

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

Alvinija SUŠINSKIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS STATUTINĖJE
VALSTYBĖS TARNYBOJE: PRIEŠGAISRINIŲ APSAUGOS IR
GELBĖJIMO TARNYBŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Alvinija SUŠINSKIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS STATUTINĖJE
VALSTYBĖS TARNYBOJE: PRIEŠGAISRINIŲ APSAUGOS IR
GELBĖJIMO TARNYBŲ ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka – viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Sušinskienė Alvinija

Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe yra nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai, remiantis Lietuvos ir užsienio autorių darbais išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai. Aptarti statutinės valstybės tarnybos ir statutinio valstybės tarnautojo savitumus atspindintys bruožai, apibūdintos Lietuvos statutinės valstybės tarnybos, jų vykdomos funkcijos. Išsamiai analizuojama Valstybinė priešgaisrinė apsaugos ir gelbėjimo tarnybos sistema, atlikta Lietuvos Respublikos norminių aktų, turinčių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose, analizė. Patvirtinama autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad didesnės socialinės ir kitos statutiniams valstybės tarnautojams taikomos garantijos – svarbiausias ugniagesių gelbėtojų veiklą motyvuojantis ir pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, autorė siūlo konkrečias rekomendacijas, leidžiančias išspręsti egzistuojančias problemas.

SUMMARY

Sušinskienė Alvinija

Human resources management in the statutory civil service: the case of fire and rescue departments

Master's work

This master's final paper focuses on human resource management process steps. In accordance with various Lithuanian and foreign authors there are reviewed and analyzed the human resource management theoretical aspects. Secondly, there are discussed the main features and functions of the statutory civil service and the public servant. Furthermore, there is given the detailed analysis of the State Fire and Rescue Service System and there are analyzed regulations of the Republic of Lithuania affecting human resources management in fire protection and rescue services. Finally, there is confirmed the hypothesis that the most important factors affecting job satisfaction and motivation are larger social and other statutory public servants guarantees. In order to reach the main aim of the paper there were used the following methods: analysis of literature and statute in the field of the State Fire and Rescue Service System, interview and survey. According to a survey conducted by the author there is offered specific recommendations to resolve the existing problems.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ.....	12
1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI.....	13
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	13
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	17
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas.....	19
1.2.2. Personalo paieška ir atranka.....	22
1.2.3. Personalo adaptacija.....	25
1.2.4. Personalo vertinimas.....	27
1.2.5. Personalo mokymas ir tobulinimas.....	31
1.2.6. Motyvacija ir personalo skatinimo būdai.....	36
2. STATUTINĖS VALSTYBĖS TARNYBOS YPATUMAI.....	42
2.1. Statutinė valstybės tarnyba ir statutinis valstybės tarnautojas.....	42
2.2. Statutinių tarnybų sistemos.....	44
2.3. Statutinių valstybės tarnybų teisinis reguliavimas.....	53
3. PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO TARNYBOS SISTEMA LIETUVOJE.....	56
3.1. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos organizacinė struktūra.....	56
3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose.....	59
3.2.1. Atrankos į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą procedūra.....	60
3.2.2. Ugniagesių gelbėtojų karjeros galimybės, tobulėjimo perspektyvos.....	62
3.2.3. Ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimas.....	64
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRIEŠGAISRINĖSE APSAUGOS IR GELBĖJIMO TARNYBOSE TYRIMAS.....	69
4.1. Tyrimo proceso pagrindiniai etapai.....	69
4.2. Kokybinio tyrimo metodika ir rezultatai.....	70
4.2.1. Ugniagesių gelbėtojų paieška, verbavimas, atranka Telšių apskrities priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje.....	72
4.2.2. Ugniagesių gelbėtojų paieška, verbavimas, atranka priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai.....	73
4.2.3. Ugniagesių gelbėtojų mokymas, vertinimas bei motyvavimas Telšių apskrities	

priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje.....	75
4.2.4. Ugniagesių gelbėtojų mokymas, vertinimas bei motyvavimas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai.....	77
4.3. Kiekybinio tyrimo metodika.....	79
4.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų aptarimas.....	81
IŠVADOS.....	95
REKOMENDACIJOS.....	98
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	99
PRIEDAI.....	108

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas.....	15
2 lentelė. Atrankos proceso etapai.....	24
3 lentelė. Atrankos metodai Europos šalyse.....	25
4 lentelė. Adaptacijos tipai.....	26
5 lentelė. Vertinimo metodai.....	28
6 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	37
7 lentelė. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos.....	38
8 lentelė. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos pareigūnų laipsniai.....	66
9 lentelė. Pareiginės algos bazinio dydžio koeficientai pagal pareigūnų laipsnius.....	67
10 lentelė. Rekomenduojamas imties dydis (su 95 % pasikliautiniais intervalais).....	80
11 lentelė. Demografinės tiriamųjų charakteristikos.....	82
12 lentelė. Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal darbo stažą.....	91
13 lentelė. Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal šeimyninį statusą.....	91

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje.....	19
2 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai.....	21
3 pav. Verbavimo ir atrankos procesas.....	24
4 pav. Karjeros kompetencijos.....	33
5 pav. Efektyvų personalo mokymą(si) formuojantys veiksniai.....	36
6 pav. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos organizacinė struktūra.....	57
7 pav. Priėmimo į priešgaisrinę gelbėjimo tarnybą reikalavimai pretendentams.....	60
8 pav. Ugniagesių gelbėtojų vertinimo procesas.....	65
9 pav. Respondentų įsidarbinimo į PGT būdai, kai N=166.....	83
10 pav. Įsidarbinimo į PGT būdai, pagal respondentų amžių, kai N=166.....	84
11 pav. Respondentų atsakymai, ar sunku buvo pradėjus dirbti PGT adaptuotis, kai N=166.....	84
12 pav. Adaptacijos trukmė pagal jos tipą, kai N=166.....	85
13 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo ir asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu priklausomybę, kai N=166.....	86
14 pav. Respondentų tarnybinės veiklos vertinimas, kai N=166.....	86
15 pav. Respondentų nuomonė, ar organizuojami pokalbiai, kai N=166.....	87
16 pav. Respondentų nuomonė, ar turi galimybę teikti siūlymus darbo tobulinimui, kai N=166.....	87
17 pav. Respondentų skirstinys, ar rengiami praktiniai, teoriniai mokymai, kai N=166.....	88
18 pav. Respondentų nuomonė apie rengiamų mokymų praktinę naudą, kai N=166.....	88
19 pav. Respondentų nuomonė, ar organizuojamų apmokymų / kvalifikacijos kėlimo kursų yra pakankamai, kai N=166.....	89
20 pav. Respondentų nuomonė, ar pareigūnų motyvavimas būtinas, kai N = 166.....	89
21 pav. Respondentus labiausiai motyvuojantys veiksniai, kai N= 166.....	90
22 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai, kai N=166.....	92
23 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu veiksniai pagal amžių, kai N=166.....	93
24 pav. Respondentų nuomonė, kokie veiksniai įtakoja darbo kokybę, kai N=166.....	93
25 pav. Respondentų skirstinys darbas nekelia pasitenkinimo, kai N= 166.....	94
26 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į kitokį darbą, kai N= 166.....	94

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pagrindinės intermetodinės trianguliacijos strategijos.....	109
2 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimynas Nr. 1.....	110
3 priedas. Kokybinio tyrimo interviu klausimynas Nr. 2.....	112
4 priedas. Įsidarbinimo anketos pavyzdys.....	113
5 priedas. Gyvenimo aprašymo pavyzdys.....	117
6 priedas. Ugniagesio gelbėtojo pareiginė instrukcija.....	119
7 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa.....	121

ĮVADAS

Kiekviena organizacija nepaisant veiklos specifikos, dydžio siekia efektyvios veiklos ir organizacijos tikslų įgyvendinimo. Statutinių valstybės tarnybų sistemos išsiskiria tarnybos ypatumais, atliekamų funkcijų specifiškumu: gelbėja žmones, gesina gaisrus, saugo viešąją tvarką ir valstybės sienas ir kt. Norint profesionaliai įgyvendinti organizacijoms keliamus uždavinius, svarbiausia užduotimi kiekvienam vadovui tampa žmogiškųjų išteklių valdymas.

Žmogiškieji ištekliai – tai kvalifikuotų žmonių turimos specialaus dalykinio pasirengimo, psichologinio ir dvasinio tinkamumo savybių, reikalingų darbo rinkai, profesinei, kultūrinei veiklai visuma.¹

Problema. Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos (VPGT) tikslas – užtikrinti visuomenės saugumą ekstremalių įvykių ir situacijų atvejais, suteikti skubią, kvalifikuotą ir vienodos apimties pagalbą visuomenei visoje Lietuvos teritorijoje. Taupant biudžeto lėšas 2009–2010 m. sumažintas VPGT etatų skaičius, dėl ko didėjo darbo krūvis (trys ugniagesių gelbėtojų pamainos atlieka keturių pamainų darbą), taip pat mažėjo darbo užmokestis, pareigūnai turėjo atsisakyti važiavimo išlaidų, butpinigių, mažiau surengta taktinių pratybų.²

Siekiant sumažėjusio finansavimo sąlygomis išlaikyti esamus pareigūnus, išvengti nepasitenkinimo darbu ir pritraukti naujus kandidatus reikia taikyti kuo įvairesnes motyvavimo priemones, užtikrinti objektyvų ugniagesių gelbėtojų veiklos įvertinimą, ieškant naujų kandidatų išnaudoti kuo įvairesnius verbavimo metodus. Todėl būtina valdant žmogiškuosius išteklius siekti darnos tarp visų žmogiškųjų išteklių proceso elementų.

Tyrimo aktualumas. Mokslinėje literatūroje nemaža dalis Lietuvos ir užsienio autorių, kurie nagrinėja žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus: I. Bakanauskienė, B. Leonienė, L. Lobanova A. Sakalas, V. Šilingienė, G. Dessler, A. Stoner, E. Freeman, R. Gilbert ir kt. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus valstybės tarnyboje nagrinėjo E. Gustas, A. Raipa, A. Velička, A. Minkevičius, J. Juralevičienė. Žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijas, jų priežastis, kurios yra susijusios su tradicinio viešojo administravimo kaita ir pasauliniais pokyčiais, nagrinėja V. Juknevičienė. Statutinės valstybės tarnybos teisinio reguliavimo specifiką analizavo A. Laurinavičius, A. Bakaveckas. Personalo motyvavimo svarbą organizacijose, ankstyvasias ir šių dienų motyvacijos teorijas aptaria: I. Bučiūnienė, J. Palidauskaitė, D. Diskienė, A. Marčinskas ir kt.

Nors dauguma minėtų autorių savo darbuose tyrinėja įvairius veiksnius, įtakojančius Lietuvos viešojo administravimo sistemą, pabrėždami, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš

¹ Jovaiša, L. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 2007.

² *Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM 2009 metų strateginio veiklos plano ataskaita* [žiūrėta 2010-04-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?1037188538>>.

svarbiausių faktorių vystant konkurencingą ir modernią valstybę, tačiau iš esmės nėra darbu, kuriuose būtų analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėse valstybės tarnybose.

Tyrimo objektas. Žmogiškųjų išteklių valdymas Telšių apskrities priešgaisrinėse apsaugos gelbėjimo tarnybose bei priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai.

Tyrimo dalykas. Telšių apskrities priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų ir priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos AB „Mažeikių nafta“ apsaugai žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo specifiką priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose remiantis Telšių apskrities ir AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atveju.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus;
- Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo procesą;
- Aptarti statutinės valstybės tarnybos ir statutinio valstybės tarnautojo sampratą;
- Identifikuoti statutinių tarnybų bruožus;
- Iširti ugniagesių gelbėtojų žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus;
- Identifikuoti veiksnius, lemiančius pasitenkinimą ugniagesio gelbėtojo darbu.

Hipotezė:

Socialinės ir kitos statutiniams valstybės tarnautojams taikomos garantijos – svarbiausias ugniagesių gelbėtojų veiklą motyvuojantis ir pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys.

Tyrimo metodai. Darbe naudojami šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, kiekybinio tyrimo metodas – anketinė ugniagesių gelbėtojų apklausa, kokybinis tyrimo metodas – interviu su Telšių bei AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų darbuotojais, kurie yra atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą.

Tiriamieji: Buvo išskirtos dvi tiriamųjų grupės:

- 1) Telšių apskrities ir AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų prie Vidaus reikalų ministerijos Organizacinio skyriaus darbuotojai ir asmenys, atsakingi už mokymų organizavimą ir vykdymą ugniagesiams gelbėtojams.
- 2) Ugniagesiai gelbėtojai.

Tyrimo tipas. Atrankinis tyrimas.

Metodika. Darbe buvo naudoti teoriniai tyrimo metodai ir empirinis tyrimas. Empirinis tyrimas buvo atliekamas naudojant kokybinį tyrimo metodą – interviu ir kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą. Tyrimui atlikti buvo naudojami šie metodai: interviu, anketinė apklausa, gauti tyrimo duomenys apdoroti statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS 11 (Statistical Package for Social Sciences), atlikta duomenų analizė.

Tyrimo eiga. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai. Remiantis įvairių autorių darbais apžvelgiamas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas. Antrojoje darbo dalyje apibrėžiama statutinės tarnybos ir statutinių valstybės tarnautojų sąvoka, aptariamos Lietuvoje esančios statutinės valstybės tarnybos, jų vykdomos funkcijos, išskiriami šių tarnybų specifiškumą atskleidžiantys bruožai. Trečiojoje dalyje apžvelgiama Valstybinės priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, nagrinėjama tema išanalizuota teisinė bazė. Ketvirtoje dalyje tiriama Telšių apskrities priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos bei AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai. Tyrimas atliktas taikant kokybinio tyrimo metodą – pusiau standartizuotą interviu ir kiekybinį tyrimo metodą – anketinę apklausą su ugniagesiais gelbėtojais. Remiantis tyrimo rezultatais suformuotos išvados ir pateiktos rekomendacijos egzistuojančioms problemoms spręsti.

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniais: Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutu, Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymu (2002), Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2009 metų ataskaita.

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

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

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

Tarnybos vietovė – savivaldybės teritorija, kurioje yra vidaus reikalų įstaiga, kurioje pareigūnas eina pareigas, ar šios įstaigos padalinio (jei padalinio buveinė nesutampa su vidaus reikalų įstaigos buveine), kuriame pareigūnas eina pareigas, buveinė.

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos – tai savarankiškas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos padalinys, kuris formuoja priešgaisrinės ir civilinės saugos politiką Lietuvoje, numato priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų veiklos kryptis, rengia teisės aktus, reglamentuojančius priešgaisrinę ir civilinę saugą, ir kontroliuoja, kaip laikomasi jų reikalavimų, vykdo valstybinę priešgaisrinę priežiūrą, organizuoja ekstremalių situacijų prevenciją ir valdymą, teikia rekomendacijas valstybės institucijoms bei ūkio subjektams ir koordinuoja jų veiklą civilinės saugos srityje, organizuoja priešgaisrinės ir civilinės saugos mokymą, informuoja visuomenę priešgaisrinės ir civilinės saugos klausimais, atlieka gaisrų ir gelbėjimo darbų apskaitą, propaguoja priešgaisrinės ir civilinės saugos žinias, skatina visuomeninių organizacijų, savanorių ugniagesių veiklą gaisrų prevencijos srityje.

1. TEORINIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ASPEKTAI

Lietuvos ir užsienio autorių darbuose tai pačiai funkcijai apibūdinti vartojami terminai: personalo valdymas, žmogiškasis kapitalas, žmogiškųjų išteklių valdymas. Šioje darbo dalyje bus bandoma atsakyti, ar tai yra tapačios sąvokos, ar ne. Taip pat, remiantis įvairių autorių apibrėžtimis, aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo samprata bei išanalizuotas žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Nuo 1970 metų susiformavo žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka, kuri pastaraisiais dešimtmečiais imta vartoti vis plačiau ir pamažu pakeitė personalo ir personalo vadybos sąvokas. Lietuvoje žmogiškųjų išteklių sąvoka atsirado šiek tiek vėliau nei Jungtinėse Amerikos Valstijose ar Europoje. Be to, vis dažniau vartojamos sąvokos žmogiškųjų išteklių politika, žmogiškųjų išteklių plėtra, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškasis kapitalas. Plačiaja prasme žmogiškieji ištekliai – šalies gyventojai, siaurąja prasme – darbo jėga.³

Žmogiškųjų išteklių valdymas – visi įstaigoje priimami sprendimai ir veiksmai, kurie daro tiesioginę įtaką joje dirbantiems žmonėms (žmogiškiesiems ištekliams).⁴ Žmogiškųjų išteklių valdymas yra strategiškąs ir nuoseklus požiūris į valdymą labiausiai organizacijoje vertinamo dalyko – t.y. į dirbančių žmonių, kurie individualiai ir kolektyviai prisideda, kad būtų pasiekti organizacijos numatyti tikslai.

Terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas“ gali būti keičiamas terminu „personalo valdymas“, kuris apibūdinamas kaip procesas, apimantis žmonių ir organizacijų valdymą. Kitaip tariant, tai apima dirbančius žmones, gausinant jų išteklius, motyvuojant juos, tobulinant jų aptarnavimą, kuris yra susijęs su darbo ir organizaciniais reikalavimais.⁵ Žmogiškieji ištekliai taip pat gali būti apibrėžiami kaip žinių visuma, įgūdžiai, kūrybiniai gebėjimai, talentai, tinkamumas organizacijos darbui, į tai įeina žmogaus vertybės, požiūris, įsitikinimai, kurie gali būti panaudoti organizacijos reikaluose.⁶

Šiuolaikiniai autoriai žmogiškųjų išteklių sąvoką vartoja norėdami išryškinti naują požiūrį, pagal kurį žmogiškųjų išteklių plėtojimas ir jų potencialo išnaudojimas yra glaudžiai siejamas su organizacijos tikslais. Tuo tarpu personalo vadyba suprantama daugiau kaip tiesiogiai su

³ Vainienė, R. *Ekonomikos terminų žodynas :1400 terminų*. Vilnius: Tyto alba, 2005.

⁴ Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. *Personalo politikos koncepcija* [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html>.

⁵ *Human resource management*.žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management>.

⁶ *Human Resource Management – Nature, Scope, Objectives And function* [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>>.

organizacijos personalu susijusi administracinio pobūdžio veikla, tokia kaip darbuotojų įdarbinimas ar atleidimas.⁷ *Esminis skirtumas tarp personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių valdymo yra tas, kad pastarieji apima tiek tradicines administracines personalo valdymo funkcijas, tiek strateginį nuoseklų organizacijos žmogiškųjų išteklių ugdymą, kuris yra organizacijos valdymo sudėtinė dalis.*

A. Sakalas teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas kompleksiskai nagrinėja žmogaus vaidmens, jo pažinimo, personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus.⁸ Šiuolaikinėmis darbo rinkos sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia visuomenės vertybė bei pagrindinis ekonomikos augimo veiksnys. Aukštesnis išsilavinimas sąlygoja didesnę užimtumą, produktyvumą, mažesnę nedarbą.

Ekonomistai žmogiškuosius išteklius aiškina kaip žmogaus žinių, įgūdžių, sveikatos, patirties atsargas, kurios naudojamos gamybos ar paslaugų sferoje, siekiant gauti didesnę uždarbį.⁹ Taip pat šiuolaikiniai ekonomistai vartoja ir žmogiškojo kapitalo sąvoką, kuri suprantama kaip teorinis ir praktinis išsilavinimas, didinantis darbo našumą.¹⁰

R. Čiegis žmogiškąjį kapitalą apibrėžia kaip investicijas į švietimą, sveikatos apsaugą, asmenybės ugdymą bei tobulinimą.¹¹ Pasak L. Lobanovos, žmogiškasis kapitalas susideda iš įgytų žinių, įgūdžių, motyvacijos ir energijos, kuriomis apdovanotos žmogiškosios būtybės. Autorė pabrėžia, kad būtina parinkti tinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo modelius, kurie leistų panaudoti svarbiausią organizacijos turtą – žmogiškuosius išteklius.

Tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių, žmogiškojo potencialo modelių palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.¹²

1 lentelė

⁷ Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03] Prieiga per internetą: <http://www.lkdct.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.

⁸ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai, 2003.

⁹ Kšivickienė, D. *Ekonomikos augimą lemia žmogiškieji ištekliai* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.manoukis.lt/print_forms/print_st.php?st=3919&m=8>.

¹⁰ Karčiauskas, M. *Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje* [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf>.

¹¹ Čiegis R. *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras, 2003.

¹² Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai* [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą: <http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_akt_t1/1200.pdf>.

Tradicio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas

Palyginimo kriterijai	Tradicionis modelis	Žmogiškųjų santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
Požiūris į darbuotoją	Paprastai darbas yra nemalonus, tik nedaugelis trokšta tokio darbo, kuris reikalauja kūrybingumo ar savikontrolės; pats darbas žmonėms yra mažiau vertingas nei užmokestis.	Žmonės nori jaustis reikalingi ir naudingi, trokšta būti pripažinti ir įvertinti, ir tai tampa svarbesniu motyvaciniu veiksniumi nei pinigai.	Žmonės nori prisidėti prie tikslų, kuriuos patys padėjo kurti, siekimo; jie gali pademonstruoti didesnę kūrybiškumą ir savikontrolės laipsnį nei to reikalauja esamas darbas	Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos augimui; siekdami pilno galimybių panaudojimo jie gali padėti organizacijai siekti tikslų.
Vadovo elgesio su darbuotojais normos	Vadovas turi suskaidyti stambias užduotis į visiškai paprastas ir lengvai išmokstamas operacijas; darbuotojai procedūras privalo vykdyti tiksliai ir teisingai; būtina griežtai kontroliuoti pavaldinių darbą.	Vadovas turi skatinti žmogų jaustis svarbiu, suteikti informaciją pavaldiniams ir išklausti jų nuomonę dėl savo planų; vadovas turi suteikti laisvę pavaldiniams rutiniuose klausimuose.	Vadovas turi siekti, kad žmogiškieji ištekliai būtų naudingi organizacijai, sukurti tokią aplinką, kurioje visi galėtų išnaudoti savo galimybes, užtikrinti darbuotojų dalyvavimą sprendžiant svarbiausias problemas, nuolat plėsti savikontrolę.	Vadovas turi sudaryti tokią aplinką savo kolegoms (partneriams), kurioje jie galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą ir atrasti naujus gebėjimus, užtikrinančius žmonių ir organizacijos augimą bei išorinį pranašumą.
Pasekmės	Žmonės gali pakęsti darbą jei užmokestis yra pakankamas ir vadovas teisingas; jei užduotys yra pakankamai paprastos, o žmonės griežtai kontroliuojami, tai gamyba atitiks standartus.	Pavaldinių informavimas ir įtraukimas į rutininius sprendimus patenkins jų norą pasijusti naudingais, taip bus sumažintas pasipriešinimo formaliai valdžiai laipsnis.	Pavaldinių įtakos išplėtimas, savikontrolė užtikrins rezultatyvumo padidėjimą, pasitenkinimas darbu leis pilnai išnaudoti žmogiškuosius išteklius.	Žmogiškojo potencialo didinimas apspręs atskiro individo atsakomybę ir savininko jausmo atsiradimą; potencialo išnaudojimo dėka pasiekta savikontrolė gali sustiprinti pasitenkinimą atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai gali padėti organizacijai pasiekti tikslus.

Šaltinis: Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai* [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą: <http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_vers1_teis_akt_t1/1200.pdf>.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, remiantis trimis kriterijais: požiūriu į darbuotoją, vadovo elgesio su darbuotojais normomis bei pasekmėmis, ypač pabrėžiamas vidinis žmonių potencialas ir jo svarba organizacijai.

1990 m. Jungtinių Tautų Organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo programos vadovas Mahbub ul Haq žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė kaip žmonių pasirinkimo įvairovės praplėtimo procesą.¹³

M. Karčiauskas žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip pagrindinį gamybos veiksnį organizacijos veikloje. Jis išskiria tris gamybos subjektus: įmonė, privatus namų ūkis, valstybė. Visus šiuos gamybinius subjektus vienija žmonės – pavieniai arba susijungę į tam tikras organizacines struktūras, tačiau atliekantys skirtingas ekonomines funkcijas – gaminimą, vartojimą ir procesų reguliavimą.¹⁴

Diskusijose apie žmogiškųjų išteklių valdymą susiduriama dar su vienu terminu – žmogiškųjų išteklių plėtra. Žmogiškųjų išteklių plėtra siejama su investicijomis į žmogiškąjį kapitalą ir apima švietimą, mokymą, bendradarbiavimą.¹⁵ Nurodoma, kad socialinės ekonominės plėtros perspektyvas nulemia žmogiškieji ištekliai ir gebėjimai juos tinkamai panaudoti. Tai reiškia, kad svarstant įvairius socialinės ekonominės raidos ir valstybės plėtros strategijų klausimus, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kaip tik žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadybos klausimams.¹⁶

Žmogiškųjų išteklių plėtra yra neatsiejama nuo politinio gyvenimo demokratizavimo, decentralizuoto sprendimų priėmimo, nes visuomenė turi sugebėti priimti sprendimus, spręsdama klausimus, susijusius su jos plėtra.¹⁷

Taigi nepaisant to, kad įvairūs autoriai vartoja skirtingas sąvokas kalbėdami apie žmogiškųjų išteklių valdymą, tačiau iš esmės visi pripažįsta, kad valdymas žmogiškųjų išteklių padeda organizacijoms siekti šių tikslų:¹⁸

- Efektyviai panaudoti ir maksimaliai vystyti žmogiškuosius išteklius.
- Gerbti žmogų. Atsižvelgti ir patenkinti jo individualius poreikius.
- Suderinti individualius tikslus su organizacijos tikslais.
- Siekti ir skatinti aukštą moralę tarp darbuotojų.
- Aprūpinti organizaciją kvalifikuotais ir motyvuotais darbuotojais.

¹³ Domarkas, V., Juknevičienė, V. Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19.

¹⁴ Karčiauskas, M. *Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje* [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf>.

¹⁵ Šmergelienė, V. *Lietuvos kolegijų bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinkle vertinimas* [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/80/70-83.pdf>>.

¹⁶ Chlivickas, E. *Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra*. Vilnius: VGTU, 2006.

¹⁷ Juknevičienė, V. *Žmogiškųjų išteklių plėtra regionų plėtros vadybos aspektu*. Regionų plėtros vadybos (kursinis darbas Šiauliai), 2006.

¹⁸ *Human Resource Management – Nature, Scope, Objectives And function* [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>>.

- Didinti kuo labiau darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatinti savęs realizaciją.
- Gerinti darbo sąlygų kokybę.
- Būti neabejingam visuomenės poreikiams.
- Skatinti kiekvieno darbuotojo individualybę.
- Didinti darbuotojų galimybes atliekant jų dabartinį darbą.
- Kelti komandos dvasią, komandinį darbą, tarpkomandinį bendradarbiavimą.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip valdymo funkcija, kuri susijusi su organizacijos narių verbavimu, pasirinkimu, mokymu ir tobulinimu – tai tradicinis požiūris.¹⁹ Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.²⁰ Pasak I. Bakanauskienės, žmonių išteklių valdymas – tai politika ir praktinis darbas, apimantis vadovo pareigas, žmonių išteklius, verbavimą, atranką, mokymą, atsilyginimą ir vertinimą. Ši nuostata pabrėžia, kad personalo valdymas neatsiejama kiekvieno vadovo darbo dalis.²¹

Valdymo funkcija apima daugybę veiklų. Ryšių tarp šitų veiklų analizavimas gali padėti apsispręsti, kokių darbuotojų darbdaviui reikia. Ir kam jis skirs prioritetą: ar darbdavys nuspręs nusisamdyti naujus darbuotojus, kurie patenkintų jo lūkesčius, ar jis nuspręs stiprinti ir apmokyti geriausius savo darbuotojus, kurie gebėtų susitvarkyti su naujais iššūkiais. Tam tikslui pasiekti darbdavys turi nukreipti personalą bei koreguoti savo valdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos taip pat apima darbdavio požiūrį į darbuotojų privilegijas ir kompensacijas, darbuotojų charakteristikas ir jo požiūrį į personalo politiką.²²

Dar kiti autoriai teigia, kad norint sėkmingai valdyti žmogiškuosius išteklius, vadovas turi kontroliuoti tokius parametrus kaip: mokymas, kvalifikacija, su darbu susijusias žinias, profesinį polinkį, psichologines darbuotojų savybes, su darbu susijusius įgūdžius, sveikatos būklę.²³

Šiuolaikinėse organizacijose mažėja hierarchinis pasiskirstymas, nyksta ribos tarp skirtingų pareigybių, darbuotojams pavedama atlikti labai daug skirtingų funkcijų. Pasak I. Bartkevičiūtės, žmonių išteklių valdymas neturėtų būti suprantamas vien kaip tinkamas darbų paskirstymas. Tai yra nuoseklus ir ilgalaikis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo vertinimą, motyvaciją, karjeros

¹⁹ Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

²⁰ Diržys, R., Jakštaitė - Vinkuvienė, A., Avižinis, P. *NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas*. Vilnius: UAB Friskas, 2003.

²¹ Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.

²² Carter McNamara *Human resource management (and Talent management)* [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm>.

²³ *Человеческий капитал в структуре интеллектуального капитала* [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=442>.

planavimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, bendravimą, požiūrį į darbuotoją, pozityvios darbo aplinkos kūrimą.²⁴

Personalo vadyba – viena iš keturių pagrindinių vadybos sričių kartu su finansų, procesų ir rinkos vadyba. Personalo valdymo procesas turi būti nukreiptas į darbuotojų kompetenciją ir jos gerinimą, personalo motyvaciją, komandinį darbą, bendrą teigiamą įmonės atmosferą. Tradiciškai personalo valdymą sudaro dvi funkcijų grupės. Pirmajai grupei priklauso trys pagrindinės ir privalomos, griežtai įstatymais reglamentuotos funkcijos: personalo administravimas, darbo laiko apskaita ir darbo užmokesčio apskaičiavimas. Darbo laiko apskaitos ir darbo užmokesčio apskaičiavimo funkcijos priskiriamos buhalterijai. Personalo tarnyboms tenka personalo administravimas ir antroji personalo valdymo funkcijų grupė: darbuotojų paieška, atranka, veiklos vertinimas, motyvavimo sistemų kūrimas, kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų vystymas, karjeros planavimas.²⁵

V. Juknevičienė pažymi, kad vieni autoriai kalbėdami apie žmogiškųjų išteklių valdymą tiria tik organizacijose atliekamus darbus, kiti domisi ir kitų organizacijų vykdoma veikla. Autoriai, kurie į žmogiškųjų išteklių valdymą žvelgia plačiaja prasme, analizuoja organizacijos valdymo problemas per personalo veiklą. Autorė straipsnyje „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“ pateikė žmogiškųjų išteklių sampratą viešajame sektoriuje. Ši samprata apima tokius aspektus kaip viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą. Darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etikos problemas.²⁶

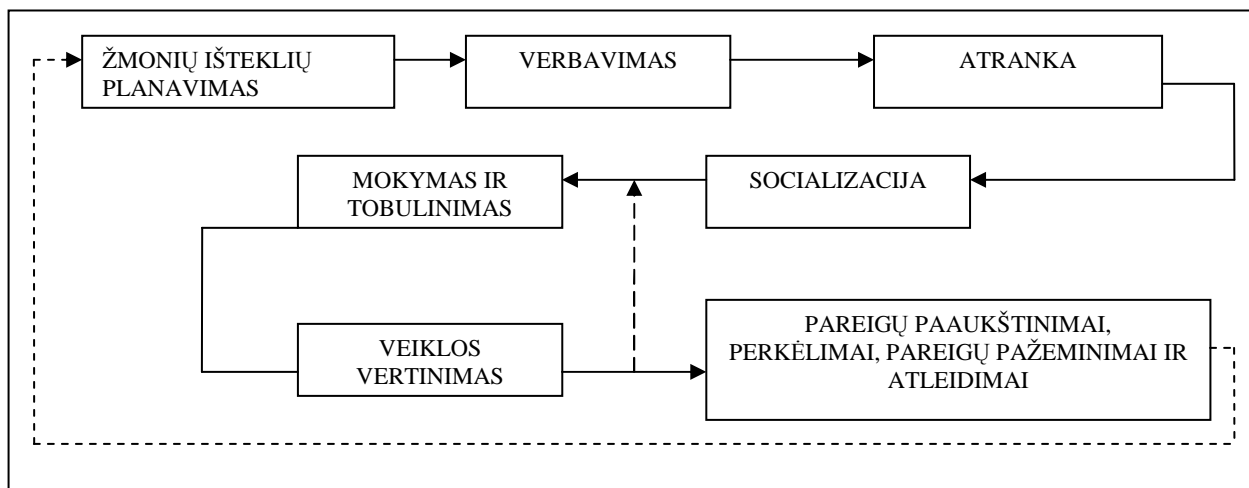
J.A.F Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert teigia, kad žmonių išteklių valdymas yra patariamoji funkcija, vadovai, atsakingi už žmogiškųjų išteklių valdymą, teikia patarimus linijiniams vadovams, o žmonių išteklių procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų: žmonių išteklių planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaugštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas.

(žr. 1 paveikslą).

²⁴ Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://193.219.137.185/mokomedz/files/01_Bartkeviciute.pdf>.

²⁵ Šumskienė, O. Personalo politiką skandina rutininiai darbai. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr.13.

²⁶ Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 1 (6).



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

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

Lyginant Stoner, J.A.F. pateiktą žmogiškųjų išteklių valdymo procesą su V. Juknevičienės pateikta viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo samprata galima teigti, kad pastaroji turi tam tikrą specifiką, būdingą tik viešajam sektoriui. Viešasis administravimas išsiskiria ne tik valdymu, organizavimu, bet ir specialiu dėmesiu moraliniams aspektams.

Naujasis viešasis valdymas yra dar vienas viešojo administravimo raidos modelis, kurio tikslas – tarnautojų profesionalumas ir organizacijos pokyčių valdymas. A. Guogis, analizuodamas Naujojo viešojo valdymo bruožus, pastebi, kad valstybės tarnautojų darbas pirmiausia yra tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais. Kaip išskirtinį Naująjį viešąjį valdymą daro jo orientacija į demokratijos plėtrą – darbuotojų, piliečių dalyvavimą valdyme, veiklos skaidrumą ir atvirumą, elektroninę demokratiją, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir demokratijos plėtrą darbo vietoje.²⁷

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, nukreiptas į geriausių darbuotojų atranką, jų išlaikymą, sudarant sąlygas tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma.²⁸

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Konkurencija, besikeičiančios aplinkos, planuojamos darbo jėgos stokos, kintanti demografinė situacija, politiniai veiksniai, kintantys organizacijos tikslai gali keisti ir darbuotojų skaičių. Todėl žmogiškųjų išteklių planavimas šiandien – vienas svarbiausių organizacijos uždavinių siekiant

²⁷ Guogis, A. *Naujojo viešojo valdymo reikšmė* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsd.lt/documents/Arvydas%20Guogis-viesojo%20vald.reiks.doc>>.

²⁸ Juknevičienė, V. Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 1 (6).

išlikti sudėtingomis ekonominėmis sąlygomis. Būtina įvertinti reikalingų darbuotojų skaičių, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

A. Raipa, A. Velička teigia: „Nesukomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo pasekmė būna organizacijų veiklos efektyvumo praradimas“.²⁹ Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas padeda įvertinti esamas organizacijos galimybes bei reikalauja įvertinti būsimą poreikį.

Sąvokos „personalas“ ir „darbuotojai“ yra lygiareikšmės ir gali būti vartojamos kaip sinonimai. Personalas skaičius priklauso nuo gamybinių ir valdymo procesų apimtys, struktūros ir darbo imlumo, jų automatizavimo, mechanizavimo, kompiuterizavimo, darbo organizavimo lygio.

Planuojant personalą reikia numatyti:³⁰

- optimalų kiekvienos specialybės darbuotojų skaičių, kuris leistų atlikti planuojamas užduotis;
- kiekvienos specialybės darbuotojų perteklių arba trūkumą bei apsvarstyti neatitikimo pašalinimo būdus.

Žmonių išteklių planavimas apima keturias pagrindines kryptis:³¹

- ateities poreikio planavimas – kai priimami sprendimai, kiek ir kokių sugebėjimų žmonių reikės organizacijai;
- ateities balanso planavimas – lyginamas reikiamų darbuotojų skaičius su esamų darbuotojų skaičiumi;
- planuoti darbuotojų verbavimą ar atleidimą iš darbo;
- darbuotojų tobulinimo planavimas.

Siekiant dirbti efektyviai vadovai turi apgalvoti du pagrindinius veiksnys. Pirmasis yra organizacijos žmonių išteklių poreikis (pvz., vidinio augimo strategija) reiškia, kad turi būti pasamdytas papildomas personalas. Mažėjimas arba susiliejimas su kitomis organizacijomis reiškia, kad organizacija turės planuoti atleidimus, kadangi atsiranda funkcijos, kurios dubliuojasi arba sutampa su darbo vieta. Antrasis veiksnys – ateities ekonominė aplinka. Auganti ekonomika skatina organizacijų plėtrą ir didina darbuotojų poreikį ir tas pats ekonomikos augimas mažina nedarbą, todėl sunkiau ir brangiau pritraukti kvalifikuotus darbuotojus.³²

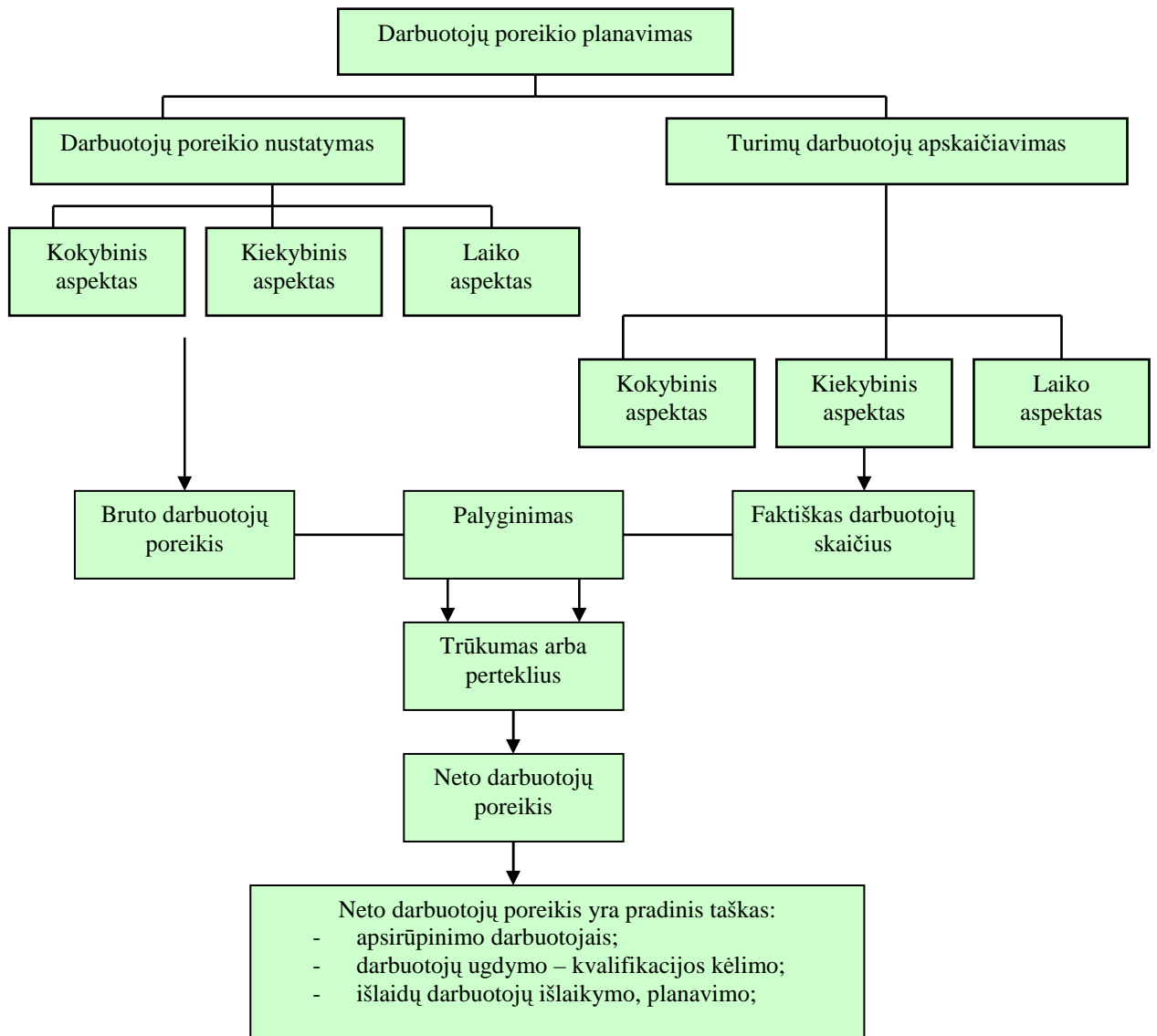
Autoriai B. Martinkus, A. Sakalas, A. Savanevičienė pateikia personalo poreikio planavimo etapus (žr. 2 paveikslą).

²⁹ Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5.

³⁰ Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė A. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2006.

³¹ Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

³² *Ten pat*.



2 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai

Šaltinis: Martinkus, B., Sakalas, A., Savanavičienė A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.

Planuojant personalo poreikį reikia atsižvelgti į darbuotojų kiekybinį ir kokybinį poreikį tam tikru laiko momentu. Kokybinis aspektas susijęs su darbo vietos reikalavimų nustatymu, darbuotojų parinkimu, karjeros planavimu, ugdymu ir kvalifikacijos kėlimu. Kiekybinis aspektas – reikalingas darbuotojų skaičius tam tikram laikotarpiui pagal veiklos sritis, padalinius, kategorijas, specialybes, pareigas ir kt.³³

Žmonių išteklių planavimas tampa efektyvesniu, jei jis betarpiškai susiejamas su strateginiu planavimu. Strateginių tikslų integracija palengvina darbuotojų judėjimą organizacijoje, leidžia įvertinti esamus ir numatyti būsimus darbuotojų mokymo poreikius, geriau įvertinti jų sugebėjimus, įgūdžius ir tobulinti skatinimo bei kompensavimo sistemas. Norint, kad žmogiškųjų išteklių

³³ Martinkus, B., Sakalas, A., Savanavičienė A. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2006.

planavimas būtų efektyvus, pravartu reguliariai atlikti aplinkos analizę. Analizė atliekama įvertinant šiuos veiksnius:³⁴

- ekonominius (įskaitant tarptautines ir regionines sąlygas, konkurencijos tendencijas);
- technologinius (technikos ir technologijos pokyčiai ir formos);
- socialinius (socialiniai kriterijai, edukacinės vertybės);
- demografinius (darbuotojų amžius, sudėtis, išsilavinimas).

1.2.2. Personalo paieška ir atranka

Personalo paieška ir atranka suprantamas kaip procesas, kurio metu organizacija ieško ir atsirenka darbuotoją konkrečiai pareigybei. B. Leonienė darbuotojų paiešką apibūdina kaip procesą, kuriuo surandami ir priviliojami į laisvas darbo vietas kandidatai.³⁵ Atsiradus poreikiui įdarbinti naują darbuotoją organizacija turi apsispręsti, koku būdu ieškos darbuotojų bei kokie atrankos metodai bus taikomi. Šį darbą gali atlikti pati organizacija savo jėgomis arba kreiptis į išorinę organizaciją, besispecializuojančią personalo paieška ar atranka. Kai paiešką vykdo išorinė organizacija, pakanka pateikti reikalavimus dėl ieškomo darbuotojo kompetencijos ir savybių. Renkantis darbuotoją pačiai organizacijai tenka pačiai pritraukti ir sudominti potencialius darbuotojus ir iš susidomėjusių kandidatų nustatyti geriausią.³⁶

Psichologai išskiria keletą požiūrių į personalo atranką. Remiantis prognostiniu požiūriu darbas laikomas duota ir stabilia visuma, todėl į jį turi būti užverbuotas pats tinkamiausias kandidatas.

Verbuotojas turi atlikti šiuos penkis veiksmus:³⁷

1. Darbo analizę: atlikti visapusišką darbo analizę, kad būtų galima apibūdinti darbą sudarančias užduotis bei veiklą.
2. Suformuluoti reikalavimus asmeniui: darbo analizės metu išryškėjusius reikalavimus paversti įgūdžių, žinių, gebėjimų ir kitų veiksnių reikalavimais, kuriuos turės atitikti asmuo, kad galėtų efektyviai atlikti darbą.
3. Nustatyti atrankos kriterijus, pagal kuriuos būtų atrenkami kandidatai.
4. Verbavimą: paskelbti apie laisvas darbo vietas atitinkamose žiniasklaidos priemonėse ir atlikti pirminę kandidatų atranką, kad jų skaičius sumažėtų iki tokio, su kuriuo įmanoma toliau bendrauti.

³⁴ Raipa, A., Velička, A. Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5.

³⁵ Leonienė, B. *Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa, 2001.

³⁶ Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lkdte.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.

³⁷ Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2005.

5. Atranką: pasirinkti kandidatus taikant kandidatų įvertinimo metodus (pokalbius, testus, interviu ir kt.).

Remiantis konstruktyviniu požiūriu, ne tik organizacijos, bet ir kandidatai atrankos procese priima sprendimus. Todėl atrankos tikslas – užtikrinti ne tik asmens – darbo suderinamumą, bet ir asmens – organizacijos suderinamumą (t.y. kandidato vertybių ir organizacijos kultūros suderinamumą) bei asmens – komandos suderinamumą (t.y. kandidato įgūdžių, nuostatų ir artimiausių bendradarbių grupės klimato suderinamumą).³⁸

Personalo verbavimas yra tarpinis veiksmas tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir atrankos. Šio proceso metu yra identifikuojami ir pritraukiami kandidatai. Verbuojama naudojantis išoriniais ir vidiniais verbavimo šaltiniais.

Išorinis verbavimas dažnai naudojamas, kai organizacija viduje neatranda tinkamos kandidatūros. Išoriniais verbavimo šaltiniais gali būti: vietinis laikraštis, žurnalai, radijas ir televizija, internetas, mokymo įstaigos, valstybinė darbo birža, privačios įdarbinimo agentūros. Toks verbavimas yra gana brangus, ilgiau užtrunka, sunku numatyti, ar kandidatas sugebės prisitaikyti prie organizacijos kultūros, reikia daugiau laiko, kad iš išorės atėjęs darbuotojas susipažintų su veikiančiomis sistemomis, pasamdyti absolventai dažnai palieka organizaciją po dvejų trejų metų. Teigiami veiksniai – tai, kad į organizaciją pritraukiamos naujos idėjos ir požiūriai, atsiranda galimybė praturtinti įvairovę.

Geriausias darbdavių kandidatų šaltinis – organizacijoje dirbantys darbuotojai. Pasak B. Leonienės, ši darbuotojų paieškos forma naudinga organizacijai, todėl kad rekomendacijas įsidarbinti ji gauna iš gerai pažįstamų, čia jau dirbančių žmonių. Asmenys, užverbuoti organizacijos viduje, jau susipažinę su organizacija, jos nariais, darbdaviui palankesnės galimybės gauti išsamią informaciją apie kandidatą (pokalbiai su bendradarbiais, darbo atlikimo valdymo sistemos duomenys ir kt.)³⁹

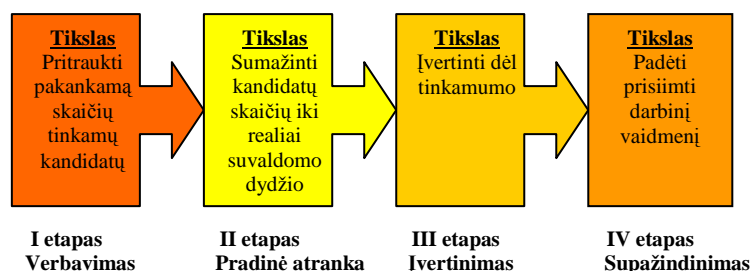
Prie vidinių verbavimo metodų priskiriami: paaukštinimas pareigose, horizontalus perkėlimas, rotacija, pakartotinis įdarbinimas arba buvusių darbuotojų sugrįžimas. Nepaisant to, kad vidinis verbavimas yra pigesnis, skatina darbuotojų lojalumą, galima išskirti ir pagrindinius trūkumus: ribojamas tinkamų gabių žmonių atėjimas, sumažinama tikimybė į organizaciją patekti naujiems požiūriams, galimas stiprus kai kurių vidinių kandidatų nepasitenkinimas.

Atranka – tai abipusis procesas, kurio metu organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia ar priimti pasiūlymą ar jį atmesti.⁴⁰ Atrankos procesas, kaip ir verbavimo vyksta keliais etapais (žr. 3 paveikslą).

³⁸ Chmiel, N. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika, 2005.

³⁹ Leonienė, B. *Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa, 2001.

⁴⁰ Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.



3 pav. Verbavimo ir atrankos procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

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

2 lentelė

Atrankos proceso etapai

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

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

Šioje lentelėje pateikta standartinė samdymo procedūra, tačiau atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose lygiuose yra skirtingas. Atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti paviršutiniškas, o atrenkant vidutinio ar aukštesnio lygio vadovus, apklausa gali būti ištesa, naudojamas išsamus pokalbis, padedantis atspėti tikruosius kandidatų veiklos rezultatus. Kokie atrankos metodai naudojami daugelyje Europos šalių (žr. 3 lentelę).

Atrankos metodai Europos šalyse (%)

Atrankos metodai	Didžioji Britanija	Prancūzija	Vokietija	Izraelis	Norvegija	Nyderlandai
Interviu	92	97	95	84	93	93
Rekomendacijos	74	39	23	30	-	49
Žinių testai	11	33	21	-	25	21
Asmenybės vertinimai	13	38	6	-	16	-
Grafologija	3	52	2	2	2	4
Atlikimo testai ir darbo užduotys	18	16	13	-	13	5
Vertinimo centrai	14	8	10	3	10	-
Biografijos anketos	4	1	8	1	8	-
Astrologija	0	6	-	1	-	-

Šaltinis: Labanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Presentacija [žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: <<http://nstud.vv.vgtu.lt/p/konspektai/prezentacija.pdf>>.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, populiariausi atrankos metodai daugelyje Europos šalių – interviu, rekomendacijos, žinių testai. Šie metodai leidžia greitai surinkti reikiamą informaciją, ją įvertinti, išnagrinėjus pagal tam tikrus kriterijus priimti sprendimą samdyti ar ne darbuotoją. Pažymėtina, kad renkantis metodą reikalinga įvertinti jo privalumus ir trūkumus. Organizacijoms naudinga taikyti keletą atrankos metodų, kad kuo tiksliau atsiskleistų kandidatų turimos kompetencijos ir asmeninės savybės.

1.2.3. Personalo adaptacija

Mokslinėje literatūroje darbuotojų prisitaikymas prie naujos darbo vietos apibūdinamas kaip adaptacija, profesinė orientacija, įvedimas į pareigas, socializacija. Bendrąja prasme adaptacija (lot. *adaptatio* – pritaikymas, priderinimas), suprantama kaip žmogaus prisitaikymas prie kintančių gyvenimo sąlygų, naujos aplinkos, kaip individo ir aplinkos sąveikos pusiausvyra įveikiant prieštaravimus.⁴¹

Personalo adaptavimas – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos/pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Anot I. Bakanauskienės, tokia personalo adaptavimo samprata apima svarbiausius jo aspektus – techninę pažintį ir socializaciją.⁴²

J. A. F. Stoner ir kt. socializacijos (adaptacijos) paskirtį apibūdina kaip pagalbą atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su

⁴¹ Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, 2005, Nr. 76.

⁴² Bakanauskienė, I. *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.

pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi.⁴³ Išskiriami du adaptacijos tipai (žr. 4 lentelę) :⁴⁴

4 lentelė

Adaptacijos tipai

Profesinės adaptacijos apibūdinimas	Socialinės adaptacijos apibūdinimas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Naujo profesinio vaidmens įsisavinimas. ➤ Darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, bei sąlygomis. ➤ Profesinių įgūdžių pritaikymas dirbti konkrečioje įmonėje. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padedama prisitaikyti prie naujo vadovo ir kolektyvo. ➤ Naujo kolektyvo elgesio normų ir nuomonių perėmimas. ➤ Tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Rancova, G. (2004). Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, Nr.11.

Pasak V. Gražulio ir B. Bazienės, „darbuotojų adaptavimo proceso galutinis tikslas – veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam identifikuotis organizacijoje“ .⁴⁵

Kaip pažymi A. Lobanova, personalo vadybai itin svarbi yra profesinė adaptacija, kadangi būtent ji padeda naujam darbuotojui pasiekti reikalaujamą profesinį lygį ir darbo kokybę per kuo trumpesnę laikotarpį.⁴⁶

Adaptacijos procesą lemia ir naujų darbuotojų tipas. Mokslinėje literatūroje minimi trys naujų darbuotojų tipai. Pirmajam tipui priskiriami tie, kurie yra nauji tiek organizacijoje, tiek darbo karjeroje. Antrajai grupei priskiriami asmenys, kurie yra nauji organizacijoje, tačiau jau dirbę tokio pobūdžio darbą. Trečiajai grupei priskiriami darbuotojai, kurie toje pačioje organizacijoje užima naujas pareigas.⁴⁷

Adaptacijos procesą galima suskirstyti į keturis etapus:⁴⁸

1) *Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas.* Jeigu darbuotojas turi specialų pasirengimą ir analogiško darbo patirties, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Tačiau naujas darbuotojas turi adaptuotis prie organizacijos savitumo, personalo, elgesio taisyklių.

2) *Praktinis supažindinimas su būsimo pareigomis.*

⁴³ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.

⁴⁴ Rancova, G. Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, 2004, Nr.11.

⁴⁵ Gražulis, V., Bazienė, B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija* 2009, T.20, Nr.4.

⁴⁶ Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. Verslo vadybos fakultetas [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://nstud.vv.vgtu.lt/p/konspektaiI/prezentacija.pdf>>.

⁴⁷ Fominienė, V.B. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, Nr. 1(14).

⁴⁸ Kurutienė, Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 1(6).

3) *Aktyvi adaptacija*. Naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Todėl būtina sudaryti sąlygas naujam darbuotojui aktyviai veikti skirtingose srityse, reguliariai su juo vertinti veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus.

4) *Veikimas*. Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas, pereinama prie stabilaus darbo.

1.2.4. Personalo vertinimas

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Darbuotojas vertinimas gali būti atliekamas pagal jo asmenybę ir elgesį bei pagal darbo rezultatus. Vertinimas padeda organizacijoms siekti geresnių veiklos rezultatų ir yra tinkama priemonė darbuotojų motyvacijai skatinti ir ugdyti.

E. Gustas nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje pažymi, kad personalo valdymo esminis bruožas yra tinkamai parengta atitinkamų įstaigų personalo tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Vertinimas turi būti ne „susidorojimo“ priemonė, o motyvacijos priemonė siekti kuo geresnių veiklos rezultatų, iniciatyvumo, noro tobulėti ir gebėti išreikšti save.⁴⁹

A. Sakalas išskiria šiuos personalo vertinimo tikslus ir uždavinius:⁵⁰

1. Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos stipriosios ir silpnosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti.
2. Personalo įvedimo proceso optimizavimas: pareigoms užimti parenkami tinkamiausi kandidatai, atsižvelgiant į darbo vietų reikalavimus ir darbuotojų savybes, kryptingai organizuojamas darbuotojų pavadavimas, perkėlimas ir atleidimas.
3. Mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas: darbuotojų įvertinimas yra pagrįsta vienos ar kitos sistemos įvedimo bazė.
4. Personalo ugdymo sistemos tobulinimas: organizuojama kryptinga darbuotojų atranka ir jų tobulinimo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistema.
5. Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas kartu yra ir mokymasis.
6. Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis, karjera; padeda ir nuolatinė kontrolė.

Vertinimo tikslai susideda iš dviejų komponentų darbo ir personalo vertinimo. Vertinant darbą pagrindinis tikslas palyginti kiekio ir kokybės, apimties ir intensyvumo santykį.

⁴⁹ Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr.5.

⁵⁰ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

S. Pivoras teigia, kad Naujoji viešoji vadyba tyrinėja tarnybinės veiklos vertinimo tendencijas ir konstatuoja, kad sunku tiksliai išmatuoti tarnybinės veiklos kiekybę ir kokybę. Tarnybinė veikla dažniausiai apibrėžiama kaip indėlis, kuriuo darbuotojas prisideda prie savo organizacijos tikslų įgyvendinimo, taikydamas savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Pagrindiniai matai: darbo standartai, kurie nustato, kaip tam tikras darbas turi būti atliekamas, ir tikslai, kurie rodo, kokių tarnybinės veiklos patobulinimo rodiklių darbuotojas ir jo vadovas tikisi per apibrėžtą laiko tarpą. Naujausioje literatūroje naudojama sąvoka veiklos priežiūra, kuri pirmiausia vertina, kaip galima patobulinti veiklą, nepriklausomai nuo jos esamo lygio, tuo tarpu tradicinis vertinimas ar atestacija žiūri, kaip blogai ar gerai darbuotojas atliko darbą ir siekia apdovanoti arba nubausti.⁵¹

Sudėtingesnis procesas vyksta, kai tenka įvertinti darbuotoją pagal jo asmenybę ir elgesį. Vertinant darbuotojo savybes kreipiamas dėmesys į jo gebėjimus ir jų panaudojimą reikiamu laiku, gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, darbo kokybę.

Siekiant įvertinti darbuotojus būtina pasirinkti tinkamus metodus, kurie duotų laukiamą efektą. Daugelis vertinimo metodų, kurie taikomi šiandien, buvo sukurti praėjusiam amžiui. Tačiau dauguma metodų transformavosi bei buvo adaptuoti šių dienų personalo vertinimo sistemai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Vertinimo metodai

Vertinimo metodai	Apibūdinimas
<i>Apklauskos metodas</i>	Parengiama anketa su klausimais ir jų aprašymais. Vertintojas remiantis gautais atsakymais analizuoja ar atestuojamasis turi ar neturi tam tikrų savybių.
<i>Aprašomasis metodas</i>	Vertintojas aprašo atestuojamojo teigiamus ir neigiamus bruožus. Šis metodas taikomas kaip priedas prie kitų metodų.
<i>Klasifikavimo metodas</i>	Šis metodas paremtas reitingavimu. Vertinamas darbuotojas pagal tam tikrus kriterijus nuo geriausio iki blogiausio priskiriant tam tikrą balą.
<i>Palyginimo poromis metodas</i>	Šis metodas taikomas grupėje darbuotojų, kurie atlieka tokio pat pobūdžio darbą, arba užima vienodas pareigas. Kiekvienas grupės darbuotojas turi įvertinti savo kolegą. Tada vertintojas suskaičiuoja kiek kartų buvo paminėtas geriausio darbuotojo vardas. Remiantis rezultatais formuojamas bendras grupės įvertinimas.
<i>Reitingavimo arba palyginimo metodas</i>	Jis naudojamas siekiant įvertinti ar darbuotojas tinkamas tam tikrom pareigom. Šis metodas atskleidžia geriausius darbuotojo savybes. Esminis šio metodo bruožas - užduočių sąrašas, kurias privalo atlikti vertinamasis. Užduočių sąrašas gali būti sudarytas iš pareigybės aprašymų, skiriamas laiko limitas per kurį užduotys turi būti atlikto, tai pat šis metodas padeda įvertinti kaip

⁵¹ Pivoras, S. *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007.

	darbuotojas geba ekonomiškai panaudoti materialinius išteklius. Vėliau atliekamas vertinimas pagal 7 balų skalę. 7- labai aukštas lygis, 1- labai žemas. Gali būti atliekama analizė pagal nustatytą etaloną arba gauti rezultatai palyginami su tokias pačias pareigas užimančių darbuotojų rezultatais.
<i>Užduočių įvertinimo metodas</i>	Šį metodą taikantis vertintojas iš anksto pasiruošia fiksuotą įvertinimo lentelę išreikštą procentais bei įvertina darbuotojus pagal atliktų užduočių kokybę ir kiekybę. Pavyzdžiui: 10% - nepatenkinamai; 20% - patenkinamai; 40% - labai gerai; 60% - gerai; 80% - puiku. Iš viso 100%.
<i>Įvertinimo metodas pagal sprendžiamą situaciją</i>	Norėdami taikyti šį metodą specialistai parengia situacijų aprašą, kuriuose aprašytas „teisingas“ ir „neteisingas“ elgesys tam tikrose tipinėse darbinėse situacijose. Šie aprašymai suskirstomi pagal pareigas, bei darbo pobūdį. Asmuo atliekantis vertinimą užpildo žurnalą, kuriame nurodo kiekvieno darbuotojo veiksmus, pagal kiekvieną aprašytą situaciją. Vėliau šis žurnalas panaudojamas vertinant darbuotojų atlikto darbo kokybę. Dažniausiai šį metodą taiko vadovai.
<i>Reitingavimo metodas pagal sukurtas situacijas</i>	Šio vertinimo metodo pagrindas sukurtos „sprendžiamos situacijos“, kurių išsprendimui reikalingos vertinamojo darbiniai ir asmeniniai gebėjimai, kurie ir tampa vertinimo objektu. Vertintojas remiasi sudaryta anketa (išskirti vertinimo kriterijai), kuri ir padeda patikrinti vertinamojo kompetenciją ir įvertinti tam tikru balu vertinimo skalėje.
<i>Elgesio stebėjimo tam tikroje situacijoje metodas</i>	Metodas savo specifika analogiškas reitingavimo metodui pagal sukurtas situacijas, tačiau taikant jį be darbinių ir asmeninių gebėjimų, vertinamas ir elgesys, kaip vertinamasis elgėsi vienoje ar kitoje situacijoje. Šis metodas reikalauja daug laiko ir materialinių resursų.
<i>Anketos ir klausimynai</i>	Pagal tinkamai parengtus klausimynus ar anketas galima įvertinti asmenines savybes bei susidaryti vertinamojo psichologinį paveikslą. Šis metodas labai populiarus, vertinimą gali atlikti tiek vadovas, tiek kolegos ar pavaldiniai.
<i>Interviu</i>	Tiesioginis bendravimas padeda gauti išsamią informaciją apie vertinamąjį, atskleidžia tokius asmenybės komponentus kaip: intelektą, motyvaciją, temperamentą, charakterį, profesinę patirtį, sveikatą, išsilavinimą, požiūrį į darbą, pomėgius, šeimyninę padėtį ir kt.
<i>360° laipsnių įvertinimo metodas</i>	Dažniausiai taikant šį metodą vertami darbuotojai einantys vadovo pareigas. Informacija apie darbuotojo kompetenciją gaunama iš paties vertinamojo, bei visų aplink jį esančių darbuotojų bei klientų. Visi vertinamieji užpildo vienodas anketas, o rezultatų apdorojimas vyksta kompiuterio pagalba, kad būtų garantuojamas anonimiškumas. Atliekant 360 laipsnių grįžtamojo ryšio tyrimą, dėmesys kreipiamas į žinias, įgūdžius, elgesį. Vertinant asmenybę nustatomas galimas elgesys, o 360 laipsnių grįžtamasis ryšys parodo, kaip elgiamasi iš tikrųjų.
	Sudaroma nepriklausoma komisija iš 6-7 žmonių. Jie

<i>Nepriklausomų teisėjų metodas</i>	užduoda atestuojamajam įvairius klausimus. Procedūra primena apklausą. Taikant šį metodą dažnai naudojamas kompiuteris, vertinamas asmuo atsakydamas į klausimus pasirenka kokį klavišą spausti (teisingas atsakymas „+“, neteisingas atsakymas „-“). Po procedūros įdiegta programa pateikia suformuotas išvadas apie vertinamąjį.
<i>Testavimas</i>	Darbuotojo įvertinimui gali būti panaudojami įvairūs testai. Pagal savo sudėtį jie skirstomi į tris grupes: <u>Kvalifikaciniai</u> - leidžiantys įvertinti darbuotojo kvalifikacijos laipsnį. <u>Psichologiniai</u> - nustatantys darbuotojo asmenybės savybes. <u>Fiziologiniai</u> – atskleidžiantys žmogaus fiziologines galimybes. Testavimas naudingas tuo, kad jis leidžia gauti kiekybinę charakteristiką pagal daugelį vertinimo kriterijų, taip pat yra galimybė apdoroti duomenis kompiuteriu.
<i>Komitetų metodas</i>	Atestavimas pavedamas grupei ekspertų, kurių tikslas išsiaiškinti kandidato sugebėjimus, kurie leistų pretenduoti į kitas pareigas, dažniausiai tai būna susiję su pareigų paaugstinimu. Ši metodika susideda iš tam tikrų etapų, kurie padeda kuo tiksliau atlikti įvertinimą: <i>Pirmas etapas</i> - apibendrinamas kiekvienos veiklos rezultatyvumas pagal balų skalę (pvz. nuo - 10 iki + 10 t.y. nustatomas sėkmės laipsnis); - sudaromas 3 darbų sąrašai – tie darbai, kurie sprendžiami sėkmingai, kurie pavyksta nuo pat pradžios iki pabaigos ir tie, kurie niekad nepavyksta; <i>Antras etapas</i> - vertinamas darbuotojo savybių atsiskleidimas jo veikloje; - įvairios surinktos informacijos apie vertinamąjį panaudojimas; - palyginami realūs gauti rezultatai apie darbuotoją su reikalaujamais; - vertinimo informacija turėtų pateikti išsamų vaizdą apie kandidatą.
<i>Vertinimo centrų metodas</i>	Naudojant šį metodą išsprendžiamos dvi problemos. Visų pirma išaiškinamos asmeninės ir profesinės darbuotojo savybės (dažnai šis metodas taikomas norint įvertinti vadovus). Antra, sukuriama individuali ugdymo programa vadovui, leidžianti plėtoti savo sugebėjimus bei tobulinti įgūdžius. Taikant šį metodą vertinimas vyksta keliais etapais. Vertinamajam pateikiamos užduotys susijusios su valdymo sprendimų priėmimu, verslo strategijos sudarymu, mokėjimu dirbti grupėje ir pan. Vėliau darbo užduotys aptariamos taikant interviu metodą.
<i>Žaidimų metodas</i>	Personalo įvertinimas vykdomas specialiai sukurtuose, imituojančių žaidimų situacijose. Kad būtų gautas kuo išsamesnis įvertinimas, pritraukiami ne tik žaidimo dalyviai, bet ir stebėtojai – ekspertai. Šie žaidimai leidžia įvertinti personalo pasiruošimą spręsti esamas ir būsimas užduotis bei kiekvieno dalyvio individualų indėlį. Žaidimų metodas gali būti naudojamas siekiant nustatyti komandinio darbo ir darbuotojų efektyvumą.
<i>Metodas įvertinant tikslo siekimą</i>	Vadovas kartu su pavaldiniais apsprendžia pagrindinius tikslus, kurie turės būti įgyvendinti per tam tikrą laiko tarpą. Tikslai turi būti konkretūs. Tai įpareigoja darbuotojus siekti išsikeltų tikslų, apibrėžtas laiko tarpas

	reikalauja efektyvaus darbo ir asmeninės atsakomybės. Gauti rezultatai turėtų būti išmatuojami bent procentais. Galutinis vertinimas vykdomas dalyvaujant vadovui ir darbuotojams, kurių kiekvienas pateikia savo įvertinimus, lemiamą balsą turi vadovas.
Kompetencijos įvertinimo metodas	Kompetencijos modelyje aprašomos darbuotojo intelektualinės ir dalykinės savybės, reikalingi bendravimo įgūdžiai pagal įvairių organizacijų veiklos pobūdį, kad būtų galima sėkmingai vykdyti veiklą. Įvertinus savo kompetencijos lygį, darbuotojui sužino savo silpnąsias puses, o tai tampa profesinio tobulėjimo pagrindu.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Малиновский, П. (2002). *Методы оценки персонала* [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm029.html>>.

A. Sakalas nagrinėdamas personalo vertinimo metodus išskiria dvi personalo vertinimo kryptis:⁵²

1. Žmogaus potencialo vertinimas įvairiais testais, kuriais vertinami individo charakterio ypatumai ir polinkiai;
2. Kompleksinis žmogaus vertinimas, kai naudojamas visas kompleksas metodų (charakteristikų metodai, rangavimo metodai ir kt.).

Vertinimo metodų gausa byloja, kad vieno metodo, padedančio įvertinti asmenines darbuotojų savybes ir jų vykdomos veiklos kokybę, dar nėra sukurta. Todėl praktikoje vertinimo metodai yra derinami tarpusavyje. Dauguma minėtų metodų reikalauja daug sąnaudų (tam tikros technikos, laiko, kitų darbuotojų ištraukimo į vertinimo procesą ir pan.), todėl kai kurie autoriai kaip alternatyvą rekomenduoja – periodiškus pokalbius su darbuotojais. Per tokius pokalbius galima atlikti ne tik einamąjį darbuotojų vertinimą, bet ir aptarti naujus tikslus.

Pažymėtina, kad vertinimo sėkmė labai priklauso nuo pačių darbuotojų sutikimo būti vertinamiems, todėl vertinimas turėtų būti suprantamas ir naudojamas ne kaip baudžiamoji, o kaip skatinamoji priemonė.⁵³

1.2.5. Personalo mokymas ir tobulinimas

Investicijos į darbuotojų mokymus ir tobulinimą gali būti vertinama kaip investavimas į darbuotojo kompetenciją, kuri užtikrins gebėjimus nuolat kurti dar didesnę vertę savo klientams.⁵⁴ Personalo mokymas ir personalo tobulinimas – terminai, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję, tačiau jų prasmės skirtingos.

⁵² Sakalas, A. *Personalų vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

⁵³ Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji išteklių kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lkdte.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.

⁵⁴ Астахова, Т., Толкачева Е. (2006). *Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? Управление человеческим потенциалом* [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://consulting.ru/24819>>.

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

Esminis skirtumas yra tas, kad mokymas susijęs tik su kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu užimamoms pareigoms atlikti, o vystymas – tik su ateities darbams reikalinga kvalifikacija.⁵⁵ Kalbant apie žmogiškuosius išteklius vis dažniau vartojami žodžiai kompetencija, kvalifikacija. Kvalifikacija tampa ketvirtuoju gamybos veiksniu (greta su gamybos priemonėmis, darbo objektais, ir darbo ištekliais).⁵⁶

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

A. Sakalo knygoje „Personalo vadyba“ kvalifikacija apibūdinama kaip mokymosi ir lavinimosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas bei kaip profesinis išsimokslinimas, darbo patirties, mąstymo sugebėjimai. Kompetencijos sąvoka apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas, sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.⁵⁷

Užsienio autorių darbuose kompetencija apibrėžiama kaip žinių, įgūdžių kompleksas, sugebėjimai, pagrindinės savybės, reikalingos darbuotojui atlikti konkrečias užduotis (funkcijas).⁵⁸

J. Juralevičienė pažymi, kad kompetencija yra artimesnė veiklos sričiai, o kvalifikacija dažniausiai siejama su ugdymo procesais.

Autoriai, plėtojantys kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykį, pabrėžia, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija įgalina žmogų veikti skirtingomis, nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis.⁵⁹ Dažniausiai išskiriamos šios kompetencijos, kurios gali garantuoti sėkmingą karjerą (žr. 4 paveikslą).

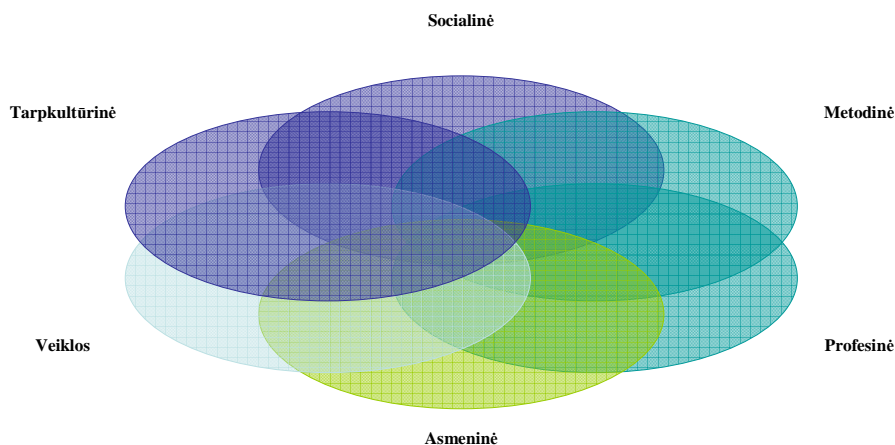
⁵⁵ *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas*. Mokomoji knyga studentui. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Red. S. Krušaitė [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_studento_knyga_screen.pdf>.

⁵⁶ Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė A. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2006.

⁵⁷ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

⁵⁸ *Человеческий капитал в структуре интеллектуального капитала* [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=442>.

⁵⁹ Juralevičienė, J. Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr. 5.



4 pav. Karjeros kompetencijos

Metodinė kompetencija parodo darbuotojo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo jo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus pasireiškia siekiant darbinių tikslų, planuojant, organizuojant ir valdant mažiausiomis darbo ir materialinėmis sąlygomis.

Socialinė kompetencija apibūdina mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, ir sukurti atitinkamą įmonės klimatą.

Asmeninė kompetencija – tai savo galimybių panaudojimo lygis, parodantis darbuotojo sugebėjimus.

Tarpkultūrinė kompetencija yra reikalinga, kai įmonė turi tarptautinių ryšių.⁶⁰

Profesinė kompetencija – tai specifiniai profesiniai gebėjimai, susiję su konkrečia darbine veikla.⁶¹

Veiklos (darbinė) kompetencija – tai darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas.⁶²

Kompetencijų gilinimas, kuris grindžiamas individualiu karjeros planavimu, suprantamas kaip personalo ugdymas. Ar reikalingas personalui ugdymas, nustatoma įvertinus visų organizacijos darbuotojų ar konkretaus asmens turimas kompetencijas, konkrečiai darbo vietai ar padaliniui keliamus reikalavimus ir rinkos aktualijas. Kaip teigia R. Adamonienė, pagrindinė Lietuvos organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, vyraujančios tradicinės kvalifikacijos sistemos yra neefektyvios. Turi būti sukuriama

⁶⁰ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

⁶¹ *Karjeros kompetencijos* [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą: <http://www.lzuu.lt/nm/failai/Darbo_ir_karjeros_psichologija/81022.html>.

⁶² *Vadovo strateginės kompetencijos* [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>>.

integuota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikianti pranašumo konkurencinėje kovoje.⁶³

I. Bartkevičiūtė išskiria šias personalo ugdymo priemones:⁶⁴

- išsilavinimas – mokymo įstaigoje įgytos kompetencijos;
- tobulinimasis – atnaujinamos, gilinamos ir plečiamos turimos žinios, įgūdžiai, kurie yra reikalingi darbinei veiklai;
- persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir gebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas.

Priklausomai nuo ugdymo vaidmens supratimo, finansinių galimybių, darbuotojų pasiruošimo lygio ir kitų priežasčių organizacija pasirenka, kokias programas darbuotojams skirti.

Mokymo(si) programos skiriamos siekiant dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti. Tuo tarpu ugdymo programa parenkama siekiant ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Tobulinimo programų pagalba darbuotojai rengiami pareigų paaukštinimui.⁶⁵

Mokymo sfera tiksliai apibrėžta, todėl mokymo(si) metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti siauros srities kompetencija tam tikrai atliekamai veiklai. Svarbu kuo anksčiau identifikuoti mokymosi poreikius, taip užtikrinamas efektyvus organizacijos skiriamų išteklių panaudojimas – finansų, laiko, žmonių.

A. Raipa ir A. Velička analizuodami valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo proceso struktūrą pažymi, kad rengiant mokymo-lavinimo užduotis, identifikuojant mokymo poreikius įvairaus lygmens šalies viešosiose institucijose turi būti pasitelkiamos įvairios priemonės – mokymo programų analizė, viešojo sektoriaus darbuotojų veiklos vertinimas, pareigybių kvalifikacinių reikalavimų ir pareigybių aprašymo analizė ir kt.⁶⁶

Vadovai gali naudoti keturias procedūras darbuotojų individualiems mokymo poreikiams organizacijoje nustatyti:⁶⁷

1. Darbo rezultatų vertinimas. Vertinimas atliekamas vadovaujantis standartais ar tikslais, kurie yra išskelti darbui.
2. Darbo reikalavimų analizė. Remiantis atitinkamu darbo aprašymu ištiriami darbuotojų sugebėjimai ar žinios.
3. Organizacinė analizė. Analizuojant organizacijos efektingumą ir tai, kaip siekiami išskelti tikslai, nustatomi neatitikimai, kurie ir apsprendžia, ar reikalingas mokymas.

⁶³ Adamonienė, R. Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2009, Nr. 16 (1). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas).

⁶⁴ Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03] Prieiga per internetą: <http://www.lkdte.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.

⁶⁵ Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadyba* [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą: <<http://nstud.vv.vgtu.lt/p/konspektai/prezentacija.pdf>>.

⁶⁶ Raipa, A., Velička, A. Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešojo politika ir administravimas*, 2003, Nr.5.

⁶⁷ Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R.. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

4. Darbuotojo tyrimas. Vadovai ir ne vadovai apibūdina problemas, kurios iškyla darbe ir kaip, jų manymu, galima tas problemas išspręsti.

Taigi personalo mokymosi poreikių nustatymas yra ta veikla, kuri apsprendžia tolesnius organizacijos veiksmus.

Mokymo procesas turi būti siejamas su andragogikos principais, nes suaugusių mokymas reikalauja specifinių mokymo principų.⁶⁸ Andragogas turi mokymo(si) medžiagą adaptuoti prie suaugusio žmogaus darbinės, asmeninės patirties, kurią mokymosi metu būtina įvertinti. Mokymus darbuotojams vykdyti gali pati organizacija arba naudojamosi mokymo programas siūlančių organizacijų paslaugomis. Suformulavus mokymo tikslus, norint įgyvendinti mokymo programą taikomi mokymo metodai.

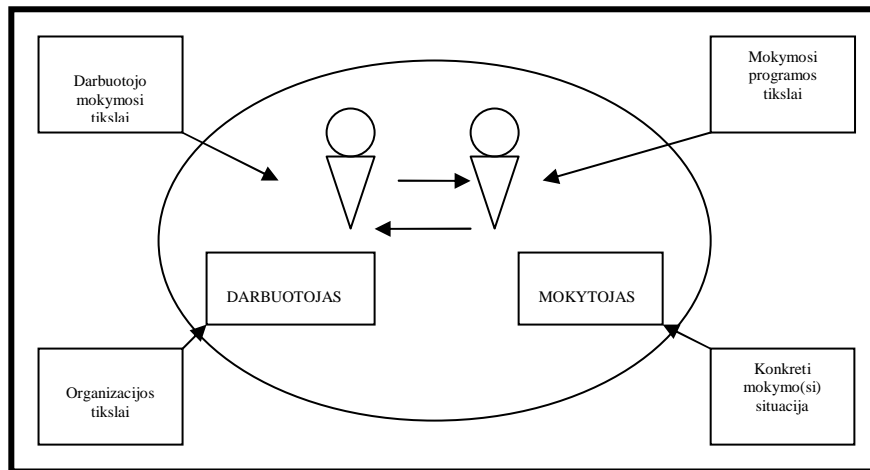
G. Dessler išskiria šiuos personalo mokymui taikomus metodus:⁶⁹

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

Mokymo(si) efektyvumą lemia tokie aspektai kaip: mokymosi poreikio identifikavimas, organizacijos pozicija, mokymo ar ugdymo programų sudarymas, besimokančiojo darbuotojo mokymosi ypatumai, tinkamų metodų ir mokymosi vietos parinkimas, taip pat andragogo sugebėjimas mokyti suaugusiuosius (žr. 5 paveikslą).

⁶⁸ Raipa, A., Velička, A..Valstybės tarnautojų mokymo - lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2003, Nr.5.

⁶⁹ Dessler, G. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.



5 pav. Efektyvų personalo mokymą (si) formuojantys veiksniai.

Šaltinis: *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas*. Dėstytojo knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas [žiūrėta 2009-12-22]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_destytoju_knyga_screen.pdf>

Aptariant personalo mokymą(si) formuojančius veiksnius svarbu siekti visų minėtų veiksmių vienovės (suderinti mokymo ir mokymosi tikslus, įvertinti besimokančiojo patirtį ir asmeninius sugebėjimus mokytis, tinkamai paruošti mokymosi aplinką, parinkti kompetentingą mokytoją), nes tik tada įmanoma įveikti darbuotojų pasipriešinimą bei pasiekti rezultatyvų mokymo ir ugdymo programų įgyvendinimą.

1.2.6. Motyvacija ir personalo skatinimo būdai

Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai, atlygis nulemia vienokį ar kitokį darbuotojų elgesį organizacijoje. Kadangi žmonės yra skirtingi, tai ir vertės supratimas yra skirtingas, dėl šios priežasties vieningo atlygio vertinimo nėra. Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu.⁷⁰ Autoriai D. Diskienė ir A. Marčinskas pažymi, kad darbuotojų motyvavimu iš esmės siekiama dviejų tikslų – paskatinti darbuotoją efektyviausiai pasiekti numatytus tikslus ir didinti jo lojalumą organizacijai.⁷¹

Motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį.⁷² Arba kitaip motyvacija – vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, lemiantys žmogaus elgesį, veiklą.⁷³

Organizacijų vadovams tenka svarbi užduotis, siekiant veiksmingiau išnaudoti darbuotojų profesinius gebėjimus, jie turi įvertinti veiksnius, kurie motyvuotų darbuotojus. Pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas nėra pastovus, jis priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko. Skirtingiems

⁷⁰ Bagdonas, E., Bagdonienė L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.

⁷¹ Diskienė, D., Marčinskas A. *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.

⁷² Appleby, R.C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė, 2003.

⁷³ Petrusevičius, J. *Anglų – Lietuvių kalbų specialiojo ugdymo žodynas. English-Lithuania dictionary of special education*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2005.

darbuotojams skirtingose situacijose vadovai turi taikyti skirtingas motyvavimo priemones, taip pat motyvavimą yra situacinis dalykas, todėl, kintant situacijai, ji turi kisti.⁷⁴

Motyvavimo kaita byloja apie jos sudėtingumą, todėl vienareikšmiškai apibrėžti motyvavimo veiksmų modelį neįmanoma. Mokslinėje literatūroje egzistuoja įvairūs motyvavimo teorijų modeliai. Atsižvelgiant į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną, motyvavimo teorijas galima apibūdinti remiantis šiais modeliais. (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Darbuotojų motyvavimo modeliai

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų reikmių modelis
TEIGINIAI			
<p>Darbas daugeliui žmonių yra nemalonus dalykas.</p> <p>Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta.</p> <p>Nedaugelis galėtų atlikti darbą, kur reikalingas kūrybiškumas, savikontrolė ir drausmė.</p>	<p>Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs.</p> <p>Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas.</p> <p>Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmonės dirbti.</p>	<p>Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos formuoti.</p> <p>Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų darbe.</p>	<p>Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų reikmėmis, nustatymu.</p> <p>Veiklos strategija, apibrėžta socialinių vertybių ir elgesio normų.</p>
VADOVŲ ELGSENA			
<p>Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį.</p> <p>Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas.</p> <p>Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus griežtai jų laikytis.</p>	<p>Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonių ar prieštaravimų.</p> <p>Pavaldiniams suteikti laisvės atliekant kasdieninius darbus.</p>	<p>Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus.</p> <p>Sukurti jaukią darbinę aplinką.</p> <p>Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę.</p>	<p>Susieti darbuotojų santykius su socialine aplinka.</p> <p>Pastiprinti norimą darbuotojų elgesį, atsižvelgiant į atitinkamas reikmes.</p>
REZULTATAI			
<p>Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas.</p> <p>Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės</p>	<p>Jei darbas atitinka darbuotojo interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajai valdžiai.</p>	<p>Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas.</p> <p>Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.</p>	<p>Atitinkamos reikmės verčia žmogų pasirinkti ir atitinkamą elgesį.</p> <p>Reikmių aktualizavimas lemia dėmesio kryptingumą. Stabilios</p>

⁷⁴ *Personalo motyvavimas* [žiūrėta 2009-12-22] Prieiga per internetą: <[http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/12062/personalo%20motyvavimas.ppt#321,40,Motyvacijos panaudojimas praktikoje](http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/12062/personalo%20motyvavimas.ppt#321,40,Motyvacijos%20panaudojimas%20praktikoje)>.

pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.			reikmės subrandina žmogaus veiklos motyvus.
--	--	--	---

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, 2006, Nr.1.

Lentelėje aptartos ankstyvosios motyvacijos teorijos, išryškinti pagrindiniai jų bruožai. Kiekvienas minėtas modelis atskleidžia darbuotojų požiūrį į darbą, vadovo požiūrį į dirbantįjį ir sudaro galimybes įvertinti, kokias motyvacines priemones galima taikyti.

Remiantis šiuolaikiniu požiūriu, motyvacijos teorijos skirstomos į turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijose kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t.y. į motyvacijos turinį (žymiausi turinio krypties atstovai A. Maslow, C.P. Alderfer, F. Herzberg, D.C. McClelland). Proceso teorijos neneigia poreikių, tačiau siekia paaiškinti, kaip veikia motyvacijos procesas, kaip jis iššaukia tam tikrą individo elgesį (žymiausi proceso teorijos atstovai V. Vroom, J. Adams, L.W. Porter ir E.E. Lawler).

7 lentelė

Šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Turinio motyvacijos teorijos	Proceso motyvacijos teorijos
<p><u>Maslow poreikio teorija.</u> Žmogus turi penkis pagrindinius poreikius, jie yra žemesniosios ir aukštesniosios kategorijos. Žemiausieji poreikiai (fiziologiniai) būtini, kad žmogus išgyventų, todėl jie pagrindiniai ir patys stipriausi. Poreikis tol yra motyvacijos šaltinis, kol jis nėra patenkintas, kai poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis (pagarbos ir savigarbos poreikiai, saviraiškos poreikiai).</p> <p><u>C. P. Alderfer ERG teorija.</u> Šioje teorijoje išskiriami trys lygiai: egzistencijos poreikiai; sąveikos poreikiai; augimo poreikiai. Jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai. Žmonės poreikių hierarchijoje gali kilti tiek į viršų, tiek leistis žemyn.</p> <p><u>F. Herzberg dviejų veiksnių motyvavimo teorija.</u> Pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiantys veiksniai: 1) Higieniniai veiksniai: socialiniai ir emociniai santykiai su vadovais, darbo vietos aprūpinimas, vadovavimo stilius, atlyginimas, santykiai su bendradarbiais ir kt. Šie veiksniai nėra motyvuojantys, jeigu jie yra nepalankūs, kyla nepasitenkinimas darbu, tačiau jeigu į juos atsižvelgiama pasitenkinimas neatsiranda. 2) Motyvaciniai veiksniai: įdomus darbas, saviraiškos galimybės, įvertinimas, pripažinimas, galimybė kelti kvalifikaciją ir kt. Motyvaciniai veiksniai, skatina geriau dirbti t.y. darbuotojus motyvuoja. Norint, kad veiktų motyvaciniai veiksniai visų pirma turi būti patenkinti higieniniai veiksniai.</p> <p><u>D.C. McClelland trijų rūšių poreikių teorija.</u> Darbo situacijose egzistuoja trys pagrindiniai poreikiai: laimėjimų, valdžios ir narystės. McClellandas teigia, kad</p>	<p><u>V. Vroom vilčių teorija.</u> Motyvaciją lemia lūkesčiai, atlyginimas, valentingumas. Lūkesčiai – tai darbuotojo tikėjimas, kad įdėtos pastangos bus tinkamai įvertintos. Atlyginimas – ryšys tarp atlikto darbo, pasiekimų dydžio ir būsimos naudos. Valentingumas – tai vertė, kurią individas suteikia atlyginimui, ji gali būti teigiama (+1) arba neigiama (-1). Valentingumas priklauso nuo individo vertybių sistemos.</p> <p><u>J. Adams teisingumo teorija.</u> Individas tikisi teisingumo tarp jo įdėtų pastangų, sugebėjimų ir gauto atlygio už darbą.</p> <p><u>L.W. Porter ir E.E. Lawler teorija.</u> Rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių, įdėtų pastangų lygis lemia suvokimą, kad įdėtos pastangos bus atlygintos. Autoriai atskyrė išorinį atlyginimą (pagyrimas, premija, pripažinimas, paaukštinimas, uždarbis) ir vidinį atlyginimą (pasitenkinimas, pasididžiavimas atlikus darbus, savigarba, asmeninio tobulėjimo jausmas).</p>

daugumai žmonių būdingi visų šių trijų poreikių deriniai. Tačiau vienas iš poreikių yra dominuojantis, o kiti gali būti išreikšti silpniau.	
---	--

Šaltinis: Kareckaitė, D. *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [žiūrėta 2009-12-23]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.

Įvairių motyvacijos teorijų autoriai pabrėžia, kad nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl to, kad suvokiamas ryšys tarp siekimų ir būsimo rezultato. Tačiau taikant proceso teorijos modelį reikia atsižvelgti ir individualius darbuotojų skirtumus.⁷⁵

Kiekvienam darbuotojui galima surasti motyvą, kuriuo būtų galima sudominti siekti organizacijai keliamų rezultatų, suderinti organizacijos ir individo interesus. Motyvavimo priemonių yra daug ir įvairių. Parodytas aktyvumas, elgsena leidžia spręsti apie darbuotojo motyvus, poreikius, interesus ir lūkesčius.⁷⁶

Kaip teigia L. Marcinkevičiūtė, norint sukurti motyvavimo sistemas, tinkančias šiandieninėms valdymo institucijoms, reikalinga analizuoti socialinę jų raidą darbuotojų motyvavimo metodu požiūriu, nagrinėti šiuolaikinius darbuotojus motyvuojančius bei demotyvuojančius veiksnius, darbo užmokesčio efektyvumą ir darbuotojų požiūrius į pragyvenimo šaltinius.⁷⁷

Darbuotojus, kurie vertina laimėjimus, reikia skatinti išmėginti naujoves ir parodyti savo meistriškumą, tiems, kuriems labai svarbu būti pripažintiems, reikia skirti daugiau dėmesio, kurio jie trokšta. Tuos, kurie vertina bendrystę, reikėtų paskirti dirbti į grupę, kurioje vieni kitais pasitiki ir kartu viską sprendžia. Skirtingiems žmonėms – tinka skirtingi būdai, bet kiekvienas būdas turi teikti energijos ir nukreipti, t.y. motyvuoti, elgesį.⁷⁸

Viena iš svarbesnių motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis. Darbo užmokestis įtakoja norint realizuoti aukštesniojo lygio poreikius: statusą, atsiranda didesnės saviraiškos galimybės. Dažniausiai darbo užmokestis siejamas su dviem žmonių poreikiais – „pragyvenimo šaltiniu“ ir „savo vertės įrodymu“. Tačiau dažnai susiduriama su teiginiu, kad teisingo darbo užmokesčio nebūna – jis visada per mažas.

Autoriai, A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus, B. Neverauskas, B. Prokopčiukas, R. Venskus, R. Virvilaitė, A. Ivaškienė teigia, kad darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti, darbuotojai pradės pareigas atlikti geriau, jeigu atlyginimas už darbą taps pagrindiniu motyvu siekti idealo.⁷⁹ Vadinasi, vadovams tenka surasti ir kitus atlygio būdus.

⁷⁵ Kareckaitė, D. *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [žiūrėta 2009-12-23]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.

⁷⁶ Sakalas, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.

⁷⁷ Marcinkevičiūtė, L. *Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai* [žiūrėta 2009-12-23]. Prieiga per internetą:

<<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf>>.

⁷⁸ Myers David G. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.

⁷⁹ Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė R, Ivaškienė A. *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, 2000.

Atlygis – visa tai, ką darbuotojas vertina. Yra skiriamas vidinis ir išorinis atlyginimas. Vidinį atlygį (pasitenkinimą) žmogui suteikia pats darbo procesas bei jo rezultatas, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis darbe. Išorinis atlygis suteikiamas organizacijos (karjeros galimybės, darbo užmokestis).⁸⁰

J. Palidaskaitė tai įvardija kaip vidinę ir išorinę motyvaciją. Pats darbas, darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės priskiriami prie vidinės motyvacijos. Išorinė motyvacija gali būti siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis. Nematerialios paskatos skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir pan.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir pan.).⁸¹

Kaip pažymi E. Bagdonas ir L. Bagdonienė, gerų darbuotojų motyvavimo rezultatų galima tikėtis, jeigu bus įvertinamos:⁸²

- individualios darbuotojų savybės, poreikiai, pažiūros, vertybės, interesai;
- darbo ypatybės – skirtingų įgūdžių būtinybė, užduočių įvairovė ir jų svarba, savarankiškumo laipsnis ir tobulėjimo būtinybė;
- organizacijos ypatybės – taisyklės, nuostatai, vertybės, papročiai.

Motyvuoti darbuotojus – tai siekti jų pasitenkinimo. Pasitenkinimas darbu – žmogaus emocinė reakcija į savo darbą. Vadybinio pobūdžio literatūroje nėra sukurta standartų, kaip tai pasiekti, tik nurodoma, kas žmones skatina veikti ir koks yra jų veikimo procesas.⁸³ Pasak I. Bučiūnienės, motyvacija yra susijusi su pačiais laukimais, o pasitenkinimas darbu – su jų rezultatais. Pasitenkinimas eina po motyvacijos, t.y. individas negali būti patenkintas, jei jis nėra motyvuotas vienu ar kitu darbo aspektu, tačiau, kaip teigia autorė, galima būti motyvuotam, nesant patenkintam.⁸⁴

Organizacinio elgesio tyrinėtojai išskiria vidinius ir išorinius veiksnius, darančius įtaką asmens pasitenkinimui darbu.

Vidiniai veiksniai:

- *Amžius.* Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus pastebėjo tyrinėtojai N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver, kurie konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas ir sąlygoja geresnį prisitaikymą prie darbo sąlygų. Kaip pastebi A. Jonaitytė, vyresniems žmonėms kur kas svarbesnis pastovus atlyginimas bei socialinės

⁸⁰ Bagdonas, E., Bagdonienė L. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.

⁸¹ Palidaskaitė, J. *Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita*. Santrauka [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1624712881>>.

⁸² *Ten pat.*

⁸³ Grauslytė, D. Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, 2008, Nr.5.

⁸⁴ Bučiūnienė, I. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.

garantijos. Tuo tarpu jauni žmonės prioritetus teikia karjerai, pripažinimui, todėl atlyginimas nėra pats svarbiausias pasitenkinimo veiksnys.⁸⁵

- *Išsilavinimas.* Vyrauja nuomonė, kad aukštesnio išsilavinimo asmenys savo darbu yra labiau patenkinti, nes dažnai tai įtakoja didesnę atlyginimą, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia darbuotojui pajusti didesnę savo vertę.
- *Darbo stažas.* Neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgaamžiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, yra įgiję pagarbą ir pasitikėjimą, dažnai užima aukštesnes pareigas.

Išoriniai veiksniai

- *Darbo užmokestis;*
- *Darbo turinys;*
- *Karjeros galimybės;*
- *Darbo sąlygos.*

Pažymėtina, kad vadovų įtaka vidiniams veiksniams yra labai silpna, o išorinius veiksnius galima kontroliuoti ir keisti, kartu įtakojant ir darbuotojų pasitenkinimą.⁸⁶

Galima daryti išvadas, kad motyvacijos svarba organizacijai yra didžiulė. Kiekvienas vadovas turėtų žinoti, kaip jis turi veikti, kad darbuotojai dirbtų noriai, produktyviai ir būtų patenkinti darbu. Bendravimas, pagarbą darbuotojui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškios taisyklės, skaidri ginčų sprendimo tvarka stiprina darbo motyvaciją.

⁸⁵ Jonaitytė, A. (2007). *Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu.* [žiūrėta 2010-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089>.

⁸⁶ Taločkienė, D. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai.* [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.2>>.

2. STATUTINĖS VALSTYBĖS TARNYBOS YPATUMAI

Šioje darbo dalyje bus apibrėžta statutinio valstybės tarnautojo sąvoka, statutinių valstybės tarnautojų sistemos, išanalizuota teisinė bazė, reglamentuojanti statutinių valstybės tarnautojų darbą.

2.1. Statutinė valstybės tarnyba ir statutinis valstybės tarnautojas

Lietuvoje šiuo metu yra 27270 darbuotojų, kurie savo karjerą pradėjo prisiekę Lietuvos valstybei.⁸⁷ Įvairios statutinės valstybės tarnybos atsižvelgiant į joms pavestas vykdyti specifines funkcijas bei veiklos ypatumus vadovaujasi šių tarnybų valstybės tarnautojams ir tarnybos santykių reguliavimui specialiai pritaikytais statutais.

Žodis *statutas* (lot. *statutum*) reiškia nustatymą. Tarptautinių žodžių žodyne *statutas* apibrėžiamas kaip kurios nors specifinės veiklos srities tvarkymo taisyklių rinkinys.⁸⁸ Lietuvių kalbos žodyne *statuto* sąvoka aiškinama: kaip įstatymų rinkinys, teisės kodeksas; įstaigos ar organizacijos veikimo nuostatai, įstatai; tam tikros veiklos srities taisyklių rinkinys; nuostatai, nurodymai, tvarka.⁸⁹ Tarnyba suprantama kaip paslaugų sistema, įmonė, tarnavimas.⁹⁰ A. Laurinavičius tarnybą sieja su „tarnavimu bendram interesui, kylančiam iš pačios visuomenės poreikių“.⁹¹ Remiantis pateiktais apibrėžimais, galima teigti, kad statutinė tarnyba – tai specifinių paslaugų sistema, reglamentuota taisyklėmis ir nurodymais.

Statutinės tarnybos bei statutinio valstybės tarnautojo sąvoka Lietuvos valstybės tarnybą reglamentuojančiuose įstatymuose buvo įtvirtinta ne iš karto. 1995 m. priimtas Valdininkų įstatymas statutinio valstybės tarnautojo sąvokos neapibrėžė, tačiau pagal darbo pobūdį jie buvo priskiriami įvairiems valstybės ar savivaldybių tarnautojų profesiniams korpusams (policijos, diplomatų ir kt.) Įgyvendinant šį įstatymą buvo išskirtos A ir B lygio valdininkų pareigybės, tarp kurių paminėtos kai kurios pareigybės, kurios šiandien yra priskiriamos statutinėms, pavyzdžiui, inspektorius, muitinės viršininkas, operatyvinis įgaliotinis, ambasadorius, konsulas, trečiasis sekretorius ir kt. Tačiau griežto valdininkų ir kitų (policijos, diplomatų) profesinių korpusų atskyrimo galiojant Valdininkų įstatymui nebuvo.⁹² Pokyčiai, kalbant apie statutinio valstybės tarnautojo apibrėžtį, įvyksta 1999 m., kai buvo priimtas Valstybės tarnybos įstatymas. Šio įstatymo redakcijoje statutiniai valstybės tarnautojai jau išskirti ir apibrėžti kaip vienos iš valstybės tarnautojų grupių, kurių tarnyba reglamentuojama įstatymu ar įstatymo patvirtintu statutu. Įstatyme

⁸⁷ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

⁸⁸ *Tarptautinių žodžių žodynas* [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.zodynas.tk>>.

⁸⁹ *Lietuvių kalbos žodynas* [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/startas.htm>>.

⁹⁰ *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, IV leidimas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas, 2000.

⁹¹ Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.

⁹² Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

buvo išskirti ir pareigūnai – valstybės tarnautojai, pagal pareigas turintys viešojo ar vidinio administravimo įgaliojimus pavaldiems ar nepavaldiems asmenims. Jiems už tarnybinius pažeidimus buvo numatytos griežtesnės tarnybinės nuobaudos nei kitiems valstybės tarnautojams.

Išskirtina tai, kad pagal šią apibrėžtį pareigūnais galėjo būti laikomi ir nestatutiniai pareigūnai. Statutinio valstybės tarnautojo sąvoka buvo šiek tiek patikslinta 2002 m priimtoje naujojoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje.

Statutinis valstybės tarnautojas tai: *1. valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar)*

2. valstybės tarnautojas, turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Pasak A. Laurinavičiaus, pastarasis statutinio valstybės tarnautojo požymis sieja šią tarnybą su bendrąja valstybės tarnybos samprata, o pirmasis jas išskiria.⁹³ Nors valstybės tarnybos įstatyme taikymo ribos statutiniams valstybės tarnautojams ir apibrėžtos, tačiau yra keletą nuostatų, turinčių vidinių prieštaravimų. Pripažįstant statutinius pareigūnus kaip savito statuso viešojo administravimo specialistus, nepateikta statutinių įstaigų sistemos samprata, taip pat statutiniai pareigūnai išskiriami iš kitų viešojo administravimo tarnautojų dėl specialių kompetencijos, individualių savybių reikalavimų, tačiau darbo apmokėjimas nustatytas taikant bendrąją tvarką, o įstatymas menkai įtvirtina statutinių valstybės tarnybų subkultūrą, tradicinius šių institucijų požymius ir kt.⁹⁴

*Esminis skirtumas, išskiriantis statutines valstybės tarnybas nuo nestatutinių – skirtinga statutinių valstybės tarnybų paskirtis, jų veiklos specifika, tarnybos ypatumai bei jose tarnaujantiems asmenims keliami individualūs kvalifikaciniai, specialūs, žinybinės, tarpžinybinės ir asmeninės subordinacijos, vykdomų funkcijų ir veiklos koordinavimo, atskaitomybės ir atsakomybės reikalavimai.*⁹⁵ Pažymėtina, kad statutuose, kurie skirti nustatyti statutinių valstybės tarnautojų statusą, nėra normų, kurios leistų tiksliai išskirti statutinio valstybės tarnautojo statusą turintį nuo tokio statuso neturinčio valstybės tarnautojo.

⁹³ Kisielytė, A. *Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

⁹⁴ Laurinavičius, A. Globalizacijos iššūkiai keičia nacionalinių valstybių saugumo funkcijos sampratą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr.13.

⁹⁵ *Dėl statutinio valstybės tarnautojo sąvokos* [žiūrėta 2009-10-29]. Prieiga per internetą: <http://www.kartu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=1>.

2.2. Statutinių tarnybų sistemos

Šiuo metu Lietuvoje išskiriamos šios statutinių valstybės tarnautojų sistemos:

- Kalėjimų departamento prie Teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- Krašto apsaugos sistemos statutiniai valstybės tarnautojai;
- Vidaus reikalų ministerijai pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai:

vidaus reikalų centrinių įstaigų (Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos; Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos; Vadovybės apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos; Viešojo saugumo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos.);

kitų vidaus reikalų įstaigų (vidaus reikalų centriniams įstaigoms pavaldžių teritorinių, specializuotų ir kt. įstaigų.);

vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų;

- Muitinės įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- Specialiųjų tyrimų tarnybos (STT) statutiniai valstybės tarnautojai;
- Valstybės saugumo departamento (VSD) ir jam pavaldžių įstaigų statutiniai valstybės tarnautojai;
- Valstybės tarnautojai, kurių tarnybą reglamentuoja Diplomatinės valstybės tarnybos įstatymas.

Kalėjimų departamentas – Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijai pavaldi biudžetinė įstaiga. Jo paskirtis – organizuoti kardomojo kalinimo (suėmimo) ir teismų nuosprendžiais paskirtų kriminalinių bausmių vykdymą bei užtikrinti patikimą visuomenei pavojingų asmenų izoliavimą, taip pat sudaryti Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytas sąlygas kriminalinei bausmei atlikti ir organizuoti pataisymo priemonių taikymą nuteistiesiems. Departamentas turi 15 jam pavaldžių įkalinimo įstaigų, kurios vykdo kardomąjį kalinimą ir laisvės atėmimo bausmę, ir 48 teritorines pataisos inspekcijas, kurios atsakingos už bausmių vykdymą, nesusijusį su laisvės atėmimu ir lygtinai paleistų iš laisvės atėmimo vietų prieš terminą asmenų priežiūrą ir Mokymo centrą, kuriame mokomi nauji priimti į tarnybą departamentui pavaldžiose įstaigose darbuotojai.⁹⁶ Kalėjimų departamentas ir jam pavaldžios kardomojo kalinimo ir laisvės atėmimo vietos bei pataisos inspekcijos sudaro vieną bausmių vykdymo sistemą.⁹⁷ Kalėjimų departamentui vadovauja

⁹⁶ Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos. *Struktūra ir kontaktai* [žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą: <http://www.kalejimudepartamentas.lt/?item=sk_ist&lang=1>.

⁹⁷ *Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos* [2009-11-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisingumas.lt/tmpi/kalejimu-departamentas>>.

direktorius, kuris yra tiesiogiai pavaldus teisingumo ministrui ir asmeniškai atsako už kalėjimų departamentui pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą.

Kalėjimų departamente dirba pareigūnai ir kiti valstybės tarnautojai, darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Pareigūnų tarnybą reglamentuoja Statutas, Valstybės tarnybos įstatymas tiek, kiek jų statuso nereglamentuoja Statutas, ir kiti teisės aktai, o kitų valstybės tarnautojų tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas, darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, darbo santykius reglamentuoja Darbo kodeksas. Asmenys, pretenduojantys į pareigūnų pareigybes kalėjimo departamente, turi atitikti Statute nustatytus formalius reikalavimus ir specialiuosius reikalavimus, nustatytus konkrečios pareigybės aprašyme. Jie tikrinami pagal Vidaus reikalų ministerijos ir policijos žinybinius registrus ir privalo pasitikrinti sveikatą Sveikatos priežiūros tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos sveikatos priežiūros įstaigoje.

Kalėjimų departamento direktorius, jo pavaduotojai, administracinių padalinių vadovai ir jų pavaduotojai į pareigas skiriami objektyviai įvertinus jų profesinį pasirengimą, įgūdžius ir privalumus uždaro konkurso būdu. Kiti pareigūnai į pareigas skiriami atrankos būdu.⁹⁸

2008-ųjų metų duomenimis, Kalėjimų departamente ir jam pavaldžiose įstaigose iš viso dirba apie 3800 darbuotojų, iš jų apie 2800 statutinių valstybės tarnautojų.⁹⁹

Vyriausybė 2008 m. kovo 26 d. nutarimu buvo patvirtinta Kalėjimų departamentui prie Teisingumo ministerijos pavaldžių įstaigų plėtros strategija ir jos įgyvendinimo priemonių 2008–2013 metų planas. Šiame plane identifikuotos silpnybės, kurios atskleidžia nepakankamą žmogiškųjų išteklių valdymą: „Silpna pataisos inspekcijų materialinė bazė, žemas kompiuterizavimo lygis, dėl žemo tarnybos bausmių vykdymo sistemoje patrauklumo didelis personalo trūkumas, nepakankamai finansuojamos parengtos ir patvirtintos programos“.¹⁰⁰ Įgyvendinus strategijoje numatytas priemones pagerėtų ne tik nuteistųjų gyvenimo, bet ir darbuotojų darbo sąlygos.

Krašto apsaugos sistema – Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo sistemos dalis, kurią sudaro valstybės institucijos: Krašto apsaugos ministerija; kariuomenė; Lietuvos karo akademija, puskarininkių mokykla ir kitokios karo mokyklos; institucijos, kurios priskirtos krašto apsaugos ministro pavaldumui ir kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija arba Vyriausybė; krašto

⁹⁸ Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2006 m. sausio 27 d. įsakymas Nr.4/07-32. *Dėl kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo* [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą:

<http://www.kalejimudepartamentas.lt/default.aspx?item=ta_kddisak&id=1764>.

⁹⁹ *Kalėjimo departamentui – 90 metų*. [žiūrėta 2009-10-30]. Prieiga per internetą:

<<http://www.tic.lt/kdep/kdep90.html>>.

¹⁰⁰ *Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* (patikslintas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimu Nr. 860). [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą:

<[http://www.kalejimudepartamentas.lt/IxSitesUpload/Upload_KDEP.LT/File/Strateg2009\(patikslintas0819\)/1-1a%20forma.doc](http://www.kalejimudepartamentas.lt/IxSitesUpload/Upload_KDEP.LT/File/Strateg2009(patikslintas0819)/1-1a%20forma.doc)>.

apsaugos reikmėms paskirti infrastruktūros objektai; įmonės, kurių steigėja yra Krašto apsaugos ministerija. Visų šių valstybės institucijų paskirtis – saugoti ir ginti valstybės suverenitetą, jos teritorijos neliečiamybę bei vientisumą, vykdyti Lietuvos tarptautinius gynybos ir karinio bendradarbiavimo įsipareigojimus bei kitas su krašto apsauga susijusias funkcijas.¹⁰¹ Krašto apsaugos sistemoje tarnauja profesinės karo tarnybos kariai (PKT) ir Antrajame operatyvinių tarnybų departamente prie Krašto apsaugos ministerijos civilę krašto apsaugos tarnybą atliekantys statutiniai valstybės tarnautojai. Krašto apsaugos ministerijos duomenimis, pastarųjų 2008–2009 metais tarnavo 2360.

Vidaus reikalų sistema pati gausiausia vertinant jos sudėtyje esančias įstaigas. Vidaus reikalų ministerija (toliau VRM) vykdo valstybės valdymo funkcijas viešojo saugumo, valstybės sienos apsaugos, valstybės pagalbos esant ekstremaliai situacijai ir civilinės saugos, migracijos procesų kontrolės, viešojo administravimo ir valstybės valdymo sistemos reformos, vietos savivaldos plėtros, regionų plėtros, valstybės tarnybos sistemos kūrimo, informatikos ir kitose ministerijos kompetencijai priskirtose srityse. Vykdamas ministerijos programas dalyvauja 14 ministerijos administracijos padalinių, 14 įstaigų prie VRM ir 11 ministerijos reguliavimo sričiai priskirtų įstaigų. Jų veiklą koordinuoja ir kontroliuoja ministerijos vadovybė pagal priskirtas administravimo sritis.¹⁰²

Policijos departamentas prie VRM steigia Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Šio departamento paskirtis – užtikrinti jam priskirtų policijos uždavinių įgyvendinimą, kontroliuoti ir koordinuoti pavaldžių policijos įstaigų veiklą, teikti jiems rekomendacijas ir nurodymus, formuoti ir vykdyti personalo politiką, užtikrinti valstybinių programų įgyvendinimą policijos įstaigose, organizuoti policijos generalinio komisaro sprendimų vykdymą ir kontrolę.¹⁰³

*Policijos veiklos įstatyme yra apibrėžiami pagrindiniai policininkams keliami uždaviniai:*¹⁰⁴

- 1) žmogaus teisių ir laisvių apsauga;
- 2) viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimas;
- 3) neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksnių;
- 4) nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija;
- 5) nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas;

¹⁰¹ Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723 // Valstybės žinios, 1998, Nr.49-1325.

¹⁰² Vidaus reikalų sistema [2009-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=1151>>.

¹⁰³ Informacija apie policijos departamento struktūrinius padalinius [žiūrėta 2009-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/index.php?id=62>>.

¹⁰⁴ Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII -2048// Valstybės žinios, 2000, Nr.90-2777.

6) saugaus eismo priežiūra ir kt.

Šioje institucijoje tarnauja apie 11049 statutinių valstybės tarnautojų, kurių pareiga – užtikrinti visuomenės ir nuosavybės saugumą, viešąją tvarką, prižiūrėti eismo saugumą, vykdyti nusikalstamų veiklų ir administracinių teisės pažeidimų prevenciją, spręsti kitus įstatymų numatytus uždavinius, suteikti socialinę pagalbą gyventojams.¹⁰⁵ Policijos šūkis – „Ginti, saugoti, padėti.“

Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie VRM (toliau – VSAT) yra viena iš nacionalinių saugumą stiprinančių ir užtikrinančių institucijų, kuri yra atsakinga už Lietuvos sausumos ir jūros sienų, atvykstančiųjų į šalį ir išvykstančių iš jos asmenų pasienio tikrinimą oro, jūrų, upių uostų ir sausumos pasienio kontrolės punktuose. VSAT tarnyba nustato neteisėtus sienos kirtimo atvejus, tiria ir išaiškina kitas neteisėtas veikas prie valstybės sienos. Svarbiausias šios statutinės tarnybos tikslas – palaikyti nustatytą valstybės sienos teisinį režimą bei atitikti šalies narystės Europos Sąjungoje reikalaujamą sienų kontrolės lygį. Pagrindiniai prioritetai teikiami valstybės sienai su Baltarusija ir Rusija, išorinėms Europos Sąjungos sienoms.¹⁰⁶ Pagrindiniai VSAT nuostatai patvirtinti LR Vyriausybės nutarimu Nr. 194 dar 2001 m. vasario 22 d. *Remiantis šiais nuostatais svarbiausieji tarnybos uždaviniai yra išskiriami šie:*

- 1) užtikrinti valstybės sienos neliečiamumą ir įgyvendinti valstybės sienos apsaugos politiką;
- 2) pagal kompetenciją užtikrinti LR tarptautinių sutarčių, įstatymų ir kitų teisės aktų valstybės sienos teisinio režimo klausimais vykdymą;
- 3) pagal savo kompetenciją užtikrinti nusikalstamų veiklų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, viešąją tvarką ir visuomenės saugumą.

VSAT tarnybą sudaro: tarnybos vadas; tarnybos štabas; tarnybos rinktinės, tarnybos užkardos; kiti tarnybos struktūriniai padaliniai. Tarnybos vadas yra aukščiausiasis tarnybos pareigūnas, vadovaujantis tarnybai, ją kontroliuojantis ir atsakantis už bendrą struktūrinių padalinių veiklą. Jį skiria į pareigas ir iš jų atleidžia vidaus reikalų ministras, suderinęs su Ministru Pirmininku.¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugą, vykstančių per valstybės sieną asmenų ir transporto priemonių kontrolę vykdo 7 VSAT rinktinės. Jūros sieną ir teritorinius vandenis saugo VSAT Pakrančių apsaugos rinktinė, o ypatingos paskirties objektą, Ignalinos atominę elektrinę, nuo 1996 m. balandžio mėn. saugo Ignalinos atominės elektrinės apsaugos rinktinė. Valstybės sienos apsaugos tarnybos sudėtyje taip pat yra Pasieniečių mokykla ir Užsieniečių registracijos centras Pabradėje.¹⁰⁸ Šioje statutinėje tarnyboje tarnauja 3533 pareigūnai.¹⁰⁹

¹⁰⁵ *Policininkas* [žiūrėta 2009-11-07]. Prieiga per internetą:

<<http://www.euroguidance.lt/profesijosvadovas/print.php?content=data/profesijos/336.htm&k=bd052>>.

¹⁰⁶ *VSAT veiklos kryptys* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.pasienis.lt/index.php?2737258415>>.

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 22 d. nutarimas Nr. 194 *Dėl pasienio policijos departamento prie LR vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo ir valstybės sienos apsaugos tarnybos prie LR vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo // Valstybės žinios*, 2001, Nr. 18-556.

¹⁰⁸ *VSAT padaliniai* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.pasienis.lt/index.php?3997690586>>.

¹⁰⁹ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba (toliau – VPGT) sudaro Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie VRM ir 17 jam pavaldžių įstaigų. Visoje VPGT dirba beveik 5000 žmonių, iš jų – 3739 vidaus tarnybos pareigūnai bei 1221 valstybės tarnautojas ir darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį.¹¹⁰ Plačiau apie VPGT struktūrą, veiklos kryptis, žmogiškųjų išteklių valdymą bus kalbama 4 darbo dalyje.

Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie VRM (toliau – FNTT) paskirtis – vykdyti nusikaltimų, kitų teisės pažeidimų finansų sistemai ir su jais susijusių nusikaltimų, kitų teisės pažeidimų atskleidimą. Pagrindiniai tarnybos uždaviniai yra apibrėžti Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatyme.

*FNTT yra atsakinga:*¹¹¹

- 1) už valstybės finansų sistemos nuo nusikalstamo poveikio apsaugojimą;
- 2) nusikalstamų veikų bei kitų teisės pažeidimų, susijusių su Europos Sąjungos ir užsienio valstybių finansinės paramos lėšų gavimu ir panaudojimu, atskleidimą ir tyrimą;
- 3) nusikaltimų atskleidimą ir tyrimą, kitus teisės pažeidimus finansų sistemai;
- 4) nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų finansų sistemai ir su jais susijusių teisės pažeidimų prevencijos vykdymą.

Tarnybą sudaro skyriai, poskyriai ir kiti padaliniai, kurių veiklą koordinuoja ir už ją atsako Tarnybos direktorius. Tarnybos direktorius tiesiogiai pavaldus vidaus reikalų ministrui. FNTT pareigūnų statusą nustato Valstybės tarnybos įstatymas, šis įstatymas ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys statutinių valstybės tarnautojų tarnybos santykius, o kitų tarnautojų – Valstybės tarnybos įstatymas bei kiti teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnybos teisinius santykius.¹¹² Šios tarnybos svarba ypač išryškėja šiandien, kai esant nestabiliai mokestinei bazei galimi kokybiniai nusikalstamumo pokyčiai finansų srityje. 2009 m. sausio 1 d. FNTT sistemoje dirbo 405 darbuotojai, iš jų 231 statutinis valstybės tarnautojas.¹¹³

Vadovybės apsaugos departamento prie VRM (toliau – VAD). Pagrindiniai Vadovybės apsaugos departamento uždaviniai yra užtikrinti vadovybės, asmenų, pavaduojančių Seimo Pirmininką, Ministrą Pirmininką, jų šeimos narių, Lietuvos Respublikos oficialių svečių ir kitų asmenų apsaugą nuo kėsinosi į jų gyvybę ir (ar) sveikatą ir saugomų objektų apsaugą.¹¹⁴ Lietuvos narystė Europos Sąjungoje, NATO įtakoja aktyvią Lietuvos užsienio politiką, pagausėjo oficialių

¹¹⁰ *Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?1326047327>>.

¹¹¹ *Lietuvos Respublikos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymo 6, 7 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas* 2003 m. spalio 9 d. Nr. IX-1754. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.101-4540.

¹¹² *Lietuvos Respublikos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas* 2002 m. kovo 28d. Nr. IX - 816. // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 33-1250.

¹¹³ *Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie VRM 2009-2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.fntt.lt/uploads/docs/2009-2011%201a.pdf>>.

¹¹⁴ *Apie VAD. Veikla, uždaviniai, funkcijos* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vad.lt/veikla.php>>.

užsienio svečių vizitų skaičius ir, savo ruožtu, Lietuvos Respublikos Vadovų vizitų skaičius į užsienio šalis.¹¹⁵ Šie veiksniai įtakoja didėjimą saugomų asmenų ir su jais susijusių objektų skaičių bei išryškina VAD pareigūnų tarnybos svarbą. VAD vadovauja direktorius, kurį 5 metams skiria į pareigas ir atleidžia iš jų vidaus reikalų ministras teisės aktų nustatyta tvarka.¹¹⁶ VAD direktorius organizuoja, kontroliuoja, koordinuoja struktūrinių padalinių veiklą. VAD tarnauja 378 statutiniai valstybės tarnautojai.¹¹⁷ Šios institucijos pareigūnų statusą nustato Valstybės tarnybos įstatymas, šis Įstatymas ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys statutinių valstybės tarnautojų tarnybos teisinius santykius, o kitų Vadovybės apsaugos departamento valstybės tarnautojų – Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti teisės aktai, reglamentuojantys valstybės tarnybos teisinius santykius.¹¹⁸

Viešojo saugumo tarnybos prie VRM administracinius teisinio statuso pagrindus įtvirtina Lietuvos Respublikos viešojo saugumo tarnybos įstatymas (2006 m. rugsėjo 19 d. įstatymo Nr. X-813 redakcija). Šio įstatymo 8 straipsnio 3 dalyje nustatyta, kad Viešojo saugumo tarnybos padalinius steigia, reorganizuoja, pertvarko arba likviduoja vidaus reikalų ministras šios tarnybos vado teikimu.

Taip pat įstatyme įtvirtintos tarnybos funkcijos: slopina riaušes, masinius neramumus, grupinius veiksmus, kuriais pažeidžiama viešoji tvarka ar priešinamasi teisėsaugos pareigūnams, ypatingų ir ekstremalių situacijų atvejais užkerta kelią veiksams, keliantiems pavojų žmonių gyvybei ar sveikatai, turtui, gamtai arba šiurkščiai pažeidžiantiems viešąją tvarką ar laisvės atėmimo vietos vidaus tvarką, konvojuoja sulaikytuosius, suimtuosius ir nuteistuosius, vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovų prašymu padeda Lietuvos policijai, Valstybės sienos apsaugos tarnybai, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui, Vadovybės apsaugos departamentui, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybai atlikti pavestas funkcijas, įgyvendina kitas įstatymų nustatytas funkcijas.¹¹⁹

Iki šiol visuomenė painiodavo Viešojo saugumo tarnybos su policijos ar kariuomenės funkcijomis. Tačiau Viešojo saugumo tarnybos įstatymas aiškiai apibrėžia, kad tai specialiosios parengties Viešojo saugumo tarnybos pajėgos, naudojamos viešajai tvarkai ir saugumui užtikrinti

¹¹⁵ *Vadovybės apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2009-2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vad.lt/dokai/stratplanas.doc>>.

¹¹⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 5d. nutarimas Nr. 284 *Dėl vadovybės apsaugos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo*. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 24-996.

¹¹⁷ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

¹¹⁸ *Lietuvos Respublikos Vadovybės apsaugos įstatymas* 2002 m. lapkričio 7 d. Nr. IX - 1183. // *Valstybės žinios*, 2002, Nr.112-4982.

¹¹⁹ *Lietuvos Respublikos Viešojo saugumo tarnybos įstatymas* 2006 m. rugsėjo 19 d. Nr. X - 813. // *Valstybės žinios*, 2006, Nr.102-3935.

tik ypatingų ir ekstremalių situacijų atvejais.¹²⁰ Šiuo metu Viešojo saugumo tarnybą sudaro centrinė tarnyba ir du daliniai – Vilniuje ir Kaune, kuriuose tarnauja 765 statutiniai valstybės tarnautojai.¹²¹

Muitinės sistema – tai Muitinės departamentas, Muitinės kriminalinė tarnyba, Muitinės informacinių sistemų centras, Muitinės laboratorija, Muitinės mokymo centras, 5 teritorinės (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio) muitinės, 15 krovinių postų, 8 kelio, 7 geležinkelio, 1 pašto, 4 oro uosto, 3 jūrų uosto ir 3 upių uosto postai.¹²² 2008 m. Lietuvos muitinėje dirbo 2599 darbuotojai: 2353 pareigūnai ir 246 darbuotojai, kurie vykdo muitinės įstatyme nurodytas funkcijas.¹²³

2004 m. balandžio 27 d. Nr. IX- 2183 muitinės įstatyme apibrėžtos muitinės funkcijos:¹²⁴

- muitinės priežiūros priemonėmis užtikrinti muitų teisės aktų įgyvendinimą;
- administruoti importo ir eksporto muitus ir kitus muitinės administruojamus importo ir eksporto mokesčius;
- kontroliuoti bendrojo muitų tarifo, muitų ir kitų muitinės administruojamų mokesčių, jų lengvatų, taip pat muitų teisės aktų nustatytų importo, eksporto ir tranzito draudimų, apribojimų taikymą;
- atlikti muitų teisės aktų pažeidimų prevenciją ir tyrimą;
- taikyti Lietuvos Respublikos operatyvinės veiklos įstatymo nustatytus operatyvinius veiksmus, naudoti operatyvinės veiklos priemones su muitinės veikla susijusioms nusikalstamoms veikoms nustatyti ir atlikti šių veikų ikiteisminį tyrimą;
- tvarkyti prekių importo ir eksporto prekybos su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis statistiką;
- tikrinti Lietuvos Respublikos muitų teritorijoje savo veiklą vykdančių asmenų ūkinę komercinę veiklą, jos apskaitą, su muitų teisės aktų taikymu susijusią finansinę atskaitomybę ir kt.

Atlikdama savo funkcijas muitinė neveikia izoliuotai, o bendradarbiauja su kitomis Lietuvos valstybės institucijomis, įstaigomis, įmonėmis, organizacijomis ir vykdo bendras operacijas siekdama išsiaiškinti pažeidimus. Muitinės veiklai vadovauja, ją kontroliuoja, koordinuoja Muitinės departamentas, kuris atskaitingas Lietuvos Respublikos finansų ministerijai.

¹²⁰ *Viešojo saugumo tarnybos istorija* [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:

<http://www.vstarnyba.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=4>.

¹²¹ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

¹²² *Muitinės veiklos organizavimas* [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:

<http://www.cust.lt/view?show=MVO_123685656385857767.pdf>.

¹²³ *Personalas* [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:

<http://www.cust.lt/view?show=Personal_1_123684975973957760.pdf>.

¹²⁴ *Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas* 2004 m. kovo 27 d. Nr. IX - 2183. // *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 73-2517.

Specialiųjų tyrimų tarnyba (toliau – STT) – tai viena iš valstybės kovos su korupcija sistemos sudedamųjų dalių, kurios misija – „mažinti korupciją kaip grėsmę žmogaus teisėms ir laisvėms, teisinės valstybės principams, ekonominei plėtrai.“

STT veikla plėtojama trimis veiklos kryptimis:¹²⁵

1. Baudžiamojo persekiojimo – atskleidžiant ir tiriant korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas.
2. Korupcijos prevencijos – kartu su kitomis institucijomis ieškant ir šalinant korupcijos atsiradimo priežastis ir sąlygas.
3. Antikorupcinio visuomenės švietimo ir informavimo – informuojant visuomenę apie korupciją.

STT personalą sudaro: *valstybės tarnautojai*, kurių tarnybą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymas; *darbuotojai*, kurių darbą reglamentuoja Darbo kodeksas ir kiti teisės aktai, bei *pareigūnai*, kurių tarnyba reglamentuojama Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymu, Valstybės tarnybos įstatymu, Specialiųjų tyrimų tarnybos statutu.¹²⁶ Pastarųjų šioje sistemoje tarnauja 195 pareigūnai.¹²⁷ STT direktoriaus kandidatūrą teikia Seimui ir, šiam pritarus, Tarnybos direktorių skiria ir atleidžia iš pareigų Respublikos Prezidentas. Direktorių skiriamas penkeriems metams, tačiau šias pareigas jis gali eiti ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės.¹²⁸

Valstybės saugumo departamentas (toliau – VSD) – Lietuvos Respublikos Seimui ir Respublikos Prezidentui atskaitinga valstybės institucija, kurios paskirtis – saugoti Lietuvos Respublikos suverenitetą ir konstitucinę jos santvarką.

VSD funkcijos:¹²⁹

- vykdo žvalgybą ir kontržvalgybą;
- tiria, analizuoja, prognozuoja su valstybės saugumu susijusius visuomeninius politinius bei ekonominius procesus;
- kovoja su terorizmu;
- dirba savarankiškai arba kartu su kitomis įgaliotomis valstybės ar savivaldybių institucijomis, siekiant užkirsti kelią pavojingai veiklai energetikos, svarbiausių komunikacijų, ryšių ar kituose strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčiuose objektuose;

¹²⁵ Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos 2009-2011-ųjų metų sutrumpintas strateginis veiklos planas [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:

<http://www.stt.lt/documents/planavimo_dokumenatai/Strateginis_veiklos_planas_2009-11.pdf>.

¹²⁶ Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas 2000 m. gegužės 2 d. Nr. VIII - 1649. // *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 41-1162.

¹²⁷ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

¹²⁸ Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas 2000 m. gegužės 2 d. Nr. VIII - 1649. // *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 41-1162.

¹²⁹ Lietuvos Respublikos Valstybės saugumo departamento įstatymas 1994 m. sausio 20 d. Nr. I-380. // *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 11-163.

- tiria asmenų veikas, dėl kurių daroma arba gali būti padaryta žala valstybės saugumui, jos ekonominiams ir strateginiams interesams;
- organizuoja ir užtikrina techninę vyriausybinių ryšio apsaugą;
- Respublikos Prezidentui, Seimui, Vyriausybei ir kitoms valstybės institucijoms teikia informaciją, išvadas bei rekomendacijas valstybės saugumo klausimais bei vykdo kitas funkcijas, kurios susijusios su valstybės saugumu.

Saugumo departamento sistemą sudaro Saugumo departamento centrinis aparatas, teritorinės įstaigos ir specialios paskirties įstaigos prie Saugumo departamento. Saugumo departamento struktūra sudaryta iš Saugumo departamento centrinio aparato (su struktūriniais padaliniais) ir teritorinės įstaigos. Saugumo departamento struktūriniai padaliniai yra: direktoratai, valdybos, skyriai, poskyriai, grupės. Saugumo departamentui vadovauja generalinis direktorius, kurį 5 metų kadencijai Seimui pritarus skiria ir atleidžia Respublikos Prezidentas.¹³⁰

Diplomatinė valstybės tarnyba – valstybės tarnybos dalis, kuri per Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos institucijas įgyvendina ir vykdo Respublikos Prezidento, Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą užsienio politiką. Diplomatinė tarnyba yra vientisa, ją sudaro Užsienio reikalų ministerijoje bei Užsienio reikalų ministerijai atskaitingose Lietuvos Respublikos diplomatinėse atstovybėse užsienio valstybėse, Lietuvos Respublikos atstovybėse prie tarptautinių organizacijų, konsulinėse įstaigose, specialiosiose misijose, Respublikos Prezidento kanceliarijoje, Seimo kanceliarijoje, Vyriausybės kanceliarijoje, ministerijose, kitose valstybės institucijose ar įstaigose, derybų grupėse ir derybų delegacijose dirbantys diplomatai.

Diplomatas suprantamas kaip pilietis, kuris turi diplomatinį rangą. Lietuvos Respublikos diplomatinei tarnybai vadovauja užsienio reikalų ministras.¹³¹ Pagrindinės Užsienio reikalų ministerijos veiklos kryptys – formuoti valstybės užsienio politiką ir atstovauti Lietuvos Respublikos piliečių teisėtiems interesams ir juos ginti tarptautinėse organizacijose ir užsienio valstybėse.¹³² Šiuo metu priskaičiuojama apie 502 valstybės tarnautojus, kurių tarnybą reglamentuoja Diplomatinės tarnybos įstatymas.¹³³

Apibendrinant statutinių tarnybų sistemas, pastebėtina, kad kiekvienos iš jų paskirtis yra skirtinga, atliekamos funkcijos specifinės, susijusios su teisės pažeidimų prevencija, išaiškinimu, gyvybės, sveikatos, turto, valstybės apsauga. Statutinėse tarnybose tarnaujantiems pareigūnams taikomi griežtesni nei kitiems valstybės tarnautojams reikalavimai tiek priimant į pareigas, tiek

¹³⁰ Lietuvos Respublikos Valstybės saugumo departamento įstatymas 1994 m. sausio 20 d. Nr. I -380. // Valstybės žinios, 1994, Nr. 11-163.

¹³¹ Lietuvos Respublikos Diplomatinės tarnybos įstatymas 1998 m. gruodžio 29 d. Nr. VIII -1012. // Valstybės žinios, 1999, Nr. 7-140.

¹³² Veiklos kryptys [žiūrėta 2009-11-16]. Prieiga per internetą: < <http://www.urm.lt/index.php?1665529073>>.

¹³³ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

einant jas. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybą reglamentuoja specialūs įstatymai ir statutai, kurių yra 10.

2.3. Statutinių valstybės tarnybų teisinis reguliavimas

Per pirmąjį Nepriklausomybę atkūrusios Lietuvos dešimtmetį buvo priimta daug įstatymų, statutų, teisės aktų, reglamentuojančių valstybės ir savivaldos tarnybų valdymą, ir tvarkymą. Statutinės tarnybos skirtos įgyvendinti valstybės jėgos funkciją. Jos naudojami specialiais įgaliojimais bei yra valstybės valdymo pasiektos kokybės rodiklis. Šios ir kitos aplinkybės suponuoja būtinybę vidaus administravimą reglamentuoti atitinkamų tarnybų statutais: antrojo operatyvinių tarnybų departamento prie Krašto apsaugos ministerijos statutas, Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas, Diplomatinės tarnybos įstatymas, Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas, Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas, Valstybės saugumo departamento statutas, Vidaus tarnybos statutas, Žvalgybos įstatymas.¹³⁴ Įgyvendinant juos yra priimta nemažai teisės aktų, kurie reglamentuoja įvairius kiekvienos sistemos valstybės tarnautojų tarnybos aspektus (atrankos, priėmimo, atestavimo ir kt.) Šiuos aktus patvirtina kiekvienos sistemos centrinės vadovaujančios institucijos vadovas.¹³⁵

Analizuojant statutų struktūrą pastebėta, kad visi turi daug bendrybių: nurodoma statuto paskirtis, pagrindinės sąvokos, statusas ir uždaviniai, veiklos principai, reikalavimai kandidatams ir kt. Įvertinus skirtingų statutų turinį galima išskirti jiems visiems būdingus esminius bruožus:¹³⁶

- Specialūs reikalavimai pretendams;

Prie specialių reikalavimų priskiriama nepriekaištinga reputacija, tai reiškia, kad asmuo negali būti teistas už tyčinius nusikaltimus, negali būti atleistas už pareigūno, advokato, teisėjo, kario ar kt. vardo pažeminimą, nebuvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusizengimą. Papildomai, kaip nepriekaištingos reputacijos dalis nustatomi tokie reikalavimai kaip nepiktnaudžiauti narkotinėmis, toksinėmis, psichotropinėmis medžiagomis, alkoholiu. Asmenys siekiantys eiti statutinio valstybės tarnautojo pareigas tikrinami pagal vidaus reikalų įstaigų ar kitų valstybės ar savivaldybių institucijų ar įstaigų įskaitas. Daug specialių reikalavimų kandidatų gebėjimams ir kitoms asmeninėms savybėms t.y. jie turi būti tokios sveikatos būklės ir fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti atitinkamas pareigas, tai pat kai kurios įstaigos gali nustatyti papildomus reikalavimus, susijusius su asmens intelektualiais gebėjimais, moraliniu ir psichologiniu tinkamumu konkrečioms pareigoms.

- Priesaikos privalomumas;

¹³⁴ Laurinavičius, A. *Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003.

¹³⁵ Kisielytė, A. Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2008, Nr. 12.

¹³⁶ *Ten pat.*

- Atlyginimų, jų priedų ir priemonių dydžių nustatymo principai ir kriterijai;
- Socialinių garantijų specifika. Tai dar vienas ryškus statutinių tarnybų išskirtinis bruožas. Didesnės socialinės garantijos yra ta statutinių tarnybų reglamentavimo sritis, kuri labiausiai atspindi šių tarnybų veiklos specifiką (pavojingumą) ir griežtesnes tarnybos, ir atsakomybės sąlygas. Kasmetinių atostogų trukmė ilgesnė nei kitų valstybės tarnautojų, nuo 30 iki 45 dienų (priklausomai nuo tarnybos stažo), kompensacijos už sužalojimus tarnybos metu, kompensacijos šeimai pareigūnui žuvus tarnybos metu arba dėl tarnybos, teisė į sveikatos priežiūrą Vidaus reikalų ministerijos įsteigtose asmens sveikatos priežiūros įstaigose, materialinės žalos, kurią pareigūnai patiria dėl tarnybos, atlyginimas, teisinė pagalba pareigūnui ir kt.;
- Sugriežtinta atsakomybė - nustatyta daugiau tarnybinių nuobaudų rūšių už tarnybinius nusizengimus, be pastabos, papeikimo, griežto papeikimo, atleidimo iš pareigų gali būti pažemintos pareigose, laipsnis, kvalifikacinė kategorija, nušalinimas nuo pareigų, sumažinta pareiginė alga;
- Darbo laiko trukmės ypatumai;
- Įvairūs, nuo tarnybos specifikos priklausantys, apribojimai;
- Viešojo administravimo įgaliojimai nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Tai pat statutiniams valstybės tarnautojams taikomi aštuoni Valstybės tarnybos įstatymo straipsniai, o kitos šio įstatymo nuostatos taikomos tik tiek, kiek jų statuso nereglementuoja statutai ar Diplomatines tarnybos įstatymas. Šiuo metu apskaičiuojant statutinių valstybės tarnautojų darbo užmokestį taikomas Valstybės tarnybos įstatymo VI skyrius. Nuo 2008 m. gegužės 1 d. įsigaliojo Valstybės tarnybos įstatymo 7, 8, 24 straipsnių ir priedėlio pakeitimo ir Įstatymo papildymo 2, 3 priedais įstatymas, kurio 3 priede nustatytas Valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašas. Šiame sąrašė taip pat įtvirtinti statutinių valstybės tarnautojų pareigybių pavadinimai, pareigybės lygiai ir kategorijos pagal valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų grupes.¹³⁷

Statutiniams valstybės tarnautojams savo veikloje dažniau nei nestatutiniams tenka susidurti su žmonėmis gindami jų teises jie turi užtikrinti pasitikėjimą savo tarnyba. Etikos kodekso paskirtis skatinti gerą elgesį, užkirsti kelią korupcijai, piktnaudžiavimą tarnybine padėtimi, išteklių eikvojimą ir kt. Policijos pareigūnų etikos kodekse pažymima, kad kodekso tikslas „suteikti policijos pareigūnui dorovinius orientyrus, padėti formuoti doroviniams poreikiams,

¹³⁷ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos 7, 8, 24 ir 25 straipsnių, 3 priedo pakeitimo ir įstatymo papildymo 1 A priedu ir 4 priedu įstatymas [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=5963&p_org=&p_fix=n&p_gov>.

prisidėti prie dorovinių santykių kūrimo ir įtvirtinimo visuomenėje...“.¹³⁸ Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodekso normų taikymo tikslas – „užtikrinti kūrybingą, geranorišką darbo aplinką, ugdyti pagarbą bendradarbiams ir aptarnaujamiems asmenims, užkirsti kelią korupcijai, stiprinti valstybės tarnautojo autoritetą“. Išskiriami muitinės pareigūno veiklos etikos principai, kurių turi laikytis muitinės pareigūnas: pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, nesavanaudiškumo, padorumo, nešališkumo atsakomybės, kolegialumo, viešumo, pavyzdingumo.¹³⁹ Pastebėtina, kad panašūs principai taikomi visiems statutinių valstybės tarnautojams. Specialiųjų tyrimų tarnybų pareigūnai vadovaujasi elgesio kodeksu, kuris nustato pareigūnų elgesio principus, reglamentuoja jų elgesį tarnybos ir ne tarnybos metu.¹⁴⁰ Etikos kodeksu savo tarnyboje privalo vadovautis ir Lietuvos kariai. Šiuo kodeksu siekiama formuoti aukštą karių moralę, ugdyti dvasines savybes, tobulinti tarpusavio santykius, stiprinti karių autoritetą, jų reputaciją ir kilnų pašaukimą – ginti Tėvynę bei jos nepriklausomybę.¹⁴¹

Susisteminant skyriuje pateiktą medžiagą, galima daryti išvadas, kad statutinių valstybės tarnautojų teisinis reglamentavimas, dar kartą patvirtina šių tarnybų specifiškumą t.y. jų tarnyba reglamentuojama ne tik specialiais įstatymais – statutais, bet ir ne mažiau svarbūs jų veikloje - etikos (elgesio) kodeksai, kurių tikslai drausminti pareigūnus, saugoti nuo neetiško elgesio ugdyti pagarbą sau, žmogui ir valstybei.

¹³⁸ Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. V-347 [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/index.php?id=3516>>.

¹³⁹ Lietuvos Respublikos muitinės pareigūnų etikos kodeksas [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <http://www.cust.lt/miscdata/kodeks_111345882444035211.pdf>.

¹⁴⁰ Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnų elgesio kodeksas, patvirtintas specialiųjų tyrimų tarnybų direktoriaus 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 2-232 [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <http://www.stt.lt/files/73_doc_file_1_180442.pdf>.

¹⁴¹ Lietuvos karių etikos kodeksas, patvirtintas krašto apsaugos ministro 2005 m. gegužės 9 d. įsakymu Nr. V-561. // *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 63-2248.

3. PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO TARNYBOS SISTEMA LIETUVOJE

3.1. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos organizacinė struktūra

Priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų tinklas yra išplėtotas visoje šalyje. Tačiau nėra teisės aktų, kurie aiškiai apibrėžtų priešgaisrinės saugos užtikrinimo sistemą. Labai abstrakčiai ši sistema reglamentuota Seimo 2002 m. gruodžio 5 d. priimtame priešgaisrinės saugos įstatyme.¹⁴² Priešgaisrinės saugos įstatymo 3 straipsnyje teigiama, kad „priešgaisrinės saugos sistemą sudaro priešgaisrinės gelbėjimo ir kitos pajėgos bei teisinės, organizacinės, ekonominės, socialinės, mokslinės, techninės priemonės, skirtos gaisrų prevencijai, jiems gesinti, žmonėms ir turtui gelbėti gaisro metu“. Pagrindinis priešgaisrinės saugos užtikrinimo sistemos tikslas – apsaugoti žmogų, jo turtą nuo gaisrų.¹⁴³

Nuo 2008 m. spalio 1 d. reorganizuotos ir prie apskričių centruose esančių priešgaisrinių gelbėjimo valdybų prijungtos Priešgaisrinės apsaugos gelbėjimo departamento pavaldžios teritorinės įstaigos – priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos. Pagrindinis šios reorganizacijos tikslas – optimizuoti valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vidaus valdymo sistemą ir užtikrinti efektyvesnę civilinės saugos ir gelbėjimo sistemai iškeltų uždavinių ir funkcijų vykdymą, žmoniškųjų ir finansinių išteklių panaudojimą.¹⁴⁴

Šių dienų Valstybinę priešgaisrinę gelbėjimo tarnybą sudaro Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos ir 17 jam pavaldžių įstaigų: 10 apskričių priešgaisrinių gelbėjimo valdybų, priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos svarbių objektų apsaugai, Specialioji priešgaisrinė gelbėjimo valdyba, Bendrasis pagalbos centras, Ugniagesių gelbėtojų mokykla ir Gaisrinių tyrimų centras (žr. 6 paveikslą).

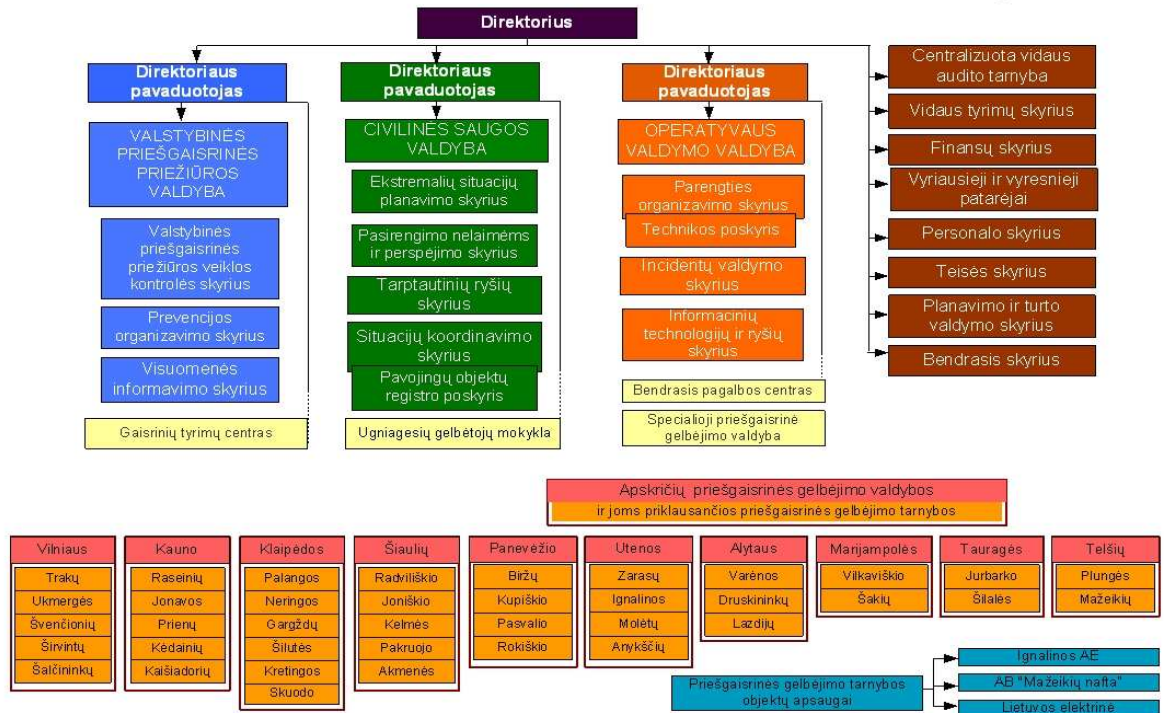
¹⁴² Bakaveckas, A. *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius: Eugrimas, 2007.

¹⁴³ *Lietuvos Respublikos Priešgaisrinės saugos įstatymas*, 2002 m. gruodžio 5 d. Nr. IX - 1225 // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 123-5518.

¹⁴⁴ *Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM 2009-2011 metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą:

<http://www.vpgt.lt/get_file.php?file=YTJYSTJwcVZsZGVZazhTdm1kcHIyNTJVeHB1WHhtMillsYVZ1eE1XbG1XS m1yTVhVeDV1VjJXcVRsS1Zya3ByUm5jU1htSmpMbXFPWm5abltdbUhHcXBhY31NMmFvR1RLYjlmRVoyM0pi TTJiMFo2WGFaaHBiNVZ0bVpHVWxwdWlhWm1YbjV1RWs2YWNxNVI4YUIOd2xtcVZ5R0pzbTV0WHdtYVpr Y1pnbFZPWHBzYlF4NVZvMDI3RnhhdHBnM0dNbTViSVc1ZVFiSnZEcDI3R3hXMIzibVklMQ=&view=1>.

PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO DEPARTAMENTAS PRIE VRM IR JAM PAVALDŽIOS ĮSTAIGOS



6 pav. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos organizacinė struktūra

Šaltinis: *Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos* [žiūrėta 2009-12-06].
Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?-166100003>>.

Vadovaujantis Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento valdymo schema, galima teigti, kad priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų veiklos teritorija sutampa su atitinkamos savivaldybės teritorija. Kaip pastebi A. Bakaveckas, yra keletas tarnybų, kurios aptarnauja dviejų savivaldybių teritorijas: pavyzdžiui, Plungės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veikla apima Plungės rajono ir Rietavo savivaldybių teritorijas, Šilutės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos – Šilutės ir Pagėgių savivaldybes ir kt.¹⁴⁵

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos yra vidaus reikalų statutinė centrinė įstaiga, atsakinga už visuomenės, materialaus turto ir aplinkos apsaugą ekstremalių situacijų atvejais. 2005 m. kovo 14 d. nutarimu, Vyriausybė patvirtino Priešgaisrinės apsaugos gelbėjimo departamento prie VRM nuostatus. Remiantis nuostatais, departamentui keliami uždaviniai yra:¹⁴⁶

- o vadovauti civilinės saugos ir gelbėjimo sistemos veiklai, ją organizuoti ir koordinuoti;
- o pagal kompetenciją organizuoti pagalbos teikimą visuomenei, ją teikti ir vadovauti jos teikimui;

¹⁴⁵ Bakaveckas, A.. *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius: Eugrimas, 2007.

¹⁴⁶ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005 m. kovo 14 d. Nr. 263 *Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo ir šio departamento steigėjo funkcijų perdavimo. // Valstybės žinios*, 2005, Nr.35-1139.

- organizuoti gaisrų ir kitų ekstremalių situacijų prevenciją ir kontroliuoti, kaip laikomasi jos reikalavimų;
- organizuoti priešgaisrinės ir civilinės saugos mokymą.

Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos yra atskaitingos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktoriui, kurį skiria į pareigas ir atleidžia iš jų, suteikia jam atostogas, skiria jam tarnybines nuobaudas ir jį skatina vidaus reikalų ministras.¹⁴⁷

Apskritis priešgaisrinės gelbėjimo valdybos yra įsteigtos apskričių centruose, atsižvelgiant į šalies administracinį paskirstymą. Jos rengia apskrities ekstremalių situacijų likvidavimo planus, kuriuose apibrėžiama priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų bei kitų specialiųjų tarnybų pasitelkimo tvarka, organizuoja civilinės saugos ir gelbėjimo sistemų vykdymą apskrityje.

Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos, esančios rajonuose, miestuose, yra pavaldžios apskrities priešgaisrinei gelbėjimo valdybai ir atsakingos už įvairius gelbėjimo darbus: gesina gaisrus, gelbėja žmones, autoavarijų metu išlaisvina iš sudaužytų automobilių nukentėjusius asmenis, padeda gyventojams nelaimėse buityje, atlieka gelbėjimo darbus pramoninių avarių vietose, likviduoja chemines ir radiacines avarijas, teikia pirmąją medicinos pagalbą nukentėjusiems, gelbėja skęstančius, ieško skenduolių, teikia įvairią pagalbą stichinių bei pramoninių nelaimių metu, atlieka evakuacijos iš ekstremalių situacijų vietų. Be šių funkcijų, apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos ir priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vykdo valstybinę priešgaisrinę priežiūrą, ikiteisminį gaisrų tyrimą, rengia profesinius mokymus, organizuoja taktines pratybas, sudaro pavojingų objektų incidentų likvidavimo planus, teikia metodinę pagalbą kaimo vietovėse įsteigtoms ugniagesių komandoms.¹⁴⁸ Priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai vadovauja viršininkas, kuris yra vyriausias visų teritorijoje veikiančių priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų operacijų vadovas. Jį skiria į pareigas, atleidžia iš jų, skatina ar skiria tarnybines nuobaudas Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktorius.¹⁴⁹

Dar viena priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos struktūros dalis – Valstybinė priešgaisrinė priežiūra. Valstybinės priešgaisrinės priežiūros sistema sudaryta iš Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento, kurio administracinio padalinio – Valstybės priešgaisrinės priežiūros valdybos – pareigūnai pagal kompetenciją atlieka valstybinę priešgaisrinę priežiūrą Lietuvos Respublikos teritorijoje, ir Departamentui pavaldžios priešgaisrinės gelbėjimo valdybos ir tarnybos, kurių valstybinės priešgaisrinės priežiūros pareigūnai atlieka valstybinę priešgaisrinę priežiūrą apskrityje, savivaldybės teritorijoje arba gaisro atžvilgiu pavojingame objekte. Šios sistemos

¹⁴⁷ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005 m. kovo 14 d. Nr.263 *Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo ir šio departamento steigėjo funkcijų perdavimo. // Valstybės žinios*, 2005, Nr.35-1139.

¹⁴⁸ Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. *Veikla* [žiūrėta 2009-12-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?183810455>>.

¹⁴⁹ Bakaveckas, A. *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius: Eugrimas, 2007.

pareigūnai kontroliuoja, kaip fiziniai ir juridiniai asmenys laikosi priešgaisrinę saugą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų, tiria gaisrus, dalyvauja statinio pripažinimo tinkamu komisijos darbe, konsultuoja asmenis, gaminančius priešgaisrinę įrangą, taip pat turi teisę už priešgaisrinę saugą reglamentuojančių teisės aktų pažeidimus taikyti sankcijas: uždrausti eksploatuoti techniškai netvarkingus šildymo, vėdinimo, elektros ar kitus įrenginius, uždrausti eksploatuoti statinį ir kt., skirti administracines nuobaudas priešgaisrinės saugos pažeidėjams.

Prie Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui pavaldžių įstaigų priskiriama ir Ugniagesių gelbėtojų mokykla, kurioje pagal įvairias mokymo programas vyksta įvairių grandžių pareigūnų bazinis mokymas, taip pat organizuojamas tęstinis kvalifikacijos kėlimas, rajonų savivaldybių priešgaisrinių tarnybų ugniagesių bei įvairių įmonių ir organizacijų darbuotojams, atsakingiems už priešgaisrinį darbą ir civilinę saugą, mokymas. Taigi Ugniagesių gelbėtojų mokykla yra vienintelė šalyje, rengianti kvalifikuotus ugniagesius gelbėtojus Lietuvos priešgaisrinėms gelbėjimo tarnyboms ir savivaldybių ugniagesių komandoms. Vidurinės grandies pareigūnai nuo 1992 metų rengiami Vilniaus Gedimino technikos universitete.

Gaisrinių tyrimų centras atlieka gaisrų technines ekspertizes, tiria gaisrų priežastis, atlieka gaisrinius bandymus, rengia normatyvinius ir metodinius dokumentus. Gaisriniai bandymai atliekami pagal tarptautinius ir Lietuvos standartinius metodus. Pažymėtina, kad kitos analogiškos organizacijos Lietuvoje nėra.

Bendrasis pagalbos centras administruoja pagalbos skambučius bendruoju pagalbos telefonu 112, greitai ir tiksliai priima pagalbos prašymus 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, juos įvertina, nustato, kurių pagalbos tarnybų (policijos, ugniagesių gelbėtojų ar greitosios medicinos pagalbos tarnybos) pagalba reikalinga.¹⁵⁰

Be to, yra įsteigtos trys didesnės rizikos objektų apsaugos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos, t.y. AB „Mažeikių nafta“, VĮ Ignalinos atominė elektrinė ir Lietuvos elektrinė, kuriose gaisrų gesinimo ir gelbėjimo darbus bei valstybinę priešgaisrinę priežiūrą atlieka Departamentui pavaldžios priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos, tiesiogiai sudariusios sutartis dėl objektų apsaugos.

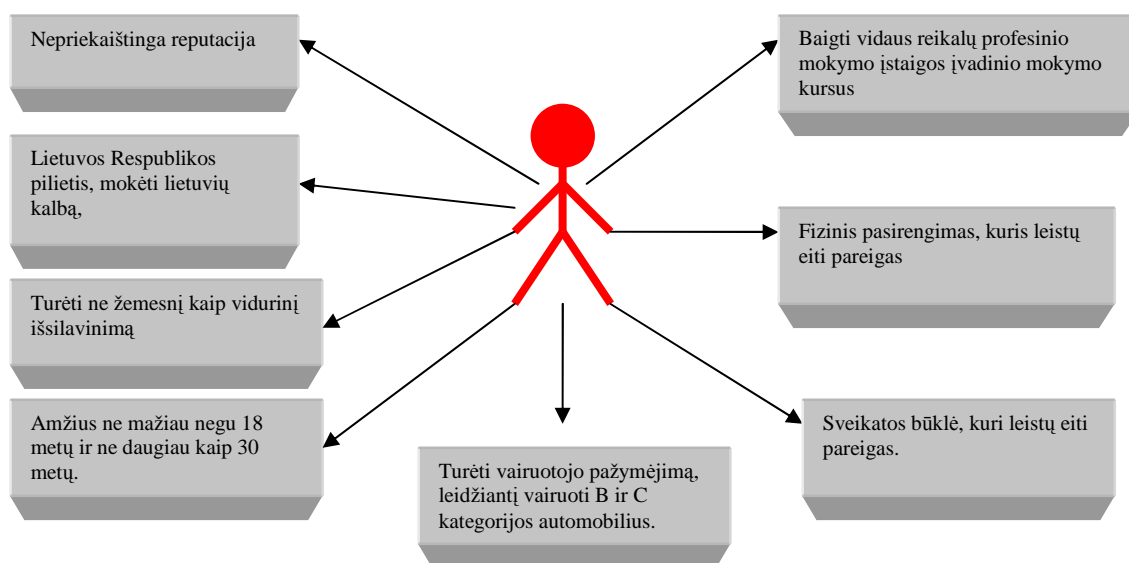
3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas priešgaisrinėse apsaugos gelbėjimo tarnybose

Valstybinėje priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirba statutiniai valstybės tarnautojai, karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys darbo sutarties pagrindais. Šioje darbo dalyje bus aptariami priešgaisrinių apsaugos gelbėjimo tarnybų statutinių valstybės tarnautojų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai: atrankos, kvalifikacijos tobulinimo ir veiklos vertinimo.

¹⁵⁰ Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. *Veikla* [žiūrėta 2009-12-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?183810455>>.

3.2.1. Atrankos į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą procedūra

Ugniagesiams gelbėtojams keliami dideli darbuotojų atrankos į tarnybą, profesinio parengimo, fizinio pasirengimo reikalavimai, atliekamas sveikatos tinkamumo patikrinimas, nustatoma einamų pareigų amžiaus riba.¹⁵¹ Ugniagesių gelbėtojų atranka į tarnybą vykdoma vadovaujantis Vidaus tarnybos statutu. Šio statuto antrojo skyriaus 6 straipsnyje suformuoti reikalavimai asmeniui, pretenduojančiam į vidaus tarnybą.¹⁵² Tačiau esama specifinių reikalavimų, būdingų tik ugniagesio gelbėtojo specialybei (pvz. vairuotojo pažymėjimas, leidžiantis vairuoti tam tikros kategorijos transporto priemones).



7 pav. Priėmimo į priešgaisrinę gelbėjimo tarnybą reikalavimai pretendentams

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: *Ugniagesių gelbėtojų mokykla* [žiūrėta 2009-12-06]. Prieiga per internetą: <http://www.vpgt.lt/~ugm/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=1>.

Tokie reikalavimai kaip amžius, fizinis pasirengimas ir sveikatos būklė tiesiogiai susiję su darbo specifiška, šios savybės leidžia užtikrinti greitą reakciją, ištvermę. Budėdamas ugniagesys gelbėtojas turi būti pasirengęs greitai reaguoti į nelaimės signalus. Pageidaujamos asmeninės savybės – drąsa, emocinis stabilumas, sugebėjimas dirbti komandoje.

Centrinė medicinos ekspertizės komisija patikrina sveikatą ir pateikia išvadą dėl asmens sveikatos būklės ir psichologinio tinkamumo vidaus tarnybai. Šio darbo negalėtų dirbti asmenys, bijantys aukščio, turintys žymių regos, klausos, judėjimo aparato sutrikimų, alergiški kai kurioms cheminėms medžiagoms ir kt. Minimalus stojančiojo amžiaus nustatymas stojantiems į PGT

¹⁵¹ *Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos plėtros iki 2010 metų strategija* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?426170308>>.

¹⁵² *Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas* 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*,. 2003, Nr.42-1927.

netiesiogiai susijęs su ugniagesiui gelbėtojui būtinu viduriniu išsilavinimu, kuris įgyjamas ne jaunesnio kaip 18 metų amžiaus.

Reikalavimas turėti Lietuvos Respublikos pilietybę sietinas su šalies interesų apsauga, jos galios ir autoriteto stiprinimo bei ištikimybės valstybei būtinumu.¹⁵³ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas dar 1998 m. lapkričio 11 d. nutarime konstatavo, kad „valstybės institucijose turi dirbti tik lojalūs tai valstybei asmenys, kurių ištikimybė jai ir patikimumas nekelia jokių abejonių“. Vienas iš lojalumo, patikimumo reikalavimo užtikrinimo garantų – asmens susisiejimas su valstybe ypatingais pilietybės ryšiais.¹⁵⁴

Valstybinės kalbos mokėjimas privalomas, todėl kad tarnaujant valstybinėse institucijose ir įstaigose oficialiai tarpusavyje ir su piliečiais bendraujama, bendradarbiaujama ir susirašinėjama viena valstybine kalba.¹⁵⁵

Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka pretendentas tikrinamas pagal vidaus reikalų įstaigų įskaitas (esant būtinybei – pagal kitų operatyvinės veiklos subjektų įskaitas). Patikrinimo esmė – pagrįsti arba paneigti nepriekaištingą asmens reputaciją. Vidaus tarnybos statuto 11 straipsnyje nustatyti priėmimo į vidaus tarnybą apribojimai. Daugelis šių apribojimų yra susiję su nepriekaištingos reputacijos samprata.

Bendras fizinis pasirengimas tikrinamas atitinkamai atrankos į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigas metu ar Vidaus tarnybos statuto 6 dalyje nurodytos atrankos metu. Įvertinus, kad kandidatas atitinka šio statuto 6 straipsnyje 1 dalies 1–4 punktuose nurodytus reikalavimus, vidaus reikalų įstaiga išduoda siuntimą į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, o Vidaus reikalų ministerija išduoda siuntimą į kitą švietimo įstaigą:¹⁵⁶

- asmeniui, turinčiam ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą, – siuntimą dalyvauti atrankoje į vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą;
- asmeniui, turinčiam aukštąjį universitetinį, aukštąjį neuniversitetinį, aukštesnįjį arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą, – siuntimą į įvadinio mokymo kursus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigoje;
- asmeniui, pageidaujančiam mokytis kitoje švietimo įstaigoje, – siuntimą stoti į kitą švietimo įstaigą.

¹⁵³ Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.

¹⁵⁴ Šarmavičius, O. *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keistis?* [žiūrėta 2009-10-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.sigmaweb.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf>>.

¹⁵⁵ Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas, 2004.

¹⁵⁶ *Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas* 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.42-1927.

Ugniagesiai gelbėtojai mokomi Ugniagesių gelbėtojų mokykloje, kur įgyja ugniagesio gelbėtojo kvalifikaciją ir kompetencijas (gesinti gaisrus, vykdyti gelbėjimo ir pagalbos teikimo operacijas, vykdyti pirminę gaisrų prevenciją, suteikti pirmąją medicininę pagalbą).¹⁵⁷ Atranka į mokyklą vyksta du kartus per metus, asmenys priimami atrankos tvarka. Atrankoje dalyvaujantys laiko egzaminą, kurį sudaro bendrojo išsilavinimo testas ir fizinio pasirengimo įskaita. Neatlikus užduoties ar ją įvykdžius ir surinkus mažiau nei 4 balus asmeniui neleidžiama toliau dalyvauti atrankoje. Fizinio pasirengimo įskaitos rungtyės vertinamos individualiai.¹⁵⁸

Baigusiems Ugniagesių gelbėtojų mokyklą suteikiama galimybė dirbti ugniagesiais gelbėtojais valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos padaliniuose, savivaldybės ugniagesių komandose, žinybiniuose priešgaisriniuose padaliniuose, taip pat būti atsakingiems asmenims už priešgaisrinę saugą įmonėje.¹⁵⁹

3.2.2. Ugniagesių gelbėtojų karjeros galimybės, tobulėjimo perspektyvos

Vienas iš veiksnių, įtakojančių profesijos pasirinkimą, – karjeros galimybės. Karjeros formavime dalyvauja organizacija ir darbuotojas. Pasaulinė praktika rodo, kad žmogus karjerai rengiasi jau ikimokykliniame amžiuje.¹⁶⁰ Kvalifikacijos tobulinimo galimybių aptarimas yra labai aktualus, kalbant ir apie ugniagesio gelbėtojo profesiją. Lietuvos Respublikos ir mokslo ministro 2008 m. liepos 3 d. įsakymu patvirtintas ugniagesio gelbėtojo rengimo standartas, kuriame apibrėžiamos ugniagesio gelbėtojo veikos sritys, kompetencija, bendrieji gebėjimai.¹⁶¹

Ugniagesiai gelbėtojai į tarnybą priimami konkurso arba atrankos būdu baigę vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus. Mokymosi ir tobulėjimo galimybės yra reglamentuojamos Vidaus tarnybos statuto. Šio statuto trečiajame skirsnyje „Pareigūno karjera“ bei ketvirtajame skirsnyje „Pareigūnų profesinis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas“ apibrėžiamos karjeros galimybės, tobulėjimo perspektyvos. Egzistuojantis karjeros modelis suteikia teisę

¹⁵⁷ *Ugniagesio gelbėtojo rengimo standartas*, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. 1079 [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:

<<http://www.pmmc.lt/Skelbimai/31%20standartas/Ugniagesio%20gelbetojo.pdf>>.

¹⁵⁸ *Asmenų, pageidaujančių mokytis priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ugniagesių gelbėtojų mokykloje, atrankos taisyklės*, patvirtinta Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ugniagesių gelbėtojų mokyklos viršininko 2009 m. balandžio 3d. įsakymu Nr. 27 [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:

<http://www.vpgt.lt/~ugm/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=47&Itemid=44>.

¹⁵⁹ *Ugniagesių gelbėtojų mokykla* [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:

<http://www.vpgt.lt/~ugm/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=1>.

¹⁶⁰ Adamonienė, R. *Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės* [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/16/6.pdf>>.

¹⁶¹ *Ugniagesio gelbėtojo rengimo standartas*, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. 1079 [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:

<<http://www.pmmc.lt/Skelbimai/31%20standartas/Ugniagesio%20gelbetojo.pdf>>.

ugniagesiams gelbėtojams siekti pareigų paaukštinimo, būti perkeltiems į kitas laisvas lygiavertes pareigas ar žemesnes.

Į aukštesnes pareigas pretenduoti gali žemesnes pareigas einantys tos pačios ar atitinkamos kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai. Atrankos metu atsižvelgiama į pretendentų profesionalumą, tarnybinę veiklą, tinkamumą pretenduojamoms pareigoms, vidaus tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas, turimą kvalifikaciją, būtiną naujoms pareigoms eiti. Ugniagesius gelbėtojus iš vienu pareigų į kitas savo įsakymu perkelia įstaigos vadovas (PGT viršininkas), turintis teisę skirti į pareigas.¹⁶² PGT viršininkas teisės aktų nustatyta tvarka priima į pareigas valstybės tarnyboje ir atleidžia iš jų PGT valstybės tarnautojus, statutinius valstybės tarnautojus – eilinius ir puskarininkius, išskyrus personalo tarnybų pareigūnus. Skatina PGT valstybės tarnautojus arba skiria jiems tarnybinės nuobaudas, suteikia atostogas.¹⁶³ Tuo tarpu Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento direktorius skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui pavaldžių įstaigų vadovus ir pareigūnus, turinčius vidurinės ir aukštesniosios grandies pareigūnų vidaus tarnybos laipsnius, taip pat pavaldžių įstaigų personalo tarnybų ar už pavaldžios įstaigos personalo tvarkymą atsakingus pareigūnus, teisės aktų nustatyta tvarka skiria jiems tarnybinės (drausminės) nuobaudas ir juos skatina, atlieka kitas teisės aktų nustatytas su personalo tvarkymu susijusias funkcijas.¹⁶⁴

Perkelti į žemesnes pareigas pareigūną galima, kai panaikinama pareigybė ir nėra galimybės jį paskirti į lygiavertes pareigas. Pareigūnus į žemesnes pareigas galima perkelti atsižvelgiant į atestacijos (tinkamumo einamoms pareigoms) išvadas. Atestavimo tikslas – įvertinti pareigūno tarnybinę veiklą, sugebėjimus, tinkamumą einamoms pareigoms. Ugniagesys gelbėtojas pirmą kartą atestuojamas po priėmimo praėjus ne mažiau kaip 6 mėnesiams, vėliau atestacija vyksta ne rečiau kaip kartą per 4 metus.¹⁶⁵ Vidaus tarnybos statuto 21 straipsnio 3 dalyje nurodoma, kad pareigūnai privalo nuolat tobulinti turimą kvalifikaciją – mokytis arba studijuoti. Siekiantys eiti aukštesnes pareigas privalo baigti atitinkamus mokymo ar kvalifikacijos kursus.

¹⁶² Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.42-1927.

¹⁶³ Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas 2002 m. balandžio 30 d. Nr. 84 *Dėl priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų pavyzdinių nuostatų patvirtinimo* [žiūrėta 209-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?-1905351205>>.

¹⁶⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005 m. kovo 14 d. Nr.263 *Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo ir šio departamento steigėjo funkcijų perdavimo*. // *Valstybės žinios*, 2005, Nr.35-1139.

¹⁶⁵ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugpjūčio 29 d. Nr.1V-314 *Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo*// *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3951.

Pažymėtina, kad pareigūnų rengimas vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose finansuojamas iš Vidaus reikalų ministerijos arba vidaus reikalų centrinių įstaigų ir vidaus reikalų įstaigų asignavimų, skirtų pareigūnų mokymui.¹⁶⁶

Apibendrinant galima teigti, kad ugniagesiams gelbėtojams sudaromos galimybės tobulėti ir kelti kvalifikaciją, to reikalauja ir pati darbo specifika, ir tarnybą reglamentuojantis Vidaus tarnybos statusas.

3.2.3. Ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimas

Ugniagesių gelbėtojų profesionalumas vertinamas atsižvelgiant į tarnybinės veiklos rezultatus, dalykines savybes, profesinius įgūdžius, administracinius gebėjimus ir tarnybos stažą. Įvertinus šiuos aspektus gali būti suteikiamos kvalifikacinės kategorijos. Pirmoji kategorija yra pati aukščiausia, trečioji – pati žemiausia kvalifikacinė kategorija. 3-ioji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta turinčiam ne mažesnę kaip dvejų metų vidaus tarnyboje stažą, 2-oji kvalifikacinė kategorija – ne mažesnę kaip penkerių metų stažą vidaus tarnyboje, o 1-oji kvalifikacinė kategorija – turinčiam ne mažesnę kaip dešimties metų stažą minėtoje tarnyboje.¹⁶⁷

Pareigūnų profesionalumui vertinti ir pasiūlymams dėl kvalifikacinių kategorijų suteikimo teikti sudaromos komisijos, kurių paskirtis – objektyviai įvertinti pareigūnų profesionalumą, žinias, gebėjimus ir įgūdžius, surašyti komisijos išvadas, kurios pateikiamos komisiją sudariusiam asmeniui. Komisija sudaro komisijos pirmininkas, pirmininko pavaduotojas ir kiti 3 ar 5 komisijos nariai, turintys paprastai 1-ąją kvalifikacinę kategoriją. Apie numatomą profesionalumo vertinimą ugniagesiams gelbėtojams pasirašytinai ne vėliau kaip prieš 20 darbo dienų iki profesionalumo vertinimo pradžios praneša PGT personalo grupė ar už įstaigos personalo valdymą atsakingas valstybės tarnautojas (pareigūnas). Per nurodytą terminą ugniagesys gelbėtojas turi raštu informuoti personalo grupę, ar jis sutinka būti vertinamas. Profesionalumo vertinimas organizuojamas ne rečiau kaip du kartus per metus.¹⁶⁸

Ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimo procesas (žr. 8 paveiksle).

¹⁶⁶ Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.42-1927.

¹⁶⁷ *Ten pat.*

¹⁶⁸ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugsėjo 4 d. Nr. 1V-323 *Dėl Kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo*. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3953.



8 pav. Ugniagesių gelbėtojų vertinimo procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu 2003 m. rugsėjo 4 d. Nr. 1V-323 *Dėl Kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo.*// *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3953.

Aptariant pateiktą paveikslą, galima teigti, kad ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimo procedūros pagrindą sudaro komisijai pateiktos tiesioginio vadovo išvados nagrinėjimas. Nagrinėdama tiesioginio vadovo pateiktą išvadą, komisija turi nustatyti, ar teisingai vadovas įvertino pareigūno profesionalumą pagal nustatytus reikalavimus kvalifikacinei kategorijai gauti. Iš pateikto paveikslo matome, kad vertinimo procesas baigiamas, kai komisija pateikia išvadą, kurioje nurodoma suteikti pareigūnui kvalifikacinę kategoriją (jei ugniagesys gelbėtojas vertinamas pirmą kartą), suteikti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją ar patvirtinti turimą kategoriją. Jei priimamas sprendimas nepatvirtinti ugniagesio gelbėtojo turimos 1-osios ar 2-osios kvalifikacinės kategorijos, tai jam suteikiama viena pakopa žemesnė kvalifikacinė kategorija, taip pat komisija gali panaikinti turimą 3-iają kategoriją ar nesuteikti pareigūnui kvalifikacinės kategorijos, kai profesionalumo vertinimas vyksta pirmą kartą.¹⁶⁹

Nuo kvalifikacinės kategorijos priklauso ugniagesių gelbėtojų darbo užmokestis. Valstybės tarnybos įstatymo 25 straipsnio 3 dalyje nurodoma, kad priedai mokami už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją. Priedas už trečią kvalifikacinę kategoriją sudaro 10 procentų pareiginės algos, už antrą kvalifikacinę kategoriją – 20 procentų pareiginės algos, už pirmą kvalifikacinę

¹⁶⁹ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003m. rugsėjo 4 d. Nr. 1V-323 *Dėl Kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo.*// *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3953.

kategoriją – 30 procentų pareiginės algos.¹⁷⁰ Pareigūnui suteikta kvalifikacinė kategorija iš naujo tvirtinama kas penkeri metai. Kvalifikacijai, tarpusavio tarnybos santykiams reguliuoti, tarnybos patirčiai, įgaliojimams, tarnybos stažui žymėti naudojami specialūs pareigūnų nekariniai laipsniai.¹⁷¹ Vidaus tarnybos laipsniai suteikiami statutinės pareigas vidaus reikalų įstaigose einantiems pareigūnams, ne išimtis ir Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento pareigūnai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos pareigūnų laipsniai

Pirminės grandies pareigūnų laipsniai	Vidurinės grandies pareigūnų laipsniai	Aukštesniosios grandies pareigūnų laipsniai	Aukščiausiosios grandies pareigūnų laipsniai
1. Vidaus tarnybos grandinis	1. Vidaus tarnybos leitenantas	1. Vidaus tarnybos majoras	1. Vidaus tarnybos generolas
2. Vidaus tarnybos jaunesnysis puskarininkis	2. Vidaus tarnybos vyresnysis leitenantas	2. Vidaus tarnybos pulkininkas leitenantas	
3. Vidaus tarnybos puskarininkis	3. Vidaus tarnybos kapitonas	3. Vidaus tarnybos pulkininkas	
4. Vidaus tarnybos vyresnysis puskarininkis			

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: *Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymu* 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.42-1927.

Vidaus tarnybos majoro ir pulkininko leitenanto laipsnius suteikia vidaus reikalų ministras. Tuo tarpu vidaus tarnybos grandinio laipsnis ugniagesiams gelbėtojams suteikiamas įgijus pirminį profesinį pasirengimą Ugniagesių gelbėtojų mokykloje. Pareigūnų laipsniai suteikiami atsižvelgdamas į kvalifikaciją, nuopelnus ir stažą.

Pažymėtina, kad už ypač didelius nuopelnus tarnyboje aukštesnis laipsnis anksčiau už nustatytą terminą arba viena pakopa aukštesnis (negu priklausytų pagal einamas pareigas) laipsnis suteikiamas tik vieną kartą per pareigūno tarnybą. Aukščiausios grandies – vidaus generolo laipsnis – gali būti suteikiamas Ministro Pirmininko potvarkiu vidaus reikalų ministro teikimu. Vidaus tarnybos generolo laipsnis suteikiamas turinčiam vidaus tarnybos pulkininko laipsnį pareigūnui, kuris paskirtas Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento ir šias pareigas eina ne trumpiau kaip 6 mėnesius.¹⁷² Už turimus laipsnius ugniagesiams gelbėtojams nustatomi pareiginės algos priedai, kurie apskaičiuojami pagal pareiginės algos bazinio dydžio koeficientą (žr. 9 lentelę).

¹⁷⁰ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

¹⁷¹ Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.42-1927

¹⁷² *Ten pat.*

Pareiginės algos bazinio dydžio koeficientai pagal pareigūnų laipsnius

Pareigūnų laipsniai	Pareiginės algos bazinio dydžio koeficientas
grandinis	0,1 bazinio dydžio
jaunesnysis puskarininkis	0,15 bazinio dydžio
puskarininkis	0,2 bazinio dydžio
vyresnysis puskarininkis	0,3 bazinio dydžio
leitenantas	0,4 bazinio dydžio
vyresnysis leitenantas	0,5 bazinio dydžio
kapitonas	0,6 bazinio dydžio
majoras	0,7 bazinio dydžio
pulkininkas leitenantas	0,8 bazinio dydžio
pulkininkas	0,9 bazinio dydžio
generolas	1 bazinio dydžio

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymu 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // Valstybės žinios, 2003, Nr.42-1927.

Dar vienas aspektas, atskleidžiantis ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimo ypatumus – tarnyboje taikomi paskatinimai ir apdovanojimai. Už nepriekaištingą ir pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami. 2003 m. rugpjūčio 25 d. vidaus reikalų ministras V. Bulovas patvirtino vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklės. Remiantis šiomis taisyklėmis reglamentuojamas vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimas ir apdovanojimai. Pareigūnai gali būti skatinami:¹⁷³

- vidaus reikalų ministro ar vidaus reikalų statutinės įstaigos vadovo padėka – įteikiamas padėkos raštas;
- vienkartinė (iki 5 minimaliųjų gyvenimo lygių dydžio) pinigine išmoka;
- vardine dovana – įteikiama dovana su joje arba prie jos tvirtinamoje plokštelėje išgraviruotu pareigūno vardu ir pavarde, už ką skatinamas, skatinimo data ir kas skatina;
- suteikiant aukštesnį laipsnį.

Ugniagesiai gelbėtojai gali būti apdovanojami šiais žinybiniais ženklais:¹⁷⁴

¹⁷³ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1V-299 *Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo* // Valstybės žinios, 2003, Nr. 83-3817.

¹⁷⁴ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1V-299 *Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo* // Valstybės žinios, 2003, Nr. 83-3817.

- I, II ir III laipsnio Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos pasižymėjimo ženklu kryžiumi „Artimui pagalbon“. Šis ženklas skiriamas už nuopelnus valstybinei priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai, pasižymėjimą gesinant gaisrus, vykdant gelbėjimo darbus.
- Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos pasižymėjimo ženklu „Ugniagesio gelbėtojo žvaigždė“. Ugniagesio gelbėtojo žvaigžde apdovanojami Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojai už nuopelnus valstybinei priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai, pasižymėjimą gesinant gaisrus, atliekant gelbėjimo darbus.
- Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos pasižymėjimo ženklu „Už nuopelnus gyventojų saugai“. Apdovanojami valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnai ir kiti darbuotojai už nuopelnus gyventojų saugai ir valdant ekstremalias situacijas. Juo gali būti apdovanoti valstybės ir savivaldybių institucijų, ūkio subjektų, visuomeninių organizacijų atstovai bei šalies piliečiai, aktyviai talkinantys organizuojant ekstremalių situacijų prevenciją, stiprinant visos civilinės saugos ir gelbėjimo sistemos institucijų parengtį, dalyvavę likviduojant ekstremalių situacijų padarinius ir kitais aktyviais veiksmais prisidėję prie gyventojų saugos stiprinimo.

Priešingas veiksmas apdovanojimui – tarnybinės nuobaudos skyrimas. Už tarnybinius nusižengimus, atsižvelgiant į jų pobūdį, padarymo priežastis, nusižengusiojo kaltės laipsnį, asmenybę, sukeltus padarinius ir kitas aplinkybes, pareigūnui gal būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų:¹⁷⁵

- 1) Pastaba;
- 2) Papeikimas;
- 3) Griežtas papeikimas;
- 4) Laipsnio pažeminimas viena pakopa;
- 5) Perkėlimas į viena pakopa žemesnes pareigas;
- 6) Atleidimas iš vidaus tarnybos.

Galima teigti, kad ugniagesių gelbėtojų darbe vertinimas vaidina svarbų vaidmenį. Jo elementai glaudžiai susiję su motyvacija, nes motyvuoti gali ne tik teigiami veiksniai (atlyginimo padidėjimas, apdovanojimo paskyrimas, karjeros galimybės), bet ir neigiami, t.y. baimė būti nubaustam ragina susilaikyti nuo nepageidaujamų veiksmų.

¹⁷⁵ Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // Valstybės žinios, 2003, Nr. 42-1927.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRIEŠGAISRINĖSE APSAUGOS IR GELBĖJIMO TARNYBOSE TYRIMAS

4.1. Tyrimo proceso pagrindiniai etapai

1. Pasirengimas tyrimui:
 - tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas;
 - tyrimo instrumentarijų sudarymas (anketos, interviu klausimynai);
 - tyrimo proceso organizavimas.
2. Faktų rinkimas;
3. Empirinių duomenų apdorojimas:
 - statistinis duomenų apdorojimas;
 - teorinis duomenų apdorojimas;
 - siūlomos rekomendacijos.

Metodas – tai būdas pirminei sociologinei informacijai gauti.¹⁷⁶ Kaip teigia K. Kardelis, patikimesni duomenys gaunami, naudojant daugiau negu vieną tyrimo metodą.¹⁷⁷ Tyrimo metodų pasirinkimą nulėmė tiriamojo darbo tipas. Siekiant įvykdyti užsibrėžtą tikslą buvo naudojama anketinė apklausa ir apklausa interviu būdu.

Anketinės apklausos būdu gauti empiriniai duomenys buvo įvertinti panaudojus SPSS paketą. Siekiant gauti išsamesnius duomenis apie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose ir patikslinti dokumentų analizės metodu gautus duomenis tiriamajame darbe naudojamas anketinės apklausos metodas ir kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdas interviu.

Kaip teigia autoriai G. Merkys, S. Vaitkevičius, D. Urbonaitė-Šlyžiuvienė, tyrimo procedūra, kurioje bandoma derinti kokybinius ir kiekybinius metodus vadinama trianguliacija. Tiriamajame darbe kokybiniai ir kiekybiniai duomenys yra lygiaverčiai ir paraleliški (žr. 1 priedą).

Pasak G. Šaparnio ir G. Merkio, kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo esmė ta, kad kokybinis tyrimas užtikrina semantiškai „jautrių“ kategorijų sudarymą, remiantis teksto turiniu, tuo tarpu kiekybinis tyrimas padeda argumentuoti metodikos validumą ir objektyvumą.¹⁷⁸ Pastaruoju metu propaguojama kokybinio ir kiekybinio tyrimų strategijų derinimo idėja. Derinant skirtingus vieno tyrimo metodus galima sujungti jų privalumus ir kontroliuoti jų trūkumus.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Valackienė, A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2004.

¹⁷⁷ Kardelis, K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus, 2007.

¹⁷⁸ Šaparnis, G., Merkys, G. *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai*. *Socialiniai mokslai*, 2000 Nr. 2 (23).

¹⁷⁹ Merkys, G.. *Empirinė - analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas*. *Filosofija, sociologija*, 1999, Nr. 3.

4.2. Kokybinio tyrimo metodika ir rezultatai

Kokybinis tyrimas – toks empirinis tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška – skaičiais. Kokybiniam tyrimui svarbiausia ne sužinoti apie reiškinio išplitimą, o suprasti savitumus.¹⁸⁰ Kaip pažymi R. Tidikis, interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų.¹⁸¹ G. Merkys išskiria du žodinės apklausos (interviu) tipus: standartizuotą, nestandartizuotą. *Standartizuotas interviu* pasižymi griežta apklausos atlikimo reglamentacija, tiksliai apibrėžiamos apklausos aplinkybės, klausimų formuluotės, nuoseklumas. *Nestandartizuotas interviu* (eksploracija) – apklausos metu griežtai apibrėžiamas tik jos tikslas, interviuieriui suteikiama daugiau kūrybinės laisvės.¹⁸² Remiantis autorių G. Merkio, K. Kardelio, R. Tidikio interviu tipologija, tyrimui atlikti pasirinktas pusiau standartizuotas interviu.

Interviu klausimynai parengti taip, kad būtų galima atskleisti žmoniškųjų išteklių valdymo ypatumus priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose ir leistų patvirtinti ar paneigti darbe keliamą hipotezę.

Pagal atlikimo procedūrą interviu gali būti grupinis ir individualus. Autoriai B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė interviu tipus išskiria pagal interviu dalyvaujančių informantų skaičių. Kai informantas vienas, interviu yra individualus. Jei informantai du – diadų interviu, kai trys ir daugiau informantų – grupinis interviu. Tiriamajame darbe buvo pasirinktas individualus interviu tipas, t.y. žodinės apklausos metu apklausama po vieną respondentą vieno susitikimo metu.

Išsiaiškinus priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų organizacinę struktūrą ir vykdomų funkcijų specifiką buvo nuspręsta parengti du interviu klausimynus. Interviu klausimyno Nr. 1 klausimais buvo siekiama išsiaiškinti VPGT taikomus ugniagesių gelbėtojų paieškos, verbavimo ir atrankos metodus bei priemones (žr. 2 priedą). Šis klausimynas sudarytas iš 3 dichotominių klausimų, t.y. klausimai, į kuriuos galima atsakyti tik „taip“ arba „ne“, 3 parinkti klausimai su laisvai formuojamais atsakymais, kadangi šio tipo klausimai įgalina lanksčiau vesti interviu, juos detalizuoti, atsižvelgiant į atsakymą, formuluoti kitą klausimą, tokiu būdu gaunama daug išsamios informacijos apie tiriamą objektą.¹⁸³ Taip pat klausimyne pateikti ir 2 uždaro tipo klausimai su pateiktais atsakymais. Konstruojant interviu klausimyną Nr. 2 paruošti klausimai, kurie atskleistų ugniagesių gelbėtojų mokymo, vertinimo ir motyvavimo ypatumus (žr. 3 priedą). Šio tyrimo metu naudotas klausimynas sudarytas: 1 dichotominio klausimo, 1 uždaro tipo ir 3 klausimų su laisvai formuojamais atsakymais. Abiejų interviu klausimai orientuoti į žmoniškųjų išteklių valdymo procesą Valstybinėje priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje.

¹⁸⁰ Valackienė, A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2004.

¹⁸¹ Tidikis, R. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.

¹⁸² Merkys, G. *Socialinių tyrimų metodai*, 2006.

¹⁸³ *Apklausa* [žiūrėta 2010-01-13]. Prieiga per internetą: < <http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/mokslidarb/apklausa.htm> >

Interviu fiksavimo būdas yra svarbus, nes jo metu gauti duomenys yra tiriami. B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė pateikia tris būdus, kaip gali būti fiksuojami interviu metu gauti duomenys:¹⁸⁴

- ❖ interviu įrašomas į garso juostą, iš jos transkribuojamas, t.y. užrašomas;
- ❖ interviu įrašomas į garso juostą, bet interviu metu išsakytas mintis tyrėjas fiksuoja ir raštu; interviu netranskribuojamas, tyrėjas nagrinėja savo įrašus, prirėkus, klausosi garso įrašo;
- ❖ interviu į garso juostą neįrašinėjamas, klausimus ir atsakymus užrašo ranka pats tyrėjas su padėjėju (-ais).

Tiriamajame darbe buvo pasirinkta atsakymus fiksuoti užsirašant ranka, kadangi interviu klausimai buvo paprasti. Siekiant padidinti tyrimo išvadų validumą, atlikus interviu užrašytas tekstas buvo persiųstas interviu dalyviams elektroniniu paštu susipažinti, pataisyti bei papildyti.

Tyrimo imties ir tiriamųjų apibūdinimas. Tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių. Imtimi (atrankos aibe) vadinama socialinių objektų generalinės visumos (populiacijos) dalis, atrinkta tirti.¹⁸⁵ Imties sudarymą pagrindinai sąlygoja du veiksniai – imtis turi būti reprezentatyvi, t.y. kuo pilniau atspindėti populiaciją, iš kurios ji sudaryta, ir užtikrinti mažą imties paklaidą.¹⁸⁶ Tačiau kokybiniuose tyrimuose imtis renkama pagal heterogeniškumo principą, todėl tyrimo rezultatų negalima laikyti tinkamais visai populiacijai, kuriai atstovauja grupė respondentų.¹⁸⁷

Interviu imtis netikimybinė, tikslinė, patogioji. 2010 m. vasario mėnesį buvo apklausti Telšių apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos organizacinio skyriaus vedėja, viena iš specialistų bei pulkininkas leitenantas R. Šakinis. Tų pačių metų kovo mėnesį tyrimas atliktas AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Pastaroji išsiskiria tuo, kad tai viena iš trijų didesnės rizikos objektų, esančių Lietuvoje ir turinti organizacijos viduje Organizacinį skyrių, kuris atsakingas už personalo valdymo tam tikrus aspektus. Iš šios organizacijos tyrime dalyvavo 3 darbuotojai. Pažymėtina, kad į imtį buvo parinkti tik tie tyrimo dalyviai, kurie turi pakankamai žinių apie tiriamą reiškinį.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Interviu metu gauti duomenys susisteminti, atrinkti svarbiausi informantų teiginiai. Interpretacija atlikta remiantis darbe nagrinėjamais klausimais. Surasti įvairių informantų atsakymų panašumai ir skirtumai. Pažymėtina tai, kad išvados, padarytos remiantis kokybiniu būdu gauta informacija, negali būti statistiškai taikomos visai populiacijai.

¹⁸⁴ Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija, 2008.

¹⁸⁵ Valackienė, A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2004.

¹⁸⁶ Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga* [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <www.lkka.lt/get.php?f.7072 - imties paklaida suprantama kaip skirtumas tarp populiacijos tam tikros charakteristikos skaitinės reikšmės (parametro) ir šios charakteristikos įverčio, gauto iš imties (statistikos) .

¹⁸⁷ Jonušaitė, S., Žydžiūnaitė V. Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, 2007 Nr. 85.

4.2.1. Ugniagesių gelbėtojų paieška, verbavimas, atranka Telšių apskrities priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje

Siekiant išsiaiškinti, kokie metodai ir priemonės taikomos vykdant ugniagesių gelbėtojų paiešką, verbavimą ir atranką bei ištirti, kokios priemonės yra taikomos pareigūnams motyvuoti, buvo apklausta Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Telšių apskrities priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos Organizacinio skyriaus vedėja bei specialistė (informantų prašymu, vardas ir pavardė darbe neminimi), kurių pagrindinės funkcijos: rengti ir įforminti dokumentus dėl statutinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, priėmimo į pareigas, perkėlimo į kitas pareigas, atleidimo iš pareigų, formuoti atrenkamų vidaus tarnybai asmens bylas, organizuoti pirminį fizinio pasiruošimo patikrinimą, parengti dokumentus dėl siuntimo į Sveikatos priežiūros tarnybą prie VRM ir kitos funkcijos, susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu: paieška, verbavimu, atranka. Taip pat kai kuriais klausimais pasisakė Priešgaisrinės gelbėjimo apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Telšių apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos viršininko pavaduotojas Vidaus tarnybos pulkininkas leitenantas Raimundas Šakinis.

Pirmuoju klausimu (*Ar yra naudojama speciali ugniagesių gelbėtojų poreikio planavimo metodika Jūsų organizacijoje ?*) siekta identifikuoti, kieno tai kompetencijoje, ar pati organizacija gali nuspręsti, kiek jai yra reikalinga pareigūnų, kad užtikrintų viešąjį saugumą. Informantai teigė „kad organizacija neplanuoja, kiek reikia ugniagesių gelbėtojų, visus sprendimus prima Departamentas, atsižvelgdamas į teritorijos dydį bei gyventojų skaičių.“ „Šiandien laisvų yra 16 etatų, komandos nėra visiškai sukomplektuotos, todėl dirbantiesiems tenka didžiulis krūvis, baiminamės ligų, tėvystės atostogų, kurios dar labiau praretina ugniagesių gelbėtojų gretas“.

Analizuojant atsakymus į antrąjį klausimą (*Kokie paieškos būdai naudojami, vykdant išorės kandidatų į ugniagesių gelbėtojų tarnybą paiešką ?*) diagnozuota, kad ieškant pareigūnų išnaudojama dauguma paieškos šaltinių: Lietuvos darbo birža, rekomenduoja esami darbuotojai, pažįstami, verbuojama per mokymo įstaigas, laikraščius ir specialius leidinius. Neieškoma tik per privačias įdarbinimo agentūras, nes biudžete nėra tam numatyta lėšų. Kaip pažymėjo informantai, „ypač daug asmenų, ieškančių darbo, kreipiasi patys, tai sąlygoja auganti bedarbystė šalyje“. „Efektyviausias būdas – esamų darbuotojų rekomendacijos bei Lietuvos darbo birža“. „Šiuo metu norinčių dirbti ugniagesiais gelbėtojais apstu, tačiau sunkmečiu priėmimas beveik nevykdomas.“ Pasak R. Šakinio, „už vartų laukia tūkstančiai“. Visi informantai kaip geresnį verbavimo šaltinį įvardijo vidinį, „todėl, kad jau yra įgyta patirtis ir gebėjimai, trumpiau užtrunka adaptacijos periodas arba visai jo nebūna“.

Trečiuoju klausimu buvo siekta nustatyti, *kokie atrankos metodai yra naudojami vykdant ugniagesių gelbėtojų atranką*. Nustatyta, kad atrenkant ugniagesius gelbėtojus naudojama: anketinė duomenų analizė, pokalbis, testai. Kaip pažymi informantai, „*testai nėra sudėtingi, tačiau jie yra reikalingi, nes į tarnybą turi ateiti ne tik fiziškai ir psichologiškai stiprūs asmenys, bet ir raštingi, mokantys bendrauti*“. „*<... testai – tai viena iš priemonių, leidžiančių užtikrinti ugniagesių gelbėtojų profesijai reikalingus gebėjimus*“.

Ketvirtuoju klausimu (*Kokius atrankos etapus turi praeiti kandidatas, siekiantis dirbti VPGT tarnyboje? Koks etapas sunkiausiai įveikiamas kandidatams?*) siekta išskirti statutinėms tarnyboms, tarp jų ir priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai būdingus atrankos etapus, nustatyti, kuris etapas sunkiausiai įveikiamas kandidatams. Pasak informantų „*visų pirma kandidatai teikia anketinius duomenis, vėliau atliekami „tyrimai už nugaros“, sveikatos patikrinimas, bendrojo išsilavinimo testas, fizinis patikrinimas*“. „*<..dažniausiai kandidatams koją pakiša sveikatos patikrinimas*“. „*Stebina tai, kad jauni, augaloti vyrai turi tokių sveikatos sutrikimų, kurie nesuderinami su ugniagesio gelbėtojo darbu*“.

Penktuoju klausimu (*Kaip manote, ar šiuo metu taikomi reikalavimai ugniagesiams gelbėtojams nėra per aukšti?*) informantų nuomone, reikalavimai tikrai nėra per aukšti. Tačiau vienas iš informantų mano, „*kad mokymų trukmė yra per ilga, geriausi mokymai – praktika, todėl, manau, užtektų 3 mėnesių bendram apmokymui, o viso kito išmokstama dirbant komandoje*“.

Kitu klausimu (*Ar organizacijoje yra taikomos priemonės, kurios palengvina naujokų profesinę ir socialinę adaptaciją*) buvo siekta nustatyti organizacijos veiksmus padedančius naujam darbuotojui adaptuotis. Informantai patikino, kad „*kiekvienoje ugniagesių gelbėtojų komandoje yra skyrininkai, kurie yra atsakingi už naujokų įtraukimą į darbą bei komandą, jie ne tik supažindina su darbų turiniu ir aplinka, bet ir su organizacijos kultūra, tradicijomis*“. „*Geranoriškai naujokus priima ir „senieji“ ugniagesiai gelbėtojai*“.

4.2.2. Ugniagesių gelbėtojų paieška, verbavimas, atranka priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai

AB „ORLEN Lietuva“ yra vienas iš pavojingiausių objektų šalyje. Ugniagesiai gelbėtojai, tarnaujantys įmonėje, turi užtikrinti šio objekto priešgaisrinę apsaugą. Pažymėtina tai, kad nors ši priešgaisrinė apsaugos tarnyba yra Telšių apskrityje, tačiau ji tiesiogiai yra sudariusi sutartį dėl objekto apsaugos su Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentu. Siekiant išsiaiškinti, kokius personalo paieškos, verbavimo ir atrankos metodus bei priemones taiko AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinė apsaugos gelbėjimo tarnyba, buvo apklausta Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo

departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos AB „Mažeikių nafta“ apsaugai Organizacinio skyriaus vedėja Ilona Vaineikytė ir specialistė Gintarė Krievišaitė.

I. Vaineikytė teigė, kad organizacijoje yra naudojama speciali ugniagesių gelbėtojų poreikio planavimo metodika: remiantis tam tikrais statistiniais duomenimis skaičiuojama, kiek yra reikalinga darbuotojų šiandien ir kiek jų reikės artimoje ateityje, *„organizacija siekdama užtikrinti pavojingo objekto saugą, teikia siūlymus Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui apie būtiną etatų skaičių, tačiau sprendimus priima tik Departamentas, todėl galima teigti, kad organizacijos vaidmuo planavime labai ribotas“*. *„Šiandien nors ir nėra užpildytos visos darbo vietos, tačiau dėl sunkmečio sumažėjo ugniagesių gelbėtojų priėmimas“*. Kaip pastebi G. Krievišaitė, *„išaugusi bedarbystė sustabdė pareigūnų kaitą, niekas nebeišeina iš darbo“*.

Informantai teigė, kad pareigūnų ieškoma dažniausiai dviem būdais: per Lietuvos darbo biržą bei asmenys, ieškantys darbo kreipiasi patys. Pasak I. Vaineikytės, *„abu būdai labai efektyvūs ir išskirti efektyvesnį sunku. Kiti būdai ieškant ugniagesių gelbėtojų nenaudojami“*. Anot G. Krievišaitės, *„<... daug besikreipiančių mūsų organizaciją laiko prestižine, norinčių dirbti pas mus netrūksta“*.

Į klausimą **„Ar ieškoma ugniagesių gelbėtojų organizacijos viduje?“** informantai atsakė neigiamai. *„Prieš keletą metų tai buvo vienas iš efektyviausių būdų greitai surasti kompetentingą darbuotoją, tačiau atsižvelgiant į tai, kad ugniagesių gelbėtojų profesinis parengimas užtrunka vienerius metus, o tai reiškia atsiradus poreikiui nebeįmanoma greitai užpildyti laisvų darbo vietų, tai laikantis solidarumo principo yra priimtas žodinis susitarimas tarp Lietuvos priešgaisrinių tarnybų vadovybių „nepervilioti“ ugniagesių gelbėtojų“*.

Vykdamas ugniagesių gelbėtojų atranką, atrankos procesas vykdomas tam tikrais etapais. Pasak G. Krievišaitės, *„kandidatai pildo įsidarbinimo anketą (žr. 4 priedą), gyvenimo aprašymą (žr. 5 priedą). Vėliau organizuojamas pokalbis, atliekami „tyrimai už nugaros“, kurių paskirtis – įvertinti pareigūno reputaciją. Rengiame dokumentus medicininiam patikrinimui. Testai bendrojo išsilavinimo, bei fizinio pasirengimo yra laikomi Ugniagesių gelbėtojų mokykloje“*. Pasak informantų, *„sunkiausias etapas – medicininis patikrinimas medicinos centrinėje ekspertizės komisijoje“*. *„<... daugumai kandidatų jis užkerta kelią tapti ugniagesiu gelbėtoju“*.

Į klausimą **„Ar yra numatytos priemonės, palengvinančios pareigūnų adaptaciją?“** informantai atsakė teigiamai. Anot I. Vaineikytės, *„šios funkcijos yra priskirtos komandų skyrininkams, kurie naujus darbuotojus supažindina su ugniagesio gelbėtojo pareigine instrukcija (žr. 6 priedą), komandos nariais, organizacijos taisyklėmis“*.

Informantų nuomone, ugniagesiams gelbėtojams taikomi reikalavimai nėra per aukšti. I. Vaineikytė teigia, *„fizinio pasirengimo ir sveikatos tikrinimas reikalingas, nes ugniagesio gelbėtojo darbas padidinto pavojingumo sąlygomis turi specifinių ypatumų“*. Anot

G. Krieviškaitės, „*vidurinis išsilavinimas, taip pat būtinas, kuo daugiau žmogus išsilavinęs, tuo jis lengviau priima naujoves*“.

Apibendrinant galima teigti, kad lyginant Telšių apskrities priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybą ir priešgaisrinę gelbėjimo tarnybą AB „Mažeikių nafta“ apsaugai esminių skirtumų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu, nenustatyta. Minėtose įstaigose ugniagesių gelbėtojų skaičių apsprendžia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas atsižvelgdamas į tokius parametrus kaip gyventojų skaičius, teritorijos dydis bei organizacijų pateiktus siūlymus. Nustatyta, kad ieškant pareigūnų nėra išnaudojami visi verbavimo šaltiniai. Tam įtakos turi išaugusi bedarbystė šalyje, ypač daug kandidatų ieškodami darbo kreipiasi patys, todėl nėra būtinybės panaudoti visus mokslinėje literatūroje minimus verbavimo šaltinius. Priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų specifiškumą atskleidžia ir atrankos etapai, tokie kaip „patikrinimai už nugaros“, sveikatos patikrinimas medicinos centrinėje ekspertizės komisijoje ir kt. Nustatyta, kad būtent šis etapas sunkiausiai įveikiamas kandidatams. Minėtose organizacijose nėra užpildytos visos darbo vietos, tam įtakos turi ekonominė šalies padėtis, taupant lėšas sumažintas etatų skaičius. Galima teigti, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose žmogiškųjų išteklių proceso etapai: paieška, verbavimas, atranka šiandien beveik nevykdomi.

4.2.3. Ugniagesių gelbėtojų mokymas, vertinimas bei motyvavimas Telšių apskrities priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje

Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo proceso: mokymo, vertinimo ir motyvavimo, priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose ypatumus buvo apklaustas Telšių apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos viršininko pavaduotojas vidaus tarnybos pulkininkas leitenantas Raimundas Šakinis, kuris yra atsakingas už mokymo pratybų organizavimą, parengties užtikrinimą Telšių apskrityje.

Pirmuoju klausimu (*Ar organizacija turi strateginius veiklos planus, kuriuose numatyti ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai: poreikio planavimas, atranka, mokymas, motyvavimas?*) R. Šakinis teigė, kad tokių planų nėra: „*Ugniagesių gelbėtojų poreikį planuoja Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, kuris ir nustato etatų skaičių apskrityje.*“ Tačiau, kaip pažymi R. Šakinis, „*organizacija turi teisę teikti siūlymus, kiek yra reikalinga ugniagesių gelbėtojų*“. „*<...Realiai įvertinus situaciją, ugniagesių gelbėtojų tarnybose yra nepakankamai, tačiau viskas atsiremia į ekonominę padėtį >.*“

Antruoju klausimu (*Ar vykdoma mokymo poreikių analizė? Kaip vertinate ugniagesiams gelbėtojams rengiamų mokymų praktinę naudą? Ar yra sudarytos metinės (pusmečių) mokymo*

programos?) išsiaiškinta, kad mokymo poreikių analizė yra vykdoma „<... analizė yra atliekama kiekvieną kartą po didesnių gaisrų, avarijų, išsiaiškinamos padarytos klaidos, aptariami jų spendimo būdai“, „<...vieną kartą per metus suvedami visi rezultatai>.“ R. Šakinio manymu, mokymai yra reikalingi, nes jie padeda ugdyti gebėjimus, reikalingus ugniagesiams gelbėtojams, leidžia efektyviau reaguoti į ekstremalias situacijas. „<...Mokymo programos sudaromos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento, jose nurodoma, ką ugniagesiai gelbėtojai turi išmokti.“ „<...Atsižvelgiant į mokymosi programas sudaromi mokymosi planai mėnesiui.“ Kiekvieną dieną po 2 valandas skiriama praktiniams ir 4 valandos per mėnesį teoriniams užsiėmimams. Mokymus vykdo: kiekvieną pamainą – pamainos vadas, ne rečiau kaip kartą per mėnesį – komandos atsakingi specialistai, ne rečiau kaip per ketvirtį – komandos arba tarnybos viršininkas. Taip pat organizuojamos taktinės pratybos ne mažiau kaip 4 kartus per metus. Informanto manymu, „taktinių pratybų galėtų būti daugiau, tačiau suvokiant šių dienų ekonominę situaciją, suprantama, kad jų surengti daugiau negalime“.

Trečiuoju klausimu (***Kaip manote, koks turėtų būti pagrindinis ugniagesių gelbėtojų vertinimo tikslas?***) informanto manymu, „*vertinimas turi skatinti pareigūnus dar geriau dirbti*“, „*vertinimas turi padėti išaiškinti neatsakingai pareigas vykdančius ugniagesius gelbėtojus*“. Tačiau R. Šakinis nepritarė teiginiui, kad tai „*turėtų būti „susedorjimo priemonė su netinkamai pareigas vykdančiais pareigūnais*“, „*<...nemanau, kad yra tokių ugniagesių, kurie neatsakingai žiūrėtų į žmogaus gyvybę>*“.

Ketvirtuoju klausimu (***Kaip manote, ar vertinimui gali turėti įtakos „prasti“ santykiai su tiesioginiu vadovu?***) siekta identifikuoti, ar egzistuojanti vertinimo sistema leidžia teisingai įvertinti pareigūnų profesionalumą. Pasak R. Šakinio, „*asmeniškumai įtakos vertinimui tikrai neturi, visada stengiamasi įvertinti pareigūną pagal tam tikrus, jo veiklą atspindinčius kriterijus*“.

Penktuoju klausimu (***Kaip manote, kas labiausiai motyvuoja ugniagesius gelbėtojus? Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia ugniagesių gelbėtojų motyvaciją? Ar Jūsų organizacijoje yra sukurta motyvavimo sistema?***) siekta diagnozuoti, ar yra naudojamos priemonės, motyvuojančios pareigūnus, ir kokios jos. Nustatyta, kad organizacijoje nėra sukurta motyvacinė sistema. Tačiau esama priemonių, kuriomis skatinami ugniagesiai gelbėtojai geriau dirbti: padėka už išgelbėtą žmogų, papildomos atostogos už tam tikrus nuopelnus. Pasak R. Šakinio, „*daugumą pareigūnų motyvuoja tai, kad jie gali suteikti pagalbą, padėti nelaimės ištiktiems*“, taip pat kaip motyvacinę priemonę informantas išskyrė socialines garantijas.

4.2.4. Ugniagesių gelbėtojų mokymas, vertinimas bei motyvavimas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai

Siekiant nustatyti mokymo, vertinimo ir motyvavimo ypatumus priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje AB „Mažeikių nafta“ apsaugai buvo apklaustas vienas iš PGT AB „Mažeikių nafta“ apsaugai viršininko pavaduotojų vidaus tarnybos majoras (vardas ir pavardė, informanto prašymu, darbe neminimi), kuris atsakingas už budinčių pamainų veiklos organizavimą ir kontrolę, jų nuolatinę parengtį, profesinio tobulinimo procesą.

Analizuojant atsakymus į pirmąjį klausimą (*Ar organizacija turi strateginius veiklos planus, kuriuose numatyti ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai: poreikio planavimas, atranka, mokymas, motyvavimas?*) diagnozuota, kad kai kuriems žmogiškųjų išteklių valdymo etapams tokie planai organizacijoje rengiami. Pasak informanto, „<...organizacijoje formuojamos profesinio parengimo strategijos>“, vykdomas reikalingas ugniagesių gelbėtojų skaičiaus planavimas, „<...tačiau mes tik teikiame pasiūlymus, kiek pareigūnų reikalinga, o sprendimus dėl etatų priima Departamentas>“. „Ugniagesių gelbėtojų atranka – sudėtingas procesas, rengiamas vadovaujantis Vidaus tarnybos statutu“, „<...atranką vykdo net trys įstaigos: pati organizacija, centrinė sveikatos komisija ir Ugniagesių gelbėtojų mokykla >“.

Antruoju klausimu (*Ar vykdoma mokymo poreikių analizė? Kaip vertinate ugniagesiams gelbėtojams rengiamų mokymų praktinę naudą? Ar yra sudarytos metinės (pusmečių) mokymo programos?*) nustatyta, kad mokymams skiriamas ypač didelis dėmesys. Anot informanto, to reikalauja darbo specifika: „AB „Mažeikių nafta“ yra vienas iš pavojingiausių objektų Lietuvoje, jos gaminami produktai ypač degūs ir pavojingi, galimi sprogimai, todėl daug dėmesio skiriama ugniagesių gelbėtojų teoriniams ir praktiniams užsiėmimams, įmonės technologinių procesų ypatumų žinojimui, apmokymams su nauja technika, „<...mokymams kviečiame net specialistus ir iš kitų miestų, dedama daug pastangų, kad mūsų tarnyba būtų aukščiausios parengties>“. „Mokymo programos sudaromos mėnesiui remiantis Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento sudarytais mokymo planais.“

Analizuojant atsakymus į trečiąjį klausimą (*Kaip manote, koks turėtų būti pagrindinis ugniagesių gelbėtojų vertinimo tikslas?*) informanto nuomone, „vertinimo pagrindinis tikslas – motyvuoti darbuotojus darbui“. „<... Vertinimas leidžia pareigūnams pajusti savo vertę, suteikia pasitikėjimo, todėl ugniagesių gelbėtojų dažniausiai vertinamas teigiamai. Be to, vertinimas svarbus dar ir tuo, kad ugniagesiai gelbėtojai patys gali įvertinti savo gebėjimus ir palyginti su bendradarbių, o tai skatina siekti geresnių darbo rezultatų>.“

Ketvirtuoju klausimu (*Kaip manote, ar vertinimui gali turėti įtakos „prasti“ santykiai su tiesioginiu vadovu?*) siekta nustatyti, ar naudojama vertinimo sistema leidžia objektyviai įvertinti

ugniagesių gelbėtojų profesionalumą. Pasak informanto, „*atrankos kriterijai ateinantiems dirbti į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą yra labai aukšti, ypač asmenims, užimantiems vadovaujančias pozicijas, todėl tokie asmeniškumai kaip nesutarimai tikrai neturi įtakos vertinant ugniagesius gelbėtojus*“.

Kitu klausimu (*Kaip manote, kas labiausiai motyvuoja ugniagesius gelbėtojus? Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia ugniagesių gelbėtojų motyvaciją? Ar Jūsų organizacijoje yra sukurta motyvavimo sistema?*) informantas pateikė tokią nuomonę: „*Pats svarbiausias motyvas rinktis ugniagesio gelbėtojo profesiją – socialinės garantijos: ankstyva pensija, ilgesnės atostogos, darbo grafikas. <...karjeros galimybės, ypač turintiems aukštąjį išsilavinimą, yra ribotos, todėl kaip motyvacinė priemonė sunkiai organizacijoje pritaikoma, nors daugumai pareigūnų būtų labai veiksminga>*.“ „*Sunkmečiu, kai šalyje taip išaugo bedarbystė, pareigūnai labiau pradėjo vertinti ir gaunamą atlyginimą*.“ Pasak informanto, „*sukurtos motyvacinės sistemos nėra, tačiau yra daug priemonių, kurios sąmoningai ar nesąmoningai motyvuoja ugniagesius gelbėtojus, visos šios priemonės daugiausia susijusios su socialinėmis garantijomis*.“

Apibendrinant kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus apie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose nustatyta, kad tarnybos specifiškumas sąlygoja žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudėtingumą. Už tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso sudėtinių dalių valdymą yra atsakingos skirtingos įstaigos. Ugniagesių gelbėtojų planavimo funkciją vykdo Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, už tinkamų kandidatų suradimą (verbavimą) yra atsakinga pati organizacija, tuo tarpu už atrankos procesą atsakingos net trys institucijos (pati organizacija, kuriai reikalingi pareigūnai, centrinė sveikatos komisija, Ugniagesių gelbėtojų mokykla). Profesinei, socialinei naujų darbuotojų adaptacijai palengvinti priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos yra numačiusios priemones ir asmenis, kurie yra atsakingi už naujų darbuotojų supažindinimą su komanda, organizacija, darbo turiniu ir kt. Sudėtingas ir mokymo(si) procesas: profesinis parengimas vykdomas Ugniagesių gelbėtojų mokykloje, vėliau teoriniai ir praktiniai mokymai organizuojami organizacijos viduje, mokymosi programas ruošia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas. Organizacijos mokymams skiria ypatingą dėmesį pripažindamos jų svarbą ir naudą ugniagesio gelbėtojo darbui. Motyvacinės sistemos priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo sistemose sukurta nėra, tačiau galima teigti, kad svarbiausi motyvaciniai veiksniai tiesiogiai susiję su statutiniais pareigūnams taikomomis socialinėmis ir kitomis garantijomis.

4.3. Kiekybinio tyrimo metodika

Kiekybinių duomenų rinkimui darbo autorė pasirinko anketinę apklausą. Kaip teigia G. Merkys, šio metodo privalumas – santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai surinkti daug duomenų.¹⁸⁸ Respondentų apklausos metu galima per trumpą laiką apklausti įvairaus dydžio grupes, nereikia daug piniginių lėšų. Apklausejas gali pasirinkti, kaip vykdys anketinę apklausą (tiesiogiai bendraujant su respondentais, anketų išsiuntimas paštu, respondentų apklausa naudojantis laikraščio, žurnalo ir kito leidinio paslauga). Anketos buvo išplatintos tiesiogiai susitikus su respondentais, įteikus anketas, paprašyta užpildyti ir sutarta, kada ateiti pasiimti.

Konstruojant anketą klausimai parengti taip, kad būtų galima gauti kuo objektyvesnę informaciją apie tiriamąjį reiškinį (žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus). Kaip pažymi K. Kardelis, klausimai – tai savotiški indikatoriai, kurie gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys). Anketa sudaryta iš 19 klausimų, iš jų 5 dichomatinio tipo ir 14 uždaro tipo (žr. 7 priedą). Uždarų klausimų pranašumas yra tas, kad respondentams lengviau pasirinkti, kai yra alternatyvų, lengviau kiekybiškai apdoroti, didesnis indikatoriaus patikimumas.¹⁸⁹ Dėl šių pranašumų per apklausą buvo pateikta daugiau uždarų klausimų. Anketa parengta vadovaujantis anketos sudarymo ir apipavidalinimo reikalavimais:

Įvadinė anketos dalis. Skirta paaiškinti, kas atlieka tyrimus, atskleisti tyrimo tikslus, supažindinti, kur bus panaudoti rezultatai. Garantuojamas apklausos anonimiškumas. Paaiškinamos anketos užpildymo taisyklės.

Pagrindinė dalis. Pradiniai klausimai – nuteikiantys respondentą bendravimui. Vėlesni klausimai pateikti norint gauti faktinę informaciją, tiesiogiai susijusią su žmogiškųjų išteklių valdymu, ir klausimai, kurie padėjo nustatyti, kokios priemonės labiausiai motyvuoja tiriamuosius.

Baigiamoji dalis (pasiniai duomenys). Pateikti trumpi, konkretūs klausimai apie respondento statusą, išsilavinimą, amžių, šeimyninę padėtį.

Svarbus aspektas atliekant kiekybinį tyrimą, atskleidžiantis apklausos kokybę, yra apklausos kokybiniai rodikliai¹⁹⁰:

- Anketų grįžtamumo kvota – ji žymi po pildymo atgal sugrįžusių anketų procentą, kuris skaičiuojamas nuo bendro išplatinto anketų skaičiaus. Jei šis rodiklis tėra 50 proc. ar dar mažiau, tai nėra geras apklausos kokybės rezultatas.

¹⁸⁸ Merkys, G. (2006). Socialinių tyrimų metodai.

¹⁸⁹ Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucilijus.

¹⁹⁰ *Empiriniai metodai ir principai*. [Žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/fakultetai/gamtos_mokslu/Fizikos_katedra/3.%20empiriniai%20tyrimo%20metodai.pdf>.

- Anketų užpildymo baigtumo laipsnis – anketos, kuriose, pavyzdžiui, 30 proc. ir daugiau klausimų liko be atsakymų, kurios užpildytos nekreuoščiai, brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.
- Atsakymų į anketos klausimus patikimumas – į anketas įtraukiami kontroliniai klausimai, pavyzdžiui, tas pats klausimas pateikiamas du kartus kitaip jį suformuluojant ar įterpiant kitoje anketos vietoje. Užpildytos anketos, kuriose gausu prieštaravimų, yra nepatikimos.

Tyrimo imties ir tiriamųjų apibūdinimas. Atrankos formavimo principai reikalauja, kad atrankos aibė būtų statistiškai reikšminga (pakankamai didelė, užtikrinanti informacijos tikslumą), optimali (ekonomiška). Atliekant tyrimą reikalinga identifikuoti paklaidos dydį.¹⁹¹ Planuojant anketinę apklausą imties dydžiui apibrėžti vadovautasi lentelėje pateikiamais imties dydžiais.

10 lentelė

Rekomenduojamas imties dydis
(su 95% pasikliautiniais intervalais)

Populiacijos dydis	Imties paklaida ± 3 %	Imties paklaida ± 5 %	Imties paklaida ± 10 %
100	92	80	49
250	203	152	70
500	341	217	81
750	441	254	85
1000	516	278	88
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96
1000000	1066	384	96
1000000	1067	384	96

Sudaryta autoriaus Pukėno, K. (2009) remiantis šaltiniu: Kokybinių duomenų analizė SPSS programa.

Tyrimo respondentai buvo Telšių apskrities ir AB „Mažeikių nafta“ priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų ugniagesiai gelbėtojai. Telšių apskrities priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose tarnauja 138 statutiniai pareigūnai, priešgaisrinėje gelbėjimo AB „Mažeikių nafta“ apsaugai tarnyboje dirba 88 statutiniai pareigūnai. Remiantis 10 lentele (imties paklaida ± 5%) buvo išdalinta 220 anketų, iš kurių sugrįžo 171. Anketų grįžtamumo kvota 75,6% anketų užpildymo baigtumo laipsnis didelis, tik 5 anketos buvo išbrokuotos dėl nebaigto pildymo. Iš viso tyrime dalyvavo 166 ugniagesiai gelbėtojai (N= 166). Apklausą atlikta 2010 m. sausio – vasario mėnesiais.

¹⁹¹ Valackienė, A. *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija, 2004.

Šiuo empiriniu tyrimu yra siekiama išsiaiškinti priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose naudojamus verbavimo šaltinius, vertinimo sistemos objektyvumą, ar rengiami mokymai yra naudingi ugniagesiams gelbėtojams, kokios priemonės motyvuoja ugniagesius gelbėtojus, kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Anketinės apklausos būdu gauti duomenys apdoroti taikant socialinių mokslų statistinių programų paketą SPSS 11.0 (Statistical Package for Social Sciences). Naudojantis šia programa apžvelgiamos bendros tiriamųjų charakteristikos, nustatomi ryšiai tarp įvairių kintamųjų. Tyrimo medžiaga pateikiama paveiksluose ir lentelėse. Pasak G. Merkio ir kt., medžiagos pateikimas lentelėse sudaro galimybę susisteminti tyrimo duomenis remiantis palyginamuoju principu, apžvelgti galimus duomenų tarpusavio ryšius ir išvelgti dėsningumus ar požymių skirtumus.¹⁹²

4.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatų aptarimas

Demografinės tiriamųjų charakteristikos. Analizuojant respondentų demografinius duomenis (žr. 11 lentelę) matyti, kad ugniagesiais gelbėtojais dirba tik vyrai, tai sietina su darbo specifika, kuriai reikalingi gebėjimai dažniausiai būdingi tik vyrams (fizinė jėga, ištvermė ir kt.).

Apžvelgiant amžiaus kriterijų, nustatyta, kad dauguma priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose tarnaujančių yra 30–40 metų (41,0%), tuo tarpu iki 20 metų –tik 1 pareigūnas, (0,6%). Mažas jaunų žmonių skaičius organizacijoje gali būti sietinas su nedidele darbuotojų kaita, kuri neleidžia į organizaciją patekti naujiems darbuotojams. Antra vertus, tai gali liudyti šios profesijos nepatrauklumą jaunuoliams.

50,0% apklaustųjų priešgaisrinėse tarnybose dirba virš 10 metų. Didelis darbo stažas – vienas iš rodiklių, atspindinčių darbuotojų lojalumą organizacijai.

Beveik absoliuti dauguma ugniagesių gelbėtojų (87,3%) turi vidurinį išsilavinimą. Reikėtų pažymėti, kad Vidaus tarnybos statusas nenumato pirminės grandies pareigūnams aukštesnių išsilavinimo kriterijų. Apklausoje dalyvavo 6,6% aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą bei 6,0% aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys pareigūnai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų turi pirminės grandies laipsnius: grandinis – 13,9%; jaunesnysis puskarininkis, puskarininkis, vyresnysis puskarininkis – 77,7%. Taip pat apklausoje dalyvavo vidurinės grandies pareigūnų laipsnius (leitenanto, vyresniojo leitenanto, kapitono) turintys ugniagesiai (7,2%) ir du pareigūnai (1,2%), turintys majoro laipsnį. Pastarasis laipsnis suteikiamas aukštesniosios grandies pareigūnams. Aukščiausios grandies pareigūnų laipsnį turintys pareigūnai tyrime nedalyvavo. Pažymėtina tai, kad

¹⁹² Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė D. *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*: Vilnius – Kaunas, 2004.

kuo aukštesnė grandis ir laipsnis joje, tuo aukštesnės pareigūnų einamos pareigos bei turima kvalifikacija.

Apžvelgiant ugniagesių gelbėtojų šeimynini statusą, matyti, kad didžioji dauguma (62,0%) yra vedusių, 30,1% nevedusių, 7,2% išsituokusių.

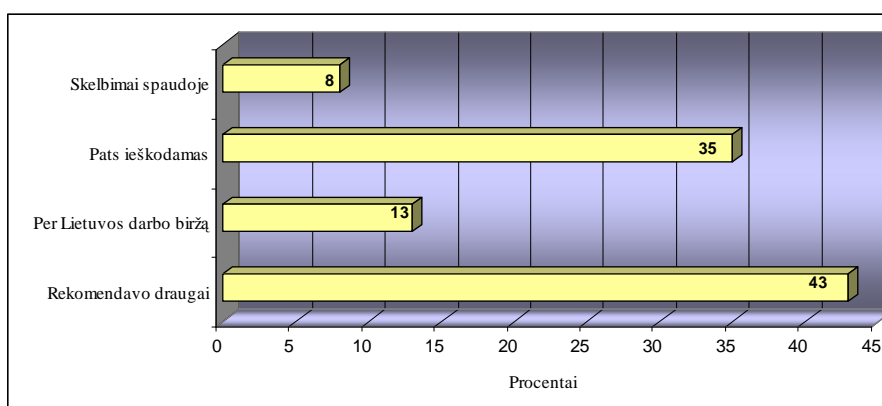
11 lentelė

Demografinės tiriamųjų charakteristikos

	Respondentų skaičius N=166	Procentai
Lytis	vyrų	100%
Amžius	<i>Iki 20 metų – 1;</i> <i>20-30 metų - 65;</i> <i>30 -40 metų – 68;</i> <i>40 -60 metų – 32</i>	0,6 39,2 41,0 19,3
Darbinis stažas priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje	<i>1-5 metai – 39;</i> <i>5-10 metų – 44;</i> <i>Virš 10 metų- 83</i>	23,5 26,5 50,0
Išsilavinimas	<i>Vidurinis – 145;</i> <i>Aukštasis neuniversitetinis – 11;</i> <i>Aukštasis universitetinis – 10;</i>	87,3 6,6 6,0
Laipsnis	<i>Grandinis -23;</i> <i>Jaunesnysis puskarininkis;</i> <i>puskarininkis; vyresnysis</i> <i>puskarininkis – 129;</i> <i>Leitenantas; vyresnysis</i> <i>leitenantas; kapitonas -12;</i> <i>Majoras – 2;</i>	13,9 77,7 7,2 1,2
Šeimyninis statusas	<i>Nevedęs – 30;</i> <i>Vedęs – 103;</i> <i>Išsituokęs – 13;</i>	30,1 62,0 7,8
Geografinė sklaida	<i>Ugniagesiai gelbėtojai apklausti Mažeikių PGT, Telšių PGT bei PGT AB „Mažeikių nafta“</i>	

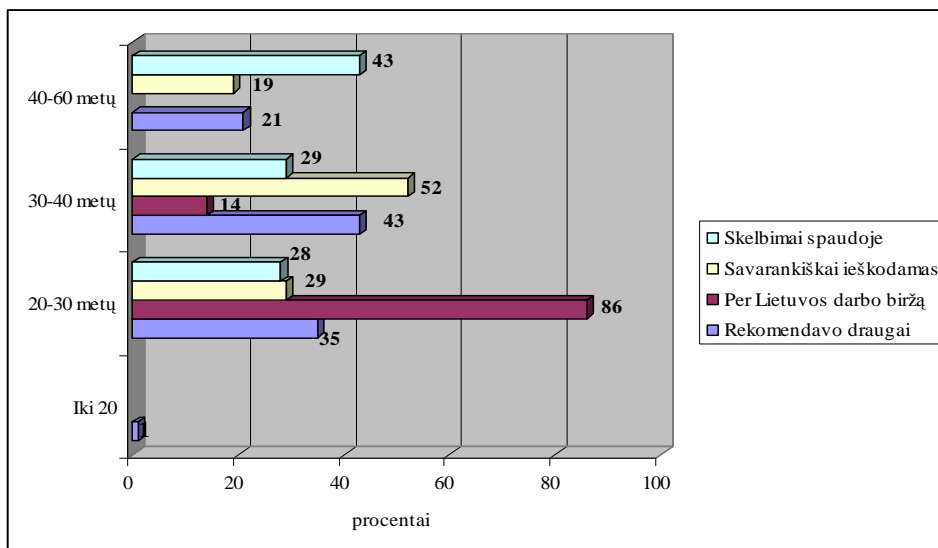
Atranka

Analizuojant atsakymus į klausimą „*Kokiu būdu įsidarbinote į Priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą?*“ siekta diagnozuoti, kokie verbavimo šaltiniai naudojami norint pritraukti darbuotojus į organizaciją. Kaip matyti iš tyrimo duomenų (žr. 9 pav.), daugelis respondentų įsidarbino, nes buvo rekomenduoti draugų ar pažįstamų (43%). Taip pat nemaža dalis ugniagesių gelbėtojų (35%) darbą susirado patys ieškodami. Asmenys, sužinoję apie darbą per Lietuvos darbo biržą, sudarė 13%. Galima teigti, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose išnaudojami verbavimo šaltiniai, kuriems reikalinga mažai finansinių išlaidų, tačiau yra labai efektyvūs surandant kandidatus.



9 pav. Respondentų įsidarbinimo į PGT būdai, kai N=166.

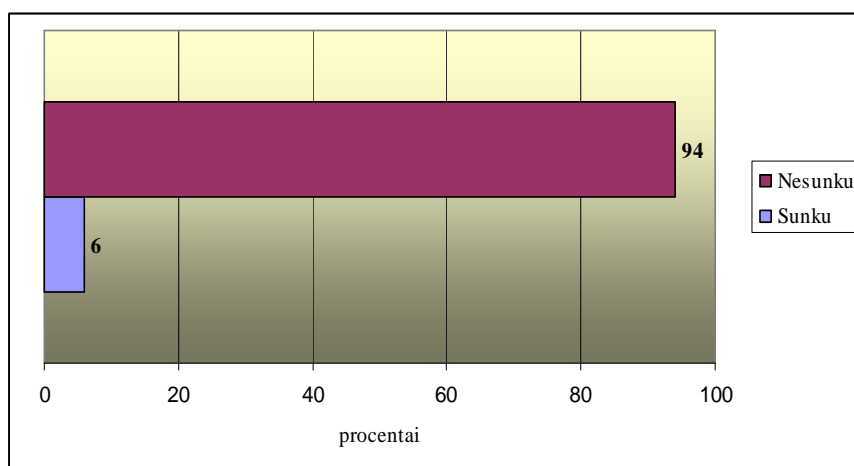
Vertinant ryšį tarp įsidarbinimo būdo ir respondentų amžiaus, nustatyta, kad tarp įvairaus amžiaus grupių verbavimo šaltiniai yra skirtingi (žr. 10 pav.). Didžioji dauguma 20–30 metų respondentų buvo užverbuoti per Lietuvos darbo biržą (86%). Tarp 30–40 metų pareigūnų populiariausi verbavimo šaltiniai – savarankiška paieška (52%), verbavimas per draugus ir pažįstamus (43%). Dauguma 40–60 metų respondentų apie laisvas pareigybes priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose sužinojo iš skelbimų spaudoje (43%). Įvertinus ugniagesiams gelbėtojams keliamus reikalavimus dėl amžiaus (į tarnybą priimama nuo 18 iki 30 metų), galima teigti, kad prieš dešimtį metų populiariausias verbavimo būdas buvo skelbimai laikraščiuose, kituose specialiuose leidiniuose, tuo tarpu šiuo metu svarbus vaidmuo verbuojant tenka Lietuvos darbo biržai ir draugų, pažįstamų rekomendacijoms.



10 pav. Įsidarbinimo į PGT būdai, pagal respondentų amžių, kai N= 166.

Adaptacija

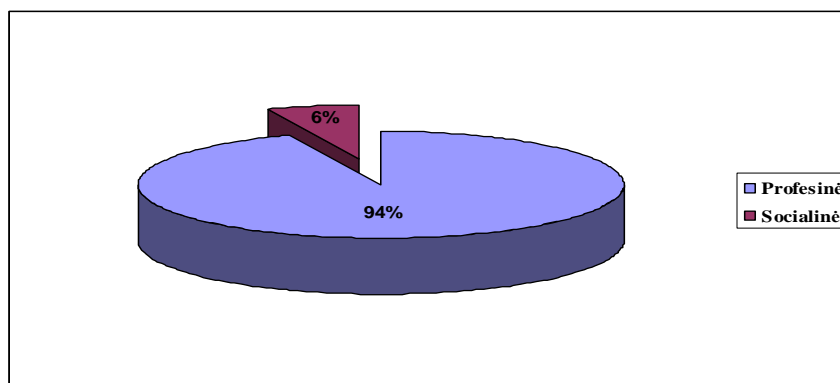
Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „*Ar sunku buvo pradėjus dirbti PGT adaptuotis?*“ dauguma apklaustųjų (94%) atsakė neigiamai (žr. 11 pav.), tik 6% respondentų adaptacija buvo sunki. Galima daryti prielaidą, kad profesinis ugniagesių gelbėtojų mokymas yra efektyvus – suformuojamos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, kurie palengvina prisitaikymą prie naujų funkcijų bei komandos, taip pat pačių organizacijų naudojamos priemonės supažindinant pareigūnus su darbu ir kolektyvu yra veiksmingos.



11 pav. Respondentų atsakymai, ar sunku buvo pradėjus dirbti PGT adaptuotis, kai N=166.

Klausimu „*Kuri adaptacijos forma, pradėjus dirbti, užtruko ilgiau?*“ siekta išsiaiškinti, kuri adaptacijos forma ugniagesiams gelbėtojams yra sudėtingesnė ir trunka ilgiau. Buvo diagnozuota, kad ilgiau trunka profesinė adaptacija, t.y. naujo profesinio vaidmens įsisavinimas, susipažinimas su darbo vieta ir sąlygomis, tai patvirtino 94% apklaustųjų. Galima daryti išvadą, kad tam įtakos turi

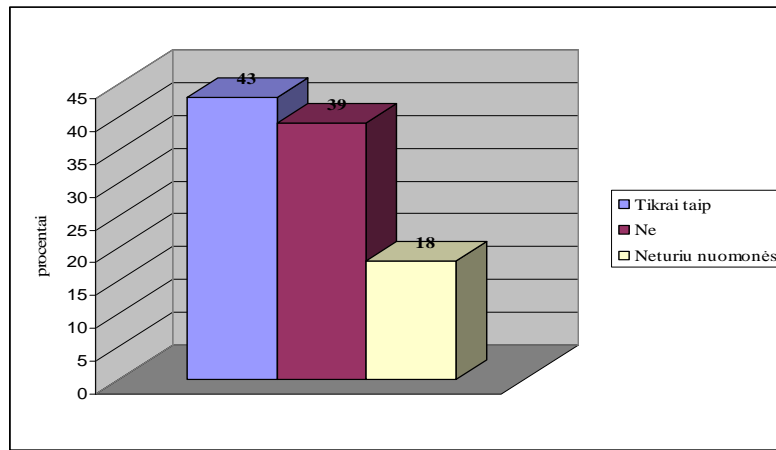
darbo specifika – ugniagesio gelbėtojo profesija yra susijusi su rizika ir pavojumi gyvybei (ugnis, aukštis, kenksmingos cheminės medžiagos). Tik 6% respondentų reikėjo ilgesnio laiko priprasti prie kolektyvo ir vadovo (žr. 12 pav.).



12 pav. Adaptacijos trukmė pagal jos tipą, kai N=166.

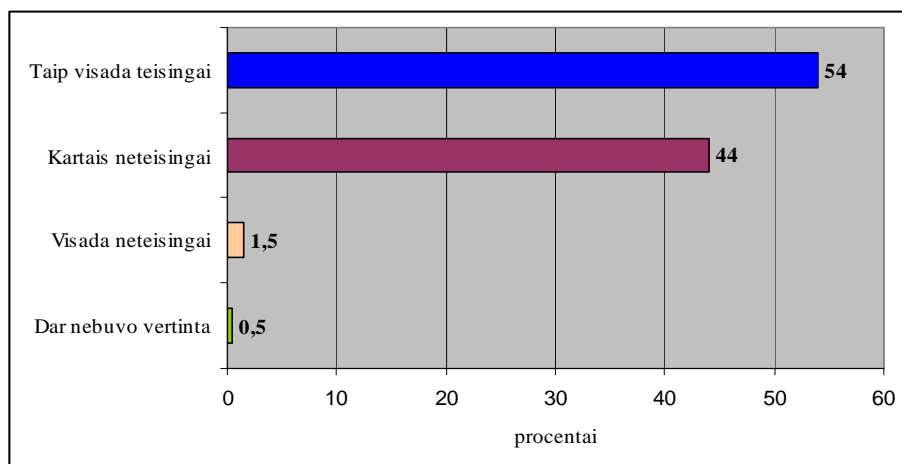
Vertinimas

Apdorojus respondentų pateiktus atsakymus į klausimą „*Kaip manote, ar tarnybinės veiklos vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu?*“ iš gautų tyrimo rezultatų galime matyti, kad 43% apklaustųjų mano, kad vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių su vadovu, tačiau nemaža dalis respondentų (39%) nurodė, kad tokių sąsajų nėra bei 18% šiuo klausimu nuomonės neturėjo (žr. 13 pav.). Kadangi nėra didesnio skirtumo tarp respondentų, manančių, kad vertinimas priklauso nuo asmeninių santykių, ir tarp respondentų, nemanančių, kad egzistuoja tokia priklausomybė, galima daryti prielaidą, kad organizacijoje ne visuomet įvertinama pagal nustatytus profesionalumo vertinimo kriterijus. Vertinant ugniagesių gelbėtojų veiklą, tiesioginis vadovas teikia išvadas vertinimo komisijai, todėl egzistuojanti didelė priklausomybė vertinimo rezultatams nuo tiesioginio vadovo sudaro galimybę manyti, kad vertinimo rezultatai gali būti ne visada objektyvūs.



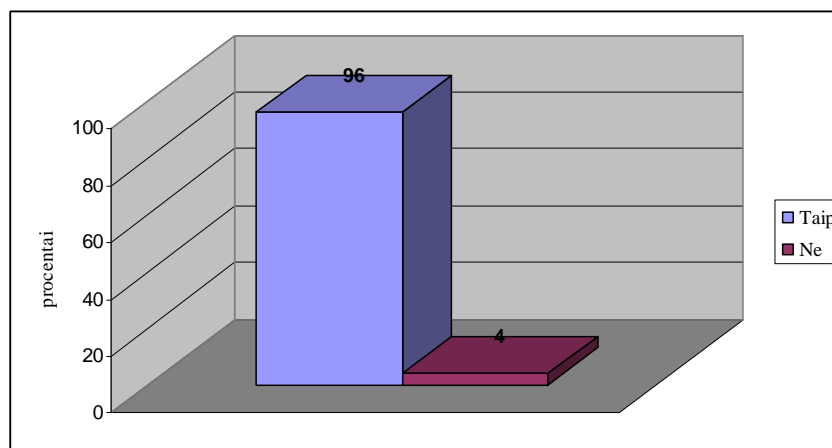
13 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybinės veiklos vertinimo ir asmeninių santykių su tiesioginiu vadovu priklausomybę, kai N=166

Norint išsiaiškinti respondentų nuomonę apie vertinimo objektyvumą buvo užduotas klausimas „*Kaip manote, ar Jūsų tarnybinė veikla vertinama teisingai?*“ Nustatyta, kad 54% respondentų sutinka, jog jų tarnybinė veikla yra vertinama visada teisingai, 44% respondentų teigia, kad kartais būdavo nepatenkinti įvertinimo rezultatais. Tik maža dalis apklaustųjų (1,5%) nurodė, kad jų tarnybinė veikla visada buvo įvertinta neteisingai (žr. 14 pav.).



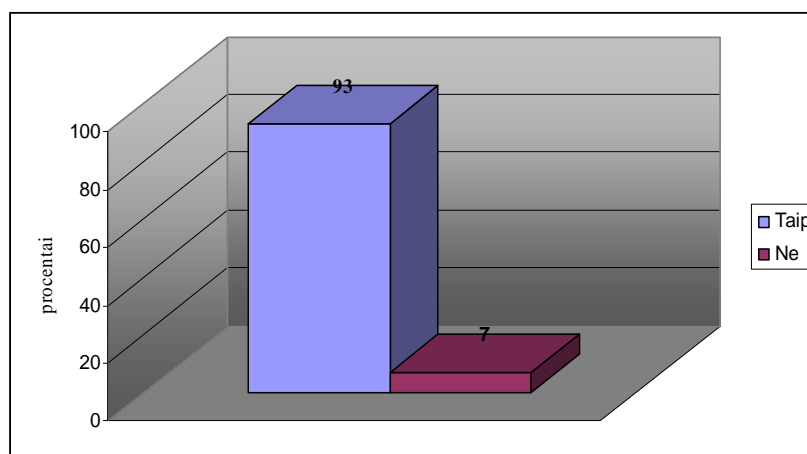
14 pav. Respondentų tarnybinės veiklos vertinimas, kai N=166.

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „*Ar organizuojami pokalbiai, kurių metu tiesioginis vadovas pažymi darbo trūkumus ir teigiamas puses?*“ buvo nustatyta, kad tokie pokalbiai priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose yra vykdomi, tai patvirtino 96% respondentų (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų nuomonė, ar organizuojami pokalbiai, kai N=166.

Klausimu „*Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui?*” buvo siekta nustatyti, ar ugniagesiams gelbėtojams sudaromos galimybės dalyvauti organizacijos veikloje sprendžiant klausimus susijusius su darbo aplinka, darbo turiniu. Apklausti pareigūnai pripažįsta, kad jų organizacijoje sudaromos tokios galimybės (93%) (žr. 16 pav.). Galima teigti, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose žmogiškųjų išteklių valdymui būdingi naujojo viešojo valdymo bruožai: darbuotojų įtraukimas į valdymą, organizacijos ir darbuotojų bendradarbiavimas, demokratijos plėtra darbo vietoje ir kt.

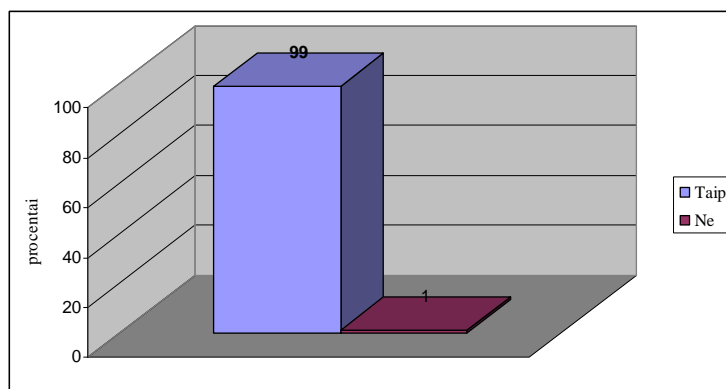


16 pav. Respondentų nuomonė, ar turi galimybę teikti siūlymus darbo tobulinimui, kai N=166.

Mokymas ir ugdymas

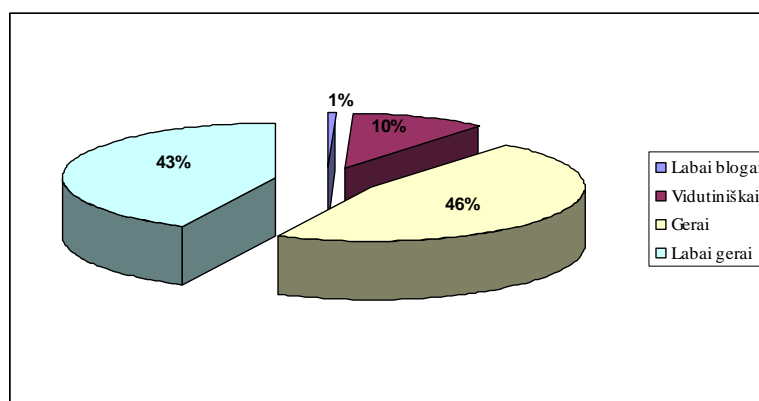
Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „*Ar rengiami mokymai (teoriniai, praktiniai), kurie padėtų įgyti bei tobulinti žinias?*” 99% respondentų patvirtino, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose tokie mokymai rengiami, tik 1% respondentų teigia, kad tokio pobūdžio mokymai nevykdomi (žr. 17 pav.). Pastarųjų nuomonė kelia abejonių, Vidaus tarnybos statute

nurodoma „pareigūnai privalo nuolat tobulinti turimą kvalifikaciją – mokytis arba studijuoti...“, antra vertus, gali būti, kad respondentai mano, jog mokymai yra nenaudingi ir nepadaeda tobulinti jau įgytas žinias.



17 pav. Respondentų skirstinys, ar rengiami praktiniai, teoriniai mokymai, kai N=166.

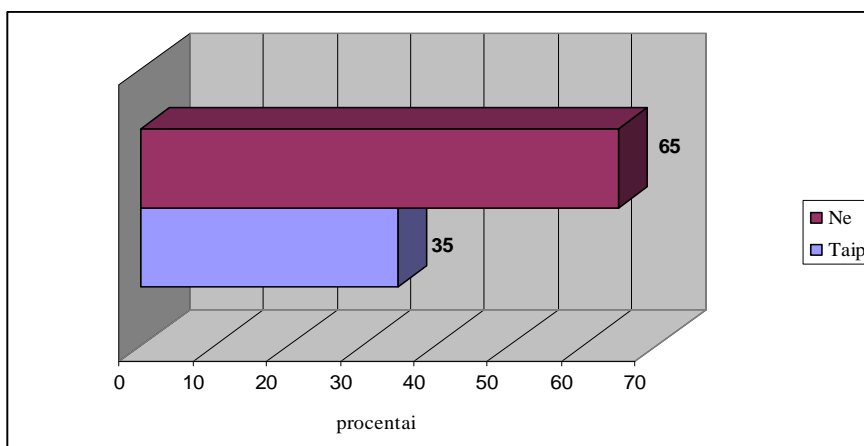
Išanalizavus atsakymus į klausimą „*Kaip vertinate rengiamų mokymų praktinę naudą?*“ nustatyta, kad 46% apklaustųjų rengiamų mokymų naudingumą darbinei veiklai įvertino gerai, o 43% respondentų net labai gerai (žr. 18 pav.). Galima daryti išvadą, kad priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose rengiami mokymai yra efektyvūs, ugniagesiai gelbėtojai įgytas žinias ir įgūdžius pritaiko darbe.



18 pav. Respondentų nuomonė apie rengiamų mokymų praktinę naudą, kai N=166.

Siekiant nustatyti, ar organizuojamų mokymų priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose pakanka, ar atliktų savo pareigas geriau ugniagesiai gelbėtojai, jei rengiamų mokymų būtų organizuojama daugiau, respondentams buvo pateiktas teiginys „*Jūs dirbtumėte geriau, jei būtų daugiau apmokymų / kvalifikacijos kėlimo kursų*“. Kaip matyti iš gautų duomenų (žr. 19 pav.), 65% respondentų mano, kad tai atliekamo darbo kokybei įtakos neturėtų. Galima daryti prielaidą, kad priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose pakanka rengiamų mokymų, mokymo ir ugdymo

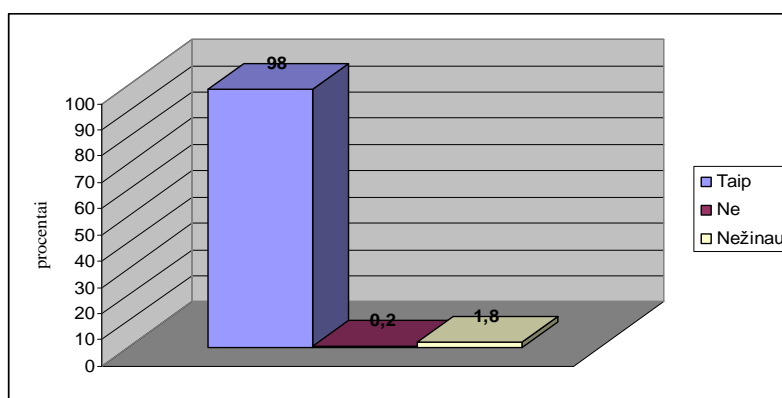
programos sudarytos tikslingai, todėl ugniagesiai gelbėtojai turi reikiamas kompetencijas darbui atlikti.



19 pav. Respondentų nuomonė, ar organizuojamų apmokymų/ kvalifikacijos kėlimo kursų yra pakankamai, kai N=166

Motyvacijos ypatumai ir pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

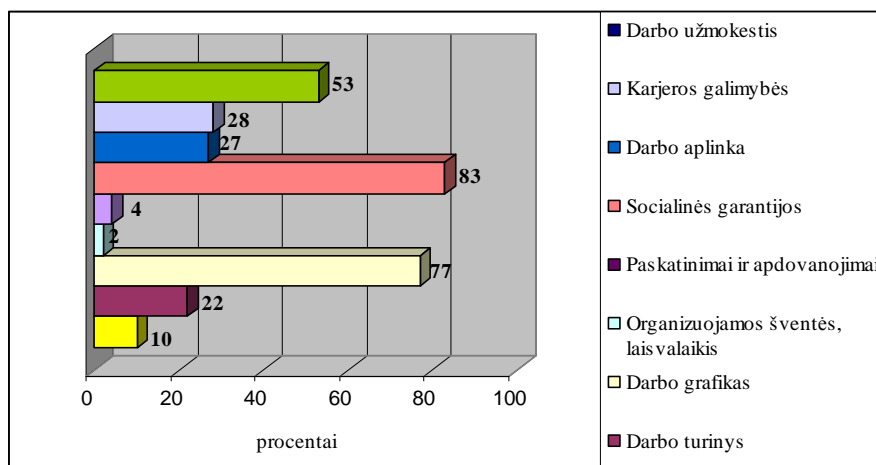
Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie motyvacijos svarbą darbui buvo užduotas klausimas „**Jūsų nuomone, ar pareigūnų motyvavimas yra būtinas?**“ Tyrimo rezultatai parodė, kad 98% respondentų pritaria teiginiui, jog motyvavimas turi įtakos geresniems darbo rezultatams (žr. 20 pav.). Remiantis literatūros analize, galima teigti, kad motyvacijos svarba žmogiškųjų išteklių valdyme pripažįstama tiek ankstyvosios, tiek šiuolaikinės motyvacijos teorijos. Motyvacijos svarbą ugniagesių gelbėtojų darbui patvirtino ir gauti tyrimo rezultatai.



20 pav. Respondentų nuomonė, ar pareigūnų motyvavimas būtinas, kai N = 166

Vertinant ugniagesiams gelbėtojams svarbiausias motyvacinės priemonės, nustatyta, kad respondentams svarbi tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija. Dauguma respondentų nurodė išorinius motyvacijos veiksnius (žr. 21 pav.): socialinės garantijos (83%), darbo grafikas (77%), darbo užmokestis (53%). Tarp vidinių motyvacijos veiksnių paminėtina: karjeros galimybės (28%), darbo aplinka (27%), darbo turinys (22%). Ugniagesius gelbėtojus mažiausiai motyvuojantys (nesvarbūs)

motyvai – organizuojamos šventės, laisvalaikis (2%), paskatinimai bei apdovanojimai (4%), pareigūnams skiriama uniforma, pavėžėjimai į/iš darbo (10%).



21 pav. Respondentus labiausiai motyvuojantys veiksniai, kai N= 166.

Darbe buvo keliami prielaidai, kad skirtingą darbo stažą bei šeimyninį statusą turinčių ugniagesių gelbėtojų motyvai gali skirtis (žr. 12 lentelę) ir (žr. 13 lentelę).

Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal stažą

Iki 5 metų darbo stažą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje turinčius respondentus labiausiai motyvuoja paskatinimai ir apdovanojimai (67%), karjeros galimybės (43%), mažiausiai svarbu darbo turinys (14%) ir darbo aplinka (16%).

Darbo aplinka (31%), darbo grafikas (27%), darbo turinys (27%) labiausiai motyvuoja 5–10 metų stažą turinčius ugniagesius gelbėtojus, pastariesiems nesvarbūs paskatinimai ir apdovanojimai bei organizuojamos šventės ir laisvalaikis (nenurodė nė vienas 5–10 metų darbo stažą turintis respondentas).

Virš 10 metų stažą turintiems respondentams svarbūs motyvai – organizuojamos šventės ir laisvalaikis (75%), darbo turinys (59%), darbo aplinka (53%), darbo grafikas (53%). Pastebėta, kad didžiausią stažą turinčius respondentus mažiausiai motyvuoja karjeros galimybės (30%), paskatinimai ir apdovanojimai (33%). Galima daryti išvadas, kad didėjant darbo stažui keičiasi ir motyvuojantys veiksniai, tačiau visiems respondentams svarbesnės nematerialios institucinės paskatos.

Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal darbo stažą

Motyvai	Stažas (%)					
	1-5 metai		5-10 metų		Virš 10 metų	
	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
Darbo užmokestis	24	23	24	29	52	47
Karjeros galimybės	43	16	26	27	30	58
Darbo aplinka	16	26	31	25	53	49
Socialinės garantijos	23	28	27	24	50	48
Paskatinimai ir apdovanojimai	67	22	-	28	33	51
Organizuojamos šventės ir laisvalaikis	25	23	-	27	75	49
Darbo grafikas	20	33	27	26	53	41
Darbo turinys	14	26	27	26	59	47
Uniforma, pavėžėjimai į/iš darbo	25	23	25	27	50	50

Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal šeimyninį statusą:

Iš 13 lentelės duomenų matyti, kad vedusių respondentų veiklą labiausiai motyvuojantys veiksniai – darbo aplinka (67%), socialinės garantijos (61%), darbo užmokestis (54%). Tuo tarpu nevedusiems apklaustiesiems svarbu – paskatinimai ir apdovanojimai (50%), karjeros galimybės (48%) bei socialinės garantijos (30%). Analizuojant išsituokusių respondentų duomenis matyti, kad pastariesiems darbe svarbūs faktoriai – darbo grafikas (10%) ir socialinės garantijos (9%).

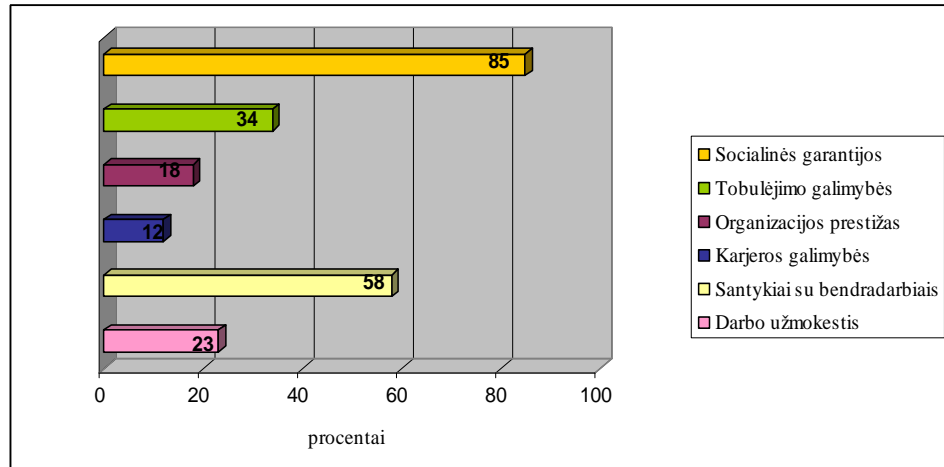
Nustatyta, kad skirtingą šeimyninį statusą turinčių pareigūnų veiklos motyvai yra pakankamai skirtingi, tačiau reikia pažymėti, kad socialinės garantijos kaip veiklos motyvas yra svarbu visiems respondentams.

13 lentelė

Ugniagesių gelbėtojų motyvacija pagal šeimyninį statusą

Motyvai	Statusas (%)					
	Nevedęs		Vedęs		Išsituokęs	
	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>	<i>Taip</i>	<i>Ne</i>
Darbo užmokestis	28	22	54	49	6	7
Karjeros galimybės	48	23	46	68	7	8
Darbo aplinka	27	31	67	60	7	8
Socialinės garantijos	30	31	61	66	9	3
Paskatinimai ir apdovanojimai	50	29	50	63	-	8
Organizuojamos šventės ir laisvalaikis	-	31	100	61	-	8
Darbo grafikas	28	36	61	64	10	-
Darbo turinys	19	33	76	58	5	9
Uniforma, pavėžėjimai į/iš darbo	25	31	75	61	-	9

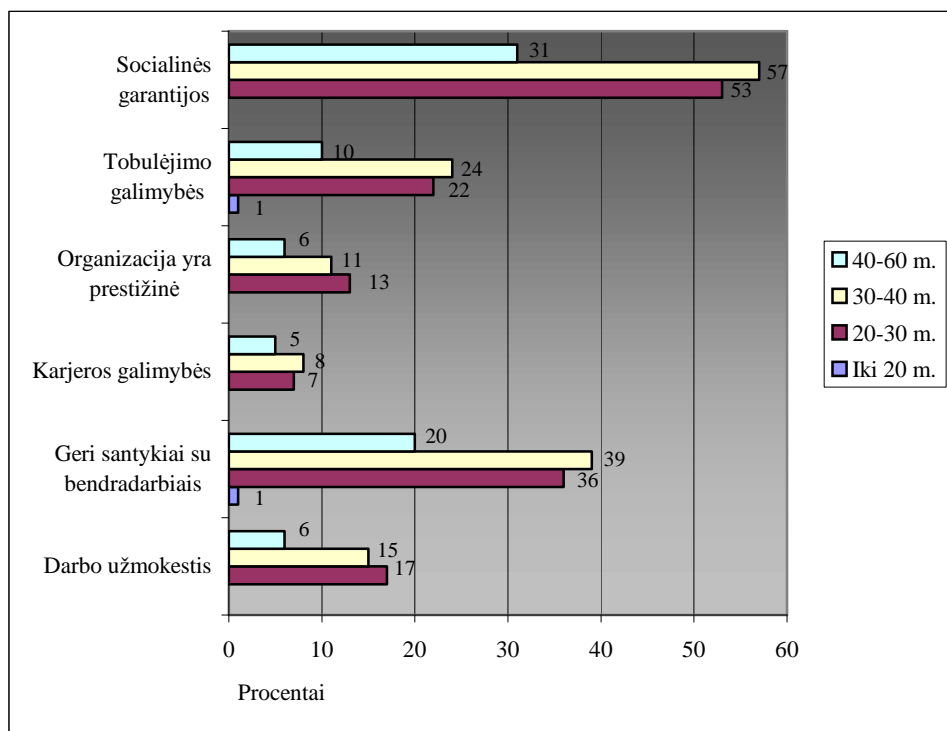
Išanalizavus pasitenkinimo darbu veiksniais, buvo nustatyta, kad daugumai respondentų pasitenkinimą darbu lemia išoriniai veiksniai: socialinės garantijos (85%), santykiai su bendradarbiais (58%), tobulėjimo galimybės (34%) (žr. 22 pav.).



22 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai, kai N=166.

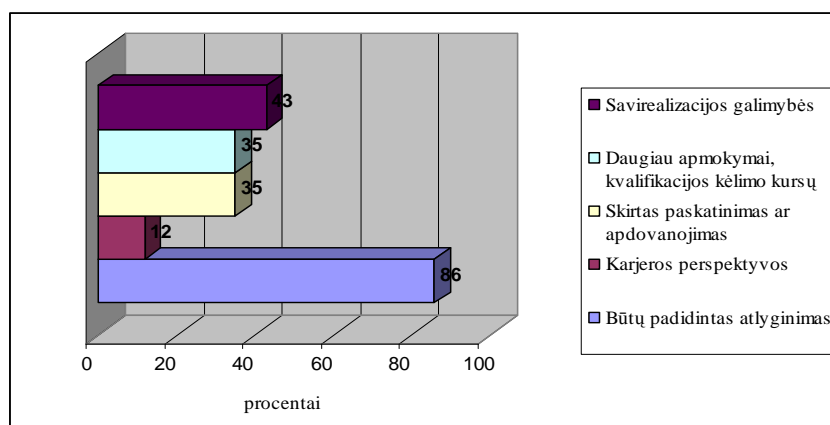
Tyrinėtojai N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver nustatė, kad egzistuoja priklausomybė tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojo amžiaus. Buvo nustatyta, kad 40–60 metų respondentams pasitenkinimą darbu lemia socialinės garantijos (31%), tačiau iš tyrimo duomenų galima matyti, kad socialinės garantijos svarbiausias pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys yra įvairioms ugniagesių gelbėtojų amžiaus grupėms (žr. 23 pav.). Taip pat įvairaus amžiaus respondentams pasitenkinimą darbu lemia geri santykiai su bendradarbiais: 30–40 metų – 39%, 20–30 metų – 36%, 40–60 metų – 20%. Trečias pagal svarbą veiksnys, apklaustiesiems lemiantis pasitenkinimą darbu, – tobulėjimo galimybės – labiausiai pasitenkinimą darbu įtakoja 30–40 metų respondentams (24%), taip pat svarbus šis veiksnys ir 20–30 metų pareigūnams (22%). Mažiau svarbūs veiksniai visoms amžiaus grupėms yra: organizacijos prestižas, karjeros galimybės bei darbo užmokestis.

Tyrimo duomenys nepatvirtino tyrinėtojų N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver nustatytos priklausomybės tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojo amžiaus. Galima teigti, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose pasitenkinimą lemiantys veiksniai nuo ugniagesių gelbėtojų amžiaus nepriklauso.



23 pav. Respondentų pasitenkinimo darbu veiksniai pagal amžių, N=166.

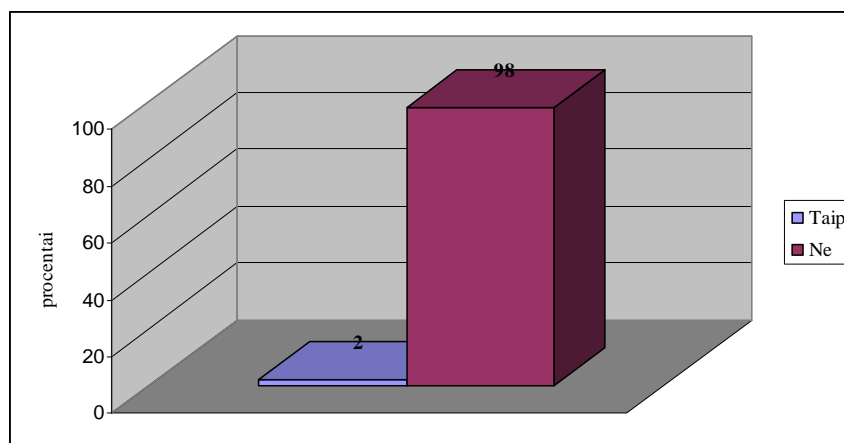
Siekiant įvertinti, kokie žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai įtakoja darbo kokybę, respondentų buvo paprašyta iš pateiktų teiginių pasirinkti tuos, kurie, jų manymu, lemtų atliekamo darbo kokybę („*Jūs dirbtumėte geriau, jei...?*“). Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad absoliuti dauguma (86%) dirbtų geriau, jei būtų padidintas atlyginimas (žr. 24 pav.). Taip pat nemažai daliai respondentų svarbūs veiksniai darbo kokybei – jei būtų daugiau savirealizacijos galimybių (43%), daugiau rengiamų apmokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų (35%), taip pat jei būtų paskirtas paskatinimas ar apdovanojimas (35%).



24 pav. Respondentų nuomonė, kurie veiksniai įtakotų darbo kokybę, kai N=166

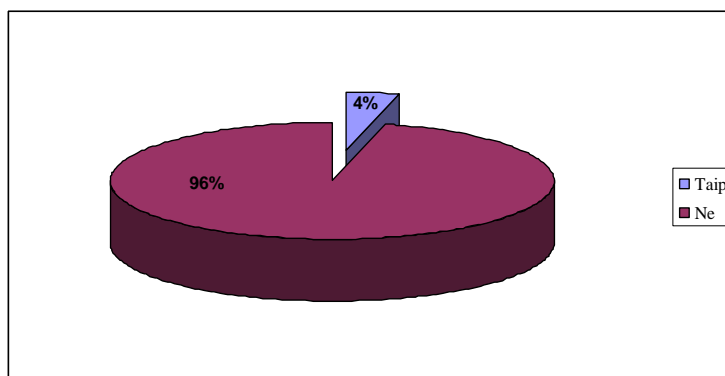
Kaip matyti iš 25 pav., 98% apklaustųjų paneigė teiginį, kad „*Darbas nekelia pasitenkinimo, dirbu, nes nėra galimybių įsidarbinti kitur.*“ Galima daryti išvadas, kad absoliuti dauguma

respondentų yra patenkinti atliekamu darbu, psichologiškai įsilieja į organizaciją ir savo ateitį sieja su organizacijos ateitimi.



25 pav. Respondentų skirstinys – darbas nekelia pasitenkinimo, kai N = 166.

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą „*Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą?*“ nustatyta, kad 96% respondentų darbo keisti neketina.



26 pav. Respondentų nuomonė apie tarnybos keitimą į kitoki darbą, kai N=166.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose valdant žmogiškuosius išteklius vykdoma veikla, susijusi su darbuotojų atranka, adaptacija, mokymu, vertinimu ir motyvavimu, padeda išlaikyti organizacijoje esamus darbuotojus. Tačiau esamą veiklą, kurias reikėtų tobulinti. Verbuojant į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą naudojami klasikiniai metodai nepadeda populiarinti šios specialybės jaunuolių tarpe ar pritraukti aukštesnių kompetencijų kandidatus. Populiariausias verbavimo metodas draugų pažįstamų rekomendacijos – užkerta kelią į organizaciją patekti jauniems entuziastingiems darbuotojams ir sudaro galimybes susidaryti šeimos, draugų klanams. Vertinimo sistemoje taikomi metodai ugniagesių gelbėtojų vertinami gana prieštarinčiai, dėl didelės įtakos vertinimo rezultatams nuo tiesioginio vadovo teikiamos išvados.

Tyrimo duomenys patvirtino darbe keltą hipotezę, kad didesnės socialinės ir kitos statutiniam valstybės tarnautojams taikomos garantijos – svarbiausias ugniagesių gelbėtojų veiklą motyvuojantis ir pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys.

IŠVADOS

- Mokslinėje literatūroje įtvirtinta žmogiškųjų išteklių samprata leidžia teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausi ir vertingiausi resursai, kuriais disponuoja organizacijos siekdamos savo tikslų. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtingas procesas apimantis daugumą veiklų: planavimą, verbavimą, atranką, adaptaciją, mokymą, vertinimą, motyvavimą ir kt.
- Statutiniai valstybės tarnautojai vykdo funkcijas, kurios susijusios su teisės pažeidimų prevencija, išaiškinimu, gyvybės, turto, sveikatos apsauga. Statutiniams valstybės tarnautojams taikomi griežtesni nei kitiems valstybės tarnautojams reikalavimai priimant į pareigas ir vykdant jas. Didesnės socialinės ir kitos taikomos garantijos yra vienas iš pagrindinių bruožų, kuris atspindi statutinių tarnybų specifiką (pavojingumą) ir griežtesnes statutiniams pareigūnams taikomas atsakomybės sąlygas.
- Priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų tikslas – užtikrinti visuomenės saugumą ekstremalių įvykių ir situacijų atvejais, teikti skubią, kvalifikuotą ir vienodos apimties pagalbą visuomenei visoje Lietuvos teritorijoje. Esminis skirtumas tarp Telšių priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos bei priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos AB „Mažeikių nafta“ apsaugai yra tas, kad pastarosios tarnybos tikslas – užtikrinti vieno pavojingiausių objektų AB „ORLEN Lietuva“ priešgaisrinę saugą.
- Didžiausias leistinas pareigybių skaičius Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento pavaldžioms įstaigoms nustatytas Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Ugniagesių gelbėtojų komplektavimo klausimus sprendžia Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas atsižvelgdamas į teritorijos dydį, gyventojų skaičių, priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų siūlymus. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad organizacijos nėra aprūpintos darbuotojais, ugniagesių gelbėtojų reikia daugiau, negu priimta į tarnybą. Todėl valdant žmogiškuosius išteklius planavimas neatlieka pagrindinės paskirties – turėti reikiamus žmones reikiamu laiku.
- Priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose žmogiškųjų išteklių verbavimui naudojami išoriniai verbavimo metodai (Lietuvos darbo birža, draugų ir pažįstamų rekomendacijos ir kt.). Pastarąjį verbavimo šaltinį dauguma mokslininkų išskiria kaip vieną iš efektyviausių metodų surasti patikimą darbuotoją. Neigiamas aspektas tai, kad Priešgaisrinėse gelbėjimo ir apsaugos tarnyboje atsiranda galimybė susidaryti šeimos, giminių klanams. Beveik nenaudojami tokie verbavimo metodai, kaip paieška aukštosiose mokyklose, dalyvavimas karjeros dienose, kurie ne tik padėtų surasti tinkamas kompetencijas turinčius kandidatus, bet ir populiarintų ugniagesių gelbėtojų profesiją jaunuolių tarpe.

- Priėmimas į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą reglamentuotas Vidaus tarnybos statuto, todėl yra nustatytas tam tikrų atrankos etapų būtinumas („tyrimai už nugaros“, sveikatos patikrinimas centrinėje ekspertizės komisijoje, bendrojo išsilavinimo ir fizinio pasirėngimo testai ir kt.). Toks skirtingų atrankos etapų taikymas leidžia į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą atrinkti tik reikalingas kompetencijas turinčius kandidatus.
- Darbo specifika įtakoja sudėtingesnę profesinę adaptaciją, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymo procese numatytos priemonės palengvina naujokų adaptaciją: mokymai suformuoja reikalingas žinias, mokėjimus ir įgūdžius, reikalingus ugniagesio gelbėtojo specialybei. Priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose kiekvienoje ugniagesių gelbėtojų komandoje yra asmenys (skyrininkai), kurie atsakingi už naujokų supažindinimą su darbo aplinka, turiniu, komandos nariais ir pan.
- Mokymo programas, pagal kurias priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose sudaromi mėnesiniai mokymo planai, sudaro Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, Mokymai yra efektyvūs – įgytas žinias ugniagesiai gelbėtojai pritaiko darbinėje veikloje. Nustatyta, kad rengiamų mokymų skaičius pakankamas, kad užtikrintų darbo kokybę.
- Pagrindinis vertinimo tikslas dvejopas – skatinti pareigūnus geriau dirbti bei išaiškinti netinkamai pareigas vykdančius. Vertinimo sistemai trūksta objektyvumo dėl didelės vertinimo rezultatų priklausomybės nuo tiesioginio vadovo suformuotos išvados, kuri teikiama vertinimo komisijai. Asmeniniai nesutarimai tarp pareigūno ir vadovo gali sutrukdyti teisingai įvertinti ugniagesių gelbėtojų profesionalumą.
- Priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose organizuojami pokalbiai, kurių metu tiesioginis vadovas pažymi trūkumus ir teigiamas puses. Šis komunikacijos procesas ne tik padeda gerinti darbo procesą, bet ir kuria draugiškus santykius tarp vadovų ir darbuotojų.
- Ugniagesiams gelbėtojams sudarytos galimybės teikti siūlymus savo darbo tobulinimui. Tai vienas iš bruožų, atspindintis naująjį viešąjį valdymą priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose (darbuotojų įtraukimas į valdymą, organizacijos ir darbuotojų bendradarbiavimas, demokratijos plėtra darbo vietoje ir kt.)
- Motyvacijos svarbą darbuotojams pripažįsta tiek už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingi darbuotojai, tiek patys pareigūnai. Ugniagesiams gelbėtojams svarbiausi išoriniai motyvaciniai veiksniai – socialinės garantijos, darbo grafikas, darbo užmokestis. Skirtingą šeimyninį statusą ir darbo stažą turinčių ugniagesių gelbėtojų veiklos motyvai yra skirtingi. Tačiau visiems pareigūnams svarbesnės nematerialios institucinės paskatos.
- Teorinėje darbo dalyje nurodoma, kad egzistuoja priklausomybė tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojo amžiaus. Gauti rezultatai šį teiginį paneigė. Visoms ugniagesių gelbėtojų

amžiaus grupėms pasitenkinimą darbu lemia: socialinės garantijos, santykiai su bendradarbiais ir kt.

- Ugniagesiams gelbėtojams pasitenkinimą darbu lemia išoriniai veiksniai – socialinės garantijos, santykiai su bendradarbiais, tobulėjimo galimybės. Nustatyta, kad padidintas darbo užmokestis, sudarytos savirealizacijos galimybės leistų kokybiškiau vykdyti ugniagesių gelbėtojų pareigas.
- Priešgaisrinėse apsaugos ir gelbėjimo tarnybose dirbantys asmenys yra lojalūs organizacijai, dauguma tarnauja virš 10 metų. Ugniagesiai gelbėtojai yra patenkinti savo darbu, todėl nežada artimiausiu metu keisti darbo.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant užtikrinti nuolatinę priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų parengtį būtina didinti ugniagesių gelbėtojų skaičių. Reikalinga tobulinti ugniagesių gelbėtojų skaičiaus planavimo metodiką. Tikslinga būtų, kad pačios priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos planuotų reikalingų pareigūnų skaičių, perėjimas prie decentralizacijos padėtų užtikrinti darną tarp visų žmogiškųjų išteklių valdymo proceso elementų.
2. Verbuojant kandidatus į priešgaisrinę apsaugos ir gelbėjimo tarnybą reikia išnaudoti kuo įvairesnius verbavimo šaltinius: karjeros muges, paiešką aukštosiose mokyklose, interneto skelbimus ir duomenų bazes. Šie verbavimo šaltiniai leistų ne tik rasti reikalingus kandidatus, bet ir populiarintų ugniagesio gelbėtojo profesiją tarp jaunuolių.
3. Vienerius metus trunkantis profesinis ugniagesių gelbėtojų rengimas yra per ilgas, stojimas į Ugniagesių gelbėtojų mokyklą vykdomas du kartus per metus, vadinasi, atsiradus ugniagesių gelbėtojų poreikiui jis negali būti greitai patenkinamas, taip pat ši aplinkybė neleidžia naudoti vidinius verbavimo šaltinius. Tikslinga būtų grįžti prie 8 savaites trunkančių profesinių mokymų, o po jų kursantai galėtų dirbti priešgaisrinėje apsaugos ir gelbėjimo tarnyboje ir taip įgyti reikalingas žinias ir įgūdžius, sumažėtų ugniagesiams gelbėtojams tenkantis krūvis, pagerėtų visuomenei teikiamos pagalbos kokybė.
4. Rekomenduotina tobulinti vertinimo sistemą, tikslinga būtų taikyti 360 laipsnių vertinimo metodą, šis grįžtamojo ryšio tyrimas leistų sugretinti iš skirtingų šaltinių gautą informaciją: vadovo, kolegų, vertinimo komisijos bei paties pareigūno, ir užtikrintų objektyvų įvertinimą.
5. Sunkmečiu labiau reikėtų išnaudoti nematerialines ugniagesių gelbėtojų motyvavimo priemones: padėką, laisvadienius, dalyvavimą organizacijos valdyme, savirealizacijos galimybes. Kadangi žmonių veiklos motyvai keičiasi kintant vidiniams ir išoriniams aplinkos elementams, tikslinga būtų vieną kartą per metus atlikti ugniagesių gelbėtojų pasitenkinimo darbu tyrimą, įvertinus tyrimo rezultatus sukurti organizacijoje motyvacinę sistemą, kuri leistų ne tik pažinti savo darbuotojus, bet leistų panaikinti demotivacijos priežastis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas), Nr. 16 (1).
2. *Apie VAD. Veikla, uždaviniai, funkcijos* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vad.lt/veikla.php>>.
3. *Apklausa* [žiūrėta 2010-01-13]. Prieiga per internetą: <<http://ik.ku.lt/lessons/konspekt/mokslidarb/apklausa.htm>>.
4. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
5. Asmenų, pageidaujančių mokytis priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ugniagesių gelbėtojų mokykloje, atrankos taisyklės, patvirtinta Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Ugniagesių gelbėtojų mokyklos viršininko 2009 m. balandžio 3d. įsakymu Nr. 27 [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą: <http://www.vpgt.lt/~ugm/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=47&Itemid=44>.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
7. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
8. Bakaveckas, A. (2007). *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius: Eugrimas.
9. Bartkevičiūtė, I. *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.lkdte.lt/_download/mokomedz/01_Bartkeviciute.pdf>.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
11. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
12. Budbergytė R., Šakočius A., Žilinskas D. (2004). *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo komentaras*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo institutas.
13. Carter McNamara *Human resource management (and Talent management)* [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm>.
14. Chlivickas, E. (2006). *Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra*. Vilnius: VGTU.
15. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
16. Čiegis R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas: Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras.

17. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, IV leidimas* (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
18. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
19. *Dėl statutinio valstybės tarnautojo sąvokos* [žiūrėta 2009-10-29]. Prieiga per internetą: <http://www.kartu.info/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=1>.
20. Diržys, R., Jakštaitė-Vinkuvienė, A., Avižinis, P. (2003), *NVO ir socialinių ne pelno partnerių vadybos kokybės standartas*. Vilnius: UAB Friskas.
21. Diskienė, D., Marčinskas A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas. Būklė ir perspektyvos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
22. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19.
23. *Empiriniai metodai ir principai* [žiūrėta 2010-01-21]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/bylos/fakultetai/gamtos_mokslu/Fizikos_katedra/3.%20empiriniai%20tyrimo%20metodai.pdf>.
24. *Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie VRM 2009-2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.fntt.lt/uploads/docs/2009-2011%201a.pdf>>.
25. Fominienė, V. B. (2009). Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14).
26. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, Nr.5.
27. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*, T.20, Nr.4.
28. Guogis, A. (2009). *Naujojo viešojo valdymo reikšmė* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.llds.lt/documents/Arvydas%20Guogis-viesojo%20vald.reiks.doc>>.
29. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5.
30. *Human resource management* [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources_management>.
31. *Human Resource Management – Nature, Scope, Objectives And function* (2009) [žiūrėta 2009-12-01]. Prieiga per internetą: <<http://expertscolumn.com/content/human-resource-management-nature-scope-objectives-and-function>>.
32. *Informacija apie policijos departamento struktūrinius padalinius* [žiūrėta 2009-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/index.php?id=62>>.
33. Jonaitytė, A. (2007). *Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu* [žiūrėta 2010-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089>.

34. Jonušaitė, S., Žydriūnaitė, V., (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, Nr. 85/2007.
35. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
36. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (6).
37. Juknevičienė, V. (2006) *Žmogiškųjų išteklių plėtra regionų plėtros vadybos aspektu. Kursinis darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
38. Juralevičienė, J. (2003). Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5.
39. *Kalėjimo departamentui – 90 metų* [žiūrėta 2009-10-30]. Prieiga per internetą:
<<http://www.tic.lt/kdep/kdep90.html>>.
40. Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos. *Struktūra ir kontaktai* [žiūrėta 2009-11-02]. Prieiga per internetą:
<http://www.kalejimudepartamentas.lt/?item=sk_ist&lang=1>.
41. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2006 m. sausio 27 d. įsakymas Nr.4/07-32. *Dėl kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos darbo tvarkos taisyklių patvirtinimo* [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą:
<http://www.kalejimudepartamentas.lt/default.aspx?item=ta_kddisak&id=1764>.
42. *Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2009 – 2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* (patikslintas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimu Nr. 860) [žiūrėta 2009-10-31]. Prieiga per internetą:
<[http://www.kalejimudepartamentas.lt/IxSitesUpload/Upload_KDEP.LT/File/Strateg2009\(patikslintas0819\)/1-1a%20forma.doc](http://www.kalejimudepartamentas.lt/IxSitesUpload/Upload_KDEP.LT/File/Strateg2009(patikslintas0819)/1-1a%20forma.doc)>.
43. Karčiauskas, M. *Žmogiškųjų išteklių plėtra organizacijoje*Zsx [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą:
<http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/kaimo_pletra/Karciauskas%20Marius.pdf>.
44. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
45. Kareckaitė, D. *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [žiūrėta 2009-12-23]. Prieiga per internetą:
<http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf>.
46. *Karjeros kompetencijos* [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą:
<http://www.lzuu.lt/nm/failai/Darbo_ir_karjeros_psichologija/81022.html>.
47. Kisielytė, A. (2008). Kuo išsiskiria statutiniai tarnautojai? *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 12.

48. Kšivickienė, D. *Ekonomikos augimą lemia žmogiškieji ištekliai* [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą: <http://www.manoukis.lt/print_forms/print_st.php?st=3919&m=8>.
49. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(6).
50. Laurinavičius, A. (2008). Globalizacijos iššūkiai keičia nacionalinių valstybių saugumo funkcijos sampratą. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr.13.
51. Laurinavičius, A. (2003). *Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
52. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba. Vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
53. *Lietuvių kalbos žodynas* [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.lkz.lt/startas.htm>>.
54. *Lietuvos Respublikos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymo 6, 7 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymas* 2003 m. spalio 9 d. Nr. IX-1754. // *Valstybės žinios*, 2003, Nr.101-4540.
55. *Lietuvos Respublikos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas* 2002 m. kovo 28d. Nr. IX-816. // *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 33-1250.
56. *Lietuvos karių etikos kodeksas*, patvirtintas krašto apsaugos ministro 2005 m. gegužės 9 d. įsakymu Nr. V-561. // *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 63-2248.
57. *Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas*, patvirtintas Lietuvos policijos generalinio komisaro 2004 m. liepos 16 d. įsakymu Nr. V-347 [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/index.php?id=3516>>.
58. *Lietuvos Respublikos Diplomatinių tarnybos įstatymas* 1998 m. gruodžio 29 d. Nr. VIII-1012. // *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 7-140.
59. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija. *Personalo politikos koncepcija* (2009). [žiūrėta 2009-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.kam.lt/lt/personalo_politika_512/aktualus_dokumentai/personalo_politikos_koncepcija.html>.
60. *Lietuvos Respublikos Krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas* 1998 m. gegužės 5d. Nr.VIII-723 // *Valstybės žinios*, 1998, Nr.49-1325.
61. *Lietuvos Respublikos Muitinės įstatymas* 2004 m. kovo 27 d. Nr. IX-2183. // *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 73-2517.
62. *Lietuvos Respublikos Muitinės pareigūnų etikos kodeksas (2003)* [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <http://www.cust.lt/miscdata/kodeks_111345882444035211.pdf>.
63. *Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas* 2000 m. spalio 17 d. Nr.VIII-2048 // *Valstybės žinios*, 2000, Nr.90-2777.

64. Lietuvos Respublikos Priešgaisrinės saugos įstatymas, 2002 m. gruodžio 5 d. Nr. IX-1225 // Valstybės žinios, 2002, Nr. 123-5518.
65. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas 2000 m. gegužės 2 d. Nr.VIII-1649. // Valstybės žinios, 2000, Nr. 41-1162.
66. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnų elgesio kodeksas, patvirtintas specialiųjų tyrimų tarnybų direktoriaus 2005 m. gruodžio 12 d. įsakymu Nr. 2-232 [žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <http://www.stt.lt/files/73_doc_file_1_180442.pdf>.
67. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos 2009-2011-ųjų metų sutrumpintas strateginis veiklos planas [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.stt.lt/documents/planavimo_dokumenatai/Strateginis_veiklos_planas__2009-11.pdf>.
68. Lietuvos Respublikos Vadovybės apsaugos įstatymas 2002 m. lapkričio 7 d. Nr. IX-1183. // Valstybės žinios, 2002, Nr.112-4982.
69. Lietuvos Respublikos Valstybės saugumo departamento įstatymas 1994 m. sausio 20 d. Nr.I-380. // Valstybės žinios, 1994, Nr. 11-163.
70. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymas 2002 m. balandžio 23 d. Nr. IX-855. // Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708.
71. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos 7, 8, 24 ir 25 straipsnių, 3 priedo pakeitimo ir įstatymo papildymo 1 A priedu ir 4 priedu įstatymas [žiūrėta 2009-12-03]. Prieiga per internetą <[http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=5963&p_org=&p_fix=n&p_gov](http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=5963&p_org=&p_fix=n&p_gov>)>.
72. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugsėjo 4 d. Nr. 1V-323 Dėl Kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo // Valstybės žinios, 2003, Nr. 87-3953.
73. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugpjūčio 29 d. Nr.1V-314 Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo // Valstybės žinios, 2003, Nr. 87-3951.
74. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas 2003 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1V-299 Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo // Valstybės žinios, 2003, Nr. 83-3817.
75. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. // Valstybės žinios, 2003, Nr.42-1927.
76. Lietuvos Respublikos Viešojo saugumo tarnybos įstatymas 2006 m. rugsėjo 19 d. Nr. X-813. // Valstybės žinios, 2006, Nr.102-3935.
77. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 22 d. nutarimas Nr. 194 Dėl pasienio policijos departamento prie LR vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo ir valstybės sienos apsaugos tarnybos prie LR vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo // Valstybės žinios, 2001, Nr. 18-556.

78. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2005 m. kovo 14 d. Nr. 263 *Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo ir šio departamento steigėjo funkcijų perdavimo.* // *Valstybės žinios*, 2005, Nr.35-1139.
79. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. kovo 5 d. nutarimas Nr. 284 *Dėl vadovybės apsaugos departamento prie vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo.*// *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 24-996.
80. Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai* [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą:
<http://www.ttvam.lt/uploads/documents/leidiniai_versl_teis_akt_t1/1200.pdf>.
81. Lobanova, L. *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. Verslo vadybos fakulteta. [žiūrėta 2009-11-03]. Prieiga per internetą:
<<http://nstud.vv.vgtu.lt/p/konspektaiI/prezentacija.pdf>>.
82. Marcinkevičiūtė, L. (2005). *Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai* [žiūrėta 2009-10-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf>>.
83. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
84. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, sociologija*, Nr.3.
85. Merkys, G. (2006). Socialinių tyrimų metodai.
86. Merkys, G., Vaitkevičius, S., Urbonaitė – Šlyžiuvienė D. (2004). *Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams*: Vilnius – Kaunas.
87. *Muitinės veiklos organizavimas* [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.cust.lt/view?show=MVO_123685656385857767.pdf>.
88. Myers David G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
89. Paliduskaitė, J. (2007). *Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita*. Santrauka. [žiūrėta 2009-10-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtd.lt/index.php?-1624712881>>.
90. Paliduskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 19.
91. *Personalas* (2008) [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.cust.lt/view?show=Personal_1_123684975973957760.pdf>.
92. *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Dėstytojo knyga* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas [žiūrėta 2009-12-22]. Prieiga per internetą:
<http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_destytoju_knyga_screen.pdf>.

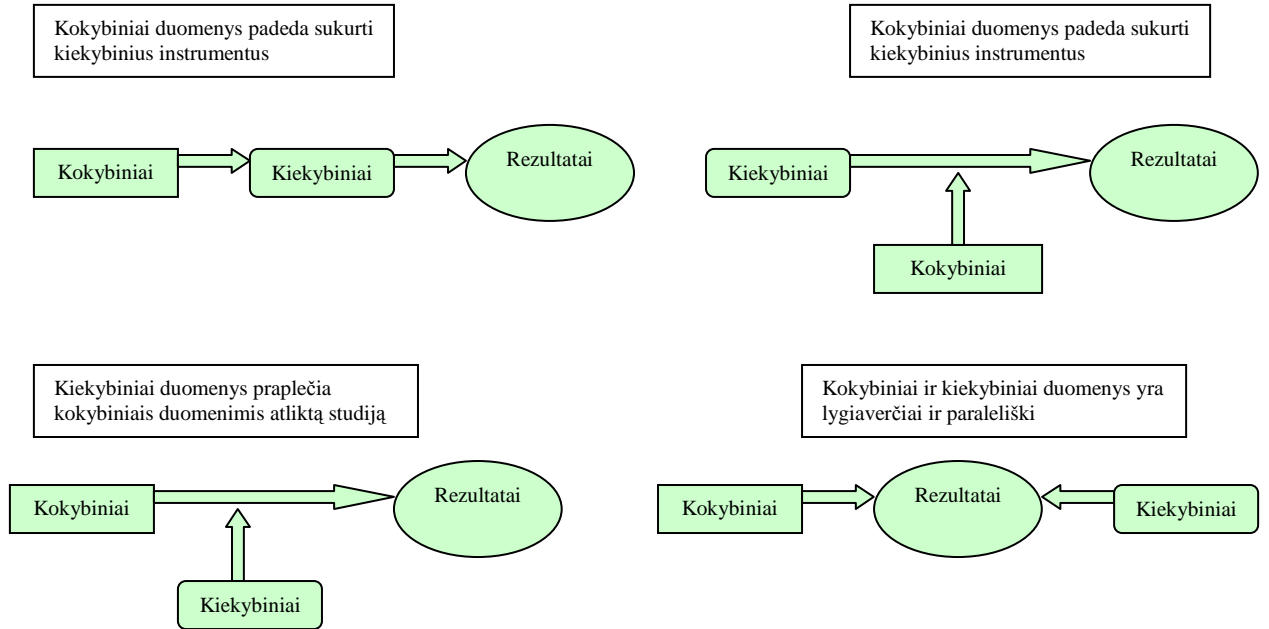
93. *Personalo konsultavimas ir mokymo organizavimas. Mokomoji knyga studentui* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas [žiūrėta 2009-12-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vdu.lt/skc/downloads/3_pkmo_studento_knyga_screen.pdf>.
94. *Personalo motyvavimas* [žiūrėta 2009-12-22]. Prieiga per internetą: <[http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/12062/personalo%20motyvavimas.ppt#321,40,Motyvacijos panaudojimas praktikoje](http://e-stud.vgtu.lt/files/dest/12062/personalo%20motyvavimas.ppt#321,40,Motyvacijos_panaudojimas_praktikoje)> .
95. Petrusevičius, J. (2005). *Anglų – lietuvių kalbų specialiojo ugdymo žodynas. English - Lithuania distionary of special education*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
96. Pivoras, S. (2007). *Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
97. *Policininkas* [žiūrėta 2009-11-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.euroguidance.lt/profesijosvadovas/print.php?content=data/profesijos/336.htm&k=bd052>>.
98. *Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie VRM 2009-2011 metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-12-05]. Prieiga per internetą: <http://www.vpgt.lt/get_file.php?file=YTJYSTJwcVZsZGVZazhTdm1kcHIyNTJVeHB1WHhtMllsYVZ1eE1XbG1XSm1yTVhVeDV1VjJXcVRsS1Zya3ByUm5jU1htSmpMbXFPWm5abltdbUhHcXBhY3INMmFvR1RLYjlmRVoyM0piTTJiMFo2WGFaaHBiNVZ0bVpHVWxwdWlhWm1YbjV1RWs2YWNxNVI4YUIOd2xtcVZ5R0pzbTV0WHdtYVprY1pnbFZPWZBzYlF4NVZvMDI3RnhhdHBnM0dNbTViSVc1ZVFiSnZEcDI3R3hXMIZibVklM0Q=&view=1>.
99. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas 2002 m. balandžio 30 d. Nr. 84 *Dėl priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų pavyzdinių nuostatų patvirtinimo* [žiūrėta 209-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?-1905351205>>.
100. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie vidaus reikalų ministerijos. *Veikla* [žiūrėta 2009-12-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?183810455>>.
101. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <www.lkka.lt/get.php?f.7072 - imties paklaida suprantama kaip skirtumas tarp populiacijos tam tikros charakteristikos skaitinės reikšmės (parametro) ir šios charakteristikos įverčio, gauto iš imties (statistikos)>.
102. Raipa, A., Velička, A. (2003). Valstybės tarnautojų mokymo-lavinimo turinio ir formų pokyčiai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5.
103. Rancova, G. (2004). Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, Nr.11.

104. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius. Margi raštai.
105. Sakalas, A., Vanagas, P., Martinkus B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Virvilaitė R, Ivaškienė A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
106. Stoner, J. A. F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
107. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(23).
108. Šarmavičius, O. (2006). *Atrankos į valstybės tarnybą pristatymas: kodėl norime keistis?* [žiūrėta 2009-10-17]. Prieiga per internetą:
<<http://www.sigmaweb.org/dataoecd/53/24/36763853.pdf>>.
109. Šmergelienė, V. *Lietuvos kolegijų bendradarbiavimo žmogiškųjų išteklių plėtros dalyvių tinkle vertinimas* [žiūrėta 2009-11-21]. Prieiga per internetą:
<<http://www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/80/70-83.pdf>>.
110. Šumskienė, O. (2008). Personalo politiką skandina rutininiai darbai. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr.13.
111. Taločkienė, D. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai* [žiūrėta 2010-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.2>>.
112. *Tarptautinių žodžių žodynas* [žiūrėta 2009-09-22]. Prieiga per internetą:
<<http://www.zodynas.tk>>.
113. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
114. *Ugniagesių gelbėtojų mokykla* [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:
<http://www.vpgt.lt/~ugm/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=1>.
115. *Ugniagesio gelbėtojo rengimo standartas*, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. rugpjūčio 29 d. įsakymu Nr. 1079 [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą:
<<http://www.pmmc.lt/Skelbimai/31%20standartas/Ugniagesio%20gelbetojo.pdf>>.
116. *Vadovo strateginės kompetencijos* [žiūrėta 2009-12-18]. Prieiga per internetą:
<<http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>>.
117. *Vadovybės apsaugos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos 2009-2011-ųjų metų strateginis veiklos planas* [žiūrėta 2009-11-09]. Prieiga per internetą:
<<http://www.vad.lt/dokai/stratplanas.doc>>.
118. Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas: 1400 terminų*. Vilnius: Tyto alba.
119. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
120. *Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą:
<<http://www.vpgt.lt/index.php?1326047327>>.

121. *Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos plėtros iki 2010 metų strategija* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga per internetą: <<http://www.vpgt.lt/index.php?426170308>>.
122. *Veiklos kryptys* [žiūrėta 2009-11-16]. Prieiga per internetą: <<http://www.urm.lt/index.php?1665529073>>.
123. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. *Viešasis administravimas*, Nr. 2 (6).
124. *Vidaus reikalų sistema* [žiūrėta 2009-11-01]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=1151>>.
125. *Viešojo saugumo tarnybos istorija* [žiūrėta 2009-11-15]. Prieiga per internetą: <http://www.vstarnyba.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=4>.
126. *VSAT padaliniai* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.pasienis.lt/index.php?3997690586>>.
127. *VSAT veiklos kryptys* [žiūrėta 2009-11-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.pasienis.lt/index.php?2737258415>>.
128. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, Nr. 76.
129. Астахова, Т., Толкачева Е. (2006). *Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? Управление человеческим потенциалом* [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://consulting.ru/248191>>.
130. *Человеческий капитал в структуре интеллектуального капитала* [žiūrėta 2009-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smart-du.com/index.php?option=com_content&view=article&id=455&Itemid=442>.
131. Малиновский, П. (2002). *Методы оценки персонала* [žiūrėta 2009-12-05] Prieiga per internetą: <<http://www.management.com.ua/hrm/hrm029.html>>.

PRIEDAI

Pagrindinės intermetodinės trianguliacijos strategijos



Sudaryta Merkio, G., remiantis šaltiniu: Tashakkori and Teddlie (1998).

Interviu klausimynas Nr. 1

Gerb. Respondente,

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos magistrantūros studijų programos viešojo administravimo studentė *Alvinija Sušinskienė*. Siekiant išsiaiškinti VPGT taikomus ugniagesių gelbėtojų paieškos, verbavimo ir atrankos metodus bei priemones, jų taikymo efektyvumą, prašau Jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Surinkti duomenys bus panaudoti magistro darbo rašymui.

1. Autoriai, tyrinėjantys žmogiškųjų išteklių valdymą, teigia, kad būtina įvertinti reikalingų darbuotojų skaičių, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Ar yra naudojama speciali ugniagesių gelbėtojų poreikio planavimo metodika Jūsų organizacijoje?
 - Taip
 - Ne

Ar šiandien visiškai, užpildytos“ darbo vietos ?

- Taip
- Ne

2. Norint į PGT pritraukti naujus pareigūnus, kokie iš žemiau pateiktų paieškos būdų yra naudojami, vykdant išorės kandidatų į ugniagesių gelbėtojų tarnybą paiešką?
 - Lietuvos darbo birža
 - Esamų darbuotojų, draugų, pažįstamų rekomendacijos
 - Reklama internete
 - Reklama laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose
 - Asmenys, ieškantys darbo, kreipiasi patys
 - Verbavimas per mokymo įstaigas
 - Privačios įdarbinimo agentūros

Išorinis verbavimas dažniausiai naudojamas, kai organizacijos viduje neatrandama tinkamos kandidatūros. Ar ieškoma ugniagesių gelbėtojų organizacijos viduje?

- Taip
- Ne

Kaip manote koks verbavimo šaltinis (išorinis ar vidinis) yra geresnis? Ir kodėl?

.....

.....

3. Vykdant ugniagesių gelbėtojų atranką kokie atrankos metodai yra naudojami ?
 - Anketinė duomenų analizė
 - Rekomendacijų analizė
 - Motyvacinio laiško analizė
 - Pokalbis
 - Testai
 - Kita.....

4. Dažniausiai atrankos procesas vykdomas tam tikrais etapais (įdarbinimo anketos pildymas, pokalbis, testavimas, tyrimai „už nugaros“, fizinis patikrinimas ir kt.). Kokius atrankos etapus turi praeiti kandidatas, siekiantis dirbti VPGT tarnyboje? Koks etapas sunkiausiai įveikiamas kandidatams?

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

5. Kaip manote, ar šiuo metu taikomi reikalavimai ugniagesiams gelbėtojams nėra per aukšti?

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

Kodėl taip manote ?

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

Gal dar norėtumėte papildyti savo pasisakymus tiriamos problemos klausimu?

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus

Interviu klausimynas Nr. 2

Gerb. Respondente,

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos magistrantūros studijų programos viešojo administravimo studentė *Alvinija Sušinskienė*. Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus VPGT, prašau Jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Surinkti duomenys bus panaudoti magistro darbo rašymui.

1. Ar organizacija turi strateginius veiklos planus, kuriuose numatyti ir žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai (poreikio planavimas, atranka, mokymas, motyvavimas)?

➤ Taip

➤ Ne

2. Ar yra vykdoma mokymo poreikių analizė? Kaip vertinate ugniagesiams gelbėtojams rengiamų mokymų praktinę naudą? Kaip manote, ką reikėtų tobulinti? Ar analizuojamos teorinės ir praktiniu mokymosi metu įgytos ugniagesių gelbėtojų žinios bei įgūdžiai? Ar yra sudarytos metinės (pusmečių) mokymo programos ?

.....

.....

.....

.....

3. Kaip manote, koks turėtų būti pagrindinis ugniagesių gelbėtojų vertinimo tikslas ?

○ Skatinti ir apdovanoti profesionaliai dirbančius pareigūnus

○ „Susidoravimo“ priemonė su netinkamai pareigas vykdančiais pareigūnais

4. Ugniagesių gelbėtojų profesionalumo vertinimo procedūros pagrindą sudaro komisijai pateiktos tiesioginio vadovo išvados nagrinėjimas. Kaip manote, ar vertinimui gali turėti įtakos „prasti“ santykiai su tiesioginiu vadovu ?

.....

.....

.....

.....

5. Kaip manote, kas labiausiai motyvuoja ugniagesius gelbėtojus? Ar taikomos motyvavimo priemonės kelia ugniagesių gelbėtojų motyvaciją? Ar Jūsų organizacijoje yra sukurta motyvavimo sistema ?

.....

.....

.....

.....

Gal dar norėtumėte papildyti savo pasisakymus tiriamos problemos klausimu?

Nuoširdžiai dėkoju už JŪSŪ atsakymus !

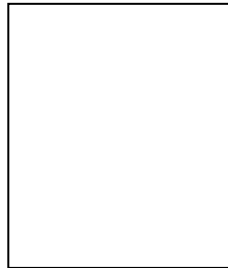
Įsidarbinimo anketos pavyzdys

**PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO DEPARTAMENTO
PRIE VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS
PRIEŠGAISRINĖ GELBĖJIMO TARNYBA
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ APSAUGAI
(Įstaigos pavadinimas)**

A N K E T A

(užpildymo data)

(užpildymo vieta)



(vardas, pavardė, asmens kodas)

1. Ankstesnis (-i) vardas (-ai) ir pavardė(-ės) (jei buvo keisti)	
2. Gimimo data(metai, mėnuo,diena) gimimo vieta	
3. Gyvenamosios vietos adresas, telefono(-ų) numeris (-iai)	
4. Pilietybė	
5. Šeiminė padėtis	
6. Sutuoکتinio, sugyventinio (partnerio) vardas, pavardė, gimimo	

data, gyvenamosios vietos adresas	
-----------------------------------	--

7. Duomenys apie vaikus (įvaikius):

Sūnus/duktė	Vardas, pavardė	Gimimo data

8. Karinė įskaita :

8.1. Privalomoji pradinė karo tarnyba (atlikęs , neatlikęs, atleistas, atidėta)

8.2. Karinis laipsnis

8.3. Parengtis

8.4. Karinės specialybės kodas

8.5. Karinio liudijimo Nr.

8.6. Įrašytas į karinę įskaitą

(teritorinės karinės įstaigos pavadinimas, data)

9. Išsimokslinimas

Mokymo įstaigos tikslus pavadinimas	Išsimokslinimo lygis	Mokymosi laikotarpis	Diplomo numeris	Įgyta specialybė	Suteikta kvalifikacija

10. Siekio tarnauti vidaus tarnyboje motyvacija ir lūkesčiai

11. Kvalifikacijos tobulinimas.

Kvalifikacijos tobulinimo laikotarpis	Kvalifikacijos tobulinimo būdas	Kvalifikacijos tobulinimo renginio tema	Pažymėjimo data, numeris

12. kalbų mokėjimas (10 balų sistema)

Kalba	Kalbėjimas	Skaitymas	Rašymas

13. Ar dirbate kompiuteriu (nurodyti programinę aplinką)?

14. Ar turite vairuotojo pažymėjimą (jei taip, tai kokios kategorijos transporto priemonės leidžiama vairuoti?)

15. Ankstesnė darbo (tarnybos) eiga

Paskyrimo į pareigas ir Atleidimo iš jų datos (metai, mėnuo, data)	Darbovietės pavadinimas	Pareigos, į kurias buvote paskirtas, ir atleidimo pagrindas

16. Ar buvote teistas (-a) už tyčinį nusikaltimą, nepaisant teistumo išnykimo ar panaikinimo, taip pat

17. Ar buvote atleistas (-a) iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą? (Jeigu buvote, tai kada?)

18. Valstybės ir kiti apdovanojimai:

19. Asmens tapatybę liudijantis dokumentas (serija, numeris kas ir kada išdavė, galiojimo laikas):

20. Socialinio draudimo pažymėjimas (serija, numeris, išdavimo data):

Pateikta informacija yra teisinga. Sutinku, kad pateikti asmens duomenys būtų naudojami teisės aktų nustatyta tvarka.

Parašas_____

Gyvenimo aprašymo pavyzdys

GYVENIMO APRAŠYMAS

_____ m. _____ mėn. _____ d.

PASTABA. Rašoma ranka, laisva forma, be pataisymų ir nurodant šiuos duomenis:

(vardas, pavardė, tėvo vardas)

(asmens kodas)

- gimimo data ir vieta, tautybė, gimtoji kalba, kokias kalbas dar mokate;
- kada, kur ir kokiose mokslo įstaigose mokėtės, specialybė pagal išsilavinimą;
- kur, kada ir kokiose pareigose dirbote;
- ar esate karo prievolinkas, kada atlikote karinę tarnybą (jei ne, tai kodėl);
- šeiminei padėtis, šeimos sukūrimo data, vaikų skaičius, vardai ir gimimo datos;
- paskutinė darbovietė ir pareigos, gyvenamoji vieta;
- ar buvote patrauktas baudžiamojon atsakomybėn Jūs ar Jūsų artimi giminių.

Ugniagesio gelbėtojo pareiginė instrukcija
PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO DEPARTAMENTO
PRIE LR VIDAUS REIKALŲ MINISTERIJOS
PRIEŠGAISRINĖ GELBĖJIMO TARNYBA
AB „MAŽEIKIŲ NAFTA“ APSAUGAI

TVIRTINU
PGT AB „Mažeikių nafta“ apsaugai
2-osios komandos viršininkas

2-OSIOS KOMANDOS UGNIAGESIO GELBĖTOJO
PAREIGINĖ INSTRUKCIJA

Juodeikiai

Vardas, pavardė, pareiginis laipsnis

Organizacinė schema

Ugniagesys gelbėtojas tiesiogiai pavaldus pamainos skyriaus, į kurį jis paskirtas, skyrininkui. Jis atsako už gaisrinės ir gelbėjimo įrangos teisingą panaudojimą bei priežiūrą, už savo profesinio meistriškumo ugdymą, rūbų tvarkingumą.

Darbo tikslas

Vykdo skyrininko nurodymus. Paskirtas ryšių punkto postininku, patalpų tvarkinio postininku, patruliu vykdo jų darbo instrukcijas. Pagrindinis darbo tikslas – paruošti gaisrinę techniką ir įrangą, įgyti teorinių ir praktinių įgūdžių gesinant gaisrus, likviduojant avarijas, stichines nelaimes.

Kvalifaciniai reikalavimai

- Pastoviai kelti savo teorinių ir praktinių žinių lygį.
- Turėti atitinkamą pagal stažą kvalifikacinę kategoriją.
- Savarankiškai pasiruošti studijuojant gaisrinės technikos ir įrangos taktines-technines galimybes bei saugumo objekto operatyvines-taktines ypatybes, priešgaisrinės apsaugos darbą reglamentuojančius dokumentus.
- Įgyti atitinkamą vairuotojo kategoriją ir mokėti eksploatuoti, vairuoti visus priešgaisrinius automobilius, esančius komandoje.

Pagrindinės pareiginės funkcijos

- Žinoti savo pareiginę instrukciją.
- Pranešti skyrininkui apie gaisrinės gelbėjimo įrangos gedimą, pametimą.
- Laikytis darbų saugos ir sveikatos reikalavimų vykdant darbus komandoje, atliekant incidentų likvidavimo darbus, profesinio ir fizinio užsiėmimų pravedimo metu.
- Žinoti eksploatuojamas gaisrinės gelbėjimo technikos bei įrangos taktines-technines charakteristikas.

- Žinoti DKA nuostatus, rikiuotės pagrindus, darbo higienos reikalavimus, radijo ryšio palaikymo tvarką.
- Žinoti išvykimo teritoriją, vandens šaltinius, objektų išdėstymą, stacionarines gaisro gesinimo priemones, jų paleidimo mazgus.
- Mokėti dirbti su PGT, esančia gaisrine gelbėjimo įranga, nuolat lavinti profesinius ugniagesybos ir gelbėjimo darbų atlikimo įgūdžius, kelti profesinį pasirengimą.
- Mokėti suteikti pirmąją medicinos pagalbą.
- Mokėti atlikti gaisrinės gelbėjimo įrangos išbandymą ir žymėjimą.
- Būti nuolat pasirengęs išvykti į incidentus.
- Saugoti patikėtą turtą, laikyti švarią ir nuolat parengtą gaisrinę gelbėjimo techniką ir įrangą.
- Tiksliai ir profesionaliai vykdyti užduotis likviduojant incidentų padarinius.
- Pagal aliarmo signalą, apsirengti ugniagesio gelbėtojo apsauginę aprangą ir vykdyti skyrininko nurodymus.
- Žinoti komandos dienotvarkę ir pamainų keitimosi tvarką.
- Vykdyti darbą pagal specializaciją.
- Žinoti komandos vidaus tvarkos postininkų funkcijas.

Įgaliojimų lygis

- Tiksliai ir sumaniai vykdyti užduotis gesinant gaisrus, likviduojant avarijų ir stichinių nelaimių pasekmes.

Pagrindinės darbo problemos

- Trūksta praktinių įgūdžių darbui su gaisrinių automobilių spec. agregatais.
- AB „Mažeikių nafta“ objektų, technologinių įrenginių išdėstymo žinojimas, gaisrų, avarijų, stichinių nelaimių likvidavimo metodika.
- Asmeniškai daugiau dirbti siekiant pagerinti teorinius, praktinius ir fizinius įgūdžius.¹⁹³

Darbo kontaktai

- Glaudžiai bendradarbiauja padalinio viduje su budinčios pamainos asmenine sudėtimi.
- Gaisrų, avarijų, stichinių nelaimių likvidavimo metu palaiko ryšius su skyrininku, ugniagesiais gelbėtojais.
- Tikslas – pasiruošti gaisrų, avarijų ir stichinių nelaimių likvidavimui, paruošti gaisrinę gelbėjimo įrangą šioms pasekmėms likviduoti.

Tarnybos metu draudžiama

- Nesuderinus su pamainos vadu pasišalinti iš tarnybinių patalpų.
- Naudoti gaisrinę ir gelbėjimo įrangą, ryšio priemones ne tarnybiniiais tikslais.
- Skolintis, perdėti (kaip nurodyta apraše) ar kitaip prarasti GGI, esančią automobiliuose, komandoje.
- Išvykti į namus, neišgirdus dviejų signalinių skambučių, skelbiančius komandą „Pamainų pasikeitimas“.

2-osios komandos viršininko pavaduotojas

Vardas, pavardė, parašas

¹⁹³ Aprašas pateikiamas atsižvelgiant į kiekvieno pareigūno darbo problemas.

Kiekybinio tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos magistrantūros studijų programos viešojo administravimo studentė *Alvinija Sušinskienė*. Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ypatumus priešgaisrinėse apsaugos gelbėjimo tarnybose, prašau Jūsų nuoširdžiai atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus panaudoti magistro darbo rašymui.

Pasirinktus atsakymus pažymėkite kryželiu arba apveskite rutuliuku.

1. Kiek laiko dirbate šį darbą?

- Iki 1 metų
- 1- 5 metai
- 5-10 metų
- Daugiau nei 10 metų

2. Jūsų laipsnis - Vidaus tarnybos:

- Grandinis
- Jaunesnysis puskarininkis; puskarininkis; vyresnysis puskarininkis
- Leitenantas; vyresnysis leitenantas; kapitonas
- Majoras
- Pulkininkas leitenantas; pulkininkas

3. Koku būdu įsidarbinote į PGT?

- Rekomendavo draugai, bendradarbiai, giminės, pažįstami
- Per Lietuvos darbo biržą
- Savarankiškai ieškodamas
- Skelbimas laikraščiuose ir specialiuose leidiniuose
- Skelbimas internete
- Kita įrašykite.....

4. Ar sunku buvo pradėjus dirbti PGT adaptuotis/prisitaikyti?

- Labai sunku
- Sunku
- Nesunku

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

- Prisitaikymas prie komandos
- Naujo profesinio vaidmens įsisavinimas

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

- Tikrai taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

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

- Taip visada teisingai
- Kartais būdavau nepatenkintas įvertinimo rezultatais
- Manau, kad niekada mano veikla nebuvo įvertinta teisingai
- Dar mano tarnybinė veikla nebuvo vertinta

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

- Taip
- Ne

9. Ar turite galimybę teikti siūlymus savo darbo tobulinimui ?

- Taip
- Ne

10. Ar rengiami mokymai (teoriniai, praktiniai), kurie padėtų įgyti bei tobulinti turimus įgūdžius ?

- Taip
- Ne

11. Kaip vertinate rengiamų mokymų praktinę naudą?

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Blogai
- Labai blogai

12. Nurodykite tris Jums pačias svarbiausias motyvacines priemones:

- Darbo užmokestis ir kitos išmokos
- Karjeros galimybės
- Darbo aplinka
- Socialinės garantijos
- Paskatinimai ir apdovanojimai
- Organizuojamos šventės, laisvalaikio programos
- Darbo grafikas
- Darbo turinys
- Aprūpinimas tarnybine uniforma, kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas arba atvežimas į darbą įmonės transportu ir pan.

13. Jūs dirbtumėte geriau, jei (pasirinkite kelis Jums priimtinius atsakymus):

- Jei būtų padidintas atlyginimas
- Jei matytumėte realias karjeros perspektyvas
- Jei būtų skirtas paskatinimas ar apdovanojimas
- Jei būtų daugiau apmokymų / kvalifikacijos kėlimo kursų
- Jei būtų daugiau savirealizacijos galimybių

14. Jūsų nuomone, ar pareigūnų motyvavimas yra būtinas ?

- Taip, būtinas, tik gerai motyvuotas darbuotojas siekia ir pasiekia rezultatų
- Ne, manau, kad darbuotojas turi dirbti pagal instrukcijas
- Nežinau, nesuteikiu tam reikšmės

15. Dabartinis darbas man kelia pasitenkinimą (pasirinkite kelis Jums priimtinius atsakymus):

- Gaunu gerą darbo užmokestį
- Geri santykiai su bendradarbiais
- Galiu kilti karjeros laiptais
- Mano organizacija yra prestižinė
- Sudaromos tobulėjimo galimybės
- Socialinės garantijos
- Darbas nekelia pasitenkinimo, dirbu, nes nėra galimybių įsidarbinti kitur

16. Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą?

- Taip
- Ne

17. Jūsų amžius:

- Iki 20
- 20 – 30
- 30 – 40
- 40 – 60

18. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

19. Šeimyninė padėtis:

- Nevedęs (netekėjusi)
- Vedęs (ištekejusi)
- Išsituokęs (išsituokusi)

Nuoširdžiai dėkoju už JŪSŲ atsakymus !