

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

MARIUS BAREIKIS

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
POLICIJOS DEPARTAMENTE PRIE VIDAUS
REIKALŲ MINISTERIJOS
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
Doc. dr. Andrius Valickas**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
POLICIJOS DEPARTAMENTE PRIE VIDAUS
REIKALŲ MINISTERIJOS**
Savivaldos institucijų magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N73001

**Vadovas
Doc. dr. Andrius Valickas
2013 11 21**

**Atliko
SAmis1-01 gr. stud.
Marius Bareikis
2013 11 21**

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	7
1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS ASPEKTAI	11
1.1 Žmogiškųjų išteklių vadybos samprata ir raida	11
1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas ir atranka	15
1.2.1 Žmogiškųjų išteklių planavimas.....	15
1.2.2 Verbavimas ir atranka	17
1.3 Adaptacija	20
1.4 Mokymas ir tobulinimas	21
1.5 Vertinimas.....	23
1.6 Motyvacija	25
1.7 Karjera	26
Apibendrinimas.....	30
2. TEISINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO REGLAMENTAVIMAS POLICIJOS SISTEMOJE	32
2.1 Lietuvos statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas	32
2.1.1 Lietuvos statutinę valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai	32
2.1.2 Policijos pareigūnus reglamentuojantys įstatymai	34
2.2 Policijos pareigūnų teisės, pareigos bei atsakomybė	36
2.3 Policijos pareigūnų atranka ir adaptacija	38
2.4 Policijos pareigūnų darbo užmokesčio sistema ir socialinės garantijos.....	40
2.5 Policijos pareigūnų vertinimas.....	44
2.6 Policijos pareigūnų mokymas ir tobulinimas.....	46
2.7 Policijos pareigūnų etika	47
2.8 Policijos pareigūnų karjera	48
Apibendrinimas.....	49
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMAS POLICIJOS DEPARTAMENTE	51
3.1 Tyrimo metodologija ir instrumentas	51
3.2. Tyrimo rezultatai.....	55
3.3. Tyrimo išvados.....	79
IŠVADOS.....	82
REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA	85
ANOTACIJA.....	90
ANNOTATION	91
SANTRAUKA.....	92
SUMMARY	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė ŽIV ir Personalo vadybos skirtumai.....	15
2 Lentelė Atrankos proceso etapai.....	19
3 Lentelė Karjeros sąvokų apibrėžimai.....	27
4 Lentelė Kintamos ir tradicinės karjeros palyginimas.....	29
5 Lentelė Pareigūnų algos priedai už turimus laipsnius.....	41
6 Lentelė Pareigūnų pareiginės algos priedai už kvalifikacines kategorijas.....	45
7 Lentelė Anketos klausimų pasiskirstymas pagal grupes.....	53
8 Lentelė Kiek mokymų dažnumas turi įtakos jų naudingumui.....	62
9 Lentelė Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	65
10 Lentelė Darbuotojų statuso ir bei jų prisidėjimo prie veiklos kokybės gerinimo palyginimas	66
11 Lentelė Veiklos vertinimo palyginimas su darbuotojo statusu.....	67
12 Lentelė Veiksniai darantys įtaka veiklos vertinimui.....	68
13 Lentelė Išsilavinimo veiksnys vertinant karjeros galimybes.....	73
14 Lentelė Kaip turimą kategoriją įtakoja darbuotojo statusas	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. ŽIV procesas organizacijoje	12
2 pav. Klasikinis (Mičigano mokyklos) ŽIV modelis	13
3 pav. ŽI sistema (Harvardo modelis)	14
4 pav. Mokymo ir tobulinimo teikiama nauda individui ir organizacijai	22
5 pav. Veiksniai lemiantys mokymą ir tobulinimą organizacijose	23
6 pav. Motyvacijos svarbos schema	26
7 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje	31
8 pav. Darbo užmokesčio schema	42
9 pav. Tyrimo tipai	52
10 pav. Paniott imties apskaičiavimo formulė	54
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	56
12 pav. Darbuotojų amžiaus grupės	56
13 pav. Darbuotojų išsilavinimas	57
14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą.....	58
15 pav. Kaip respondentai įsidarbino policijos departamente	59
16 pav. Mokymų rangavimas pagal svarbumą.....	63
17 pav. Veiklos vertinimo kriterijai pagal svarbumą	69
18 pav. Policijos departamento tarnautojų vertinimo sistemos įvertinimas	71
19 pav. Svarbiausios darbuotojams motyvacinės priemonės.....	72
20 pav. Kas paskatintų darbuotojus geriau dirbti.....	74
21 pav. Veiksniai lemiantys karjerą policijos departamente	75
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą laipsnį	76

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS ŽIV ISTORINĖ RAIDA PAGAL ĮTAKOJANČIUS APLINKOS VEIKSNIUS.....	95
2 PRIEDAS KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS.....	96
3 PRIEDAS KARJEROS PLANAVIMO ETAPAI, PRIEMONĖS IR DOKUMENTACIJA.....	97
4 PRIEDAS POLICIJOS DEPARTAMENTO STRUKTŪRINĖ SCHEMA.....	98
5 PRIEDAS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SUVIENODINTŲ PAREIGYBIŲ SĄRAŠAS.....	99
6 PRIEDAS ADAPTACIJOS PROCESO ATSILIEPIMŲ FORMA.....	105
7 PRIEDAS LR VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KATEGORIJOS IR ALGŲ KOEFICIENTAI..	107
8 PRIEDAS METINIO POLICIJOS PAREIGŪNO ĮVERTINIMO FORMA.....	108
9 PRIEDAS KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA.....	110
10 PRIEDAS KAIP ORGANIZUOJAMI POKALBIAI SU VADOVU PASISKIRSTO PAGAL STATUSĄ.....	118
11 PRIEDAS DARBUOTOJO STATUSO PALYGINIMAS SU TURIMA KATEGORIJA	119
12 PRIEDAS SVARBIAUSIŲ VERTINIMO KRITERIJŲ IR MOKYMO METODŲ ĮVERČIŲ TARPUSAVIO STATISTINIAI SĄRYŠIAI.....	120

IVADAS

Valstybės tarnybos atsiradimo ištakomis galima būtų laikyti Antikos laikus, kai Periklis įgyvendindamas savo politines reformas pradėjo mokėti pinigų už valstybės tarnybą. Tokia reforma pradėjo keisti visuomenės požiūrį į valstybės tarnybą.

Keičiantis laikams, keitėsi ir požiūris bei supratimas kas yra valstybės tarnyba, bei kas yra valstybės tarnautojas, kokios jo funkcijos ir kompetencijos. Didžiausia įtaka tam turėjo Makso Weberio idealios biurokratijos teorija pagal kurią, valstybės tarnautojai turi asmeninę nepriklausomybę, tačiau tuo pačiu yra priklausomi nuo vadovybės. Kiekviena pareigybė turi teisiniu požiūriu aiškiai apibrėžtą kompetencijos sritį, į darbo vietą pareigūnas paskiriamas vykdamas laisvą atranką, kandidatų atranka vykdoma remiantis techniniais gebėjimais, o gebėjimų lygis nustatomas egzamino pagalba. Šis modelis išliko ir iki šių dienų, todėl biurokratija suprantama kaip personalas, kuris užima pareigas valstybės tarnyboje ir įgyvendina viešojo administravimo funkcijas.

Teoriškai parengtų pretendentų atranka į valstybės tarnybą dar negarantuoja, kad jie bus geri valstybės tarnautojai. Intensyvėjanti komunikacija ir konkurencija tarp valstybių, visuomenės ar atskirų profesijų bei daugybė socialinių, ekonominių, politinių, kultūrinių ir technologinių veiksnių skatina nuolatinį valstybės tarnautojų supažindinimą su naujovėmis, kvalifikacijos tobulinimą ar perkvalifikavimą. Perkvalifikavimas reikalingas daugeliui specialistų, baigusių mokslus socializmo laikais, taip pat darbuotojams dirbantiems ne pagal specialybę. Dirbant monotonišką darbą, veiklos kokybė krenta, kyla pavojus, kad motyvacija mažėja. Tuomet darbuotojai ieško būdų siekti prasmingos profesinės karjeros ir tampa reikalingos kvalifikacijos kėlimo ir jos tobulinimo galimybės. Todėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas nėra atskiras reiškinys. Reikšminga jo sąsaja su motyvavimo sistema ir įtaka karjeros galimybėms, todėl svarbu organizuoti tarnautojų mokymą tų sričių, kur įgūdžių pokyčiai būtų esminiai – tobulinti jų analitinę, vadybinę, ekonominę, komunikacinę kompetenciją. Tarnautojų kompetencija turėtų atitikti valstybės tarnybos vadybos ir administravimo veiklos poreikį Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.

Šiame darbe aptarsime žmogiškųjų išteklių valdymo bei vystymosi raida, panagrinėsime statutinės valstybės tarnybos išskirtinumą bei ištirsime ir įvertinsime žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos Respublikos statutinėje valstybės tarnyboje. Remdamiesi tyrimo rezultatais, pamėginsime nurodyti esamas problemas bei tobulinimo galimybes Lietuvos statutinėje valstybės tarnyboje bei pateikti rekomendacijas, kaip gerinti šios sistemos darbo efektyvumą bei didinti visuomenės pasitikėjimą šia institucija.

Darbo mokslinė problema – dažnai teigiama, kad statutinių valstybės tarnautojų valdymas yra neefektyvus. Šiuo darbu siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo politikos problemas, jų sprendimo būdus ir pritaikyti jas konkrečios įstaigos pavyzdžiu.

Tyrimo aktualumas. Daug autorių mokslinėje literatūroje nagrinėja žmogiškųjų išteklių valdymą bei vystymąsi: E. Freeman (2000), G. Dessler (2001), B. Millett(2003), A. Stoner (2005), A. Sakalas(2003), L. Lobanova (2008), I. Bakanauskienė (2008), Šalčius A. (2011) .ir kt.

Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus valstybės tarnyboje nagrinėjo E. Gustas (2003), A. Raipa (2003), A. Velička (2005), A. Minkevičius (2007).

Tačiau dauguma autorių nagrinėja valstybės tarnybą kaip visumą į kurią įtraukia ir statutinę valstybės tarnybą, nors ji yra reglamentuota savo statuto, dėl kurio ši sritis turi savo specifika ir ypatumus. ŽIV statutinėje valstybės tarnyboje nagrinėjo A. Šakočius (2003), A. Laurinavičius (2003), R. Kalesnykas (2004), A. Patapas (2009) R. Kasperavičiūtė (2009), K. Vitkauskas (2012). Yra palyginti mažai darbų, kuriuose būtų analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėse valstybės tarnybose, todėl ši sritis yra perspektyvi tyrinėjimams.

Darbo objektas: Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos.

Darbo tikslas: Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos analizę Policijos departamente ir pateikti rekomendacijas dėl jos tobulinimo.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti žmogiškųjų išteklių valdymą teoriniais aspektais;
2. Apžvelgti Lietuvos Respublikos Policijos pareigūnų teisinį reglamentavimą žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais;
3. Atliekant empirinį tyrimą įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymą Policijos departamente.
4. Išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymą Policijos departamente pateikti rekomendacijas jo tobulinimui.

Hipotezės:

1. mokymo sistema vykdoma padrikai ir neefektyviai
2. neskaidriai vykdoma darbuotojų atranka;
3. pareigūnai sunkiai prisitaiko naujose pareigose;
4. vykdam mokymus neatsižvelgiama į darbuotojų poreikius, todėl mokymai teikia mažai naudos;
5. prasta darbuotojų motyvavimo sistema, todėl jų motyvacija yra žema;
6. prastai vykdomas darbuotojų vertinimas.
7. prastos karjeros perspektyvos, todėl darbuotojai yra nesuinteresuoti mokytis;
8. darbuotojai neįtraukiami į įstaigos veiklos planavimą;

Metodai: teorinės literatūros, mokslinių straipsnių, LR įstatymų analizė bei apibendrinimas, statistinių tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.

Darbo struktūra:

Pirmojoje dalyje – „*Teoriniai žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai*“ apžvelgiamos vyraujančios teorinės žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos bei vystymosi raida, pagrindiniai teoriniai požiūriai, taip pat apžvelgiami ŽI valdymo aspektai organizacijoje

Antrojoje darbo dalyje – „*Teisinis žmogiškųjų išteklių valdymo reglamentavimas policijos sistemoje*“ – aptariamas teisinis statutinės valstybės tarnybos reglamentavimas taikant teorinius ŽI valdymo aspektus organizacijoje.

Trečioji, empirinė, darbo dalis - „*Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimas Policijos departamente prie VRM*“ – skirta išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą Policijos departamente prie VRM, aprašyti ir apibendrinti atlikto tyrimo – darbuotojų anketavimo – rezultatus, siekiant išsiaiškinti ir įvertinti ŽIV sistemos esamą situaciją bei nustatyti šios sistemos problemas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos Policijos departamento prie VRM žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimui.

Darbo apimtis: 121 psl.

Paveikslų, lentelių ir priedų skaičius: 22 paveikslai, 14 lentelių, 12 priedų.

Literatūros šaltinių skaičius: 77

DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais:

Eduardo Enriko Jančiausko „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutu, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymu.

Žmogiškieji ištekliai (ŽI) – lemiamas, bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys, plačiąja prasme tai yra darbo ištekliai, o siaurąja prasme tai darbo jėga (gamybos veiksnys), kurio kiekis ir kokybė didėja dėl švietimo ir sveikatos paslaugų vartojimo, t. y. žmogaus našumas, viršijantis nekvalifikuoto darbuotojo našumą, kitaip dar – žmogiškasis kapitalas.

Žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV) –veikla, kuri padeda organizacijoms suformuoti tokią darbo jėgą, kuri būtų pajėgi pasiekti organizacijos tikslus.

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

Vidaus tarnyba – vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma.

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas – statutinis valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja Vidaus tarnybos statutas ir (ar) kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims.

Vidaus Reikalų Ministerija (VRM) - Lietuvos Vyriausybės pagrindinė institucija, atliekanti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų srities valstybės valdymo funkcijas ir įgyvendinanti valstybės politiką šiose srityse.

Policijos departamentas prie VRM - vidaus reikalų centrinė įstaiga, kurios paskirtis – organizuoti ir kontroliuoti policijos sistemos veiklą, siekiant užtikrinti asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką. Policijos departamentas yra jungiamoji ir vadovaujamoji Lietuvos policijos sistemos grandis, bei turi 16 pavaldžių įstaigų, išsidėsčiusių visoje Lietuvos teritorijoje.

Policijos įstaiga – šio ir kitų įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, įgyvendinantis įstatymais, steigimo ir kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius ar organizuojantis policijos pareigūnų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą.

Policijos pareigūnas – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims.

1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS ASPEKTAI

1.1 Žmogiškųjų išteklių vadybos samprata ir raida

Siekiant geriau suprasti sąvokos „Žmogiškieji ištekliai“ reikšmę, reikia panagrinėti jos atsiradimą bei raidą. ŽIV atsiradimui didelės įtakos turėjo išorinės aplinkos pokyčiai. Įvairūs globalizacijos procesai ėmė keisti privačių, viešųjų ir valstybinių organizacijų struktūras, darbų specifiką bei turinį. Žvelgiant į istorinę ŽIV raidą, galima teigti, kad ŽIV pradžia siejama su personalo vadybos atsiradimu.

Mokslininkai (Jacoby, 1997, Foullkes, 1980) žmogiškųjų išteklių vadybos pradžia laiko tada, kai pradėjo vykti įsidarbinimo tvarkos pokyčiai, kurie vyko JAV 3-jame XX a. dešimtmetyje, kai vadinamasis „gerovės kapitalizmas“ nugalėjo pradėjusias kurtis profsąjungas, kurios siekė pradėti derybas dėl kolektyvinių sutarčių. Atsiradus užsienio šalių konkurencijai (Japonijos konkurencija 8-tajame dešimtmetyje) JAV ekonomika (Devanna, 1984) turėjo pradėti taikytis prie šios konkurencijos padarinių, gerindama darbuotojų darbo sąlygas, taip užtikrindama atliekamo darbo produktyvumą. (1 PRIEDAS)

Kaip teigia Papšienė ir Černiauskienė (2009) Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas negali būti atskirtas nuo sąvokos „valdymas“. Sąvoka „valdymas“ gali būti taikoma tiek socialinei grupei, tiek procesui. O klasikinio valdymo teorijos žinovai šį valdymą dar apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje klasikinės teorijos koncepcijoje valdymas pirmiausiai yra siejamas su organizacijos vidaus kultūra ir požiūriu į žmogų. O vadybos perspektyvų koncepcija, kuri linkusi akcentuoti vaidmens svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tikslinė miniatiūrinė visuomenė, kuri turi savitą valdžios bei politikos autonomiją.

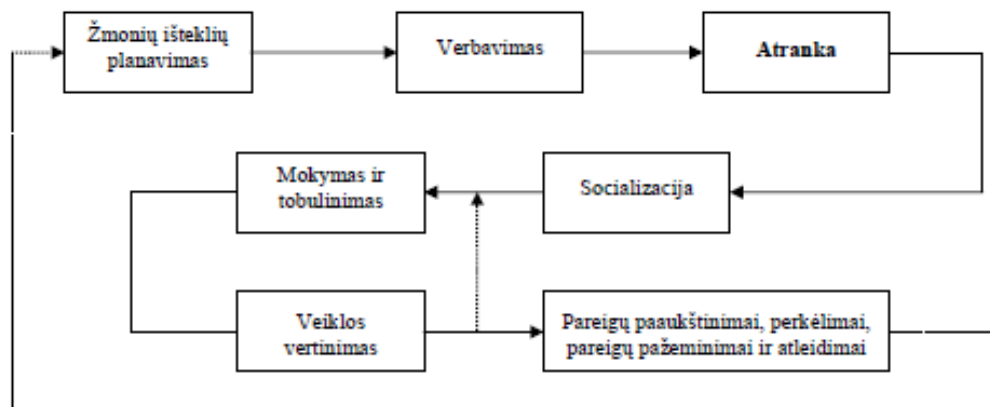
ŽIV sąvoka buvo pradėta vartoti maždaug nuo 1970 m. Įvairūs mokslininkai stengiasi kompleksiskai nagrinėti žmogaus vaidmenį organizacijoje, jo vertybes, kultūros aspektus. Tačiau mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių žmogiškųjų išteklių vadybos aiškinimų. Vienas iš tokių pavyzdžių galėtų būti Stoner, James; Freeman ir kt. (2005) kurie teigia, kad ŽIV – tai yra valdymo funkcija, kurios metu vadovai verbuoja, atrenka, moko ir tobulina organizacijos narius. Jų požiūriu svarbiausi organizacijos ištekliai yra žmonės, kurie atiduoda savo darbą, kūrybiškumą, talentą ir energiją organizacijai. ŽIV gali užtikrinti organizacijai nuolatinį, tinkamą ir profesionalių darbuotojų tiekimą.

ŽIV yra suvokiamas ir interpretuojamas labai įvairiai. Kai kurie autoriai domisi tik organizacijos viduje atliekamais darbais, kiti – domisi ir kitų organizacijų vykdomais darbais, vieni nagrinėja statišką, kiti – dinamišką sistemą. Šiai situacijai įtakos turėjo autorių požiūris į ŽIV sampratą. Šaltiniuose, kuriuose autoriai ŽIV nagrinėja plačiąja prasme yra sunku išskirti specializuotas veiklas. Juose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų valdymo problemos per personalo veiklą (Levickienė A., 2005, p. 5).

Pasak H. Sun ŽI analizė organizacijoje apima tokius klausimus kaip: koks yra laikinai dirbančių darbuotojų procentas bendroje dirbančiųjų visumoje, kokia yra atlyginimų sistema; koks darbo klasifikacijų skaičius, kokie yra teikiami pasiūlymai kiekvienam darbuotojui per metus; koks yra komandose dirbančiųjų procentas lyginant su visais darbuotojais, kiek laiko užtrunka mokymai; koks yra patyrusių darbuotojų procentas lyginant su visų dirbančiųjų skaičiumi ir pan. (Sun H., 2001, p. 199).

ŽIV taip pat būtų galima įvardinti kaip naują mąstymo būdą, kaip efektyviai turėtų būti valdomi darbuotojai savo darbovietėje (Pinnington A., Edwards T., 2000, p. 4). Taip pat į ŽIV galima žvelgti kaip ir į strateginę personalo vadybą, kuri pažymi darbo išmanymą, organizavimą bei ŽI motyvavimą (Yahya S., Goh W. K., 2002, p. 460). Pagal S. M. Gonzalez, į ŽIV sąvoką galime įtraukti daug dalykų susijusių su organizacijos išlaidomis, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, informacijos sklaida brangūs mokymai, veiklos vertinimas, iniciatyvos, paaugštinimas pareigose ir plėtros pabrėžimas (Gonzalez S. M., 2004, p. 60).

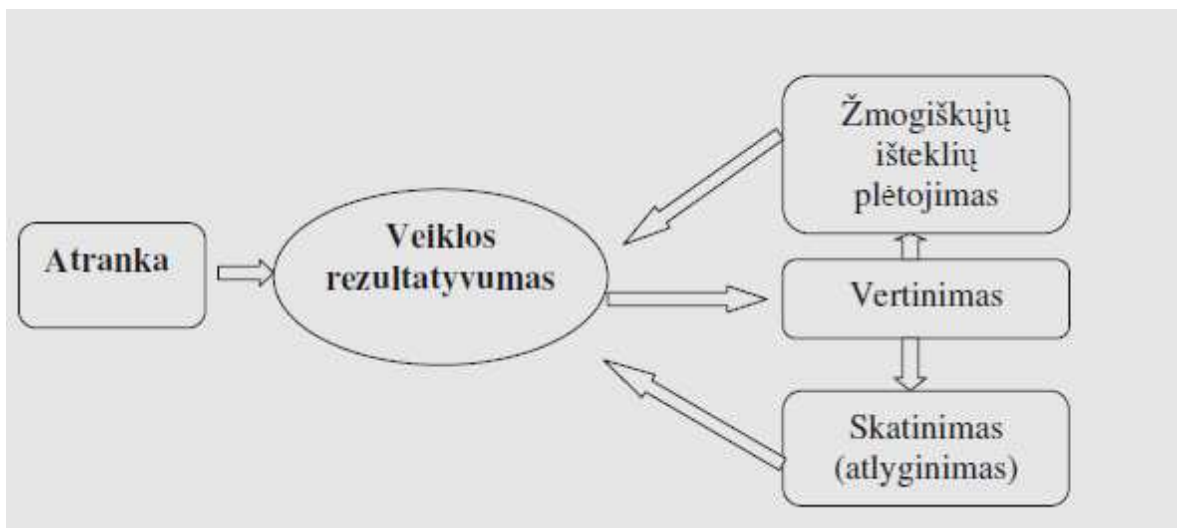
Kaip teigia J. A. Stoner (2005), ŽIV procesą sudaro 7 pagrindinės veiklos: žmogiškųjų išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija (adaptacija); mokymasis ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaugštinimas bei pareigų pažeminimas ir atleidimas (Stoner J.A. ir kt., 2005, p. 368). (žr. 1 pav.)



1 pav. ŽIV procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner J.A, Freeman R.E., Gilbert D.R. (2005). Kaunas, p. 368

Nagrinėjant ŽIV modelius pateiktus mokslinėje literatūroje, aptinkame didelę jų gausą. Iš didelės ŽIV modelių gausos galime išskirti dvi tendencingas jų rūšis. Tai yra tokie, kur yra viskas griežtai reglamentuota ir kur yra lanksčiau bei švelniau reglamentuota. Šie įvardinti požiūriai diametraliai supriešinami pagal eile dimensijų, nagrinėjami daugelio autorių, kurie įvardija šiuos požiūrius savo darbuose, kaip priemonę, kuri yra skirta kategorizuoti visus įmanomus būdus vadovauti žmonėms, pritaikant vystančius - humanistinius bei utilitarinius-instrumentalistinius principus (Legge, 1995). L. Lobanova ir kt. (2008), kaip pradėtus pirmuosius taikytus ŽIV modelius išskiria griežtai reglamentuotus modelius arba kitaip vadinamus tradicinius (žr. 2 pav.).



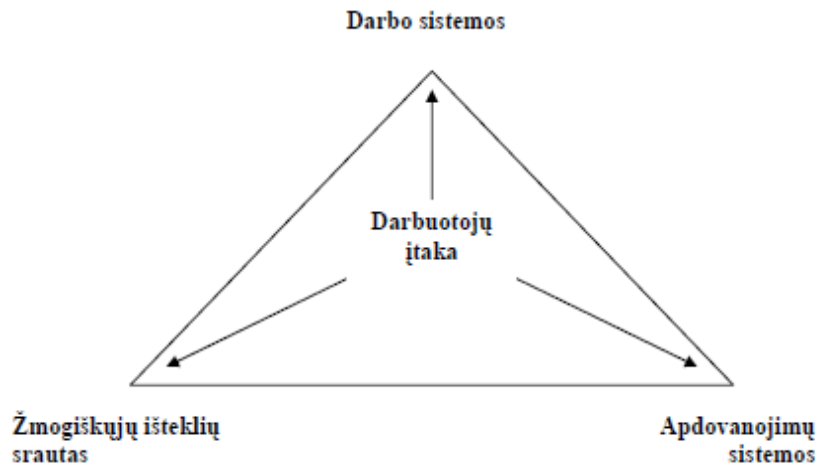
2 pav. Klasikinis (Mičigano mokyklos) ŽIV modelis

Šaltinis. Lobanova, L. (2008). Žmogiškųjų išteklių vadyba plėtojant tarptautinį verslą. p. 317.

T. Edwards ir A. Pinnington pabrėžia du ŽIV modelius: Harvardo ir Mičigano. Harvardo modelyje teigiama, kad dauguma skirtingų ŽI ir darbo santykių veiklų gali būti sugrupuota į 4 žmogiškųjų išteklių kategorijas:

- darbuotojo įtaka organizacijoje (kiek atsakomybės, vadovavimo ir galios yra suteikta ir kam);
- žmogiškųjų išteklių srautas (kokia yra darbuotojų kaita, kuri glaudžiai siejama su verbavimu, atrankos, pakėlimo pareigose, apribojimų sprendimais);
- vertinimo sistemos (kaip išoriškai ir vidumi yra apdovanojami darbuotojai už jų darbą);
- darbo sistema (kokiais būdais žmonės, informacija, veikla, technologijos yra tvarkomi visuose organizacijos lygiuose) (žr. 3 pav.).

Tai yra pagrindiniai faktoriai į kuriuos vadovai turi daugiausiai kreipti dėmesio organizacijoje, nagrinėdami ar šių komponentų sistema yra unifikuota ar ne, koks konkretus vadovavimo stilius yra taikomas ir kokioje stadijoje yra vykdoma veikla: kylančioje ar besileidžiančioje.



3 pav. ŽI sistema (Harvardo modelis)

Šaltinis: Pinnington A., Edwards T. (2000). New York, p. 7.

Terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas“ gali būti pakeistas kita sąvoka „personalo valdymas“. „Personalo valdymas yra apibūdinamas kaip procesas, apimantis žmonių ir organizacijų valdymą. Kitaip tariant, tai apima dirbančius žmones, gausinant jų išteklius, motyvuojant juos, tobulinant jų aptarnavimą, kuris yra susijęs su darbo ir organizaciniais reikalavimais“. „Žmogiškieji ištekliai taip pat gali būti apibrėžiami kaip žinių visuma, įgūdžiai, kūrybiniai gebėjimai, talentai, tinkamumas organizacijos darbui, į kuriuos įtraukiamos žmogaus vertybės, požiūris, įsitikinimai, kurie gali būti panaudoti organizacijos reikaluose.“¹

Tačiau šios dvi sąvokos turi ir esminių skirtumų. A. Sakalas (2003) analizuodamas personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymą išskiria esminius skirtumus. Istoriniu požiūriu šie skirtumai yra visiškai suvokiami (žr. 1 lent.)

¹ *Human Resource Management – Nature, Scope, Objectives And function* [žiūrėta 2012-10-20]. Prieiga per internetą: <<http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>>.

1 Lentelė ŽIV ir Personalo vadybos skirtumai

Personalo vadybos kryptys	Žmogiškųjų išteklių vadybos kryptys
Šalies aplinka	Globali aplinka
Orientuota į vidinę aplinką	Orientacija į išorinę aplinką
Orientuota į operatyvinių uždavinių sprendimą	Orientacija į strateginių uždavinių sprendimą
Orientacija į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	Orientacija į siekiamus rezultatus
Funkcinis valdymo stilius ir siaura specializacija	Kooperatinis valdymo stilius ir plataus profilio specialistai
Sprendžia iškilusius konfliktus	Siekia harmoningos veiklos
Dėmesio centre asmenybė	Dėmesio centre komanda
Išspraudimas į įstatymo rėmus	Darbas pagal aplinkos ir vidaus reikalavimus

Šaltinis: Sakalas A. (2003) Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.

Mokslinėje literatūroje pateikiama tokia **personalo vadybos** sąvokų įvairovė.

Pasak Sakalo (2003) **personalo vadyba** nagrinėja kaip galima efektyviai įveikti personalo naudojimo problemas, įvertinant tiek įmonės, tiek darbuotojo interesus (siekdama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui). Siekdama šių tikslų, personalo vadyba integruoja įvairių - ir techninių, ir socialinių - mokslų laimėjimus

Personalo vadyba yra praktinis, instrumentinis diagnostinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, reaguojantis į aplinkos pokyčius.

Personalo vadyba apima trumpalaikes, o žmogiškųjų išteklių vadyba - ilgalaikes perspektyvas,

1.2 Žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas ir atranka

1.2.1 Žmogiškųjų išteklių planavimas

Vykstanti nuolatinė konkurencija planuojamos darbo jėgos stoka, kintanti demografinė situacija, įvairūs politiniai veiksniai, besikeičiantys organizacijos tikslai gali pakeisti ir darbuotojų skaičių. Todėl žmogiškųjų išteklių planavimas šiuo metu yra vienas svarbiausių organizacijos uždavinių siekiant išlikti sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis. Būtina įvertinti reikalingų darbuotojų skaičių, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

ŽI planavimą organizacijoje sudaro 2 lygiagrečios poreikio planavimo kryptys – darbo vietų (pareigybių) ir jų struktūros bei personalo planavimas.

„Pareigybė suprantama kaip tam tikra darbo vieta, kurią užimti gali tik tam tikrą išsilavinimą, igūdžius, asmenines (fizinių ir dvasinių) savybes turintis darbuotojas, kuris turi sugebėti atlikti tai darbo vietai paskirtus darbus, esant tam tikrom technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms“²

I. Bakanauskienė (2008, p. 144), B. R. Jewell (2002, p. 438), R. C. Appleby (2003, p. 363) įvardina 2 pagrindinius ŽI planavimo etapus:

- *žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas;*
- *žmogiškųjų išteklių pasiūlos nustatymas.*

Žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas yra svarbiausias ŽI planavimo etapas (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Šiame etape organizacija turi įsivertinti kiek ir kokių darbuotojų jai prireiks ateityje. B. R. Jewell (2002, p. 438) pabrėžia, kad organizacija planuodama savo darbuotojų skaičių turi atkreipti dėmesį ir į savo finansines galimybes. Tai reiškia, kad įmonė turi įsivertinti savo finansines galimybes, ar ji pajėgs mokėti tinkamo dydžio atlyginimą bei jį mokės laiku.

Anot R. C. Appleby (2003, p. 363) norint nustatyti *žmogiškųjų išteklių pasiūlą* reikia surinkti informaciją apie esamus darbuotojus, apie jų kaitą, išsilavinimą, turimus igūdžius bei pensijų politikos tendencijas, ir pan. Taigi surinkus informaciją bei nustačius reikiamą darbuotojų skaičių, organizacija gali įvertinti savo pasiūlą darbo rinkoje. Šis planavimo etapas nustato kokie gali būti pasiūlos šaltiniai. Yra galimi 2 pasiūlos šaltiniai: *vidaus pasiūla* ir *išorės pasiūla* (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Pasak autorės *vidinę pasiūlą* sudaro konkrečios organizacijos darbuotojai, kurie yra perkeliami į aukštesnes ar žemesnes pareigas. Toks pasiūlos šaltinį dažniausiai yra būdingas didelėms organizacijoms.

Žmogiškųjų išteklių planavimo paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai atsižvelgiama. ŽI planavimas atliekamas nagrinėjant:

1) vidinius veiksnus, tokius kaip esamas ir laukiamas darbuotojo kvalifikacijos lygis, laisvos darbo vietos ir struktūrinių grandžių praplėtimas bei sumažinimas,

2) išorinės aplinkos veiksnus. Informacinių technologijų panaudojimas informacijai apie visus darbuotojus rinkti ir saugoti suteikia galimybę organizacijoms efektyviau planuoti savo žmogiškuosius išteklius. ŽI planavimui šiuo metu yra skiriama daug dėmesio. Taip pat jį galima būtų įvardinti kaip mėginimą nuspėti kiek ir kokių darbuotojų reikės organizacijai ateityje ir kaip ši darbuotojų paklausa bus patenkinta.

² Sakalas A. Personalų vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. 73 p.

ŽI planavimas gali pagelbėti vadovams priimant sprendimus šiose srityse:

- įdarbinimo procese;
- išvengti atleidimų;
- mokymuose (nustatant darbuotojų skaičių, kuriems yra reikalingi mokymai);
- valdymo vystymui;
- darbo jėgos išlaidų vertinimui;
- produktyvumo klausimais;

ŽI planavimas pagal J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert apima 4 pagrindines kryptis:

1) ateities poreikio planavimas, kai priimami sprendimai, kiek ir su kokiais įgūdžiais žmonių reikės organizacijai,

2) ateities balanso planavimas – lyginama kiek reikės darbuotojų su esamu darbuotojų skaičiumi ir tikimasi, kad toks jis liks organizacijoje; tai skatina

3) darbuotojų verbavimo ir atleidimo iš darbo planavimas

4) darbuotojų tobulinimo planavimas, užtikrinant organizacijai nuolatinį patyrusio personalo tiekimą.

Praktikoje, ŽI planavimas gali būti sunkiai įvykdomas ir dažnai netikslus, tam įtaką gali turėti keletas pagrindinių priežasčių:

- 1) įmonės pobūdis, įstatyminė bazė;
- 2) skeptiškai nusiteikęs vadovaujantis personalas;
- 3) veiksmų numatytų plane nevykdymas bei priešinimasis jiems;
- 4) problemos iškylančios nuspėjant socialinius ir ekonominius pokyčius;

5) ŽI planavime taip pat gali būti numatyta įdarbinimo ir mokymosi programos, kurias sunku arba neįmanoma įvykdyti, nes organizacija neturi pakankamai finansinių išteklių tuo metu (Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Kaunas 1999, p. 371).

1.2.2 Verbavimas ir atranka

Tyrinėtojai A. Ritzas ir N. Thomas teigia, kad: „Sėkmingai įgyvendinti reformas ir šiuolaikiškai valdomas viešąsias institucijas gali pavykti tik tuo atveju, jei personalo poreikis bus analizuojamas sistemingai, o kandidatų atrankos vyks tikslingai ir pasirinkus teisingą metodą“ (Thom N., Ritz.A., Vilnius, 2004, p. 246)

„**Verbavimas** tai procesas, kurio metu organizacija atranda, plėtoja, ieško ir pritraukia žmones, kurie užpildo faktines ar numatytas darbo vietas“ (Sims, 2002, p. 107). I. Bakanauskienė (1998, p. 22) verbavimą apibūdina „kaip dviejų veiklų procesą, kurio metu surandami ir „priviliojami“ į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas“. Išnagrinėjus įvairių autorių verbavimo proceso apibrėžimus, verbavimą galima būtų įvardinti kaip procesą, kurio metu tam tikra organizacija ieško ir siekia pritraukti potencialius naujus darbuotojus.

Kandidatų verbavimas yra tarpinis veiksmas tarp ŽI planavimo ir atrankos. Šio proceso metu yra identifikuojami ir pritraukiami potencialūs kandidatai. Verbuojant naujus darbuotojus yra naudojamos išoriniai ir vidiniai verbavimo šaltiniai.

Leopold (2002, p. 66) ir Sims (2002, p. 115) išskiria du verbavimo šaltinius: **vidinį ir išorinį**. „**Vidinis verbavimo šaltinis** yra tuomet, kai organizacija įdarbina darbuotojus iš jos vidaus, t.y. pačios organizacijos. **Išorinis verbavimas** – tuomet, kai potencialūs darbuotojai yra pritraukiami iš išorės, tie kurie nedirba toje organizacijoje. Vidinis verbavimo metodas yra *darbo paskyrimai ir pasiūlymai*, t.y. parašomas skelbimas apie laisvas darbo vietas ir darbuotojams yra skiriamas tam tikras laiko tarpas atnešti prašymus dėl priėmimo į darbą. Šis būdas yra vienas iš naujesnių verbavimo būdų, kurį naudoja organizacijos. Be to, organizacijos šį metodą įvardija kaip vieną iš efektyvios karjeros vadybos komponentų“ (Sims, 2002, p. 119).

Išorinių verbavimo metodų yra kur kas daugiau ir jie yra populiariesni negu vidiniai verbavimo metodai. Pats populiariausias metodas yra *skelbimai*. Išorinis verbavimas dažnai yra naudojamas, kai organizacija viduje neatranda tinkamos kandidatų. Išoriniais verbavimo šaltiniais gali tapti: laikraštis, žurnalai, radijas ir televizija, internetas, mokymo įstaigos, valstybinė darbo birža. Tačiau toks verbavimas yra gana brangus, ilgai užtrunkantis, sunku jį numatyti, taip pat ar kandidatas sugebės prisitaikyti prie organizacijos kultūros, reikia žymiai daugiau laiko, kad iš išorės atėjęs darbuotojas susipažintų su veikiančiomis sistemomis, pasamdyti absolventai dažnai palieka organizaciją po dvejų trejų metų. Teigiami veiksniai – į organizaciją pritraukiamos naujos idėjos ir požiūriai, atsiranda galimybės plėsti įvairovę.

Geriausias darbdavių kandidatų šaltinis – organizacijoje dirbantys darbuotojai. Pasak B. Leonienės, ši darbuotojų paieškos forma yra naudinga organizacijai, nes rekomendacijas įsidarbinti ji gauna iš gerai pažįstamų, čia jau dirbančių žmonių. Asmenys, užverbuoti organizacijos viduje, jau susipažinę su organizacija, jos nariais, darbdaviui palankesnės galimybės gauti išsamiai

informaciją apie kandidatą (pokalbiai su bendradarbiais, darbo atlikimo valdymo sistemos duomenys ir kt.)³

Prie vidinių verbavimo metodų yra priskiriami: paaukštinimas pareigose, horizontalus perkėlimas, rotacija, pakartotinis įdarbinimas arba buvusių darbuotojų sugrįžimas. Nors vidinis verbavimas šaltinis ir yra daug pigesnis, skatina darbuotojų lojalumą, tačiau jis turi ir trūkumų. Pagrindiniai jo trūkumai: yra ribojamas tinkamų gabių žmonių atėjimas, sumažėja tikimybė, kad į organizaciją pateks naujas požiūris, galimas stiprus, kai kurių vidinių kandidatų nepasitenkinimas.

Atranka – „tai abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia ar priimti pasiūlymą ar jį atmesti“.⁴

Galime teigti, kad verbavimas prasideda, kai organizacijoje pripažįstamas žmogiškųjų išteklių poreikis, o atrankos proceso vykdymas prasideda nuo kandidato apsisprendimo paduoti prašymą, jei jis pripažįstamas tinkamas, taikomi pirminės atrankos metodai. Dažniausiai atrankos procesą sudaro 7 etapai (žr. 2 lentelę).

2 Lentelė Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos pildymas	Nurodo, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikia informaciją pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Užduodami klausimai apie patirtį, norimą algą ir t.t.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti panaudojama kompiuterinė testavimo įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimai „Už nugaros“	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos validumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką, kad būtų patikrinta gauta informacija iš pareiškėjo.
5. Išsamus atrankos pokalbis.	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi vadovas, kuriam bus atsakingas pareiškėjas.
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektyvumu, padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų, padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą apsaugo organizaciją nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Šį etapą dažnai pavedama atlikti organizacijos gydytojui.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas.

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

³ Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. Kaunas: Šviesa, 2001.

⁴ Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

Lentelėje pateikta standartinė samdymo procedūra, tačiau atrankos procesai skirtingose įstaigose ir lygmenyse yra skirtingi. Atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti paviršutiniškas, o atrenkant vidutinio ar aukštesnio lygio vadovus, apklausa gali būti išsėsta, naudojamas išsamus pokalbis, padedantis atspėti tikruosius kandidatų veiklos rezultatus.

1.3 Adaptacija

„Mokslinėje literatūroje darbuotojų prisitaikymas prie naujos darbo vietos apibūdinamas kaip adaptacija, profesinė orientacija, įvedimas į pareigas, socializacija. Bendrąja prasme adaptacija (lot. *adaptatio* – pritaikymas, priderinimas), suprantama kaip žmogaus prisitaikymas prie kintančių gyvenimo sąlygų, naujos aplinkos, kaip individo ir aplinkos sąveikos pusiausvyra įveikiant prieštaravimus.“⁵

Priimtus darbuotojus į darbą svarbu supažindinti su organizacija, darbo vieta, kitais darbuotojais, taisyklėmis ir pan. Šis procesas yra vadinamas **darbuotojų adaptavimu** arba **darbuotojų orientavimu**. Pasak A. Sakalo (2003, p. 146) „jei darbuotojui sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto našumo.“ Būtent dėl šios priežasties įmonė turi stengtis sutrumpinti adaptavimo laikotarpį.

„Pačioje pradžioje darbuotojas yra supažindinamas su **darbo vieta**. Šiame etape darbuotojui pasakomos darbo vietos taisyklės, uždaviniai. Supažindinama su tiesioginiu vadovu bei paskiriamas asmuo, kuris turi padėti iškilus problemoms. Be to, naujas darbuotojas yra pristatomas kolektyvui. Svarbu paminėti ir tai, kad vadovas turėtų susipažinti su nauju darbuotoju ir pokalbio metu išsiaiškinti kokios yra naujo darbuotojo žinios, kvalifikacija, savybės ir pan.“ (Sakalas, 2003, p. 147). Sakalas (2003, p. 148) supažindinant naują darbuotoją su darbu siūlo taikyti **4 pakopų mokymo dirbti metodiką**. Pirmoje pakopoje turi būti išsiaiškinta ko darbuotojas nesugeba pats padaryti ir kas galėtų jam pagelbėti tuos darbus atliekant. Antroje pakopoje parodoma kaip yra atliekamas darbas. Trečioje pakopoje sudaromos sąlygos pakartoti šį darbą kelis kartus, kad būtų suprastas darbo turinys, sudėtingos vietos bei įgyjami įgūdžiai. Paskutinėje pakopoje darbuotojas treniruojasi, kad darbą atliktų be klaidų.

⁵ Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. Pedagogika, 2005, Nr. 76.

1.4 Mokymas ir tobulinimas

G. Dessler (2001, p. 156) teigimu „**mokymas** – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti.“ Taigi šis apibrėžimas pateikia, kad mokymas gali būti ne tik naujų įgūdžių įgijimas, bet ir jau esamų gilinimas, taip siekiant išvengti klaidų. V. Kumpikaitė (2007, p. 35) pabrėžia, kad „**Žmogiškųjų išteklių mokymas** – vienas iš strateginių organizacijos uždavinių siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų darbuotojų sugebėjimus, atsižvelgus į įmonės reikalavimus ir darbuotojų tikslus“. Taip pat autorė teigia, kad darbuotojams turi būti sudarytos sąlygos lavinti įgūdžius, vystyti kompetenciją bei leisti taisyti klaidas. Investicijos į darbuotojų mokymus ir tobulinimą gali būti vertinama kaip investavimas į darbuotojo kompetenciją, kuri užtikrins gebėjimus nuolat kurti dar didesnę vertę savo klientams.

Personalo mokymas suprantamas kaip reikalingos darbuotojui kompetencijos (kitaip kvalifikacijos) suteikimas pareigoms, kurioms atlikti organizacija darbuotoją pasamdė. Tuo tarpu personalo tobulinimas (vystymas, ugdymas) reiškia reikalingos darbuotojui kompetencijos suteikimą pareigoms, į kurias organizacija numato darbuotoją skirti ateityje.

„Kalbant apie žmogiškuosius išteklius vis dažniau vartojami žodžiai kompetencija, kvalifikacija. Kvalifikacija tampa ketvirtuoju gamybos veiksniu (greta su gamybos priemonėmis, darbo objektais, ir darbo ištekliais)“.⁶

Kvalifikuoti darbuotojai yra pagrindinė organizacijos varomoji jėga. Todėl darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas ir persikvalifikavimas yra vieni iš svarbiausių kiekvienos organizacijos tikslų. Pažymėtina, kad vieni autoriai kompetencijos ir kvalifikacijos terminus tapatina, kiti pateikia skirtingas jų sampratas.

„A. Sakalo knygoje „Personalo vadyba“ kvalifikacija apibūdinama kaip mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas bei kaip profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai. Kompetencijos sąvoka apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas, sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus“.⁷

G. Dessler išskiria šiuos personalo mokymui taikomus metodus:⁸

- mokymas darbo vietoje vykdomas taikant pavadavimo metodą, darbo rotaciją, paskiriant
- specialias užduotis arba įtraukiant komitetus;

⁶ Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė A. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2006.

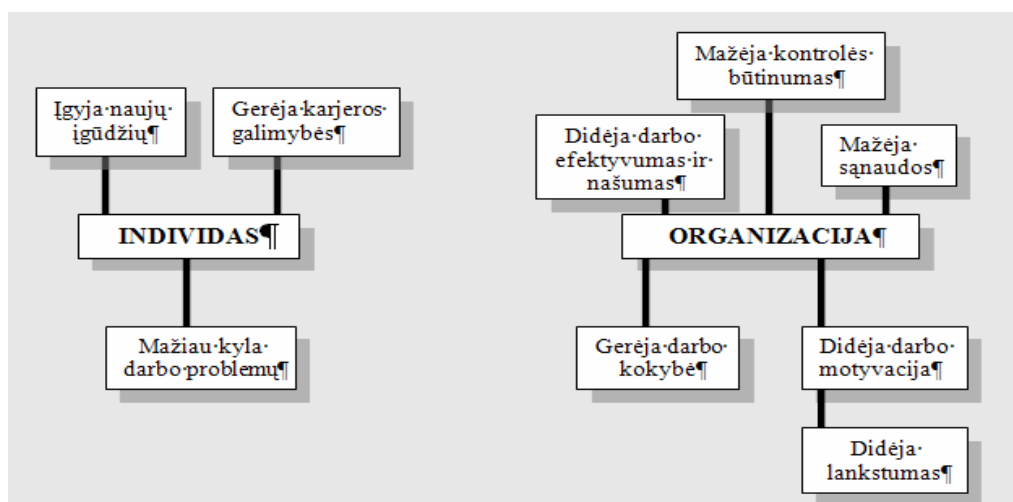
⁷ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

⁸ Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001

- praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu auditoriniai užsiėmimai derinami su mokymais darbo vietoje;
- audiovizualiniai metodai: mokomieji filmai, distancinis mokymas, vaizdo konferencijos;
- imitacinis metodas – tai toks mokymo būdas, kai besimokantieji dirba su tikrais ar imituojančiais tikrus įrenginius, tačiau ne darbo vietoje;
- kompiuterizuotas mokymas;
- specialios paskirties mokymai.

Taip pat svarbi sąvoka kalbant apie darbuotojų mokymus yra **tobulinimas**. A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė savo knygoje „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ (2011, p. 121) aprašo, kad „**Tobulinimas** – taip pat numato mokymo procesą, tačiau jis yra susijęs ne su vykdomu darbu, o su organizacijos poreikiais perspektyvoje, su individo profesionalumo augimu. Tobulinimas leidžia darbuotojus paruošti būsimiems pokyčiams ir organizacijos plėtrai ateityje“

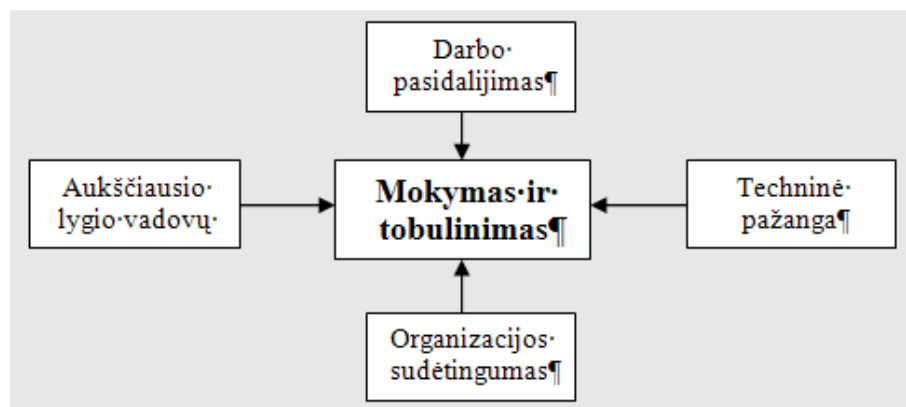
Tobulinimu ir mokymu turi būti suinteresuotos abi pusės, tiek darbuotojai, tiek organizacijos. Abiejų pusių patiriama nauda nurodyta scheme. (žr. 4 pav.)



4 pav. Mokymo ir tobulinimo teikiama nauda individui ir organizacijai

Šaltinis: sudaryta remiantis Jewell, B.L. Integruotos verslo studijos. Vilnius: Garnelis, 2002, p. 258.

Organizacijose mokymo ir tobulinimo vykdymą bei organizavimą lemia keturi pagrindiniai veiksniai (žr. 5 pav.)



5 pav. Veiksniai lemiantys mokymą ir tobulinimą organizacijose

Šaltinis: sudaryta remiantis МОУДИ, Р. У., НОУ, Р. М., ПРЕМО III. Р. Управление персоналом Санкт-Петербурга: Нева, 2004, p. 260.

Aukščiausio lygio vadovų parama yra pagrindinė ir būtina mokymo ir tobulinimo sąlyga. Tokia parama turi būti reali ir apie ją turi būti informuoti visi organizacijos darbuotojai, kad būtų užtikrintas paramos veiksmingumas. Paramą teikia aktyvus organizacijos administracijos dalyvavimas mokymo procese ir reikiamų išteklių skyrimas.

Darbo pasidalijimas mokymo proceso metu. Padedant organizacijos vadovams, pagrindinė atsakomybė už mokymo ir tobulinimo proceso organizavimą ir vykdymą turi tekti linijiniams vadovams bei mokymo specialistai turi užtikrinti reikiamų žinių suteikimą.

Techninė pažanga tai svarbiausias veiksnys, lemiantis dirbančiųjų mokymą ir tobulinimą organizacijose.

Organizacijos sudėtingumas priklauso nuo reikalavimų susijusių su atliekamu darbu, didelę įtaką daro technologiniai, produkcijos, sistemų ir metodų pokyčiai. Dėl šių priežasčių darbuotojai turi nuolat tobulinti savo žinias. Tai leidžia ne tik prisitaikyti prie įvairių pokyčių, bet ir inicijuoti kitus pasikeitimus. Organizacijos taip pat patiria pokyčius, kai mažėja darbuotojų skaičius, kinta jų poreikiai naujiems kokybiškiems produktams ir paslaugoms.

1.5 Vertinimas

Sąvoka vertinimas yra labai plati ir abstrakti su vienokiu ar kitokiu šios sąvokos vartojimu mes susiduriame kasdien. Įvairūs autoriai vertinimą profesinio mokymosi srityje apibūdina skirtingai. T. R. Guskey pateikia toki apibrėžimą **Vertinimas** tai yra sistemingas vertės ar naudingumo tyrimas.⁹

⁹ Guskey R. T. *Profesinio tobulinimosi vertinimas*. Garmelis, 2004

Organizacijose dažniausiai yra vykdomas darbuotojų vertinimas. Darbuotojų vertinimą galima būtų apibrėžti kaip dabartinės arba ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus atlikto darbo standartus. Norint vertinti darbuotoją ir jo atliktą darbą būtina darbuotoją supažindinti su esamais standartais.

Nagrinėjant kuo darbuotojo ir jo atlikto darbo vertinimas yra svarbus organizacijai galima įvardinti daug privalumų. R. R. Sims (2002) teigia, kad „vertinimas padeda nustatyti kaip įmonė juda į priekį. Be vertinimo įmonės vadovai nežinotų kaip dirba darbuotojai, ar įmonė yra teisingame kelyje. Vertinimas tai pat leidžia įvertinti atliktus darbus bei rengti ateities planus“ (p. 198). R. L. Mathis ir J. H. Jackson (2011) dar išskiria ir tai, kad „ši žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija naudojama kontroliuoti atlyginimų dydį bei sužinoti individualias darbuotojo stiprybes ir silpnybes“ (p. 342)

Įmonės darbuotojų vertinimą dažniausiai naudoja dėl dviejų priežasčių. Pirmoji – tai **atlyginimų valdymui bei darbuotojų paaukštinimui ar atleidimui**. Kita priežastis – **individualiam darbuotojų tobulėjimui**. Todėl darbuotojų vertinimas suteikia labai daug informacijos ir yra naudingas įmonei. Vertindamos savo darbuotojus organizacijos gali planuoti savo strateginius tikslus. Darbuotojų vertinimas gali būti: neformalus – vykdomas reguliariai ir grindžiamas kasdienės darbuotojų veiklos rezultatais; arba formalus sisteminis – organizacijos nuožiūra atliekamas kas pusmetį, metus ar dar rečiau. Formalus sisteminis vertinimas leidžia:

- pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų atliekamas darbas dabar vertinamas;
- įvardyti darbuotojus, kurie nusipelno pareigų pažeminimo;
- išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui.

J. Leopold (2002) teigia, kad „vertinimas turėtų būti besitęsiantis procesas, o ne tik biurokratinė ir konservatyvi sistema“ (p.145).

Įmonė rinkdamasi vertinimo metodą turėtų taikyti ne vieną, o kelis metodus. Taip pat įmonė turėtų vertinti ne tik darbą, bet ir darbuotoją, jo įgūdžius, gebėjimus bei elgesį. Vertinimas suteikia įmonei daug informacijos, todėl šis procesas turėtų būti nenutrūkstamas ir atliekamas reguliariai. Taip pat R. R. Sims (2002) pabrėžia, kad „**darbuotojų vertinimas** yra svarbus tuo, kad padeda užtikrinti verbavimo ir atrankos procesų tinkamumą, taip pat svarbus darbuotojų mokymui bei nustatant atlygį darbuotojams. Būtent dėl šių priežasčių įmonei vertinimas turėtų būti svarbus, o ne tik žmogiškųjų išteklių funkcija, kurią reikia atlikti.“ (p. 217)

1.6 Motyvacija

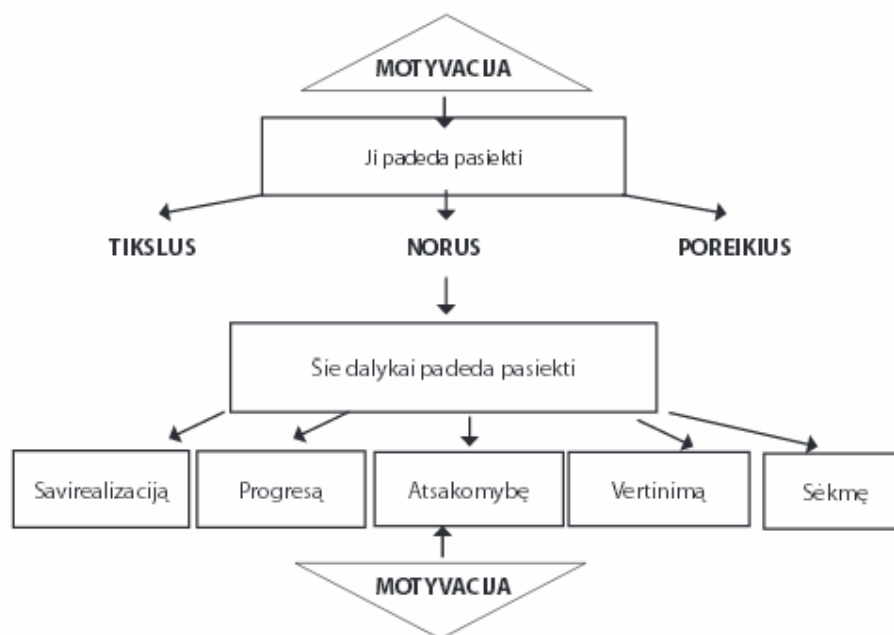
Motyvacija tai viena iš svarbiausių sričių žmogiškųjų išteklių valdyme. Nes tik gerai motyvuotas darbuotojas, gal produktyviai ir gerai atlikti savo darbą. Pati sąvoka Motyvacija naudojama aprašyti procesams (intuityviems ir racionaliems), kuriais žmonės siekia patenkinti savo esminius poreikius, suvoktus norus, asmeninius tikslus, ir kurie sukelia tam tikra žmonių elgesį.

Autoriai D. Diskienė ir A. Marčinskas teigia, kad darbuotojų motyvavimu iš esmės siekiama dviejų tikslų – paskatinti darbuotoją efektyviausiai pasiekti numatytus tikslus ir didinti jo lojalumą organizacijai.¹⁰ O Baršauskienė (1999) pateikia tokius pagrindinius darbuotojų motyvacijos šaltinius:

- Bendrieji socialiniai motyvatoriai;
- Organizacijos tikslai;
- Darbo turinys;
- Darbo sąlygos;
- Pinigai.

Organizacijų vadovams tenka sunki užduotis, siekiant kuo veiksmingiau išnaudoti darbuotojų profesinius gebėjimus, jie turi įvertinti veiksnius, kurie motyvuotų darbuotojus. Pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas nėra pastovus, jis priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko. Skirtingiems darbuotojams, skirtingose situacijose vadovai turi taikyti skirtingas priemones, kurios jį motyvuotu, taip pat motyvacija yra situacinis dalykas, kintant situacijai, ji turi kisti. Žemiau pateiktame paveikslėlyje pavaizduota motyvacijos svarbos schema apimanti tiek mokymosi proceso indėlį, tiek rezultatą (žr. 6 pav.)

¹⁰ Diskienė, D., Marčinskas A. Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.



6 pav. Motyvacijos svarbos schema

Šaltinis: sudaryta remiantis Grundtvig projekto partneryste. Motyvacijos vadovas. 2010, p. 105.

Motyvacijos kaita byloja apie jos sudėtingumą, todėl vienareikšmiškai nusakyti motyvavimo veiksmų modelį neįmanoma. Mokslinėje literatūroje egzistuoja įvairūs motyvavimo teorijų modeliai. Daugelis autorių, kurie nagrinėja darbuotojų motyvacijos problemas, sutinka, jog tam, kad darbuotojas gerai atliktų savo darbą, jį reikia skatinti. Šiuolaikiniai vadovai jau supranta, kad vien darbo užmokesčio dydis neįpareigoja, kad žmogus atėjęs į darbą sieks kuo efektyviau panaudoti savo gabumus. Atlyginimas yra tik viena labai svarbi forma iš darbuotojo poreikių tenkinimo, tačiau ne mažiau svarbu, kad darbas jiems būtų malonus, kad būtų patogi ir saugi darbo vieta, adekvatus darbo krūvis, geras psichologinis klimatas, geri santykiai kolektyve. Norint pasiekti teigiamų rezultatų vykdant žmogiškųjų išteklių politiką darbuotojų motyvacija tampa svarbiu veiksmu.

1.7 Karjera

Pradėdamas profesinę veiklą, žmogus dažniausiai save įsivaizduoja netolimoje ateityje. Jis tikisi užimti aukštesnes pareigas, gauti didesnę atlyginimą ar dirbti įdomesnę darbą. Šie veiksniai parodo, kad tas žmogus turi konkrečius profesinio siekius, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo turimus gabumus ir profesinį potencialą.

Jis pasiryžęs mokytis, tobulėti ir ugdyti save, kad būtų nuolat naudingas organizacijai, kuri taip pat nuolat keičiasi ir vystosi. Toks žmogus planuoja savo karjerą ir nori ją valdyti. Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojų karjeros planavimą organizacijoje, reikia apibrėžti, kas yra *karjera*.

„Karjeros samprata yra aiškinama labai įvairiai. Dažnai karjera suvokiama kaip sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje - pasiekimas gyvenime. Įprasta karjerą sieti su didesniu atlyginimu, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu“¹¹

Nagrinėjant skirtingų autorių darbus galime pastebėti, jog *karjera* traktuojama labai įvairiai ir kiekvienas autorius nurodo savus karjerai būdingus požymius. Išanalizavus įvairių autorių pateikiamus karjeros apibrėžimus galima juos suskirstyti pagal požymius. (žr. 3 lentelę).

3 Lentelė Karjeros sąvokų apibrėžimai

Būdingi požymiai	Apibrėžimas
Veiklos seka per gyvenimą	Karjera – kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų seka žmogaus gyvenimo eigoje (R. Kučinskienė, 2003, p. 73). Karjera – tai konkreti asmens veikla (N. Petkevičiūtė, 2003, p.83 – 84). Karjera – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu profesiniu tobulėjimu. Tokia seka atspindi asmenybės gyvenimo viziją bei stilių. (Vikipedija. Laisvoji enciklopedija. Žiūrėta 2013-10-18)
Kaip profesija	Karjera (pranc. <i>carriere</i>) – veikimo dirva, sritis; profesiją (I. Balašienė, 2004. p. 436).
Kilimas, augimas	Karjera – individo kilimas pagal tam tikrą hierarchiją mokslo, profesijos, visuomeninės ir politinės veiklos, religijos, meno, sporto ir kituose kryptyse (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2006).
Gyvenimo kelias (tikslas)	Karjera yra nuostatų ir elgsenų seka, susijusi su darbine patirtimi per visą žmogaus gyvenimą (Schuler, 1995). Karjera (lot. <i>carraria</i>) – tai žmogaus gyvenimo kelias, bėgimas.
Veiklos seka organizacijoje	Karjerą galima apibūdinti kaip bet kokią šachmatų figūros judėjimą, jei organizaciją įsivaizduotume kaip šachmatų lentą. Tai gali būti ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir horizontalus perkėlimas į kitas pareigas, pažeminimas pareigose (V. Baršauskienė, 2006, p. 40). Karjera – ne tik paaukštinimas pareigose, bet ir kiti pareigų ar darbo vietų pasikeitimai (pažeminimas pareigose) (G. Dessleris, 2001, p. 285).

Šaltinis: sudaryta remiantis skirtingų autorių pateiktais apibrėžimais

¹¹ Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I., Žmogiškųjų išteklių valdymas : mokomoji knyga. - Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011.

Apibendrinami galime teigti, kad mokslinėje literatūroje sąvoka *karjera* analizuojama įvairiais aspektais. Skirtingų mokslų atstovai karjerą supranta ir nagrinėja iš skirtingų pozicijų, todėl pati karjeros samprata tampa plati ir taip susidaro skirtingi požiūriai į šią sąvoką.

Nagrinėdami sąvoką *karjera* mes susiduriame ir su sąvoka ***karjeros planavimas (valdymas)***. Taip pat mes turime suprasti kas įtakoja individo pasirinkimą. Todėl vertėtų panagrinėti kiekviena iš šių sąvokų (sričių) atskirai. Visų pirma reiktų panagrinėti veiksnius lemiančius karjeros pasirinkimą. Yra manoma, jog karjeros pasirinkimas priklauso nuo “pagrindų”. “*Pagrindai*” – tai motyvų, vertybių ir individo sugebėjimo kompleksas. Skiriami 5 karjeros “pagrindai”:

- **vadovavimo kompetencija.** Tai sugebėjimai ir vertybės, kurios sudaro pagrindinę valdymo idėją. Svarbiausi komponentai yra sugebėjimas daryti įtaką žmonėms, vadovauti, analizuoti ir spręsti kompleksines problemas, taip pat išlaikyti emocinį stabilumą.
- **techninė–funkcinė kompetencija.** Tai sugebėjimai atlikti konkretų darbą. Individai, turintys tokį pagrindą, gali nenorėti būti paaukštinti, jei tai pakeis jo darbo turinį ir atsakomybę.
- **saugumas.** Individai sieja savo karjerą tik su ta organizacija, kurioje dirba. Jie tikisi, kad organizacija supras jų poreikius, įvertins sugebėjimus ir sudarys reikiamas sąlygas karjerai.
- **kūrybingumas.** Individas turi stiprų kūrybos poreikį. Dažnai šis pagrindas būdingas verslininkams, technikos kūrėjams.
- **autonomija ir nepriklausomybė.**

Darbuotojų karjera ir jos valdymas, šiuolaikinėse organizacijose įgyja vis didesnę svarbą. Kaip teigia A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė „*Karjeros valdymas* - tai būtina sąlyga siekiant efektyviau panaudoti žmogiškuosius išteklius organizacijos veikloje“.¹²

Karjeros planavimas personalo valdymo požiūriu yra sudėtingas ir labai svarbus procesas.(2 ir 3 PRIEDAS) Tik gerai žinodamas galimas savo perspektyvas organizacijoje, individas galės dirbti efektyviau, t.y. atskleidamas savo sugebėjimus ir patirtį siekti organizacijos tikslų. Efektyviai dirbdamas individas siekia patenkinti ir savo poreikius. Karjera negali būti planuojama stichiškai, nežinant individualių poreikių. Yra skiriama **kintama** ir **tradicinė** karjera. (žr. 4 lentelę).

¹² Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I., Žmogiškųjų išteklių valdymas : mokomoji knyga. - Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011.

4 Lentelė Kintamos ir tradicinės karjeros palyginimas

KRITERIJAI	KINTAMOJI KARJERA	TRADICINĖ KARJERA
Atsakingas	Individas	Organizacija
Vertybės	Veiklos laisvė ir galimybės augti	Valdžios galia ir paaugstinimas tarnyboje
Karjeros mobilumo laipsnis	Aukštas	Žemas; daugiausia priklauso nuo organizacijos
Užduoties atlikimo kriterijai	Psichologinė sėkmė	Atlyginimas, pareigos ir padėtis visuomenėje
Asmeniniai kriterijai	Savigarba ir savęs suvokimas	Pripažinimas organizacijoje
Prisitaikymas	Lankstus prisitaikymas prie darbinės veiklos ir plati kompetencija (tinkamumas rinkai)	Prisitaikymas prie organizacijos (įsitvirtinimas organizacijoje)

Šaltinis: Sakalas, A., Šalčius, A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, 1997

Nagrinėdami karjeros galimybes ir karjeros planavimą būtų tikslinga atkreipti dėmesį ir į karjeros modelius bei juos panagrinėti. Galima būtų išskirti 2 pagrindinius karjeros modelius:

1. Tradicinis, biurokratinis, vertikalusis, dar vadinamas organizaciniu, modelis;
2. Asmeninis, horizontalusis karjeros modelis, dar vadinamas šiuolaikiniu, kintamuoju.

Biurokratiniam karjeros modeliui būdinga vientisa struktūra ir karjera siejama su kilimu pareigose vienoje organizacijoje. Tai suteikia darbuotojams materialinio saugumo jausmą ir galimybę planuoti savo tolimesni gyvenimą. O šiuolaikinės karjeros modelyje vyrauja lankstumas ir nepastovumas, karjera siejama su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu, jo sėkmė matuojama ne tik atlyginimu, o ir asmeninė savirealizacija ir asmeniniu tobulėjimu.

Asmeninės karjeros modelis karjerą ir jos realizavimą sieja su pačiu žmogumi. Šis procesas tęsiasi visą gyvenimą, o karjeros tikslai gali būti panaudoti keliose organizacijose. Asmuo yra pats atsakingas už savo karjeros valdymą, kiekvienas sugebantis ir norintis nuolat mokytis gali modeliuoti bei valdyti savo karjerą.

A. Stancikienė, nagrinėdama profesinę karjerą, tapatina ją su D. T. Hall pasiūlytu dar vienu terminu profesinei karjerai apibūdinti – *kintamoji karjera*. D. T. Hall teigia, kad karjera yra ne tik kilimas pareigose. Visų pirma, *kintamoji karjera* – tai procesas, kuriam vadovauja ne organizacija, o asmuo. Ji apima individo patyrimą įvairiose srityse – išsilavinimo, išsiauklėjimo, darbinės veiklos.

Karjera yra daugiau nei paaukštinimas tarnyboje, didesnis atlyginimas ar atsakingesnės pareigos ir ji tęsiasi visą individo darbinį gyvenimą, o tai, kas vyksta vienoje organizacijoje, tėra tik atitinkama karjeros sudėtinė dalis. Sprendimas apie karjeros sėkmę visais atvejais yra individualus (2009, p. 111). Priešinga kintamajai yra *tradicinė karjera*, kuri siejama su organizacija ir jai svarbiausia „kopimas“ aukštyn, vertikalusis aspektas (A. Sakalas, A. Šalčius, 1997, p. 14 – 15).

Apibendrinus skirtingų mokslininkų dvejų karjeros modelių apibūdinimus galime teigti, kad:

1. Organizacinė (biurokratinė, tradicinė) karjeros modeliui yra būdingas hierarchinis karjeros pobūdis, dominuojantis organizacijos vaidmuo vystant individo karjerą bei vertinant jo sėkmę, žemas asmeninis iniciatyvumas ir mobilumas, nuosekli ir lengvai prognozuojama karjeros ateitis, stabilumas ir socialinis saugumas.
2. Asmeninis (šiuolaikinis, kintamas) karjeros modelis, apibūdina ne tik vertikalų, bet ir horizontalų judėjimą. Esant tokiam karjeros modeliui vyrauja aktyvi asmenybės pozicija ir požiūrio į karjeros sėkmę subjektyvumas, nuolatinio budėjimo strategija ir jos laiduojamas profesinis lankstumas bei mobilumas, mažesnis organizacijos vaidmuo, stabilumo ir socialinio saugumo reliatyvumas.

Įvertinus nagrinėtą medžiagą galima būtų teigti, kad šiuolaikiniame pasaulyje pirmenybė turētu būti suteikta asmeniniam (horizontaliajam, profesiniam, dar vadinamam šiuolaikiniu arba kintamuoju) karjeros modeliui, o biurokratinis modelis, kur viskas priklauso ir yra reguliuojama pačios organizacijos, turētu būti vis mažiau naudojamas.

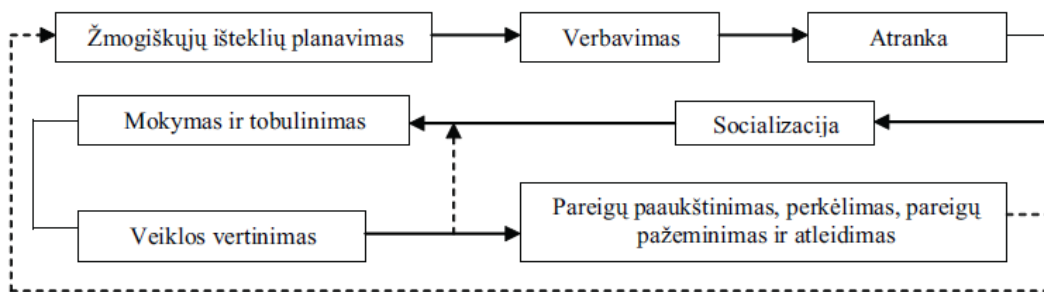
Apibendrinimas

Apibendrinami šioje darbo dalyje pateiktą teorinę medžiagą, galime padaryti keletą išvadų: Žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka buvo pradėta vartoti nuo 1970 m. Jos atsiradimui ir raidai didelę įtaką turėjo išorinės aplinkos pokyčiai. Įvairūs globalizacijos procesai ėmė keisti privačių, viešųjų ir valstybinių organizacijų struktūras, darbų specifiką bei turinį. Žvelgiant į istorinę ŽIV raidą, galima teigti, kad ŽIV pradžia siejama su personalo vadybos atsiradimu. Kadangi ši sritis dar ganėtinai nauja ir pilnai nesusiformavusi, ji yra atvira tyrinėjimas. Todėl dauguma mokslininkų tyrinėja šią sritį, tai galime pastebėti iš didelės gausos skirtingų ŽIV apibrėžimų.

Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą. Vienu iš į mokymąsi orientuoto žmogiškųjų išteklių vystymosi rezultatų galima laikyti besimokančios organizacijos koncepcijos atsiradimą. Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui yra viena esminių besimokančios

organizacijos charakteristikų. Besimokančia organizacija tampama palaipsniui kuriant mokymosi kultūrą organizacijoje.

Organizacijos lyderiai, kuria viziją, motyvuoja, įkvepia darbuotojus, taip pat siekia ilgalaikių organizacijos tikslų. Taip pat turi galimybę kurti, vienyti žmones ir pasiekti maksimalų efektyvumą. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, didina įmonės pajamas bei klientų pasitenkinimą, produktų ir paslaugų kokybę, darbo našumą bei mažina sąnaudas. Žmogiškasis faktorius gali padidinti įmonės vertę ir konkurencinį pranašumą. Organizacijos pradeda suvokti, kad tik efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas gali privesti jas prie efektyvaus ir sėkmingo darbo. Norint efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius reikia sėkmingai vykdyti visus ŽIV procesus organizacijoje (žr. 7 pav.)



7 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta remiantis Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 2006. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p 662

2. TEISINIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO REGLAMENTAVIMAS POLICIJOS SISTEMOJE

2.1 Lietuvos statutinės valstybės tarnybos teisinis reglamentavimas

2.1.1 Lietuvos statutinę valstybės tarnybą reglamentuojantys įstatymai

Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „statutas“ aiškinama kaip „kurios nors specifinės veiklos srities tvarkymo taisyklių rinkinys“¹³ Būtent vadovavimasis savo veikloje statutu ir išskiria statutinius valstybės pareigūnus iš kitų valstybės tarnautojų. „Statutas įtvirtina pareigūnų hierarchiją, reglamentuoja jų tarpusavio pavaldumą, ir, suprantama, galimybes nustatyta tvarka kilti karjeros laiptais.“ (Laurinavičius A., 2003, p.234).

Siekdami išsiaiškinti statutinės valstybės tarnybos specifiką, geriau suvokti jos išskirtinumą bei suvokti teisinį reglamentavimą panagrinėsime pagrindinius įstatymus, kuriais vadovaujasi statutiniai valstybės tarnautojai. Jų veiklą reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas ir vidaus tarnybos statutas.

Valstybės tarnybos sąvoka apima visus valstybės tarnautojus Lietuvoje. Valstybės tarnyba, kuri organizuojama statutiniais pagrindais, vadinama statutine valstybės tarnyba, o J. Jagminas (2007) dar ją įvardina, kaip „specialiąją valstybės tarnybą“ (p.203).

1999 m. liepos 8 d. Valstybės tarnybos įstatyme pirmą kartą statutinė valstybės tarnyba išskirta kaip specifinė grupė ir buvo apibrėžta konkrečiai kas patenka po sąvoka statutinis valstybės tarnautojas. Valstybės tarnybos įstatymo 2 straipsnio 8 dalis nustato, kad „statutinis valstybės tarnautojas – viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas.“¹⁴ Pagrindinis teisės aktas, kuris reglamentuoja valstybės tarnautojų santykius yra valstybės tarnybos įstatymas. Šio įstatymo 4 straipsnyje iš visos valstybės tarnautojų visumos yra išskiriami statutiniai valstybės pareigūnai.

Tuo tarpu 2002 m. balandžio 23 d. priimtoje ir liepos 1 d. įsigaliojusioje naujoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, statutinio valstybės tarnybos sąvoka kiek pakito, ji buvo patikslinta. Naujoje redakcijoje, kuri galioja iki dabar, statutinis valstybės tarnautojas apibrėžiamas kaip :

¹³ Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt> [Žiūrėta 2013-10-22]

¹⁴ LR Valstybės tarnybos įstatymas priimtas 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316

„valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu“¹⁵

Išanalizavę valstybės tarnybos įstatymą galime teigti, kad išskirtinę (specialiąją) valstybės tarnautojų grupę sudaro statutiniai valstybės tarnautojai. Jų teisinis statusas skiriasi nuo kitų tuo, kad jie teisės aktų yra dažnai priskiriami prie pareigūnų ir kurie turi jiems suteiktas teises taikyti įsakomuosius įgaliojimus bei kitas poveikio priemones jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Šios institucijos valstybės vardu tarnauja ir padeda visuomenei, gindamos teisinės normas, ir laisves. Pareigūnas naudodamasis jam suteiktais įgaliojimais ir teisėmis, tarnauja kitam asmeniui, padeda jam įgyvendinti savo teises bei tenkinti savo poreikius. Statutiniai pareigūnai turi įtakos visuomenei: užsiima nusikalstamumo ir pažeidimų prevencija, visuomenės apsauga. Statutinės valstybės tarnybos institucijos, atsižvelgiant į joms suteiktas vykdyti specifines funkcijas bei veiklos ypatumus, vadovaujasi statutinių tarnybų valstybės tarnautojams ir tarnybos santykių reguliavimui specialiai pritaikytais statutais. „Statutų paskirtis – reglamentuoti konkrečių valstybės institucijų bei įstaigų pareigūnų specifinius santykius, jų įvairovę.“ (Laurinavičius A., 2003, p.111). Be valstybės tarnybos įstatymo ir vidaus tarnybos statuto statutiniams pareigūnams dar taikomos darbo kodekso, kai kurios atskiros dalys, valstybinio socialinio draudimo įstatymo, sveikatos draudimo įstatymo ir kitų specialiųjų įstatymų nuostatos.

Svarbiausios nuostatos, kuriomis vadovaujasi statutiniai pareigūnai yra apibrėžtos Vidaus tarnybos statute, kuriame taip pat yra įvardintos specialios vidaus santykių administravimo sąlygos. Vidaus tarnybos statutas buvo priimtas 2003 m. balandžio 29 d ir su įvairių straipsnių pakeitimais galioja iki dabar. Jame įvardinama, tokia jo paskirtis: *„Vidaus tarnybos statutas nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą ir mokymąsi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, pareigūnų atsakomybę, paskatinimus, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus, taip pat kitų valstybės tarnautojų priėmimo į tarnybą vidaus reikalų statutinėse įstaigose ypatumus.“¹⁶*

Statutinių tarnybų valdymas yra išskirtinis tuo, kad juose darbuotojai komplektuojami ne vien iš valstybės tarnautojų. Dalis statutinių įstaigų darbuotojų dirba pagal darbo sutartį, jie nelaikomi statutiniais pareigūnais ir negauna jiems suteikiamų teisių bei socialinių garantijų. Valstybės tarnybos įstatyme nenumatyti valstybės tarnautojų tarnybiniai laipsniai. Tuo tarpu statutiniai valstybės tarnautojai turi suteiktus tarybinius laipsnius. Tarnybiniai laipsniai skirti pareigūnų

¹⁵ LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas priimtas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855

¹⁶ Vidaus tarnybos statutas patvirtintas LR 2003 m. balandžio 29 d. įstatymu Nr. IX-1538

tarpusavio tarnybos santykiams reguliuoti, jų tarnybos patirčiai, įgaliojimams, vidaus tarnybos stažui bei kvalifikacijai žymėti. Laipsnius turi pareigūnai, einantys statutinės pareigas vidaus reikalų įstaigose, taip pat pareigūnai, įtraukti į Vidaus reikalų ministerijos kadrų rezervą.

Pareigūnas, kuris pagal laipsnį yra žemesnio rango privalo vykdyti aukštesnio rango pareigūno duotus įsakymus ir nesvarbu ar pareigūnai yra tiesiogiai pavaldūs, ar ne. Šis reguliavimas parodo statutinių tarnybinių santykių individualumą. Pagal Vidaus tarnybos statutą laipsniai skirstomi į vidaus tarnybos ir policijos laipsnius.

Vidaus tarnybos laipsniai suteikiami Valstybės sienos apsaugos tarnybos, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento, Vadovybės apsaugos departamento, Viešojo saugumo tarnybos bei jiems pavaldžių įstaigų, padalinių ir vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų pareigūnams.

Vidaus tarnybos laipsniai yra:

1. pirminės grandies pareigūnų (grandinis, jaunesnysis puskarininkis, puskarininkis, vyresnysis puskarininkis);
2. vidurinės grandies pareigūnų (leitenantas, vyresnysis leitenantas, kapitonas);
3. aukštesniosios grandies pareigūnų (majoras, pulkininkas leitenantas, pulkininkas);
4. aukščiausiosios grandies pareigūnų. (generolas)

Policijos laipsniai suteikiami policijos pareigūnams yra:

1. pirminės grandies pareigūnų (jaunesnysis policininkas, policininkas, vyresnysis policininkas, viršila);
2. vidurinės grandies pareigūnų (inspektorius, vyresnysis inspektorius, komisaras inspektorius);
3. aukštesniosios grandies pareigūnų (komisaras, vyresnysis komisaras, vyriausiasis komisaras);
4. aukščiausiosios grandies pareigūnų (generalinis komisaras)¹⁷

Laipsniu suteikimas įtvirtina hierarchinę struktūrą tarp statutinių valstybės tarnautojų. Todėl galime teigti, kad statutinė valstybės tarnyba yra gerai struktūriškai organizuota bei griežtai valdoma.

2.1.2 Policijos pareigūnus reglamentuojantys įstatymai

Nagrinėdami policijos pareigūnų veiklą turime nepamiršti dar vieno įstatymo, kuris reglamentuoja jų teisinę veiklą. Tai yra Policijos veiklos įstatymas. Įstatyme teigiama, kad jo paskirtis yra: nustatyti *„Lietuvos policijos paskirtį, veiklos principus ir teisinius pagrindus, policijos uždavinius, organizacinę struktūrą, policijos bendradarbiavimo su gyventojais, visuomeninėmis organizacijomis, savivaldybių ir kitomis Lietuvos Respublikos,*

¹⁷ Vidaus tarnybos statusas patvirtintas LR 2003 m. balandžio 29 d. įstatymu Nr. IX-1538

*Europos Sąjungos valstybių narių, kitų užsienio valstybių institucijomis, įstaigomis ar tarptautinėmis organizacijomis pagrindus, policijos pareigūnų įgaliojimus, teises, pareigas, atsakomybę ir prievartos panaudojimo teisėtumo sąlygas, Europos Sąjungos ir asocijuotų Šengeno valstybių narių teisėsaugos pareigūnų teises ir pareigas vykdant bendras operacijas Lietuvos Respublikos teritorijoje, policijos įstaigų finansavimo šaltinius ir formas.*¹⁸

Šis įstatymas detaliai apibrėžia Policijos veiklą bei išskiria ją iš kitų statutinių valstybės tarnybų. Jame nusakoma, kokiais veiklos principais turi vadovautis policija, kokie jos uždaviniai, kokia yra jos organizacinė struktūra bei atsakomybė. Policijos sistemą sudaro:

- Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos;
- teritorinės policijos įstaigos;
- policijos profesinio ugdymo įstaigos;
- specializuotos policijos įstaigos.

Policijos departamentas yra pagrindinė policijos įstaiga, kuri padeda policijos generaliniam komisarui formuoti bei vykdyti policijos veiklos strategiją, prižiūrėti jos įgyvendinimą, organizuoti ir įgyvendinti teritorinių policijos įstaigų valdymą. (4 PRIEDAS)

Teritorinėmis policijos įstaigomis yra vadinami policijos komisariatai, kurie vykdo teisės aktų jiems pavestas funkcijas nustatytoje teritorijoje.

Policijos profesinio ugdymo įstaigos yra steigiamos policijos generalinio komisaro, tai yra specializuoti policijos profesinio ugdymo padaliniai, kurių užduotis užtikrinanti nuotolinį policijos pareigūnų profesinį mokymą bei tobulinimą.

Specializuotos policijos įstaigomis yra laikoma neteritoriniu principu steigiami policijos padaliniai, kurie vykdo teisės aktų jiems pavestas tam tikras (specialiąsias) policijos funkcijas.

Svarbiausia Policijos sistemos įstaiga yra Policijos departamentas prie VRM. Jo svarba išskiriama ir policijos veiklos įstatymo 13 straipsnyje. Šiame straipsnyje įvardijama, kad Policijos departamentas:

- užtikrina jam priskirtų policijos uždavinių įgyvendinimą;
- kontroliuoja ir koordinuoja pavaldžių policijos įstaigų veiklą ir teikia joms rekomendacijas bei nurodymus;
- formuoja bendrą pavaldžių policijos įstaigų veiklos strategiją ir personalo politiką;
- užtikrina valstybinių programų įgyvendinimą policijos įstaigose;

¹⁸ LR policijos veiklos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 1 straipsnis

- organizuoja policijos generalinio komisaro sprendimų vykdymą bei jų kontrolę¹⁹

Taigi galime teigti, kad policijos generalinis komisaras padedamas policijos departamento formuoja bei įgyvendina pagrindinę policijos veiklos politiką, strategiją bei tikslus. Todėl policijos departamente turi dirbti tik aukštos kvalifikacijos policijos pareigūnai, kurie yra savo srities profesionalai.

2.2 Policijos pareigūnų teisės, pareigos bei atsakomybė

Nagrinėdami policijos pareigūnų teises, pareigas bei atsakomybę turime suvokti, kada asmuo įgauna šiais prievolės. Nuo kada jis jas atlieka bei jomis vadovaujasi ir nuo kada įgyja policijos pareigūno statusą. Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „statusas“ aiškinama kaip „[lot. *status* – padėtis, būklė], *teisinė padėtis; asmens padėtis visuomenės grupėje arba grupės padėtis didesnėje bendruomenėje*.“²⁰ Kaip teigiama policijos veiklos įstatymo 17 straipsnyje, policijos pareigūno statusas yra įgyjamas kai:

- asmuo, įstatymų bei kitų teisės aktų nustatyta tvarka priimamas į tarnybą policijoje.
- Policijos pareigūno statusą įrodo tarnybinis pažymėjimas, speciali apranga (uniforma) arba specialus tarnybinis ženklas.

Apibendrinant galime teigti, kad policijos pareigūno statusas yra įgyjamas iš karto, kai tik asmuo yra priimamas dirbti policijoje. O jo išskirtinį, teisinį statusą patvirtina jam suteikti policijos atributai.

Įgyjant policijos pareigūno statusą asmuo įgauna ir šiai pareigybei suteiktas teises, pareigas bei atsakomybę. Pasak V. Šlapkausko (2004) teisė yra visuomeninių santykių garantas ir suteikia

pagrindą jiems numatyti. Policijos pareigūnai, kaip ir kiti statutiniai tarnautojai, turi apibrėžtas savo teises ir pareigas. Jos yra įvardintos policijos veiklos įstatymo straipsniuose 3, 16, 18, 19, 20, 21. Policijos pareigūnai turi daug teisių, todėl išskirsime tik kelias svarbesnes tai yra:

- turi teisę vykdyti policijos uždavinius, pasitelkdami visas tam reikalingas priemones
- turi teisę tikrinti ir bausti įtariamus įstatymo pažeidėjus.
- turi teisę panaudoti šaunamuosius ginklus, fizinę bei kitokią prievartą jei pažeidėjas nepaklūsta nurodymams.

Kadangi pareigūnų teisės ir vykdoma sritis yra plati, norint, kad jos nebūtu viršytos. Policijos veiklos įstatymo 21 straipsnyje yra apibrėžiamos pareigūnų pareigos.

¹⁹ LR policijos veiklos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 13 straipsnis

²⁰ Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt> [Žiūrėta 2013-10-28]

„Policijos pareigūnas privalo:

- 1. gerbti ir ginti žmogaus orumą, užtikrinti ir saugoti jo teises bei laisves;*
- 2. gavęs pranešimą apie daromą nusikalstamą veiką ar kitokį teisės pažeidimą arba pats būdamas įvykio liudininku, imtis neatidėliotinų priemonių užkirsti kelią daromai nusikalstamai veikai.*
- 3. užtikrinti sulaikyto ar pristatyto į policijos įstaigą asmens teises ir teisėtus interesus, suteikti neatidėliotiną pagalbą asmeniui, nukentėjusiam nuo teisės pažeidimo ar esančiam bejėgiškos būklės;*
- 4. imtis visų galimų priemonių asmens, valstybės, visuomeninių ar kitų organizacijų turtui gelbėti stichinių nelaimių, katastrofų, avarijų bei kitų ypatingų situacijų atvejais;*
- 5. laikyti paslapyje konfidencialaus pobūdžio informaciją, jeigu ko nors kita nereikalauja tarnybinių pareigų vykdymas.*
- 6. Vykdydamas tarnybines pareigas, policijos pareigūnas privalo prisistatyti. Jei policijos pareigūnas neturi skiriamųjų policijos ženklų (specialios aprangos (uniformos) arba specialaus tarnybinio ženklo) arba jei asmuo reikalauja, policijos pareigūnas privalo pateikti tarnybinių pažymėjimą“.²¹*

Tik tinkamas policijos pareigūnų pareigų vykdymas gali užtikrinti policijos veiklos efektyvumą. Pareigūnas visada turi būti pasirengęs atsidurti keblioje situacijoje bei mokėti ją įvertinti bei pasinaudojant jam suteiktomis teisėmis išspręsti. Išanalizavę policijos pareigūnų teises ir pareigas, galime teigti, kad šie statutiniai valstybės tarnautojai nuolat balansuoja ties pavojinga riba. Jeigu jie pasyviai reaguos į teisės pažeidimą, juo gali apkaltinti pareigų nevykdymu, o jeigu pernelyg emocionaliai - gali būti apkaltinti pareigų viršijimu. Kuo pareigūnai geriau vykdo savo pareigas, tuo labiau efektyviaja policijos veikla bei policijos funkcijų kokybė. Taip pat galime daryti išvadas, kad policijos pareigos glaudžiai siejasi ir su policijos uždaviniais bei valdymo specifika.

Taip pat svarbus veiksnys yra pareigūnų atsakomybė. Statutinės valstybės tarnybos veiklos ypatumai lemia savitą atsakomybės sampratą. Pareigūnai, lyginant su kitų institucijų tarnautojais, prisiima dar ir papildomus socialinius išipareigojimus, tačiau tai jų neatleidžia nuo atsakomybės, o nusižengimo atveju, numatyta griežta drausminė atsakomybė. Už tarnybinės teisės pažeidimus pirmiausia taikoma drausminė atsakomybė.

²¹ LR policijos veiklos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 21 straipsnis

„Policijos veiklos įstatymo 22 straipsnį nurodomos tokios policijos pareigūno atsakomybės:

1. *Policijos pareigūnas asmeniškai atsako už savo veiksmus ir sprendimus bei jų padarinius.*
2. *Policijos pareigūnas, vykdydamas jam patikėtas pareigas ir pažeidęs įstatymo reikalavimus, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka, atsižvelgiant į pažeidimo pobūdį, traukiamas tarnybinėn, administracinėn, materialinėn ar baudžiamojon atsakomybėn.*
3. *Žinomai neteisėto įsakymo ar nurodymo vykdymas policijos pareigūno nuo atsakomybės neatleidžia.*
4. *Neteisėta policijos pareigūno veika fiziniam ar juridiniam asmeniui padarytą žalą atlygina valstybė teisės aktų nustatyta tvarka.*
5. *Policijos pareigūnas, veikiantis pagal įstatymų ir kitų teisės aktų jam suteiktus įgaliojimus, neatsako už žalą, padarytą veikiant pagal įstatymų ir kitų teisės aktų suteiktus įgaliojimus“.²²*

2.3 Policijos pareigūnų atranka ir adaptacija

„Kiekviena valstybės tarnyba, nepaisant jos veiklos veiksmingumo konkrečios valstybės rėmuose ir daugiametės patirties tradicijų, nuolat kinta ir tobulėja priklausomai nuo to, kaip kinta valstybės valdymas ir kokius uždavinius turi spręsti valstybė“ (Minkevičius, Ivanauskienė, 2007). Kintant valstybės valdymui, kinta ir reikalavimai valstybės tarnautojams. Tik aukštos kvalifikacijos tarnautojai gali užtikrinti sklandų ir efektyvų įstaigos valdymą. Vidaus tarnybos statute yra aiškiai nurodyta, kokie kriterijai keliami asmenims pretenduojantiems į statutinę valstybės tarnybą. Asmuo turi:

- būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą;
- būti nepriekaištingos reputacijos, sukakęs ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų (asmuo, turintis aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – ne daugiau kaip 35 metus).
- turėti ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą;
- būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje.
- būti tokio bendro fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje.
- būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus.

Kriterijai stojant į statutinę valstybės tarnybą yra vienodi visiems kandidatams, tačiau skirtingai nei pretenduojant į valstybės tarnybą, kandidatai į statutinę tarnybą turi būti baigęs profesinio mokymo įstaigą arba profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus.

²² LR policijos veiklos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 22 straipsnis

Tai reiškia, kad asmuo turintis tik vidurinį išsilavinimą ir atitinkantis kitus išvardintus kriterijus, turi stoti į profesinio mokymo įstaigą, šiuo atveju mokymus vykdo Lietuvos policijos mokykla, kur tik baigęs 1 metus trunkančius mokymus gali būti priimtas į statutinę valstybės tarnybą, jam iš karto būna paskiriama darbo vieta. Taip pat asmuo privalo baigus mokslus išstarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 5 metus, o neištarnavus turi atlyginti mokymo išlaidas. Baigęs šiuos mokslus asmuo galės dirbti vidaus tarnybos įstaigose pirminės grandies policijos pareigūnu ir užimti C lygio pareigybes. (5 PRIEDAS) O asmenys, turintys aukštąjį universitetinį, aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą siunčiamas į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje. Asmenims siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą švietimo įstaigą išduodami atrankos būdu. Šių atrankų atlikimo tvarką nustato vidaus reikalų ministras. Įvadiniai mokymai organizuojami asmenims, kurie pretenduoja į pirminės grandies bei vidurinės grandies policijos pareigūnus, mokymai užtrunka 6 savaites. Taip pat reikia baigus šiuos mokslus išstarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 3 metus, priešingu atveju, taipogi reikia atlyginti mokymo išlaidas.

Išanalizavus asmenų atranką į policijos pareigūnus, kuri yra nurodoma vidaus tarnybos statute bei Lietuvos policijos mokykloje, galime teigti, kad atranka į policijos pareigūnus yra vykdoma paprastai, yra pagrindiniai kriterijai, kuriuos turi atitikti kandidatas ir jeigu juos atitinka, jis priimamas į mokslus, o sėkmingai baigęs mokslus ir į vidaus tarnybą. Šis atrankos būdas yra geras tuo, kad suteikia vienodas teises visiems kandidatams patekti į vidaus tarnybą, tačiau klausimas ar po šių mokymų ir žemo konkurencingumo yra išugdomi geri vidaus tarnybos specialistai.

Kitas svarbus dalykas, jau praėjus atranką į vidaus tarnybą, yra naujo darbuotojo adaptacija naujame darbe. 2011 m. balandžio 6 d. Lietuvos policijos generalinis komisaras patvirtino Policijos sistemos pareigūnų adaptacijos proceso aprašymą bei proceso atsiliepimų formą. Įsakymas buvo priimtas, norint labiau pagelbėti naujam darbuotojui bei tiems, kurių darbas keičiasi, per kaip įmanoma trumpesnę laikotarpį įgauti geros patirties ir praktikos naujoje darbo vietoje bei paskatinti naujo darbuotojo iniciatyvumą bei atsakomybę vykdant jam paskirtas naujas funkcijas. Adaptacijos procesas yra skirtas naujai į policijos sistemą priimtiems absolventams, pabaigusiems vidaus reikalų profesinio mokymo ar kitas švietimo įstaigas, kuriems siuntimą mokytis išdavė policijos įstaigos ir kurie pasirašė stojimo į vidaus tarnybą sutartis. O taip pat skirtas policijos sistemos darbuotojams, kurie perėjo iš vieno struktūrinio padalinio į kitą, jeigu jų veiklos pobūdis pilnai pasikeitė arba pasikeitė daugiau kaip 70 procentų ir tiems, kieno veiklos pobūdis pasikeitė, bet nesikeitė struktūrinis padalinys.

Proceso yra vykdomas – kai vyksta bendra veikla ir veiksmai tarp tiesioginio vadovo, kuratoriaus, naujai priimto darbuotojo bei dalyvaujančių asmenų. Pačioje pradžioje proceso vyksta naujo darbuotojo supažindinimas su policijos įstaigos sistema, darbo aplinka ir bendradarbiais, jo darbo funkcijomis bei turiniu, po to vyksta jo darbinei veiklai reikalingų žinių bei praktinių įgūdžių suteikimas. Žinių įgijimo ir įgūdžių mokymų tikslas yra suteikti naujas ar pagilinti turimas profesinei veiklai reikalingas žinias bei įgūdžius ir paskatinti naujo darbuotojo iniciatyvumą, savarankiškumą ir atsakomybę. Naujo darbuotojo darbas pirmomis dienomis naujose pareigose yra prižiūrimas ir organizuojamas kuratoriaus. Kuratorius padeda naujokui iškilus klausimams, susijusiems su atliekamomis funkcijomis ar darbo tvarka – jis jam pataria arba nukreipia pas ką tuo klausimų reikėtų kreiptis.

Kuratoriumi yra paskiriamas to paties skyriaus ar padalinio darbuotojas, dirbantis tame skyriuje ilgiau nei 5 metus, tačiau yra išimtis jeigu padalinys yra nedidelis ir jo vykdoma veikla yra ribotų funkcijų. Tuomet kuratoriumi gali būti skiriamas darbuotojas ir iš kito skyriaus ar padalinio, jeigu atitinka minėtus keliamus reikalavimus. Vykdamas šį procesą atliekamas pastovus naujo darbuotojo stebėjimas. Jo tiesioginis vadovas kalbasi su juo ir bando išsiaiškinti ar naujas darbuotojas gauna užtektinai dėmesio ir pagalbos iš kitų darbuotojų, kai jos prireikia, ir taip pat ar naujokas tinkamai vykdo savo pareigoms priskirtas funkcijas, taipogi daro pažangą intensyviai mokydamasis. Proceso metu taip pat yra analizuojama, ar pateiktos užduotys atitinka naujoko profesines žinias, įgūdžius bei kompetenciją. Visas procesas yra vykdomas: 6 mėn. – absolventams, kuriems dar neteko dirbti policijos įstaigoje, 3 mėn. – darbuotojams, kurie perėjo iš kito skyriaus ar padalinio policijos įstaigos, darbuotojams jau turintiems darbo stažą policijos sistemoje. Proceso pabaiga yra laikoma sėkminga, kai pamatomas naujojo darbuotojo lojalumas įstaigai, jo motyvacija atliekant dirbas bei siekiant rezultatų. Proceso dalyvis, pasibaigus vykdomam procesui turi ne vėliau kaip per 3 darbo dienas pateikti tiesioginiam savo vadovui užpildytą atsiliepimų formą. (6 PRIEDAS)

2.4 Policijos pareigūnų darbo užmokesčio sistema ir socialinės garantijos

Daugumos ieškančiųjų darbo pasirinkimą lemia darbo užmokesčio dydis, kuris bus mokamas bei kokios socialinės garantijos bus suteikiamos. Vienokia apmokėjimo tvarka yra taikoma privačiose įmonėse ir kitokia yra taikoma valstybės įstaigose. Privačiose įmonėse dirbantiems darbuotojams darbo užmokestį darbdaviai gali didinti laisviau nei įstatymuose ir kituose teisės aktuose griežtai reglamentuojamą valstybės tarnautojų darbo užmokestį. Statutinių valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra apibrėžiama valstybės tarnybos įstatyme bei vidaus tarnybos statute.

Norint geriau suvokti statutinių valstybės tarnautojų darbo užmokesčio apmokėjimą, reikia panagrinėti valstybės tarnautojų pareigybes bei jų kategorijas, nes pagal jas yra skaičiuojamas darbo užmokestis.

Valstybės tarnybos įstatymo 7 straipsnyje yra teigiama, kad valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių:

1. A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas;
2. B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas;
3. C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.²³

Taip pat valstybės tarnautojai be pareigybės lygių turi ir kategorijas. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į 20 kategorijų. Pati aukščiausia kategorija yra 20, o žemiausia – 1 kategorija. Valstybės tarnautojų pareiginių algų koeficientai priskiriami pagal jų turimas kategorijas (7 PRIEDAS). Taip pat vidaus tarnybos statute nurodomi priedai prie algos už turimą laipsnį.(žr. 5 lentelę)

5 Lentelė Pareigūnų algos priedai už turimus laipsnius

Laipsniai	Koeficientai (bazinio dydžio)
1) grandinis, jaunesnysis policininkas	0,1
2) jaunesnysis puskarininkis, policininkas	0,15
3) puskarininkis, vyresnysis policininkas	0,2
4) vyresnysis puskarininkis, viršila	0,3
5) leitenantas, inspektorius	0,4
6) vyresnysis leitenantas, vyresnysis inspektorius	0,5
7) kapitonas, komisaras inspektorius	0,6
8) majoras, komisaras	0,7
9) pulkininkas leitenantas, vyresnysis komisaras	0,8
10) pulkininkas, vyriausiasis komisaras	0,9
11) generolas, generalinis komisaras	1

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Vidaus tarnybos statuto 35 straipsniu.

²³ LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas priimtas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855 7 straipsnis

Valstybės tarnautojų darbo užmokestį yra sudarytas iš pareiginės algos, priedų ir priemokų. Priedų ir priemokų bendra suma neturi viršyti 70 proc. pareiginės algos. Taigi darbo užmokestį sudaro pastovioji dalis – įstatyme griežtai nustatyta pareiginė alga bei kintamoji dalis – priedai ir priemokos prie pareiginės algos, kurių dydis priklauso nuo konkretaus valstybės tarnautojo tarnybos stažo, kvalifikacijos, darbo krūvio bei kitų darbo sąlygų. Todėl galime teigti, kad svarbiausia pareigūno atlyginimo dalis yra pareiginė alga, nuo kurios dydžio ir priklauso visi priedai ir priemokos. Ji nustatoma pagal pareigybės kategoriją (jų yra 20) ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. Taip pat, kaip nurodoma vidaus tarnybos statute pareigūnai gauna priedus už stažą bei kvalifikacinės kategorijos, kurios suteikiamos vertinant pareigūno darbą, plačiau apie jas aptarsime skyriuje pareigūnų vertinimas. Kaip sudaromas pareigūno atlyginimas pateikiame paveikslėlyje. (žr. 8 pav.)



8 pav. Darbo užmokesčio schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Valstybės tarnybos įstatymu ir Vidaus tarnybos statutu.

Taip pat svarbu panagrinėti socialinės garantijas, kurias gauna pareigūnai. Specifinė pareigūnų veiklos sritis suteikia ir išskirtines socialines garantijas. Jiems suteikiamos:

- **Sveikatos priežiūros garantijos** pareigūnams sveikatos priežiūros paslaugos yra apmokamos Vyriausybės patvirtinta tvarka, tai yra iš privalomojo sveikatos draudimo fondo, valstybės ir savivaldybių biudžetų, savivaldybių sveikatos fondų lėšų. Pareigūnų papildomos sveikatos priežiūros išlaidos yra finansuojamos iš valstybės biudžeto. Pareigūnų profilaktiniai patikrinimai, medicininė rehabilitacija, sveikatos grąžinamasis ir antirecidyvinius gydymas po sužalojimo vykdančios tarnybinės pareigas, skiepijimai bei sveikatinimo paslaugos taip pat finansuojamos valstybės. Laikinojo nedarbingumo bei nėštumo ir gimdymo atostogų laikotarpiu pareigūnams mokamas vidutinis darbo užmokestis.

Pareigūnui vykdant tarnybines pareigas, žuvus ar susižalojus, jo šeimai yra išmokamos kompensacijos. 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.

- **Aprūpinimas gyvenamosiomis patalpomis** Pareigūnas, kuris pats, jo sutuoktinis, sugyventinis vaikai ir įvaikiai pareigūno tarnybos vietovėje neturi nuosavybės teise priklausančio buto, namo ar jo dalies ir pastaruosius 5 metus nėra jo perleidę Už duotą tarnybinį butą pareigūnas atsiskaito Vyriausybės nustatyta tvarka apskaičiuojant gyvenamųjų patalpų nuomos mokestį bei komunalinius mokesčius pagal toje vietovėje taikomus tarifus. Pareigūnui, kuris neaprūpintas tarnybiniu butu aukščiau nurodyta tvarka, gyvenamosios patalpos tarnybos vietoje išlaikymo išlaidoms kompensuoti iš Vidaus reikalų ministerijai ar vidaus reikalų centrinei įstaigai skirtų lėšų mokami Vyriausybės nustatyto dydžio butpinigiai.
- **Valstybinė pensija** yra suteikiama ir mokama išėjusiems iš tarnybos bei atitarnavusiems 20 bei daugiau metų pareigūnams.
- **Pareigūnai specialių tarnybinių užduočių metu**, kurie atlieka tarnybą lauke yra aprūpinami maistu arba jiems sumokama Vyriausybės nustatyto dydžio pinigine kompensacija skirta maisto išlaidoms padengti.
- **Pareigūnui, kuris pagal tarnybos pobūdį važinėja** keleiviniu ar asmeniniu transportu darbo reikalais, arba keliauja į tarnybos vietą ar iš jos, yra atlyginamos važiavimo išlaidos, išskyrus išlaidas taksi.
- **Jauniems pareigūnams - solidus stažas** Vidaus tarnybos stažas pareigūnui skaičiuojamas tarnybos pradžia laikant jo priėmimo į vidaus tarnybą datą. Į vidaus tarnybos stažą papildomai įskaitomas ir laikas praleistas mokymosi įstaigose. Į vidaus tarnybos stažą pareigūnui įskaičiuojamas ir faktinis tarnybos kitų valstybių ginkluotosiose pajėgose, pasienio tarnyboje, vidaus reikalų ir kitose tarnybose (išskyrus tarnybą naikintojų būriuose ir batalionuose) laikas.
- **Pareiginių kasmetinių atostogų trukmė** Pareigūnams kasmetinių atostogų trukmė nustatoma atsižvelgiant į pareigūnų vidaus tarnybos stažą:
 1. iki 10 metų - 30 kalendorinių dienų;
 2. nuo 10 iki 15 metų - 35 kalendorinės dienos;
 3. nuo 15 iki 20 metų - 40 kalendorinių dienų;
 4. 20 metų ir daugiau - 45 kalendorinės dienos.

Išnagrinėja policijos pareigūnų socialines garantijas, galime teigti, kad valstybė siekdama, kad pareigūnai būtų tinkamai motyvuoti, sąžiningi ir tiksliai atlikti jiems pavestas pareigas bei kuo mažiau pasirinktu darbą privačiose struktūrose, suteikia daugiau socialinių garantijų.

2.5 Policijos pareigūnų vertinimas

Bet kokios viešojo ar privataus sektoriaus organizacijos sėkmė priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų. Visi vadovai nori, kad jo darbuotojai atliktu darbus produktyviai, kompetentingai ir tuo pačiu kuo efektyviau prisidėtų prie įstaigos keliamų tikslų realizavimo, ne išimtis ir valstybinės įstaigos. Darbuotojo vertinimas yra naudingas tiek pačiam jam, tiek ir jo vadovui. Darbuotojas vertinimo metu gali įvardinti savo lūkesčius ir trikdžius, kurie trukdo tikslams pasiekti, o vadovas žinodamas darbuotojo nuomonę gali efektyviau įvertinti bei motyvuoti darbuotoją.

Policijos pareigūnų vertinimą reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas bei vidaus statutas. Darbuotojo vertinimas yra atliekas jo tiesioginio vadovo, karta per metus. Vertinimo metu pareigūno tarnybinę veiklą gali būti įvertinta:

- labai gerai;
- gerai;
- patenkinamai;
- nepatenkinamai.

Metinio įvertinimo metu tiesioginis pavaldinio vadovas vertina jo darbinę veiklą, aptariaami pavaldinio darbo rezultatai, nustatomi tikslai ateičiai, darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir darbinės veiklos gerinimo galimybės. Vertindamas darbuotojus, vadovas turi vadovautis vertinimo kriterijais, kurie yra vienodi visiems tas pačias pareigas einantiems darbuotojams.

2011 m. balandžio 26 d. generalinis policijos komisaras priėmė įsakymą, kuriuo konkrečiai apibrėžė kaip turi vykti asmenų dirbančių policijos sistemoje veiklos vertinimas. Šis įsakymas nurodė tokius metinio įvertinimo tikslus:

- įvertinti pavaldaus darbuotojo atliekamus darbus pagal nustatytus kriterijus;
- suteikti pavaldiniui grįžtamąjį ryšį apie jo atliekamus darbus;
- kelti pavaldinio motyvaciją tobulinant savo atliekamą darbą;
- įvertinti pavaldinio mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius;
- nustatyti pavaldinio lūkesčius bei prioritetus.
- Metinio įvertinimo pokalbis turi būti reguliarus, atliekamas vieną kartą per metus ir ne vėliau kaip iki einamųjų metų kovo 1 dienos.

- Vadovas turi praveisti pokalbį su kiekvienu jam tiesiogiai pavaldžiu darbuotoju.
- Pokalbio pabaigoje užpildoma galutinė darbinės veiklos vertinimo išvada.

Metinio įvertinimo pokalbio metu konkretaus darbuotojo darbinę veiklą vertina jo tiesioginis vadovas ir jis pats (vertinamasis). Tam yra užpildomi parengti atskiri darbinės veiklos vertinimo lapai vertintojui ir vertinamajam. (8 PRIEDAS) Tokio vertinimo metu vadovas gali įvertinti pavaldinio darbą pagal aiškius kriterijus, taip pat darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys apie jo darbą, nes vadovas gali konkrečiai nurodyti ką darbuotojas turėtų tobulinti savo darbe, konkrečiai įvardijami gerai atlikto darbo aspektai. Vertinimo metu darbuotojas gali planuoti karjerą, nes vadovas gali įvardinti už kokias atliktas užduotis, konkrečiai jis bus skatinamas, kur konkrečiai savo darbe jis turi pasistengti, jei nori būti tinkamai įvertintas. Šie dalykai skatina darbuotojo motyvaciją, norą tobulėti. Taip pat šio vertinimo metu galima nustatyti darbuotojo mokymosi kryptis ir poreikius. Įvertinimo pokalbio metu galima aptarti, kokių žinių ar įgūdžių trūksta kiekvienam darbuotojui nustatytoms užduotims atlikti.

Vidaus tarnybos statute 36 straipsnyje sakoma, kad „pareigūnų profesionalumas vertinamas kvalifikacine kategorija. Pagal pareigūnų dalykines savybes, profesinius įgūdžius, administracinius gebėjimus, tarnybinės veiklos rezultatus ir vidaus tarnybos stažą nustatomos 3-ioji, 2-oji ir 1-oji kvalifikacinės kategorijos. 3-ioji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta pareigūnui, turinčiam ne mažesnę kaip dvejų metų vidaus tarnybos stažą. 2-oji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta pareigūnui, turinčiam ne mažesnę kaip penkerių metų vidaus tarnybos stažą. 1-oji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta pareigūnui, turinčiam ne mažesnę kaip dešimties metų vidaus tarnybos stažą“.²⁴

O pareigūnui suteikta kvalifikacinė kategorija iš naujo tvirtinama kas penkeri metai. Kuo aukštesnė kvalifikacinė kategorija, tuo didesni priedai nustatomi prie pareiginės algos. (žr. 6 lentelę)

6 Lentelė Pareigūnų pareiginės algos priedai už kvalifikacines kategorijas

Kvalifikacinė kategorija	Priedas
už 3-iają	10 proc. pareiginės algos;
už 2-ąją	20 proc. pareiginės algos;
už 1-ąją	30 proc. pareiginės algos.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Vidaus tarnybos statuto 36 straipsniu.

²⁴ Vidaus tarnybos statutas patvirtintas LR 2003 m. balandžio 29 d. įstatymu Nr. IX-1538 36 straipsnis

Apibendrintai galime teigti, kad darbuotojo vertinimas duoda abipuses naudos, tiek darbuotojui, tiek ir jo vadovui, o siekti gero įvertinimo darbuotojas motyvuojamas priedais prie algos, kvalifikacijos kėlimo kursais bei karjeros galimybėmis.

2.6 Policijos pareigūnų mokymas ir tobulinimas

Kaip teigia valstybės tarnybos įstatymo nuostatos, mokytis yra ne tiek valstybės tarnautojo teisė, bet ir pareiga. Laikantis šių nuostatų bei siekiant, kad valstybės tarnautojai profesionaliai ir efektyviai atliktu jiems pavestas funkcijas, sėkmingai valdytų pokyčius, būtina nuolat tobulinti valstybės tarnautojų kvalifikaciją ir vystyti jų administracinius gebėjimus.

Valstybės tarnybos įstatyme nustatytos kelios tarnautojų mokymo rūšys, tai:

1. pirminis profesinis mokymas (taikomas asmenims pretenduojantiems į policijos pareigūnus)
2. įvadinis mokymas
3. kvalifikacijos tobulinimas

Pirminis profesinis mokymas yra vykdomas kandidatams į policijos pareigūnus, kurie turi tik vidurinį išsilavinimą ir neturi jokių žinių vidaus tarnybos srityje. Įvadiniai mokymai yra skirti asmenims, kurie yra priimti į vidaus tarnybą, bet jiems dar reikia suformuoti papildomas profesines žinias bei įgūdžius. O kvalifikacijos tobulinimo mokymai yra skirti specialių profesinių žinių plėtimui, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimu arba siekiant aukštesnių vidaus tarnybos pareigų. Policijos pareigūnų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas yra organizuojamas vadovaujantis vidaus tarnybos statuto, švietimo įstatymo, profesinio mokymo įstatymo, mokslo ir studijų įstatymo bei kitų teisės aktų nuostatomis. Policijos pareigūnų mokymus vykdo Lietuvos Policijos mokykla bei Policijos mokymų centrai. Kaip teigiama policijos veikos įstatyme šios įstaigos rengia policijos pareigūnus patvirtinta tvarka pagal nustatytas profesinio mokymosi programas, kurios suteikia profesinių žinių, įgūdžių ir sugebėjimų, kurie yra būtini policijos uždaviniams vykdyti bei organizuoja nuolatinį policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą. Taip pat pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą gali organizuoti vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Policijos pareigūnai gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, taip pat į tarptautines institucijas ar užsienio valstybių institucijas.

Kaip teigiama įstaigų mokymo planuose, pareigūnų mokymas yra glaudžiai susijęs su jų veiklos vertinimu, todėl planuojant mokymus yra atsižvelgiama į tiesioginių vadovų pasiūlymus dėl vidaus tarnybos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo bei į pačių pareigūnų pageidavimus. Kiek tai yra praktiškai pritaikyta padės atskleisti atliktas šio darbo tyrimas.

2.7 Policijos pareigūnų etika

Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka „etika“ aiškinama kaip „žmonių elgesio normų visuma“²⁵ Kiekvienas žmogus norėdamas užsitarnauti pagarbą turi deramai elgtis arba kitaip įvardijant jo elgesys turi būti etiškas. Etiškas elgesys taip pat yra labai svarbus valstybės tarnautojams, kurie dirbdami valstybinėse įstaigose, tiesiogiai atstovauja valstybės interesus, visuomenės atžvilgiu. Todėl jų suvokimas apie etikos ir moralės noras bei vertybių laikymasis turi labai daug įtaką valstybės tarnautojų vykdomo darbo kokybei bei žmonių poreikių patenkinimui. Valstybės tarnybos įstatyme yra apibrėžti valstybės tarnybos veiklos etikos principai. Yra išskiriami svarbiausi principai, tai:

- **pagarba žmogui ir valstybei.** privalo gerbti žmogų ir jo pagrindines teises bei laisves, Konstituciją, valstybę ir jos institucijas, įstatymus, kitus teisės aktus ir teismų sprendimus;
- **teisingumas.** turi vienodai tarnauti visiems gyventojams neatsižvelgdamas į jų tautybę, rasę, lytį, kalbą, kilmę, socialinę padėtį, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų, būti teisingas sprenddamas prašymus, nepiktnaudžiauti jam suteikta valdžia bei galiomis;
- **nesavanaudiškumas.** turi vadovautis visuomenės interesais, naudoti jam patikėtą valstybės ir savivaldybių turtą, tarnybines informacijas tik visuomenės gerovei, eidamas valstybės politiko pareigas ar atlikdamas tarnybines pareigas nesiekti naudos sau, savo šeimai, savo draugams;
- **padorumas.** privalo elgtis nepriekaištingai, turi būti nepaperku, nepriimti dovanų, pinigų ar paslaugų, išskirtinių lengvatų ir nuolaidų iš asmenų ar organizacijų, galinčių daryti įtaką, kai jis eina valstybės politiko pareigas ar atlieka tarnybines pareigas;
- **nešališkumas.** privalo būti objektyvus, priiminėdamas sprendimus vengti asmeniškumų;
- **atsakomybė.** Valstybės tarnautojas asmeniškai atsako už savo priimtus sprendimus bei už juos atsiskaito visuomenei;
- **viešumas.** privalo užtikrinti atliekamų sprendimų bei veiksmų viešumą, savo priimtus sprendimus motyvuoti, o informaciją gali apriboti tik tuo atveju, kai tai būtina svarbiausiais visuomenės interesais;
- **pavyzdingumas.** turi deramai atlikti jam paskirtas pareigas, nuolatos tobulėti bei mokytis, būti nepriekaištingos reputacijos, tolerantiškas, pagarbus ir tvarkingas.

²⁵ Tarptautinių žodžių žodynas. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt> [Žiūrėta 2013-10-31]

Taip pat daugumos visuomenės institucijų tarnautojai turi savo profesinės veiklos etikos reikalavimus. Kurie padeda spręsti problemas, pasiekti didesnio viešumą, skaidrumą bei padeda suvokti organizacijai savo misiją visuomenėje. Tokie etikos reikalavimų rinkiniai vadinami **etikos kodeksais**. Tai principų ir vertybių rinkinys, kuriame yra nustatomi organizacijų, valstybinių įstaigų, įmonių bei individų elgesio normos, standartai bei lūkesčiai.

Vidaus tarnybos tarnautojai taip pat nėra išimtis. Policijos pareigūnai turi savo nustatytą etikos kodeksą, kuriuo vadovaujasi vykdydami savo veiklą. Jo tikslas suteikti policijos pareigūnams dorovinius orientyrus, padėti formuoti dorovinius poreikius, prisidėti prie dorovinių santykių kūrimo ir įsitvirtinimo visuomenėje bei prie policijos pareigūnų dorovinės atsakomybės jausmo puoselėjimo ir išsaugojimo, stiprinant policijos pareigūnų autoritetą saugant ir gerbiant asmens teises ir laisves. Taip pat etikos kodekse yra nurodyta kaip policijos pareigūnas turi elgtis tarnybos metu, kuo turėtų būti grindžiami policijos pareigūnų tarpusavio santykiai, kaip turi elgtis vadovaujančias pareigas užimtas pareigūnai bei kaip turi būti elgiama ne tarnybos metu.

2.8 Policijos pareigūnų karjera

Karjera – „greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomeninėje, mokslinėje veikloje; pasisiekimas gyvenime“²⁶ Kaip galime suprasti iš apibrėžimo sąvoka karjera siejasi su žmogaus individualiu tobulėjimu. Tik planuodamas savo karjerą žmogus gali tobulėti bei išlikti nuolat motyvuotas. Karjera yra vienas iš veiksnių lemiančių asmens pasirinkimą, renkantis darbą. Geros karjeros perspektyvos įstaigoje, motyvuoja darbuotoją gerai ir efektyviai vykdyti savo veiklą. Karjeros perspektyvos aktualios ir dirbant vidaus tarnyboje, todėl vidaus tarnybos statute yra išskirtas atskiras skirsnis, kuri tiksliai apibrėžia pareigūno karjerą. Pagal vidaus tarnybos statutą pareigūnas gali būti paaugštintas pareigose, kai:

- laimi atranką į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas;
- pareigūnas vadovo įsakymu, kuris turi teisę skirti į pareigas, perkeliamas iš vienu pareigų į kitas;

Taip pat vidaus statute yra nurodyta, kokiai atvejais įstaigoje, gali būti atliekamas tarnybinis kaitumas. Tai yra, kada pareigūnas gali keisti savo pareigas ir vykdyti rotaciją. Rotacija gali vykti, kai:

- Pareigūnas savo prašymu perkeliamas į kitas laisvas lygiavertes ar žemesnes pareigas.
- Du pareigūnai, einantys lygiavertes pareigas, jų prašymu sukeičiami pareigomis – perkeliama į kitas pareigas.

²⁶ Tarptautinių žodžių žodynas Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/> [Žiūrėta 2013-10-31]

- toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje – vidaus reikalų įstaigos vadovo įsakymu;
- kitoje vidaus reikalų įstaigoje – vidaus reikalų įstaigos, iš kurios jis perkeliamas, ir vidaus reikalų įstaigos, į kurią jis perkeliamas, vadovams suderinus.
- esant Centrinės medicinos ekspertizės komisijos išvadai, kad pareigūnas dėl sveikatos būklės negali eiti savo pareigų, vidaus reikalų įstaigos vadovas turi teisę perkelti pareigūną į kitas lygiavertes pareigas, kurias pareigūnas gali eiti pagal savo sveikatos būklę toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje ar, vidaus reikalų įstaigų vadovams suderinus, kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje.
- esant tarnybiniam būtinumui, vidaus reikalų įstaigos vadovas turi teisę laikinai perkelti pareigūną į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas toje pačioje vidaus reikalų įstaigoje.
- esant tarnybiniam būtinumui ir vidaus reikalų įstaigų vadovams suderinus, pareigūnas gali būti laikinai perkeltas į kitas lygiavertes ar aukštesnes pareigas kitoje atitinkamoje vidaus reikalų įstaigoje, esančioje toje pačioje ar kitoje gyvenamojoje vietovėje.

Kitas svarbus dalykas yra pareigūnų atestacija. Tik sėkmingai praėjęs atestaciją, pareigūnas gali siekti aukštesnių pareigų arba išlaikyti esamas pareigas. Pareigūno darbinę veiklą, įgūdžius bei tinkamumą einamoms pareigoms atestacijos metu įvertina vidaus reikalų įstaigos pareigūnų atestacijos komisija. Pareigūnas pirmą kartą yra atestuojamas kai po priėmimo praeina ne mažiau kaip 6 mėnesiai. Vėliau jo atestacija yra vykdoma ne rečiau kaip vieną kartą į 4 metus. Prireikus vidaus reikalų ministras, vidaus reikalų centrinės įstaigos vadovas ar vidaus reikalų įstaigos vadovas savo įsakymu gali atlikti neeilinę sau pavaldžių pareigūnų atestaciją.

Apibendrinimas

Išnagrinėję policijos pareigūnų teisinį reglamentavimą galime teigti, kad pagrindinės nuostatos, kuriomis vadovaujasi policijos pareigūnai savo veikloje, yra apibrėžtos Valstybės tarnybos įstatyme, Policijos veiklos įstatyme bei Vidaus tarnybos statute.

Kai tik asmuo yra priimamas dirbti į vidaus tarnybą, jis iš karto įgyja policijos pareigūno statusą, kurį patvirtina jam suteikti policijos atributai. Įgyjęs policijos pareigūno statusą asmuo įgauna ir šiai pareigybei suteiktas teises, pareigas bei atsakomybes. Išskirtinis policijos pareigūnų statusas visuomenėje, jiems suteikia ir išskirtines socialines garantijas bei kitokį darbo užmokesčio skaičiavimą. Darbo užmokesčio dydis priklauso nuo pareigūno darbo stažo, laipsnio, kvalifikacinės kategorijos bei kitų priedų. Išanalizavus policijos pareigūnų pareigines algas, išsisklaido mitas jog išskirtinis pareigūnų statusas visuomenėje jiems suteikia ir daug didesnes pajamas, lyginant su kitais valstybės tarnautojais ar kitų profesijų atstovų atlyginimais.

Pareigūnų veiklos vertinimo nuostatos buvo įtvirtintos 2011 m. balandžio 26 d. generaliniui policijos komisarui priėmus įsakymą, kuriuo buvo konkrečiai apibrėžta kaip turi vykti asmenų dirbančių policijos sistemoje veiklos vertinimas. Policijos sistemoje pareigūnų vertinimas yra labai svarbus aspektas nuo kurio priklauso pareigūno karjera, darbo užmokestis, jo mokymas bei tobulėjimas ir tuo pačiu tolesnė motyvacija. Todėl nuostatose yra tiksliai įvardinta vertinimo metodika siekiant išvengti prasto ir neteisingo darbuotojo vertinimo.

Policijos pareigūno karjeros galimybės yra gana ribotos. Todėl galime teigti, kad tai įtakoja sunkumus planuojant savo karjerą, nes pareigūnas gali „kilti karjeros laiptais“ tik laimėjęs atranką į aukštesnės pareigūno pareigas arba būti perkeltas į kitas pareigas vadovų, kurie turi teisę skirti į aukštesnės pareigas. Pirmuoju atveju reikia laukti, kada atsiras galimybė kandidatuoti į aukštesnės pareigas, o tai gali užtrukti, kaip ir gali užtrukti pats biurokratinis atrankos procesas. Antruoju atveju daug kas priklauso nuo santykiu su pačiu vadovu, kuris turi galimybę paaukštinti pareigūną. Šis variantas kartais gali būti nelabai objektyvus, nes galimybės būti paaukštintam nėra vienodos visiems darbuotojams, todėl gali atsirasti teiginys, kad pareigūnas buvo paaukštintas „per pažintis“ arba dėl vadovo palankumo kažkuriam asmeniui.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMAS POLICIJOS DEPARTAMENTE

3. 1 Tyrimo metodologija ir instrumentas

Šioje darbo dalyje aptarsime kaip yra vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos. Teorinėje darbo dalyje buvo analizuojama pačios žmogiškųjų išteklių sąvokos raida bei jos kitimas įtakojamas aplinkos veiksnių. Taip pat pasitelkę ŽIV proceso pagrindinių veiklų modelį bei įstatymus, kurie reglamentuoja policijos pareigūnų veiklą, išanalizavome jų teisinį reglamentavimą. Pateikę didelę dalį teorijos, bandysime patikrinti kiek ji yra įgyvendinama praktikoje.

Metodologija (gr. *methodos* – tyrimo kelias; *logos* – mokslas) – „tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus. Siauresne prasme – mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją.“²⁷ Plačiąja prasme metodologija reiškia bendriausius mokslinio pažinimo principus, mokslinės procedūros logiką. O tai sąlygoja faktą, kad bet kuris mokslinis tyrimas turi būti metodologiškai pagrįstas, tai yra turi būti tinkamai suformuluota tema, išsiaiškinta tyrimo koncepcija, tyrimo metodai ir kt.

Tyrimo problema – ar policijos departamente yra taikomos šiuolaikinės efektyvios ŽIV priemonės ir ar egzistuoja efektyvi darbuotojų atrankos, vertinimo, mokymo bei motyvacijos sistema?

Tyrimo objektas – policijos departamento statutiniai policijos pareigūnai, jų požiūris ir nuomonė, vertinant ŽIV sistemos egzistavimo prielaidas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos.

Tyrimo hipotezės:

- mokymo sistema vykdoma padrikai ir neefektyviai
- neskaidriai vykdoma darbuotojų atranka;
- pareigūnai sunkiai prisitaiko naujose pareigose;
- vykdant mokymus neatsižvelgiama į darbuotojų poreikius, todėl mokymai teikia mažai naudos;
- prasta darbuotojų motyvavimo sistema, todėl jų motyvacija yra žema;
- prastai vykdomas darbuotojų vertinimas.

²⁷ Tidikas R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto, 2003 – 190 p

- prastos karjeros perspektyvos, todėl darbuotojai yra nesuinteresuoti mokytis;
- darbuotojai neįtraukiami į įstaigos veiklos planavimą;

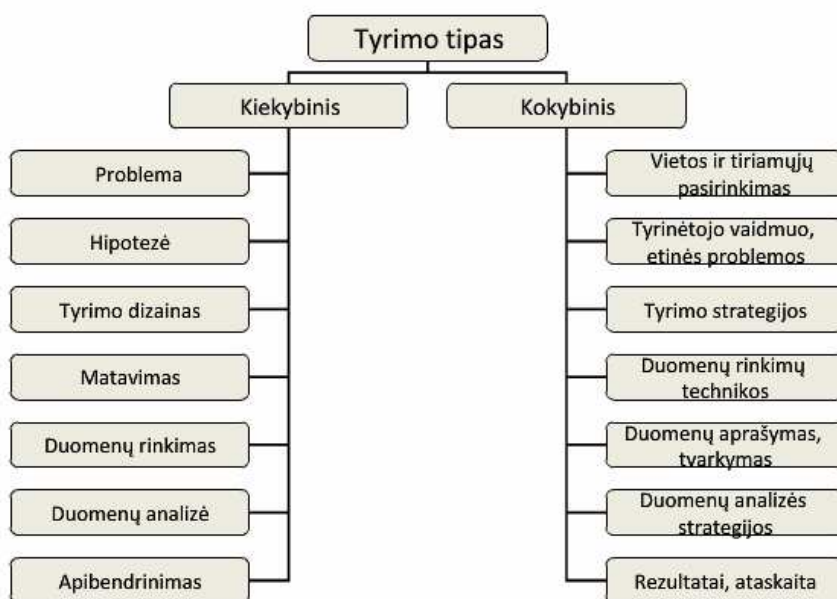
Tyrimo uždaviniai:

Organizuojant tyrimą siekta gauti duomenis, kurie atskleistų:

- kaip vykdoma atranka į statutinių pareigūnų pareigas;
- ar sunku pareigūnams adaptuotis naujuose pareigose;
- motyvus, skatinančius darbuotojus mokytis, kelti kvalifikaciją ir tobulėti;
- policijos departamento taikomas darbuotojų mokymo priemonės;
- taikomų mokymų naudą pareigūnams;
- pareigūnų požiūrį į mokymąsi bei prisidėjimą prie įstaigos veiklos gerinimo bei tikslų siekimo;
- ar vykdomas pareigūnų veiklos vertinimas;
- ar sudaromos įstaigoje karjeros galimybės;

Siekiant geriau atsakyti į išsikeltus klausimus buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo tipas (žr. 9 pav.) Kuris daug dėmesio skiria atrankos procedūroms, matavimo validumui (patikimumui) bei statistinės analizės technikai.

Tyrimo tipai



9 pav. Tyrimo tipai

Šaltinis: sudaryta remiantis Prakapas R., Butvilas T. 2011. Mokslinio tiriamojo darbo logografija studijoms. Vilnius.

Pasirinkus tyrimo tipą bei atsižvelgiant į ŽIV proceso pagrindinių veiklų modelį buvo sudaryta anketa. Anketa buvo pateikta tik darbuotojams dirbantiems Policijos departamente, esančiame Saltoniškių g., Vilniuje. Kadangi statutiniai valstybės tarnautojai dirbdami su konfidencialia informacija turi apribotą prieigą prie internetinių puslapių, dėl didesnio anketos pasiekiamumo, ji buvo patalpinta dviejuose internetinėse svetainėse www.apklausa.lt ir www.manoapklausa.lt. bei įforminta MS Word dokumente.(9 PRIEDAS). Elektroniniai laiškai su atliekamo tyrimo aprašymu bei nurodytomis nuorodomis ir prisegtu MS Word dokumentu buvo išsiusti respondentams, kurių kontaktus pavyko gauti iš dirbančių šioje įstaigoje darbuotojų bei kontaktams rastiems interneto svetainėje www.policija.lt, kurie yra viešai prieinami visiems.

Anketa buvo sudaryta iš 36 klausimų, kurie dar buvo suskirstyti į 9 grupes, atitinkančius ŽIV proceso pagrindinių veiklų modelį.(žr. 7 lentelę)

7 Lentelė Anketos klausimų pasiskirstymas pagal grupes

Anketos klausimų grupės	Anketos klausimų nr.
Atranka ir verbavimas	1, 2, 3
Adaptacija	4, 5
Mokymas	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Tobulinimas	14, 15, 16, 17
Vertinimas	18, 19, 20, 21, 22, 23
Motyvacija	24, 25, 26
Karjera	27, 28, 29
Profesiniai	30,31,32,33
Bendriniai	34, 35, 36

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Tiriamiesiems buvo pateikti 3 tipų klausimai:

- *uždaro tipo klausimai*. Kai galimi atsakymai yra pateikiami.
- *kombinuoto tipo klausimai*. Respondentui paliekama galimybė parašyti savo atsakymą, kai neranda tinkamo tarp pateiktų.
- *atviro tipo klausimai*. Kai respondentui suteikiama galimybė savarankiškai formuluoti atsakymą. (Luobikienė, 2006, p. 78)

Dauguma anketos klausimų buvo uždaro tipo. Juos pasirinkome todėl, kad respondentams yra lengviau juos pasirinkti, o tuo pačiu yra sutaupoma laiko pildant anketa, taip pat juos galima lengviau apdoroti ir palyginti gautus duomenis.

Tyrimo imties charakteristika

Imtis (angl. *sample*) – „tai iš generalinės aibės (pvz., populiacijos) tyrimui atrinktų asmenų, organizmų grupė. Imtis yra sudaroma pagal tam tikrus principus, siekiant kad ją tiriant būtų galima norimai tiksliai apibūdinti generalinę aibę (tiriamą populiaciją)“²⁸:

Pagal atranką imtis gali būti:

- atsitiktinė,
- neatsitiktinė;

O atsižvelgiant į visą populiaciją (generalinę aibę), imtis gali būti:

- reprezentatyvioji,
- nereprezentatyvioji.

Atliekant tyrimą pasirinkome neatsitiktinę imtį, nes buvo apklausiami tik Policijos departamente, esančiame Saltoniškių g., Vilniuje, dirbantys darbuotojai. Taip pat siekdami, kad tyrimas būtų reprezentatyvus reikiama respondentų imtį paskaičiavome pagal Paniott formulę, pagal kurią atliekant tyrimą taikoma 5% dydžio paklaida, norit gauti 95% patikimumą. (žr. 10 pav.)

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

N – generalinė aibė ;

Δ – paklaidos dydis ($\Delta = 0,056$);

10 pav. Paniott imties apskaičiavimo formulė

Šaltinis: sudaryta remiantis Pranulis V. 2007 Marketingo tyrimai: teorija ir praktika

²⁸ Tidikas R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto, 2003

Pagal Paniott imties formulę, esant generaliniai aibei 256 (Policijos departamente dirba 256 darbuotojai) ir siekiant jog tyrimas būtų reprezentatyvus bei išlaikant 5% dydžio paklaidą su 95% patikimumu buvo apskaičiuota, kad reikia apklausti 142 respondentus. Apklausa buvo atliekama tik Policijos departamente esančiame Saltoniškių g., Vilniuje. Policijos departamentas tai vidaus reikalų centrinė įstaiga, kuri yra jungiamoji ir vadovaujamoji Lietuvos policijos sistemos grandis turinti 16 pavaldžių įstaigų, išsidėsčiusių visoje Lietuvos teritorijoje. Ši įstaiga buvo pasirinkta apklausai dėl savo vadovaujamojo pobūdžio, tikint, kad tai geriau padės atskleisti vyraujančias tendencijas policijos sistemoje. Respondentų apklausa buvo atliekama 2013 m. vasario - gegužės mėn. Duomenų apdorojimui ir grafiniam pavaizdavimui naudotos programos:

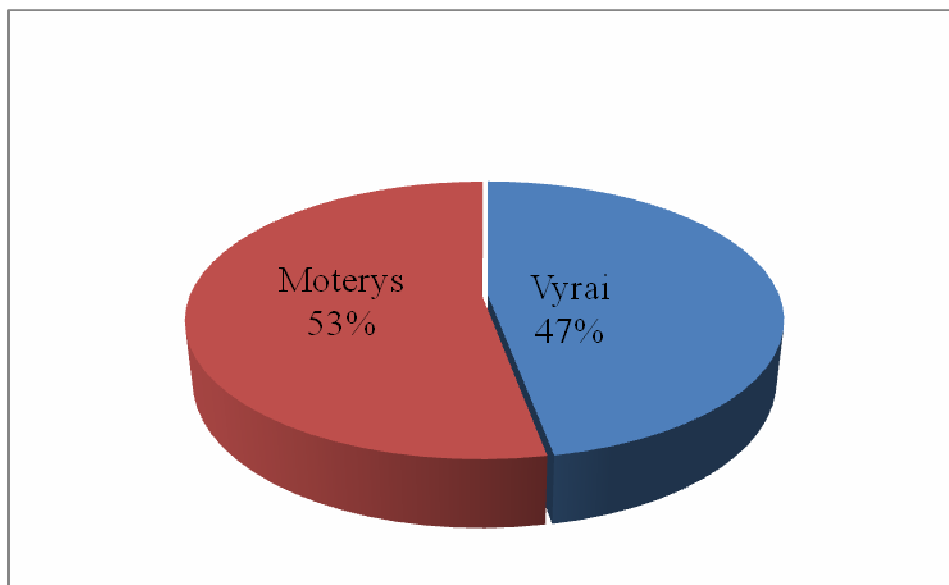
- Microsoft Office Excel 2007
- Microsoft Office Word 2007
- SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Science)

3.2. Tyrimo rezultatai

Atlikinėdami apklausą išsiuntinėjome 200 prašymų, elektroniniu paštu, užpildyti anketą. Iš šių prašymų buvo gautą 112 atsakymų. Kadangi apskaičiavę pagal Paniott formulę turėjome apklausti 142 respondentus, kad galėtume teigti, jog tyrimas buvo reprezentatyvus ir duomenų patikimumas yra 95% , todėl šiuo atveju gautų atsakymų neužtenka. To priežastis galėjo būti didelis statutinių policijos pareigūnų užimtumas bei laiko stoka anketos pildymui. Kadangi surinktų atsakymų skaičius vis tiek yra artimas reikiamam respondentų kiekiui, todėl tyrimas buvo atliekamas remiantis 112 policijos departamento darbuotojų pateiktais atsakymais, manant, kad tai leis pateikti bendra situacija ir tendencijas Policijos departamente.

Demografiniai duomenys

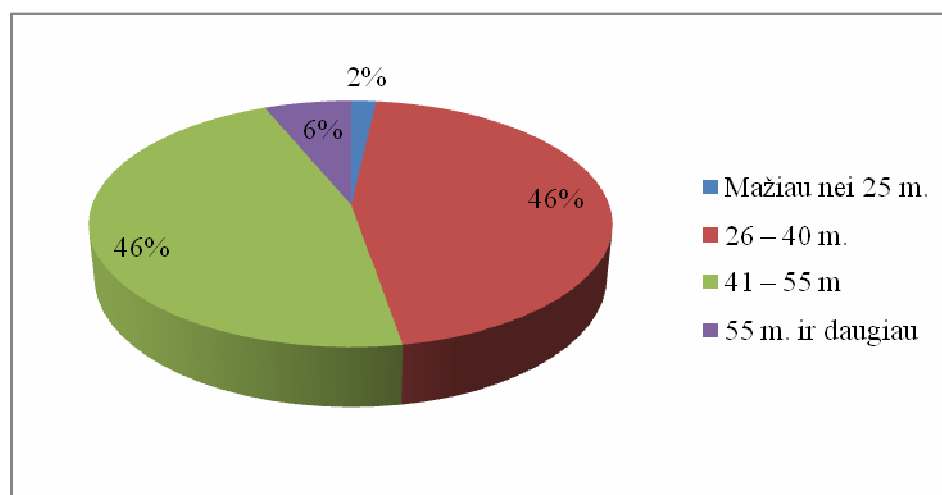
Kaip buvo minėta ankščiau (žr. 7 lentelę, 52 p.) klausimai anketoje buvo suskirstyti į 9 grupes. Prie bendrinių klausimų buvo prašoma respondentų nurodyti savo lytį, siekiant išsiaiškinti demografinį darbuotojų pasiskirstymą. (žr. 11 pav.)



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip parodė gauti duomenys, moterų dirbančių policijos departamente yra šiek tiek daugiau - 53%, o vyrų - 47%. Nors policijos įstaigose yra įprasta, kad vyrauja priešingas variantas, kai vyrų yra dauguma, tačiau šiuo atveju, kai nagrinėjama situacija Policijos departamente, kur yra daugiau administracinio pobūdžio darbo, tokia situacija yra gan reali. Taip pat neatmeskime varianto, kad moterys dažniausiai būna aktyvesnės dalyvaudamos įvairiose apklausose nei vyrai, todėl galime daryti tik prielaidą, kad policijos departamente dirbančių moterų yra daugiau nei vyrų.

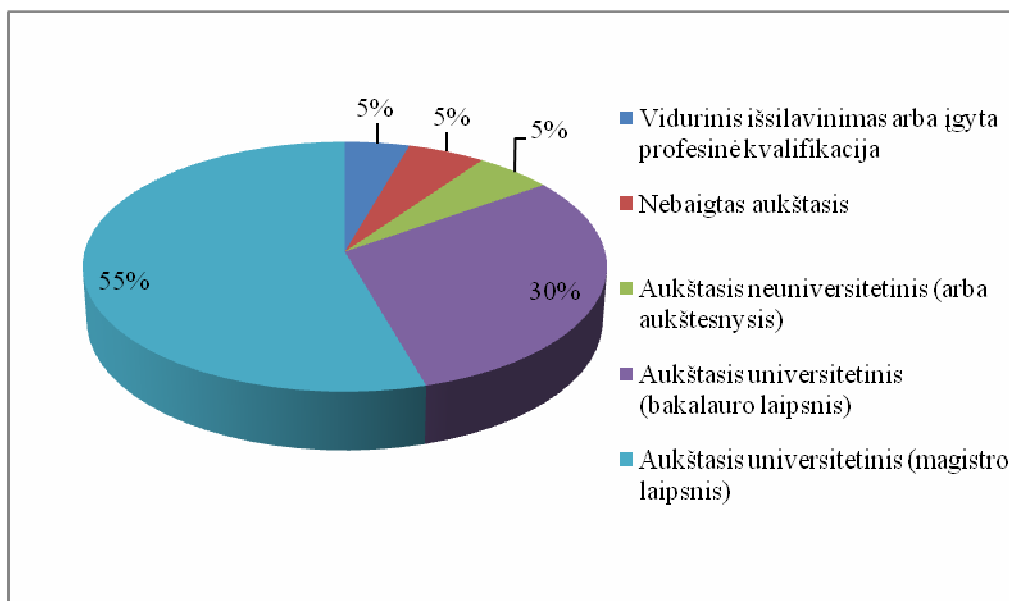
Nagrinėjant respondentus pagal amžiaus grupes, galime teigti, kad policijos departamente dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, tačiau labai jaunų ir vyresnių darbuotojų skaičius yra labai žemas. Daugumos darbuotojų amžius patenka į dvi grupes: 26 - 40 m. (45,6%) ir 41-55 m. (46,5%). Tuo tarpu labai jaunų darbuotojų amžiaus grupė (mažiau nei 25 m.) tesudaro 1,9%, o vyresnių (55 m. ir daugiau) atitinkamai 6,4% (žr. 12 pav.)



12 pav. Darbuotojų amžiaus grupės

Galime daryti prielaidas, kad labai jaunų darbuotojų skaičius yra mažas, nes jaunam žmogui užtrunka laiko kol jis pasiekia reikiama kvalifikaciją, kurios reikia norint dirbti policijos departamente, o vyresnių darbuotojų skaičiui įtaka daro tai, kad statutinių policijos pareigūnų specifika leidžia jiems išeiti į pensiją žymiai anksčiau nei kitų profesijų darbuotojams.

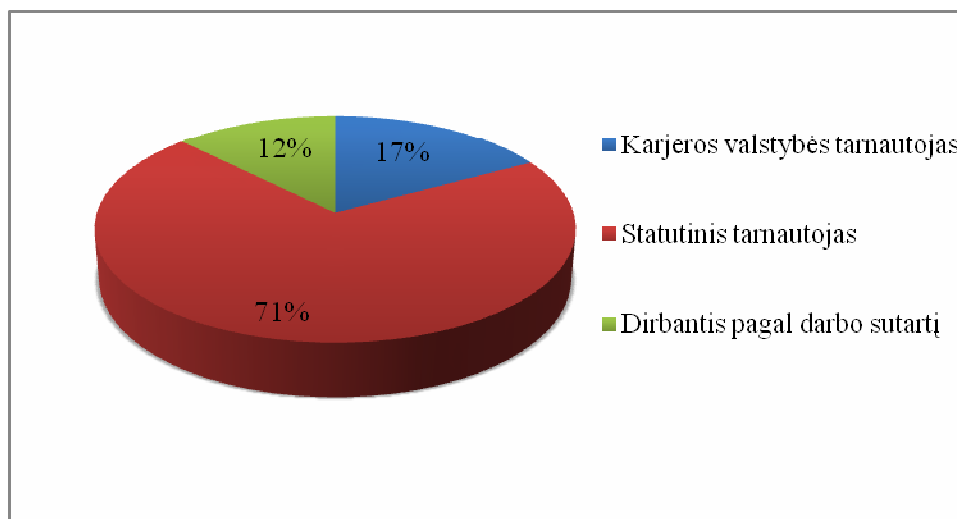
Tai pat svarbu prieš pradedant nagrinėti žmogiškųjų išteklių sistemą policijos departamente išsiaiškinti kokį išsilavinimą turi įstaigos darbuotojai. Respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą. Gauti rezultatai pasiskirstė taip (žr. 13 pav.)



13 pav. Darbuotojų išsilavinimas

Didžioji dalis apklaustų darbuotojų turi aukštąjį universitetinį bakalauro arba magistro išsilavinimą - atitinkamai 55% ir 30% ir tik maža dalis turi žemesnį išsilavinimą - 5% vidurinį arba profesinį, 5% aukštąjį neuniversitetinį ir 5% nebaigtą aukštojo. Šie apklausos rezultatai parodo, kad policijos departamente dirbantys darbuotojai turi teorinių žinių bei kompetencijų, kurias patvirtina įgytas aukštasis išsilavinimas, tai pat galima teigti, kad policijos departamente, kaip vadovaujančioje institucijoje yra keliama aukštesni reikalavimai dirbančiam personalui.

Siekiant kuo tiksliau išanalizuoti statutinių pareigūnų padėtį įstaigoje, respondentų buvo prašoma nurodyti savo statusą. Pagal gautus rezultatus galime teigti, kad Policijos departamente dirba ne vien statutiniai policijos pareigūnai, tačiau yra ir dirbančių pagal darbo sutartį bei karjeros valstybės tarnautojų. (žr. 14 pav.)



14 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal statusą

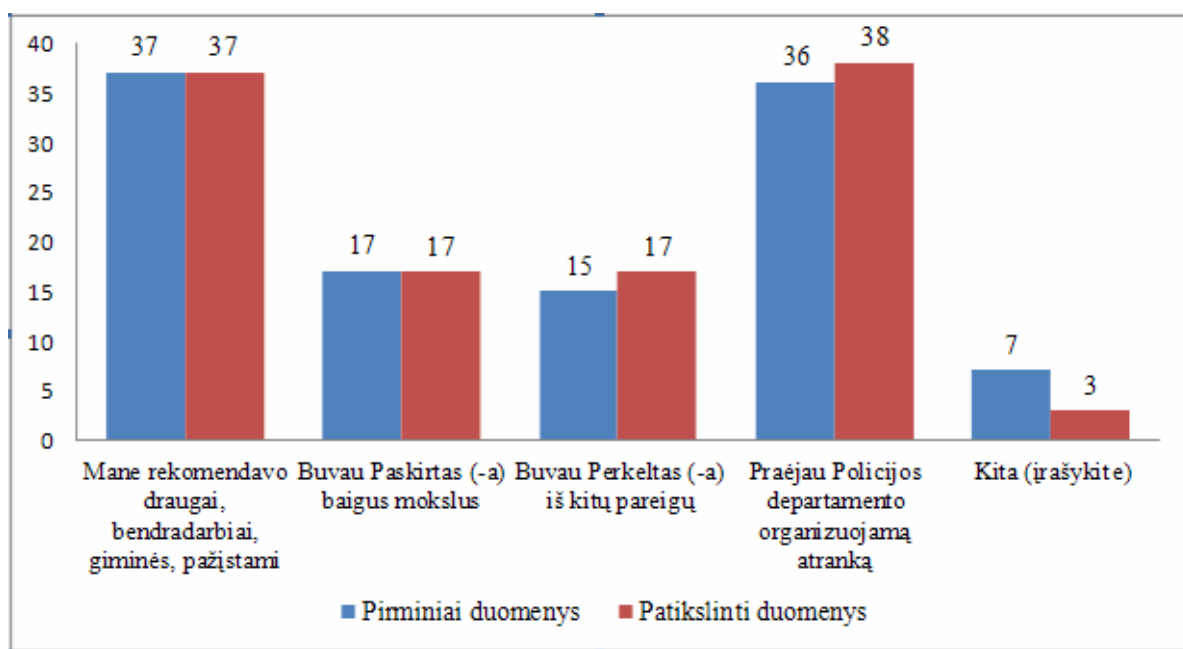
Šių darbuotojų statusas skiriasi nuo statutinių pareigūnų savo pareigomis, teisėmis, socialinėmis garantijomis bei jie savo veikloje nesivadovauja vidaus tarnybos statute bei policijos veiklos įstatyme apibrėžtomis nuostatomis. Toks respondentų pasiskirstymas leidžia objektyviau įvertinti įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymą, pateikiant duomenis skirtingą statusą turinčių darbuotojų bei palyginant gautus duomenis tarpusavyje.

Apžvelgdami gautus duomenis, galime teigti, kad dauguma respondentų visgi buvo statutiniai policijos pareigūnai 79 (71%), karjeros valstybės tarnautojai - 19 (17%) ir dirbančių pagal darbo sutartį 14 (12%).

Atranka ir verbavimas

Klausimus suskirsčius į grupes pagal žmogiškųjų išteklių valdymo procesų modelį organizacijoje, respondentų buvo prašoma įvardinti, koku būdu jie įsidarbino policijos departamente, siekiant išsiaiškinti atrankos būdus taikomus įstaigoje. Tinkamai vykdoma darbuotojų atranka yra svarbus veiksnys siekiant, kad organizacijos veikla bei tikslai būtų vykdoma efektyviai.

Gauti rezultatai pasiskirstė taip: 37 respondentai (33,04%) teigė, kad jie buvo priimti į darbą rekomendavus draugams, bendradarbiams, giminėms arba pažįstamiems, 36 respondentai (32,14%) teigė, kad praėjo policijos departamento organizuota atranka. Baigę mokslus arba perkelti iš kitų pareigų atitinkamai sudaro: 17 (15,18%) ir 15 (13,39%). Taip pat respondentų buvo prašoma įrašyti savo variantą, jei nėra nei vieno jiems tinkamo būdo. Tarp tokių variantų respondentai paminėjo: kad buvo paskirtas laimėjus konkursą, perėjo dirbti iš VRM, laimėjo atranką, po tarnybos VRM, pakvietė departamento vadovas, nes atitiko visus specifinius reikalavimus tai pareigybei, pagal skelbimą laikraštyje, ieškant darbo policijos įstaigose. Kai kurie variantai yra artimi pateiktiesiems, todėl galima patikslinti duomenis. (žr.15 pav.)



15 pav. Kaip respondentai įsidarbino policijos departamente

Siekiant išanalizuoti kaip respondentų priėmimo būdas siejasi su jų esamu statusu buvo atliktas Chi kvadrato testas, taikant homogeniškumo kriterijus. (Chi kv. 31,420, df 8, $p < 0,05$). Atlikus gautos procentinės lentelės analizę galime teigti, kad didžioji dalis respondentų, kurie pagal statusą yra karjeros valstybės tarnautojai ir statutiniai pareigūnai buvo priimti į darbą policijos departamento organizuotos atrankos metu, atitinkamai 57,9% ir 30, 4% ir tik dirbančių pagal darbo sutartį priėmimas rekomendavus draugams, bendradarbiams, giminėms, pažįstamiems sudarė 92,9%, kadangi darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartį dalis įstaigoje yra gan maža, todėl tai negali daryti įtakos bendrai įstaigos visumai ir teigti, kad dauguma darbuotojų policijos departamente priimami „per pažintis“ yra netikslinga.

Taip pat analizuojant atrankos procesą organizacijoje respondentų buvo prašoma pateikti atrankos metodus, kuriais naudojantis juos priėmė į darbą. Dažniausias respondentų nurodytas metodas buvo *pokalbis*, jį pažymėjo 83 respondentai. Kiti variantai pasiskirstė daugmaž apylygiai: *testavimas* - 46, *gyvenimo aprašymas* - 39, *rekomendacijos* - 36. o mažiausiai nurodomi buvo *interview* - 16 ir *kita* - 5. Tarp kitų variantų minimos konkrečios užduotys susijusios su būsimomis pareigomis, atrankos komisija bei praėjus CMEK (Centrinė medicinos ekspertizės komisija).

Pritaikius Chi kvadrato testą ir išanalizavus koreliacinius ryšius, nustatytas statistiškai patikimas ryšys tarp atrankos būdų ir taikytų metodų. (Chi kv. 17,079, df 4, $p < 0,05$ ir Chi kv. 30,180, df 4, $p < 0,05$). Todėl galime teigti, kad darbuotojams, kurie buvo priimti atrankos būdu į policijos departamentą dažniausiai buvo taikomi testavimo ir pokalbio metodai. (58,7% ir 32,5%), o tai leidžia daryti išvadą, kad įstaigoje laikomasi pagrindinių atrankos metodu priimant darbuotojus, kas užtikrina tinkamą kandidato pasirinkimą.

Kitas svarbus dalykas nagrinėjat darbuotojų atranką yra pačios organizacijos naujų darbuotojų verbavimas. Kuo efektyvesnis verbavimo procesas tuo didesnė konkurencija tarp kandidatų į esamą darbo vietą. Respondentų buvo prašoma nurodyti populiariausius šaltinius, kuriais remiantis policijos departamentas verbuoja potencialius naujus darbuotojus. Iš gautų rezultatų, galime teigti, kad konkretaus vieno šaltinio nėra, nes atsakymai pasiskirstė taip: Organizacijos vidiniai resursai - 51, asmeninės rekomendacijos - 46, mokymo įstaigos - 44, skelbimai internete - 41. Kaip matome iš rezultatų, policijos departamentas verbavimą vykdo per keletą šaltinių, o tai privalumas, nes suteikia didesnes galimybes renkantis kandidatus, skatina konkurenciją tarp jų bei tuo pačiu užtikrina geresnio kandidato pasirinkimą, ko pasėkoje įstaigoje dirba kompetentingesni darbuotojai bei užtikrinamas jos efektyvesnis valdymas.

Apibendrinant gautus duomenis apie naujų darbuotojų atranką galime teigti, kad daugiausiai respondentų buvo priimta rekomendavus draugams, bendradarbiams, giminėms, pažįstamiems, kitaip sakant „per pažintis“ ir praėjus policijos departamento atranką. Tačiau atlikę tikslesnę analizę, matome, kad tam turėjo įtakos darbuotojo statusas įstaigoje, o atskirę juos, priėjome išvadą, kad daugiausia darbuotojų buvo atrinkta atrankos būdu, užtikrinant lygias galimybes visiems kandidatams bei taikant testavimo ir pokalbio metodus. Nagrinėjant policijos departamento požiūrį į naujų darbuotojų paiešką bei taikomus verbavimo šaltinius, buvo išsiaiškinta, kad įstaiga naudoja keliais šaltiniais, siekdama užtikrinti informacijos sklaidą kuo didesnei kandidatų auditorijai.

Adaptacija

Atrinkus ir priėmus į darbą naują darbuotoją, kitas svarbus etapas yra jo adaptacija naujoje darbo vietoje. Tik sklandžiai ir efektyviai vykdomas adaptacijos procesas, gali užtikrinti greitą darbuotojo įsitraukimą ir prisitaikymą naujoje aplinkoje. Respondentų buvo klausiama: Ar pradėjus dirbti PD buvo sunku prisitaikyti/adaptuotis kaip naujoje darbovietėje?. Dauguma darbuotojų teigė, kad jiems buvo nei sunku nei lengva - 59,8% (67) prisitaikyti naujoje darbo vietoje, o kiti variantai sulaukė mažiau dėmesio ir pasiskirstė daugmaž tolygiai: sunku pasirodė 17,9% (20) respondentų, lengva - 15,2% (17), labai lengva - 4,5% (5) ir labai sunku - 2,7% (3). Paprašyti įvardinti kas visgi buvo sunkiausia ir užtruko ilgiausiai adaptuojantis naujoje darbo vietoje. Daugiausiai darbuotojų teigė, kad užtruko jų naujo profesinio vaidmens įsisavinimas - 70% (84) ir kiek mažiau nei ketvirtadalis visų respondentų teigė, kad jiems buvo sunku ir gan ilgai užtruko prisitaikymas prie naujos komandos 23,3% (28). Prie kitų variantų dar galima būtų paminėti, kad adaptacijos procesą sunkino visiškai neparengta darbo vieta, pagalbos trūkumas, struktūros, teisės aktų įsisavinimas bei prisitaikymas prie įstaigos specifikos.

Apibendrinant galime teigti, kad policijos departamento darbuotojai nemano, kad adaptacijos procesas jų įstaigoje yra kažkuo išskirtinis ir sunkesnis nei kitose įstaigos. Kaip ir kiekvienoje naujoje vietoje reikia laiko prisitaikymui, dėl savitos policijos sistemos specifikos, sudėtingiausias ir ilgiausias darbuotojų prisitaikymas vyksta naujo profesinio vaidmens įsisavinime.

Mokymas

Organizacija norėdama, kad jos darbuotojai būtų aukštos kvalifikacijos turi nuolatos vykdyti jų mokymus. Mokymai turi didelę svarbą organizacijos žmoniškųjų išteklių valdyme, kaip sritis nuo kurios priklauso ir kiti valdymo aspektai. Norėdami geriau įsigilinti į šios srities valdymą policijos departamente, anketoje pateikėme daugiau klausimų, lyginant su kitomis sritimis, susijusių su darbuotojų mokymų. Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojų mokymus, respondentų buvo prašoma, nurodyti ar policijos departamente iš viso egzistuoja darbuotojų mokymo sistema. Dauguma respondentų teigė, kad tokia sistema egzistuoja - 81,3% (91). Ir tik 8,9% (10) teigė, kad tokios sistemos policijos departamente nėra, taip pat 9,8% (11) respondentų buvo neapsisprendę ir tiksliai negalėjo pasakyti. Respondentų, kurie teigė, kad egzistuoja mokymo sistema buvo paprašyta taip pat įvardinti ar policijos departamente yra padalinys, kuris užsiima personalo mokymu. Gauti rezultatai patvirtino, iš ankstinę nuomonę (46 p.), kad įstaigoje turėtų egzistuoja ir specialus padalinys, atliekantis darbuotojų mokymus. Taip teigė 62,6% apklaustųjų respondentų.

Siekiant išsiaiškinti mokymų vykdymo dažnumą darbuotojų buvo paprašyta nurodyti kaip dažnai jie dalyvauja įstaigos organizuojamuose mokymuose. Daugiausiai darbuotojų nurodė, kad mokymuose dalyvauja 2 - 4 kartus per metus - 53,3% (49), šiek tiek mažiau respondentų nurodė, kad kartą per metus 39,1% (49). Iš gautų rezultatų matome, kad didelė dalis darbuotojų 92,4 % mokymuose dalyvauja nuo 1 iki 4 kartą per metus. Tai reiškia, kad mokymai organizacijoje yra vykdomi, bet iškyla klausimas ar tai turi naudos darbuotojams. Siekiant tai įvertinti, atlikome tyrimą pritaikydami Chi kvadrato testą, norėdami nustatyti ar šie kintamieji turi kažkokį ryši ir yra statistiškai patikimi. Gauti rezultatai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp šių dviejų kintamųjų (Chi kv. 51,692, df 25, $p < 0,05$) (žr. 8 lentelę). Analizuojant gautus rezultatus, matome, kad geriausiai mokymus vertina tie darbuotojai, kurie juose dalyvauja 5 kartus per metus ir daugiau, bet kadangi taip atsakiusių yra gana maža dalis, todėl daryti bendras išvadas netikslinga. Todėl pasirinkdami didesnę respondentų dalį, galime teigti, kad tiek kartą per metus dalyvaujantys mokymuose ir tiek 2 - 4 kartus ,gan pozityviai vertina policijos departamento atliekamus mokymus ir juose išvelgia daugiau naudos ir privalumų.

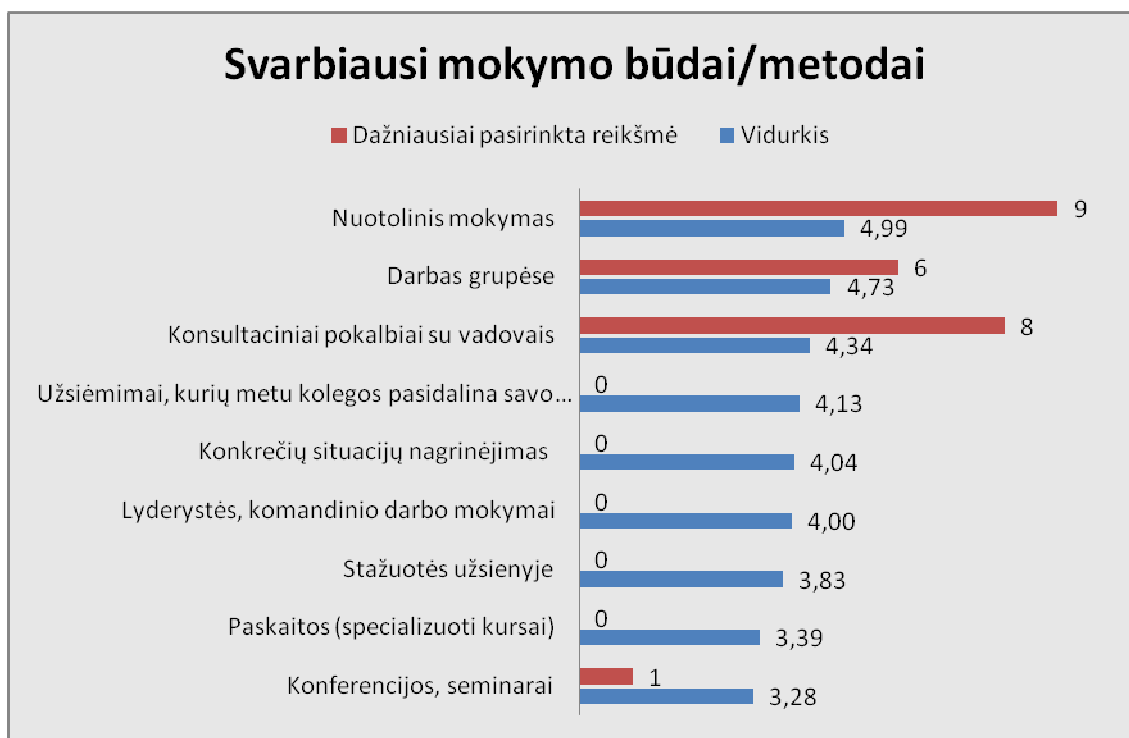
8 Lentelė Kiek mokymų dažnumas turi įtakos jų naudingumui

Mokymų naudingumas		Mokymų dažnumas				
		Kartą per metus	2 - 4 kartus per metus	5 kartus per metus ir daugiau	Niekada nesu dalyvavęs (-usi)	Nežinau/sunku pasakyti
Labai naudingi	Skaičius respondentų	7	10	2	0	0
	% lyginant su mokymu dažnumu	19.4%	20.4%	50.0%	.0%	.0%
Labiau naudingi nei nenaudingi	Skaičius respondentų	24	34	0	0	1
	% lyginant su mokymu dažnumu	66.7%	69.4%	.0%	.0%	100.0%
Nei naudingi, nei nenaudingi	Skaičius respondentų	3	4	1	1	0
	% lyginant su mokymu dažnumu	8.3%	8.2%	25.0%	100.0%	.0%
Labiau nenaudingi nei naudingi	Skaičius respondentų	1	1	0	0	0
	% lyginant su mokymu dažnumu	2.8%	2.0%	.0%	.0%	.0%
Nežinau/Sunku pasakyti	Skaičius respondentų	1	0	1	0	0
	% lyginant su mokymu dažnumu	2.8%	.0%	25.0%	.0%	.0%
Bendrai	Skaičius respondentų	36	49	4	1	1
	% lyginant su mokymu dažnumu	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Kadangi respondentai pasirinko tarpinį variantą vertindami mokymų naudingumą „labiau naudingi nei nenaudingi“ mokymai, todėl išlieka nenaudingumo faktorius, kuri galima būtų susieti su tam tikrų sričių mokymų trūkumu, siekiant įvertinti ko trūksta, kad jie būtų naudingi buvo pritaikytas Chi kvadrato testas ir nustatyta, kad darbuotojai, kurie įvertino mokymų naudingumą kaip „labiau naudingi nei nenaudingi“ jų atsakymai buvo susieti su klausimo Ko pasigendate policijos departamento mokymuose atsakymais. Ir buvo nustatyta, kad šie kriterijai yra reikšmingi ir priklausomo vienas nuo kito (Chi kv. 17,291, df 5, $p < 0,05$, Chi kv. 13,545, df 5, $p < 0,05$, (Chi kv. 14,581, df 5, $p < 0,05$) Todėl galime daryti išvadą, kad darbuotojams, norint jog mokymai būtų vertinami kaip labai naudingi, labiausiai trūksta mokymų, kurie suteiktų daugiau su darbu susijusių praktinių (taip mano 78,7% respondentų) ir teorinių žinių (64,7%) bei naujausių informacinių technologijų įgūdžių (78,4%) mokymų. Palyginus šiuos rezultatus su bendrais visų respondentų gautais rezultatais, trūkstami mokymai dalinai sutapo, tai pat buvo teigiama, kad labiausiai trūksta su darbu susijusių praktinių žinių mokymų (26,7%), naujausių informacinių technologijų įgūdžių tobulinimo mokymų (21%) ir tik skyrėsi, kad dar trūksta užsienio kalbų mokymų (22,7%).

Norint nustatyti kokie mokymai yra svarbiausi, darbuotojų buvo prašoma sureitinguoti, jų manymu, nuo svarbiausių iki mažiau svarbių mokymo būdų/metodų. žymint - 1 kaip labai svarbų ir didėjančia tvarka iki mažiausiai svarbaus - 9 (žr.16 pav.)



16 pav. Mokymų rangavimas pagal svarbumą

Kaip matome iš gautų rezultatų svarbiausia darbuotojams yra konferencijos, seminarai, paskaitos ir stažuotės užsienyje. Palyginus šiuos rezultatus su klausimo, kuriame buvo prašoma nurodyti dažniausiai taikomus būdus būtent policijos departamente galime teigti, kad būdai ir metodai esantys svarbiausi darbuotojams sutampa su dažniausiai įstaigoje vykdomais, o tai patvirtina, kito klausimo gautus rezultatus, kad įstaiga atsižvelgia į darbuotojų poreikį mokytis, tam pritarė 68,8 % respondentų.

Apibendrinant galima daryti išvadas, kad vyraujanti mokymų sistema policijos departamente, kurią padeda įgyvendinti specialūs padaliniai, mokymo centrai, yra vykdoma, nes didelė dalis apklaustų respondentų (net 92,4 %) nurodė, kad mokymuose dalyvauja nuo 1 iki 4 kartų per metus, bet tai yra palyginti mažas mokymų skaičius, norint, kad mokymai būtų efektyvus. Tai pat gan daug respondentų nurodė, kad mokymus vertina teigiamai (85,7 %) tai parodo, kad mokymo sistema yra vykdoma sistemiškai, tačiau tobulintinių dalykų visada atsiranda. Iš respondentų įvardintų tobulintinių sričių, galima teigti, kad reikia plėsti mokymų pasirinkimą, kad darbuotojai turėtų didesnę galimybę pasirinkti reikiamus mokymus pagal jų norimą kelti kvalifikaciją, taip pat spartesnis mokymų organizavimas, t.y. kad netektų ilgai laukti savo eilės.

Tobulinimas

Kiekvienas procesas, kaip gerai jis bebūtų atliekamas, turi būti tobulinamas. Sudarant klausimyną buvo siekiama atskleisti, kaip tobulinimas yra susijęs ne su vykdomu darbu, o su organizacijos poreikiais perspektyvoje. Siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį kaip jie gali prisidėti prie organizacijos tobulinimo buvo klausama ar personalo kompetencijos ir kvalifikacija gali turėti įtakos įstaigos veiklai. Gauti atsakymai pasiskirstė: 77,7% teigė, kad turi įtakos, - 24,4 % iš dalies turi įtakos ir 0,9 % kad neturi įtakos. Kaip matyti iš rezultatų dauguma respondentų pritaria, kad įstaigos veikla daug priklauso nuo personalo kompetencijų. Siekiant išsiaiškinti kokie kintamieji padarė tokią įtaką teigiamiems respondentų atsakymams buvo paskaičiuotas dviejų kintamųjų koreliacijos koeficientas. Palyginant respondentų išsilavinimą su požiūriu, kad personalas turi įtakos įstaigos veiklai. Atlikus skaičiavimus ($r = -0,290$; $p < 0,01$) buvo gauta silpna neigiama koreliacija (žr. 9 lentelę). Tai reiškia, kai aukštas vieno kintamojo matas reguliariai susijęs su žemu kito kintamojo matu. Todėl galime daryti išvadą, kad kuo yra darbuotojų aukštesnis išsilavinimas (atliekant testą išsilavinimas buvo suskirstytas žemėjimo tvarka, pradedant, nuo vidurinio išsilavinimo ir baigiant aukštuoju universitetiniu (magistro laipsniu),

tuo jie yra daugiau linkę teigti, kad personalo kompetencijos ir kvalifikacija daro įtaką policijos departamento veiklai bei taip labiau įvertindami savo indėlį organizacijos veikloje.

9 Lentelė Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	1

Šaltinis: Sudaryta remiantis įvairių autorių pateiktas duomenimis.

Nagrinėjant tobulinimą taip pat svarbu išsiaiškinti kiek pati įstaiga darbuotojus įtraukia į savo veiklos planavimą. Respondentų buvo klausiama ar vadovybė policijos departamente įtraukia darbuotojus į veiklos kūrimą bei planavimą. Buvo gauti tokie rezultatai: 33,9 % teigė, kad jie yra įtraukiami į veiklos kūrimą bei planavimą, 53,6 % teigė, kad tik kartais jie yra įtraukiami ir 12,5 % teigė, kad visai jų neįtraukia. Išanalizavus gautus duomenis ir esant tik trečdaliui respondentų, kurie atsakė teigiamai, tvirtai teigti, kad policijos departamento vadovybė atsižvelgia į darbuotojų pastabas ir siūlymus vykdydama skyriaus ar departamento veiklą yra sunku. Iš visų pasiskirsčiusių atsakymų, galime daryti prielaidą, kad darbuotojai yra retai įtraukiami į įstaigos veiklos kūrimą bei planavimą.

Siekiant išsiaiškinti kaip policijos departamento darbuotojai vertina savo indėlį gerinant įstaigos veiklos kokybę bei kiek prisideda prie gerų rezultatų siekimo buvo atlikta Chi kvadrato analizė. Kurios metu buvo palyginti du kintamieji, šio klausimo atsakymai su darbuotojų statusu ir gauti rezultatai parodė, kad šie kriterijai yra reikšmingi ir priklausomi vienas nuo kito. (Chi kv. 15,715, df 4, $p < 0,05$). Iš gautų rezultatų matome, kad labiausiai prisidedantys prie veiklos gerinimo ir gerų rezultatų siekimo jaučiasi statutiniai pareigūnai, tam įtakos galėjo turėti jų pareigų specifiška, kuri išsiskiria tuo, kad yra atliekamas pareigūnų veiklos vertinimas, kurio metu ir įvertinama darbuotojo darbo kokybė bei rezultatai, o teigiamas įvertinimas skatina darbuotoją jaustis labiau prisidedančiu prie organizacijos tobulinimo. (žr. 10 lentelę)

10 Lentelė Darbuotojų statuso ir bei jų prisidėjimo prie veiklos kokybės gerinimo palyginimas

Ar jaučiatės pakankamai prisidedantis (-i) prie įstaigos veiklos kokybės gerinimo, gerų rezultatų siekimo?		Statusas		
		Karjeros valstybės tarnautojas	Statutinis tarnautojas	Dirbantis pagal darbo sutartį
Taip, jaučiuosi pakankamai prisidedanti (-s)	Skaičius	9	41	3
	% lyginant su statusas	47,4%	51,9%	21,4%
Nei taip, nei ne	Skaičius	10	35	7
	% lyginant su statusas	52,6%	44,3%	50,0%
Ne, galėčiau prisidėti daugiau	Skaičius	0	3	4
	% lyginant su statusas	,0%	3,8%	28,6%
Bendras	Skaičius	19	79	14
	% lyginant su statusas	100,0%	100,0%	100,0%

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Apibendrinant rezultatus, kurie buvo gauti pateikus klausimus apie tobulinimą, norint išsiaiškinti organizacijos sąveiką su darbuotoju, kaip esminiu faktoriumi, lemiančiu efektyvų tobulinimą, galime teigti, kad policijos departamente darbuotojai supranta, kad aukšta personalo kompetencija ir kvalifikacija turi įtakos įstaigos veiklai, o tai prisideda prie motyvų motyvuojančių darbuotoja tobulinti savo kvalifikaciją. Tai pat rezultatai parodė, kad tik maža darbuotojų dalis yra įtraukiama į įstaigos veiklos planavimą, planų kūrimą, o tai gali sąlygoti darbuotojų motyvacijos mažėjimą. Patys darbuotojai policijos departamente jaučiasi pakankamai prisidedantys prie įstaigos veiklos tobulinimo, kiek tai yra įtakojama nuo jų pačių.

Vertinimas

Viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių organizaciniame lygmenyje yra darbuotojų kompetencijų vertinimas. Vertinimas yra svarbus tuo, kad padeda įvertinti darbuotojo atliekamo darbo kokybę bei leidžia nustatyti trumpalaikius ir ilgalaikius mokymosi poreikius. Nagrinėdami policijos departamento darbuotojų vertinimą, prieš formuluodami klausimyną turėjome atsižvelgti į policijos departamento specifiką, tokius faktorius kaip vyraujančias nuostatas, įstatymus ir kitus teisės aktus, kuria apibrėžia tarnybinės veiklos vertinimo specifiką.

Prieš pradedant nagrinėti vertinimo sistemos situacija policijos departamente, respondentų buvo prašoma objektyviai nurodyti, kaip jie mano ar jų tarnybinė veikla yra vertinama teisingai. Gauti rezultatai pasiskirstė taip: 34,8 % respondentų teigė, kad jų veikla yra vertinama teisingai, 57,1 % nurodė, kad kartais jie būdavo nepatenkinti įvertinimo rezultatais ir tik 1,8 % nurodė, kad jų tarnybinė veikla niekada nebuvo įvertinta teisingai.

Siekiant išanalizuoti tikslesnius duomenis buvo atlikta Chi kvadrato analizė lyginant darbuotojų vertinimo teisingumo kintamąjį su respondentų statusu. (Chi kv. 30,061, df 6, $p < 0,05$) Analizė atskleidė, kad šie kriterijai yra reikšmingi ir priklausomi vienas nuo kito. (žr. 11 lentelę) Nagrinėjant gautus duomenis, išskyrus juos pagal darbuotojų statusą, matome, kad vis tiek didžioji dalis respondentų (kaip ir bendruose rezultatuose) buvo kartais nepatenkinta savo tarnybinės veiklos vertinimu. Lyginant pagal turimą statusą galima būtų išskirti karjeros valstybės tarnautojus (68,4 % visų), kurie daugiausiai teigė, kad kartais buvo nepatenkinti savo veiklos vertinimo, tai galėjo paveikti vertinimo sistemos nebuvimas arba prastas jos vykdymas.

11 Lentelė Veiklos vertinimo palyginimas su darbuotojo statusu

Ar tarnybinė veikla vertinama teisingai?		Statusas		
		Karjeros valstybės tarnautojas	Statutinis tarnautojas	Dirbantis pagal darbo sutartį
Taip, mano tarnybinė veikla visada vertinama teisingai	Respondentų skaičius	5	31	3
	% lyginant su statusu	26,3%	39,2%	21,4%
Kartais būdavau nepatenkintas(-a) įvertinimo rezultatais	Respondentų skaičius	13	46	5
	% lyginant su statusu	68,4%	58,2%	35,7%
Manau, kad mano tarnybinė veikla niekada nebuvo įvertinta teisingai	Respondentų skaičius	0	0	2
	% lyginant su statusu	,0%	,0%	14,3%
Mano tarnybinė veikla vertinta dar nebuvo	Respondentų skaičius	1	2	4
	% lyginant su statusu	5,3%	2,5%	28,6%
Bendras	Respondentų skaičius	19	79	14
	% lyginant su statusu	100,0%	100,0%	100,0%

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Lyginant pagal statusą, matome, kad išsiskiria statutiniai pareigūnai (39,2 %), kurie daugiausiai teigiamai įvertino savo tarnybinės veiklos vertinimą, galime daryti prielaidą, kad tam turėjo įtakos 2011 m. priimtas Lietuvos generalinio komisaro įsakymas, kuriame buvo konkrečiai apibrėžta, kaip turi būti vykdomas darbuotojų vertinimas. Suteikiant daugiau aiškumo pačio vertinimo atlikimui bei sumažinant neteisingo vertinimo galimybes. Taip pat tuose nuostatuose buvo įvardintos priemonės kaip turėtų būti vengiama vadovo ir darbuotojo asmeniškumų, išankstinio požiūrio apie darbuotoją dar nepradėjus vertinimo.

Siekiant įvertinti esamą situaciją, respondentų buvo klausiama ar jų tarnybinės veiklos vertinimas yra priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu. Buvo gauti tokie rezultatai: pritarė 52,4 % respondentų, nepritarė - 17,1 % ir neturėjo nuomonės - 30,5 %. Kaip matome iš

rezultatų daugiau negu puse respondentų teigė, kad jų veikla vis dar priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu.

Norint išsiaiškinti kaip šie rezultatai pasiskirstė pagal darbuotojų statusą, buvo atlikta Chi kvadrato analizė. (Chi kv. 19,146, df 8, $p < 0,05$) Analizė parodė, kad atsakymų pasiskirstymas pagal statusą yra svarbus veiksnys, galintis turėti įtakos bendram respondentų pasirinkimui. (žr. 12 lentelę)

12 Lentelė Veiksniai darantys įtaka veiklos vertinimui

Ar veiklos vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu?		Statusas		
		Karjeros valstybės tarnautojas	Statutinis tarnautojas	Dirbantis pagal darbo sutartį
Taip	Respondentų skaičius	10	40	5
	% lyginant su statusu	52,63%	50,63%	35,71%
Ne	Respondentų skaičius	2	16	0
	% lyginant su statusu	10,42%	20,25%	0,00%
Nežinau/Sunku pasakyti	Respondentų skaičius	7	23	9
	% lyginant su statusu	36,90%	29,10%	64,30%
Bendras	Respondentų skaičius	19	79	14
	% lyginant su statusu	100%	100%	100%

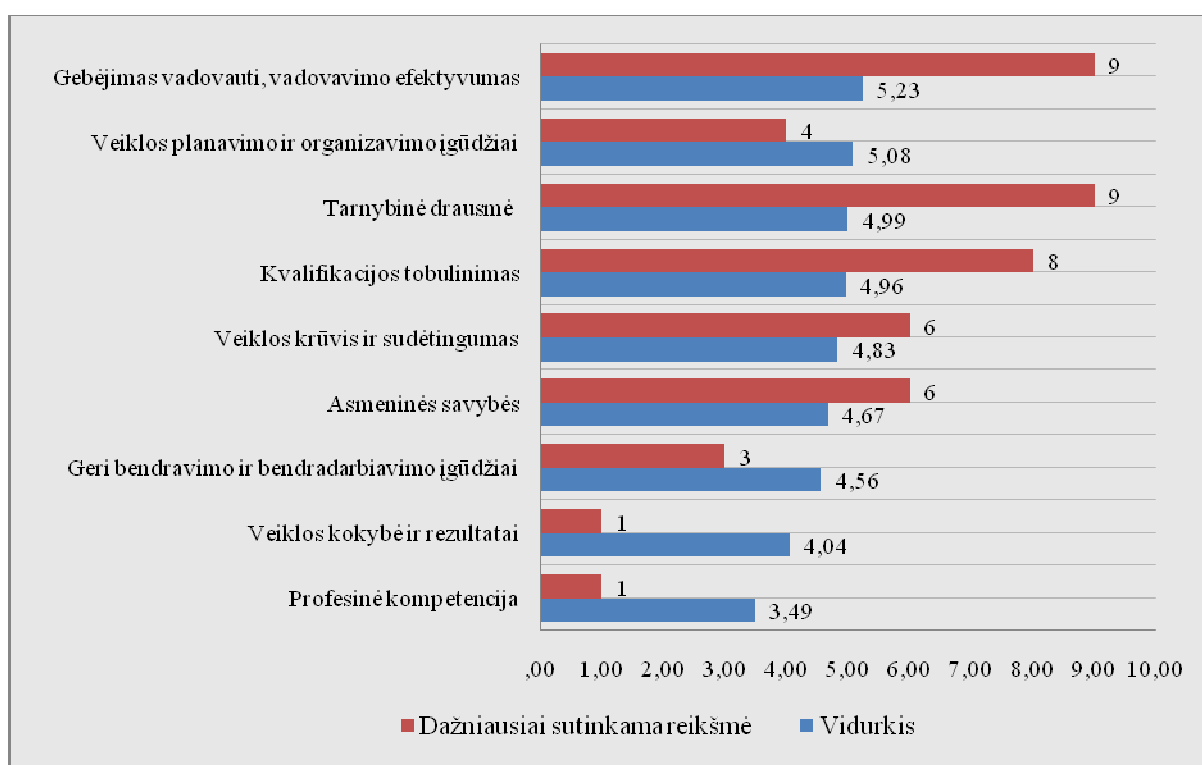
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Iš lentelės matome, kad labiausiai darbuotojo vertinimas yra priklausomas nuo tiesioginių santykių su vadovu karjeros valstybės tarnautojų, tam įtakos galėjo turėti vertinimo sistemos ir jos nuostatų nebuvimas. Daugiau negu puse apklaustųjų statutinių pareigūnų taip pat nurodė, kad jų veiklos vertinimas priklauso nuo vadovų, nors ir statutiniai pareigūnai turi savo priimtas vertinimo nuostatas, tačiau vadovo įtaka vis tiek dar išlieka gana aukšta. Nuo naujų nuostatų priėmimo praėjo tik keli metai, o tai palygint yra mažas laiko tarpas, kad išsisknijusi sistema imtu keistis.

Nagrinėjant darbuotojo vertinimą taip pat svarbu išsiaiškinti ar tiesioginis darbuotojo vadovas vykdo pokalbius, kurių metu apžvelgia atliekamo darbo trūkumus bei teigiamus aspektus. Dauguma respondentų į šį klausimą atsakė, kad tokie pokalbiai yra vykdomi - 79 % ir tik 21 % nurodė, kad tokie pokalbiai nevyksta. Atlikus Chi kvadrato analizę. (Chi kv. 22,249 , df 4, $p < 0,05$) galime teigti, kad daugiausiai tokie pokalbiai yra organizuojami karjeros valstybės tarnautojams (84,2 %) ir statutiniams pareigūnams (79,7 %) ir mažiausiai dirbantiems pagal darbo sutartį (28,6 %) (10 PRIEDAS).

Galime daryti prielaidą, kad tokiems rezultatams turėjo įtakos tai, kad karjeros valstybės tarnautojų ir statutinių pareigūnų vertinimas yra susijęs su jų gaunama kategorija, kuo geriau jie įvertinami, tuo aukštesnė kategorija jiems suteikiama, o tai reiškia ir didesnę atlyginimą, todėl tiesioginio vadovo vertinimas, organizuojant pokalbius yra būtinas, tuo pačiu ir pats vertinimas įgyja didesnę svarbą. O darbuotojams dirbantiems pagal darbo sutartį yra nesuteikiamos kategorijos, todėl jų vertinimas yra ne toks reikšmingas bei jam skiriama mažiau dėmesio. (11 PRIEDAS)

Respondentai buvo paprašyti sureitinguoti vertinimo kriterijus, kuriais vertinama darbuotojų tarnybinė veikla, nuo svarbiausio, žymimo skaičiumi 1 ir didėjančia tvarka iki mažiausiai svarbaus - 9. (žr.17 pav.)



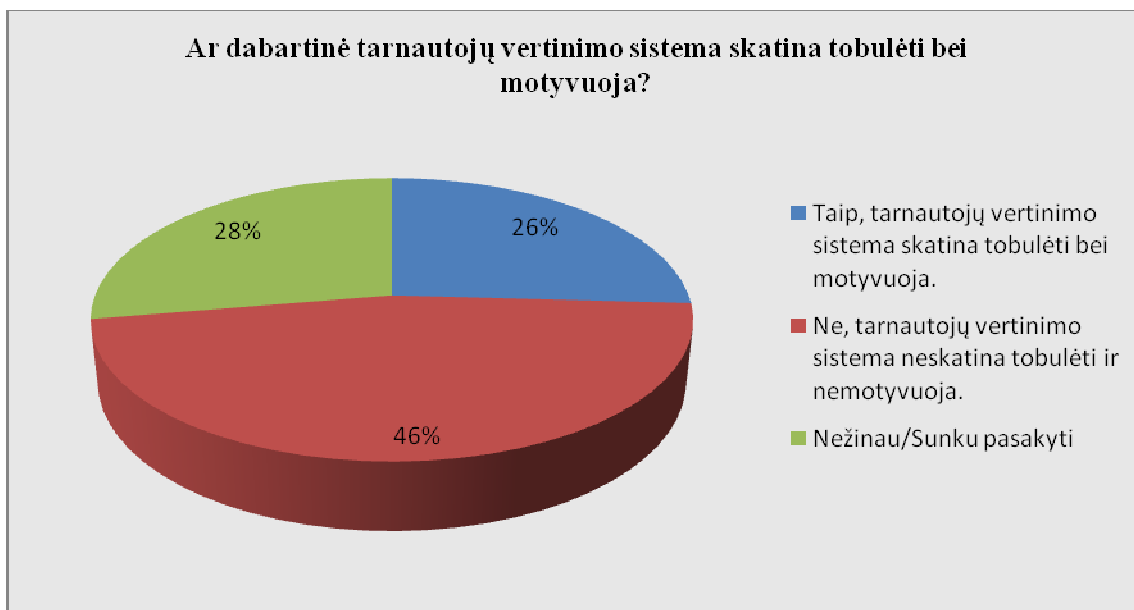
17 pav. Veiklos vertinimo kriterijai pagal svarbumą

Iš gautų rezultatų matome, kad dažniausiai respondentai rinkosi ir aukščiausia balą reitinguodami skyrė: profesiniai kompetencijai, veiklos kokybei ir rezultatams bei geriems bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiams. Iš to galime spręsti, kad policijos departamente vertinant darbuotoją labiausiai atsižvelgiama į profesinę darbuotojo kvalifikaciją, jo rezultatus bei sugebėjimą bendradarbiauti atliekant jam pavestas užduotis.

Darbuotojo vertinimas yra taip pat svarbus faktorius vertinant jo esamą situaciją. Įvertinus darbuotojo esamą situaciją vadovas gali paskirti darbuotojui kvalifikacijos kėlimo kursu bei taip prisidėti prie darbuotojo veiklos tobulinimo. Taip pat svarbu ar pats darbuotojas gali prisidėti prie savo veiklos tobulinimo. Todėl tiriamųjų buvo prašoma nurodyti ar jie policijos departamente gali prisidėti prie savo darbo tobulinimo: Taip teigė - 77,3 %, ne - 22,7 %. Iš to galime spręsti, kad darbuotojai gali prisidėti prie savo darbo tobulinimo, tačiau kiek daug jie jame dalyvauja yra sunku pasakyti.

Kadangi dažniausiai tobulinimas yra susijęs su mokymu ir kvalifikacijos kėlimu, todėl atlikome koreliacijos analizę, kaip svarbiausi vertinimo kriterijai, kuriais vertinama tarnybinė veikla, gali sietis su reikiama mokymo metodais. Surinkus visus reikiamus rezultatus ir juos apdorojus statistinės analizės būdu buvo nustatyti statistiniai tarpusavio egzistuojantys ryšiai tarp mokymo metodų ir kriterijų, kuriuos darbuotojai įvertino kaip svarbiausius, vertinant jų tarnybinę veiklą. (12 PRIEDAS). Dauguma kintamųjų neturi jokio tarpusavio reikšmingumo, nes reikšmingumas neatitinka reikiamos koreliacijos, kai $p < 0,01$ ir $p < 0,05$. Tačiau yra kintamųjų, kurie turi silpną teigiamą tarpusavio koreliaciją. Tai profesinės kompetencijos vertinimas, kuris turi silpną koreliaciją su tokias mokymo būdais kaip: paskaitos, konferencijos, seminarai, užsiėmimai kurių metu kolegos dalijasi savo patirtimi bei konkrečių situacijų nagrinėjimas. O tai reiškia, kad policijos departamentui vykdant darbuotojams daugiau paskaitų, konferencijų, seminarų bei praktinių užsiėmimų, didėja ir darbuotojų profesinė kompetencija. Taip pat yra silpna koreliacija tarp profesinės kompetencijos ir veiklos kokybės ir rezultatų, tai reiškia, kad kuo darbuotojas turi aukštesnę kompetenciją, tuo labiau gerėja jo atliekamos veiklos kokybė ir tuo pačiu bendri rezultatai. Veiklos kokybei ir rezultatams taip pat turi įtakos ir paskaitos, kuo jų daugiau, tuo ir kokybė bei rezultatai geresni. Analizuodami gautus rezultatus aptikome ir labai silpną neigiamą tarpusavio koreliaciją tarp veiklos kokybės bei rezultatų ir nuotolinių mokymų, duomenys labai arti pereinamosios ribos todėl tvirtai negalime teigti, o tik galime daryt prielaidą, kad kuo nuotolinių mokymų yra vykdoma daugiau, tuo labiau nuo to kenčia ir mažėja veiklos kokybė ir rezultatai.

Norėdami sužinoti ar dabar esanti vertinimo sistema policijos departamente skatina tobulėti ir motyvuoja, paklausėme to respondentų. (žr.18 pav.)



18 pav. Policijos departamento tarnautojų vertinimo sistemos įvertinimas

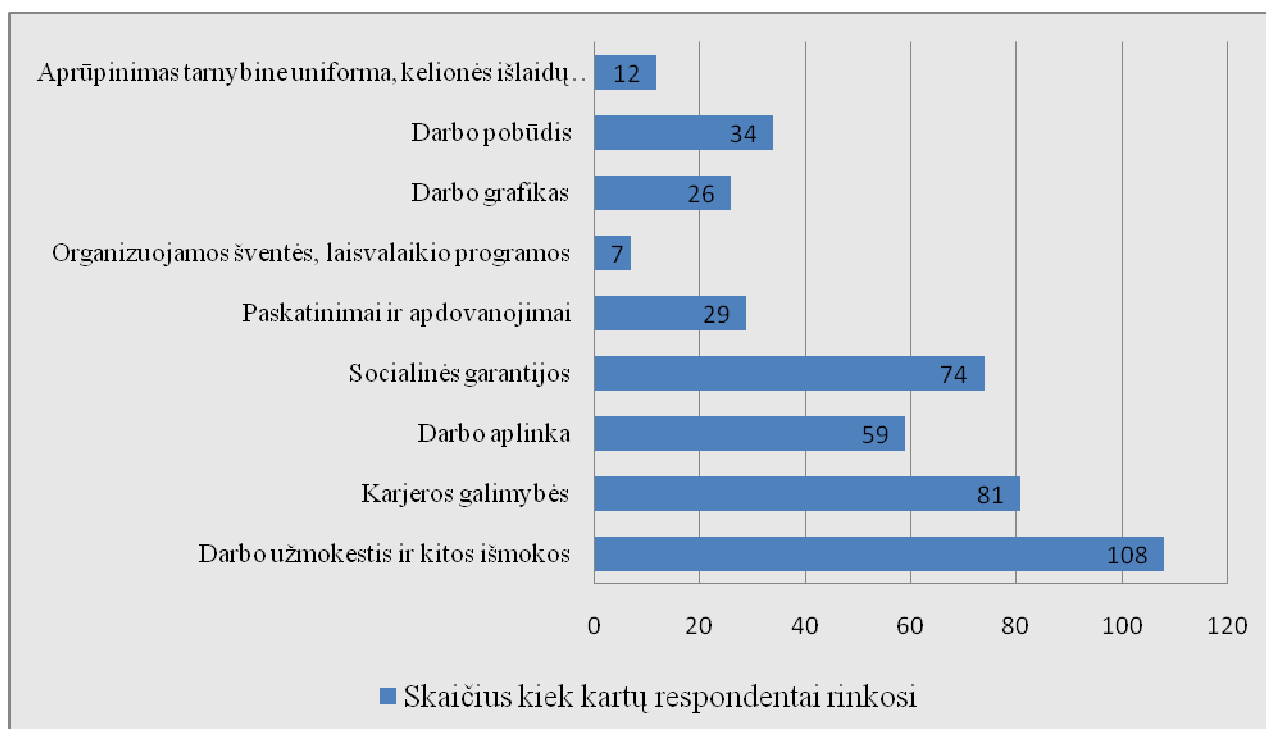
Iš gautų rezultatų matome, kad dauguma darbuotojų prastai vertina policijos departamento vertinimo sistemą (46,4 %) ir tik kiek daugiau nei ketvirtadalis visų respondentų ją įvertino teigiamai (26 %). Aukštam neigiamai vertinančių respondentų skaičiui įtakos galėjo turėti prastas vertinimo sistemos vykdymas, nuostatų nesilaikymas, finansavimo stygius arba tiesiog darbuotojų ir vadovų nesusikalbėjimas.

Apibendrinant galime teigti, kad darbuotojų vertinimas yra svarbus veiksnys juos mokant, keliant kvalifikaciją bei motyvuojant. Išanalizavus gautus duomenis apie vertinimo sistemą bei jos vykdymą policijos departamente, galime teigti, kad įstaigoje egzistuoja vertinimo sistema, tačiau ji nėra efektyviai vykdoma. Daugumos darbuotojų veikla buvo neteisingai įvertinta, taip pat daug įtakos vertinimui dar tebeturi asmeniniai santykiai su tiesioginiu vadovu, todėl dauguma darbuotojų negalvoja, kad tokia sistema skatina tobulėti ir motyvuoja, o krentant motyvacijai, krenta ir veiklos kokybė bei rezultatai. Kaip teigiamą faktorių galime įvardinti darbuotojų galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui, bet ir tai dalinai priklauso nuo vadovų požiūrio bei finansinių įstaigos galimybių.

Motyvacija

Kiekviena organizacija norėdama, kad darbuotojas efektyviai dirbtų, turi jį tinkamai motyvuoti. Siekdami išsiaiškinti kokios priemonės labiausia motyvuoja darbuotojus policijos departamente, anketoje pateikėme keletą klausimų, pagal kurių rezultatus, galėsime pateikti įstaigai siūlymus tobulinant motyvacines priemones.

Respondentų buvo prašoma įvardinti svarbiausias jiems motyvacines priemones. (žr.19 pav.)



19 pav. Svarbiausios darbuotojams motyvacinės priemonės

Apžvelgiant gautus rezultatus, matome, kad svarbiausios priemonės, kurios labiausiai motyvuoja darbuotoja yra: Darbo užmokestis ir kitos išmokos, socialinės garantijos bei karjeros galimybės. Išnagrinėjus visas tris svarbiausias motyvacines priemones, galime teigti, kad darbo užmokestis ir socialinės garantijos buvo visiems darbuotojams svarbiausios, neišskiriant jų pagal jokią kintamąją, tačiau atlikus Chi kvadrato testą ir išanalizavus koreliacinius ryšius, nustatytas statistiškas patikimumo ryšys tarp motyvacinės priemonės karjeros galimybės ir respondentų išsilavinimo. (Chi kv. 18,013, df 4, $p < 0,05$) Iš gautų rezultatų matome, kad kuo respondentų aukštesnis išsilavinimas, tuo jie daugiau dėmesio skiria savo karjerai ir darbo užmokestis tampa nebe pagrindine motyvacine priemone. (žr. 13 lentelę). Galime teigti, kad tokius rezultatus nulėmė respondentų mokslų trukmė ir sudėtingumas, kol jie įgyji aukštąjį išsilavinimą, kuris ir lėmė supratimą, kad darbo užmokestis nėra esminė motyvacinė priemonė, o šalia jo, dar turi būti ir karjeros galimybės, jog darbuotojas būtų pilnai motyvuotas bei efektyviai atliktu savo darbą.

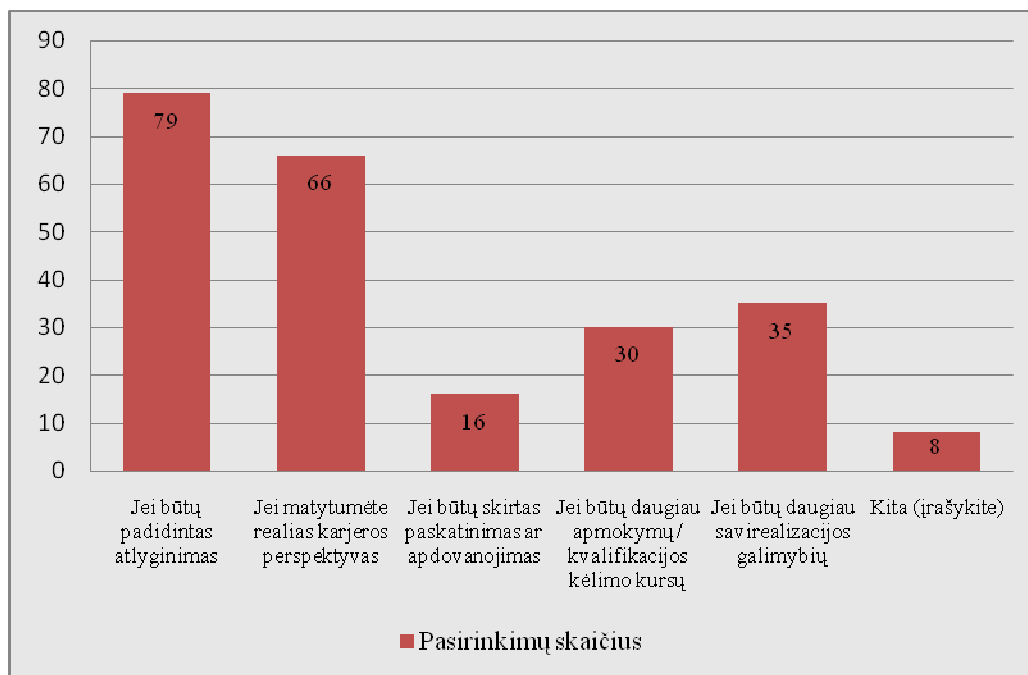
13 Lentelė Išsilavinimo veiksnys vertinant karjeros galimybes

Išsilavinimas		Svarbiausios motyvacinės priemonė Karjeros galimybės	
		nepasirinko šio varianto	taip
Vidurinis išsilavinimas arba įgyta profesinė kvalifikacija	Respondentų skaičius	4	1
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	12,9%	1,2%
Nebaigtas aukštasis	Respondentų skaičius	1	5
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	3,2%	6,2%
Aukštasis neuniversitetinis (arba aukštesnysis)	Respondentų skaičius	5	1
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	16,1%	1,2%
Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	Respondentų skaičius	8	26
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	25,8%	32,1%
Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	Respondentų skaičius	13	48
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	41,9%	59,3%
Bendras	Respondentų skaičius	31	81
	% palyginus su pasirinkusiais karjeros galimybes	100,0%	100,0%

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Siekiant patvirtinti vyraujančią nuomonę, kad darbuotojas turi būti motyvuojamas, respondentų klausėme: Jūsų nuomone ar darbuotojų motyvavimas yra būtinas? Didelė dauguma net 94, 6 % teigė, kad būtina, nes tik gerai motyvuotas darbuotojas pasiekia gerų rezultatų ir tik 0,9 % teigė, kad darbuotojas turi dirbti pagal instrukcijas ir jo nereikia motyvuoti, o likusi dalis respondentų - 4,5 % neturėjo nuomonės. Šios apklausos rezultatai patvirtino esamą požiūrį, kad tik gerai motyvuotas darbuotojas, dirba efektyviai.

Norėdami išsiaiškinti esamą padėti policijos departamente, paklausėme darbuotojų, ko jiems trūksta ir kas paskatintų dirbti geriau savo darbą. Iš gautų atsakymų matome, kad respondentų netenkina dabar gaunami atlyginimai ir 33,8 % visų atsakymų buvo, kad juos labiau motyvuotų, jeigu būtų padidintas atlyginimas, taip pat 28,2 % nurodė, kad jie dirbtų geriau, jei matytų realias karjeros perspektyvas, 15 % teigė, jei būtų daugiau savirealizacijos galimybių bei 12,8 % jeigu būtų daugiau apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų. (žr.20 pav.)



20 pav. Kas paskatintų darbuotojus geriau dirbti

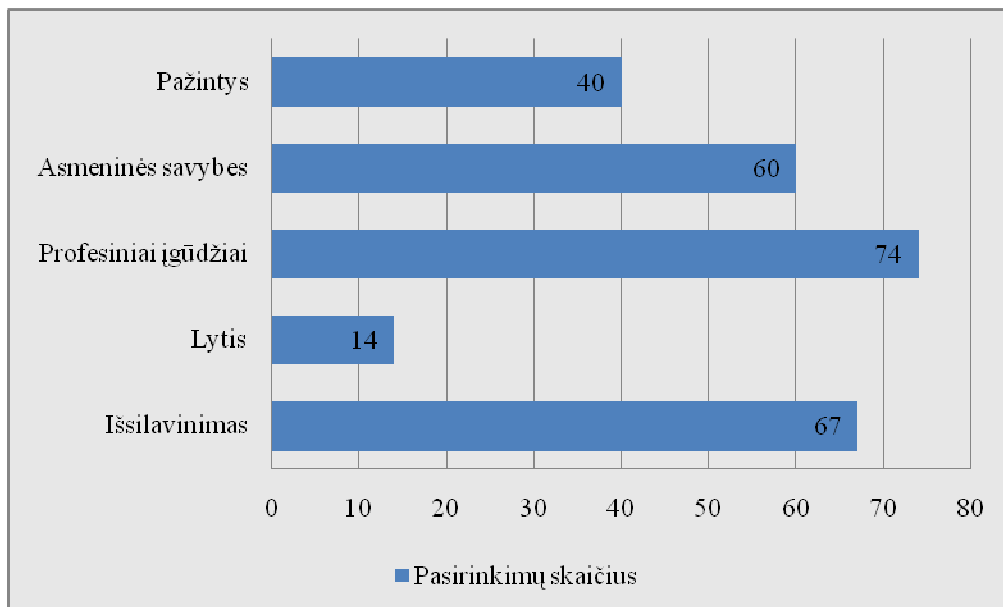
Apibendrinat galime teigti, kad motyvacijos sistema yra prastai vykdoma policijos departamente. Respondentai pritaria nuomonei, kad įstaiga siekdama, kad darbuotojas efektyviai dirbtų turi jį motyvuoti. Svarbiausios priemonės, kurios motyvuoja darbuotojus yra atlyginimas, socialinės garantijos bei karjeros galimybės, kurios pastebėta, labiausiai motyvuoja aukštesnį išsilavinimą turinčius darbuotojus. Apžvelgus esamą padėtį policijos departamente, galime daryti išvadas, kad darbuotojai rinkdamiesi motyvacines priemones, kurios paskatintų jų atliekamo darbo kokybę, atsižvelgia į jų esamą trūkumą, todėl norint užtikrinti efektyvų darbuotojų motyvavimą, įstaiga turi didinti atlyginimus, suteikti karjeros ir savirealizacijos galimybes bei didinti apmokymų bei kvalifikacijos kėlimo kursų skaičių.

Karjera

Karjera tai viena iš esminių motyvavimo priemonių. Kaip matėme iš anksčiau nagrinėtų apklausos rezultatų. Karjeros galimybės, kaip motyvacinės priemonė, eina šalia atlyginimo ir sudaro bene svarbiausias darbuotojų motyvacines priemones.

Siekdami išsiaiškinti ar policijos departamente yra karjeros perspektyvos, darbuotojų klausėme ar keitėsi jų užimamos pareigos. Dauguma respondentų atsakė, kad keitėsi (68,8 %) ir mažesnė dalis, kad nesikeitė (31,3 %). Iš šių rezultatų tvirtai negalime spręsti apie karjeros perspektyvas organizacijos, nes užimamų pareigų kaita ne visada būna dažna arba teigiama linkme vykdoma.

Todėl taip pat svarbu išsiaiškinti kokiais svarbiausiais kriterijais vadovaujantis galimos karjeros perspektyvos policijos departamente. Respondentams buvo pateiktas klausimas kokie veiksniai įtakoja karjerą jūsų įstaigoje. Kaip matome iš rezultatų, daugiausiai karjerą policijos departamente lemia profesiniai įgūdžiai, išsilavinimas ir asmeninės savybės. (žr.21 pav.)

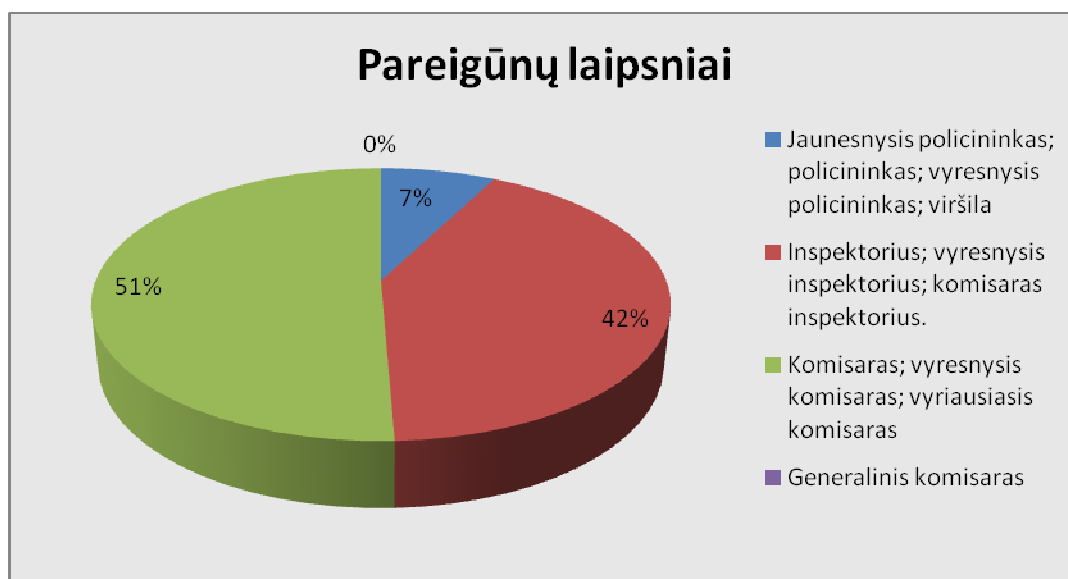


21 pav. Veiksniai lemiantys karjerą policijos departamente

Taip pat svarbu paminėti, kad respondentų buvo klausiama ar jie planuoja savo karjerą, tik planuodamas savo karjerą darbuotojas gali efektyviai vykdyti savo veiklą siekdamas užsibrėžtų tikslų. Gauti rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų visgi planuoja savo karjerą (69, 6 %) ir vykdo savo užsibrėžtus tikslus tobulėjimo link, tuo tarpu 30,4 % teigė, kad nevykdo savo karjeros planavimo, o tam galėjo turėti įtakos prastos karjeros perspektyvos pačioje organizacijoje, o tai menkina ir pačio darbuotojo motyvaciją siekti karjeros.

Profesiniai veiksniai

Nagrinėjant statutinių policijos pareigūnų veiklą anketoje buvo pateikti keli klausimai, kurie būdingi tik šiai specifiniam darbuotojų grupei. Kadangi statutiniai policijos pareigūnai turi savo laipsnių sistemą, pagal kurią, hierarchijos principu, vyksta vadovavimas, todėl respondentai buvo paprašyti nurodyti savo turimą laipsnį. (žr.22 pav.)



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą laipsnį

Iš gautų rezultatų matome, kad daugiau negu puse policijos departamente dirbančių statutinių pareigūnų turi aukštus laipsnius - 51 % turi komisaro, vyresniojo komisaro arba vyriausiojo komisaro laipsnį, taip pat didelė dalis pareigūnų 42 % turi inspektoriaus, vyresniojo inspektoriaus arba komisaro inspektoriaus laipsnius ir tik maža dalis - 7 % visų apklaustųjų turi žemiausia laipsnių kategorijai priskiriamus laipsnius. Todėl galime teigti, kad policijos departamente, kaip vadovaujamoje policijos struktūros įstaigoje, dirba tik aukštus vadovaujančius laipsnius turintys pareigūnai. Norėdami išsiaiškinti nuo kokių kintamųjų veiksnių priklauso suteikiami laipsniai, atlikome Chi kvadrato testą ir išanalizavus koreliacinius ryšius, nustatytas statistiškas patikimumo ryšys tarp pareigūno turimo laipsnio ir jo turimo išsilavinimo bei darbo stažo (Chi kv. 60,826, df 12, $p < 0,05$ ir Chi kv. 40,717, df 12, $p < 0,05$). Išanalizavę gautus rezultatus galime teigti, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba įstaigoje ir turi didesnę darbo stažą bei turi aukštesnį išsilavinimą, tuo jo laipsnis yra aukštesnis. 70,4 % apklaustų respondentų, kurie policijos departamente dirba daugiau negu 20 metų turi aukštus laipsnius (komisaro, vyresniojo komisaro, vyriausiojo komisaro laipsnius), taip pat šiuos laipsnius turi ir 50,8 % darbuotojų, kurie turi aukštąjį universitetinį (magistro laipsnis) išsilavinimą. Todėl galime daryti išvadą, kad siekiant aukštesnio laipsnio, svarbiausias faktorius į kurį yra atsižvelgiama, yra profesinė darbuotojo kompetencija ir patirtis, o tik paskui jau yra atsižvelgiama į jo turimą išsilavinimą.

Svarbus veiksnys kalbant apie statutinius pareigūnus, o taip pat būdingas ir karjeros valstybės tarnautojams yra kvalifikacinės kategorijos suteikimas. Tai faktorius, kuris daro įtaką darbuotojo vertinimui ir motyvacijai. Iš gautų anketos duomenų, galime teigti, kad policijos departamente dirbantys darbuotojai turi aukštas kvalifikacines kategorijas. Iš 86 respondentų atsakiusių į šį klausimą, 66,3 % teigė turintys aukščiausią pirmąją kategoriją, 19,8 % - antrąją kategoriją ir mažiausiai 14 % teigė turintys žemiausią trečiąją kategoriją. Pagal turimą statusą kategorijos pasiskirstė taip: (žr. 14 lentelę) Atlikus Chi kvadrato testą, pastebėjome koreliacinius ryšius tarp darbuotojo statuso ir jo turimos kategorijos (Chi kv. 68,338, df 6, $p < 0,05$). Kaip matome iš rezultatų aukščiausia kategorija daugiausiai yra įgyja statutiniai policijos pareigūnai, tą galėjo įtakoti jų darbo specifiška, kai dažnai vertinama jų profesinė veikla bei nuolatos vykdomas pareigūnų mokymas.

14 Lentelė Kaip turimą kategoriją įtakoja darbuotojo statusas

Statusas		Kategorija				Bendras
		Neturi jokios kategorijos/arba nepasirinko	3-ioji	2-oji	1-oji	
Karjeros valstybės tarnautojas	Respondentų skaičius	9	4	4	2	19
	% lyginant su statusu	47,4%	21,1%	21,1%	10,5%	100,0%
Statutinis tarnautojas	Respondentų skaičius	4	8	12	55	79
	% lyginant su statusu	5,1%	10,1%	15,2%	69,6%	100,0%
Dirbantis pagal darbo sutartį	Respondentų skaičius	13	0	1	0	14
	% lyginant su statusu	92,9%	,0%	7,1%	,0%	100,0%

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis apklausos duomenimis

Pasiūlymai įstaigai siekiant geriau ir efektyviau valdyti ŽI: darbuotojų nuomonė.

Siekiant geriau įvertinti ŽIV policijos departamente respondentų buvo prašoma nurodyti, kas jų nuomone, paskatintų geresnį ir efektyvesnį ŽI valdymą organizacijoje. Vertinant darbuotojų atsakymus, būtų galima išskirti tokius fragmentus:

„Tinkama personalo vadyba, racionali jos kaita, darbuotojų nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas ir elementariausias personalo motyvavimas“

„Tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą“

„atsižvelgti daugiau į darbuotojų kokybę, nei siekti kiekybės. policijoje asmeniniai įgūdžiai/gebėjimai/psichologiniai ypatumai yra ne mažiau svarbūs nei reikiamo išsilavinimo (diplomo) turėjimas“

„Geros darbinės atmosferos palaikymas, geras psichologinis klimatas kolektyve“

„Sumažinti vadovaujančių pareigūnų skaičių, t. y. skyrių ir poskyrių viršininkų ir daugiau kvalifikacijos tobulinimo kursų eiliniams pareigūnams“

„Dažniau rotuoti įstaigos ir padalinių vadovus, kad neužsisėdėtų, nes labai dažnai tampa "valdovais" ar "dievais“ “

"Išgryninti atliekamas funkcijas ir perskirstyti darbo krūvius"

„Daugiau analizuoti situaciją žemiausiose grandyse“

„Tiek atrankos sistema, įvairūs siuntimai į mokymus, "skaidrumo" įvaizdis - visa tai tik aliuzija, kaip ir vaizduojamoji demokratija Lietuvoje. Forma sudaryta, bet turinio nėra. Tik laiko klausimas, kada ši sistema sugrius galutinai.“

„Užtikrinti didesnę komunikaciją tarp Policijos departamento padalinių“

„Užtikrinti veiklos nuoseklumą, t., y., panašaus pobūdžio klausimus pavesti spręsti tiems patiems padaliniams, o ne kas kart vis kitam padaliniui“

Mokymas turi būti sudaromas panašias pradines žinias ar įgūdžius turinčių žmonių grupės, daugiau dėmesio galėtų būti skiriama praktiniams įgūdžiams tobulinti

„Reikėtų matyti kiekvieną specialistą tam tikra sistemos dalimi, sieki su juo konkrečius lūkesčius, vertinti iniciatyvą, investuoti kryptingai, o ne atsitiktiniais ir neapgalvotais būdais.“

„Gerinti skyriaus vadovų kompetencijas“

„Atsižvelgti reikėtų į žmonių išsakytas nuomones, pasiūlymus bei norus. To, dėja nėra.“

„Šiuo klausimu mūsų įstaigoje viskas yra gerai“

„Pasistengti matyti ne tik pareigūną, bet žmogų jame“

„Labiau atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo individualius poreikius, lūkesčius, skirti didesnę dėmesį žmogiškam bendravimui ir darbo aplinkos gerinimui“

„Labiau įsiklausyti į paprastus darbuotojus“

„Pravesti personalinius pokalbius su darbuotojais“

„Atsižvelgti į darbuotojų motyvuotą nuomonę, darbuotojus vertinti pagal jų kvalifikaciją ir atliekamą darbą“

„Atlikti personalinius pokalbius“

„Mažinti „popierizmą“ “

„Duoti konkretesnius uždavinius asmeniškai darbuotojams“

„Daugiau dėmesio skirti policijos profesijos populiarinimui, kad policininko profesiją rinktųsi daugiau jaunuolių, kad atsirastų konkursai įstoti į pareigūnus rengiančias mokymo įstaigas“

„Žmogiškųjų išteklių planavimas, mokymas, kvalifikacija, skatinimas“

„Kvalifikacijos tobulinimas,..karjeros galimybės“

„Duoti konkretesnius uždavinius asmeniškai darbuotojams“

Apibendrinus darbuotojų pateiktus atsakymus galime teigti, kad dažniausiai respondentai išvelgia tokius trūkumus susijusius su ŽIV sistemos gerinimu:

- įstaigoje prastai veikia personalo vadyba, to pasėkoje prastai vykdoma darbuotojų atranka į policijos departamentą, kurios metu skiriamas didelis dėmesys kandidato išsilavinimui, bet ne jo profesiniams įgūdžiams;
- prasta motyvacinė sistema, nėra karjeros perspektyvų;
- neefektyviai vykdomi mokymai, sudarant besimokančiųjų grupes neatsižvelgiama į jų turimą žinių lygį, taip pat kvalifikacijos tobulinimas vykdomas nenuosekliai, todėl jis praranda naudą;
- didelis vadovaujančių pareigybų skaičius mažina atliekamų darbų efektyvumą, tuo pačiu didėja biurokratija ir prastėja komunikacija tarp atskirų padalinių;
- prastai analizuojama situacija žemiausiose grandyse;
- prasta komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo, o tam įtakos turi personalinių pokalbių nebuvimas, ko pasėkoje nėra atsižvelgiama į darbuotojo nuomonę, poreikius ir lūkesčius.

3.3. Tyrimo išvados

Iš atliktos empirinės apklausos policijos departamente rezultatų, bei darbuotojų pateiktų pastabų galime daryti tokias išvadas apie ŽIV sistemą Policijos departamente:

- Nors dauguma statutinių policijos pareigūnų bei valstybės karjeros tarnautojų policijos departamente įsidarbino praėję atranką, tačiau dar išlieka toks atrankos būdas, kai kandidatas įdarbinamas „per pažintis“, tai galime spręsti iš tokiu būdu priimtų respondentų atsakymų bei iš įstaigos verbavimo šaltinių, įstaiga naudoja daug ir įvairių verbavimo šaltinių, bet vis dar vienu iš esminių išlieka asmeninės rekomendacijos.
- Darbuotojų manymu adaptacijos procesas įstaigoje nėra kažkuo išskirtinis ir sunkesnis nei kitose įstaigos. Kaip ir kiekvienoje naujoje vietoje reikia laiko prisitaikymui, dėl savitos policijos sistemos specifikos, sudėtingiausias ir ilgiausias darbuotojų prisitaikymas vyksta naujo profesinio vaidmens įsisavinime.

- Darbuotojai teigė, kad policijos departamente egzistuoja mokymo sistema ir yra atskiras padalinys vykdamas šią veiklą, tačiau geriausiai mokymus vertino tie darbuotojai, kurie juose dalyvaudavo 5 ir daugiau kartų per metus, o tokia dalis buvo labai maža, kiti juos vertino tiesiog palankiai, o norint, kad mokymų efektyvumas gerėtų, reikia, kad ir mokymus geriau vertintų patys darbuotojai, todėl turėtų būti skiriama daugiau dėmesio darbuotojų mokymosi poreikiui.
- Darbuotojams svarbiausi mokymosi būdai/metodai sutapo su dažniausiai organizuojamais policijos departamente, tai yra konferencijos, seminarai, paskaitos ir stažuotės užsienyje, tačiau kad šie būdai teiktų naudos ji turi būti dažnai ir nuosekliai vykdomi, leidžiant pačiam darbuotojui pasirinkti, kas jam yra svarbiausia.
- Iš aukšto atsakiusiųjų skaičiaus galime spręsti, kad vadovybė retai kad įtraukia darbuotojus kurdama bei planuodama įstaigos veiklą, o tai skatina nesusikalbėjimą, o tuo pačiu krenta ir darbuotojo motyvacija.
- Daugiausiai prisidedantys prie veiklos kokybės gerinimo jaučiasi statutiniai pareigūnai ir karjeros valstybės tarnautojai, kiek tai yra priklausoma nuo jų pačių bei nuo jų vadovybės supratingumo.
- Išnagrinėjus darbuotojų vertinimo sistemą įstaigoje, galime teigti, kad vertinimas yra prastai vykdomas, aukštas respondentų skaičius nurodė, kad dažniausiai jie buvo prastai įvertinti. Tik trečdalis statutinių pareigūnų teigė, kad buvo gerai įvertinti, tam galėjo turėti įtakos priimtas Lietuvos generalinio komisaro įsakymas, kuriame buvo konkrečiai apibrėžta, kaip turi būti vykdomas darbuotojų vertinimas, tačiau tai vis tiek yra palygint maža dalis lyginant su visa respondentų visuma.
- Didelė dalis respondentų teigė (daugiausiai karjeros valstybės tarnautojai (52,63 %) ir kiek mažiau statutiniai pareigūnai (50,63 %)), kad jų veiklos vertinimas daug priklauso nuo asmeninių santykių su vadovu, o tai mažina vertinimų objektyvumą bei skaidrumą.
- Vadovai policijos departamente dažniausiai vykdo pokalbius, kurių metu apžvelgia darbuotojo atliekamo darbo trūkumus bei teigiamas puses, tačiau šie pokalbiai dažniausiai būna formalūs, laikantys visų nuostatų ir kai reikia vertinti darbuotoją norint jam suteikti atitinkamą kategoriją, tačiau tokių pokalbių metu nebūna įsiklausoma į darbuotojo nuomonę, poreikius ir lūkesčius.

- Rezultatai atskleidė, kad policijos departamento vykdoma vertinimo sistema yra darbuotojų vertinama prastai ir darbuotojai nemano, kad ji skatina tobulėti bei motyvuoja.
- Išnagrinėjus motyvacinę sistemą policijos departamente, galime teigti, kad ji nėra efektyviai vykdoma ir nemotyvuoja darbuotojų, respondentai teigė, kad labiausiai yra nepatenkinti savo gaunamu atlyginimu ir jo padidinimas motyvuotų labiausiai, taip pat daug kas išskyrė karjeros galimybes, šis faktorius, atlikus analize, kuo aukštesnis išsilavinimas tuo yra svarbesnis.
- Didžiausią įtaką karjerai policijos departamente daro darbuotojo profesiniai įgūdžiai, išsilavinimas bei asmeninės savybės, tačiau ir turint šiuos įgūdžius karjeros perspektyvos organizacijoje išlieka labai mažos.
- Taip pat galime teigt, kad statutinių policijos pareigūnų kylimą „karjeros laiptais“ įtakoja aukštesnio policijos laipsnio turėjimas. Tam įtakos turi darbo stažas ir turimas išsilavinimas, kuo darbuotojas ilgiau dirba įstaigoje ir turi didesnę darbo stažą bei aukštesnį išsilavinimą, tuo jo laipsnis yra aukštesnis.

IŠVADOS

Remiantis darbe iškeltais uždaviniais, atlikta mokslinės teorinės literatūros bei empirinio tyrimo duomenų analizė, galima pateikti tokias išvadas:

- Žmogiškųjų išteklių vadybos sąvoka buvo pradėta vartoti nuo 1970 m. Jos atsiradimui ir raidai didelę įtaką turėjo išorinės aplinkos pokyčiai. Įvairūs globalizacijos procesai ėmė keisti privačių, viešųjų ir valstybinių organizacijų struktūras, darbų specifiką bei turinį. Žvelgiant į istorinę ŽIV raidą, galima teigti, kad ŽIV pradžia siejama su personalo vadybos atsiradimu. Kadangi ši sritis dar ganėtinai nauja ir pilnai nesusiformavusi, ji yra atvira tyrinėjimas.
- Šiuolaikinė žmogiškųjų išteklių vystymo samprata apima visus individo, komandos ir organizacijos augimui padedančius aspektus, glaudžiai siejasi su organizacijos strategija ir pokyčių valdymu ir atskleidžia vientisą, integruotą, sąmoningą, aktyvų požiūrį į su darbo veikla susijusių žinių ir elgesio tobulinimą, tam taikant platų mokymo metodų ir strategijų spektrą.
- Organizacijos lyderiai, kuria viziją, motyvuoja, įkvepia darbuotojus, taip pat siekia ilgalaikių organizacijos tikslų. Tai pat turi galimybę kurti, vienyti žmones ir pasiekti maksimalų efektyvumą. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, didina įmonės pajamas bei klientų pasitenkinimą, produktų ir paslaugų kokybę, darbo našumą bei mažina sąnaudas. Žmogiškasis faktorius gali padidinti įmonės vertę ir konkurencinį pranašumą.
- Norint efektyviai valdyti žmogiškuosius išteklius reikia sėkmingai vykdyti visus ŽIV procesus organizacijoje. Tai yra vykdyti ŽIV planavimą: verbavimą, atranką, adaptaciją, mokymą ir tobulinimąsi, vertinimą, motyvavimą bei karjerą.

Įvertinus teorines žinias literatūroje apie ŽIV planavimą, jas palyginus su policijos departamento taikomomis nuostatomis ir atlikus tyrimą, buvo gautos išvados, kad:

- Atrankos procesas vykdomas organizacijoje neskaidriai, daug įtakos dar turi pažintys ir asmeninės rekomendacijos.
- Adaptacijos procesas darbuotojų manymu, nėra esminis dalykas ir jam jie nesuteikia daug dėmesio.
- Mokymo sistema organizacijoje vykdoma neefektyviai, mokymai atliekami nenuosekliai, neatsižvelgiama į darbuotojų pageidavimus, savo eilės darbuotojai turi ilgai laukti, kas mažina jų naudą.

- Darbuotojų vertinimas yra prastai vykdomas, dauguma vertinimų priklauso nuo asmeninių santykių su vadovu, o tai neužtikrina skaidrumo ir objektyvumo atliekant vertinimą, neskatina tobulėti bei nemotyvuoja darbuotojų.
- Pokalbiai tarp darbuotojų ir vadovų vyksta formaliai, todėl trūksta įsiklausoma į darbuotojo nuomonę, poreikius ir lūkesčius.
- Motyvacinė sistemą policijos departamente vykdoma atsainiai ir neefektyviai, vyrauja žemi atlyginimai, nėra karjeros perspektyvų, žemos savirealizacijos galimybės.

Tyrimo rezultatai skatina pateikti rekomendacijas organizacijos ŽIV sistemos kūrimui bei tobulinimui.

REKOMENDACIJOS

Atlikto empirinio tyrimo metu nustatius žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumus policijos departamente, galima pateikti tokias rekomendacijas sistemos tobulinimui:

- reikia sukurti objektyvią atrankos sistemą, kurios metu visi kandidatai turėtų lygias galimybes įsidarbinti. Atrankos metu turėtų būti skiriama daugiau dėmesio ne tik kandidato turimam išsilavinimui, bet ir praktinėm ir profesinėm žinioms.
- norint pagerinti mokymo sistemą, reikia atliekant mokymus atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus, kokių žinių jiems trūksta, besimokančiųjų grupes sudaryti pagal jų žinių lygį, mokymus vykdyti dažnai ir nuosekliai.
- norit užtikrinti darbuotojo vertinimo efektyvumą, tai turi atlikti kita įstaiga, padalinys ar kitas vadovas siekiant užtikrinti, kad vertinimas bus atliekamas objektyviai.
- pokalbiai tarp darbuotojo ir vadovo turi būti vykdomi reguliariai, o ne tik tada, kai būtina pagal nuostatas.
- motyvacinė sistema turėtų būti peržvelgta ir sudaryta iš naujo atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, kad darbuotojai turėtų galimybę kelti savo atlyginimus, turėtų daugiau karjeros perspektyvų bei savirealizacijos galimybių priklausomai nuo gerai atliekamo darbo rezultatų. Taip pat policijos departamente neturėtų būti taikomos pavienės ar epizodinės motyvacinės priemonės, jos turėtų būti vystomos nuolatos.
- svarbus veiksnys galintis užtikrinti policijos sistemos darbuotojų motyvaciją bei didesnę pritraukimą gerų specialistų į šią sritį yra konkurencingo atlyginimo užtikrinimas, todėl reikia atlikti nuodugnią policijos pareigūnų įstatyminės bazės analizę bei ją reformuoti.
- siekiant, kad įstaigos efektyvumas didėtų bei mažėtų biurokratinis aparatas, reikia peržvelgti visas vadovaujamas pareigybes ir optimizuojant veiklą, kai kurias jų apjungti arba visai panaikinti.

LITERATŪRA

1. **Andriuškevičiūtė J. ir kt.** Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje: kolektyvinė monografija. - Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2008. - 202 p. - ISBN 978-9955-9695-1-8.
2. **Appleby, R. C.** Šiuolaikinio verslo administravimas: vadovėlis. - Vilnius: Charibdė, 2003.
3. **Bakaveckas A. ir kt.** Lietuvos administracinė teisė: Bendroji dalis: Vadovėlis. - Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2005. - 602 p. – ISBN 9955-19-005-1.
4. **Bakanauskienė, I.** Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 1998. - 17-30 p.
5. **Bakanauskienė, I.** Personalo valdymas: vadovėlis. - Vilnius: VDU leidykla, 2008.
6. **Balaišienė I.** Prancūzų-lietuvių lietuvių-prancūzų kalbų žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2004. – 436 p. – ISBN 9986-465-42-7.
7. **Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B.** Žmogiškieji santykiai. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija. 1999. – 387 p. - ISBN: 9986137152.
8. **Baršauskienė V.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: metodinė medžiaga. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006. – 73 p.
9. **Boyatzis R. ir kt.** Lyderystė: Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. - Kaunas: Smaltijos leidykla, 2007. - 288 p. - ISBN 9955-707-08-9.
10. **Budbergytė R. ir kt.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. - Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004. - 230 p. - ISBN 9955-9695-0-4.
11. **Dessler G.** Personalo valdymo pagrindai. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. – ISBN 9986-850-36-3.
12. **Devanna, M. A., Fombrun, C. J., Tichy, N. M.** A Framework for Strategic Human Resource Management, in Fombrun, 1984.
13. **Diskienė, D., Marčinskas A.** Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos. - Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
14. **Domarkas V., Masiulis K.** Viešoji politika ir administravimas (Nr. 26). - Vilnius: Kauno Technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2008. - 126 p. - ISSN 1648-2603.
15. **Domarkas V., Sudnickas T.** Viešoji politika ir administravimas (Nr. 27). - Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2009. - 112 p. - ISSN 1648-2603.

16. **Dubinas V., Šavareikienė D.** Integruota vadybinio proceso motyvacija: mokomoji knyga. - Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. - 177 p. - ISBN 9986-38-405-2.
17. **Foullkes, F.** Personnel Policies in Large Non-Union Companies. – New Jersey: Prentice Hall. 1980.
18. **Gonzalez S. M.** Improving human resources management: some practical questions and answers, 2004 - 59–64 p. - ISSN: 0959-6119. Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0410160107.pdf>> [Žiūrėta 2012-06-15].
19. **Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T.** Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos - Vilnius: MRU leidyba, 2012. - 408 p. - ISBN 978-9955-19-452-1.
20. **Gulyas G.** Valstybės tarnautojų etika: Straipsnių rinkinys. - Vilnius: Margi raštai, 2002. - 391 p. - ISBN 9986-09-235-3.
21. **Guskey T. R.** Profesinio tobulinimosi vertinimas. - Vilnius: Leidykla Garnelis, 2004. - 302 p. - ISBN 9955-428-46-5.
22. **Human Resource Management** – Nature, Scope, Objectives And function Prieiga per internetą: <<http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>>. [Žiūrėta 2012-10-20].
23. **Ivanauskienė A., Minkevičius A.** Valstybės tarnybos reforma. Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis (sud. K. Masiulis ir A. Krupavičius). – Vilnius, 2007 - 58-96 p.
24. **Yahya S., Goh W.** Managing human resources toward achieving knowledge management, 2002. – 457-468 p. - ISSN: 1367-3270 Prieiga per internetą: <<http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2300060504.pdf>> [Žiūrėta 2012-06-12].
25. **Jacoby, S.** Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal. – New Jersey: Princeton University Press. 1997.
26. **Jagminas J.** Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. - 196-223 p. – ISBN 978-9955-9981-0-5.
27. **James A. F.** Stoner Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p.
28. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: Teorija ir metodologija (I knyga): mokomoji knyga. - Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. - 95 p. - ISBN 9955-528-13-3.
29. **Jewell, B.L.** Integruotos verslo studijos. - Vilnius: Garnelis, 2002, 258 p.

30. **Kalesnykas R.** Policijos veikla ir žmogaus teisės// Žmogaus teisių įgyvendinimas Lietuvoje. - vilnius: Žmogaus teisių stebėjimo institutas, 2004. - 29 – 31 p.
31. **Korsakienė R. ir kt.** Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. - Vilnius: Technika, 2011. - 224 p. - ISBN 9789955288718.
32. **Krupavičius A., Masiulis K.** Valstybės tarnyba Lietuvoje: Praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. - Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007. - 430 p. - ISBN 978-9955-9981-0-5.
33. **Kučinskienė R.** Asmeninės karjeros valdymo gebėjimai ir jų ugdymo gairės // Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. - Nr. 7, 73-82 p.
34. **Kumpikaitė, V.** Human Resource Training Evaluation. Inžinerinė ekonomika, 2007 - 5 (55), 29-36 p.
35. **Laurinavičius A.** Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. - 399 p. - ISBN 9955-563-57-5.
36. **Levickienė A.** Žmogiškųjų išteklių valdymas Panevėžio teritorinėje ligonių kasoje (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
37. **Leonienė, B.** Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams. - Kaunas: Šviesa, 2001.
38. **Leopold, J.** Human resources in organisations. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002 - 292 p. - ISBN 10: 0273 64399-1.
39. **Lietuvos policijos mokykla** Prieiga per internetą <http://lpm.policija.lt> [Žiūrėta 2013-10-29].
40. **LR Policijos veiklos įstatymas** Numeris: **VIII-2048** Data: **2008-07-15** Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt> [Žiūrėta 2013-10-25].
41. **LR Valstybės tarnybos įstatymas** Numeris: VIII-1316 Data:1999-07-08 Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt> [Žiūrėta 2013-10-23].
42. **LR Vidaus tarnybos statutas** patvirtinimo įstatymas Numeris IX-1538 Data: 2011-05-26 Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt> [Žiūrėta 2013-10-28].
43. **LR Valstybės tarnybos įstatymas** Numeris: IX-855 Data:2002-04-23 Prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt> [Žiūrėta 2013-10-23].
44. **Luobikienė, I.** Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2006.
45. **Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė A.** Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2006.

46. **Mathis, R. L., Jackson, J. H.** Human resource management 13th Edition Australia: Thomson, 2011. – 664 p. - ISBN-13: 9780538453158.
47. **Millett B., Wiesner R.** Human resource management: challenges & future directions. - Australia : John & Wiley Sons, 2003. - 313 p. - ISBN 0-470-80095-X.
48. **Papšienė P., Černiauskienė A.** Žmogiškųjų išteklių vadyba - Šiaulių kolegija, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009. Nr. 19 (4). - 10 p. - ISSN 1822-6760.
49. **Patapas A., Kasperavičiūtė R.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas. - Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešoji politika ir administravimas, 2009. Nr. 28, - 80 p.
50. **Pečkaitis S. J., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008. – 80 p. ISBN 978-9955-19-083-7.
51. **Petkevičiūtė N.** Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste /Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003 - Nr. 7, 82-96 p.
52. **Pinnington A., Edwards T.** Introduction to human resources management. New York: Oxford University Press Inc, 2000.
53. **Pranulis V.** Marketingo tyrimai: Teorija ir praktika. - Vilnius. Verslas ir ekonomika, 2007. - 352 p.
54. **Raipa, A., Velička, A.** Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. Viešoji politika ir administravimas, 2003 Nr. 5.
55. **Sakalas A.** Personalo vadyba. - Vilnius: Margi raštai, 2003. - 277 p.
56. **Sakalas, A., Šalčius, A.** Karjeros valdymas. - Kaunas: Technologija, 1997. - ISSN 1648-2603.
57. **Schuler R.** Managing Human Resources. – New York: West Publishing Company, 1995.
58. **Sims, R. R..** Organizational success through effective human resources managment. Westport: Quorum books. 2002. – 394 p. - ISBN 1 56720 481 3.
59. **Stancikienė A.** Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai, Viešoji politika ir administravimas, 2009. Nr.29 - 107-113 p. - ISSN 1648-2603.
60. **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.** Vadyba. - Poligrafija ir informatika, 1999.
61. **Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
62. **Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R.** Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2006 – 662 p. - ISBN 9986-850-30-4.

63. **Sun H.** Human resources development and integrated manufacturing systems, 2001. - 195–204 p. ISSN: 0957-6061. Prieiga per internetą: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680120304.pdf>. [Žiūrėta 2012-06-12].
64. **Šalčius, A., Šarkiūnaitė, I.** Žmogiškųjų išteklių valdymas : mokomoji knyga. - Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2011. - 145 p. - ISBN 978-9955-634-68-3.
65. **Šlapkauskas V.** Teisės sociologijos pagrindai. Vadovėlis. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2004. - 627 p. - ISBN 9955-563-84-2.
66. **Tarptautinių žodžių žodynas.** Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt> [Žiūrėta 2013-10-22].
67. **Tarptautinių žodžių žodynas.** Prieiga per internetą: <http://www.tzz.lt> [Žiūrėta 2013-10-28]
68. **Thom N., Ritz.A.** Viešoji vadyba. - Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 2004.
69. **Tichy C. J., Devanna, M. M.,** (eds) Strategic Human Resource Management. – New York: John Wiley 1984.
70. **Tidikas R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003 – 628 p. - ISBN 9955-563-26-5.
71. **TVV.e.V.; AGORA; IIZ/DVV;** Socialiniu mokslu kolegija; E.N.T.E.R.; ‘EUROED’ Asociacija; Vengru liaudies aukštosios mokyklos bendruomenė; NIACE. Motyvacijos vadovas. Grundtvig projekto partnerystė, 2010 – 105 p.
72. **LR Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo ataskaita už 2006 m.** - Vilnius: Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2007. - 88 p.
73. **Velička, A., Minkevičius, A.** Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. Viešasis administravimas, 2005 Nr. 2 (6).
74. **Viešasis administravimas Lietuvoje:** 2008 metų apžvalga. - Vilnius: Vidaus reikalų ministerija, 2009. - 66 p.
75. **Vitkauskas K.** Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksmų analizė Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 3. - ISSN 1648–2603.
76. **Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S.** Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. - Pedagogika, 2005 Nr. 76.
77. **МОНДИ, Р. У., НОУ, Р. М., ПРЕМО Ш. Р.** Упраблене персоналом Санкт-Петербур: Нева, 2004, 260 p.

Bareikis M. Žmogiškųjų išteklių valdymas Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos / Savivaldos institucijų magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 121 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos. Teorinėje darbo dalyje atskleista žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos raida. Apžvelgiami svarbiausi žmogiškųjų išteklių valdymo procesai organizacijoje bei taikant ŽIV procesų modelį ir teisinį policijos pareigūnų reglamentavimą apžvelgiama policijos sistemos padėtis.

Analitinėje dalyje atliktas empirinis tyrimas Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos, siekiant nustatyti esamą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos situaciją bei įvertinus trūkumus pateiktos rekomendacijos tobulinimui.

Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV), statutinis valstybės tarnautojas, vidaus tarnyba, Policijos departamentas.

Bareikis. M. Human resources management in the Police department under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania / Municipal authorities master thesis. Head supervisor doc. A. Valickas – Vilnius: Mykolas Romeris university, Politics and management faculty, 2013. – 121 p.

ANNOTATION

Master thesis analyses the human resources management in the Police department under Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania. Theoretical side of the thesis explores human resources management and the evolution of the concept. An overview of the most important human resource management processes in the organization and the application of process models of Human resource management and legal regulation of police officers due to the police system status.

The Analytic part empirical study of the Police department under the Ministry of the Interior has taken place in order to determine current human resources management situation and after assessing, recommendations were given to improve weaknesses.

Key words : Human resources, human resource management (HRM), Statutory public servant, domestic service, Police department.

Bareikis M. Žmogiškųjų išteklių valdymas Policijos departamente prie Vidaus reikalų ministerijos / Savivaldos institucijų magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 121 p.

SANTRAUKA

Intensyvėjanti komunikacija ir konkurencija tarp valstybių, visuomenės ar atskirų profesijų bei daugybė socialinių, ekonominių, politinių, kultūrinių ir technologinių veiksnių skatina suprasti, kad žmogiškasis kapitalas, yra pats svarbiausias organizacijos išteklis. Tai turėtų suprasti ir valstybinės institucijos, kadangi tik tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas gali užtikrinti efektyvią organizacijos veiklą.

Valstybė vis daugiau skiria dėmesio efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos kūrimui bei tobulinimui savo valdomose įstaigose, o tai įgyvendinant visada atsiranda tobulintinų aspektų, todėl ši sritis yra perspektyvi nagrinėjimui bei lemia šio magistro baigiamojo darbo aktualumą. Yra palyginti mažai darbų, kuriuose būtų analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėse valstybės tarnybose, todėl ši sritis yra perspektyvi tyrinėjimams.

Darbo tikslas – Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos analizę Policijos departamente. *Darbe analizuojama problema* - ar tikrai statutinių valstybės tarnautojų valdymas yra vykdomas neefektyviai? Tikslui pasiekti numatyti šie uždaviniai: apžvelgti ŽIV teoriniais aspektais, pateikti policijos pareigūnų teisinį reglamentavimą ŽIV aspektais, atlikti empirinį tyrimą įvertinant žmogiškųjų išteklių valdymą Policijos departamente bei pateikti rekomendacijas jo tobulinimui.

Darbe naudoti metodai: teorinės literatūros, mokslinių straipsnių, LR įstatymų analizė bei apibendrinimas, statutinių valstybės tarnautojų apklausa, statistinių tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė.

Teorinėje darbo dalyje atskleista ŽIV sampratos raida. Apžvelgiami svarbiausi žmogiškųjų išteklių valdymo procesai organizacijoje bei taikant ŽIV procesų modelį ir teisinį policijos pareigūnų reglamentavimą apžvelgiama policijos sistemos padėtis.

Analitinėje dalyje buvo atliktas empirinis tyrimas Policijos departamente prie VRM siekiant patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezes, kad policijos pareigūnų atranka yra neskaidriai vykdoma, darbuotojai sunkiai adaptuojasi naujose pareigose, vykdant mokymus neatsižvelgiama į darbuotojų poreikius, vyrauja prasta darbuotojų motyvavimo sistema, darbuotojų vertinimas atliekamas netinkamai, nėra karjeros perspektyvų, pareigūnai neįtraukiami į įstaigos veiklos planavimą. Dauguma tyrimo hipotezės pasitvirtino. Pagrindinė tyrimo išvada: policijos departamente dauguma pagrindinių ŽIV procesų yra vykdoma netinkamai, todėl būtina imtis veiksmų šiuos procesus tobulinant.

Bareikis. M. Human resources management in the Police department under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania / Municipal authorities master thesis. Head supervisor doc. A. Valickas – Vilnius: Mykolas Romeris university, Politics and management faculty, 2013. – 121 p.

SUMMARY

Due to the intensifying communications and competition between the states or individual professions also social economical, political, cultural and technological factors allow to understand that human factor is the most important resource of the organization. This should be understood by the state domestic institutions because only positive human resource management can ensure effectiveness of the organization.

The State is paying more attention for effective human resource management system development and improvement within its own management offices. Due to this there is more space for improvement, there for this is a promising area of an further investigation. It also determines the relevance of this master thesis. The is relatively little analysis in human resource management in statutory civil service this is why human resource management is a promising area of research.

The Aim of the thesis is to perform human resource management system analysis of the state Police department. *Thesis analyses the problem* – whether or not the management of the statutory public servants is non effective? In order to figure out, these are the steps – Overview of the theoretical aspects of human resources management. Provide police officers with the legal aspects of the regulations of human resources management. Apply the empirical study assessing management of human resources at the state Police department and make recommendations for improvement.

Methods used in thesis: theoretical literature, scientific articles, analysis of the laws of the Republic of Lithuania, summary of statutory civil servants survey and the processing and analyzing data of statistical survey.

In the theoretical part of the thesis – understanding the concept of human resources development. An overview of the most important resources management abilities within the organization and application of process models of HRM and legal regulation of police officers. Theoretical part of the thesis also includes an overview of the police system status.

In the analytical part an empirical study of the Police department under the Ministry of Interior in order to confirm or deny the research hypothesis that selection of police officers is shady – non-transparent, public servants have problems adapting in new positions, training does not reflect the needs to staff, poor motivation, staff evaluation is not carried out properly, there is a lack of career possibilities, officers are not included in institution's development and planning. Mostly hypothesis were confirmed. The major findings are : Most of the human resource management in the police department is not carried out effectively and there for actions have to be taken in order to improve the current situation.

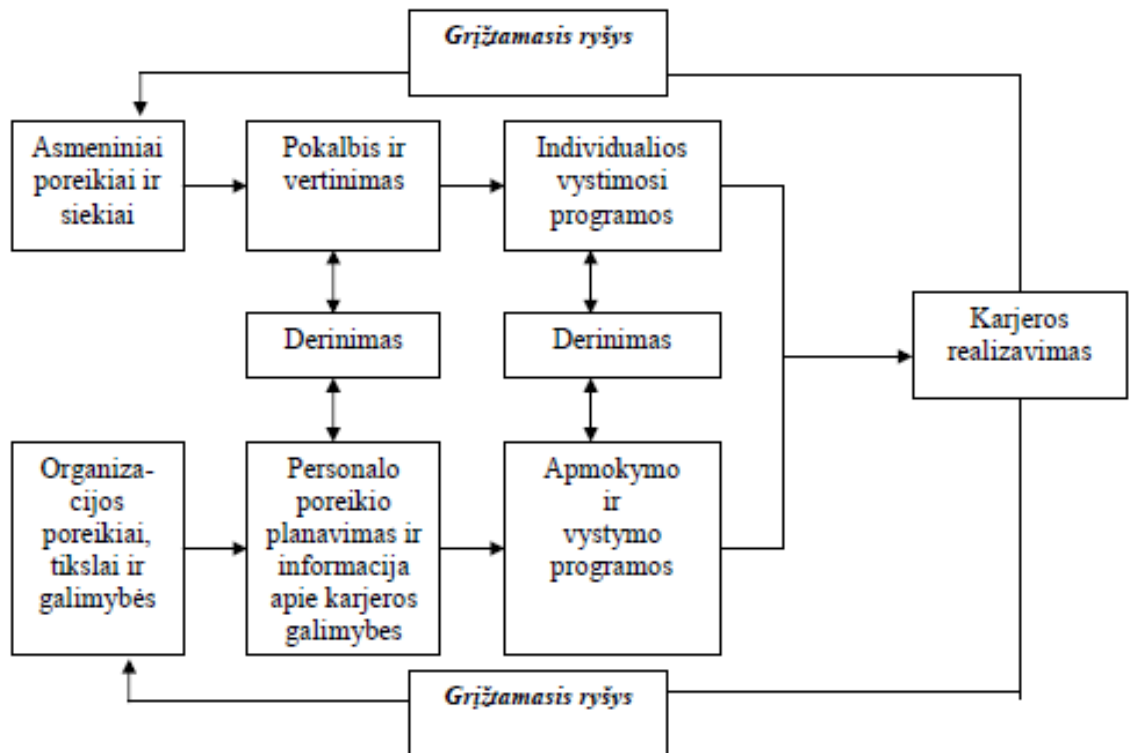
1 PRIEDAS ŽIV ISTORINĖ RAIDA PAGAL ĮTAKOJANČIUS APLINKOS VEIKSNIUS

Periodas	Aplinka	Vadybos ir ŽIV vystymasis
iki 1900 m.	Manufaktūrų kūrimasis	Patriarchaliniai darbo santykiai
1900-1910 m.	Kolonijiniai karai; Užsienio prekybos plėtra	Tyrimų vadybos srityje pradžia (F.Taylor'as, G.Emersonas, F.Gilbert'as ir kt.)
1910-1930 m.	Pasaulinis karas ir jo padariniai	Didelių kompanijų atsiradimas ir didėjantis valdymo kontrolės poreikis; Valstybinis darbo santykių reguliavimas; Kadru tarybos (JAV)
1930-1940 m.	Pasaulinė krizė; Užsienio prekybos barjerai	Formalių valdymo kontrolės mechanizmų (biudžetinis planavimas, vadybos apskaita) plėtra; Pirminiai žmogiškųjų išteklių eksperimentai (JAV)
1940-1950 m.	Antrasis pasaulinis karas ir jo padariniai; Stipri JAV pramonė	Formalus strategijos atsiradimas kompanijose; Organizacinės teorijos pradmenys
1950-1960 m.	Stabilus ekonominis augimas; Pirmasis Europoje prekybos blokas (Bendroji rinka)	Organizacinės teorijos taikymai valdymo praktikoje; Brigadinio ir komandinio darbo metodų panaudojimas
1960-1970 m.	Besitęsiantis ekonomikos augimas iki pirmojo naftos kainų šoko dešimtmečio pabaigoje	Darbuotojų pasitenkinimo ir gerovės tyrimai; Organizacinės teorijos tyrimų paralelinis plėtojimas
1970-1980 m.	Augimo cikliškumo plitimas su antruoju naftos šoku	Stiprėjo bihevioristinės ir kognityvinės darbo organizavimo tyrimo kryptys; Darbo turinio analizės metodų kūrimas
1980-1990 m.	Tolimųjų Rytų ekonomikos augimas ir pasaulinės konkurencijos didėjimas; Informacinių sistemų plėtra	Darbo psichologijos ir organizacijos kultūros tyrimai; Naujų strategijos koncepcijų, pabrėžiančių žmogaus veiksnį, paieška
po 1990 m.	Telekomunikacijos, pasaulinės korporacijos, darbo jėgos diversifikacija, migracija	Žinių visuomenės koncepcijos kūrimas; Didesnis dėmesys skiriamas organizacijos žmogiškųjų išteklių potencialui

Šaltinis: Sudarytas nežinomo autoriaus, remiantis Langbert M., Friedman H. Continuous improvement in the history of human resource management // Journal of Management History, 2002.

2 PRIEDAS KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS

KARJEROS PLANAVIMO PROCESAS



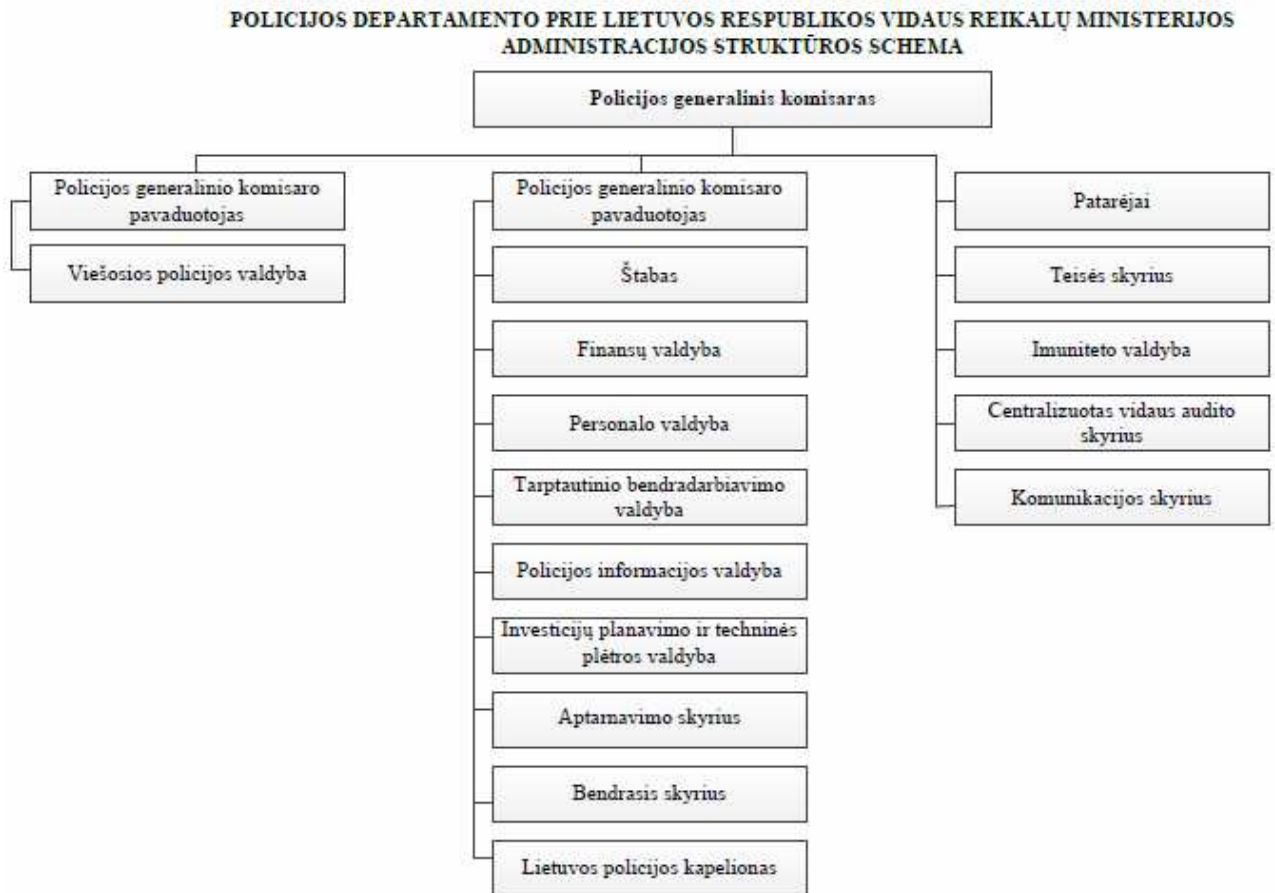
Šaltinis: Sakalas A., Šalčius A., 1997, p. 41

3 PRIEDAS KARJEROS PLANAVIMO ETAPAI, PRIEMONĖS IR DOKUMENTACIJA

Karjeros planavimo / realizavimo etapas	Priemonės pavadinimas	Naudojama dokumentacija
1. Karjeros formavimo koncepcijos suformulavimas	1.1. Inicijatyvinės grupės sudarymas; 1.2. Koncepcijos projekto rengimas; 1.3. Projekto aprobavimas.	1.1.1. Vadovybės įsakymas; 1.2.1. Koncepcijos projektas; 1.3.1. Vadovybės nutarimas arba įsakymas.
2. Karjeros formavimo koncepcijos propagavimas	2.1. Formalaus eigos reglamento rengimas; 2.2. Propagandinių renginių organizavimas: seminarai, grupinės konsultacijos ir pan.	2.1.1. koncepcijos įgyvendinimo reglamentavimas; 2.2.1. Atsakingo vykdytojo paruoštas renginio scenarijus.
3. Perspektyvinių įmonės karjeros įgyvendinimo galimybių nustatymas	3.1. Perspektyvinio personalo poreikio planavimas	3.1.1. Pavadavimo planas
4. Personalo vertinimas	4.1. Masinio įvertinimo priemonės; 4.2. Savęs vertinimo priemonės; 4.3. Konsultantų, aplinkinių įtraukimas į vertinimą.	4.1.1. Įvertinimo rezultatai; 4.1.2. Individualus pokalbis, kurio metu susipažindinama su rezultatais; 4.2.1. Savęs vertinimo anketos ir eigos reglamentas; 4.3.1. Pagalbos reglamentas; 4.3.2. Vertinimo iš viršaus / iš apačios metodikos.
5. Karjeros tikslų formulavimas	5.1. Individualių tikslų suformulavimas; 5.2. Įmonės karjeros tikslų suformulavimas; 5.3. Abipusis tikslų suformulavimas.	5.1.1. Individualios karjeros blankas; 5.2.1. Tipiniai įmonės karjeros planai; 5.3.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.
6. Karjeros įgyvendinimo priemonių nustatymas	6.1. Karjeros įgyvendinimo priemonių aptarimas.	6.1.1. Galutinis individualios karjeros plano variantas.
7. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimo mechanizmo numatymas	7.1. Individualios įgyvendinimo priemonės; 7.2. Priemonės, kurioms reikia vadovybės paramos.	7.1.1. Individualaus įgyvendinimo priemonių išskyrimas; 7.2.1. Individualaus pagalbos reikalaujančių priemonių apimtys ir terminų suderinimas.
8. Karjeros įgyvendinimo priemonių realizavimas	8.1. Savianukos, individualaus mokymosi planavimas; 8.2. Įmonės priemonių komplekso planavimas.	8.1.1. Individualaus darbo laiko panaudojimo planai, derinant su skyriaus priemonėmis; 8.2.1. Priemonių įgyvendinimo planai; 8.2.2. Priemonių vykdytojų siūlomos priemonių įgyvendinimo metodikos.
9. Karjeros priemonių įgyvendinimo sėkmės įvertinimas	9.1. Individualus sėkmės įvertinimas; 9.2. Vadovybės vertinama sėkmė.	9.1.1. Subjektyvios ir objektyvios nuomonės apie karjeros plano realizavimo sėkmę formavimas (gali būti be formalaus dokumento); 9.2.1. Periodiško sėkmės vertinimo dokumentacija; 9.2.2. Karjeros pokalbio rezultatai.
10. Realus karjeros judėjimas	10.1. Formalios karjeros – aukštyn realizavimas; 10.2. Neformalios karjeros realizavimo variantai	10.1.1. Paaukštėjimo įsakymas; 10.2.1. Pervedimo įsakymas, potvarkis; 10.2.2. Darbo reglamentas; 10.2.3. Neformalus judėjimas.

Šaltinis: Sakalas A., 1998, p. 148-149

4 PRIEDAS POLICIJOS DEPARTAMENTO STRUKTŪRINĖ SCHEMA



5 PRIEDAS VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SUVIENODINTŲ PAREIGYBIŲ SĄRAŠAS

2010 – 2013 METŲ

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
1.				generalinis direktorius (taikoma įstaigos vadovui)	A 20				
2.	Respublikos Prezidento vyriausiasis patarėjas, viceministras, savivaldybės administracijos direktorius, Vyriausybės kancleris	direktorius (taikoma įstaigos vadovui), ministerijos kancleris	ministerijos kancleris	direktorius, viršininkas, vadas (taikoma įstaigos vadovui)	A 19– 20	A 18– 19	A 17– 18	A 14– 17	A 13– 16
3.				generalinio direktoriaus pavadootojas	A 19				
4.	Respublikos Prezidento atstovas ypatingiems pavedimams, Respublikos Prezidento patarėjas, Seimo Pirmininko sekretoriato vadovas, Seimo Pirmininko vyresnysis patarėjas, Ministro Pirmininko sekretoriato vadovas, Ministro Pirmininko patarėjas, savivaldybės administracijos direktoriaus pavadootojas, Vyriausybės kanclerio	direktoriaus pavadootojas (taikoma įstaigos vadovo pavadootojui), Vyriausybės atstovas Europos Žmogaus Teisių Teisme, teismo kancleris, prokuratūros kancleris	ambasadorius	direktoriaus pavadootojas, viršininko pavadootojas, vado pavadootojas (taikoma įstaigos vadovo pavadootojui), štabo viršininkas, direktorato direktorius	A 18– 19	A 17– 18	A 16– 17	A 13– 16	A 12– 15

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
	pirmasis pavadootojas								
5.	Seimo Pirmininko sekretoriato vadovo pavadootojas, Seimo Pirmininko patarėjas, ministro patarėjas, mero patarėjas, Vyriausybės įgaliotinis	departamento direktorius, valdybos direktorius, komisijos ar tarybos administracijos direktorius, generalinis inspektorius, gynybos patarėjas, vyriausiasis patarėjas, teismo pirmininko patarėjas	ambasadorius ypatingiems pavedimams, įgaliotasis ministras, laikinasis reikalų patikėtinis, departamento direktorius, generalinis konsulas	valdybos viršininkas, eskadrilės vadas, dalinio vadas, patarėjas, generalinio direktoriaus patarėjas, departamento viršininkas, štabo viršininko pavadootojas	A 17– 18	A 16– 17	A 15– 16	A 12– 15	A 11– 14
6.	Seimo Pirmininko pavadootojo patarėjas, opozicijos lyderio patarėjas, Vyriausybės įgaliotinio pavadootojas	departamento direktoriaus pavadootojas, valdybos direktoriaus pavadootojas, komisijos ar tarybos sekretoriato vadovas, Seimo posėdžių sekretoriato vedėjas, skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniame padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), Seimo	ministras patarėjas, departamento direktoriaus pavadootojas, skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniame padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje)	departamento viršininko pavadootojas, valdybos viršininko pavadootojas, eskadrilės vado pavadootojas, dalinio vado pavadootojas, skyriaus viršininkas (taikoma struktūriniame padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), komisariato viršininkas (taikoma ne įstaigos vadovui), biuro viršininkas	A 15– 17	A 14– 16	A 13– 15	A 11– 14	A 10– 13

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
		kanceliarijos biuro vedėjas, vyresnysis patarėjas, Seimo nuolatinis atstovas Europos Sąjungoje, gynybos patarėjo pavadootojas, teismo skyriaus pirmininko patarėjas		(taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), posto viršininkas, Valstybės saugumo departamento patarėjas					
7.	Respublikos Prezidento atstovas spaudai, Seimo Pirmininko atstovas spaudai, Ministro Pirmininko atstovas spaudai, savivaldybės tarybos sekretorius	skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje), skyriaus vedėjo pavadootojas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), Seimo nuolatinio atstovo Europos Sąjungoje pavadootojas, patarėjas, seniūnas (savivaldybėje), teismo pirmininko padėjęs, teisėjo padėjęs, vyriausiojo prokuroro padėjęs	patarėjas, departamento patarėjas, skyriaus vedėjas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje), skyriaus vedėjo pavadootojas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje)	skyriaus viršininkas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje), tarnybos viršininkas, komandos viršininkas, centro viršininkas, rinktinės vadas, laivo vadas, orlaivio vadas, specialios paskirties būrio vadas, užkardos vadas, skyriaus viršininko pavadootojas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), komisariato viršininko pavadootojas (taikoma ne įstaigos vadovo pavadootojui), biuro viršininko pavadootojas (taikoma struktūriniam padaliniui, nesančiam kitame struktūriniame padalinyje), posto viršininko pavadootojas	A 13– 16	A 12– 15	A 11– 14	A 9– 13	A 8– 12
8.		seniūnas (savivaldybėje)					B 9– 13	B 8– 12	

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
9.	Respublikos Prezidento patarėjo pavaduotojas, Respublikos Prezidento konsultantas, Seimo Pirmininko padėjėjas, ministro atstovas spaudai	poskyrio vedėjas, skyriaus vedėjo pavaduotojas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje), specialusis atašė, seniūno pavaduotojas (savivaldybėje), vyriausiasis valstybinis auditorius, teismo konsultantas	konsulas, pirmasis sekretorius, skyriaus patarėjas, skyriaus vedėjo pavaduotojas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje)	poskyrio viršininkas, posto pamainos viršininkas, kuopos vadas, skyriaus viršininko pavaduotojas (taikoma struktūriniam padaliniui, esančiam kitame struktūriniame padalinyje), tarnybos viršininko pavaduotojas, komandos viršininko pavaduotojas, centro viršininko pavaduotojas, rinktinės vado pavaduotojas, laivo vado pavaduotojas, specialios paskirties būrio vado pavaduotojas, užkardos vado pavaduotojas, specialusis atašė, vyriausiasis tyrėjas, vyriausiasis lakūnas	A 11–15	A 10–14	A 9–13	A 7–12	A 6–11
10.	Respublikos Prezidento referentas, Ministro Pirmininko padėjėjas, mero padėjėjas	vyriausiasis specialistas, specialiojo atašė pavaduotojas, vyresnysis valstybinis auditorius, prokuroro padėjėjas	antrasis sekretorius, vicekonsulas	nuovados viršininkas, kuopos vado pavaduotojas, poskyrio viršininko pavaduotojas, vyriausiasis specialistas, vyriausiasis inspektorius, vyriausiasis budėtojas, vyresnysis lakūnas	A 10–14	A 9–13	A 8–12	A 6–11	A 5–10
11.		seniūno pavaduotojas (savivaldybėje)		direktoriaus budintysis padėjėjas	B 10–14	B 9–13	B 8–12	B 6–11	B 5–10
12.				direktoriaus būdinčiojo padėjėjo pavaduotojas, būrio viršininkas	B 9–13	B 8–12	B 7–11	B 5–10	B 4–9
13.	Respublikos	vyresnysis	trečiasis	būrio vadas,	A 8–	A 7–	A 6–	A 5–	A 4–

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
	Prezidento patarėjo padėjėjas, Respublikos Prezidento atstovo spaudai padėjėjas, Seimo frakcijos referentas, ministro padėjėjas, Seimo nario padėjėjas-sekretorius	specialistas, kanceliarijos padėjėjas, valstybinis auditorius	sekretorius	lakūnas, vyresnysis specialistas, vyresnysis inspektorius, vyresnysis tyrėjas	12	11	10	9	8
14.	Seimo nario padėjėjas-sekretorius, mero padėjėjas	vyresnysis specialistas, prokuroro padėjėjas		būrio vadas, vyresnysis specialistas, vyresnysis inspektorius	B 6–11	B 5–10	B 5–9	B 4–8	B 3–8
15.		specialistas, teismo posėdžių sekretorius, teismo administracijos sekretorius, valstybinio auditoriaus padėjėjas	atašė	specialistas, inspektorius, tyrėjas	A 5–10	A 4–9	A 4–8	A 3–7	A 3–7
16.		specialistas		specialistas, inspektorius, tyrėjas, būrininkas, pamainos vadas, sargybos viršininkas, vyresnysis budėtojas, vyresnysis dispečeris, vyresnysis instruktorius	B 4–9	B 3–8	B 2–7	B 2–6	B 2–6
17.		teismo posėdžių sekretorius		jaunesnysis inspektorius, jaunesnysis specialistas, budėtojas, punkto pamainos viršininkas, instruktorius	B 3–8	B 3–7	B 2–7	B 2–5	B 2–5
18.				jaunesnysis specialistas, dispečeris, grandies vadas, jaunesnysis budėtojas,	C 2–7	C 2–6	C 2–5	C 2–5	C 2–4

Eil. Nr.	Valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai				Pareigybės lygis ir kategorija pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes				
	politinio (asmeninio) pasitikėjimo	įstaigų vadovų ir karjeros	statutinių, reglamentuojamų:		I	II	III	IV	V
			Diplomatinės tarnybos įstatymo	įstatymu patvirtintų statutų					
				korpuso vyresnysis, kuopininkas, prižiūrėtojų budinčiosios pamainos vyresnysis, komendantas, skyrininkas, viršila, sargybos viršininko padėjėjas, vyriausiasis patrulis, vyriausiasis postinis, vyriausiasis kovotojas, vyriausiasis ugniagesys gelbėtojas					
19.				priešgaisrinio posto viršininkas, vyresnysis pasienietis, vyresnysis patrulis, vyresnysis postinis, vyresnysis kovotojas, vyresnysis prižiūrėtojas, vyresnysis kontrolierius, vyresnysis šaulys, vyresnysis ugniagesys gelbėtojas	C 2– 6	C 2– 5	C 2– 4	C 2– 4	C 2– 3
20.				kovotojas, pasienietis, patrulis, postinis, prižiūrėtojas, sargybinis, šaulys, ugniagesys gelbėtojas	C 1– 5	C 1– 4	C 1– 4	C 1– 4	C 1– 3

6 PRIEDAS ADAPTACIJOS PROCESO ATSILIEPIMŲ FORMA

I. Pildo adaptacijos proceso dalyvis	<i>Prašome įvertinti pagal 10 balų sistemą</i>
<i>(vardas, pavardė, pareigos)</i>	
1. Įvertinkite, kaip esate susipažinęs (-usi) su policijos įstaigos struktūra, tikslais ir uždaviniais.	
2. Įvertinkite, kaip esate susipažinęs (-usi) su padalinio, kuriame dirbate, veikla.	
3. Jūsų atliekamo darbo, pareigybės funkcijų supratimas.	
4. Visų privalomų darbui dokumentų ir leidimų sutvarkymas.	
5. Kaip vertinate kolektyvo narių pagalbą Jums įsilieti į kolektyvą, įsitraukti į darbo procesus?	
6. Kaip vertinate tiesioginio vadovo dėmesį adaptacijos laikotarpiu?	
7. Kaip vertinate įgytas žinias ir įgūdžius nuo įdarbinimo laikotarpio iki dabar?	
8. Jūsų lūkesčių patenkinimas dėl pasirinkto darbo.	
PASTABOS IR PASIŪLYMAI: 	
II. Pildo kuratorius	<i>Prašome įvertinti pagal 10 balų sistemą</i>
<i>(vardas, pavardė, pareigos)</i>	
REZULTATAI, PASTABOS IR REKOMENDACIJOS: 	

Prašome įvertinti pagal 10 balų sistemą

REZULTATAI, PASTABOS IR REKOMENDACIJOS:

[illegible]

Prašome įvertinti pagal 10 balų sistemą

ADAPTACIJOS PROCESO GALUTINIS VERTINIMAS:

7 PRIEDAS LR VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KATEGORIJOS IR ALGŲ KOEFIICIENTAI

(Baziniais dydžiais)

Pareigybių kategorijos	Pareiginių algų koeficientai
1	3,0
2	3,2
3	3,4
4	3,6
5	3,8
6	4,0
7	4,2
8	4,4
9	4,6
10	4,8
11	5,2
12	5,7
13	6,3
14	7,0
15	7,8
16	8,7
17	9,7
18	10,8
19	11,9
20	13,0

8 PRIEDAS METINIO POLICIJOS PAREIGŪNO ĮVERTINIMO FORMA

(Darbinės veiklos vertinimo lapo vertintojui forma)

(policijos įstaigos pavadinimas)

DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO LAPAS VERTINTOJUI

(pildoma prieš pokalbį)

Vertinamasis _____

(vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)

Vertintojas _____

(vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)

Būsimo pokalbio data _____

Praėjusio (paskutinio) metinio darbinės veiklos įvertinimo pokalbio metu užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas. Galimi vertinimai:

- labai gerai
- gerai
- vidutiniškai
- patenkinamai
- neatlikta

Tikslai (įrašomi paskutinio įvertinimo pokalbio metu nustatyti tikslai ir užduotys)	Vertinimas	Pavyzdžiai (nurodyti konkrečius darbinių situacijų pavyzdžius ar priežastis, kurie iliustruotų Jūsų pasirinktą vertinimą)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

KLAUSIMAI, KURIUOS NORĖTUMĖTE APTARTI SU PAVALDINIU ĮVERTINIMO POKALBIO METU

Kas trukdo siekti geresnių rezultatų _____

Kokių žinių ir įgūdžių pavaldiniui trūksta, kad galėtų pasiekti geresnių rezultatų

Kokios ir kieno pagalbos reikėtų, kad būtų sėkmingai įvykdyti numatyti uždaviniai

Kitos pastabos ir (ar) komentarai _____

9 PRIEDAS KIEKYBINIO TYRIMO ANKETA

Kiekybinio tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Savivaldos institucijų administravimo magistrantas *Marius Bareikis* ir šiuo metu atlieku tyrimą apie Žmogiškųjų išteklių valdymą Policijos departamente prie VRM, kuriuo siekiama išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo situacija Lietuvos statutinėje valstybės tarnyboje bei pateikti rekomendacijas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimui.

Ši apklausa užtruks ne ilgiau 10 minučių.

Apklausa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Jums tinkamiausią atsakymą pabraukite arba paryškinkite (pvz. **4.Negaliu pasakyti**), arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

Užpildytą anketa, prašau, siųskite elektroniniu paštu marius.bareikis5@gmail.com

Apibendrinti tyrimo duomenys bus panaudoti siekiant įvertinti ir patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą Lietuvos statutinėje valstybės tarnyboje, todėl **Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus mums labai svarbūs.**

1. Kokių būdu įsidarbinote Policijos Departamente (PD)?

- ☐ Mane rekomendavo draugai, bendradarbiai, giminės, pažįstami
- ☐ Buvau Paskirtas (-a) baigus mokslus
- ☐ Buvau Perkeltas (-a) iš kitų pareigų
- ☐ Praėjau Policijos departamento organizuojamą atranką
- ☐ Kita (įrašykite)..ieškant darbo policijos įstaigose.....

2. Kokiais atrankos būdais naudojosi įstaiga, priimdama Jus į darbo vietą? (Galimi keli atsakymo variantai).

- ☐ Interviu
- ☐ Testavimas
- ☐ Gyvenimo aprašymas
- ☐ Rekomendacijos
- ☐ Pokalbis
- ☐ Kita (įrašykite).....

3. Koks darbuotojų verbavimo šaltinis populiariausias Jūsų įstaigoje? (Galimi keli atsakymo variantai).

- ☐ Organizacijos vidiniai resursai
- ☐ Asmeninės rekomendacijos
- ☐ Skelbimai internete
- ☐ Mokymo įstaigos
- ☐ Kita (įrašykite).....

4. Ar pradėjus dirbti PD buvo sunku prisitaikyti/adaptuotis kaip naujoje darbovietėje?

- ☐ Labai sunku
- ☐ Sunku
- ☐ Nei sunku, nei lengva
- ☐ Lengva
- ☐ Labai lengva

5. Kuri adaptacijos/prisitaikymo forma, Jums pradėjus dirbti, užtruko ilgiausiai?

- ☐ Prisitaikymas prie komandos
- ☐ Naujo profesinio vaidmens įsisavinimas
- ☐ Kita (įrašykite).....

6. Ar Policijos departamente egzistuoja personalo mokymo/ugdymo sistema, t.y. ar rengiami mokymai (teoriniai, praktiniai), kurie padėtų įgyti bei tobulinti turimus įgūdžius ?

- ☐ Taip
- ☐ Ne (jei pasirinkote, pereikite prie 12 klausimo)
- ☐ Nežinau/ Sunku pasakyti (jei pasirinkote, pereikite prie 12 klausimo)

7. Kaip dažnai dalyvaujate Policijos departamento organizuojamuose mokymuose/kursuose?

- ☐ Kartą per metus
- ☐ 2 - 4 kartus per metus
- ☐ 5 kartus per metus ir daugiau
- ☐ Niekada nesu dalyvavęs (-usi)
- ☐ Nežinau/sunku pasakyti

8. Kokie Policijos departamento organizuojami mokymo būdai/metodai Jums yra patraukliausi ir naudingiausi? Sureitinguokite nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (9). Galite įrašyti savo variantą, tada sureitinguokite nuo (1) iki (10).

1. Konferencijos, seminarai	
2. Konsultaciniai pokalbiai su vadovais	
3. Nuotolinis mokymas	
4. Užsiėmimai, kurių metu kolegos pasidalina savo patirtimi	
5. Paskaitos (specializuoti kursai)	
6. Stažuotės užsienyje	
7. Lyderystės, komandinio darbo mokymai	
8. Konkrečių situacijų nagrinėjimas	
9. Darbas grupėse	
(10). Kita (įrašykite).....	

9. Kurie mokymo metodai, dažniausiai, taikomi Policijos departamente? (Įrašykite)

.....

10. Ar Policijos departamento mokymai / kursai / stažuotės, kuriuose dalyvavote, Jums buvo naudingi?

- ☐ Labai naudingi
- ☐ Labiau naudingi nei nenaudingi
- ☐ Nei naudingi, nei nenaudingi
- ☐ Labiau nenaudingi nei naudingi
- ☐ Visiškai nenaudingi
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti

11. Ko pasigendate PD mokymuose? (Galimi keli atsakymo variantai).

- ☐ Su darbu susijusių praktinių žinių
- ☐ Su darbu susijusių teorinių žinių
- ☐ Naujausių informacinių technologijų įgūdžių tobulinimo
- ☐ Užsienio kalbų mokymų
- ☐ Asmeninių įgūdžių tobulinimo mokymų
- ☐ Kita (įrašykite).....

12. Ar Policijos departamente yra specialus padalinys, kurio funkcija - rūpintis darbuotojų mokymo ir kompetencijų plėtros galimybėmis?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Ne, tuo rūpinasi mokymo centrai
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti

13. Ar Policijos departamente yra atsižvelgiama į darbuotojų pageidavimus ir poreikį mokytis, kelti kvalifikaciją?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti
- ☐ Kita (įrašykite) .

14. Ar, Jūsų nuomone, personalo kompetencijos ir kvalifikacija gali turėti įtakos įstaigos veiklai?

- ☐ Taip, turi įtakos
- ☐ Iš dalies turi įtakos
- ☐ Personalo kvalifikacija ir kompetencija įtakos neturi.

15. Ar įstaigos, kurioje dirbate, vadovybė įtraukia darbuotojus į įstaigos veiklos planavimą, planų kūrimą ir pan.?

- ☐ Taip
- ☐ Kartais
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti

16. Ar Jūs jaučiatės pakankamai prisidedantis (-i) prie įstaigos, kurioje dirbate, veiklos kokybės gerinimo, gerų rezultatų siekimo?

- ☐ Taip, jaučiuosi pakankamai prisidedanti (-s)
- ☐ Nei taip, nei ne
- ☐ Ne, galėčiau prisidėti daugiau

17. Kokie būtų Jūsų pasiūlymai įstaigai, kurioje dirbate, siekiant geriau ir efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius?

18. Kaip manote, ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai?

- ☐ Taip, mano tarnybinė veikla visada vertinama teisingai
- ☐ Kartais būdavau nepatenkintas(-a) įvertinimo rezultatais
- ☐ Manau, kad mano tarnybinė veikla niekada nebuvo įvertinta teisingai
- ☐ Mano tarnybinė veikla vertinta dar nebuvo (jei pasirinkote, pereikite prie 22 klausimo)

19. Kaip manote, ar tarnybinės veiklos vertinimas Policijos departamente priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti

20. Ar Jūsų darbovietėje organizuojami pokalbiai, kurių metu tiesioginis vadovas pažymi darbo trūkumus ir teigiamas puses?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

21. Sureitinguokite vertinimo kriterijus nuo svarbiausio (1) iki mažiausiai svarbaus (9), kuriais vertinama pareigūnų tarnybinė veikla:

1. Tarnybinė drausmė (nuobaudos, skatinimai, etikos normų laikymasis)	
2. Geri bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai	
3. Veiklos krūvis ir sudėtingumas;	
4. Kvalifikacijos tobulinimas;	
5. Asmeninės savybės	
6. Profesinė kompetencija	
7. Gebėjimas vadovauti, vadovavimo efektyvumas	
8. Veiklos kokybė ir rezultatai;	
9. Veiklos planavimo ir organizavimo įgūdžiai;	

22. Ar įstaigoje, kurioje dirbate, Jūs turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Kita (įrašykite)

23. Jūsų nuomone, ar dabartinė statutinių valstybės tarnautojų vertinimo sistema skatina tobulėti bei motyvuoja? (Pažymėkite tik vieną atsakymą)

- ☐ Taip, tarnautojų vertinimo sistema skatina tobulėti bei motyvuoja.
- ☐ Ne, tarnautojų vertinimo sistema neskatina tobulėti ir nemotyvuoja.
- ☐ Nežinau/Sunku pasakyti

24. Nurodykite, kokios motyvacinės priemonės Jums yra pačios svarbiausios. (Galimi keli atsakymų variantai)

- ☐ Darbo užmokestis ir kitos išmokos
- ☐ Karjeros galimybės
- ☐ Darbo aplinka
- ☐ Socialinės garantijos
- ☐ Paskatinimai ir apdovanojimai
- ☐ Organizuojamos šventės, laisvalaikio programos
- ☐ Darbo grafikas
- ☐ Darbo pobūdis
- ☐ Aprūpinimas tarnybine uniforma, kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas ir pan.
- ☐ Kita (įrašykite).....

25. Jūsų nuomone, Jūs dirbtumėte geriau, jei.....(Galimi keli atsakymų variantai)

- ☐ Jei būtų padidintas atlyginimas
- ☐ Jei matytumėte realias karjeros perspektyvas
- ☐ Jei būtų skirtas paskatinimas ar apdovanojimas
- ☐ Jei būtų daugiau apmokymų / kvalifikacijos kėlimo kursų
- ☐ Jei būtų daugiau savirealizacijos galimybių
- ☐ Kita (įrašykite).....

26. Jūsų nuomone, ar pareigūnų motyvavimas yra būtinas?

- ☐ Taip, būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas pasiekia gerų rezultatų
- ☐ Ne, manau, kad darbuotojas turi dirbti pagal instrukcijas
- ☐ Nežinau, nesuteikiu tam reikšmės
- ☐ Kita (įrašykite).....

27. Ar per laiką, kurį dirbate Policijos departamente, keitėsi jūsų užimamos pareigos?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

28. Kokie veiksniai įtakoja karjerą Jūsų įstaigoje?

- ☐ Išsilavinimas
- ☐ Lytis
- ☐ Profesiniai įgūdžiai
- ☐ Asmeninės savybės
- ☐ Pažintys
- ☐ Kita (įrašykite).....

29. Ar Jūs planuojate savo karjerą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

30. Jūs esate:

- ☐ Karjeros valstybės tarnautojas
- ☐ Statutinis tarnautojas
- ☐ Dirbantis pagal darbo sutartį

31. Kiek laiko dirbate valstybės tarnyboje? (Pažymėkite tik vieną atsakymą)

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 1 - 5 metai
- ☐ 6 - 10 metų
- ☐ 11 - 20 metų
- ☐ Daugiau nei 20 metų

32. Jums suteiktas Policijos pareigūno laipsnis: (Praleiskite, jei esate ne statutinis tarnautojas)

- ☐ Jaunesnysis policininkas; policininkas; vyresnysis policininkas; viršila.
- ☐ Inspektorius; vyresnysis inspektorius; komisaras inspektorius.
- ☐ Komisaras; vyresnysis komisaras; vyriausiasis komisaras
- ☐ Generalinis komisaras.

33. Jums suteikta kvalifikacinė kategorija:

- ☐ 3-ioji
- ☐ 2-oji
- ☐ 1-oji

34. Jūsų amžius:

- ☐ Mažiau nei 25 m.
- ☐ 26 – 40 m.
- ☐ 41 – 55 m.
- ☐ 55 m. ir daugiau

35. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis išsilavinimas arba įgyta profesinė kvalifikacija
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis (arba aukštesnysis)
- ☐ Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
- ☐ Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)

36. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus

10 PRIEDAS KAIP ORGANIZUOJAMI POKALBIAI SU VADOVU PASISKIRSTO PAGAL STATUSĄ

Ar organizuojami pokalbiai, kurių metu tiesioginis vadovas pažymi darbo trūkumus ir teigiamas puses?		Statusas			Bendras
		Karjeros valstybės tarnautojas	Statutinis tarnautojas	Dirbantis pagal darbo sutartį	
Nepasirinke jokio varianto	Respondentų skaičius	1	2	4	7
	% pagal organizuojamus pokalbius	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
	% pagal statusą	5,3%	2,5%	28,6%	6,3%
taip	Respondentų skaičius	16	63	4	83
	% pagal organizuojamus pokalbius	19,3%	75,9%	4,8%	100,0%
	% pagal statusą	84,2%	79,7%	28,6%	74,1%
ne	Respondentų skaičius	2	14	6	22
	% pagal organizuojamus pokalbius	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
	% pagal statusą	10,5%	17,7%	42,9%	19,6%
Bendras	Respondentų skaičius	19	79	14	112
	% pagal organizuojamus pokalbius	17,0%	70,5%	12,5%	100,0%
	% pagal statusą	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi kvadrato testas			
	Reikšmė	df	p (Asymp. Sig. (2-sided))*
Pearson Chi-Square	22,249 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	17,891	4	,001
Linear-by-Linear Association	,350	1	,554
N of Valid Cases	112		

*koef. Reikšmingas, kaip $p < 0,05$ lygiu

11 PRIEDAS DARBUOTOJO STATUSO PALYGINIMAS SU TURIMA KATEGORIJA

Statusas		Kategorija				Bendras
		Neturi jokios kategorijos/arba nepasirinko	3-ioji	2-oji	1-oji	
Karjeros valstybės tarnautojas	Respondentų skaičius	9	4	4	2	19
	% lyginant su statusu	47,4%	21,1%	21,1%	10,5%	100,0%
	% lyginiant su kategorija	34,6%	33,3%	23,5%	3,5%	17,0%
Statutinis tarnautojas	Respondentų skaičius	4	8	12	55	79
	% lyginant su statusu	5,1%	10,1%	15,2%	69,6%	100,0%
	% lyginiant su kategorija	15,4%	66,7%	70,6%	96,5%	70,5%
Dirbantis pagal darbo sutartį	Respondentų skaičius	13	0	1	0	14
	% lyginant su statusu	92,9%	,0%	7,1%	,0%	100,0%
	% lyginiant su kategorija	50,0%	,0%	5,9%	,0%	12,5%
Bendras	Respondentų skaičius	26	12	17	57	112
	% lyginant su statusu	23,2%	10,7%	15,2%	50,9%	100,0%
	% lyginiant su kategorija	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-kvadrato tests			
	Reikšmė	df	p (Asymp. Sig. (2-sided)*
Pearson Chi-Square	68,338 ^a	6	,000
Likelihood Ratio	70,491	6	,000
Linear-by-Linear Association	,782	1	,377

*koef. Reikšmingas, kaip $p < 0,05$ lygiu

12 PRIEDAS SVARBIAUSIŲ VERTINIMO KRITERIJŲ IR MOKYMO METODŲ ĮVERČIŲ TARPUSAVIO STATISTINIAI SĄRYŠIAI

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Kor. Koef.	1	,488**	,243**	,162	,184	,347**	,234*	,179	,309**	,273**	,026	,002
	p		,000	,010	,089	,052	,000	,013	,059	,001	,004	,782	,985
2	Kor. Koef.	1	,488**	,469**	,232*	,399**	,310**	,059	,239*	,151	,454**	,215*	-,125
	p		,000	,000	,014	,000	,001	,536	,011	,112	,000	,023	,188
3	Kor. Koef.	1	,243**	,469**	,477**	,376**	,212*	,204*	,382**	,251**	,092	-,130	,049
	p		,010	,000	,000	,000	,025	,031	,000	,008	,333	,173	,610
4	Kor. Koef.	1	,162	,232*	,477**	,456**	,266**	,367**	,723**	,483**	-,066	-,020	,057
	p		,089	,014	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,488	,836	,552
5	Kor. Koef.	1	,184	,399**	,376**	,456**	,479**	,358**	,667**	,341**	,296**	,167	,065
	p		,052	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,079	,498
6	Kor. Koef.	1	,347**	,310**	,212*	,266**	,479**	,574**	,377**	,356**	,252**	,014	,014
	p		,000	,001	,025	,005	,000	,000	,000	,000	,007	,881	,881
7	Kor. Koef.	1	,234*	,059	,204*	,367**	,358**	,574**	,470**	,590**	,066	-,080	,105
	p		,013	,536	,031	,000	,000	,000	,000	,000	,489	,404	,271
8	Kor. Koef.	1	,179	,239*	,382**	,723**	,667**	,377**	,470**	,520**	,059	,082	,042
	p		,059	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,535	,390	,656
9	Kor. Koef.	1	,309**	,151	,251**	,483**	,341**	,356**	,590**	,520**	-,084	-,188*	,184
	p		,001	,112	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,378	,047	,053
10	Kor. Koef.	1	,273**	,454**	,092	-,066	,296**	,252**	,066	,059	-,084	,477**	-,130
	p		,004	,000	,333	,488	,002	,007	,489	,535	,378	,000	,173
11	Kor. Koef.	1	,026	,215*	-,130	-,020	,167	,014	-,080	,082	-,188*	,477**	-,175
	p		,782	,023	,173	,836	,079	,881	,404	,390	,047	,000	,064
12	Kor. Koef.	1	,002	-,125	,049	,057	,065	,014	,105	,042	,184	-,130	-,175
	p		,985	,188	,610	,552	,498	,881	,271	,656	,053	,173	,064

*. Koreliacijos koeficientas reikšmingas $p < 0,05$

**. Koreliacijos koeficientas reikšmingas $p < 0,01$

Paaiškinimas:

1	Konferencijos, seminarai
2	Paskaitos (specializuoti kursai)
3	Stažuotės užsienyje
4	Lyderystės, komandinio darbo mokymai
5	Konkrečių situacijų nagrinėjimas
6	Užsiėmimai, kurių metu kolegos pasidalina savo patirtimi
7	Konsultaciniai pokalbiai su vadovais
8	Darbas grupėse
9	Nuotolinis mokymas
10	Profesinė kompetencija
11	Veiklos kokybė ir rezultatai
12	Gerai bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė

Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki 0,5	nuo -0,5 iki 0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1