

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Arnoldas JANKUS

Vadybos studijų programos studentas

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE: KLAIPĖDOS
APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2013

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Arnoldas JANKUS

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE: KLAIPĖDOS
APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Specializacija – Viešasis administravimas

Darbo vadovas:

prof. dr. Algis Krupavičius

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Arnoldas Jankus

Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose: Klaipėdos apskrities kelių policijos padalinių atvejis.

Magistro darbas.

Šio magistro darbo pagrindinis tikslas - išanalizuoti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus. Tyrimas gali padėti viešojo sektoriaus organizacijoms tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, taip sąlygoti teikiamų viešųjų paslaugų vertės kėlimą.

Pirmojoje magistro darbo dalyje teoriniu aspektu išanalizuota žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata, bei žmogiškųjų išteklių valdymas Klaipėdos apskrities Kelių policijos padaliniuose. Žmogiškųjų išteklių valdymo tyrime policijos pareigūnų nuostatos atskleidė, kad dirbti valstybės tarnyboje pareigūnus atitinkamai vienodai skatina tiek materialios, tiek nematerialios paskatos ir nurodė faktorius, kurie padėtų tobulinti šių paskatų sistemą: prevencinė ir švietėjiška veikla, kuri keltų visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu, geras klimatas organizacijoje, adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška, atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais, darbas komandoje.

SUMMARY

Arnoldas Jankus

Human resource management in public sector organizations: A case of Klaipėda's county Traffic Police units.

Master's work.

The main purpose of this study is to analyze Klaipėda's county Police Headquarters Traffic Police units human resources management peculiarities. Research can help for public sector organizations to improve human resources management, thus warranty for provision of public services the rise of value.

The first part of this study looks at human resource and its management concept theory, and human resource management in Klaipėda's county Traffic Police units. The study of human resources management revealed the provisions of police officers, material and non-material incentives for officers are the same way promoting to work in the public services and identified factors which would help to improve the system of incentives: preventive and educational activities which would raise society trust in the police and officers satisfaction with their own work, good climate in the organization, adequate and equitable evaluation of the activity in terms of money, relating payment to work results, working in a team.

TURINYS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS | 5 |
| I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ IR JŲ VALDYMO SAMPRATA | 8 |
| 1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir valdymas viešosiose organizacijose | 10 |
| 1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir strateginis planavimas | 17 |
| II. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS KLAIPĖDOS APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIuose | 29 |
| 2.1. Policijos pareigūnų pareigybių aprašai | 31 |
| 2.2. Pareigūnų parengimas Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose | 34 |
| 2.3. Policijos pareigūnų atestavimo principai | 38 |
| 2.4. Pareigūnų ugdymo programos | 41 |
| 2.5. Policijos pareigūnų skatinimo veiksniai | 44 |
| III. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA | 49 |
| IV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS KLAIPĖDOS APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIuose: Empirinio tyrimo rezultatai | 51 |
| 4.1. Policijos pareigūnų nuostatos apie skatinimą ir motyvavimą | 55 |
| 4.2. Policijos pareigūnų nuostatos apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimą | 57 |
| 4.3. Požiūriai į pareigūnų atestaciją | 61 |
| IŠVADOS | 66 |
| REKOMENDACIJOS | 67 |
| LITERATŪRA | 68 |
| PRIEDAI | 75 |

IVADAS

Darbo problema. Lietuvos policijos sistemos perėjimas iš „baudėjo“ į modernią viešąsias paslaugas teikiančią prevencinę policiją vyksta ir šiandien. Kadangi efektyvus policijos paslaugų teikimas priklauso nuo policijos pareigūnų pasiruošimo ir nuo organizacijos požiūrio bei veiksmų žmogiškųjų išteklių valdymo atžvilgiu, tikslinga ištirti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo procesas Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padaliniuose atitinka naujosios viešosios vadybos principus, t.y. ar valdant žmogiškuosius išteklius policijoje remiamasi programinio valdymo principais, ar skiriamas pakankamas dėmesys atestavimo, bei ugdymo rezultatams, kiek svarbus decentralizavimo principas taikant personalo valdymo priemones. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, ir apibrėžiama Lietuvos ir pasaulio mokslininkų: G. Dessler, I. Bakanauskienė, A. Sakalas, J. Palidauskaitė, M. Išoraitė, V. Smalskys, J. Jurevičienė, N. Thom, A. Ritz, V. Juknevičienė, A. Patapas, R. Kasperavičiūtė ir kt. Todėl svarbu išsiaiškinti, koks šių žinių praktinis pritaikymas KAVPK kelių policijos padaliniuose ir kokios galimybės šią sritį tobulinti.

Dabartiniu metu yra atlikta nemažai tyrimų analizuojant viešųjų organizacijų žmoniškųjų išteklių valdymą, tačiau siekiama ištirti statutinių valstybės tarnautojų – policijos pareigūnų kaip žmogiškųjų išteklių valdymo formavimo ir įgyvendinimo ypatumus tam tikrame regione - Klaipėdos apskrities vyriausiame policijos komisariate.

Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbūs kuriant organizacijos vertę. Darbuotojai traktuojami ne kaip organizacijai dirbančios rankos, o kaip vertingas žmogiškasis kapitalas, sukaupęs atitinkamą kiekį žinių, meistriškumo ir įgūdžių įgytų formalaus mokymosi ir mokymosi darbo proceso metu. Žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje suprantame kaip strateginį ir nenutrūkstantį procesą prasidedantį nuo darbuotojų paieškos, apimantį jų atranką, adaptaciją organizacijoje, mokymus ir kvalifikacijos kėlimus, darbuotojų poreikių nustatymą, skatinimą, motyvavimą bei darbo užmokesčio sistemos valdymą.

Valstybės tarnybos įstatyme (29, 1999) statutinis valstybės tarnautojas apibūdinamas kaip valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Remiantis policijos veiklos įstatymu (27, 2000) policijos pareigūnas yra Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims. LR vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatyme (30, 2003), vidaus tarnybos sistemos pareigūnas

apibrėžiamas kaip statutinis valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja šis Statutas (31, 2003) ir (ar) kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims. Statutinis valstybės tarnautojas plačiausia iš šių pateiktų sąvokų, kuriai galima priskirti ir vidaus tarnybos pareigūno, ir policijos pareigūno sampratas. Galima daryti išvadą, kad policijos pareigūnas yra statutinis, vidaus tarnybos pareigūnas, priimtas į policijos įstaigą, ir kurio tarnybą reglamentuoja statutas, bei kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims.

Šis darbas parengtas remiantis moksline literatūra, kitomis publikacijomis ir moksliniais straipsniais, LR teisės aktų (LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, LR Vidaus reikalų ministro įsakymais) analize. Dauguma mokslinių straipsnių parašyti orientuojantis į viešųjų organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo procesus: valstybės tarnautojų motyvavimą, skatinimą, vertinimą, mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą. Šiame darbe analizuojant mokslinę literatūrą, LR įstatymus bus bandoma pažvelgti į šią problemą policijos pareigūnų kaip statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo, vertinimo, pareigybių parengimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo, pareigūnų parengimo aspektu.

Tema: Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose.

Objektas: Žmogiškųjų išteklių valdymas.

Dalykas: Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymas. Policijos pareigūnų parengimas, atestavimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, skatinimas viešojo sektoriaus organizacijose Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padaliniuose.

Problema: Žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja darbo efektyvumą ir jo rezultatus viešojo sektoriaus organizacijose, todėl tikslinga jį nuolat vertinti ir tobulinti.

Tikslas: Išanalizuoti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių sampratą ir valdymą viešųjų organizacijų kontekste.
2. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymą Klaipėdos apskrities Kelių policijos padaliniuose.
3. Apibrėžti ir parengti empirinio tyrimo metodiką.
4. Atskleisti ir išnagrinėti Klaipėdos apskrities Kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymo empirinio tyrimo rezultatus.

Ginamieji teiginiai:

1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, Klaipėdos apskrities Kelių policijos padaliniuose, tenkina pareigūnų tobulinimosi poreikius.
2. Nematerialinės ir materialinės paskatos vienodai motyvuoja pareigūnus.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir LR teisės aktų analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Anketinės apklausos duomenų interpretacija.

Praktinė reikšmė. Žmogiškieji ištekliai yra ne vien tik viešųjų institucijų, svarbiausi ištekliai, bet ir kritinis faktorius (jautriausia organizacijos sritis), kuris lemia veiksmingą, ekonomišką ir efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą, veiklos specifiką. Tyrimas padės išsiaiškinti realią tiriamų sričių situaciją bei gauti jo rezultatai padės sudaryti rekomendacinio pobūdžio išvadas žmogiškųjų išteklių valdymui tobulinti.

Teisinė bazė. Statutinių valstybės tarnautojų – policijos pareigūnų veikla bei funkcijos apibrėžtos LR įstatymais bei kt. teisės aktais. Policijos veiklos teisinis reglamentavimas nesudaro sąlygų efektyviai naudoti žmogiškuosius ir materialinius išteklius tiriant nusikalstamas veikas.

Žmogiškieji ištekliai. Policijos mokykloje rengiami pirminės grandies policijos pareigūnai ir organizuojamas profesinės kvalifikacijos tobulinimas. Tačiau pripažinta, jog tai nepakankamai efektyvi policijos pareigūnų mokymo sistema ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo kokybė. Darbo vieta Lietuvos policijos sistemoje pripažinta nepakankamai patraukli, veiksminga ir konkurencinga.

Organizacinė struktūra. Organizacinė struktūra apibrėžta LR įstatymuose bei kt. teisės aktuose. Kasmet mažinamas struktūrinių padalinių vadovų pavaduotojų pareigybių skaičius, optimizuojamas policijos areštinių skaičius. Nuolat mažinamas bendrąsias funkcijas atliekančių pareigybių skaičius, optimizuojama policijos įstaigų struktūra.

Finansiniai ištekliai. Materialinė bazė priklauso nuo ekonominės padėties šalyje ir yra finansuojama biudžeto lėšomis, kurios dažnai būna nepakankamos, kad užtikrintų profesionalių ir kompetentingų darbuotojų rengimą, tobulinimą bei skatinimą.

Ryšių sistema. Sukurta ir eksploatuojama Policijos registruojamų įvykių registro ir Vieningo pajėgų valdymo sistema, Policijos elektroninių paslaugų sistema, užtikrinanti policijos pajėgų valdymą, paslaugų teikimą gyventojams. Teikiamos elektroninės paslaugas gyventojams. Įdiegti ir eksploatuojami ieškomų objektų, ieškomų asmenų, neatpažintų lavonų, nežinomų bejėgių asmenų ir prevencinio poveikio priemonių taikymo registrai, turintys sąsajas su Šengeno informacine sistema.

Vidaus kontrolės sistema. Stiprinama korupcijos prevencija ir kontrolė (sujungus Policijos departamento Vidaus tyrimų valdybą ir Lietuvos kriminalinės policijos biuro Korupcijos kontrolės valdybą, nuo 2011 m. rugpjūčio 2 d. Policijos departamente įsteigta Imuniteto valdyba).

Darbą sudaro: įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbo apimtis 75 puslapiai.

I. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ IR JŲ VALDYMO SAMPRATA

Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra gyvybiškai svarbus veiksnys, siekiant organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei (Chlivickas ir kt., 2009, p. 51).

Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalų išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai. Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Taigi reikia pripažinti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų (Išoraitė, 2011, p. 32).

Ilgą laiką buvo laikomasi nuostatos, kad tam tikri ekonominiai veiksniai, kaip žemė bei gamtiniai ištekliai, demografinė padėtis bei gyventojų užimtumo lygis, transporto ir telekomunikacijų infrastruktūra, yra vieni esminių rodiklių, nulemiančių regioninės plėtros politinius instrumentus. Tačiau šiandien situacija pasikeitė ir vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškajam kapitalui, nes tai žinių bei sugebėjimų fondas ir jis pasireiškia kaip išlavinta ir kvalifikuota regiono darbo jėga. Šis kapitalas yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės resursas. Butkus ir kt. (2008) pabrėžia, kad būtent jis, o ne fabrikai, įrengimai ar gamybinės atsargos yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo.

Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas (Chlivickas ir kt., 2009). Žmonių išteklių valdymas yra suprantamas kaip visų darbuotojų naudojimas siekiant efektyvios organizacijos veiklos bei asmeninės darbuotojų gerovės (Politikos mokslų..., 2007).

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus tikslinga apibrėžti žmogiškųjų išteklių sampratą. Pastaruoju metu terminas „žmogiškieji ištekliai“ gana plačiai paplitęs ir dažnai vartojamas. Žmogiškųjų išteklių terminas traktuojamas įvairiai, tačiau apibendrinus įvairių autorių teiginius, žmogiškuosius išteklius galėtumėme apibrėžti taip: žmogiškieji ištekliai yra darbuotojų, gyventojų produktyvumą užtikrinančių kompetencijų, įgūdžių, nuostatų, gebėjimų visuma. Žmogiškųjų išteklių terminas apima tokius žmonių psichosocialinės realybės reiškinius, kaip

intelektinis ir kūrybinis potencialas, verslumo, inovatyvumo, komunikabilumo gebėjimai, profesinė patirtis ir įgūdžiai, darbo jėgos lankstumas.

Kai kurie specialistai žmogiškuosius išteklius aiškina kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargas, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį. Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys, teigia Lukoševičius (2005). Sparčiai plečiantis technologijoms ir idėjoms, įmonės darbuotojai dažnai tampa vieninteliu veiksmu, skiriančiu jas nuo konkurentų. Vis dažniau būtent darbuotojų dėka įmonė gali plėsti rinką ir didinti produktyvumą, o terminas „žmogiškieji ištekliai“ tiesiogiai atspindi požiūrį, kad darbuotojai padeda įmonei pasiekti numatytų tikslų ir, kaip ir kiti ištekliai, turi būti naudojami kuo veiksmingiau.

Juknevičienės (2006) manymu, žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai. Tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija (šiuo atveju viešojo administravimo institucijos) valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Bet kurioje organizacijoje svarbiausias indelis yra žmogiškasis elementas. Bet kurios visuomenės pagrindinis turtas yra žmonės, o ekonominio socialinio progreso galutinis kriterijus yra žmogus ir jo poreikių pilnesnis patenkinimas. Žmogiškasis kapitalas yra vertingiausias šiuolaikinės visuomenės resursas, net svarbesnis už gamtos turtus arba žmonių sukauptą materialinį turtą.

Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą. Žmogiškasis kapitalas, kaip žmogaus savybių visuma, apima žmogaus žinias, įgūdžius ir kitus sugebėjimus, įgalinančius didinti produkciją ir pajamas. Įgytų žmogaus sugebėjimų plėtra ir naudingų žinių kaupimas yra ateities ekonominio našumo ir skatinamos žmonių gerovės kilimo pagrindas (Лаврова, 2006).

Žmogiškųjų išteklių plėtra glaudžiai siejama su atitinkamo regiono poreikiais, socialinėmis-ekonominėmis sąlygomis. Lietuvos atžvilgiu, žmogiškųjų išteklių plėtra siejama su regionine, socialine politika, Europos Sąjungos vykdoma politika ir politika apskritai. Lietuva yra nustačiusi nacionalinius prioritetus, o tame tarpe prioritetą „skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą“. Anot Mažulienės (2008), šalies švietimo sistema privalo tobulėti, kad galėtų užtikrinti svarų indėlį į nacionalinių prioritetų įgyvendinimą.

Pastebėta, kad pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius darbuotojų, todėl Lietuva susiduria su emigracijos bei gyventojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl ir darbdaviai susiduria su problema, kad ateityje gali nelikti tinkamų darbuotojų – žmogiškųjų išteklių, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis (Išoraitė, 2011).

Juknevičienė (2006) pabrėžia, kad esminė sėkmingos regioninės plėtros sąlyga – gebėjimas parengti ir įgyvendinti ilgalaikes strategijas, kurių pagrindas – žmogiškieji ištekliai. Todėl galima tvirtinti, kad žmogiškųjų išteklių tobulinimas – tai labai svarbi socialinę ekonominę raidą lemiančių sąlygų grupė, kuriai turi būti skiriamas prioritetas dėmesys, ypač globalizacijos ir tarptautinės integracijos sąlygomis.

Socialinis regionų plėtros aspektas yra labai svarbus ta prasme, kad jis tiesiogiai siejasi su gyventojų gyvenimo lygiu ir kokybe – socialine orientacija – esminiu regionų plėtros principu. O žmogiškųjų išteklių plėtra yra esminis veiksnys, lemiantis regiono plėtros spartą ir efektyvumą. Žmogiškųjų išteklių plėtra yra neatsiejama nuo politinio gyvenimo demokratizavimo, decentralizuoto sprendimų priėmimo, nes visuomenė turi sugebėti priimti sprendimus, sprendama klausimus susijusius su jos plėtra. Šiuo atveju kalbama ne tik apie dalyvavimą remiant plėtros tikslus, nustatytus centrinės valdžios, bet ir apie dalyvavimą procese, kur asmeniniai tikslai yra bendrų plėtros tikslų pagrindas. Žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinklą sudaro tokie socialiniai dalyviai: įvairios valstybės institucijos, asocijuotos struktūros, švietimo įstaigos, verslo įmonės (darbdaviai) ir individai (žmogiškieji ištekliai). Be to, į šį tinklą galima įtraukti ir įvairias paslaugas instituciniams dalyviams teikiančias įmones (Šmergelienė, 2007).

1.1. Žmogiškųjų išteklių samprata ir valdymas viešosiose organizacijose

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose, tikslinga apibrėžti žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo sampratą susietą su viešojo sektoriaus organizacijomis, išnagrinėti personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų panašumus ir skirtumus, išsiaiškinti personalo valdymo proceso etapus.

Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo procesą, pirmiausia reikalinga aptarti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sampratą. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai - kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose. Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą. Chlivickas (2001) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių.

Dabartinio laikmečio bruožai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, nuolat kintanti darbo rinka ir kt. – didina reikalavimus viešajam administravimui ir kartu kelia iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui, teigia Juknevičienė (2006). Žmogiškųjų išteklių sistema, Ployhart ir kt. (2011) teigimu, glaudžiai siejama su naujos kokybės kūrimu, nes jos tikslas – sukurti integruotą ir gerai valdomą centrinės ir vietinės valdžios žmogiškųjų išteklių sistemą, kartu įtvirtinti šios sistemos plėtrą ir su tuo susijusias veiklos programas. Jau senai buvo pastebėta, kad žmonės savyje turi labai daug ir naudingų išteklių (žinios ir patirtis), kuriuos gali pasidalinti su organizacija.

Pasak Stoner (2005), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmogiškųjų išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas. „Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei valdymo sąvoka galima apibrėžti, kad tai yra organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo procesas“ (Baršauskienė, 2001, p. 214). Ši samprata apima daugelį aspektų: viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas. Lyginant su Stoner (2005) apibrėžta žmogiškųjų išteklių valdymo samprata, Baršauskienės (2001) pateiktoji turi tam tikrą specifiką nes ji taikoma viešajam administravimui, kuris nuo privataus sektoriaus skiriasi ne tik valdymu, organizavimu, bet ir efektyvumu bei rezultatų įvertinimu. Be to, viešajame administravime skiriamas specialus dėmesys moraliniams aspektams. Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma.

Pasak Juknevičienės (2008), kadangi viešojo administravimo organizacijų paskirtis – įgyvendinti politiką ir tenkinti visuomenės poreikius viešųjų reikalų tvarkymo sferoje, labai svarbu, kad šio tipo organizacijose dirbtų ypatingai kompetentingas ir reiklus sau bei kitiems personalas, kad būtų sudaromos prielaidos jam tobulėti ir, reaguojant į nuolatinius aplinkos veiksnių pokyčius, sėkmingai vykdyti tiesiogines pareigas, paremtas demokratinių vertybių įgyvendinimu. Egzistuoja daugybė žmogiškųjų išteklių apibrėžimų: jie skiriasi kai kuriomis detalėmis, tačiau daugumoje jų išryškinami šie pagrindiniai bruožai, būdingi įvairių tipų, tarp jų ir viešojo administravimo, organizacijoms:

- Darbuotojai sudaro esmines sąlygas institucijai tapti pranašesne dėl jų kompetentingumo;

- Kompetencijos pranašumas nebus pasiektas, jeigu darbuotojai neįsipareigos asmeniškai siekti institucijos, orientuotos į visos visuomenės viešųjų reikalų tvarkymą, tikslų;
- Įsipareigojimas galimas tik tuo atveju, jeigu institucijoje egzistuoja tokia praktika ir suformuota politika, padedanti darbuotojams įsisavinti organizacijos tikslus;
- Stiprios kultūros plėtra ir geros komunikacijos užtikrinimas leidžia sukurti aplinką, kurioje įsipareigojimo iniciatyvos sustiprėja.

Šiuolaikinėse vadybos ir administravimo mokyklose „personalo“ apibrėžimą pakeitė „žmogiškųjų išteklių“ sąvoka, siekiant, kad vis daugiau dėmesio būtų skiriama ne patiems asmenims, bet jų į organizaciją atneštoms žinioms ir kompetencijoms. Todėl vadybinių gebėjimų svarba nenuginčijamai didėja organizacijos valdymo ir demokratijos įgyvendinimo procesuose. Vis dažniau akcentuojama, kad žinios, gebėjimai ir kompetencijos (organizacijos intelektinis kapitalas) – esminė organizacijos veiklos sėkmės sąlyga. Naujosios viešosios vadybos sąlygomis be vadybinių gebėjimų organizacija nepajėgi išlikti institucijų sąraigoje kaip tinkama rinkos dalyvė ir visuomenės poreikių tenkintoja (Juknevičienė, 2008).

Konkretizuojant viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sampratą, galima teigti, kad tai yra „personas, dirbantis viešojo administravimo organizacijose, kuriam keliamas esminis reikalavimas – atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą orientuotos veiklos specifiką, maksimizuoti teikiamų viešųjų paslaugų vertę, įvardijamą veiksmingumo, ekonomiškumo ir administracinio efektyvumo sąvokomis, gaunamą personalo veiklos tęstinumo procesuose ir bendro viešojo administravimo darbuotojų elgesio rezultatuose“ (Juknevičienė, 2008, p. 81). Taigi viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių sąvoka sąlygoja šių išteklių veiklos paskirtį ir struktūros, kurioje jie dirba, sudėtingumą, sąlyginį patvarumą bei adaptyvumą aplinkos pokyčiams.

Thom ir Ritz (2004, p. 229) teigia, kad „personas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir kritinis faktorius“. Apibendrinant žmogiškieji ištekliai yra ne vien tik viešųjų institucijų, svarbiausi ištekliai, bet ir kritinis faktorius (jautriausia organizacijos sritis), kuris lemia veiksmingą, ekonomišką ir efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą, veiklos specifiką.

Verslo ir viešojo administravimo mokslinėje literatūroje naudojamos įvairios personalo vadybos, žmogiškųjų išteklių vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo, žmogiškojo potencialo valdymo sąvokos. Labai dažnai šios sąvokos naudojamos kaip sinonimai, tačiau kai kurie autoriai išskiria tam tikrus skirtumus. Daugiausiai diskusijų vyksta dėl personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąvokų panašumų ir skirtumų. Remiantis Bakanauskiene (2009, p. 23), „personalo valdymas sutampa su operatyviniais organizacijos tikslais, o žmonių išteklių valdymas suprantamas kaip strateginę reikšmę turinti funkcija“. „Žmogiškųjų išteklių vadyba (ŽIV) dažniau traktuojama

kaip vienas iš požiūrių į personalo vadybą, nei kaip jos alternatyva, ir ŽIV pagrindinis bruožas yra jos strateginė prigimtis“ (Bagdžiūnaitė ir kt., 2007, p. 8).

Pasak Rosalie L. Tung ir Stephen J. Havlovic (1996, p. 6), „personalo ir žmogiškųjų išteklių sąvokos skiriasi tuo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas pirmiausia susijęs su organizacijos strategija, bei žmogiškųjų išteklių prognozavimu“. Šių autorių nuomonė sutampa dėl žmonių (žmogiškųjų) išteklių valdymo sąvokos, ir akcentuojamas platesnis požiūris į žmonių valdymą, ne vien tik kaip į darbuotojų atrankos, verbavimo, mokymo, vertinimo ir kitų procesų organizavimą, bet ir kaip į personalo strategijos kūrimą, glaudžiai susietą su bendrąja organizacijos strategija, bei organizacijos kultūra. Šiame darbe personalo valdymo, personalo vadybos, žmogiškųjų (žmonių) išteklių valdymo sampratos naudojamos kaip sinonimai.

Skirtingai nuo šiuolaikinio žmonių išteklių valdymo, tradicinis personalo valdymas buvo siauriau siejamas su tam tikros organizacijos aprūpinimu tinkama darbo jėga. Žmonių išteklių ar personalo valdymas gali apimti darbuotojų įdarbinimo, mokymo, karjeros, atlyginimo, socialinės apsaugos ir kitus klausimus (Politikos mokslų..., 2007).

Išoraitės (2011) teigimu, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Šiuo atveju pabrėžiamas strateginis aspektas ir žmogiškųjų išteklių valdymas susiejamas su kitomis funkcijomis. Tai ir yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių bei personalo valdymo skirtumas. Bandant pažvelgti į „personalo valdymą“ bei „žmogiškųjų išteklių valdymą“ giliau, išryškėja daugiau šių dviejų teorijų skirtumų. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumus palyginimo principu pateikia Išoraitė (2011, p. 38):

1 lentelė

Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai

| Personalo valdymas | Žmogiškųjų išteklių valdymas |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Patariamasis ir administracinis | 1. Strateginis |
| 2. Neesminė organizacijos funkcija | 2. Esminė organizacijos funkcija |
| 3. Vadovų ir darbuotojų tarpininkas | 3. Atlieka pagrindinį vaidmenį |
| 4. Specialistų prerogatyva | 4. Visi vadovai valdo žmonių išteklius |
| 5. Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir rocedūros | 5. Iškeliamas lankstumas |
| 6. Kolektyvinės derybos | 6. Konsultavimas ir dalyvavimas |
| 7. Remiasi valdymo hierarchija | 7. Remiasi komandomis |
| 8. Kolektyvinis darbo apmokėjimas | 8. Individualus darbo apmokėjimas |
| 9. Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos | 9. Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pokyčių |
| 10. Griežtai apibrėžtos užduotys | 10. Laisvai apibrėžtos užduotys |
| 11. Darbuotojus reikia stebėti | 11. Darbuotojus reikia puoselėti |
| 12. Mokymo poreikį nustato kontrolė | 12. Besimokanti organizacija |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 13. Šalies aplinka | 13. Globali aplinka |
| 14. Orientuojasi į vidinę aplinką | 14. Orientuojasi į išorinę aplinką |
| 15. Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą | 15. Orientuojasi į siekiamus rezultatus |
| 16. Apima trumpalaikes perspektyvas | 16. Apima ilgalaikes perspektyvas |
| 17. Diagnostinis procesas | 17. Inicijuoja naujų idėjų generavimą |
| 18. Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą | 18. Visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą |
| 19. Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jms pačiam | 19. Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo Poreikius |

Šaltinis: Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos.

Bakanauskienė (2009) personalo valdymą apibūdina kaip vieną iš organizacijos valdymo funkcijų, ir prilygina organizacijos finansų, marketingo valdymo lygmens funkcijoms, kurioms įgyvendinti reikalingos specialios žinios. Šios autorės teigimu, personalo valdymas yra funkcinė organizacijos valdymo dalis arba viena iš specializuotų valdymo funkcijų, valdymo veiklos sričių. Jos valdymo objektas yra personalas (žmonių ištekliai, darbo jėga) – visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt. Personalo valdymo „funkciją organizacijoje galima apibūdinti kaip visumą veiklų, kurių paskirtis yra aprūpinti organizaciją (reikiamu skaičiumi ir reikiamos sudėties) darbuotojais ir užtikrinti jų efektyvų darbą bei išlaikymą“ (Bakanauskienė, 2009, p. 20). Dessler (2001, p. 18) kalbėdamas apie personalo valdymą, labiau akcentuoja žmonių valdymą, darbą su žmonėmis. Jo manymu, „personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui (organizacijai) galėtumėte dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką“. Personalo vadyba Sakalo (2003, p. 27, 28) teigimu, „nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efekto), tiek individo interesus (siekdama sudaryti optimaliausias darbo sąlygas kiekvienam individui), ir apibrėžiama kaip sisteminis mokslas apie personalo valdymą“. Kitaip tariant personalo „vadyba“ yra mokslinė disciplina, kuri analizuoja personalo valdymą, o personalo valdymas yra procesas, kurį viešojoje politikoje paprastai apima šie etapai: žmogiškųjų išteklių formavimas, įgyvendinimas, vertinimas, ir prognozavimas. 2 lentelėje pateikiami įvairių autorių personalo valdymo žingsnių lyginamoji analizė.

2 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo etapų lyginamoji analizė

| Autoriai | Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LR Valstybės tarnybos įstatymas | Valstybės tarnautojų pareigybės, priėmimas į valstybės tarnautojų pareigas, valstybės tarnautojų pareigos ir teisės, valstybės tarnautojų karjera, darbo užmokestis, valstybės tarnautojų skatinimas ir atsakomybė, valstybės tarnautojų socialinės ir kitos garantijos, valstybės tarnautojų atleidimas iš pareigų, valstybės tarnautojų mokymas. |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Autorių kolektyvas (E. Bagdžiūnaitė, I. Beniušienė, R. Burokas ir kt.) | Valstybės tarnautojų pareigybės, priėmimas į pareigas, valstybės tarnautojų teisės ir pareigos, valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, valstybės tarnautojų skatinimas ir atsakomybė, mokymo poreikių nustatymas ir mokymo planų sudarymas, valstybės tarnautojų socialinės garantijos. |
| N. Thom, A. Ritz | „Personalo paieška, vertinimas, išlaikymas, tobulinimas ir atleidimas“ (p. 236) |
| G. Dessler | „Darbuotojų darbo analizė, darbo jėgos poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas, kandidatų atranka, naujųjų darbuotojų orientavimas ir mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, išmokos ir naudos, darbo įvertinimas, komunikavimas, mokymas ir tobulinimas, darbuotojų išipareigojimų ugdymas, lygios galimybės, darbuotojų sveikata bei saugumas, nusiskundimai ir darbo santykiai“ (p. 18) |
| A. Sakalas | „Personalo organizavimas: personalo apskaita ir statistika, darbuotojų poreikio planavimas, darbuotojų priėmimas, perkėlimas, atleidimas, darbo organizavimas ir apmokėjimas, kvalifikacijos kėlimas, darbo organizavimas, įskaitant darbo apmokėjimą, orgotechnikos plėtotę ir gerų darbo sąlygų sudarymą“ (p. 49) Personalo valdymas: „vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveika“ (p. 29) |
| I. Bakanauskienė | „Personalo apskaita, darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, personalo vertinimas, ugdymas, judėjimo valdymas, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga“ (p. 22) |
| Ling-Hsiu Chen, Shang-Ping Lin | „Verbavimas ir atranka, mokymas, socializacija, atlygis, veiklos vertinimas“ (p. 336) |

Šaltinis: Dessler, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“ ir kt.;

Ling-Hsiu Chen, Shang-Ping Lin, (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social behavior and personality*. 37 (3), p. 336. [interaktyvus] [žiūrėta 2010-04-23]. Prieiga per internetą: EBSCO duomenų bazė <<http://search.epnet.com>>.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. VIII – 1316;

Bagdžiūnaitė, E.; Beniušienė, I.; Burokas, R.; Chlivickas, Eugenijus; Daujotaitė-Prūsaitienė, L.; Deveikytė, J.; Jančiauskaitė, L.; Kvietkus, A.; Lobanova, Liudmila; Merkevičius, Juozas; Palidauskaitė, J.; Rekašienė, R.; Rusteika, A.; Satkutė, L.; Tuleikienė, L.; Žukauskas, E. (2007) *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose: mokymo programos metodinė medžiaga*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Thom, N., Ritz, A. (2004) *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas;

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

Bakanauskienė, I. (2009) *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Analizuojant 2 lentelę, galima teigti, kad vieni autoriai (Thom ir Ritz, 2004) personalo valdymo procesą skaido į kelias pagrindines dalis: paiešką ir atranką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą ir atleidimą, kiti autoriai G. Dessler, A. Sakalas, I. Bakanauskienė žmogiškųjų išteklių valdymo etapų išskiria daugiau. Bagdžiūnaitė ir kt. (2007) analizuoja valstybės tarnautojų valdymo procesą, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymu. Thom ir Ritz (2004) išskiriamas personalo paieškos etapas apima personalo paieškos, atrankos, priėmimo žingsnius. Šalia žmogiškųjų išteklių paieškos funkcijos, kurią pateikia Thom ir Ritz (2004), kitų autorių dar išskiriami ir valstybės tarnautojo pareigybės aprašymo, darbo analizės, personalo poreikių planavimo etapai. Pagal Dessler (2001, p. 84) darbo analizės procedūra apima informacijos apie darbo reikalavimus rinkimą, kuri naudojama darbo aprašymui (valstybės tarnautojo pareigybės aprašymą) ir darbo specifikacijai sukurti. Kadangi darbe analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas policijos pareigūnų, dirbančių KAVPK Kelių policijos padaliniuose, mano manymu, tikslinga analizuoti šį procesą, remiantis valstybės tarnybos įstatymu, bei Bagdžiūnaitės ir kt. (2007) pateiktais personalo valdymo proceso žingsniais. Šiame darbe išskiriami šie žmogiškųjų išteklių valdymo etapai:

- pareigybės aprašymas – policijos pareigūnų, dirbančių KAVPK Kelių policijos padaliniuose, pareigybių aprašymo proceso analizė apima pareigybių struktūros analizę, policijos pareigūnų pareigybių sudarymo pagrindinių principų apibrėžimą, pareigybes patvirtinančių struktūrų ir teisės aktų, reglamentuojančių pareigybių aprašymus, apibūdinimą;
- priėmimas į pareigas – statutinių vidaus tarnybos valstybės tarnautojų parengimo bei priėmimo procesas, institucijų, parengiančių policijos pareigūnus, apibūdinimas, teisės aktų reglamentuojančių, vidaus pareigūnų, priėmimą bei parengimą analizė;
- veiklos vertinimas – atestavimas, skirtas nustatyti, ar pareigūnas tinka eiti pareigas, ar turi tam reikalingus sugebėjimus, įvertinama pareigūno tarnybinė veikla. Policijos pareigūnų atestavimo analizė darbe apima: policijos pareigūnų atestavimą reglamentuojančius teisės aktus, atestavimo ir veiklos vertinimo sampratų panašumų ir skirtumų išskyrimą, atestavimo proceso apibūdinimą;
- skatinimas ir atsakomybė – statutiniams policijos pareigūnams taikomas motyvavimo priemonės, jas reglamentuojantys teisės aktai;
- mokymas ir kvalifikacijos kėlimas – pareigūnų profesinio mokymo procesas, ugdymo programos, jų teisinis reglamentavimas, apibūdinamos institucijos, atliekančios policijos pareigūnų mokymus.

Valstybės tarnybos įstatyme statutinis valstybės tarnautojas apibūdinamas kaip valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatines tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu. Remiantis policijos veiklos įstatymu (27, 2000) policijos pareigūnas yra Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims. Vidaus tarnybos įstatyme (30, 2003) vidaus tarnybos sistemos pareigūnas apibrėžiamas kaip statutinis valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja Statutas (31, 2003) ir (ar) kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims. Statutinis valstybės tarnautojas plačiausia iš šių pateiktų sąvokų, kuriai galima priskirti ir vidaus tarnybos pareigūno, ir policijos pareigūno sampratą. Galima daryti išvadą, kad policijos pareigūnas yra statutinis, vidaus tarnybos pareigūnas, priimtas į policijos įstaigą, ir kurio tarnybą reglamentuoja statutas, bei kuris turi viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldiems asmenims.

Apibendrinant, galima teigti, kad žmogiškieji išteklių yra ne vien tik viešųjų institucijų, svarbiausi išteklių, bet ir kritinis faktorius (jautriausia organizacijos sritis), kuris lemia veiksmingą, ekonomišką ir efektyvų viešų paslaugų teikimą, atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą, veiklos specifiką. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas šiame darbe analizuojamas keturiais etapais: pareigybės aprašymas, priėmimas į pareigas, veiklos vertinimas, skatinimas, mokymas ir

kvalifikacijos kėlimas. „Žmogiškųjų išteklių“ ir „personalo“ sąvokos šiame darbe vartojamos kaip sinonimai.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir strateginis planavimas

Lietuvoje dar ne taip seniai žmogiškųjų išteklių valdymas buvo vertinamas ir dar dabar daugelis vertina daugiau kaip administracinę, o ne strateginę veiklą. Ypač tai jaučiama valstybinėse institucijose. Dabartinė reali valstybinių įstaigų, ir ne tik, veiklos praktika rodo neefektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri lemia daugelį šiuo metu esančių negatyvių reiškinių, tarp kurių ir nesugebėjimas pateisinti keliamus tikslus bei uždavinius. Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama žmogiškųjų išteklių valdymo svarba, o išsivysčiusiose valstybėse bei jų organizacijose ši problema vertinama kaip strateginė galimybė įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą, mūsų įstaigose žmogiškųjų išteklių padalinys institucijos struktūroje vis dar vertinamas kaip antraeilis. Įstaigų vadovai vis dar nevertina savo darbuotojų tikslų, jų siekių bei galimybių nesieja su organizacijos tikslais ir nerodo reikalingo bei įstaigai labai naudingo dėmesio atskiram žmogui, jo gebėjimams, motyvacijai bei galimybių įvertinimui. Ypač tai jaučiama įstaigose, kur žmogus vis dar sutapatinamas su visu biurokratišku arba techniniu aparatu ir nėra vertinamas kaip individas, o tik kaip įstatymų vykdytojas arba konkretaus uždavinio įgyvendintojas. Todėl būtina šią problemą kuo labiau kelti ir kuo daugiau apie ją kalbėti bei bandyti įrodyti mūsų darbdaviams, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia jų įstaigos gyvavimo grandis. Sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią įstaigą, kurios veikla grindžiama neturint intelektualių žmogiškųjų išteklių potencialo. Juk tik įstaiga, turėdama unikalų ir sunkiai pakeičiamų išteklių, t. y. žmonių, gali išlikti šioje aršioje konkurencinėje kovoje bei sėkmingai veržtis į priekį ir esant ekonominiam pakilimui, ir ekonominei krizei (Išoraitė, 2011, p. 34). Dabartiniu žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriu, organizacijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos turi sudaryti nedalomą visumą, nes žmonės yra lemiamas organizacijos klestėjimo veiksnys (Chlivickas ir kt., 2009, p. 59).

Efektyvesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademiniuose tyrimuose (Zakarevičius ir Gedvilaitė-Moan, 2010). Socialinės ekonominės plėtros perspektyvą lemia žmogiškieji ištekliai ir gebėjimai juos tinkamai panaudoti. Tai reiškia, kad, svarstant įvairius socialinės ekonominės raidos bei valstybės plėtros strategijų klausimus, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kaip tik žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadybos klausimams (Atkočiūnienė, 2008).

Lietuvos organizacijos nepakankamai panaudoja savo darbuotojų galimybes, nors pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, nors būtent ši funkcija – viena iš svarbiausių, stiprėjančios

konkurencijos sąlygomis. Labai dažnai įmonės, susidūrusios su problemomis, visas jėgas ir lėšas skiria rinkodarai, finansų ir gamybos valdymui, o ne specialistų mokymuisi ir ugdymui. Todėl tokie sprendimai dažniausiai tik susilpnina įmonės pozicijas rinkoje. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį arba teikti kuo geresnes paslaugas. Norėdamos tai įgyvendinti, jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji ištekliai (Išoraitė, 2011).

Didėjanti rinkų liberalizacija, tolimiausių valstybių sienas peržengusi konkurencija, socialinė ir ekonominė pasaulio diferenciacija, sparčiai besikeičiančios informacinės technologijos - XXI amžiaus veiksniai, kelia naujų iššūkių ne tik verslo subjektams, bet ir viešajam sektoriui. Neatsitiktinai porai pastarųjų dešimtmečių būdingos aktyvesnės viešojo sektoriaus reformos. Ne tik specialiojoje literatūroje, bet ir viešojo sektoriaus praktikų kasdieniame žodyne vis dažniau vartojamos restruktūrizavimo, reorganizavimo, naujojo (modernaus) viešojo valdymo (administravimo) sąvokos. Vis tvirčiau įsigali tendencija visuomenės narius, jų grupes traktuoti kaip vartotojus, o viešajame sektoriuje naudoti verslo praktikoje patikrintus ir teigiamai užsirekomendavusius instrumentus. Vienas iš tokių efektyvių instrumentų yra strateginis planavimas, kurio taikymo viešajame sektoriuje tikslingumas pripažįstamas tarptautiniu mastu. Lietuvoje institucijų strateginis planavimas jau keleta metų reglamentuotas teisės aktais (Smilga ir kt., 2005).

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas), tiek iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją, o tiksliau – „pasiskolinus“ ir pritaikius valdymo mechanizmus iš privataus sektoriaus organizacijų (Staponkienė, 2004).

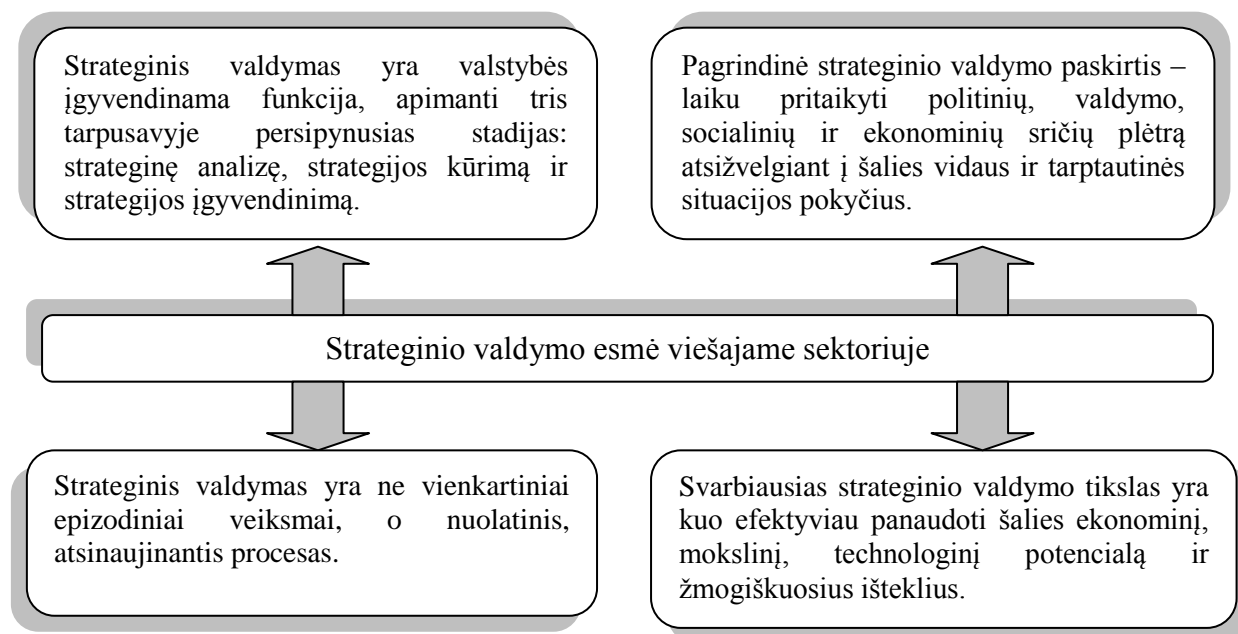
Viešojo sektoriaus strateginio valdymo reikšmė Lietuvoje ypač padidėjo po 1991 m., kai pradėjo kurtis naujos valstybės struktūros. Viešasis sektorius, kad ir kaip būtų traktuojamas, bet kuriai visuomenei daro didžiulį poveikį. Pagal tradicinį modelį viešasis sektorius yra visuomenei hierarchinių struktūrų, atliepančių politikų nuostatas, sistema. Viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004).

Strateginis planavimas viešajame administravime tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą, bei

jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas. Siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas gali suteikti nemažą galimybių:

1. Atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.
2. Išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.
3. Strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strateginį mąstymą tvirtai sieja su strateginiu veikimu.
4. Strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. Politikai, sprendimus priimančios vadovai, pasitelkę strateginį planavimą, gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus (Raipa, 2003).

Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje (Puškorius, 2002) pateikti 1 pav.



1 pav. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Šaltinis: Puškorius, S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. Viešoji politika ir administravimas, Nr.3. Vilnius:LTULC, p.31-38.

Žmogiškieji ištekliai vaidina ypatingą vaidmenį siekiant didesnio viešojo sektoriaus efektyvumo. Žmogiškųjų išteklių sistema viešojoje vadyboje yra glaudžiai susijusi su naujos kokybės kūrimu, šiuolaikine ir racionalia valstybės valdymo sistema (Vienažindienė ir Čiarnienė,

2007). Personalas yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais personalo vadybos mokslinių tyrimų rezultatais. Personalo tarnybos ir jos atliekamų funkcijų samprata viešajame sektoriuje vis labiau panašėja į privačiame sektoriuje taikomą atitinkamų tarnybų sampratą. Autorės išskiria šias esmines problemas viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje:

- motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius;
- valstybės tarnautojo statusas;
- galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka;
- netobula skatinimo ir atlygio už darbą sistema;
- ribotos personalo atrankos galimybės.

Taip pat siūlo pagrindinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčių kryptimis viešajame sektoriuje laikyti šias:

- darbuotojų ugdymo galimybių plėtra;
- darbuotojų savarankiškumo ir iniciatyvumo skatinimas;
- konkurencingumo ir gerų galutinių rezultatų skatinimas;
- komunikacijos, pasikeitimo informacija, bendradarbiavimo plėtra;
- dalyvavimu pagrįstas vadovavimo stiliaus taikymas.

Kaip parodė Išoraitės (2011) empirinis tyrimas, įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas žmogiškųjų išteklių srityje pasiekiamas, kai geros darbo sąlygos, pakankamas užmokestis, gera komunikacija, vertinamas darbuotojas, darbo vieta, skiriama reikiamai dėmesio mokymui, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą. Autorė išskiria keturis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementus:

- 1) žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas – įmonės tikslų analizė; įmonės strateginių tikslų nustatymas; organizacijos struktūros analizė; laisvų darbo vietų planavimas; darbo vietų poreikių nustatymas;
- 2) darbo apmokėjimas ir motyvacija – apmokėjimų sistemų visuma; apmokėjimas, priklausantis nuo užimamų pareigų; apmokėjimas priklausantis nuo atlikto darbo apimties; ilgalaikės ir stabilios motyvacijos formos; darbuotojų skatinimo priežastys;
- 3) žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimas – individualus ir grupinis įvertinimas; darbuotojo galimybių ir įgūdžių įvertinimas; darbuotojų perkėlimo į kitas pareigas planavimas; darbuotojų pavadavimo galimybių planavimas; atlikto darbo vertinimas;
- 4) darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas – specialus funkcinis mokymas; mokymas darbo vietoje; rotacija pagal pareigas; stažuotė kitose firmose; dalyvavimas darbo grupėse; saviugda darbo veiklos procese.

Tradiciškai žmonių ištekliai viešajame sektoriuje buvo valdomi taikant karjeros valstybės tarnybos modelį. Tačiau atsirado keletas alternatyvių modelių, kuriuose ryškinamas strateginis žmonių išteklių valdymo poreikis arba kritinė žmonių kapitalo (angl. *human capital*) svarba viešajame sektoriuje (Politikos mokslų..., 2007).

Žmogiškieji ištekliai vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga. Viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo privataus sektoriaus organizacijų ne tik inovatyvumo stoka, naujų technologijų diegimu, geru žmogiškųjų išteklių panaudojimu, bet ir paslaugų nuomos plėtra. Ypač svarbi greta kitų išteklių nuomos yra žmogiškųjų išteklių nuoma. Paslaugų nuoma kaip veiklos strategija organizacijai sudaro prielaidas pasirinkti pagrindines veiklos sritis, kuriose pasiekta aukščiausia kompetencija arba sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių paslaugų resursus nuomotis iš tiekėjų (Zakarevičius ir Gedvilaitė-Moan, 2010).

Kiekviena ministerija bei joms pavaldžios institucijos ruošia strateginius veiklos planus. Minėtų strateginių planų stebėseną atliekama viso proceso metu ir visais lygiais, kadangi institucijų vadovai stebi ir kontroliuoja, kaip institucijos įgyvendina strateginius veiklos planus. Programų koordinatoriai (arba institucijos struktūrinių padalinių vadovai) arba kiti atsakingi už programų įgyvendinimą asmenys kontroliuoja programų vykdymą ir atsiskaito institucijų vadovams jų nustatytais terminais, pateikdami vadovų patvirtintos formos programų vykdymo ataskaitas. Institucijų vadovai turi sukurti vidaus kontrolės procedūras, kurios užtikrintų strateginių tikslų pasiekimą ir programų įgyvendinimą. Finansų ministerija stebi ir analizuoja, ar asignavimų valdytojais tinkamai planuoja ir naudoja valstybės biudžeto lėšas. Vyriausybė stebi ir vertina, ar institucijos siekia strateginių tikslų, ar vykdomi fiskaliniai rodikliai. Seimas turi galimybę stebėti ir vertinti, kaip Vyriausybė vykdo valstybės biudžetą ir siekia užsibrėžtų tikslų. Visuomenė turi galimybę stebėti ir vertinti, ar jų išrinkta valdžia vykdo įsipareigojimus, ar teikiamos geros kokybės paslaugos.

Strateginis valdymas – tai procesas, siekiant nustatyti organizacijos ir ja supančios aplinkos sąveiką, per pasirinktus tikslus ir pageidaujamų rezultatų pasiekimus, organizacijos išteklių paskirstymo keliu atitinkančius veiksmingų veiksmų planus; tai procesas, kurio pagalba vadovai nustato ilgalaikes organizacijos vystymosi kryptys, jos konkrečius tikslus, parengia strategijas, jų pasiekimą, atsižvelgiant į visas galimas vidaus ir išorės sąlygas ir vykdo pasirinktą veiksmų planą; tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų

objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas ir kt., 2008).

Vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji ištekliai (personalas) yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra taip paprasta. Juk tai nėra eiliniai ištekliai. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus (Išoraitė, 2011, p. 33).

Pasak Vasiliausko (2005) strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Šiuolaikiniame pasaulyje strateginis valdymas tampa populiarus ir reikalingas, nes sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas. Strategiją galima būtų apibūdinti kaip vadybinės veiklos „aukštąjį pilotažą“ (Jucevičius ir kt., 2003), nes jai kurti reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų.

Dauda ir kt. (2010) teigia, kad strateginis valdymas gali būti naudingas tada, kai organizacija jį taiko priklausomai nuo situacijos, kurioje yra. Privalumai gali būti šie:

- Padeda išsiaiškinti ir apibrėžti tikslus;
- Padeda organizacijai koordinuoti tikslų siekimo procesą;
- Padeda vadovams ir kitiems organizacijos nariams lengviau priimti pokyčius ir grėsmingą vystymąsi;
- Padeda išvengti rizikos ir prisideda prie organizacijos sėkmės;
- Strategija didina verslo sprendimų kokybę;
- Sukuria veiksmingesnę vadybos padėtį;
- Padeda suvienyti organizaciją;
- Nuolat skatina verslo modelio vystymąsi, kuris sąlygotų ilgalaikį verslo pelningumą.

Nors vienos viešojo sektoriaus tyrimuose dominuojančios strategijos organizacijos gelbėjimui nuo žlugimo nėra, galima išskirti 3 strategijas, būdingas empiriniams organizacijų gelbėjimo nuo žlugimo tyrimams – išlaidų mažinimo (*angl.* retrenchment), tarnybos vietų persikirstymo (*angl.* repositioning) ir reorganizavimo (*angl.* reorganization) strategiją (3 R strategija) (Gedvilaitė-Moan ir Zakarevičius, 2010).

Išlaidų mažinimas – tai strateginis ėjimas organizacijos žlugimo laikotarpiu, mažinantis organizacijos dydį ir darbų apimtį. Viešajame sektoriuje, tai gali reikšti kapitalo iškeitimą į darbo jėgą. Dar viena įprasta viešojo sektoriaus išlaidų mažinimo strategija – pasamdyti paslaugos teikėją, kuris dirbtų daug efektyviau, iš išorės (*angl.* – outsourcing). Darbo nuoma – naujas, sparčiai populiarėjantis personalo valdymo sprendimas, kuris suteikia galimybę efektyviai valdyti viešojo sektoriaus organizacijų žmonių išteklius, kryptingai planuoti veiklą ir optimaliai panaudoti turimus bei planuojamus išteklius. Tai viena iš išorės išteklių nuomos sričių, leidžianti geriau vykdyti organizacijos valdymą. Organizacija, kuri dalį savo veiklos funkcijų nuomojasi iš išorės, gali pasilikti pagrindines sritis, kur sukuriama didžiausia pridėtinė vertė, o neesminių funkcijų resursus nuomotis iš tiekėjų.

Išlaidų mažinimo strategiją galima laikyti efektyvumo strategija, o tarnybos vietų persikirstymo strategija apibūdina augimą ir naujovių diegimą. Šis organizacijos veiklos gaivinimo būdas reiškia naują misiją ir esminius žingsnius stengiantis dominuoti rinkoje arba skverbtis į kitas rinkas. Todėl, tarnybos vietų persikirstymo strategija veikiausiai sustabdys žlugimo procesą negu leis organizacijai stagnuoti arba toliau lėtai žlugti.

Reorganizacijos terminas organizacijos gelbėjimo nuo žlugimo tyrimuose naudojamas kaip platus, bet kokio pokyčio vidinėje organizacijos veiklos vadyboje, apibūdinimas. Reorganizacijos tikslas gali būti susijęs su išlaidų mažinimo bei tarnybos vietų persikirstymo palaikymu arba tiesiog su tikslu papildyti diegiamą strategiją, nesistengiant pakeisti užimamos rinkos dydžio ar pozicijos. Reorganizacija gali reikšti planavimo sistemų pokyčius, decentralizacijos apimtį, žmogiškųjų išteklių valdymo stiliaus arba organizacinės kultūros pokyčius. Moksliniuose viešojo sektoriaus tyrimuose nustatyta populiariausia strategija, gelbstint organizaciją nuo žlugimo, pasirodė esanti reorganizacija. Daugumoje nagrinėtų viešojo sektoriaus organizacijų gelbėjimosi strategijų pasirinkimo atvejų rodo, jog galimos visos 3R strategijos, tačiau dažniausiai naudojama strategija yra vidinė reorganizacija (Gedvilaitė-Moan ir Zakarevičius, 2010).

Boyne ir Walker (2010) nuomone, strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip priemonė kovoje su konkurentais. Viešajame sektoriuje strategija yra labiau suprantama kaip samprata, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas. Plačiai diskutuojama apie tai, kad strategijos veiksmų laisvė yra labiau suvaržyta viešajame nei privačiame sektoriuje. Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus organizacijos negali lengvai įeiti į naujas rinkas arba pakeisti geografinę padėtį, kadangi tai būtų nepalanku vykdomai veiklai. Taip pat, nors viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės ir gali priklausyti vienintelei silpnai rinkai, jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai, t. y. viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra reglamentuota. Autoriai teigia, kad vis dėlto, strategijos

pasirinkimo sritis viešajame sektoriuje yra galima, įskaitant produkto ir proceso inovacijas, tokias kaip naujų paslaugų teikimas, naujų vartotojų grupių aprėpimas ir paslaugų „pristatymas“ į namus arba bendradarbiavimas. Tokiu būdu strategijos koncepcija viešajame sektoriuje gali būti pritaikoma taip pat sėkmingai kaip ir privačiajame.

Vasiliauskas (2002) pateikia išsamius nustatytinės strategijos valdymo elementus, priskirtinus planavimo etapui: aplinkos ir išteklių analizę, vizijos, misijos bei tikslų kūrimą, alternatyvų rengimą, sprendimų parinkimą, strateginių trajektorijų analizę, valdymo struktūros analizę bei strategijos įgyvendinimą.

Pirmasis žingsnis kuriant strateginį planą – aplinkos analizė. Šis procesas apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų išryškirimą, rinkos sąlygas, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes organizacijai. Atliekant išteklių analizę išsiaiškinamos svarbiausios firmos išteklinio potencialo sudėtinės dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, operaciniai ištekliai. Išteklių sudėtis, struktūra ir vaidmuo tiriami, kad galima būtų apibūdinti išteklinio potencialo indėlį į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje, jos konkurencinių pranašumų plėtojimą. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti firmos silpnybes ir stiprybes. Šie du žingsniai – aplinkos analizė ir išteklių analizė – Želvio (2003) įvardinami kaip SSGG analizė (S – stiprybių, S – silpnybių; G – galimybių, G – grėsmių).

Valdymo struktūros analizė, teigia Vasiliauskas (2002), padeda išsiaiškinti, kiek ir kaip racionaliai parinkta nustatytinė strategija atitinka organizacijos galimybes pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių. Jeigu tos galimybės ribotos, gali reikėti koreguoti ir tikslinti organizacijos tikslinę orientaciją, strategijos alternatyvas ir galutinį strateginių sprendimų parinkimą.

Paskutinis žingsnis - strategijos įgyvendinimas. Šiame etape bendri organizacijos strateginiai tikslai pertvarkomi į konkrečių funkcinių sričių (rinkodara, gamyba, žmonių ištekliai, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose nustatomos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, vykdomos stebėsenos ir kontrolės procedūros. Ir šiame žingsnyje gali iškilti būtinybė patikslinti ir koreguoti anksčiau atliktus žingsnius (Vasiliauskas, 2002).

Želvio (2003) teigimu, viešojo sektoriaus institucijos žmogiškųjų, organizacinių, finansinių, materialinių, informacinių ir kitų išteklių paskirstymo, naudojimo bei jų plėtros principai apibūdina institucijos strateginius gebėjimus ir kartu institucijos brandos lygį šiuo aspektu.

Strategijos kūrimo procesas susideda iš tam tikrų kūrimo etapų sprendžiant kiekvienam jam būdingus klausimus. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių strategijos formavimo (kūrimo) proceso schemų, tačiau visuotinai pripažįstama, kad kuriant strategiją būtina turėti tam tikrą modelį, laikantis tam tikro nuoseklumo.

Dažnai literatūroje minimas French (2009) strategijos kūrimo modelis, kurio procesą sudaro aštuoni elementai: vizija ir misija; tikslų nustatymas; išorinės aplinkos ištyrimas; vidinės aplinkos ištyrimas; strateginės alternatyvos; strategijos parinkimas; pritaikymas; kontrolė.

Grant (2003) išskiria svarbiausius strateginius vidaus veiksnius, nuo kurių priklauso įmonės ar verslo konkurencinės galimybės: žmoniškieji, finansiniai, marketingo, organizaciniai ir gamybiniai ištekliai, su kuriais įmonė gali konkuruoti rinkoje.

Taip pat strategijų tipuose išskiriama atskira žmogiškųjų resursų valdymo strategija. Pažangesnėse organizacijose į žmogiškuosius resursus žiūrima kaip į strateginę galimybę įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą organizaciją vystant. Sunku įsivaizduoti organizaciją, kurios veikla daugiau ar mažiau grindžiama intelektualinio potencialo naudojimo sėkme, jei joje į žmones nežiūrima kaip į pagrindinį resursą. Žmogiškųjų resursų strategija priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio. Kiekvienoje strategijoje sunku suderinti strateginius, valdymo ir operatyvinius tikslus, nes jei strategija neleis efektyviau vykdyti kasdieninės veiklos, strateginiai tikslai gali būti ir nepasiekti. Jucevičius (1998) išskiria žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistemą.

3 lentelė

Žmogiškųjų resursų vadybos tikslų ir uždavinių sistema

| Lygis | Parinkimas ir samda | Atlyginimas | Įvertinimas | Vystymas | Karjeros planavimas |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginis (ilgalaikė perspektyva) | Kriterijų, pagal kuriuos bus parenkami žmonės nustatymas. Sukurti vidinę ir išorinę tendencijų analizavimo sistemą | Apibrėžti, kokiabus atlyginimo už darbą ilgalaikė politika. Ją susieti su ilgalaikė firmos strategija. | Apibrėžti, kokioms vertybėms bus teikiamas prioritetas. Sukurti būdus būsimiesiems parametrams įvertinti. | Planuoti eksperimentines būsimosios veiklos vystymo programas. Sukurti sistemas, padėsiančias įgyvendinti pasikeitimus. | Sukurti ilgalaikę individų ir organizacijos tikslų tenkinimo sistemą, garantuojančią lankstumą ir stabilumą. |
| Valdymo (vidutinė perspektyva) | Parinktus kriterijus padaryti veiksniais. Sukurti samdos | Sukurti atlyginimo planus atskiriems žmonėms. Suformuoti | Sukurti vertinimo sistemas,, kurios susietų esamus ir būsimus | Įdiegti bendrąją valdymo tobulinimą. Vykdyti organizacinį vystymą. Skatinti | Nustatyti karjeros trajektoriją. Organizuoti karjeros vystymą. |

| | | | | | |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| | marketingo planą. Sukurti naujas rinkas. | galimų „naudų paketų“ | kriterijus. Sukurti vystymo vertinimo procesą. | savarankišką tobulėjimąsi. | Susieti individą su organizacija. |
| Operatyvinis (trumpalaikis) | Sukurti darbuotojų priėmimo planą. Sukurti kasdieninio stebėjimo sistemas. | Vykdyti darbo užmokesčio programas. Valdyti „naudos paketų“. | Diegti vertinimo sistemas. Įdiegti kasdieninės kontrolės sistemą. | Valdyti specialias įgūdžių tobulinimo programas. Organizuoti mokymosi dirbant programas. | Pasiekti, kad individas gerai tiktų konkrečiam darbui. |

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.

Siekiant efektyviai valdyti žmoniškuosius išteklius būtina jos dalyvių motyvacija, kuri tiesiogiai siejasi su įvairių poreikių tenkinimu. A. Maslovo sukurta poreikių hierarchijos koncepcija yra viena populiariausių ir dažniausiai naudojamų aiškinant motyvaciją. Šios teorijos pagrindas – penkių poreikių identifikavimas ir išdėstymas hierarchijos tvarka, pradedant nuo fiziologinių ir baigiant aukščiausiais – savirealizacijos arba saviraiškos poreikiais. Svarbiausias kiekvienos asmenybės poreikis – socialinis poreikis – tai noras priklausyti kokiai nors socialinei grupei, bendrauti su kitais individais, prisirišimo ir palaikymo poreikis. Šie poreikiai dažniausiai patenkinami darbe, nes darbe žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Daugumai žmonių draugiškas ir supratingas kolektyvas, reikalingumo jausmas, kontaktas, bendravimas, savo žinių ir interesų praplėtimas, dalijimasis patirtimi yra pasitenkinimą stiprinantis veiksnys. Visas šis socialinių poreikių spektras leidžia apjungti vieną sąvoką – bendradarbiavimas.

Schalk ir Curs (2010) teigia, kad modernios organizacijos neatskiriamos nuo bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas, kaip sąveikaujanti jėga yra esminis organizacinis procesas sukuriantis organizacijos efektyvumą bei lemiantis įmonių sėkmę. Kuo bendradarbiavimo lygis organizacijose aukštesnis, tuo geresni veiklos rezultatai.

Šiandieniai visuomenės poreikiai kinta, atsiranda daug naujų kompetencijų, kurios būtinos kiekvienam individui. Sunkiausiai sekasi mokytis dirbti kolektyve, suvokti „žmogiškąjį tinklą“ ir būti jo dalimi. Nors pati sąvoka aiški – vienas žmogus ne ką gali padaryti, – tačiau šio principo įgyvendinimas nėra lengvas. Kad šis darbas būtų veiksmingas, būtinas individų bendradarbiavimas – komandinis darbas, kuris turi būti įmonėje, įstaigoje, organizacijoje, kolektyve ar tarp jų, rajonuose, apskrityse ar tarptautiniuose lygmenyse. Išmokti bendrauti ir bendradarbiauti yra nelengva. Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatinium

darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą, teigia Bosas (2002).

Serratas (2009) pabrėžia, kad žmonės dirbdami komandoje panaudoja įvairias žinias, patirtį, įgūdžius bei interesus, ir juos sujungdami sukuria daug efektyvesnį rezultatą, negu dirbdami atskirai - vadinamasis sinerginis efektas. Jie įneša į komandą „šviežių“ idėjų. Tai reiškia, jog žmonės dirbdami komandoje išnaudoja visas savo galimybes bei pranašumus, jog užtikrintų komandos sėkmę. Tyrimais įrodyta, kad efektyviausiai dirba mažos (3–8 narių) komandos. Skirtingo mąstymo ir pažiūrų asmenys komandoje dirba kur kas efektyviau – kuo vienesni dalyviai, tuo mažiau kūrybiškumo. Be to, formuojant komandą, būtina atsižvelgti į darbuotojų amžių – tyrimais nustatyta, kad jaunesni darbuotojai yra imlesni naujovėms. Tačiau norint, kad komanda dirbtų efektyviai, būtina į ją įtraukti nors kelis patyrusius sprendžiamos problemos srities darbuotojus. Svarbiausi komandos darbo bruožai – bendradarbiavimas, tarpusavio pagarba ir pagalba, vienalytiškumo pusiausvyra.

„Darbuotojų įtraukimas, darbo projektavimas, įskaitant komandinį darbą, darbuotojų mokymas labai pagerina organizacijos veiklą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas ir žmogiškasis kapitalas reiškia konkurencinį pranašumą, kurį teikia organizacijos žmonės – svarbiausias organizacijos turtas“ (Išoraitė, 2011, p. 36, 37) . Autorė išskiria keletą kriterijų, kuriais strateginiai lyderiai vadovaujasi, kai siekia žmogiškųjų išteklių srities konkurencinio pranašumo:

1. Nustato žmogiškojo kapitalo strateginę viziją.
2. Išnagrinėja žmogiškojo kapitalo privalumus ir trūkumus.
3. Nustato svarbiausius veiklos faktorius/rodiklius.
4. Parengia mokymo ir ugdymo strategiją.
5. Įtraukia visus organizacijos valdymo lygmenis formuojant strategiją.
6. Įvertina žmogiškojo kapitalo strategijos rezultatus.
7. Įvertina efektyvumą.

Komandinis darbas turi daug teigiamų savybių, kurios yra plačiai aptarinėjamos daugelio mokslininkų darbuose. Viena iš jų yra Hardingham (1995), kuri teigia, jog bendradarbiavimas ir darbas komandoje yra toks populiarus ir naudingas, nes:

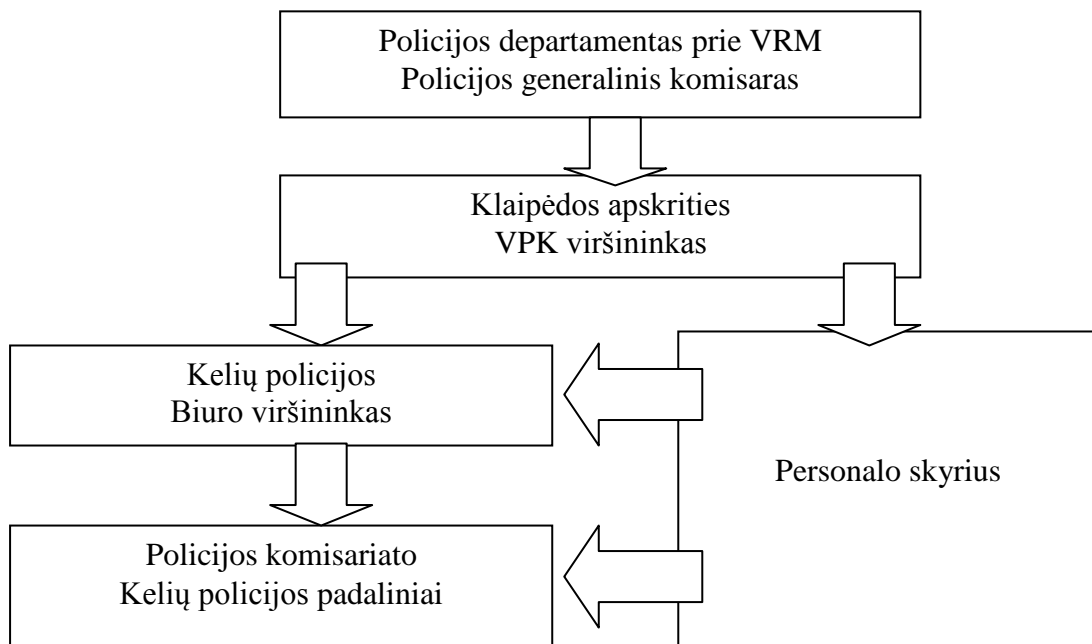
- Skatina kūrybiškumą bei energiją. Dirbdami komandoje žmonės dalinasi pasiūlymais, diskutuoja. Visi šie veiksniai padeda sukurti patį geriausią variantą bei pasiekti produktyvių rezultatų.
- Darbas komandoje sukuria didesnę galimybę mėgautis darbu. Žmogus negali ilgai būti vienas. Žmogiškoji prigimtis reikalauja kažkam priklausyti, su kažkuo būti ar bendrauti. Dėl šios priežasties, komandinis darbas patenkina pagrindinį žmogaus poreikį – būti ir veikti drauge.

- Darbas komandose skatina pažangą bei efektyvumą. Kai žmonės ieško bei įgyvendina daugybę siekių bei veiksmų kartu, nuolat bendradarbiauja tarpusavyje, jiems yra lengviau išsiaiškinti, kaip yra organizuojamas darbas bei tokiu būdu ieškoti optimalaus varianto organizacijos veiklai pagerinti. Dėl šios priežasties organizacijos nuolat siekia pagerinti savo produktyvumą, organizuojant darbą komandose .
- Kartais darbas komandose yra vienintelis būdas atlikti reikiamą darbą. Autorė teigia, kad šio veiksnio nereiktų laikyti didžiuliu privalumu, tačiau kartais diskutuojant išaiškėja, kad kito pasirinkimo, išskyrus komandinę veiklą, nėra.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai komandos darbo principai yra bendradarbiavimas, įsiklausymas į kito komandos nario nuomonę, pasitikėjimas ir pripažinimas bei tarpusavio pagalba. Grupė laimėjimų dažnai pasiekia dėl darbuotojo atlikto individualaus darbo, o komandos darbo produktas – ir individualus, ir visos komandos veiklos rezultatas, teigia Pranys (2008).

II. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS KLAIPĖDOS APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIuose

Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo subjektus KAVPK Kelių policijos padaliniuose, tikslinga išanalizuoti personalo valdymo subjektų funkcijas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Žmogiškųjų išteklių valdymo subjektai Bakanauskienės (2009) apibrėžiami kaip – asmuo ar asmenų grupė, atliekanti personalo valdymo funkciją, t.y. daugiau ar mažiau įtraukti į vieną kurią personalo valdymo veiklą, sprendimų priėmimą, rengimą ir įgyvendinimą. Personalo valdymo subjektais yra vadovas, arba vadovas (-ai) ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas atliekantis struktūrinis vienetas (personalo tarnyba, organizacija iš išorės, personalo valdymo specialistai (-as) iš išorės arba vidaus). 2 paveiksle pateikta žmogiškųjų išteklių valdymo subjektų struktūra KAVPK Kelių policijos padaliniuose:



2 pav. Personalo valdymo subjektų KAVPK Kelių policijos padaliniuose struktūra
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus.

Policijos departamentas formuoja policijos personalo politiką, organizuoja ir koordinuoja asmenų atranką į tarnybą policijoje, nustato personalo ugdymo poreikius ir policijos pareigūnų kvalifikacijos reikalavimus; pagal profesinio ugdymo programas organizuoja policijos pareigūnų profesinį ugdymą policijos įstaigose (64, punktas 9). Policijos generalinis komisaras be kitų jam priskirtų funkcijų, nustato ir tvirtina jam pavaldžių policijos įstaigų pareigybių sąrašus; tvirtina kandidatų į tarnybą policijoje atrankos kriterijus, apdovanojimų pareigūnams ir darbuotojams skyrimo tvarką ir nuostatus, policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų profesinio ugdymo ir

kvalifikacijos kėlimo programas; skiria pareigoms ir atleidžia iš pareigų policijos įstaigų vadovus ir kitus valstybės tarnautojus, juos skatina ir skiria jiems tarnybinės nuobaudas (64, punktas 17).

Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas teikia Policijos departamentui, specializuotoms policijos ir policijos profesinio ugdymo įstaigoms siūlymus spręsti kylančias problemas, tobulinti darbą apskrities mastu; organizuoja vyriausiojo policijos komisariato žmogiškųjų išteklių valdymą; sudaro darbuotojams tinkamas darbo ir poilsio sąlygas, organizuoja policijos pareigūnų ir kitų darbuotojų socialinių garantijų įgyvendinimą.

Vyriausiojo policijos komisariato viršininkas: organizuoja, kontroliuoja ir atsako už vyriausiojo policijos komisariato žmogiškųjų išteklių valdymą; teisės aktų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia iš pareigų vyriausiojo policijos komisariato pareigūnus ir kitus darbuotojus; vadovaudamasis teisės aktais, neviršydamas vyriausiajam policijos komisariatui nustatyto darbo užmokesčio fondo, pareigybes priskiria lygiams ir kategorijoms, nustato darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį, tarnybinių atlyginimų koeficientus, nustato pareigūnams ir kitiems darbuotojams priedus ir priemokas; teisės aktų nustatyta tvarka apdovanoja ir skatina pareigūnus ir kitus darbuotojus bei skiria tarnybinės ar drausminės nuobaudas; teisės aktų nustatyta tvarka suteikia policijos pareigūnams specialiuosius policijos laipsnius; tvirtina struktūrinių padalinių pareigūnų ir kitų darbuotojų pareigybių aprašymus, struktūrinių padalinių nuostatus.

Biuro vadovas teikia tvirtinti biuro valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybių aprašymus, biuro valstybės tarnautojų tarnybos įvertinimo lapus, atostogų grafikus, pristato atestacijas; teikia Vyriausiojo policijos komisariato vadovybei siūlymus dėl biuro darbuotojų skatinimo ar baudimo (77, punktas 14).

Policijos pareigūnų pareigybių sąrašus patvirtina Policijos generalinis komisaras. KAVPK Kelių policijos padalinio vadovas teikia tvirtinti darbuotojų pareigybių aprašymus KAVPK viršininkui, kuris patvirtina šiuos aprašymus. Pareigybes priskiria lygiams ir kategorijoms KAVPK viršininkas. Policijos pareigūnų priėmimo procesą formuoja Policijos generalinis komisaras, kuris tvirtina kandidatų į tarnybą policijoje atrankos kriterijus, skiria pareigoms ir atleidžia iš pareigų policijos įstaigų vadovus ir kitus valstybės tarnautojus. KAVPK skiria į pareigas ir atleidžia iš pareigų KAVPK viršininkas. Kelių policijos padalinių pareigūnų atestavimą įgyvendina ir pristato atestacijas, bei teikia tvirtinti padalinio valstybės tarnautojų tarnybos įvertinimo lapus KAVPK Kelių policijos padalinio vadovas.

Remiantis atliekamų funkcijų analize, reglamentuota nuostatuose, policijos pareigūnų atestavimo ir veiklos vertinimo procesą formuoja ir įgyvendina padalinio vadovas. Dėl Kelių policijos padalinių pareigūnų skatinimo ar baudimo KAVPK vadovybei teikia pasiūlymus padalinio vadovas, o KAVPK viršininkas apdovanoja ir skatina pareigūnus, bei skiria tarnybinės ar

drausmines nuobaudas, nustato pareigūnams ir kitiems darbuotojams priedus ir priemokas, suteikia policijos pareigūnams specialiuosius policijos laipsnius. Pareigūnų vieną iš skatinimo veiksmų – apdovanojimą, formuoja policijos generalinis komisaras, nustatydamas ir tvirtindamas apdovanojimų pareigūnams ir darbuotojams skyrimo tvarką ir nuostatus.

Prie policijos departamento pagrindinių funkcijų priskiriamos šios su pareigūnų ugdymu, susijusios funkcijos: nustato personalo ugdymo poreikius ir policijos pareigūnų kvalifikacijos reikalavimus; pagal profesinio ugdymo programas organizuoja policijos pareigūnų profesinį ugdymą policijos įstaigose. Policijos generalinis komisaras nustato ir tvirtina policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų profesinio ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programas. Galima teigti, jog už policijos pareigūnų ugdymo formavimą ir įgyvendinimą išimtinai atsakingas policijos departamentas.

Remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo subjektų funkcijų analize, galima teigti, kad Kelių policijos biuro žmogiškųjų išteklių valdymo subjektų funkcijos nesidubliuoja. Galima daryti išvadą, kad policijos pareigūnų atestavimo ir veiklos vertinimo proceso formavimas ir įgyvendinimas įeina į Kelių policijos padalinio vadovo funkcijas. Policijos pareigūnų ugdymo formavimui ir įgyvendinimui daugiausia įtakos turi policijos departamentas. Vienas iš decentralizuoto žmogiškųjų išteklių valdymo bruožų tas, kad pasiūlymai dėl pareigūnų skatinimo ar baudimo, bei pareigybių aprašymų tvirtinimas atliekamas žemesnio lygmens vadovų, ir pateikiamas aukštesnio lygmens atsakingiems asmenims. Tačiau pareigūnų priėmimo procese pastebima daugiau centralizavimo bruožų, nes kandidatų į policijos pareigūnus atrankos kriterijus nustato policijos generalinis komisaras.

2.1. Policijos pareigūnų pareigybių aprašai

Siekiant išanalizuoti policijoje dirbančių statutinių valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo procesą, tikslinga išskirti pareigybės aprašymą reglamentuojančius teisės aktus, pareigybes parengiančias institucijas, pareigybės sudarymo elementus. Policijos pareigūnų pareigybių aprašymą reglamentuoja šie teisės aktai: LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo, LR Vidaus tarnybos įstatymas, LR policijos veiklos įstatymas. KAVPK Kelių policijos padalinio pareigybes parengia padalinio viršininkas, patvirtina generalinis komisaras. Pareigybės aprašymo lyginamoji analizė pateikta 4 lentelėje.

Remiantis 4 lentelėje pateikta informacija, galim teigti, kad visuose trijuose šaltiniuose, pareigybės aprašyme nurodomas pareigybės pavadinimas. Kelių biuro pareigybės aprašymas pradedamas nuo pareigybės charakteristikos apibūdinimo, kuris apima pareigybės pavadinimo

apibūdinimą, pareigybės paskirties, lygio ir kategorijos apibrėžimą, kaip ir reglamentuoja LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo. Remiantis Dessler (2001) pareigybės aprašymo metodika, rengiant pareigybės aprašymą, pradedama taip pat nuo pareigybės pavadinimo. Šiuo atveju prie pareigybės charakteristikos nurodoma, kad tai Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padalinio Magistralinių kelių priežiūros būrio, ar Nusikalstamų veikų eismo saugumui tyrimo skyriaus, arba Administracinės veiklos skyriaus pareigybė, statutinis valstybės tarnautojas, kurio pareigybės lygis A, B arba C, kategorija nuo 1 iki 20.

4 lentelė

Pareigybės aprašymo rengimo lyginamoji analizė

| LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo (str. 5) | G. Dessler (2001, p. 90-92) | KAVPK viršininko įsakymu patvirtintas pareigybės aprašymas (Kelių policijos padalinio pareigybės aprašymas) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. pareigybės paskirties aprašymas; 2. bendrųjų ir/ar specialiųjų veiklos sričių nustatymas; 3. pareigybei priskiriamų funkcijų nustatymas; 4. pavaldumo nustatymas; 5. specialių reikalavimų, keliamų šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui, nustatymas; 6. pareigybės pavadinimo aprašymas; 7. pareigybės lygio nustatymas; 8. pareigybės kategorijos nustatymas. | 1. Darbo identifikavimas – pareigybės pavadinimas; 2. Darbo reziumė – esmė, išvardijant pagr. funkcijas ir veiklos rūšis; 3. Ryšiai; 4. Pareigos ir atsakomybė; 5. Valdžia; 6. Darbo standartai; 7. Darbo sąlygos ir fizinė aplinka. | 1. Pareigybės charakteristika – pareigybės pavadinimas, lygis, kategorija; 2. Paskirtis; 3. Veiklos sritis; 4. Specialieji reikalavimai; 5. Valstybės tarnautojo funkcijos; 6. Pavaldumas. |

Šaltinis: Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika ir kt. (p. 90 – 92); 2002 m. gegužės 20 d. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1953. Nauja redakcija// Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1922; 2008 m. spalio 10 d. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 30-V-22 „Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato kelių policijos biuro magistralinių kelių priežiūros būrio vado pareigybės aprašymas“.

Kitas žingsnis aprašant pareigybę, remiantis KAVPK viršininko įsakymu patvirtintu pareigybės aprašymu, bei LR Vyriausybės nutarimu dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo yra pareigybės paskirtis. Pasak Dessler (2001) ir Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymuose šiame etape trumpai apibūdinama „darbo esmė, išvardijant tik pagrindines funkcijas ar veiklos rūšis“. LR Vyriausybės nutarime dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos, pareigybės paskirtis suprantama kaip valstybės tarnautojo pareigybės priskyrimas statutiniam, karjeros, politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojo, ar įstaigos vadovo pareigybei. Pvz. „KPB MKPB vyresniojo patrulio pareigybė reikalinga policijos uždavinių įgyvendinimui KPB prižiūrimoje teritorijoje organizuoti ir užtikrinti, t.y. viešajai tvarkai

ir visuomenės saugumui, neatidėliotinos ir kitokios pagalbos asmenims teikimui, nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencijos vykdymui, nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų atskleidimui ir tyrimui, eismo priežiūrai, žmonių teisių ir laisvių apsaugai užtikrinti“.

Kelių policijos biuro pareigybės aprašyme, Dessler (2001) pareigybės aprašymo metodikoje bei LR Vyriausybės nutarime dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo, išskiriamas pareigybės aprašymo žingsnis – veiklos srities apibrėžimas. Kelių policijos biuro pareigybėse vienai iš veiklos sričių priskiriamas viešojo saugumo užtikrinimas. Specialiųjų reikalavimų apibrėžimas Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymuose iš esmės atitinka LR Vyriausybės nutarime dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtintą pareigybės aprašymo metodiką. Šioje dalyje remiantis policijos padalinio pareigybių aprašymais nustatomi šie reikalavimai: išsilavinimas, atitikimas sveikatos būklės reikalavimams, ir fizinio pasirengimo lygiui, darbo stažas, vairuotojo pažymėjimas, susipažinimas su teisės aktais, šaudomojo ginklo panaudojimas, ir kt. LR Vyriausybės nutarime numatomi šie pagrindiniai specialieji reikalavimai: išsilavinimas, darbo patirtis, užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas, susipažinimas su teisės aktais, ir kt. reikalingi specialieji reikalavimai.

Darbo funkcijos akcentuojamos LR Vyriausybės nutarime dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos, bei KAVPK viršininko įsakymu patvirtintuose pareigybės aprašymuose. Remiantis LR Vyriausybės nutarimu dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos, nustatant darbo funkcijas, atsižvelgiama į „valstybės tarnautojo pareigybės paskirtį, bendrąsias ir/ar specialiąsias veiklos sritis, taip pat į teisės aktuose nustatytas įstaigos, įstaigos struktūrinio padalinio ar valstybės tarnautojo funkcijas“ (66, redakcija 2007, str. 8). Kelių policijos padalinio pareigūnų funkcijos apibūdinamos remiantis paties biuro nuostatuose numatytomis funkcijomis, apibrėžiama pareigūno atsakomybė, pareigos, kito pareigūno pavadavimas. Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymuose lyginant su Dessler (2001) pareigybės aprašymo reikalavimais, atsakomybė, pareigos yra priskiriamos prie darbo funkcijų, kai autoriaus manymu, šios sritys turėtų būti išskirtos. Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymuose kaip ir reglamentuojama LR Vyriausybės nutarime dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos, išskiriamas valstybės tarnautojo pavaldumas. Kelių policijos padalinio pareigūnai, remiantis pareigybės aprašymais gali būti pavaldūs ne vienam asmeniui, t.y. pavaldūs ir Kelių policijos padalinio viršininkui, ir skyriaus vadui. Dessler (2001) nepabrėžia pareigybės aprašymuose darbo funkcijų, tačiau išskiria asmens užimančio tam tikras pareigas ryšius su kitais darbuotojais, pareigas ir atsakomybę, valdžią, darbo standartus.

Apibendrinant, galima teigti, kad Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymai atitinka LR Vyriausybės nutarimo dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos nustatytus reikalavimus, ir iš dalies atitinka Dessler (2001) apibrėžtą pareigybių aprašymo metodiką. Visuose trijuose šaltiniuose išskiriami pareigybių aprašymo reikalavimai: pareigybės pavadinimas, pareigybės paskirtis, veiklos srities apibrėžimas. Autorius neišskiria, o LR Vyriausybės nutarimas dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikoje bei Kelių policijos padalinio pareigybių aprašymuose išskiriami specialieji pareigybės reikalavimai, darbo funkcijos, valstybės tarnautojo pavaldumas. Autorius nepabrėžia pareigybės aprašymuose darbo funkcijų, tačiau išskiria asmens užimančio tam tikras pareigas ryšius su kitais darbuotojais, pareigas ir atsakomybę, valdžią, darbo standartus.

2.2. Pareigūnų parengimas Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose

Siekiant išanalizuoti policijos pareigūnų priėmimo į Kelių policijos padalinį tvarką, pirmiausia reikia išanalizuoti teisės aktus reglamentuojančius priėmimą, aprašyti institucijas, įgyvendinančias policijos pareigūnų priėmimą ir parengimą, palyginti statutinio ir karjeros valstybės tarnautojų priėmimo panašumus ir skirtumus. Klaipėdos apskrities policijos komisariato kelių policijos padalinio pareigūnų priėmimą reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vidaus tarnybos statutas, LR Policijos veiklos įstatymas, LR Profesinio mokymo įstatymas, LR Vidaus reikalų ministerijos įsakymai (Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą mokymo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei į kitas mokymo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo; Dėl asmenų, baigusią vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus ar kitą mokymo įstaigą, skyrimo į pareigas taisyklių patvirtinimo; Dėl bendro fizinio pasirengimo reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, nustatymo), LR Sveikatos apsaugos ministerijos įsakymas (Dėl sveikatos būklės reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, kitose mokymo įstaigose vidaus reikalų ministerijos siuntimu, bei vidaus tarnybos sistemos pareigūnams sąvado patvirtinimo). 5 lentelėje pateiktas statutinio valstybės tarnautojo (vidaus tarnybos pareigūno) ir karjeros valstybės tarnautojo priėmimo į valstybės tarnybą priėmimo etapų, bei reikalavimų pretenduojančiajam lyginamoji analizė.

Statutinio ir karjeros valstybės tarnautojų priėmimo principų lyginamoji analizė

| | Statutinio valstybės tarnautojo (Vidaus tarnybos pareigūno) | Karjeros valstybės tarnautojas |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priėmimo etapai | Prašymo pateikimas, asmens tikrinimas, siuntimo mokyti išdavimas, priėmimas į švietimo įstaigą ir mokymasis, stojimas į vidaus tarnybą, priėmimas į vidaus tarnybą, pareigūno priesaika. (28, pirmas skirsnis) | Konkurso būdu – konkurso paskelbimas, dokumentų priėmimas, konkurso komisijos sudarymas, konkursas, sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimas (Bagdžiūnaitė ir kt., 2007, p. 65) Be konkurso; |
| Reikalavimai pretenduojančiajam | LR pilietis ir mokėti lietuvių kalba, nepriekaištingos reputacijos, ne jaunesnis kaip 18 m. ir ne vyresnis kaip 30 m. (jei baigęs aukštąjį - 35 m.), ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas, būti tokios sveikatos, kad galėtų eiti pareigas, turėti bendrą fizinį pasirengimą, kuris eikalingas einant pareigas, baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą švietimo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus. (28, pirmas skirsnis, 6 str.) | Turėti LR pilietybę, mokėti lietuvių kalbą, būti ne jaunesnis kaip 18 m. ir ne vyresnis kaip 65 m., turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą (27, III skrsn. 9str.) |

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.; Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. VIII – 1316; Bagdžiūnaitė, E.; Beniušienė, I.; Burokas, R.; Chlivickas, Eugenijus; Daujotaitė-Prūsaitienė, L.; Deveikytė, J.; Jančiauskaitė, L.; Kvietkus, A.; Lobanova, Liudmila; Merkevičius, Juozas; Palidauskaitė, J.; Rekašienė, R.; Rusteika, A.; Satkutė, L.; Tuleikienė, L.; Žukauskas, E. (2007). *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose: mokymo programos metodinė medžiaga*. Vilnius : Lietuvos viešojo administravimo institutas.

Remiantis 5 lentelėje pateikta informacija, galima teigti, kad statutinio valstybės tarnautojo (kelių policijos pareigūno) priėmimo procesas yra ilgalaikis, t.y. apimantis daugiau nei vienerius metus, nuo atrankos dėl priėmimo mokyti, mokymo įstaigos pabaigimo iki įdarbinimo į vidaus tarnybą. Karjeros valstybės tarnautojas priimamas konkurso ar be konkurso būdu, ir daugiau yra kaip įdarbinimo procedūra, o ne ilgalaikis procesas. Tiek karjeros valstybės tarnautojui, tiek statutiniam yra keliamas tas pats reikalavimas dėl Lietuvos pilietybės ir kalbos, bei išsilavinimo (karjeros valstybės tarnautojui keliamas pareigybei reikalingas išsilavinimas, o statutiniam pareigūnui privalomas nežemesnis kaip vidurinis išsilavinimas). Tačiau statutiniam valstybės pareigūnui keliami žymiai didesni reikalavimai, - amžius (18 – 30 (35) m.), sveikatos atitikimas pareigoms, fizinis pasirengimas. Išanalizavus, galima teigti, kad priėmimo etapas siejamas su pareigūno parengimu, t.y. ne tik apima pačią įdarbinimo procedūrą, bet ir plačiąją prasme specialisto parengimą. Po kandidato į policijos pareigūnus prašymo pateikimo, sekantis etapas yra atranka – tinkamiausio konkrečiam darbui asmens atrinkimas (Dessler, 2001). Kandidatų į policijos pareigūnus atrankos etapas apima šiuos žingsnius:

1. Dokumentų, pateiktų kartu su prašymu, analizė (asmens tapatybę ir pilietybę, išsilavinimą, amžių patvirtinantys dokumentai, valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą, užpildytą anketą).
2. Sveikatos būklės ir psichologinio tinkamumo įvertinimas, kurį atlieka Sveikatos priežiūros prie Vidaus reikalų ministerijos Centrinė medicinos ekspertizės komisija. Šio etapu metu medicinos ekspertizės komisija nustato kandidato tinkamumą išanalizavusi dokumentus (sveikatos istoriją, pažymas iš sveikatos institucijų – psichikos sveikatos centro, priklausomybės ligų centro, odos ir veneros ligų centro išduotus pažymėjimus. Atlieka laboratorinius ir funkcinės diagnostikos tyrimus (kraujo, gliukozės, šlapimo, krūtinės ląstos, imunologinį ir kt.).
3. Bendro fizinio pasirengimo nustatymas, įvertinant fizinį stojančiųjų pasirengimą vadovaujamosi stojančiųjų į Policijos mokyklą ar kitą mokymo įstaigą fizinio pasirengimo kontroliniais normatyvais, patvirtintais mokyklos ar kitos mokymo įstaigos įsakymu.
4. Tikrinimas pagal vidaus reikalų įstaigų įskaitas, kurias atlieka policijos mokykla ar kita švietimo įstaiga, parengianti policijos pareigūnus. Šio žingsnio metu, atliekamas konkursini balo skaičiavimas pagal nustatytą metodiką.

Dessler (2001, p. 129) išskiria šias testų rūšis: pažintiniams (protiniams) gebėjimams, motoriniams ir fiziniams gebėjimams, asmenybės bruožams, interesams ir laimėjimams tirti. Atrenkant kandidatus į policijos pareigūnus, naudojami sveikatos ir fizinių gebėjimų testai, tačiau kitaip nei privačiame sektoriuje, nenaudojami pažintinių (protinių) gebėjimų, asmenybės bruožų, interesų bei laimėjimų testai. Institucijų, organizuojančių pareigūnų priėmimą, sistema: asmuo kreipiasi į vidaus reikalų įstaigos (policijos įstaigos) personalo skyrių ar valstybės tarnautoją, atliekantį personalo tvarkymo funkcijas; po to vidaus reikalų įstaiga siunčia į LR vidaus reikalų ministerijos Medicinos centrą, kuriame centrinė medicinos ekspertizės komisija patvirtina ir pateikia išvadą dėl asmens sveikatos būklės; policijos įstaiga išduoda siuntimą į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, o LR vidaus reikalų ministerija į kitą švietimo įstaigą; asmuo, baigęs profesinio mokymo įstaigą (Lietuvos policijos mokyklą) ar kt. švietimo įstaigą, siunčiamas į vidaus centrinę įstaigą (Policijos departamentą prie LR vidaus reikalų ministerijos), kuriame buvo sudaryta trišalė sutartis dėl asmens priėmimo, ir paskiriamas į konkrečią vidaus reikalų įstaigą.

Policijos pareigūno profesinę kvalifikaciją suteikia Lietuvos policijos mokykla ir Mykolo Romerio universitetas. Baigus policijos mokyklą, parengiamas pirminės grandies pareigūnas. Pirminės grandies pareigūnai užtikrina viešąją tvarką, teikia pagalbą asmenims, patruliuoja gatvėse, vykdo eismo priežiūrą bei atlieka kitas policines funkcijas. Universitete ruošiami vidurinės grandies pareigūnai, kurie baigę universitetines arba neuniversitetines studijas, gali eiti kriminalinės ar viešosios policijos tyrėjų ir specialistų pareigas. Mykolo Romerio universitete baigusieji universitetines studijas (teisę ir policijos veiklą), įgyja teisės bakalauro kvalifikaciją. Teisės

magistro kvalifikacinį laipsnį įgyja baigę Teisės ir policijos veiklos studijų programą taip pat Mykolo Romerio universitete.

Ypač plačiai policininkų parengimą išanalizavo Smalskys (2008). Remiantis autoriaus atliktu tyrimu, galima išskirti šiuos policijos pareigūnų rengimo, šiuolaikinės viešosios vadybos kontekste, bruožus:

1. Policijos kaip socialinės paslaugos piliečiams koncepcijos derinimas su tradicine (administracinės tvarkos palaikymo) koncepcija.
2. Kriminalinės policijos ir universaliosios (viešosios) policijos pareigūnų parengimo atskyrimas. Nors pagal veiklos pobūdį skiriasi universalioji (viešoji) ir kriminalinė policija, iki šiol vyrauja universalaus policininko parengimo kriterijai, grindžiami policijos, kaip institucijos, teikiančios socialinės paslaugos piliečiams, nuostatomis ir prevencinio bei administracinio darbo kompetencijos reikalavimais. Kriminalinės policijos rengimas nėra išskiriamas iš bendro policijos rengimo konteksto.
3. Viešosios (prevencinės) policijos veikla tampa prioritetinga, nes viešoji valdžia, kuri remiasi naujosios viešosios vadybos principais, apibrėžiama kaip prevencinė.

Remiantis atlikta analize, galima teigti, kad šiai dienai kriminalinės policijos ir universaliosios policijos pareigūnų rengimas yra bendras, t.y. asmuo, baigęs policijos mokyklą ar kitą švietimo įstaigą, ir įgijęs policijos pareigūno kvalifikaciją, gali dirbti tiek kriminalinės, tiek universaliosios policijos pareigūnu. Smalskys (2008) išskyrė šias policijos pareigūnų rengimo problemas:

1. Universalaus policininko parengimas, nors pagal veiklos specifiką kriminalinės ir viešosios policijos skiriasi.
2. Nepakankama dabartinių policijos personalo rengimo įstaigų absolventų kvalifikacija. Labiausiai buvo akcentuojamas praktinių žinių trūkumas.
3. Nepakankamos vidurinės grandies policijos pareigūnų ir vadovų viešojo administravimo, vadybos ir socialinio darbo žinios.

Apibendrinant, galima teigti, kad policijos pareigūno priėmimo procesas apima ne tik priėmimo procedūras (asmens atrankos, priėmimo į vidaus tarnybą), bet ir plačiąją prasme parengimo procesą (mokymosi, pareigūnų parengimo modelio pasirinkimo, kvalifikacijos įgijimo). Atrankos procesas yra vienas svarbiausių policijos pareigūnų rengimo procese, nes su praėjusiu atranką ir įstojusiu į mokymo įstaigą kandidatų yra sudaroma ilgalaikė sutartis, kuria remiantis vidaus reikalų ministerija įsipareigoja, mokėti stipendiją, išlaikyti kandidatą, suteikti darbą po išsilavinimo įgijimo. Atrankos metu naudojama duomenų analizė, sveikatos ir fizinio parengimo

testai, tačiau nenaudojami privačiame sektoriuje plačiai paplitę ir pasitvirtinę pažintinių (protinių) gebėjimų, asmenybės bruožų, interesų bei laimėjimų testai.

2.3. Policijos pareigūnų atestavimo principai

Siekiant išskirti policijos pareigūnų atestavimo pagrindinius principus, tikslinga išanalizuoti policijos pareigūnų atestavimą reglamentuojančius teisės aktus, išsiaiškinti atestavimo ir veiklos vertinimo sampratų panašumus ir skirtumus, ištirti atestavimo procesą. KAVPK Kelių policijos padalinių pareigūnų atestavimą reglamentuoja šie teisės aktai: LR vidaus tarnybos statutas, LR Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo. Pareigūno atestavimo tikslas – įvertinti pareigūno tarnybinę veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas, Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklės). Metrologijos terminų žodyne atestavimas apibrėžiamas kaip LR vidaus reikalų ministro įsakyme, t.y. darbuotojo tarnybinės veiklos, sugebėjimų bei tinkamumo einamoms pareigoms įvertinimas (Penkiakalbis aiškinamasis..., 2006). Atestavimas - periodinis darbuotojo kompetencijos tikrinimas darbo vietoje arba už jos ribų, siekiant nustatyti tinkamumą eiti tam tikras pareigas (Aiškinamasis kvalifikacijų... 2008). Šiuose trijuose apibrėžimuose atestavimas apibūdinamas kaip tinkamumo einamoms pareigoms įvertinimas, tik LR vidaus reikalų ministro įsakyme ir metrologijos terminų žodyne atestavimui priskiriama ir tarnybinės veiklos įvertinimo bei sugebėjimų įvertinimo funkcija, o aiškinamajame kvalifikacijų sistemos terminų žodyne akcentuojamas periodinis kompetencijos įvertinimas.

Apibendrinant policijos pareigūno atestavimo sampratą, galima apibrėžti kaip periodinį pareigūno tarnybinės veiklos, sugebėjimų bei tinkamumo einamoms pareigoms įvertinimą. Kadangi atestavimo viena iš sudedamųjų dalių yra tarnybinės veiklos įvertinimas, todėl tikslinga išsiaiškinti tarnybinės veiklos įvertinimo, darbuotojų vertinimo sampratą. Bagdžiūnaitės ir kt. (2007) manymu, žmogiškųjų išteklių vertinimo sampratą geriausiai atspindi šis apibrėžimas – „vertinimas sietinas su tikslu stiprinti darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, tam įdiegiamos tokios žmogiškųjų išteklių politikos procedūros, kurios leidžia patvirtinti žmonių vertę, apdovanojant juos ne tik už tai, ką jie daro ir ko siekia, bet ir už pasiektą kvalifikacijos lygį bei išplėtotas kompetencijas“. Thom ir Ritz (2004) manymu, vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas, ir rezultatyvumo didinimas. Abiejose veiklos vertinimo sampratoose akcentuojami vertinimo tikslai: darbuotojų motyvacijos stiprinimas, kvalifikacijos lygio ir kompetencijos įvertinimas. Thom ir Ritz (2004), kitaip nei Bagdžiūnaitė ir kt. (2007), išskiria kaip vieną iš vertinimo tikslų – rezultatyvumo didinimą. Bagdžiūnaitė ir kt. (2007) vertinimo tikslu laiko darbuotojų lojalumo didinimą. Dessler

(2001) darbuotojų vertinimas tai – darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

Dessler (2001) išskiria šiuos darbuotojų vertinimo tikslus:

1. Vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo.
2. Įvertinimas leidžia vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus ir įtvirtinti privalumus.
3. Naudingas planuojant darbuotojo karjerą.

Autoriaus pateikti veiklos vertinimo tikslai iš esmės sutinka su Thom ir Ritz (2004) bei Bagdžiūnaitės ir kt. (2007) anksčiau pateiktais vertinimo tikslais, tuo atžvilgiu, kad vertinimas padeda motyvuoti darbuotojus, t.y. paaukštinti ar pakelti atlyginimą, planuoti karjerą. LR valstybės tarnybos įstatyme (str. 22) reglamentuojamas tik įstaigos vadovų, karjeros ir pakaitinių valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Šiame įstatyme veiklos vertinimas apibrėžiamas kaip kasmetinis kvalifikacijos ir gebėjimų atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas įvertinimas. Įstaigos vadovai papildomai įvertinami dėl gebėjimo įgyvendinti įmonės strateginius tikslus. Policijos pareigūnų atestavimo ir kitų valstybės tarnautojų veiklos vertinimo principų lyginamoji analizė pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė

Policijos pareigūnų atestavimo ir kitų valstybės tarnautojų veiklos vertinimo principų lyginamoji analizė

| | Statutiniai valstybės tarnautojai | Įstaigos vadovai, karjeros, pakaitiniai valstybės tarnautojai |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atestavimo/vertinimo dažnumas | Nerečiau kaip kartą per 4 metus | Kasmet |
| Atestavimo/vertinimo kriterijai | 1. Paskatinimai ir apdovanojimai per pastaruosius 4 metus; 2. Tarnybinės nuobaudos per pastaruosius 4 metus; 3. Baigti mokymai ar kvalifikacijos kėlimo kursai (per laikotarpį nuo paskutinės atestacijos); 4. Pareigūno charakteristika (tarnybinės veiklos kokybė, gebėjimas panaudoti turimas žinias funkcijoms atlikti, asmeninės savybės). | <i>Įstaigos vadovo:</i> 1. Įstaigos strateginių tikslų įgyvendinimas (vizijos, misijos, tikslų ir uždavinių, vertybių suvokimas ir tt.) 2. Vadovavimas (personalo, finansinių, materialinių, technologinių išteklių valdymas); 3. Lyderiavimas (efektyvaus bendradarbiavimo užtikrinimas, orientavimasis į rezultatus ir t.t.) <i>Karjeros valstybės tarnautojo:</i> 1. Produktyvumas (pasiiekti veiklos rezultatai, darbo planavimas, bendradarbiavimas ir tt.) 2. Kompetencija (kvalifikacijos tobulinimas, pareigybei priskirtų funkcijų atlikimas); 3. Veiklos kokybė (tinkamai ir laiku atliktos užduotys, atsakingumas už darbo rezultatus ir tt.) |
| Atestavimo/Vertinimo skalė | Pareigūnas tinka eiti pareigas Pareigūnas netinka eiti pareigų | Labai gerai Gerai Patenkinamai |

| | | |
|--|----------------------------------------------|----------------|
| | Pareigūnas netinka tarnauti vidaus tarnyboje | Nepatenkinamai |
|--|----------------------------------------------|----------------|

Šaltinis: 2002 m. birželio 17 d. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470. Nauja redakcija// Valstybės žinios. 2007, Nr. 110-4508.
Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. VIII – 1316.

Statutiniai valstybės pareigūnai atestuojami nemažiau kaip kas 4 metai, o įstaigos vadovai, karjeros ir pakaitiniai valstybės tarnautojai kasmet. Statutinių valstybės pareigūnų vertinimo kriterijai yra objektyvesni, lengviau išmatuojami, tačiau tuo pačiu neišskiriantys asmeninių kompetencijų (atsakingumo už darbo rezultatus, sugebėjimo dirbti grupėje, bendradarbiauti, tinkamai ir laiku atlikti užduotį, vadovų sugebėjimo suvokti įstaigos strategiją ir ją įgyvendinti ir kt.). O kitų valstybės tarnautojų (įstaigų vadovų, karjeros ir pakaitinių) vertinimo kriterijai subjektyvūs ir sunkiai išmatuojami, apimantys daugiau asmenines savybes ir kompetencijas.

Remiantis atestavimo/vertinimo skalės palyginimu, galima teigti, kad pareigūnų atestavimo rezultatas pirmiausia yra nustatyti ar pareigūnas tinka eiti pareigas, ar ne, ir tik po to vertinama ar galima siūlyti pareigūną paaukštinti pareigose. Atestavimo komisijos išvada, kad pareigūnas tinka eiti pareigas, negarantuoja, kad pareigūnas bus paaukštintas, ar gaus didesnę atlyginimą. Kitų valstybės tarnautojų (išskyrus statutinius) veiklos vertinimo rezultatai daugiau įtakoja valstybės tarnautojo karjerą, galimybę kilti karjeros laiptais, ar gauti didesnę atlyginimą. Galima teigti, kad veiklos vertinimas labiau nei pareigūnų atestavimas, susijęs su valstybės tarnautojų karjeros ir motyvavimo galimybėmis.

Atestavimo etapai: atestacijos komisijos sudarymas, atestuotinių pareigūnų sąrašo ir grafiko patvirtinimas, atestuojamų pareigūnų supažindinimas su grafiku, atestacijos lapo pildymas, atestuojamo pareigūno supažindinimas su personalo tarnybos ir tiesioginio vadovo išvada, atestacijos lapo pateikimas atestacijos komisijai, atestavimo komisijos posėdis (atestavimo komisijos pokalbis su pareigūnu, komisijos narių balsavimas dėl išvados), pareigūno supažindinimas su komisijos išvada (remiantis 2003 m. rugpjūčio 29 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymu „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2003, Nr. 1V-314).

Dessler (2001) manymu, ne visada rekomenduotina, kad darbuotoją vertintų tiesioginis jo vadovas, nes vadovas ne visada gali žinoti, kaip darbuotoją vertina jo kolegos ir klientai. Remiantis pateiktais atestavimo etapais, galima teigti, kad šiuo atveju, nors ir be tiesioginio vadovo, atestavimo galutinę išvadą priima atestavimo komisija, tačiau mažai tikėtina, kad atestavimo komisiją sudarys būtent atestuojamo pareigūno kolegos. Tokiu atveju, būtų naudinga į pareigūno

atestavimo procesą įtraukti ir skyriaus, kuriame dirba pareigūnas, kolegas, o į vadovo atestavimą įtraukti jo pavaldinius.

Apibendrinant policijos pareigūno atestavimo sampratą, galima ją apibrėžti kaip periodinį pareigūno tarnybinės veiklos, sugebėjimų bei tinkamumo einamoms pareigoms įvertinimą. KAVPK Kelių policijos pareigūnų atestavimo svarbiausias tikslas yra nustatyti ar pareigūnas tinkamas eiti pareigas, ir tik po to komisija, gali siūlyti pareigūną paaukštinti pareigose.

2.4. Pareigūnų ugdymo programos

Siekiant išsiaiškinti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo ypatumus KAVPK Kelių policijos padalinių atveju, pirmiausia reikalinga atlikti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sampratos analizę, išnagrinėti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų formavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir prognozavimo etapus. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema instituciniu lygmeniu suprantama kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų (elementų), kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų valstybės tarnautojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą (Patapas ir Kasperavičiūtė, 2009). Personalo ugdymas apima visas su išsilavinimu ir pareigybės raida susijusias priemones, skirtas visų lygių institucijos darbuotojų kvalifikacijai kelti (Thom ir Ritz, 2004). Iš esmės pareigūnų ugdymas apima visumą priemonių, skirtų kvalifikacijos tobulinimui.

Kvalifikacija – tai tam tikrų savybių, įgūdžių, žinių, patyrimo visuma, reikalinga asmeniui norint gauti tam tikrą postą, pareigas, užsiimti profesija (Jurevičienė, 2007). Kvalifikacija apibrėžiama kaip pareigūno tinkamumas (pasirengimas, išsimokslinimo cenzas) kokiam nors darbui (Smalskys, 2008). Kompetencija – tai tam tikri veiklos bruožai, kurie laikomi geresnės tarnybinės veiklos prielaidomis, pvz. iniciatyvumas, orientacija į pasiekimus ir kt. (Pivoras, 2007). Kompetencija – klausimų ar reiškinių sritis su kuria pareigūnas turi būti gerai susipažinęs (Smalskys, 2008). Pasak Thom ir Ritz (2004) naujosios viešosios vadybos kontekste solidus išsilavinimas su vėlesnėmis kvalifikacijos tobulinimo priemonėmis, nebetinka, o dėmesio centre atsidūrė skirtingų kompetencijų, kurios yra grindžiamos individualiu karjeros planavimu, ugdymas. Apibendrinant galima teigti, kad policijos pareigūnų ugdymo sistema naujosios viešosios vadybos kontekste apima visumą priemonių, skirtų ne tik pareigūnų kvalifikacijai kelti, bet ir kompetencijoms ugdyti.

Lietuvos atveju, policijos rengimas koncentruojasi Mykolo Romerio universitete. Šioje aukštojoje mokykloje, nepaisant jos reformų, policijos rengimo principai (nuo 1990m.) remiasi šiuolaikiška „policijos kaip paslaugos“ koncepcija. Apibendrinant dabartinio laikotarpio iššūkius

policijos personalui, išskirtinos šios kompetencijos, į kurių ugdymą turėtų sutelkti dėmesį policijos pareigūnų rengimo įstaigos: socialinė kompetencija, vadovavimo kompetencija, dalykinė kompetencija, asmeninės kompetencijos (Smalskys, 2008).

Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų valdymo procesas skaidomas į šiuos etapus: formavimas, įgyvendinimas, vertinimas ir prognozavimas. Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ir projektų formavimo etapas apima problemų suvokimo ir apibrėžimo, informacijos paieškos, alternatyvų svarstymo ir darbotvarkės sudarymo žingsnius (Parsons, 2001). Programos ir projektai formuojami šių institucijų: LR Seimo, LR Vidaus reikalų ministerijos, Policijos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos (Lietuvos policijos generalinio komisaro). Teisės aktai reglamentuojantys mokymo ir kvalifikacijos programų formavimą yra šie:

1. LR Seimo įstatymai: Lietuvos policijos sistemos plėtros programa, LR Profesinio mokymo įstatymas.
2. LR Vidaus reikalų ministro įsakymai: Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo, Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo. Šios taisyklės nustato valstybės tarnautojų mokymo programų tvirtinimo ir valstybės tarnautojų mokymo organizavimo procedūras; Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo, Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo.
3. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymai: Dėl kvalifikacijos tobulinimo programos "Dokumentų kalba ir raštvedyba" patvirtinimo; Dėl policijos įstaigų struktūrinių padalinių vadovų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo; Dėl personalo, laisvų pareigybių ir personalo kvalifikacijos tobulinimo ataskaitų formų patvirtinimo; Dėl viešosios policijos pareigūnų A2 lygio profesinės rusų kalbos kursų programos patvirtinimo; Dėl policijos sistemų darbuotojų, dirbančių su ieškomų objektų registrų modernizuota programine įranga ir polis II naršykle, kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo, ir kt.

Instituciniu lygmeniu pareigūnų ugdymo programų poreikių nustatymą reglamentuoja LR Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo (str. 12.1.), kuriame teigiama, kad kasmet personalo tarnybos rengia mokymo plano projektą, pirmiausia apibendrinamos valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo.

Pareigūnų profesinio parengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina šios institucijos: Lietuvos policijos mokykla, Mykolo Romerio universitetas ir kitos institucijos, kurių sąrašą patvirtina LR Vidaus reikalų ministras. Lietuvos policijos mokykla, Mykolo Romerio

universitetas ir kitos mokymo institucijos parengia mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programas, kurias patvirtina Lietuvos policijos generalinis komisaras.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų įgyvendinimą reglamentuoja šie teisės aktai: LR vidaus reikalų ministro įsakymai (Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo, dėl įvairių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ir projektų finansavimo patvirtinimo). Pareigūnų ugdymo programų įgyvendinimo finansavimą nustato LR Valstybės tarnybos įstatymas, kuriame teigiama, kad Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų (29, str. 46).

Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) manymu, mokymo ir kvalifikacijos programų įgyvendinimo efektyvumo kriterijai yra programų turinio kokybiškumo kriterijus, mokymo metodų tinkamumas. Programų turinio kokybiškumo kriterijų nusako, kad gerai parengtose valstybės tarnautojų mokymo programose turi būti įvertinta, kokį patyrimą reikia perteikti valstybės tarnautojams, kad jie galėtų kuo efektyviau per mokymo procesą įgytas žinias taikyti savo darbe. Mokymo metodų tinkamumo kriterijų apibrėžia šie veiksniai: besimokančiųjų skaičius, mokymų trukmė, mokymų dažnumas.

Nustatant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos programų vertinimo efektyvumą institucijoje, būtina išsiaiškinti: ar institucija prašo valstybės tarnautojų pateikti išklaustyto mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimus, ar institucijoje atliekamas įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas; ar institucija atlieka įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų pritaikymo praktikoje vertinimą; ar institucija vertina, kokią įtaką mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos padarė valstybės tarnautojų veiklos rezultatams (Patapas ir Kasperavičiūtė, 2009). Mažiau nei pusėje (35 proc., 15 iš 43) Lietuvos policijos mokyklos pateiktų kvalifikacijos tobulinimo programų pateikiami vertinimo kriterijai:

1. Kasdieninis stebėjimas ir neformalus vertinimas;
2. Egzaminas žodžiu arba/ir raštu, pranešimų parengimas ir pristatymas mokymo kursų pabaigoje;
3. Kursų baigimo pažymėjimas;
4. Lankomumas.

Lyginant Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) pateiktus mokymo programų vertinimo kriterijus su Lietuvos policijos mokyklos taikomais programų vertinimo kriterijais, galima teigti, kad Lietuvos policijos mokyklos programos atitinka vieną iš autorių pateiktų programų efektyvumo vertinimo kriterijų - atliekamas įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas, t.y. vyksta egzaminas raštu arba/ir žodžiu, ar pristatomas baigiamasis pranešimas, ir išduodamas kursų baigimo

pažymėjimas. Tačiau ar Kelių policijos padaliniuose prašoma valstybės tarnautojų pateikti išklaustų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimus; ar atlieka įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų pritaikymo praktikoje vertinimą; bei vertinama, kokią įtaką mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos padarė valstybės tarnautojų veiklos rezultatams, galima nustatyti ar taikomi šie kriterijai tik atlikus tyrimą šiose institucijose.

Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų prognozavimą galima įvertinti remiantis LR Vyriausybės nutarimu dėl valstybės tarnautojų mokymo strategijos patvirtinimo (str. 10), kuriame nustatyti valstybės tarnautojų mokymo tikslai: „didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus, kurie leistų valstybės tarnautojams profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius“, „užtikrinti veiksmingą valstybės tarnautojų mokymo kokybės priežiūros ir vertinimo sistemą“. Strategijoje numatyti šie prioritetiniai mokymo tikslai: tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu; dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais; tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą; vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą; plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje; stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius (76, str. 13).

Apibendrinant galima teigti, kad policijos pareigūnų ugdymo sistema naujosios viešosios vadybos kontekste turi apimti visumą priemonių, skirtų ne tik pareigūnų kvalifikacijai kelti, bet ir kompetencijoms ugdyti. Policijos pareigūnų ugdymo programos ir projektai formuojami šių institucijų: LR Seimo, LR Vidaus reikalų ministerijos, Policijos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Pareigūnų profesinio parengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina Lietuvos policijos mokykla, Mykolo Romerio universitetas ir kitos institucijos, kurių sąrašą patvirtina LR Vidaus reikalų ministras. Lyginant Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) pateiktus mokymo programų vertinimo kriterijus su Lietuvos policijos mokyklos taikomais programų vertinimo kriterijais, galima teigti, kad Lietuvos policijos mokyklos programos atitinka vieną iš autorių pateiktų programų efektyvumo vertinimo kriterijų - atliekamas įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas.

3.5. Policijos pareigūnų skatinimo veiksniai

Siekiant išanalizuoti policijos pareigūnų, dirbančių KAVPK Kelių policijos padaliniuose, skatinimo ir atsakomybės struktūrą, tikslinga išanalizuoti motyvavimui taikomas priemones, jas reglamentuojančius teisės aktus. Kelių policijos padalinių pareigūnų skatinimo sistema formuojama

ir įgyvendinama remiantis šiais teisės aktais: LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vidaus tarnybos statutai.

Palidaskaitės (2007, p. 40), straipsnyje „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“ J.L. Perry teigia, kad viešojo sektoriaus motyvaciją galima nusakyti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Vidinis atlygis siejamas su pasitenkinimu, kurį individas patiria atlikdamas užduotį (pvz., laimėjimo ir savo vertės jausmas). Išorinis atlygis, priešingai, yra tas, kurį individui suteikia kažkas kitas (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas ir prestižas).

Prie finansinių tiesioginių paskatų priskiriamas darbo užmokestis, tačiau Palidaskaitės (2007) manymu, finansinė nauda (darbo užmokestis) valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip kad privačiame sektoriuje. Darbo užmokestį pagal Valstybės tarnybos įstatymą sudaro (str. 23):

- pareiginė alga, kurią policijos pareigūnams ir visiems valstybės tarnautojams reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas ir jo priedai: pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai, Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas;
- policijos pareigūnų priedų teikimą nustato Vidaus tarnybos statutai, kuriuo remiantis pareigūnams teikiami priedai už turimus laipsnius pagal koeficientą (str. 35), už kvalifikacines kategorijas (str. 36);
- priemokos mokamos policijos pareigūnams, remiantis Vidaus tarnybos įstatymu, ir Valstybės tarnybos įstatymu už darbą poilsio, bei švenčių dienomis ir nakties metu, už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis, už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, ar papildomų užduočių, atliekamų viršijant nustatytą darbo trukmę, atlikimą (29, str. 38);

Prie netiesioginių finansinių paskatų, priskiriamos visos kitos finansinės paskatos, kurias įstaiga teikia darbuotojams neatsižvelgdama į pasekmes (Thom ir Ritz, 2004). Pagal Dessler (2001) šioms paskatoms priskiriamos naudos – tai apmokamos išėginės dienos, sveikatos ir gyvybės draudimas, vaikų priežiūros įstaigos. Autorius naudas klasifikuoja į tokias grupes: apmokėjimas už nedirbtą laiką, draudimas, pensijos ir paslaugos darbuotojams:

- Naudos už nedirbtą laiką – atostogos, šventinės dienos, nedarbo dienos dėl ligos, atostogos susijusios su vaiko gimdymu, metinės apmokamos kūrybinės atostogos, nedarbo draudimo išmokos priverstinai nedirbantiems ar atleistiems darbuotojams (Dessler, 2001). Policijos pareigūnams taikomos šios naudos: atostogos (nuo 30 iki 45 kalendorinių dienų, esant reikalui galimybė suteikti iki 10 kalendorinių dienų mokamų atostogų), pareigūnės gimdymo atostogos, tėvystės atostogos, laikino nedarbingumo, įstaigos ar įstaigos vadovo pasiūsti į mokymus, nedarbo dienos praleistos teisme, pašaukti į pratybas, mokymus ar vykdyti kitų užduočių pagal Karo prievolės įstatymą, artimųjų mirties atveju, su tiesioginio vadovo sutikimu išvykę į sveikatos priežiūros įstaigą iki 1

dienos, donorams, išsiųsti į tarnybinę komandiruotę, laikinai perkelti į pareigas tarptautinėse institucijose, jei jos nemoka (29, str. 43). Mokama išėtinė kompensacija numatytais atvejais (29, str. 57);

- Draudimo naudos – pareigūnų bei kursantų sveikata ir gyvybė draudžiama privalomai nuo nelaimingų atsitikimų, taip pat privalomai draudžiami nedarbo socialiniu draudimu (29, str. 49); Kompensacijos pareigūno ar kursanto mirties arba sveikatos sutrikdymo atvejais, jei įvykis įvyko atliekant tarnybinės pareigas, ir kitais įstatyme numatytais atvejais (29, str. 40); sveikatos grąžinamojo ir antirecidyvinio gydymo išlaidų apmokėjimas (29, str. 42);

- Pensijų naudos – socialinis draudimas, ir kitos įmokos pensijai kaupti (Dessler, 2001); Pareigūnai Valstybinių socialinio draudimo pensijų įstatymo nustatyta tvarka privalomai draudžiami valstybinių socialinio draudimo pensijų draudimu (29, str. 49);

- Paslaugų naudos – Dessler (2001) šioms paskatoms priskiria: lankstų darbo grafiką, sutrumpintą darbo savaitę, metines kūrybines atostogas dėstytojams, žvalumo centrus darbo vietose, nuolaidas darbuotojams sveikatos centruose, sportines komandas, valgyklas įmonės patalpose, apmokamas laikas dalyvauti vaikų renginiuose mokyklose ir kt. Policijos pareigūnams suteikiamos šios paslaugų naudos: aprūpinimas tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis, pareigūnų, vykdančių specialias užduotis ar dirbančių lauko sąlygomis, aprūpinimas maistu, pareigūnams valstybės garantuojama teisinė pagalba, pareigūnai gali būti vežami į tarnybos vietą tarnybiniu transportu, pareigūnams, kurie važinėja į tarnybos vietą asmeniniu ar keleiviniu transportu, kompensuojamos važiavimo išlaidos (29, 10 skirsnis).

Nematerialios paskatos dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.) (Thom ir Ritz, 2004). Policijos pareigūnai skatinami šiomis nematerialiomis paskatomis: darbo vietos garantijomis (atleistas iš vidaus tarnybos vidaus reikalų įstaigoje dėl pareigybės panaikinimo, atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu, atleistas iš vidaus tarnybos dėl atsisakymo eiti kitas pareigas perkeliant rotacijos tvarka ar atleistas iš vidaus tarnybos jo paties prašymu dėl išėjimo į pensiją, jo prašymu gali būti grąžinamas į vidaus tarnybą (29, str. 51), tobulėjimo galimybėmis (valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos (30, str. 46).

Vidiniams motyvams priskiriamas darbo turinys, Palidauskaitės (2007) manymu, viešajame sektoriuje skiriasi nei privačiame, tuo, kad privačiame sektoriuje darbo tikslas yra pelnas, o viešajame sektoriuje – gerai, tinkamai ir efektyviai teikti paslaugas. Darbo turinio motyvatoriais viešajame sektoriuje gali būti atsakomybės padidinimas darbuotojui, darbo sudėtingumas, reikalaujantis individualių ir kolektyvinių pastangų, iššūkiai, karjera ir jos galimybės. Karjera

interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos. Vidinio motyvavimo paskatos atsispindi LR Vidaus tarnybos statuto 3 skirsnyje, kuriame apibrėžiami pareigūno karjeros principai: galimybė dalyvauti atrankoje į aukštesnes pareigas, pareigūnas, jo prašymu gali būti perkeltas į kitas laisvas lygiavertes pareigas ar žemesnes pareigas, taip pat esant tarnybiniam būtinumui įstaigos vadovas turi teisę laikinai pareigūną perkelti į lygiavertes ar aukštesnes pareigas toje pačioje ar kitoje įstaigoje, pareigūno rotacijos taikymas - perkėlimas įstatymų nustatytais atvejais į kitas lygiavertes pareigas toje pačioje arba kitoje vidaus reikalų įstaigoje, pasibaigus įstatymuose nustatytam jo tarnybos šiose pareigose laikotarpiui, pareigūno atestavimas (tačiau kaip buvo kalbėta anksčiau, šis principas nepakankamai įtakoja pareigūno paaukštinimą pareigose), pareigūno rašytiniu sutikimu, jis gali būti siunčiamas į užsienio valstybes, vidaus reikalų ministerijos kadru rezervas.

Išoraitės (2011, p. 31) tyrimo duomenimis, nematerialiosios motyvavimo priemonės yra karjeros vystymasis, pripažinimas darbe, geras vadovavimo stilius, galimybės nuolat tobulintis, mokytis. Materialiosios priemonės, kurias išskyrė autorė, yra darbo užmokestis, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų darbe, apmokami telefono skambučiai bei sąskaitos.

Galima daryti išvadą, kad policijos pareigūnų, dirbančių KAVPK Kelių policijos padaliniuose, skatinimo sistema pakankamai reglamentuota, didelis dėmesys skiriamas finansinėms paskatoms (atlyginimui, premijoms, priedams, apmokėjimui už nedirbtą laiką, draudimui, pensijoms ir paslaugoms darbuotojams). Remiantis atliktais tyrimais viešojo sektoriaus organizacijose, kuriuose teigiama, kad nematerialiosios paskatos turi didelę svarbą valstybės tarnautojams, didesnis dėmesys Kelių policijos padaliniuose galėtų būti skiriamas socialinėms (narystei grupėje, vadovavimo stiliui, bendradarbiavimui su kolegomis, komunikavimui) ir institucinėms paskatoms (darbo kultūrai, darbo laikui), bei vidiniams motyvams (darbo turiniui, atsakomybės padidimui, darbo sudėtingumui, karjerai).

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad žmogiškieji išteklių yra ne vien tik viešųjų institucijų, svarbiausi išteklių, bet ir jautriausia organizacijos sritis, kuri lemia veiksmingą, ekonomišką ir efektyvų viešų paslaugų teikimą, atsižvelgiant į piliečių poreikių tenkinimą, veiklos specifiką. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesą sudaro šie etapai: pareigybės aprašymas, priėmimas į pareigas, veiklos vertinimas, skatinimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. KAVPK Kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymo subjektų funkcijos nesidubliuoja. Vienas iš decentralizuoto žmogiškųjų išteklių valdymo bruožų, kad pasiūlymai dėl pareigūnų skatinimo ar baudimo, bei pareigybių aprašymų tvirtinimas atliekamas žemesnio lygmens vadovų. Pareigūnų priėmimo procese pastebimas centralizuoto valdymo principas, kandidatų į policijos pareigūnus atrankos kriterijus nustato policijos generalinis komisaras. Kelių policijos padalinių pareigybių

aprašymai atitinka LR Vyriausybės nutarimo dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos nustatytus reikalavimus, ir iš dalies atitinka Dessler (2001) apibrėžtą pareigybių aprašymo metodiką. Policijos pareigūno priėmimo procesas apima ne tik priėmimo procedūras, bet ir plačiąją prasme parengimo procesą (mokymosi, pareigūnų parengimo modelio pasirinkimo, kvalifikacijos įgijimo). Atrankos procesas yra vienas svarbiausių policijos pareigūnų rengimo procese, nes su praėjusiu atranką ir įstojusiu į mokymo įstaigą kandidatu yra sudaroma ilgalaikė sutartis (vidaus reikalų ministerija įsipareigoja mokėti stipendiją, išlaikyti kandidatą, suteikti darbą po išsilavinimo įgijimo). Policijos pareigūno atestavimo samprata apibrėžiama kaip periodinis pareigūno tarnybinės veiklos, sugebėjimų bei tinkamumo einamoms pareigoms įvertinimas. Kelių policijos pareigūnų atestavimo svarbiausias tikslas yra nustatyti ar pareigūnas tinkamas eiti pareigas, ir tik po to komisija, gali siūlyti pareigūną paaugštinti ar pakelti atlyginimą. Policijos pareigūnų ugdymo programos ir projektai formuojami LR Seimo, LR Vidaus reikalų ministerijos, Policijos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Pareigūnų profesinio parengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programos įgyvendina Lietuvos policijos mokykla, Mykolo Romerio universitetas ir kt. institucijos. Policijos pareigūnų, dirbančių Kelių policijos padaliniuose, skatinimo sistema pakankamai išplėtotą ir reglamentuotą, didelis dėmesys skiriamas finansinėms paskatoms (atlyginimui, premijoms, priedams, apmokėjimui už nedirbtą laiką, draudimui, pensijoms ir paslaugoms darbuotojams). Didesnis dėmesys galėtų būti skiriamas socialinėms (narystei grupėje, vadovavimo stiliui, bendradarbiavimui su kolegomis, komunikavimui) ir institucinėms paskatoms (darbo kultūrai, darbo laikui), bei vidiniams motyvams (darbo turiniui, atsakomybės padidimui, darbo sudėtingumui, karjerai).

III. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Siekiant išsiaiškinti KAVPK Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos padalinių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, tyrimo metodu pasirinkta apklausa – anketavimas. Apklausa atlikta KAVPK Kelių policijos padaliniuose (Klaipėdos, Palangos, Skuodo, Plungės, Rietavo raj.). Buvo išdalinta 120 anketų tiesiogiai jas įteikiant respondentams, siunčiant elektroniniu paštu. Užpildytos ir gražintos 108 anketos. Apklausa vyko 2012 metų kovo – birželio mėnesiais.

Apklauso tikslas – siekiama išsiaiškinti KAVPK Kelių policijos pareigūnų nuostatus į žmogiškųjų išteklių valdymą.

Uždaviniai:

1. Parengti tyrimo anketą.
2. Atlikti apklausą.
3. Gautus duomenis apdoroti Microsoft Office Excel įrankio pagalba.
4. Atlikti tyrimo duomenų analizę, interpretavimą.
5. Parengti žmogiškųjų išteklių valdymo rekomendacijos.

Respondentų apklauso anketą sudaryta iš atvirų ir uždarų klausimų. Anketą sudaro keturi struktūriniai blokai:

1. Demografinės charakteristikos (amžius, lytis, išsilavinimas, pajamos, užimamos pareigos, darbo stažas);
2. Policijos pareigūnų skatinimas. Siekiant išsiaiškinti policijos pareigūnų nuomonę apie jiems taikomas motyvavimo priemones, šiame bloke pateikiami klausimai, kuriuose prašoma pareigūnų išskirti svarbiausius skatinimo veiksnius, įvertinti kiek svarbūs yra motyvavimo faktoriai dirbant valstybės tarnyboje, išvardinti labiausiai demotyvuojančius veiksnius. Klausimai formuluojami remiantis Palidaskaitės ir Segalovičienės (2008) atliktu Valstybės tarnautojų motyvacijos profilio Lietuvoje empiriniu tyrimu (žr. Priedas Nr. 1, Anketa).
3. Policijos pareigūnų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Šiam blokui priskiriami klausimai, siekiant išsiaiškinti kaip nustatomi pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, prašoma pareigūnų įvertinti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumus, pateikiamas atviras klausimas, kuriuo siekiama apibrėžti įgūdžius, kuriuos pareigūnai norėtų patobulinti;
4. Pareigūnų atestavimas. Šioje dalyje siekiama iširti pareigūnų atestavimo tikslus Kelių policijos biure (žr. Priedas Nr. 1, Anketa).

Tyrimo metu gauti duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel įrankio pagalbą. Atlikta kiekybinė duomenų analizė t.y. matematinė statistika, pagrįsta statistiniu dažnumu (pvz.

procentų apskaičiavimas), kokybinė duomenų analizė – tai būdingi, tipiški surinktų duomenų požymiai, pagal kuriuos ir grupuojami duomenys. Kokybinei analizei priskiriamas:

1. Kategorizavimas – tyrimo metu gautų duomenų sugrupavimas į tam tikras kategorijas, remiantis panašumais ar skirtumais.
2. Sistemimas – tai duomenų grupavimas kiekvienos grupės viduje pagal požymių skirstymą į esminius ir neesminius;
3. Klasifikavimas – ryšių atskleidimas pagal esminius požymius tarp kiekvienos grupės reiškinių ir preliminarios išvados apie grupių santykius. Ryšiai gali būti priežastiniai, funkciniai, struktūriniai.

IV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS KLAIPĖDOS APSKRITIES KELIŲ POLICIJOS PADALINIuose: Empirinio tyrimo rezultatai

Žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas organizacijoje tampa itin svarbūs kuriant organizacijos vertę. Darbuotojai traktuojami ne kaip organizacijai dirbančios rankos, o kaip vertingas žmogiškasis kapitalas, sukaupęs atitinkamą kiekį žinių, meistriškumo ir įgūdžių įgytų formalaus mokymosi ir mokymosi darbo proceso metu. Žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijoje suprantame kaip strateginį ir nenutrūkstantį procesą prasidedantį nuo darbuotojų paieškos, apimantį jų atranką, adaptaciją organizacijoje, mokymus ir kvalifikacijos kėlimus, darbuotojų poreikių nustatymą, skatinimą, motyvavimą bei darbo užmokesčio sistemos valdymą. Tyrimas atskleidė pačių darbuotojų nuomonę ir požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą KAVPK Kelių policijos padaliniuose.

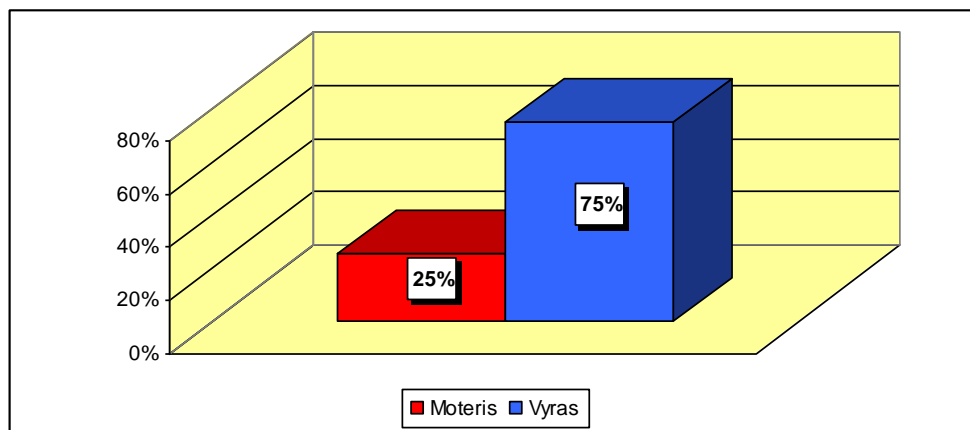
Valstybinėje sistemoje infrastruktūra vadinama viešojo sektoriaus dalis. Plačiąja prasme apima viešąsias paslaugas. Siaurąja prasme infrastruktūra – viešojo aptarnavimo įstaigos, institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas, nesiekiant pelno. Šio darbo tyrimas atliekamas KAVPK Kelių policijos padaliniuose, kurie tiek siaurąja, tiek plačiąja prasme, yra viešąsias paslaugas teikianti ir nesiekianti pelno institucija.

1. Valdymo sistemos restruktūrizavimas policijos sistemoje palietė daugiau vadovujančių pareigūnų institucijų apimties mastą, tačiau mažai įtakojo eilinių pareigūnų institucinius pasikeitimus bei kultūrinės aplinkos skirtumus.
2. Prijungus mažesnius rajonus (Palangą, Skuodą, Plungę, Rietavą ir kt.), minimalizuojama socialinė ir ekonominė nelygybė.
3. Politiniu požiūriu – supaprastino vykdomos strateginės politikos įgyvendinimą.

Taikoma regionų plėtros politika, jungiant į apskritis policijos komisariatų valdymo sistemą. Taip mažinamas vadovujančių pareigūnų funkcijų dubliavimas, optimizuojamas atsakomybės pasiskirstymas. Lietuvoje sukurta valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema, taigi šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kiek tai įtakoja pareigūnų darbo kokybę, kokių kompetencijų ir žinių trūksta. Dažnai trūksta pagrindinių (įskaitant kompiuterinio raštingumo) ir kitų bendrųjų kompetencijų, žemas valstybės tarnautojų mobilumas. Todėl Lietuvoje reikalinga investuoti į žmogiškuosius išteklius valstybės tarnyboje. Kad būtų mažinama valstybės tarnautojų išėjimo iš tarnybos grėsmė, reikalinga didinti valstybės tarnautojų motyvaciją bei visos valstybės tarnybos įvaizdį. Magistro darbo ginamieji teiginiai:

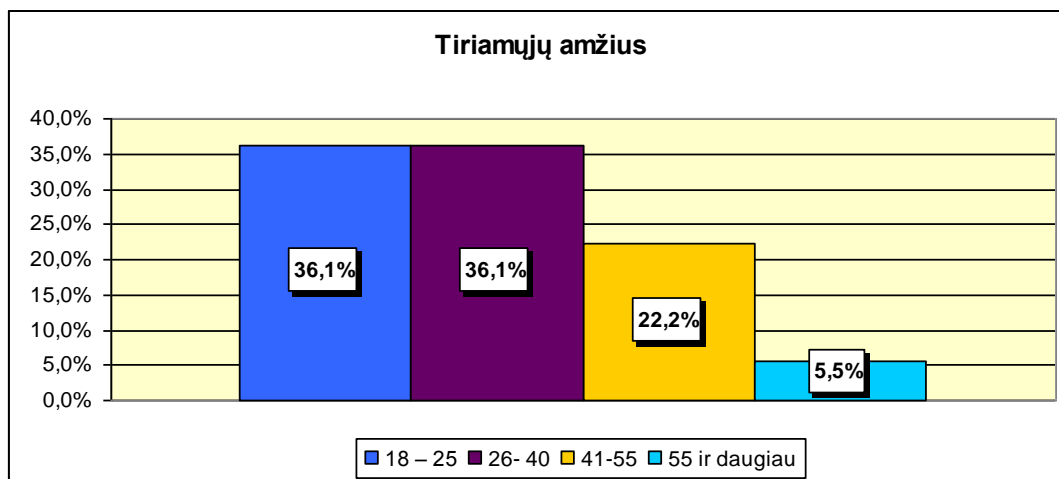
1. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos, Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose, tenkina pareigūnų tobulinimosi poreikius.
2. Nematerialinės ir materialinės paskatos vienodai motyvuoja pareigūnus.

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Tyrime dalyvavo 108 Klaipėdos apskrities Kelių policijos padaliniuose dirbantys pareigūnai: 27 moterys ir 81 vyras, t.y. 25 proc. moterų ir 75 proc. vyrų (žr. 3 paveikslas). Gauti duomenys rodo, jog Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose dirba tris kartus daugiau vyrų nei moterų.



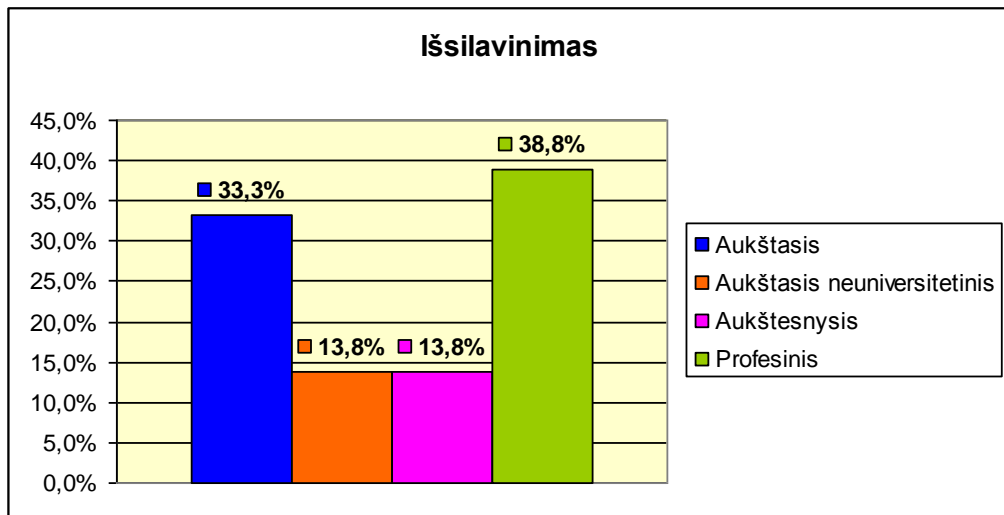
3 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį proc.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. 72,2 proc. (78 pareigūnai) Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose dirbančių pareigūnų 18 - 40 metų, 22,2 proc. (24 pareigūnai) – 41 - 55 metų, 5,5 proc. (6 pareigūnai) daugiau nei 55 metų amžiaus (žr. 4 paveikslas). Rezultatai parodė, kad dirba tik maža dalis vyresnių nei 40 metų pareigūnų. Tai sąlygoja ankstyva pareigūnų pensija.



4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių proc.

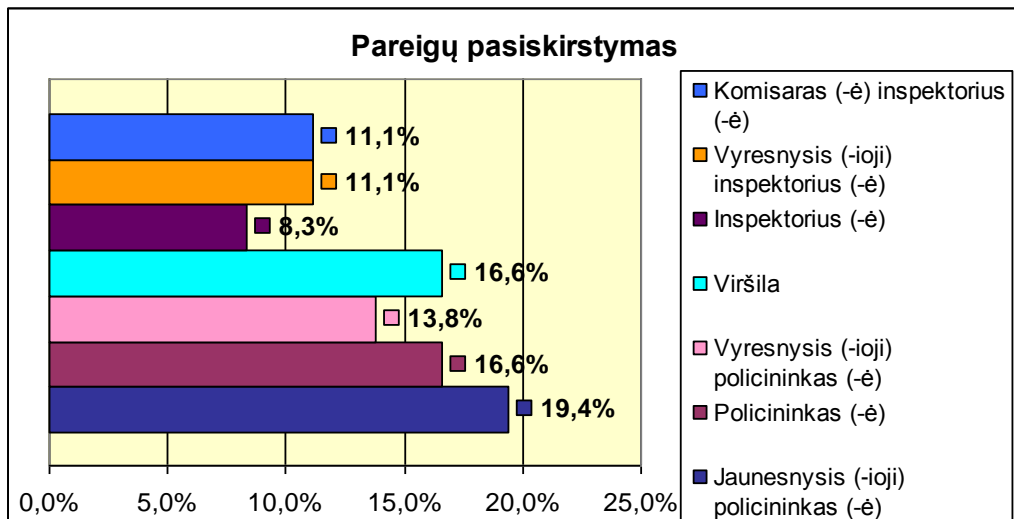
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Pasiskirstymo pagal išsilavinimą duomenys parodė, jog 38,8 proc. (42 pareigūnai) turi profesinį išsilavinimą, 33,3 proc. (36 pareigūnai) – aukštąjį išsilavinimą, po 13,8 proc. (15 pareigūnų) aukštąjį neuniversitetinį ir aukštesnįjį išsilavinimą (žr. 5 paveikslas).



5 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų išsilavinimas proc.

Rezultatai leidžia daryti išvadas, kad KAVPK kelių policijos padaliniuose net 60,9 proc. dirbančių pareigūnų turi aukštesnį nei profesinį išsilavinimą, iš kurių didesnę dalį sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys pareigūnai.

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių pareigūnų jaunesnieji policininkai – 19,4 proc. (21 pareigūnas), atitinkamai vienodai po 16,6 proc. (18 pareigūnų) viršilos ir policininkai, 13,8 proc. (15 pareigūnų) – vyresniųjų policininkų, 8,3 proc. (9 pareigūnai) – inspektorių, atitinkamai vienodai po 11,1 proc. (12 pareigūnų) – vyresniųjų inspektorių ir komisarų inspektorių (žr. 6 paveikslas).

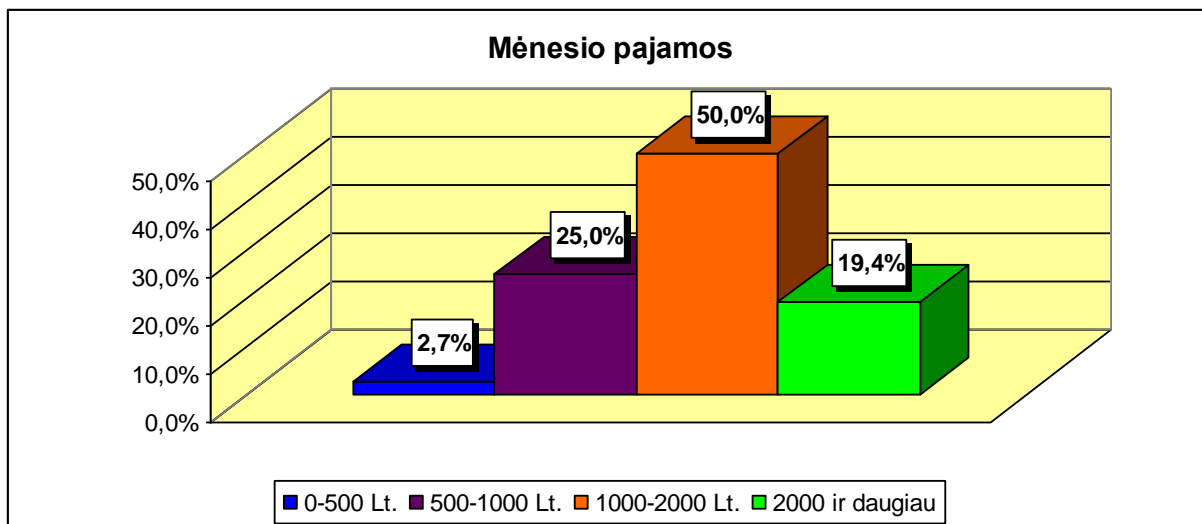


6 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų užimamos pareigos proc.

Apklausoje rezultatai parodė, kad net 36 proc. pareigūnų turi tik policininko (16,6 proc.) ir jaunesniojo policininko (19,4 proc.) atestacinę kategoriją. 30,5 proc. pareigūnų turi aukštas: inspektorius (8,3 proc.), vyresniojo inspektorius (11,1 proc.), komisaro inspektorius (11,1 proc.) atestacines kategorijas. Taip pat panašus pasiskirstymas, t.y. 30,4 proc. savo karjeros pusiaukelėje

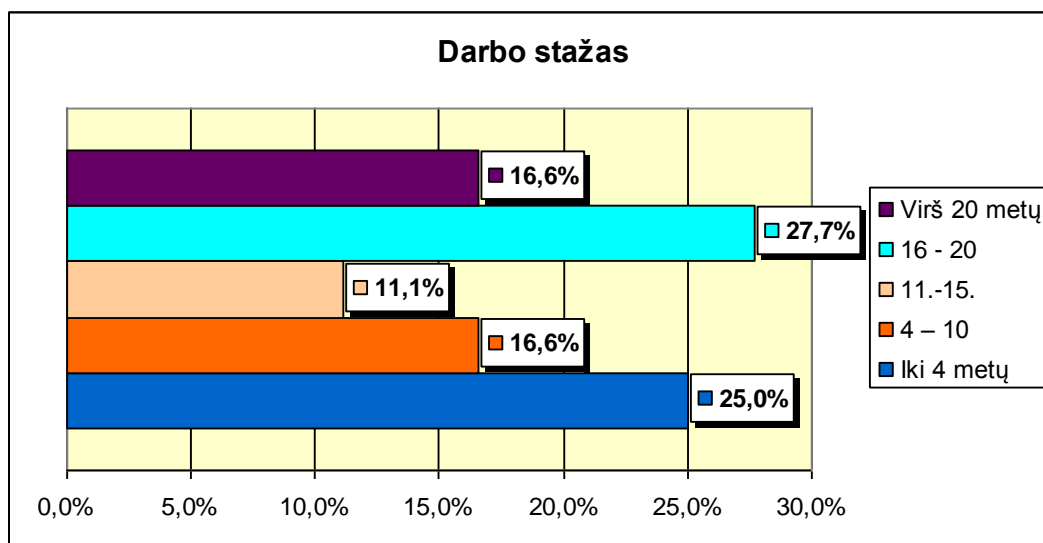
esančių vyresniųjų policininkų (13,8 proc.) ir viršilų (16,6 proc.). Taigi galima daryti išvadas, kad pareigūnų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir atestacines kategorijas pasiskirstęs vienodai.

Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas mėnesio pajamas. Pusė (50 proc.) apklausoje dalyvavusių pareigūnų per mėnesį (atskaičius mokesčius) uždirba nuo 1000 iki 2000 litų, 25 proc. pareigūnų uždirba nuo 500 iki 1000 litų, 19,4 proc. – uždirba daugiau nei 2000 litų, 2,7 proc. – mažiau nei 500 litų (žr. 7 paveikslas).



7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų gaunamos mėnesio pajamos (atskaičius mokesčius) proc.

Apklauskos rezultatai parodo, kad didžioji dalis pareigūnų uždirba vidutines pajamas, net ketvirtadalis pareigūnų uždirba mažesnes nei vidutinės pajamos ir tik penktadalis pareigūnų uždirba daugiau nei 2000 litų per mėnesį. Įvertinus darbo pobūdį, rizikos faktorius, galima abejoti ar adekvačiai proporcingas yra pareigūnų darbo užmokestis.



8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų darbo stažas proc.

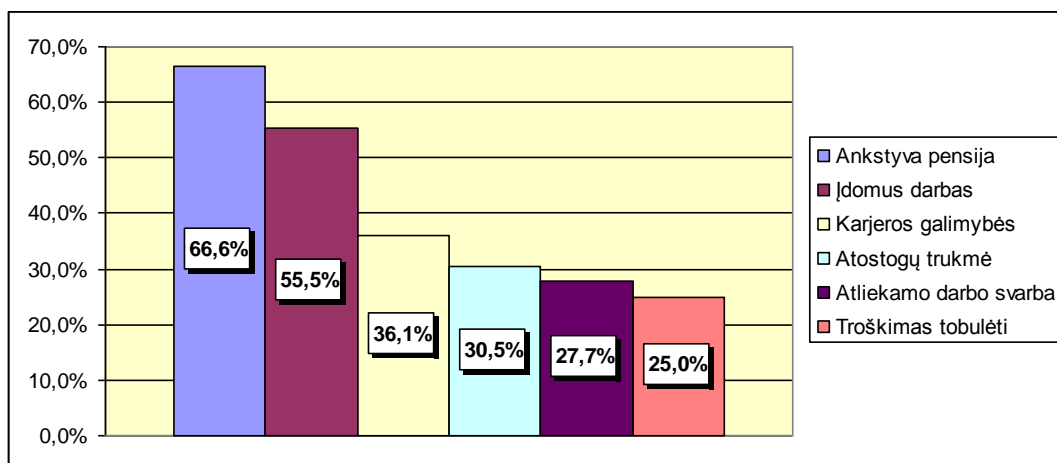
Respondentų pasiskirstymas turimų darbo stažą. Pasiskirstymo pagal darbo stažą rezultatai parodė, jog beveik vienodai yra labai jaunų, turinčių iki 4 metų darbo stažo pareigūnų (25 proc., t.y.

27 pareigūnai) ir greitu laiku eisiančių į pensiją, 16 – 20 metų darbo stažą turinčių pareigūnų (27,7 proc., t.y. 30 pareigūnų). Pnašią respondentų dalį sudaro 4 – 10 (16,6 proc., t.y. 18 pareigūnų) ir 11 – 15 (11,1 proc., t.y. 12 pareigūnų) metų darbo stažą turintys pareigūnai. Net 16,6 proc. (18 pareigūnų) turi daugiau nei 20 metų darbo stažą, tai reiškia, jau esantys pensijoje (žr. 8 paveikslas).

Apžvelgus gautus demografinius duomenis matome, kad pareigūnai turintys profesinį išsilavinimą, nedidelį darbo stažą, jaunesniojo policininko arba policininko atestacinę kategoriją uždirba nedideles pajamas. O tik aukštąjį išsilavinimą, didelį darbo stažą, aukštesnę atestacinę kategoriją turintys pareigūnai uždirba vidutines ir aukštesnes šiam laikmečiui pajamas. Todėl policininko pareigybei sunku konkuruoti šiuo laikmečiu.

4.1. Policijos pareigūnų nuostatos apie skatinimą ir motyvavimą

Viešojo sektoriaus motyvaciją galima nusakyti kaip teikiančią pirmenybę vidiniams, o ne išoriniams atlygiams. Vidinis atlygis siejamas su pasitenkinimu, kurį individas patiria atlikdamas užduotį (laimėjimo ir savo vertės jausmas). Išorinis atlygis, priešingai, yra tas, kurį individui suteikia kažkas kitas (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas, statusas ir prestižas)(Palidauskaitė, 2007). Prie materialinių paskatų priskiriamas darbo užmokestis, tačiau autorės manymu, finansinė nauda (darbo užmokestis) valstybės tarnyboje nėra tokia didelė kaip privačiame sektoriuje, todėl didelis dėmesys turėtų būti skiriamas nematerialioms (socialinėms, vidinėms, institucinėms) paskatom. Literatūros šaltinių analizės pagalba, suformuluotas vienas iš darbo ginamųjų teiginių, kad nematerialinės ir materialinės paskatos vienodai motyvuoja pareigūnus.

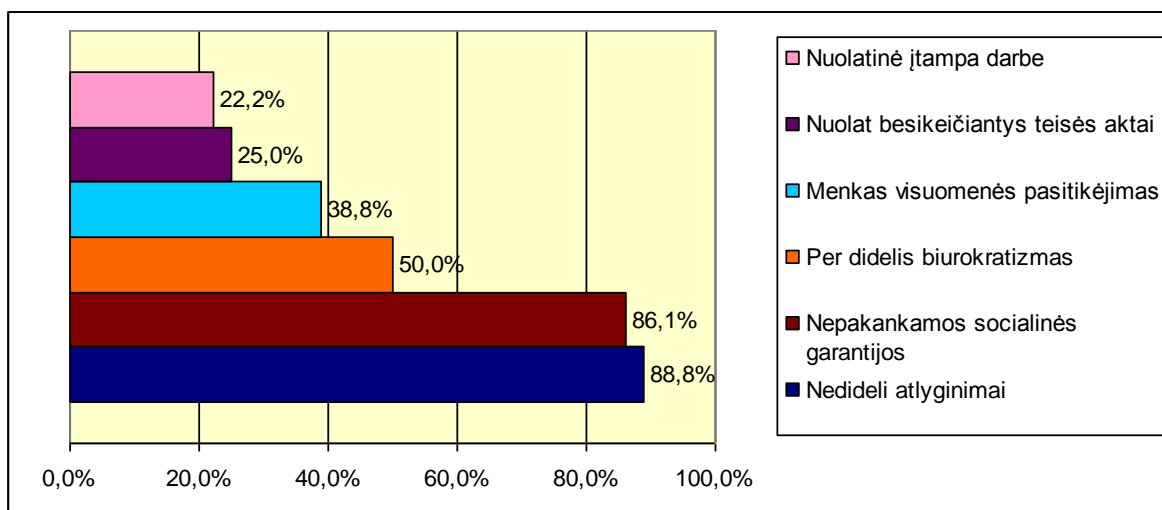


9 pav. 6 veiksniai labiausiai skatinantys pareigūnus dirbti valstybės tarnyboje proc.

Apklausoje metu pareigūnai išreiškė vieningą nuomonę, apie būtinybę skatinti darbuotojus. Net 94,4 proc. respondentų mano, kad darbuotojų motyvavimas būtinas, nes tik motyvuotas darbuotojas siekia geros darbo kokybės ir aukštų rezultatų.

Tyrimas atskleidė, kad dirbti valstybės tarnyboje pareigūnus atitinkamai vienodai skatina tiek materialios, tiek nematerialios paskatos. Nematerialioms priskiriame: įdomus darbas (55,5 proc.), atliekamo darbo svarba (27,7 proc.), troškimas tobulėti (25,0 proc.). Materialioms priskiriame: ankstyva pensija (66,6 proc.), karjeros galimybės (36,1 proc.), atostogų trukmė (30,5 proc.). Taip pat įdomu paminėti, kad tik 2,7 proc. pareigūnų skatina adekvatus darbo atlygis ar geros socialinės garantijos, tik 5,5 proc. skatina visuomenės pagarba ir pripažinimas, tik 8,3 proc. skatina darbo sąlygos (žr. 11 lentelė, Priedas Nr. 2). Būtent šiuos veiksnius pareigūnai išskiria kaip labiausiai demotyvuojančius darbui valstybės tarnyboje (žr. 9 paveikslas).

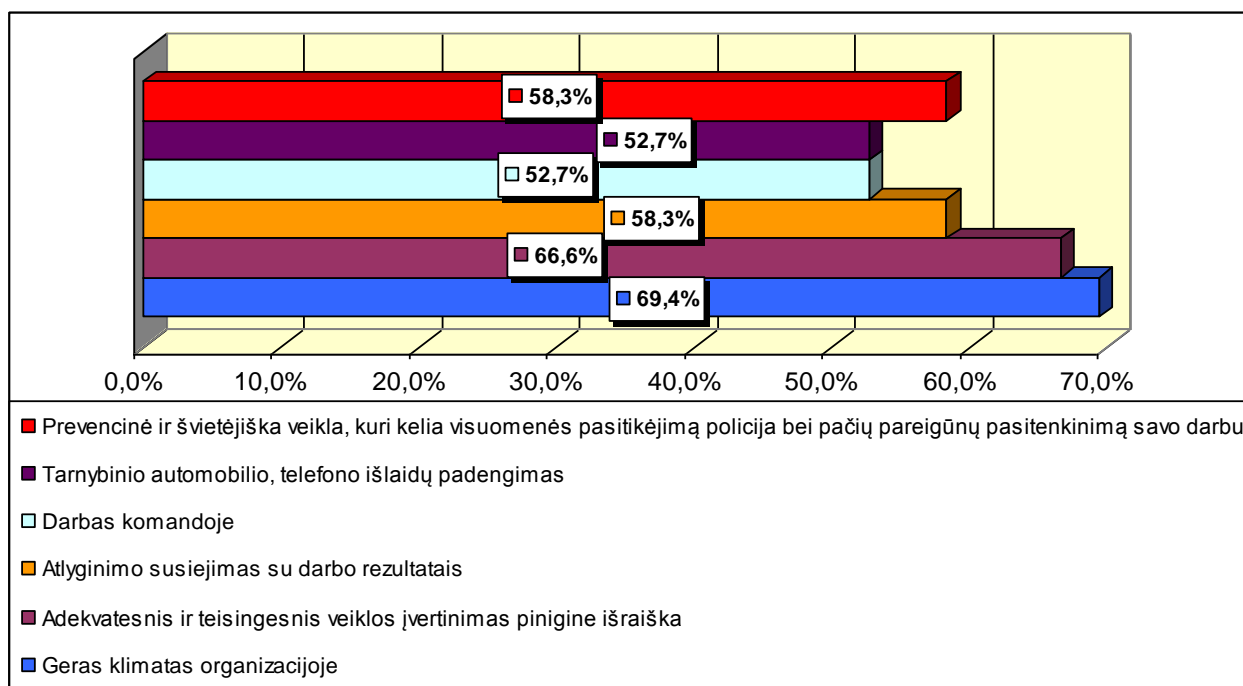
Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti, kokie faktoriai demotyvuoja pareigūnus dirbti valstybės tarnyboje. Išsiaiškinus labiausiai demotyvuojančius veiksnius, galima ieškoti būdų jiems šalinti. Paaiškėjo, kad labiausiai demotyvuoja nedideli atlyginimai (88,8 proc.)(kurie jau buvo įvertinti skyriuje „Demografiniai duomenys“), nepakankamos socialinės garantijos (86,1 proc.), per didelis biurokratizmas (50 proc.), menkas visuomenės pasitikėjimas (38,8 proc.), nuolat besikeičiantys teisės aktai (25,0 proc.), nuolatinė įtampa darbe (22,2 proc.). Matome, kad pareigūnus taip pat demotyvuoja tiek materialūs, tiek nematerialūs faktoriai (žr. 10 paveikslas) (žr. 12 lentelė, Priedas Nr. 2).



10 pav. 6 veiksniai labiausiai demotyvuojantys pareigūnus dirbti valstybės tarnyboje proc.

Anketinės apklausoje metu respondentų paprašėme įvertinti, kiek svarbūs tam tikri faktoriai dirbant valstybės tarnyboje, nepabrėžiant jų motyvavimo ar demotyvacijos. Šios pareigūnų nuostatos padėjo įvertinti, kokios materialios ir nematerialios paskatos, juos motyvuotų ir skatintų dirbti valstybės tarnyboje. Rezultatai parodė, kad nematerialios ir materialios paskatos vienodai

motyvuoja pareigūnus, kaip ir teigia vienas iš darbo ginamųjų teiginių. Labai svarbiais – nematerialiais faktoriais pareigūnai išskiria: prevencinė ir švietėjiška veikla, kuri kelia visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu (58,3 proc.), darbas komandoje (52,7 proc.), geras klimatas organizacijoje (69,4 proc.). Taip pat labai svarbiais – materialiais faktoriais pareigūnai išskiria: tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimas (52,7 proc.), atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais (58,3 proc.), adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška (66,6 proc.) (žr. 11 paveikslas)(žr. 13 lentelė, Priedas Nr. 2).



11 pav. Materialūs ir nematerialūs skatinimo faktoriai proc.

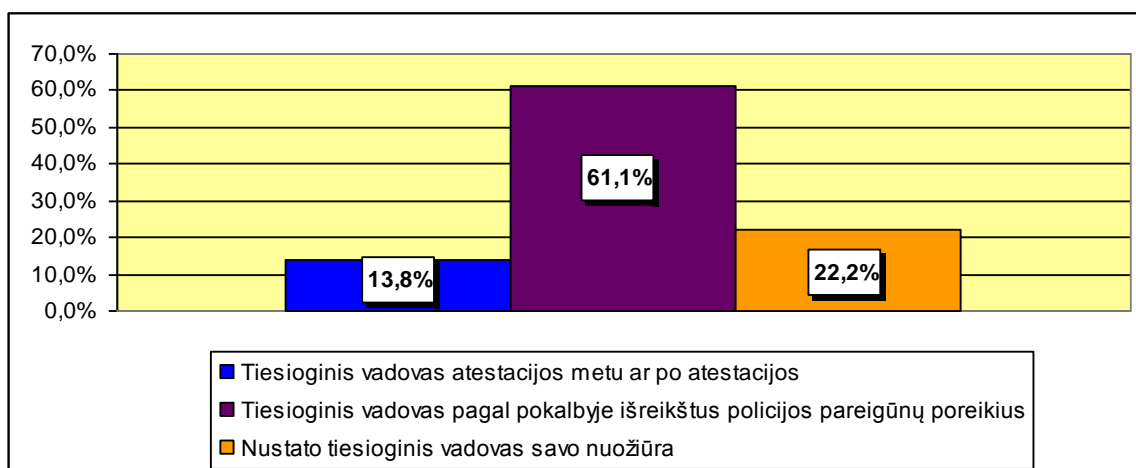
Apibendrinus gautus rezultatus, galime teigti, kad materialūs ir nematerialūs skatinimo veiksniai vienodai svarbūs policijos pareigūnams, tiek vertinant esamą situaciją, tiek vertinant skatinimo ir motyvavimo tobulinimo galimybes. Pareigūnai pasiūlė didesnę dėmesį skirti: prevencinei ir švietėjiškai veiklai, kuri kelia visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu; darbui komandoje; gero klimato organizacijoje kūrimui; tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimui; atlyginimo susiejimui su darbo rezultatais; adekvatesniam ir teisingesniam veiklos įvertinimui pinigine išraiška. Taip pat skirti didelį dėmesį demotyvuojančių veiksnių šalinimui: nepakankamoms socialinėms garantijoms, biurokratizmo mažinimui, teisinės sistemos nepastovumui, įtampoms darbe mažinimui.

4.2. Policijos pareigūnų nuostatos apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimą

Policijos pareigūnų ugdymo sistema, naujosios viešosios vadybos kontekste, turi apimti visumą priemonių, skirtų ne tik pareigūnų kvalifikacijai kelti, bet ir kompetencijoms ugdyti.

Policijos pareigūnų ugdymo programos ir projektai formuojami LR Seimo, LR Vidaus reikalų ministerijos, Policijos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Pareigūnų profesinio parengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programas įgyvendina Lietuvos policijos mokykla, Mykolo Romerio universitetas. Literatūros analizė leidžia teigti, kad Lietuvos policijos mokyklos programos atitinka programų efektyvumo vertinimo kriterijų - atliekamas įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimas. Tačiau ar šis vertinimas atliekamas keliant kvalifikaciją jau dirbantiems pareigūnams, koks įgytų žinių bei įgūdžių praktinio pritaikymo vertinimas, kaip mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą vertina patys pareigūnai. Literatūros šaltinių analizės pagalba suformuluotas vienas iš darbo ginamųjų teiginių, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumai, Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose, tenkina pareigūnų tobulinimosi poreikius.

Norint įvertinti policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, svarbu buvo išsiaiškinti, kas nustato pareigūnų tobulinimosi poreikius (žr. 12 paveikslas).



12 pav. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymas proc.

Apklausoje rezultatai, apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių nustatymą parodė, kad 61,1 proc. (66 pareigūnams) respondentų atveju tokius poreikius nustatė tiesioginis vadovas pagal pokalbyje išreikštus pačio pareigūno poreikius. 13,8 proc. (15 pareigūnų) respondentų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį nustatė tiesioginis vadovas atestacijos metu ar po jos. 22,2 proc. (24 pareigūnams) – nustatė tiesioginis vadovas savo nuožiūra.

7 lentelė

Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumai

| TEIGINIAI | TAIP | Iš dalies taip | NE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|-------|
| Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina mano asmeninius poreikius | 13,8% | 38,8% | 44,4% |
| Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio kokybė pakankama | 5,5% | 61,1% | 30,5% |
| Vykdoma mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų kokybės | 11,1% | 61,1% | 25,0% |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| priežiūros ir vertinimo sistema | | | |
| Mokymo metodai parenkami tinkamai | 8,3% | 61,1% | 30,5% |
| Pačioje organizacijoje vykdomi įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai | 19,4% | 44,4% | 36,1% |
| Po dalyvavimo mokymuose įvertinime mokymų kokybę | 13,8% | 50,0% | 33,3% |
| Atliekamas mokymuose įgytų žinių, gebėjimų bei įgūdžių vertinimas | 13,8% | 52,7% | 30,5% |
| Institucija vertina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos įtaką veiklos rezultatams | 8,3% | 58,3% | 30,5% |
| Mokymuose įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai pritaikomi praktikoje ir palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus | 44,4% | 36,1% | 16,6% |
| Skatinamas darbuotojo mokymasis savo noru (studijos aukštesiose ar aukštesniosiose mokyklose, kalbų kursai ir kt.) | 25,0% | 38,8% | 33,3% |

Tyrimas parodė, kad net 44,4 proc. pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina jų asmeninių poreikių, o 38,8 proc. pareigūnų poreikiai tenkinami tik iš dalies. Apibendrinant gautus rezultatus, apie pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumus, matome, kad programų turinio kokybė ir jos įvertinimas, priežiūros ir vertinimo sistema, mokymo metodai, mokymų kokybės vertinimas, įtaka veiklos rezultatams tik iš dalies tenkina net pusės pareigūnų poreikius, o trečdalis pareigūnų teigia, kad netenkina jų poreikių. Tačiau sutinka, kad žinių, įgūdžių ir gebėjimų įgijimas palengvintų užduočių atlikimą ir pagerintų darbo rezultatus. Įvertinus pareigūnų nuostatas, derėtų nuosekliau išanalizuoti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos trūkumus, pasitelkti pareigūnų rekomendacijas ir keisti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą taip, kad atitiktų policijos pareigūnų poreikius (žr. 8 lentelė). Taigi, paneigiamas vienas iš ginamųjų teiginių, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumai, Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose, tenkina pareigūnų tobulinimosi poreikius.

Anketinės apklausos metu išsiaiškinta, kiek dienų pareigūnai kėlė savo kvalifikaciją nuo paskutinės atestacijos. Net 29,6 proc. (32 pareigūnai) respondentų nuo pakutinės atestacijos nedalyvavo jokiuose mokymuose ar kvalifikacijos tobulinimosi programose. Likusieji 70,3 proc. (76 pareigūnai) respondentų nurodė dalyvavę nuo 2 iki 55 dienų nuo pakutinės atestacijos, tai sudaro 953 dienas. Vidutiniškai vienam pareigūnui, dalyvavusiam mokymo ir kvalifikacijos tobulinimosi programose, tenka 12,5 dienos (žr. 14 lentelė, Priedas Nr. 2).

Apklausos metu respondentų paprašyta įvardinti žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kuriuos pareigūnai norėtų patobulinti. Gauti rezultatai parodė, kad 101 pareigūnas (93,5 proc.) norėtų tobulinti savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius, o 7 pareigūnams (6,5 proc.) poreikio tobulintis nėra. Populiariausios tobulinimosi sritys: užsienio kalbų žinios (43,5 proc.), bendravimo įgūdžių tobulinimas ir psichologijos žinių gilinimas (25,9 proc.), kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas (15,7 proc.). Taip pat pareigūnai norėtų patobulinti ekstremalaus vairavimo įgūdžius, raštvedybos ir raštingumo įgūdžius, šaudymo įgūdžius, pirmosios medicininės pagalbos įgūdžius,

viešojo administravimo ir vadovavimo žinias bei įgūdžius, teisės, viešojo administravimo ir vadovavimo žinias (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

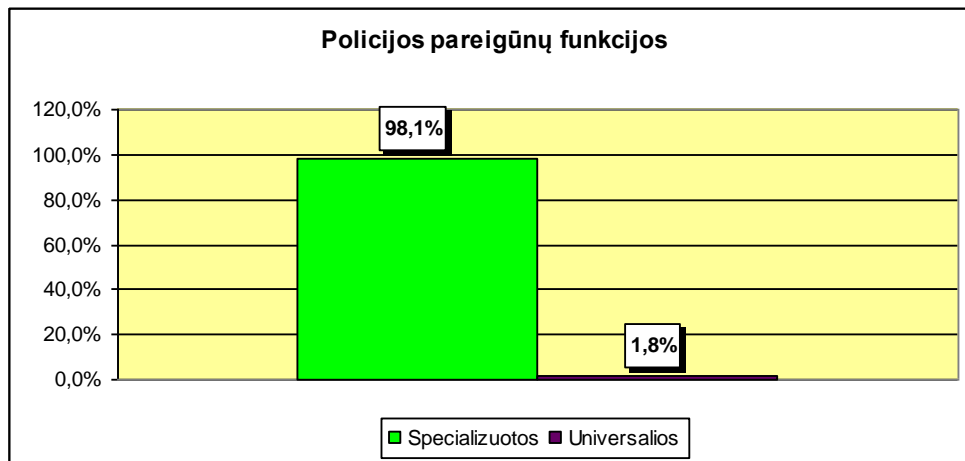
Žinių, gebėjimų ir įgūdžių tobulinimo poreikiai

| Žinios, gebėjimai ir įgūdžiai | Pareigūnų skaičius | Išraiška proc. (nuo bendro respondentų skaičiaus) |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|
| Užsienio kalbų žinios ir įgūdžiai | 47 | 43,5 |
| Bendravimo įgūdžių tobulinimas ir psichologijos žinių gilinimas | 28 | 25,9 |
| Kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas | 17 | 15,7 |
| Ekstremalaus vairavimo įgūdžių tobulinimas | 15 | 13,8 |
| Raštvedybos ir raštingumo įgūdžių tobulinimas | 13 | 12,1 |
| Teisinių žinių gilinimas | 10 | 9,3 |
| Nuolatinis informacijos apie įstatymų pasikeitimus atnaujinimas | 9 | 8,3 |
| Viešojo administravimo ir vadovavimo žinių bei įgūdžių tobulinimas | 7 | 6,5 |
| Ikiteisminio ir kriminalistinio procesų žinių gilinimas | 5 | 4,6 |
| Šaudymo įgūdžių tobulinimas | 4 | 3,7 |
| Pirmosios medicininės pagalbos įgūdžių tobulinimas | 4 | 3,7 |
| Nėra poreikio tobulinti žinias, gebėjimus ir įgūdžius | 7 | 6,5 |

Respondentų nuomonė, dėl policijos pareigūnų funkcijų beveik vieninga. Ji atspindi bendrą visos šalies praktikų nuostatą, kad universalus pareigūno statusas neveiksmingas. Net 106 pareigūnai (98,1 proc.) pasisakė tik už specializuotas funkcijas, nes:

- vienas žmogus negali gerai išmanyti visų tarnybų funkcijų;
- pareigūnas gerai išmanantis savo darbo pobūdį, tam tikrą siaurą sritį, efektyviai ir kokybiškai atlieka savo darbą;
- kiekvienas žmogus turėtų specializuotis tam tikroje srityje, nes tik taip gali būti profesionaliai ir kompetetingai atliekamas kiekvienas darbas;
- tikslingas žinių ir gebėjimų panaudojimas;
- tik vienos šakos specialistas gali būti geras;
- kiekvienam darbui turi būti tam kvalifikuoti darbuotojai;
- kas tinka viskam – tas netinka niekam.

Tik 2 pareigūnai (1,8 proc.) pasisakė už universalias policijos pareigūno funkcijas, bet savo nuomonės nepagrindė. Taigi galima daryti išvadą, kad pareigūnas turėtų susipažinti su daugeliu jo darbą supančių ar įtakojančių sričių, bet išmanyti, nuolat gilintis ir kompetetingai vykdyti privalo tik siauras, specialias funkcijas (žr. 13 paveikslas).



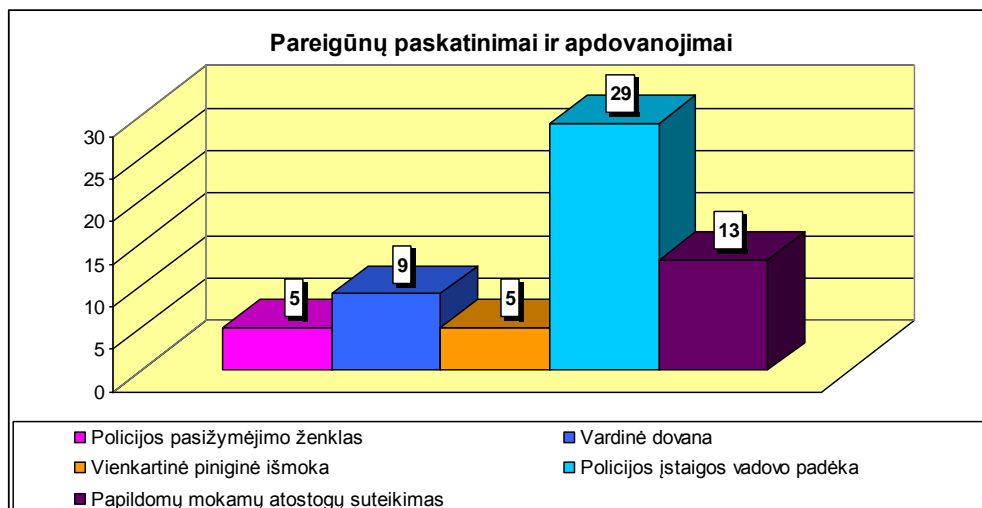
13 pav. Respondentų nuostata, dėl policijos pareigūnų funkcijų proc.

Apibendrinus anketinės apklausos duomenis matome, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina pareigūnų asmeninių tobulinimosi poreikių, trūksta programų diferencijuotumo (skirtingos srities policijos pareigūnams), efektyvumo vertinimo kriterijų (įgytų įgūdžių, žinių bei gebėjimų vertinimo) bei jų praktinio pritaikymo vertinimo. Pareigūnai beveik vieningai (98,1 proc.) pasisakė tik už specializuotas funkcijas. Taip pat pareigūnai pageidautų kelti savo kvalifikaciją bei kompetenciją ir įgyti žinių, gebėjimų, įgūdžių šiose srityse: užsienio kalbų žinių gilinimas; bendravimo įgūdžių tobulinimas ir psichologijos žinių gilinimas; kompiuterinio raštingumo įgūdžių tobulinimas; ekstremalaus vairavimo įgūdžių tobulinimas; raštvedybos ir raštingumo įgūdžių gilinimas; šaudymo įgūdžių lavinimas; pirmosios medicininės pagalbos įgūdžių tobulinimas; viešojo administravimo ir vadovavimo žinių bei įgūdžių gilinimas; teisės, viešojo administravimo ir vadovavimo žinių gilinimas.

4.3. Požiūriai į pareigūnų atestaciją

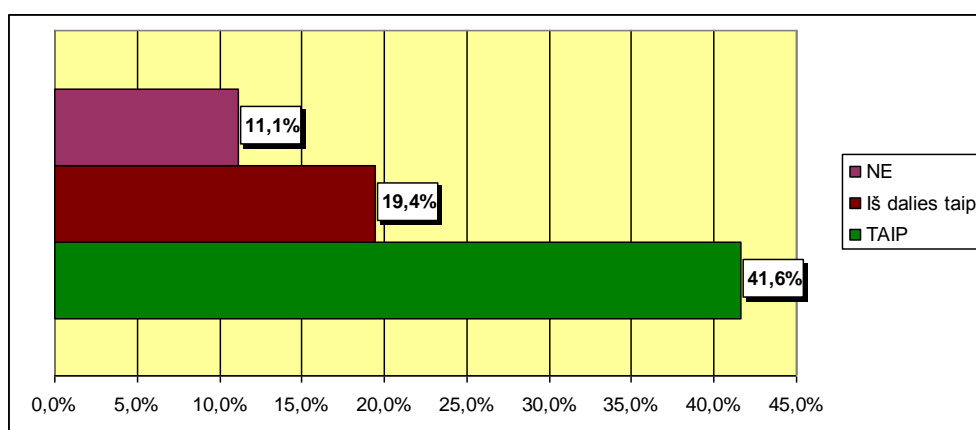
Anketinės apklausos metu siekta išsiaiškinti, kaip vykdoma pareigūnų atestacija ir kiek tai įtakoja jų karjerą bei darbo užmokestį. Taip pat paaiškėjo, kokie paskatinimai ir tarnybinės nuobaudos skirtos respondentams per pastaruosius keturis metus, kaip tai įtakoja pareigū vykdyimą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad per pastaruosius keturis metus paskatinti ir/ar apdovanoti 56,4 proc. respondentų (61 pareigūnas). Neapdovanoti ir nepaskatinti liko 43,5 proc. respondentų (47 pareigūnai). (žr. 20 paveikslas, Priedas Nr. 2). Respondentai nurodė, kokie paskatinimai ir/ar apdovanojimai jiems buvo skirti (žr. 14 paveikslas; 15 lentelė, Priedas Nr. 2).



14 pav. Pareigūnų paskatinimai ir apdovanojimai, pareigūnų skaičius.

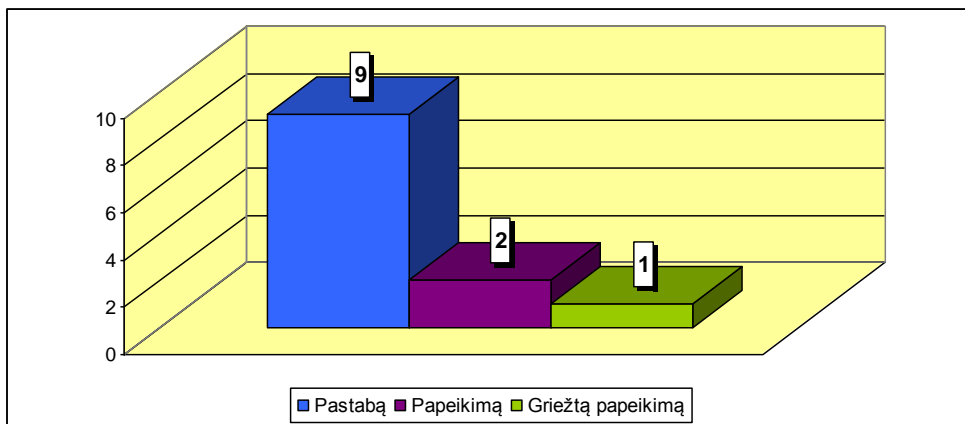
Paaikškėjo, kad 29 pareigūnai (26,8 proc.) gavo policijos įstaigos vadovo padėką, 13 pareigūnų (12,1 proc.) suteikta papildomų mokamų atostogų, 9 pareigūnams (8,3 proc.) įteiktos vardinės dovanos, 5 pareigūnams (4,6 proc.) - policijos pasižymėjimo ženklai (Angelo Sargo žvaigždė; Už nuopelnus; Už nepriekaištingą tarnybą ar kt.), 5 pareigūnams (4,6 proc.) – vienkartinės pinigines išmokos. Siekta išsiaiškinti, ar paskatinimai ir apdovanojimai teigiamai įtakoja respondentų tiesioginių pareigų atlikimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 41,6 proc. pareigūnų paskatinimai ir apdovanojimai teigiamai įtakoja jų tiesioginių pareigų atlikimui, o 19,4 proc. įtakoja iš dalies (žr. 15 paveikslas). Galima daryti išvadą, kad norint gerinti darbo kokybę, reikėtų didesnę dėmesį skirti paskatinimams ir apdovanojimams, nes tai teigiamai įtakoja pareigūnų tiesioginių pareigų vykdymą.



15 pav. Paskatinimų ir apdovanojimų įtaka tiesioginių pareigų atlikimui proc.

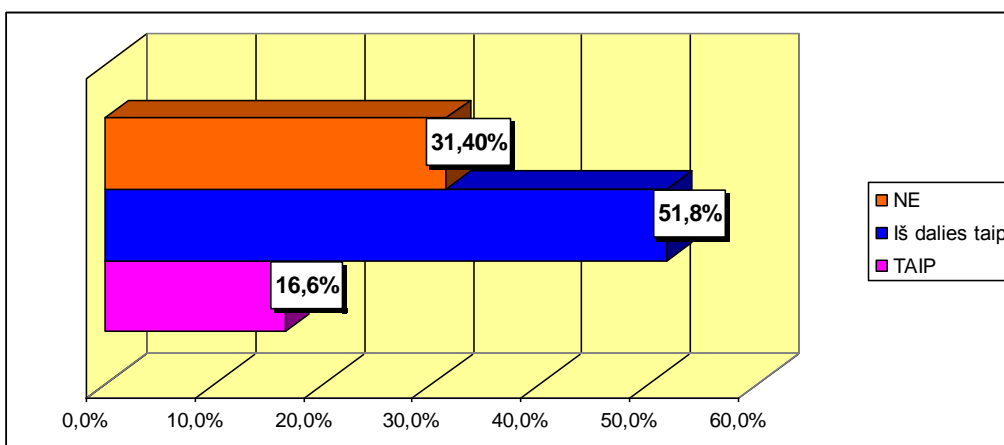
Anketinės apklausos metu taip pat išsiaiškinta, kiek ir kokių tarnybinių nuobaudų pareigūnams skirta per pastaruosius keturis metus. Paaikškėjo, kad 12 pareigūnų buvo skirtos tarnybinės nuobaudos (žr. 21 paveikslas, 16 lentelė, Priedas Nr. 2): 9 pareigūnams – pastabos, 2

pareigūnams – papeikimai, 1 griežtas papeikimas (žr. 16 paveikslas). Neskirata griežtesnių nuobaudų, laipsnio ar pareigų pažeminimo.



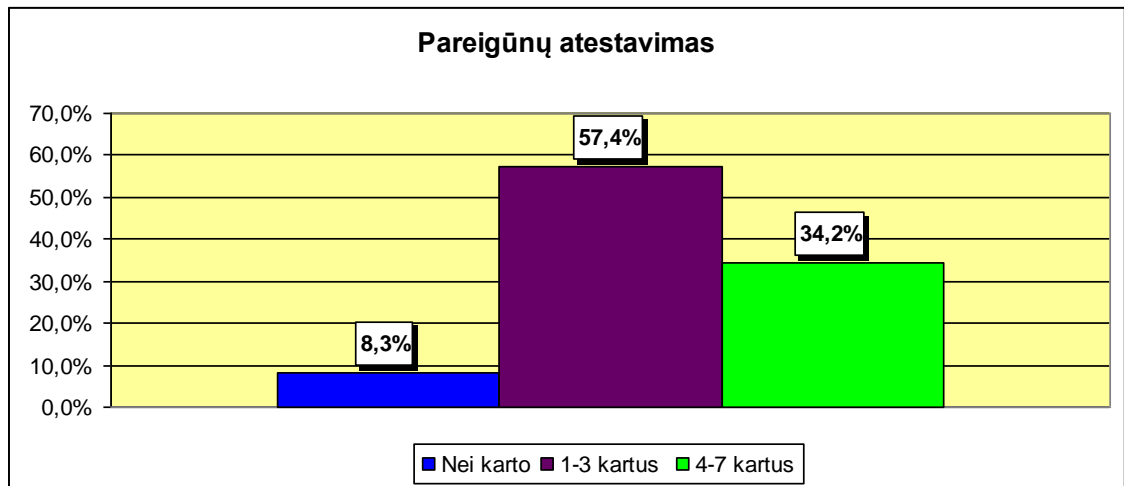
16 pav. Pareigūnų gautų nuobaudų rūšis ir skaičius, pareigūnų skaičius.

Taip pat svarbu buvo išsiaiškinti, kokia tarnybinių nuobaudų įtaka pareigų vykdymo kokybei. 51,8 proc. pareigūnų patvirtino, kad nuobaudų skyrimas iš dalies įtakoja kokybiškesnį jų tiesioginių pareigų atlikimą, o 31,4 proc. pareigūnų tarnybinių nuobaudų skyrimas neruti jokios įtakos (žr. 17 paveikslas). Taigi galima daryti išvadą, kad tarnybinės nuobaudos tik išdalies įtakoja pareigūnų darbo kokybę.



17 pav. Tarnybinių nuobaudų įtaka pareigų vykdymui proc.

Pareigūnų atestacija vykdoma planingai ir sistemingai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik 9 pareigūnai (8,3 proc.) nei karto neatestuoti, 62 pareigūnai (57,4 proc.) atestuoti 1-3 kartus, 37 pareigūnai (34,2 proc.) atestuoti 4-7 kartus (žr. 18 paveikslas)(žr. 17 lentelė, Priedas Nr. 2).



18 pav. Pareigūnų atestavimo skaičius proc.

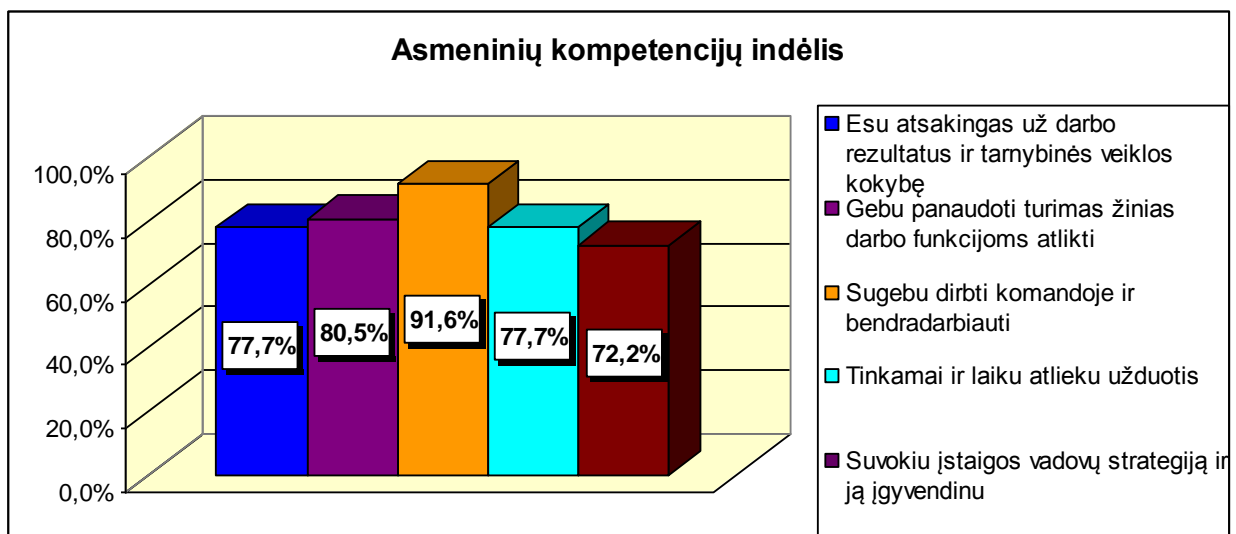
Išsiaiškinta, kiek atestavimas įtakoja paaukštinimą pareigose ir darbo užmokesčio pokyčius. Tyrimas parodė, kad 99 respondentai buvo atestuoti nuo 1 iki 7 kartų. Po atestacijos 24 pareigūnai buvo paaukštinti ir tiek pat pareigūnų padidėjo darbo užmokestis (žr. 22 paveikslas, Priedas Nr. 2). Taigi galima daryti išvadą, kad atestacija neturi tiesioginės įtakos paaukštinimui ir darbo užmokesčio padidėjimui, nes po atestacijos paaukštinti tik 24,2 proc. pareigūnų. Tačiau paaukštinimas tiesiogiai įtakoja darbo užmokesčio padidinimą, nes 24 pareigūnai paaukštinti ir 24 padidintas atlyginimas (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

Paaukštinimas ir darbo užmokesčio padidėjimas po atestacijos

| | TAIP | NE |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Po atestavimo buvote paaukštintas | 24,2% (24 pareigūnai) | 75,7% (75 pareigūnai) |
| Po atestavimo padidėjo atlyginimas | 24,2% (24 pareigūnai) | 75,7% (75 pareigūnai) |

(Į klausimus atsakė 99 respondentai, nes 9 pareigūnai neatestuoti nei karto).



19 pav. Asmeninių kompetencijų indėlis atliekant tiesiogines pareigas proc.

Didelę įtaką darbo kokybei turi ne tik žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, bet ir pareigūnų nuostatos bei kompetencijos. Tyrimas parodė, kad pareigūnų nuostatos kokybiškai ir kvalifikuotai atlikti savo pareigas tvirtos ir pasitelkiamos ne tik žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, bet ir asmeninės kompetencijos, atliekant tiesiogines savo pareigas (žr. 19 paveikslas)(žr. 18 lentelė, Priedas Nr. 2). Pareigūnai nurodė, jog jiems labai svarbu, kad jie sugeba dirbti komandoje ir bendradarbiauti, geba panaudoti turimas žinias darbo funkcijoms atlikti, yra atsakingi už darbo rezultatus ir tarnybinės veiklos kokybę, tinkamai ir laiku atlieka užduotis, suvokia įstaigos vadovų strategiją ir ją įgyvendina.

Apibendrinus tyrimo duomenis dėl pareigūnų atestavimo galime teigti, kad norint gerinti darbo kokybę, reikėtų didesnę dėmesį skirti paskatinimams ir apdovanojimams, nes tai teigiamai įtakoja pareigūnų tiesioginių pareigų vykdymą, o tarnybinės nuobaudos tik iš dalies įtakoja pareigūnų darbo kokybę. Pareigūnų atestacija vykdoma planingai ir sistemingai, tačiau atestacija neturi tiesioginės įtakos paaukštinimui ir darbo užmokesčio padidėjimui, o paaukštinimas tiesiogiai įtakoja darbo užmokesčio padidinimą. Pareigūnų nuostatos kokybiškai ir kvalifikuotai atlikti savo pareigas tvirtos ir pasitelkiamos ne tik žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, bet ir asmeninės kompetencijos, atliekant tiesiogines savo pareigas. Klaipėdos apskrityje kelių policijos padaliniuose dirbantiems pareigūnams labai svarbu, kad jie sugeba dirbti komandoje ir bendradarbiauti, geba panaudoti turimas žinias darbo funkcijoms atlikti, yra atsakingi už darbo rezultatus ir tarnybinės veiklos kokybę, tinkamai ir laiku atlieka užduotis, suvokia įstaigos vadovų strategiją ir ją įgyvendina.

IŠVADOS

Teorinės dalies:

1. Žmogiškieji ištekliai, tai yra darbuotojų, gyventojų produktyvumą užtikrinančių kompetencijų, įgūdžių, nuostatų, gebėjimų visuma ir apima tokius žmonių psichosocialinės realybės reiškinius, kaip intelektinis ir kūrybinis potencialas, verslumo, inovatyvumo, komunikabilumo gebėjimai, profesinė patirtis ir įgūdžiai, darbo jėgos lankstumas.
2. Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai - kompetentingas personalas, atliekantis jam priskirtas funkcijas ir tenkinantis vartotojų poreikius viešojo administravimo institucijose. Apie valstybės valdymo kokybę žmonės dažniausiai sprendžia iš to, kaip veiksmingai jie aptarnaujami valstybės institucijose ir kaip racionaliai ten yra tvarkomi jų reikalai. Žmogiškųjų išteklių valdymas turi užtikrinti personalo pasirengimą ir norą vykdyti veiklą.
3. Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos.
4. Žmogiškųjų išteklių valdymą Klaipėdos apskrities kelių policijos padaliniuose (pareigybių aprašus, pareigūnų parengimą, atestavimo principus, ugdymo programas, skatinimo veiksnius) reglamentuoja LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Vidaus tarnybos įstatymas, LR Policijos veiklos įstatymas, LR Vidaus tarnybos statutas ir kt. LR įstatymai, LR Vyriausybės nutarimai ir LR Vidaus reikalų ministro įsakymai.

Empirinio tyrimo dalies:

1. Tyrimas parodė, kad mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema netenkina net 44,4 proc. pareigūnų asmeninių poreikių, o 38,8 proc. pareigūnų poreikiai tenkinami tik iš dalies. Apibendrinant gautus rezultatus, apie pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumus, matome, kad programų turinio kokybė ir jos įvertinimas, priežiūros ir vertinimo sistema, mokymo metodai, mokymų kokybės vertinimas, įtaka veiklos rezultatams tik iš dalies tenkina net pusės pareigūnų poreikius, o trečdalis pareigūnų teigia, kad netenkina jų poreikių. Tačiau sutinka, kad žinių, įgūdžių ir gebėjimų įgijimas palengvintų užduočių atlikimą ir pagerintų darbo rezultatus. Ginamasis teiginys paneigtas.
2. Apklausos rezultatai parodė, kad dirbti valstybės tarnyboje pareigūnus atitinkamai vienodai skatina tiek materialios, tiek nematerialios paskatos. Nematerialioms priskiriame: įdomus darbas (55,5 proc.), atliekamo darbo svarba (27,7 proc.), troškimas tobulėti (25,0 proc.). Materialioms priskiriame: ankstyva pensija (66,6 proc.), karjeros galimybės (36,1 proc.), atostogų trukmė (30,5 proc.). Ginamasis teiginys pasitvirtino.

3. Atestacija neturi tiesioginės įtakos paaukštinimui ir darbo užmokesčio padidėjimui, nes po atestacijos paaukštinti tik 24,2 proc. pareigūnų. Tačiau paaukštinimas tiesiogiai įtakoja darbo užmokesčio padidinimą, nes 24 pareigūnai paaukštinti ir 24 padidintas atlyginimas.
4. Pareigūnų nuostatos kokybiškai ir kvalifikuotai atlikti savo pareigas tvirtos ir pasitelkiamos ne tik žinios, mokėjimai ir įgūdžiai, bet ir asmeninės kompetencijos, atliekant tiesiogines savo pareigas. KAVPK kelių policijos padaliniuose dirbantiems pareigūnams labai svarbu, kad jie sugeba dirbti komandoje ir bendradarbiauti, geba panaudoti turimas žinias darbo funkcijoms atlikti, yra atsakingi už darbo rezultatus ir tarnybinės veiklos kokybę, tinkamai ir laiku atlieka užduotis, suvokia įstaigos vadovų strategiją ir ją įgyvendina.

REKOMENDACIJOS

- Diferencijuoti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą profesinio, aukštesniojo bei aukštojo mokslo lygmenyje, tobulinimo centrų lygmenyje, kuri sudarytų sąlygas kompetentingų ir profesionalių policijos pareigūnų, atliekančių specializuotas funkcijas, parengimui ir tobulinimui.
- Nustatyti ir patvirtinti, įstatymų lygmenyje reikalaujamą, skirtingų sričių bei pareigybių pareigūnų išsilavinimą (bazinis mokymas, bakalauras, magistras), kompetencijų (socialinių, dalykinių, vadovavimo, asmeninių) išmanymą, praktinių gebėjimų įvaldymą.
- Įdiegti mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio kokybės, mokymų kokybės, mokymo metodų vertinimo sistemą ir įtakos veiklos rezultatams vertinimą.
- Tobulinti KAVPK kelių policijos padalinių pareigūnų skatinimo ir motyvavimo sistemą:
 1. Motyvuoti šiomis priemonėmis: prevencine ir švietėjiška veikla, kuri kelia visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu; organizuoti darbą komandoje; kurti gerą klimatą organizacijoje; padengti tarnybinio automobilio, telefono išlaidas; susieti atlygį su darbo rezultatais; adekvačiau ir teisingiau įvertinti veiklos rezultatus pinigine išraiška.
 2. Šalinti demotyvuojančius veiksnius: nepakankamos socialinės garantijos, per didelis biurokratizmas, teisinės sistemos nepastovumas, didelė įtampa darbe.

LITERATŪRA

1. Atkočiūnienė, Z. O. (2008). Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*. Nr.46. p. 24-36.
2. Bagdžiūnaitė, E.; Beniušienė, I.; Burokas, R.; Chlivickas, Eugenijus; Daujotaitė-Prūsaitienė, L.; Deveikytė, J.; Jančiauskaitė, L.; Kvietkus, A.; Lobanova, Liudmila; Merkevičius, Juozas; Palidauskaitė, J.; Rekašienė, R.; Rusteika, A.; Satkutė, L.; Tuleikienė, L.; Žukauskas, E. (2007). *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose: mokymo programos metodinė medžiaga*. Vilnius : Lietuvos viešojo administravimo institutas.
3. Bakanauskienė, I. (2009). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Baršauskienė, V.; Leliūgienė, I. (2001). *Sociokultūrinis darbas bendruomenėje (užsienio šalių patirtis)*. Kaunas: Technologija.
5. Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). *Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead*. *Public Administration Review*, p. 185-192. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=e78cfc0f-9d7d-44b0-ab5a9d277a3c911c%40sessionmgr15&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=55595223> [žiūrėta 2011-02-20].
6. Bosas, A. (2002). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
7. Butkus, M., Matuzevičiūtė, K. (2008). Lietuvos aukštojo mokslo įstaigų įtaka netolygiai regionų plėtrai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3(12). p. 64-74.
8. Centrinė medicinos ekspertizės komisija. LR Vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <http://www.vrm.lt/index.php?id=627> [žiūrėta 2011-05-02].
9. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kn. A. Raipa (Ats. red.). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, p. 162 - 177.
10. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*. Vilnius: VGTU leidykla, p. 51-65.
11. Dauda, Y. A., Akingbade, W. A., Akinlabi, H. B. (2010). *Strategie Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis*. *International Journal of Business & Management*. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=18&sid=1dc3da23-bb08-4fcf-b424-3526c5355806%40sessionmgr11&vid=1&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=57346735> [žiūrėta 2011-02-20].
12. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

13. French, S. (2009). Re-thinking the foundations of the strategic business process. *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 1, p. 51-76.
14. Gatautis, R.; Gudauskas, R., Gurskienė, O. ir kt. (2008). Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.result> [žiūrėta 2011-04-04].
15. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. p. 58-59.
16. Grant, R., M. (2003). Strategijų planing in a turbulent environments: evidence from oil majors. *Strategic Management Journal*, 24.
17. Hardingham, A. (1995). Working in teams. Trowbridge, Wiltshire. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=B3ktu1Je_ikC&printsec=frontcover&dq=working+in+teams&source=gbs_summary_r&cad=0#PPT21,M1 [žiūrėta 2010-03-21].
18. Informacija abiturientams apie stojimą į Lietuvos policijos mokyklą ir Mykolo Romerio universitetą 2011 metais. Policijos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=3999> [žiūrėta 2011-04-23].
19. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. p. 31-56.
20. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
21. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Technologija.
22. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo išteklių valdymui. Šiauliai.
23. Juknevičienė, V. (2006). Žmogiškųjų išteklių plėtra regionų plėtros vadybos aspektu. Šiauliai.
24. Juknevičienė, V. (2008). Kintamas viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių vaidmuo šiuolaikiniuose demokratijos vystymo procesuose. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 23. p. 78-87.
25. Jurevičienė, J. (2007). Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. A. Raipa ir kt. (Red. kol.), *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 118-164.
26. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucijus.
27. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas // *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 90-2777.
28. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas // *Valstybės žinios*. 2007, Nr. X-1065.

29. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. VIII – 1316.
30. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
31. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutas // Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
32. Ling-Hsiu Chen, Shang-Ping Lin, (2009). Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social behavior and personality*. 37 (3), p. 336. Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com> [žiūrėta 2011-04-23].
33. Lukoševičius, R. (2005). Žmogiškųjų resursų ar intelekto išteklių vadyba. Vilnius: VU leidykla.
34. Mažulienė, G. Žmogiškųjų išteklių plėtra. Regionų plėtros vadybos kursinis darbas. Prieiga per internetą: <http://smf.distance.su.lt/course/view.php?id=12> [žiūrėta 2008 10 07].
35. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). Strateginis valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, p. 8.
36. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19, p. 33-45.
37. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba*. Nr. 47, p. 73-89.
38. Parsons, W. (2001). Viešoji politika. Vilnius: Eugrimas.
39. Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie LR Vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 28, p. 79-88.
40. Pirminės grandies policijos pareigūno (policininko) profesinio rengimo programa. Lietuvos policijos mokykla. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta: 2011-04-11].
41. Pivoras, S. (2007). Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. A. Raipa ir kt. (Red. kol.), *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 162.
42. Politikos mokslų enciklopedinis žodynas (2007). Jankauskas, A. (Ats. Red.). Vilnius: VU leidykla.
43. Pranyš, T. Komandinis darbas. Prieiga per internetą: <http://www.lokada.lt/straipsniai.html> [žiūrėta 2008-02-21].
44. Ployhart, R. E., Moliterno, T. P. (2011). Emergence of Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36 (1), p. 127-150 Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?>

- vid=6&hid=104&sid=b116de0e-9524-4d09-867f-a21d81715e86%40sessionmgr113 [žiūrėta 2011-12-11].
45. Puškorius, S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. Viešojo politika ir administravimas, Nr.3. Vilnius: LTU LC, p.31-38.
 46. Raipa, A. (2003). Strateginis planavimas viešajame administravime. Viešasis administravimas. Monografija. Kaunas: Technologija, p. 274–292.
 47. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
 48. Serrat, O. (2009). Working in teams. Prieiga per internetą: <http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Working-in-Teams.pdf> [žiūrėta 2010-03-25].
 49. Smalskys, V. (2008). Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 2, p. 88 – 97.
 50. Schalk, R., Curs, P. L. (2010). Cooperation in organizations. Journal of Managerial Psychology, 25 (5), 453 – 459. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946&volume=25&issue=5&articleid=1875450&show=pdf> >.[žiūrėta 2011-04-04].
 51. Smilga, E., Laurėnas, V. (2005). Strateginio efekto problemos Lietuvoje // Tiltai, Nr. 4. Klaipėda: KU leidykla.
 52. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai 1(4), p. 85–92; 264–270.
 53. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R.Gilbert, D. ir kt. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 54. Šmergelienė, A. (2007). Lietuvos kolegijų bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinkle vertinimas. Ekonomika. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/80/70-83.pdf>.
 55. Teisės ir policijos veikla. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: http://www.mruni.eu/lt/norintiems_studijuoti/bakalauro_studijos/studiju_programos/teise_ir_policijos_veikla/ [žiūrėta: 2011-04-11].
 56. Thom, N., Ritz, A. (2004). Viešojo vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
 57. Tung, R. L., Havlovic, S. J. (1996). Human resource management in transitional economies: the case of Poland and the Czech Republic. The International Journal of Human Resource Management. Nr. 7:1, p. 6. Prieiga per internet: <http://search.epnet.com> [žiūrėta 2011-04-23].

58. Valiukėnas, V., Žilinskas, P. J. (2006). Penkiakalbis aiškinamasis metrologijos terminų žodynas. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. Prieiga per internetą: <http://terminai.vlkk.lt:10001/pls/tb/tb.Search> [žiūrėta 2010-04-15].
59. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
60. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.
61. Žmogiškųjų išteklių sektoriaus situacijos analizė. Situacijos analizės metodologiniai pasirinkimai ir jų argumentai. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.aps.lt/ava/selectPage.do?docLocator=E54BC063348211D9B961746164617373&inlanguage=lt> [žiūrėta 2008 10 14].
62. Лаврова, Л.А. (2006). Инвестиции в человеческий капитал - основная проблема качественного экономического роста. Омский научный вестник. № 8-1. С. 190-195.
63. 1999 m. balandžio 16 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 434 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginio Planavimo komiteto sudarymo ir jo darbo organizavimo“. // Valstybės žinios, 1999, Nr.35-1046.
64. 2001 m. sausio 21 d. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl policijos departamento LR vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2001, Nr. 10-294. Nauja redakcija// Valstybės žinios. 2009, Nr. 121-5199.
65. 2002 m. birželio 17 d. LR Vyriausybės nutarimas “Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų”// Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470. Nauja redakcija// Valstybės žinios. 2007, Nr. 110-4508.
66. 2002 m. gegužės 20 d. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų pareigybių aprašymo ir vertinimo metodikos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 51-1953. Nauja redakcija// Valstybės žinios. 2007, Nr. 50-1922.
67. 2002 m. birželio 6 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. // Valstybės žinios, 2002, Nr. 57-2312.
68. 2002 m. liepos 11 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 77- 3310.
69. 2003 m. liepos 18 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl bendro fizinio pasirengimo reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, nustatymo“//Valstybės žinios. 2003, Nr. 77-3544.
70. 2003 m. rugpjūčio 28 d. LR Vidaus reikalų ministerijos įsakymas Nr. 1V-315 „Dėl asmenų, baigusių vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, vidaus reikalų profesinio mokymo

- įstaigos įvadinio mokymo kursus ar kitą mokymo įstaigą, skyrimo į pareigas taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2003, Nr. 85-3894.
71. 2003 m. rugpjūčio 28 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-321 „Dėl asmenų, kuriems gali būti išduodami siuntimai į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje ar į kitą mokymo įstaigą, atrankų atlikimo, siuntimų į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas bei į kitas mokymo įstaigas išdavimo ir asmenų priėmimo į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2003, Nr. 87-3952.
 72. 2003 m. rugpjūčio 29 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2003, Nr. 1V-314.
 73. 2003 m. spalio 21 d. LR Vidaus reikalų ministro ir LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymas Nr. 1V-380/V-618 „Dėl sveikatos būklės reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, kitose mokymo įstaigose vidaus reikalų ministerijos siuntimu, bei vidaus tarnybos sistemos pareigūnams sąvado patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4569.
 74. 2005 m. gegužės 26 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.
 75. 2006 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. X-1010 „Lietuvos policijos sistemos plėtros programa“//Valstybės žinios. 2006, Nr. 144-5466.
 76. 2006 m. lapkričio 22 d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2006, Nr. 127-4845.
 77. 2008 m. Klaipėdos miesto vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas „Kelių policijos biuro nuostatai“.
 78. 2008 m. spalio 10 d. Klaipėdos apskrities Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 30-V-22 „Klaipėdos apskrities Vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos biuro Magistralinių kelių priežiūros būrio vyresniojo patrulio pareigybės aprašymas“.
 79. 2008 m. spalio 10 d. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 30-V-22 „Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato kelių policijos biuro magistralinių kelių priežiūros būrio vado pareigybės aprašymas“.

80. 2009 m. gruodžio 24 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-971 „Dėl kvalifikacijos tobulinimo programos „Dokumentų kalba ir raštvedyba“ patvirtinimo“//Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta 2011-04-24].
81. 2009 m. gruodžio 31 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, tvirtinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2010, Nr. 3-131.
82. 2009 m. lapkričio 13 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-833 „Dėl policijos sistemų darbuotojų, dirbančių su ieškomų objektų registrų modernizuota programine įranga ir polis II naršykle, kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“// Prieiga per internetą: < <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta 2011-04-24].
83. 2009 m. lapkričio 13 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-836 „Dėl viešosios policijos pareigūnų A2 lygio profesinės rusų kalbos kursų programos patvirtinimo“// Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta 2011-04-24].
84. 2009 m. sausio 20 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-46 „Dėl policijos įstaigų struktūrinių padalinių vadovų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“// Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta 2011-04-24].
85. 2010 m. balandžio 9 d. LR Vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo“// Valstybės žinios. 2010, Nr. 43-2078.
86. Asmenų, stojančiųjų į Lietuvos policijos mokyklą, konkursinio balo skaičiavimo metodika. Lietuvos policijos mokykla. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/mokykla/> [žiūrėta 2011-05-04].
87. 2008 m. gegužės 29 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-300 „Dėl Klaipėdos apskrities Vyriausiojo policijos komisariato nuostatų“.
88. 2012-2014 metų Lietuvos policijos sistemos pertvarkos metmenys. Prieiga per internetą: <http://www.vpp.lt/naujienos/652-policijos-departamentas-susirpino-policijos/> [žiūrėta 2011-10-04].

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1

ANKETA

Gerbiamas pareigūne, prašau užpildyti Jums pateiktą anketą. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti policijos pareigūnų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kelių policijos skyriuose. Tyrimo rezultatai bus pateikti magistro baigiamajame darbe.

Apklausa yra visiškai anonimiška: nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia. Mums labai svarbi Jūsų nuomonė kiekvienu klausimu.

I. Demografiniai duomenys

Tinkantį atsakymą pažymėkite: X

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Jūsų amžius: <input type="checkbox"/> 18 – 25 <input type="checkbox"/> 26- 40 <input type="checkbox"/> 41-55 <input type="checkbox"/> 55 ir daugiau | 2. Jūs: <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras | 3. Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> Aukštasis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Profesinis |
| 4. Jūsų užimamos pareigos: <input type="checkbox"/> Jaunesnysis (-ioji) policininkas (-ė) <input type="checkbox"/> Policininkas (-ė) <input type="checkbox"/> Vyresnysis (-ioji) policininkas (-ė) <input type="checkbox"/> Viršila <input type="checkbox"/> Inspektorius (-ė) <input type="checkbox"/> Vyresnysis (-ioji) inspektorius (-ė) <input type="checkbox"/> Komisaras (-ė) inspektorius (-ė) | 5. Jūsų mėnesio pajamos (atskaičiuos mokesčius): <input type="checkbox"/> 0-500 Lt. <input type="checkbox"/> 500-1000 Lt. <input type="checkbox"/> 1000-2000 Lt. <input type="checkbox"/> 2000 ir daugiau | 6. Jūsų darbo stažas: <input type="checkbox"/> Iki 4 metų <input type="checkbox"/> 4 – 10 <input type="checkbox"/> 11 - 15 <input type="checkbox"/> 16 - 20 <input type="checkbox"/> Virš 20 metų |

II. Policijos pareigūnų skatinimas

7. Jūsų nuomone, ar būtinas darbuotojų motyvavimas?

- Būtinai, tik motyvuotas darbuotojas siekia geros darbo kokybės ir aukštų rezultatų
- Nesuteikiu tam reikšmės
- Nebūtinai, darbuotojas turi dirbti pagal instrukcijas

| Tinkančius atsakymus žymėkite X | 7. Kurie veiksniai Jus skatina dirbti valstybės tarnyboje? (pažymėkite 3 svarbiausius) | Tinkančius atsakymus žymėkite X | 8. Kurie faktoriai demotyvuoja dirbti valstybės tarnyboje? (pažymėkite 3 svarbiausius) |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| | Troškimas tobulėti | | Nepakankamos socialinės garantijos |
| | Įdomus darbas | | Nedideli atlyginimai |
| | Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis | | Menkas visuomenės pasitikėjimas |
| | Pasitenkinimas atliekamu darbu | | Menkos karjeros galimybės |
| | Adekvatus atlyginimas už darbą | | Per didelis biurokratizmas |
| | Atliekamo darbo svarba | | Nuolat besikeičiantys teisės aktai |
| | Atostogų trukmė | | Nuolatinė įtampa darbe |
| | Darbo sąlygos | | Nuolatinis politikų kišimasis į veiklą |
| | Darbo vietos saugumas | | Atsako apie atliktą darbą nebuvimas |
| | Karjeros galimybės | | Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai |
| | Visuomenės pagarba ir pripažinimas | | Nepatogus darbo laikas/grafikas |
| | Ankstyva pensija | | Pavojingas darbo pobūdis |

| | | | |
|--|-----------------------------|--|----------------------------|
| | Geros socialinės garantijos | | Vadovo charakterio savybės |
| | Kita (įrašykite): | | Kita (įrašykite): |

9. Įvertinkite, kiek Jums svarbūs šie faktoriai dirbant valstybės tarnyboje

(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

| FAKTORIAI | Labai svarbu | Svarbu | Nelabai svarbu | Nesvarbu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------|----------|
| Geras klimatas organizacijoje | | | | |
| Pasitenkinimas atliekamu darbu | | | | |
| Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška | | | | |
| Iniciatyvumo skatinimas | | | | |
| Pripažinimas kolektyvo tarpe | | | | |
| Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais | | | | |
| Aiškus užduočių formulavimas | | | | |
| Objektyvus ir skaidrus atestavimas | | | | |
| Darbas komandoje | | | | |
| Galimybės įgyti naujų įgūdžių | | | | |
| Įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje | | | | |
| Aiškus ir konkretus darbo turinys | | | | |
| Didesnė veiklos autonomija | | | | |
| Atgalinis ryšys apie atliktą darbą | | | | |
| Galimybė panaudoti savo sugebėjimus | | | | |
| Darbo užduotys primenančios iššūkius | | | | |
| Tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimas | | | | |
| Prevencinė ir švietėjiška veikla, kuri kelia visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu | | | | |

III. Policijos pareigūnų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas

10. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius nustato

(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

- Tiesioginis vadovas atestacijos metu ar po atestacijos
- Tiesioginis vadovas pagal pokalbį išreikštus policijos pareigūnų poreikius
- Nustato tiesioginis vadovas savo nuožiūra
- Kita

11. Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų ypatumai

(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

| TEIGINIAI | TAIP | Iš dalies taip | NE |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----|
| Policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema tenkina mano asmeninius poreikius | | | |
| Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų turinio kokybė pakankama | | | |
| Vykdoma mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų kokybės priežiūra ir vertinimo sistema | | | |
| Mokymo metodai parenkami tinkamai | | | |
| Pačioje organizacijoje vykdomi įvairūs mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai | | | |
| Po dalyvavimo mokymuose įvertinime mokymų kokybę | | | |
| Atliekamas mokymuose įgytų žinių, gebėjimų bei įgūdžių vertinimas | | | |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Institucija vertina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programos įtaką veiklos rezultatams | | | |
| Mokymuose įgytos žinios, įgūdžiai, gebėjimai pritaikomi praktikoje ir palengvina užduočių atlikimą, pagerina darbo rezultatus | | | |
| Skatinamas darbuotojo mokymasis savo noru (studijos aukštesiose ar aukštesniosiose mokyklose, kalbų kursai ir kt.) | | | |

12. Keliuose mokymuose ir/ar kvalifikacijos tobulinimosi programose dalyvavote nuo paskutinės atestacijos?

(Nurodykite dienu skaičių)

13. Įvardinkite, kokias žinias, gebėjimus ir įgūdžius norėtumėte patobulinti.

.....
.....
.....

14. Išreikškite savo nuomonę, kokios turėtų būti policijos pareigūno funkcijos

(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

- universalios
- specializuotos

Savo nuomonę pagrįskite:

.....
.....
.....
.....

IV. Pareigūnų atestavimas

(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>15. Ar buvote paskatinas ir/ar apdovanotas per pastaruosius 4 metus?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> | <p>16. Kokius paskatinimus ir/ar apdovanojimus gavote per pastaruosius 4 metus? (pažymėti, jei teigiamai atsakėte į 15 kl.)</p> <p><input type="checkbox"/> Policijos pasižymėjimo ženklas (Angelo Sargo žvaigždė; Už nuopelnus; Už nepriekaištingą tarnybą ar kt.)</p> <p><input type="checkbox"/> Vardinė dovana</p> <p><input type="checkbox"/> Vienkartinė pinigine išmoka</p> <p><input type="checkbox"/> Policijos generalinio komisaro padėka</p> <p><input type="checkbox"/> Policijos įstaigos vadovo padėka</p> <p><input type="checkbox"/> Aukštesnio laipsnio suteikimas</p> <p><input type="checkbox"/> Papildomų mokamų atostogų suteikimas</p> | <p>17. Ar paskatinimai ir apdovanojimai teigiamai įtakoja Jūsų tiesioginių pareigų atlikimą?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Iš dalies taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> |
| <p>18. Ar gavote tarnybinių nuobaudų per pastaruosius 4 metus?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Ne</p> | <p>19. Kokių tarnybinių nuobaudų esate gavę per pastaruosius 4 metus? (pažymėti, jei teigiamai atsakėte į 18 kl.)</p> <p><input type="checkbox"/> Pastabą</p> | <p>20. Ar tarnybinių nuobaudų skyrimas įtakoja kokybiškesnį pareigų vykdymą?</p> <p><input type="checkbox"/> Taip</p> <p><input type="checkbox"/> Iš dalies taip</p> |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <input type="checkbox"/> Papeikimą <input type="checkbox"/> Griežtą papeikimą <input type="checkbox"/> Laipsnio pažeminimą viena pakopa <input type="checkbox"/> Perkėlimą į viena pakopa žemesnes pareigas <input type="checkbox"/> Atleidimą iš vidaus tarnybos | <input type="checkbox"/> Ne |
| 21. Kiek kartų dirbant šioje įstaigoje buvote atestuotas? <input type="checkbox"/> Nei karto <input type="checkbox"/> 1 - 3 <input type="checkbox"/> 4 - 7 <input type="checkbox"/> 8 ir daugiau | 22. Ar po atestavimo buvote paaukštintas? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne | 23. Ar po atestavimo padidėjo atlyginimas? <input type="checkbox"/> Taip <input type="checkbox"/> Ne |

24. Kaip vertinate asmeninių kompetencijų indėlį atliekant savo tiesiogines pareigas?
(Tinkantį atsakymą pažymėkite: X)

| TEIGINIAI | TAIP | Iš dalies taip | NE |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------------|----|
| Esu atsakingas už darbo rezultatus ir tarnybinės veiklos kokybę | | | |
| Gebu panaudoti turimas žinias darbo funkcijoms atlikti | | | |
| Sugebu dirbti komandoje ir bendradarbiauti | | | |
| Tinkamai ir laiku atlieku užduotis | | | |
| Suvokiu įstaigos vadovų strategiją ir ją įgyvendinu | | | |

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS!

PRIEDAS NR. 2

10 lentelė

Veiksniai skatinantys pareigūnus dirbti valstybės tarnyboje

| VEIKSNIAI | Išraiška proc. |
|------------------------------------------|-----------------------|
| Troškimas tobulėti | 25,0 |
| Įdomus darbas | 55,5 |
| Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis | 19,4 |
| Pasitenkinimas atliekamam darbu | 19,4 |
| Adekvatus atlyginimas už darbą | 2,7 |
| Atliekamo darbo svarba | 27,7 |
| Atostogų trukmė | 30,5 |
| Darbo sąlygos | 8,3 |
| Darbo vietos saugumas | 22,2 |
| Karjeros galimybės | 36,1 |
| Visuomenės pagarba ir pripažinimas | 5,5 |
| Ankstyva pensija | 66,6 |
| Geros socialinės garantijos | 2,7 |
| Kita (įrašykite): | - |

11 lentelė

Veiksniai demotyvuojantys pareigūnus dirbti valstybės tarnyboje

| VEIKSNIAI | Išraiška proc. |
|----------------------------------------|-----------------------|
| Nepakankamos socialinės garantijos | 86,1 |
| Nedideli atlyginimai | 88,8 |
| Menkas visuomenės pasitikėjimas | 38,8 |
| Menkos karjeros galimybės | 8,3 |
| Per didelis biurokratizmas | 50,0 |
| Nuolat besikeičiantys teisės aktai | 25,0 |
| Nuolatinė įtampa darbe | 22,2 |
| Nuolatinis politikų kišimasis į veiklą | 13,8 |
| Atsako apie atliktą darbą nebuvimas | 8,3 |
| Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai | 2,7 |
| Nepatogus darbo laikas/grafikas | - |
| Pavojingas darbo pobūdis | 8,3 |
| Vadovo charakterio savybės | 8,3 |
| Kita (įrašykite): | - |

12 lentelė

Materialių ir nematerialių veiksnių įtaka pareigūnų tiesioginiam darbui

| FAKTORIAI | Labai svarbu | Svarbu | Nelabai svarbu | Nesvarbu |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------|----------|
| Geras klimatas organizacijoje | 69,4% | 27,7% | | |
| Pasitenkinimas atliekamu darbu | 22,2% | 66,6% | 8,3% | |
| Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška | 66,6% | 25,0% | 2,7% | |
| Iniciatyvumo skatinimas | 38,8% | 52,7% | 5,5% | 2,7% |
| Pripažinimas kolektyvo tarpe | 30,5% | 58,3% | 8,3% | |
| Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais | 58,3% | 27,7% | 8,3% | 2,7% |
| Aiškūs užduočių formulavimas | 36,1% | 55,5% | 5,5% | |
| Objektyvus ir skaidrus atestavimas | 47,2% | 36,1% | 11,1% | 2,7% |
| Darbas komandoje | 52,7% | 41,6% | 2,7% | |
| Galimybės įgyti naujų įgūdžių | 30,5% | 61,1% | 5,5% | |
| Įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje | 0,0% | 80,5% | 16,6% | |
| Aiškūs ir konkretus darbo turinys | 22,2% | 77,7% | | |
| Didesnė veiklos autonomija | 0,0% | 77,7% | 22,2% | |
| Atgalinis ryšys apie atliktą darbą | 33,3% | 55,5% | 8,3% | |
| Galimybė panaudoti savo sugebėjimus | 22,2% | 69,4% | 8,3% | |
| Darbo užduotys primenančios iššūkius | 2,7% | 52,7% | 38,8% | 2,7% |
| Tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimas | 52,7% | 25,0% | 13,8% | 5,5% |
| Prevencinė ir švietėjiška veikla, kuri kelia visuomenės pasitikėjimą policija bei pačių pareigūnų pasitenkinimą savo darbu | 58,3% | 33,3% | 5,5% | |

13 lentelė

Dalyvavimas mokymo ir/ar kvalifikacijos tobulinimosi programose

| Dienų skaičius | Pareigūnų skaičius | Išraiška proc. (nuo bendro respondentų skaičiaus) |
|-------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| 0 | 32 | 29,6 |
| 953 | 76 | 70,3 |
| Vidutiniškai 12,5 | 1 | 0,9 |

14 lentelė

Paskatinimai ir/ar apdovanojimai skirti per pastaruosius keturis metus

| Paskatinimai ir/ar apdovanojimai | Išraiška proc. (nuo bendro respondentų skaičiaus) | Pareigūnų skaičius |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------|
| Policijos pasižymėjimo ženklas (Angelo Sargo žvaigždė; Už nuopelnus; Už nepriekaištingą tarnybą ar kt.) | 4,6% | 5 |
| Vardinė dovana | 8,3% | 9 |
| Vienkartinė pinigine išmoka | 4,6% | 5 |
| Policijos generalinio komisaro padėka | - | - |

| | | |
|--------------------------------------|-------|----|
| Policijos įstaigos vadovo padėka | 26,8% | 29 |
| Aukštesnio laipsnio suteikimas | - | - |
| Papildomų mokamų atostogų suteikimas | 12,1% | 13 |

15 lentelė

Tarnybinės nuobaudos per pastaruosius 4 metus

| Tarnybinės nuobaudos | Pareigūnų skaičius | Išraiška proc. (nuo bendro respondentų skaičiaus) |
|--------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| Pastabą | 9 | 8,3% |
| Papeikimą | 2 | 1,8% |
| Griežtą papeikimą | 1 | 0,9% |
| Laipsnio pažeminimą viena pakopa | - | - |
| Perkėlimą į viena pakopa žemesnes pareigas | - | - |
| Atleidimą iš vidaus tarnybos | - | - |

16 lentelė

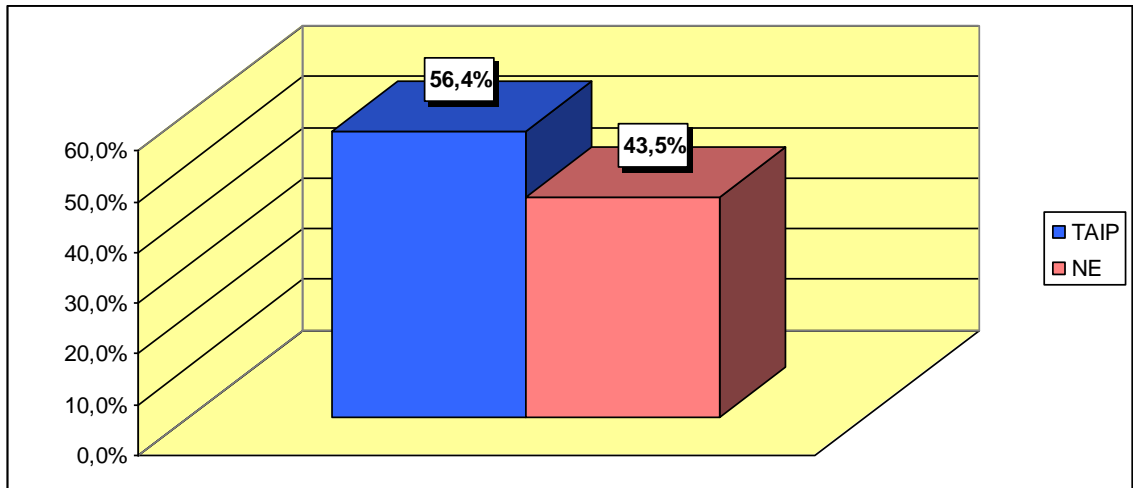
Kiek kartų dirbant šioje įstaigoje buvote atestuotas

| Atestacijų skaičius | Pareigūnų skaičius | Išraiška proc. (nuo bendro respondentų skaičiaus) |
|---------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| Nei karto | 9 | 8,3% |
| 1 - 3 | 62 | 57,4% |
| 4 - 7 | 37 | 34,2% |
| 8 ir daugiau | - | - |

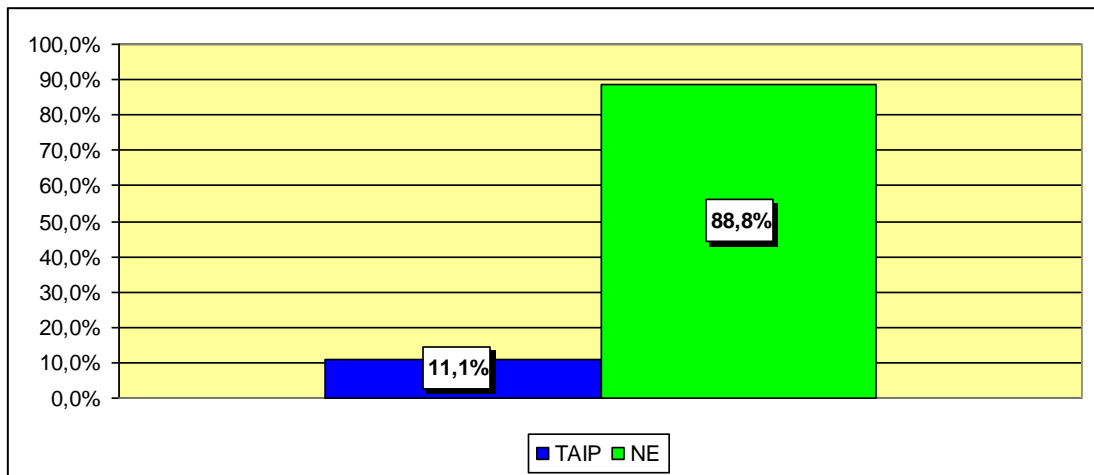
17 lentelė

Kaip vertinate asmeninių kompetencijų indėlį atliekant savo tiesiogines pareigas

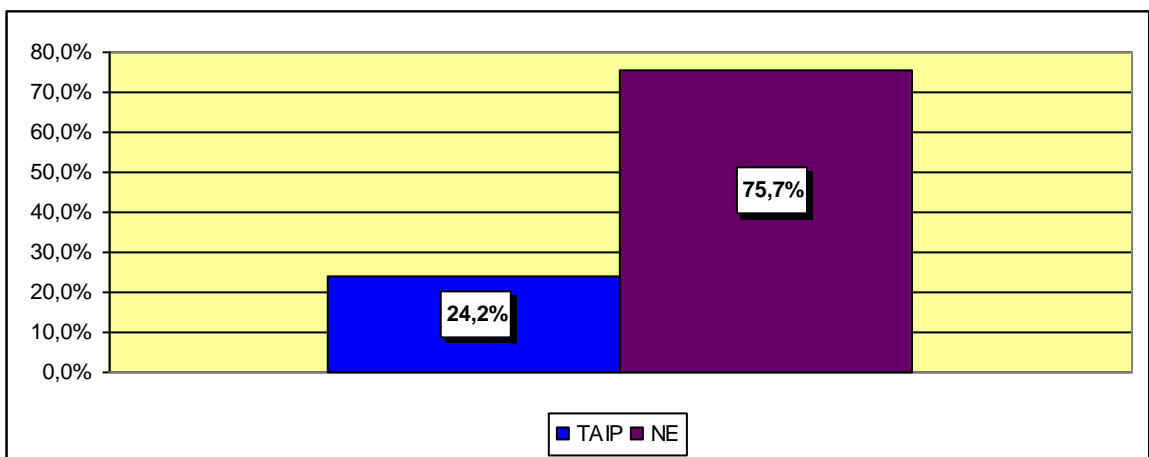
| TEIGINIAI | TAIP | Iš dalies taip | NE |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------------------|----|
| Esu atsakingas už darbo rezultatus ir tarnybinės veiklos kokybę | 77,7% | 13,8% | - |
| Gebu panaudoti turimas žinias darbo funkcijoms atlikti | 80,5% | 13,8% | - |
| Sugebu dirbti komandoje ir bendradarbiauti | 91,6% | 2,7% | - |
| Tinkamai ir laiku atlieku užduotis | 77,7% | 16,6% | - |
| Suvokiu įstaigos vadovų strategiją ir ją įgyvendinu | 72,2% | 22,2% | - |



20 pav. Per pastaruosius keturis metus paskatinti ir/ar apdovanoti pareigūnai proc.



21 pav. Tarnybinės nuobaudos per pastaruosius 4 metus proc.



22 pav. Pareigūnų paaukštinimas ir atlyginimo padidinimas po atestavimo proc.