

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

JONAS VIŠTELIS
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS
MAGISTRANTŪROS NEAKIVAIZDINIŲ STUDIJŲ PROGRAMA

PERSONALO VALDYMAS STATUTINĖSE VALSTYBĖS INSTITUCIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Lektorius
Antanas Bukauskas

Konsultantas –
Daktaras
Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

Mykolo Romerio universitetas

Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra

Egz. sk.: 1

2006-11-26

Magistro baigiamasis darbas

„Personalo valdymas statutinėse valstybės institucijose“

Studentas Jonas Vištelis

Kalba:

Lietuvių

A n o t a c i j a

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama svarbi personalo valdymo sfera – personalo panaudojimas ir išlaikymas. Tinkamai vykdomas personalo panaudojimas ir išlaikymas daro didelę įtaką organizacijai. Taikant efektyvų personalo panaudojimą ir išlaikymą, personalas stengsis rezultatyviau ir našiau atlikti savo užduotis ir organizacija pradės daug efektyviau veikti. Tačiau praktika rodo, kad personalo panaudojimas ir išlaikymas nėra efektyviai taikomas daugelyje organizacijų. Šiame darbe analizuojama mažai tirta LR krašto apsaugos ir LR vidaus reikalų sistemos institucijų personalo panaudojimo ir išlaikymo aspektai, siekiant nustatyti galimus trūkumus, problemas, perspektyvas bei tobulinimo galimybes. Atlikta personalo panaudojimo ir išlaikymo Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokomajame pulke ir Utenos rajono policijos komisariatare lyginamoji analizė bei praktiniai karių ir policijos pareigūnų personalo panaudojimo ir išlaikymo nuomonės tyrimai, įgalino nustatyti tobulintinus minėtos personalo valdymo sferos aspektus, parinkti reikiamų papildymų ir pakeitimų kryptis, parengti praktinių tobulinimų siūlymus, sudarančius galimybę, padidinti karių ir policijos pareigūnų personalo valdymo efektyvumą, bei užtikrinančius visapusiškesnę šios sferos potencialo panaudojimą.

Prasminiai žodžiai

Žmogiškieji ištekliai, personalo valdymas, statutinė valstybės institucija, darbo užmokestis, skatinimo sistema, motyvacija, karjeros sistema, veiklos vertinimo sistema, lyginamoji analizė, anketinė apklausa.

University of Mykolas Romeris

**Department of personnel management
and development of organizations**

**No. of copies: 1
26 November, 2006**

Thesis of Master of Art

„The management of personnel in statutory institutions of state“

Student Jonas Vištelis

Language:

A b s t r a c t

English

The MA thesis is dealing with an important sphere of personnel management – with its utilization and maintenance. The proper utilization and maintenance of personnel is providing a benefit for both a worker and organization, with the help of which personnel show an attempt to perform their duties properly, and thereby organization functions effectively. However, as the practice shows, the utilization and maintenance are not properly applicable in many of the organizations. This paper analyses the little studied aspects of personnel utilization and maintenance in institutions of LR Ministry of National Defence and LR Internal Affairs. The purpose is to distinguish possible defects, problems, perspectives and the possibilities of refinement. Comparative analysis and practical research on the opinion of the police officers and soldiers on utilization and maintenance of personnel was made in the training regiment of the Great Lithuanian hetman Jonušas Radvila and the police commissariat of the district of Utena. It helped to identify the previously mentioned aspects of the sphere of personnel management, also to select the necessary directions for additions and alterations. What is more, it helped to prepare suggestions for practical improvements, which would enable to increase effectiveness in the personnel management of soldiers and police officers, as well as to secure a more universal utilization of the potential of this sphere.

Key words

Human resources, personnel management, statutory institution of state, pay, encouragement, motivation, career, activity evaluation, comparative analysis, empirical survey.

Turinys

Įvadas	5
I. Personalo valdymo įtaka institucijai	7
1.1. Statutinė valstybės institucija.....	7
1.2. Personalo valdymo svarba	9
1.3. Pagrindiniai efektyvaus personalo valdymo aspektai	11
II. Personalo valdymas	16
2.1. Personalo valdymo sudedamosios dalys ir jų analizė	16
2.1.1. Personalo skatinimas	21
2.1.2. Personalo karjeros planavimo principai ir sistema	30
2.1.3. Personalo veiklos vertinimas.....	33
2.1.4. Darbo užmokestis	37
III. Viešojo administravimo lyginamoji analizė – teoriniai pagrindai	43
IV. Personalo valdymo statutinėse institucijose tyrimas	46
4.1. Personalo valdymo tyrimas naudojant anketinę apklausą	46
4.2. Personalo valdymo statutinėse valstybės institucijose tyrimo apibendrinimas	63
4.3. Personalo valdymo, tobulinimo galimybės statutinėse valstybės institucijose.....	66
Išvados.....	68
Rekomendacijos.....	70
Literatūros sąrašas.....	71
Santrauka.....	74
Priedai	77

Įvadas

Darbo aktualumas: sėkmingai organizacijos veiklai įtaką daro personalo valdymas, kuris yra plačiai taikomas efektyviai veikiančiose organizacijose. Šiuolaikinėje organizacijoje į žmones žiūrima, kaip į pagrindinį resursą ir organizacijos sėkmingos veiklos garantą. Praktika rodo, kad efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu tobulinimu, rūpinasi jų karjera, skatinimu, teisingu darbo veiklos vertinimu ir kompensavimu už darbą. Visa tai svarbu ne tik patiems darbuotojams, bet ir organizacijai. Darbuotojai aktyviau domisi iškilusiomis problemomis ir yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme, kai organizacija į žmogiškuosius išteklius žiūri kaip į pagrindinį resursą. Tokiu atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių atnaujinimas ir gilinimasis į jas.

Globalinės konkurencijos metu vis mažiau šalies organizacijų efektyvumas priklauso nuo materialinių išteklių. Vieną iš pagrindų efektyvumui sudaro žmogiškieji ištekliai: žmonės, žinios, patirtis, kūrybiški ir novatoriški sugebėjimai bei jų įsitikinimai. Tai ypač yra aktualu Lietuvoje, kur yra mažai materialinių išteklių ir didelė emigracija iš Lietuvos į Vakarų šalis.

Tyrimo problema: Lietuvos kariuomenės daliniuose ir policijos institucijose pastebėta personalo valdymo trūkumų (darbuotojų karjera, skatinimas, veiklos vertinimas ir kompensavimas už darbą), kuriuos reiktų kuo greičiau šalinti. Personalo valdymo trūkumai, darbo rinkos konkurencija ir ekonominės sąlygos sąlygoja kariuomenės ir policijos personalo bei personalo darbo efektyvumo mažėjimą.

Remiantis Utenos rajono policijos komisariato personalo skyriaus duomenimis 2004 metais 10 Utenos rajono policijos komisariato pareigūnų, 2005 metais 12 policijos pareigūnų, šiais metais iki spalio mėnesio 6 policijos pareigūnai išėjo iš tarnybos savo noru. Remiantis Lietuvos policijos departamento personalo skyriaus duomenimis 2004 metais 383 policijos pareigūnai, 2005 metais 428 policijos pareigūnai, šiais metais iki spalio mėnesio 176 policijos pareigūnai visos Lietuvos mastu savo noru iš tarnybos.

Remiantis Didžiojo Lietuvos etmono Jonušo Radvilos mokojo pulko (D. L. e. JR MP)¹ ir Krašto apsaugos ministerijos duomenimis 2004 ir 2005 metais 8 D. L. e. JR MP profesinės karo tarnybos kariai savo noru išėjo iš Krašto apsaugos sistemos ir 558 profesinės karo tarnybos kariai savo noru išėjo iš Krašto apsaugos sistemos visos Lietuvos mastu. 2006 metais du kartus daugiau

¹ Pastaba. Toliau visame darbe bus vartojamas trumpinys.

profesinės karo tarnybos karių (8 kariai) išėjo į atsargą iš D. L. e. JR MP ir 369 profesinės karo tarnybos kariai savo noru išėjo iš Krašto apsaugos sistemos visos Lietuvos mastu.

Tokie statistiniai duomenys patvirtina, jog statutinėse valstybės institucijose yra tam tikrų problemų, kurios turi įtakos personalo mažėjimui statutinėse valstybės institucijose.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir palyginti personalo valdymo aspektus D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate.

Darbo uždaviniai :

- Nustatyti ir apibūdinti problemas susijusias su personalo valdymu D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate.

- Išanalizuoti vidinius veiksnius, turinčius įtakos personalo valdymui.
- Išskirti personalo valdymo principus ir metodus, apibendrinti jų praktinį pritaikymą.
- Pateikti personalo valdymo tobulinimo galimybes, taikytinas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariatui, remiantis darbe išanalizuota literatūra ir atliktais tyrimo rezultatais.

- Pateikti išvadas bei rekomendacijas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariatui.

Tyrimo objektas – D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariatas.

Tyrimo dalykas – personalo valdymas statutinėse valstybės institucijose.

Tyrimo hipotezė – prastos personalo skatinimo, karjeros, veiklos vertinimo ir atlygio už darbą sistemos lemia neefektyvų personalo panaudojimą ir išlaikymą.

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai metodai: analizės, lyginimo, statistiniai ir apibendrinimo.
2. Empirinis anketinis tyrimo metodas (profesinės karo tarnybos karių ir pareigūnų, dirbančių ir tarnaujančių Lietuvos kariuomenės D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate, požiūris į personalo valdymo efektyvumą).

I. Personalo valdymo įtaka institucijai

1.1. Statutinė valstybės institucija

Pradedant rašyti mokslinį tiriamąjį darbą apie personalo valdymą statutinėse valstybės institucijose, visų pirma reikėtų apibrėžti kas yra *statutinė valstybės institucija*, bet prieš tai vertėtų aptarti sąvoką *valstybinė institucija*. Šių sąvokų apibrėžimų galima rasti įvairiuose šaltiniuose.

I. Mačernytė - Panomariovienė pateikia tokį valstybinės institucijos apibrėžimą:

valstybinė institucija tai – valstybei priklausanti institucija, kurią sudaro kognityvinės, normatyvinės ir reguliacinės struktūros ir veikla, užtikrinančios socialinės elgsenos stabilumą ir suteikiančios pastarajai prasmę.

Kognityviniu požiūriu nusakoma, kad institucija yra socialinis darinys, o jų narių suvokimai ir pažinimo procesai turi didesnę reikšmę nei objektyvios sąlygos. Institucijų normatyvinis aspektas labiausiai siejamas su politiniais mokslais. Reguliacinis institucijos aspektas remiasi institucijų sukurtomis taisyklėmis ir vykdoma kontrole [23. P. 35]. Visus institucinius elementus ir kuo jie remiasi galima pamatyti lentelėje (žr. Lentelę Nr. 1)

1 lentelė

Instituciniai elementai [44. P. 36]

	Elementai		
	Reguliaciniai	Normatyviniai	Kognityviniai
Kultūros	Taisyklės Įstatymai	Vertybės Lūkesčiai	Kategorijos Tipai
Struktūros	Vyriausybės Valdžios struktūros	Rėžimai Valdymo sistemos	Struktūrinis izoformizmas Tapatumas
Tvarka (rutina)	Sutarimas Nuolankumas	Konformizmas Pareigų atlikimas	Veiklos programos Scenarijai

Iš lentelės duomenų galima pastebėti, jog institucija sudaryta iš 3 pagrindinių elementų: reguliacinių, normatyvinių ir kognityvinių elementų. Institucija negali efektyviai veikti be šių elementų. Nagrinėjant statutines institucijas reikia apibrėžti, kas yra statutinė institucija.

Statutinė valstybės institucija – tai institucija, kurios pareigūnų tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, nustatantis specialias sąlygas [42. P. 99].

Remiantis apibrėžimu statutinė valstybės institucija nuo kitų institucijų skiriasi tuo, jog jos pareigūnų veiklą bei įvairias sąlygas reglamentuoja statutas. Apibrėžimas bei lentelės duomenys rodo, kad statutinė valstybės institucija nuo kitų institucijų labiausiai išsiskiria reguliaciniu elementu, t. y. taisyklėmis, įstatymais, organizacijos struktūra, sutarimu bei nuolankumu. Taip yra dėl to, kad statutinės institucijos griežtai veikia pagal joms nustatytus standartus, kurie yra išdėstomi tik organizacijai taikomame statute.

Statutas – pagrindinė priemonė palaikyti teisinę tvarką įstaigoje [42. P. 102].

Nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio visas organizacijas (institucijas) vienija keletas bendrų bruožų:

Pirmasis bruožas yra tikslas. Tikslų nustatymas turi labai svarbią reikšmę organizacijos (institucijos) veiklos efektyvumui, kadangi tai suteikia prasmę tiek individualioms, tiek kolektyvinėms pastangoms. Statutinių institucijų tikslas skiriasi nuo kitokio tipo institucijų. Šio tipo institucijos pagrindinis tikslas yra viešųjų interesų tenkinimas. Statutinei valstybės institucijai suteikiamas viešojo administravimo įgaliojimas, tam kad būtų įgyvendinami šalies piliečių teisės (pvz., asmens teisės ir laisvės: turto neliečiamumas, valstybės nepriklausomybė ir t. t.).

Antrasis būdingas organizacijos (institucijos) bruožas yra personalas, be kurio negali egzistuoti jokia organizacija. Organizacijos (institucijos) atsiranda tik tada, kai tikslui pasiekti yra būtinos bent kelių žmonių pastangos. Antra vertus, žmonės, būdami individualūs, turi savų lūkesčių bei tikslų. Todėl, įsitraukę į tam tikrą organizacijų (institucijų) veiklą, jie tikisi patenkinti ir asmeninius interesus. Bendro tikslo siekimas lemia organizacijos (institucijos) narių veiksmų ir pastangų derinimo būtinumą, t.y. valdymo veiklos atsiradimą. Statutinės valstybės institucijos keliami tikslai personalui yra labiau apriboti, nes jiems įstojus į šią organizaciją iš karto turi prisiimti viešojo administravimo įgaliojimus. Remiantis šiais įgaliojimais statutiniai tarnautojai realizuoja ne tikrai savo teises, tačiau ir talkina kitam asmeniui įgyvendinti jo teises.

Trečiasis universalus organizacijos (institucijos) bruožas yra personalo valdymas. Statutinių institucijų personalas yra valdomas griežtai remiantis įstatymuose nustatyta tvarka. Šių

institucijų vadovai negali neatsižvelgti į norminiuose aktuose nustatytą valdymo tvarką. Todėl šios institucijos personalo valdymas nėra lankstus pavaldinių atžvilgiu. Kas darbo autoriaus manymu neleidžia pakankamai efektyviai išnaudoti žmogiškųjų išteklių. Tokią prielaidą patvirtins ketvirtasis institucijos bruožas.

Ketvirtasis socialinės organizacijos (institucijos) bruožas – organizacijos kultūra. Organizacija (institucija) nėra paprasta individų visuma. Organizacijoje (institucijoje) egzistuoja normos ir vertybės, turinčios didelę įtaką darbuotojų elgesiui. Jos gali skatinti organizacijos (institucijos) narius dėti maksimalias pastangas, siekiant bendro tikslo, arba atvirkščiai – juos stabdyti. Esminis bruožas šiuolaikinėje organizacijoje (institucijoje) tas, kad ne žmogus derinamas prie gamybos, o technologijos ir darbo organizavimo metodai derinami prie žmogaus, prie jo interesų. Šiame etape stengiamasi dekoncentruoti organizacijos veiklą, mažiau specializuoti personalo darbo operacijas, išplėsti jo autonomiją (padalinių, grupių savarankiškumą). Daug dėmesio kreipama į viso personalo humanizavimą, į psichologinę kultūrą, užtikrinančią sąveikavimo rezultatyvumą, ir, žinoma, pasitenkinimą pačiu darbu. Tai daugiau būdinga nestatutinei ir privačiai institucijai.

Lyginant valstybinę nestatutinę ir privačią instituciją galima teigti, jog jos tikrai skiriasi savo kultūra nuo statutinės institucijos. Statutinės institucijos kultūra yra paremta drausme, nes jos struktūra yra hierarchinė. Tai patvirtina James C. Collins knygoje „Nuo gero prie puikaus“, teigiama, kad hierarchinėje organizacijoje yra aukšta drausmės kultūra ir žemas personalo iniciatyvumas. Toks teiginys parodo, jog skatinimas turi būti itin puikus tam, kad galima pagerinti personalo iniciatyvumą [30. P. 163].

Apibendrinant statutinę instituciją reikia išskirti jos pagrindinius bruožus: tikslą, personalą, kultūrą ir personalo valdymą. Remiantis šiais bruožais stengtis kuo tikslingiau panaudoti žmogiškuosius išteklius. Kadangi šiame moksliniame darbe bus nagrinėjama personalo valdymas, tai kitame skyriuje apžvelgsime personalo valdymą ir jo svarbą.

1.2. Personalo valdymo svarba

Išsiaiškinus statutinės valstybės institucijos apibrėžimą, jo sudedamąsias dalis bei organizacijos (institucijos) bruožus reikėtų pereiti prie personalo valdymo.

Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami organizacijai galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką [34. P. 18].

Taigi personalo valdymas yra viena iš kertinių organizacijos (institucijos) egzistavimo sąlygų, be suderintų viso personalo pastangų neįmanoma kryptinga visos organizacijos (institucijos) veikla. Maža to, personalo valdymas leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą – pasiekti organizacijos (institucijos) ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą. Yra žinoma, jog visada esama didesnio ar mažesnio konflikto tarp atskiro darbuotojo ir organizacijos lūkesčių. Organizacijos (institucijos) tikslai gali būti aiškūs ir suprantami, tačiau jeigu jos nariai jiems nepitaria, gerų rezultatų tikėtis sunku. Žinoma, visiško organizacijos (institucijos) ir jos narių tikslų suderinimo pasiekti neįmanoma jau vien dėl to, kad organizacija (institucija) yra socialinė sistema, susidedanti iš individų, turinčių skirtingus poreikius, siekius, interesus. Tačiau būtent personalo valdymas gali tapti veiksmingu įrankiu, koordinuojančiu personalo veiksmus, siekiant bendrų tikslų. Šiuo atveju institucijos tikslų siekimas atskiram žmogui turi tapti saviraiškos, savęs įteisinimo, bendradarbiavimo procesu [43. P. 9].

Taigi personalo valdymą galima traktuoti, kaip veiklą, kurios tikslas – užtikrinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio sąveiką, tam, kad būtų pasiekti organizacijos (institucijos) tikslai. Statutinėse institucijose tokia sąveika iš esmės užtikrina taikomas statutas.

Taip suvokiant personalo valdymą žmogus atlieka dvejopą vaidmenį. Pirma – jis tampa vadovu, kuriam įmonių ir organizacijų (institucijų) savininkai deleguoja teisę atstovauti organizacijos (institucijos) interesams, atlikti valdymo funkcijas bei užtikrinti individualių pastangų derinimą. Statutinėje organizacijoje vadovas yra kaip kontrolės viršininkas, kuris užtikrina statuto ir įstatymų laikymąsi. Tokios institucijos vadovui daug sunkiau yra valdyti personalą. Ypač tuo atveju, kai personalas nėra motyvuotas savo veiklai.

Taigi vienas personalo valdymo subjektų yra vadovai, realizuojantys organizacijos tikslus ir uždavinius ne patys, o vadovaudami kitų žmonių darbui. Kita vertus, ne mažiau svarbų vaidmenį vaidina kita personalo grupė – valdymo objektas. Nors ir kokią svarbią rolę vaidintų vadovai, tačiau realias užduotis ir darbus atlieka jiems pavaldūs žmonės. Tai pavaldiniai, arba bendradarbiai, nuo kurių pastangų, kvalifikacijos ir pasirengimo bendradarbiauti priklauso konkrečių užduočių praktinis įgyvendinimas, teigia S. Stoškus ir D. Beržinskienė knygoje „Vadyba“ [44. P. 165,166].

Ilgą laiką buvo manoma, kad vadovas yra tas subjektas, nuo kurio sugebėjimo vadovauti visiškai priklauso viso personalo valdymo efektyvumas. Tuo remiantis pagrindinis dėmesys daugiausia ir būdavo skiriamas būtent vadovų veiklos efektyvumui. Šiuo metu toks požiūris iš esmės keičiasi. Vis dažniau manoma, kad organizacijų veiklos sėkmė priklauso ir nuo pavaldinių sugebėjimo bei noro atlikti užduotis, jų turimos informacijos, įtakos kitiems

darbuotojams ir t.t. Todėl, vadovams labai svarbu, kad pavaldiniai suprastų, ką ir kodėl jie turi daryti. Savo ruožtu tai verčia ne mažesnę dėmesį valdant personalą skirti pavaldiniams ir jų pažinimui.

Personalo valdymas traktuojamas labai įvairiai. Skirtingi vadybos teorijų kūrėjai pabrėžia skirtingus personalo valdymo aspektus: W. Newman'as (profesionalioji vadyba) labiau akcentuoja vadovų sėkmę lemiančius bruožus, G. Emerson'as, H. L. Gant'as (mokslinio valdymo teorija), D. McGregor'as (žmogiškųjų santykių mokykla) – valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus bei priemones, H. Fayol'is (administracinė valdymo teorija), E. Mėjo, Č. Bernard'as (žmogiškųjų santykių mokykla) – darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti – D. Makgregor'as (žmogiškųjų santykių mokykla. X IR Y teorijos) – vadovavimo stiliaus ypatumus.

Lyginant pateiktus personalo valdymo aspektus reiktų pastebėti, jog žmogus yra jungiamoji grandis tarp personalo valdymo ir institucijos nepriklausomai nuo to, koks yra taikomas personalo valdymo aspektas. Personalo valdymas veikia žmogų, o žmogus atitinkamai pagal nukreiptą kryptį nuo personalo valdymo daro įtaką organizacijos (institucijos) veiklos rezultatams bei efektyvumui. Norint, jog organizacija (institucija) veiktų efektyviai ir rezultatyviai, visų pirma reikia tinkamo personalo valdymo organizacijoje.

1.3. Pagrindiniai efektyvaus personalo valdymo aspektai

Aukštas gamybos ir technikos, technologijų, informacijos lygis reikalauja atitinkamai aukštos jas kuriančių ir su jomis dirbančių darbuotojų kvalifikacijos ir išsilavinimo. XXI a. gyvenimo tempas yra toks grietas, kad naujausios technologijos tobulėja ir vis kažkas naujo atsiranda net nepraėjus pusmečiui. Todėl darbuotojai, dirbantys protinį darbą, privalo nuolat per visą savo gyvenimą atnaujinti žinias tam, kad išliktų savo darbo vietose ar kiltų karjeros laiptais. Kitu atveju žinios bus pasenę ir taps jau nebe tokios efektyvios. Organizacijos (institucijos) privalo adaptuotis prie besikeičiančios aplinkos, kad išliktų konkurencinėje rinkoje.

Vienas iš aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas. Šių pokyčių

galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas. Todėl pokyčių tyrimams pastaruoju metu skiriamas ypatingas dėmesys.

Kai kurie autoriai (J. Quinn, K. Magnusen, C. Carnall) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie yra vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šie pakeitimai paprastai yra sąlygojami pasikeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba jos viduje vykstančių kaitos procesų.

Priežastys, kurios sąlygoja pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir jos viduje dažniausiai būna šios:

1. Pagrindinės išorinės priežastys:

- Nauji mokslo atradimai.
- Globaliniai mokslo pasikeitimai visuomeniniuose pasaulinio vystymosi procesuose (tarptautinės organizacijos, politiniai aljansai ir t. t.).
- Neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmai.
- Ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai.

Vienas iš pagrindinių išorinių priežasčių yra globalizacija. Šiomis dienomis galima vis dažniau išgirsti žodį globalizacija. Kodėl globalizacija yra svarbi vadovams, taip pat ir personalo vadovams? Iš dalies todėl, kad ji reiškia nepaprastai padidėjusią konkurenciją. Visame pasaulyje įmonės, kurios anksčiau varžėsi tik savo šalies rinkose, dabar jau turi atremti užsienio konkurentus. Tad artimiausiu metu svarbiausias iššūkis bus globalizacijos valdymas, pradedant nuo pasaulinės darbo išteklių panaudojimo ir baigiant personalo verbavimu, mokymu, atlyginimu bei emigrantų politikos formavimu.

2. Pagrindinės vidinės priežastys:

- Organizacijos personalo kokybinis augimas, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimas, socialinių ir kultūrinių pasikeitimų.
- Organizacijos kiekybinis plėtimasis, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo.
- Organizacijos išsigimimas, sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacija, jų objektyvaus keitimosi būtinumu.

Vidinių priežasčių pagrindinį akcentą vaidina darbo jėga. Darbo jėgos įvairovė taip pat svarbi personalo valdymo sričiai. Šiomis dienomis yra pastebima, kad ne tik tai Lietuvoje, tačiau ir visoje Europoje yra pastebimas darbo jėgos senėjimas dėl susiklosčiusių demografinių procesų.

Senstant darbo jėgai darbdaviai turės daugiau dėmesio skirti sveikatos apsaugos ir pensijų fondų išlaidoms [37. P. 22]. Atsižvelgiant į tai turėtų būti gerinamos socialinės garantijos darbuotojams.

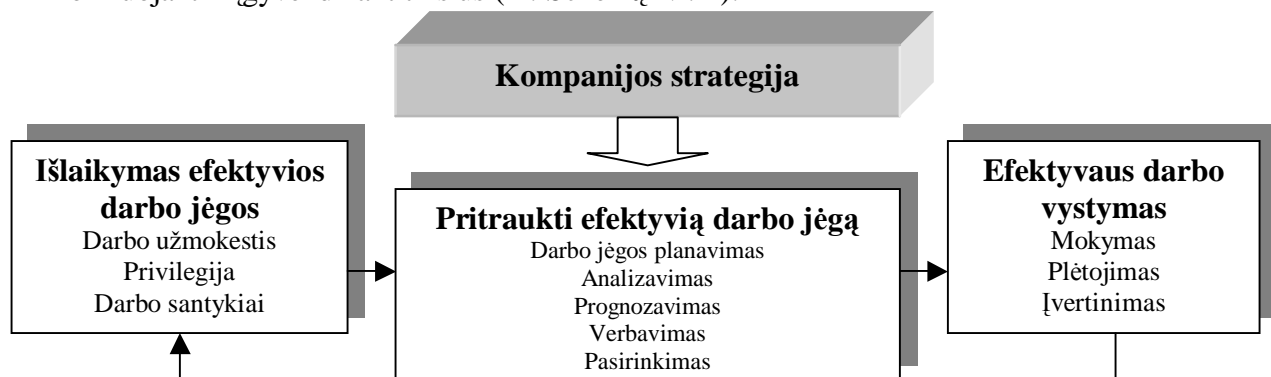
Remiantis šiomis organizacijos pokyčių priežastimis yra siūloma trys pokyčių grupės, kurios padėtų organizaciją perorientuoti atsižvelgiant į išorinius bei vidinius aplinkos pokyčius.

Siūloma pokyčių kvalifikacija:

1. Techniniai technologiniai pokyčiai, charakterizuojantys medžiagų, žaliavų, įrengimų, aparatūros pakeitimus.
2. Ekonominiai pokyčiai, charakterizuojantys finansinių išteklių įsigijimo, paskirstymo ir panaudojimo pakeitimus.
3. Organizaciniai, vadybiniai pokyčiai, charakterizuojantys pakeitimus valdymo ir organizavimo sferose.

Organizaciniai ir valdymo pokyčiai apima organizacijos strategijos pokyčius, veiklos funkcijų ir procesų pokyčius, organizacinių formų ir struktūrų pokyčius, organizacijos personalo pokyčius, veiklos motyvavimo priemonių pokyčius ir organizacinės kultūros pokyčius [37. P. 130]

Remiantis organizaciniais ir vadybiniais pokyčiais galima teigti, kad organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimas priklauso nuo personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų. Todėl personalo valdymo tobulinimas vaidina ypatingą vaidmenį organizacijos pokyčių valdymo procese. Tam, kad efektyviai būtų panaudojami žmogiškieji ištekliai šiuolaikinėje organizacijoje, į darbuotojus turi būti žiūrima taip, jog personalas yra svarbiausias garantas norint pasiekti gerų rezultatų. Toks teigiamas požiūris paskatintų sukurti strateginį personalo valdymą. Šis valdymas apibūdinamas kaip personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti organizacijos veiklos rezultatus. Strateginis personalo valdymas reiškia, kad į personalą žiūrima kaip į strateginį partnerį formuojant ir įgyvendinant tikslus (žr. Schemą Nr. 1).



1 schema. Žmogiškųjų išteklių vadybos strategija [27. P. 407]

Matome, jog kiekviena organizacija, norinti turėti profesionalius bei lojalus darbuotojus, turi turėti žmogiškųjų išteklių vadybos (personalo vadybos) strategiją. Strategija turi apimti efektyvios darbo jėgos pritraukimą, efektyvaus darbo vystymą bei efektyvios darbo jėgos išlaikymą. Norbert Thom ir Adrian Ritz bendrąją personalo vadybos koncepcijoje nėra konkrečiai apibrėžiama, kas sudaro personalo panaudojimą ir išlaikymą, kuris bus nagrinėjamas šiame darbe. Remiantis pateikta schema (žr. Schema Nr. 1), matome, jog personalo panaudojimas (vystymas) apima mokymą, plėtojimą – karjerą ir įvertinimą, o išlaikymas apima darbo užmokestį, privilegijas (skatinimą, socialines garantijas) ir darbo santykius.

Kitas svarbus akcentas veikiant pokyčių sąlygomis yra šiuolaikinės valdymo teorijos. Pasak Violetos Gubicaitės Šilingienės, šiuolaikinėms valdymo teorijoms yra būdinga žmogaus, kaip visapusiškos, kompleksiškos asmenybės, supratimas. Šiuolaikinės organizacijos veikloje išskiriama valdymo demokratizavimas, pastangų kooperavimas bei interesų suderinamumo svarba, žmogaus harmonija su aplinka [25. P.15].

Iš pateiktų šiuolaikinių valdymo teorijų mes sužinome, kad darbuotojus reikia valdyti, kaip „partnerius“. Partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs ir kad jiems įsakinėti negalima. Juos reikia įtikinti. Todėl žmonių valdymas tampa marketingo veikla. Marketingas prasideda ne klausimu „Ko mes norime?“, o „Ko nori kita pusė? Kokios jos vertybės?“.

Išeities tašku personalo valdyme gali tapti rezultatų apibrėžimas. Pvz., lygiai taip, kaip futbolo komandos trenerio išeities taškas yra galutinis rezultatas – pergalė [57. P. 35].

Žmonių valdymui tapus marketingo veikla, mums turi iškilti šiuolaikinio valdymo aspektai, t. y. žmonių nereikia valdyti, uždavinys yra vadovauti žmonėms, tikslas – panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias.

Visi šie pateikti teiginiai ypač giliai pasireiškia vienoje iš šiuolaikinių valdymo teorijų – kolektyvinio valdymo teorijoje. Kolektyvinio valdymo teorijai yra būdingas socialinis aspektas, kuriam būdinga kooperavimas, demokratizavimas ir t.t.

Kolektyvinis valdymas – tai sudėtingas ir nevienareikšmis procesas. Jis gali pasireikšti įvairiomis formomis ir lygiais. Dar kolektyvinis valdymas traktuojamas kaip darbuotojų dalyvavimas valdyme įvairiomis formomis ir įvairiuose valdymo lygiuose [25. P. 18].

Pats kolektyvinio valdymo apibrėžimas mums nusako, kad valdžia jau nėra sukoncentruota vienoje rankose ir kad visi kolektyvo nariai turi teisę priimti sprendimus. Tai yra dar vienas neatskiriamas šiuolaikinės organizacijos personalo valdymo aspektų.

Atsižvelgiant į pateiktą informaciją galima manyti, kad tiek valstybinės, tiek privačios organizacijos turi kreipti labai didelį dėmesį į pokyčius. Organizaciniai ir valdymo pokyčiai daro įtaką personalo valdymui organizacijoje. Tam, kad būtų galima išvengti organizacinių ir valdymo pokyčių neigiamos įtakos, turi būti taikoma žmogiškųjų išteklių vadybos strategija, kuri apimtų personalo pritraukimą, personalo vystymą (panaudojimą) ir personalo išlaikymą.

Institucijos (organizacijos) strategija paremta šiais elementais yra vienas pagrindinių dalykų norint išvengti neigiamų pokyčių poveikio organizacijai. Tinkamai pritaikius ir panaudojus personalo pritraukimą, personalo vystymą (panaudojimą) ir personalo išlaikymą būtų galima vystyti anksčiau minėtą marketingą personalo atžvilgiu. Kiek įmanoma reikėtų pritaikyti kolektyvinį valdymą, nes statutinės organizacijos griežta hierarchija neleidžia efektyviai taikyti personalo valdymo. Dalį kolektyvinio valdymo galima pritaikyti vadovams priimant žemiausios grandies darbuotojų pasiūlymus dėl įvairių klausimų, grupinis darbuotojų sprendimo priėmimas dėl personalo valdymo aspektų. Taip personalo valdymo sistemą padarant lankstesnę.

II. Personalo valdymas

2.1. Personalo valdymo sudedamosios dalys ir jų analizė

Vadovas turi žinoti, kad nors ir dirbdamas teisingai (sudaro puikius planus, sukuria aiškias organizacines struktūras, taiko naujausius vadybos metodus), tačiau vis tiek patiria nesėkmę į darbą priimdamas netinkamus darbuotojus, netinkamai motyvuodamas ar darbuotojams neužtikrindamas teisingo darbo užmokesčio. Kiekvienas vadovas išmanydamas personalo valdymą bei jo sudedamąsias dalis skatina kitus organizacijos darbuotojus siekti norimų rezultatų bei juos pasiekti daug greičiau ir su mažesnėmis sąnaudomis ir išvengia klaidų valdydamas personalą. Vadovas, turintis tam tikrą valdžią organizacijoje, atlieka personalo valdymą.



2 schema. Atsakomybės už personalo valdymą pasidalijimas [28. P. 691]

Visi vadovai tam tikra prasme yra personalo vadovai, nes jiems tenka ieškoti darbuotojų, juos apmokyti, motyvuoti, skatinti ir t. t. [27. P. 406]. Schemoje (žr. Schema Nr. 2) matomos keletu tipu vadovų funkcijos valdant personalą. Vadovo vaidmuo valdant personalą priklauso nuo jam suteiktos valdžios. Daugumoje organizacijų yra išskiriami du valdžios tipai: linijinė ir patariamoji valdžia. Norint apibrėžti, kas yra linijinė ir patariamoji valdžia, visų pirma reikia išnagrinėti sąvoką valdžia.

Valdžia – tai teisė priimti sprendimus, tvarkyti kitų žmonių darbą ir duoti nurodymus [34. P. 19].

Apibrėžimu išsakoma mintis, kad valdžia tai – asmuo ar jų grupė, kuri turi tam tikras teises daryti įtaką žmonių darbui.

Linijiniai vadovai yra įgalioti vadovauti pavaldinių darbui, tam kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Pvz., vadovai, kurie tiesiogiai bendrauja su savo pavaldiniais ir jų atliekamam darbui daro įtaką. Didelės organizacijos išskiria tokią linijinio vadovo atsakomybę valdant personalą:

- Paskirti žmogų į jam tinkantį darbą;
- Įtraukti naujus darbuotojus į organizaciją;
- Išmokyti darbuotojus naujų darbų;
- Pagerinti kiekvieno darbuotojo veiklos rezultatus;
- Sukurti kūrybingo bendradarbiavimo ir sklandžių darbo santykių aplinką;
- Aiškinti organizacijos politiką ir procedūras;
- Kontroliuoti darbo jėgos kaštus;
- Tobulinti kiekvieno žmogaus gebėjimus;
- Saugoti darbuotojų sveikatą.

Linijinis vadovas, dirbantis mažose organizacijose, kuriose nėra personalo skyriaus, gali be niekieno pagalbos atlikti personalo valdymo elementus. Tačiau didelėje organizacijoje linijiniam vadovui prireikia personalo specialistų pagalbos, nes jie daug geriau išmano tai organizacijai būdingus personalo valdymo aspektus. Pvz., kokia tvarka ir pagal kokius reikalavimus personalas yra siunčiamas į kursus.

Patariamieji vadovai atlieka įvairias funkcijas: 1) pataria linijiniams vadovams, kaip geriau atlikti personalo valdymo aspektus; 2) atlieka novatoriaus vaidmenį, nes pateikia naujausią informaciją, kaip reikia spręsti šiuolaikines problemas; 3) atlieka administravimo darbus (atostogų, pensijos, nelaimingų atsitikimų darbe, darbo užmokesčio, darbuotojų etatų ir t.t. administravimo programas).

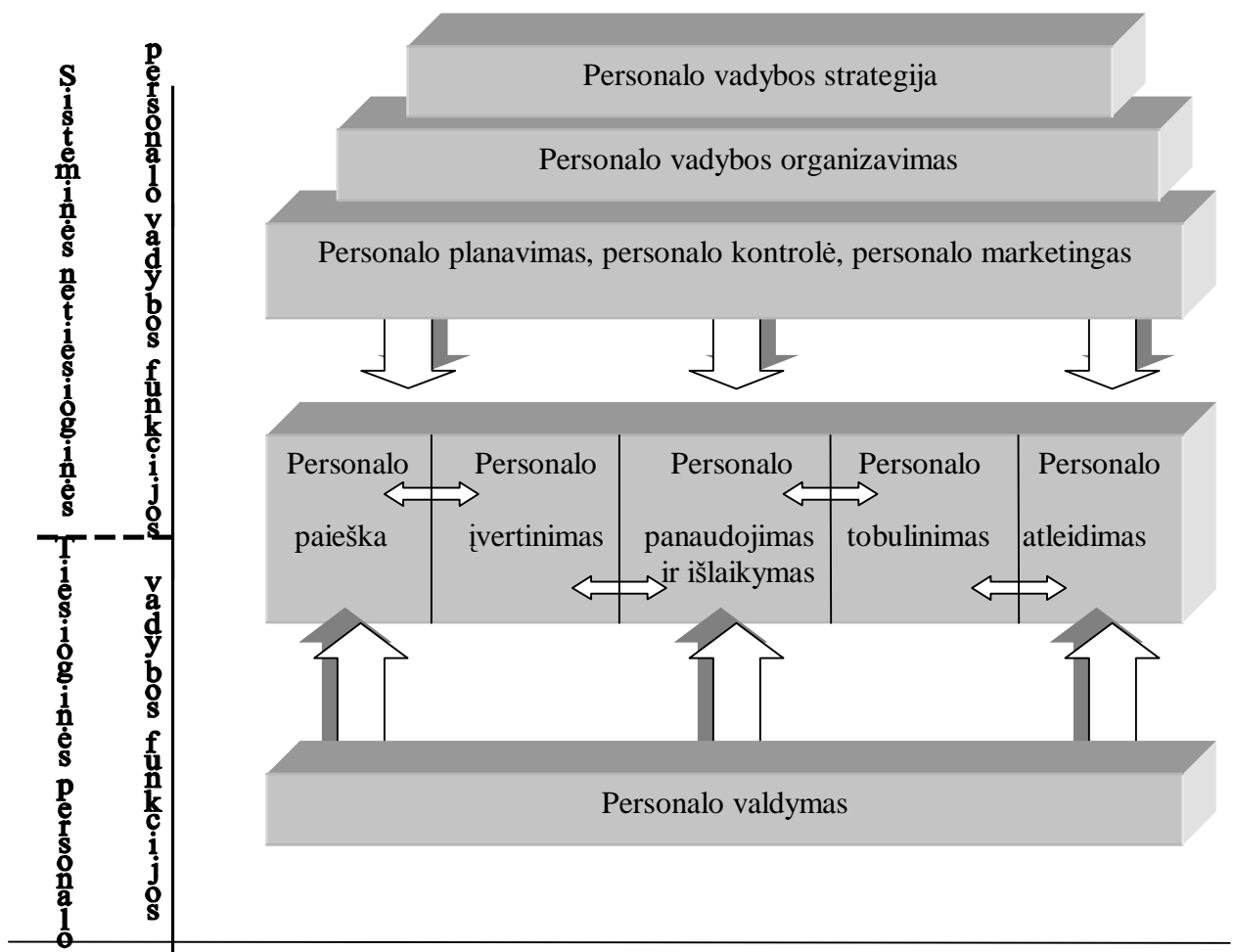
Pasak Gary Dessler, nepriklausomai nuo to kokia valdžia yra suteikta vadovui, personalo valdymas yra kaip praktinis darbas ir politika. Personalo valdymas susideda iš:

- Darbuotojo darbo analizės;
- Darbo jėgos poreikių planavimo ir kandidatų verbavimo;
- Kandidatų atrankos;

- Naujų darbuotojų orientavimo ir mokymo;
- Darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymo;
- Išmokų ir naudos;
- Darbo įvertinimo;
- Komunikavimo (pokalbius, patarimus, drausminimą);
- Mokymo ir tobulinimo;
- Darbuotojų išipareigojimų ugdymą.

[34. P.14].

Norbert Thom ir Adrian Ritz knygoje „Viešoji vadyba“ personalo valdymas yra analizuojama sistemingiau nei Gary Dessler. Personalo vadyba pateikiama kaip bendroji personalo vadybos koncepcija, tačiau nei vienas jos elementas nėra atskiriamas nuo jos. Taip yra todėl, kad personalo vadybos koncepcija nebūtų efektyvi, jei nebūtų nors vieno jos elemento (žr. Schema Nr.3)



3 schema. Bendroji personalo vadybos koncepcija [50. P. 234]

Iš schemos matyti, kad **Norbert Thom ir Adrian Ritz bendrąją personalo vadybos koncepciją suskirsto į sisteminę netiesioginę personalo vadybos funkciją ir tiesioginę personalo vadybos funkciją.**

Sisteminę netiesioginę personalo vadybos funkciją sudaro personalo vadybos strategija, personalo vadybos organizavimas bei personalo planavimas, personalo kontrolė, personalo marketingas. Visos šios sisteminės netiesioginės personalo vadybos sudedamosios dalys netiesiogiai daro įtaką penkioms pagrindinėms personalo sferoms: **personalo paieškai, personalo įvertinimui, personalo panaudojimui ir išlaikymui, personalo tobulinimui bei personalo atleidimui.** Personalo panaudojimas ir išlaikymas atitinka efektyvaus darbo vystymą ir išlaikymą, kurie buvo anksčiau pavaizduoti schemeje Nr. 1.

Tokios Norbert Thom ir Adrian Ritz personalo valdymo sferos beveik sutampa su Povilo Zakarevičiaus pateiktoms valdymo sferoms knygoje „Pokyčiai organizacijose“. Knygos „Pokyčiai organizacijose“ autorius nenurodo tik vienos personalo valdymo sferos – personalo atleidimo [37. P.125], todėl toliau bus remiamasi išsamesniu variantu, t. y. Norbert Thom ir Adrian Ritz bendrąją personalo vadybos koncepcija. Kaip jau buvo minėta, personalo valdymo sferoms didelę įtaką turi personalo vadybos strategija.

Šiuolaikinė organizacija turi turėti ne tikai misiją, viziją, strategiją, tačiau ir personalo vadybos strategiją bei valdymo strategiją. Personalo vadybos strategija yra glaudžiai susijusi su valdymo strategija, tai parodo jų tarpusavio sąsajos:

1. *Personalo ir valdymo strategijos egzistuoja viena šalia kitos.*
2. *Personalo strategija išplaukia iš valdymo strategijos.*
3. *Valdymo strategija išplaukia iš personalo strategijos.*
4. *Personalo ir įmonės strategijos kuriamos abipusės sąveikos ir derinimo būdu.*

[50. P. 244].

Personalo vadybos strategija yra svarbi organizacijai tuo, jog ji nubrėžia konkrečius personalo veiksmus, kuriuos organizacija planuoja atlikti, kad įgyvendintų savo siekius [34. P. 33].

Iš šios sąvokos galima traktuoti, jog pagal personalo vadybos strategiją žmogiškieji ištekliai turi atitikti organizacijos nustatytus standartus bei veikti pagal jos priimtas taisykles. Remiantis personalo vadybos strategija yra atliekama:

- 1 *Organizacijos numatytų standartų darbuotojų paieška ir atranka.*
2. *Darbuotojai yra vertinami pagal organizacijos personalo vadybos strategijos nuostatus.*
3. *Personalas panaudojamas tik siekti organizacijos tikslų.*

4 *Personas tobulinamas tokiuose moksluose ir tokiomis priemonėmis, kurios padėtų našiau ir efektyviau pasiekti bendro organizacijos tikslo.*

5. *Personas yra atleidžiamas, jei nebeatitinka organizacijos nustatytų standartų.*

Norint reorganizuoti personalo valdymą, visų pirma reikia keisti personalo vadybos strategiją.

Kita vadybos koncepcijos sudedamoji dalis yra tiesioginės personalo vadybos funkcija. Pastaroji, kaip ir netiesioginė personalo vadybos funkcija, daro įtaką penkioms pagrindinėms personalo valdymo sferoms (personalo paieškai, personalo įvertinimui, personalo panaudojimui ir išlaikymui, personalo tobulinimui bei personalo atleidimui). Personalo skyrių darbuotojai visų pirma tiesiogiai koordinuoja penkis minėtus personalo valdymo procesus. Personalo darbuotojai vykdydami šiuos pagrindinius procesus įgyvendina jiems iškeltus tikslus, todėl minėtos penkios pagrindinės personalo valdymo funkcijos taip pat sudarytos tiek iš funkcijos, tiek iš tiesioginės funkcijos.

Remiantis schema Nr. 3 Norbert Thom ir Adrian Ritz nurodo, kokių tikslingų priemonių reikia imtis valdant personalą tam tikro etapo metu. Siekdami išvengti klaidų ir jas ištaisyti, knygos „Viešoji vadyba“ autoriai nurodo keleta būdų, kaip galima būtų išvengti klaidų. Darbo autoriaus manymu statutinėms organizacijoms yra tinkami šie būdai:

- Organizuojant personalo vadybą reikia aktyviau motyvuoti personalo vadybos proceso dalyvius siekti geresnių rezultatų bei gerinti jų tarpusavio sąveiką.

Remdamasis tuo, darbo autorius mano, kad statutinių institucijų vadovai turėtų teikti pasiūlymus ir reikalauti iš ministerijos vadovų keisti ar patobulinti personalo valdymo koncepcijas.

- Vertinant personalą reikia surinkti kuo daugiau informacijos apie personalo tobulėjimą ir atsisakyti automatiškai vykstančių pareigų paaukštinimo.

Informacijos surinkimas, manykime, yra aktuali problema, nes galima daryti prielaidą, jog personalo vertinimas nėra efektyvus statutinėse institucijose.

- Siekiant išlaikyti personalą reikia jį aktyviau motyvuoti, kad būtų pasiekti geresni rezultatai. Reikia optimizuoti skatinimo ir atlygio sistemas.

Tai ypač svarbu, nes taikoma personalo skatinimo sistema nesutinka su teoretikų siūlomais skatinimais. Tokia išvada tinka ir kitam valdymo tobulinimo būdai.

- Vadovaujant personalui reikėtų aktyviau motyvuoti darbuotojus siekti geresnių rezultatų, atsisakyti automatiškai vykstančio pareigų paaukštinimo.

Taip sugrupavus personalo valdymo problemas ir galimus jų sprendimo būdus tampa daug lengviau spręsti šias problemas. Tuomet vadovams ir personalo tarnybai belieka paskirstyti užduotis, kurios padėtų išvengti šių klaidų ir koordinuoti bei kontroliuoti visą personalo vadybos procesą.

Personalo valdymas statutinėse valstybės institucijose darbe bus nagrinėjamas netiesioginės personalo vadybos funkcijomis (teisės aktais) (žr. Schemą Nr.3). Manoma, taip yra efektyviau nagrinėti personalo valdymą, nes statutinių institucijų vadovų veikla valdant personalą yra stipriai apribota teisės aktų bei statutų.

Kituose skyriuose bus analizuojama ir nagrinėjama viena iš penkių personalo valdymo sferų – personalo panaudojimas ir išlaikymas. Daroma išvada, kad personalo išlaikymas ir panaudojimas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate nėra tinkamai taikomas. Remiantis pateiktais statistiniais duomenimis tyrimo problemoje, galima daryti prielaidą, jog ši personalo valdymo sfera nėra tinkamai įgyvendinama ir ji sumažina visos organizacijos (institucijos) efektyvumą. Tokia prielaida bus tikrinama toliau nagrinėjant personalo valdymą statutinėse valstybės institucijose.

Panaudojant ir išlaikant personalą labai svarbu tinkamai skatinti personalą. Skatinimas yra kertinis faktorius šioje personalo valdymo sferoje. Vadovai įgyvendindami šią personalo valdymo sferą neturi pamiršti, jog išlaikant ir panaudojant personalą skatinimą turi taikyti kartu su darbo užmokesčiu, karjera ir veiklos vertinimu. Tokiu principu turi būti išlaikomas ir panaudojamas personalas organizacijoje (institucijoje), nes skatinimo sistema tiesiogiai daro įtaką veiklos vertinimo, karjeros ir darbo užmokesčio sistemai ir atvirkščiai. Darbo autoriaus nuomone, negalima tikėtis personalo efektyvios veiklos ar personalo nemažėjimo, jei išvardintos personalo valdymo sistemos nebus tarpusavyje siejamos panaudojant ir išlaikant personalą organizacijoje (institucijoje).

2.1.1. Personalo skatinimas

Vienas iš sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t. y. skatinti (motyvuoti) darbuotojus. Kadangi organizacijos bendros veiklos tikslai niekada negali savaime sutapti su žmogaus tikslais, kurių siekdamas jis įsijungia į organizaciją, todėl skatinimas yra ypač svarbus tam, kad būtų galima pakelti darbuotojo motyvaciją. Tinkamas skatinimas daro įtaką darbuotojų lojalumui bei tobulėjimui. Vadybos praktika ir organizacijų teorija pateikia daug būdų, kaip tinkama linkme orientuoti žmogaus pastangas organizacijai, pradedant prašymu, baigiant apgaule ir prievarta [31. P. 168].

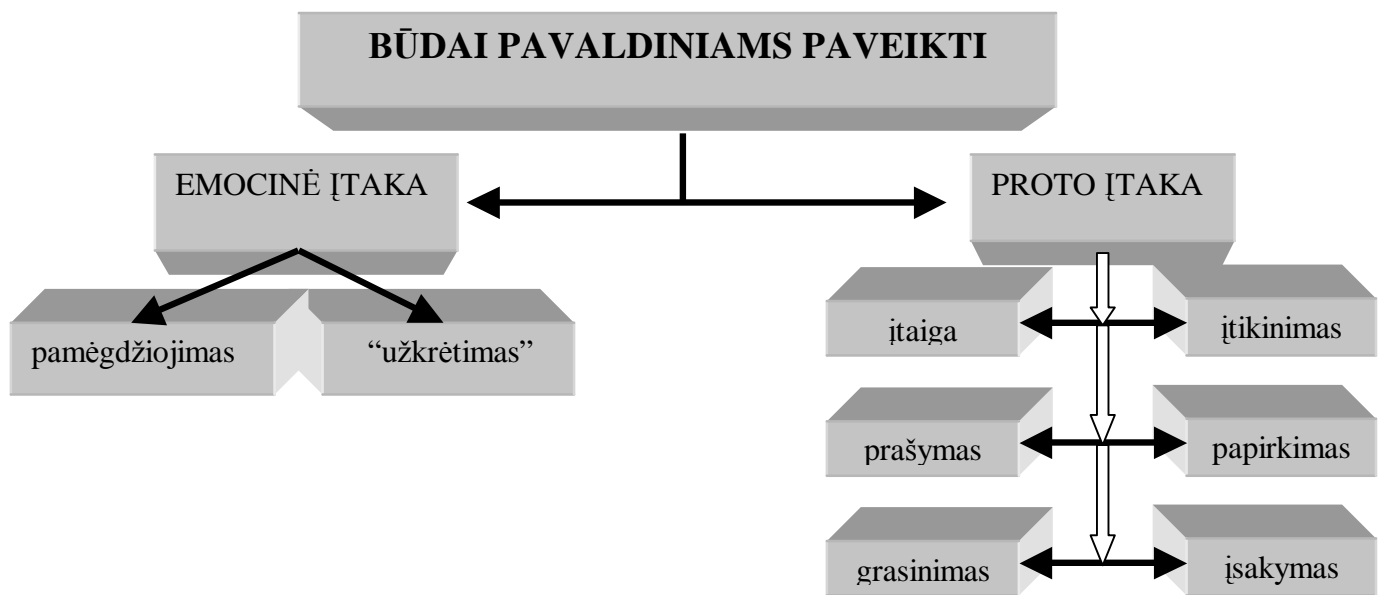
Dougl'o McGregor'o X ir Y valdymo teorijose pabrėžiama, jog skatinimas yra ypač svarbus. X teorija teigia, jog personalą reikia priversti dirbti, o tai galima pasiekti tik grasinant arba skatinant personalą. Y teorija teigia, kad reikia vystyti ir tobulinti darbuotojų potencialą, o tai galima pasiekti tik tinkamai skatinant darbuotojus, sudarant jiems tinkamas sąlygas. Išsiaiškinus, kaip gali būti skatinamas personalas, reikia pateikti konkretų apibrėžimą. Literatūroje yra pateikiama įvairių skatinimo sąvokų:

skatinimas – tai psichologinis poveikis žmogui, kuris atsako į klausimą, kodėl žmogus viena ir kita turi daryti [24. P. 291].

P. Zakarevičius knygoje „Pokyčių valdymas“ pateikia veiklos motyvavimo apibrėžimą: **veiklos skatinimas – tai veiksmų, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems paskirtus darbus, išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksmų pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas [37. P. 134].**

Remdamiesi apibrėžimais matome, jog visų pirma reikia išsiaiškinti faktorius, kurie turi įtakos darbui ir tik tada naudoti įvairias priemones tam, kad galėtume paskatinti personalą. Žinant apibrėžimą reikia išsiaiškinti, kas privalo atlikti tą skatinimą. Kiekvienos organizacijos vadovas turi būti suinteresuotas personalo skatinimu jo organizacijoje. Personalas skatinimas suteikia galimybę priversti darbuotoją dar našiau dirbti, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Vadovas, kreipiantis dėmesį tik į darbuotojų darbo rezultatus ir jų neskatinantis, sukuria aukštą organizacijos lygį. Sunku numatyti, kaip ilgai išliks aukštas lygis, nes šiuo atveju motyvacijos lygis jo valdomoje organizacijoje yra žemas. Tam, kad darbuotojų motyvacijos lygis būtų aukštas, vadovas privalo taikyti tinkamą skatinimą savo pavaldinių atžvilgiu. Tokią prielaidą patvirtina Povilas Zakarevičius knygoje „Organizacijų valdymas“ [37. P.141].

Remiantis literatūros šaltiniais pateikiami pavaldinių poveikio būdai. Kiekvienas darbdavys savo veikloje stengiasi vienaip ar kitaip daryti įtaką savo pavaldiniams. Jūratė Guščinskienė savo knygoje „Organizacijų sociologija“ teigia, kad pavaldiniams daryti įtaką yra net keletas būdų, kurie pavaizduoti schemoje Nr. 4.



4 schema. Valdymo būdai pavaldiniams paveikti [31. P. 71]

Iš pateiktos schemos galime matyti, kokiais būdais vadovas gali paveikti savo pavaldinius. Proto įtaka yra viena iš dažniausiai taikomų būdų įtikinti ir motyvuoti pavaldinius. Papierkimas sąlygoja skatinimo pobūdį. Policijos pareigūnai gali būti paperkami (skatinami) padėka, vienkartinė (iki penkių minimaliųjų gyvenimo lygių dydžio) pinigine išmoka, vardine dovana, žinybiniu ženklų, vardiniu ginklu, suteikiant aukštesnį laipsnį [5. 23 str.]. Kariai gali būti paperkami (skatinami) žodine arba įsakymu pareikšta padėka, apdovanojimu garbės raštu, daiktine arba pinigine dovana, vardiniu ginklu, aukštesnio laipsnio suteikimu [21. P. 198].

Plėtojant anksčiau pateiktą P. Zakarevičius apibrėžimą apie skatinimą – poveikio priemones galima teigti, jog pagrindinė poveikio priemonė yra papierkimas. Personalui galimas papierkimo priemonės ir būdus mums pateikia Norbert Thom ir Adrian Ritz [50. P. 264]. Jie motyvaciją skirsto į vidinę ir išorinę.

Vidinę motyvaciją sudaro pats darbas, į kurį įeina darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė ir tobulėjimo galimybės. Išorinę motyvaciją sudaro materialinės ir nematerialinės paskatos. Materialines paskatas sudaro tiesioginės finansinės ir netiesioginės finansinės paskatos. Nematerialines paskatas sudaro socialinės ir institucinės paskatos. Visa tai mes galime matyti schemoje Nr. 5, kurią pateikė Norbert Thom ir Adrian Ritz. P. Zakarevičius knygoje „Pokyčiai organizacijose“ pateikia motyvavimo būdus [37. P. 135]. P. Zakarevičiaus pateikti motyvavimo būdai yra panašūs į Norbert Thom ir Adrian Ritz pateiktus būdus, kuriuos matome schemoje Nr 5. Skiriasi tik tai sąvokos. Pvz., Norbert Thom ir Adrian Ritz pateikia terminą nematerialinės (žr. Schemą Nr. 5), o P. Zakarevičius pateikia organizacinės paskatos.

Išorinė motyvacija				Vidinė motyvacija
Materialinės paskatos		Nematerialinės paskatos		Pats darbas Darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės.
Finansinės paskatos		Socialinės paskatos	Institucinės paskatos	
Tiesioginės finansinės paskatos	Netiesioginės finansinės paskatos			
Atlyginimas premijos	Visos finansinės paskatos kurias, neatsižvelgdama į pasekmes, savo noru moka institucija	Narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas	Administracinės būstinės vieta, jos kultūra, darbo laiko nuostatos, darbo vietos garantijos	
Į individą orientuotos paskatos				Į komandą orientuotos paskatos

5 schema. Skatinimo sistemos elementai [50. P. 266]

Kalbant apie skatinimo sistemos elementus (žr. Schema Nr. 5) ir žinant, kad statutinių darbuotojų atlyginimai nėra jau tokie dideli lyginant su stambiujų verslininkų gaunamomis pajamomis, galima daryti prielaidą, kad statutiniai darbuotojai profesiją renkasi ne vien tik iš materialinių paskatų. Žinoma, svarbų vaidmenį statutiniams darbuotojams pasirenkant profesiją turi ir bazinis atlyginimas, bet taip pat ir troškimas būti pripažintam bei realizuoti save. Personalas atkreipdamas į tai dėmesį personalas neturėtų būti motyvuojamas pagrinde tik materialinėmis paskatomis, turėtų būti taikoma ir nematerialinės paskatos, ir vidinė motyvacija, apimanti darbo sąlygas. Remiantis šios schemas paskatinimais galima teigti, jog šie skatinimo sistemos elementai yra pagrįsti Abraham H. Maslow poreikių teorija (žr. Schema Nr. 6).



6 schema. Abraham H. Maslow Poreikių hierarchija [29. P. 66-78]

Norbert Thom ir Adrian Ritz pateiktos materialinės paskatos atitinka A. H. Maslow fiziologinių poreikių hierarchiją. Fiziologinis poreikis yra patenkinamas, kai žmogus yra sotus, turi savo būstą, yra apsirengęs, gali susimokėti už gyvenimo paslaugas. Žinant, kokio dydžio yra atlyginimai ir kokios materialinės paskatos taikomos policijos pareigūnams ir kariams, reikėtų daugiau įtraukti materialinių paskatų kariams, o ypač policijos pareigūnams. Susidaro įspūdis, jog policijos pareigūnai, gaunantys tokį darbo užmokestį, sunkiai patenkina fiziologinius poreikius.

Saugumo poreikis apima sveikatos apsaugos įgyvendinimą, atsargą, pensiją. Saugumo poreikį galima priskirti prie finansinių paskatų – netiesioginės finansinės paskatos. Abiejų institucijų saugumo poreikis yra geriau tenkinamas nei fiziologinis, nes įstatymai jiems užtikrina pensiją, sveikatos priežiūrą. Darbo autoriaus nuomone, didesnė problema turėtų iškilti kariams, anksti išleidžiamiems į pensiją, nes pensijos dydis yra mažas, o perspektyvos susirasti darbą taip pat nedidelės. Tam, kad būtų galima to išvengti, skatinimo sistemose reikėtų naudoti saugumo poreikio skatinimą, nes to nėra numatyta nei policijos, nei kariuomenės skatinimo sistemose. Pvz., už gerai ištarnautus metus pratęsti tarnavimo laiką nei numatytas pagal laipsnius ar pakelti pensiją nei numatyta įstatymuose.

Priklausomybės ir meilės poreikis atitinka Norbert Thom ir Adrian Ritz skatinimo sistemos socialinės paskatos elementą. Priklausomybės poreikis apima žmogaus pojūtį, jog jis yra svarbus organizacijai, bei „šiltą“ bendravimą su bendradarbiais. Policijoje ir kariuomenėje taikomose skatinimo sistemose yra keletas skatinimų, kurie patenkina priklausomybės poreikį. Tai yra padėka, vardinė dovana, žinybinis ženkliukas, vardinis ginklas.

Įvertinimo poreikis yra siejamas su skatinimo sistemos instituciniu elementu. *Ego* poreikis apima savęs pagarbą, pagarbą kitiems, pripažinimą ir pasiekimus. Žmogus šį poreikį patenkina, kai jam skiriamas darbas su didesne atsakomybe. Policijoje ir kariuomenėje yra pateiktas tik vienas tokio pobūdžio skatinimas – aukštesnio laipsnio suteikimas.

Savęs aktualizavimo poreikis sietinas su skatinimo sistemos vidine motyvacija. Savęs realizacija apima savęs, kaip vadovo, realizavimą, kūrybiškumą, talentą, ateities planų įvykdymą. Tokio skatinimo, kuris tenkintų savęs realizacijos poreikį nėra nei policijoje nei kariuomenėje. Šio poreikio paskatinimas yra svarbus aukšto rango personalui.

Žinant, kokia gali būti skatinimo sistema ir jos elementai bei kad ji turi būti pagrįsta A. H. Maslow poreikiais, reikia nuspręsti kokią motyvacijos teoriją taikyti. Nik Chmiel knygoje „Darbo ir organizacinė psichologija“ išskiria šešias pagrindines motyvacijos teorijas:

1. Lūkesčių teorija. Siūloma išsiaiškinti darbuotojo tikslus, rezultatus, o tik paskui aiškiai nurodyti, kaip šiuos tikslus galima pasiekti: nurodyti darbo atlikimo ir tikslų įgyvendinimo ryšį. Jei tikslams įgyvendinti reikia tam tikro lygio rezultatų tai darbuotojas turi tai žinoti.
2. Tikslų iškėlimo teorijoje teigiama, kad darbuotojui reikia iškelti sudėtingus tikslus ir juos paaiškinti. Be to darbuotojas turi sutikti su sudėtingais tikslais. Reguliariai teigti grįžtamąjį ryšį.
3. Darbo charakteristikų modelis. Siūloma išsiaiškinti darbuotojo poreikių augimo stiprumą ir tai turės įtakos manipuliavimui su darbuotoju.
4. F. Hercberg'o teorija. Norint padidinti motyvaciją, reikia išnagrinėti motyvatorius. Už gerą darbą darbuotojai turi būti skatinami pripažinimu ir gera autonomija.
5. Išsipildę lūkesčiai. Su darbuotoju reikia aptarti jo lūkesčius ir jei šie lūkesčiai yra nerealūs, juos reikia atmesti. Išsiaiškinus, kad lūkesčiai yra realūs juos reikia pasistengti įgyvendinti.
6. Teisingumo teorija. Darbuotojas turi jausti, kad su juo elgiamasi teisingai, palyginus su kolegomis.

Iš visų pateiktų teorijų F. Hercberg'o teorija yra glaudžiausiai sietina su A. H. Maslow poreikių teorija, todėl skatinimo sistema turi remtis ir F. Hercberg'o teorija, ir A. H. Maslow poreikių teorija. F. Hercberg'o teorijoje teigiama, kad fiziologinių, saugumo, socialinių ir kartais pagarbos poreikių patenkinimas užtikrina tikrai personalo išlaikymą ir jo darbo efektyvumo nemažėjimą. Pagarbos ir savęs realizacijos poreikių patenkinimas užtikrina personalo skatinimą efektyviau dirbti. Tai galima teigti remiantis schema Nr. 7.



7 schema. F. Hercberg'o teorija [24. P. 304]

Atsižvelgiant į A. H. Maslow'o ir F. Herzberg'o teorijas, galima teigti, jog kariuomenėje ir policijoje taikomos skatinimo sistemos elementai neatitinka šių dviejų teorijų.

F. S. Butkus atsižvelgdamas į A. H. Maslow'o ir F. Herzberg'o teorijas pateikia galimus poveikio būdus poreikiams tenkinti. Tam, kad būtų patenkintas fiziologinis poreikis siūloma naudoti tokius ekonominius poveikio būdus: lengvatas, premijas, privilegijas, apmokamas paslaugas, kelti darbo užmokestį. Ekonominiai poveikio būdai pakankamai efektyvūs, nes jie yra kiekybiniai t. y. apčiuopiami. Jų trūkumas tai, jog jie yra riboti ištekliai.

Ekonominių poveikio būdų efektyvumą pagrindžia TNS kartu su Fastleader. com. atliktas tyrimas, kuris rodo, jog darbuotojams svarbiausia yra saugumas, kuris pasiekiamas žmogui suteikiant gerą darbo užmokestį ir karjerą [58. P. 1-3].

Teisiniai metodai (įsakymas, instruktavimas, normavimas, pareiginiai nuostatai, darbo sutartis) turi būti naudojami saugumo poreikiui tenkinti. Teisinių metodų pagrindinis uždavinys – darbuotojui sukurti tokias sąlygas, jog jis siekdamas savo tikslo ir įgyvendintų visos organizacijos tikslą. Jų privalumas yra toks, kad darbuotojai tokiu būdu yra tiesiogiai veikiami. Teisinių metodų trūkumas yra tai, kad dažnai jį taikant pradeda mažėti motyvacija. Tai ypač aktualu statutinėms institucijoms.

Psichologiniai metodai turi būti naudojami priklausomybės ir meilės, įvertinimo ir savęs aktualizavimo poreikiams tenkinti. Psichologinius metodus apima darbo pobūdžio taikymas, moralinis skatinimas, darbo įvertinimas. Šių metodų trūkumas tai, jog jo taikymas kiekvienam asmeniui yra individualus. Privalumas – skatina paties žmogaus veiklą, t. y. darbo procesą [46. P. 170].

L. Katzel ir J. Thompson pratęsia A. H. Maslow ir F. Herzberg'o teorijas bei jomis remiantis siūlo tokius skatinimo sistemos pagerinimo būdus:

- *Pasirinkti, kad darbuotojų motyvai ir vertybės būtų tinkami jų darbams;*
- *Padaryti darbus patrauklius ir atitinkančius darbuotojų motyvus bei vertybes;*
- *Apibrėžti darbo tikslus, kad jie būtų aiškūs, metantys iššūkį, patrauklūs ir įgyvendinami;*
- *Suteikti darbuotojams išteklius, užtikrinančius jų veiksmingumą;*
- *Sukurti palaikančią socialinę aplinką;*
- *Skatinti gerą darbo atlikimą;*
- *Harmoningai sujungti šiuos elementus į nuoseklią socialinę – techninę sistemą.*

Šie pasiūlymai beveik atitinka ir F. S. Butkaus siūlymus metodų pagerinimui, tačiau šie siūlymai yra daug konkretesni.

Neretai yra sakoma, kad valstybinės institucijos dirba nerezultatyviai ir jų personalui trūksta motyvacijos siekti geresnių rezultatų. Teigiama, kad jie stropiai dirba ir tiksliai atlieka savo

pareigas, tačiau jų darbas nėra efektyvus ir novatoriškas. Tokiai situacijai formuoti turėjo įtakos reglamentuojantys teisės aktai, neleidžiantys efektyviai panaudoti darbuotojų potencialo. Taigi galima manyti, kad valstybės tarnautojai nėra skatinami siekti geresnių rezultatų. To priežastis yra valstybinės srities valdymo organizavimas, kuris remiasi darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, kurioje nėra numatyta kiekvieno darbuotojo asmeninė atsakomybė už darbo rezultatus. Tačiau R. Klages teigia, kad efektyvumo problemas sukelia ne motyvacijos stygius ar didelis darbo krūvis, o nesudarytos sąlygos atsiskleisti darbuotojų galimybėms ir neišnaudotas ryžtas siekti rezultatų [50. P. 229].

Remiantis Norbert Thom ir Adrian Ritz knygoje „Viešoji vadyba“ išdėstytais faktais kyla klausimas, kaip būtų galima motyvuoti valstybinių institucijų darbuotojus siekti geresnių rezultatų.

Darbo autoriaus nuomone, viena iš kliūčių statutiniam valstybės pareigūnams siekti geresnių rezultatų yra personalo valdymo apribojimas griežtai taikomais įstatymais ir statutu bei pareigūno statusas. Policijos pareigūnas ir karys yra statutiniai valstybės darbuotojai. Toks policijos pareigūno statusas nurodomas Valstybės tarnybos įstatymas.

Statutinis valstybės tarnautojas – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu [3. 2 str.].

Remiantis šiais apibrėžimais policijos pareigūnas vadovaujasi statutu (Vidaus tarnybos statutu). Minėtame statute nustatyti pagrindiniai vidaus tarnybos principai, vidaus tarnybos statusas, priėmimas ir atleidimas iš tarnybos, priėmimas ir mokymasis vidaus reikalų profesinio mokymosi įstaigose, pareigūnų atsakomybė, paskatinimai, socialinės ir kitos garantijos. Remiantis Vidaus tarnybos statuto 54 str., policijos pareigūnai yra priimami į tarnybą neterminuotam laikotarpiui (tai yra iki 50, 55, 60 ar 62 metų amžiaus priklausomai nuo užimamo rango). Užsitikrindami tokį ilgalaikį darbą policininkai gali įgyti savisaugos instinktą dėl savo asmeninio gyvenimo ateityje.

Karys – Lietuvos Respublikos pilietis, atliekantis privalomąją (pradinę ar aktyviajame rezerve), profesinę ar savanorių karo tarnybą [1. 2 str.].

Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas nustato Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir kontrolės pagrindus, karo tarnybos atlikimo ir karių aprūpinimo tvarką, taip pat civilių tarnybos krašto apsaugos sistemos ypatumus. Remiantis Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymo 45 str., žemiausios grandies profesinės karo tarnybos kariai

gali tarnauti, kol sukaks 35 metai.

Remiantis įstatymuose pateiktais duomenimis galima teigti, kad neterminuotas laikotarpis atpratina valstybės tarnautoją – policijos pareigūną – dirbti efektyviai siekiant geresnių rezultatų, tenkinant viešuosius poreikius. Teigiama pusė yra ta, kad policijos pareigūnas įgyja labai daug patirties bei žinių, kurias gali panaudoti visuomeniniams tikslams. Kitas atvejis, kai statutinis pareigūnas užima pareigas, nustatytą terminuotą laikotarpį. Tai daugiau taikytina kariams. Žemiausios grandies profesinės karo tarnybos kariai (eilinis, grandinis, jaunesnysis seržantas, seržantas, vyresnysis seržantas) tarnauja iki 35 metų, jaunesnieji karininkai – leitenantas – iki 35 metų, vyresnysis leitenantas – iki 40 metų, kapitonas – iki 43 metų. Šiuos karius galima priskirti prie terminuotą laikotarpį dirbančių žmonių. Karys sulaukęs nurodyto amžiaus, praranda kario statusą ir tampa atsargos kariu. Tačiau karys gali būti paaukštintas, o tokiu atveju tarnybos laikas pratęsiamas pagal įstatymą. Pvz., turint vyresniojo seržanto laipsnį ir gavus viršilos laipsnį tarnybos laikas prasitęsiamas iki 50 metų. Todėl esant tokiai sistemai, karys norėdamas toliau dirbti stengsis gauti aukštesnį laipsnį. Aukštesnio laipsnio suteikimas priklauso nuo darbo rezultatyvumo, iniciatyvos, užimamų pareigų, tarnybos stažo, išsilavinimo. Tokiu atveju karys stengsis dirbti kuo naudingiau, kad jo pastangos būtų pastebėtos.

Aptartu atveju yra ir kitas akcentas: karys nesistengs tinkamai atlikti savo pareigų bei efektyviai save realizuoti, jeigu jis nenorės pasilikti ilgesnei tarnybai. O taip, manytume, dažniausiai nutinka, kai statutinis darbuotojas nusivilia organizacijos sistema (karjera, skatinimu, veiklos vertinimu, atlyginimu už darbą). Viso to priežastis gali būti neteisingas požiūris į personalą (į personalą žiūrima kaip į ne strateginį partnerį).

Požiūris į personalą, kaip į strateginį partnerį, užtikrintų efektyvią veiklą, darbuotojų lojalumą. Šiuo atveju pagrindinis dėmesys turėtų būti kreipiamas į personalo išlaikymą. Strateginio partnerio svarbą patvirtina Draight'as D. Eisenhower'is. Žurnale „Vadovo pasaulis“ 2005,2 Draight'as D. Eisenhower'is savo straipsnyje nurodo, kad *neseniai JAV atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad 90 proc. darbuotojų išlieka lojalūs, nekeičia darbo vietos todėl, kad mato savo darbo prasmę bei ir jaučiasi esą didelių tikslų siekiančios komandos dalimi.* Šio tyrimo rezultatai tik patvirtina, kad motyvacija daro didelę įtaką personalo veiklai.

Apibendrinant personalo motyvavimą reikia atkreipti dėmesį, jog turi būti taikoma panaši skatinimo sistema, kokią pateikia Norbert Thom ir Adrian Ritz. Remiantis šia sistema nepamiršti pirmiausia tenkinti žemiausius A. H. Maslow poreikius, o patenkinus žemesnius pereiti prie aukštesnių poreikių tenkinimo ir taip ligi poreikių viršaus. Skatinimo sistemose reikėtų užtikrinti

personalo darbo efektyvumo nemažėjimą per fiziologinių, saugumo, socialinių bei pagarbos poreikių patenkinimą. Tai ypač svarbu policijoje, nes šios institucijos pareigūno darbo užmokestis yra mažas. Šie poreikiai periodiškai turi būti taikomi personalui, nes kitaip bus sunku jį išlaikyti, o tuo labiau skatinti. Reikėtų tenkinti savęs realizacijos ir pagarbos poreikį personalo atžvilgiu norint jį motyvuoti.

2.1.2. Personalo karjeros planavimo principai ir sistema

Personalo karjera yra efektyvaus darbo vystymo elementas, kuris leidžia išlaikyti personalą organizacijoje. Remiantis Adrian Ritz ir Norbert Thom pateiktais skatinimo sistemos elementais galima teigti, jog personalo karjeros sistema yra sietina su darbuotojo vidine motyvacija. Tuo patvirtinama, kad organizacijos (institucijos) personalui karjera yra varomoji jėga.

Alfonsas Laurinavičius knygoje „Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas“ pateikia tokius valstybės tarnybų administravimo modelius:

1. Karjeros.
2. Postų.
3. Mišrusis.

[42. P. 217].

Remiantis pateiktais modeliais galima teigti, jog statutinėse valstybės institucijose vyrauja mišrus tarnybų administravimo modelis. Karjera statutinėse institucijose dažniausiai vyksta darbuotojui kylant hierarchijos pakopomis. Tokia vertikali karjeros struktūra tik ribotam darbuotojų skaičiui gali sudaryti sąlygas pereiti į aukštesnes pareigas, todėl tie, kuriems nepavyksta pakilti į aukštesnę poziciją, turi tenkintis periodiškai didėjančiu darbo užmokesčiu ir nuolatinėmis pareigomis.

Statutinės organizacijos yra hierarchinio tipo organizacijos, kuriose karjera yra reglamentuota pakopomis, todėl tik keletui iš daugumos darbuotojų pavyksta „užkilti ant aukščiausių laiptelių“. Tam, kad tik tinkamai darbuotojai užkiltų ant „aukščiausio karjeros laiptelio“, turi būti atliekamas karjeros planavimas.

Norint apibendrinti karjeros planavimą, visų pirma reikėtų apibrėžti planavimo ir personalo poreikio planavimo sąvokas.

Planavimas – tai vadybos funkcija, nurodanti ką daryti, kada daryti [44. P. 96]. Planavimą galėtume įsivaizduoti kaip arklį, traukiantį organizavimo, vadovavimo ir kontrolės

vežimo šakas. Planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški. Šis procesas turi būti vykdomas nepertraukiamai.

Planavimas, kaip viena iš vadybos funkcijų, turi būti taikomas ir personalui, t. y. planuoti personalą organizacijai. Tai vadinama personalo poreikio planavimu.

Personalo poreikio planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas [34, P. 96].

Personalo poreikio planavimas apima centralizuotą valdymą, kuris yra derinamas su atskirų sistemų autonomiškumu. Pvz., ministerija turi derinti personalo poreikių planavimą su kitais daliniais ar jai priklausančiais departamentais.

Personalo karjeros planavimas – tai procesas, kuris vyksta bemaž visą laikotarpį, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Jį sudaro tiek paaukštinimas pareigomis, tiek ir perkėlimas į tolygias pareigas. Pats terminas *karjeros planavimas* atsirado visai neseniai ir yra susietas su nauja karjeros samprata. Plačiai karjeros sąvoką apibrėžia T. J. Bazarov ir B. I. Eremin:

Karjera – tai ne tik kilimas tarnyboje, nes žmogus ne visą gyvenimą praleidžia darbe. Žmogaus veikla, nesusijusi tiesiogiai su jo darbu, turi didelį poveikį jo karjerai ir yra jo karjeros valdymo proceso dalis. Darbuotojas svarsto apie savo darbinę ateitį, galimos saviraiškos būdus. Visa jo veikla orientuota į kilimą pareigose, naujų įgūdžių įgijimą, galimą apdovanojimą. Tai pasirinktas kelias, kuriuo sekant tikimasi gauti daugiau įgalojimų, aukštesnio statuso, valdžios ar materialinės naudos. Tai individualus savo pozicijos supratimas ir elgsena, glaudžiai susijusi su darbine patirtimi ir veikla viso žmogaus gyvenimo metu [56. P. 266].

Išnagrinėjus, ką reiškia žodis karjera, galima teigti, jog ji būna dviejų tipų: profesinė karjera ir karjera, daroma konkrečioje organizacijoje. Karjera vienoje organizacijoje – tai arba kopimas pareigų laiptais, arba laipsniškas vienos pareigybės išplėtimas ir vis sudėtingesnių uždavinių sprendimas. Pastaraisiais dešimtmečiais daugelis didelių vakarietišku kompanijų pradėjo rūpintis darbuotojų karjeros planavimu: nuo darbuotojo priėmimo į organizaciją momento iki numatomo atleidimo planuojamas ir horizontalus, ir vertikalus jo kilimas karjeros laiptais (neperžengiant pareigybės arba darbo vietos ribų). Darbuotojas iš anksto informuojamas apie galimas perspektyvas ir apie tai, kokių rodiklių jis privalės pasiekti, kad galėtų tikėtis būti paaukštintas.

Karjeros gali būti siekiama keturiomis pagrindinėmis kryptimis. Jos darbe apibūdinamos, kaip karininko karjera Lietuvos kariuomenėje:

- **vertikalioji** – būtent su šia kryptimi siejama pati karjeros sąvoka, nes šiuo atveju ji labiausiai pastebima. Su vertikaliu karjeros augimu suprantamas augimas struktūrinėje organizacijos hierarchijoje;
- **horizontalioji** – turima omenyje arba persikėlimas į kitą funkcinės veiklos sritį, arba užėmimas tarnybinių pareigų, kurios nėra formaliai įtvirtintos organizacijos struktūroje. Kaip pavyzdį galima nurodyti karininko paskyrimą laikinai planuoti ir organizuoti kokį nors renginį ar programą;
- **tikslinė** – ši sąvoka suprantama kaip judėjimas link organizacijos vadovybės šerdies. Darbuotojas kviečiamas į oficialius ir neoficialius vadovybės susitikimus, jam leidžiama disponuoti anksčiau jam neprieinama informacija, teikiama ypatingi vadovybės paskyrimai;
- **pakopinė (mišri)** – ši kryptis apima tiek horizontaliosios, tiek vertikaliosios karjeros elementus [55. P. 298].

Darbuotojų karjeros planavimas turi būti grindžiamas šiais pagrindiniais principais:

§ **objektyvumo principu**, reiškiančiu, kad, atrenkant karininką į konkrečias pareigas, aukštesniam laipsniui suteikti ar siųsti tobulintis, yra vadovaujama nustatytais ir žinomais kriterijais;

§ **skaidrumo principu**, reiškiančiu, kad sprendimai dėl karininko karjeros yra viešai skelbiami;

§ **kompleksiškumo principu**, reiškiančiu, kad karininkų atranka siųsti mokytis, eiti naujas pareigas, rotacijai, laipsniui pakelti yra vykdoma kompleksiskai, t.y. atrenkant karininkus paaukštinti kartu sprendžiami ir jo siuntimo mokytis bei būsimų pareigų, atitinkančių aukštesnį laipsnį, klausimai;

§ **karininko aktyvaus dalyvavimo principu**, užtikrinančiu karininkui galimybe reikšti savo pageidavimą dėl tolesnės tarnybos bei mokymosi [43. P. 1].

Autorius mano, kad šiais principais privalėtų vadovautis visi karjeros planavimo ir valdymo funkciją vykdančios vadovai. Tačiau šie karjeros principai turi būti vykdomi ne tik formaliai, tačiau ir realiai. Skaidrumo principui įtvirtinti, autoriaus nuomone, reikėtų skelbti konkursą laisvoms pareigoms užimti, kaip kad tai vykdoma policijos sistemoje.

Karjeros sistemos pagrindiniai tikslai, planuojant įvairių lygių organizacijų darbuotojų karjerą, turėtų būti šie:

- § *Aprūpinti organizaciją aukščiausios kvalifikacijos personalu.*
- § *Garantuoti darbuotojui karjerą, atitinkančią jo profesinį potencialą.*
- § *Numatyti tolesnės darbuotojo karjeros perspektyvas.*
- § *Sudaryti darbuotojui sąlygas tobulėti ir kilti organizacijoje.*
- § *Informuoti darbuotoją apie jo karjeros perspektyvas.*
- § *Garantuoti efektyvų žmogiškųjų resursų panaudojimą.*

Remiantis pateikta teorija apie personalo karjeros sistemą reikėtų pabrėžti, jog šiuolaikinėje mūsų visuomenėje yra labai sunku taikyti tokius principus ir tikslus. Taip yra todėl, kad statutinis darbuotojas pelnęs pagarbą tarp pavaldinių ir aptarnaujamos visuomenės dažnai lieka nepastebėtas įstaigos kolektyve ar sąmoningai yra ignoruojamas vadovybės. Remiantis socialinių tyrimų rezultatais, galime daryti išvadas, kad kruopštūs pareigūnai savo kolektyve dažniau patiria diskomfortą negu tie, kurie savo pareigas atlieka atmestinais, tačiau moka ir žino kam pataikauti. Prisisitaikėliškumas, lygybės tarnyboje principo ignoravimas yra sąlygotas neteisingo karjeros procesų valdymo. Karjeros siekis yra pagrindinis profesionalios veiklos, savo kompetencijos ugdymo motyvas. Sąmoningai iškreipiant veiklos motyvą, iškreipiama ir visa tarnybos paskirtis [42. P. 241].

Apibendrinant, prieita prie išvados, kad norint išvengti tokios besivystančios problemos, reikia naudoti tinkamas motyvavimo bei veiklos vertinimo sistemas, kurios atspindėtų darbuotojų karjeros galimybes, o ne darbuotojus skatinti padėkomis. Karjeros sistemą reikia sieti su vidine motyvacija, kad kiekvienas darbuotojas suprastų, jog tik jo profesionalumas, atsidavimas, iniciatyva darbui gali lemti sėkmę jo tarnybos eigai bei karjerai, o ne pažintys su vadovais. Karjera privalo būti susieta su skatinimo ir veiklos vertinimo sistemomis. Tokiu atveju karjeros sistema tikrai veiks kaip darbuotojų varomoji jėga geriau dirbti. Derėtų pabrėžti, jog karjeros sistema ypatingai turi remtis objektyvumo, skaidrumo ir kompleksiskumo principais.

2.1.3. Personalo veiklos vertinimas

Veiklos vertinimas, atitinkantis žmogaus pagarbos ir savireguliacijos poreikius, pagal vadybos metodų klasifikaciją yra priskirtinas prie psichologinių vadybos metodų. Dėl ypatingos veiklos vertinimo svarbos ir jos rezultatų panaudojimo įvairiems tikslams yra svarbi personalo

valdymo funkcija [46. P. 172]. Veiklos vertinimas atlieka svarbią funkciją įgyvendinant efektyvaus darbo vystymą. Tai patvirtina anksčiau darbe pateikta schema (žr. Schemą Nr. 1).

Prieš pradėdant analizuoti personalo veiklos vertinimą visų pirma reikia išsiaiškinti veiklos vertinimo sąvoką:

veiklos vertinimas yra bendrasis terminas, vartojamas aprašyti procesams, kai vadovas ir pavaldinys periodiškai susitinka, kad apžvelgtų jo darbą ir ieškotų būdų, kaip pagerinti darbo atlikimo lygį [24. P. 126].

Kitą veiklos vertinimo apibrėžimą pateikia Gary Dessler knygoje „Personalo valdymo pagrindai“:

Personalo veiklos vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus [34. P. 186].

Išanalizavę pateiktus apibrėžimus galime suvokti, jog personalo veiklos vertinimas yra vienas iš personalo valdymo funkcijų, kuris, kaip jau minėta, apima efektyvaus darbo vystymą. Vertinimo tikslas – įvertinti darbuotojo veiklą pagal tam tikrus standartus tam, kad vėliau galėtume pagerinti darbo atlikimo lygį. Veiklos vertinimo svarbumą pabrėžia personalo veiklos vertinimo tikslai.

Vadovas gali manyti, jog veiklos vertinimas yra nereikalingas aspektas. Tačiau personalo vertinimas yra reikalingas dėl šių priežasčių:

1. Vadovas vertindamas pavaldinį gauna svarbią informaciją, kuria remdamasis gali spręsti dėl darbuotojo paaukštinimo (karjeros) ar jo darbo užmokesčio padidinimo klausimą.
2. Darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kuriame yra numatoma, kaip pašalinti trūkumus ir įvertinti privalumus.
3. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant pavaldinio karjerą.

Pateiktus tikslus galima interpretuoti ir kitaip. Norbert Thom ir Adrian Ritz knygoje „Viešoji vadyba“ teigia, kad personalo vertinimo tikslai yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas.

Išnagrinėjus vertinimo tikslus yra svarbu apibrėžti veiklos vertinimo principus. P.Zakarevičius knygoje „Pokyčiai organizacijose“ nurodo, jog vertinimo planai turi būti visuotiniai. Planai privalo būti skaidrūs ir vertinimas turi būti atliekamas periodiškai [37. P. 128].

Žinant vertinimo tikslus ir principus, gali iškilti tokie klausimai: kaip įvertinsite jums pavaldžių žmonių darbą? Kokiais kriterijais vadovausitės vertindami savo pavaldinius? Kaip stengsitės pagerinti savo pavaldinio veiklą?

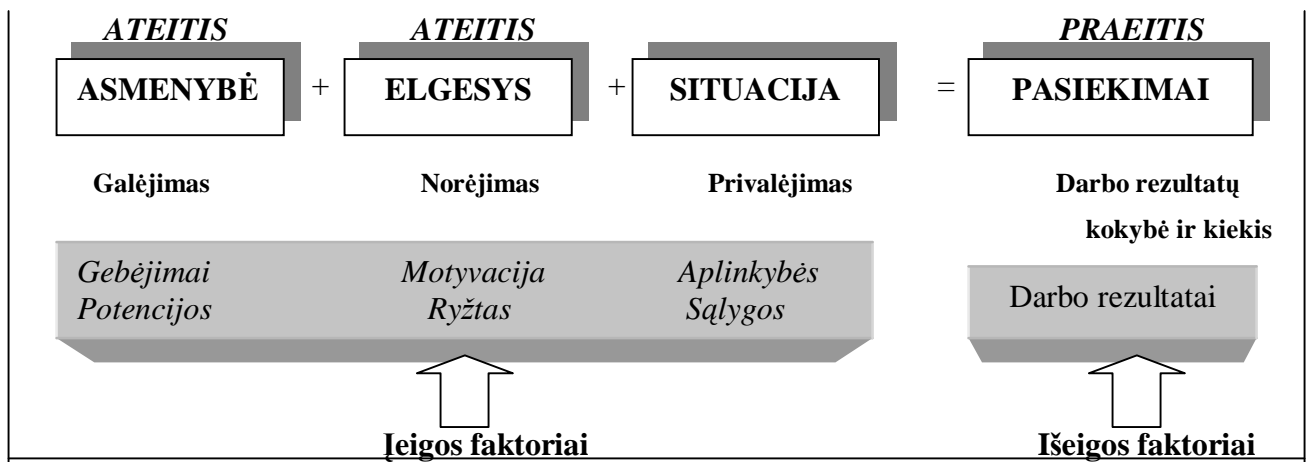
Tam, kad būtų galima atsakyti į klausimą Nik Chmiel „Darbo ir organizacinė psichologija“ teigia, kad organizacijoje turi būti darbų atlikimo vertinimo sistema (DAV; performance appraisal.). Norint organizacijoje turėti tinkamą vertinimo sistemą, visų pirma reikia žinoti, ką mes norime pasiekti atlikdami vertinimą. Nors veiklos vertinimo tikslai jau buvo apžvelgti, N. Chmiel nurodo išsamesnius tikslus: pagerinti darbo atlikimą, nuspręsti dėl atlyginimo, motyvuoti personalą, ugdyti pavaldinius, nustatyti personalo potencialą ar užregistruoti nepatenkinamus rezultatus. Atsižvelgiant į vertinimo sistemos tikslus ir yra kuriama vertinimo sistema organizacijoje.

Atsižvelgiant į tai, jog Nik Chmiel, Gary Dessler nurodo, jog veiklos vertinimas turi turėti tikslus, remiantis tai jau galima daryti prielaidą, jog ne visose statutinėse valstybės institucijose yra nenumatyti tikslai veiklos vertinimui. Kokie gali būti vertinimo sistemos tikslai? Jei pavyzdžiui, teisės aktai reglamentuoja, kad policijos pareigūnas turi būti įvertinamas ne rečiau kaip kartą per ketverius metus.

Vertinimo sistema gali būti kuriama ir atsižvelgiant į keletą tikslų, kurie yra svarbūs organizacijos personalo įvertinimui. Kuriant veiklos vertinimo sistemą privalu atsižvelgti į tokius faktorius, kurie turi įtakos darbuotojų elgesiui ir pasiekimams. Darbuotojų elgesys ir pasiekimai yra veikiami trijų faktorių: gebėjimo (galėjimo), ryžto (norėjimo) ir aplinkybių (leidžiama/privaloma). Šių vertinimo dimensijų ir jų sąsajų sistema pavaizduota (žr. Schemą Nr. 8).

Schemoje išsamus darbuotojų vertinimas remiasi visomis keturiomis dimensijomis. Paskutinio laikotarpio pasiekimai yra vertinami remiantis sutartyse dėl tikslų fiksuotomis vertybėmis. Vertinant elgesį ir veiklą turi būti įvertintas lankstumas, terminų laikymasis, kokybės siekimas ir kiti kriterijai. Tačiau vertinant šiuos kriterijus turi būti atsižvelgta į situacijos diktuojamas aplinkybes. Vertinant darbuotojo potencialą – gebėjimai reikiamu laiku parodyti deramą kvalifikaciją bei sugebėjimus. Šiuo atveju kalbama ne tiek apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, į kurią turi būti atsižvelgta renkantis personalą, bet apie galimybę jo potencialas plėtoti ateityje. Jei vertinama tik asmenybė ir elgesys, tai toks vertinimas laikomas įeigos vertinimu. Tačiau tokiu atveju kyla pavojus, kad darbuotojų elgesys bus įvertintas kaip labai geras, nors tai ir neatitinka šio darbuotojo pasiekimų. Kita vertus, taip pat yra pavojingas ir išeigos vertinimas, nes šiuo klausimu nėra išsiaiškinama kokiais būdais darbuotojas pelnė pasiekimus [50. P. 256].

Dėl šių priežasčių darbuotojų veiklos vertinimas turi apimti tiek įeigos, tiek išeigos faktorius.



8 schema. Darbuotojų vertinimo dimensijos [50. P. 256]

Remiantis pateiktomis darbuotojų vertinimo dimensijomis galima teigti, jog kariams taikomuose veiklos vertinimo būduose yra naudojama tik tai įeigos vertinimas. Policijos pareigūnų veiklos vertinime yra naudojama įeigos ir keletas išeigos vertinimo dimensijų. Išeigos vertinimas labai abstraktus – jis nėra apibrėžtas.

Pradedant taikyti naują veiklos vertinimo sistemą, susietą su darbo užmokesčiu, būtina plėsti dalyvavimą, mokyti ir informuoti, jei yra norima, kad darbuotojai paremtų naujovę. Siūlytina pirma pradėti taikyti atlyginimo sistemą, o darbuotojus vertinti tik po bandomojo laikotarpio. Individo vertinimas turi būti siejamas su jo pareigybinėmis nuostatomis.

Dažniausiai darbuotoją vertina jo tiesioginis vadovas. Tai yra paprasta ir logiška, nes tiesioginis vadovas geriausiai išmano pavaldinio darbą. Gary Dessler „Personalo valdymo pagrindai“ teigia, kad personalo veiklos vertinimą gali atlikti:

1. *Kolegų vertinimas – kai vienas darbuotojas vertina kitą darbuotoją.*
2. *Vertinimo komitetai – vertinimo komitetai vertina darbuotojo veiklą. Komitetai yra sudaromi paprastai iš tiesioginio vadovo ir dar keletos vadovų, kurie atlieka vertinimą.*
3. *Įsivertinimas – kartais darbuotojui leidžiama pačiam save įsivertinti.*
4. *Pavaldinių vertinimas – pavaldiniai vertina savo tiesioginį vadovą.*
5. *360 laipsnių grįžtamasis ryšys – vertinimo informacija surenkama iš pavaldinio tiesioginio vadovo, pavaldinių, kolegų, vidaus ar išorės klientų.*[34. P. 187,188].

Išnagrinėjus, kas gali atlikti darbuotojo vertinimą, reikėtų žinoti pagrindines darbuotojų vertinimo formas. Vertinimas organizacijose paprastai atliekamas taikant vieną ar daugiau formalių metodų, kurie yra pateikiami Gary Dessler „Personalo valdymo pagrindai“: grafinės vertinimo skalės, alternatyvaus rangavimo, porinio palyginimo, priverstinio suskirstymo, kritinių įvykių, su

poelgiais susijusios vertinimo skalės, tikslinio valdymo kompiuterizuotas darbo ir elektroninis darbuotojo vertinimo metodas

Remiantis pateiktais vertinimo metodais kariškiai yra vertinami taikant grafinį vertinimo metodą, o policijos pareigūnų vertinimo metodas daugiau atitinka rangavimo metodą, t. y. pareigūnas tinkamas, ar netinkamas eiti pareigas bei ar apskritai yra tinkamas tarnybai Vidaus tarnyboje.

Manytume, veiklos vertinimas turi būti taikomas organizacijos, komandos ir individo lygmenyse, nes tik taip bus objektyviausias sprendimas. Panaudojus komandinį darbą tampa daug lengviau atlikti vertinimą, nes šiuo atveju mes vertinsime visos grupės pasiektą rezultatą, o ne atskiro žmogaus indelį.

Atskiro žmogaus indelis į pasiektą rezultatą yra labai sunkiai apibrėžiamas, todėl ir vertinti tampa daug sunkiau. Vertinant komandos darbą atsiranda tokie pagrindiniai kriterijai, kaip rezultatyvumas ir veiksmingumas. Žiūrint į individualaus žmogaus vertinimą reikia atsižvelgti į jo asmeninį tobulėjimą, bei jo indelį į organizacijos plėtrą. Tačiau nereikėtų pamiršti, jog, taikant komandinę veiklą, vieni darbuotojai dirbs daugiau, kiti – mažiau, ir dėl to gali kilti konfliktų, nes nevienodai dirbę, vienodą atlygį.

Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga darbo autoriaus manymu, yra trūkumų atliekant veiklos vertinimą tiek policijos įstaigose, tiek Lietuvos kariuomenės daliniuose. Visų pirma veiklos vertinimo sistemoms nėra numatyta tikslų, kuriais remiantis būtų atliekamas veiklos vertinimas. Darbuotojų vertinimo sistemoje turi būti įdiegta įeigos ir išeigos faktoriai. Darbuotojų vertinimo metu susiduriama su nepatikimumu, darbuotojų nepasitenkinimu ir nusivylimu. Atsižvelgiant į tai, reikėtų sudaryti sąlygas, jog pareigūną ar kariškį vertintų net tik tai jo tiesioginis viršininkas, bet ir pats save, pavaldiniai, kolegos. Taip pat reikėtų naudoti įvairius veiklos vertinimo metodus. Manytume, kad svarbiausia yra veiklos vertinimo sistemą susieti su darbo užmokesčiu, karjera bei skatinimu.

2.1.4. Darbo užmokestis

Norbert Thom ir Adrian Ritz nuomone, kompensavimas už darbą (darbo užmokestis) yra vienas iš penkių personalo valdymo elementų. Autoriai Norbert Thom, Adrian Ritz bei Richard. L. Daft teigia, kad kompensavimo už darbą (darbo užmokesčio) tikslas yra išlaikyti efektyvią darbo jėgą.

Apmokėjimas už darbą visada buvo aktuali ekonominė ir teisinė problema. Darbuotojui darbo užmokestis – pagrindinis pragyvenimo šaltinis, pagrindinė jo pajamų dalis, išlikimo ir savo bei jo šeimos materialinės padėties pagerinimo priemonė. Kuo didesnę darbuotojo pajamų dalį sudaro apmokėjimas už darbą, tuo žmogus jam skiria didesnę reikšmę. Dažnai darbo užmokestis tiesiogiai veikia ne tik pragyvenimo lygį, bet ir visuomeninę padėtį bei pripažinimą organizacijoje ar už jos ribų. Žmogaus darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą dažniausiai lemia darbo užmokesčio dydis. Rinkos ekonomikos sąlygomis darbo apmokėjimas tampa darbdavio ir darbuotojo derybų objektu [23. P. 7].

Remiantis psichologu F. Hercberg'u vakarų šalyse tiek vadybos teoretikai, tiek praktikai jau seniai darbo užmokestį laiko ne skatinimo priemone, o bendrosios organizacijos gyvenimo „higienos“ veiksmu. Taip yra, todėl, kad darbo užmokestis nėra siejamas su organizacijos nario kasdieniniais veiksniais. Remdamiesi A. H. Maslow poreikių teorija, kurią anksčiau nagrinėjome, galime suprasti, jog dėl darbo užmokesčio galima patenkinti fiziologinius poreikius. Atsižvelgiant į tai darbo užmokestis tik labai ribotą laiką gali skatinti personalą. Tai patvirtina F. Hercberg'o teorija, kurioje teigiama, jog tinkamas darbo užmokestis išlaiko darbo efektyvumo nemažėjimą, tačiau neužtikrina darbuotojų skatinimo ir motyvavimo.

Prieš pradėdant giliau nagrinėti darbo apmokėjimą, vetėtų pateikti apibrėžimą. Henri Fayol teigimu, kad **darbo užmokestis yra suteiktų paslaugų kaina**. Jis turi būti teisingas ir tenkinti tiek personalą, tiek įmonių vadovus (darbuotojus ir darbdavius). Darbo užmokesčio dydis priklauso nuo aplinkybių, nepriklausančių nuo darbdavio valios ir darbuotojo vertingumo [22. P. 49].

Iš apibrėžimo matyti, jog darbo užmokestis visų pirma yra kaina už suteiktas paslaugas. Ši kaina turi būti teisinga, nes ji turi tenkinti ir darbdavį, ir darbuotoją. Be to darbo užmokesčio dydis nevisiškai priklauso nuo darbdavio ir darbuotojo, nes tam įtakos turi įvairios aplinkybės: pragyvenimo lygis, personalo trūkumas, ekonominė verslo padėtis, darbuotojo vertingumas. Atsižvelgiant į Henri Fayol aplinkybes, galima teigti, jog jos daugiau tinka privataus sektoriaus mažoms organizacijoms. Didelės privataus sektoriaus organizacijos ir valstybinės organizacijos taip lanksčiai nereaguoja į šias aplinkybes, nes trukdo biurokratinė sistema.

Ingrida Mačernytė – Panomariovienė knygoje „Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas“ pateikia kitą apibrėžimą:

darbo užmokestis – tai atlygis už darbo sutartyje sutartas atlikti darbo funkcijas, t. y. už darbo jėgos panaudojimą. Remiantis šiais dviem darbo užmokesčio apibrėžimais, galima daryti išvadą, jog darbo užmokestis yra tam tikro dydžio atlygis (priklausantis nuo aplinkybių)

darbuotojui iš darbdavio pagal sutartyje numatytas sąlygas. Kaip jau buvo minėta, darbo užmokestis yra derybų klausimas tarp darbdavio ir darbuotojo, kuris yra įtvirtinamas darbo sutartyje.

Pasaulyje yra išskiriamos dvi apmokėjimo už darbą formos: pinigine ir natūrinė. Daugiausia yra pripažįstama pinigine forma, nes pinigai vaidina visuotinį ekvivalento vaidmenį. Pinigine atsiskaitymo forma gali būti atlikta taip pat keliais būdais, t. y. mokant grynaisiais arba pervedant į banką. Įmonei trūkstant pinigų, ypač ekonominio nuosmukio atvejais, iškyla problema dėl atsiskaitymo su darbuotojais. Tokiais atvejais yra taikoma kitokia darbo apmokėjimo forma – natūrinė darbo apmokėjimo forma [23. P. 13].

Norint turėti išsamų ir teisingą darbo apmokėjimo struktūrinį vaizdą, svarbu išsiaiškinti atlyginimo už darbą sudedamąsias dalis bei nustatymo tvarką ir teisingumą. Darbo užmokestis yra sudarytas iš dviejų dalių:

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

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

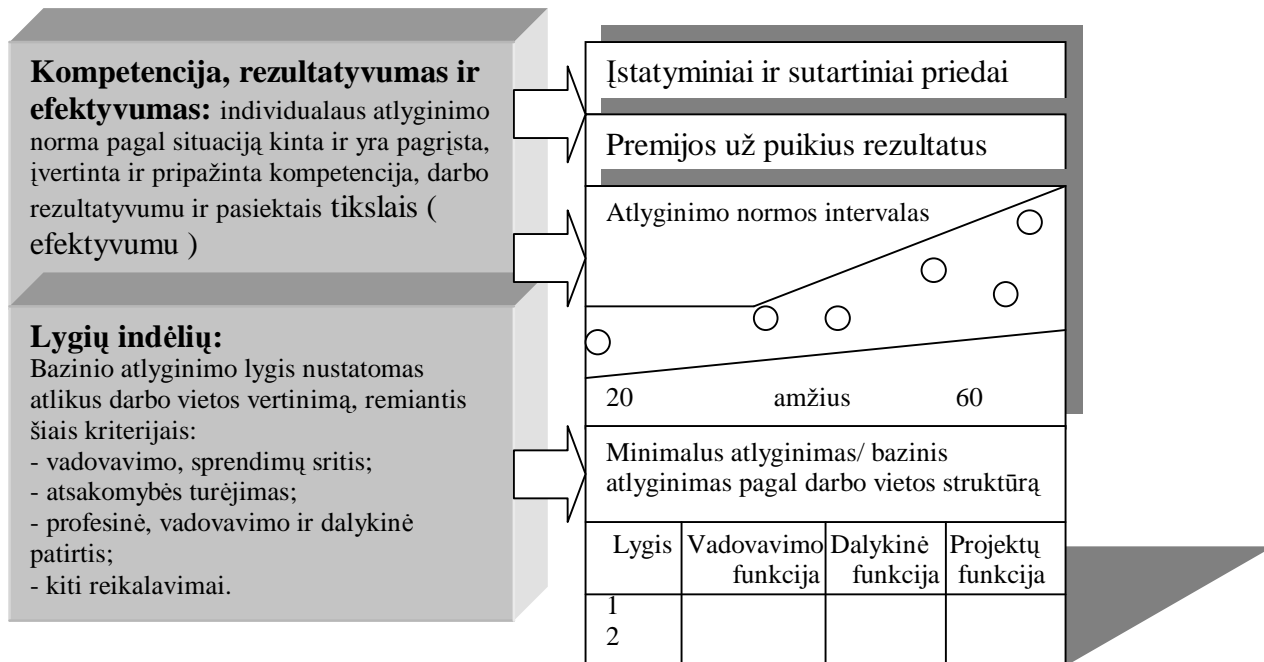
1. *Pastoviosios.*
2. *Kintamosios.*

Pastoviąją dalį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys. Tai darbo sudėtingumas, fizinės pastangos, informacijos srauto gausa ir kita. Tai atlyginimo už darbą tarifinė dalis. Kintamąją darbo užmokesčio dalį lemia darbuotojo asmeninės savybės, elgsena, darbo sąlygos, be to lemia ir įmonės pelningumas. Tai premijos, priedai, įvairios priemokos. Ypač daug dėmesio turi būti skiriama tarifinei darbo užmokesčio daliai, nes ji yra pagrindinė viso darbo užmokesčio dalis, nustatoma atsižvelgiant į pareigines instrukcijas keliamus reikalavimus: išsimokslinimą, atsakomybės laipsnį ir kita [23. P. 12].

Yra išskiriamos dvi pagrindinės darbo užmokesčio sistemos: vienetinė ir laikinė. Taikant vienetinę darbo užmokesčio sistemą nustatomas darbo užmokesčio įkainis už padarytą produkcijos vienetą, o darbo užmokestis už tam tikrą laiko tarpą apskaičiuojamas dauginant per tą laiką padarytų prekių ar paslaugų skaičių iš to įkainio. Taikant laikinę darbo užmokesčio sistemą pagrindinis darbo matas yra darbuotojo dirbtas laikas, už kurio vienetą, dažniausiai valandą, darbuotojui nustatomas tarifinis įkainis, priklausantis nuo darbuotojo kvalifikacijos, o darbo užmokestis už tam tikrą laikotarpį apskaičiuojamas dauginant per tą laiką dirbtų laiko vienetų, kuriems nustatytas įkainis, skaičių iš to įkainio. Dabar yra populiarios dvi šių sistemų atmainos: akordinė ir pareiginė alga. Akordinė – tai vienkartinė vienetinė sistema, kai už tam tikrų, dažniausiai didelių darbų komplekso įvykdymą nustatytu laiku mokamas tam tikras piniginis atlyginimas. Pareiginių atlyginimų sistema siejama ne su kvalifikacija, o su pareigybe, kuri yra apibrėžiama strukturizuojant organizaciją. Paprastai yra nustatoma mėnesinis pareiginis darbo užmokestis, kuris nepriklauso nei nuo mėnesio trukmės, nei nuo per jį atliktų darbų kiekio [46. P.78].

Pagal pateiktą informaciją apie darbo užmokestį atrodo viskas yra labai gražu, tačiau nereikia pamiršti, kad kiekviena valstybinė ir privati institucija naudoja savo darbo užmokesčio sistemą, sukurtą vadovaujantis įstatymų reikalavimais. Nagrinėjamų valstybės statutinių institucijų darbo užmokesčiai susideda iš bazinio darbo užmokesčio, priemokų ir priedų. Statutinio tarnautojo statusas yra pagerinamas ne tik tokio darbo užmokesčio sistema, tačiau ir jam teikiamomis socialinėmis garantijomis. F. S. Butkus nurodo, jog tokia darbo užmokesčio sistema su socialinėmis garantijomis daro neigiamą poveikį organizacijos darbuotojo darbo našumui ir kokybei [46. P.79]. Tam, kad būtų galima išvengti darbo kokybės prastėjimo reikia sukurti efektyvią darbo užmokesčio sistemą. Tuo remiantis turi būti sukurta tinkama darbo užmokesčio sistema.

Norėdami išvengti darbo kokybės stygiaus Norbert Thom ir Adrian Ritz knygoje „Viešoji vadyba“ siūlo darbo užmokesčio sistemą. Jie teigia, jog kuriant efektyvią darbo užmokesčio yra trys pagrindiniai akcentai: pirma – viso bendrojo atlyginimo sandara, susidedanti iš keleto dalių; antra – paskatų, taikomų pavieniams darbuotojams, išplėtojimas; trečia – strateginių paskatų, orientuotų į visą instituciją, suformavimas. Į bendrąjį darbuotojų atlyginimą turėtų įeiti šios sudedamosios dalys: kompetencijos (ką aš pajėgiu?), rezultatai (ką aš padarau?), ir efektyvumas (kaip aš veiksmingai tai padarau?). Visos šios dalys bei nuo užimamo posto priklausantis bazinis atlyginimas, taip pat premijos ir priedai, paimti kartu, sudaro bendrąjį darbo užmokestį. Tai pavaizduota (žr. Schemą Nr. 9).



9 schema. Darbo užmokesčio sandara [50, P. 264]

Analizuojant schemą susidaro nuomonė, kad profesinė patirtis yra vertinama pagal kompetencijos vertinimo kriterijus ir atlyginama per tam tikro darbo užmokesčio normą. Ji jau turėtų nebedominuoti, nes jai esant didesnę darbo stažą turintis asmuo stovėjo ant aukštesnės atlygio pakopos. Santykis tarp atlyginimo už rezultatyvumo dalį ir kompetencijos dalį apskritai nėra pastovus. Atsižvelgiant į dabartinės veiklos pobūdį yra patartina labiau akcentuoti kompetenciją ir vertinimo komponentus, o ne sunkiai pamatuojamą darbo rezultatų apimtį, kaip pavyzdžiui yra personalo mokymo atveju. Atlyginimo normos intervalą gali veikti bendro visos institucijos darbo arba grupių rezultatyvumas. Individualaus atlyginimo raidą per tarnybos laikotarpį pateiktoje schemoje vaizduoja linija. Nustačius kompetenciją, darbo rezultatus ir efektyvumą, atlyginimo dydis apibrėžtame atlyginimo normos intervale gali varijuoti kaip tam tikri atlyginimų lygiai.

Manytume, darbo užmokesčių suskirsčius į kintamąją ir pastoviąją dalis galima įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius, todėl darbo užmokesčių nustatant tokiu principu galima kalbėti apie teisingą požiūrį į darbo užmokesčių. Nereikia pamiršti, jog yra taikoma ir moralinio poveikio priemonės, kai sudaromas psichologinis komfortas. Moralinio poveikio priemonė yra viena iš alternatyvių būdų norint kompensuoti už darbą. Tai gali būti pareigų paaukštinimas, pagyrimas, tarnybinio automobilio, telefono, papildomų paslaugų suteikimas pvz., nemokomo maitinimo, sporto ar meno paslaugų apmokėjimas organizacijos lėšomis. Moralinio poveikio priemonės yra labai paplitusios vakarų šalyse. Ir Lietuvoje kai kuriose organizacijose taip pat jau yra taikomos šios priemonės. Taikomos mokėjimo sistemos gali paskatinti institucijos keitimąsi ir kultūros augimą. Tam atlyginimų sistemą reikia susieti su institucijos strategija ir jos tikslų įgyvendinimu.

Šis naujas atlyginimo modelis sudaro prielaidą plėtotis diferencijuotoms atlyginimo struktūroms ir kartu leidžia per darbo vietas valdyti personalo atsakomybę. Tokiu būdu gali toliau plėtotis postų struktūra ir kartu galima bazinį atlyginimą susieti su valdymo, dalykinių ir projektinių užduočių vykdymu.

Apibendrinant pateiktą informaciją apie darbo užmokestį, reikėtų pabrėžti, jog Lietuvos Respublikos įstatymuose, kuriuose yra reglamentuota kariškių ir policijos pareigūnų darbo užmokestis ir jo sandara, yra prastesnė nei ta kurią pateikia Norbert Thom ir Adrian Ritz. Šiuo metu kariams ir policijos pareigūnams taikomi bazinio darbo užmokesčio dydžiai ir visa darbo užmokesčio sistema pateikiama prieduose (**žr. priedus Nr. 4 – 7**). Naujai siūlomą darbo užmokesčio schemą pritaikyti policijoje ir kariuomenėje įmanoma keičiant įstatyminę bazę. Naudojant tokią darbo užmokesčio sandarą reikėtų išskirti bazinio atlyginimo lygius pagal atsakomybę, sprendimo priėmimą, pareigybes. Šiuo metu kariuomenėje bazinis atlyginimas išskiriamas remiantis tik laipsniu. Kintanti darbo užmokesčio dalis (kompetencija, rezultatyvumas ir efektyvumas) turi būti susieta su kariškių ir policijos pareigūnų skatinimo ir veiklos vertinimo sistema. Tokia darbo užmokesčio sistema gali veikti efektyviai tik tuomet, kai ji bus susieta su skatinimo ir veiklos vertinimo sistema.

III. Viešojo administravimo lyginamoji analizė – teoriniai pagrindai

Tikslas – lyginant dvi statutines institucijas nustatyti personalo valdymo trūkumus ir akcentus tam, kad būtų galima padaryti išvadas ir kažką pakeisti organizacijos veikloje. Christopher Pollit ir Geert Bouckaert knygoje „Viešojo valdymo reforma“ viešojo valdymo reformas susikirsto į 2 tipus:

1. Struktūriniai pokyčiai.
2. Procesiniai pokyčiai.

[52. P. 11].

Darbe bus atliekama personalo valdymo lyginamoji analizė, kurios išvados bus daugiau taikomos procesiniams statutinių organizacijų pokyčiams.

Norint palyginti personalo valdymą dviejose viešose institucijose, reikia išanalizuoti viešojo administravimo sąvoką ir metodus. Taigi viešojo administravimo sąvoka gali būti suprantama, kaip valstybės tarnybos veikla, studijų sritis, profesija. Viešasis administravimas gali apimti:

- Administracinio personalo elgseną ir motyvaciją.
- Organizacinius susitarimus, įgyvendinant svarbias, valstybinės reikšmės viešąsias programas.
- Administracinę aplinką, kurią sukuria administracinės sistemos ryšiai su politine sistema ir su visuomene.

Viešasis administravimas turi keletą metodų. Viešojo administravimo metodų rūšys yra:

1. Politinis (įstatymų leidybos funkcija ir su konstitucionalizmo vystymusi, konstitucinių visuomenės garantijų užtikrinimu).
2. Vadybinis, teisinis (jurisdikcijos funkcijos, kurios apibūdina administracijos vaidmenį ir t.t.).

Pagal viešojo administravimo sąvokos sampratą, viešojo administravimo apimtis ir jo metodus dvi statutinės valstybės institucijos šiame moksliniame tiriamajame darbe bus nagrinėjamos valstybės tarnybos, organizacinių susitarimų bei vadybinės ir teisinės viešojo administravimo rūšies atžvilgiu. Minėti kriterijai lyginami pasirinkti todėl, kad jie yra glaudžiausiai sietini su personalo valdymu.

Policijos ir kariuomenės institucijos yra vienodo viešojo administravimo modelio. Šios organizacijos remiasi tradiciniu viešojo administravimo modeliu, kuris buvo sukurtas per pirmąjį XX a. dešimtmetį. Šio modelio pagrindinis dėmesys – valdymo proceso analizė, standartinės

procedūros, o ne rezultatai. Šis modelis pagrįstas griežta hierarchine struktūra. Jai formaliai turėtų vadovauti politikai. Valstybės tarnautojai turėtų būti nuolatiniai, neutralūs, nešališki pareigūnai, remtūsi valstybės, o ne politinių partijų interesais, veiktų savarankiškai ir įgyvendintų politikų sprendimus.

Tradicinio viešojo administravimo modelio teorinį pagrindą padėjo M. Weber'io biurokratijos teorija, kuri tik pagrindžia karinių ir policijos įstaigų priklausymą šiam viešojo administravimo modeliui. Tradicinis viešojo administravimo modelis remiasi šešiais principais:

1. Griežtai nustatytos ir juridiškai įteisintos veiklos sritys.
2. Hierarchija numato griežtą subordinaciją ir kontrolę.
3. Įstaiga turėtų būti valdoma remiantis iš anksto parengtais dokumentais. Biurokratija turėtų atskirti oficialią veiklą nuo privataus gyvenimo. Pinigai ir kitas turtas turėtų būti atskirti nuo privačios pareigūnų nuosavybės.
4. Įstaiga turi būti valdoma šiuolaikiškais metodais, nuolatos keliama darbuotojų kvalifikacija.
5. Plati organizacijos veikla reikalauja iš valstybės tarnautojų visiškai atsiduoti (atsidėti) darbui (lojalumas).
6. Vadyba pagrįsta bendromis taisyklėmis.

M. Weber'io biurokratijos teorijoje taip pat teigiama, kad :

- Valstybės tarnautojai didžiuosiu savo profesija ir pareigomis.
- Pareigas gali eiti visą gyvenimą.
- Vykdyti griežtai nustatytas funkcijas ir gauti gerą atlyginimą, o senatvėje – pensiją.
- Atlyginimas nepriklauso nei nuo atliktų darbų terminų nei nuo jų kokybės, o tik nuo einamų pareigų, atliekamų funkcijų, stažo.
- Valstybės tarnautojas priskiriamas karjeros tarnautojų luomui ir nustatyta tvarka kils karjeros pakopomis.
- Biurokratija bus visuomenės elitas.

Šios teorijos tikslas – panaikinti savivalę ir išugdyti lojalumą valstybei bei visišką atsidavimą savo funkcijų atlikimui organizacijos tikslams pasiekti [53. P. 46].

Pagal idealios biurokratijos tipą ir jos aprašymą statutinės valstybės institucijos visiškai atitinka biurokratijos teoriją. Manytume, kad toks organizacijos tipas nėra tinkamas, norint kad būtų racionaliai atliktos visos organizacijos funkcijos. Tai pabrėžia ir F. A. Hayek, M. Friedman, R. Friedman, kurie analizavo tradicinį viešojo administravimo modelį ir nurodė tokius trūkumus:

- Labai apriboja individų laisvę.

- Nesukuria geros skatinimo sistemos, atitinkančios rinkos sąlygas, todėl šis modelis yra mažai veiksmingas [53. P. 48].

Tokie trūkumai tik pabrėžia, kad taikomas administravimo modelis nėra efektyvus, nes be asmenybės laisvės ir skatinimo sistemos negali būti tinkamai vykdomas personalo valdymas. Kaip jau žinoma, skatinimo sistema privalo tiesiogiai ir grįžtamuojų ryšiu būti susijusi su darbo užmokesčiu, karjera, veiklos vertinimu. Jei nėra nors vienos iš šių dalių, personalo valdymą galima vertinti kaip formalumą.

Šiame moksliniame tiriamajame darbe atliekant dviejų statutinių valstybės institucijų lyginamąją analizę (Lietuvos kariuomenės D. L. e. J R MP ir Utenos rajono policijos komisariato) ir nustatant personalo valdymo trūkumus bus siekiama pagerinti personalo valdymą šiose institucijose. Tam, kad būtų galima pašalinti trūkumus, galimas įvairių viešojo administravimo teorijų akcentų pritaikymas, t. y. naujojo viešojo administravimo taikymas. Naujasis viešasis administravimas išsiskiria tokiais pagrindiniais bruožais, kaip efektyvumu ir lygybe, hierarchija ir dalyvavimu. Šie viešojo administravimo bruožai yra glaudžiai susieti su tinkamu personalo valdymu organizacijoje, tad galima daryti prielaidą, jog naujojo viešojo administravimo ar jo dalies taikymas gali būti svarbus klausimas sprendžiant personalo valdymo problemas.

IV. Personalo valdymo statutinėse institucijose tyrimas

4.1. Personalo valdymo tyrimas naudojant anketinę apklausą

2006 metų spalio mėn. 2 – 6 d., buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti personalo valdymo aspektus, jo trūkumus bei galimybes tobulinant personalo valdymą tam, kad būtų galima palyginti personalo valdymą dviejose skirtingose statutinėse organizacijose. Apklausoje dalyvavo kariai (karininkai, puskarininkiai, seržantai) ir policijos pareigūnai (komisarai, inspektoriai ir policininkai). Tyrimas buvo vykdomas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate.

2 lentelė

Tyrimo dalyvavusių karių ir policijos pareigūnų skaičius

Eil. Nr.	Organizacijos pavadinimas	Aukščiausio rango personalas	Vidurinio rango personalas	Žemiausio rango personalas
1.	D. L. e. JR MP	Karininkai - 19	Puskarininkiai - 10	Seržantai - 21
2.	Utenos rajono policijos komisariatas	Komisarai - 6	Inspektoriai - 31	Policininkai - 15

Norint išsiaiškinti profesinės karo tarnybos karių ir policijos pareigūnų nuomonę apie jų organizacijose taikomą personalo valdymą, tyrimui buvo parinkti trijų tipų respondentai:

1. Organizacijos aukščiausio rango personalas – karininkai ir komisarai (komisarai inspektoriai). Tokių grupės pasirinkimą lėmė, žinojimas, jog minėti vadovai patys atlieka kai kurias personalo valdymo funkcijas (atestavimą, skatinimą). Taip pat jie gali pateikti savo nuomonę apie personalo karjeros sistemą ir darbo užmokestį iš vadovų pusės.

2. Organizacijos vidurinio rango personalas – puskarininkiai ir inspektoriai. Šio tipo respondentai pasirinkti todėl, kad jie yra tarpinė grandis tarp aukščiausio ir žemiausio rango personalo. Šis respondentų tipas atlieka žemiausio rango personalo vertinimą ir skatinimą. Vidurinio lygio vadovai yra atestuojami ir skatinami aukščiausio rango vadovų. Taigi ši grandis pateikia nuomonę apie personalo valdymą ne tik iš vadovo bet ir iš pavaldinio pusės.

3. Organizacijos žemiausio rango personalas – seržantai ir policininkai. Ši respondentų grupė neturi oficialių įgaliojimų vadovauti kitiems statutiniams darbuotojams. Jie atlieka savo vadų ir viršininkų nurodymus, ir yra svarbūs tuo, jog pateikia informaciją apie personalo valdymą iš valdomo personalo pusės.

Siekiant sužinoti policijos ir karinės institucijų personalo nuomonę apie jų darbo įstaigose taikomą personalo valdymo sistemą, jos trūkumus, aspektus bei tobulinimą, atlikta anoniminė minėtų respondentų apklausa. Sudaryta 19 klausimų anketa, skirta profesinės karo tarnybos kariams ir policijos pareigūnams (**žr. Priedą Nr. 1**). Apklausoje apklausta trijų tipų respondentus norint sužinoti požiūrį ir nuomonę apie personalo valdymo sistemą jų statutinėje institucijoje, jos trūkumus, aspektus ir galimus šios sistemos tobulinimus kariuomenės ir policijos organizacijų atžvilgiu iš skirtingo rango personalo.

Anketos pirmasis klausimas „**Ar Jūs norite pakeisti savo darbovietę?**“ Šiuo klausimu norėta nustatyta kiek policijos ir karinės institucijų personalo nori palikti darbovietę. Pirmasis klausimas tiesiogiai susijęs su antruoju anketos klausimu „**Jeigu keistumėte darbovietę, kas Jums būtų svarbiausia pasirenkant naują darbo vietą?**“, nes į pirmąjį klausimą atsakę TAIP, respondentai privalėjo atsakyti į antrąjį. Antrojo klausimo pateikimo tikslas – atskleisti, kas jiems nepatinka dabartinėje organizacijoje. Šio klausimo gautų rezultatų patikimumas bus patikrintas anketos penktajame klausime. Taip daroma dėl to, kad yra prielaida, jog personalas rinkdamasis naują darbo vietą atsižvelgia į tai, kas jam nepatinka senojoje.

3 lentelė

Karių ir policijos pareigūnų skaičius norinčių palikti dabartinę darbo vietą

Eil.Nr.	Organizacija	Personalas	TAIP	NE	NEŽINAU
1.	D. L. e. J. R. MP	Karininkai	9 (47%)	9 (47%)	1 (6%)
		Puskarininkiai	2 (26%)	5 (50%)	3 (30%)
		Seržantai	10 (47%)	10 (47%)	1 (6%)
		Viso	21 (42%)	24 (48%)	5 (10%)
2.	Utenos rajono policijos komisariatas	Komisarijai	2 (33%)	4 (67%)	-
		Inspektoriai	10 (32%)	17 (55%)	4 (19%)
		Policininkai	3 (20%)	6 (40%)	6 (46%)
		Viso	15 (29%)	27 (51%)	10 (20%)

Analizuojant 3 lentelės duomenis paaiškėjo, jog statutinių organizacijų aukščiausio lygmens personalo (karininkų ir komisarijų) duomenys yra skirtingi. Karininkų daugiau nei komisarijų nori išeiti iš organizacijos (karininkų 47%, komisarijų 33%). Nenorinčių palikti organizacijos karininkų tiek pat kiek ir norinčių 47%, o komisarijų nenorinčių išeiti yra daug daugiau t. y. 67%.

Tokie duomenys rodo, jog aukščiausio lygio kariuomenės personalas labiau nori keisti savo darbovietę nei policijos institucijų aukščiausio lygio personalas.

Lyginat kitų tipų respondentų pateiktus duomenis pastebėta, kad policijos vidurinio lygio personalo daugiau nori palikti savo esamą darbovietę nei kariškių (puskarininkų – 26%, inspektorių – 32%). Priešinga situacija yra apžvelgus žemiausio organizacijos personalo pateiktus duomenis. Daugiau policininkų nori pasilikti savo organizacijoje nei seržantų (seržantų – 47%, policininkų – 20%).

Aptariant susumuotus visų karių ir policijos pareigūnų pateiktus duomenis pastebima, kad net 42% kariškių nori palikti savo darbovietę. Tai daugiau nei policijos pareigūnų 29%. Panašus skaičius respondentų (ir policijos pareigūnų ir kariškių), nenorinčių palikti savo organizacijos (kariškių 48%, o policijos pareigūnų 51%). Tokie šiuo požiūriu panašūs duomenys yra todėl, kad du kart daugiau policijos pareigūnų dar nėra apsisprendę (kariškių 10%, o policijos pareigūnų 20%). Toks neapsisprendusių policijos pareigūnų skaičius sumažina jų respondentų skaičių dėl apsisprendimo pakeisti savo darbovietę.

Gauti duomenys rodo, kad tiek vienoje, tiek kitoje organizacijoje yra tam tikrų problemų, kurios daro įtaką tokiems respondentų pateiktiems atsakymams, todėl kituose anketos klausimuose bus nagrinėjama, kokios yra svarbiausios problemos ir kaip jas būtų galima išspręsti.

Antrasis anketos klausimas „**Jeigu keistumėte darbovietę kas Jums būtų svarbiausia pasirenkant naują darbo vietą?**“. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kas šiuo metu jų organizacijoje netenkina (žr. Lentelę Nr. 4). Į šį anketos klausimą atsakė 15 (29%) policijos pareigūnų ir 21 (42%) kariškių. Į šį klausimą atsakinėjo tik ta dalis respondentų, kuri norėtų pakeisti savo darbo vietą. Duomenys pateikiami balais pagal svarbumą nuo 1 iki 6.

4 lentelė

Svarbiausi karių ir policijos pareigūnų aspektai pasirenkant naują darbo vietą

ASPEKTAS	KARIŠKIŲ SVARBUMO SEKA	POLICIJOS PAREIGŪNŲ SVARBUMO SEKA
Didesnis darbo užmokestis	1	1
Geresnės karjeros galimybės	2	4
Geri vadovai	3	2
Geri darbo santykiai	5	2
Teisinga darbuotojų vertinimo sistema	4	2
Vadovai atsižvelgia į pavaldinių pasiektus rezultatus	6	5
Įvairus pavaldinių skatinimas	4	3

Lyginant gautus duomenis matyti, kad tiek kariškiai, tiek policijos pareigūnai nurodė, jog personalo valdymo sudedamosios dalys yra keturiose pirmose vietose t. y. darbo užmokestis, karjeros sistema, teisinga vertinimo sistema ir skatinimas. Kariškiai pagal svarbumą pateikia duomenis taip: darbo užmokestis – 1, karjeros sistema – 2, geri vadovai – 3, teisinga vertinimo sistema ir skatinimas yra 4 – oje vietoje pagal svarbumą renkantis naują darbo vietą. Iš to galima daryti prielaidą, jog kariškių netenkina jų organizacijose taikomos tokios personalo valdymo sudedamosios dalys (darbo užmokestis, karjeros sistema, teisinga vertinimo sistema ir skatinimas).

Policijos pareigūnų duomenys beveik yra analogiški, kaip ir kariškių, skiriasi tik darbo užmokesčio, karjeros sistemos, teisinga vertinimo ir skatinimo užimamos vietos pagal svarbumą. Tiek policijos pareigūnai, tiek kariškiai pirmoje vietoje nurodo didesnę darbo užmokestį. Policijos pareigūnai antroje vietoje nurodo net 3 aspektus geri vadovai, geri darbo santykiai, teisinga darbuotojų vertinimo sistema. Jiems svarbu ir vidinė organizacijos aplinka ir svarbu teisinga vertinimo sistema. Remiantis policininkų duomenis trečioje vietoje yra įvairesnė skatinimo sistema. Policijos pareigūnai ketvirtoje vietoje išskiria geresnes karjeros perspektyvas.

Apibendrinant gautus duomenis galima daryti prielaidą, jog kariškių ir policijos pareigūnų netenkina jų organizacijoje esantis personalo valdymas ir jo sudedamosios dalys. Ši prielaida bus patvirtinta aptarus penktąjį anketos klausimą. Tai pat reikėtų atkreipti dėmesį, jog kariškiams, o ypač policijos pareigūnams svarbi ir vidinė organizacijos aplinka (geri vadovai, geri darbo santykiai).

Trečias anketos klausimas: „**Kaip buvote skatinamas per visą tarnybos laiką?**“. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kokius skatinimus ir kiek respondentų gavo, bei ar šie skatinimai sutampa su numatytais skatinimo teorijomis (A. H. Maslow, F. Herberg) (žr. Lentelė Nr. 5).

5 lentelė

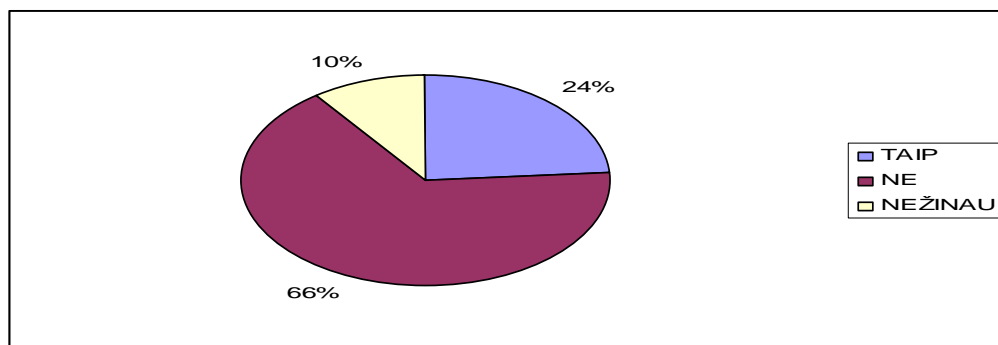
Paskatintų kariškių ir policijos pareigūnų skaičius (%)

SKATINIMO BŪDAS	KARIŠKIAI	POLICIJOS PAREIGŪNAI
Padėka	49 (96%)	37 (71%)
Vardine dovana	7 (14%)	10 (19%)
Anksčiau laiko suteiktas aukštesnis laipsnis	10 (20%)	-
Pinigine premija	19 (19%)	28 (54%)
Buvo paskirtas tarnybinis telefonas	-	-
Paskyrimu į geresnes pareigas	-	-
Tarnybos laiko pratęsimu	1 (2%)	-
Kita (medaliai, ženklai)	1 (2%)	4 (8%)

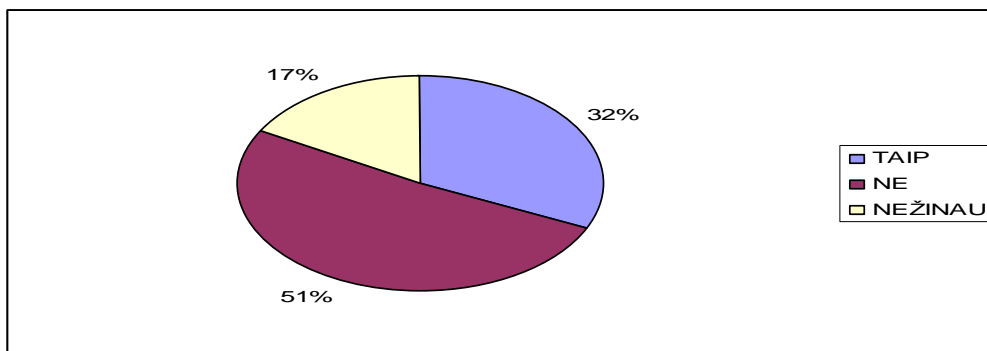
Remiantis lentelės duomenimis (žr. Lentelę Nr. 5) galima pastebėti, kad abiejų statutinių organizacijų respondentų per visą tarnybos laiką gauti paskatinimai beveik vienodi sutampa. Tiek kariškiai, tiek policijos pareigūnai gavo padėkas, vardines dovanas, pinigines premijas ir medalius (kita). Pagrindinis tiek kariškių, tiek policijos pareigūnų skatinimo būdas yra padėka (96% ir 71%). Apylygiai statutiniai darbuotojai yra paskatinami įteikiant vardinę dovaną (14% ir 19%). Piniginė priemonė kaip skatinimo priemonė dažniau skiriamos policijos pareigūnams nei kariškiams (54% ir 19%), o pastariesiems dažniau suteikiamas aukštesnis laipsnis (20% ir 0%). Nei kariškiai, nei policijos pareigūnai neskatinami paskyrimu į aukštesnes pareigas ar įteikiant tarnybinį telefoną.

Apibendrinat kariškių ir policijos pareigūnų išsakytą nuomonę apie jiems taikomus skatinimo būdus galima teigti, jog nėra tenkinami visi personalo poreikiai (fiziologiniai, saugumo, priklausomybės ir meilės, įvertinimo ir savęs aktualizavimo). Klasifikuojant respondentų gautus skatinimus prieita prie išvados, jog tenkinami tik fiziologiniai, priklausomybės ir meilės, įvertinimo poreikiai, iš kurių mažiausias dėmesys skiriamas fiziologiniams, kadangi nurodoma tik viena tokio tipo skatinimo priemonė – piniginė premija. Kodėl policijos pareigūnų paskatintų pinigine premija yra daugiau nei kariškių? Toks klausimas iškyla matant gautus rezultatus. Tam įtakos gali turėti mažesni policijos pareigūnų darbo užmokesčiai, todėl tokiu būdu stengiamasi pašalinti šį nepriteklį.

Ketvirtasis anketos klausimas: „**Kaip manote ar Jūsų darbo organizacijoje skatinimo sistema yra gera?**“ Šiuo klausimu norėta sužinoti respondentų nuomonę apie skatinimo sistemą jų organizacijoje. Šis klausimas sietinas su antruoju ir penktuoju anketos klausimu, nes jei į ketvirtą klausimą respondantai atsakė neigiamai, kitame klausime privalėjo nurodyti, kokios priežastys jų neskatina dirbti geriau. Sąsajos tikslas tarp antrojo ir penktojo klausimų – patikrinti ar pagal antrojo klausimo gauti rezultatai atitinka penktojo klausimo gautiems rezultatams (t.y. ar respondentų duomenys yra teisingi), taip pat padidinti pasisakančiųjų skaičių, norint kad kuo objektyviau būtų nurodomos pagrindinės problemos jų organizacijoje.



10 schema. Ar gera skatinimo sistema D. L. e. JR MP?



11 schema. Ar gera skatinimo sistema Utenos rajono policijos komisariatare?

Lyginant 10 ir 11 schemas matyti, kad skatinimo sistema daugiau nepatenkinti yra kariškiai (66%) nei policijos pareigūnai (51%). Gauti duomenys ne daug kuo skiriasi. Tam įtakos turi jų panaši skatinimo sistema ir kai kurie vienodi skatinimo būdai. Didesnis nepatenkintų skatinimo sistema kariškių skaičius gali būti dėl to, jog jiems mažiau skiriama piniginių premijų nei policijos įstaigoje. Toks didelis procentas respondentų (karių ir policininkų) dėl netinkamos skatinimo sistemos tik patvirtina, kad šios sistemos abiejose institucijose turi spragų ir kad reikia daryti pakeitimus.

Penktasis anketos klausimas: „**Kokios priežastys neskatina Jūsų dirbti geriau?**“ Šiuo klausimu norėta, kad kuo daugiau respondentų atskleistų, jų manymu, svarbiausius organizacijos trūkumus ir patikrinti prielaidą – ar atitinka neskatinančios priežastys esamoje darbovietėje su aspektais, kurie būtų svarbūs pasirenkant naują darbo vietą (žr. Lentelę Nr. 6). Duomenys pateikiami balais pagal svarbumą nuo 1 iki 7.

6 lentelė

Priežastys, neskatinančios karių ir policijos pareigūnų dirbti geriau

PRIEŽASTYS	KARIŠKIAI	POLICIJOS PAREIGŪNAI
Mažas darbo užmokestis	1	1
Karjeros perspektyvų stoka	1	2
Prasta skatinimo sistema	2	2
Blogi vadovai	3	4
Blogi santykiai su pavaldiniais ir kolegomis	5	6
Netinkama darbuotojų vertinimo sistema	4	3
Jūsų laipsniui taikoma tarnavimo amžiaus riba	6	5
Asmeninės problemos	7	7

Lyginant šios lentelės (žr. Lentelę Nr. 6) ir ketvirtos lentelės (remiantis antruoju anketos klausimo) duomenis, patvirtinama prielaida, jog priežastys, neskatinančios geriau dirbti, beveik 100% sutampa su tais duomenimis dėl kurių respondentai norėjo keisti darbo vietą. Respondentai nurodė tai, kas neskatina personalo geriau dirbti. Keturios pagrindinės priežastys apima personalo valdymą. T. y. personalo valdymo sudedamosios dalys: mažas darbo užmokestis, karjeros perspektyvų stoka, prasta skatinimo sistema, netinkama darbuotojų vertinimo sistema.

Kariškių nurodytos keturios pagrindinės priežastys apima personalo valdymą. T. y. personalo valdymo sudedamosios dalys, išdėstytos svarbumo seka: mažas darbo užmokestis, karjeros perspektyvų stoka, prasta skatinimo sistema ir netinkama darbuotojų vertinimo sistema. Policijos pareigūnų svarbumo seka: darbo užmokestis, karjeros, skatinimo ir netinkama vertinimo sistema.

Išanalizavus duomenis galima daryti prielaidą, jog tarnautojai savo organizacijose išvelgia problemų mokant darbo užmokestį, vertinant, skatinant personalą bei vykdant personalo karjerą.

Šeštasis anketos klausimas: „**Kaip manote kokie skatinimo būdai pagerintų Jūsų organizacijos skatinimo sistemą?**“ Šis klausimas buvo pateiktas norint sužinoti ar atitiks pasirinkti skatinimo būdai su teorijose siūlomais skatinimo būdais (žr. Lentelę Nr. 7).

7 lentelė

Alternatyvūs skatinimai kariškiams ir policijos pareigūnams (%)

SKATINIMO BŪDAI	Kariškiai	Policijos pareigūnai
Gerai dirbančiam darbuotojui skirti pinigines premijas	74%	87%
Už gerai išstarnautus metus padidinti pensiją	60%	85%
Už gerai išstarnautus metus pratęsti tarnybos laiką	44%	14%
Vardinis ginklas	36%	23%
Geriausio metų darbuotojo išrinkimas	10%	10%
Taikyti darbuotojui privilegijas	68%	67%
Aukštesnio laipsnio suteikimas	60%	75%
Paskyrimas į geresnes pareigas	68%	68%
Savarankiškumo suteikimas atliekant darbo funkcijas	22%	12%
Vado žodinis pagyrimas	2%	13%
Vadas paspaudžia jums ranką	6%	6%
Laisvų dienų suteikimas	38%	38%

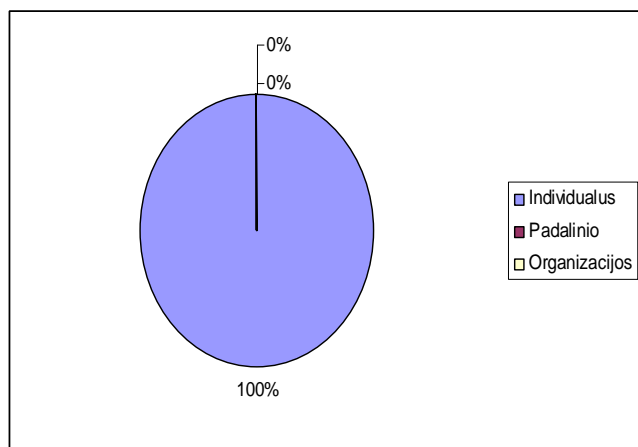
Policijos pareigūnų ir kariškių pasirinkti alternatyvūs skatinimo būdai yra panašūs. Labiausiai išsiskiriantis – tarnybos laiko pratęsimas už gerai tarnautus metus (kariškių pasisakiusių

už šį skatinimą yra 44%, policijos pareigūnų – 14%). Toks rezultatas patvirtina jau teorijoje minėtą prielaidą, kad kariai gali būti mažiau motyvuoti dėl trumpesnio tarnybos laiko. Tokius duomenis pateikia kariai, nes jie nori ilgiau tarnauti, ir tai jie bando įgyvendinti pasirinkdami tokį skatinimą.

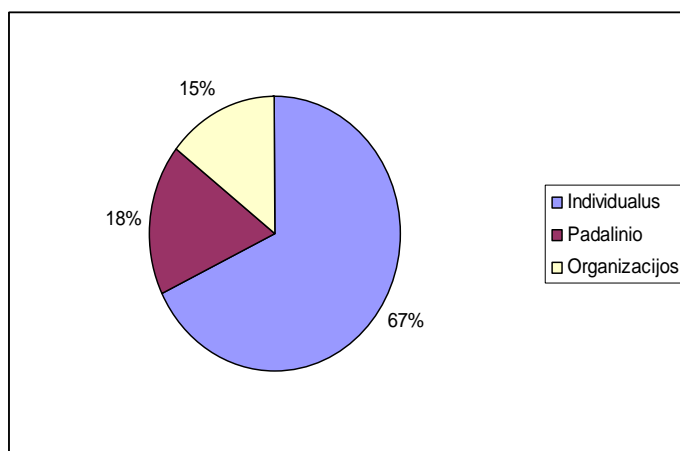
Kitas skatinimo būdas, kurį vertėtų paminėti – tai vado žodinis pagyrimas. Karių, kurie norėtų gauti tokį skatinimą yra tik 2%, o policijos pareigūnų – 13%. Tokių rezultatų pasiskirstymą galime paaiškinti grįždami prie 5 lentelės duomenų, kur nurodyta, jog karių beveik 100% (policijos pareigūnų 71%) gavo padėkas, todėl jiems toks skatinimo būdas jau nėra efektyvus.

Taip pat reikėtų pastebėti, jog abiejų organizacijų respondentams svarbiausia yra piniginės premijos (tai rodo, kad nepatenkintas fiziologinis poreikis), pensijų padidinimas už gerai išstarnautus metus (nepatenkinamas saugumo poreikis), taikyti privilegijas (nepatenkinamas fiziologinis/priklausomybės ir meilės poreikis), aukštesnio laipsnio suteikimas anksčiau laiko ir paskyrimas į geresnes pareigas (nepatenkinamas įvertinimo ir savęs aktualizavimo poreikis). Tokie kariškių ir policininkų pasirinkimai tik patvirtina, jog reikia taikyti skatinimą, paremtą poreikių hierarchija ir skatinimo sistemoje pajavairinti skatinimo būdus.

Septintasis anketos klausimas „**Kokie veiklos vertinimo būdai (atestacijos) yra taikomi (-os) Jūsų organizacijoje?**“. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti ar taikomi veiklos vertinimo tipai atitinka siūlomus teorijose. (žr. Schemas Nr. 12 ir Nr. 13)



12 schema. D. L. e. JR MP taikomi veiklos vertinimai



13 schema. Utenos rajono policijos komisariate taikomi veiklos vertinimai

Žiūrėdami į schemą Nr. 12 matome, jog kariškių organizacijoje yra taikomas tik individualus vertinimas, o 13 schemos duomenys įvairesni. Nors policijos institucijoje didžiąją dalį sudaro individualus vertinimas, tačiau čia taikomi ir padalinio ar skyriaus bei visos organizacijos.

Įdomu tai, kad mažiau nei penktadalis policijos pareigūnų žino tik apie padalinio (skyriaus) ir visos organizacijos vertinimą. Remiantis šiomis schemomis vertinimo sistema yra geresnė policijos komisariatai nei D. L. e. JR MP. Taip galima teigti, nes tokių įvairesnių vertinimų taikymas įgalina objektyviau ir geriau įvertinti visus organizacijos narius.

Aštuntasis anketos klausimas: „**Kaip dažnai yra atliekamas vertinimas (atestacija) Jūsų organizacijoje?**“ Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti kokie terminai yra taikomi atskiriems veiklos vertinimo būdams (žr. Lentelę Nr. 8).

8 lentelė

Vertinimo terminai statutinėse organizacijose

VERTINIMO BŪDAI	D. L. e. J R MP taikomi terminai	Utenos rajono policijos komisariatai taikomi terminai
Individualus	vieneri metai.	1 - 3 mėn., 1 - 5 metai.
Padalinio (skyriaus)	-	1 - 6 mėn., 1 - 3 metai.
Visos organizacijos	-	1 mėn., 1 - 5 metai.

Darbuotojų vertinimo terminai tiriamose organizacijose nevienodi. Visi apklausti kariškiai (100%) nurodo, jog individualiai jie yra vertinami kasmet. Policijos respondentų pateikti duomenys yra skirtingi visiems veiklos vertinimo būdams. Policijoje individualus vertinimas atliekamas kas 1 – 3 mėnesiai arba 1 – 5 metai. Tokių skirtingų terminų priežastis yra bloga įstatyminė bazė.

Vidaus tarnybos statute nurodoma, kad policijos pareigūnas turi būti vertinamas ne rečiau kaip kas ketveri metai. Policijos pareigūnų pateikti padalinio – skyriaus ir organizacijos vertinimo terminai yra beveik vienodi su jų institucijoje taikomais individualaus vertinimo terminais. Padalinys ar skyrius vertinamas kas 1 – 6 mėnesiai arba 1 – 3 metai. Organizacija vertinama kas 1 mėnuo arba 1 – 5 metai. Padalinio – skyriaus bei visos organizacijos vertinimo terminai yra tokie skirtingi, nes to nėra nurodyta policijos veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose ir galima daryti prielaidą, jog vadovai savo nuožiūra ir iniciatyva taiko šiuos vertinimus ir nurodo jų terminus.

Aptarus rezultatus galima daryti išvadas, kad taikomais vertinimo būdais policijos veiklos vertinimo sistema yra efektyvesnė, nors tai ir nenurodyta policijos veiklą reglamentuojančiuose įstatymuose. Policijos vadovams reikėtų nustatyti bendrus standartinius terminus. Individualus

vertinimas nėra tikslingas rečiau kaip kas vieneri metai, todėl kai kurie policijoje taikomi terminai nėra efektyvūs. Kitu aspektu tokie ilgi terminai, remiantis teorija, individualaus vertinimo neleidžia susieti su skatinimo, karjeros sistema bei darbo užmokesčiu. Tokiu atveju vertinimas nėra tikslingas.

Devintasis anketos klausimas: „**Kas Jūsų nuomone turėtų atlikti Jūsų individualų vertinimą (atestavimą)?**“ Šiuo klausimu norėta atskleisti respondentų nuomonę kas turėtų atlikti individualų vertinimą bei ar ji sutampa su teorijoje siūlytais veiklos vertinimo subjektais (žr. Lentelę Nr. 9).

9 lentelė

Respondentų nuomonė, kas turėtų atlikti individualų vertinimą (%)

VERTINIMO SUBJEKTAI	Kariškiai (%)	Policijos pareigūnai (%)
Kolegos	40%	13%
Vertinimo komitetas	18%	48%
Pavaldiniai	8%	2%
Tiesioginis vadas	86%	42%
Savęs įsivertinimas	10%	4%
Visi išvardinti kartu (360 ° grįžtamasis ryšys)	8%	17%

Kariškių manymu, pagrindinis vertintojas turėtų būti tiesioginis vadas. Taip pasisakė net 86% respondentų. Matyti, jog dauguma kariškių išlieka lojalūs esamai vertinimo sistemai ir yra patenkinti tiesioginių vadų funkcija atliekant vertinimą. Antroje vietoje kariškiai nurodo kolegas (40%). Trečioje vietoj pagal pasisakymo mastą yra vertinimo komitetas (18%).

Priešingai nei kariškiai daugiausiai policijos pareigūnų (48%) pirmenybę teikia vertinimo komitetui. Iš to galima spręsti, kad policijos pareigūnai taip pat yra lojalūs esamai vertinimo sistemai. Antroje vietoje nurodomas tiesioginis vadas (42%). 17% policijos pareigūnų norėtų, jog juos vertintų 360° vertinimo būdu (kolegos, vertinimo komitetas, pavaldiniai, tiesioginis vadas, pats save).

Apibendrinant duomenis tiek kariškiai tiek policijos pareigūnai išlieka lojalūs esamai vertinimo sistemai. Šie statutiniai darbuotojai norėtų, kad juos vertintų kolegos, vertinimo komitetas, tiesioginis vadas arba 360° vertinimo būdu. Policijos pareigūnai ir kariškiai yra nusiteikę, kad juos vertintų ne tik tai tiesioginiai vadai ir vertinimo komitetas. Tokia jų nuomonė sutampa su ekspertų

siūlymais. Sveikintina, kad šių respondentų nuomonė sutampa su teorijoje pateiktais vertinimo subjektais.

Dešimtas anketos klausimas: „**Kas, Jūsų manymu, daro įtaką geram individualios veiklos (atestacijos) įvertinimui?**“ Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti ar teisingi aspektai įtakoja gerą individualios veiklos įvertinimą (atestaciją) (žr. Lentelę Nr. 10).

10 lentelė

Aspektai, darantys įtaką geram individualios veiklos įvertinimui (atestacijai) (%)

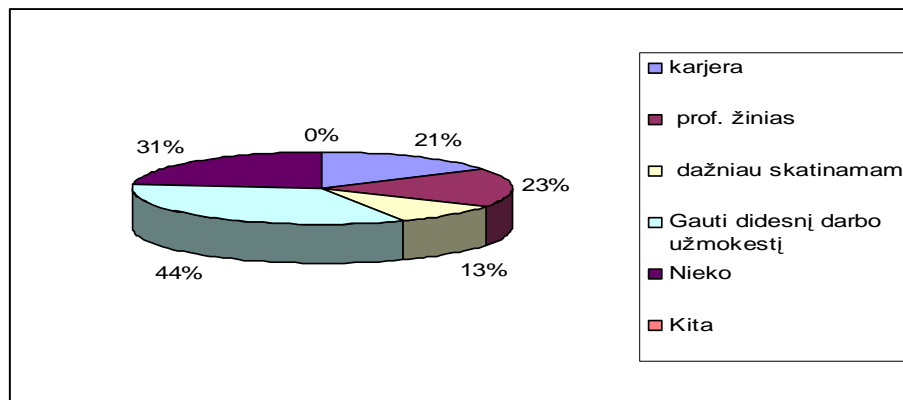
Aspektai, darantys įtaką geram individualiam įvertinimui	Kariškiai (%)	Policijos pareigūnai (%)
Tinkamai atliekamos pareigos	90%	85%
Profesionalumas	66%	75%
Išsilavinimas	4%	38%
Jūsų gebėjimas sutarti su vadais, kolegomis ir pavaldiniais	60%	31%
Gera motyvacija	14%	21%
Aplinkybės	8%	10%
Pasiekti rezultatai	40%	38%
Jūsų pažintys su viršininkais	8%	4%
Kita.....(giminystės ryšys)	2%	-

Iš gautų rezultatų matyti, jog, kariškių nuomone, geram individualios veiklos įvertinimui daugiausia įtakos turi tinkamai atliekamos pareigos (90%), profesionalumas (66%), gebėjimas sutarti su vadais, kolegomis ir pavaldiniais (60%) bei pasiekti rezultatai (40%). Taip pat matome, jog kariškių manymu, sutarimas su vadais yra labai svarbus akcentas geram individualiam įvertinimui. Toks faktas tik patvirtina prielaidą, kuri buvo numatyta teorinėje dalyje (personalo vertinimo skyriuje).

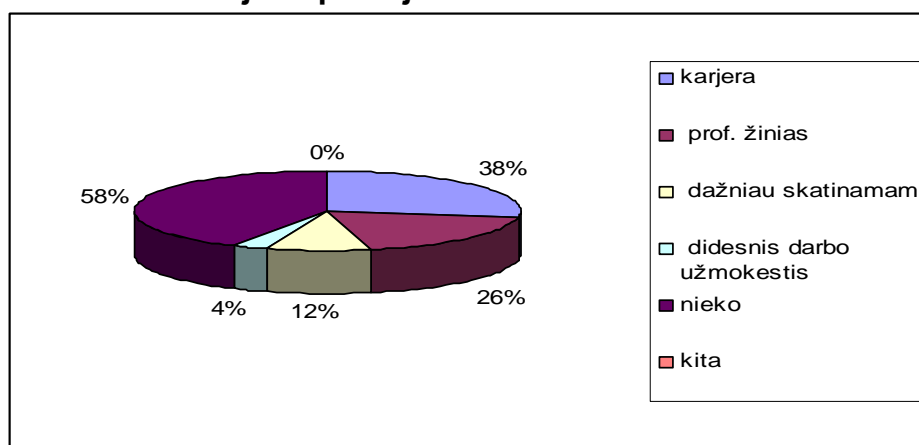
Policijos pareigūnų nuomone gerą personalo veiklos įvertinimą daugiausiai lemia pagrinde keturi aspektai: tinkamai atliekamos pareigos (85%), profesionalumas (75%), gebėjimas sutarti su vadais, kolegomis ir pavaldiniais (31%) bei pasiekti rezultatai ir išsilavinimas (38%). Policijos pareigūnų pateikti duomenys yra beveik analogiški su kariškių pateiktais duomenimis.

Apibendrinant apibendrinat reikėtų nurodyti, jog abiejų organizacijų respondentai pabrėžia sutarimą su vadais. Tokio fakto pateikimas rodo, jog abiejų organizacijų darbuotojai nepasitiki vertinimo sistema. Kiti respondentų pateikti duomenys (pasiekti rezultatai, tinkamai atliekamos pareigos, profesionalumas) tik įrodo, jog veiklos vertinimo sistema iš dalies remiasi teisingais aspektais.

Vienuoliktasis anketos klausimas: „**Kokią įtaką Jūsų organizacijoje daro labai geras ir puikus individualios veiklos įvertinimas (atestacija)?**“ Šiuo klausimu norėta nustatyta kaip bus atsiliginta darbuotojui už jo gerą ar puikų individualios veiklos įvertinimą (žr. Schemas Nr. 14 ir Nr. 15).



14 schema. Ką įgalina geras ir puikus individualios veiklos įvertinimas Utenos rajono policijos komisariatare



15 schema. Ką įgalina geras ir puikus individualios veiklos įvertinimas D. L. e. JR MP

14 schemoje yra pateikta policijos pareigūnų nuomonė, ką lemia geras ir puikus individualios veiklos įvertinimas. Mažiausias procentas policijos pareigūnų (7%) pasisakė už dažnesnį skatinimą. Toks faktas tik patvirtina, jog skatinimo sistema nėra visiškai susieta su veiklos vertinimo sistema. Didžiausia dalis policijos pareigūnų (44%) pasisakė už didesnį darbo užmokestį. Tuo jie patvirtina, kad personalo vertinimas yra sietinas su jų skatinimo sistema. Policijos pareigūnui, turinčiam gerą veiklos įvertinimą, skiriamos piniginės premijos. Už karjerą (21%), mokymąsi (23%) ir nieko faktorių (31%) pasisakė policijos pareigūnai. Galima teigti, jog veiklos vertinimo sistema nėra sietina su karjera, skatinimu, nes 31% policijos pareigūnų nurodė, jog puikus ir geras veiklos įvertinimas nieko nelemia,

15 schemos duomenys rodo, jog daugiausiai kariškių (58%) pasisakė, kad veiklos vertinimas nieko nelemia. 38% karių mano, kad gavę gerą įvertinimą gali lengviau padaryti karjerą. 26% kariškių mano, jog turint gerą ir puikų veiklos įvertinimą gali būti pasiūlyta tobulinti profesines žinias.

Lyginant šių dviejų statutinių darbuotojų duomenis pastebima, jog daug (tračdalis) policijos pareigūnų, ir daugiausiai (58%) kariškių nurodo, kad puikus įvertinimas darbuotojui nieko nelemia. Tokie faktai yra priešingi nei turėtų būti atliekant tinkamą ir rezultatyvų individualios veiklos vertinimą. Nėra labai blogai, nes bent jau ketvirtadalis arba trečdalis ir kariškių, ir policijos pareigūnų nurodo, jog geras vertinimas daro įtaką karjerai, didesniajam darbo užmokesčiui, tolesniam mokymuisi ar skatinimui.

Dvyliktasis anketos klausimas: „**Kas daro įtaką karjeros galimybėms Jūsų organizacijoje?**“ Šiuo klausimu norėta išsiaiškinta ar kitos personalo valdymo dalys daro įtaką personalo karjeros galimybėms. 11 lentelėje duomenys sunumeruoti nuo 1 iki 8 pagal svarbumą jų manymu (žr. Lentelę Nr. 11)

11 lentelė

Aspektai, darantys įtaką karjeros galimybėms

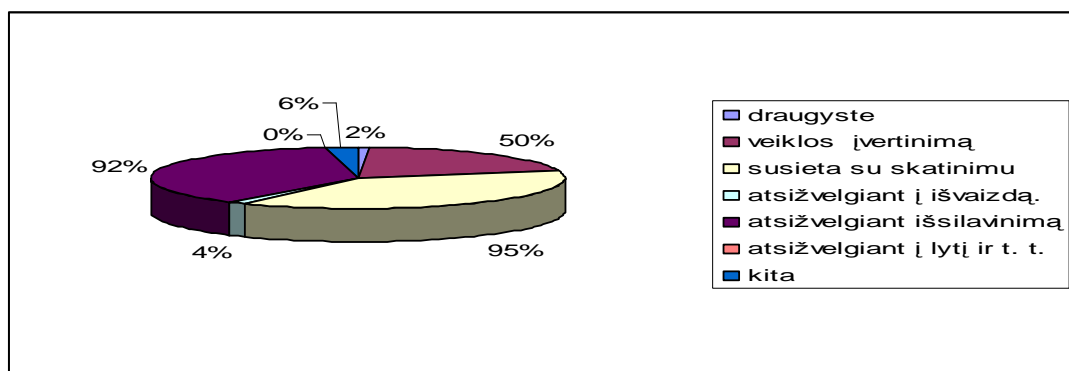
ASPEKTAI	KARIŠKIAI	POLICIJOS PAREIGŪNAI
Profesionalumas	1	2
Išsilavinimas ir kompetencija	2	1
Gebėjimas sutarti su vadais (viršininkais)	4	3
Sugebėjimas vadovauti	5	4
Pažintys	3	5
Geras darbuotojo veiklos (atestavimas) įvertinimas	6	6
Puiki personalo valdymo įstatyminė bazė	7	7
Paskatinių skaičius	8	8

Remdamiesi lentelėje pateiktais kariškių duomenimis matome, jog jiems didžiausią įtaką daro profesionalumas, toliau nurodo išsilavinimą, pažintis, gebėjimą sutarti su vadais, gerai vadovauti ir tik galiausiai - darbuotojo veiklos (atestavimas) įvertinimą, paskatinių skaičių. Tokia svarbumo tvarka išdėstyti aspektai parodo, kad karjera kariškiams daugiausia priklauso nuo išsilavinimo, profesionalumo ir gebėjimo sutarti su vadais bei turimų pažinčių. Pirmi du aspektai suderinami su karjera, tačiau kiti du visiškai netinkami karjeros sistemos efektyvumui, ir tokiu būdu nėra užtikrinamas skaidrumo principas.

Policijos pareigūnų pateikti rezultatai yra panašūs į kariškių. Daugiausiai jie skiriasi tuo, jog pažintys daro mažesnę įtaką policijos pareigūnų karjerai.

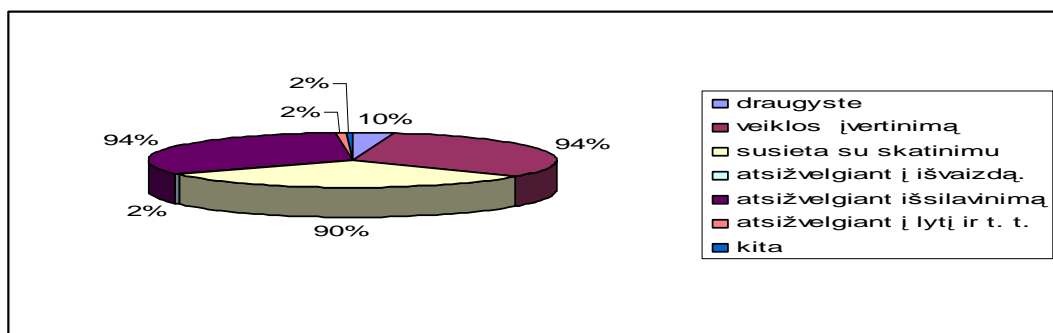
Apibendrinant reikėtų paminėti, kad karjeros sistema tikrai veiktų neefektyviai, jei skatinimai, veiklos įvertinimai bei įstatyminė bazė turėtų mažiausiai įtakos karjeros sistemai. Tokie duomenys prieštarauja tinkamam karjeros sistemos naudojimui organizacijoje.

Tryliktasis anketos klausimas: „**Kokiais aspektais turi būti organizuojama karjeros sistema?**“. Šiuo klausimu norėta sužinoti ar respondentų nuomonė sutampa su pasiūlymais teorijoje dėl karjeros organizavimo.



16 schema. Kokiais aspektais remiantis turi būti organizuojama karjeros sistema

D. L. e. JR MP?



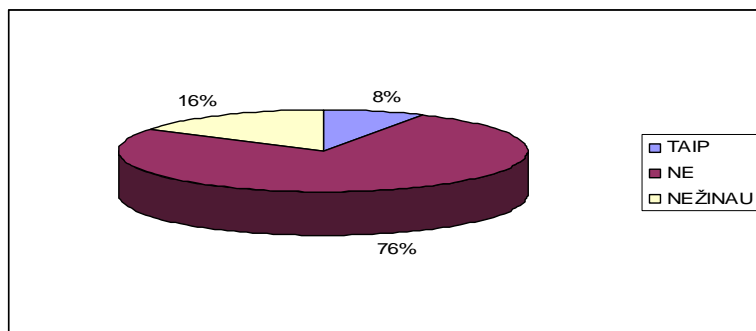
17 schema. Kokiais aspektais remiantis turi būti organizuojama karjeros sistema Utenos rajono policijos komisariate?

Policijos pareigūnai ir kariai nurodė tris vienodus pagrindinius aspektus: 1) remiantis darbuotojo veiklos vertinimu (kariai – 92%, policininkai – 94%); 2) susieta su skatinimo sistema (kariai – 95%, policininkai – 90%); 3) atsižvelgiant į išsilavinimą (kariai – 50%, teisėtvarkininkai – 94%). Kiti aspektai buvo paminėti mažos dalies respondentų.

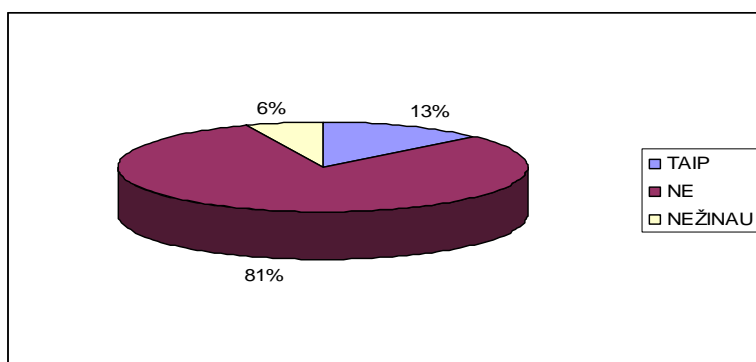
Iš gautų duomenų galima teigti, jog abiejų organizacijų respondentai tinkamai supranta apie karjeros sistemą ir jos organizavimą. Tinkamai manoma, nes karjera turi būti organizuojama

atsižvelgiant į darbuotojo įvertinimą, darbuotojo skatinimus bei karjeros galimybių panaudojimą kaip į skatinimo priemones. Šiais faktais pasitvirtina prielaida, minėta teorinėje dalyje.

Keturioliktasis anketos klausimas: „**Ar esate patenkintas darbo užmokesčio sistema Jūsų organizacijoje?**“ Šiuo klausimu norėta atskleisti pareigūnų ir kariškių nuomonę dėl darbo užmokesčio sistemos taip nurodant vieną iš problemų valdant personalą dviejose statutinėse institucijose. Šio klausimo rezultatai atsispindi 18 ir 19 schema (žr. Schemas Nr. 18 ir Nr. 19).



18 schema. Karių, patenkintų darbo užmokesčio sistema, procentas



19 schema. Policijos pareigūnų, patenkintų darbo užmokesčio sistema, procentas

Pateikti duomenys rodo ir patvirtina, jog darbo užmokesčio sistema, taikoma kariškiams ir policijos pareigūnams, nėra tinkama. Lyginant gautus rezultatus, matoma, kad net 76% kariškių ir 81% policijos pareigūnų yra visiškai nepatenkinti darbo užmokesčio sistema savo organizacijoje.

Tokie duomenys tik patvirtina, jog turi būti keičiama vienas iš pagrindinių personalo panaudojimo ir išlaikymo sferos aspektas. Taip pat remiantis duomenimis galima teigti, jog šių statutinių darbuotojų fiziologinis poreikis nėra tenkinamas kaip kad turėtų būti ir siūloma teorinėje dalyje. Fiziologinis poreikis daugiausia tenkinimas atsižvelgiant į darbo užmokesčių, ir jei šis poreikis nėra patenkintas, tai ko galima tikėtis iš tokio personalo veiklos. Ar ji bus efektyvi, ar ne? Tai yra svari priežastis keisti darbo užmokesčio sistemą.

Penkioliktasis anketos klausimas: „**Iš ko turi susidėti darbo užmokesčio sistema Jūsų organizacijoje?**“ Šiuo klausimu norėta išsiaiškinta kokio tipo darbo užmokestis yra tinkamiausias kariams ir policijos pareigūnams (žr. Lentelę Nr. 12).

12 lentelė

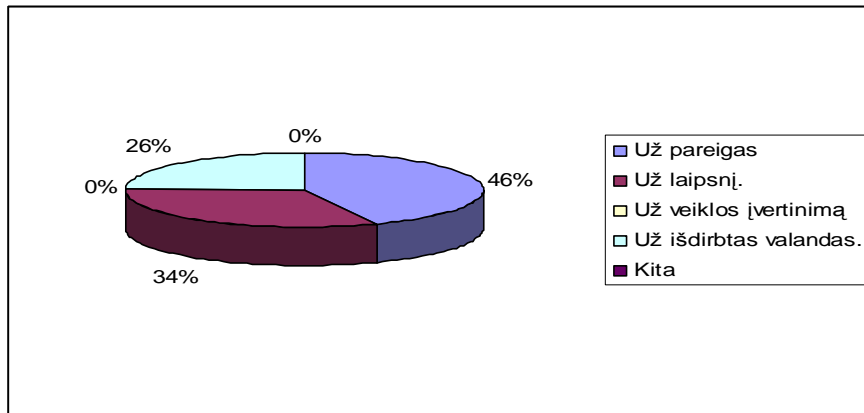
Koks darbo užmokestis turi būti taikomas? (%)

DARBO UŽMOKESČIO TIPAS	KARIŠKIAI	POLICIJOS PAREIGŪNAI
Tik bazinis atlyginimas	2%	-
Bazinis atlyginimas + įstatyminiai ir sutartiniai priedai (butpinigiai, maistpinigiai)	18%	31%
Bazinis atlyginimas + kintanti dalis, priklausanti nuo Jūsų darbo rezultatų (atimant arba pridedant prie darbo užmokesčio tam tikrą dalį pinigų)	4%	2%
Bazinis atlyginimas + įstatymų numatytos premijos	6%	2%
Bazinis atlyginimas + įstatyminiai ir sutartiniai priedai (būtpinigiai, maistpinigiai) + kintanti dalis priklausanti nuo Jūsų darbo rezultatų (atimant arba pridedant prie darbo užmokesčio tam tikrą dalį pinigų)	62%	54%
Kita (už išdirbtas valandas)	8%	4%

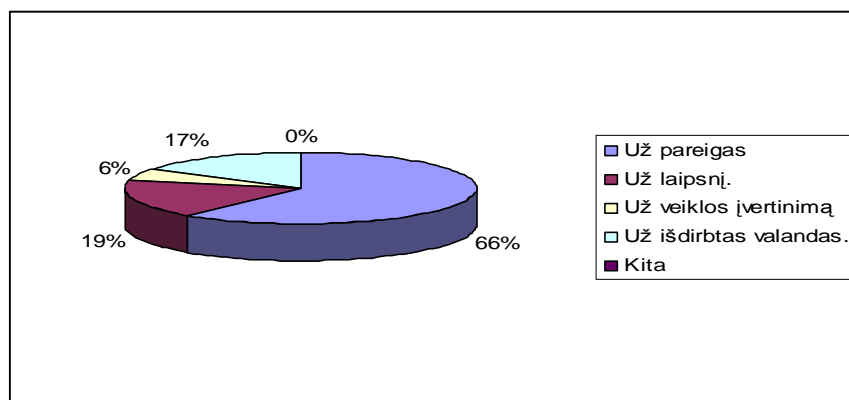
Gauti rezultatai parodo, jog trečdalis policininkų (31%) ir beveik penktadalis kariškių (18%) norėtų, kad išliktų senoji darbo užmokesčio sistema. Tokius duomenis dar labiau įtvirtina šių procentų suliginimas su 18 ir 19 schemų duomenimis, kada respondentai pateikė atsakymus *taip* arba *nežinau*. Iš gautų duomenų pastebima, kad daugiausiai karių (62%) ir policininkų (54%) pasirinko tokį darbo užmokestį, kurį sudaro bazinis atlyginimas, įstatyminiai ir sutartiniai priedai (butpinigiai, maistpinigiai), kintanti dalis, priklausanti nuo darbuotojo darbo rezultatų (atimant arba pridedant prie darbo užmokesčio tam tikrą dalį pinigų remiantis jo atestacija).

Toks karių ir policijos pareigūnų pasirinkimas sutampa su teorinėje dalyje aprašyta efektyvaus darbo užmokesčio sandara (žr. Schemą Nr. 8). Remiantis tuo galima teigti, jog dabartinę darbo užmokesčio sistemą reikia būtinai keisti.

Šešioliktasis anketos klausimas: „**Už ką turi būti mokamas bazinis (pagrindinis) darbo užmokestis?**“ Šiuo klausimu norėta atskleisti ar policijos pareigūnų ir kariškių nuomonė dėl galimo bazinio darbo užmokesčio sutampa su teorijoje siūlytu variantu (žr. Schemas Nr. 20 ir Nr. 21).



20 schema. Karių nuomonė nuo ko turi būti skaičiuojamas bazinis darbo užmokestis (%)



21 schema. Policijos pareigūnų nuomonė nuo ko turi būti skaičiuojamas bazinis darbo užmokestis (%)

Remdamiesi schemose pateiktais rezultatais matome, jog 46% karių norėtų, kad bazinis užmokestis būtų skaičiuojamas pagal užimamas pareigas, 36% karių norėtų, kad bazinis užmokestis būtų skaičiuojamas pagal turimą laipsnį, kaip kad ir dabar vyksta kariuomenėje. 26% karių norėtų valandinio darbo užmokesčio. Daug daugiau policijos pareigūnų (66%) nei karių (46%) bazinio atlyginimo norėtų pagal pareigas. Tai patvirtina, kad dauguma jų tenkina esamas bazinis darbo užmokesčiui.

Palyginus duomenis galima teigti, jog iš šių skirtingų organizacijų respondentų gauti duomenys yra beveik panašūs. Daugumos respondentų bazinio darbo užmokesčio už pareigas pasirinkimas patvirtina teorinėje dalyje darytą prielaidą, kad darbo užmokesčio pagrindą turėtų sudaryti vadovavimo, atsakomybės sritys, t. y. pareigos.

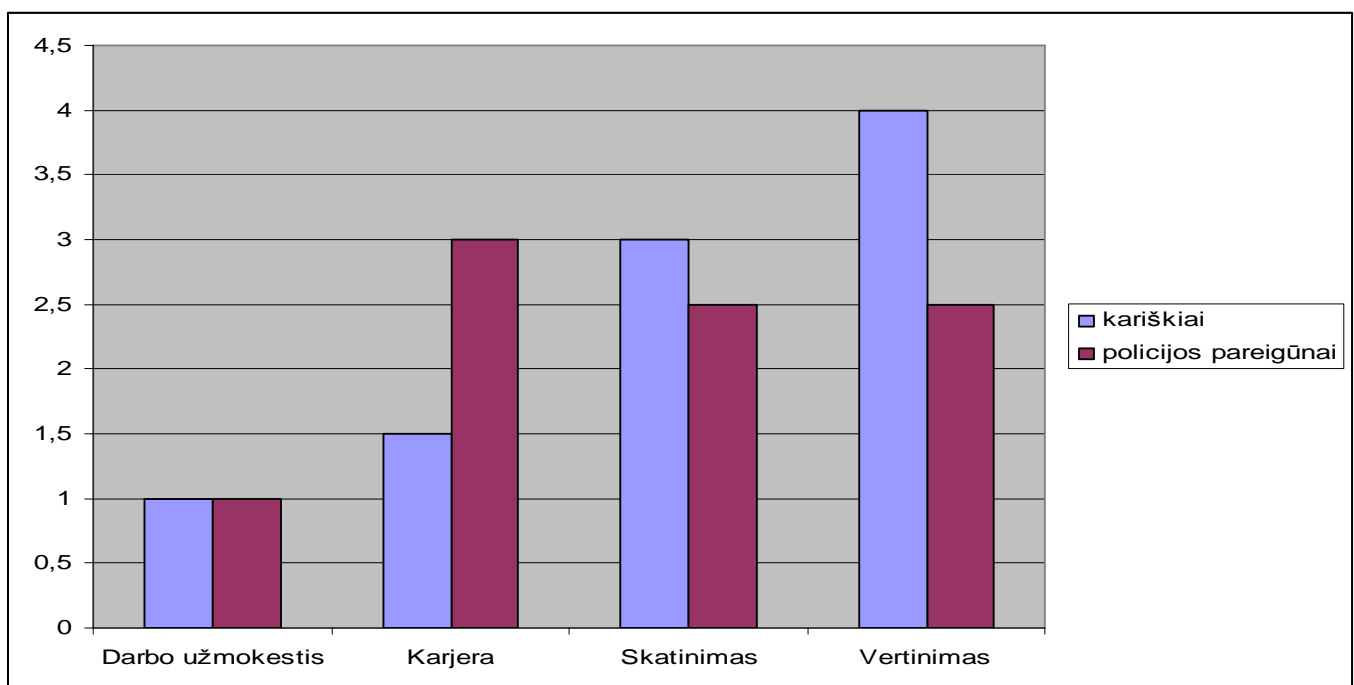
4.2. Personalo valdymo statutinėse valstybės institucijose tyrimo apibendrinimas

Apklausos anketose kariškių ir policijos pareigūnų buvo paprašyta pateikti savo asmeninę nuomonę apie personalo valdymą jų statutinėje organizacijoje. Anketoje pateikti klausimai buvo apie skatinimo, veiklos vertinimo, karjeros bei darbo užmokesčio sistemą jų organizacijose.

Remiantis anketos pirmojo klausimo gautais duomenis nustatyta, jog tikrai yra problemų policijos ir karinėje institucijose, nes net 42 % kariškių ir 29% policininkų nori pakeisti darbovietę. Mažesnis policijos pareigūnų skaičius, norinčių palikti savo darbovietę yra todėl, jog nemaža jų dalis (20%) dar nėra apsisprendę, ar nori, ar nenori palikti savo darbovietę. Tokie skaičiai, rodantys esamą situaciją, turėtų sudominti šių statutinių organizacijų ir šalies vadovus.

Kituose anketos klausimuose buvo aiškinamasi, kas abiejų institucijų respondentams netinka jų organizacijose ir suteikiama galimybė pateikti savo pasiūlymus, kaip jų manymu būtų galima pagerinti personalo valdymą.

Grafike Nr. 1 matyti apklausos rezultatai, respondentų, norinčių palikti savo darbovietę (antrasis anketos klausimas) ir kas, neskatina jų geriau dirbti (penktasis anketos klausimas). Aspektai pateikiami svarbumo seka nuo 1 iki 4 balų susumavus antrojo ir penktojo klausimo rezultatus (žr. Grafika Nr. 1).



1 grafikas. Aspektai, kuriais kariškiai ir policijos pareigūnai yra labiausiai nusivylę

Susumuoti rezultatai rodo, jog policijos ir karinėje institucijoje personalas labiausiai yra nepatenkintas keturiais aspektais: darbo užmokesčiu, karjera, skatinimu ir veiklos vertinimu, t. y. personalo valdymu.

Kariai ir policijos pareigūnai yra labiausiai nepatenkinti darbo užmokesčiu. Tai patvirtina, jog abiejų institucijų respondentai darbo užmokestį nurodo pirmoje vietoje. Atsižvelgiant į tai galima teigti, jog abiejų organizacijų respondentams nėra tenkinami vieni iš svarbiausių poreikių, t. y. fiziologinis ir saugumo poreikis. Kariškių atlyginimai yra didesni nei policijos pareigūnų, tačiau ir jie darbo užmokestį išskiria į pirmąją vietą. Tokie duomenys galėjo būti gauti todėl, kad tyrimo metu kariškiai dar negavo naujai perskaičiuoto darbo užmokesčio. Tokia bloga padėtis, ypač policijos pareigūnų atžvilgiu, turėtų būti kuo skubiau taisoma, nes policijoje gali nelikti personalo.

Apklausiami respondentai (62% kariškių ir 54 % policijos pareigūnų) išsakė nuomonę, jog darbo užmokestis turėtų susidėti iš bazinio atlyginimo, įstatyminių ir sutartinių priedų (būtpinigiai, maistpinigiai), kintančios dalies, priklausančios nuo jų darbo rezultatų (atimant arba pridedant prie darbo užmokesčio tam tikrą dalį pinigų). Šie skaičiai rodo, jog statutiniai darbuotojai norėtų, kad jų darbo užmokestis būtų sietinas su jų veiklos vertinimu. Nemaža dalis abiejų statutinių institucijų personalo (24% kariškių ir 33 %) policijos pareigūnų pasirinko kitokių sudėčių darbo užmokesčius. Tai rodo, jog jie nenori, kad darbo užmokestis būtų sietinas su veiklos vertinimu. Iš to galima spręsti apie tų respondentų darbo efektyvumo stygių. Daugumos respondentų (46 % kariškių ir 66% policijos pareigūnų) manymu, bazinis darbo užmokestis turi būti skaičiuojamas atsižvelgiant į užimamas pareigas. Tokiu atveju bazinis darbo užmokestis yra geresnis policijos institucijoje, nes policijos institucijose jis skaičiuojamas pagal pareigas.

Karjeros sistema užima skirtingas pozicijas vertinant kariškių ir policijos pareigūnų atsakymus. Kariškiai karjeros sistemą nurodo 1,5 vietoje, o policijos pareigūnai 3 vietoje. Lyginant kariškių ir policijos pareigūnų nepasitenkinimą karjeros sistema matome, jog kariškiai du kart daugiau yra nusivylę karjera nei policijos pareigūnai. To priežastis įvardijama išanalizavus dvyliktojo anketos klausimo gautus rezultatus apie tai, kas daro įtaką karjeros galimybėms. Kariškiai 3 – ioje pagal svarbumą vietoje, turint įtakos karjerai nurodo pažintis, todėl jie net du kartus labiau yra nusivylę šia sistema nei policijos pareigūnai.

Pagal pateiktus siūlymus dėl karjeros sistemos organizavimo policininkai ir kariai nurodė tris vienodus pagrindinius aspektus: 1) remiantis darbuotojo veiklos vertinimu (kariai – 92%, policininkai – 94%); 2) susieta su skatinimo sistema (kariai – 95%, policininkai – 90%); 3)

atsižvelgiant į išsilavinimą (kariai – 50%, policininkai – 94%). Kiti aspektai buvo paminėti mažo procento respondentų dalies.

Pagal tokius duomenis galima teigti, jog abiejų organizacijų respondentai tinkamai supranta apie karjeros sistemą ir jos organizavimą. Tinkamai manoma, nes karjera privalo būti siejama su veiklos vertinimu, skatinimu bei išsilavinimu.

Skatinimo sistema panašiai yra nusivylę tiek kariškiai, tiek policijos pareigūnai. Kariškiai ją nurodo 3 vietoje, o policininkai 2, 5 vietoje. Rezultatas labai panašus, nes jų skatinimo sistemos labai panašios.

Karių ir policijos pareigūnų pateikti siūlymai dėl skatinimo yra labai panašūs. Šių institucijų respondentai nurodo tokias pagrindines skatinimo priemones: 1) piniginės premijos (tai rodo, kad nepatenkintas fiziologinis ir saugumo poreikis); 2) pensijų padidinimas už gerai išstarnautus metus (nepatenkinamas saugumo poreikis); 3) taikyti privilegijas (nepatenkinamas fiziologinis/meilės ir priklausomybės poreikis); 4) aukštesnio laipsnio suteikimas anksčiau laiko ir paskyrimas į geresnes pareigas (nepatenkinamas įvertinimo ir savęs aktualizavimo poreikis).

Pasirinkti skirtingi skatinimo būdai tarp karių ir policijos pareigūnų – tarnybos laiko pratęsimas už gerai tarnautus metus ir vado žodinis pagyrimas. Kariškių už tarnybos laiko pratęsimą taikymą pasisakė 44%, policijos pareigūnų tik 14%. Tai patvirtina jau teorijoje minėtą prielaidą, kad kariai gali būti mažiau motyvuoti dėl trumpesnių tarnavimo terminų ir jiems trūksta saugumo poreikio patenkinimo.

Karių, kurie norėtų gauti žodinį pagyrimą yra tik 2%, o policijos pareigūnų – 13%. Tokie kariškių ir policijos pareigūnų siūlymai rodo, jog abiejų organizacijų skatinimo sistemas reikėtų keisti beveik pagal vienodus aspektus.

Veiklos vertinimas pagal kariškių pateiktus duomenis yra 4 vietoje, o pagal policijos pareigūnus 2,5 vietoje. Tai rodo, jog kariškiai iš pateiktų personalo valdymo funkcijų yra mažiausiai nusivylę veiklos vertinimu. Policininkai yra nusivylę veiklos vertinimu lygiai taip pat kaip ir skatinimu. Tokį policininkų nusivylimą galima patvirtinti aštuntojo anketos klausimo gautais rezultatais, nes mažiau nei penktadalis policijos pareigūnų žino tik apie padalinio (skyriaus) ir visos organizacijos vertinimą. Tuo tik patvirtinama, jog ši sistema tikrai nėra efektyviai vykdoma policijos institucijoje. Palyginus veiklos vertinimo būdus abiejose organizacijose galima teigti, jog policijoje yra taikomas įvairesnis veiklos vertinimas (individualus, padalinio, organizacijos) nei karinėje organizacijoje.

Kiti kariškių ir policijos pareigūnų pateikti duomenys apie tai, kas daro įtaką geram individualios veiklos vertinimui yra panašūs. Abiejų organizacijų respondentai išsako nuomonę, kad

geram veiklos įvertinimui įtakos turi šie veiksniai: 1) tinkamai atliekamos pareigos; 2) profesionalumas; 3) gebėjimas sutarti su vadais, kolegomis ir pavaldiniais; 4) pasiekti rezultatai. Abiejų organizacijų respondentai šiuos aspektus nurodo vienoda svarbumo seka. Procentinis kariškių ir policijos pareigūnų visų aspektų skaičius yra panašus. Labiausiai išsiskiria tik dėl gebėjimo sutarti su vadais, kolegomis ir pavaldiniais (kariškių – 61%, policininkų – 31%). Šiuo atveju galima teigti, jog kariškių vertinimo sistema yra ne tokia skaidri kaip policijos institucijoje. Pagal tokius rezultatus negalima neišvengti simpatijų ir antipatijų vertinant personalą.

Lyginant rezultatus dėl to, ką įtakoja puikus veiklos vertinimas, išskirtinas tik vienas neigiamas aspektas. 58% karių ir 31% policijos pareigūnų pasisakė, kad puikus veiklos įvertinimas nieko neįtakoja. Tuo tik patvirtinama, jog kariškių vertinimo sistema yra daugiau prastesnė. Tokie dideli skaičiai rodo, jog abiejų organizacijų vertinimo sistema nėra sietina su karjera, darbo užmokesčiu ar skatinimu.

Lyginant pasiūlymus dėl veiklos vertinimo reikėtų pastebėti, kad kariškiai ir policininkai nurodė ne vien tik dabar juos vertinančius subjektus. Dauguma kariškių nurodo tokius pagrindinius vertintojus: tiesioginis, kolegos ir vertinimo komitetas. Policijos pareigūnai – vertinimo komitetą, tiesioginį vadą ir 360° metodą. Tokia šiuo klausimu išsakyta nuomonė tik rodo, kad vertinimas būtų tinkamas, jei jį atlikinėtų skirtingi subjektai tiek karinėje, tiek policijos institucijoje.

Atlikus tyrimą šie pastebėjimai parodo, jog personalo valdymo funkcijos policijos ir karinėje institucijoje neveikia taip, kaip kad turėtų veikti. Tačiau remiantis teoriniais pagrindais matyti, jog vieni aspektai yra geriau vykdomi D. L. e. JR MP, o kiti Utenos rajono policijos komisariate. Sulyginus personalo valdymo aspektus ir pritaikius vienos organizacijos privalumus bei pašalinus trūkumus, galima pateikti tinkamus pasiūlymus dėl personalo valdymo statutinėse institucijose. Kitame skyriuje bus pateikiami pasiūlymai, kaip būtų galima pagerinti personalo valdymą šiose dviejose statutinėse institucijose.

4.3. Personalo valdymo, tobulinimo galimybės statutinėse valstybės institucijose

Atliktas tyrimas atskleidė personalo valdymo trūkumus D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate. Abiejose statutinėse institucijose buvo aptikti trūkumai, susiję su skatinimu, veiklos vertinimu, karjera ir darbo užmokesčiu. Remiantis tokiais duomenimis personalo valdymą būtinais reikia tobulinti. Tobulinimo etapai gali būti šie:

1. Darbo užmokesčio, skatinimo, veiklos vertinimo ir karjeros sistemas tarpusavyje susieti, jog jos viena kitą įtakotų.

Toks tobulinimas būtinas, nes abiejų institucijų respondentai yra labiausiai nusivylę šiomis personalo valdymo sferomis. Tarpusavyje sąveikaujančios sistemos leis efektyviau panaudoti ir išlaikyti personalą.

2. Tobulinti darbo užmokesčio sistemą.

Darbo užmokesčio sistema turi būti tobulinama pirmiausia, nes respondentai yra nusivylę šia sistema labiausiai. Keičiant darbo užmokestį atkreipti dėmesį į bazinę darbo užmokesčio dalį. Kariams ji galėtų būti skaičiuojama atsižvelgiant į užimamas pareigas. Policininkų ir karių kintanti darbo užmokesčio dalis turi priklausyti nuo darbuotojo veiklos įvertinimo.

3. Tobulinti karjeros sistemą.

Karių karjeros sistemoje reikėtų užtikrinti skaidrumą. Abiejose statutinėse institucijose karjeros sistemą derinti su skatinimo ir veiklos vertinimo sistemomis.

4. Tobulinti skatinimo sistemą.

Tiek karių, tiek policijos pareigūnų skatinimo sistemas reikėtų keisti pagal vienodą modelį. Skatinimo sistemoje reikėtų tenkinti visus poreikius, o ypač fiziologinį. Skatinimo sistemoje taikyti įvairesnius skatinimus. Keletas skatinimo būdų turėtų daryti įtaką darbuotojo karjerai, bei kintamajai darbo užmokesčio daliai.

5. Tobulinti veiklos vertinimo sistemą.

Abiejose statutinėse institucijose personalo veikla turėtų būti vertinama ne rečiau kaip 1 metai. Karinėje institucijoje turi būti atliekamas individualus, padalinio ir visos organizacijos veiklos vertinimas. Abiejose institucijose vertinti turi ne tik tiesioginis viršininkas, tačiau ir kiti vertinimo subjektai. Veiklos vertinimas turėtų daryti įtaką darbo užmokesčiui ir karjerai.

Išvados

1. Įstatymuose bei kituose norminiuose aktuose yra spragų, trukdančių vykdyti efektyvų personalo valdymą D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate.

Spragos, esančios Krašto apsaugos statute, Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatyme, Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarime „Dėl Profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų“ apima karių skatinimą, veiklos vertinimą, darbo užmokestį ir karjerą.

Spragos, esančios Vidaus tarnybos statute, Valstybės tarnybos įstatyme apima policijos pareigūnų skatinimą, veiklos vertinimą, darbo užmokestį ir karjerą.

2. Tiek kariškiai, tiek policijos pareigūnai atlikdami personalo valdymą turi griežtai vadovautis įstatymais, statutais bei kitais norminiais aktais, dėl to vadams (viršininkams) nesuteikiamas savarankiškumas atliekant personalo veiklos vertinimą ir skatinimą. Taip patvirtinamas neigiamas vidinis veiksnys karių ir policijos pareigūnų personalo valdymo atžvilgiu.

3. 42% kariškių ir 29% policijos pareigūnų, kurie norėtų keisti dabartinę darbo vietą, nurodo, jog jiems renkantis naują darbo vietą svarbiausia būtų darbo užmokestis, karjeros galimybės, personalo skatinimas ir veiklos vertinimas. Personalo valdymo trūkumus papildo ir užtvirtina į penktąjį anketos klausimą atsakę 66% kariškių ir 51% policijos pareigūnų (nepatenkinti skatinimo sistema). Jie nurodė jog, labiausiai jų netenkina darbo užmokestis, karjeros galimybės, personalo skatinimo būdai, veiklos vertinimas ir prasti vadovai (vadai).

4. Remiantis tokiais respondentų skaičiais buvo nustatyta ir analizuota pagrindinė vidinė problema, susijusi su personalo valdymu t. y. darbo užmokestis, karjera, skatinimas ir veiklos vertinimas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate.

5. Atlikus anketinę apklausą prieita prie išvados, kad personalo valdymo sferos (darbo užmokestis, skatinimas, personalo veiklos vertinimas ir karjera) nėra sietinos tarpusavyje ir netenkina karių ir policijos pareigūnų. Tokia išvada patvirtina hipotezę: prastos darbo užmokesčio, personalo skatinimo, karjeros ir veiklos vertinimo sistemos lemia neefektyvų personalo panaudojimą ir išlaikymą.

6. Kariai ir policininkai labiausiai yra nepatenkinti darbo užmokesčio sistema. Policijos pareigūnų bazinis darbo užmokestis skaičiuojamas atsižvelgiant į turimas pareigas, o karių – laipsnį. Policijos pareigūnų bazinis darbo užmokestis yra geresnis nei kariškių, nes taip išsprendžiama problema dėl darbo sąlygų skirtumo ir sudėtingumo.

7. Abiejų statutinių valstybės institucijų darbo užmokesčio sistemose nėra taikoma individualaus atlyginimo norma, kuri kistų pagal situaciją ir būtų pagrįsta, įvertinta ir pripažinta kompetencija, darbo rezultatyvumu ir pasiektais tikslais, t. y. individualaus darbo užmokesčio norma turi būti susieta su veiklos vertinimu ir skatinimu.

8. Kariai yra labiau nusivylę karjeros sistema nei policijos pareigūnai, nes kariai pagal įtaką karjeros sėkmei pažintis nurodo pažintis 3 vietoje, o policijos pareigūnai 5 vietoje. Pažintis galima priskirti prie išorinių veiksnių, kurie turi įtakos personalo valdymui. Remiantis, tuo policijos pareigūnų karjera yra skaidresnė, nes naujoms pareigoms užimti yra viešai skelbiama atranka. Policijoje atranka yra reglamentuota teisniuose aktuose.

7. Tiek policijos, tiek karinėje institucijoje karjeros sistemai trūksta objektyvumo, kompleksiskumo, aktyvaus dalyvavimo principų, nes kariškiai ir policijos pareigūnai skatinimo, veiklos įvertinimo sistemas bei įstatyminę bazę nurodo kaip aspektus, turinčius mažiausią įtaką karjerai.

8. Lyginant abiejų statutinių institucijų respondentų apklausos duomenis pastebėta, jog karjeros sistema nėra tinkamai susieta su veiklos vertinimu, o ypač su skatinimo sistema.

9. Karių ir policijos pareigūnų skatinimo sistemos yra labai panašios, todėl nusivylimas šia personalo valdymo sfera yra panašus. Šių institucijų skatinimo sistemoms trūksta tokių skatinimo būdų, kurie leistų tenkinti personalo poreikius arba bent jau išlaikyti darbuotojų norą dirbti.

10. Kariškiai veiklos vertinimu yra mažiau nusivylę nei policijos pareigūnai. Taip gali būti todėl, kad karių individualus veiklos vertinimas yra vykdomas ne rečiau kaip kartą per metus. Šiuo aspektu kariškių veiklos vertinimas yra geresnis nei policijos pareigūnų.

11. Policijos institucijoje yra taikomas įvairesnis veiklos vertinimas (individualus, padalinio, organizacijos) nei karinėje institucijoje. Karinėje institucijoje yra taikomas tik individualios veiklos vertinimas.

12. Karių individualią veiklą įvertina tiesioginis vadas, o policijos pareigūnų – vertinimo komitetas ir tiesioginis viršininkas. Remiantis tuo efektyvesnis veiklos vertinimas yra policijos institucijoje.

13. Didžioji respondentų dalis (31% policininkų ir 58% karių) nurodo, jog šiuo metu taikomas veiklos vertinimas nieko nelemia. Tai patvirtina, jog abiejose institucijose veiklos vertinimas nėra susietas su skatinimu, darbo užmokesčiu bei karjera.

Rekomendacijos

1. Statutinių valstybės institucijų vadams (viršininkams) suteikti savarankiškumą priimant sprendimus dėl personalo skatinimo ir jų veiklos vertinimo.
2. Personalo valdymo sferas (darbo užmokestį, skatinimą, personalo veiklos vertinimą ir karjerą) taip susieti, kad jos veiktų viena kitą.
3. Kariams bazinis darbo užmokestis turėtų būti skaičiuojamas pagal pareigas, tokiu būdu išsprendžiant problemą dėl darbo užmokesčio išskaidymo pagal darbo sąlygas ir sudėtingumą. Karių ir policijos pareigūnų darbo užmokesčio sistemose be pastoviosios darbo užmokesčio dalies papildomai taikyti individualaus atlyginimo normą, kuri kistų pagal situaciją ir būtų pagrįsta, įvertinta ir pripažinta kompetencija.
4. Karių karjeros sistemoje įgyvendinti skaidrumo principą, kurį užtikrintų konkurso vykdymas tam tikroms pareigoms užimti. Policijos pareigūnų ir kariškių karjeros sistemą vykdyti pagal viešus, konkrečius, visiems vienodus, išsamius kriterijus ir personalo asmeninius pageidavimus.
5. D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate skatinimo sistemas pakeisti remiantis darbuotojų poreikių patenkinimu ir pajavairinti skatinimo būdus.
6. Utenos rajono policijos komisariato pareigūnams individualus veiklos vertinimas turi būti atliekamas ne rečiau kaip kas metai. Veiklos vertinimas, jo sąlygos ir terminai turi būti aiškiau reglamentuoti įstatymų. D. L. e. JR MP taikyti įvairesnius veiklos vertinimus: 1. Individualų. 2. Padalinio. 3. Organizacijos.
7. D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate veiklos vertinimą turėtų atlikti įvairūs vertinimo subjektai: kolegos, pavaldiniai, vertinimo komitetai, vadai (viršininkai) bei visi kartu.
8. Sudaryti darbo grupes Krašto apsaugos ir Vidaus reikalų ministerijose, kurios išanalizuotų teisės aktuose esančias spragas ir pateiktų patobulintų teisinių nuostatų projektus. Išleisti dokumentų sąvadą, kuriame būtų sukaupta visa su karių ir policijos pareigūnų personalo valdymu susijusi informacija.

Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. // Valstybės žinios, 1998, Nr. VIII-273.
2. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas // Valstybės žinios, 2000, Nr. VIII- 2048.
3. Valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios, 1999, Nr. VIII – 1316.
4. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų, valstybės saugumo, krašto apsaugos ir prokuratūros pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas // Valstybės žinios, 1994, Nr. 99-1958.
5. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2003 m. balandžio 29 d. įstatymu Nr. IX- 1538. Vidaus tarnybos statusas.
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 1998 m. gruodžio 8 d. Nr. 1410. „Dėl butpinių dydžio nustatymo bei mokėjimo ir persikėlimo išlaidų mokėjimo profesinės karo tarnybos kariams“.
7. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 2000 m. rugsėjo 29 d. Nr. 1181. „Dėl maitinimosi išlaidų piniginės kompensacijos dydžio nustatymo ir apmokėjimo kariams bei šauktiniams, neaprūpintiems maistu“.
8. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 1998 m. lapkričio 20 d. Nr. 1353. „Dėl profesinės karo tarnybos karių, karių savanorių ir aktyviojo rezervo karių tarnybos apmokėjimo sąlygų“.
9. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 2005 m. rugpjūčio 8 d. Nr. 850. „Profesinės karo tarnybos karių pareigos susijusios su didesne vadų atsakomybe, ir šias pareigas atitinkančių tarnybinio atlyginimo priedų dydžiai“.
10. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas 2005 m. rugpjūčio 8 d. Nr. 850. „Profesinės karo tarnybos karių pareigos susijusios su ypatinga specifika, ir šias pareigas atitinkančių tarnybinio atlyginimo priedų dydžiai“.
11. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. rugpjūčio 11 d. įsakymas Nr. V–1034. „Dėl aukštesnių karinių laipsnių suteikimo kariams tvarkos aprašo“.
12. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. kovo 26 d., įsakymas Nr. 293 „Dėl karių valstybinių pensijų skyrimo bei mokėjimo nuostatų įgyvendinimo krašto apsaugos sistemoje“.
13. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2003 m. rugpjūčio 08 d., Nr.V–859 „Dėl pageidavimų apie tolesnę tarnybą ir mokymosi pareiškimo“.
14. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2005 m. balandžio 22 d. įsakymas Nr. V–V-488. „Dėl PKT karių rotacijos ir perkėlimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.
15. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V–1448. „Dėl profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos“.
16. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 29 d. įsakymas Nr. IV–314. „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“.
17. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2006 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. 1V–300. „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų specialių nekarinių laipsnių priklausomybės nuo einamų pareigų ir vidaus tarnybos sistemos pareigūnų specialių nekarinių laipsnių suteikimo taisyklių patvirtinimo“.
18. Lietuvos kariuomenės vado 2003 m. kovo 28 d., įsakymas Nr. V–242 „Dėl patariamųjų komisijų sudarymo“.
19. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2003 m. liepos 25 d. įsakymas Nr. V–431 „Dėl priemonių mokėjimo statutiniams valstybės tarnautojams policijos įstaigose taisyklių patvirtinimo“.
20. Utenos rajono policijos komisariato viršininko 2005 m. spalio 13 d. įsakymas Nr. 45 „Dėl Utenos rajono policijos komisariato valstybės tarnautojų pareigybių vertinimo komisijos sudarymo“.

21. Lietuvos respublikos krašto apsaugos ministerija, Krašto apsaugos statutai – Vilnius, 1993.
22. Fayol H., Administravimas teorija ir praktika – Vilnius: Eugrimas, 2005.
23. Mačernytė – Panomariovienė I., Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas – Vilnius: MRU leidybos centras, 2003.
24. Chmiel N., Darbo ir organizacinė psichologija – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005.
25. Gubicaitė – Šilingienė V., Kolektyvinis valdymas - Kaunas: Technologija, 1998.
26. Obrozcovas V., Kur slypi sėkmė. Veiksmingų strategijų pagrindai – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2004.
27. Daft R. L., Management, sixth edition – Mason, Ohio: South – Western, 2003.
28. Mullins L. J., Management and organisational behaviour – Harlow : Prentice-Hall,:Financial times, 2004.
29. Maslow A. H., Motyvacija ir asmenybė – Vilnius: ALK, 2006.
30. Collins J. C., Nuo gero prie puikaus – Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004.
31. Guščinskienė J., Organizacijų sociologija – Kaunas: Technologija, 2002.
32. Molovikas A., Vijeikis J., Personalo vadyba – Vilnius: LKA, 2004.
33. Molovikas A., Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos – Vilnius: LKA, 2006.
34. Desler G., Personalo valdymo pagrindai – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
35. Sakalas A., Personalo valdymas – Vilnius: Margi raštai, 2003.
36. Bučiūnienė I., Personalo motyvavimas – Kaunas: Technologija, 1996.
37. Zakarevičius P., Pokyčiai organizacijose – Kaunas: Monografija, 2003.
38. Stoškus S., D. Beržinskienė, Pokyčių valdymas –Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2005.
39. Tidikas R., Socialinių mokslų tyrimų metodologija – Kaunas: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 1999.
40. Degutis M., Socialinių tyrimų metodologija – Kaunas: Naujasis lankas, 1999.
41. Sharplin A., Strategic management – New York London: McGraw – Hill, 1985.
42. Laurinavičius A., Tarnybinė teisė: statutinis valstybės tarnybos teisinis reguliavimas – Vilnius: Monografija, 2003.
43. Kazlauskas J., Trys keliai į karjerą, Vadovo pasaulis, 2004 Nr. 4.
44. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., Vadyba – Kaunas : Poligrafija ir informatika, 2005.
45. Stoškus S., Beržinskienė D., Vadyba –Kaunas: Technologija, 2005.
46. Butkus F. S., Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai – Vilnius: Eugrimas, 2003.
47. Obrozcovas V., Valdymo išmintis – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2002.
48. Taljūnaitė M., Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena – Vilnius : MRU Leidybos centras, 2001.
49. Drucker P. F., Valdymo iššūkiai XXI amžiuje – Vilnius: PĮ Rgruoė, 2004.
50. Thom N., Ritz A., Viešoji vadyba – Vilnius: Monografija, 2004.
51. Raipa A., Viešojo administravimo efektyvumas – Kaunas : Technologija, 2004.
52. Pollit Chr. ir Bouckaert G., Viešojo valdymo reforma –Vilnius: Algarvė, 2003.
53. Denhardt R. B., Viešųjų organizacijų teorijos – Vilnius:Algarvė, 2001.
54. Valstybės tarnybos departamentas prie vidaus reikalų ministerijos, Žmonių išteklių valdymo viešajame sektoriuje vadovas – Vilnius: Varosa, 2005.
55. Бизюкова И. В., Кадры управление: подбор и оценка. – Москва, 1998.
56. Базаров Т. Ю., Еремин Б. И. ,Управление персоналом. – Москва: Unity, 2001.
57. Draigtas D. Eisenhoweris, Vadovo pasaulis 2005 Nr. 5.
58. Ignas Staškevičius, Verslo žinios 2006 Nr. 223 (2378).

59. Darbuotojų pasitenkinimas
darbu//http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/dpd/812. 2006-10-02.
60. PKT karių tarnybinių atlyginimų
koeficientai//http://www.kam.lt/EasyAdmin/sys/files/KA_16.pdf.2006-10-06
61. Darbuotojų pasitenkinimas
darbu//http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apie_mus/patarimai/darbuotoju_pasitenkinimas_darbu/30785. 2006-10-21.

Personalo valdymas statutinėse valstybės institucijose

Santrauka

Prasminiai žodžiai

Žmogiškieji ištekliai, personalo valdymas, statutinė valstybės institucija, darbo užmokestis, skatinimo sistema, motyvacija, karjeros sistema, veiklos vertinimo sistema, lyginamoji analizė, anketinė apklausa.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas personalo valdymas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate. Analizuojant personalo valdymą didžiausias dėmesys skiriamas personalo panaudojimui ir išlaikymui, kuris apima personalo skatinimą, veiklos vertinimą, karjerą ir darbo užmokestį. Policijos departamento ir Krašto apsaugos ministerijos pateiktais statistikos duomenimis matomas personalo mažėjimas policijos ir karinėse institucijose. Remiantis tokia statistika buvo daroma prielaida, kad tai sąlygoja netinkamas personalo panaudojimas ir išlaikymas statutinėse valstybės institucijose.

Magistrinio darbo tikslas yra išanalizuoti ir palyginti personalo valdymo aspektus D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate. Magistrinio darbo uždaviniai yra nustatyti ir apibūdinti problemas susijusias su personalo valdymu D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariate, išanalizuoti vidinius veiksnius, turinčius įtakos personalo valdymui, išskirti personalo valdymo principus ir metodus, apibendrinti jų praktinį pritaikymą, pateikti personalo valdymo tobulinimo galimybes, taikytinas D. L. e. JR MP ir Utenos rajono policijos komisariatui, remiantis darbe išanalizuota literatūra ir atliktais tyrimo rezultatais pateikti išvadas bei rekomendacijas Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdybai ir Utenos rajono policijos komisariatui.

Darbas susideda iš įvado, teorinės dalies, praktinės dalies bei išvadų ir siūlymų. Teorinė dalis susideda iš personalo valdymo įtakos institucijai ir personalo valdymo. Praktinėje dalyje buvo atliktas kariuomenės ir policijos institucijų personalo valdymo tyrimas anketine apklausa. Išvadose buvo patvirtinta hipotezė, kad prastos darbo užmokesčio, personalo skatinimo, karjeros ir veiklos vertinimo sistemos lemia neefektyvų personalo panaudojimą ir išlaikymą.

Management of personnel in statutory institutions of state

Summary

Key words

Human resources, personnel management, statutory institution of state, pay, encouragement, motivation, career, activity evaluation, comparative analysis, empirical survey.

This MA thesis is dealing with the personnel management D.L. e JR MP and in the police commissariat of the district of Utena. The biggest attention in the analysis of personnel management is drawn to utilization and maintenance of personnel, including such aspects as encouragement, activity evaluation, career prospects and wages of personnel. Statistics, provided with the Police Department and the Ministry of National Defence, show the decreasing number of personnel in the police and military institutions. Presumptions were made that the situation mentioned is conditioned by an inappropriate utilization and maintenance of personnel. The aim of this thesis is to analyse and compare the aspects of personnel management D.L. e JR MP and police commissariat of the district of Utena. The goals of this work are the following: 1) to identify and characterize the problems concerned with the topic of this paper, 2) to analyse internal factors which have influence on the personnel management, 3) to distinguish principles and methods of management, generalize their practical adaptability, 4) to formulate opportunities of perfection applicable to D.L. e JR MP and the police commissariat of the district of Utena, 5) and to present conclusions as well as suggestions to Department of Education and Doctrine of Lithuanian armed forces, referring to the literature analysed and results received.

This MA thesis consists of introduction, theoretical part, practical part, conclusions and proposals. The theoretical part concerns with the influence of personnel management to institution

and the management itself. The practical part contains a research of personnel management carried out in the institutions of the Armed Forces and the Police, made with the help of questionnaires. Conclusions confirm the hypothesis that poor wages, lack of encouragement, insufficient career and activity evaluation systems cause ineffective development as well as maintenance of personnel.

Priedai

- 1 priedas. Kariams ir policijos pareigūnams apklausti naudotos anketos pavyzdys.
- 2 priedas. Policijos pareigūno atestacijos pavyzdys.
- 3 priedas. Profesinės karo tarnybos kario atestacijos pavyzdys.
- 4 priedas. Profesinės karo tarnybos karių tarnybinių atlyginimų dydžiai.
- 5 priedas. Profesinės karo tarnybos kario darbo užmokesčio sudėtis.
- 6 priedas. Policijos pareigūnų pareiginė alga ir jos dydis.
- 7 priedas. Policijos pareigūno darbo užmokesčio sudėtis.