbius veiksnys, leidžiančius kurti gerus santykius tarp vadovo ir pavaldinių:

- *prioritetų nustatymas*. Nesvarbu, ar vadovas paves savo darbą pavaldiniams, ar aukščiau esantis viršininkas - vadovui. Svarbiausia išsiaiškinti tos užduoties svarbą. Jei kyla abejonių, vadovas kartu su pavaldiniais privalo išsiaiškinti, kada užduotis turi būti atlikta.

- *grįžtamas ryšys ir patarimai*. Abipusiai ryšiai, kuriuos stengiamasi palaikyti, negalimi, jeigu žmonės nežino, kada jie dirba gerai, o kada - prastai. Vadovas turi užtikrinti santykių su pavaldiniais

grįžtamąjį ryšį, naudingais patarimais padėti jiems spręsti išskylančius sunkumus ir taktiškai nurodyti jų klaidas.

□ *taktiškas elgesys* su darbuotojais. Taktiškas vadovas pasiekia daug daugiau negu tas, kuris veikia jėga ir griežtumu. Taktas - tai saiko jausmas, būtinas asmeninio arba tarnybinio pokalbio metu, tai mokėjimas jausti ribą, kurią peržengus mūsų žodžiai arba emocijos gali įskaudinti kitą žmogų. Taktiškas vadovas turi mokėti išklausyti, neskubėti daryti išvadų ir žerti patarimų, nesmerkti kitų žmonių išgyvenimų, idėjų, nuomonės, nekvestuoti darbuotojo, jeigu šis nenori pasakoti apie save, mokėti išsaugoti paslaptį, jei tai negresia sunkiais padariniais pačiam darbuotojui arba aplinkiniams.

Laurinavičius (2000, p. 41) priduria, jog policijos įstaigos vadovo pareiga kurti moralią tarnybinių vertybių sistemą, skatinti pavaldinių dėmesingumą žmonių interesams.

Kitas svarbus organizacinis veiksnys, susijęs su policijos pareigūnų darbo sąlygomis - tai **organizacinis stresas**. Sąvoka „organizacinis stresas“ apima ne vien darbo turinio ir struktūros, bet taip pat ir organizacijos valdymo sistemų, darbo aplinkos ir organizacinių sąlygų faktorių potencialų poveikį organizacijos nariams (Ruibytė, Velička, 2010, p. 178). Stresas policijos pareigūnų aplinkoje, turi būti valdomas – ypatingai organizacinis stresas. Policijos pareigūnų streso veiksniai sąlygiškai gali būti skirstomi į dvi kategorijas: žiaurios situacijos, kuriose dalyvauja pareigūnai (susišaudymai, įkaitų paėmimas, masinių riaušių slopinimas), ir atvejai, galintys sukelti depresiją (sužaloti arba nužudyti žmonės, stichinių nelaimių padariniai). Pažymėtina, kad tik policininkai yra veikiami abiejų rūšių streso veiksnių. Kiti pareigūnai - gaisrininkai, teisės medicinos ekspertai - susiduria su streso padariniais. Tiesa, pasitaiko ir kitų sferų darbuotojų (kariai, kalėjimo prižiūrėtojai), kuriems įtakos turi abiejų rūšių streso veiksniai, bet, palyginti su policininkais, tokiose situacijose jie atsiduria daug rečiau. Tačiau ne visiems traumuotiems pareigūnams pasireiškia potrauminis streso sindromas (PTSS) - tai priklauso nuo daugelio dalykų. Predisponuojantys veiksniai - genetinis jautrumas per dideliems psichologiniams krūviams, anksti patirtas žiaurumas, asmeninės psichologinės savybės, pvz., intraversija, psichologinės krizės, alkoholizmas. Ruibytė, Velička (2010, p. 179) teigia, jog streso organizacijoje priežastys gali būti įvairios – susiję su darbo pobūdžiu, organizaciniais veiksniais (organizacijos kultūra, struktūra ir pan.). Didelę įtaką streso lygiui taip pat turi asmenybiniai faktoriai, santykiai darbo kolektyve ir pan. Tokios pat įvairios gali būti ir streso pasekmės, paliečiančios tiek individo, tiek organizacijos gerovę. Remiantis moksliniais tyrimais, didžiausią stresą pareigūnams sukelia organizaciniai veiksniai, tokie kaip, darbuotojų trūkumas (nurodė 81% pareigūnų), nepakankami ištekliai (78%), laiko trūkumas (74%), komunikacijos trūkumas (70%), per dideli darbo krūviai (71%). Su pareigūnų veikla susijęs stresas – smurtaujančių asmenų sulaikymas (49%), pristatymas suimtųjų į teismą (44%) ar jėgos panaudojimas (40%) nurodomas kaip rečiau patiriamas. Tyrimai rodo, kad organizaciniai stresoriai – perkrova darbe ar netinkama darbinė praktika turi reikšmingą įtaką policijos pareigūnų psichologinei ir fizinei sveikatai. 1995 metais atliktas tyrimas Lietuvoje parodė, jog darbo veiksniai policijos darbuotojams sukeliantys

didžiausius stresus - tai frustruojančios darbo sąlygos, darbo įvertinimas, išoriniai veiksniai, nesaugumas ir darbo kontrolės stoka, erzinti aplinka bei biurokratizmas (Žukauskas, 2000, p. 49). Taigi galima teigti, jog darbo aplinkos, darbo sąlygų veiksniai gali tapti rimtu policijos pareigūnų streso šaltiniu.

Ruibytės, Veličkos (2010, p. 182) 2009 metais atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog policijos pareigūnai daugiausia įtampos darbe patiria dėl organizacinių stresorių- darbuotojų trūkumo, neaiškių karjeros perspektyvų, bendros organizacijos politikos, nesudarytos galimybės augti ir tobulėti, negalėjimo daryti įtakos organizacijoje daromiems sprendimams, netinkamų valdžios sprendimų, negalėjimo išnaudoti visų savo sugebėjimų. Aktualūs įtampos šaltiniai yra susiję su vadovavimu- nepakankamas darbuotojų įvertinimas ir paskatinimas, per dideli vadovų lūkesčiai ir reikalavimai darbuotojams, pareigų ir užduočių dviprasmiškumas, konsultacijų ir bendravimo trūkumas.

Neigiamai darbo sąlygų suvokimą veikia ir organizacinį stresą didina ir policijos pareigūnų reakcija į policijos sistemoje vykstančius pokyčius ir reformas. *Pasipriešinimas pokyčiams* pasireiškia kaip bet koks elgesys, kuriuo stabdomas pokyčių įgyvendinimas ir kuriuo siekiama išsaugoti organizacijos esamą situaciją. Pokyčių metu išgyvenamos neigiamos emocijos, objektyvi arba subjektyvi pokyčių keliama grėsmė gali suaktyvinti gynybinius mechanizmus ir sukelti pasipriešinimą pokyčiams (Baliutavičius, Choromanskienė, 2003, p. 20). Neigiamas emocijas bei pasipriešinimą pokyčiams mažina pokyčių sąlygų aiškumas ir planingumas, todėl ypač svarbu suteikti išsamią informaciją apie pokyčių tikslus, įgyvendinimo būdus ir eigą. Netikrumas, nepasitikėjimas ir pasipriešinimas pokyčiams gali atsirasti dėl neapkankamos vidinės organizacijos komunikacijos. Per mažas parengimas pokyčiams ir per menka komunikacija jų metu, nesudarymas galimybių eksperimentuoti saugioje aplinkoje sukuria nepasitikėjimą savo galimybėmis atlikti savo pareigas pagal naujus reikalavimus ir gali būti ganėtinai stiprus veiksnys, stabdantis efektyvų pokyčių įgyvendinimą ir priėmimą

Apibendrinant galima teigti, jog policijos įstaigose susiduriama su keliomis problemomis, įtakančiomis policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu, jų kaitos problemas. Policijos įstaigose vyraujanti organizacinė kultūra ne visada grindžiama orientacija į darbuotoją, be to, prasta organizacinė kultūra gali demoralizuoti atskirus policijos pareigūnus. Policijos įstaigose neretai yra įtempti santykiai tarp vadovų ir pavaldinių, kylantys iš pernelyg biurokratizuotos sistemos, menko darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą. Įvairūs organizaciniai veiksniai, taip pat vidiniai policijos pareigūnų išgyvenimai gali lemti organizacinį stresą, kuris itin neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu. Atskiri policijos pareigūnai neretai būna nepatenkinti ir nesiliaujančiais pokyčiais organizacijose.

1.3.4. Nepakankamų karjeros galimybių problema

Karjeros principas valstybės tarnyboje reiškia, kad į valstybės tarnybą priimama neterminuotam darbui ir aukštesnių ar kitų pareigų siekimas yra grindžiamas pretendentų konkurencija, objektyviai

įvertinant jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir privalumus konkurso metu. Taigi šis principas, kurio turinį sudaro nuolatiniai siekiai bei tarpusavio konkurencija, įgyvendinti gana sunku (Laurinavičius, 2002).

Literatūros analizė rodo, jog darbo įvertinimas svarbus tiek pats savaime (pripažįstami asmens nuopelnai, pastangos), tiek kaip karjeros darymą sąlygojantis veiksnys (tam, kad darbuotojas būtų paaugštintas, jį pirmiausia turi įvertinti vadovai). Daug autorių akcentuoja **karjeros** veiksnį kaip vieną svarbiausių viešojo sektoriaus tarnautojų motyvatorių. Kai kurie tyrimai patvirtina, kad viešajame sektoriuje jis svarbesnis nei darbo užmokestis. JAV atlikti tyrimai devintajame dešimtajame dešimtyje rodo, jog viešojo sektoriaus darbuotojus mažiau motyvuoja finansinės priemonės nei dirbančius privačiame sektoriuje, ir jog labiau nei darbo užmokestis viešojo sektoriaus darbuotojus skatina karjeros galimybės, jie suteikia daugiau reikšmės socialiniam saugumui nei dirbantys privačiame sektoriuje (Crewson, 1997). Любинова (1992, p. 14) karjeros veiksnį sieja su saviraiškos galimybėmis ir nurodo, jog viešajame administravime didžiausias motyvacinis poveikis darbuotojams pasiekiamas per savęs atsiskleidimą, ugdymąsi bei pripažinimą, kuris pasireiškia per karjeros siekimą ir atitinkamai įtakoja užmokesčio didėjimą. Gustas (2003, p. 68) akcentuoja šiuos motyvus – daugumos valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos pagrindiniai elementai yra karjeros siekis, būti *pripažintiems ir gerai įvertintiems* (taigi siejama su vidiniu pripažinimo veiksmu). Todėl daugelio valstybių, tarp jų ir Europos Sąjungos narių, personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Palidauskaitė (2008, p. 11) nurodo, jog tam, kad karjera būtų motyvuojantis veiksnys, svarbios trys sąlygos: 1) darbuotojas turi jausti poreikį siekti karjeros; 2) karjeros pasiekimas turi būti įmanomas; 3) turi egzistuoti aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių. Kai nėra galimybių siekti karjeros, tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Taigi karjeros siekimas tampa sistemingas, sąlygojamas objektyvių veiksmų – darbuotojas žino, kad elgdamasis tam tikru būdu, keldamas savo kvalifikaciją, per tam tikrą laiko tarpą gali užimti tam tikras pareigas. Dirbant privačiame sektoriuje, pavyzdžiui, verslo organizacijose, žmogus retai kada būna užtikrintas, kad pasiekti tokio pobūdžio tikslus jam pavyks– versle didesnę reikšmę vaidina verslo sėkmės aspektai, atsitiktinumas, sėkmė, tuo tarpu valstybės aparatas visada egzistuoja ir ten dirbančiųjų žmonių visada reikia.

Klingneris ir Nalbandianas apibrėžė karjeros galimybių vystymą kaip būsimųjų personalo kvalifikacijos kėlimo poreikių ir išteklių planavimo derinį. Jis leidžia darbuotojui numatyti savo būsimą karjerą organizacijoje ir parodo, kad organizacija rūpinasi savo nariais. Organizacijai šis procesas užtikrina, kad ji turės kuo užpildyti ateityje laisvas darbo vietas. Tačiau autoriai pažymi, kad dauguma viešųjų įstaigų neskiria pakankamo dėmesio šiai žmonių išteklių valdymo sričiai, ir taip atsitinka dėl dviejų priežasčių. Pirmą, jos paprastai prognozuoja personalo poreikį, sudarydamos biudžetą vieneriems metams į priekį, todėl negalvojama apie tolimą ateitį. Antroji priežastis, pasak Klingnerio ir Nalbandiano, ta, kad darbuotojams dažnai labiau rūpi dabartinės pareigos nei perėjimas į naujas (Baršauskienė, 2002).

Kita plačiai paplitusi nuomonė yra ta, kad karjeros sąvoka tinka tik aukštesniuose poste dirbantiems darbuotojams – sakoma, kad vadovai ir profesionalai daro karjerą, o eiliniai darbuotojai dirba savo darbą. Tačiau augimas – tai ne tik perėjimas į aukštesnes pareigas – augti ir tobulėti galima ir daugelį metų einant tas pačias pareigas, arba keičiant darbus tame pačiame hierarchiniame lygmenyje (Любинова, 1993, p. 63). Baršauskienės (2002, p. 229) teigimu, kadangi aukščiausias valdžios struktūrų prioritetas turėtų būti visuomenės poreikių tenkinimas efektyviai teikiant paslaugas, gali atrodyti, kad darbuotojų karjera neturėtų būti tarp jų prioritetų. Kai kas teigia, kad valdžios struktūroms reikia karjeristų tik viduriniame ir aukščiausiame valdymo lygmenyje arba nedidelio jų skaičiaus kiekviename lygmenyje. Iš tikrųjų kaip ir privačiame sektoriuje, dauguma darbų viešajame sektoriuje yra gana rutininiai, todėl juose dirbant padaryti karjerą nelengva. Tačiau tokio pobūdžio darbuose didelė personalo kaita nėra labai sunki problema.

Manome, kad karjeros veiksniai biudžetinėse organizacijose turi būti skiriama itin daug dėmesio, reikalinga optimizuoti karjeros sistemą, svarbiausia – padaryti karjeros sistemą prieinamą visiems darbuotojams, kurie pajėgūs siekti karjeros ir deda reikiamas pastangas. Любинова (1992) teigimu valstybiniame sektoriuje viena didžiausių problemų yra nereguluota karjeros sistema, kuri daugeliu atveju remiasi ne darbuotojo nuopelnais ar darbo rezultatais, bet kitais kriterijais, kurie neretai yra korupcinio pobūdžio.

Mokslinės literatūros analizė rodo, jog karjeros sistema viešajame sektoriuje turi būti kiek įmanoma lankstesnė. Dažnai nurodomas biudžetinių organizacijų karjeros sistemos trūkumas – visiškas tos sistemos formalizavimas. Juralevičienė (2003, p. 87) teigia, kad pasaulinėje praktikoje beveik šimtmetį vyravęs tradicinis viešojo administravimo modelis valstybės tarnautojų veikloje įtvirtino pastovumo nuostatas ir hierarchijos bei subordinacijos principus, pagal kuriuos valstybės tarnautojų funkcijos buvo griežtai reglamentuotos. Nuo funkcijų atlikimo tikslumo priklausė karjeros tarnautojų galimybė kilti karjeros ir profesinio tobulėjimo pakopomis. Ne visada išskirti veiklos kokybės parametrai ir dimensijos darydavo tik netiesioginę įtaką valstybės tarnautojų vertinimui ir jų atlygio nustatymo kriterijams (svarbiausi buvo pareigybinis lygmuo ir ištarnautas darbo laikas). Tik vėliau buvo įsisąmoninta, kad personalo motyvacijos sąveika su humaniškesnės valdžios paieškomis yra itin svarbi veiklos efektyvumo siekių ir viešojo sektoriaus demokratizavimo derinimo kontekste. Taigi per didelis karjeros proceso biurokratizavimas daro karjerą prasčiau prieinamą. Tai aktualu ir kalbant apie policijos pareigūnų karjerą.

Tam, kad policijos pareigūnų lipimas karjeros laiptais būtų prieinamesnis labai svarbu užtikrinti, kad valdant karjeros procesus turi būti atsižvelgta į objektyvias ir subjektyvias pareigūno elgesio aplinkybes, taigi pareigūnui turi būti pakankamai aišku, kokie teisės aktai, statutai, deontologijos kodeksai reglamentuoja tarnybinius santykius, apibrėžia pareigūno diskrecines galias (Laurinavičius, 2002, p. 50).

Pareigūnų karjeros procesai turėtų būti modeliuojami (Laurinavičius, 2002, p. 50):

- turint pakankamai žinių apie atitinkamų valstybės tarnautojų interesus, išstudijavus jų profesinių, tarnybinių vertybių hierarchiją;
- kuriant teisinę bazę, kuria remiantis būtų galima numatyti strateginius kadro politikos klausimus;
- išnaudojant karjeros procesų valdymo galimybes, skatinti pareigūnų motyvaciją tobulėti, nuolat kelti kvalifikaciją – gerinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę.

Taigi svarbu ne tik sukurti policijos pareigūnų karjeros sistemą, bet ir paversti ją aiškia, suprantama, atitinkančia policijos pareigūnų poreikius, skatinančia ir motyvuojančia. Gerai suvokiami ir realiai įgyvendinami policijos pareigūnų karjeros lūkesčiai teigiamai veiktų ir policijos pareigūnų suinteresuotumą darbo kokybe bei didesnę pasitenkinimą darbu.

1.3.5. Personalo formavimo problema

Personalo formavimas suvokiamas kaip procesas, leidžiantis didinti policijos personalo valdymo efektyvumą, spręsti personalo valdymo problemas, mažinti darbuotojų tekamumo problemą. Aptarus įvairių mokslininkų požiūrius į personalo valdymą, galima teigti, jog vieni autoriai personalo valdymą suvokia siaurai, kiti – plačiai. Plačiai personalo valdymo procesą traktuoja Sakalas (2003). Pagal tokį suvokimą, personalo formavimas neužsibaigia darbuotojo įdarbinimu, bet tęsiasi tol, kol darbuotojas yra adaptuojamas organizacijoje, praeina svarbiausius mokymus, t.y. tampa pilnateisiu, savo vietą ir funkcijas žinančiu organizacijos nariu. Remiantis šiais autoriais, galima teigti, jog darbuotojo įdarbinimas nėra pats svarbiausias personalo formavimo tikslas - tikslas yra užtikrinti, kad darbuotojas perimtų organizacijos darbo metodus ir principus, įsisavintų jos vertybes, kad galėtų efektyviai dirbti šioje organizacijoje.

Personalo formavimas, pradedant personalo atranka, leidžia ateityje išvengti didelės darbuotojų kaitos problemos; Baron, Hannan, Burton (2001, p. 963) akcentuoja, jog formuojant personalą, t.y. priimant naujus darbuotojus galima įvertinti, kiek labai darbuotojai yra linkę keisti darbo vietą.

Taigi personalo formavimas apima daug funkcijų; detaliau aptariama funkcija - policijos pareigūnų atrankos procesas, kuris yra labai svarbus tiek kalbant apie policijos personalo valdymo efektyvumą, tiek apie policijos personalo veiklos efektyvumą.

Personalo atranka yra pirmasis personalo formavimo etapas, nulemiantys, kokie darbuotojai pateks į darbo vietą. Sakalo (2003) teigimu, atranka apima darbuotojų poreikio nustatymą, atrankos kriterijų apibrėžimą, konkurso skelbimą, kandidatų paraiškų priėmimą, faktinės atrankos įgyvendinimą (pokalbiai, testai), kandidatų atrinkimą ir įdarbinimą. Remiantis Glosson, Durich (1998), Crewson (1997) galima teigti, jog organizacijos personalo poreikio planavimas turi būti grindžiamas objektyviu esamos organizacijos situacijos analize, trumpalaikių ir ilgalaikių personalo poreikio planų sudarymu. Planuojant personalo poreikį reikia atsižvelgti tiek į organizacijos veiklos ypatumus, tiek į darbo pobūdį, tiek į

pareigybės reikalavimus. Siekiant išvengti darbuotojų kaitos, svarbu analizuoti ir tai, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti darbą dirbantis darbuotojas, tai leis į darbo vietas parinkti darbuotojus, kuriems darbas atitinka jų tikslus, siekius, patirtį, galimybes, psichologinius ar gyvensenos bruožus

Taip pat siekiant vengti darbuotojų kaitos, nustatant darbuotojų poreikį svarbu ne tik apskaičiuoti, kiek darbuotojų reikia darbams organizacijoje atlikti, bet ir nustatyti, kokiomis nuostatomis, vertybėmis pasižymintys darbuotojai turi būti įdarbinami. Jau esamiems darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos pasireikšti, į tai turi būti atsižvelgiama nustatant naujų darbuotojų poreikį (Glosson, Durich, 1998). Šiuolaikiniu požiūriu, policijos žmogiškųjų išteklių poreikis nėra itin didelis. Kaip teigia Raipa, Smalskys (2006, p. 80), žmogiškųjų išteklių planavimas gali būti ekstensyvus arba labiau orientuotas į kokybę. Policijos personalo žmogiškųjų išteklių planavimas yra susijęs su organizacijos veiklos filosofija. Jeigu policijos veikla paremta kriminalinio persekiojimo filosofija, tai žmogiškųjų išteklių planavimas bus orientuotas į kiekybę, tikintis, kad tik galinga, daug etatų turinti policijos organizacija gali pažaboti nusikalstamumą valstybėje. Tačiau modernioms vakarų šalims būdingesnė orientacija ne į kiekybę, bet į kokybę, pagal vyraujančią požiūrį, policijos veiklos esmė demokratinėje valstybėje yra ne baudžiamasis persekiojimas, o paslauga piliečiams, įtraukiant juos į nusikaltimų prevencijos programas.

Vykdamą atranką taip, kad ateityje būtų užkertamas kelias dideliame darbuotojų tekamumui, turi būti iširiamos kandidatų asmeninės savybės, tai, kiek darbuotojui tikrai yra tinkama darbo vieta. Atrenkant darbuotojus į laisvas darbo vietas svarbu suteikti galimybę karjerą daryti esamiems darbuotojams – taigi laisvos vietos pirmiausia užpildomos organizacijos turimais žmogiškaisiais ištekliais, šitaip stiprinant karjeros galimybes organizacijoje (Crewson, 1997).

Daugelyje šalių atrenkant policijos pareigūnus į darbą, taikomi daugiakriteriniai metodai. M. Violanti (1988) teigimu, turi būti tiriama policininkų sveikata, kuriamos policininkų sveikos gyvensenos programos ir prevenciniai metodai. Gerinant fizinį pasiruošimą, ypač daug dėmesio turi būti skiriama streso prevencijai ir reabilitacijai po streso. Ilgamečių tyrimų duomenimis, kur kas daugiau žudosi vyrų nei moterų, policininkų - irgi daugiau vyrų. Gal dėl specifinių biocheminių reakcijų nervų sistemoje, gal dėl to, kad vyrams sunkiau diagnozuojama depresija. Todėl viena didžiausių problemų - patikima policininkų atranka. Be abejo, yra daugybė gerų testų - ir fizinių, ir psichologinių, naudojamų priimant policininkus į darbą, tačiau visapusiško tyrimo pasigendama. Štai pastebėta, kad daug dažniau potrauminį stresą patiria žmonės, kurie mokyklose prasčiau mokėsi, buvo silpnesni fiziškai, pasyvūs (Žukauskas, 2000, p. 49). Taigi jau atrenkant policijos pareigūnus reikia įvertinti, kiek asmuo fiziškai ir psichologiškai bus pajėgus atlikti darbą.

Lenkijoje, pvz., policijos personalo atrankos procesą Lenkijoje sudaro šie etapai: pirma, pokalbis, per kurį išsiaiškinama, koks yra kandidato išsilavinimo lygis, profesinė kvalifikacija, kokie noro tarnauti policijoje motyvai; antra, fizinio pasirengimo egzaminas; trečia, psichologiniais testais nustatomas asmenybės intelektualumas, kartais taikomi pedagoginiai testai; ketvirta, asmens duomenų tikrinimas;

medicininis patikrinimas, kad dar kartą būtų galima įsitikinti, ar kandidatas į policijos tarnybą yra šiai tarnybai tinkamos fizinės ir psichinės būklės. Tie, kurie pereina šiuos penkis atrankos etapus, gali tikėtis tarnauti viešojoje (prevencinėje) policijos tarnyboje (Smalskys, 2002, p. 103). Taigi matome, jog Lenkijoje taikomam daugiakriterinė policijos pareigūnų atrankos metodika.

Atrenkant policijos pareigūnus, svarbu įvertinti ir jų vertybines orientacijas. Kadangi šiuo metu pabrėžiama valstybės karjeros tarnybų ir jų pareigūnų priedermė įsiliesti į bendruomenę, aktyviai prisidėti kuriant pilietinę visuomenę, kaip viena iš didžiausių socialinių vertybių, tikimasi, kad pareigūnas, būdamas savo srities socialinio darbo specialistas, turintis diskrecinius įgaliojimus atlikti savo tarnybines pareigas, pasieks didesnės valstybės ir visuomenės interesų dermės, užtikrins visų bendruomenės pajėgų bendradarbiavimą rūpinantis saugiu žmogaus gyvenimu, saugant jo teises ir pagrindines laisves (Laurinavičius, 2002, p. 45). Tai lemia specifinius uždavinius policijos pareigūnų atrankos mechanizmams ir kriterijams.

Smalskys (2002, p. 103) pastebi pokyčius policijos pareigūnų atrankoje; biurokratinį nuopelnų (skyrimas į pareigas pagal nuopelnus, o ne pagal kompetenciją) modelį keičia atrankos pagal išsilavinimą ir kompetenciją modelis. Šios tendencijos įsivyrąja pliuralistinės demokratijos šalių viešojo sektoriaus (taip pat ir policijos) organizacijose. Naujųjų Vidurio ir Rytų Europos demokratijų policija sunkiai vaduojasi iš prievartinių ir baudžiamojo persekiojimo veiklos metodų, todėl turi įsivyrąti personalo atrankos kriterijai, leidžiantys nustatyti tiek fizinės, tiek intelektinės kandidato tinkamumo tarnybai charakteristikas. Tai vėliau, kvalifikacijos kėlimo ir policijos studijų procese, leistų modernios rengimo ir kvalifikacijos kėlimo organizacijos sąlygomis išugdyti kritiškai mąstančią asmenybę, kuri galėtų prisidėti prie tokių senųjų administravimo vertybių kaip pataikavimas, perdėtas normatyvizmas, žinybiškumas, hierarchinė priklausomybė apribojimo.

Atrenkant policijos pareigūnus, labai svarbu užtikrinti, kad pareigūnų diskrecija ir funkcijų reikšmė visuomenei sutaptų su kompetencijos ir išsilavinimo reikalavimais. Misūnas (2008, p. 104) įvardina, jog Lietuvoje esama problemos dėl policijos pareigūnų kompetencijos užtikrinimo; pavyzdžiui, toks faktas, jog viešosios tvarkos palaikymo funkciją gatvėje realizuoja tik C lygio policijos pareigūnai. Todėl teigtina, kad vieną iš svarbiausių valstybės tikslų įgyvendina žemiausios grandies policijos pareigūnai. Žemiausios grandies policijos pareigūnams, kurie patruliuoja gatvėse, keliami minimalūs kvalifikacijos reikalavimai neatitinka turimų teisių ir kompetencijos turinio. Žemiausios grandies policijos pareigūnas – C lygio valstybės tarnautojas – gali būti asmuo, turintis ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą ir įgytą profesinę kvalifikaciją. Vidurinės grandies policijos pareigūnas yra B lygio valstybės tarnautojas, turintis ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą arba aukštesnįjį išsilavinimą, arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą. Matyti, kad tai – minimalūs pareigūnų kvalifikacijos reikalavimai. Todėl peršasi mintis, kad dėl žemos kompetencijos pareigūnai vengia priimti drąsius sprendimus ir tinkamai naudotis suteiktomis teisėmis.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant efektyviai valdyti policijos personalą, pradėti reikia nuo personalo atrankos, taikyti daugiakriterinius kandidatų vertinimo metodus, kad būtų atrenkami asmenys, tinkantys policijos pareigūnų darbui, kad jų atliekamas darbas atitiktų reikalaujamą kompetencijų, išsilavinimo lygį. Tikėtina, jog didesnė orientacija į policijos pareigūnų kompetenciją ir išsilavinimą pagerintų policijos žmogiškųjų išteklių ir veiklos kokybę Lietuvoje.

1.3.6 Policijos personalo modernizavimo poreikis ir kryptys sprendžiant personalo valdymo problemas

Policijos personalo modernizavimas siejamas su didesnio policijos personalo efektyvumo poreikiu. Kaip teigia, teisėtvarkos institucijų *veiklos efektyvumo* didinimo klausimas yra vienas iš prioritetinių daugelio valstybių uždavinių. Būtina atkreipti dėmesį į tai, ar: a) tinkamai parengta policijos veiklos efektyvumo vertinimo koncepcija atitvėlgiant į nacionalinius interesus; b) apibrėžta policijos paskirtis atsisakant dualinės funkcijos; c) užtikrintas policijos valdymo ir veiklos sistemiškumas bei nuoseklumas (Kalesnykas, 2002. p. 48). Taigi policijoje vykdomas modernizavimas turi būti daugiakryptis, nuoseklus, įvairiapusis, atitinkamai turi būti užtikrinamas ir policijos personalo tobulinimas.

Kitas siekis, susijęs su policijos modernizavimu – tai policijos darbo kokybės didinimas. Policijos *darbo kokybę* galima apibrėžti kaip policijos institucijų veiklos (teikiamų paslaugų) savybių, leidžiančių tenkinti aptarnaujamo regiono bendruomenės, visuomenės, valstybės ir kitų suinteresuotųjų šalių viešojo saugumo užtikrinimo poreikius bei lūkesčius, visumą (Ruževičius, Kasperavičius, 2008 p. 122).

Policijos reformavimas vyksta viešajame sektoriuje vykstančių reformų kontekste. Pavyzdžiui, reformuojant viešąjį valdymą, būtini ryškūs pokyčiai ir policijos organizacijoje- tai itin svarbu pokomunistinėse šalyse; šie pokyčiai turi būti susieti su policijos unifikavimu palaikant viešąją tvarką ir jos padalijimu į dvi rūšis: viešosios tvarkos policiją (municipalinę, prevencinę) ir kriminalinę (baudžiamojo persekiojimo). Policija priartinama prie visuomenės, piliečiai skatinami padėti teisėtvarkos institucijoms. Veiklos prioritetas priklauso viešosios tvarkos palaikymo (viešajai) policijai – ji privalo vykdyti aktyvią prevencinę veiklą, teikti piliečiams socialines paslaugas, įtraukiant juos į savo programų įgyvendinimą. Visa tai policijos reformą susieja su *naujosios viešosios vadybos* principų įgyvendinimu (Bubnys, Smalskys, 2005, p. 92). Tai, jog policija reformuojama didinant jų orientaciją į bendruomenę, pabrėžia ir Nefas, Smalskys (2008, p. 67); šių autorių teigimu, policijos tarnybos tampa lygiu partneriu tvarkant bendruomenės reikalus ir jų svarba daugiau pasireiškia ne tiesiogiai, o per specialų organizacinį vaidmenį. Viešasis administravimas tampa vis labiau orientuotas į bendruomenės poreikius, į bendruomenės narių individualią motyvaciją. Su tuo tiesiogiai susijęs kitas policijos reformas veikiantis aspektas – viešojo valdymo decentralizacija. Valdymo decentralizavimas suteikia daugiau teisių savivaldai ir sudaro galimybes aktyvioms vietos gyventojų bendruomenėms paveikti lokalinio valdymo

procesus (dalyvauti strateginio planavimo procesuose, vykdyti vietinės valdžios socialinį auditą, kurti policijai galinčias padėti apsaugos grupes ir kt.). Decentralizuotas valdymas „nuima“ dalį socialinių centrinės valdžios įsipareigojimų vietas gyventojams. Kitaip tariant, sukuria tokį gerovės valstybės modelį, kuris yra artimas „naujosios valstybės tarnybos“ valdymo paradigmai. Atitinkamai į policijos funkcijų vykdymą vis labiau įsitraukia nevyriausybinės ar pusiau formalios organizacijos. Policijos organizacija tampa piliečių bendruomenės pagalbininke.

Policijos orientavimas į bendruomenę yra reikšmingas tuo, jog padeda spręsti menko visuomenės pasitikėjimo policija problemą, kelia policijos įvaizdį visuomenėje, taigi ir policijos pareigūno darbas atrodo patrauklesnis.

Siekiant policijos modernizavimo svarbu užtikrinti ir policijos įstaigų bei policijos personalo kompetencijos ugdymą. Kryptingas policijos pareigūnų kompetencijos ugdymas leidžia didinti policijos veiklos efektyvumą, per ugdymo procesus užtikrinant personalo orientaciją yra stiprinamas policijos pareigūnų atsidavimas organizacijai; taigi tai gali būti svarbus veiksnys mažinant policijos pareigūnų tekamumą.

Pareigūno kompetencija apibrėžiama kaip klausimų ar reiškinių sritis su kuria pareigūnas turi būti gerai susipažinęs (Smalskys, 2008, p. 89), taigi kompetencijos ugdymas yra susijęs su būtiniausių žinių ir gebėjimų stiprinimu. Mokslinėje literatūroje pripažįstama, jog policijos pareigūnas, kaip specifinės profesionalios grupės atstovas, privalo turėti ir atitinkamą profesionalų išsilavinimą (Kalesnykas, 2002, p. 47). Europos policininkų chartijos (1993) nuostatos taip pat liudija, jog policijos personalo kokybė labai priklauso nuo jo rengimo strategijos. Dabar Vakarų pasaulio policijos rengimo filosofijoje vyrauja pagalba, dėmesys ir socialinis jautrumas bendruomenei. Policijos rengimo įstaigos pradeda rengti policijos pareigūną, atitinkantį naujosios viešosios vadybos standartus. Šiuolaikinėje išsivysčiusioje ir demokratinėje visuomenėje tarnyba policijoje turėtų būti laikoma gerbtina profesija, nes ji reikalauja ne tik stipraus charakterio ir intelekto, gero fizinio pasiruošimo, bet ir noro tarnauti atsižvelgiant į asmens, visuomenės bei valstybės interesus. Remiantis šia nuostata valstybė nemažai dėmesio skiria policijos pareigūnų rengimo standartams, jų tobulinimui ir kokybei. Tokiam rengimui keliamas tikslas – parengti profesionalų, kvalifikuotą policijos pareigūną, kuris galėtų spręsti įvairaus pobūdžio teisines-socialines problemas praktinėje veikloje užtikrindamas teisėtumą (Nedzinskas, 2009, p. 113). Raipos, Smalskio (2006, p. 81) teigimu, personalo rengimo kokybę policijoje sąlygoja ne tik vidinė, bet ir išorinė, organizacijos aplinka, kultūrinės tradicijos, savivaldos ir šalies valdymo decentralizavimo lygis. Išorinė policijos organizacijos aplinka smarkiai veikia vidinę policijos personalo sanklodą, rengimo metodus, geografinį policijos personalo pasiskirstymą šalyje, jo santykius su piliečiais. Taigi tinkamas policijos personalo ugdymas turi būti užtikrinamas ne tik atskiros policijos įstaigos ribose, bet ir policijos vystymo strateginiame – administraciniame lygmenyje.

Iki pat XX a. vidurio Vakaruose vyravo požiūris, kad policininkams būdingas žemas švietimo poreikis ir žinių lygis. Viena tokio požiūrio priežasčių ta, kad policija buvo identifikuojama labiau kaip baudžiamojo persekiojimo, o ne paslaugos piliečiams teikimo organizacija. Todėl manyta, kad policininkui užtenka suprasti veikimo taktiką ir turėti teisės žinių. Tačiau XX a. pabaigoje Vakarų pasaulyje įsivyravo naujosios viešojo valdymo tendencijos, kurių centras yra žmogus. Jo teisės tapo daugelio socialinių gyvenimo sričių prioritetu. Tai turėjo įtakos keičiantis policijos mokymo ir rengimo kokybei. Koledžo ar net universitetinis išsilavinimas tapo policijos tarnautojo privalumas: turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas galėjo geriau adaptuotis policijos ir piliečių santykiuose, kurie tapo atviresni ir keliantys abipusį pasitikėjimą (ypač nusikaltimų prevencijos darbe) (Raipa, Smalskys, 2006, p. 78).

XXI a. policijai būtinas dar aukštesnis policininko rengimo formaliojo išsilavinimo standartas, kurio reikia sprendimams priimti. Jis bus sudėtingesnis nei tas, kurį suteikia daugelis šiuolaikinių policijos akademijų ir tobulinimosi programų. Pastebėta, kad policijos veikla dažniausiai esti kognityvi. Toks jos pobūdis reikalauja, kad policijos pareigūnai rinktų duomenis, juos analizuotų, pasitelkdami žinias ir, remdamiesi šia analize, priimtų sprendimus ir veiktų, o tai reikalauja iš pareigūnų verbalinių ir išraiškos gebėjimų, atjautos problemai, įsidėmėjimo, dedukcinio induktyvaus mąstymo, tyrimo ir veiklos logikos, vizijos (Bubnys, Smalskys, 2005, p. 95).

Keičiasi ir policijos funkcijų suvokimo pobūdis, o tai įtakoja ir būtinųjų policijos pareigūnų kompetencijų sampratą. Kaip teigia Nedzinskas (2009, p. 113), esminiai šiuolaikinio viešojo administravimo pokyčiai sietini su valstybės tarnautojų lavinimo sistemos reformomis. Policija, veikianti naujų viešojo valdymo tendencijų, vis labiau tampa ne baudžiamojo persekiojimo, o demilitarizuota nusikaltimų prevencijos institucija. Tai turėjo įtakos keičiantis policijos mokymo ir rengimo kokybei. Universitetinis išsilavinimas tapo policijos tarnautojo privalumas: turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas galėjo geriau adaptuotis policijos ir gal bendruomenės santykiuose, kurie tapo atviresni ir keliantys abipusį pasitikėjimą (ypač nusikaltimų prevencijos darbe). Visuomenė iš policijos tarnybų reikalauja daugiau įvairesnių nusikalstamumo prevencijos paslaugų, didesnės atskaitomybės ir efektyvaus darbo. Taigi galima teigti, jog kompetencijos reikalavimai policijos personalui auga.

Augantys reikalavimai policijos personalo kompetencijai lemia poreikį tobulinti policijos personalo kompetencijos ugdymo programas. Mokslinėje literatūroje esama įvairių požiūrių, kokios policijos personalo kompetencijos turi būti stiprinamos. Smalskio (2008, p. 89) teigimu, atsižvelgiant į tai, kad dalis šiuolaikinio viešojo valdymo inovacijų sietinos su paslaugos piliečiams koncepcija, policijos rengimo srityje (ypač, viešosios policijos) turi būti propaguojamas universalumo ir darbo bendruomenėje principas. Bendruomenines vertybes ginantis pareigūnas remiasi socialinių normų įvairove. Jo veikloje labai svarbus atramos taškas yra teisė ir nevalia jos nepaisyti. Jis turi suprasti savo profesinę, tarnybinę priedermę bendruomenei kaip jos narys. Vadinasi, tarnybinės pareigos kyla iš vidaus, suvokiant policijos

veiklos tikslą - rūpintis žmogaus poreikiais, telkti gyventojų pastangas kuriant saugią aplinką. Policijos pareigūnui labai svarbus tampa komunikabilumas, pasiruošimas bendrauti su kiekvienu asmeniu ar asmenų grupėmis, gebėjimas daryti poveikį ne tik teisinėmis, bet ir etinėmis, pedagoginėmis, psichologinėmis ir kitomis priemonėmis, kitaip sakant, būti viešojo administravimo specialistu. Tai policijos pareigūnų mokymo ir jų kvalifikacijos kėlimo problema (Laurinavičius, 2000, p. 53-54).

Policijos pareigūnų ugdymas turi vykti ir naujosios viešosios vadybos kontekste, taigi atitinkamai pagal reikalavimus, keliamus šiuolaikiniame viešajame administravime. Kaip teigia Smalskys (2002, p. 101), naujos kokybės viešasis valdymas reikalauja atitinkamų kvalifikacijų, gebėjimų, plataus profilio žinių, supaprastinančių valdymo koordinavimo uždavinius. Profesinę valdininkų kvalifikacijos kėlimo ir ugdymo sistemą (taip pat ir policijos) būtina susieti su karjeros galimybėmis, parengti valdininkus eiti aukštesnes pareigas valstybės tarnyboje ir taip sukurti demokratinius, partnerystę grįstus valdymo principus. Atitinkamai policijos institucijose naujus viešojo valdymo reikalavimus atitinkanti kvalifikacijų ugdymo sistema būtina tam, kad pats policijos administravimas būtų paremtas pareigūnų partnerystės principais ir autoritarinis lyderiavimas būtų paverčiamas darbu komandoje, pasitelkiant socialinius partnerius (gyventojus ir t. t.) .

Ruževičiaus, Kaspervaičiaus (2008, p. 120) nuomone, policijos darbuotojų mokymai, be tradicinių temų, taip pat turėtų apimti ir tokias palyginti naujas sritis: bendravimo□; bendravimo ir „derėjimosi“ su piliečiais; bendravimo□ ir „derėjimosi“ su specifinėmis policijos paslaugų vartotojų grupėmis – vaikais, paaugliais, kitataučiais (užsieniečiais); oratorinio□ meno mokymų; laiko valdymo; kokybės□ vadybos ir kultūros; etikos□ ir protokolo; edukacinių□ susitikimų; vadybos ir atskaitomybės□; metodologijos ir kt.. Raipos, Smalskio (2006, p. 79) nuomone, išsivysčiusiose valstybėse dabartiniu laikotarpiu nauja moderni policijos veikla organizuojama taip, kad kritinis mąstymas imtų viršų prieš siaurą žinybinį mąstymą, o analizė bei sprendimų priėmimas būtų paskirstytas tarp policijos organizacijos lygmenų, kiekvienam lygmeniui prisiimant tam tikrą atsakomybę už skirtingų rūšių sprendimus. Taigi, policijos vadovai turi taip rengti savo įstaigas, kad šios galėtų priimti naujus iššūkius tikslingiau pasirenkant ateities alternatyvas. Dėl to svarbu atitinkamai modernizuoti policijos pareigūnų apmokymo sistemas. Tidikio (2002, p. 11) atlikti psichologiniai ir sociologiniai tyrimai Lietuvoje 1992, 1994 ir 1998 metais, jų rezultatų analizė taip pat leidžia daryti išvadą, kad policijos veiklos efektyvumą ir tam rengiamo policijos pareigūno formavimąsi lemia šie tarpusavyje sąveikaujantys procesai: pirma, teorinis pažinimas; antra, praktinio patyrimo kaupimas; trečia, vertybinio vertinamojo požiūrio įvaldymas. Bubnio, Smalskio (2005, p. 95) teigimu, policijos pareigūnams svarbios studijos, į kurias įeity: pagrindinė priverstinio įstatymų laikymosi teorija, tyrimai, kritinis mąstymas ir problemos sprendimas, technologijos ir praktika, kitos policijos veiklai reikalingos disciplinos.

Taigi policijos personalo ugdymas turi būti adaptuojamas dabartiniams policijos kompetencijų poreikiams, kuriuos formuoja visuomenės lūkesčiai policijos atžvilgiu ir policijos atliekamos funkcijos.

Policijos pareigūnų ugdymas turi būti tęstinis; Bubnio, Smalskio (2005, p. 95) nuomone, šalia universitetinio lavinimo reikia organizuoti įvairius tobulinimosi kursus policijos pareigūnams. Formalaus pareigūnų mokymo struktūra prieš jiems pradedant tarnybą turi būti tokia, kad besimokantys įgytų žinių, sudarančių jų profesionalumo pagrindą.

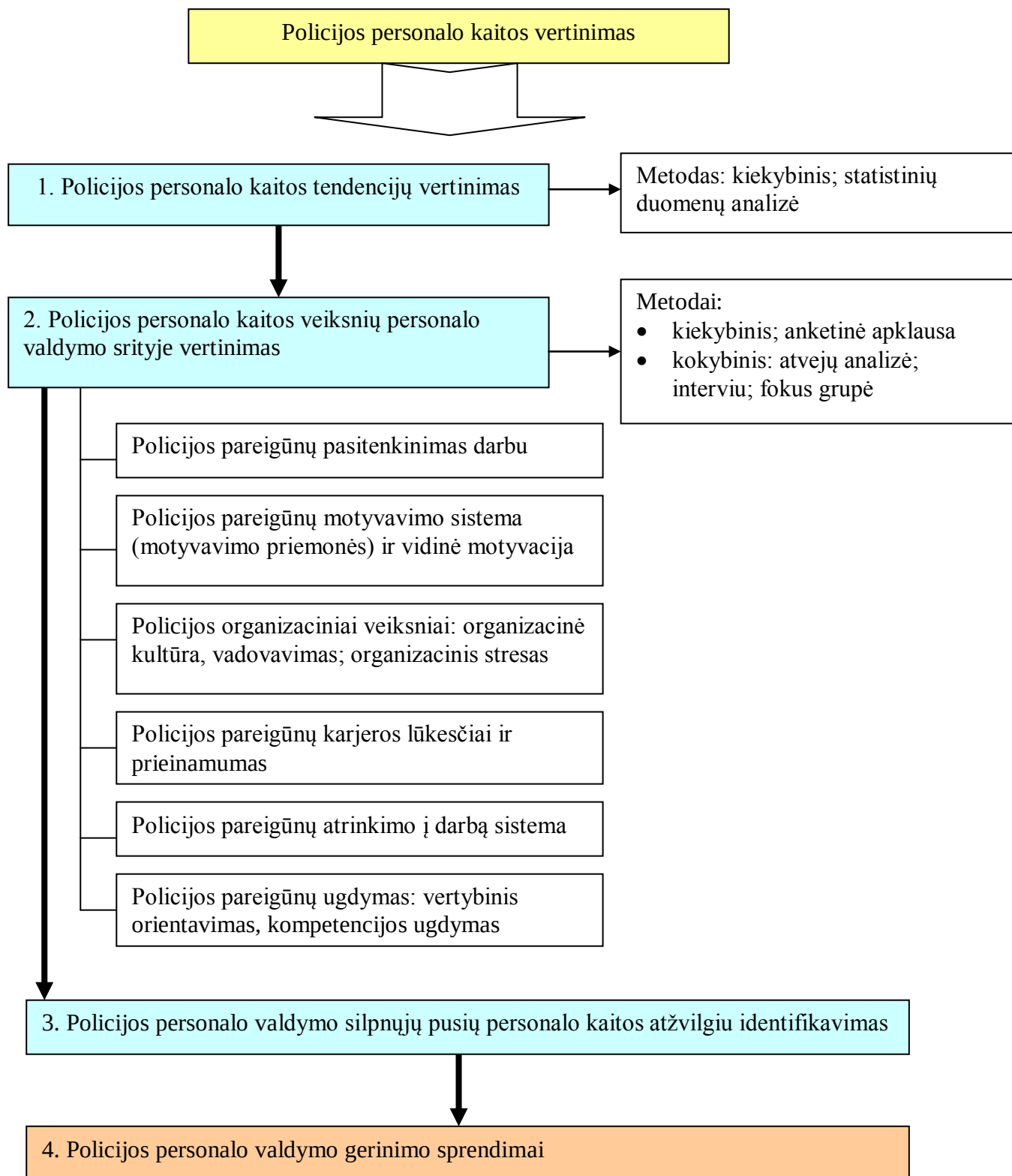
Policijos pareigūnai be kita ko turi būti **motyvuojami ugdytis**, taip įsitraukti į ugdymosi sistemą. Taigi svarbus paties pareigūno noras ir pastangos kelti savo kvalifikaciją, analizuoti naujai keliamas priedermes. Tam sukurtos palankios teisinės paskatos. Policijos pareigūnas yra „karjeros valstybės tarnautojas“ ir jam įstatymas sukuria palankias sąlygas nustatyta tvarka siekti aukštesnių ar kitų pareigų tarnyboje. Taigi pareigūnas turi realias galimybes atskleisti savo potencines galimybes, yra skatinamas kurti savąjį tarnavimo būdą – stilių (Laurinavičius, 2000, p. 53-54). Kaip pavyzdį galima paminėti, jog Lenkijoje vyrauja motyvacinė policijos personalo rengimo sistema (Smalskys, 2002, p. 105), t.y. pareigūnas skatinamas siekti aukštesnio išsilavinimo savo profesinėje srityje, kad galėtų daryti karjerą.

Ugdant policijos pareigūnus reikia užtikrinti ir grįžtamąjį ryšį tarp ugdymo ir suvokiamų ugdymo rezultatų. Todėl rekomenduotina policijoje naudoti moderniausius asmenybės, kompetencijų, komandų, organizacijų vertinimo būdus, kaip pavyzdžiui „360° grįžtamas ryšys“ ir kt. Grįžtamojo ryšio tyrimų ataskaitos išryškina individo stipriąsias puses ir tobulintinas sritis, pateikia tobulėjimo planus ir nurodo koučingo (angl. coaching) kryptis tolimesniam darbui su individu. Šiuo būdu galima įvertinti policijos padalinius kaip komandą bet kuriame lygmenyje – nuo eilinių darbuotojų iki pačios aukščiausios grandies vadovų (Ruževičius, Kasperavičius, 2008, p. 131).

Apibendrinant galima teigti, jog policijos personalo ugdymas suvokiamas kaip svarbus policijos personalo kokybės veiksnys, svarbi modernizavimo prielaida, o tinkamas vertybinis orientavimas ne tik parengia policijos pareigūnus savo darbo tinkamam atlikimui, bet ir motyvuoja, didina jų atsidavimą tarnybai. Šiuolaikinius policijos ugdymosi poreikius formuoja modernėjimo policijos tarnyboje procesai, lemiantys orientaciją į policijos bendradarbiavimą su visuomene, naujosios viešosios vadybos metodų įdiegimą, platesnį kognityvinį darbą, kas atitinkamai reikalauja gilesnės policijos pareigūnų kompetencijos.

1.4. Policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis

Apibendrinant išnagrinėtus policijos personalo kaitos teorinius aspektus, policijos personalo valdymo ypatumus, su policijos personalo kaita susijusius policijos personalo valdymo aspektus, galima teigti, jog vertinant policijos personalo kaitą svarbu atlikti ne tik policijos personalo kaitos tendencijų vertinimą, bet ir įvertinti policijos personalo valdymo aspektų sąsajas su policijos personalo kaita. Siūlomas policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis pateikiamas 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autorės

2 pav. Policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis

Kaip pateikta policijos personalo kaitos vertinimo teoriniame modelyje, pirmajame etape identifikuojama policijos personalo kaitos problema – atliekama kiekybinė statistinė duomenų analizė. Antrajame etape taikant kiekybinius ir kokybinius metodus, įvertinami policijos personalo valdymo aspektai, identifikuojama, kiek jie turi įtakos policijos personalo kaitai. Atlikus vertinimą, teikiamos išvados ir pasiūlymai, kaip gerinti policijos personalo valdymą, mažinant policijos personalo kaitą.

2. POLICIJOS PERSONALO KAITOS PROBLEMOS TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo problema. Policijos personalo kaitos problema Lietuvos policijoje yra praktiniu požiūriu labai aktuali. 2006-2008 metų duomenimis Lietuvos policijos personalo kaita kasmet sudarė apie 10 proc., bendra kaitos tendencija – neigiama: 2008 metais iš tarnybos policijoje atleidžiamų pareigūnų vidutinis skaičius (6,9 proc.) buvo beveik du kartus didesnis už priimamų į tarnybą (3,2 proc.), policijos įstaigas palieka beveik dvigubai daugiau pareigūnų, lyginant su tais, kurie pasirenka šį darbą. Problemos mastą leidžia suvokti tas faktas, jog daugelyje Europos Sąjungos valstybių narių šis rodiklis yra kelis kartus mažesnis (Matonis, 2008), t.y. siekia iki 3-4 proc.. Ekonominės krizės laikotarpiu policijos personalo kaita Lietuvoje kiek sumažėjo- 2009 metais siekė 6 proc., 2010 metais 5,97 proc. (Policijos departamentas prie VRM. Pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus, 2011). Tačiau įtakos turėjo tam ne tiek didesnis policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu, kiek vykdyta pareigybių mažinimo politika, bei mažesnė darbo vietų pasiūla darbo rinkoje, kuri motyvavo darbuotojus išlaikyti turimą darbo vietą.

Policijos personalo kaitos problema ne vienodai aktuali atskirose apskrityse. Policijos personalo kaitos rezultatai pagal apskritis pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Personalo kaita 2008-2009 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose

	2008	2009	2010
Viso Lietuvoje:	10	6	5,97
Vilniaus VPK	27	9,4	4,5
Kauno VPK	14,8	6,1	7,1
Klaipėdos VPK	16	9,3	9,8
Šiaulių VPK	8,9	8,3	7,5
Panevėžio VPK	n.d.	10,3	8,5
Utenos VPK	6,2	10,1	9
Alytaus VPK	0,8	1	1
Telšių VPK	n.d.	13,7	5
Tauragės VPK	n.d.	8,2	15,4
Marijampolės VPK	16	14,2	12,6

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Vilniaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Kauno apskrities VPK 2008, 2009, 2010 metų veiklos ataskaitomis; Klaipėdos apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Šiaulių apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, 2009 m. veiklos planu; Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos planu, 2010 metų veiklos ataskaita; Utenos apskrities VPK 2008, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Alytaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Marijampolės apskrities VPK 2009 m. veiklos planu, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis.

Taigi 2008 metais didžiausia personalo kaitos problema pagal pateiktus duomenis buvo Vilniaus apskr. VPK, Klaipėdos apskr. VPK, Marijampolės apskr. VPK, Kauno apskr. VPK (VPK, prie kurių pažymėta n.d. nepateikia interneto svetainėse 2008 metų veiklos ataskaitas arba jose nepateikia kaitos duomenų). Ekonominės krizės laikotarpiu aukščiau šalies vidurkio personalo kaita buvo Tauragės apskr. VPK, Marijampolės apskr. VPK, Klaipėdos apskr. VPK, Utenos apskr. VPK, Panevėžio apskr. VPK,

Šiaulių apskr. VPK, Kauno apskr. VPK. Taigi su personalo kaitos problema susiduria daugelis Lietuvos apskričių policijos komisariatai.

Neigiamą policijos personalo kaitos poveikį policijos personalo valdymui identifikuoja pačios Lietuvos policijos institucijos, pvz., Utenos apskr. VPK 2010 metų veiklos plane teigiama, jog „Nuolat vykstanti ir nemažėjanti personalo kaita silpnina pareigūnų motyvaciją, apsunkina policijos personalo poreikio planavimą, neužtikrina personalo kokybės bei plėtros bei aiškių karjeros siekimo principų nustatymo ir daro neigiamą įtaką policijos įvaizdžio formavimui“ (Utenos apskr. VPK 2010 metų veiklos planas. 2010). Didelė policijos personalo kaitos problema susijusi su kita reikšminga problema – darbuotojų, ypač žemesniosios grandies pareigūnų, trūkumu (Utenos apskr. VPK 2010 metų veiklos planas. 2010).

Jei šioje srityje artimiausiu metu nebus permainų, sunku tikėtis, kad policijoje bus pakankami kvalifikuotų darbuotojų. Tai savaime turės neigiamos įtakos nusikaltimų išaiškinimo ir tyrimo kokybei, viešosios tvarkos užtikrinimui, bendrai kriminogeninei situacijai aptarnaujamoje teritorijoje. Valstybės biudžeto asignavimai, skiriami policijos sistemai nėra pakankami, todėl policijos komisariatai dėl lėšų trūkumo negali priimti darbuotojų į laisvas pareigybes, ko pasekoje, Utenos apskrities policijos komisariatai susiduria su personalo trūkumo problema. Trūkstant policijos pareigūnų, dirbantiems pareigūnams didėja darbo krūvis. Ši aplinkybė taip pat trukdo policijos komisariatų plėtotę, apsunkina policijos siekimą tapti modernia teisėsaugos institucija. Telšių apskr. VPK 2010 metų veiklos plane nurodoma, jog dėl didelės pareigūnų kaitos, susiformuoja pareigūnų patirties ir kvalifikacijos stoka išaiškinant ir tiriant naujų rūšių nusikalstamas veikas. Be to, susidaręs nemažas laisvų etatų skaičius ir neproporcingai padidėjęs dirbančių pareigūnų darbo krūvis neleidžia laiku ir kokybiškai atlikti pareigas (Telšių apskr. VPK 2010 metų veiklos planas Telšiai, 2010).

Taigi didelė Lietuvos policijos personalo kaita lemia menkesnį policijos personalo valdymo efektyvumą ir prastesnius policijos darbo rezultatus. Darbe tiriama problema - kokiais policijos personalo valdymo sprendimais gali būti mažinama policijos personalo kaita. Problemos nagrinėjimas turi vykti Lietuvoje vykstančios policijos reformos siekių ir veiksmų analizės kontekste, įvertinant policijos reformavimo veiksmų aktualumą policijos personalo kaitos problemos atžvilgiu.

Tyrimo objektas. Remiantis policijos personalo kaitos problemos teorinės analizės pagrindu suformuotu policijos personalo kaitos vertinimo teoriniu modeliu, siekiant įvertinti esamą personalo kaitos problemą ir jos veiksnius, numatant galimybes gerinti policijos personalo valdymą, taip sumažinant personalo kaitą, reikia ne tik ištirti kiekybines personalo kaitos tendencijas, bet ir ištirti veiksnius, įtakančius policijos personalo kaitą. Tyrimo objektas – policijos personalo kaitą įtakojančios veiksniai - policijos personalo valdymo problemos. Konkretūs tyrimo kriterijai nurodyti policijos personalo kaitos vertinimo teoriniame modelyje (2 pav.): pirma, policijos pareigūnų pasitenkinimas darbu; antra, policijos pareigūnų motyvavimo sistema (motyvavimo priemonės) ir vidinė motyvacija; trečia, policijos

organizaciniai veiksniai: organizacinė kultūra, vadovavimas; organizacinis stresas; ketvirta, policijos pareigūnų karjeros lūkesčiai ir prieinamumas, penkta, policijos pareigūnų atrinkimo į darbą sistema, šešta, policijos pareigūnų ugdymas: vertybinis orientavimas, kompetencijos ugdymas.

Tyrimo tikslas – ištirti Lietuvos policijos personalo kaitos ir personalo valdymo problemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. įvertinti policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu;
2. įvertinti policijos pareigūnų motyvavimo sistemos (motyvacijos priemonės) ir vidinės motyvacijos vertinimą policijos pareigūnų tarpe;
3. ištirti policijos organizacinių veiksnių (organizacinės kultūros, vadovavimo, organizacinio streso) vertinimą policijos pareigūnų tarpe;
4. ištirti policijos pareigūnų nuomonę apie jų karjeros lūkesčius ir prieinamumą;
5. ištirti policijos pareigūnų atrinkimo į darbą vertinimą policijos pareigūnų tarpe;
6. ištirti policijos pareigūnų ugdymo (vertybinio orientavimo, kompetencijos ugdymo) vertinimą policijos pareigūnų tarpe.

Hipotezė H1: Lietuvos policijos personalo kaita susijusi su policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu lygiu policijoje.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas, sudarantis galimybę apklausti didelę respondentų skaičių, suvokti kiekybiškai tendencijas. Tyrimui atlikti sudaryta viena anketa (3 priedas), į kurią kartu įtraukti klausimai apie teorinės literatūroje analizės metu apibendrintas policijos personalo valdymo problemas kaip policijos personalo kaitos veiksnius. Šių veiksnių tyrimas numatytas tyrimo uždaviniuose. Atitinkamai sudarant apklausos anketą jos klausimai suformuluoti taip, kad atsakytų į iškeltus tyrimo uždavinius.

Anketą sudaro 38 uždarojo tipo klausimai:

- klausimai apie policijos pareigūnų pasitenkinimą darbu: 1-5 klausimai;
- klausimai apie policijos pareigūnų motyvavimo sistemos (motyvacijos priemonės) ir vidinės motyvacijos vertinimą: 6-10 klausimai;
- klausimai apie policijos organizacinių veiksnių (organizacinės kultūros, vadovavimo, organizacinio streso) vertinimą : 11-21 klausimai;
- klausimai apie policijos pareigūnų karjeros lūkesčius ir prieinamumą: 22-23 klausimai;
- klausimai apie policijos pareigūnų atrinkimo į darbą vertinimą : 24-25 klausimai;
- klausimai apie policijos pareigūnų ugdymo (vertybinio orientavimo, kompetencijos ugdymo) vertinimą : 26-32 klausimai;
- 33-35 klausimai –demografiniai.

Klausimuose pateikti atsakymų variantai, dalyje klausimų kriterijai vertinami pagal Likerto skalės pavyzdį (pagal kriterijaus stiprumą/ reikšmingumą respondentui – penkių - trijų balų skalėje).

Tyrimo imtis. Lietuvos policijoje 2011-01-01 duomenimis dirba 10737 asmenys (įskaitant policijos sistemoje dirbančius valstybės tarnautojus, statutinius darbuotojus ir darbuotojus pagal darbo sutartis) (Policijos departamentas prie VRM. Pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus, 2011). Tai labai didelė tyrimo imtis. Nuspręsta respondentus atrinkti teritoriniu principu, t.y. ieškoti respondentų tose apskrityse, kuriose policijos personalo kaitos problema aktualiausia. Remiantis 2 lentelės duomenimis, parinktos apskritys, kuriose personalo kaitos problema policijos įstaigose buvo labai aktuali ir iki krizės (imant 2008 metus), ir krizės laikotarpiu (2009-2010 metais), t.y. Tauragės apskr. VPK, Marijampolės apskr. VPK, Klaipėdos apskr. VPK, Šiaulių apskr. VPK, Kauno apskr. VPK. Remiantis šių apskričių vyriausiųjų komisariatų pateikiamais duomenimis, nustatytas personalo skaičius 2011-01-01 dienai (3 lentelė).

3 lentelė. Personalo skaičius 2010-01-01 Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose

	2010
Viso Lietuvoje:	10737
Vilniaus VPK	2836
Kauno VPK	2154
Klaipėdos VPK	1205
Šiaulių VPK	1077
Panevėžio VPK	950
Utenos VPK	610
Alytaus VPK	650
Telšių VPK	370
Tauragės VPK	348
Marijampolės VPK	537

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Vilniaus apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Kauno apskrities VPK 2010 metų veiklos ataskaita; Klaipėdos apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Šiaulių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Utenos apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Alytaus apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Marijampolės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita.

Viso personalo Tauragės apskr. VPK, Marijampolės apskr. VPK, Klaipėdos apskr. VPK, Šiaulių apskr. VPK, Kauno apskr. VPK skaičius 2010-01-01 dienai buvo 5321 darbuotojai. Remiantis šiais duomenimis, apskaičiuojamas tyrimo imtis – apklausiamų pareigūnų skaičius.

Tyrimo imtis nustatyta pagal Paniott formulę, kad būtų užtikrintas tyrimo patikimumas:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) \quad (\text{Kardelis, 2005})$$

Kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius); Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (policijos pareigūnų skaičius parinktoje apskrityse). Atlikus skaičiavimus nustatyta, jog siekiant gauti rezultatus su 5 proc. paklaida, reikėtų apklausti 372 policijos pareigūnus.

Tyrimo metu pavyko apklausti 189 policijos pareigūnus. Toks respondentų skaičius lemia tyrimo rezultatus su 7 proc. paklaida.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas 2011 metų vasario 3 - vasario 28 dienomis. Žinant, jo policijos pareigūnai turi tarnybinius elektroninio pašto adresus vardas.pavarde@policija.lt, buvo nusiųsti elektroniniai laiškai apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų administracijai (personalo skyriams, raštininkams, vyr. specialistams ir t.t.) su prašymu dalyvauti anketiniame tyrime ir išsiųsti šias anketas komisariatų policijos pareigūnams. Kaip atgalinis adresas anketoms buvo nurodomas darbo autorės asmeninis elektroninio pašto adresas. Anketos bent keliems kontaktams buvo išsiunčiamos kelis kartus per savaitę. Iki vasario 28 dienos atgal buvo gautos 189 anketos. Anketų rezultatai apdoroti Ms Excel, SPSS programine įranga. Tikrinant iškeltą hipotezę, atlikta koreliacijos analizė (Spirmano koeficientas, $p < 0,05$).

3. POLICIJOS PERSONALO KAITOS LIETUVOJE REFORMŲ LAIKOTARPIU ANALIZĖ

3.1. Lietuvos policijos sistemos reformos eiga ir kryptys 2000-2010 metais

Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme (11 str.) apibrėžiama, jog Lietuvos Respublikos policijos sistemą sudaro šios įstaigos: 1) Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) – vidaus reikalų centrinė įstaiga; 2) teritorinės policijos įstaigos; 3) policijos profesinio mokymo įstaiga; 4) specializuotos policijos įstaigos. Atitinkamai policijos sistemos reformavimas vykdomas šių institucijų atžvilgiu.

Lietuvos policija buvo reformuojama nuo pat Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atgavimo. Pirmuosius kelerius metus po nepriklausomos Lietuvos Respublikos paskelbimo Lietuvos policija imta kurti buvusios milicijos pagrindu, reformuojant buvusias struktūras. Lietuvos policijai labai reikšmingas 1990 m. gruodžio 11 d. Lietuvos Respublikos priimtas policijos įstatymas ir nutarimas dėl jo įsigaliojimo tvarkos. Šie du teisės aktai reiškė visišką atsiribojimą nuo SSSR vidaus reikalų ministerijos įtakos. Bet tuometinėmis politinėmis, ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis dar nebuvo galimi didesni tarnybinių santykių reguliavimo pokyčiai, nebuvo įmanoma remtis Vakarų Europos patirtimi, tradicijomis, policijos valdymo filosofija. Policijos įstatymas skelbė, jog Lietuvos Respublikos policija yra teisėtvarką užtikrinantis vykdomasis valstybinės valdžios organas, veikiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų sistemoje. Kadangi tokia policijos samprata tinka ir totalitarinei valstybei, Jagelavičiaus (2002) nuomone, pagrįstai buvo tęsiamos policijos reformos.

1997 metais buvo priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „dėl Lietuvos policijos reformos metmenų“, kuriame akcentuota, jog policijos egzistuojančios problemos yra esminės ir jų sprendimas reikalauja atitinkamai „esminės policijos reformos, kuri iš pagrindų pakeistų jos organizaciją ir valdymą, veiklos metodus, vaidmenį visuomenėje ir santykius su kitomis teisėsaugos sistemos dalimis“. Akcentuotos problemos, jog policijos veikla dar netenkina visuomenės reikalavimų, svarbu tobulinti policijos valdymą, geriau organizuoti jos darbą, skatinti policijos kūrybiškumą, iniciatyvą, veiklos naujoves. Kaip problema identifikuota ir tai, jog pagal tuometinę policijos valdymo sistemą policija yra per daug uždara organizacija, neatskaitinga vietos savivaldybei ir vietos gyventojams, o demokratinės visuomenės sąlygomis policija gali pasiekti savo tikslų tik glaudžiai bendradarbiaudama su visuomene. Suformuluoti šie opozicijos reformos tikslai: 1. demilitarizuoti, kad ji taptų autonomiškai valdoma sistema, turinčia savarankišką finansavimą ir atsiskaitanti už savo veiklą Vidaus reikalų ministerijai, vietos savivaldybei ir gyventojams; 2. restruktūrizuoti - supaprastinti jos vidaus struktūrą patikslinus įvairių rūšių policijos funkcijas ir struktūras. Restruktūrizavimas, kaip numatyta, apimtų: 1. pirmajame etape įvedama teritorinių policijos komisariatų atskaitomybė savivaldybėms. Policijos komisariatų vadovai skiriami į pareigas, suderinus jų kandidatūras su savivaldybėmis; 2. antrajame etape atliekamas

funkcinis ir struktūrinis policijos reorganizavimas - sukuriamą uniformuota ir kriminalinė policija; 3. trečiajame etape uniformuotos policijos pagrindu sukuriamą savarankiška savivaldybių policija, atskiriamos respublikinės ir savivaldybių policijų funkcijos ir struktūros. Tai lemtų, jog policijos veikla tampa socialiai orientuota - policija glaudžiai bendradarbiauja su visuomene, stengiasi nustatyti jos poreikius ir lūkesčius. Numatytos šios policijos reformos kryptys, užtikrinančios tikslų pasiekimą: 1. aprūpinti policiją nauja informacine technologija ir darbo priemonėmis (pagal numatytą programą); 2. parinkti į tarnybą tinkamiausius pareigūnus, sukurti efektyvų jų skatinimo mechanizmą, tobulinti mokymo sistemą; 3. dirbant prevencinį policijos darbą, ieškoti naujų policijos ir visuomenės bendradarbiavimo būdų.

Šie policijos reformos metmenys buvo pagrindas policijos kaitai iki 2006 metų.

Reikšmingi pakeitimai policijos sistemoje buvo vykdomi 2000-2001 metais.

2000 metais buvo įsteigta Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Audito tarnyba, atliktas Policijos departamento valdymo ir administravimo tarnybų reorganizavimas, patvirtintos Policijos departamento centrinio aparato ir Policijos departamentui tiesiogiai pavaldžių tarnybų struktūrų schemas. Siekiant užtikrinti policinių funkcijų vykdymą mažėjančio biudžeto sąlygomis bei sumažinti valdymo ir administravimo aparatą ir išlaidas, reorganizuotas Policijos departamento Organizacinis skyrius, kriminalinės policijos Valdymo organizavimo tarnyba bei viešosios policijos Organizacinė tarnyba, įsteigiant Policijos departamento prie VRM Valdymo organizavimo tarnybą. Sprendžiant ginkluotės bei uniformos aprūpinimo klausimus Policijos departamento Materialinio - techninio aprūpinimo tarnyba perėmė dalį funkcijų iš Turto valdymo ir ūkio departamento prie VRM. Taip pat svarbus reformos aspektas - įgyvendinant teisinės sistemos reformos metmenis ir siekiant sukurti ikiteisminį tyrimą, tardymas integruojamas į policiją. Tais pačiais metais Policijos departamentas perdavė Muitinės departamentui kontrabandos kontrolės funkcijas (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Pažyma Apie Policijos departamento veiklą 2000 metais ir prioritetinės veiklos kryptis 2001 metais, 2001). Buvo plečiamos respublikos apskričių centrų policijos komisariatų kompetencijos ribos, jiems pavesta organizuoti, koordinuoti apskrities teritorijoje esančių policijos įstaigų veiklą, užtikrinti pagrindinių policijos uždavinių ir funkcijų vykdymą apskrityse. Tais pačiais metais įvykdyta administracinio teritorinio suskirstymo reforma, šalyje įsteigtos naujos savivaldybės, atitinkamai buvo įsteigti nauji tų savivaldybių komisariatai Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Pažyma Apie Policijos departamento veiklą 2000 metais ir prioritetinės veiklos kryptis 2001 metais, 2001).

2001 metais Policijos departamentas išplėtė teritorinių policijos įstaigų tinklą. Naujai įsteigtose Elektrėnų, Kalvarijos, Kazlų Rūdos, Pagėgių ir Rietavo savivaldybėse nuo 2001 m. sausio 1 d. įsteigti policijos komisariatai. Šios policijos įstaigos įsteigtos nedidinant šalies policijos etatų ir negavus papildomo finansavimo. Nuo 2001 m. liepos 1 d. reorganizuota Transporto policijos tarnyba – likviduotas

centrinis transporto policijos valdymo padalinys, o Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių transporto policijos padaliniai perduoti aukštesnės pakopos policijos komisariatams - Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių vyriausiesiems policijos komisariatams. Nuo 2000 m. rugsėjo 1 d. Pataisos reikalų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos reorganizuotas į Kalėjų departamentą prie Teisingumo ministerijos, kuris atsakingas už bausmių ir baudžiamojo poveikio priemonių vykdymą. Nuo 2002 m. sausio 1 d. Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos perdavė Kalėjų departamentui prie Teisingumo ministerijos pataisos inspekcijoms skirtus biudžetinius asignavimus ir materialinį aprūpinimą (Policijos departamentas prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos. Pažyma apie policijos departamento, specializuotų policijos ir policijos profesinio ugdymo įstaigų veiklą 2001 metais, 2002).

2001 metais vyko Policijos departamento reorganizavimas, kurio pagrindas - 2001 m. sausio 29 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, kuriuo buvo įsteigtas Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, reorganizuojant Vidaus reikalų ministerijos įsteigtą Policijos departamentą prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. Ši įstaiga buvo įsteigta kaip vidaus reikalų centrinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti ir kontroliuoti policijos sistemos veiklą, siekiant užtikrinti asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. nutarimas Nr. 98 dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo). Tuo pačiu teisės aktu buvo patvirtinti Policijos departamento nuostatai. Po reorganizacijos Policijos departamente vietoje 667 etatų liko 129 etatai, t.y. centrinio aparato pareigūnų ir darbuotojų skaičius sumažėjo 80 proc. Policijos uždavinių ir funkcijų nevykdančius pareigūnus perkeliant iš statutinių pareigūnų pareigų į valstybės tarnautojų pareigas Policijos departamente įsteigti 78 statutinių valstybės tarnautojų etatai ir 51 kitų valstybės tarnautojų etatas. Policijos departamentui paliktos valdymo funkcijos, o vykdymo (darbinės) funkcijos kartu su etatais, finansavimu ir technika perduotos specializuotoms policijos įstaigoms: naujai įsteigtiems Lietuvos kriminalinės policijos ir Lietuvos viešosios policijos biurams (Policijos departamentas prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos. Pažyma apie policijos departamento, specializuotų policijos ir policijos profesinio ugdymo įstaigų veiklą 2001 metais, 2002).

Taip pat 2001 metais gerintas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kai 2001 m. vasario 2 d. pasirašytas bendras Policijos departamento, Mokesčių policijos departamento, Sienos apsaugos tarnybos, Vadovybės apsaugos departamento susitarimas, kuriuo nustatoma tvarka ir formos, kuriomis institucijos bei įstaigos planuoja, organizuoja ir vykdo bendrus operatyvinius veiksmus, keičiasi operatyvinės įskaitos duomenimis, derina veiksmus įslaptintos informacijos apsaugos klausimais (Policijos departamentas prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos. Pažyma apie policijos departamento, specializuotų policijos ir policijos profesinio ugdymo įstaigų veiklą 2001 metais, 2002).

Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“. Programa buvo siekiama nuosekliai įgyvendinti

policijos intensyvios plėtros modelį, plėtoti policijos ir visuomenės bendradarbiavimą viešojo saugumo užtikrinimo klausimais, modernizuoti ir racionalizuoti policijos įstaigų veiklą, tobulinti veiklos planavimą, organizavimą ir koordinavimą su socialiniais partneriais, sukurti veiksmingą policijos veiklos kontrolę, užtikrinti optimalų policijos veiklos, policijos įstaigų ir pareigūnų kompetencijos ir atsakomybės paskirstymą remiantis subsidiarumo, gero administravimo, proporcingumo, teisėtų lūkesčių, skaidrumo, socialinės partnerystės principais ir įsitraukti į bendrą Europos Sąjungos nusikalstamumo kontrolės bei prevencijos ir bendradarbiavimo sistemą. Formuojant šią programą buvo siekta tokių tikslų: *pirma*, sukurti policijos personalo motyvavimo infrastruktūrą; *antra*, plėtoti policijos veiklos kokybės vadybos sistemas; *trečia*, įdiegti naujas socialinės partnerystės ir policijos įvaizdžio gerinimo technologijas. Taigi vienas iš svarbiausių šios programos tikslų siejamas su personalo valdymo tobulinimu.

Policijos pareigūnų motyvavimo srityje buvo suformuluoti tokie uždaviniai (Lietuvos policijos sistemos plėtros programa, 16 punktas): 1. pertvarkyti tarnybinių nusizengimų prevencijos ir korupcijos prevencijos policijos įstaigose sistemas; 2. sukurti integruotą policijos personalo atrankos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymo sistemą; 3. optimizuoti policijos statutinių valstybės tarnautojų skaičių pagal atliekamų viešojo administravimo funkcijų pobūdį ir mastą.

Siekiant programos tikslų, buvo numatytos priemonės: sukurti ir įdiegti policijos sistemos personalo poreikio planavimo, mokymo vertinimo, rotacijos ir kvalifikacijos kėlimo, tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemas; įsteigti mokymo įstaigą, užtikrinančią kandidatų darbui policijoje atranką, policijos pareigūnų mokymą pagal profesinio mokymo ir aukštojo mokslo programas, administruojančią policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo procesą, atstovaujančią Lietuvai Europos policijos kolegijoje (CEPOL) ir vykdančią mokslinius tyrimus; policijos įstaigose tobulinti valstybės tarnautojų karjeros stebėsenos ir valdymo organizacines sistemas; įvertinti policijos statutinių valstybės tarnautojų atliekamas funkcijas ir pakeisti policijos statutinių valstybės tarnautojų, nesusijusių su tiesioginiu policijos pareigūnų įgaliojimų vykdymu, pareigybes į karjeros valstybės tarnautojų pareigybes; . parengti, priimti ir įgyvendinti teisės aktus, būtinus įtraukti įvadinio ir pirminio mokymo laiką į vidaus tarnybos stažą; pertvarkyti aukštesnės pakopos policijos įstaigų valdymo sistemas, panaikinant šių įstaigų vadovybės funkcijas vadovauti apskričių centrų policijos įstaigoms ir kitos priemonės (Lietuvos policijos sistemos plėtros programa, 19 punktas).

Programai įgyventini buvo numatytas preliminarus biudžetas 2007-2011 metams (4 priedas).

2010 metų pabaigoje kilo iniciatyva pratęsti Lietuvos policijos sistemos plėtros programos vykdymą iki 2015 metų įgyvendinant 2006 metais suformuluotus tikslus, tačiau Lietuvos Respublikos Vyriausybė nepritarė programos tęsimui, nes programa patvirtinta 2006 metais, todėl joje pateikta Lietuvos policijos sistemos būklė, plėtros vizija, tikslai ir uždaviniai nustatyti atsižvelgiant į to meto situaciją. Situacija šalyje akivaizdžiai pakitusi, todėl siekiant prie šių pokyčių prisiderinti ir suteikti kryptingo kompleksinio Lietuvos policijos sistemos tobulinimo pagrindą tikslinga ne pratęsti esamą, bet

parengti naują Programą, kurioje būtų pateikta Lietuvos policijos sistemos plėtros vizija iki 2015 metų pabaigos, nustatyti veiklos prioritetai, Programos tikslai ir uždaviniai, padėsiantys sukurti veiksmingai ir racionaliai veikiančią policijos sistemą (Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos respublikos seimo nutarimo „dėl Lietuvos respublikos seimo nutarimo „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“ pakeitimo“ projekto nr. XIP-1980. 2010 m. gruodžio 15 d. Nr. 1781). Taigi dabartinės Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuomone, ekonominės, socialinės, visuomeninės, teisinės, politinės aplinkybės verčia naujai formuoti policijos sistemos reformavimo kryptis.

Igyvendinant Lietuvos policijos reformą, inicijuotą 2006 metais, 2008 metais įvyko reikšminga policijos sistemos struktūrinė reforma. Iki šios reformos, pagal Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymą, policijos sistemą sudarė Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, teritorinės policijos įstaigos, policijos profesinio ugdymo įstaigos ir specializuotos policijos įstaigos. Teritorinės policijos įstaigos yra aukštesnės ir žemesnės pakopų policijos komisariatai. Aukštesnės pakopos policijos komisariatai steigiami apskričių centruose ir užtikrina policijos uždavinių įgyvendinimą visoje apskrities teritorijoje. Žemesnės pakopos policijos komisariatai steigiami savivaldybių administraciniuose centruose atitinkamų savivaldybių teritorijai prižiūrėti. Policijos departamentas organizavo 80 policijos įstaigų (59 teritorinių policijos įstaigų ir 20 specializuotų policijos įstaigų bei 1 policijos profesinio ugdymo įstaigos) veiklą - planavimą ir kontrolę, personalo valdymą ir vykdė finansinių, ūkio ir kitų išteklių paskirstymą bei panaudojimo kontrolę (Lietuvos policijos sistemos plėtros programa). Tokia didelė policijos sistemos struktūra reikalavo didelių išlaikymo sąnaudų. 2008 m. spalio 1 dieną šalyje vietoje veikusių 59-ių, įsteigta 10 teritorinių policijos įstaigų - apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų. Patvirtinus naujas šių įstaigų struktūras, patikslinus funkcijas, sumažėjo administravimo padalinių pareigybių skaičius, atitinkamai šios pareigybės buvo perduotos kriminalinės bei viešosios policijos padaliniams. Taip pat policijos komisariatų vadovybės pareigybių skaičius sumažėjo 50. Centralizavus žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą, apskričių vyriausieji policijos komisariatai tapo atsakingais už viešojo saugumo užtikrinimą apskrityse (Policijos sistemos reforma tęsiasi, 2009).

Vykdant policijos sistemos reformą, policijos nuovados statusas nuo 2008 m. spalio 1 d. paliktas tik stambioms nuovadoms. Nuovadų, kuriose dirbdavo tik keli (3-4) pareigūnai, statusas panaikintas, atsisakant papildomų raštvedžių, nuovadų viršininkų etatų. Tačiau pareigūnų (apylinkės inspektorių), tiesiogiai atliekančių viešojo saugumo užtikrinimo funkcijas šiose teritorijose, skaičius nėra sumažintas. Tokiu būdu po 2008 m. spalio 1 d. šalyje iš buvusių 101 policijos nuovadų, liko 51 teritorinių policijos įstaigų struktūrinis padalinys, turintis policijos nuovados statusą. Kitų buvusių smulkių policijos nuovadų patalpos tapo policijos pareigūnų nutolusiomis darbo vietomis, kuriose dirba policijos pareigūnai. Jose privalo būti iškabinta informacija apie gyventojų priėmimo laiką bei aktualūs telefonų numeriai, kuriais gyventojai gali kreiptis rūpimais klausimais. Stengiantis optimizuoti policijos pareigūnų skaičių, atsisakant budėtojų padalinių, paskutinį dešimtmetį nuovadų skaičius ir struktūra kito nuolat. 1999 metais

šalyje veikė 118 policijos nuovadų, 2000 metais - 113. Įsteigus naujas savivaldybes, nuo 2001 metų sausio 1 d., vietoj Elektrėnų, Pagėgių, Kalvarijos, Rietavo ir Kazlų Rūdos PN pradėjo veikti naujai įsteigti Elektrėnų, Pagėgių, Kalvarijos, Rietavo ir Kazlų Rūdos policijos komisariatai. Po šių teritorinių administracinių pertvarkymų taip pat nustojo veikti Marijampolės PK Priemiesčio PN, o Kauno miesto VPK vietoj Centro, Vilijampolės, Dainavos ir Kalniečių PN buvo įsteigti teritorinių policijos komisariatų viešosios policijos prevencijos skyriai (Šalyje sumažėjo policijos nuovadų. Ar verta nerimauti?, 2009).

Vykdoma reforma lėmė ir darbuotojų atleidimus iš darbo policijos sistemoje. Pradedant reformą planuota atleisti iš darbo apie 1000 policijos sistemoje dirbančių pareigūnų, naikinant pareigybes. Buvo numatyta, jog didžioji dauguma be darbo neliks - jiems bus pasiūlytas darbas tame pačiame policijos komisariate arba apskrities policijos komisariate. Ispėjimus gaus policijos komisariatų vadovai, jų pavaduotojai, administravimo padalinių darbuotojai (Pradedami policijos valdymo sistemos reformos darbai, 2008). Šios reorganizacijos privalumai ypač pasiteisino šiuo ekonominio sunkmečio laikotarpiu (Policijos sistemos reforma tęsiasi, 2009).

2009 metais toliau vyko struktūrinė reforma. Vykdam Specialiųjų policijos funkcijų optimizavimo programos nuostatas, vyko Policijos mokyklos sujungimo su Lietuvos policijos mokymo centru, numatyta likviduoti specializuotą policijos įstaigą - Lietuvos policijos žurnalo „Policija“ redakciją, buvo įgyvendinamos kai kurių teritorinių policijos įstaigų areštinių likvidavimo priemonių plano nuostatos. Siekiant užtikrinti skaidrų ir efektyvų lėšų panaudojimą policijos sistemoje, pertvarkytos Policijos departamento ir policijos įstaigų vykdomos viešųjų pirkimų planavimo, vykdymo, turto valdymo funkcijos. Patvirtintas Policijos departamento viešojo pirkimo komisijos darbo reglamentas, supaprastintų viešųjų pirkimų, prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų planavimo, organizavimo, atlikimo bei atskaitomybės taisyklės, kitos viešųjų pirkimų procedūros (Policijos sistemos reforma tęsiasi, 2009). Taigi buvo imamasi veiksmų optimizuojant policijos įstaigų funkcijas, išvengiant funkcijų dubliavimo, optimizuojant valdomą turtą, taupant lėšas.

2009-2010 metais kilo poreikis toliau restruktūrizuoti policijos sistemos įstaigas dėl ekonominių priežasčių, poreikio taupyti lėšas. Dėl to 2010 metų sausio 1 dieną įvyko keletas struktūrinių pokyčių policijos sistemoje (Struktūriniai pokyčiai policijoje: taupomos lėšos, gerėja paslaugų kokybė, 2010):

- Viešosios policijos apsaugos tarnyba prijungta prie Lietuvos viešosios policijos rinktinės „Vytis“. Tai leis pagerinti policijos pajėgų valdymą, taupyti žmogiškuosius ir finansinius resursus (panaikinta 15 pareigybių etatų, sumažintas transporto priemonių skaičius) bei išvengti padalinių vykdomų funkcijų dubliavimosi.

- panaikinta specializuota įstaiga - Lietuvos policijos logistikos centras, o dauguma jo funkcijų perima Policijos departamente įsteigtas Aptarnavimo skyrius

Šios reformos dėka 2010 metais buvo tikimasi sutaupyti apie 1 mln. Lt., o jas panaudojant tiesioginių policijos funkcijų užtikrinimui, gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę.

Apibendrinant išnagrinėtus policijos sistemos reformavimo 2000-2010 metais aspektus galime teigti, jog šiuo laikotarpiu policijos sistema reformuota keičiant struktūrinę sistemą; dešimtmečio pradžioje buvo steigiamos ir naikinamos įstaigos, stebėta ir decentralizacijos tendencija – didesnių galių apskričių komisariatams suteikimas. Daug dėmesio skirta Policijos departamento reformai. 2006 metais suformuluoti kokybės valdymo, personalo motyvavimo ir veiklos modernizavimo siekiai, taigi imta tiesiogiai formuluoti tikslą efektyvinti personalo valdymą per motyvavimo sistemą. 2008 metais įvykdyta policijos sistemos struktūrinė reforma, stipriai sumažinant atsakingų teritorinių policijos įstaigų skaičių, reforma vykdyta centralizacijos stiprinimo kryptimi. Tiek įvykusi reforma, tiek ekonominė situacija lėmė etatų sumažėjimą; 2008 metais buvo siekiama išvengti pareigūnų atleidimų, o užėmusiems išnykusias pareigybes siūlytos kitos darbo vietos. Ekonominės krizės laikotarpiu buvo toliau naikinamos darbo vietos. Taigi policijos sistemos reformos metu pastaruosius dešimt metų persipynė siekiai efektyvinti personalo valdymą, labiau motyvuoti policijos pareigūnus, siekti geresnės darbo kokybės, su poreikiu mažinti etatų skaičių, kas įtakoto tekamumo procesus.

3.2. Lietuvos policijos personalo valdymo bruožai

Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme, 17 str. 1 dalyje apibrėžta policijos pareigūno ir jo statuso samprata. Policijos pareigūno priėmimas į darbą – tai policijos pareigūno statuso suteikimo momentas. Policijos veiklos įstatyme nurodoma, jog policijos pareigūnas – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims; atitinkamai policijos pareigūno statusas – šio ir kitų įstatymų apibrėžtų tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatyta teisės aktuose, reglamentuojančiuose policijos pareigūno priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines bei kitas garantijas (Policijos veiklos įstatymas, 2 str.). Šios įstatymo nuostatos suponuoja, jog statutinių pareigūnų personalo valdymas yra specifinis nei tų policijos darbuotojų, kurių darbo santykiai su darbdaviu reguliuojami pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodeksą, arba policijos sistemoje dirbančių valstybės tarnautojų, kurių tarnyba reguliuojama Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo ir kitų susijusių teisės aktų.

Policijos pareigūno įgaliojimai, teisės ir pareigos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme (16, 18, 19, 20, 21 straipsniai), taigi jas lemia specifinis policijos pareigūno statusas. Policijos pareigūnų įgaliojimų esmė – įgyvendinti policijos funkcijas, teisių esmė – priimti sprendimus pagal savo kompetencijas, o šie sprendimai yra privalomi asmenis, kurių atžvilgiu jie priimami.

Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas nustato individualią – asmeninę policijos pareigūno atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus bei jų padarinius (Policijos veiklos įstatymo 22 str. 1 dalis).

Policijos pareigūnų personalo valdymo sistema nustatyta Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute. Statuto 3 straipsnyje nurodyti pagrindiniai vidaus tarnybos principai. Statute detalizuotas **priėmimo į vidaus tarnybą procesas**. Nustatytos sąlygos asmenims, pretenduojantiems į tarnybą (pilietybė, lietuvių kalbos mokėjimas, reputacija, ne žemesnis nei vidurinis išsilavinimas, sveikatos būklė, fizinis pasirengimas, atitinkamas specializuotas išsilavinimas). Priėmimo į tarnybą momentas- stojimo į vidaus tarnybą sutarties sudarymas; ji suvokiama kaip trišalis Lietuvos Respublikos piliečio, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos ar kitos švietimo įstaigos ir vidaus reikalų centrinės įstaigos rašytinis susitarimas, kuriuo kursantas įsipareigoja laikytis šio Statuto ir kitų teisės aktų kursantams nustatytų reikalavimų, atlikti jam pavestas pareigas, o asmuo, nusiūstas mokytis į kitą švietimo įstaigą, – šios įstaigos nustatytų reikalavimų, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaiga ar kita švietimo įstaiga įsipareigoja sudaryti asmeniui tinkamas mokymosi sąlygas, o vidaus reikalų centrinė įstaiga įsipareigoja užtikrinti, kad baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą kursantas ar kitą švietimo įstaigą baigęs asmuo bus paskirtas į jo išsilavinimą ir profesiją atitinkančias pareigas atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, sudaryti jam tinkamas tarnybos sąlygas, užtikrinti pareigūno teises, socialines garantijas, nustatytas šiame Statute ir kituose įstatymuose (Vidaus tarnybos statuto 9 str.).

Taip pat Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute įtvirtinta **policijos pareigūnų karjeros** tvarka. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute įtvirtinti policijos pareigūnų laipsniai ir jų suteikimo tvarka (13-14 straipsniai). Statute numatyta, jog atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų siekiantys, žemesnes pareigas einantys tos pačios ar atitinkamos kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai (Vidaus tarnybos statuto 15 str. 1 dalis). Taigi nustatytas apribojimas, jog vidaus reikalų sistemoje karjeros negali daryti šioje sistemoje nedirbantys asmenys. Karjera įgalinama ir per Vidaus reikalų ministerijos kadrų rezervą – esant tarnybinei būtinybei, atsižvelgus į pareigūno profesinį pasirengimą, išsilavinimo lygį, kompetenciją, pareigūnas jo sutikimu ir vidaus reikalų ministro įsakymu gali būti perkeliamas į lygiavertės arba viena kategorija aukštesnės nestatutinio valstybės tarnautojo pareigas (toliau – nestatutinės pareigos) Vidaus reikalų ministerijoje arba siunčiamas eiti lygiavertės arba viena kategorija aukštesnės pareigas valstybės institucijoje ar įstaigoje ir įtraukiamas į Vidaus reikalų ministerijos kadrų rezervą (Vidaus tarnybos statuto 20 str. 1 dalis). Taip pat Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute įtvirtina tarnybinio kaitumo, rotacijos principas (Vidaus tarnybos statuto 16 str.), naujos patirties gavimas taip pat palengvina pareigūnų karjeros siekimą.

Su karjeros siekiu susijęs personalo vertinimas. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute nustatytas policijos pareigūnų vertinimo būdas– pareigūnų atestavimas; numatyta, jog pareigūnas, priimtas į vidaus tarnybą, pirmą kartą atestuojamas po priėmimo praėjus ne mažiau kaip 6 mėnesiams. Vėliau jis atestuojamas ne rečiau kaip kartą per 4 metus (Vidaus tarnybos statuto 18 str.).

Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme įtvirtinama **policijos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo** tvarka, nustatoma, jog policijos profesinio mokymo įstaiga rengia policijos

pareigūnus pagal nustatyta tvarka tvirtinamas profesinio mokymo programas, suteikia profesinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų, būtinų policijos uždaviniams įgyvendinti, ir organizuoja nuolatinį policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą (Policijos veiklos įstatymo 15 str.). Taigi nustatytas nuolatinio policijos pareigūnų profesinio tobulėjimo siekis. Detalesnė policijos pareigūnų profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarka numatyta Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute; profesinis ugdymas tiesiogiai siejamas su pareigūno karjera - Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute įtvirtina nuostata, jog pareigūnai, siekiantys eiti aukštesnes pareigas, privalo baigti atitinkamus mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursus (Vidaus tarnybos statuto 21 str. 5 dalis).

Dar 2006 metais akcentuota, jog Lietuvoje egzistuojanti policijos pareigūnų profesinio mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistema tik iš dalies atitinka daugelyje Europos Sąjungos valstybių narių taikomą policijos pareigūnų profesinio rengimo praktiką, atitinkamai policijos pareigūnams skirtos ugdymo programos turi būti tobulinamos (Lietuvos policijos sistemos plėtros programa). Policijos pareigūnų rengimo ir ugdymo programos buvo tobulinamos pastaraisiais metais; pvz., 2009 metais siekiant, kad policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas būtų tiesiogiai susietas su policijos veiklos pokyčiais, parengtos naujos ir atnaujintos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą organizuojančių įstaigų kvalifikacijos tobulinimo kursų programos (15 programų), vien 2009 metais pareigūnų mokymui ir profesinės kvalifikacijos tobulinimui buvo skirta 8 847 tūkst. Lt. asignavimų iš valstybės biudžeto (Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministerijos 2009 metų veiklos ataskaita, 2010).

Darbo sąlygos. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute nustatytas maksimalus darbo laikas (ne daugiau nei 8 valandos viršvalandžių per vieną dieną), ir pamainos trukmė (Pamainos trukmė kartu su viršvalandžiais negali būti ilgesnė kaip 24 valandos); nustatyta kasmetinių atostogų trukmė (priklausomai nuo stažo – 30-45 kalendorinių dienų) (Vidaus tarnybos statuto 29, 32 str.). Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutas reguliuoja ir policijos pareigūnų ligas, nustatomas pagal pareiginės algos bazinį dydį ir koeficientus, kurie priklauso pagal turimus laipsnius, mokami priedai pagal kvalifikacines kategorijas (Vidaus tarnybos statuto 35, 36 str.).

Motyvacija. Policijos pareigūnų motyvacinės sistemos pagrindą sudaro paskatinimų ir apdovanojimų teikimas; Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statute numatyti šie paskatinimai ir apdovanojimai: padėka; ne didesnė kaip pareigūno vidutinis darbo užmokestis vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka; vardinė dovana; žinybinis ženklas; vardinis ginklas; aukštesnio laipsnio suteikimas (Vidaus tarnybos statuto 23 str. 1 dalis). Pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.

Pareigūnams teikiamos **socialinės garantijos** yra taip pat svarbus motyvacinis veiksnys. Policijos pareigūnams suteikiamos socialinės garantijos, teisė į asmens sveikatos priežiūrą: asmens sveikatos priežiūros paslaugos pareigūnams apmokamos iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo, valstybės ir

savivaldybių biudžetų lėšų (Vidaus tarnybos statuto 39 straipsnis), teikiamos kompensacijos pareigūno ar kursanto mirties arba sveikatos sutrikdymo atvejais (40 straipsnis), apmokama už policijos pareigūnų laikinąjį nedarbingumą (41 straipsnis), finansuojamos pareigūnų medicininės reabilitacijos, sveikatos grąžinamojo ir antirecidyvinio gydymo išlaidos (42 straipsnis). Policijos pareigūnams suteikiamos ir specifinės socialinės garantijos: jie aprūpinami tarnybine uniforma (47 straipsnis), nustatytais atvejais aprūpinami gyvenamosiomis patalpomis (47 straipsnis), maistu aprūpinai pareigūnai, vykdantys tarnybines užduotis ar dirbantys lauko sąlygomis (48 straipsnis), suteikiama garantuojama teisinė pagalba (50 straipsnis, kursantų išlaikymas (49 straipsnis), už pareigūnui ir jo šeimos nariams padarytą materialinę žalą, kurią jie patyrė dėl pareigūno vidaus tarnybos ir kuri yra nustatyta remiantis tarnybinio patikrinimo išvada, atlyginama (52 straipsnis). Laikinojo nedarbingumo bei nėštumo ir gimdymo atostogų laikotarpiu pareigūnams mokamas vidutinis darbo užmokestis. Pareigūnų sveikata ir gyvybė visam jų tarnybos laikui valstybės biudžeto lėšomis privalomai draudžiama nuo nelaimingų atsitikimų tarnyboje, nuo nelaimingų atsitikimų, susijusių su tarnyba, nuo nelaimingų atsitikimų vykstant į tarnybą ar grįžtant iš jos (Lietuvos Respublikos Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2010).

Vidaus tarnybos stažas pareigūnui skaičiuojamas tarnybos pradžia laikant jo priėmimo į vidaus tarnybą datą. Į vidaus tarnybos stažą papildomai įskaitomas ir mokymosi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, aukštosiose, specialiosiose vidurinėse, aukštesniosiose Lietuvos Respublikos policijos (vidaus reikalų), saugumo bei karo mokyklose laikas; pusė mokymosi kitose aukštosiose švietimo įstaigose laiko, jeigu jas baigęs asmenys yra priimti į vidaus tarnybą per tris mėnesius, pailginant šį laikotarpį ligos, nėštumo ir gimdymo atostogų, taip pat būtiniosios tarnybos kariuomenėje ar dalyvavimo kariniuose mokymuose trukmė; faktinis tarnybos kitų valstybių ginkluotosiose pajėgose, pasienio tarnyboje, vidaus reikalų ir kitose tarnybose (išskyrus tarnybą naikintojų būriuose ir batalionuose) laikas. Viena tarnybos diena tarptautinių organizacijų taikos įvedimo misijose įskaitoma į vidaus tarnybos stažą kaip 3 dienos, taikos palaikymo ir patarėjų bei stebėtojų misijose - kaip 2 dienos.¹ Policijos pareigūnų tarnyba ypatinga tuo, jog nustatytas amžiaus cenzas, kiek asmenys gali tarnauti šioje tarnyboje: pirminės grandies pareigūnai – kol sukaks 50 metų; vidurinės grandies pareigūnai – kol sukaks 55 metus; aukštesniosios grandies pareigūnai – kol sukaks 60 metų; aukščiausiosios grandies pareigūnai – kol sukaks 65 metus (Vidaus tarnybos statuto 54 str.). Valstybinė pensija skiriama ir išmokama išėjusiems iš tarnybos ir ištarnavusiems 20 bei daugiau metų pareigūnams (Lietuvos Respublikos Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2010).

Taigi galima teigti, jog Lietuvoje įstatymais reguliuojamos svarbiausios policijos pareigūnų personalo valdymo sritys – pareigūnų tranka, priėmimas į tarnybą, ugdymas, kvalifikacijos kėlimas,

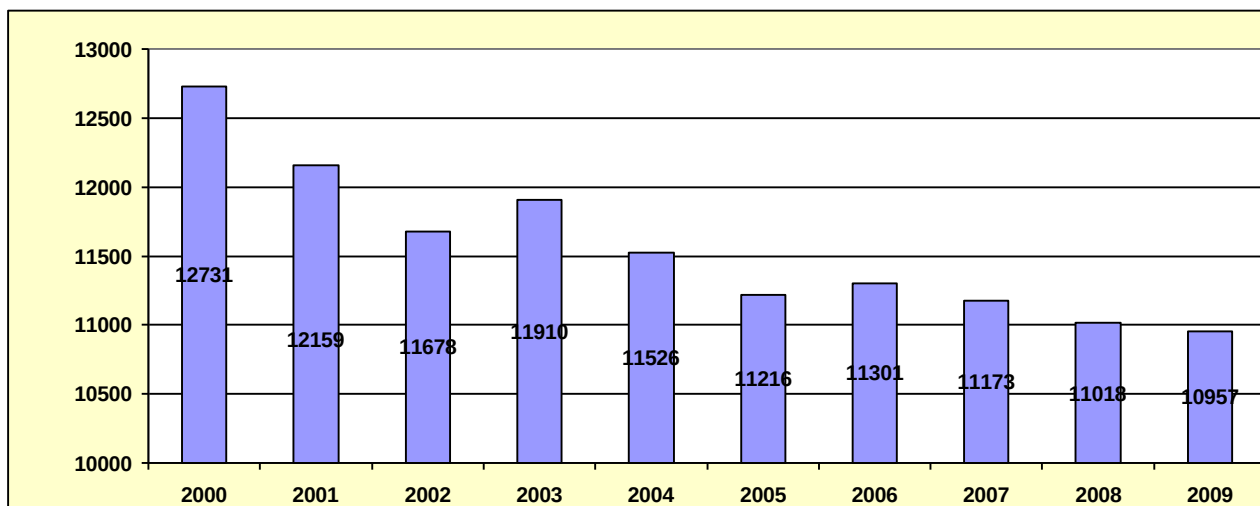
¹ Valstybinė pensija skiriama ir išmokama išėjusiems iš tarnybos ir ištarnavusiems 20 bei daugiau metų pareigūnams. Pareigūnai specialiųjų tarnybinių užduočių metu, taip pat atliekantys tarnybą lauko sąlygomis aprūpinami maistu arba jiems mokama Vyriausybės nustatyto dydžio maitinimosi išlaidų pinigine kompensacija. Pareigūnui, kuris pagal tarnybos pobūdį važinėja keleiviniu ar asmeniniu transportu tarnybiniais tikslais, taip pat vyksta į tarnybos vietą ir iš jos, kompensuojamos važiavimo išlaidos, išskyrus išlaidas taksi

karjeros tvarka, darbo sąlygos ir tvarka, socialinės garantijos ir motyvacijos priemonės. Galima teigti, jog teikiama plati socialinių garantijų sistema policijos pareigūnams, tuo tarpu motyvavimo sistema gana siaura, numatytosios priemonės teikiamos tik pareigūnų gero elgesio paskatinimo tikslais, kaip veiklos įvertinimo rezultatas.

2010 metais buvo pateikta keletas Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto pakeitimų įstatymų projektų Lietuvos Respublikos Seimui svarstyti. Siūlant Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto 3,24 straipsnio pakeitimu buvo siekta padidinti policijos pareigūnų politinio nepriklausomumo principo apimtį (Vidaus tarnybos statuto 3, 24 straipsnių pakeitimo įstatymo projektas). Siūlant Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto 26 straipsnio pakeitimus, siekta tobulinti vidaus tarnybos statutinių pareigūnų tarnybinės atsakomybės teisinį reglamentavimą - ilginti tarnybinės nuobaudos skyrimo terminą ir taip užtikrinti atsakomybės neišvengiamumo principo įgyvendinimą (.Lietuvos respublikos vidaus tarnybos statuto 26 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto aiškinamasis raštas). Teikiant Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto 41 straipsnio pakeitimo projektą, siekta nustatyti vidaus tarnybos sistemos pareigūnams jų tarnybos sąlygas ir riziką atitinkančias socialines garantijas - nustatyti kitokią ligos pašalpų mokėjimo tvarką nei asmenims, kuriems šios pašalpos mokamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymo nuostatomis, dėl didesnio šių pareigūnų patiriamos rizikos darbe. Pastarajam projektui nepritarė Lietuvos Respublikos vyriausybė motyvuodama, jog tokia norma diskriminuotų kitas statutinių pareigūnų grupes, kurių veikla nėra reguliuojama pagal Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutą (Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos respublikos vidaus tarnybos statuto 41 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto NR. XIP-2479. 2010 m. gruodžio 22 d. Nr. 1804). Galima teigti, jog teikti Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto pakeitimo projektai siekia skirtingų tikslų, iš vienos pusės sugriežtinant reikalavimus policijos pareigūnams, iš kitos pusės – didinant jų socialines garantijas. Taigi policijos pareigūnų valdymo sistema iki šiol yra koreguojama.

3.3. Lietuvos policijos personalo struktūros ir tekamumo analizė

Bendras policijos pareigūnų skaičius 2000 – 2009 m. laikotarpyje turėjo bendrą mažėjimo tendenciją, kuri atsispindi 6 paveiksle. 2000 – 2009 m. laikotarpyje bendras policijos pareigūnų skaičius sumažėjo beveik dviem tūkstančiais pareigūnų. Policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimas 2000 – 2009 m. laikotarpyje pasižymėjo tolygumu išskyrus 2003, 2006 m., kuomet bendras policijos pareigūnų skaičius nežymiai augo. Bendro policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimo tendencijos turėjo įtakos ir statutinių policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimui, kuris palietė tiek didžiuosius miestus, tiek mažesnius.

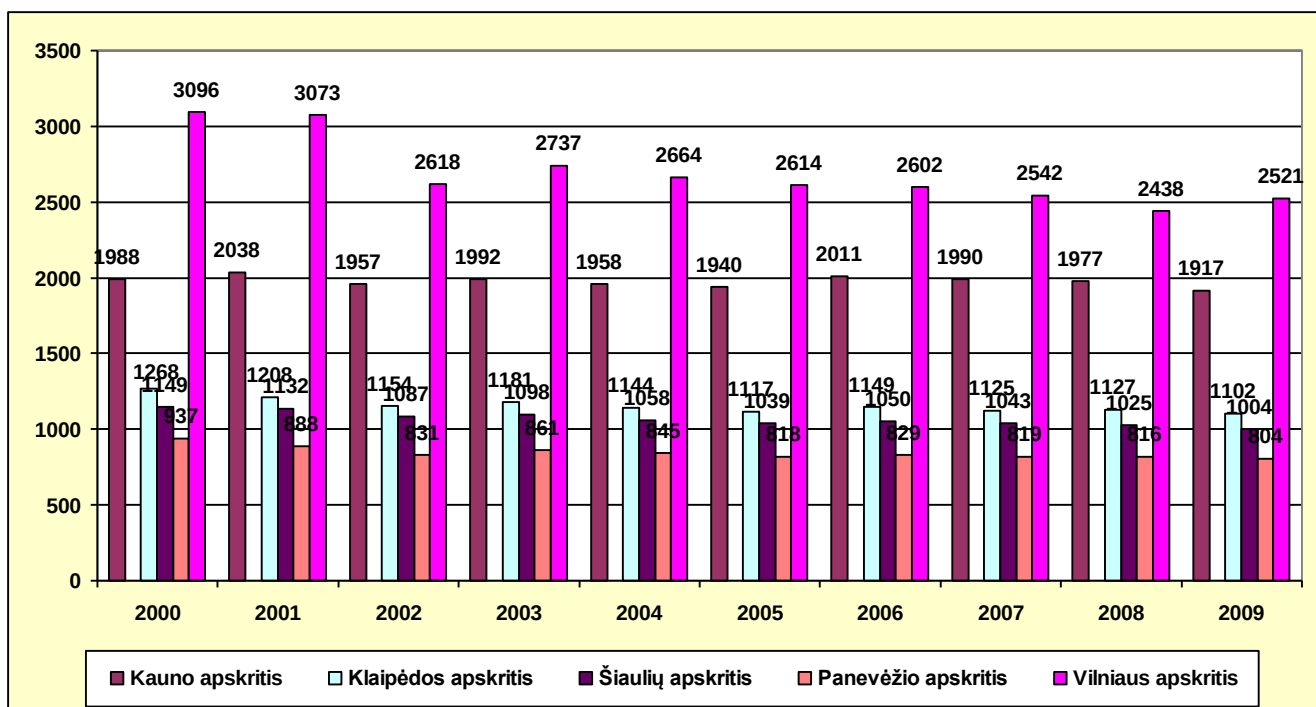


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

Pastaba: paveiksle pateikiamas bendras policijos pareigūnų skaičius įtraukiant statutinius, karjeros tarnautojus, dirbančius pagal darbo sutartį

3 pav. Bendro policijos pareigūnų skaičiaus kitimas metų pabaigoje, 2000 – 2009 m. laikotarpyje

Didžiuosiuose miestuose labiausiai mažėjo statutinių policijos pareigūnų skaičius Vilniaus apskrityje. Šioje apskrityje 2000 m. buvo 3096 statutiniai pareigūnai, 2009 m. šis skaičius sumažėjo iki 2521 pareigūnų, t.y. sumažėjo 575 (4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

4 pav. Statutinių policijos pareigūnų skaičius metų pabaigoje didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 2000 – 2009 m. laikotarpyje

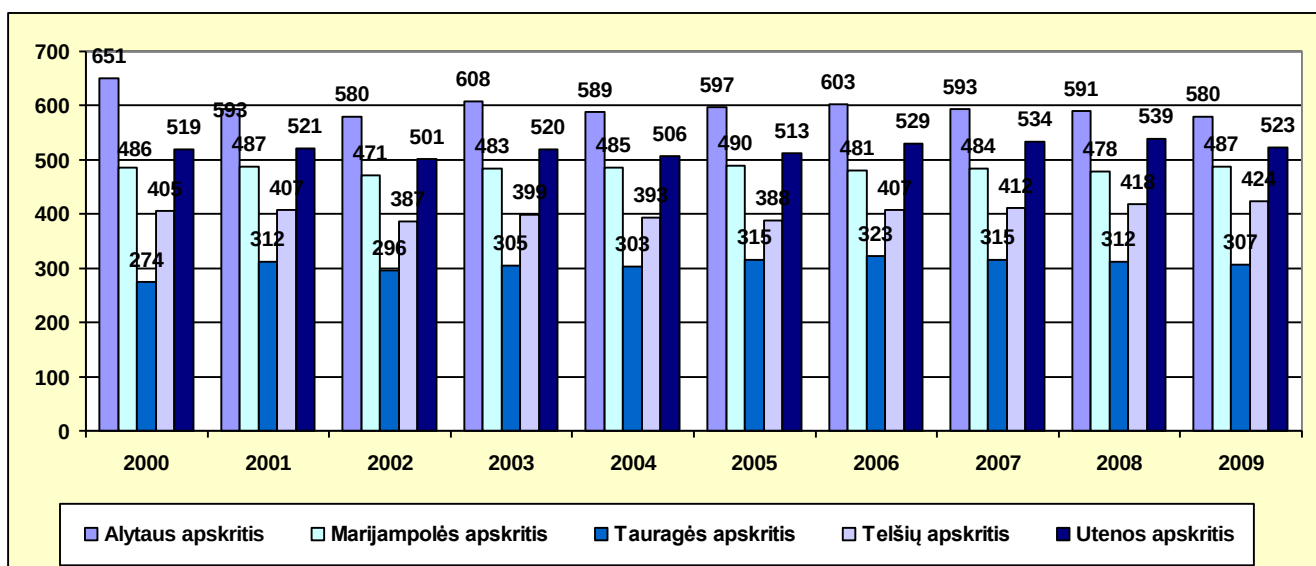
Kituose didžiuosiuose miestuose statutinių policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimas 2000 – 2009 m. laikotarpyje buvo žymiai mažesnis.

Klaipėdos apskrityje 2000 m. buvo 1268 statutiniai pareigūnai, 2009 m. šis skaičius sumažėjo iki 1102 pareigūnų, t.y. sumažėjo 166 pareigūnais. Kauno apskrityje 2000 – 2009 m. laikotarpyje statutinių policijos pareigūnų skaičius nuolatos svyravo, tačiau neturėjo bendros mažėjimo tendencijos. Šioje apskrityje 2000 m. buvo 1988 statutiniai pareigūnai, 2007 m. jų skaičius padidėjo iki 2011, o 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius sumažėjo iki 1917.

Analizuojant statutinių policijos pareigūnų skaičiaus kitimą 2000 – 2009 m. laikotarpyje kituose Lietuvos miestuose, nustatyta, kad šiose miestuose statutinių policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimas nebuvo toks ryškus kaip Vilniuje, o kai kuriose apskrityse statutinių policijos pareigūnų skaičius nagrinėjamu laikotarpiu didėjo (5 pav.).

Tarp apskričių, sparčiausiai statutinių policijos pareigūnų skaičius mažėjo Alytaus apskrityje, kurioje 2000 m. buvo 651 statutiniai pareigūnai, 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius sumažėjo iki 580. Nežymiai statutinių policijos pareigūnų skaičius didėjo Marijampolės apskrityje. Joje 2000 m. buvo 486 statutiniai pareigūnai, 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius išliko beveik nepakitęs ir sudarė 487.

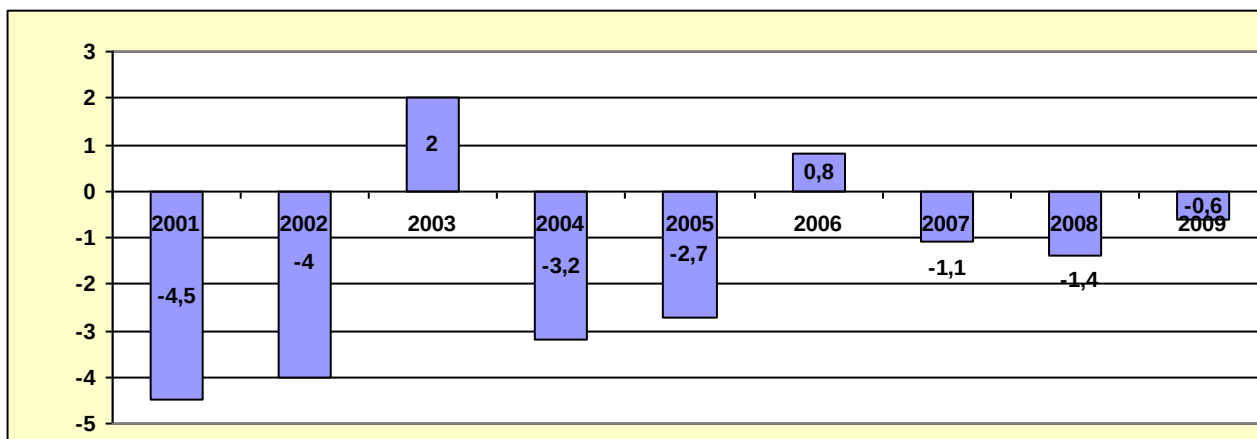
Tauragės apskrityje statutinių pareigūnų skaičius didėjo. 2000 m. buvo 274 statutiniai pareigūnai, 2006 m. jų skaičius padidėjo iki 323, o 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius sumažėjo iki 307. Telšių apskrityje 2000 m. buvo 405 statutiniai pareigūnai, o 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius padidėjo iki 424. Utenos apskrityje 2000 m. buvo 519 statutiniai pareigūnai, 2007 m. jų skaičius padidėjo iki 534, o 2009 m. statutinių policijos pareigūnų skaičius sumažėjo iki 523.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

5 pav. Statutinių policijos pareigūnų skaičius metų pabaigoje kituose Lietuvos miestuose, 2000 – 2009 m. laikotarpyje

Analizuojant bendrą ir statutinių policijos pareigūnų skaičiaus pokytį nustatyta, kad bendras policijos pareigūnų skaičius labiausiai kito 2001 – 2002 m. (6 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

Pastaba: paveiksle pateikiamas bendras policijos pareigūnų skaičius įtraukiant statutinius, karjeros tarnautojus, dirbančius pagal darbo sutartį

6 pav. Bendro policijos pareigūnų skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje

2001 m. bendro policijos pareigūnų skaičiaus pokytis sudarė – 4,5 proc., o 2002 m. sudarė – 4 proc. 2003 ir 2006 m. bendro policijos pareigūnų skaičiaus pokytis buvo teigiamas ir darė atitinkamai 2 ir 0,6 proc.

Statutinių policijos pareigūnų skaičiaus pokytis apskrityse 2000 – 2009 m. laikotarpyje buvo labai nevienodas (4 lentelė).

4 lentelė. Statutinių policijos pareigūnų skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Alytaus apskritis	-8,9	-2,2	4,8	-3,1	1,4	1,0	-1,7	-0,3	-1,9
Kauno apskritis	2,5	-4,0	1,8	-1,7	-0,9	3,7	-1,0	-0,7	-3,0
Klaipėdos apskritis	-4,7	-4,5	2,3	-3,1	-2,4	2,9	-2,1	0,2	-2,2
Marijampolės apskritis	0,2	-3,3	2,5	0,4	1,0	-1,8	0,6	-1,2	1,9
Panevėžio apskritis	-5,2	-6,4	3,6	-1,9	-3,2	1,3	-1,2	-0,4	-1,5
Šiaulių apskritis	-1,5	-4,0	1,0	-3,6	-1,8	1,1	-0,7	-1,7	-2,0
Tauragės apskritis	13,9	-5,1	3,0	-0,7	4,0	2,5	-2,5	-1,0	-1,6
Telšių apskritis	0,5	-4,9	3,1	-1,5	-1,3	4,9	1,2	1,5	1,4
Utenos apskritis	0,4	-3,8	3,8	-2,7	1,4	3,1	0,9	0,9	-3,0
Vilniaus apskritis	-0,7	-14,8	4,5	-2,7	-1,9	-0,5	-2,3	-4,1	3,4

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

Didžiausias neigiamas pokytis buvo fiksuojamas 2001 m. Vilniaus apskrityje – 14,8 proc. bei Alytaus apskrityje – 8,9 proc.. Didžiausias teigiamas pokytis buvo fiksuojamas 2001 m. Tauragės apskrityje – 13,9 proc.. Analizuojant bendro ir statutinių policijos pareigūnų skaičiaus pokytį galima teigti, kad didžiausias pokytis buvo apskrityse, kuriose yra daugiausiai gyventojų. Atitinkamai šiose apskrityse buvo daugiausiai policijos pareigūnų, todėl šiose apskrityse policijos pareigūnų skaičius buvo mažinamas daugiausiai.

Analizuojant policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičius nustatyta, kad Lietuvos Respublikos mastu šis skaičius 2000 – 2009 m. laikotarpyje mažėjo. 2000 m. Lietuvos Respublikos mastu

buvo 365 statutiniai pareigūnai, 2006 m. jų skaičius sumažėjo iki 334, o 2009 m. sumažėjo iki 329 (5 lentelė).

5 lentelė. Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičius

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lietuvos Respublika	365	350	337	346	336	330	334	332	329	329
Alytaus apskritis	346	316	311	329	322	330	337	335	337	334
Kauno apskritis	283	291	281	288	286	285	297	295	295	288
Klaipėdos apskritis	328	314	301	308	299	293	303	297	298	293
Marijampolės apskritis	257	259	251	259	262	266	263	267	266	273
Panevėžio apskritis	312	297	279	292	289	282	289	288	290	289
Šiaulių apskritis	310	307	296	302	293	291	297	298	296	294
Tauragės apskritis	204	233	222	230	230	242	251	247	248	246
Telšių apskritis	225	227	216	224	222	221	233	238	242	248
Utenos apskritis	278	282	274	287	283	290	303	309	316	311
Vilniaus apskritis	364	362	309	323	314	308	307	300	287	296

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

Analizuojant pagal apskritis daugiausiai policijos darbuotojų tenkančių 100 000 gyventojų yra Alytaus ir Utenos apskrityse, atitinkamai 334 ir 311. Mažiausiai Tauragės ir Telšių apskrityse, atitinkamai 246 ir 248.

Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičiaus pokyčio apskaičiavimas pateikiamas 6 lentelėje.

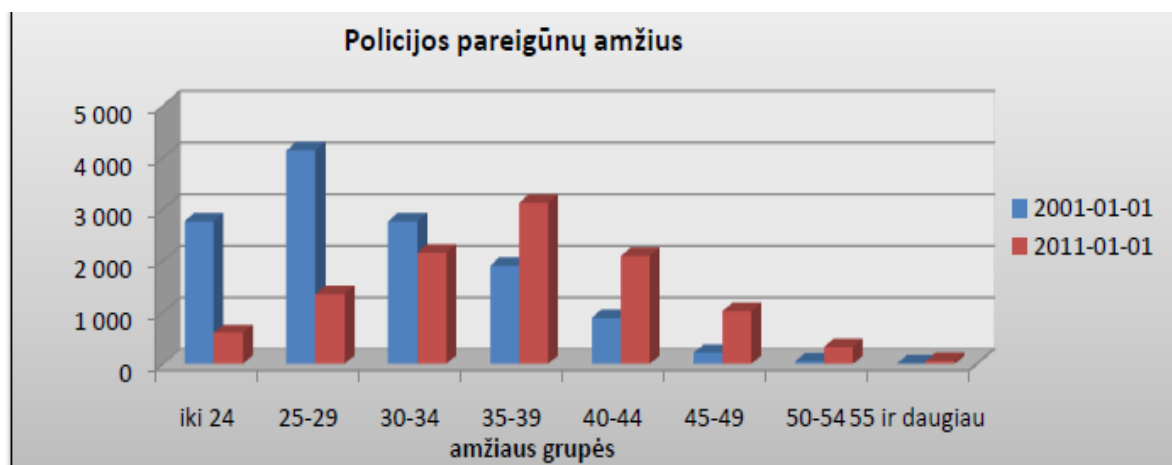
6 lentelė. Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Lietuvos Respublika		-4	-4	3	-3	-2	1	-1	-1	0
Alytaus apskritis		-9	-2	6	-2	2	2	-1	1	-1
Kauno apskritis		3	-3	2	-1	0	4	-1	0	-2
Klaipėdos apskritis		-4	-4	2	-3	-2	3	-2	0	-2
Marijampolės apskritis		1	-3	3	1	2	-1	2	0	3
Panevėžio apskritis		-5	-6	5	-1	-2	2	0	1	0
Šiaulių apskritis		-1	-4	2	-3	-1	2	0	-1	-1
Tauragės apskritis		14	-5	4	0	5	4	-2	0	-1
Telšių apskritis		1	-5	4	-1	0	5	2	2	2
Utenos apskritis		1	-3	5	-1	2	4	2	2	-2
Vilniaus apskritis		-1	-15	5	-3	-2	0	-2	-4	3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento pateiktą informaciją

Policijos darbuotojų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičiaus pokyčio apskaičiavimas 2001 – 2009 m. laikotarpyje leidžia teigti, kad didžiausias neigiamas pokytis buvo fiksuojamas 2002 m. Vilniaus apskrityje – 15 proc., bei 2001 m. Alytaus apskrityje – 9 proc. Didžiausias teigiamas pokytis buvo fiksuojamas 2001 m. Tauragės apskrityje – 14. vertinant bendrą tendenciją galima teigti, kad policijos pareigūnų, tenkančių 100 000 gyventojų, skaičius turi mažėjimo tendenciją.

Kita tendencija išryškėjusi atliekant analizę yra ta, kad pastaraisiais metais ženkliai didėja policijos pareigūnų amžius: per 9 metus net 5 137 pareigūnais arba 46,88 proc. sumažėjo policininkų iki 35 m. amžiaus ir padidėjo iki 3 364 pareigūnų vyresnių nei 35 m. amžiaus (Policijos departamentas prie VRM. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2009 metus, 2010) (7 pav.). Pastaraisiais metais ženkliai didėja policijos pareigūnų amžius: per 10 metų net 5 300 pareigūnais arba 49,35 proc. sumažėjo policininkų iki 35 m. amžiaus ir padidėjo 3 197 pareigūnais vyresniais nei 35 m. amžiaus. Jei 2001 m. didžiausią dalį sudarė pareigūnai, kurių amžius buvo nuo 25 iki 30 m. (4 143), tai 2011 m. sausio 1 d. daugiausia yra pareigūnų, kurių amžius nuo 35 iki 40 m. (3 122). Daugiau nei dvigubai padidėjo pareigūnų, kurių amžius nuo 45 iki 60 m., skaičius – šiuo metu jų yra 1 400 (13 proc.). Policijos pareigūnai, kaip ir šalies gyventojai, kasmet labiau „sensta“. Pastaraisiais metais policijos sistema per mažai pasipildė jaunais pareigūnais (Policijos departamentas prie VRM. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus, 2011).



Šaltinis: Policijos departamentas prie VRM. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus. Vilnius, 2011

7 pav. Policijos pareigūnų amžiaus pokyčiai 2001/2011 m. sausio mėn.

Per 2001 – 2011 m. laikotarpį smarkiai keitėsi policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal lytį. Per paskutiniuosius 10 metų, t. y. nuo 2001 m. sausio 1 d. dirbančių policijos pareigūnų skaičius sumažėjo 1 982 pareigūnais.

Per tą patį laikotarpį policijoje dirbančių policijos pareigūnių moterų skaičius padidėjo 1 085. Šiuo metu moterys sudaro 26,8 proc. visų policijos pareigūnų ir šis rodiklis nuolat didėja (2010 m. – 26,2 proc., 2009 m. – 25,2 proc., 2008 m. – 24 proc., 2007 m. – 22,6 proc., 2006 m. – 21,4 proc.) (Policijos departamentas prie VRM. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus, 2011) (7 lentelė). Policijos departamento duomenimis 2004 metų sausio 1 d. šalies policijos įstaigose dirbo 2 280 arba 17,4% moterų (Policijos departamentas prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos pažyma apie nusikalstamumą ir policijos įstaigų veiklą per 2003 metus, 2004). 2006 m. sausio 1 dieną moterų pareigūnių buvo 21,4 proc. (Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. 2006 metų veiklos ataskaita. 2007-02-13 Nr. 5-IL-66, 2007). 2007 metų sausio 1 d. šalies policijos

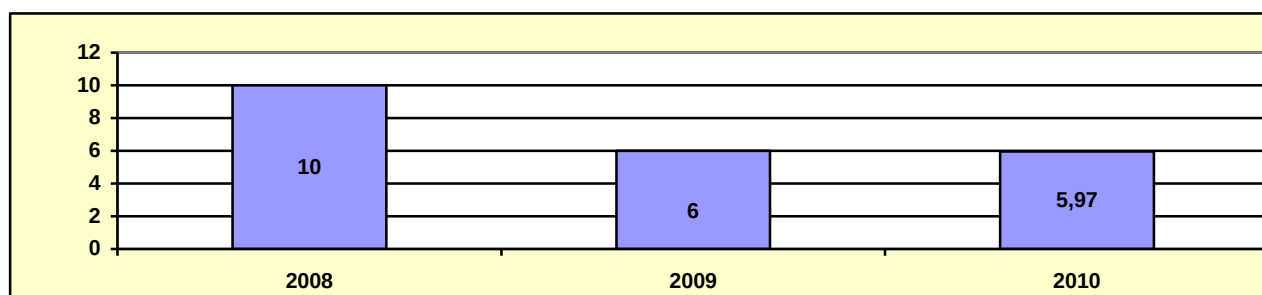
įstaigose dirbo 11 301 policijos pareigūnas, iš jų 2 549 moterys pareigūnės arba 22,6 proc. nuo visų dirbančių policijos pareigūnų. 2008 metų sausio 1 d. šalies policijos įstaigose dirbo 11 173 policijos pareigūnai, iš jų 2 685 moterys pareigūnės arba 24,0 proc. nuo visų dirbančių policijos pareigūnų. 2011 m. sausio 1 dieną moterų pareigūnių buvo 2885 moterys. Šie duomenys leidžia teigti, kad policijoje moterų pareigūnių skaičius stabiliai didėja.

7 lentelė. Policijos pareigūnų, iš jų moterų, skaičius 2001/2011-01-01

	2001-01-01	2011-01-01	Pokytis
Policijos įstaigose dirbo pareigūnų	12731	10738	-1993
Iš jų moterų	1800	2885	+1085

Šaltinis: Policijos departamentas prie VRM. Ataskaita apie policijos veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus. Vilnius, 2011

Atliekant Lietuvos policijos personalo struktūros ir tekamumo analizę labai svarbus yra pareigūnų kaitos klausimas. Analizuojant pastarųjų metų policijos personalo kaitos tendencijas galima teigti, kad jos atspindi bendras darbo rinkos tendencijas ir šalies ekonomikos vystymąsi. 2006 – 2007 m. policija susidūrė su didele personalo kaitos problema, kuomet darbo jėgos trūkumas ir sparčiai augantis darbo užmokestis lėmė palankesnes darbo sąlygas kituose sektoriuose. Tačiau situacija stabilizavosi 2008- 2009 m., kuomet ekonominis nuosmukis lėmė darbo vietų mažėjimą ir pakeitė policijos personalo požiūrį į savo darbą (8 pav.).

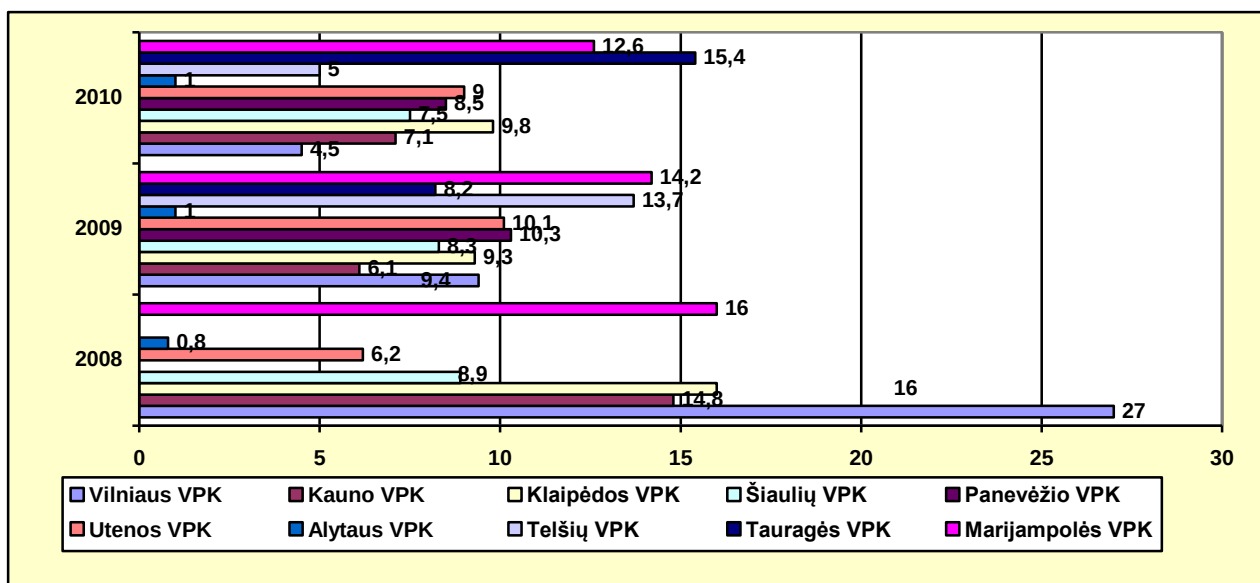


Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Vilniaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Kauno apskrities VPK 2008, 2009, 2010 metų veiklos ataskaitomis; Klaipėdos apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Šiaulių apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, 2009 m. veiklos planu; Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos planu, 2010 metų veiklos ataskaita; Utenos apskrities VPK 2008, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Alytaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Marijampolės apskrities VPK 2009 m. veiklos planu, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis.

8 pav. Policijos personalo kaita Lietuvoje 2008 – 2010 m. laikotarpyje

Policijos personalo kaita per 2009 m. buvo 6 proc., o 2010 m. – 5,97 proc. Tai rodo personalo kaitos mažėjimą. Tačiau skirtingose VPK personalo kaita yra nevienoda (9 pav.). Didžiausia policijos personalo kaita 2008-2009 metais fiksuojama Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Tauragės ir Marijampolės apskričių vyriausiuose komisariatuose. Tačiau reikia pažymėti, kad šių apskričių vyriausiuose komisariatuose policijos personalo kaita 2008-2009 m. smarkiai keitėsi. Vilniaus VPK personalo kaita 2008 m. sudarė 27 proc., 2009 m. ji sumažėjo iki 9,4 proc., o 2010 m. tesudarė 4,5 proc. ir buvo viena mažiausių visoje šalyje. Kauno VPK policijos personalo kaitos tendencijos kitokios. 2008 m. policijos personalo kaita sudarė 14,8 proc., 2009 m. ji sumažėjo iki 6,1 proc., o 2010 m. vėl ėmė didėti ir sudarė 7,1 proc.

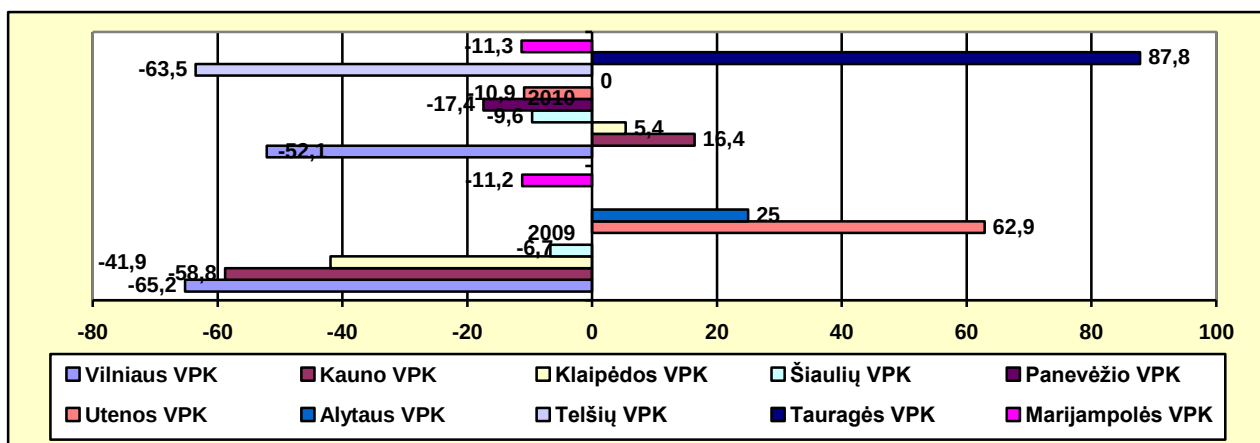
Klaipėdos VPK personalo kaitos tendencijos panašios kaip ir Kaune. 2008 m. policijos personalo kaita sudarė 16 proc., 2009 m. ji sumažėjo iki 9,3 proc., o 2010 m. didėjo iki 9,8 proc. Sparčiausiai policijos personalo kaita 2010 m. didėjo Tauragės VPK - 15,4 proc., nuo 8,2 proc. 2009 m. Mažiausia policijos personalo kaita fiksuota 2010 m. buvo Alytaus VPK, ji sudarė 1 proc.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Vilniaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Kauno apskrities VPK 2008, 2009, 2010 metų veiklos ataskaitomis; Klaipėdos apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Šiaulių apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, 2009 m. veiklos planu; Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos planu, 2010 metų veiklos ataskaita; Utenos apskrities VPK 2008, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Alytaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Marijampolės apskrities VPK 2009 m. veiklos planu, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis.

9 pav. Policijos personalo kaita 2008-2010 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose

Analizuojant policijos personalo kaitos tendencijas pagal kaitos pokytį nustatyta, kad didžiausias pokytis yra didžiųjų miestų VPK (10 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis: Vilniaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Kauno apskrities VPK 2008, 2009, 2010 metų veiklos ataskaitomis; Klaipėdos apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Šiaulių apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, 2009 m. veiklos planu; Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos planu, 2010 metų veiklos ataskaita; Utenos apskrities VPK 2008, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis; Alytaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis, Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita; Marijampolės apskrities VPK 2009 m. veiklos planu, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitomis.

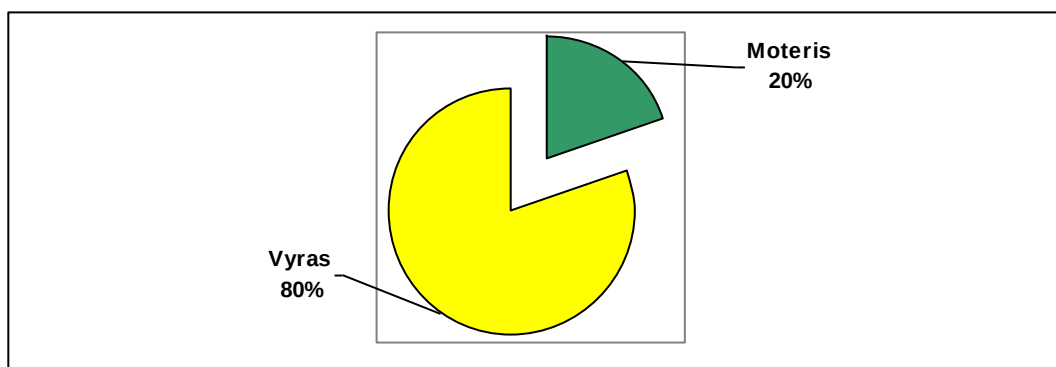
10 pav. Policijos personalo kaitos tendencijas pagal kaitos pokytį 2009-2010 metais Lietuvos apskričių vyriausiuose komisariatuose

Policijos personalo kaitos tendencijų analizė, pagal kaitos pokytį 2009-2010 metais, atskleidė, kad didžiausias pokytis 2009 m. buvo Vilniaus VPK (-65,2 proc.), 2010 m. pokytis buvo kiek mažesnis (-52,1 proc.). 2010 m. didžiausias neigiamas pokytis buvo Telšių VPK (-63,5 proc.). didžiausias teigiamas pokytis 2010 m. fiksuotas Tauragės VPK (87,8 proc.) ir Utenos VPK (62,9 proc.).

Apibendrinant Lietuvos policijos personalo struktūros ir tekamumo analizę galima teigti, kad bendras policijos pareigūnų skaičius 2000 – 2009 m. laikotarpyje turėjo bendrą mažėjimo tendenciją. Pastaraisiais metais ženkliai didėja policijos pareigūnų amžius. Per 2001 – 2011 m. laikotarpyje smarkiai keitėsi policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal lytį, padidėjo policijoje dirbančių policijos pareigūnių moterų skaičius. Nustatyta, kad pastarųjų metų policijos personalo kaitos tendencijos atspindi bendras darbo rinkos tendencijas ir šalies ekonomikos vystymąsi. Didžiausia policijos personalo kaita 2008-2009 metais fiksuojama Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Tauragės ir Marijampolės apskričių vyriausiuose komisariatuose.

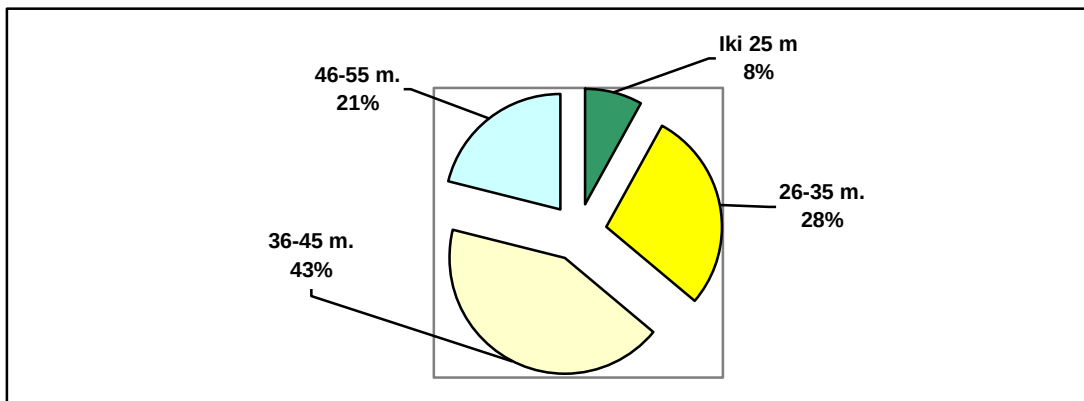
3.4. Lietuvos policijos personalo kaitos reformų laikotarpiu problemų tyrimo rezultatų analizė

Anketinėje apklausoje viso dalyvavo 189 policijos pareigūnai iš Tauragės apskr. VPK, Marijampolės apskr. VPK, Klaipėdos apskr. VPK, Šiaulių apskr. VPK, Kauno apskr. VPK. Teritorinis respondentų priklausomumas anketoje nebuvo vertintas. Tyrimo metu apklausti respondentai pagal lytį pasiskirstė (11 pav.; čia ir kitur paveikslus sudarė darbo autorė).



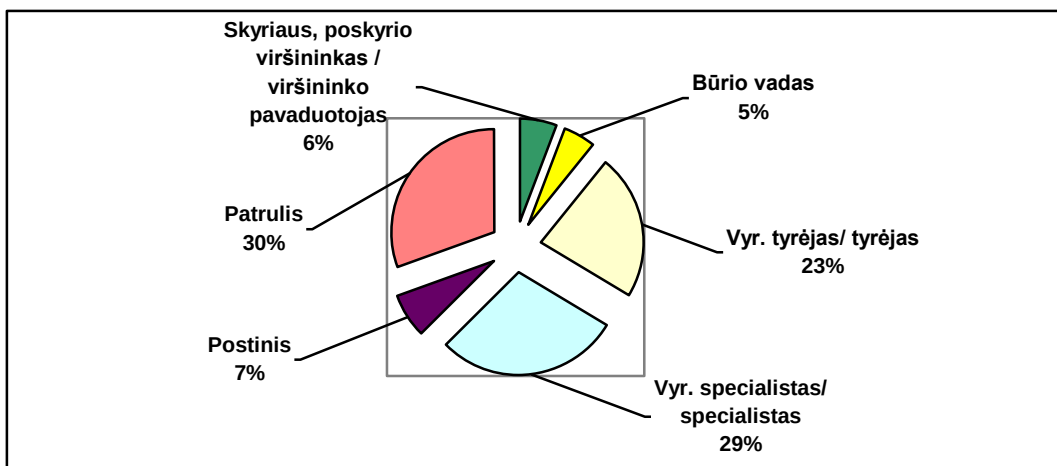
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Tarp tyrimo metu apklaustų respondentų 80 proc. sudarė vyrai ir 20 proc. moterys. Tyrimo metu buvo siekiama apklausti įvairaus amžiaus pareigūnus (12 pav.). Pagal amžiaus grupes dauguma (43 proc.) respondentų priklauso vidutinei amžiaus grupei (36 – 45 m.). 28 proc. paklaustų respondentų priklauso 26 – 35 m. amžiaus grupei, 21 proc. respondentų – 46 -55 m., 8 proc. respondentų - iki 25 m.. Patrulių tyrime buvo apklausta daugiausiai (30 proc.).



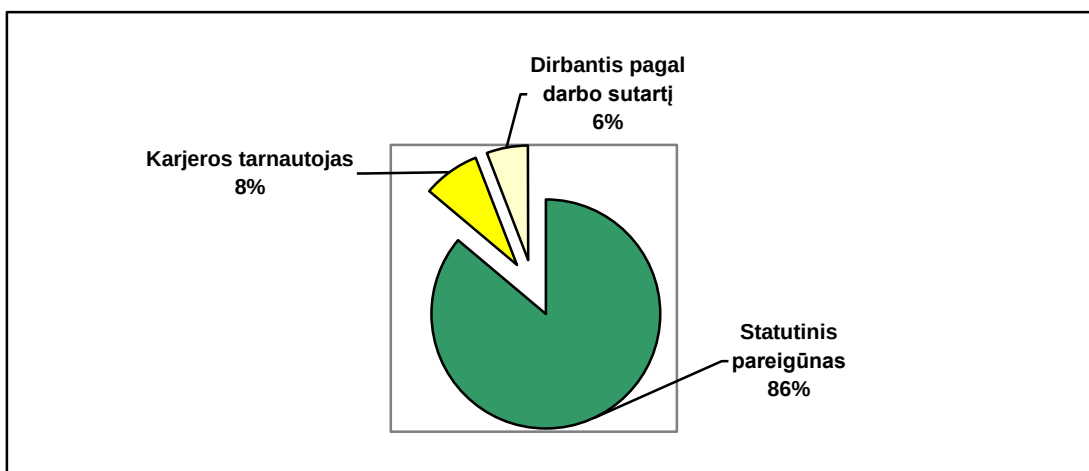
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių , proc.

Vyr. specialistai/ specialistai tarp paklaustųjų sudarė 29 proc., Vyr. tyrėjai/ tyrėjai - 23 proc., postiniai - 7 proc., skyriaus, poskyrio viršininkai / viršininko pavaduotojai - 6 proc. respondentų (13 pav.). Taigi tyrimo metu dalyvavo įvairių pareigybių respondentai.



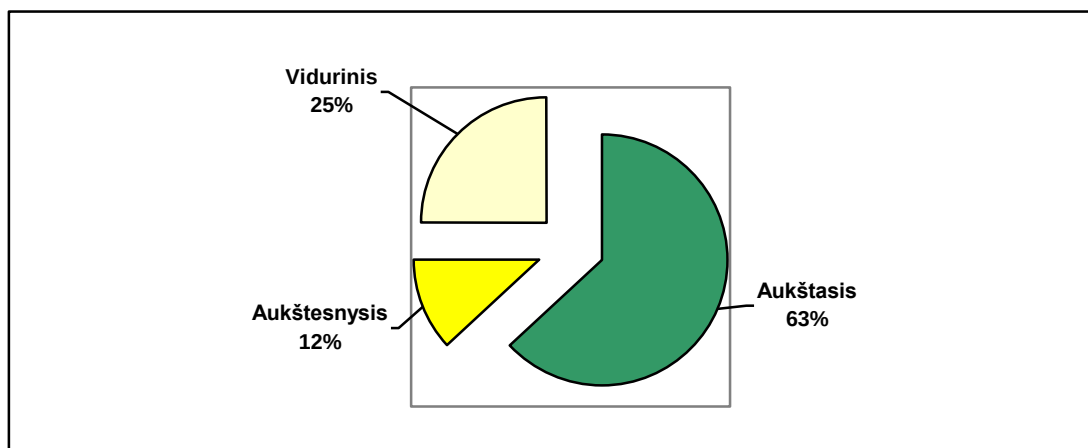
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigybės, proc.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal tarnybos pagrindą nustatyta, kad dauguma (89 proc.) respondentų yra statutiniai pareigūnai (14 pav.).



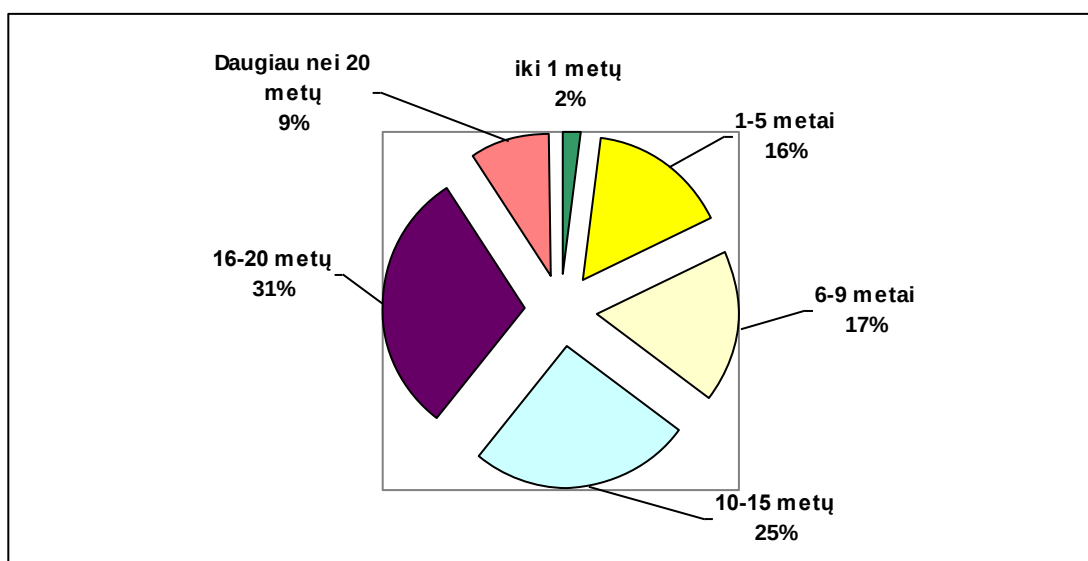
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos pagrindą, proc.

Dirbantys pagal darbo sutartį sudaro 6 proc.respondentų, o karjeros tarnautojai 8 proc.respondentų. Tarp apklaustų respondentų dauguma (63 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą (15 pav.). Tarp apklaustų respondentų aukštesnįjį išsilavinimą turi 12 proc.respondentų, vidurinį - 25 proc.respondentų. tai leidžia teigti, kad tiriamose organizacijose dirba išsilavinę žmonės, savo srities specialistai.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad dauguma respondentų turi didelį darbo stažą (16 pav.).

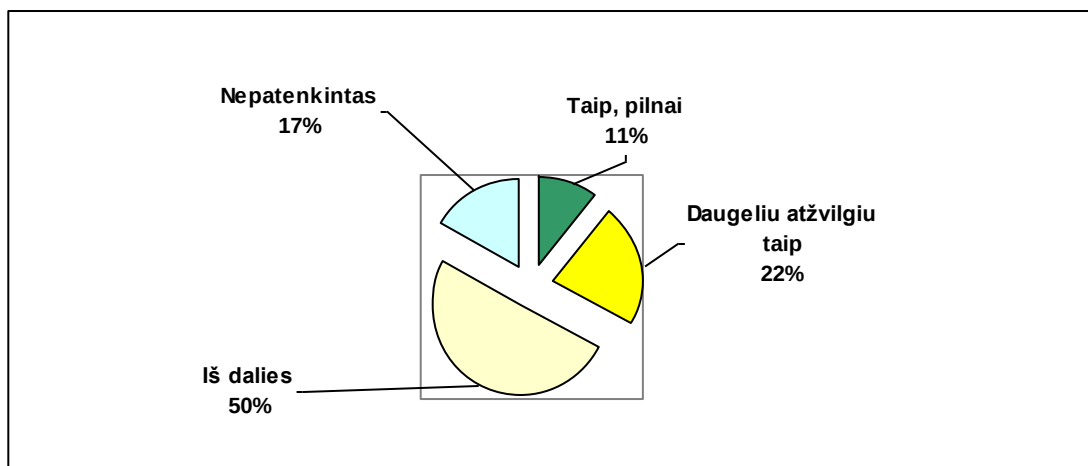


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo policijoje stažą, proc.

Daugiausiai (31 proc.) respondentų turi 16 – 20 m. darbo stažą, 25 proc.respondentų - 10 – 15 m., 17 proc.respondentų 6 – 9 m. Daugiau nei 20 m. darbo stažą turi 9 proc.respondentų, 16 proc.respondentų darbo stažas sudaro 1 -5 metus, tik 2 proc.respondentų darbo stažas nesiekia vienerių metų. Apibendrinant galima teigti, kad tarp apklaustų respondentų dominuoja aukštąjį išsilavinimą turintys pareigūnai, tarp apklaustųjų dauguma turi didelį darbo stažą, tai rodo, kad darbuotojų tekamumas organizacijose yra labai nedidelis.

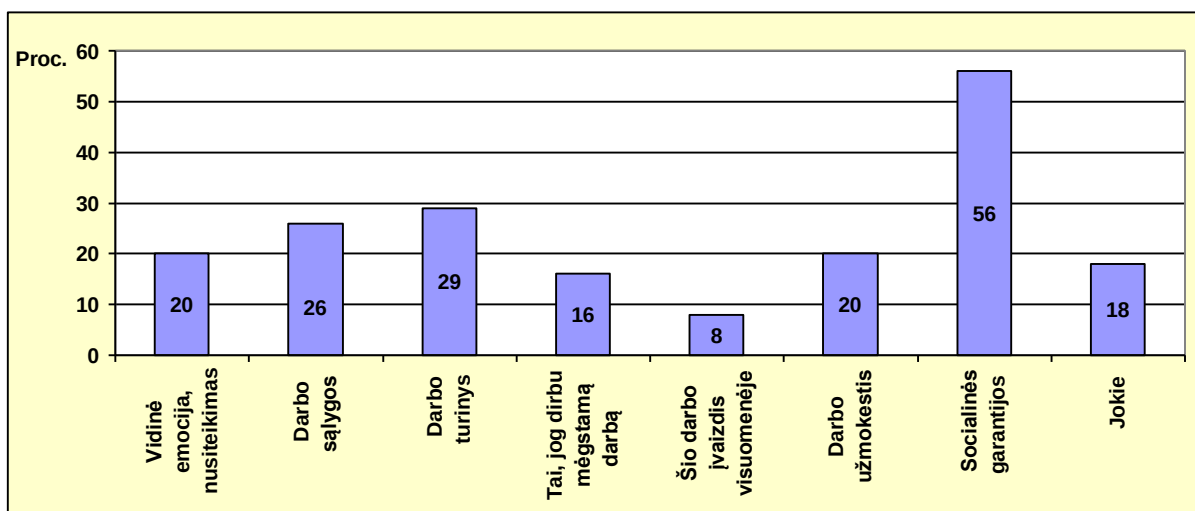
Sekančia klausimų grupė buvo tirtas respondentų *pasitenkinimas darbu policijos įstaigose*. Respondentai savo pasitenkinimą darbu dažniausiai vertino vidutiniškai. Respondentų pasiskirstymas

pagal pasitenkinimą darbu pateiktas 17 paveiksle. Dauguma (50 proc.) respondentų nurodė, kad savo darbu yra patenkinti iš dalies. 22 proc. respondentų nurodė, kad daugeliu atveju jie yra patenkinti savo darbu, pilnai patenkinti savo darbu yra 11 proc. respondentų. Savo darbu nepatenkinti yra 17 proc. respondentų.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu, proc.

Respondentai vertindami pagrindinius veiksnius sąlygojančius jų pasitenkinimą savo darbu akcentavo kelis ir daugiau veiksnių lemiančių jų pasitenkinimą (18 pav.).

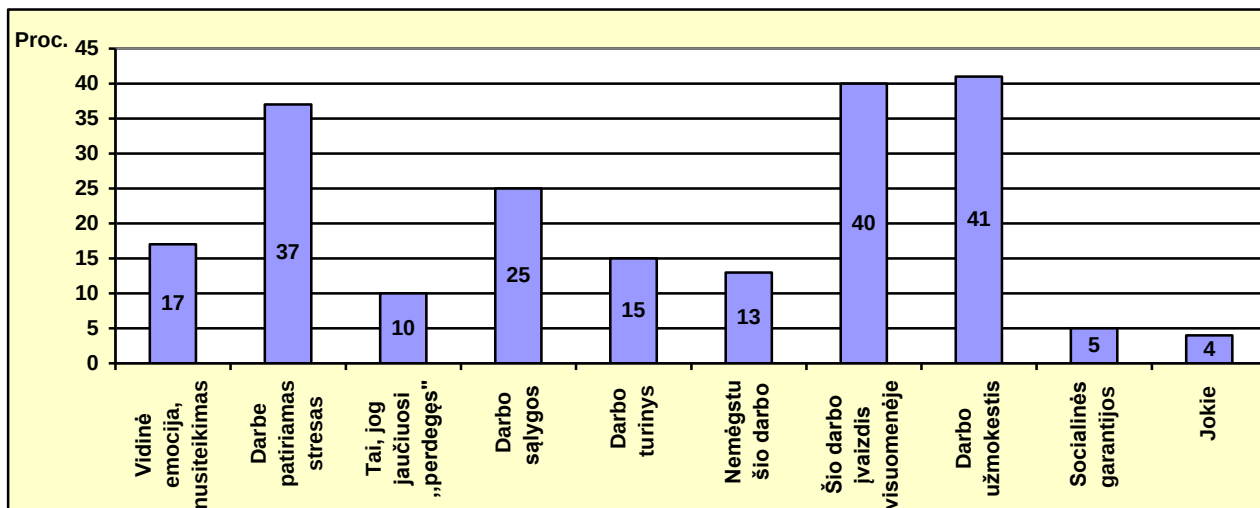


18 pav. Veiksnių lemiančių respondentų pasitenkinimą darbu vertinimas, proc.

Pagrindiniu veiksnio lemiančiu daugumos (56 proc.) respondentų pasitenkinimą savo darbu įvardintos socialinės garantijos. Daugumos respondentų nuomone, socialinės garantijos yra pakankamos. Mažesnę respondentų pasitenkinimą darbą įtakoja tokie veiksniai kaip darbo turinys (29 proc.), darbo sąlygos (26 proc.), vidinė emocija, nusiteikimas (20 proc.), darbo užmokestis (20 proc.).

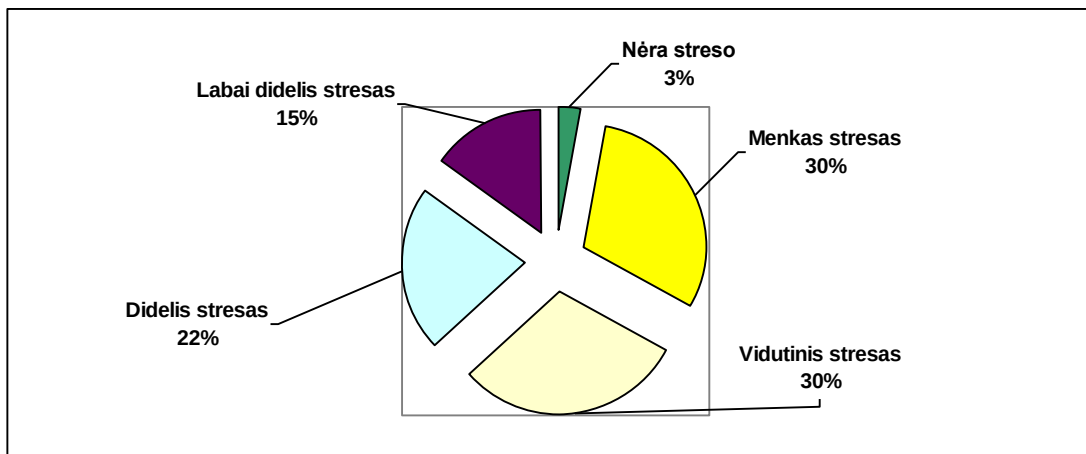
Respondentai vertindami pagrindinius veiksnius sąlygojančius jų nepasitenkinimą savo darbu akcentavo įvairius veiksnius lemiančius jų nepasitenkinimą (19 pav.). Pagrindiniai veiksniai lemiantys respondentų nepasitenkinimą savo darbu yra darbo užmokestis (41 proc.), šio darbo įvaizdis visuomenėje (40 proc.), darbe patiriamas stresas (37 proc.). Visi šie veiksniai sukelia respondentams vidinę įtampą ir stresą. 17 proc. respondentų nurodė, kad nepasitenkinimą savo darbu lemia vidinė emocija, nusiteikimas.

15 proc.respondentų nuomone nepasitenkinimą savo darbu jiems įtakoja ir pats darbo turinys. Vertinant respondentų išskiriamus nepasitenkinimą savo darbu veiksnius galima teigti, kad daugeliui respondentų nepasitenkinimą lemia veiksnių grupės. Įvairiausi neigiami veiksniai formuoja vidinę įtampą ir stresą, kas galiausiai įtakoja bendrą nepasitenkinimą darbu. Dėl šios priežasties 13 proc.respondentų nurodė, kad tiesiog nemėgsta šio darbo. Stresas patiriamas darbe yra vienas tų veiksnių įtakojamų darbo specifikos.



19 pav. Veiksnių lemiančių respondentų nepasitenkinimą darbu vertinimas, proc.

Respondentai vertindami savo darbe dažniausiai patiriamo streso lygį, pateikė labai įvairius vertinimus (20 pav.).

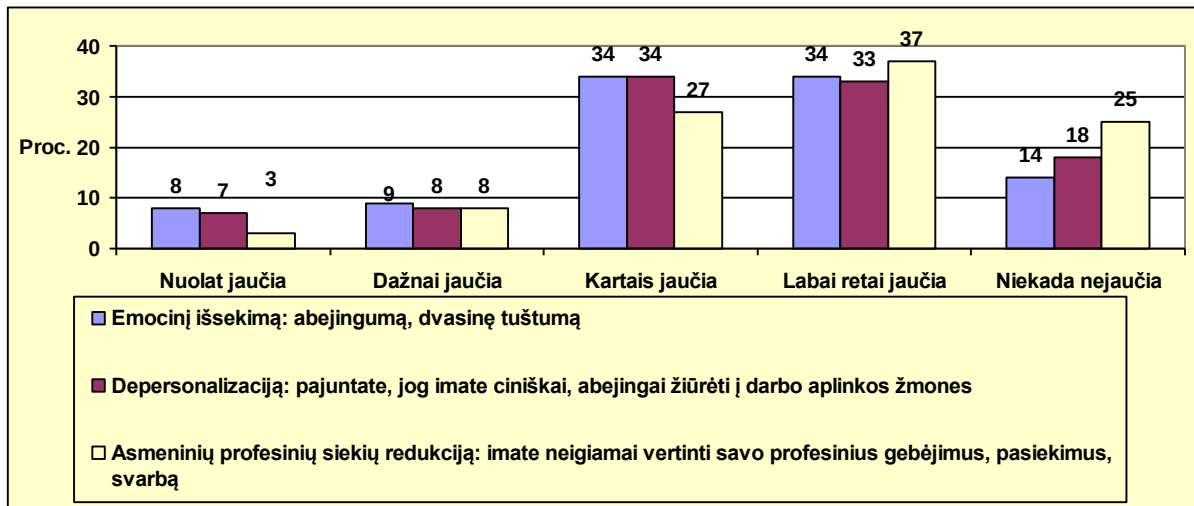


20 pav. Respondentų darbe dažniausiai patiriamo streso lygio įvertinimas, proc.

30 proc.respondentų darbe patiriamą stresą įvertino kaip vidutinį, atitinkamai 30 proc.respondentų nurodė, kad darbe jų patiriamas stresas yra menkas. Tik 3 proc.respondentų nurodė, kad jų darbe nėra streso. 22 proc.respondentų nuomone jie darbe patiria didelį stresą, o 15 proc.respondentų mano, kad jie patiria labai didelį stresą. Apibendrinant galima teigti, kad 97 proc.respondentų savo darbe patiria stresą, o 67 proc.respondentų patiria vidutinį ir didesnę stresą. Tai leidžia teigti, kad darbe patiriama streso problema yra aktuali daugeliui respondentų ir sąlygoja „perdegimo“ simptomų atsiradimą.

Penktuoju klausimu respondentai buvo paprašyti nurodyti kiek jie jaučia įvardintus „perdegimo“ simptomus. Į šį klausimą neatsakė 6 respondentai, t.y. 3 proc. apklaustųjų. Atsakymų skaičius skaičiuojamas pagal atsakiusių į šį klausimą skaičių (21 pav.).

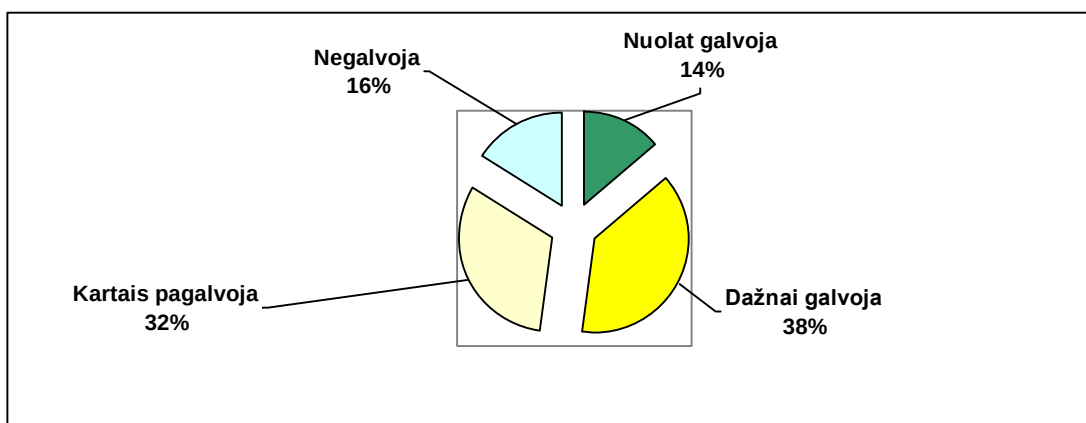
Dauguma respondentų jaučia visus pagrindinius „perdegimo“ simptomus, kurie apibūdina emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir asmeninių profesinių siekių redukciją.



21 pav. „Perdegimo“ simptomai, kuriuos jaučia respondentai, proc.

Apibendrinant šią klausimų grupę, galima teigti, kad dauguma respondentų patiria pakankamai didelį stresą savo darbe, kuris įtakoja „perdegimo“ simptomus. Respondentams būdingi įvairūs „perdegimo“ simptomai susiję su emociniu išsekimu, depersonalizacija ir asmeninių profesinių siekių redukcija.

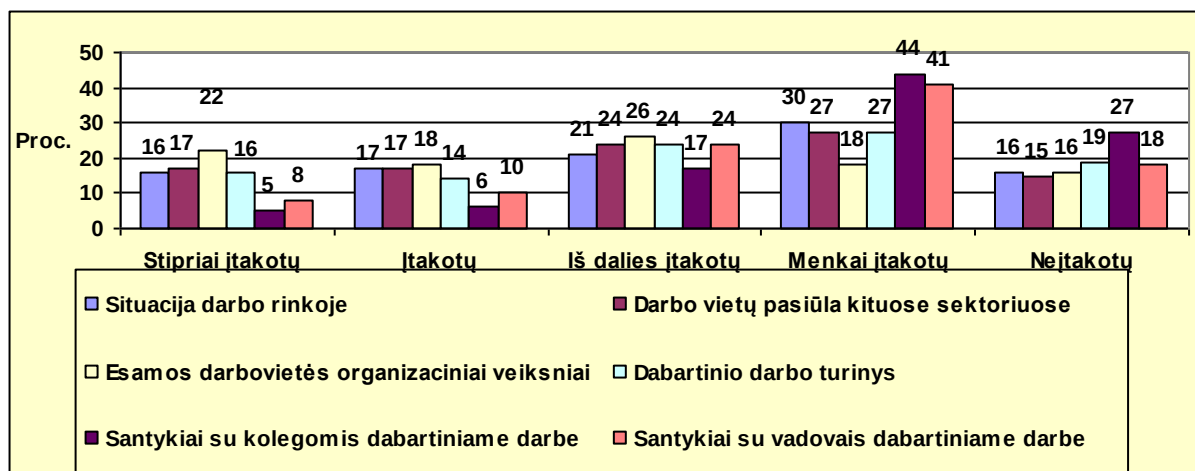
Tyrimo metu buvo tirtas respondentų pateiktas *motyvavimo sistemos (motyvavimo priemonės) ir vidinės motyvacijos vertinimas*. Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai galvoja išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių. Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad didelė dalis respondentų galvoja apie galimybę išeiti dirbti į kitą sektorių (22 pav.).



22 pav. Respondentų požiūrio į galimybę išeiti dirbti į kitą sektorių vertinimas, proc.

38 proc. respondentų dažnai galvoja apie galimybę išeiti dirbti į kitą sektorių, 32 proc. respondentų kartais pagalvoja, o 14 proc. respondentų nuolat galvoja apie galimybę išeiti dirbti į kitą sektorių. Apie tai

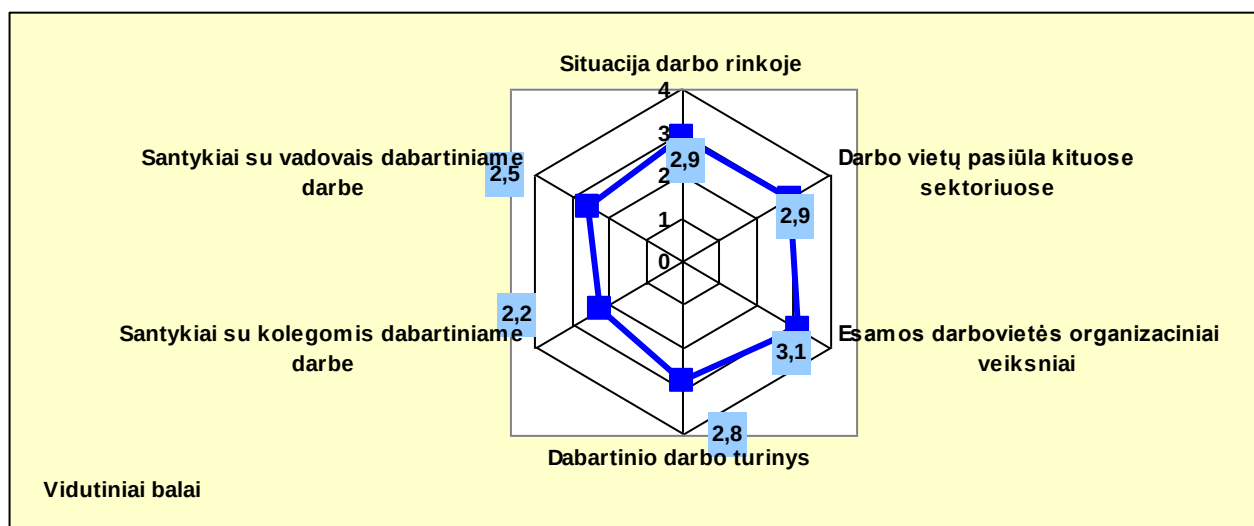
negalvoja apie 16 proc. respondentų. Respondentų sprendimą įtakoja įvairūs veiksniai (26 pav.). Remiantis tyrimo rezultatais negalima išskirti vieno ar kelių veiksnių darančių didžiausią įtaką respondentų sprendimams. Todėl apskaičiuoti vidutiniai balai, siekiant palyginti atskirų veiksnių reikšmingumą respondentams (23 pav.).



Pastaba: Į šį klausimą neatsakė 3 respondentai, t.y. 2 proc. apklaustųjų.

23 pav. Pagrindinių veiksnių, įtakančių respondentų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių, vertinimas, proc.

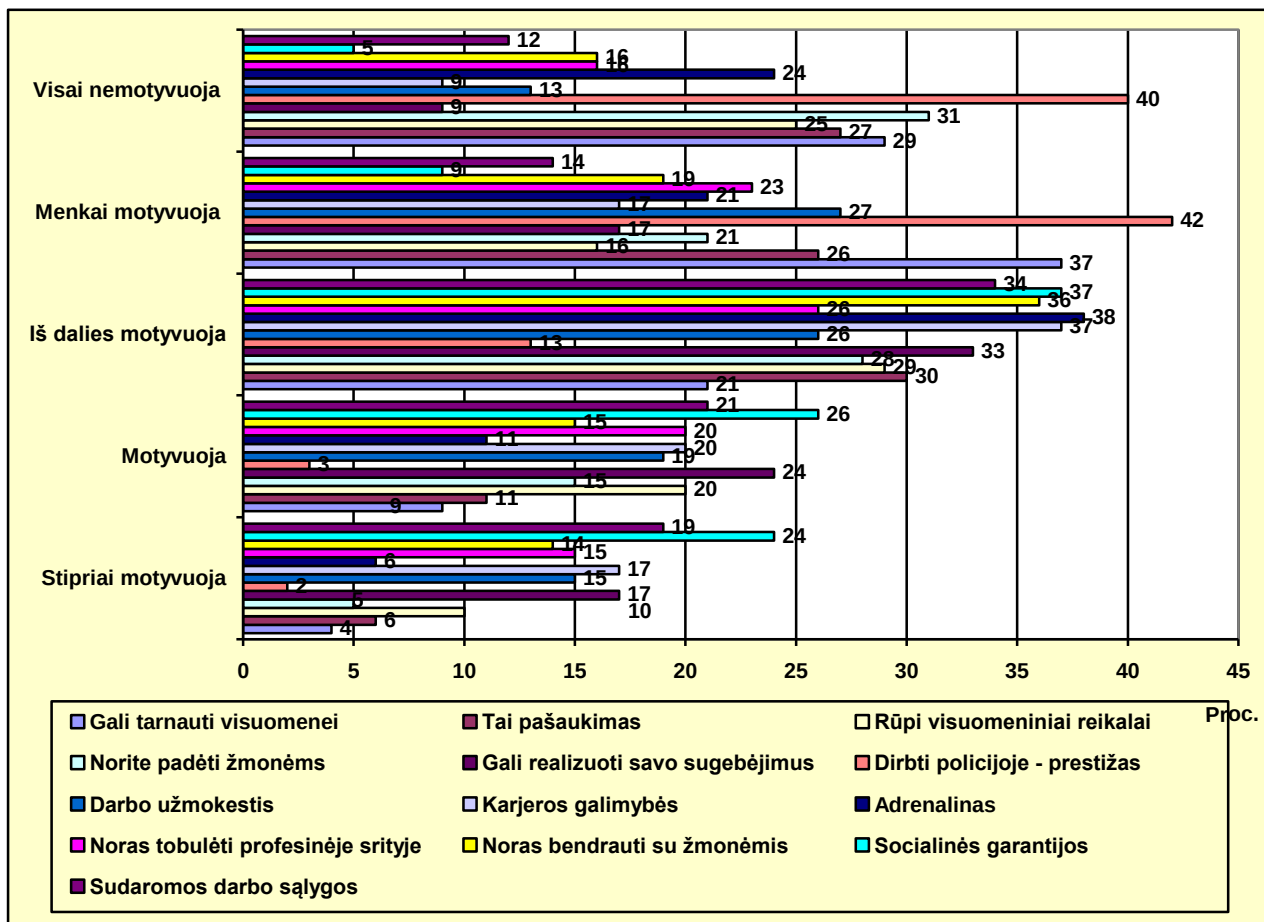
Apskaičiavus vidutinius balus nustatyta, kad tarp išvardintų veiksnių, įtakančių respondentų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių, labiausiai išsiskiria esamos darbovietės organizaciniai veiksniai (3,1 balo), situacija darbo rinkoje (2,9 balo), darbo vietų pasiūla kituose sektoriuose (2,9 balo). Tokie tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pasikeitus situacijai darbo rinkai ir atsiradus daugiau laisvų darbo vietų, dalis respondentų ieškotų darbo kitose sektoriuose.



24 pav. Veiksnių, įtakančių respondentų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių, vidutiniai balai

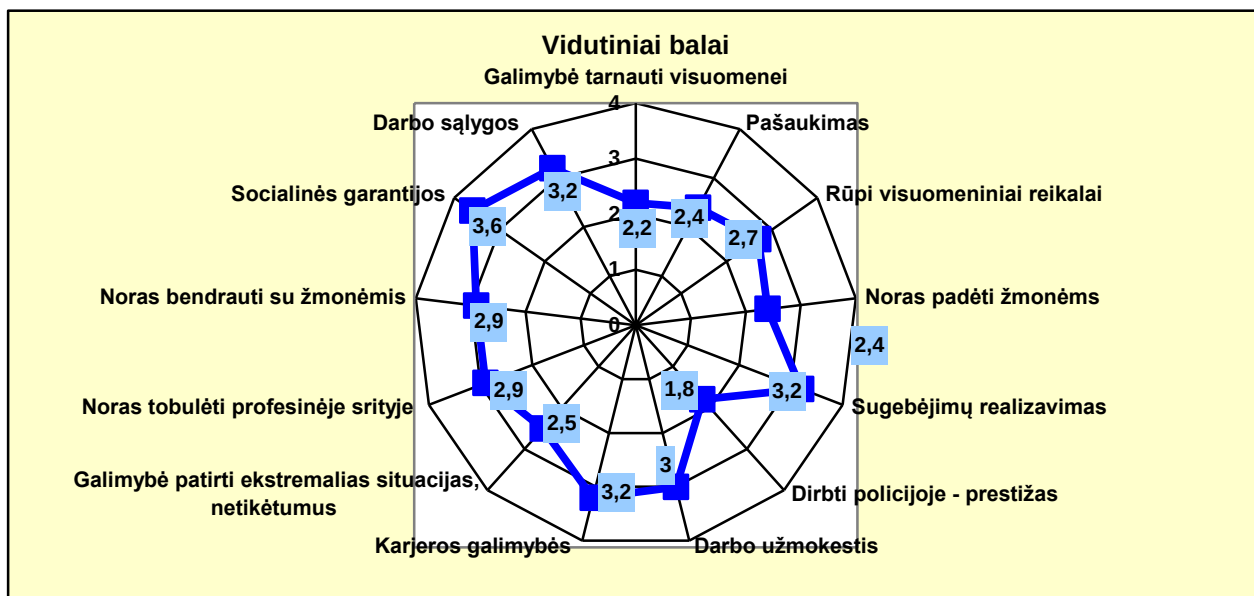
Motyvatoriai darbui policijoje įvertinti 24 paveiksle. Atliktus veiksnių, motyvuojančių respondentus dirbti savo darbą, vertinimą nustatyta, kad atskirų motyvacinų veiksnių įtaka respondentams yra labai

nevienoda. Tačiau daugumą respondentų motyvuoja tokie veiksniai kaip galimybė realizuoti savo sugebėjimus, darbo užmokestis, karjeros galimybės, noras tobulėti profesinėje srityje, noras bendrauti su žmonėmis, socialinės garantijos, sudaromos darbo sąlygos.



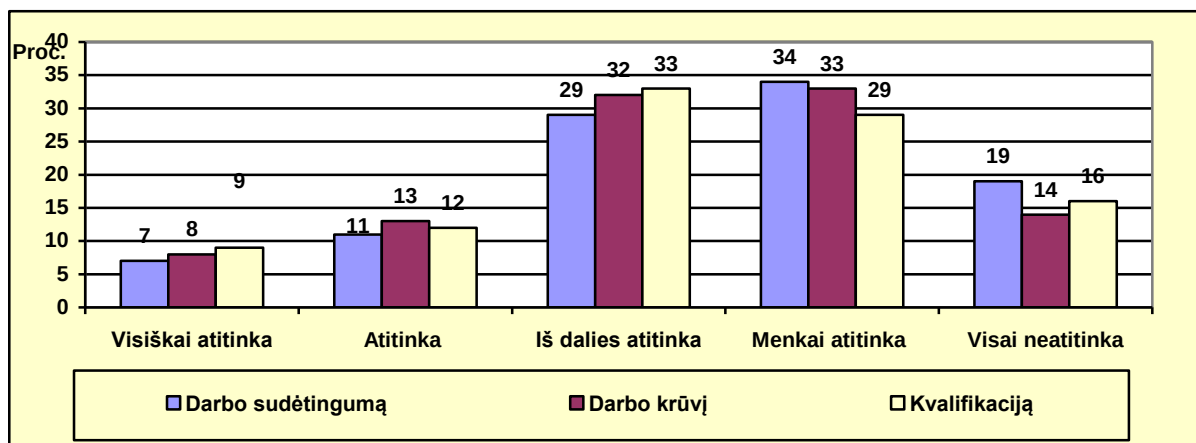
25 pav. Veiksnių, motyvujančių respondentus dirbti savo darbą, vertinimas, proc.

Apskaičiuoti vidutiniai balai, siekiant palyginti atskirų motyvatorių reikšmingumą respondentams (29pav.). Nustatyta, kad reikšmingiausias motyvatorius respondentams yra socialinės garantijos (3,6 balo), darbo sąlygos (3,2 balo), karjeros galimybės (3,2 balo), sugebėjimų realizavimas (3,2 balo), darbo užmokestis (3 balo). Tokie atsakymai iš dalies atitinka teorinius teiginius apie vidinių motyvatorių-savirelizacijos, karjeros – svarbą viešojo sektoriaus tarnautojams. Vertinant motyvatorių reikšmingumą respondentams nustatyta, kad atskirų motyvatorių reikšmingumo balų skirtumas yra labai nedidelis. Mažas vidutinio balo skirtumas tarp daugelio motyvatorių leidžia teigti, kad respondentams yra svarbi motyvatorių visuma. Atskirai paminėtinas darbo užmokestis, kuris kaip motyvatorius respondentų nebuvo įvertintas kaip pagrindinis.



26 pav. Motyvatorių reikšmingumo respondentams įvertinimas, vidutiniai balai

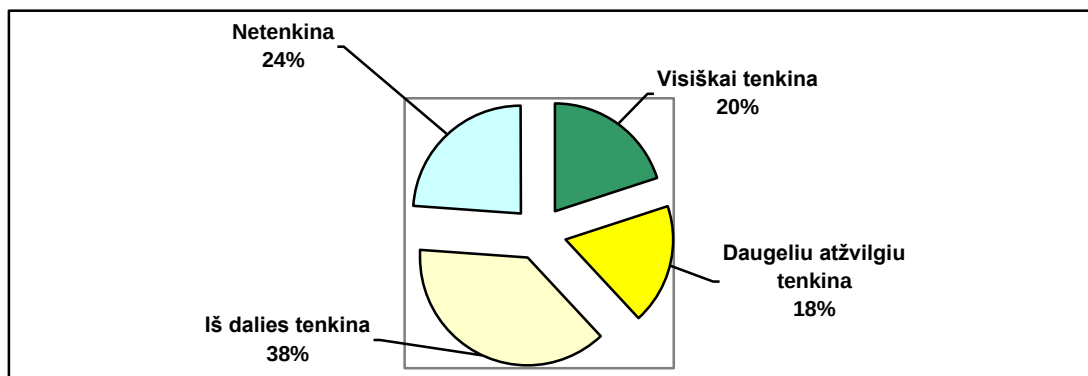
Respondentai vertindami gaunamo darbo užmokesčio atitikimą dirbamo darbo sudėtingumą, krūvį ir kvalifikaciją daugeliu atvejų nurodė, kad darbo užmokestis mažai ar visai neatitinka (27 pav.). tai rimta problema, nes gali liudyti, jog respondentai linkę vertinti darbo užmokestį kaip neteisingą. Darbo užmokesčio atitikimo dirbamo darbo sudėtingumą, krūvį ir kvalifikaciją įvertinimas respondentų tarpe, leidžia teigti, kad respondentų nuomone jų gaunamas darbo užmokestis neatitinka jų dirbamo darbo sudėtingumo.



27 pav. Darbo užmokesčio atitikimo dirbamo darbo sudėtingumą, krūvį ir kvalifikaciją įvertinimas, proc.

Atitinkamai daugelis respondentų nėra patenkinti užimamos pareigomis (27 pav.). Respondentų pasitenkinimo užimamomis pareigomis vertinimas leidžia teigti, kad visiškai patenkinti užimamomis pareigomis yra 20 proc.respondentų, nepatenkinti - 24 proc.respondentų.

Daugeliu atžvilgiu užimamomis pareigos tenkina 18 proc.respondentų, iš dalies tenkina 38 proc.respondentų. Taigi respondentams būdingas geresnių pareigų, taigi karjeros, siekis.

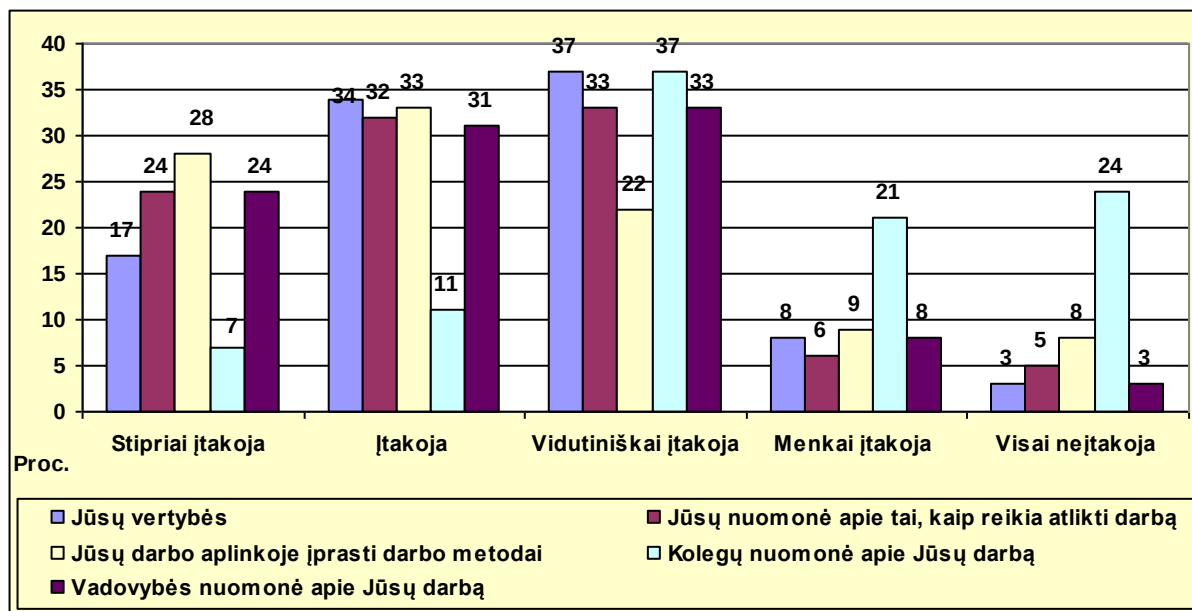


28 pav. Respondentų pasitenkinimo užimamomis pareigomis vertinimas. proc.

Apibendrinant šią klausimų grupę, galima teigti, kad tarp apklaustų respondentų reikšminga dalis svarsto galimybes pereiti dirbti į kitą sektorių, jų sprendimą labiausia įtakotų palankios galimybės ir geresnio darbo garantijos. Pagrindiniai motyvatoriai esamame darbe yra socialinės garantijos, darbo sąlygos, karjeros galimybės, sugebėjimų realizavimas, darbo užmokestis. Respondentai gana skeptiškai vertina jų darbo užmokesčio atitikimą darbo sudėtingumui. Būdingas karjeros siekis.

Tyrimo metu buvo tirtas respondentų vertinimas *policijos organizacinių veiksmų (organizacinės kultūros, vadovavimo, organizacinio streso) atžvilgiu.*

Respondentų paklausus, kokie veiksniai įtakoja jų elgseną darbe, atliekant savo darbineis pareigas, nustatytas didelis organizacinių veiksmų reikšmingumas (29 paveikslas):

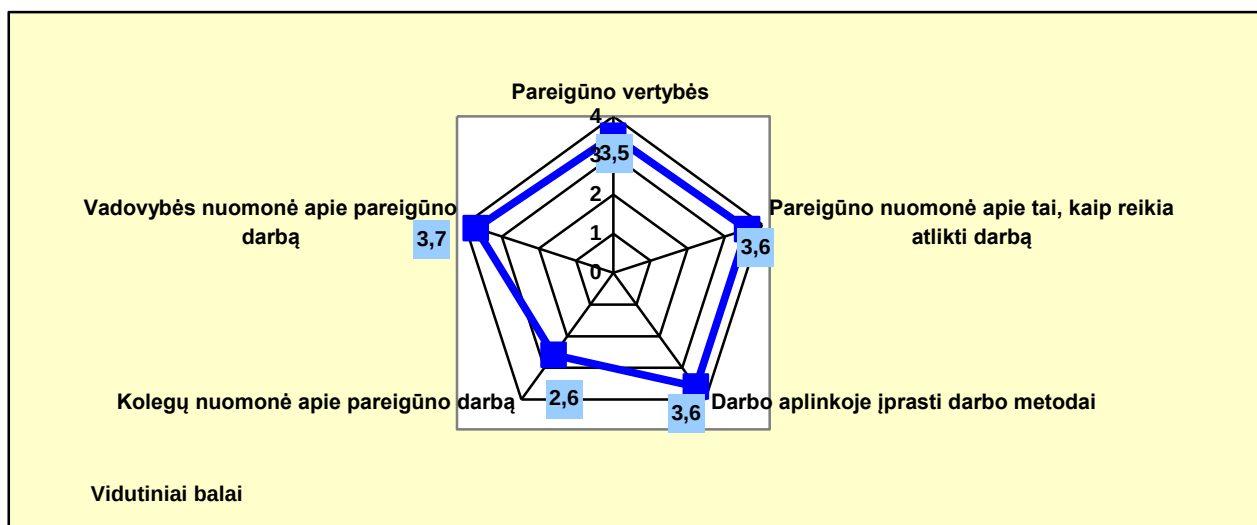


29 pav. Respondentų nuomonė apie jų elgseną darbe įtakojančius veiksnius, proc.

Tarp stipriai įtakojančių veiksnių buvo paminėti darbo aplinkoje įprasti darbo metodai (28 proc.), pareigūno nuomonė apie tai, kaip reikia atlikti darbą (24 proc.), vadovybės nuomonė apie pareigūno darbą (24 proc.). Kaip pakankamai ir vidutiniškai įtakojančių veiksnių svarbiausi – pareigūno vertybės, pareigūno nuomonė apie tai, kaip reikia atlikti darbą, darbo aplinkoje įprasti metodai, vadovybės

nuomonė apie pareigūno darbą. Mažiausiai pareigūno elgseną darbe įtakoja kolegų nuomonė apie jų darbą.

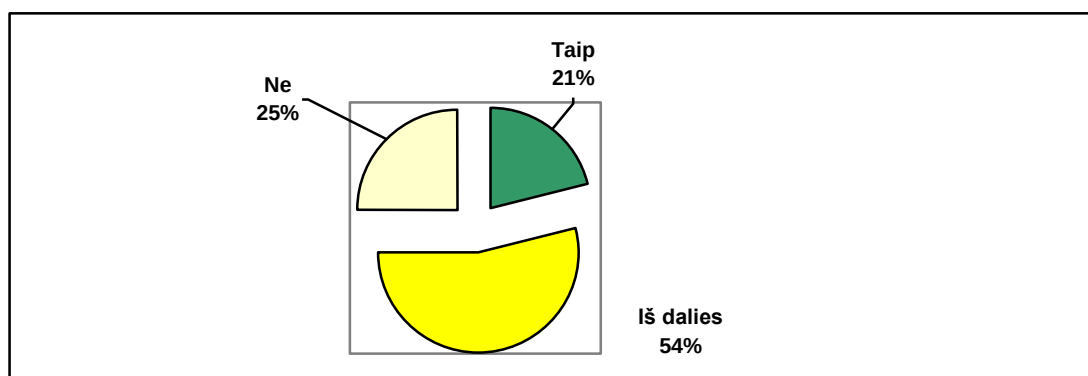
Vidutinių balų vertinimas rodo, jog svarbūs ir asmeniniai veiksniai, ir organizaciniai veiksniai (30 pav.):



30 pav. Respondentų nuomonė apie jų elgseną darbe įtakančius veiksnius, vidutiniai balai

Taigi kaip pateikta paveiksle, didžiausiu balu buvo įvertintas organizacinis veiksnys – vadovybės nuomonę apie pareigūno darbą (3,7 balai iš 5 balų), darbo aplinkoje įprasti metodai (3,6 balai), taip pat svarbi yra pareigūno nuomonė apie tai, kaip reikia atlikti darbą (3,6 balo), pareigūno vertybės (3,5 balai). Taigi pareigūno darbo atlikimui svarbūs tiek organizaciniai veiksniai (vadovų nuomonę, darbo aplinkoje įprasti darbo metodai), tiek ir asmeninės savybės (pareigūno nuomonė apie tai, kaip reikia atlikti darbą, pareigūno vertybės).

Sąlygas, kad pareigūnai kuo geriau dirbtų, respondantai įvertino vidutiniškai (31 pav.):

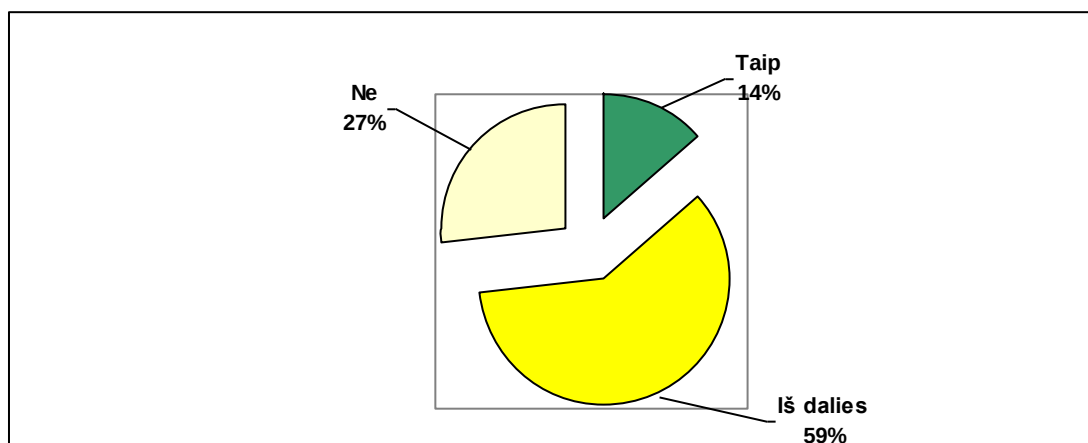


31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sąlygų geriau dirbti organizacijoje sukūrimo įvertinimą, proc.

Taigi 54 proc. respondentų nurodė, jog tokios sąlygos policijos įstaigose sukuriamos tik iš dalies, 21 proc. – jog sukuriamos, 25 proc. – jog nesukuriamos.

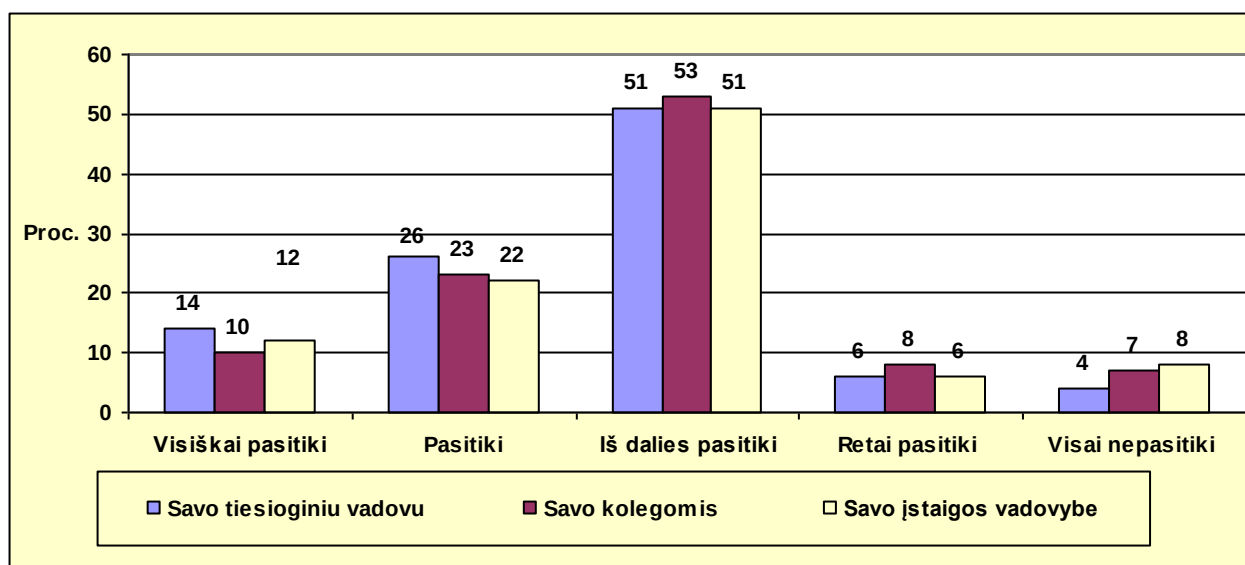
Net 59 proc. respondentų nurodė, jog tik iš dalies žino, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė (32 pav.). Tokios informacijos neturi net 27 proc. respondentų. Taigi galima teigti, jog didelė dalis – bet

trečdalis respondentų teigia nežiną, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė. Galima daryti prielaidą, jog tai gali būti rimtas trukdis siekti didesnės darbo kokybės.



32 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal žinojimą, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė, proc.

Pasitikėjimo veiksnio vertinimas atskleidė vidutinį pasitikėjimo lygį respondentų tarpe policijos įstaigose (33 pav.):

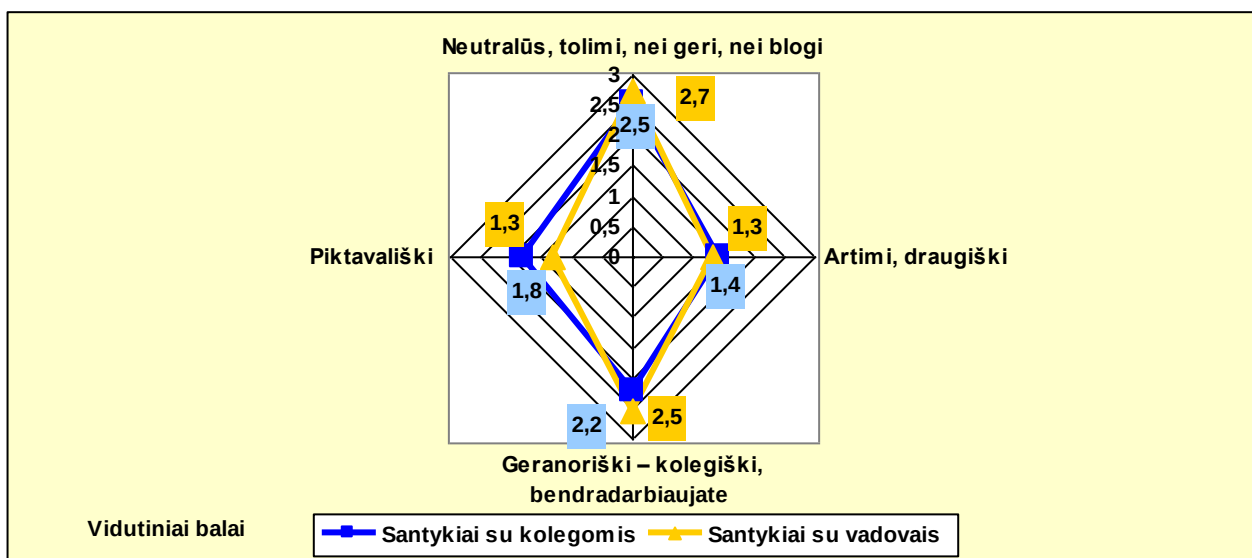


33 pav. Respondentų pasitikėjimo organizacijose vertinimas, proc.

Taigi apie 50 proc. respondentų iš dalies pasitiki tiesioginiais vadovais, kolegomis, įstaigos vadovybe. Daugiausia visiško pasitikėjimo įvertinimo sulaukė tiesioginis vadovas, mažiausiai – įstaigos vadovybė, kolegos. Taigi labiau pasitikima tiesioginiais vadovais negu kolegomis, arba įstaigos vadovybe – tai gali įtakoti tai, jog pareigūnai tarpusavyje kažkiek konkuruoja dėl darbo rezultatų, o įstaigos vadovybė atrodo labiau nutolusi ir svetimesnė nei tiesioginis vadovas.

Respondentų buvo prašoma įvertinti savo santykius su kolegomis ir vadovais. Ne visi pareigūnai įvertino visus kriterijus, pvz., po vieną pareigūną nevertino santykių su kolegomis draugiškumo ir geranoriškumo; po pareigūnus nevertino santykių su vadovais draugiškumo ir geranoriškumo. Santykiai buvo vertinami pagal kriterijus: „Neutralūs, tolimi, nei geri, nei blogi“, „Artimi, draugiški“, „Geranoriški–

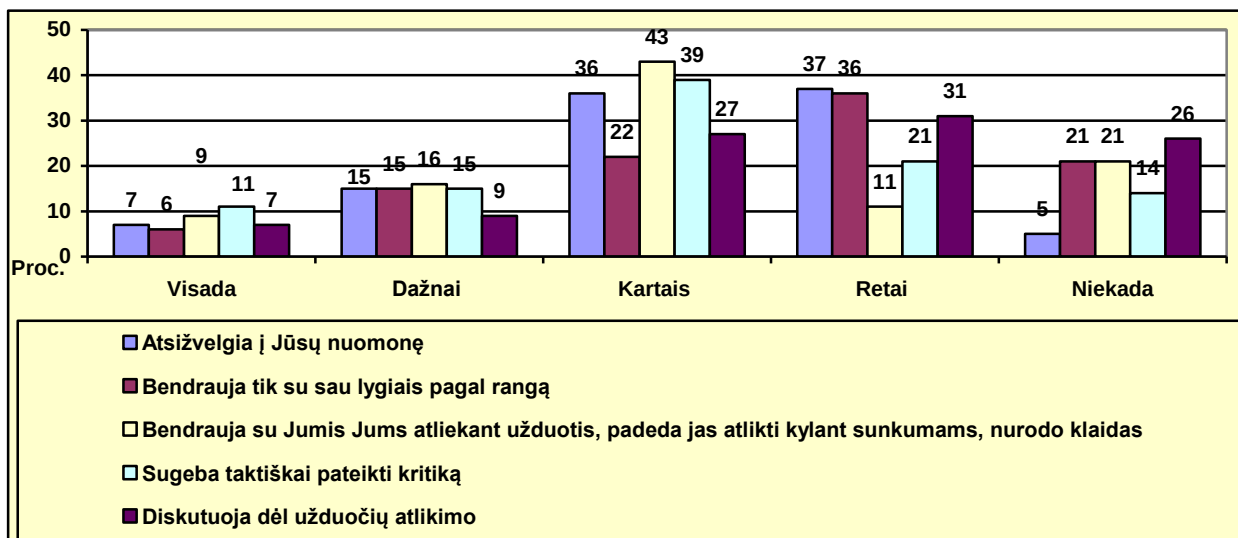
kolegiški, bendradarbiaujate“, „Piktavališki“. Apskaičiuoti vidutiniai balai nuo 3 (dažniausiai) iki 1 (niekada), lyginimo tikslu pateikiami vidutiniai santykių su kolegomis ir su vadovais vertinimai (34 pav.).



34 pav. Santykių su kolegomis ir vadovais įvertinimas, vidutiniai balai

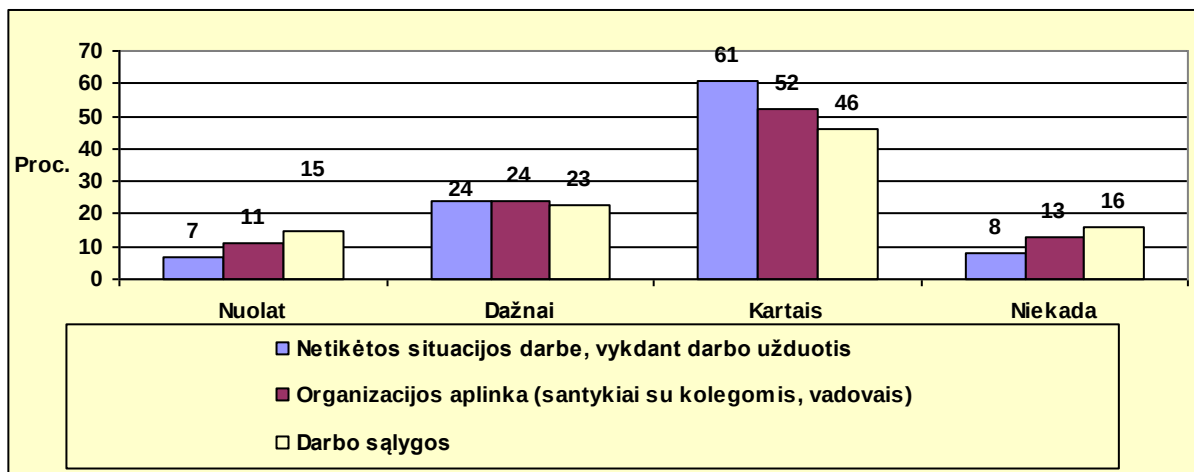
Taigi vertinant santykius su kolegomis, dažniausiai jie įvertinti kaip „neutralūs, tolimi, nei geri, nei blogi“ (2,5 balai iš 3), taip pat dažnas vertinimas - „geranoriški, kolegiški, bendradarbiaujame“ (2,2 balai iš 3). Šie įvertinimai dažniausi ir vertinant santykius su vadovais, tačiau santykių su vadovais neutralumas vertintas 2,7 balais, o draugiškumas 2,5 balais. Vertinant santykius su vadovais retesnis piktavališkumas (1,3 balo, o su kolegomis 1,8 balo), taip pat retesnis draugiškas santykių pobūdis (1,3 balo, o su kolegomis 2,2 balo). Palyginus šiuos vertinimus galima teigti, jog respondentų santykiams su vadovais dažniau būdingas geranoriškumas ir neutralumas nei santykiuose su kolegomis, o santykiuose su kolegomis kiek dažnesni ir piktavališkumo, ir draugiškų santykių atvejai. Bendrai vertinant galim teigti, jog dažniausiai respondentų santykiai su kolegomis ir vadovais yra tinkami, priimtini – t.y. ir geranoriški-bendradarbiaujantys, ir neutralūs, t.y. neturintys asmeninio pobūdžio.

Vadovavimo ypatumai įvertinti 35 paveiksle. Iš pateiktų vertinimų matome, jog dažniau nei kiti veiksniai prie kategorijų „visada“, „dažnai“ buvo paminėti – vadovo sugebėjimas taktiškai pateikti kritiką (visada – 11 proc., dažnai – 15 proc.), bendravimas atliekant užduotis, padedant sunkumų atvejų, nurodant klaidas (visada 9 proc., dažnai 16 proc.). Dažniausiai prie kategorijų „retai“ ir „niekada“ buvo paminėtas diskutavimas dėl užduočių atlikimo, tai reiškia, jog vadovai mėgsta užduotis pateikti vienašališkai; taip pat bendravimas tik su sau lygiais pagal rangą – tai rodo, jog vadovai nevengia bendrauti ir su pavaldiniais, žemesniais sau pagal rangą.

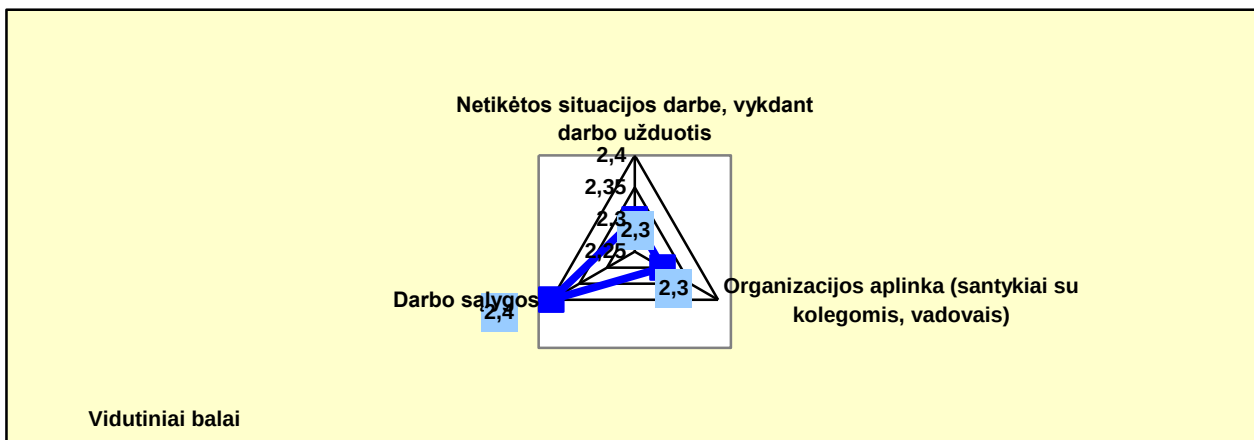


35 pav. Vadovavimo vertinimas, proc.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti stresorius darbe, stresoriai daugeliu atvejų buvo įvertinti kaip „kartais“ pasitaikantys (36 pav.):



36 pav. Stresorių darbe vertinimas, proc.

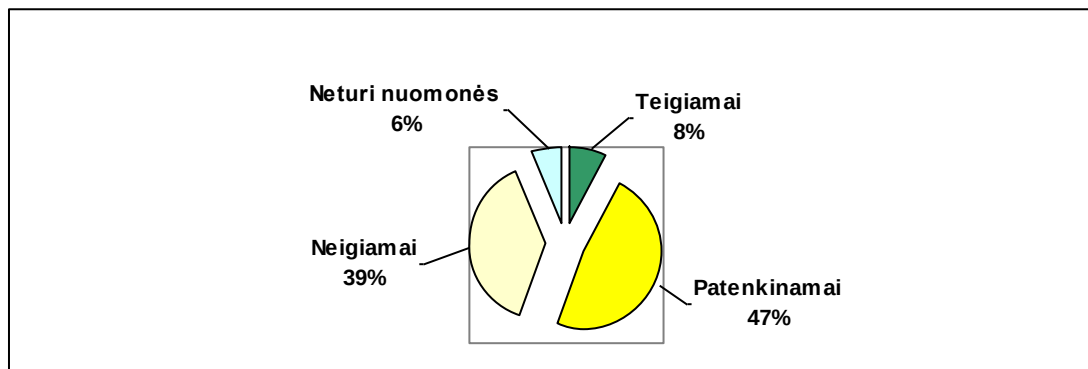


37 pav. Stresorių darbe vertinimas, vidutiniai balai

Darbo sąlygos didesniai procentui respondentų sukelia nuolatinį stresą (15 proc. respondentų), netikėtos situacijos darbe dažniau nei kiti stresoriai buvo nurodomos kaip „kartais“ sukeliantys stresą.

Vidutinių balų apskaičiavimas rodo, jog dažnesnis stresorius – darbo sąlygos (2,4 balai iš 4), o bendra stresorių įtaka – aukštesnės bei vidutinė (37 pav.).

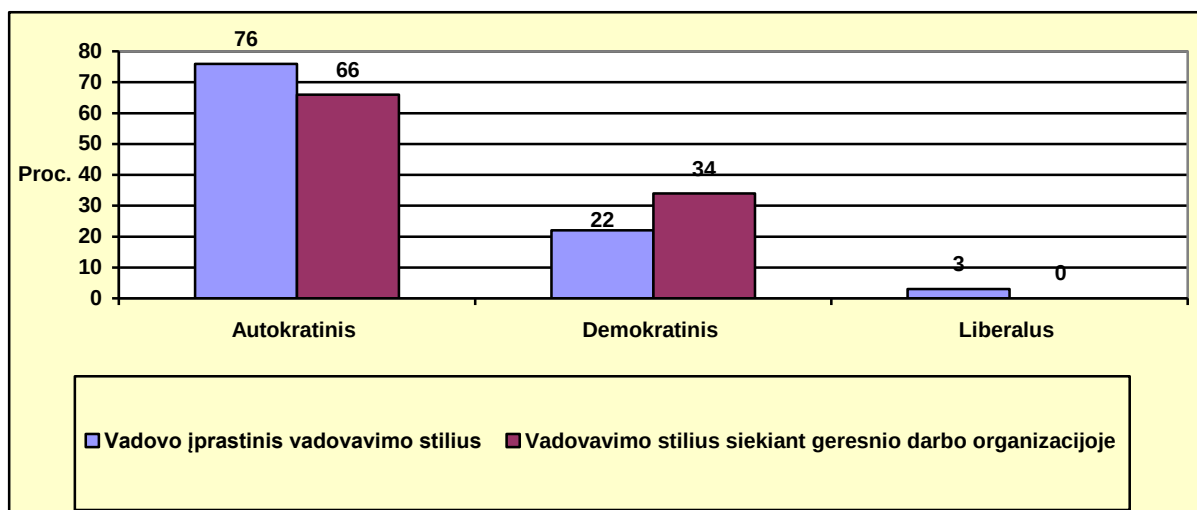
Respondentų buvo paprašyta įvertinti policijoje vykstančius struktūrinius pokyčius (38 pav.):



38 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal policijoje vykstančių struktūrinių pokyčių vertinimą, proc.

Taigi 8 proc. vertino teigiamai, 47 proc. patenkinamai, 39 proc. neigiamai, 6 proc. neturėjo nuomonės. Taigi bendras policijoje vykstančių struktūrinių pokyčių vertinimas yra labiau vidutinis nei neigiamas ar teigiamas.

Respondentų buvo paprašyta charakterizuoti savo vadovo vadovavimo stilių, o taip pat nurodyti, jų nuomone, kokiam vadovo vadovavimo stiliui esant organizacijoje, organizacijoje darbas vyktų geriau. Šių atsakymų dažnis 39 paveiksle atskleidžia, jog šiuo metu dominuota autokratinis vadovavimo stilius (tai nurodė 76 proc. respondentų).



39 pav. Vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas, proc.

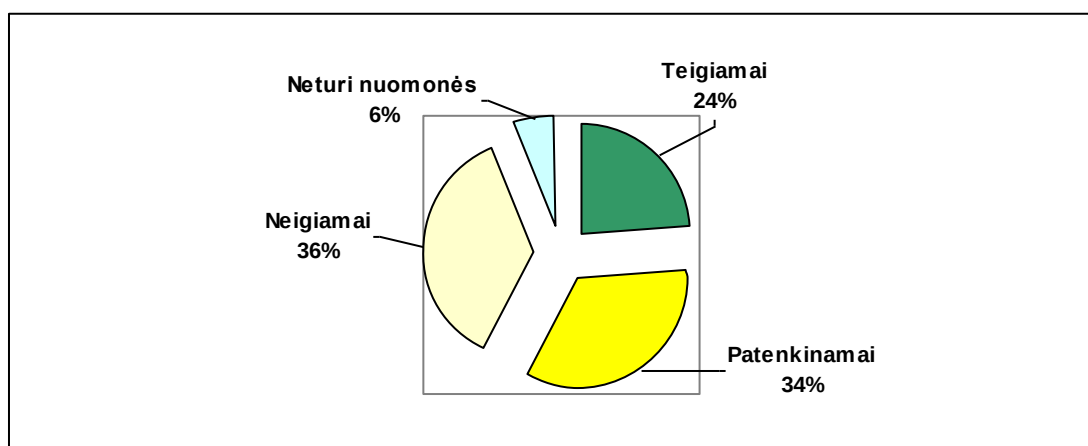
Tai, jog vadovavimo stilius demokratinis, nurodė tik 22 proc. respondentų, dar 3 proc. nurodė, jog liberalusis. Tyrimas taip pat atskleidžia, jog didesnę dalis respondentų mano, jog organizacijoje siekiant gero darbo, ir turi būti autokratinis vadovavimo stilius (taip nurodė 66 proc. respondentų), o 34 teigė, jog turėtų būti labiau demokratinis stilius. Taigi respondentai pasisako už demokratiškesnį vadovavimo stilių

nei esamas vadovavimo stilius, bet didžioji dalis mano, jog policijos įstaigose turi būti vadovaujama autokratiškai.

Apibendrinant organizacinių veiksmų vertinimą, įprasti darbo metodai, vadovavimas įvertinti kaip reikšmingi pareigūnų elgsenai darbe. Vidutiniškai įvertintos policijoje sukuriamos sąlygos geram darbui, be to, trečdalis respondentų teigia nežina, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė. Santykiai su tiesioginiais vadovais buvo įvertinti gerai – jais labiau pasitikima negu kolegomis, dažniau būdingas geranoriškumas ir neutralumas nei santykiuose su kolegomis, rečiau - piktavališkumas. Apskritai ryšių darbovietėje pobūdis priimtinas. Kaip labiausiai būdingas buvo įvardintas autokratinis vadovavimo stilius policijos įstaigose, be to, respondentų dauguma jį vertino kaip šiose įstaigose labiausi tinkantį.

Tyrimo metu buvo vertinti respondentų *karjeros lūkesčiai ir prieinamumas*.

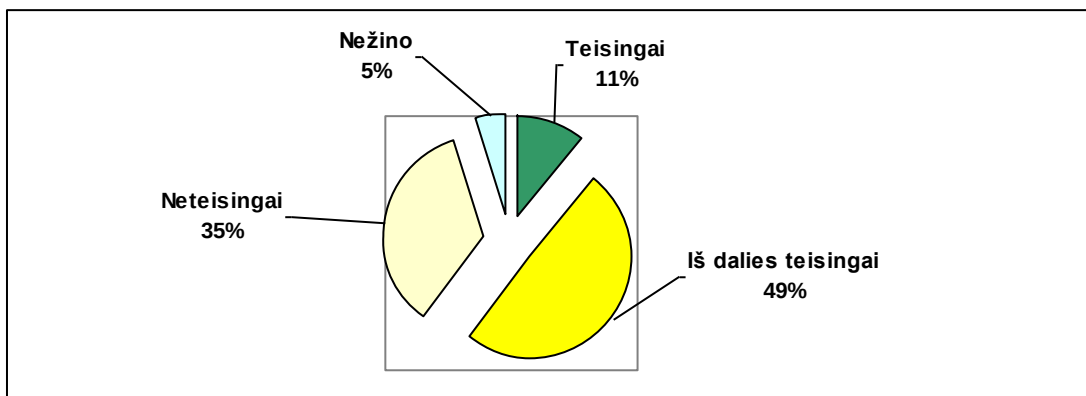
Savo karjeros galimybes didesnė dalis respondentų vertina teigiamai ir patenkinamai (atitinkamai 24 ir 34 proc.), o 36 proc. vertina neigiamai (40 pav.):



40 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros lūkesčių vertinimą, proc.

Atsižvelgiant į tai, jog tiriant motyvatorius, karjeros galimybės buvo įvertintos kaip vienas stipriausių motyvatorių, galima teigti, jog tokie respondentų karjeros lūkesčiai yra per daug pesimistiniai, tai gali būti rimta nepasitenkinimo darbo priežastis.

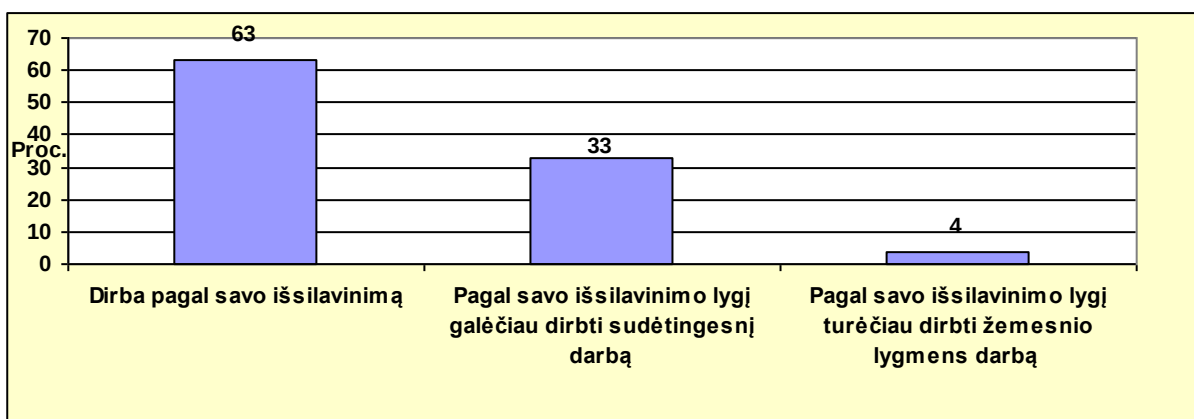
Viso 60 proc. respondentų mano, jog jų darbas organizacijoje vertinamas teisingai arba iš dalies teisingai (11 proc. – jog teisingai, 49 proc. – iš dalies teisingai) (41 pav.). 35 proc. mano, jog jų darbas vertinamas neteisingai. Taigi didesnė dalis nepatenkinti jų darbo vertinimo teisingumu.



41 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę apie jų darbo vertinimo teisingumą, proc.

Tyrimo metu buvo tirtas policijos *pareigūnų atrinkimo į darbą vertinimas* respondentų tarpe.

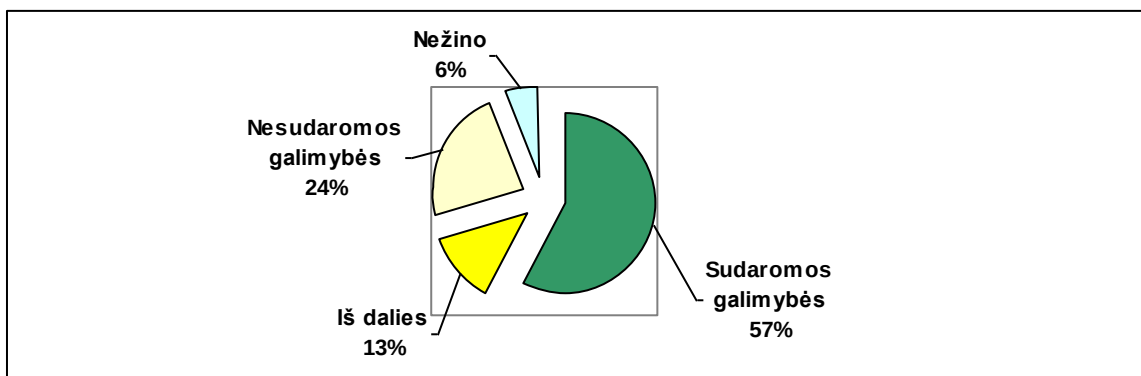
Dauguma (63 proc.) respondentų mano, jog dirba darbą, kuris atitinka jų išsilavinimo lygį (42 pav.):



42 pav. Respondentų darbo atitikimo išsilavinimui vertinimas, proc.

Tai, jog pagal savo išsilavinimo lygį galėtų dirbti sudėtingesnę darbą, mano 33 proc. respondentų, o tik 54 proc. vertina save kritiškai ir mano, jog pagal savo išsilavinimo lygį turėtų dirbti žemesnio lygmens darbą. Taigi bendras išsilavinimo ir darbo ryšio vertinimas yra geras.

Viso 60 proc. respondentų mano, jog įstaigose sudaromos arba iš dalies sudaromos galimybės į laisvą darbo vietą pretenduoti jau dirbantiems jų darbovietėje pareigūnams (43 pav.).

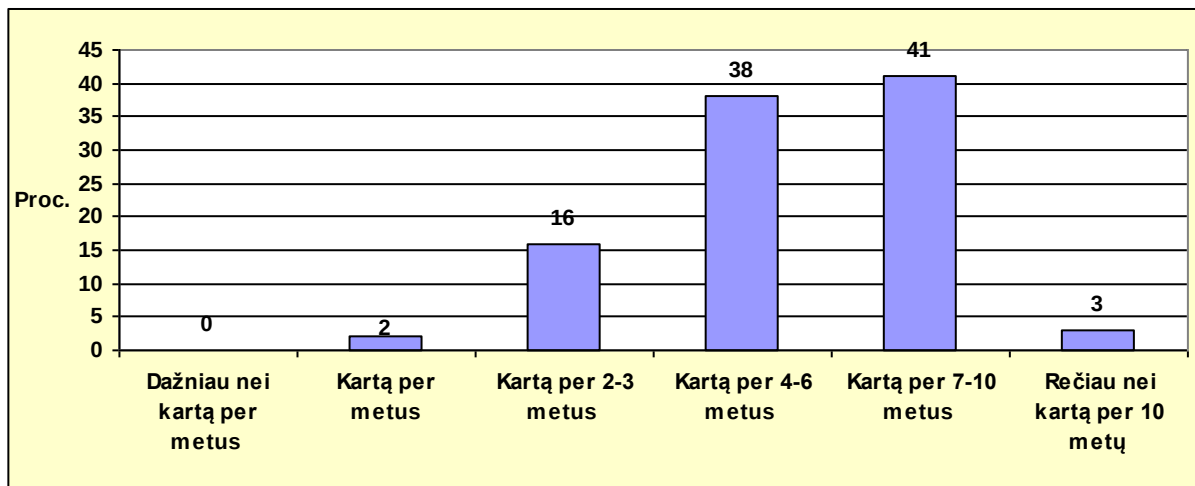


43 pav. Galimybių į laisvą darbo vietą pretenduoti jau dirbantiems jų darbovietėje pareigūnams įvertinimas, proc.

Taigi karjeros galimybės policijos pareigūnams policijos sistemoje vertinamos teigiamai.

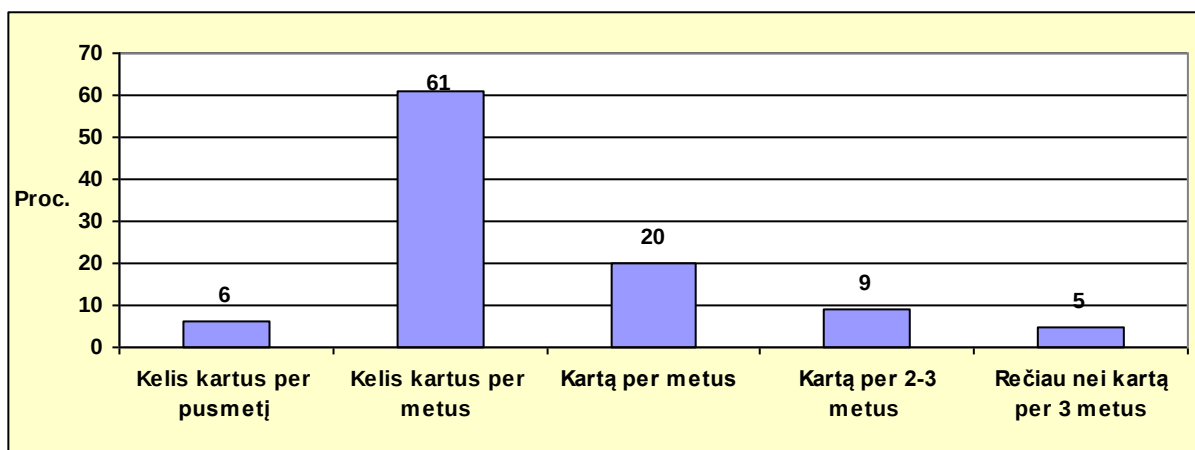
Tyrimo metu buvo vertinti *pareigūnų ugdymo (vertybinio orientavimo, kompetencijos ugdymo)* aspektai.

Dažniausiai respondentai kelia kvalifikaciją kas 4-6 metai (38 proc.), 7-10 metų (41 proc.) (44 pav.). Taigi galima teigti, jog karjeros darymo procesas yra gana ilgas, ilgi tarpai tarp atskirų kvalifikacinių kategorijų gavimo.



44 pav. Respondentų kvalifikacijos kėlimo dažnio vertinimas, proc.

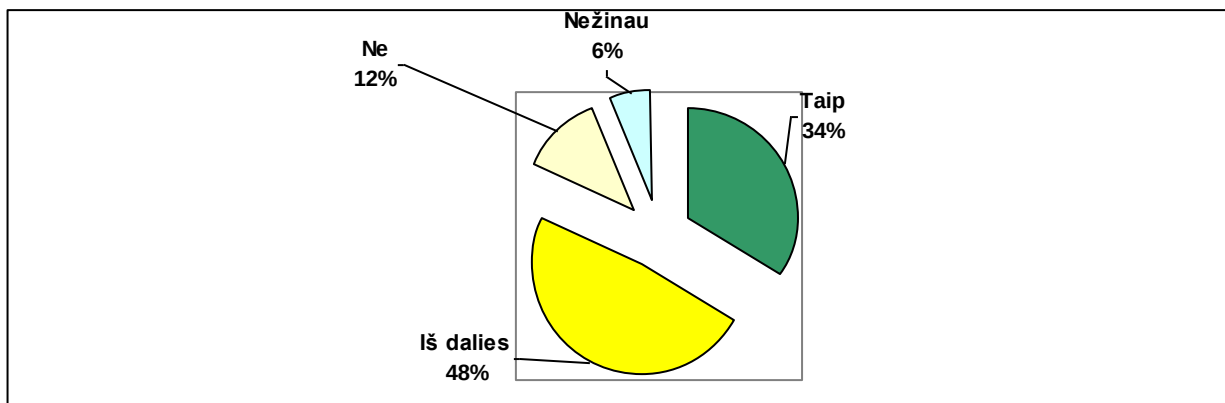
Teigiama tai, jog pareigūnai labai dažnai dalyvauja mokymuose (45 pav.):



45 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose, proc.

Taigi net 61 proc. respondentų mokymuose dalyvauja kelis kartus per metus, 20 proc. respondentų dalyvauja kartą per metus, o 6 proc. – kelis kartus per pusmetį. Tik 14 proc. respondentų nurodė, jog mokymuose dalyvauja kartą per 2-3 metus ar rečiau.

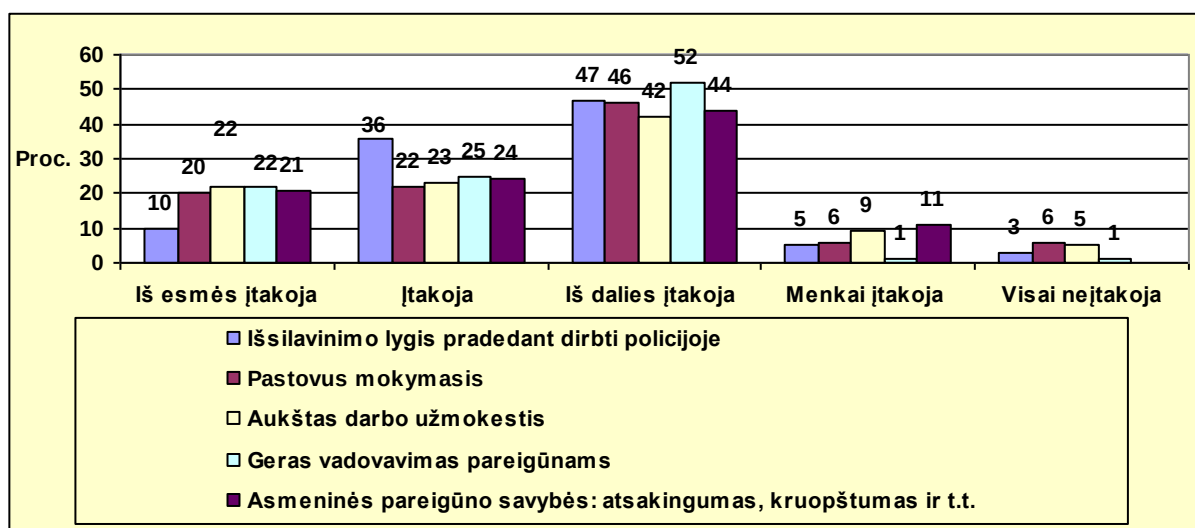
Respondentų nuomonė apie tai, ar geras policijos pareigūnas turi nuolat mokytis ko nors naujo, yra teigiama (34 proc. mano, jog turi, 48 proc. – jog iš dalies turi) (46 pav.).



46 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigūnų poreikio mokymams vertinimą, proc.

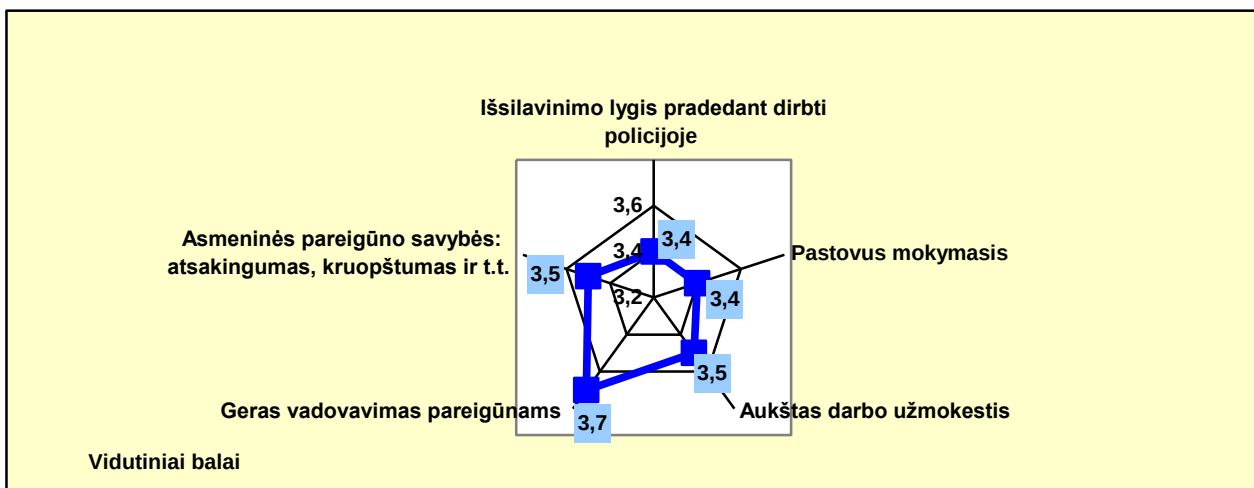
Taigi respondentų nuomone, geras pareigūnas turi mokytis ko nors naujo, bet daugelio respondentų nuomone tai nėra esminis poreikis „geram“ pareigūnui. Taigi respondentų tarpe mokymosi reikšmė policijos pareigūnams nėra suabsoliutinama.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti, kiek pateikti veiksniai įtakoja policijos pareigūno darbo kokybę (47 pav.). Į šį klausimą neatsakė 4 respondentai, t.y. 2 proc. atsakiusiųjų.



47 pav. Respondentų policijos pareigūno darbo kokybės veiksnių vertinimas, proc.

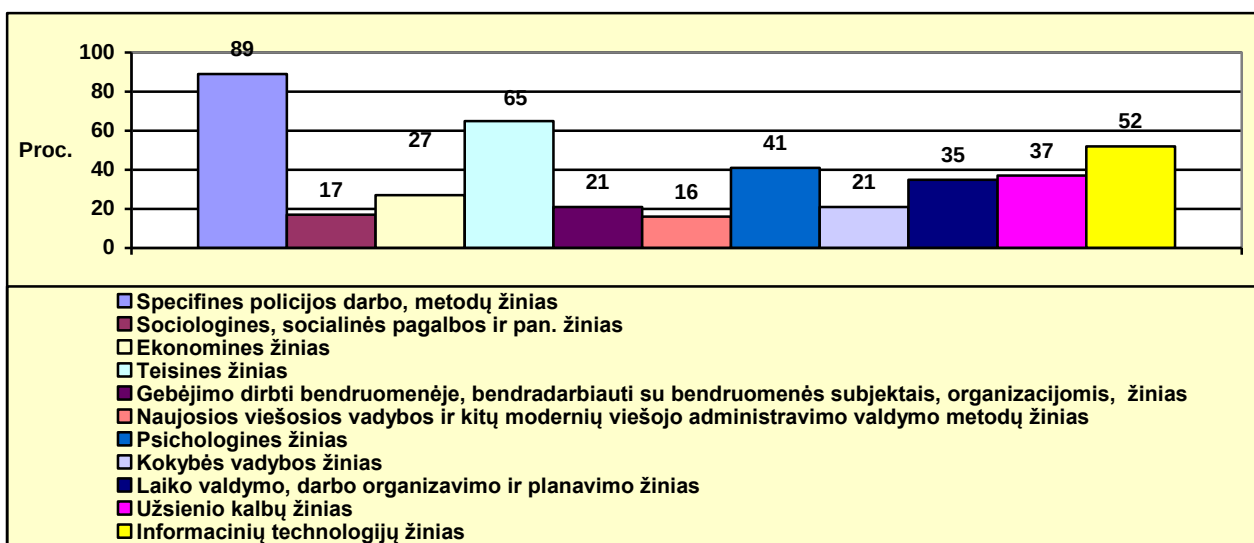
Tarpe atsakiusiųjų į šį klausimą, dažniau nei kiti kriterijai kaip „iš esmės įtakoiantys“ pareigūno darbo kokybę buvo įvardinti: aukštas darbo užmokestis, geras vadovavimas, kiek rečiau – asmeninės pareigūno savybės, pastovus mokymasis. Siekiant palyginti šių kriterijų reikšmingumą, apskaičiuoti vidutiniai balai (48 pav.). Taigi kaip labiausiai įtakojantis pareigūno darbo kokybę veiksnys buvo įvardintas geras vadovavimas pareigūnams (3,7 balai iš 5), aukštai įvertinta darbo užmokesčio svarba (3,5 balai iš 5), asmeninių savybių svarba (3,5 balai), svarbūs, bet kiek mažiau – pastovus mokymasis (3,4 balai), išsilavinimo lygis pradedant dirbti policijoje (3,4 balai).



48 pav. Respondentų policijos pareigūno darbo kokybės veiksnių vertinimas, vidutiniai balai

Taigi visi veiksniai buvo įvertinti kaip labiau nei vidutiniškai reikšmingi pareigūnų darbo kokybei, bet svarbiausia – vadovavimas pareigūnams, darbo užmokestis ir asmeninės savybės, kiek mažiau svarbūs yra išsilavinimas ir nuolatinis mokymasis.

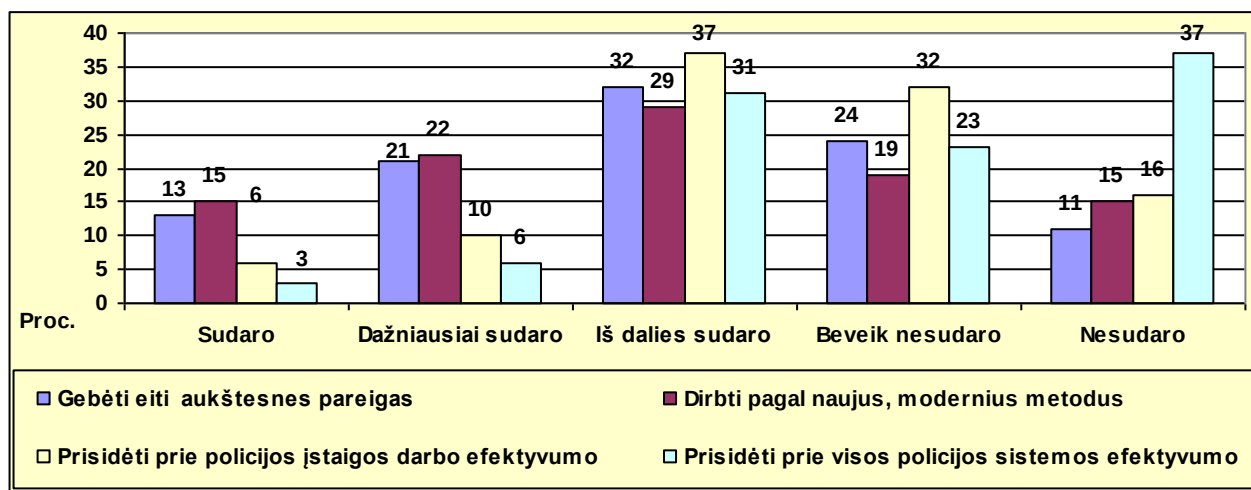
Respondentai paklausti apie tai, kokias žinias vertėtų stiprinti, kad gebėtų geriau atlikti savo darbą, dažniausiai nurodė tiesiogiai su jų darbu susijusias žinias: 89 proc. respondentų paminėjo specifines policijos darbo, metodų žinias, 65 proc. – teisinės žinias (49 pav.):



49 pav. Respondentų nuomonė apie jiems reikalingas stiprintinas žinias, proc.

Pareigūnams taip pat svarbios tobulintinos žinios – informacinių technologijų (jas nurodė 52 proc.), psichologijos žinios (41 proc.), užsienio kalbų)37 proc.), laiko valdymo, darbo organizavimo ir planavimo žiniais (35 proc.).

Policijos pareigūnams siūlomos ugdymo sistemos ir programų sąsajos su karjera ir darbo efektyvumu buvo daugeliu atvejų įvertinti teigiamai (50 pav.):

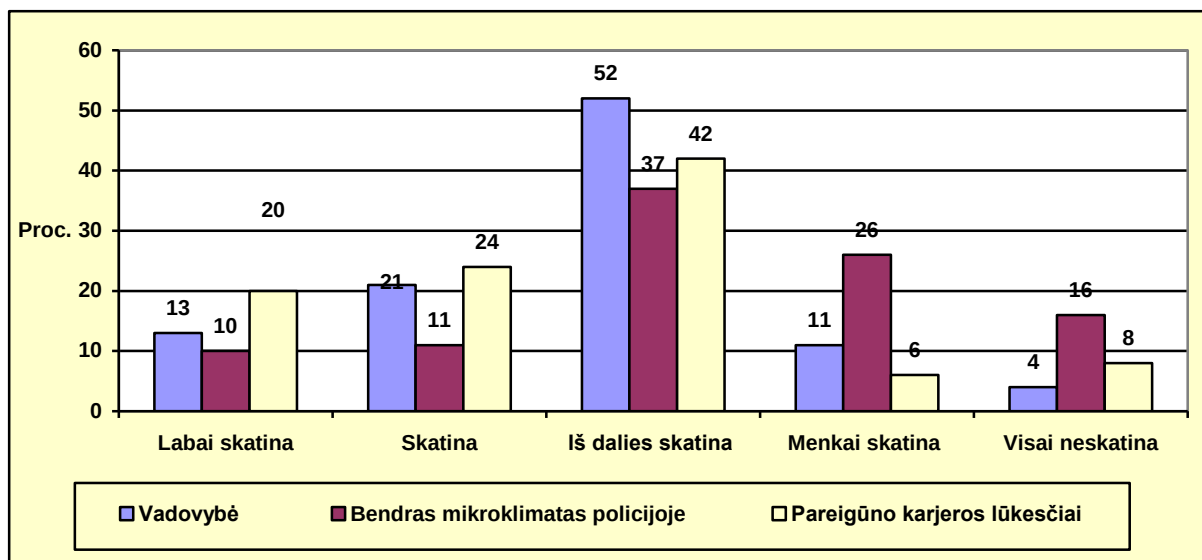


50 pav. Policijos pareigūnams siūlomos ugdymo sistemos ir programų sąsajų su karjera ir darbo efektyvumu vertinimas, proc.

Dažniau nei kiti kriterijai buvo įvardintas gebėjimas eiti aukštesnes pareigas kaip mokymosi sąlygoja galimybė (atitinkamai 13 ir 21 proc. respondentų nurodė, jog mokymasis sudaro ar dažniausiai lemia gebėjimą eiti aukštesnes pareigas, 32 proc. – jog iš dalies nesudaro, viso 35 proc. ž jog beveik nesudaro ir visai nesudaro), dirbti pagal naujus modernius metodus (atitinkamai 15 ir 22 proc. respondentų nurodė, jog mokymasis sudaro galimybę dirbti pagal naujus metodus, 29 proc. – jog iš dalies sudaro, viso 34 proc. – jog beveik nesudaro arba visai nesudaro). Gebėjimą prisidėti prie policijos įstaigos darbo efektyvumo kaip mokymosi išdavą teigiamai įvertino vos 16 proc. respondentų, 37 proc. mano, jog tai iš dalies sudaro tokią galimybę, o tokios galimybės nepripažįsta 48 proc. respondentų. Dar skeptiškiau vertinama mokymosi sąsajos su galimybe prisidėti prie visos policijos sistemos efektyvumo – jog tokia galimybė sudaroma dėka mokymosi nurodė vos 9 proc. respondentų, 31 proc. mano, jog iš dalies, o neigiamai tai vertina viso 60 proc. respondentų.

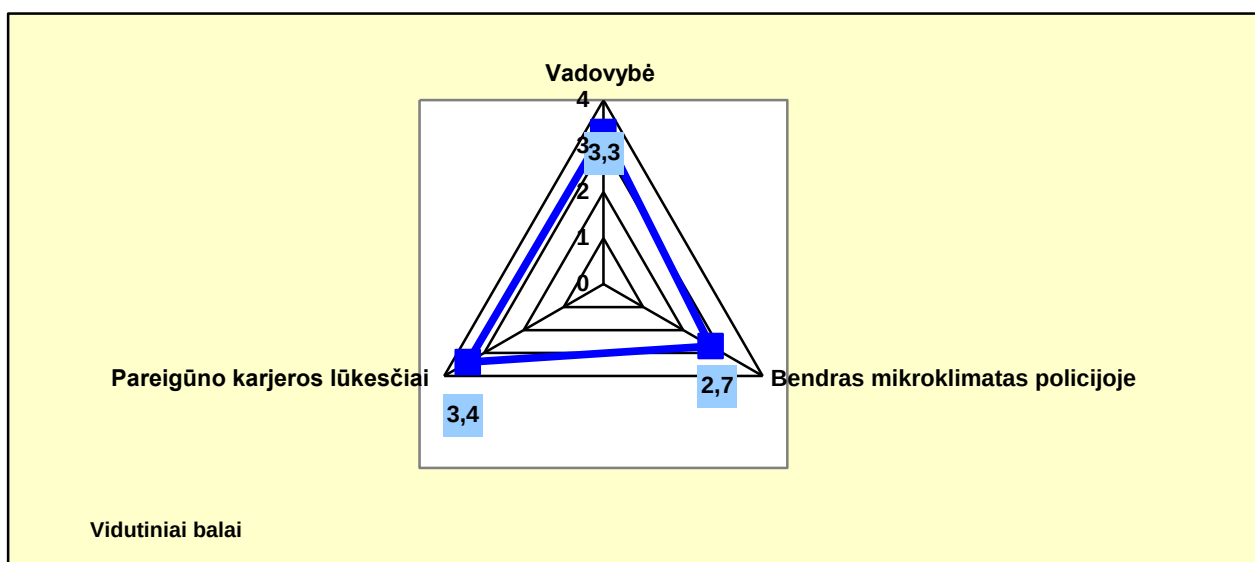
Taigi daugumos respondentų nuomone mokymasis susijęs su gebėjimu eiti aukštesnes pareigas ar dirbti pagal naujus modernesnius metodus, bet skeptiškai vertinama mokymosi įtaka įstaigos arba visos policijos sistemos darbo efektyvumui.

Paprašyti įvertinti veiksniai, kurie juos skatina ugdytis, daugiau kaip skatinančius ugdytis nurodė vadovybę (13 proc. – jog labai skatina, 21 proc. – jog skatina, 52 proc. – jog iš dalies skatina), pareigūno karjeros lūkesčius (20 proc. – jog labai skatina, 24 proc. – jog skatina, 42 proc. – jog iš dalies skatina) (51 pav.).



51 pav. Veiksnių, skatinančių ugdytis, įvertinimas, proc.

Mikroklimatas traktuotas kaip vidutiniškai ir menkai skatinantis ugdytis. Vidutiniai balai atskleidžia, jog pareigūnus ugdytis labiausia skatina karjeros lūkesčiai (3,4 balo iš 5) (52 pav.):



52 pav. Veiksnių, skatinančių ugdytis, įvertinimas vidutiniai balai

Stipresnis nei vidutinis ir vadovybės veiksnys (3,3 balo iš 5 balų), silpnesnis nei vidutinis – mikroklimato veiksnys (2,7 balai).

Taigi ugdymosi poreikį respondentai linkę sieti su karjera; ugdymasis yra dažnas respondentų tarpe, tad ugdymosi poreikis daugiau mažiau patenkintas.

Atlikta analizė SPSS programa tikrinant hipotezę „Lietuvos policijos personalo kaita susijusi su policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu lygiu policijoje“. Tirti ryšiai tarp dviejų kriterijų: pirma, atsakymų į klausimą „Ar galvojate išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių?“, antra, atsakymų į klausimą „Kiek esate patenkintas savo darbu?“. Taikant Spirmeno koeficientą, nustatyta, jog esama

statistiškai patikimo ryšio tarp galvojimo išeiti iš darbo lygio ir pasitenkinimo darbu lygio (8 lentelė, žr. 5 priedas):

8 lentelė. Su galvojuimu apie išėjimą iš darbo policijos sistemoje koreliuojantys nepasitenkinimo darbu vertinimai

	Koreliacijos koeficientas	Atvejų skaičius	Patikimumas p
Visiškas nepasitenkinimas darbu	0,495	189	p< 0,05

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo išvadas galima teigti, jog esama sąsajų tarp respondentų ketinimo išeiti iš darbo policijos sistemoje ir respondentų pasitenkinimo darbu lygiu. Dažnių analizė taip pat rodo, jog iš respondentų, kurie nurodė, jog nuolat galvoja apie išėjimą iš darbo (tokių atveju buvo 27), nepasitenkinimą darbu nurodė 21 respondentas, dalinį pasitenkinimą darbu 6 respondentai. Tyrimo hipotezę galima laikyti patvirtinta.

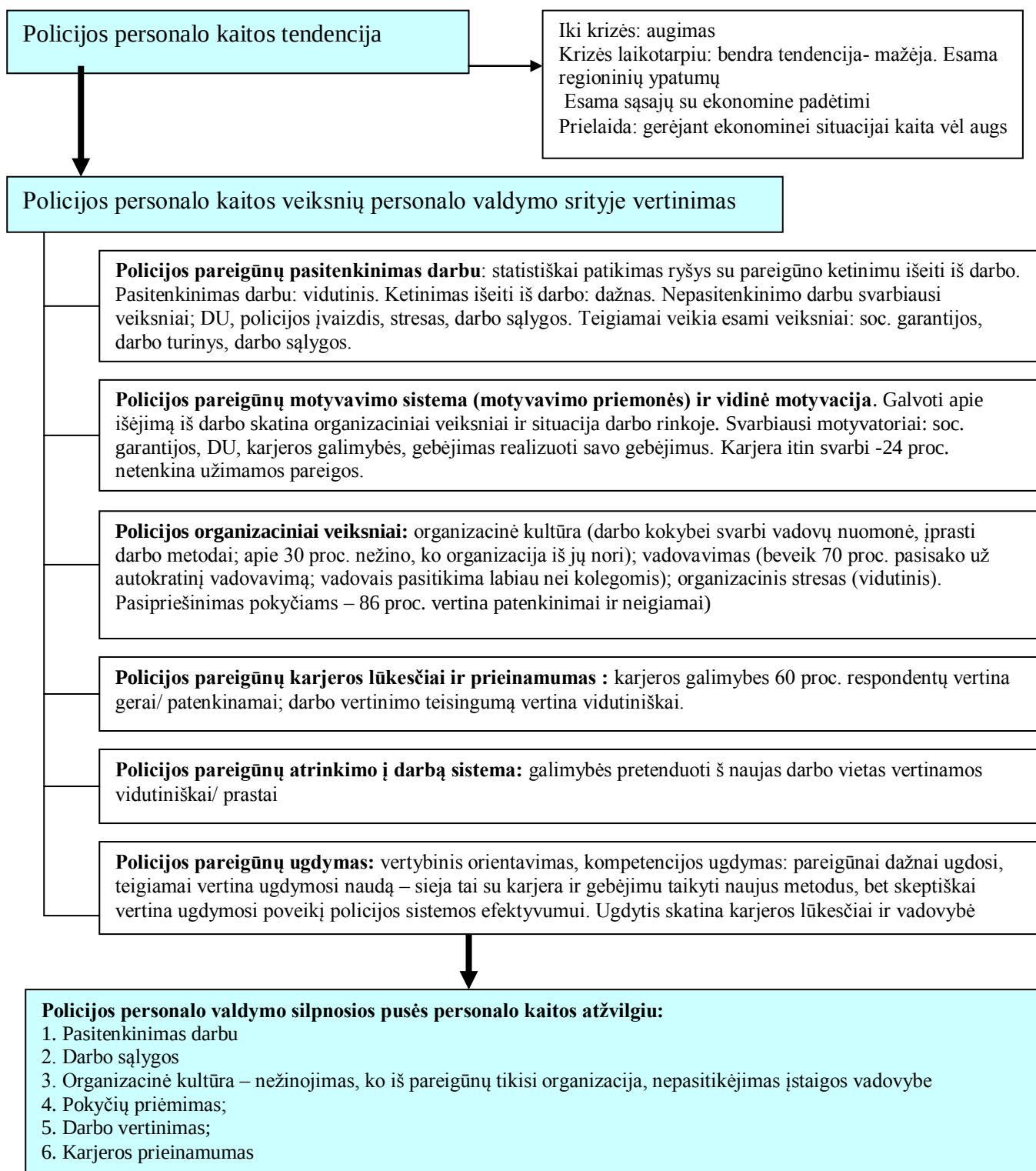
Tyrimas taip pat atskleidė, jog respondentų pasitenkinimu darbu greta asmeninių veiksnių įtakoja ir organizaciniai veiksniai. Todėl turi būti dedamos pastangos policijos personalo valdymo, organizaciniais veiksniais didinti policijos personalo pasitenkinimą, prisidedant prie policijos personalo kaitos mažinimo.

3.5. Lietuvos policijos personalo kaitos problemų sprendimo galimybės reformų kontekste

Remiantis atlikto tyrimo rezultatus, identifikuojame personalo kaitos problemos modelį, vadovaudamiesi teorinio policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelio pavyzdžiu (53 pav.).

Remiantis išvadamis padarytomis apie policijos personalo kaitos tendenciją, kurią atskleidė statistinės informacijos analizė, galima teigti, jog iki krizės policijos personalo kaita augo, krizės laikotarpiu bendra tendencija Lietuvos Respublikos mastu – mažėjimas, bet esama regioninių ypatumų. Esama sąsajų su ekonomine padėtimi. Tyrimas leido identifikuoti silpnuosius policijos personalo valdymo aspektus kaitos problemos atžvilgiu:

1. Pasitenkinimas darbu;
2. Darbo sąlygos;
3. Organizacinė kultūra – nežinojimas, ko iš pareigūnų tikisi organizacija, nepasitikėjimas įstaigos vadovybe;
4. Pokyčių priėmimas;
5. Darbo vertinimas;
6. Karjeros prieinamumas.



Šaltinis: sudaryta autorės

53 pav. Policijos personalo kaitos veiksnių modelis respondentų kontekste

Sprendžiant šias identifikuotas policijos personalo valdymo problemas, teikiami pasiūlymai regioniniams vyriausiems policijos komisariatams ir Policijos departamentui.

Galima daryti prielaidą, jog gerėjant ekonominei situacijai policijos personalo kaita vėl augs. Šiame kontekste teikiami keli pasiūlymai **regioniniams vyriausiems policijos komisariatams** ir **Policijos departamentui** (9 lentelė):

9 lentelė. Policijos personalo valdymo gerinimo veiksmų regioniniu mastu siūlymas regioniniams vyriausiems policijos komisariatams ir Policijos departamentui

Užduotis	Institucija, kuriai teikiami pasiūlymai	Institucijų veiksmai
Analizuoti policijos personalo kaitos priežastis regioniniu aspektu, spręsti specifines regionams būdingas policijos personalo valdymo problemas regioniniu mastu	Regioniniai VPK:	☐ personalo skyriams teikti užduotį tirti personalo pasitenkinimą darbu ☐ personalo skyriai atlieka tekamumo priežasčių analizę, atlieka personalo pasitenkinimo darbu tyrimus ☐ daromos išvados apie tai, kokie veiksniai lemia nepasitenkinimą. ☐ Ieškoma galimybių gerinti sąlygas
	Policijos departamentas:	☐ Įgyvendinti regioninių policijos personalo problemų sprendimo principą, sudarant sąlygas regioniniams VPK gauti finansavimą policijos personalo valdymo gerinimo priemonėms regionų mastu.

Šaltinis: sudaryta autorės

Organizacinių – personalo valdymo problemų sprendimo Lietuvos policijoje galimybės aptariamoms 10 lentelėje. Pasiūlymai teikiami **regioniniams vyriausiems policijos komisariatams** ir **Policijos departamentui**

10 lentelė. Policijos personalo problemų sprendimo pasiūlymai regioniniams vyriausiems policijos komisariatams ir Policijos departamentui

Tikslas	Institucija, kuriai teikiami pasiūlymai	Veiksmai
Darbo sąlygos	Regioniniai VPK	Tirti tenkinančias/ netenkinančias darbo sąlygas VPK ir ieškoti galimybių per atskirų projektų įgyvendinimą jas gerinti.
Organizacinė kultūra	Regioniniai VPK	Vadovybė turi aiškiai komunikuoti su policijos pareigūnais apie: 1. jų darbo kokybės kriterijus; 2. tikslus, kurie keliami policijos įstaigai, planinius tikslus ir uždavinius, bei kuo prie jų įgyvendinimo prisideda policijos pareigūnai. Įstaigos vadovybės komunikavimas su pavaldiniais turi būti dažnesnis, mažinant nepasitikėjimą.
Pokyčių priėmimas	Policijos departamentas Regioniniai VPK	Vykdamt pokyčius didinti visų policijos personalo lygmenų pareigūnų informavimą apie pokyčius ir jų naudą: specialūs pranešimai, leidiniai, seminarai,

		susitikimai, diskusijos. Tuo siekiama padidinti policijos pareigūnų žinias apie pokyčių naudą ir poreikį.
Darbo vertinimas	Policijos departamentas	Vidaus tarnybos statute nustatyti kompleksinio pareigūno vertinimo metodą: vertinimas (atestacija) atliekama pagal specialios komisijos išvadas, tiesioginio vadovo išvadas, kolegų išvadas, savijvertinimą; darbo rezultatų vertinimą; reputacijos vertinimą
Karjeros prieinamumas	Policijos departamentas	Analizuoti karjeros prieinamumo procesą ir identifikuoti karjeros prieinamumo problemos priežastis.

Šaltinis: sudaryta autorės

Sprendžiant policijos personalo valdymo problemas savo kompetencijos ribos sprendimus priima regioniniai VPK, tačiau gilesniems pokyčiams reikia esminių, įstatyminio reguliavimo pakeitimų, kuriuos įgalina Policijos departamentas.

Labai svarbu, kad pastangos gerinti policijos pareigūnų valdymą būtų orientuojamos į žemesnių pareigybių darbuotojus, nes statistiniai duomenys, pateikti Policijos departamento, rodo, jog žemesnių lygių pareigūnų tarpe tekamumas itin didelis, o jų atliekamas darbas labai reikšmingas visuomenei ir policijos sistemos efektyvumui.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje aptariamų policijos veiklos pagrindų analizė leidžia daryti išvadą, jog policijos veiklos esmė - viešojo saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimas, turint valstybės įgaliojimus atlikti atitinkamus jos kompetencijai veiksmus užtikrinant viešąjį saugumą ir viešąją tvarką – teise nustatytą tvarką. Policijos pareigūnas yra policijos sistemos elementas, įgyvendinantis policijos funkcijas. Policijos modernėjimo tendencijos verčia analizuoti policijos personalo valdymo problemas.

2. Mokslinėje literatūroje analizuojant personalo kaitą (kaip personalo tekamumą) akcentuojami vidiniai (nepasitenkinimas darbu, menka motyvacija) bei išoriniai to veiksniai (organizaciniai veiksniai ir darbo sąlygos (fizinės, psichologinės), karjera, personalo formavimas). Teoriniu požiūriu personalo kaitos problemos svarstymas susijęs su bendrųjų personalo valdymo problemų identifikavimu ir sprendimu. Pasitenkinimas darbu suvokiamas kaip vidinė darbuotojų refleksija apie savo jausmus, emocijas, patiriamus darbe ir suvokiamus išorinius veiksnius. Teoriniu požiūriu policijos pareigūnų pasitenkinimui darbu neigiamą poveikį turi didelis stresas, galimas perdegimas, prastas policijos įvaizdis visuomenėje. Motyvacijos problema viešajame sektoriuje apima ne tik problemą, kaip užtikrinti bendrojo pobūdžio poreikius (finansinis atlygis, savirealizacija, darbo sąlygos ir kt.), bet ir specifinius, mokslinėje literatūroje priskiriamus viešojo sektoriaus tarnautojams (visuomeninis statusas, karjeros galimybės, pagarbos poreikis). Darbo sąlygų aspektu literatūroje akcentuojama organizacinės kultūros, įtemptų hierarchinių santykių problemos. Mokslinėje literatūroje akcentuojama policijos pareigūnų karjeros svarba; svarbu ne tik sukurti policijos pareigūnų karjeros sistemą, bet ir paversti ją aiškia, suprantama, atitinkančia policijos pareigūnų poreikius, skatinančia ir motyvuojančia. Su karjeros siekiais susijęs policijos pareigūnų ugdymo procesas, kuris yra ne tik personalo kokybės veiksnys, svarbi modernizavimo prielaida, bet ir karjeros veiksnys, motyvuojantis, įgalinantis savirealizaciją, didinantis pareigūnų atsidadimą tarnybai. Apibendrinant policijos personalo kaitos teorinius veiksnius, siūlomas policijos personalo kaitos vertinimo teorinis modelis, grindžiamas idėja, jog vertinant policijos personalo kaitą svarbu atlikti ne tik policijos personalo kaitos tendencijų vertinimą, bet ir įvertinti policijos personalo valdymo aspektų sąsajas su policijos personalo kaita.

3. Lietuvoje 2000-2010 m. policijos sistema reformuota keičiant struktūrinę sistemą, imta formuluoti tikslą efektyvinti personalo valdymą per motyvavimo sistemą. 2008 metais įvykdyta policijos sistemos struktūrinė reforma, stipriai sumažinant atsakingų teritorinių policijos įstaigų skaičių. Įvykusi reforma ir ekonominė situacija lėmė etatų sumažėjimą. Šiuo metu Lietuvoje įstatymais reguliuojamos svarbiausios policijos pareigūnų personalo valdymo sritys – pareigūnų tranka, priėmimas į tarnybą, ugdymas, kvalifikacijos kėlimas, karjeros tvarka, darbo sąlygos ir tvarka, socialinės garantijos ir motyvacijos priemonės. Teikiama plati socialinių garantijų sistema policijos pareigūnams, tuo tarpu motyvavimo sistema siaura.

4. Empirinis Lietuvos policijos personalo kaitos ir personalo valdymo problemų tyrimas atskleidė kai kurias policijos personalo valdymo problemas, susijusias su policijos pareigūnų kaita. **Pasitenkinimas darbu** respondentų tarpe yra vidutiniškas, pasitenkinimą esamoje situacijoje labiausiai įtakoja socialinės garantijos, darbo turinys, darbo sąlygos, vidinė emocija, nusiteikimas. Linkstama neigiamai vertinti struktūrinius pokyčius policijoje. **Motyvavimo sistemos ir vidinės motyvacijos vertinimas** atskleidė ryškią galvojimo apie išėjimą į kitą darbą tendenciją, kuri neramina. Sprendimą dėl išėjimo iš darbo labiausiai lemtų darbovietės organizaciniai veiksniai, situacija darbo rinkoje. Reikšmingiausi motyvatoriai - socialinės garantijos, darbo sąlygos, karjeros galimybės, sugebėjimų realizavimas, darbo užmokestis. Skeptiškai įvertintas ryšys tarp darbo užmokesčio ir darbo sudėtingumo, krūvio.

5. Policijos **organizaciniai veiksniai** (įprasti darbo metodai, vadovavimas) įvertinti kaip reikšmingi pareigūnų elgsenai darbe. Vidutiniškai įvertintos policijoje sukuriamos sąlygos geram darbui, be to, trečdalis respondentų teigia nežiną, kokios darbo kokybės iš jų tikisi vadovybė. Santykiai su tiesioginiais vadovais buvo įvertinti gerai – jais labiau pasitikima negu kolegomis, dažniau būdingas geranoriškumas ir neutralumas nei santykiuose su kolegomis, rečiau - piktavališkumas. Apskritai ryšių darbovietėje pobūdis priimtinas. Kaip labiausiai būdingas buvo įvardintas autokratinis vadovavimo stilius policijos įstaigose, be to, respondentų dauguma jį vertino kaip šiose įstaigose labiausi tinkantį.

6. **Karjeros lūkesčių ir prieinamumo** vertinimas atskleidė problemą, jog respondentų karjeros lūkesčiai yra pesimistiniai, nors tyrimas parodė didelę jų svarbą respondentams. Taip pat nustatyta, jog daug respondentų nepatenkinti jų darbo vertinimo teisingumu. Iš **pareigūnų atrinkimo į darbą** vertinimo rezultatų galima daryti išvadą, jog pareigūnai priimami į darbą, kuris atitinka jų išsilavinimo lygį. Pats karjeros procesas įvertintas vidutiniškai, ne itin gerai vertinamos galimybės laisvą darbo vietą pretenduoti jau dirbantiems policijos sistemoje žmonėms. Pareigūnų **ugdymo** aspektai vertinti palankiai: respondentai itin dažnai ugdomi, mokymosi reikšmė suvokiama, bet nehiperbolizuojama, mokymasis siejamas su gebėjimu eiti aukštesnes pareigas ar dirbti pagal naujus modernesnius metodus, bet skeptiškai vertinama mokymosi įtaka įstaigos arba visos policijos sistemos darbo efektyvumui.. Mokymasis vertintas kaip mažiau pareigūno darbo kokybę įtakojantis veiksnys nei geras vadovavimas pareigūnams, darbo užmokestis ar asmeninių savybių svarba. Ugdymosi poreikį respondentai linkę sieti su karjera; ugdymasis yra dažnas respondentų tarpe, tad ugdymosi poreikis daugiau mažiau patenkintas.

7. Tyrimo rezultatų pagrindu patvirtina tyrimo hipotezė „Lietuvos policijos personalo kaita susijusi su policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu lygiu policijoje“ – nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp galvojimu apie išėjimą iš darbo policijos sistemoje ir pasitenkinimo darbu lygiu. Tyrimo pagrindu buvo identifikuotos šios silpnosios personalo valdymo sritys, siejamos su personalo policijoje kaita: pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, organizacinė kultūra – nežinojimas, ko iš pareigūnų tikisi organizacija, nepasitikėjimas įstaigos vadovybe, pokyčių priėmimo sunkumai; darbo vertinimas; karjeros prieinamumo sunkumai.

PASIŪLYMAI

Atlikto empirinio tyrimo rezultatų pagrindu teikiami policijos personalo valdymo gerinimo veiksmų pasiūlymai siekiant spręsti policijos personalo kaitos problemą:

1. Teikiamas pasiūlymas spręsti policijos personalo valdymo gerinimo veiksmų regioniniu mastu. Svarbu analizuoti policijos personalo kaitos priežastis regioniniu aspektu, spręsti specifines regionams būdingas policijos personalo valdymo problemas regioniniu mastu. Už šio uždavinio įgyvendinimą būtų atsakingas tiek Policijos departamentas, tiek regioniniai VPK.

2. Pateikti pasiūlymai organizacinių – personalo valdymo problemų sprendimo Lietuvos policijoje srityje. Darbo sąlygų gerinimui siūloma tirti tenkinančias/ netenkinančias darbo sąlygas VPK ir ieškoti galimybių per atskirų projektų įgyvendinimą jas gerinti (atsakingi regioniniai VPK). Organizacinės kultūros srityje siūloma gerinti komunikaciją su pareigūnais (atsakingi regioniniai VPK). Pokyčių priėmimo gerinimui siūloma tinkamai valdyti komunikaciją su policijos pareigūnais (atsakingi regioniniai VPK). Gerinant darbo vertinimą siūloma vidaus tarnybos statute nustatyti kompleksinio pareigūno vertinimo metodą (atsakingas Policijos departamentas). Gerinant karjeros prieinamumą siūloma analizuoti karjeros prieinamumo procesą ir identifikuoti karjeros prieinamumo problemos priežastis (atsakingas Policijos departamentas).

3. Labai svarbu, kad pastangos gerinti policijos pareigūnų valdymą būtų orientuojamos į žemesnių pareigybių darbuotojus.

LITERATŪRA

Teisės aktai

1. Policijos departamento prie vidaus reikalų ministerijos 2010–2012-ųjų metų strateginis veiklos planas. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. 1V-194
2. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538, Žin., 2003, Nr. 42-1927. Aktuali 2010-07-20
3. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos respublikos vidaus tarnybos statuto 41 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto NR. XIP-2479. 2010 m. gruodžio 22 d. Nr. 1804
4. Lietuvos respublikos vidaus tarnybos statuto 26 straipsnio pakeitimo įstatymo projekto aiškinamasis raštas
5. Lietuvos respublikos vidaus tarnybos statuto 3, 24 straipsnių pakeitimo įstatymo projektas
6. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“
7. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas. 2000 m. spalio 17 d. nr. VIII-2048, Žin, 2000, NR. 90-2777, 11 str.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. gruodžio 3 d. nutarimas Nr. 1336 „dėl Lietuvos policijos reformos metmenų“
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. nutarimas Nr. 98 DĖL Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ĮSTEIGIMO IR nuostatų patvirtinimo. Žin., 2001, Nr. 10-294
10. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas. 2000 m. spalio 17 d. nr. VIII-2048, Žin, 2000, NR. 90-2777, 2 str.
11. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“.
12. Lietuvos respublikos vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos respublikos seimo nutarimo „dėl Lietuvos respublikos seimo nutarimo „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“ pakeitimo“ projekto nr. XIP-1980. 2010 m. gruodžio 15 d. Nr. 1781

Mokslinė literatūra

13. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002
14. **Baliutavičius S., Choromanskienė K.** Psichologiniai pokyčių policijoje valdymo veiksniai. // Jurisprudencija, 2003, t. 48(40); p. 16–26
15. **Baron J. N., Hannan M. R., Burton D.** Labor pains: change in organizational models and employee turnover in Young, High-Tech Firms. // AJS, 2001, vol. 106, no. 4, p. 960-1012

16. **Baršauskienė V.** Personalo administravimas viešajame sektoriuje. // Viešasis administravimas, p. 214-252. Kaunas: Technologija, 2002
17. **Bartkevičius A.** Darbo užmokestis ir kitos su darbo santykiais susijusios darbdavio mokamos išmokos. Vilnius : Kvalifikacijos kėlimo kursai "Vananta", 2004, 98 p
18. **Beach L. R.** Four revolutions in behavioral decision theory. // Leadership Theory and research: perspectives and directions. 1993, p. 271-292
19. **Birchfield R.** Cutting Employee Turnover Costs. // Management Magazine, Oct. 2001, New Zealand, p. 241-263
20. **Bubnys G., Smalskys V.** Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste. // Viešojo politika ir administravimas, 2005, nr. 13, p. 92-97
21. **Crewson P. E.** Public-sector motivation building empirical evidence of incidence and effect. // Journal of Public administration research and theory, 1997, I No. 7: 499-518
22. **Danišauskas G.** Policijos prevencinė veikla – jos teisinio paslaugavimo visuomenei turinio elementas. // Jurisprudencija, 2002, t. 31(23); 46–52
23. **Danišauskas G.** Rinkos ekonomikos principų taikymo policijos veikloje galimybės ir ribos. // Jurisprudencija, 2002, t. 34(26); 79–85
24. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001
25. **Gaižauskas A.** Vadovo vaidmuo ir psichologiniai aspektai formuojant mikroklimatą kolektyve. // Policijos pareigūnų ugdymo aktualijos ir patirtis. Vilnius: LTU, 1999, p. 43-48
26. **Glosson Ch., Durich M.** Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human services organizations. // Administrative quarterly, 1998, Vol. 33, p. 61-81
27. **Gustas E.** Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. // Viešojo politika ir administravimas, 2003, Nr. 5: 65-70
28. **Hom P. W., Caranakas-Walker F., Prussia G. E., Griffeth R. W.** A meta – analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. // Journal of Applied Psychology, 1992, vol. 77, p. 890-909
29. **Hulin C. L.** Adaptation, persistence, and commitment in organizations. // Handbook of industrial and organizational psychology, 1991, vol. 2, p. 445-506
30. **Jagelavičius A.** Policijos administracinės veiklos pagrindai. Vilnius: LTU, 2002.
31. **Judge T., Bono J.** Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. // Journal of Applied psychology, 2001, Vol. 86, No. 1, p. 80-95
32. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. // Viešojo politika ir administravimas, 2003, Nr. 5: 84-90

33. **Kalesnykas R.** Policijos funkcijos įgyvendinimo efektyvumas: viešųjų ir privačių interesų derinimo problema. // Jurisprudencija, 2002, t. 24(16); 4356
34. **Kalesnykas R., Mečkauskas V.** Vaizdo stebėjimo kamerų (cctv) panaudojimas užtikrinant visuomenės saugumą: teisiniai ir organizaciniai aspektai. // Jurisprudencija, 2002, t. 36(28); 59–70
35. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. / Lietuvos kūno kultūros akademija. 2-asis patais. ir papild. leid.. Kaunas : Judex, 2005.
36. **Kransdorff A.** Knowledge Management: How to Debrief and Cut the High Cost of Staff Churn. // Management Magazine, February, 2003, p. 114-129
37. **Lakis J.** Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 6, p. 65
38. **Laurinavičius A.** Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija. // Jurisprudencija, 2004, nr. 63 (55), p. 72-86
39. **Laurinavičius A.** Europos politinės, kultūrinės tradicijos standartai ir šalies statutinių institucijų (įstaigų) administravimo tobulinimas. // Jurisprudencija, 2005, t. 73(65); 5–15
40. **Laurinavičius A.** Karjeros statutinėje valstybės tarnyboje valdymas. // Viešoji politika ir administravimas, 2002, Nr. 3: 99-109
41. **Laurinavičius A.** Policijos administravimas užtikrinant visuomenės saugumą. Vilnius: LTU, 2000.
42. **Laurinavičius A.** Statutinių valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai. // Jurisprudencija, 2002, t. 35(27); 35–45
43. **Laurinavičius A.** Statutinių pareigūnų karjeros problemos. // Jurisprudencija, 2002, t. 36(28); 44–58
44. **Lee T. W. , Mitchell T. R.** An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. // Academy of management review, 1994, vol. 19, no. 1, p. 51-89
45. **Lipinskienė D.** Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas : Technologija, 2008. 186 p.
46. **Mečkauskas V.** Policijos veiklos kontrolės turinio problemos: struktūrinis aspektas. // Jurisprudencija, 2005, t. 76(68); 77–89
47. **Misiūnas E.** Policijos pareigūno teisinio statuso elementų pusiausvyros problema. // Jurisprudencija, 2008, nr. 4 (106), p. 100-107
48. **Nedzinskas E.** Būsimųjų teisėsaugos pareigūnų mokomoji praktika- edukacinis aspektas. // Vadyba, 2009, vol. 14, no. 2, p. 113-118
49. **Nefas S., Smalskys V.** Vietos bendruomenės modernizuojant viešojo saugumo sistemą. // Viešasis administravimas, 2008, nr. 2 (18), p. 66-70
50. **Novikovas A.** Konstitucijos nuostatų detalizavimas pagrindžiant savivaldybių galimybę savarankiškai vykdyti viešosios tvarkos apsaugą. // Jurisprudencija, 2008, nr. 3 (105), p. 54-59

51. **Pacevičius J.** Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, t. 2 (7), p. 125-129
52. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. // *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19 p. 33-4
53. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. // *Viešojo politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25 p. 7-19
54. **Poll R.** Benchmarking with quality indicators: national projects. // *Performance measurement and metrics*. 2007, vol. 8, no. 1, p. 41-53
55. **Raipa A., Smalskys V.** Policijos personalo rengimo vadybiniai ir istoriniai aspektai. // *Viešojo politika ir administravimas*, 2006, nr. 18, p. 78-85
56. **Ruibytė L., Velička V.** Organizacinio streso veiksnių vertinimas statutinėje organizacijoje. // *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka (4) : mokslinių straipsnių rinkinys/ Mykolo Romerio universitetas. Viešojo saugumo fakultetas : [Elektroninis išteklius].-CD. Kaunas : Mykolo Romerio universitetas, 2010, p. 175-185.*
57. **Russell K.** Retaining High-Performance Employees during Organizational Change. // *Human Resources*, April 2001, S.17- 18
58. **Ruževičius J., Kasperavičius R.** Lietuvos policijos veiklos kokybės tobulinimo galimybės. // *Verslo ir teisės aktualijos: Mokslo darbai*, 2008, nr. 2, p. 120-136.
59. **Sakalas A.** Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 47
60. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000. 205
61. **Smalskys V.** Policijos personalo atrankos ir rengimo politikos lyginamieji aspektai (Lenkijos pavyzdžiu). // *Jurisprudencija*, 2002, t. 36(28), p. 101–112
62. **Smalskys V.** Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. // *Viešojo politika ir administravimas*, 2008, nr. 23, p. 88-97
63. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006
64. **Šakočius A.** Gyvenamosios aplinkos saugumas ir šiuolaikinės policijos sampratos problema. // *Jurisprudencija*, 2002, t. 35(27); 15–25
65. **Tidikis R.** Policijos mokslų sisteminimo metodologinės prielaidos. // *Jurisprudencija*, 2002, t. 35(27); 5–14
66. **Urmonas A.** Socialiniai pokyčiai ir policijos subjektiškumas. // *Jurisprudencija*, 2002, t. 36(28); 13 –24
67. **Vitkauskas K.** Darbo užmokesčio įtaka policijos pareigūnų teisių saugai. // *Jurisprudencija*, 2004, t. 63(55), p. 87-98

68. **Vitkauskas K., Greičius S.** Pareigūnų vertybinių orientacijų ir motyvacijos ryšys bei jų poveikis studijoms. // Jurisprudencija, 2002, t. 36(28); 71–83
69. **Wright B., Kim S.** Participation's influence on job satisfaction. // Review of Public Personnel administration, Vol. 24, No. 1, 2004, p. 18-40
70. **Žilinskas D.** Kai kurių Lietuvos respublikos policijos veiklos įstatymo nuostatų teisinis vertinimas. // Jurisprudencija, 2004, t. 63(55), p. 62-71
71. **Žukauskas G.** Psichosocialinės pareigūnų problemos. Vilnius: LTU, 2000.
72. **Лысков А.Ф.** Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации. // Журнал "Кадры предприятия", 2006
73. **Любинова Н. Г.** Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992

Institucijų ir kita praktinė informacija

74. Alytaus apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitos
75. Klaipėdos apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitos.
76. Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministerijos 2009 metų veiklos ataskaita. 2010-03-19 Nr.1D-2016. Vilnius
77. Lietuvos Respublikos Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. 2010. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=3803>
78. Marijampolės apskrities VPK 2009 m. veiklos planas.
79. Marijampolės apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitos.
80. **Matonis R.** Pristatyti tyrimo rezultatai, siūloma gerinti darbo aplinką. 2008-05-28. Prieiga internete: <http://www.ipa.lt/index.php?table=NEWS&id=649>. (žiūrėta 2011-01-03)
81. Šiaulių apskrities VPK 2009, 2010 m. veiklos ataskaitos.
82. Panevėžio apskrities VPK 2010 metų veiklos ataskaita.
83. Panevėžio apskrities VPK 2010 m. veiklos planas.
84. Pradedami policijos valdymo sistemos reformos darbai. 2008-05-28. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=2347>. (žiūrėta 2011-01-03)
85. Policijos departamentas prie VRM. Pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2010 metus. Vilnius, 2011.
86. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Pažyma Apie Policijos departamento veiklą 2000 metais ir prioritetinės veiklos kryptis 2001 metais. Vilnius, 2001
87. Policijos departamentas prie Lietuvos respublikos vidaus reikalų ministerijos. Pažyma apie policijos departamento, specializuotų policijos ir policijos profesinio ugdymo įstaigų veiklą 2001 metais. 2002-01-21

88. Policijos sistemos reforma tęsiasi. 2009-05-04. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=5766>. (žiūrėta 2011-01-03)
89. Policijos sistemos reforma tęsiasi. 2009-05-04. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=5766>. (žiūrėta 2011-01-03)
90. Struktūriniai pokyčiai policijoje: taupomos lėšos, gerėja paslaugų kokybė. 2010-01-04. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=8100>. (žiūrėta 2011-01-03)
91. Šalyje sumažėjo policijos nuovadų. Ar verta nerimauti?. 2009-03-31. Prieiga internete: <http://www.policija.lt/index.php?id=5377>. (žiūrėta 2011-01-03)
92. Telšių apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita.
93. Tauragės apskrities VPK 2010 m. veiklos ataskaita.
94. Telšių apskr. VPK 2010 metų veiklos planas. Telšiai, 2010.
95. Utenos apskrities VPK 2008, 2009, 2010 m. veiklos ataskaitos.
96. Utenos apskr. VPK 2010 metų veiklos planas. 2010-03-25 Nr. 89-IN-14.
97. 2009 m. Šiaulių apskrities VPK veiklos planas.

Korobeinokovaitė L. Lietuvos policijos personalo kaita reformų laikotarpiu. / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Vainius Smalskys– Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2011. – 98 p.

ANOTACIJA

Darbe teoriniu ir praktiniu aspektais nagrinėjamos policijos personalo kaitos ir valdymo problemos. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai policijos personalo kaitos problemos aspektai, skyriuje atlikta analizė apibendrinama sudarant policijos personalo kaitos vertinimo teorinį modelį. Antrajame darbe skyriuje pateikiama policijos personalo kaitos problemos tyrimo metodologija. Trečiojoje darbo dalyje atliekama teisės aktų, statistinė analizė, nagrinėjant Lietuvos policijos reformavimo eigą, personalo valdymo ypatumus, policijos personalo tekamumo duomenis. Skyriuje analizuojami atliktos Lietuvos policijos pareigūnų anketinės apklausos rezultatai, pateikiami siūlymai, kaip galima spręsti Lietuvos policijos personalo kaitos problemas.

Pagrindiniai žodžiai: *policija; personalas; personalo kaita; personalo valdymas; reformos*

Korobeinokovaitė L. The flow of Lithuania's police personnel in the period of reforms. / Municipal institutions administration master's degree finals. Finals supervisor doc. dr. Vainius Smalskys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and management, Public administration department, 2011. – 98 p.

ANNOTATION

Masters degree final contains theoretical and practical analysis of problem of the flow of Lithuania's police personnel and problems of personnel management. The Masters degree final contains three parts. In the first part the theoretical analysis of police personnel flow problem was made. In the second part the methodology of the research of police personnel flow and personnel management problem was presented. In the third part the results of the empirical research police personnel flow in Lithuania and problems of personnel management in police were analyzed, the solutions were presented.

Key words: *police; personnel; flow of personnel; personnel management; reforms.*

Korobeinokovaitė L. Lietuvos policijos personalo kaita reformų laikotarpiu. / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Vainius Smalskys– Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2011. – 98 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe formuluojama problema – kokiais policijos personalo valdymo sprendimais gali būti mažinama policijos personalo kaita. Darbo objektas – policijos personalo kaita. Darbo tikslas – ištirti Lietuvos policijos personalo kaitos reformų laikotarpiu problemą. Formuluojami darbo uždaviniai: Išanalizuoti teorinius policijos personalo kaitos problemos aspektus; Pateikti policijos personalo kaitos vertinimo teorinį modelį; Išnagrinėti Lietuvos policijos reformavimo ir valdymo aspektus; Atlikti Lietuvos policijos personalo kaitos ir personalo valdymo problemų tyrimą; Pateikti Lietuvos policijos personalo kaitos problemų sprendimo galimybes reformų kontekste.

Magistro baigiamajame darbe naudoti metodai: Darbe taikomas mokslinės literatūros analizės, sisteminimo metodas; teisės aktų analizės metodas; anketinės apklausos metodas; statistinės – matematinės analizės metodas, koreliacijos analizė (Spirmano koeficientas).

Magistro baigiamojo darbo rezultatai: Atlikta anketinė apklausa atskleidė apklaustų policijos pareigūnų pasitenkinimo darbu, motyvacijos, organizacinių veiksnių, karjeros, ugdymo, personalo atrankos vertinimus, leido identifikuoti vidutinį pasitenkinimo darbu lygį ir dažną galvojimą apie išėjimą iš darbo. Tyrimo rezultatais patvirtinta tyrimo hipotezė.

Darbą sudaro trys dalys: Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai policijos personalo kaitos problemos aspektai, skyriuje atlikta analizė apibendrinama sudarant policijos personalo kaitos vertinimo teorinį modelį. Antrajame darbe skyriuje pateikiama policijos personalo kaitos problemos tyrimo metodologija. Trečiojoje darbo dalyje atliekama teisės aktų, statistinė analizė, nagrinėjant Lietuvos policijos reformavimo eigą, personalo valdymo ypatumus, policijos personalo tekamumo duomenis. Skyriuje analizuojami atliktos Lietuvos policijos pareigūnų anketinės apklausos rezultatai, pateikiami siūlymai, kaip galima spręsti Lietuvos policijos personalo kaitos problemas.

Korobeinokovaitė L. The flow of Lithuania's police personnel in the period of reforms. / Municipal institutions administration master's degree finals. Finals supervisor doc. dr. Vainius Smalskys. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and management, Public administration department, 2011. – 98 p.

SUMMARY

Masters degree final contains theoretical and practical analysis of problem of the flow of Lithuania's police personnel and problems of personnel management. The object of the master's degree finals is the police personnel flow. The goal of master's degree finals is to research the problem of police personnel flow in the period of reforms. The objects of master's degree finals: to analyze theoretical aspects of police personnel flow; To present a theoretical model of police personnel flow analysis; To analyze the aspects of Lithuania's police reform and police personnel managements; To research the Lithuania's police personnel flow problem; To propose solutions for Lithuania's police personnel flow problem possibilities.

The methods of master's degree finals: analysis of scientific literature; law analysis, questionnaire research, mathematical-statistical analysis, correlation analysis (Spearman c.).

The results of master's degree finals: the empirical research revealed the evaluations of job satisfaction, motivation, organizational factors in police institutions, career possibilities, education and personnel formation in Lithuania's police by police officers. The problem of low job satisfaction and often thinking about quitting job in police was identified. The hypothesis of the research was proven.

The master's degree finals contains three parts: In the first part the theoretical analysis of police personnel flow problem was made. In the second part the methodology of the research of police personnel flow and personnel management problem was presented. In the third part the results of the empirical research police personnel flow in Lithuania and problems of personnel management in police were analyzed, the solutions were presented.

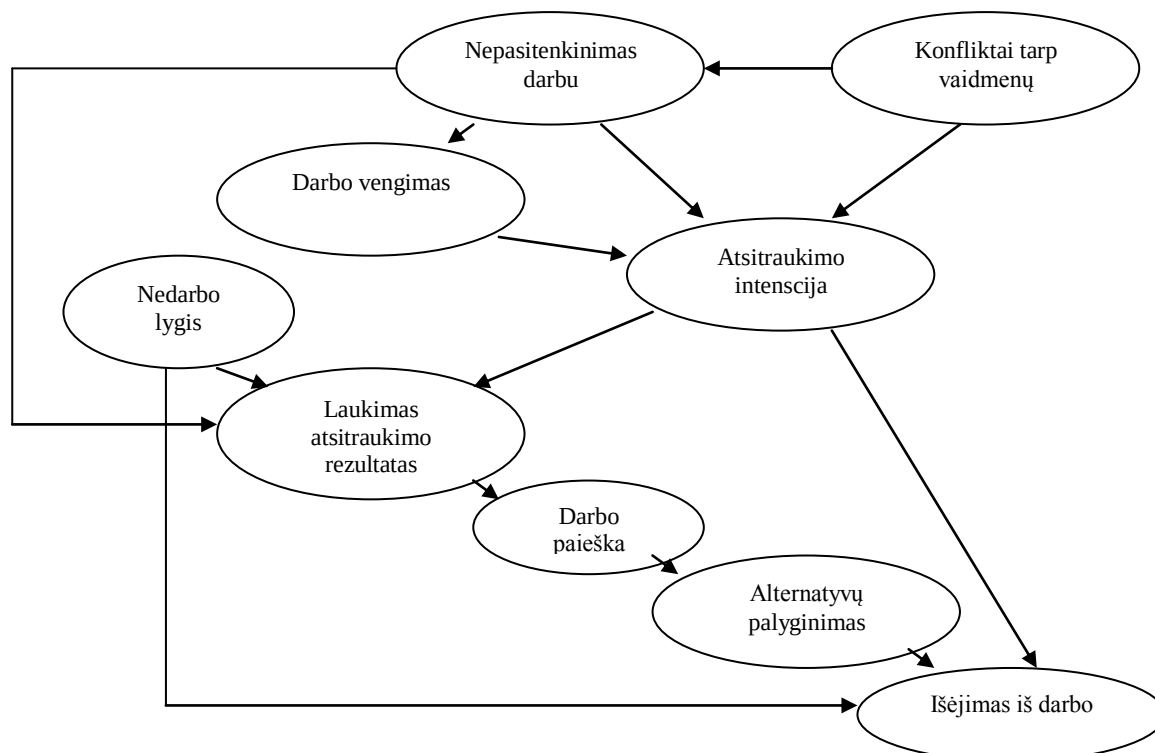
PRIEDAI

Išėjimo iš darbo sprendimų priėmimo keliai šoko ir įvaizdžio teorijos kontekste

	Sprendimų priėmimo keliai			
	1	2	3	4
<i>Šokas</i>	taip	taip	taip	ne
<i>Šoko požymis</i>	+0-	-	+0-	ne
<i>Atitinkanti aplinka</i>	taip	ne	ne	ne
<i>Įvaizdžio įvertinimas</i>	ne	taip	taip	taip
		Sprendimas dėl atitikimo	Sprendimas dėl atitikimo	Sprendimas dėl atitikimo
<i>Mažas santykinis pasitenkinimas darbu</i>	ne	taip	taip	taip
<i>Darbo alternatyvų paieška</i>	ne	ne	taip	ne taip
<i>Darbo alternatyvų įvertinimas</i>	ne	ne	taip	ne taip
			Sprendimas dėl atitikimo ir racionali analizė	Sprendimas dėl atitikimo ir racionali analizė
<i>Išėjimo iš darbo sprendimas</i>	<i>Automatinis</i>	<i>Kontroliuojamas</i>	<i>Kontroliuojamas</i>	<i>Kontroliuojamas</i>

Šaltinis: Lee T. W. , Mitchell T. R. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. // Academy of management review, 1994, vol. 19, no. 1, p. 59

Nepasitenkinimo darbu ir darbuotojų kaitos ryšio modelis



Šaltinis: Hom P. W., Caranakas-Walker F., Prussia G. E., Griffeth R. W. A meta – analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. // Journal of Applied Psychology, 1992, vol. 77

TYRIMO ANKETA

Gerb. respondente,

Maloniai prašau Jūsų skirti laiko ir sudalyvauti anketinėje apklausoje. Apklausą rengia MRU magistratūros studentė Laura Korobeinokovaitė, rašanti magistro baigiamąjį darbą „Lietuvos policijos personalo kaita reformų laikotarpiu“. Tyrimo tikslas - ištirti Lietuvos policijos personalo kaitos ir personalo valdymo problemas. Anketa yra anoniminė, nereikia nurodyti asmens duomenų (išskyrus demografinius). Anketos rezultatai naudojami tik moksliniams tikslams. Jūsų pagalba šio tyrimo sėkmei yra labai svarbi.

Atsakykite į anketos klausimus, pažymėdami po vieną Jums tinkantį atsakymų variantą, arba, kur galima, įrašydami savo atsakymą. Jums tinkančius atsakymų variantus pažymėkite ☐ arba ☐.

A					
1	Kiek esate patenkintas savo darbu?	☐ Taip, pilnai ☐ Daugeliu atžvilgiu taip ☐ Iš dalies ☐ Nepatenkintas			
2	Kokie veiksniai lemia Jūsų <u>pasitenkinimą</u> darbu (<i>galite pažymėti kelis variantus</i>)?	☐ Vidinė emocija, nusiteikimas ☐ Darbo sąlygos ☐ Darbo turinys ☐ Tai, jog dirbu mėgstamą darbą ☐ Šio darbo įvaizdis visuomenėje ☐ Darbo užmokestis ☐ Socialinės garantijos ☐ Jokie			
3	Kokie veiksniai lemia Jūsų <u>nepasitenkinimą</u> dirbamu darbu (<i>galite pažymėti kelis variantus</i>)?	☐ Vidinė emocija, nusiteikimas ☐ Darbe patiriamas stresas ☐ Tai, jog jaučiuosi „perdegęs“ ☐ Darbo sąlygos ☐ Darbo turinys ☐ Nemėgstu šio darbo ☐ Šio darbo įvaizdis visuomenėje ☐ Darbo užmokestis ☐ Socialinės garantijos ☐ Jokie			
4	Įvertinkite savo darbe dažniausiai patiriamo streso lygį (<i>kai 1- nėra streso, 5 – labai didelis stresas</i>):	1	1	1	1
		☐	☐	☐	☐
5	Kiek jaučiate šiuos „perdegimo“ simptomus:	Nuolat _____ Niekada 5 4 3 2 1			
	Emocinį išsekimą: abejingumą, dvasinę tuštumą	☐	☐	☐	☐
	Depersonalizacija: pajuntate, jog imate ciniškai, abejingai žiūrėti į darbo aplinkos žmones	☐	☐	☐	☐
	Asmeninių profesinių siekių redukcija: imate neigiamai vertinti savo profesinius gebėjimus, pasiekimus, svarbą	☐	☐	☐	☐
B					
6	Ar galvojate išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių?	☐ Nuolat galvoju ☐ Dažnai galvoju ☐ Kartais pagalvoju ☐ Negalvoju			
7	Kiek šie veiksniai įtakotų Jūsų sprendimą išeiti iš policijos sistemos dirbti į kitą sektorių:	Stipriai _____ Neįtakotų 5 4 3 2 1			
	Situacija darbo rinkoje	☐	☐	☐	☐
	Darbo vietų pasiūla kituose sektoriuose	☐	☐	☐	☐
	Esamos darbovietės organizaciniai veiksniai	☐	☐	☐	☐

	Dabartinio darbo turinys	☐	☐	☐	☐	☐
	Santykiai su kolegomis dabartiniame darbe	☐	☐	☐	☐	☐
	Santykiai su vadovais dabartiniame darbe	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kiek šie veiksniai Jus dabartiniu metu motyvuoja dirbti policijoje:	Stipriai				Visai ne
		5	4	3	2	1
	Galite tarnauti visuomenei	☐	☐	☐	☐	☐
	Tai Jūsų pašaukimas	☐	☐	☐	☐	☐
	Jums rūpi visuomeniniai reikalai	☐	☐	☐	☐	☐
	Norite padėti žmonėms	☐	☐	☐	☐	☐
	Čia galite realizuoti savo sugebėjimus	☐	☐	☐	☐	☐
	Dirbti policijoje - prestižas	☐	☐	☐	☐	☐
	Darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
	Karjeros galimybės	☐	☐	☐	☐	☐
	Galimybė patirti ekstremalias situacijas, netikėtumus	☐	☐	☐	☐	☐
	Noras tobulėti profesinėje srityje	☐	☐	☐	☐	☐
	Noras bendrauti su žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐
	Socialinės garantijos	☐	☐	☐	☐	☐
	Sudaromos darbo sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐
9	Jūsų nuomone, kiek Jūsų gaunamas darbo užmokestis atitinka:	Visiškai				Visai ne
		5	4	3	2	1
	Jūsų darbo sudėtingumą	☐	☐	☐	☐	☐
	Jūsų darbo krūvį	☐	☐	☐	☐	☐
	Jūsų kvalifikaciją	☐	☐	☐	☐	☐
10	Ar Jus tenkina Jūsų užimamos pareigos?	☐ Taip, visiškai ☐ Daugeliu atžvilgiu taip ☐ Iš dalies ☐ Netenkina				
C						
11	Kiek Jūsų elgseną darbe, atliekant savo darbinės pareigas, įtakoja:	Stipriai				Visai ne
		5	4	3	2	1
	Jūsų vertybės	☐	☐	☐	☐	☐
	Jūsų nuomonė apie tai, kaip reikia atlikti darbą	☐	☐	☐	☐	☐
	Jūsų darbo aplinkoje įprasti darbo metodai	☐	☐	☐	☐	☐
	Kolegų nuomonė apie Jūsų darbą	☐	☐	☐	☐	☐
	Vadovybės nuomonė apie Jūsų darbą	☐	☐	☐	☐	☐
12	Ar manote, kad jūsų darbovietėje sukuriamos sąlygos, kad jūs kuo geriau dirbtumėte?	Taip	Iš dalies	Ne		
		☐	☐	☐		
13	Ar Jūs tiksliai žinote, kokios darbo kokybės iš jūsų tikisi vadovybė?	Taip	Iš dalies	Ne		
		☐	☐	☐		
14	Kiek Jūs atlikdamas darbinės funkcijas pasitikitė:	Visiškai				Visai ne
		5	4	3	2	1
	Savo tiesioginiu vadovu	☐	☐	☐	☐	☐
	Savo kolegomis	☐	☐	☐	☐	☐
	Savo įstaigos vadovybe	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kaip charakterizuotumėte savo santykius su kolegomis:	Dažniausiai			Kartais	Niekada
	Neutralūs, tolimi, nei geri, nei blogi	☐	☐		☐	☐
	Artimi, draugiški	☐	☐		☐	☐
	Geranoriški – kolegiški, bendradarbiaujate	☐	☐		☐	☐
	Piktavališki	☐	☐		☐	☐
16	Kaip charakterizuotumėte savo santykius su vadovu:	Dažniausiai			Kartais	Niekada
	Neutralūs, tolimi, nei geri, nei blogi	☐	☐		☐	☐
	Artimi, draugiški	☐	☐		☐	☐
	Geranoriški – kolegiški, bendradarbiaujate	☐	☐		☐	☐
	Piktavališki	☐	☐		☐	☐
17	Kiek Jūsų vadovas:	Visada				Niekada
		5	4	3	2	1
	Atsižvelgia į Jūsų nuomonę	☐	☐	☐	☐	☐

	Bendrauja tik su sau lygiais pagal rangą	☐	☐	☐	☐	☐
	Bendrauja su Jumis Jums atliekant užduotis, padeda jas atlikti kylant sunkumams, nurodo klaidas	☐	☐	☐	☐	☐
	Sugeba taktiškai pateikti kritiką	☐	☐	☐	☐	☐
	Diskutuoja dėl užduočių atlikimo	☐	☐	☐	☐	☐
18	Kiek labai stresą darbe Jums kelia:	Nuolat	Dažnai	Kartais	Niekada	
	Netikėtos situacijos darbe, vykdant darbo užduotis	☐	☐	☐	☐	
	Organizacijos aplinka (santykiai su kolegomis, vadovais)	☐	☐	☐	☐	
	Darbo sąlygos	☐	☐	☐	☐	
19	Kaip vertinate policijoje vykstančius struktūrinius pokyčius?	☐ Teigiamai ☐ Patenkinamai ☐ Neigiamai ☐ Neturiu nuomonės				
20	Kaip charakterizotumėte savo vadovo vadovavimo stilių:					
	☐ <i>autokratinis</i> , kai vadovas pats sprendžia ir atsako už sprendimų vykdymą					
	☐ <i>demokratinis</i> , kai pavaldiniai kartu su vadovu svarsto, siūlo ir priima sprendimą					
	☐ <i>liberalusis</i> , kai kiekvienas savarankiškai priima sprendimą, pasirenka būdą jam įvykdyti ir atsako už savo veiklą bei rezultatus					
21	Jūsų nuomone, organizacijoje darbas vyktų geriau, jeigu vadovo vadovavimo stilius būtų:					
	☐ <i>autokratinis</i> , kai vadovas pats sprendžia ir atsako už sprendimų vykdymą					
	☐ <i>demokratinis</i> , kai pavaldiniai kartu su vadovu svarsto, siūlo ir priima sprendimą					
	☐ <i>liberalusis</i> , kai kiekvienas savarankiškai priima sprendimą, pasirenka būdą jam įvykdyti ir atsako už savo veiklą bei rezultatus					
D						
22	Kaip vertinate savo karjeros policijoje galimybes:	☐ Teigiamai ☐ Patenkinamai ☐ Neigiamai ☐ Nežinau				
23	Ar manote, kad jūsų darbas yra teisingai įvertinamas organizacijoje?	☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne ☐ Nežinau				
E						
24	Jūsų nuomone, ar Jūs dirbate darbą, kuris atitinka Jūsų išsilavinimo lygį:					
	☐ Taip					
	☐ Pagal savo išsilavinimo lygį galėčiau dirbti sudėtingesnę darbą					
	☐ Pagal savo išsilavinimo lygį turėčiau dirbti žemesnio lygmens darbą					
25	Ar atsiradus laisvai/ naujai pareigybei, sudaromos pakankamos galimybės į ją pretenduoti Jūsų įstaigoje dirbantiems darbuotojams?	☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne ☐ Nežinau				
F						
26	Kaip dažnai keliate kvalifikaciją?	☐ Dažniau nei kartą per metus ☐ Kartą per metus ☐ Kartą per 2-3 metus ☐ Kartą per 4-6 metus ☐ Kartą per 7-10 metus ☐ Rečiau nei kartą per 10 metų				
27	Kaip dažnai dalyvaujate įvairiuose policijos pareigūnams organizuojamuose mokymuose?	☐ Kelis kartus per pusmetį ☐ Kelis kartus per metus ☐ Kartą per metus ☐ Kartą per 2-3 metus ☐ Rečiau nei kartą per 3 metus				
28	Ar manote, jog geras policijos pareigūnas turi nuolat mokytis ko nors naujo?	☐ Taip ☐ Iš dalies				

		☐ Ne ☐ Nežinau				
29	Jūsų nuomone, kiek šie veiksniai įtakoja policijos pareigūno darbo kokybę:	įtakoja Iš esmės Visai neįtakoja 5 4 3 2 1				
	Išsilavinimo lygis pradedant dirbti policijoje	☐	☐	☐	☐	☐
	Pastovus mokymasis	☐	☐	☐	☐	☐
	Aukštas darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
	Geras vadovavimas pareigūnams	☐	☐	☐	☐	☐
	Asmeninės pareigūno savybės: atsakingumas, kruopštumas ir t.t.	☐	☐	☐	☐	☐
	Kita:	☐	☐	☐	☐	☐
30	Kokias žinias Jums vertėtų stiprinti, kad gebėtumėte geriau atlikti savo darbą (galite pažymėti kelis variantus):					
	Specifinės policijos darbo, metodų žinias	☐				
	Sociologines, socialinės pagalbos ir pan. žinias	☐				
	Ekonomines žinias	☐				
	Teisines žinias	☐				
	Gebėjimo dirbti bendruomenėje, bendradarbiauti su bendruomenės subjektais, organizacijomis, žinias	☐				
	Naujosios viešosios vadybos ir kitų modernių viešojo administravimo valdymo metodų žinias	☐				
	Psichologines žinias	☐				
	Kokybės vadybos žinias	☐				
	Laiko valdymo, darbo organizavimo ir planavimo žinias	☐				
	Užsienio kalbų žinias	☐				
	Informacinių technologijų žinias	☐				
31	Kiek policijos pareigūnams siūloma ugdymo sistema ir programos sudaro galimybes:	Sudaro Nesudaro 5 4 3 2 1				
	Gebėti eiti aukštesnes pareigas	☐	☐	☐	☐	☐
	Dirbti pagal naujus, modernius metodus	☐	☐	☐	☐	☐
	Prisidėti prie policijos įstaigos darbo efektyvumo	☐	☐	☐	☐	☐
	Prisidėti prie visos policijos sistemos efektyvumo	☐	☐	☐	☐	☐
32	Ar Jus skatina ugdytis:	Labai Visai ne 5 4 3 2 1				
	Vadovybė	☐	☐	☐	☐	☐
	Bendras mikroklimatas policijoje	☐	☐	☐	☐	☐
	Jūsų karjeros lūkesčiai	☐	☐	☐	☐	☐
G						
33	Jūsų lytis:	☐ Vyras ☐ Vyras				
34	Jūsų amžius:	Iki 25 m. Iki 25 m. Iki 25 m. Iki 25 m. Iki 25 m. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐				
35	Jūsų pareigybė:	☐ Komisariato viršininkas/ viršininko pavaduotojas ☐ Skyriaus, poskyrio viršininkas / viršininko pavaduotojas ☐ Būrio vadas ☐ Vyr. tyrėjas/ tyrėjas ☐ Vyr. specialistas/ specialistas ☐ Postinis ☐ Patrulis ☐ Kita				
36	Jūs esate:	☐ Statutinis pareigūnas ☐ Karjeros tarnautojas ☐ Dirbantis pagal darbo sutartį				
37	Jūsų išsilavinimas	☐ Aukštasis ☐ Aukštesnysis ☐ Vidurinis				

	☐ Kita
38 Jūsu darbo stažas policijas sistemoje (ne tik dabartinėje Jūsu darbovietėje):	☐ iki 1 metų
	☐ 1-5 metai
	☐ 6-9 metai
	☐ 10-15 metų
	☐ 16-20 metų
	☐ Daugiau nei 20 metų

Dėkoju už sugaištą laiką !

4 priedas**Preliminarus lėšų, reikalingų Lietuvos policijos sistemos plėtos programai įgyvendinti, poreikis
2007–2011 metais (tūkst. Lt)**

	2007 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.
Iš viso, iš jų:	110 000	115 000	120 000	125 000	92 805
išlaidoms	61 432	40 252	24 070	23 770	10 000
turtui įsigyti	48 568	74 748	95 930	101 230	82 805
Iš viso per 2007–2011 metus					562 805

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „dėl Lietuvos policijos sistemos plėtos programos patvirtinimo“

**Su galvojimu apie išėjimą iš darbo policijos sistemoje koreliuojantys pasitenkinimo darbu
vertinimai**

		Galvojimas išeiti iš darbo	Pilnas pasitenkinimas darbu
Galvojimas išeiti iš darbo	Spearman Correlation	1	,495**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	189	189

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). / Koreliacija reikšminga kai $p=0,01$

Magistrinis baigiamasis darbas baigtas: 2011-03-14

El.p : lauminda@gmail.com

.....