

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Robertina ŠIDLAUSKAITĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE: ŠIAULIŲ POLICIJOS
KOMISARIATO ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Robertina ŠIDLAUSKAITĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS VIEŠOJO
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE: ŠIAULIŲ POLICIJOS
KOMISARIATO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

prof. dr. Algis KRUPAVIČIUS

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

(Studento parašas)

Šidlauskaitė, R. (2015). Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose: Šiaulių policijos komisariato atvejis: universitetinių studijų Viešojo valdymo programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovas prof. dr. A. Krupavičius. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra, 88 p. (103 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose: Šiaulių policijos komisariato atvejis. Teorinėje dalyje buvo analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo formavimas, taip pat atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus organizacijose analizė.

Anketinėje apklausoje dalyvavo 172 policijos pareigūnai, o interviu dalyvavo trys vadovai, dirbantys Šiaulių miesto ir rajono komisariate. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų teigė, kad policijos komisariate dirbantiems pareigūnams yra sudaromos tinkamos sąlygos kelti kvalifikaciją ar mokytis. Policijos pareigūnai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose taip įvertindami galimybę užimti aukštesnes pareigas. Vertinant policijos pareigūną svarbiausia yra jo profesinė kompetencija ir veiklos rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinė ir svarbiausia motyvavimo priemonė yra karjeros galimybės ir kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas. Vadovų nuomone, Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Policijos pareigūnams yra sudaromos sąlygos dalyvauti mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, taip pat stažuotis užsienyje. Mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose policijos pareigūnai ugdo(si) socialinę, vadovavimo, dalykinę ir asmenines kompetencijas. Taip pat policijos pareigūnai dalyvauja fizinio parengtumo, šaudymo ir t.t. mokymuose. Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate kiekvienam policijos pareigūnui yra sudaromos sąlygos karjeros galimybėms pretenduojant į aukštesnes pareigas arba į naujas pareigybes, tačiau tai priklauso nuo pačio žmogaus iniciatyvos ir motyvacijos bei nuo tai pareigybei keliamų reikalavimų, kuriuos turi atitikti pretendentas.

Raktiniai žodžiai: viešasis valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Šidlauskaitė, R. (2015). Human Resources Management in Public Sector Organisations: the Case of the Šiauliai Police: a final paper for the university study programme of Public Administration. Academic supervisor: Professor A. Krupavičius. Šiauliai University, Department of Public Administration, 88 p. (103 p.).

SUMMARY

The master's thesis presents an analysis of human resources management in public sector organisations, with a focus on the case of the Šiauliai Police. The theoretical part of the paper analyses the development of human resources management and human resources management in public sector organisations.

A total of 172 police officers participated in a questionnaire survey, and three department heads working in the Šiauliai City and District Commissariat were interviewed. The results of the study revealed that most attention is focused on employee training and developing employee qualifications. The majority of police officers surveyed stated that the police officers of the commissariat were provided with adequate conditions for raising their qualification and learning. Police officers willingly participate in qualification development courses and training, evaluating the possibility of being promoted to a higher position. When assessing a police officer, the most important aspects are their professional competence and the results of their activity. The results of the study revealed that the main and most important tool for motivating employees is career building and compensated training costs. In the opinion of the head police officers at the Šiauliai City and District Commissariat, most attention is concentrated on employee training and qualification development. Favourable conditions are created for police officers to take part in training and qualification development courses as well as foreign exchanges. During training courses and qualification development courses, police officers develop their social, leadership, professional and personal competencies. Police officers also participate in physical training, marksmanship training and so on. At the Šiauliai City and District Police Commissariat, every police officer is given the opportunity to build a career by occupying higher positions and earning new duties, however, this depends on the initiative and motivation demonstrated by the individual themselves as well as on the position requirements that the individual has to meet.

Key words: public administration, human resource Management.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO FORMAVIMAS	12
1.1. Viešojo valdymo apibrėžtis	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių samprata	13
1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai ir principai	16
1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai	19
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE ANALIZĖ	22
2.1. Žmogiškųjų išteklių svarba viešojo sektoriaus organizacijose.....	22
2.2. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo veiklos kryptys	25
2.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas.....	25
2.2.2. Darbuotojų verbavimas ir atranka	28
2.2.3. Įdarbinimas ir adaptacija	31
2.2.4. Darbuotojų mokymas ir ugdymas	33
2.2.5. Darbuotojų vertinimas ir motyvavimas	35
2.3. Policijos pareigūnų priėmimo į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo	39
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ POLICIJOS KOMISARIATE	44
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	44
3.2. Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato veiklos pristatymas.....	48
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	50
3.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sričių analizė.....	50
3.3.2. Žmogiškųjų išteklių planavimo analizė.....	52
3.3.3. Darbuotojų verbavimo ir atrankos analizė	53
3.3.4. Įdarbinimo ir adaptacijos analizė	57
3.3.5. Darbuotojų mokymo ir ugdymo analizė.....	59
3.3.6. Darbuotojų vertinimo ir motyvavimo analizė	63
3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	68
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS.....	81
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI:	
1 priedas. Anketos pavyzdys	
2 priedas. Interviu protokolas	
3 priedas. Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės vertintojui	
4 priedas. Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės vertinamajam	
5 priedas. Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės galutiniam vertinimui	
6 priedas. Pažyma apie tyrimo rezultatų pristatymą Šiaulių policijos komisariate	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių apibrėžtis moksliniuose šaltiniuose.....	14
1.2 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal Baršauskienę (2006).....	18
1.3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal Jewell (2002).....	19
1.4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai.....	20
2.1 lentelė. Viešojo sektoriaus kaitą skiriančios tendencijos.....	24
2.2 lentelė. Būdai, skirti verbuoti darbuotojus viešajame sektoriuje (Vanagas, 2008).....	28
2.3 lentelė. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai.....	36
2.4 lentelė. Valstybės tarnautojų atrankos procesas.....	41
3.1 lentelė. Socialinė – demografinė tiriamųjų charakteristika.....	46
3.2 lentelė. Interviu klausimų skirstymas.....	47
3.3 lentelė. Socialinė – demografinė vadovų charakteristika.....	48
3.4 lentelė. Veiksniai, lemiantys žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą.....	51
3.5 lentelė. Veiksniai, kurie įtakojo renkantis darbovietę.....	53
3.6 lentelė. Šaltiniai, iš kurių pareigūnai sužinojo apie laisvą darbo vietą.....	54
3.7 lentelė. Kriterijai, kuriais vadovavosi vadovas priimdamas į tarnybą policijoje.....	55
3.8 lentelė. Personalo atrankos vykdymo skaidrumas.....	56
3.9 lentelė. Adaptavimosi priemonės taikomos naujiems darbuotojams policijos komisariate.....	57
3.10 lentelė. Adaptacija policijos komisariate.....	58
3.11 lentelė. Prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys policijos komisariate.....	60
3.12 lentelė. Veiksniai, skatinantys kelti kvalifikaciją, mokytis.....	63
3.13 lentelė. Darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate.....	64
3.14 lentelė. Vertinant policijos pareigūną svarbiausia turėtų būti.....	65
3.15 lentelė. Policijos pareigūnų indėlis vertinant savo veiklą.....	66
3.16 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios taikomos policijos komisariate.....	67
3.17 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurioms skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate.....	68
3.18 lentelė. Vadovams priskirtos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos.....	69
3.19 lentelė. Personalo planavimo vykdymas.....	70
3.20 lentelė. Vadovo indėlis personalo verbavimo procese.....	70
3.21 lentelė. Vadovo indėlis personalo atrankos procese.....	71
3.22 lentelė. Kriterijai, kuriais vadovaujasi vadovai priimant darbuotoją į tarnybą policijoje.....	72
3.23 lentelė. Adaptavimosi priemonės, kurios taikomos Šiaulių miesto ir rajono komisariate.....	73
3.24 lentelė. Personalo ugdymo sistema Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate.....	74
3.25 lentelė. Būdai, kuriais atrenkami darbuotojai ugdymui.....	75
3.26 lentelė. Policijos pareigūnų vertinimo svarba Šiaulių miesto ir rajono komisariate.....	76
3.27 lentelė. Vadovų išskirti kriterijai vertinant policijos pareigūną.....	77
3.28 lentelė. Vadovų taikomos motyvavimo priemonės policijos pareigūnams.....	78

PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Žmogiškųjų išteklių organizacijoje vertė.....	15
1.2 pav. Žmogiškųjų išteklių funkcijos.....	16
1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių funkcinės sritys.....	17
2.1 pav. Reikalavimai būdingi viešojo sektoriaus organizacijoms.....	22
2.2 pav. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo elementai.....	25
2.3 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių planavimo etapai.....	26
2.4 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai.....	27
2.5 pav. Pagrindiniai darbuotojų atrankos būdai.....	30
2.6 pav. Adaptacijos viešajame sektoriuje formos.....	31
2.7 pav. Darbuotojo adaptacijos procesas.....	32
2.8 pav. Valstybės tarnautojų lavinimo tikslų sistema.....	34
2.9 pav. Mokymo būdai.....	34
2.10 pav. Ankstyvosios motyvacijos teorijos.....	38
2.11 pav. Motyvacijos rūšys.....	38
3.1 pav. Tyrimo organizavimo seka.....	44
3.2 pav. Šiaulių miesto ir rajono komisariato struktūros schema.....	49
3.3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurioms skiriama daugiausiai dėmesio, proc.....	50
3.4 pav. Personalo planavimas policijos komisariate, proc.....	52
3.5 pav. Atrankos būdai, proc.....	55
3.6 pav. Sąlygų sudarymas kvalifikacijos kėlimui, proc.....	59
3.7 pav. Žinios ir įgūdžiai, kurių trūksta policijos pareigūnams, proc.....	61
3.8 pav. Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose, proc.....	61
3.9 pav. Mokymo metodai priimtinausi policijos pareigūnams, proc.....	62
3.10 pav. Metodai naudojami vertinant policijos pareigūnų veiklą, proc.....	63
3.11 pav. Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbu policijoje, proc.....	68

ĮVADAS

Temos aktualumas. Naujieji šio laikotarpio iššūkiai – globalizacija, ekonominė konkurencija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologiniai pokyčiai, terorizmo grėsmė, nuolat kintanti darbo rinka didina reikalavimus viešajam sektoriui (Juknevičienė, Domarkas, 2007, p. 164). Žmogiškieji išteklių pirmiausia susilaukė dėmesio kaip darbo jėga, o jų atskiri nariai pradėti laikyti svarbiu ištekliu, turinčiu didelį poveikį organizacijų konkurenciniam pranašumui (Šalkauskas, Urbietis, Vidus, 2010). Dabartiniu metu viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių efektyvaus valdymo klausimai tampa dar svarbesni ir dėl to, kad valdžios institucijos nuolat sprendžia sudėtingus ir didelės apimties uždavinius, reikalaujančius daugialypės specialistų kompetencijos (Juknevičienė, Domarkas, 2007, p. 164).

Daugelio valstybių, anot Domarko, Juknevičienės (2007), viešajam sektoriui būdingos transformacijos, reformos, pokyčiai bei inovacijų paieškos. Būtiniais pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis. Žmogiškieji išteklių yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant šiuolaikinių valstybių viešojo sektoriaus sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas dažniausiai būna vienas iš prioritetinių uždavinių.

Gusto (2003, p. 67) manymu, valstybės institucijos turi organizuoti darbą taip, kad kuo efektyviau tenkintų piliečių poreikius bei teiktų jiems reikalingas paslaugas. Greitai kintanti socialinė, ekonominė, kultūrinė aplinka ir tam tikri politiniai veiksniai daro tiesioginę įtaką piliečių poreikiams. Todėl valstybės tarnautojai turi neabejingai ir laiku reaguoti į šią kintančią išorinę aplinką. Išoraitė (2011, p. 32) pabrėžia, kad norėdamos tai įgyvendinti jos turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – žmogiškieji išteklių. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji išteklių yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti, bet tai nėra taip paprasta, nes tai išteklių, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Valdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

Išanalizavus autorių Raipos (1999, 2001); Staponkienės (2007) darbus buvo pastebėta, kad strateginis viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių veiklos planavimas ir valdymas gali teikti nemažą galimybių siekiant efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą, racionaliau paskirstyti šaltinius, vaidmenis ir atsakomybę, užtikrinti demokratinę sprendimų įgyvendinimo kontrolę ir vertinimą. Remiantis

autoriais, strateginis žmogiškųjų išteklių planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukongcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus; padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių; tiesiogiai veikia personalo vystymą (Pikturnaitė, 2009). Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymas susideda iš planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, toliau seka jų mokymas ir tobulinimas, socializacija bei darbinės veiklos įvertinimas, todėl darbuotojai yra paaukštinami, perkeliami, pažeminami arba atleidžiami (Žaptorius, 2007, p. 106).

Problema. Lietuvoje dar ne taip seniai žmogiškųjų išteklių valdymas buvo vertinamas ir dar dabar daugelis vertina daugiau kaip administracinę, o ne strateginę veiklą. Ypač tai jaučiama valstybinėse institucijose. Dabartinė reali valstybinių įstaigų, ir ne tik, veiklos praktika rodo neefektyvią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kuri lemia daugelį šiuo metu esančių negatyvių reiškinių, tarp kurių ir nesugebėjimas pateisinti keliamus tikslus bei uždavinius (Išoraitė, 2011).

Brown (2008) savo darbuose pabrėžia, kad specifinio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje moksliniams tyrimams skiriamas nepakankamas dėmesys lyginant su darbais, skirtais privataus sektoriaus įmonėms. Atskiruose straipsniuose dažniausiai paviršutiniškai apžvelgiamas viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas, pasinaudojant privataus sektoriaus organizacijose taikomais modeliais. Pikturnaitė (2013) išanalizavusi Masiulio (2007); Židonio, Jaskūnaitės, (2009) darbus išsako argumentuotą personalo valdymo viešajame sektoriuje kritiką. Tai rodo būtinybę svarstyti, identifikuoti ir analizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo savivaldybių administracijose aspektus ir veiksnius. Žmogiškųjų išteklių valdymui, plėtrai ir su šia sritimi susijusiems aspektams daugiau dėmesio skiria ES valdymo bei paramos institucijos, Nacionalinė Lisabonos strategija (Jagminas, Pikturnaitė, 2008).

Mokslinis iširtumas. Savo darbuose žmogiškųjų išteklių valdymą analizavo Lietuvos ir užsienio mokslininkai. Autoriai Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002); Klingner, Nalbandian (2003); Ulrich, Brockbank (2007); Rodwell, Teo (2008) pažymi, kad siekiant sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą nepakanka vien panaudoti ir išvystyti žmogiškųjų išteklių kompetenciją, tačiau būtina pasitelkti ir kitus aspektus.

Bae, Rowley (2003), analizuodami žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, sudarė „Keturių R“ (angl. 4Rs) modelį. Mokslininkės Stankevičienė, Lobanova (2006) savo darbuose nagrinėjo dvylika žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų (cit. Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009). Žmogiškųjų išteklių vystymo strategijos poreikį viešojo valdymo reformų kontekste nagrinėjo Chlivickas (2003;

2005; 2006). Žmogiškųjų išteklių vystymo tendencijas ir modelius analizavo Sakalas (2001); Kumpikaitė, Sakalas (2005) (cit. Šiugždinienė, 2008).

Žmogiškųjų išteklių vadybos praktinės vertės problemas aptarė Torrington (2005); Armstrong (2003); Bratton, Gold (2003); Dessler (2001); Brewster, Sparrow, Harris (2004, 2005); Brewster, Mayrhofer, Morley (2005); Guest, Conway (2004) (cit. Lobanova, 2009). Smalskys, Skietrys (2008); Raipa (2009); Šnapštienė (2009) savo atliktuose tyrimuose akcentuoja žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo tobulinimo svarbą savivaldos institucijose.

LR viešojo sektoriaus organizacijų (taip pat ir savivaldybių administracijų) atlikta keletas žmogiškųjų išteklių valdymo srities tyrimų. Vienas jų – „Empirinis strateginio personalo valdymo tyrimas (Kauno savivaldybės atvejis)“, kuriuo siekta išsiaiškinti Kauno savivaldybės vadovaujančiųjų darbuotojų požiūrį į strateginį personalo valdymą bei pagrindines personalo valdymo funkcijas (Jagminas, Piktornaitė, 2008).

Tyrimo dalykas – žmogiškųjų išteklių valdymas.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus organizacijose.

Ginamasis teiginys: tikėtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas padeda organizacijai lengviau adaptuotis prie išorinės aplinkos pokyčių ir skatina efektyviau panaudoti savo išteklių potencialą.

Tyrimo tikslas – atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate analizę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo formavimą: sampratą, principus, tikslus, modelius.
2. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbos ir veiklos kryptį analizę.
3. Atskleisti Šiaulių policijos komisariato darbuotojų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymą.
4. Išnagrinėti Šiaulių policijos komisariato vadovų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus ir problematiką.

Tyrimo metodai ir organizavimas: Tyrime dalyvavo 172 policijos pareigūnai, dirbantys Šiaulių miesto ir rajono komisariate. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų kovo 2 – 13 dienomis. Interviu dalyvavo trys vadovai. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų kovo 16 – 20 dienomis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros teorinė analizė, anketinė apklausa, interviu, tyrimo duomenų sisteminimas ir analizė. Empiriniai duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir grafiškai pavaizduoti naudojant SPSS-PC 19.0 for Windows, Windows Microsoft Office Excel 2007 bei Windows Microsoft Office Word 2007 programas. Analizuojant tyrimo duomenis buvo taikoma aprašomoji statistika (vidurkiai (M), procentai (%), standartiniai nuokrypiai (SD)). Tyrime gauti

rezultatai apdoroti ir analizuoti remiantis duomenų patikimumo rodikliu ($p \leq 0,05$). Interviu duomenys analizuojami taikant content (turinio) metodą.

Praktinis tyrimo reikšmingumas ir sklaida. Teorinėje dalyje buvo analizuojamas žmogiškųjų išteklių valdymo formavimas, taip pat atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus organizacijose analizė. Atliktas tyrimas Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate naujas, todėl leido atskleisti ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo privalumus, tačiau ir patiriamus sunkumus. Tyrimo metu paaiškėjusias problemas bus galima tobulinti, spręsti ir imtis priemonių gerinant žmogiškųjų išteklių valdymą Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate. Šis darbas yra galimybė studijų metu įgytas žinias pritaikyti praktiškai, analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą.

Magistro darbo tyrimo rezultatai buvo viešai pristatyti Šiaulių policijos komisariate. Laisvos formos organizacijos atstovo pasirašytos pažymos kopija pateikta prieduose.

Darbo struktūra. Šį magistro darbą sudaro: santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (110 šaltiniai). Darbą iliustruoja 36 lentelės ir 25 paveikslai. Darbo apimtis 88 p.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO FORMAVIMAS

1.1. Viešojo valdymo apibrėžtis

XX–XXI a. sandūroje viešojo valdymo evoliucijoje dominuoja evoliucinių procesų kompleksinis pobūdis, naujų valdymo metodologijų paieška ir veiklos instrumentarijaus tobulinimas, siekiant viešojo valdymo institucijų permanentinio atsinaujinimo užtikrintumo bei valdymo reformacijos numatymo, taip pat strateginių krypčių bei tendencijų modernizavimo. Siekiant atlikti evoliucinių valdymo procesų analizę, būtinos modernios viešojo sektoriaus veiklos sistemų tyrimo metodologinės priemonės, be to, svarbu projektuoti naujus teorinius analizės konstruktus (Raipa, 2014).

Domarko (2011) manymu, analizuojant viešojo administravimo raidos ypatumą, per pastaruosius dešimtmečius dažnai buvo vartojamos tokios sąvokos: klasikinis arba tradicinis viešasis administravimas, naujasis viešasis administravimas (angl. New Public Administration – NPA) arba naujoji viešoji vadyba (angl. New Public Management – NPM). Dabartiniu laikotarpiu neretai vartojamos ir naujojo viešojo valdymo (angl. New Governance) sąvokos variacijos. Šios sąvokos atspindi per laiką kintančius kai kuriuos viešojo administravimo bruožus. Jos sąlygojamos atitinkamų viešojo administravimo paradigmu. Autoriaus teigimu, kintant politiniams, ekonominiams ir socialiniams veiksniams, kurie turi įtakos viešajam administravimui, kinta viešajam administravimui keliami reikalavimai ir turi kisti viešojo administravimo organizacijų veiklos bruožai.

Vienas iš galimų viešojo valdymo apibrėžimų nurodo, kad viešasis valdymas yra visuomenės poreikiams tenkinti skirtų viešosios politikos nustatymo, formavimo ir įgyvendinimo procesų, kurių dalyviai yra viešojo valdymo institucijos bei visuomenė, visuma (Viešasis administravimas Lietuvoje, 2011). Pivoras, Visockytė (2011) pateikia šiek tiek kitokį viešojo valdymo apibrėžimą. Autorių teigimu viešasis valdymas siejamas su saviorganizaciniu procesualiniu valdymo veiklų aspektu, pabrėžiant, kad viešojo valdymo procese dėmesys pirmiausia skiriamas pačiam procesui, apimančiam ir pilietinę visuomenę, o ne tik institucijoms, struktūroms ar viešojo administravimo veikėjams.

Išsivysčiusių ir besivystančių valstybių valdžia nuolat patiria naujų iššūkių, kuriuos sąlygoja globalizacija, demografiniai, socialiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai. Kaip teigia Gaulė (2014), mažėjant socialinei sanglaudai, nepasitikint tradicinėmis valdžios institucijomis, esant finansų rinkų nestabilumui, demografiniams pokyčiams ir migracijai, reikia pertvarkyti socialinę sistemą ir užtikrinti tvarų ekonominį augimą. Tai kelia naujus reikalavimus viešojo valdymo sistemai.

Raipa (2009) savo darbuose akcentuoja, jog šiuolaikinė pasaulinė ekonominė situacija rodo viešojo valdymo ir viešųjų institucijų veiklos neatitikimą, kuris įvardintas valdymo pertvarkos ir valdymo modernizavimo reikalavimuose. Viešojo valdymo efektyvumas, kurio tikisi mokesčių mokėtojai, finansuojantys viešąsias programas bei projektus, sukelia nusivylimą valdžia, visa viešojo valdymo sistema. Didėja nepasitikėjimas svarbiausiomis šalies institucijomis, kurios nesugeba įveikti netvarkos, finansinių problemų, teisinio nihilizmo, neužtikrina valdymo demokratizavimo, esminių elementų sėkmingo funkcionavimo, o pagrindines valdymo reformų kryptis formuojantys politikai dažnai pasirenka neteisingus, o kartais ir neteisėtus sprendimus, pradėtos reformos įstringa dar nedavusios jokių rezultatų. Anot Buškevičiūtės, Raipos (2011), modernizuojant viešąjį valdymą, vis populiarenesnę prasmę įgauna tokios sąvokos, kaip piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, pilietinė visuomenė, demokratija, bendruomeniškumas. Be oficialių įstaigų ir asmenų, prie sprendimų rengimo prisideda ir visuomenės nariai. Kiekviena demokratines vertybes puoselėjanti organizacija suvokia, kad piliečių įtraukimas į politinius procesus yra demokratinės visuomenės varomoji jėga, kad pilietines pareigas suvokiantys, demokratines vertybes puoselėjantys asmenys užtikrina šalies stabilumą ir demokratijos plėtrą. Šios tendencijos siejamos su naujuoju viešuoju valdymu, kuris skatina piliečių grupių ir valdžios institucijų bendradarbiavimą bei partnerystę (Bernotienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis valdymas pasižymi apibrėžimų įvairove. Todėl išanalizavus autorių darbus galima teigti, kad viešasis valdymas apima visuomenės poreikiams tenkinti skirtų viešosios politikos nustatymo, formavimo ir įgyvendinimo procesų, kurių dalyviai yra viešojo valdymo institucijos bei visuomenė, visumą. Viešasis valdymas skatina piliečių grupių ir valdžios institucijų bendradarbiavimą bei partnerystę.

1.2. Žmogiškųjų išteklių samprata

Žmogiškųjų išteklių valdymas kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra bene svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje. Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi. Todėl galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai – tai vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų (Išoraitė, 2011). Žmogiškųjų išteklių vadyboje ypatingai aktyvi transformacija prasidėjo apie 1970 m. JAV, apie 1980 m. Europoje ir tęsiasi iki šiol. Šios transformacijos pagrindu tapo žmogiškųjų santykių raidos teorija. Žmogiškieji ištekliai laikomi ypatingais ištekliais, kadangi jų paskirtis yra efektyviai ir veiksmingai prisidėti prie organizacijos

problemų sprendimo. Žmogiškųjų išteklių svarba atsiskleidžia dėl to, kad šis komponentas gali skatinti organizacijos konkurencinį pranašumą (Papšienė, Černiauskiene, 2009).

Daugelyje Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbai (Torrington et al. 2005; Armstrong 2003; Bratton, Gold 2003; Dessler 2001; Baruch 2000; Brewster, Sparrow, Harris 2004, 2005; Brewster, Mayrhofer, Morley 2005; Guest 2000; Sisson, Storey 2000; Guest, Conway 2004; Personalo valdymas 2007; Stankevičienė, Lobanova 2006, 2007; Bajoriūnienė, Tamošaitytė 2007; Lobanova 2008 ir kt.) skirti žmogiškųjų išteklių vadybos praktinės vertės problematikai aptarti. Šių mokslininkų darbuose aprašomas žmogiškųjų išteklių vadybos darbų vykdymo organizacijoje procesas, skaidant jį į nuosekliai realizuotinus etapus bei pateikiant tam tikras bendras metodines rekomendacijas šiems darbams atlikti (Lobanova, 2009). Žmogiškųjų išteklių valdymui, plėtrai ir su šia sritimi susijusiems aspektams taip pat daug dėmesio skiria Europos Sąjungos valdymo bei paramos institucijos, Nacionalinė Lisabonos strategija. Žmogiškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje analizuoja Brownas, Thomas, Ritzas, Jančiauskas, Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė ir kt. (Jagminas, Pikturnaitė, 2008).

Nėra nusistovėjusio vieno žmogiškųjų išteklių apibūdinimo, todėl 1.1 lentelėje pateikti skirtingi Lietuvos ir užsienio autorių žmogiškųjų išteklių apibūdinimai.

1.1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių apibrėžtis moksliniuose šaltiniuose

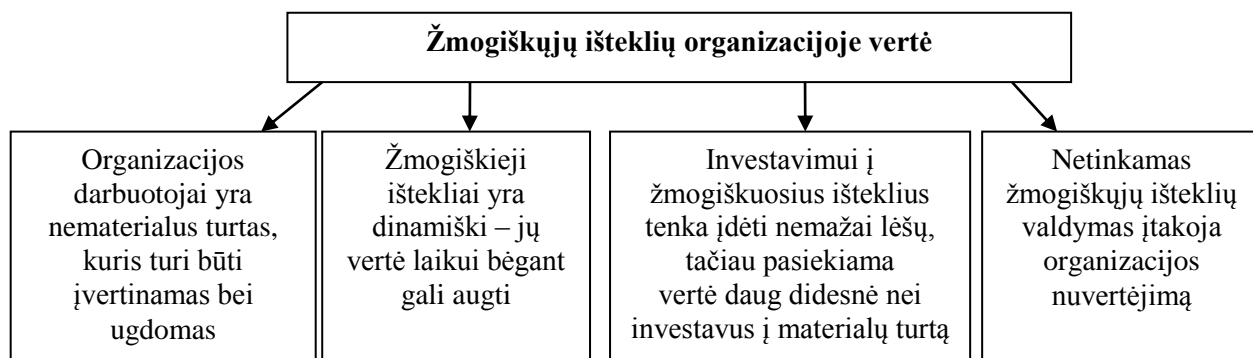
Eil. Nr.	Autorius	Metai	Apibūdinimas
1.	Bratton, Gold	2003	Tai strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo.
2.	Mathis, Jackson	2003	Tai svarbus konkurencinis pranašumas, turintis glaudžius ryšius su inovacijų diegimo sparta, žiniomis ir disponuojama informacija, rinkodara, mokymu(si), strateginiais tikslais ir uždaviniais, kultūra, santykiais su klientais, įmonės įvaizdžiu ir t.t.
3.	Vveinhardt	2007	Žmogiškieji ištekliai aprėpia procesus, procedūras, taisykles, išorinius / vidinius veiksnus, struktūrą ir veiklą, reikalingą efektyviausiam darbui, siekiant įmonės tikslų, uždavinių ir vystymo kartu su įmone.
4.	Kazlauskaitė, Bučiūnienė	2008	Žmogiškųjų išteklių valdymas traktuojamas kaip strateginė organizacijos veikla, derinama su bendra verslo ar korporatyvine strategija.
5.	Armstrong	2008	Tai strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas įmonės turtas. Tai žmonės, kurie ten dirba bei individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo. Žmogiškieji ištekliai turi būti valdomi atsižvelgiant į vidinę ir išorinę situacijas (arba darbo aplinkos reikalavimus).
6.	Jagminas, Pikturnaitė	2009	Žmogiškieji ištekliai yra specifiniai ir unikalūs, todėl tampa konkurencinių pranašumų ir veiklos efektyvumo šaltiniu.
7.	Chlivickas ir kt.	2009	Tai svarbus veiksnys, siekiantis organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai.
8.	Išoraitė	2011	Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo

			strateginio valdymo; priklauso nuo pačios įmonės rūšies, jos aplinkos.
--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta pagal Bratton, Gold, 2003; Mathis, Jackson, 2003; Vveinhardt, 2007; Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008; Armstrong, 2008; Jagminas, Piktornaitė, 2009; Chlivickas ir kt., 2009; Išoraitė, 2011.

Vveinhardt, Kigaitė (2009) išanalizavusios Kazlauskaitės, Bučiūnienės (2008) darbus akcentuoja, jog žmogiškieji ištekliai kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Todėl žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos.

Kaip teigia Ginevičius, Paliulis (2006), žmogiškieji ištekliai organizacijoje yra vertingesni už bet kokį materialųjį turtą, todėl būtina orientuotis būtent į darbuotojus (žr. 1.1 pav.).

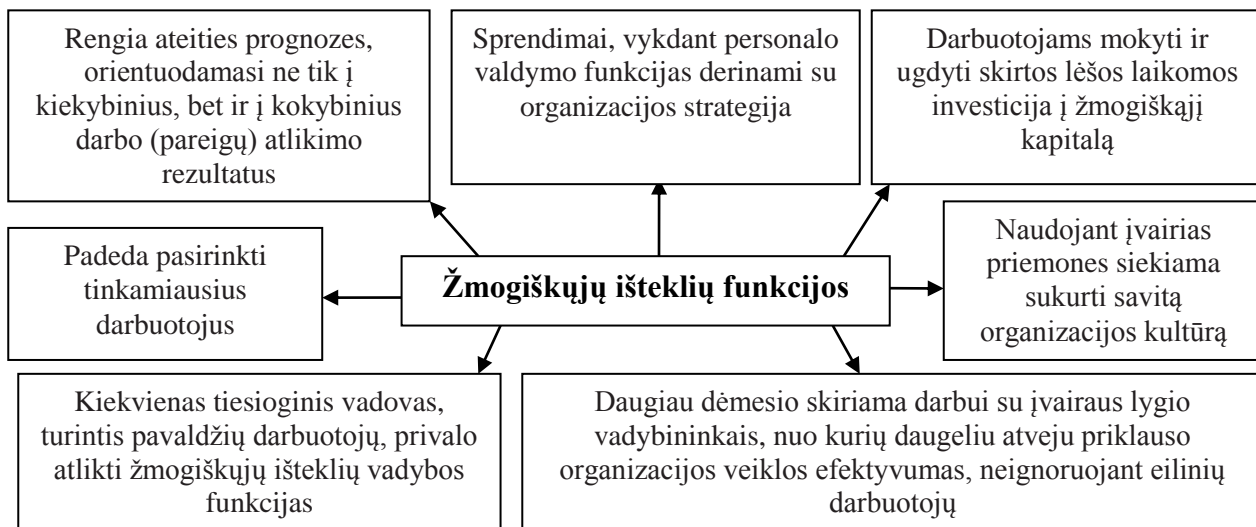


1.1 pav. Žmogiškųjų išteklių organizacijoje vertė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Ginevičių, Paliulį, 2006.

Autoriai Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002); Klingner, Nalbandian (2003); Ulrich, Brockbank (2007); Rodwell, Teo (2008) pažymi, kad norint sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą nepakanka vien panaudoti ir išvystyti žmogiškųjų išteklių kompetenciją, tačiau būtina pasitelkti ir kitus aspektus. Jančiauskas, Arimavičiūtė (2002), be darbuotojų gebėjimų išplėtojimo, nurodo ir būtinybę išstobulinti institucijos kultūrą, valdymo procesus ir sistemas (Piktornaitė, 2009).

Jagminas, Piktornaitė (2008) išskiria žmogiškųjų išteklių funkcijas, kurios pateikiamos 1.2 pav.



1.2 pav. Žmogiškųjų išteklių funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Jagminą, Pikturnaitę, 2008.

Autoriai (Raipa 2001; Jančiauskas, Arimavičiūtė 2002; Vasiliauskas 2002; Thom, Ritz 2004) nurodo, kad žmogiškųjų išteklių analizė suteikia pagrindinę informaciją apie organizacijos žmogiškuosius išteklius bei politiką jų atžvilgiu (Pikturnaitė, 2009).

Pasak Huda ir kt. (2014), 21-ojo amžiaus institucijoms labiausiai vertingas turtas taps darbuotojai, turintys daug žinių bei jų darbo našumas. Taigi, naujos kartos organizacijos turi sutelkti dėmesį į žmogiškųjų išteklių vystymą tam, kad taptų vertingos ir naujoviškos, aptarnaujant klientus. Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias turtas bet kuriai organizacijai, padedantis jai pasiekti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo. Mokslininkai savo darbuose akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas.

1.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai ir principai

Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata apibrėžiama kaip vadybos funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu. Žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolat besitęsiantis procesas, kuris aprūpina organizaciją reikiamais žmonėmis, pareigomis ir laiku (Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2005). Kitaip tariant žmogiškųjų išteklių valdymas – tai visi įstaigoje priimami sprendimai ir veiksmai, kurie daro tiesioginę įtaką joje dirbantiems žmonėms (žmogiškiesiems ištekliams). Jančiauskas (2006), cituodamas M. Armstrong (1994) teigia, jog „Žmogiškųjų išteklių vadybą bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį,

sisteminiu metodu valdančią vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą“.

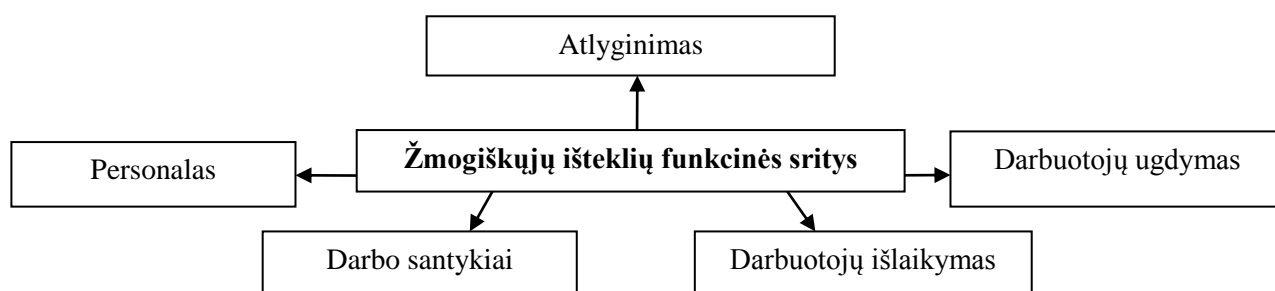
Žmogiškųjų išteklių vadyba, kaip teigia Kalibaitė (2012), bendriausia prasme yra veiklos valdymo funkcija, kurios tikslas:

- Atpažinti ir analizuoti turimus – trūkstamus įmonės žmogiškuosius išteklius bei su jais susijusius procesus.
- Planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus bei visos įmonės tikslai.

Mačiulaitis (2012) taip pat įvardija žmogiškųjų išteklių valdymo tikslus. Autorius teigia, kad ir koks požiūris organizacijoje vyrautų – griežtasis ar švelnusis, – pagrindiniai žmonių išteklių valdymo tikslai yra šie:

- Padėti vadovams siekti organizacijos tikslų, pasitelkiant darbuotojus.
- Padėti darbuotojams visiškai realizuoti savo galimybes.
- Skatinti atsidadimą organizacijai.
- Susieti žmonių išteklių politiką su verslo planais.
- Sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybingumą ir energiją.
- Skatinti organizacijos lankstumą, prisitaikant prie aplinkos ir siekiant efektyvumo.

Žmogiškųjų išteklių vadybos sistemą sudarančias funkcinės sritis skirtingi mokslininkai apibūdina kiek skirtingai. Lobanova (2009) išanalizavusi Millward et al. (1992) darbus, nurodo penkias svarbiausias funkcinės sritis, kurios pateikiamos 1.3 pav.



1.3 pav. Žmogiškųjų išteklių funkcinės sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Lobanovą, 2009.

Personalas – visi organizacijoje dirbantys žmonės, jų įgūdžiai, gebėjimai, žinios ir patirtis, padedantys jiems dirbti reikalingus organizacijai darbus. Susijusios su personalo valdymo praktika: planavimu, darbų analize, verbavimu ir atranka.

Atlyginimas – tai darbo apmokėjimo sistemos sprendimai ir administravimas. Šios srities praktika apima: darbo vertinimą, darbų vykdymą ir kompensavimo sferas.

Darbuotojų ugdymas – tai mokymo poreikio analizavimas, garantuojant, kad darbuotojai įgytų reikalingų sėkmingam darbui atlikti ir naudingų organizacijai žinių, įgūdžių, kompetencijų.

Darbuotojų išlaikymas – tai darbo saugos administravimas ir monitoringas, sveikatos ir gerovės politika, siekiant sulaikyti konkurencingą darbo jėgą pagal nustatytus įstatymais standartus ir reglamentus.

Darbo santykiai – tai schemas, apibūdinančios darbo santykius, darbuotojams dalyvaujant arba nedalyvaujant profesinėse sąjungose (Lobanova, 2009, p. 237).

Baršauskienė (2006), atsižvelgdama į žmogiškųjų išteklių vadybos teoriją ir praktiką, išskyrė aštuonis pagrindinius principus (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal Baršauskienę (2006)

Eil. Nr.	Principas	Apibūdinimas
1.	Organizacijos ir individo interesų suderinamumas	Individo tikslai turėtų neprieštarauti organizacijos tikslams ir prisidėti prie jų siekimo. Kiekvienam individui turėtų būti sudaromos sąlygos ugdyti kompetenciją, sukuriama efektyvi motyvavimo sistema, kurios keltų darbuotojo darbo efektyvumą ir teigiamai veiktų organizacijos veiklos rezultatus.
2.	Partnerystė	Prievartinis darbas nepropaguojamas ir netoleruojamas. Skatinamas organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas.
3.	Kompetencija ir atsakomybė	Siekama didinti kiekvieno darbuotojo kompetenciją ir pagal ją paskirstyti atsakomybę. Darbuotojas turi dirbti ne iš baimės ar neturėdamas kito pasirinkimo, bet būti pilnateisis kolektyvo narys ir jausti atsakomybę už savo ir komandos darbą.
4.	Darbuotojų ugdymas	Pabrėžiama individuali darbuotojo atsakomybė už saviugdą ir įmonės atsakomybė už sąlygų darbuotojui tobulėti sudarymą. Darbuotojų ugdymas neatsiejamas nuo jo sąmoningumo ir darbo efektyvumo didėjimo.
5.	Optimalios darbo sąlygos	Apimamos ne tik tradicinės darbo sąlygos, susijusios su darbo vieta organizacijoje, bet ir darbo ir poilsio režimas, atostogos, galimybė dirbti namuose ir pan.
6.	Autonomija	Skatinama didinti darbuotojo autonomiją, sudaryti galimybes dirbti savarankiškai ir galimybės pačiam priimti su savo darbu susijusius sprendimus, vertinti savo pasiekimus ir darbo rezultatus.
7.	Humanizmas	Darbuotojai traktuojami kaip didžiausia vertybė.
8.	Ekonomiškumas	Visi minėti principai ir jų įgyvendinimas neatsiejami nuo organizacijos veiklos rezultatų. Investavimas į žmogiškuosius išteklius turi atsipirkti ir atnešti adekvačią materialią ar nematerialią naudą organizacijai.

Šaltinis: Baršauskienė, 2006.

1.2 lentelėje pateikti pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo principai, tai: organizacijos ir individo interesų suderinamumas; partnerystė; kompetencija ir atsakomybė; darbuotojų ugdymas; optimalios darbo sąlygos; autonomija; humanizmas; ekonomiškumas.

Jewell (2002) savo darbuose pateikia keturis žmogiškųjų išteklių valdymo principus. Šie principai pateikiami 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo principai pagal Jewell (2002)

Eil. Nr.	Principas	Apibūdinimas
1.	Investicija į darbuotojus	Tik žmonės garantuoja nuolatinę organizacijos pranašumą, kuris yra žmonių galimybės ir įsipareigojimai, leidžiantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos.
2.	Strateginiai žmonių ištekliai	Strateginė žmonių išteklių svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į tai sudarydama savo strateginius planus.
3.	Įsipareigojimai	Pagrindinius svirtus (t. y. žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant skatinti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Kitaip tariant, darbuotojų negalima versti dirbti, jie tai turi daryti nuoširdžiai.
4.	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas	Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris turi būti ilgalaikis ir integruotas į pelną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų perduodama tiesioginiams vadovams, nes jie vadovauja savo padalinių personalui. Tai savo ruožtu didina žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumą.

Šaltinis: Jewell, 2002.

1.3 lentelėje pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo principai, tai: investicija į darbuotojus; strateginiai žmonių ištekliai; įsipareigojimai; strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – atpažinti ir analizuoti turimus – trūkstamus įmonės žmogiškuosius išteklius bei planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai. Autorių darbuose išskiriami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo principai, tai: organizacijos ir individo interesų suderinamumas; partnerystė; kompetencija ir atsakomybė; darbuotojų ugdymas; optimalios darbo sąlygos; įsipareigojimai; autonomija; ekonomiškumas; strateginiai žmonių ištekliai ir t.t.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai idėjų lygyje traktuotini kaip tam tikra filosofija, kuri atskleidžia, kaip organizacija, siekdama savo interesų, turi elgtis su darbuotojais. Ši filosofija gali būti aprašoma ir plėtojama skirtingais būdais, kadangi nėra vienintelio teisingo būdo aprašyti ar plėtoti žmogiškųjų išteklių vadybos modelius (Lobanova, 2011).

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai: tradicinis, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių, žmogiškojo potencialo. Šedžiuvienė, Vveinhardt (2011) išskiria šiuos modelius pagal tam tikrus kriterijus: požiūrį į darbuotojus, vadovo elgesį su darbuotojais normas ir pasekmes (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai

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

Šaltinis: Šedžiuvienė, Vveinhardt, 2011.

Kalra (1998) pažymi, jog tradicinio, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo modelių palyginimas leidžia pastebėti esminę vadovų elgesio su darbuotojais tendenciją, kuris po truputį išryškėjo keičiantis požiūriui į personalo valdymo efektyvumą. Lobanova (2011) mano, kad pagrindiniai skirtumai išryškėja darbuotojų kontrolės mažinime, nuo laisvės savo darbuotojams suteikimo einamuosiuose klausimuose iki jų pripažinimo tarp kolegų. Žmogiškųjų išteklių vadybos modelyje ir žmogiškojo potencialo modelyje akcentuojamas palankios organizacijai aplinkos sukūrimas. Autorė pažymi, kad tokioje aplinkoje visi nariai, dalyvaudami sprendžiant svarbiausias organizacijos problemas ir nuolat plėsdami savikontrolės ribas, galėtų pilnai išnaudoti savo galimybes, turimą potencialą ir atrasti tokius naujus gebėjimus, kurie užtikrintų pačių darbuotojų ir visos organizacijos augimą bei išorinį pranašumą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje išskiriami šie žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, tai: tradicinis, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo. Modelių palyginimas leidžia pastebėti esminę vadovų elgesio su darbuotojais tendenciją. Pagrindiniai skirtumai išryškėja darbuotojų kontrolės mažinime, nuo laisvės savo darbuotojams suteikimo einamuosiuose klausimuose iki jų pripažinimo tarp kolegų.

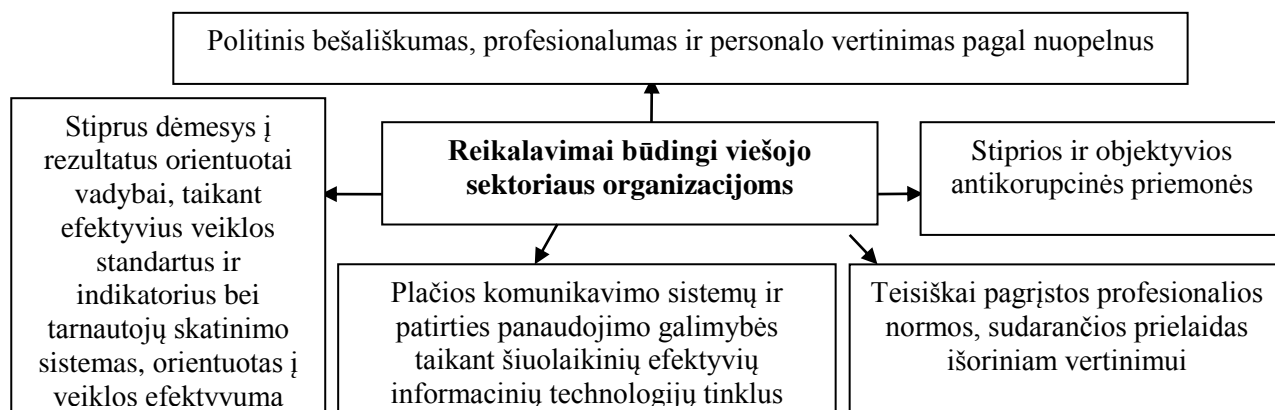
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE ANALIZĖ

2.1. Žmogiškųjų išteklių svarba viešojo sektoriaus organizacijose

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo (Gustas, 2003). Domarko, Juknevičienės (2010) manymu, visuomenė reikalauja iš viešojo sektoriaus institucijų naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Todėl vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų veiklos rūšių – informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos. Chlivickas (2012) teigia, jog viešojo administravimo institucijų veikla daro didelę įtaką visuomenės pasitikėjimui ir požiūriui į valstybę. Tik nuo valstybės tarnautojo veiklos kokybės ir profesionalumo priklauso, kaip valstybės gyventojai vertins ne tik instituciją, bet ir visą valstybę.

Viešajame sektoriuje žmogiškųjų išteklių valdymas yra specifinis, priklausantis nuo daugybės veiksnių ir aplinkybių. Paprastai viešosios institucijos paskirtis yra įgyvendinti svarbius projektus ar uždavinius visai visuomenei ar didžiąjai jos daliai, o ne tik privačiam asmeniui. Todėl tam, kad būtų maksimaliai užtikrintas svarbių projektų ir uždavinių įgyvendinimas bei garantuotas valstybinio reguliavimo nuoseklumas ir darnumas, viešojo administravimo specialistai turi būti tik tinkamai pasirengę, o kai kuriais atvejais net atestuoti (Lobanova, 2009).

Domarkas, Juknevičienė (2007), išskiria reikalavimus būdingus viešojo sektoriaus organizacijoms (žr. 2.1 pav.).



2.1 pav. Reikalavimai būdingi viešojo sektoriaus organizacijoms

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Domarką, Juknevičienę, 2007.

Pateiktoje lentelėje išryškėja reikalavimai viešojo sektoriaus organizacijoms, tačiau pasak Lobanovos (2009), nustatyti, kokius reikalavimus privalo atitikti viešojo sektoriaus specialistas,

nėra taip paprasta. Turi būti atsižvelgiama į daugelį aspektų: darbo funkcijas, darbuotojo (tarnautojo) išsilavinimą, patirtį, kompetenciją ir kt. Autorė akcentuoja, jog neretai pasitaiko atvejų, kai dirbantys specialistai yra nutolę nuo turimo profesinio išsilavinimo, o jei veikla ir atitinka išsilavinimą, išsilavinimo kokybė yra nepakankama. Tai galima įvardinti kaip vieną iš priežasčių, kodėl kai kurių valstybinio reguliavimo ar viešojo administravimo sričių kokybė yra netenkintina.

Viešasis administravimas, kaip teigia Juknevičienė (2006), turi sudaryti prielaidas integruotai ir gerai valdomai centrinės ir vietos valdžios sistemai sukurti ir užtikrinti tos sistemos vystymąsi, įgyvendinant su tuo susijusias veiklos programas. Nors viešajame sektoriuje dirba gana daug išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, tačiau nepakankamai tobula teisinė bazė ir esama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių lavinimo tvarka vis dar stabdo viešojo sektoriaus organizacijų pažangą. Piktornaitė (2013) akcentuoja, jog moksliniuose ir praktinio pobūdžio šaltiniuose kritikuojamas itin griežtas viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinis reglamentavimas ir centralizavimas. Nors literatūroje pateikiama nemažai žmogiškųjų išteklių valdymo reguliavimo ir decentralizavimo gerosios patirties ir raginimų didinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumą ir suteikti daugiau autonomijos atskiroms institucijoms, akivaizdžių situacijos kaitos požymių kol kas nėra. Autorė teigia, kad valstybinio lygmens dokumentuose neretai nurodomas siekis įgyvendinti papildomas reglamentavimo ir centralizavimo priemones, kurios kardinaliai priešingos žmogiškųjų išteklių valdymo nuostatų ir funkcijų sistemai bei jos įgyvendinimui. Problematiškumą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme pastebi ir Chlivickas ir kt. (2011). Valstybės institucijų vienas uždavinių yra būtinybė strategiškai vertinti ir valdyti žmogiškuosius išteklius, tačiau čia vyrauja akivaizdus prieštaravimas tarp mokslinėje literatūroje siūlomų lanksčių ir inovatyvių valdymo metodų ir gana griežto Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo.

Siekiant viešojo sektoriaus organizacijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo darbo stilių. Jie turi sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Todėl Gustas (2003), savo darbuose akcentuoja valstybės tarnautojų profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių veiksnių, lemiančių viešojo sektoriaus sistemos sėkmę. Eigenhuis, Dijk (2008, p. 191), analizuodami viešojo sektoriaus kaitą skiria tam tikras tendencijas, kurios pateikiamos 2.1 lentelėje.

Viešojo sektoriaus kaitą skiriančios tendencijos

Eil. Nr.	Tendencija	Apibūdinimas
1.	Didėjantis dėmesys efektyvumui	Būtinai viešojo sektoriaus organizacijoms turinčių įtakos aspektų tyrimas iš holistinės perspektyvos bei struktūrų analizavimas užtikrinant, kad bus palaikomi nauji ar esami tikslai
2.	Vadovavimo transformacija	Lyderių ugdymas bei pagalba suvokiant darbuotojams ir kultūrai jų vadovavimo daromą įtaką, individams jų veikloje būtinų įgūdžių suvokimas užtikrina, kad vadovams bei organizacijoms naudingesnės efektyvios komandos
3.	Atlyginimo sistemų pertvarkymas	Su organizacijos tikslais, valstybine strategija bei darbuotojų motyvais susijusių atlyginimo sistemų sukūrimas
4.	Būtinybė vykdyti darbuotojų tyrimus	Kaitos valdymas geriau suprantant darbuotojų poreikius bei motyvaciją

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Eigenhuis, Dijk, 2008, p. 191.

Viešojo sektoriaus organizacijos, kaip teigia Juknevičienė (2006), lėčiau adaptavosi prie rinkos pokyčių, kadangi kartu turėjo teikti pridėtinę vertę, išlikdamos tiesiogiai susijusios su piliečių poreikiais ir patrauklia darbo vieta. Šią transformaciją lemia viešojo sektoriaus organizacijos gebėjimas patraukti ir išsaugoti talentingus žmones ateityje, nešališkai juos pasidalijant. Valdymo struktūroje vyksta pokyčiai, nes pareigos turi egzistuoti kartu su idėjomis ir inovacijomis, geresnių būdų, kaip įgyvendinti misiją paieška. Tačiau Bukšnytės, Švobaitės (2009) teigimu, viešojo sektoriaus darbo aplinka gali reikalauti iš darbuotojų skirtingų elgesio apraiškų. Tikėtina, jog viešojo sektoriaus veiklą vykdančios įstaigos skatina darbuotojus nenukrypti nuo nustatytų reikalavimų priimant sprendimus ar sprendžiant darbe iškilusias problemas. Todėl Jagmino su bendraautore (2008) manymu, viešojo sektoriaus institucijose svarbu suderinti neišvengiamai reikalingą biurokratinę standartizaciją ir centralizaciją su komandinio darbo savarankiškumu ir lankstumu.

Norint, kad viešojo sektoriaus organizacijų veikla būtų sėkmingai vykdoma, privaloma sistemiškai tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, leidžiančią įgyvendinti valstybės valdymo tikslus bei prioritetus. Analizuojant viešojo administravimo žmogiškuosius išteklius visuomet pabrėžiama, kad pagrindinis uždavinys yra sukurti vientisas, stabilias ir profesionalias viešojo sektoriaus organizacijų veiklas, kurios gebėtų įgyvendinti viešojo sektoriaus politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei (Chlivickas, 2005). Todėl Kazlauskaitė, Bučiūnienė (2008) akcentuoja, kad norint, jog darbuotojų kompetencijos taptų pagrindinėmis organizacijos kompetencijomis, jos turi būti nuolat ugdomos ir išlaikomos organizacijoje remiantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant viešojo sektoriaus organizacijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai skatinami keisti savo darbo stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. Mokslininkai savo darbuose išskyrė viešojo sektoriaus kaitos tendencijas: didėjantį dėmesį efektyvumui, vadovavimo transformaciją, atlyginimo sistemų pertvarkymą, Būtinybę vykdyti darbuotojų tyrimus. Viešojo sektoriaus organizacijos turi veikti taip, kad gebėtų įgyvendinti viešojo sektoriaus politiką ir veiksmingai bei atsakingai tarnauti visuomenei. Siekiant, jog visa tai būtų įgyvendinta būtinos darbuotojų kompetencijos, kurios turėtų būti nuolat ugdomos vadovaujantis efektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu.

2.2. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo veiklos kryptys

Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdyme turi atspindėti organizacijos veiklos ypatumai, tokie kaip lankstumas, paslaugų kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų įsipareigojimai bei jų ugdymas (žr. 2.2 pav.).



2.2 pav. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo elementai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Išoraitę, 2011.

Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdymo strategija priklauso nuo pačios organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio (Išoraitė, 2011).

2.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Žmogiškųjų išteklių planavimas apima ir žmogiškųjų išteklių poreikio nustatymą atsižvelgiant į pagrindinius organizacijos veiklos principus. Šio proceso pasisekimas priklauso nuo to, kaip glaudžiai personalo departamentas gali susieti darbuotojų planavimo politiką su visos organizacijos

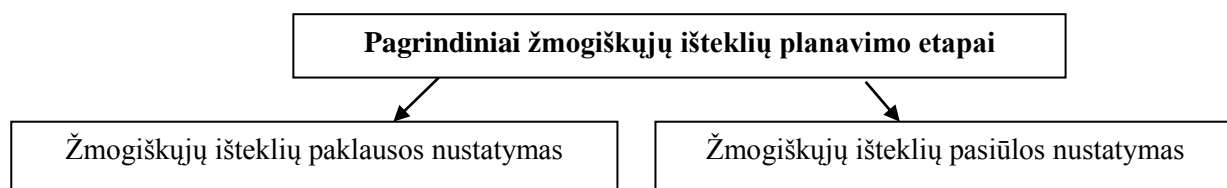
plėtros politika. Žmogiškųjų išteklių planavimas ženkliai prisideda prie strateginio organizacijos valdymo proceso, kadangi jis aiškiai nustato konkrečias priemones bei būdus, kaip iš planavimo proceso pasiekti laukiamų rezultatų (Veževičiūtė, 2014).

Žmogiškųjų išteklių planavimas yra organizacijos strateginio valdymo proceso dalis. Planuojant žmogiškuosius išteklius atsižvelgiama į pasiūlos galimybes, planuojamą darbuotojų paklausą ir pasiūlą. Taigi, žmogiškųjų išteklių planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas:

- Ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze.
- Sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas (Jančiauskas, 2006).

Pasak Žaptoriaus (2007), kadangi žmogiškųjų išteklių planavimas yra būsimojo organizacijos personalo poreikio planavimas, šio proceso metu įvertinama tiek vidinė organizacijos veikla, tiek išorės aplinkos veiksniai. Organizacija neplanuoja savo žmogiškųjų išteklių, kai nepatenkina personalo poreikio arba kai jai nesiseka efektyviai siekti savo tikslų. Autorius pažymi, jog žmogiškųjų išteklių planavimas yra uždavinys, kylantis dėl konkurencinės, besikeičiančios aplinkos, darbo jėgos stokos, nuolat kintančios demografinės situacijos ir vyriausybės spaudimo apsaugoti darbuotojus bei jų aplinką. Žmogiškieji ištekliai veikia organizaciją daugelyje aspektų, priklausomai nuo to, kokiems tikslams organizacija skiria dėmesį.

Lietuvos ir užsienio mokslininkai Bakanauskienė (2008, p. 144), Appleby (2003, p. 363), savo darbuose išskiria du pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo etapus (žr. 2.3 pav.).

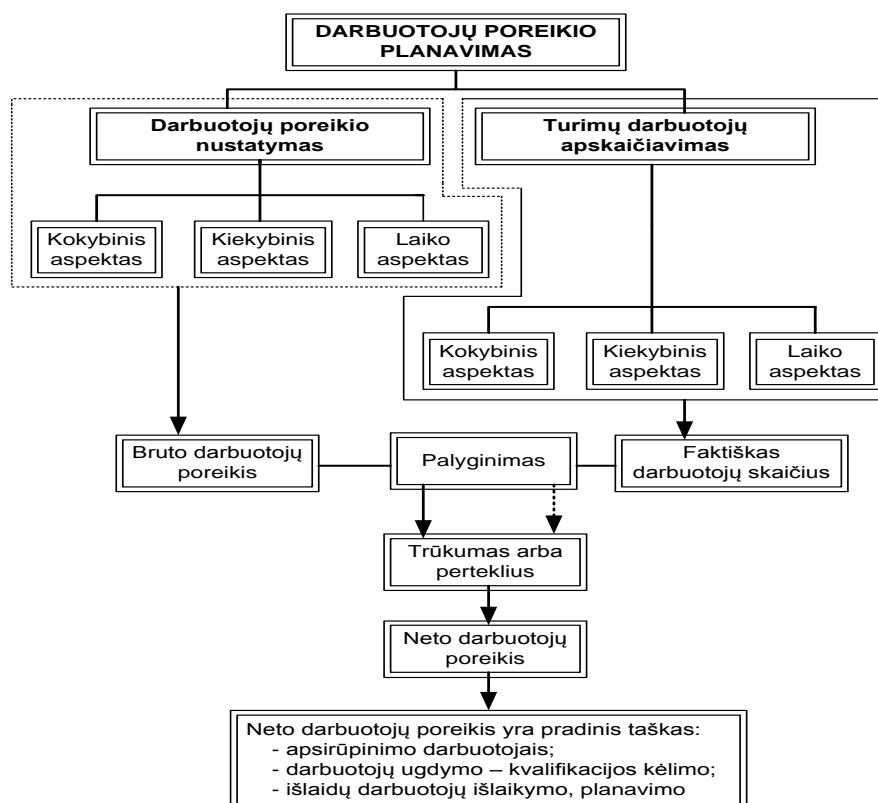


2.3 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių planavimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Bakanauskiene, 2008; Appleby, 2003.

2.3 pav. pateikti žmogiškųjų išteklių planavimo etapai atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių paklausos nustatymas yra svarbiausias žmogiškųjų išteklių planavimo etapas, kadangi šiame etape organizacija turi įvertinti kiek ir kokių darbuotojų reikia (Bakanauskienė, 2008, p. 144). Norint vykdyti žmogiškųjų išteklių pasiūlą pirmiausia reikia surinkti informaciją apie esamus darbuotojus, jų kaitą, pensijų politikos tendencijas, išsimokslinimą, įgūdžius ir pan. Taigi surinkus informaciją bei nustačius reikiamą darbuotojų skaičių, organizacija įvertina pasiūlą darbo rinkoje (Appleby, 2003, p. 363).

Stankevičienės ir Lobanovos (2006) nuomone, personalo poreikio planavimas apima organizacijos personalo kiekio ir kokybės planavimą, tačiau kitų autorių (Kasputytė, 2010; Martinkus ir kt., 2006) teigimu, planuojant darbuotojų poreikį, reikia atsižvelgti į tris pagrindinius organizacijos raidos aspektus: kiekybinį, kokybinį ir laiko aspektą. Tam tikros kvalifikacijos darbuotojų tam tikrą skaičių tam tikroje vietoje tam tikru laiku nulemia įvairūs vidiniai ir išoriniai veiksniai. Martinkus su kolegomis (2006) pateikia darbuotojų poreikio planavimo etapus (žr. 2.4 pav.):



2.4 pav. Darbuotojų poreikio planavimo etapai

Šaltinis: Martinkus, Sakalas, Savanevičienė, 2006.

Taigi, pagal pateiktą 2.4 pav. matyti, kad darbuotojų poreikio nustatyme svarbūs ne tik kokybės ir kiekybės aspektai, tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į tai, koku laiko momentu jie fiksuojami.

Mokslinėje literatūroje pateikiama ne tik žmogiškųjų išteklių planavimo svarba, bet ir vadovų padaromos klaidos. Pagrindinė žmoniškuosius išteklius planuojančių vadovų klaida, kaip teigia Veževičiūtė (2014), yra ta, jog jie dažniausiai susikoncentruoja ties trumpalaikiais tikslais ir nesuderina savo veiksmų su ilgalaikėmis organizacijos planavimo strategijomis. Nesuderintas su organizacijos strategija, žmogiškųjų išteklių planavimas dažniausiai baigiasi sunkumais, su kuriais personalo darbuotojai yra priversti susidurti atėjus vienai ar kitai valdymo krizei.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra organizacijos strateginio valdymo proceso dalis. Planuojant žmogiškuosius išteklius atsižvelgiama į pasiūlos galimybes, planuojamą darbuotojų paklausą ir pasiūlą, taip pat numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

2.2.2. Darbuotojų verbavimas ir atranka

Verbavimas. Viešajame sektoriuje dažnai pamirštas pirmasis labai svarbus etapas, t. y. darbuotojo verbavimas. Darbuotojų verbavimas – tai procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras kandidatų skaičius, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas. Per verbavimą siekiama sudaryti gana didelę kandidatų grupę, kad vadovai galėtų pasirinkti jiems reikalingos kvalifikacijos darbuotojus (Vanagas, 2009).

Verbuojant darbuotojus viešasis sektorius gali naudoti būdus, kurie pateikiami 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Būdai, skirti verbuoti darbuotojus viešajame sektoriuje

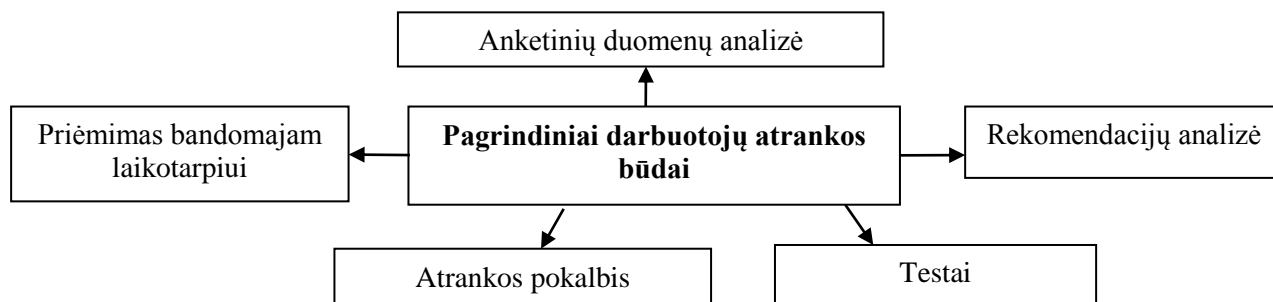
Eil. Nr.	Būdas	Apibūdinimas
1.	Naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais	Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes organizacijos darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas, skatina juos tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais organizacijos viduje. Patvirtinta vidinė tvarka, karjeros planas, nustatytų kriterijus, pakeltų darbuotojų motyvacijos lygį, sudarytų aiškesnes, skaidresnes karjeros sąlygas.
2.	Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis	Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti savo reputacijos prieš darbdavį. Darbuotojai dažniausia pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse ar yra dirbę su jais ankstesnėse organizacijose ir gali juos rekomenduoti. Skatinimas tokių darbuotojų leistų pasiekti geresnių rezultatų verbuojant būsimus kandidatus.
3.	Skelbimai laikraščiuose	Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir pagrindinė. Viešojo sektoriaus organizacijos dažniausia apsiriboja tik skelbimu „Valstybės žiniuose“. Nereikia pamiršti, kad skelbimai laikraščiuose neretai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. Žmonės atsiliepią pagal skelbimo tekstą. Jei skelbime nenurodytos reikalingos asmens savybės, galima sulaukti arba norinčiųjų įsidarbinti antplūdžio, arba kreipsis netinkami šiam darbui žmonės.
4.	Paieška aukštosiose mokyklose	Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis privalumas tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Trūkumas – tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažai lėšų. Dažnai jaunas žmogus, padirbęs viešajame sektoriuje, po kelerių metų palieka jį išsinešdamas su savimi patirtį ir įdirbį. Būtų galima aktyviau pasinaudoti teisės aktų leidžiamomis galimybėmis, su atėjusiu nauju specialistu pasirašyti sutartis, pagal kurias jam išėjus, jis privalėtų atlyginti tam tikro

		laikotarpio mokymų išlaidas.
5.	Įdarbinimo agentūrų paslaugos	Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir renkama, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.
6.	Dalyvavimas karjeros dienose	Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams. Organizacija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą.
7.	Interneto skelbimai ir duomenų bazės	Tai labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetas padeda gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.
8.	Valstybinių darbo biržų paslaugos	Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.
9.	Naudojamasi specialių konsultacinių įmonių paslaugomis	Į jas dažniausia kreipiamasi, kai ieškoma labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai.

Šaltinis: Vanagas, 2008.

Iš 2.2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad personalo verbavimo būdų yra ganėtinai daug. Sunkiausia pasirinkti tinkamą personalo verbavimo būdą. Vis didesnė dalis darbdavių naudojami internetu kaip verbavimo priemone, verbavimu organizacijos viduje. Daug organizacijų naudoja vidinę verbavimo politiką, kurios nesilaikoma tik labai išimtiniais atvejais. Verbavimas aukštosiose mokyklose ir stažuotėse – kaip kandidatų šaltinis. Dauguma tinkamų paaugštinti pareigose kandidatų iš pradžių buvo priimti į darbą užverbavus aukštosiose mokyklose. Vis dar populiarus darbuotojų verbavimas per Valstybinę Darbo biržą. Ieškant personalo išorinėse darbo rinkose, atsiranda didesnės kandidatų pasirinkimo galimybės, sudaromos sąlygos iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių bei naujos informacijos (Jokubauskaitė, Vveinhardt, 2009).

Atranka. Personalo atrankos būdų yra labai daug ir įvairių. Kiekviena organizacija renkasi jai labiausiai tinkančius darbuotojų atrankos būdus, atsižvelgdama į reikiamą darbuotojo kvalifikaciją ir įmonės padėtį. Pati atranka, kaip teigia Pivoras (2012), organizuojama pagal įvairias procedūras, remiasi skirtingais atrankos metodais. Atranka vadovaujasi iš anksto nustatytais reikalavimais kandidatams. Tokie reikalavimai dažniausiai grindžiami iš anksto sudarytu darbo aprašymu, kuriame įrašomos tam darbui (pareigybei) reikalingos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir patirtis. Patirtį dėl objektyvumo, o kai kuriose šalyse atsižvelgiant ir į teisinį reguliavimą rekomenduojama formuluoti labiau apčiuopiamais, konkretesniais kriterijais nei paprastas darbo trukmės metais skaičius (Brown, 2011, p. 181). Dessler (2001), pateikia pagrindinius darbuotojų atrankos būdus (žr. 2.5 pav.).



2.5 pav. Pagrindiniai darbuotojų atrankos būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Dessler, 2001.

Iš pateikto 2.5 pav. matyti, kad pagrindiniai darbuotojų atrankos elementai yra: atrankos pokalbis, testai, anketinių duomenų analizė, rekomendacijų analizė, priėmimas bandomajam laikotarpiui.

Pivoro (2007) teigimu, viešasis sektorius, veikia aplinkoje, kurioje veiksmus labai riboja įstatymai, valdžios politika, hierarchija, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, nelankstumas, kontrolė ir atskaitingumas visuomenei. Anot Smalskio, Skietrio (2008), vykstant viešojo sektoriaus reformoms, personalo atrankos procese vis labiau vertinamos žinios ir gebėjimai. Dažnai bandoma sukurti veiksmingos vyriausybės modelį, kad būtų kuo mažiau vietos biurokratiniam reprezentatyvumui, o vis labiau siekiama vadybinio efektyvumo. Šukytė, Rudnickienė (2010) akcentuoja, jog atranka yra pirmasis etapas kurį pereina kiekvienas tarnautojas, ateinantis dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją. Taikyti modernius atrankos metodus yra būtina, nes Ivaškevičiaus (2005) teigimu, augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į viešąjį sektorių naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atranka turi pasižymėti griežta, iš anksto numatyta tvarka ir procedūromis, leidžiančiomis atrinkti tinkamiausius pretendentes, turinčius geriausius sugebėjimus, žinias ir kompetencijas. Kad atrankos procese nekiltų nesklandumų, būtina iš anksto atlikti darbo funkcijų ir reikalingo asmeninių įgūdžių profilio analizes, naudoti adekvačias pokalbio arba klausimynų technologijas (Juknevičienė, Domarkas, 2007).

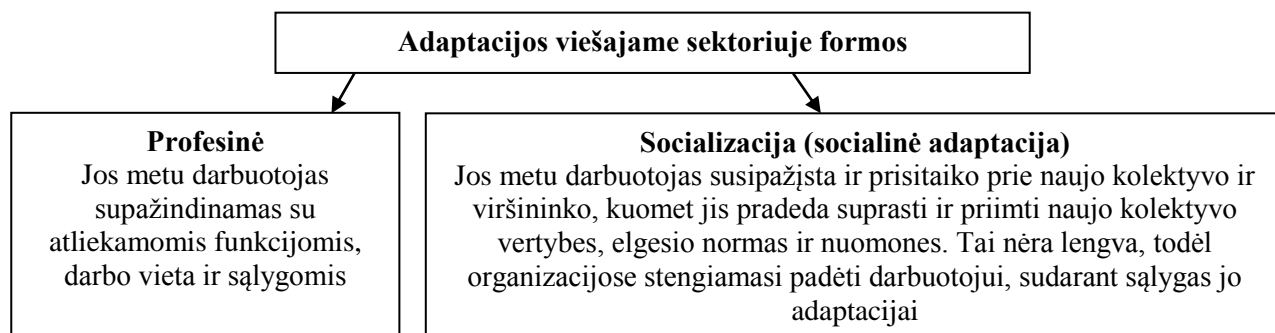
Pasak Tumėnės ir kt. (2014), 2013 m. birželio 1 d. įsigaliojusi naujoji valstybės tarnautojų atranka – ilgai brandintas ir kryptingai įgyvendintas pokytis, kuriuo siekta modernizuoti valstybės tarnybą, padaryti ją patrauklesnę ir skaidresnę visuomenei, išspręsti įsisenėjusias problemas, tokias kaip skaidrumo trūkumas, nelanksti atrankos sistema ir kt. Naujoji atrankos sistema pakeitė iki tol daugiau nei 10 metų galiojusią teisės aktų žinių patikrinimo tvarką.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų verbavimas yra procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas vietas. Verbuojant darbuotojus viešajame sektoriuje galima naudoti šiuos būdus: naudojimasis vidiniais organizacijos ištekliais, atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis, skelbimai laikraščiuose, paieška aukštosiose mokyklose, įdarbinimo agentūrų paslaugos, dalyvavimas karjeros dienose, interneto skelbimai ir duomenų bazės, valstybinių darbo biržų paslaugos, naudojamosi specialiu konsultacinių įmonių paslaugomis. Viešasis sektorius atrenkant darbuotojus veikia aplinkoje, kurioje veiksmus labai riboja įstatymai, valdžios politika, hierarchija, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, nelankstumas, kontrolė ir atskaitingumas visuomenei. Mokslinėje literatūroje yra nurodomi pagrindiniai darbuotojų atrankos būdai: anketinių duomenų analizė, rekomendacijų analizė, testai, atrankos pokalbis, priėmimas bandomajam laikotarpiui.

2.2.3. Įdarbinimas ir adaptacija

Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (2002) įdarbinimą apibrėžia kaip teisinių, ekonominių, socialinių ir organizacinių priemonių sistemą, kurias teikia valstybė, savivaldybė ar Lietuvos Respublikoje įsteigtas juridinis asmuo, valstybėje narėje įsteigtas juridinis asmuo ar jų filialai, taip pat fizinis asmuo, padedantis ieškančiam darbo asmeniui įsidarbinti. LR Darbo kodekse (2002), įtvirtinta, kad darbdavys, ieškantis darbuotojų, turi informuoti teritorinę darbo biržą apie laisvas vietas, darbo funkcijas ir darbo pobūdį, darbo apmokėjimo ir kitas sąlygas bei pretendentams keliamus kvalifikacinius reikalavimus. Konkretus reikalavimų įvardijimas ir ieškomo darbuotojo savybių paminėjimas palengvina paiešką ir leidžia atsirinkti tinkamą darbuotoją.

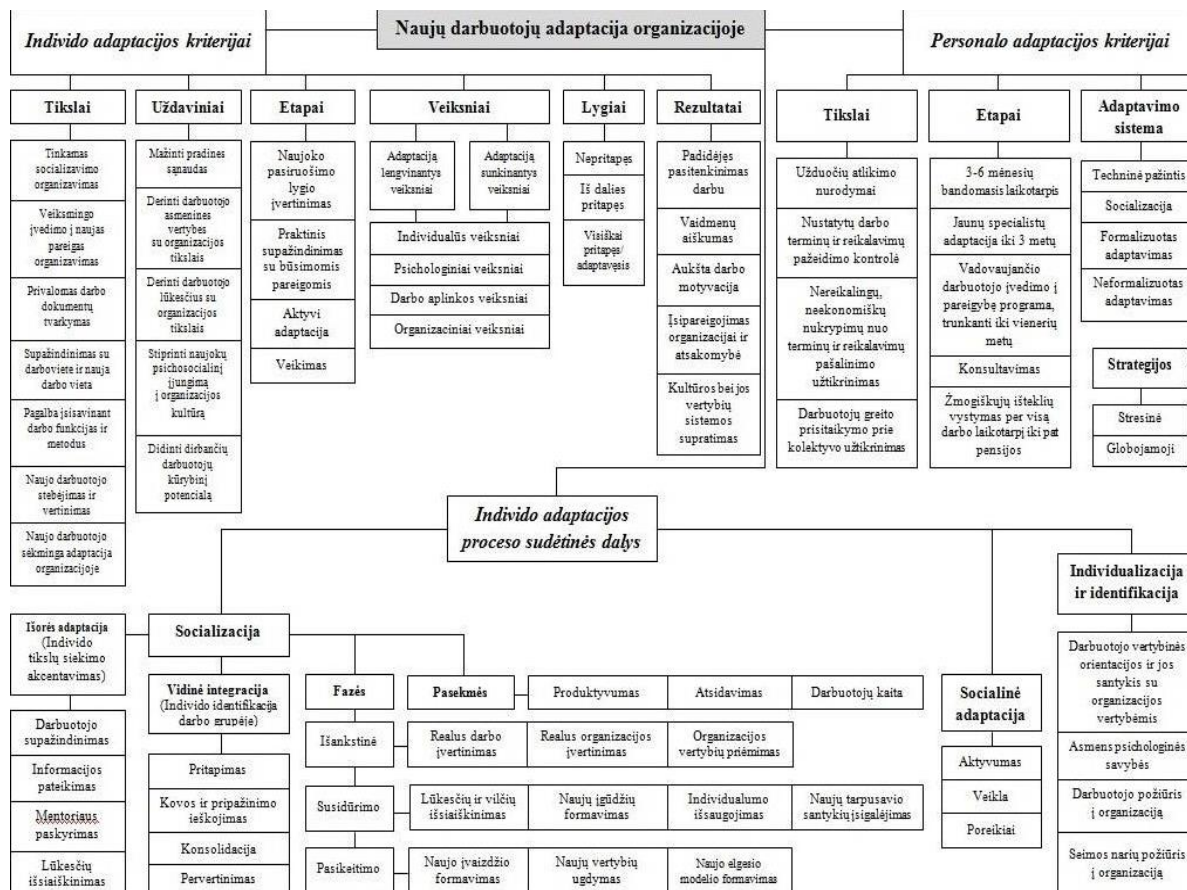
Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Sakalo (2003) manymu, jeigu darbuotojui sunkiai sekasi prisitaikyti, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo. Todėl būtina parengti darbuotojų integravimo – adaptavimo planą, suderintą su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi adaptacijos formos (žr. 2.6 pav.).



2.6 pav. Adaptacijos viešajame sektoriuje formos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Sakalą, 2003.

Dromantaitė, Pokštas (2014), pateikia individo adaptacijos procesą, kurį sudaro socializacija (išorės adaptacija, vidinė integracija), socializacijos fazės (išankstinė, susidūrimo, pasikeitimo), socialinė adaptacija, individualizacija ir identifikacija (žr. 2.7 pav.).



2.7 pav. Darbuotojo adaptacijos procesas

Šaltinis: Dromantaitė, Pokštas, 2014, p. 363.

Iš 2.7 pav. pateiktų duomenų matyti, kad naujų darbuotojų adaptavimas organizacijoje yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su nauja darbovieta, kolektyvu, organizacijos tikslais, uždaviniais, taip pat su savo pareigomis ir funkcijomis. Taip pat įgyja arba papildo savo darbui atlikti reikalingas žinias ir įgūdžius, prisitaiko prie konkrečių darbo sąlygų bei organizacijos kolektyve susidariusių santykių (Dromantaitė, Pokštas, 2014).

Gražulio, Bazienės (2009) teigimu, darbuotojų adaptavimo proceso galutinis tikslas – veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam identifikuotis organizacijoje. Procesą sudaro orientavimas ir socialinė adaptacija, vykstantys kartu. Orientavimo proceso metu naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas). Autorių teigimu, socialinė – psichologinė adaptacija apima tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimą, vertybių ir elgesio normų

įsisavinimą. Šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis. Todėl neretai naujas darbuotojas turi pakeisti savąsias elgesio normas ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija. Anot Ulrich, Brokbank (2007), paprasčiausi būdai padėti adaptuotis darbuotojui yra:

- Veiksmingai ir greitai parodyti būtiniausias administracinius dalykus.
- Išklaisyti atvirus naujų darbuotojų atsiliepimus apie atliktą darbą.
- Suteikti atsakingą, bet nesunkiai įvykdomą užduotį.
- Papasakoti apie organizacijos normas, lūkesčius.
- Supažindinti su komandos nariais ir pan. (Ulrich, Brokbank, 2007).

Adaptavimosi sėkmė, kaip teigia Kasiulis, Barvydienė (2005), priklauso ir nuo naujojo darbuotojo asmeninių bei dalykinių savybių, antra vertus, organizacijos narių požiūris į naująjį darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam įsitraukimui į organizacijos veiklą.

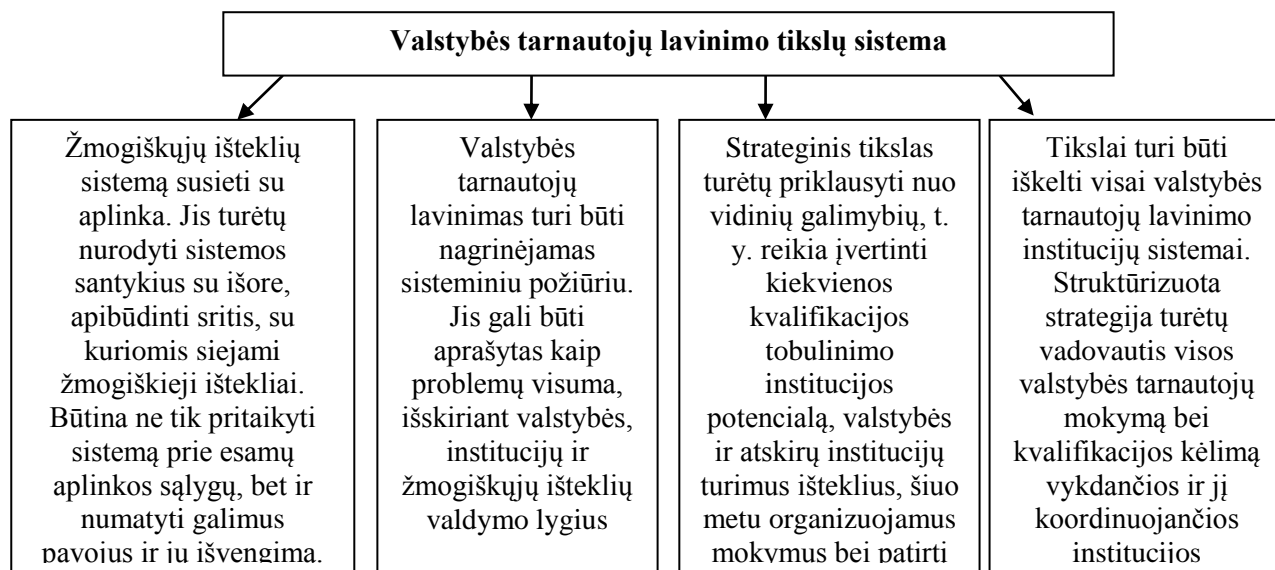
Apibendrinant galima teigti, kad įdarbinimas tai teisinių, ekonominių, socialinių ir organizacinių priemonių sistema, padedanti ieškančiam darbo asmeniui įsidarbinti. Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, todėl naujų darbuotojų adaptavimas organizacijoje yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su nauja darbovieta, kolektyvu, organizacijos tikslais, uždaviniais, taip pat su savo pareigomis ir funkcijomis.

2.2.4. Darbuotojų mokymas ir ugdymas

Intelektiniai ištekliai tampa reikšmingiausiu organizacijų subjekto stabilių konkurencinių pranašumų formavimo, jų potencialios rinkos vertės didinimo ir dinamiškai besiplėtojančių vartotojų poreikių tenkinimo šaltiniu. Vadinasi, kaip teigia Adamonienė (2009), žinios tampa organizacijos intelektiniu ištekliumi, arba aktyvu, reikalaujančiu jų funkcionavimo dėsnų išryškavimo, sąveikos su kitais ekonomikos veiksniais sistemingo įvertinimo, taupaus požiūrio, paskleidimo ir efektyvaus panaudojimo.

Raipos, Veličkos (2003) teigimu, viešųjų institucijų tarnautojų mokymo kvalifikacijos kėlimo struktūras vienija Lietuvos viešojo administravimo lavinimo asociacija. Asociacija įkurta 1998 m. gruodžio 9 d. ir vienija Lietuvos neakademinio lavinimo institucijas – dešimt struktūrinių vienetų – mokymo ir kvalifikacijos kėlimo centrų. Asociacija rūpinasi ir koordinuoja savo struktūrinių darinių mokymo, konsultacijų ir mokslinių tyrimų veiklą, analizuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos poreikius, bendradarbiauja su šalies ir tarptautinėmis lavinimo struktūromis, valstybės ir savivaldos institucijomis ir akademineis dariniais.

Andrikienė, Anužienė (2006) mokymo sąvoką įvardija taip – tai veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas. Valstybės tarnautojų lavinimo tikslų sistemą, anot Chlivicko (2005), turėtų sudaryti daugiapakopės tikslų sistemos formulavimas ir jos paskirstymas pagal viešojo administravimo sistemos lygius. Tikslų iškėlimas ir jų įgyvendinimas turėtų prasidėti aukščiausiu lygiu. Strateginis tikslas turėtų keturis svarbiausius bruožus (žr. 2.8 pav.).

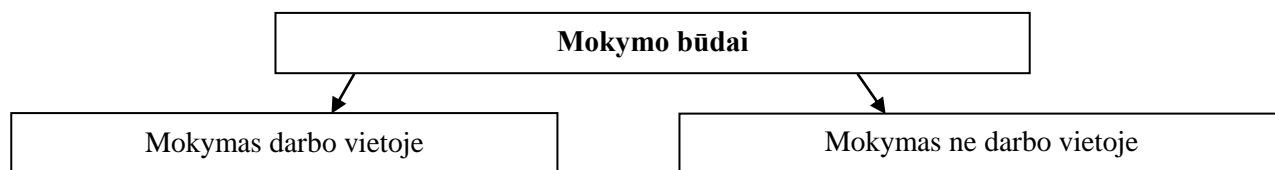


2.8 pav. Valstybės tarnautojų lavinimo tikslų sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Chlivicką, 2005.

Kvalifikacijos kėlimas remiasi nuolatinio visų organizacijos narių kvalifikacijos monitoringu ir savianalize. Paprastai darbuotojų nurodytus mokymo poreikius analizuoja vadovybė ir sprendžia, kaip ir kokius poreikius tenkinti atsižvelgiant į finansinę organizacijos padėtį ir plėtros kryptis. Kai kuriose organizacijose laikomasi principo, kad darbuotojai ne kritikuoja vadovus, bet siūlo jiems tobulinti administracinius ir kitokius įgūdžius. Tai vienas iš būdų šalinti organizacijos klaidas. Mokymasis organizacijoje gali būti išorinis ir vidinis. Visuotinė kokybės vadyba kaip naujosios viešosios vadybos sudedamoji pabrėžia vidinį organizacijos narių mokymąsi vieniems iš kitų. Tai konkretus ir pigus mokymosi procesas, kai pasitelkus dokumentuotus darbų atlikimo procesų aprašus organizacijoje savo jėgomis mokomi nauji darbuotojai (Smalskys, Skietrys, 2008).

Paprastai mokslinėje literatūroje išskiriami tokie mokymo būdai (žr. 2.9 pav.)



2.9 pav. Mokymo būdai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Trakšelį, 2011.

Trakšelio (2011) teigimu, žinomiausias treniravimo metodas, kai darbuotoją moko patyręs darbuotojas arba viršininkas. Taip pat naudojamos ir praktinės stažuotės – tai struktūrizuotas mokymo procesas, kurio metu asmenys tampa įgudusiais darbininkais, dalyvaudami auditoriniuose užsiėmimuose ir mokydami darbe. Autoriaus teigimu, mokomieji garso ir vaizdo metodai gali būti labai efektyvūs, todėl plačiai taikomi organizacijose, ypač, manoma, tai naudinga analizuojant darbinės situacijas, kliento aptarnavimą, mokantis derybų meno ir t.t. Pastaruoju metu ypač paklausus tapo imitacinis mokymo metodas – tai darbo vietos imitavimas, kai mokytis ar treniruotis tikroje darbo vietoje būtų per brangu ar pavojinga.

Adamonienė, Ruibytė (2010) akcentuoja, kad pakankamai dažna organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Todėl darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Autorių teigimu, tuo tikslu turi būti sukuriama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiant pranašumo konkurencinėje kovoje.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų mokymas yra veiklos organizavimas profesinėje srityje, profesinio kompetentingumo kėlimas, kolektyvinės kompetencijos ugdymas. Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie mokymo būdai: mokymas darbo vietoje ir mokymas ne darbo vietoje. Tačiau norint pasiekti gerų rezultatų reikia sukurti integruotą mokymo sistemą, pagrįstą kompetencijos ugdymu, orientuotą į ateitį, įgalinančią greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiančią pranašumo konkurencinėje kovoje.

2.2.5. Darbuotojų vertinimas ir motyvavimas

Vertinimas. Personalo vertinimas, Župerkienės, Župerkos (2010) teigimu, kaip sistema nėra naujas reiškinys, tačiau pasikeitęs požiūris į patį personalo vertinimą: suvokiama, jog personalo vertinimas kaip sistema palengvina organizacijos vadovams užduotį skirstant atlygį už darbą, apsisprendžiant dėl darbuotojo karjeros raidos organizacijoje ir kt., taip pat skatina darbuotojus susitelkti ties savo organizacijos tikslais, tobulinti turimus gebėjimus ir įgūdžius. Autorių teigimu, mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama ne kiek reikalinga vertinimo sistema, bet kaip ją padaryti dar veiksmingesnę. Vertinimo sistemos veiksmingumas priklauso nuo to ar vertintojai atpažįsta savo klaidas, ar tiksliai vykdomas vertinimas bei nuo to, kaip reaguojama į patį vertinimą.

LR Valstybės tarnybos įstatymu (2002), nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę, taigi ir didesnę darbo užmokestį (Vanagas, Tumėnas, 2008).

Mokslinėje literatūroje yra daug viešojo valdymo disciplinos vertinimo apibrėžimų. Vertinimo samprata priklauso nuo daugelių aplinkybių:

- Vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomybė, veiklos tobulinimas).
- Vertinamo objekto (viešojo politika, programa, organizacijos veikla).
- Viešojo valdymo srities (socialinė politika, švietimas, energetika, kultūra).
- Teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų.
- Vertinimo tipo.
- Vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas į tikslą vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas).
- Vertinimo plačiąja prasme konteksto (politinė, ekonominė, organizacinė ir pan. aplinkos, vertinimo kultūra) (Segalovičienė, 2011).

LR Vyriausybės nutarime dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitime (2010), nurodomi valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai (žr. 2.3 lentelę).

2.3 lentelė

Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijai

LYDERYSTĖ
Palaido ir remia padalinyje dirbančių kolegų profesinio tobulėjimo siekius
Domisi ir vertina kolegų nuomonę
Bendradarbiauja su kitais padaliniais ir skatina padalinių tarpusavio bendradarbiavimą
Yra draugiškas, kolegiškai bendrauja ir konstruktyviai atsiliepia į prašymus
Žino ir supranta savo veiklos indėlį siekiant įgyvendinti įstaigos strateginius tikslus
Yra susipažinęs su savo srities naujovėmis ir pritaiko naujas žinias praktikoje
Padedą kitiems suvokti veiksmų eigą ar perspektyvą, kurių jie patys nenumatė
Nuolat dalijasi su kolegomis aktualiomis žiniomis ar svarbia darbine informacija
Siūlo, kaip tobulinti darbo metodus ir procesus
Siūlo priemones įstaigos, padalinio veiklai gerinti, pasitelkiant komandos narių ir kitų suinteresuotų asmenų kūrybines idėjas
SUPRATIMAS APIE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ
Supranta pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus
Pripažįsta sunkumus ir žino, kada siūlyti pagalbą arba jos paprašyti
Nusistato aiškius veiklos tikslus ir stebi vykdomą pažangą

Suprantamai išaiškina sprendimų priėmimo priežastis ir pasitikrina, ar buvo tinkamai supastas
Gerbia visų kolegų įsitikinimus, individualumą ir teises
Skiria laiko kolegų interesams ir siekiams suprasti
Dirba su kitais, kad sukurtų ir įgyvendintų efektyvesnius veiklos procesus ir procedūras
Atlikdamas savo veiklą / paslaugą, siekia grįžtamojo ryšio
PROGRAMŲ IR PROJEKTŲ VALDYMAS (vertinama, jeigu įstaigoje taikoma projektinio valdymo sistema ir valstybės tarnautojas dalyvauja projektinio valdymo sistemoje)
Supranta, kokių rezultatų siekia, ir užtikrina atitinkamų veiksmų įgyvendinimą
Sugeba suvokti pagrindinius ryšius tarp nagrinėjamų klausimų ir atsakomybę
Nustato ir valdo pagrindinius ryšius ir sąsajas tarp užduočių
Suvokia ir tinkamai taiko pagrindinius projekto darbo metodus
Įvertina padarytą pažangą, siekdamas pagerinti veiklą ir suvaldyti riziką
Numato galimą riziką ir pagal kompetenciją imasi priemonių jai sumažinti
FINANSŲ VALDYMAS
Supranta įstaigos struktūrą ir kaip ji veikia
Supranta pagrindinius įstaigos finansų valdymo principus
Prireikus konsultuojasi su finansų specialistais
Optimaliai naudoja įstaigos materialinius išteklius
ANALIZĖ IR PAGRINDIMAS
Nustato pagrindines problemas ir siūlo galimus sprendimo būdus apsvarstydamas argumentus „už“ ir „prieš“ bei sprendimų variantų riziką
Seka informacijos šaltus, sistemina, apibendrina ir perduoda informaciją
Teikdamas pasiūlymus vadovaujasi geresnio reglamentavimo principais (būtinumas, proporcingumas, skaidrumas, prieinamumas ir atskaitomybė)
Susieja surinktą informaciją su konkrečiais sprendimais, kad galėtų pagrįsti priimamus sprendimus ir juos tobulinti
GEBĖJIMAS ATLIKTI PAREIGYBĖS APRAŠYME NURODYTAS FUNKCIJAS
Užduotis atlieka kokybiškai
Užduotis atlieka laiku
Pasiekia nustatytus veiklos rezultatų vertinimo rodiklius

Šaltinis: LR Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimas, 2010.

Žaptorius (2007) akcentuoja, jog skiriamas neformalus ir formalus darbuotojų veiklos įvertinimai. Neformalus įvertinimas nustatomas tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra grįžtamasis ryšys, kaip jie gerai dirba, jis grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais. Autoriaus teigimu, dėl darbo rezultatų ir atsako į jį glaudaus ryšio neformalus vertinimas skatina norimą darbo atlikimo lygį ir slopina nepageidaujamas nuostatas prieš joms paaiškėjant.

Motyvimas. Organizacijų vadovus, kaip ir darbuotojus, gali motyvuoti daugybė įvairiausių veiksnių. Tai noras realizuoti save, pasiekti asmeninių tikslų, socialinės garantijos, darbo sąlygos ir saugumas, atlyginimas. Piniginis atlygis už darbą dažnai minimas kaip vienas iš pagrindinių žmogų dirbti motyvuojančių veiksnių (Diržytė, Patapas, Mikelionytė, 2010).

Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame gyvuoja organizacijos, apibūdinamas kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų pradininkai pateikiami 2.10 pav.

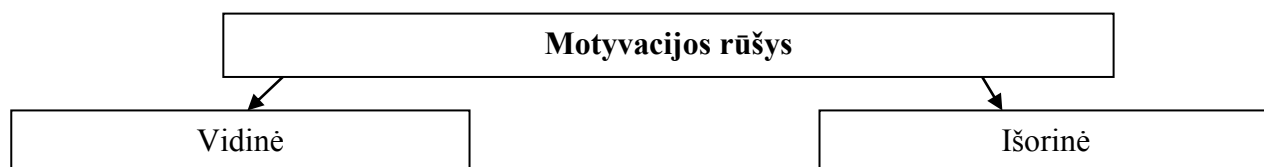


2.10 pav. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Žaptorių, 2007.

Organizacijų vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei norėdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir organizacijos kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes (Klupšas, 2009).

Rainey (2003) skiria motyvacijos rūšis (žr. 2.11 pav.).



2.11 pav. Motyvacijos rūšys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Rainey, 2003.

Iš 2.11 pav. matyti, kad išorinė motyvacija siejama su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis paskatomis. Akcentuojama, kad viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvaciniai veiksniai, t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Nematerialios paskatos dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.) (Palidauskaitė, 2008).

Buelens, Broeckas (2007), apibendrinę atlikto tyrimo duomenis, teigia, kad žmones, dirbančius viešajame sektoriuje, piniginis atlygis už darbą mažiau motyvuoja nei darbuotojus,

dirbančius privačiajame sektoriuje. Diskienė (2009) išanalizavusi Boyne (2002), Horton, Hondeghem (2006) darbus teigia, jog viešojo sektoriaus darbuotojai motyvuojami stipraus noro tarnauti visuomenei, siekimo prisidėti prie viešųjų interesų realizavimo užtikrinimo. Tačiau besivystant naujojo viešojo valdymo koncepcijai stiprėja privataus sektoriaus darbuotojams būdingi įsitikinimai, t. y. privataus intereso, ypač materialinio atlygio, dominavimas (cit. iš Diskienės, 2009).

Darbuotojų motyvacija įsijungti į kolektyvą didesnė tada, kai organizacija suteikia galimybes mokytis, investuoja į kilimą karjere, turi tokią atlyginimo politiką, kuri atitinka darbuotojų lūkesčius. Kai asmuo nejaučia pasitenkinimo darbu, jo nuostatos keičiasi, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas, mažiau bus siekiama tikslų ir kt. (Palidauskaitė, 2008).

Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2009) išanalizavusios Felser (2006), Myers (2000) darbus mano, kad mokslinėje literatūroje nagrinėjamos įvairios skatinimo formos, kurios savitai prisideda prie asmeninės ar profesinės darbuotojo motyvavimo sėkmės. Dominuoja nuostata, kad nepatenkinti darbuotojų poreikiai sukelia neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu šią problemą stengiasi pašalinti. Teorijos suskirsto motyvavimo veiksnius pagal kategorijas, diferencijuojant juos tarp nepatenkinimo vengimo ir patenkinimo. Teigiama, kad svarbumą ar unikalumą galima sukelti destruktiviomis priemonėmis: traktuoti save viršesnę už kitus arba tiesiog susikurti problemų, kurios išskiria iš kitų. Todėl galima teigti, kad poreikių formavimąsi lemia daug įvairių veiksnių: istorinių, etninių, geografinių – klimatinų, socialinių – demografinių, ekonominių ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę. Mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė, jog viešojo sektoriaus darbuotojai motyvuojami stipraus noro tarnauti visuomenei, siekimo prisidėti prie viešųjų interesų realizavimo užtikrinimo. Darbuotojai būna labiau motyvuoti, kai organizacija siūlo galimybes mokytis ir kitaip šviestis, investuoja į kilimą karjere, turi tokią atlyginimo politiką, kuri atitinka darbuotojų lūkesčius.

2.3. Policijos pareigūnų priėmimo į valstybės tarnybą teisinio reglamentavimo analizė

Siekiant išsiaiškinti statutės tarnybos specifiką ir nustatyti policijoje dirbančių statutinių valstybės tarnautojų teisinio statuso elementus, kurie daro tiesioginę įtaką policijos veiklos efektyvumui buvo analizuojami Lietuvos Respublikos įstatymai, reglamentuojantys priėmimo į valstybės tarnybą tvarką (Misiūnas, 2010).

Policijos pareigūnas – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims (Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas, 2000).

LR Valstybės tarnybos įstatyme (2002) išskiriami bendrieji ir specialieji reikalavimai pretendams. Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti visus pareigybės aprašyme nurodytus reikalavimus. Bendrieji reikalavimai yra vienodi visiems valstybės tarnautojams:

- Turėti Lietuvos Respublikos pilietybę.
- Mokėti lietuvių kalbą.
- Būti ne jaunesnis kaip 18 metų ir ne vyresnis kaip 65 metų (netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams).
- Turėti to lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.
- Būti išlaikiusiam bendrųjų gebėjimų testą ir, jei pretenduoja užimti vadovaujančias pareigas, patikrinęs vadovavimo gebėjimus.

LR Valstybės tarnybos įstatyme (2002) numatyta A, B, C, lygio pareigybės, kurioms taikomi skirtingo lygio išsilavinimo reikalavimai. C lygio pareigybėms numatytas būtinai ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija, tai valstybės tarnautojų žemiausio lygio išsilavinimas. Tačiau pastebėtina, kad C lygio pareigybės patvirtintos tik policijos, Valstybės sienos apsaugos tarnybos, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento, Viešojo saugumo tarnybos, Vadovybės apsaugos departamento ir Kalėjimų departamento pareigūnams. Kitos teisėsaugos tarnybos: Specialiųjų tyrimų tarnyba, Valstybės saugumo departamentas, Muitinės departamentas, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba, ir kitos valstybės institucijos neturi C lygio valstybės tarnautojų (Misiūnas, 2010).

Specialiuosius reikalavimus nustato konkursą valstybės tarnautoją priimanti įstaiga, atsižvelgdama į darbo pobūdį. Pareigybės aprašyme negali būti nustatyti tokie specialieji reikalavimai, kurie nebūtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Specialusis reikalavimas gali būti tam tikros studijų srities ir krypties išsilavinimo turėjimas, specifinių teisės aktų išmanymas, darbo patirties turėjimas, užsienio kalbos mokėjimas ir kt. (LR Valstybės tarnybos įstatyme, 2002). Specialieji reikalavimai, kurie nekeliama pretenduojantiems tapti karjeros valstybės tarnautojais, bet keliama norintiems tapti statutiniais valstybės tarnautojais, yra sveikatos ir fizinio pasirengimo reikalavimas. Taip pat pastebėtina, kad Valstybės tarnybos įstatyme nenumatyta reikalavimas, kad pretendantai būtų atlikę privalomąją pradinę karo tarnybą, tokio reikalavimo nėra (Misiūnas, 2010). Taip pat asmuo, siekiantis valstybės tarnautojo statuso, turi užpildyti Vyriausybės

nutarimu patvirtintos formos deklaraciją, kurioje būtų pateikti duomenys dėl jo atitikties nepriekaištingos reputacijos reikalavimams. Forma pildoma Atrankos modulio savitarnoje.

Vadovaujantis LR Valstybės tarnybos įstatymu (2002) ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu (2013) nuo 2013-06-01 vykdoma iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri susideda iš 2 etapų (žr. 2.4 lentelę).

2.4 lentelė

Valstybės tarnautojų atrankos procesas

Eil. Nr.	Etapai	Apibūdinimas
1.	Centralizuotas etapas – bendrųjų gebėjimų testas ir vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovujančias pareigas, Centralizuotą etapą organizuoja Valstybės tarnybos departamentas.	<p>1. Bendrųjų gebėjimų testavimas. Bendrųjų gebėjimų tikrinimui naudojamas Valstybės tarnybos departamento užsakymu specialiai valstybės tarnautojų atrankai sukurtas testas, kurį sudaro klausimai, skirti patikrinti bendruosius mąstymo gebėjimus ir bendrąsias kompetencijas. Išlaikyto bendrųjų gebėjimų testo rezultatas galioja 3 metus. Taigi asmenys per šį laikotarpį gali dalyvauti konkursuose į valstybės tarnautojo pareigas neperlaikydami bendrųjų gebėjimų testo.</p> <p>2. Vadovavimo gebėjimų vertinimas. Vadovavimo gebėjimus turi teisę tikrintis asmenys, pretenduojantys į vadovujančias pareigas atrankoje, kuriems leidžiama dalyvauti konkurse (atitinka specialiuosius reikalavimus), bei vadovavimo gebėjimų tikrinimo dieną yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą. Asmuo vadovavimo gebėjimų tikrinimui registruojasi Atrankos modulio savitarnoje, adresu www.testavimas.vtd.lt.</p> <p>Pretendentai, siekiantys užimti įstaigos vadovo, jo pavaduotojo, ministerijos, teismo ar prokuratūros kanclerio, administracijos ar sekretoriato vadovo ar jo pavaduotojo pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų įstaigos strateginiams sprendimams priimti ir užtikrinti tinkamą jų įgyvendinimą, o pretendentai, siekiantys užimti įstaigos struktūrinio padalinio vadovo, jo pavaduotojo ar kitas valstybės tarnautojo, turinčio pavaldžių asmenų, pareigas, turi turėti vadovavimo gebėjimų, reikalingų koordinuoti ir kontroliuoti pavaldžių asmenų darbą, deleguojant jiems užduotis ir užtikrinant jų įvykdymą. Vadovavimo gebėjimai vertinami interviu būdu Valstybės tarnybos departamento atrankos specialistų/psichologų.</p> <p>Pretendentų vadovavimo gebėjimai vertinami 0, 1 ir 2 balais. Pretendentas, kurio vadovavimo gebėjimai įvertinti 1 ar 2 balais, turi teisę dalyvauti konkurse įstaigoje vadovujančioms valstybės tarnautojo pareigoms užimti.</p> <p>Vadovavimo gebėjimų teigiamas įvertinimas galioja 3 metus., neigiamai (0 balų) įvertinus vadovavimo gebėjimus, pakartotinis vertinimas galimas po 6 mėn.</p>
2.	Decentralizuotas etapas	Konkursas įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Konkurse gali dalyvauti tie asmenys, kurie yra išlaikę bendrųjų gebėjimų testą ir, jei pretenduoja užimti vadovujančias pareigas, pasitikrinę vadovavimo gebėjimus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos departamento duomenis.

Pirmajame atrankos etape asmenys pretenduojantys į valstybės tarnybą turi išlaikyti bendrųjų gebėjimų testą, susidedantį iš dviejų dalių: bendrųjų mąstymo gebėjimų ir bendrųjų kompetencijų. Būtent testo turinio pasikeitimas yra vienas didesnių pokyčių naujojoje atrankos sistemoje. Iki tol testą sudarė 100 klausimų, kuriais buvo tikrinamos vien tik teisės aktų žinios, todėl buvo nuspręsta

pradėti vertinti pretendentų bendruosius mąstymo gebėjimus, kurie yra reikšmingesni, nes parodo gebėjimą mąstyti, rasti dėsningumus, spręsti užduotis, atidžiai stebėti instrukcijas, rasti reikiamą informaciją (Tumėnė ir kt., 2014).). Bendrieji gebėjimai tikrinami nesiejant šio tikrinimo arba siejant jį su konkrečiu konkursu. Bendrųjų gebėjimų tikrinimo data, laikas ir vieta, nesiejant su konkrečiu konkursu, skelbiami Valstybės tarnybos departamento interneto tinklalapyje. Kitos bendrųjų gebėjimų tikrinimo datos, laikas ir vieta skelbiami Valstybės tarnybos valdymo informacinėje sistemoje. Teisę atlikti bendrųjų gebėjimų testą turi asmenys, kurie atitinka bendruosius reikalavimus, nustatytus Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo (2002) 9 straipsnio 1 dalies 1–4 punktuose. Bendrųjų gebėjimų testą leidžiama atlikti du kartus. Antrą kartą bendrųjų gebėjimų testo neišlaikiusiam ar išbrauktam iš pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašo dėl Aprašo 16 punkte nustatytų aplinkybių asmeniui pakartotinai registruotis atlikti bendrųjų gebėjimų testą leidžiama ne anksčiau kaip po 6 mėnesių nuo bendrųjų gebėjimų testo neišlaikymo dienos arba nuo išbraukimo iš pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas sąrašo dėl Aprašo 16 punkte nustatytų aplinkybių dienos (Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas, 2013).

Statutinis valstybės tarnautojas. LR Valstybės tarnybos įstatyme (2002) statutinis valstybės tarnautojas apibūdinamas, kaip valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatines tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatyme (2003) nurodomi bendrieji reikalavimai statutiniams valstybės tarnautojams: turėti Lietuvos Respublikos pilietybę; mokėti lietuvių kalbą; būti sukakęs ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 65 metus; būti nepriekaištingos reputacijos; būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas statutinėje valstybės tarnyboje; būti tokio fizinio pasirengimo, kuris leistų eiti pareigas statutinėje valstybės tarnyboje; atitikti nustatytus išsilavinimo reikalavimus. Asmenų, priimamų į statutinio valstybės tarnautojo pareigas sveikatos būklės (įskaitant psichologinį tinkamumą), ir statutinių valstybės tarnautojų sveikatos būklės reikalavimus nustato Vyriausybė arba jos įgalioti ministrai. Išsilavinimo reikalavimus statutiniams valstybės tarnautojams nustato ministras, kurio valdymo srityje veikia statutinė įstaiga arba įstaigos, Specialiųjų tyrimų tarnybos direktorius. Asmenys, priimami į statutinio valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti specialiuosius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme. Ministras, Specialiųjų tyrimų tarnybos direktorius nustato fizinio pasirengimo reikalavimus asmenims, priimamiems į statutinių valstybės tarnautojų pareigas, ir

statutiniams valstybės tarnautojams, taip pat fizinio pasirengimo patikrinimo tvarką ir periodiškumą. Asmenys, priimami į statutinio valstybės tarnautojo pareigas, kuriose suteikiamas aukščiausiosios grandies rangas, turi turėti 5 metų vadovaujamo darbo patirtį.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija 2013 metais parengė Lietuvos Respublikos statutinės valstybės tarnybos įstatymo projektą, kuriame nurodoma, priėmimo į pareigas tvarka: į statutinio valstybės tarnautojo pareigas asmenys priimami konkurso būdu arba be konkurso; į statutinio valstybės tarnautojo pareigas priima įstaigos vadovas, jeigu statutinių įstaigų veiklą reglamentuojantys įstatymai nenustato kitaip; draudžiama statutinį valstybės tarnautoją priimti į pareigas statutinėje įstaigoje, kurioje eina pareigas asmens sutuoktinis, sugyventinis (partneris), asmens artimasis giminaitis ar asmuo, su pareigūnu susijęs svainystės ryšiais, jeigu jie pagal einamas pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais. Pirmą kartą priimtam į statutinio valstybės tarnautojo pareigas atitinkamoje statutinių įstaigų sistemoje (išskyrus statutinius valstybės tarnautojus, kuriems nustatyta kadencija, taip pat asmenis, baigusius atitinkamą mokymo įstaigą ir sudariusius trišalę stojimo į statutinę valstybės tarnybą sutartį) asmeniui nuo priėmimo į pareigas dienos centrinės statutinės įstaigos vadovo patvirtinta tvarka gali būti nustatomas iki 3 mėnesių išbandymo terminas. Laikinojo nedarbingumo laikas į išbandymo terminą neįskaitomas. Statutinės įstaigos vadovas, pripažinęs, kad išbandymo rezultatai yra nepatenkinami, iki išbandymo termino pabaigos turi teisę atleisti statutinį valstybės tarnautoją pagal šio Įstatymo 31 straipsnio 1 dalies 9 punktą, apie tai raštu įspėjęs jį prieš 3 darbo dienas. Jeigu išbandymo terminui pasibaigus statutinis valstybės tarnautojas iš pareigų neatleistas, laikoma, kad jo tarnyba tęsiasi.

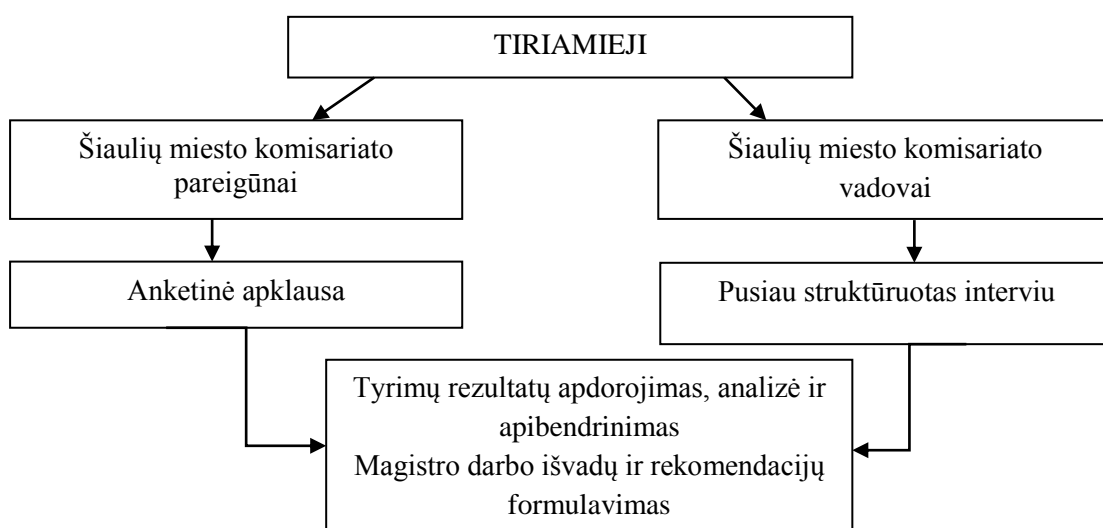
Apibendrinant galima teigti, kad LR Valstybės tarnybos įstatyme (2002) išskiriami bendrieji ir specialieji reikalavimai pretendams. Nuo 2013-06-01 vykdoma iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atranka, kuri susideda iš 2 etapų: centralizuotas etapas – bendrųjų gebėjimų testas ir vadovavimo gebėjimo vertinimas pretenduojantiems į vadovaujančias pareigas ir decentralizuotas etapas įstaigoje (pokalbis, kurio metu gali būti pateikiama ir praktinė užduotis). Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatyme (2003) nurodomi bendrieji reikalavimai statutiniams valstybės tarnautojams. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija 2013 metais parengė Lietuvos Respublikos statutinės valstybės tarnybos įstatymo projektą, kuriame nurodoma, priėmimo į pareigas tvarka.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ŠIAULIŲ POLICIJOS KOMISARIATE

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Atliekant tyrimo buvo pasirinkti kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodai. Kiekybinis tyrimo metodas – anketa, skirta Šiaulių miesto komisariato pareigūnams, kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, skirtas Šiaulių miesto komisariato vadovams.

Anketinių duomenų ir interviu pagalba buvo siekiama atsakyti į tyrimo metu išsikeltus uždavinius, užsibrėžtą tikslą. Tyrimo tikslas – atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate analizę. Tyrimo organizavimo seka pateikiama 3.1 pav.



3.1 pav. Tyrimo organizavimo seka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimas vyko keturiais etapais:

- Pirmajame etape buvo suformuluota tyrimo problema ir jos aktualumas, konkretinami tyrimo uždaviniai, analizuojama mokslinė literatūra.
- Antrajame etape buvo apklausti policijos pareigūnai, dirbantys Šiaulių miesto policijos komisariate.
- Trečiame etape buvo atliktas interviu su Šiaulių miesto komisariato vadovais.
- Ketvirtajame etape buvo analizuojami gauti tyrimo duomenys.

Anketinės apklausos metodas – būdas duomenims gauti pateikiant klausimų lapą, kurį pagal nurodytas taisykles užpildo klausiamasis (Tidikis, 2003). Anketinės apklausos metodas, atsižvelgiant į tyrimo tikslą, taikomas tiek pradiniam tyrimo etape, siekiant atskleisti respondentų nuomonę, nuostatas, požiūrį į tiriamą situaciją, problemą ir pan., tiek kaip pagrindinis metodas

didelei respondentų imčiai. Tai kiekybinis metodas, todėl jo dėka galima apklausti pakankamai didelę žmonių grupę (Kudinovienė, 2008).

Remiantis Rupšiene (2007), pateikiami etikos principai, kuriais buvo vadovautasi atliekant tyrimą:

- Tiriamasis (respondentas, informantas) tyrime dalyvavo tik savanoriškai.
- Tyrėjas atskleidė tiriamajam tyrimo esmę, informavo apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi.
- Tyrėjas užtikrino iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas užtikrino tiriamojo anonimiškumą.

Anketą sudaro: demografinių duomenų apie respondentus blokas (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas) bei teiginių blokai, atitinkantys tyrimo uždavinius. Tyrimui atlikti buvo parengta anketa: Šiaulių miesto komisariato pareigūnams.

Anketą policijos pareigūnams (žr. 1 priedą) sudaro trys skyriai:

- Įvadinė dalis – socialinė – demografinė.

Respondentų prašoma nurodyti informaciją apie save: amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą.

- Pagrindinė dalis – tiesiogiai su tyrimo problema susiję klausimai.

Pagrindinę dalį sudaro 23 klausimai (22 uždaro tipo klausimai ir vienas atviro tipo klausimas).

Anketos pagrindinės dalies struktūra:

➤ Žmogiškųjų išteklių planavimas. Ši dalis skirta išsiaiškinti, kaip organizacijoje vyksta žmogiškųjų išteklių planavimas.

➤ Darbuotojų verbavimas ir atranka. Respondentai suteiks informacijos, kaip organizacijoje vyksta darbuotojų verbavimas ir atranka.

➤ Įdarbinimas ir adaptacija. Užpildę šį bloką respondentai suteiks informacijos apie įdarbinimą ir adaptaciją organizacijoje.

➤ Mokymas ir ugdymas. Ši dalis skirta įvertinti darbuotojų mokymo ir ugdymo galimybes.

➤ Darbuotojų vertinimas ir motyvavimas. Šioje dalyje respondento prašoma apibūdinti, kaip organizacijoje vyksta darbuotojų vertinimas ir motyvavimas.

- Baigiamoji dalis – išreiškiama padėka už dalyvavimą apklausoje.

Tiriamieji į daugumą anketoje pateiktų klausimų turėjo atsakyti pažymėdami jiems tinkantį atsakymo variantą. Atsakydami į klausimus, respondentai galėjo pažymėti visus jam tinkančius atsakymų variantus, įrašyti galimus savo atsakymus bei išsakyti savo nuomonę.

Baigtus rinkti kokybinius ir kiekybinius duomenis, juos reikia išanalizuoti, kad būtų galima tinkamai interpretuoti. Analizė padeda: 1) aiškiai apibūdinti duomenis, 2) nustatyti, kas tuose duomenyse yra tipiška ir kas netipiška, 3) nustatyti skirtumus, ryšius ir kitas duomenų ypatybes ir 4) atsakyti į tyrimų klausimus arba patikrinti hipotezes. Tad tyrimo metu gautų duomenų analizė svarbi tiek teoriniu, tiek taikomoju požiūriu, nes tai leidžia patikrinti teorinius teiginius, išryškinti procesų bei reiškinių dėsningumus, tendencijas, parengti mokliškai pagrįstas rekomendacijas (Kudinovienė, 2008).

Atlikus apklausą buvo kuriama surinktų duomenų matrica. Empiriniai duomenys buvo apdoroti, susisteminti ir grafiškai pavaizduoti naudojant SPSS-PC 19.0 for Windows, Windows Microsoft Office Excel 2007 bei Windows Microsoft Office Word 2007 programas. Analizuojant tyrimo duomenis buvo taikoma aprašomoji statistika (vidurkiai (M), procentai (%), standartiniai nuokrypiai (SD)). Tyrime gauti rezultatai apdoroti ir analizuoti remiantis duomenų patikimumo rodikliu ($p \leq 0,05$). Statistinio reikšmingumo rodiklis (p) parodo, kad respondentų nuomonė yra statistiškai reikšminga. Tiriamųjų nuomonė bus reikšminga, jei $p < 0,05$. Darbe pateikiami tik statistiškai reikšmingi duomenys.

Socialinė – demografinė charakteristika. Tyrime dalyvavo 172 policijos pareigūnai, dirbantys Šiaulių miesto ir rajono komisariate. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų kovo 2 – 13 dienomis. Policijos pareigūnai buvo atrinkti naudojant tikslinės atrankos metodą, kur kiekvienas atrankos vienetas buvo įtrauktas į atranką. Socialinė – demografinė charakteristika pateikiama 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

Socialinė – demografinė tiriamųjų charakteristika

Lytis					
Vyras			Moteris		
71,4			28,6		
Išsilavinimas					
Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis universitetinis	Aukštasis neuniversitetinis	
0,0	0,0	5,6	83,1	11,3	
Amžius					
iki 20	21-30	31-40	41-50	51-60	60 ir daugiau
0,0	5,6	48,7	41,2	4,5	0,0
Darbo stažas					
0-10	11-15	16-25	26-35	36-45	45 ir daugiau
6,8	26,1	45,1	17,5	4,5	0,0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrime dalyvavo 165 policijos pareigūnai, 1 karjeros valstybės tarnautojas ir 6 pagal darbo sutartis dirbantys darbuotojai. Dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų buvo vyrai. Imtyje dominuoja respondentai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu ir 31-40 metų amžiaus. Beveik pusė tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų turėjo 16-25 metų darbo stažą.

Interviu. Tyrimo duomenims papildyti buvo naudojamas pusiau struktūruotas interviu metodas. Ramanauskaitės (2002) teigimu, šis tyrimo metodas naudojamas respondentų emocijų ir požiūrių tyrimams – reiškiniui atskleisti iš vidaus. Dikčiaus (2003) manymu, pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Toks tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad jo metu galima gauti daugiau informacijos nei kitais atvejais, galima rinkti įvairaus pobūdžio informaciją. Vadovams buvo pateikta 19 klausimų (žr. 2 priedą), kurie buvo suskirstyti į šešias grupes (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

Interviu klausimų skirstymas

Eil. Nr.	Blokas	Klausimai
1.	Demografinis	Lytis Amžius Pareigos Darbo stažas
2.	Žmogiškųjų išteklių planavimas	Jūsų, kaip vadovo nuomone, kurioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate? Kokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos yra priskirtos Jums, kaip vadovui? Kaip policijos komisariate vykdomas personalo planavimas?
3.	Darbuotojų verbavimas ir atranka	Jūs, kaip vadovas, kaip prisidedate prie personalo verbavimo proceso? Jūs, kaip vadovas, kaip prisidedate prie personalo atrankos proceso? Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaujate Jūs priimdami (-a) darbuotoją į tarnybą policijoje?
4.	Įdarbinimas ir adaptacija	Kokias adaptavimosi priemones taikote naujiems darbuotojams?
5.	Darbuotojų mokymo ir ugdymo galimybės	Kokia policijos komisariate yra personalo ugdymo sistema? Kas yra atsakingas už darbuotojų ugdymą? Kokiu būdu darbuotojai atrenkami ugdymui?
6.	Darbuotojų vertinimas ir motyvavimas	Kokia yra darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate? Kokiais kriterijais vadovaujate vertinant policijos pareigūną? Kaip Jūs vertinate karjeros galimybes policijoje?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Gautiems duomenims analizuoti pasirinktas content (turinio) metodas. Content (turinio) analizė tai verbalinių ir elgesio duomenų kategorizavimas, kad galima būtų klasifikuoti, sisteminti ir apibendrinti. Content (turinio) analizės atveju, atrankos elementai yra žodžiai, frazės, prasminiai

vienetai, atskiri straipsniai, kai atrankinėse apklausose atrankos vienetai – žmonės (Luobikienė, 2006). Šis kokybinių duomenų analizės būdas buvo panaudotas vadovų išsakytoms mintims, nuomonei apie žmogiškųjų išteklių valdymą Šiaulių miesto policijos komisariate, kaip didelės apimties tekstinei medžiagai, nagrinėti. Tekstinę medžiagą sudarė vadovų teiginiai, pasakyti interviu su tyrėju metu. Content (turinio) analizėje atliekamas duomenų kodavimas ir klasifikavimas. Tai vadinama kategorizavimu ar indeksavimu. Pagrindinė idėja yra iš transkriptų nustatyti informatyvias vietas ir išrinkti svarbias žinutes, paslėptas kiekviename interviu (Luobikienė, 2006). Šiame darbe vadovų išsakyti teiginiai buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas bei analizuojami.

Socialinė – demografinė charakteristika. Tyrime dalyvavo trys Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato vadovai. Tyrimas buvo atliktas 2015 metų kovo 16 – 20 dienomis. Duomenys pateikiami 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė

Socialinė – demografinė vadovų charakteristika

Lytis		
Vyras		Moteris
2		1
Išsilavinimas		
Aukštasis universitetinis		
3		
Darbo stažas		
15	20	22
1	1	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų buvo vyrai. Visi tyrime dalyvavę vadovai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu. Darbo stažas pasiskirstė tarp 15-22 metų.

3.2. Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato veiklos pristatymas

Daugiau kaip du dešimtmečius Šiaulių miesto ir rajono teritorijose veikė atskiri policijos komisariatai. Šiaulių miesto policijos istorijai reikšminga 1994 m. kovo 7 d., kai buvo įkurti du teritoriniai policijos komisariatai – Pirmasis policijos komisariatas ir Antrasis policijos komisariatas.

Vykdamas teritorinių policijos įstaigų reorganizaciją, nuo 2009 m. rugsėjo 1 d. Šiaulių miesto pirmasis ir antrasis policijos komisariatai buvo sujungti. Taip susikūrė Šiaulių miesto policijos komisariatas, Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūrinis padalinys. Šiaulių rajono policijos įkūrimas skaičiuojamas nuo 1991 m. birželio 30 d., kai buvo reorganizuota milicija.

2008 m. spalio 1 d., vykstant visos Lietuvos policijos reorganizacijai, Šiaulių rajono policijos komisariatas tapo sudėtine Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato dalimi.

Įgyvendinant Lietuvos policijos veiklos optimizavimo programą, nuo 2014 m. rugsėjo 1 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Šiaulių miesto policijos komisariatas ir Šiaulių rajono policijos komisariatas sujungiami į vieną. Taip įkuriamas Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas, Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūrinis padalinys. Šiaulių miesto ir rajono komisariato struktūros schema (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Šiaulių miesto ir rajono komisariato struktūros schema

Šaltinis: Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato internetinis tinklapis.

Komisariato struktūrą sudaro kriminalinės policijos, viešosios policijos ir administravimo padaliniai, kuriuose įsteigtos 186 pareigybės. Iš jų 172 policijos pareigūnų, 3 karjeros valstybės tarnautojų ir 11 pagal darbo sutartis dirbančių darbuotojų pareigybės. Policijos pareigūnams formuoti saugią gyvenamosios vietos aplinką, užtikrinti viešąją tvarką ir žmonių saugumą padeda policijos rėmėjai, Savanoriškų saugos būrių nariai, Lietuvos šaulių sąjungos nariai, savivaldos ir vietos bendruomenės.

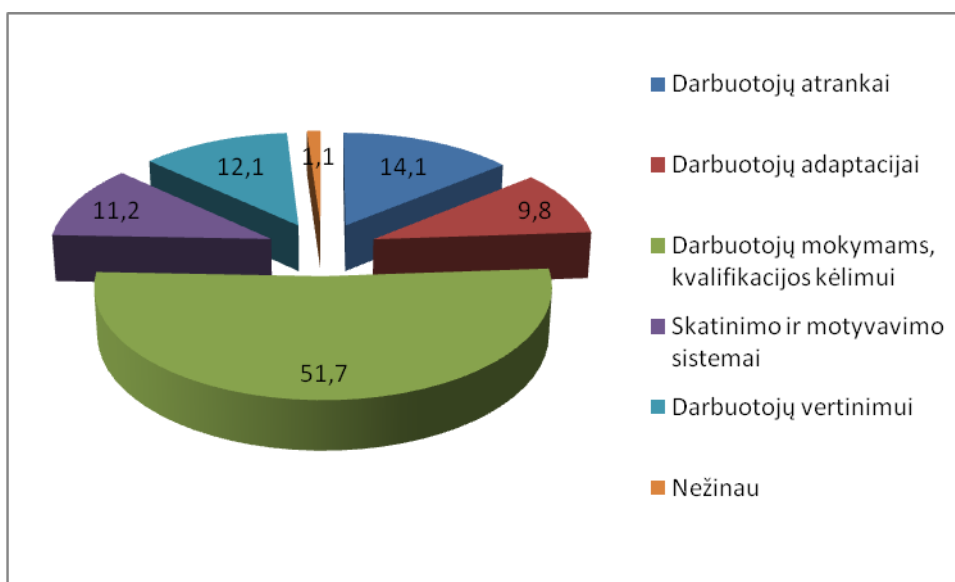
Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato misija – Šiaulių mieste ir rajone užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, pagal kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą.

Šiaulių miesto ir rajono policijos svarbiausi tikslai – formuoti saugią aplinką, kartu su valstybinėmis institucijomis ir visuomeninėmis organizacijomis, įgyvendinti veiksmingą nusikaltimų kontrolės ir prevencijos politiką, bendradarbiauti su bendruomenėmis, didinti visuomenės pasitikėjimą policija (Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas, 2015).

3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sričių analizė

Keičiantis socialinei, politinei ir ekonominei aplinkai, vyksta viešojo administravimo paradigmos kaita, o kartu formuojasi nauji šio sektoriaus veiklos metodai. Visa tai skatina visapusiškai analizuoti viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių raidos tendencijas ir identifikuoti šiuolaikinius iššūkius, skatinančius viešojo administravimo pozityvų vystymąsi (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kurioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma išsirinkti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.3 pav.



3.3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurioms skiriama daugiausiai dėmesio, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui, todėl galima teigti, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas, padeda darbuotojų poreikius ir tikslus suderinti su policijos komisariato lūkesčiais bei tikslais siekiant bendrų tikslų. 14,1 proc. respondentų akcentavo, jog daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų atrankai, todėl galima daryti prielaidą, kad tik kompetentingi ir kvalifikuoti specialistai gali siekti organizacijos tikslų. Daugiau nei dešimtadalis respondentų mano, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama darbuotojų vertinimui ir skatinimo, motyvavimo sistemai, o tai reiškia, kad darbuotojų skatinimas ir vertinimas padeda darbuotojams efektyviau dirbti, tobulėti.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Stankevičienė, Šarupičiūtė (2014) atliko tyrimą, kurio metu gavo panašius tyrimo duomenis: svarbiausiomis personalo padalinių vykdomomis funkcijomis tirtose Lietuvos organizacijose laikomos darbuotojų paieška ir atranka, mokymas ir ugdymas.

Žmogiškieji ištekliai yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Tačiau būtina suprasti, kad neužtenka vien turėti reikiamų žmogiškųjų išteklių. Būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti (Išoraitė, 2011). Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kokie veiksniai lemia žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė

Veiksniai, lemiantys žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą				
Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Geros darbo sąlygos	2,73	,84	0,01
2.	Darbo užmokestis	1,35	,60	0,005
3.	Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas	2,69	,86	0,01
4.	Supažindinimas su organizacijos ilgalaikiais tikslais ar strategija	1,41	,77	0,01
5.	Supažindinimas su organizacijos veiklos rezultatais	1,49	,78	0,02

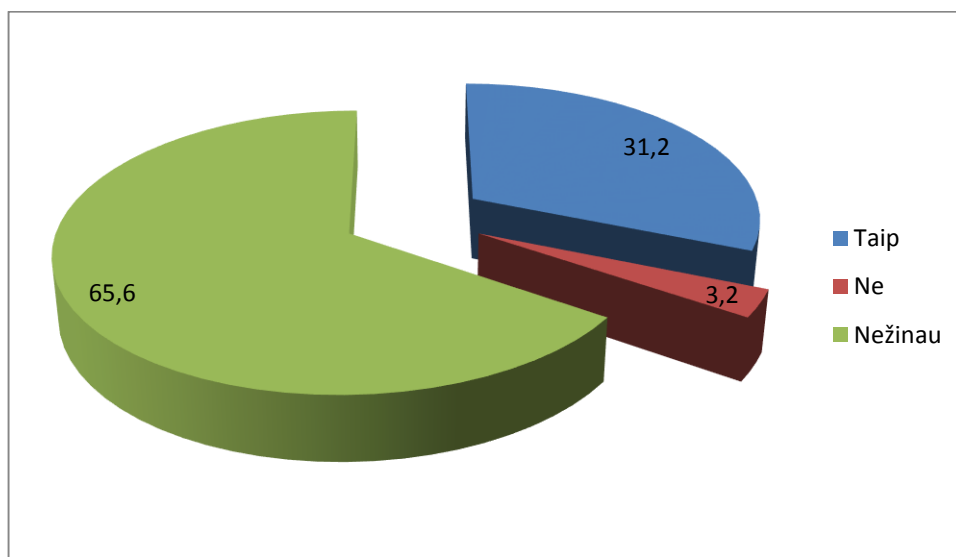
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė respondentų požiūrį, kuris parodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą lemia geros darbo sąlygos ($M=2,73$) ir darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos kėlimas ($M=2,69$), o tai reiškia, kad mokymas bei kvalifikacijos kėlimas labai pagerina policijos komisariato veiklos rezultatus. Truputį mažiau apklaustųjų teigė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą lemia supažindinimas su organizacijos veiklos rezultatais ($M=1,49$) bei supažindinimas su organizacijos ilgalaikiais tikslais ar strategija ($M=1,41$), o tai reiškia, kad darbuotojai įtraukiami į organizacijos valdymo procesą, jie žino ko iš jų tikimasi ir gali atsakingai dirbti. Mažiausiai respondentai akcentavo darbo užmokestį ($M=1,35$), o tai reiškia, kad valstybės tarnautojų darbo užmokestį reglamentuoja LR įstatymai, teisės aktai, Vyriausybės nutarimai ir t.t.

Interpretuojant gautus tyrimo duomenis, būtų galima daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą lemia geros darbo sąlygos ir darbuotojų mokymas bei kvalifikacijos kėlimas.

3.3.2. Žmogiškųjų išteklių planavimo analizė

Žmogiškųjų išteklių planavimas apima ir žmogiškųjų išteklių poreikio numatymą atsižvelgiant į pagrindinius organizacijos veiklos principus (Veževičiūtė, 2014). Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, ar policijos komisariate vykdomas personalo planavimas. Tyrimo duomenys pateikiami 3.4 pav.



3.4 pav. Personalo planavimas policijos komisariate, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų nežino, ar policijos komisariate vykdomas personalo planavimas.

Daugiau nei trečdalis respondentų akcentavo, kad policijos komisariate personalo planavimas vykdomas. Ir tik labai nedidelė dalis tyrime dalyvavusių apklaustųjų teigė, kad policijos komisariate personalo planavimas nevykdomas.

Židonis, Jaskūnaitė (2009) atliko viešajame sektoriuje tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad personalo planavimas – silpniausiai išplėtota grandis. Galima teigti, kad šiuos rezultatus lėmė tiek išorinės sąlygos, tiek vidinės organizacijos veiklos priežastys.

Žmonės besirinkdami darbovietę vadovaujasi savo nuostatomis, įsitikinimais ir kitais veiksniais. Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kokie veiksniai įtakojo policijos pareigūnus renkantis darbovietę. Respondentams buvo pateikta dešimt teiginių ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.5 lentelėje.

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Stabilus atlyginimas	1,15	,81	0,01
2.	Draugai, pažįstami	1,12	,49	0,005
3.	Tarnybos specifiką atitinkantis darbo užmokestis	1,12	,38	0,03
4.	Savirealizacijos galimybės	1,45	,49	0,05
5.	Socialinės garantijos	1,24	,39	0,03
6.	Galimybė prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo	1,85	,46	0,04
7.	Karjeros galimybės	1,39	,31	0,03
8.	Patinka darbo pobūdis	1,32	,38	0,01
9.	Galimybė prisidėti prie teisėsaugos stiprinimo	1,35	,59	0,02
10.	Neradau darbo kitur	1,09	,38	0,01

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti, veiksnius, kurie įtakojo pareigūnus renkantis darbovietę. Lentelė (žr. 3.3 lentelę) atskleidė kelis interpretuotinus faktus:

- Kaip svarbiausią veiksnių renkantis darbovietę pareigūnai įvardijo galimybę prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo (M=1,85) ir savirealizacijos galimybes (M=1,45).
- Prie svarbių veiksnių pareigūnai dar priskyrė karjeros galimybes (M=1,39) ir galimybę prisidėti prie teisėsaugos stiprinimo (M=1,35).
- Mažiausiai respondentai akcentavo, kad tarnybą pasirinko todėl, kad nerado darbo (M=1,09).

Tyrimo rezultatai, remiantis statistiškai reikšmingu skirtumu, atliekant veiksnių, kurie įtakojo darbovietės pasirinkimą analizę atskleidė, kad galimybė prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo ir savirealizacijos galimybės yra pagrindiniai veiksniai renkantis darbovietę.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad policijos komisariate dirba motyvuoti pareigūnai, kadangi jiems stabilus atlyginimas buvo vienas iš mažiausiai akcentuotinių dalykų, o kiti motyvai buvo gerokai svarbesni – gyventojų saugumas, savirealizacija, saviraiška: noras išreikšti ir turėti darbą.

3.3.3. Darbuotojų verbavimo ir atrankos analizė

Lietuvos viešajame sektoriuje egzistuojanti personalo atrankos sistema turi tiesioginę įtaką valstybės tarnautojų kompetencijos lygiui. Verbavimas ir atranka yra pirmieji etapai, kuriuos

praeina kiekvienas tarnautojas, atėjęs dirbti į viešojo sektoriaus organizaciją (Vanagas, 2009). Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, iš kokių šaltinių pareigūnai sužinojo apie laisvą darbo vietą policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

Šaltiniai, iš kurių pareigūnai sužinojo apie laisvą darbo vietą

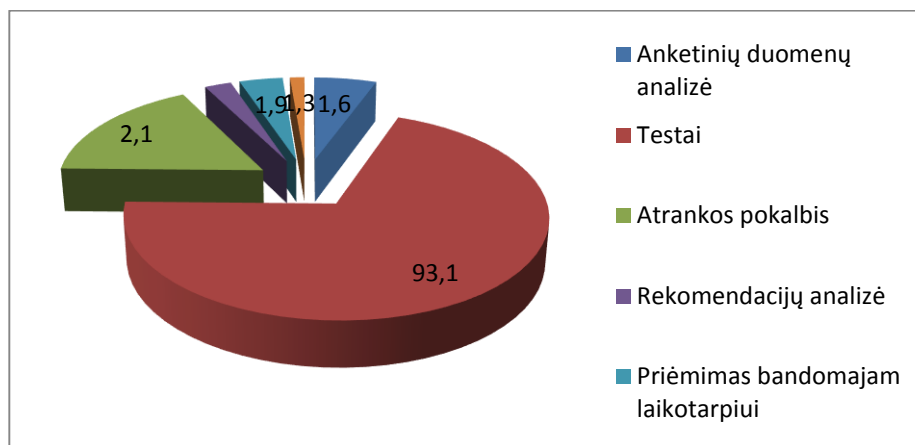
Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Pasiūlė Darbo birža	1,01	,35	0,02
2.	Pasiūlė privati įdarbinimo agentūra	1,09	,47	0,004
3.	Skelbimą radau spaudoje	1,24	,41	0,03
4.	Rekomendavo draugai	1,05	,39	0,04
5.	Pasiūlė kitos organizacijos vadovas	1,39	,48	0,05
6.	Skelbimą radau internete	1,07	,26	0,04

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo analizė atskleidė, kad respondentai apie laisvą darbo vietą sužinojo iš kitos organizacijos vadovo (M=1,39). Truputį mažiau respondentų teigė, kad apie laisvą darbo vietą sužinojo iš skelbimo spaudoje. Mažiausiai tyrimo metu buvo akcentuojama, jog pasiūlė Darbo birža.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad dažniausiai pareigūnai apie laisvas darbo vietas sužino iš kitos organizacijos vadovo, todėl galima daryti prielaidą, kad taip kitų organizacijų vadovai sau atsirenka tinkamus darbuotojus, todėl atrankos į laisvas darbo vietas konkursai ne visada vyksta skaidriai. Židonis, Jaskūnaitė (2009) atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, jog tiriamieji minėjo priklausomybę nuo politinio angažuotumo. Daugeliu atvejų, naudojantis įstatymų spragomis, įdarbinami reikiami, vadovų pageidavimu, politiškai susaistyti asmenys. Ne visada skyrimą į pareigas lemia sugebėjimas dirbti, žinios, kvalifikacija. Nors ir skaidrumui užtikrinti 2006 metais buvo priimtos Valstybės tarnybos įstatymo pataisos, kuriomis nustatyta, kad reikalavimus į tarnybą skelbia Valstybės tarnybos departamentas, įvertinantis, ar nėra suformuluotų išimtinių reikalavimų, keliamų pareigybei, pagal kuriuos būtų galima atrinkti iš anksto žinomus asmenis.

Asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti visus pareigybės aprašyme nurodytus reikalavimus ir dalyvauti atrankoje. Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kokie atrankos būdai buvo taikomi respondentams. Tyrimo duomenys pateikiami 3.5 pav.



3.5 pav. Atrankos būdai, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad įsidarbinant policijos komisariate pareigūnai laikė testą. Kadangi tyrime dalyvavo vienas valstybės tarnautojas, tai jis dalyvaujant konkurse į laisvą darbo vietą laikė testą bendrųjų gebėjimų įvertinimui, todėl galima teigti, kad šio testo metu buvo patikrinti bendrieji mąstymo gebėjimai bei bendrosios kompetencijos. Visi likę statutiniai pareigūnai laikė psichologinį testą. Taip pat turėjo atitikti specialiuosius reikalavimus keliamus statutiniams pareigūnams.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, jog priimant į darbą valstybės tarnautojus yra vadovujamasi LR Valstybės tarnybos įstatymu (2002) ir Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu, kurie reglamentuoja darbuotojų priėmimą į valstybės tarnautojo pareigas tvarką. Priimant į darbą statutinius pareigūnus vadovujamasi Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymu (2003).

Išanalizavus atrankos būdus priimant į valstybės tarnautojo pareigas, sekančiu klausimu buvo norima sužinoti, kokiais pagrindiniais kriterijais vadovavosi vadovas priimdamas į tarnybą policijoje. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Kriterijai, kuriais vadovavosi vadovas priimdamas į tarnybą policijoje

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Turimu išsilavinimu	1,65	,61	0,01
2.	Turima darbine patirtimi	1,59	,59	0,004
3.	Naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis	1,11	,37	0,03

4.	Asmeniniais gebėjimais	1,46	,51	0,04
5.	Turėjau geriausius sugebėjimus, žinias ir kompetencijas	1,54	,57	0,02

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė respondentų požiūrį, kuris parodo, jog vadovas priimdamas į tarnybą policijoje vadovavosi šiais pagrindiniais kriterijais: turimu išsilavinimu ($M=1,65$), turima darbine patirtimi ($M=1,59$) bei kandidato sugebėjimais, žiniomis ir kompetencijomis ($M=1,54$), todėl galima teigti, kad vadovas vadovavosi LR įstatymais, kurie ir nustato bendruosius ir specialiuosius reikalavimus kandidatams bei visą priėmimo į valstybės tarnybą procesą. Mažiausia respondentai akcentavo, kad vadovas priimdamas į tarnybą policijoje naudojami esamų darbuotojų rekomendacijos, todėl galima daryti prielaidą, jog vadovas naujus darbuotojus rinkosi atsakingai, kadangi policijos pareigūnai, dirbdami turi gebėti sistemiškai mąstyti, būti motyvuoti, gebėti priimti sprendimus ir atsakomybę už savo elgesį, o tai gali padaryti tik kvalifikuoti specialistai.

Dabar vis dažniau atsiranda straipsnių, pranešama per informavimo priemones apie neskaidrius personalo atrankos konkursus. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, pareigūnų nuomonę, apie personalo atrankos vykdymo skaidrumą. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė

Personalo atrankos vykdymo skaidrumas

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Sąžiningai, kadangi įvertinami visi kandidato privalumai ir trūkumai	1,84	,80	0,001
2.	Sąžiningai, kadangi personalo atranka vykdoma vadovaujantis LR įstatymais	1,89	,52	0,005
3.	Vadovas daro didžiausią įtaką pasirinkimui, todėl viskas priklauso nuo jo vertinimo	1,32	,45	0,02
4.	Atranka vykdoma nesąžiningai, kadangi viską nulemia turimos pažintys	1,09	,29	0,04
5.	Neturiu nuomonės	1,05	,24	0,03

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad personalo atranka vykdoma sąžiningai, vadovaujantis LR įstatymais ($M=1,89$), taip pat atrankos metu įvertinami visi kandidato privalumai ir trūkumai ($M=1,84$). Truputį mažiau respondentų mano, jog vadovas daro didžiausią įtaką pasirinkimui, todėl viskas priklauso nuo jo vertinimo, o tai reiškia, kad atrankos konkursas gali vykti ne visada

skaidriai. Mažiausiai respondentai akcentavo, kad atranka vykdoma nesąžiningai, kadangi viską nulemia turimos pažintys.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad personalo atranka vykdoma sąžiningai, vadovaujantis LR įstatymais, taip pat atrankos metu įvertinami visi kandidato privalumai ir trūkumai, todėl galima teigti, kad pareigūnai teigiamai vertina esamą atrankos sistemą ir tiki, kad į laisvą darbo vietą yra priimami tik visus reikalavimus atitinkantys pareigūnai. Panašius tyrimo rezultatus gavo ir Tumėnė, Žukauskaitė, Židonis (2014). Autoriai atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad 2013–2014 metais atliktos vadovų, įdarbinusių darbuotojus pagal naują tvarką, ir darbuotojų priimtų pagal naują atrankos tvarką, apklausos duomenų analizė, įdiegta iš dalies centralizuota valstybės tarnautojų atrankos sistema užtikrina efektyvų ir skaidrų asmenų priėmimą į valstybės tarnautojų pareigas. Respondentai teigiamai vertina bendrųjų gebėjimų testų bei vadovavimo gebėjimų tikrinimo metodiką ir procedūras, kurios leidžia atrinkti tinkamesnius kandidatus į valstybės tarnybą. Respondentų nuomone, atrankos proceso perkėlimas į elektroninę erdvę ir dokumentų pateikimas įstaigoms bei testo laikymas kompiuteryje didina atrankos procedūrų skaidrumą.

3.3.4. Įdarbinimo ir adaptacijos analizė

Į naują darbo vietą atėję policijos pareigūnai per adaptacijos laikotarpį patiria daug išgyvenimų ir savo elgesio pokyčių. Todėl tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, kokios adaptavimosi priemonės taikomos naujiems darbuotojams policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

Adaptavimosi priemonės taikomos naujiems darbuotojams policijos komisariate

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Buvo suorganizuotas apmokymas	1,05	,21	0,001
2.	Supažindinimas su darbo vieta, bendradarbiais	1,31	,49	0,004
3.	Supažindinimas su elgesio normomis, kultūra	1,12	,38	0,05
4.	Supažindinimas su vidaus taisyklėmis, tvarka, tradicijomis	1,41	,45	0,05
5.	Supažindinimas su darbo specifika	1,57	,59	0,003
6.	Supažindinimas su įmonės istorija, veikla, perspektyvomis	1,16	,47	0,04

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad darbuotojų adaptacijos naujoje darbo vietoje procesui padeda supažindinimas su darbo specifika ($M=1,57$) ir supažindinimas su vidaus taisyklėmis, tvarka, tradicijomis ($M=1,41$), o tai reiškia, kad darbuotojams yra sudaromos visos sąlygos lengviau prisitaikyti naujoje aplinkoje, kolektyve. Truputį mažiau respondentų akcentavo, jog nauji darbuotojai yra supažindinami su darbo vieta, bendradarbiais ($M=1,31$). Mažiausiai policijos pareigūnai akcentavo, jog adaptavimosi laikotarpiu buvo organizuojamas apmokymas ($M=1,05$).

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, jog naujiems darbuotojams yra sudaromos sąlygos prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, taisyklių, elgesio normų, o tai padeda padaryti ne tik vadovai, bet ir kolegos.

Kiekvienam darbuotojui, net ir turinčiam darbinės patirties darbo vietos keitimas yra tarsi iššūkis, kuris susidaro dėl naujo kolektyvo, aplinkos ir naujų vidaus taisyklių. Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kaip policijos pareigūnams sekėsi adaptuotis policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė

Adaptacija policijos komisariate

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Buvo skiriamas didesnis dėmesys iš vadovų pusės	1,25	,61	0,001
2.	Buvo paskiriamas darbuotojas, kuris padėjo adaptuotis	1,12	,48	0,005
3.	Buvo elgiama kaip ir su visais kitais darbuotojais	1,32	,49	0,03
4.	Buvau stebimas vadovų, todėl reikėjo daugiau pastangų, kad adaptuočiausi ir atlikčiau paskirtus darbus	1,47	,51	0,02
5.	Iš manęs vadovas reikalavo mažiau nei iš kitų darbuotojų	1,09	,28	0,03
6.	Buvo pateikiamos atsakingos, bet nesunkiai įvykdomos užduotys	1,16	,48	0,01

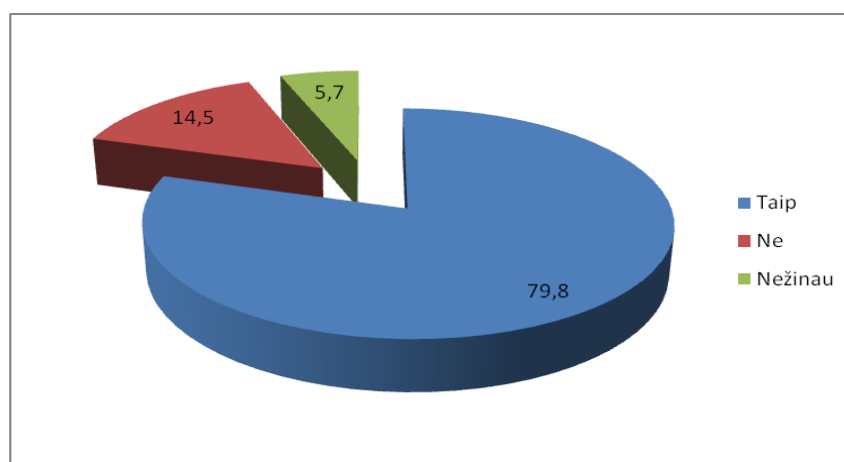
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų teigė, kad adaptacijos laikotarpiu buvo stebimi vadovų, todėl reikėjo daugiau pastangų, kad adaptuotūsi ir atliktų paskirtus darbus ($M=1,47$), todėl galima teigti, kad vadovai naujus darbuotojus stebi labiau norėdami įsitikinti, kad priėmė tinkamą kandidatą. Truputį mažiau apklaustųjų teigė, kad adaptacijos laikotarpiu buvo elgiama kaip ir su visais kitais darbuotojais ($M=1,32$), o tai reiškia,

kad anksčiau priimti darbuotojai adaptacijos laikotarpiu nebuvo išskirti iš kitų darbuotojų, todėl galima manyti, jog adaptacijos laikotarpiui nėra skiriama daug dėmesio. Mažiausiai respondentai akcentavo, kad adaptacijos laikotarpiu vadovas reikalavo mažiau nei iš kitų darbuotojų ($M=1,09$).

3.3.5. Darbuotojų mokymo ir ugdymo analizė

Šiuolaikiniame pasaulyje įsivyraujantis policijos universalumo principas skatina sukurti tokią mokymo, kvalifikacijos kėlimo sistemą, kuri sudarytų prielaidas efektyviai dirbti (Smalskys, 2008). Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, ar policijos pareigūnams yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją. Tyrimo duomenys pateikiami 3.6 pav.



3.6 pav. Sąlygų sudarymas kvalifikacijos kėlimui, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų teigė, kad policijos komisariate dirbantiems pareigūnams yra sudaromos tinkamos sąlygos kelti kvalifikaciją ar mokytis, todėl galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas, mokymasis padeda policijos pareigūnams lengviau prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų, padeda lengviau spręsti konfliktines situacijas, rasti problemų sprendimo būdus ir t.t. Daugiau nei dešimtdalis respondentų akcentavo, jog nėra sudaromos tinkamos sąlygos mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui, o tai reiškia, kad nebuvo identifikuotas šių darbuotojų žinių ir gebėjimų reikalingumas, todėl jų mokymai nebuvo tikslingi ir reikalingi.

Navickienė (2011) atliko tyrimą ir išsiaiškino, jog kvalifikacijos tobulinimo mokymai turėtų būti susieti su atskirų policijos veiklos sričių pareigūnų kompetencijos turiniu pagal jau patvirtintus Policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašus (pvz., patrulių, tyrėjų ir t.t.). Identifikavus pagrindines gebėjimų grupes, būtų galima šių gebėjimų formavimą ir stiprinimą sieti su kvalifikacijos tobulinimo procese vykdomo mokymo turiniu.

Išsiaiškinus, ar policijos pareigūnams yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją, sekančiu klausimu buvo svarbu sužinoti, kokios policijos komisariate išskiriamos prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė

Prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys policijos komisariate

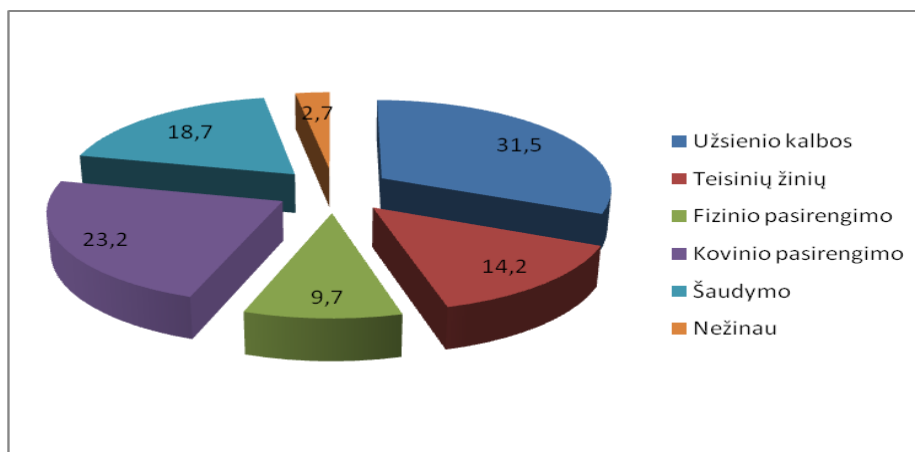
Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	3,01	1,42	0,03
2.	Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas	2,95	1,14	0,02
3.	Kvalifikacijos kėlimo kursai	3,52	1,39	0,003
4.	Seminarai	3,06	1,59	0,002
5.	Savarankiškas mokymasis, paremtas asmenine iniciatyva	3,02	1,49	0,03

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama kvalifikacijos kėlimo kursams ($M=3,52$) ir seminarams ($M=3,06$), todėl galima daryti prielaidą, kad policijos komisariato vadovai aktyviai dalyvauja planuojant darbuotojų mokymo procesą, iš anksto numato vykstančiųjų mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus dalyvių srautus, parenka būdus ir metodus, analizuoja mokymo programas. Truputį mažiau respondentų akcentavo, jog daugiausiai dėmesio yra skiriama savarankiškam mokymuisi, paremtam asmenine iniciatyva ($M=3,02$). Mažiausiai policijos pareigūnai akcentavo, jog dėmesio skiriama aukštajam neuniversitetiniui išsilavinimui ($M=2,95$).

Trakšėlys (2011) atliko tyrimą ir gavo priešingus rezultatus. Autoriaus atliktame tyrime paaiškėjo, kad daugelis respondentų mano, kad įvairios mokymo ir tobulinimo programos nėra efektyvios, nes daugelį jų parenka organizacijų vadovai – taip mano 36 proc. respondentų. Tad galima manyti, kad respondentų per mokymus įgytos žinios nėra efektyvios ir mažai pritaikomos tiesioginiame darbe, kad žinias pritaiko tiesioginiame darbe pažymėjo 35 proc. respondentų.

Norint, kad policijos pareigūnai kokybiškai dirbtų jiems reikia nuolat atnaujinti savo žinias ir gebėjimus. Todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kokių žinių ir įgūdžių trūksta policijos pareigūnams. Tyrimo duomenys pateikiami 3.7 pav.

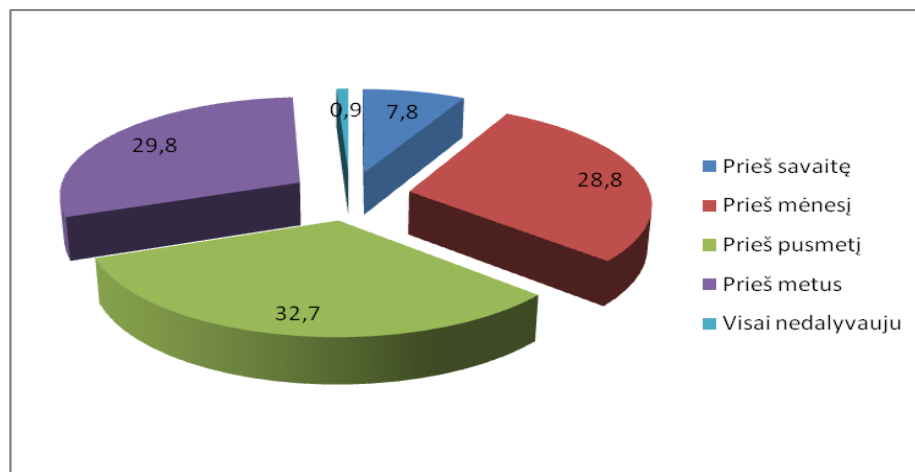


3.7 pav. Žinios ir įgūdžiai, kurių trūksta policijos pareigūnams, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Daugiau nei trečdalis tyrime dalyvavusių apklaustųjų teigė, kad labiausiai trūksta užsienio kalbos žinių. Daugiau nei penktadalis respondentų akcentavo, jog labiausiai trūksta kovinio pasirengimo gebėjimų, todėl galima teigti, kad kovinio pasirengimo įgūdžių dažniausiai trūksta neseniai pradėjusiems dirbti policijos pareigūnams. Beveik penktadalis policijos pareigūnų teigė, kad labiausiai trūksta šaudymo įgūdžių. Mažiausiai policijos pareigūnai akcentavo, jog trūksta fizinio pasirengimo įgūdžių.

Tyrimo metu taip pat buvo domėtasi, kada paskutinį kartą policijos pareigūnai dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose. Tyrimo duomenys pateikiami 3.8 pav.



3.8 pav. Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose, proc.

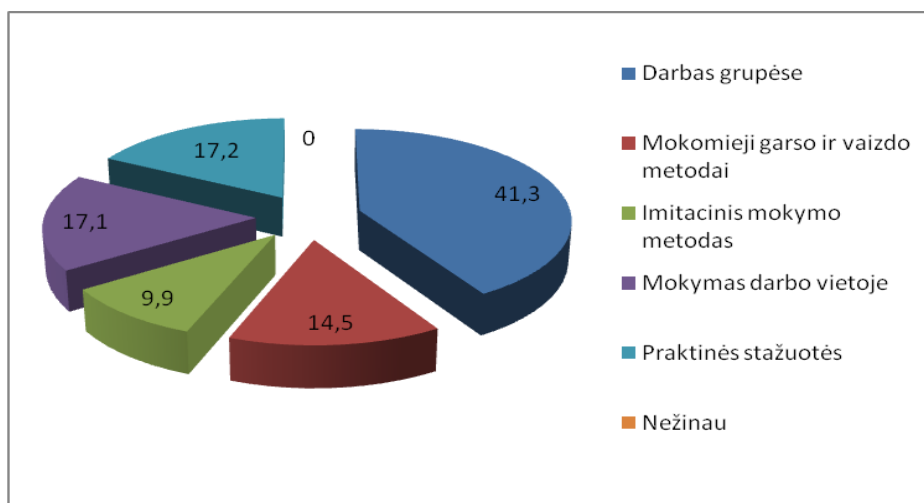
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad paskutinį kartą kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose dalyvavo prieš pusmetį. Beveik trečdalis respondentų akcentavo, jog kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose dalyvavo prieš metus, kita dalis – dalyvavo prieš

mėnesį. Mažiausiai respondentai teigė, kad paskutinį kartą kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose dalyvavo prieš savaitę.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad policijos pareigūnai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose, tačiau skirtingu laiku: vieni dalyvavo prieš pusmetį, kiti prieš mėnesį ar savaitę, todėl galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimų kursų ir mokymų dažnumas priklauso nuo jo rengimo strategijos.

Svarbus veiksnys mokantis, keliant kvalifikaciją yra tinkamas metodų pasirinkimas. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kokie mokymo metodai priimtinausi policijos pareigūnams. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.9 pav.



3.9 pav. Mokymo metodai priimtinausi policijos pareigūnams, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Empiriniai tyrimo rezultatai atskleidė, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad priimtinausi mokymo metodai policijos pareigūnams yra darbas grupėse, todėl galima teigti, kad dirbdami grupėse darbuotojai įgyja praktinių įgūdžių, kuriuos gali pritaikyti darbinėje veikloje. 17,2 proc. policijos pareigūnų akcentavo, jog praktinės stažuotės yra efektyviausios keliant kvalifikaciją, o tai reiškia, jog taip siekiama užtikrinti ir tobulinti praktinio darbo patirtį. Trupučių mažiau policijos pareigūnų mano, kad mokymas darbo vietoje yra priimtinas mokymo metodas. Mažiausiai respondentai akcentavo imitacinius mokymo metodus.

Darbuotojų darbo efektyvumą lemia nuolatinis tobulėjimas, todėl tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, kas policijos pareigūnus skatina kelti kvalifikaciją, mokytis. Respondentams buvo pateikti septyni teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Duomenys pateikiami 3.12 lentelėje.

Veiksniai, skatinantys kelti kvalifikaciją, mokytis

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Noras tobulėti	2,96	1,38	0,02
2.	Noras geriau atlikti savo darbą	3,01	1,24	0,002
3.	Noras įgyti praktinių žinių	3,22	1,19	0,003
4.	Noras gilinti savo žinias	3,07	1,63	0,001
5.	Didesnis atlyginimas	3,01	1,27	0,03
6.	Karjeros galimybės	3,54	1,41	0,003
7.	Man mokymai nereikalingi	2,06	,59	0,005

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

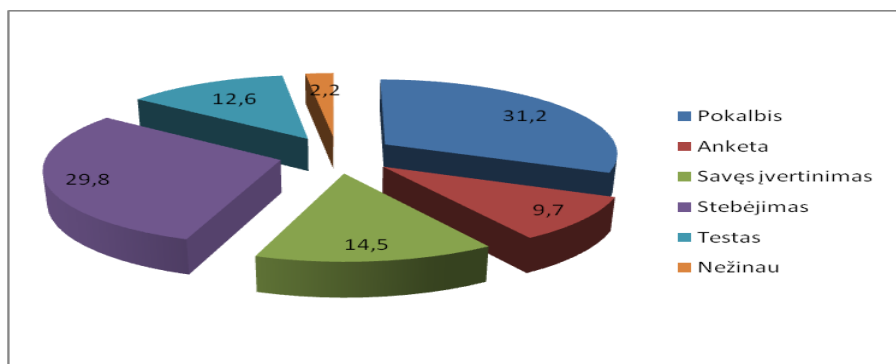
Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti, veiksnius, kurie skatina policijos pareigūnus kelti kvalifikaciją, mokytis. Lentelė (žr. 3.3 lentelę) atskleidė kelis interpretuotinus faktus:

- Prie svarbiausių veiksnių buvo priskirtos karjeros galimybės (M=3,54) ir noras įgyti praktinių žinių (M=3,22).
- Truputį mažiau policijos pareigūnai akcentavo norą gilinti savo žinias (M=3,07), norą geriau atlikti savo darbą (M=3,01) ir didesnę atlyginimą (M=3,01).
- Mažiausiai respondentai pažymėjo, kad mokymai yra nereikalingi (M=2,06).

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad policijos pareigūnai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose taip įvertindami galimybę užimti aukštesnes pareigas.

3.3.6. Darbuotojų vertinimo ir motyvavimo analizė

Norėdami gerinti atliekamo darbo kokybę yra nuolat vertinama policijos pareigūnų veikla. Todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, koks metodas naudojamas vertinant policijos pareigūnų veiklą policijos komisariate. Tyrimo duomenys pateikiami 3.10 pav.



3.10 pav. Metodai naudojami vertinant policijos pareigūnų veiklą, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad vertinant jų veiklą yra naudojamas pokalbis su vadovu, todėl galima teigti, jog pokalbio metu išryškėja policijos pareigūno ne tik stipriosios pusės, bet ir silpnosios, o tada numatomas mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis. Beveik trečdalis respondentų mano, kad prie pokalbio vadovas vertindamas policijos pareigūno veiklą naudoja ir stebėjimą, o tai reiškia, kad vadovas visada stebi savo darbuotojus, jų elgesį, profesionalumą sprendžiant problemas, iniciatyvumą, atsakingumą, lankstumą ir t.t. Daugiau nei dešimtadalis apklaustųjų teigė, kad vertinant darbinę veiklą svarbus yra savęs įvertinimas, nes kiekvienas vertinamas darbuotojas užpildo specialią formą ir įsivertina savo darbinę veiklą, kurią vėliau aptaria su vadovu.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad policijos pareigūnų darbinė veikla vertinama abipusiai: vertina vadovas ir pats policijos pareigūnas, o paskui šie vertinimai aptaria ir priimamos galutinės išvados.

Išanalizavus darbuotojų veiklos vertinimo metodus, sekančiu klausimu buvo svarbu sužinoti, kokia yra darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti septyni teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.13 lentelėje.

3.13 lentelė

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Darbuotojų vertinimo kriterijai yra aiškūs ir suprantami	3,06	1,47	0,02
2.	Pagal gebėjimų trūkumus yra sudaromi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai	3,01	1,23	0,002
3.	Geriausią įvertinimą gauna labiausiai nusipelnę darbuotojai	3,23	1,24	0,003
4.	Paaugstinimo perspektyvos yra susijusios su veiklos vertinimo rezultatais	3,21	1,74	0,001
5.	Mano užmokesčio lygis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais	2,96	1,14	0,03
6.	Aiškiai sutariama dėl veiklos uždavinių prieš vertinimo laikotarpio pradžią	2,57	,57	0,003
7.	Su vadovu yra aptariaami gebėjimų privalumai ir trūkumai	3,01	1,29	0,005

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad geriausią įvertinimą gauna labiausiai nusipelnę darbuotojai ($M=3,23$), o paaugstinimo perspektyvos yra susijusios su veiklos vertinimo rezultatais ($M=3,21$), o

tai reiškia, kad nuo veiklos vertinimo priklauso darbuotojų karjeros galimybės, todėl norint gauti labai gerą įvertinimą darbuotojas turi visą laiką būti susikonscentravęs į darbo kokybę. Truputį mažiau respondentų teigė, kad darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai yra aiškūs ir suprantami ($M=3,06$), todėl su vadovu yra aptariami gebėjimų privalumai ir trūkumai ($M=3,01$), o pagal gebėjimų trūkumus yra sudaromi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai ($M=3,01$). Mažiausiai policijos pareigūnai akcentavo, jog aiškiai sutariama dėl veiklos uždavinių prieš vertinimo laikotarpio pradžią ($M=2,57$).

Kiekvienas veiklos vertinimas turi savo privalumų ir trūkumų, todėl tyrimo metu buvo svarbu sužinoti, kas turėtų būti svarbiausia vertinant policijos pareigūną. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.14 lentelėje.

3.14 lentelė

Vertinant policijos pareigūną svarbiausia turėtų būti

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Asmeninės policijos pareigūno savybės	2,75	,87	0,04
2.	Policijos pareigūno veiklos etikos principų laikymasis	2,96	1,14	0,002
3.	Dalykinės policijos pareigūno savybės	3,24	1,25	0,003
4.	Veiklos rezultatai	3,27	1,76	0,01
5.	Asmeninė vertintojo nuomonė	2,97	1,15	0,03
6.	Policijos pareigūno profesinė kompetencija	3,31	1,79	0,005

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad, policijos pareigūnų nuomone, vertinant svarbiausia turėtų būti profesinė kompetencija ($M=3,31$) ir veiklos rezultatai ($M=3,27$). Truputį mažiau respondentų akcentavo, kad vertinant didžiausią dėmesį reikėtų atkreipti į dalykines policijos pareigūno savybes ($M=3,24$). Mažiausią vidurkį surinko teiginys, kad vertinti reikėtų asmenines policijos pareigūno savybes ($M=2,75$).

Bubnys, Smalskys (2005) atliko analizę, kurios metu paaikškėjo, jog vertinant policijos pareigūną, išsivirtina nauji kriterijai: veiklos efektyvumas, demokratinės ir etinės vertybės, teisėtumas ir profesionalumas. Keičiasi ir vadovavimo principai: prioritetai atitenka ne baudžiamajam persekiojimui, o paslaugų kokybiniais rodikliais – pagrindinių žmogaus teisių ir laisvių apsaugai, įstatymų viršenybei, visuomenės dalyvavimui priimanč ir įgyvendinant policijos programas, policijos ir jos personalo įvairiapusės veiklos tobulinimui.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad ir dabar vertinant policijos pareigūną svarbiausia yra jo profesinė kompetencija ir veiklos rezultatai, o tai reiškia, kad vertinimas orientuojamas į veiklos rezultatus.

Darbuotojo veiklą vertina ne tik vadovas, bet ir pats policijos pareigūnas, todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar apklaustieji prisideda prie savo veiklos vertinimo. Respondentams buvo pateikti penki teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pažymėti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.15 lentelėje.

3.15 lentelė

Policijos pareigūnų indėlis vertinant savo veiklą

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Nedalyvauju veiklos vertinimo procedūroje	3,05	1,13	0,03
2.	Niekas nesidomi mano nuomone apie mano darbo rezultatus	2,44	1,46	0,004
3.	Tiesioginis vadovas nenoriai kalba su pavaldiniais apie vertinimą	2,85	1,51	0,001
4.	Aktyviai dalyvauju savo veiklos vertinimo procese	3,92	1,21	0,02
5.	Dirbu sąžiningai viso vertinimo periodo metu	4,05	3,98	0,02

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Statistinė analizė atskleidė, kad policijos pareigūnai dirba sąžiningai viso vertinimo periodo metu ($M=4,05$) ir aktyviai dalyvauja savo veiklos vertinimo procese ($M=3,92$), todėl galima teigti, kad policijos komisariato vadovai sudaro tinkamas sąlygas patiems darbuotojams įsivertinti savo veiklą ir kartu su vadovu tai aptarti. Truputį mažiau respondentų akcentavo, kad nedalyvauja veiklos vertinimo procedūroje ($M=3,05$), todėl galima daryti prielaidą, jog patys darbuotojai nerodo iniciatyvos dalyvauti veiklos vertinimo procese. Mažiausiai buvo akcentuojama, kad niekas nesidomi mano nuomone apie mano darbo rezultatus ($M=2,44$).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad policijos pareigūnai yra įtraukiami ir aktyviai dalyvauja veiklos vertinimo procese.

Policijos pareigūnų vidinė ir išorinė motyvacija lemia ne tik jų pažiūras į darbą, profesiją, organizacinę aplinką, bet ir jų veiklos efektyvumą. Policijos pareigūnų veiklai turi įtakos šios viešajam sektoriui būdingos motyvacinių veiksnių grupės: darbo organizavimas ir sąlygos, socialinės garantijos, darbo užmokestis, karjeros galimybė, paskatinimų sistema ir kt. Sėkmingai jas realizuojant ir derinant su individualiais darbuotojų poreikiais, sudaromos prielaidos sukurti efektyvią pareigūnų motyvavimo sistemą (Vitkauskas, 2012). Todėl atliekant tyrimą buvo svarbu

išsiaiškinti, kokios dažniausiai darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos policijos komisariate. Respondentams buvo pateikti septyni teiginiai ir prašoma prie kiekvieno pasirinkti labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Duomenys pateikiami 3.16 lentelėje.

3.16 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios taikomos policijos komisariate

Struktūrinės dalys		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistiškai reikšmingas skirtumas
		M	SD	$p \leq 0,05$
1.	Piniginės skatinimo priemonės	1,98	,69	0,03
2.	Kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas	2,47	1,55	0,004
3.	Metinė premija priklausomai nuo pasiektų rezultatų	2,05	1,14	0,01
4.	Savirealizacijos galimybės	2,32	1,41	0,02
5.	Mokymosi galimybės	2,44	1,52	0,02
6.	Pagyrimas, padėka	2,21	1,44	0,001
7.	Karjeros galimybės	2,50	1,45	0,02

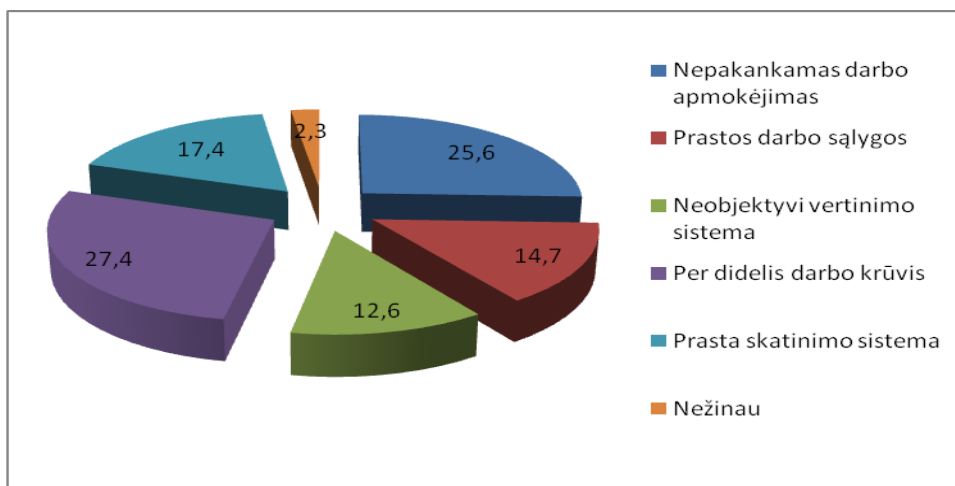
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinė ir svarbiausia motyvavimo priemonė yra karjeros galimybės ($M=3,50$) ir kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas ($M=3,47$). Truputį mažiau respondentų akcentavo mokymosi galimybes ($M=2,44$) bei savirealizacijos galimybes ($M=2,32$). Mažiausiai buvo akcentuojamos piniginės skatinimo priemonės ($M=1,98$).

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojų motyvavimo priemonės, kurios taikomos policijos komisariate labiau formuoja vidines policijos pareigūnų nuostatas, tobulėjimo galimybes.

Vitkauskas (2012) atliko Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizę, kurios metu paaiškėjo, jog policijos sistemoje taikomos pavienės ir epizodines motyvacinės priemonės, todėl nepavyksta sukurti vieningos sistemos, jungiančios visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Žptorius (2007) atliko tyrimą, kurio metu gavo priešingus duomenis. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugumą respondentų motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paauskstinimas ir panašios priemonės, o nedaugeliui – nereikalingos jokios piniginės ar daiktinės skatinimo formos, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo. Darbuotojų atlyginimai ar premijos yra per mažos, jie yra ne visada pelnytinai vertinami, todėl piniginė forma ar karjeros galimybės yra prioritentinė sritis darbuotojams.

Darbas policijoje turi ne tik privalumų, bet ir trūkumų, todėl tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, kas kelia nepasitenkinimą dirbant policijos pareigūnu. Respondentams buvo pateikti šeši teiginiai ir prašoma pasirinkti labiausiai tinkantį. Duomenys pateikiami 3.11 pav.



3.11 pav. Veiksniai, keliantys nepasitenkinimą darbu policijoje, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Beveik trečdalis tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų teigė, kad yra per didelis darbo krūvis, o tai reiškia, kad trūksta policijos pareigūnų, o darbo krūvis padalinamas visiems darbuotojams. Ketvirtadalis respondentų teigė, kad nepakankamas darbo apmokėjimas kelia nepasitenkinimą darbu, o tai reiškia, kad policijos pareigūnai jaučiasi neįvertinti už gerai atliktą darbą ir per didelį darbo krūvį. 17,4 proc. apklaustųjų mano, kad prasta skatinimo sistema kelia nepasitenkinimą darbu. Mažiausiai respondentai akcentavo neobjektyvią vertinimo sistemą, todėl galima daryti prielaidą, jog policijos pareigūnai yra puikiai susipažinę su vertinimo sistema ir aktyviai tame procese dalyvauja.

3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate, kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Interviu duomenims išanalizuoti taikytas content (turinio) analizės metodas. Vadovų buvo prašoma įvardinti, kurioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate. Kaip matyti 3.17 lentelėje buvo išskirtos 2 kategorijos („Darbuotojų mokymas“ ir „Darbuotojų motyvavimas“), apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurioms skiriama daugiausiai dėmesio.

3.17 lentelė

Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys, kurioms skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų mokymas	Kvalifikacijos kėlimas	„<...> Daugiausiai dėmesio skiriama policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimui<...>“.
	Bendrųjų ir specialiųjų gebėjimų ugdymas	„<...> Atsižvelgiant į policijos pareigūnų gebėjimų trūkumas yra skatinama ugdyti bendruosius ir

		specialiuosius gebėjimus <...>“.
Darbuotojų motyvavimas	Paskatinimas už darbą	„<...> Policijos pareigūnus motyvuoja darbui gerai veikianti skatinimo sistema <...>“.
	Apmokėjimas už darbą	„<...> Darbo užmokestis yra vienas iš elementų motyvuojantis žmones dirbti <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų mokymo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „kvalifikacijos kėlimas“ ir „bendrujų ir specialiųjų gebėjimų ugdymas“.

Darbuotojų motyvavimo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „paskatinimas už darbą“ ir „apmokėjimas už darbą“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui, todėl galima daryti prielaidą, jog kvalifikacijos kėlimas tampa ne tik privalomu, bet ir motyvuojančiu policijos pareigūno karjeros veiksmu. Navickienė (2011) atlikusi tyrimą teigia, jog policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo mokymai kol kas nėra susieti su karjera ar kvalifikacinių kategorijų įgijimu bei konkrečioms policijos įstaigų pareigybėms reikalingomis kompetencijomis. Todėl labai svarbu susieti policijos pareigūnų karjerą ir kvalifikacijos tobulinimo procesą. Susiejus kvalifikacinių kategorijų suteikimą su kvalifikacijos tobulinimo procesu, galima sistemiškai formuoti žinių plėtojimą tarp vienodas funkcijas atliekančių policijos pareigūnų visoje šalyje.

Taip pat interviu metu vadovai akcentavo darbuotojų motyvavimo sistemą, o tai reiškia, kad vykdomų funkcijų aiškumas, paskatinimas už darbą, atlyginimas ir kitos skatinimo priemonės labiausiai formuoja policijos pareigūnų motyvavimo sistemą.

Už žmogiškųjų išteklių valdymą yra atsakingi ir vadovai. Interviu metu vadovų buvo prašoma įvardinti, kokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos yra priskirtos. Kaip matyti 3.18 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Valdymo funkcijos“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas.

3.18 lentelė

Vadovams priskirtos žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Valdymo funkcijos	Mokymai	„<...> Planuoju darbuotojų mokymus <...>“.
	Skatinimas	„<...> Esu atsakingas už mokymus ir policijos pareigūnų skatinimą <...>“.
	Konfliktinių situacijų valdymas	„<...>Labai svarbu gebėti spręsti konfliktines situacijas <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Valdymo funkcijų kategorija apibūdinama trejomis subkategorijomis: „mokymai“, „skatinimas“ ir „konfliktinių situacijų valdymas“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus matyti, jog interviu metu dalyvavusiems vadovams yra priskirtos tokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos: mokymai, skatinimas, konfliktinių situacijų valdymas, todėl galima teigti, kad vadovai atsakingi už tas sritis, kurioms Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas skiria daugiausiai dėmesio.

Tinkamai vykdomas personalo planavimas padeda užpildyti atsirandančias laisvas darbo vietas. Todėl atliekant tyrimą vadovų buvo klausama, kaip policijos komisariate vykdomas personalo planavimas. 3.19 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Personalo planavimas“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie personalo planavimo vykdymą.

3.19 lentelė

Personalo planavimo vykdymas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Personalo planavimas	Strateginių tikslų nustatymas	„<...> Planuojant personalą reikia nustatyti strateginius tikslus <...>“.
	Darbo vietos poreikių nustatymas	„<...> Reikia išsiaiškinti darbo vietų poreikį <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Personalo planavimo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „strateginių tikslų nustatymas“ ir „darbo vietos poreikių nustatymas“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate personalo planavimas vykdomas nustatant strateginius tikslus ir darbo vietos poreikį, todėl galima daryti prielaidą, kad personalo planavimo tikslas yra organizacijos planų ir tikslų įgyvendinimas pasirenkant reikiamus darbuotojus, kurie atitinka visus keliamus reikalavimus, reglamentuojančius teisės aktuose.

Išsiaiškinus, kaip policijos komisariate vykdomas personalo planavimas, sekančiu klausimu buvo domėtasi, kaip vadovas prisideda prie personalo verbavimo proceso. Kaip matyti 3.20 lentelėje buvo išskirtos 2 kategorijos („Policininko profesijos populiarinimas“ ir „Motyvavimo sistema“), apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie personalo verbavimo procesą.

3.20 lentelė

Vadovo indėlis personalo verbavimo procese

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Policininko profesijos	Atvirų durų dienos	„<...> Būna rengiamos atvirų durų dienos, kurios metu supažindinama su policininko darbu <...>“.
	Studentų kvietimas	„<...> Kviečiami studentai iš Mykolo Riomerio universiteto <...>“.

populiarinimas	Specialybės pristatymas	„<...> Intensyviai populiariinama policininko profesija darželiuose, mokyklose <...>“.
Motyvavimo sistema	Soc. garantijų pristatymas	„<...> Populiarinant profesiją yra pristatomos ir socialinės garantijos <...>“.
	Karjeros galimybių pristatymas	„<...> Karjeros galimybių pristatymas skatina rinktis policininko profesiją <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Policininko profesijos populiarinimo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „atvirų durų dienos“, „studentų kvietimas“ ir „specialybės pristatymas“.

Motyvacijos sistemos kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „socialinių garantijų pristatymas“ ir „karjeros galimybių pristatymas“.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus matome, kad vadovai prie personalo verbavimo proceso prisideda populiariindami policininko profesiją. Interviu metu vadovai akcentavo, jog „<...> Šiaulių policija labai intensyviai populiariina policininko profesiją darželiuose, mokyklose, įvairiose mugėse. Rengiamos atvirų durų dienos. Visi būna supažindinti su policijos darbo pobūdžiu, taip bandoma pritraukti kuo daugiau žmonių rinktis šią profesiją. Taip pat yra kviečiami studentai iš Mykolo Riomerio universiteto, jiems pristatoma ko reikia, norint tapti pareigūnu. Taip pat supažindinama su socialinėmis garantijomis ir karjeros galimybėmis, kas labai svarbu norint skatinti žmones rinkti šią profesiją <...>“.

Norint, kad policijos pareigūnai dirbtų atsakingai ir kokybiškai labai svarbu atsirinkti tinkamus kandidatus į laisvą darbo vietą. Vadovų buvo prašoma įvardinti, prisideda prie personalo atrankos proceso. Kaip matyti 3.21 lentelėje buvo išskirtos 2 kategorijos („Vertinimas“ ir „Neprisideda“), apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie personalo atrankos procesą.

3.21 lentelė

Vadovo indėlis personalo atrankos procese

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vertinimas	Vertinamos asmeninės savybės	„<...> Vertinu kandidato asmenines ir dalykines savybes <...>“.
	Vertinamos dalykinės savybės	„<...> Vertinu kandidato asmenines ir dalykines savybes <...>“.
Nedalyvauja personalo atrankos procese	Neprisideda	„<...> Aš neprisidedu niekaip, kadangi kandidatai yra atrenkami tie, kurie atitinka reikalavimus tai pareigybei <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinimo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „vertinamos asmeninės savybės“ ir „vertinamos dalykinės savybės“. Nedalyvavimo personalo atrankos procese kategorija apibūdinama viena subkategorija: „neprisideda“.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, kad šiuo klausimu vadovų indėlis yra skirtingas. Du tyrime dalyvavę vadovai teigė, jog atrenkant naujus kandidatus vertina asmenines ir dalykines savybes. Viena tyrime dalyvavusi vadovė teigė, jog prie darbuotojų atrankos proceso niekaip neprisideda, kadangi kandidatai yra atrenkami tie, kurie atitinka reikalavimus tai pareigybei, tačiau asmeniniai bruožai ir sugebėjimai nėra svarbūs. LR valstybės tarnybos įstatyme (2002) nurodoma, jog asmuo, priimamas į valstybės tarnautojo pareigas, turi atitikti visus bendruosius ir specialiuosius pareigybės aprašyme nurodytus reikalavimus. Specialiuosius reikalavimus nustato konkursą valstybės tarnautoją priimanti įstaiga, atsižvelgdama į darbo pobūdį. Pareigybės aprašyme negali būti nustatyti tokie specialieji reikalavimai, kurie nebūtini pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti. Specialusis reikalavimas gali būti tam tikros studijų srities ir krypties išsilavinimo turėjimas, specifinių teisės aktų išmanymas, darbo patirties turėjimas, užsienio kalbos mokėjimas ir kt.

Išsiaiškinus vadovo indėlį personalo atrankos procese, sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaujasi vadovai priimant darbuotoją į tarnybą policijoje. 3.22 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Kriterijai“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie kriterijus, kuriais vadovaujasi vadovai priimant darbuotoją į tarnybą policijoje.

3.22 lentelė

Kriterijai, kuriais vadovaujasi vadovai priimant darbuotoją į tarnybą policijoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Kriterijai	Bendrieji gebėjimai	„<...> Kandidatas turi būti išlaikęs bendrųjų gebėjimų testą <...>“.
	Specialieji gebėjimai	„<...> Kandidatas turi atitikti specialiuosius reikalavimus <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kriterijų kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „bendrieji gebėjimai“ ir „specialieji gebėjimai“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus matyti, kad vadovai priimant darbuotoją į tarnybą policijoje vadovaujasi LR įstatymais, kuriuose yra išskiriami kriterijai kandidatams. Tyrimo metu vadovai akcentavo, kad pirmiausia kandidatas turi būti išlaikęs bendrųjų gebėjimų arba psichologinį testą. Specialiuosius reikalavimus kiekviena organizacija išskiria pagal savo veiklos pobūdį, todėl kandidatai pretenduojantys į laisvą darbo vietą policijoje turi atitikti tokius reikalavimus: būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais valstybės tarnybą vidaus reikalų sistemoje, eismo

saugumo užtikrinimą ir viešąjį administravimą, administracinę teisę bei išmanyti raštvedybos taisykles; turėti ne žemesnį kaip aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą teisinį išsilavinimą, arba iki 1995 metų įgytą specialų vidurinį išsilavinimą; atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija pažymėta slaptumo žyma „Slaptai“; atitikti sveikatos būklės reikalavimų asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą, pageidaujantiems mokytis vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose, kitose mokymo įstaigose Vidaus reikalų ministerijos siuntimu, bei vidaus tarnybos sistemos pareigūnams sąvade, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. spalio 21 d. įsakymu Nr. 1V-380/V-618, nustatytus reikalavimus (II skiltis); atitikti antrąjį fizinio pasirengimo bei papildomų reikalavimų, susijusių su fiziniais ir praktiniais gebėjimais, lygį; mokėti dirbti šiomis kompiuterinėmis programomis: MS Word, MS Excel, MS Outlook, Internet Explorer.

Darbuotojai atėję į naują darbo vietą patiria sunkumų, todėl vadovų buvo klausiama, kokias adaptavimosi priemones taiko naujiems darbuotojams. 3.23 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Adaptavimosi priemonės“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie adaptavimosi priemones.

3.23 lentelė

Adaptavimosi priemonės, kurios taikomos Šiaulių miesto ir rajono komisariate

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Adaptavimosi priemonės	Adaptacinis laikotarpis	„<...> Naujam darbuotojui skiriamas 3 mėn. adaptacijos laikotarpis <...>“.
	Kuratorius	„<...> Priskiriamas kuratorius, kuris organizuoja ir prižiūri procesą<...>“.
	Kolektyvas	„<...> Darbuotojai supažindinami su kolektyvu <...>“.
	Planas	„<...> Kuratorius sudaro veiklos planą <...>“.
	Užduotys	„<...> Naujiems darbuotojams skiriamos įvairios užduotys <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Adaptavimosi priemonių kategorija apibūdinama penkiomis subkategorijomis: „adaptacinis laikotarpis“, „kuratorius“, „kolektyvas“, „planas“ ir „užduotys“.

Interviu metu visi vadovai akcentavo, jog adaptavimosi priemones reglamentuoja Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 6 d. įsakymas Nr. 5-V-295 „Dėl policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo ir adaptacijos proceso atsiliepimų formos patvirtinimo“ pakeitimo (2014). Šiame įsakyme nurodoma, kad darbuotojas susipažįsta su teisės aktais, su darbo aplinka ir priemonėmis, dalyvauja sudarant mokymo planą. Kuratorius organizuoja ir prižiūri darbą, sudaro mokymo planą, padeda

darbo priemonių aprūpinimo organizaciniais klausimais. Pasibaigus procesui užpildo įsakymu patvirtintą atsiliepimų formą.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog adaptavimosi priemonės reglamentuoja Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas, o vadovai vadovaudamiesi šiuo įsakymu naujiems darbuotojams taiko tokias adaptavimosi priemones: skiria kuratorių, kuris su darbuotoju sudaro veiklos planą, skiriamas 3 mėnesių adaptacinis laikotarpis. Taip pat nauji darbuotojai yra supažindinami su nauju kolektyvu.

Policijos pareigūnų ugdymui yra skiriama ypatingai daug dėmesio, todėl vadovų buvo klausama, kokia policijos komisariate yra personalo ugdymo sistema. Kaip matyti 3.24 lentelėje buvo išskirtos 2 kategorijos („Gebėjimų ugdymas“ ir „Stažuotės“), apibūdinančios, respondentų nuomonę, apie personalo ugdymo sistemą.

3.24 lentelė

Personalo ugdymo sistema Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Gebėjimų ugdymas	Mokymai	„<...> Dažnai vyksta įvairūs mokymai, kurie organizuojami padaliniuose <...>“.
	Kvalifikacijos kėlimo kursai	„<...> Taip pat organizuojami ir kvalifikacijos kursai <...>“.
Stažuotės	Mokymai užsienyje	„<...> Darbuotojai siunčiami į mokymus užsienyje <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gebėjimų ugdymo kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „mokymai“ ir „kvalifikacijos kėlimo kursai“.

Stažuotės kategorija apibūdinama viena subkategorija: „mokymai užsienyje“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog policijos pareigūnams yra sudaromos sąlygos dalyvauti mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, taip pat stažuotis užsienyje. Mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose policijos pareigūnai ugdo(si) socialinę, vadovavimo, dalykinę ir asmenines kompetencijas. Taip pat policijos pareigūnai dalyvauja fizinio parengtumo, šaudymo ir t.t. mokymuose. Navickienė (2011) atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, jog dabartinis šalies policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo procesas nėra sistemingas, o siūlomos mokymo paslaugos ne visiškai atitinka policijos įstaigų darbuotojų lūkesčius. Dabartinis policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo procesas apima ir fundamentalių žinių, kurios turėtų būti įgyjamos profesinėje mokykloje ar aukštojoje mokslo įstaigoje, suteikimą.

Lietuvos policijos generalinio komisaro 2012 m. balandžio 6 d. įsakymu patvirtintas policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašas. Šis dokumentas tapo labai

svarbiu instrumentu, padedančiu nustatyti kriminalinės, viešosios policijos, administravimo funkcijas atliekančių ir vadovaujančias pareigas einančių pareigūnų bei kitų policijos sistemos darbuotojų rengimo, veiklos ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus, būtinus profesinei veiklai.

Sužinojus, kokia policijos komisariate yra personalo ugdymo sistema, sekančiu klausimu buvo domėtasi, kas yra atsakingas už darbuotojų ugdymą. Interviu metu paaiškėjo, jog už darbuotojų ugdymą yra atsakingi personalo skyriaus darbuotojai ir padalinio vadovai.

Kadangi už darbuotojų ugdymą atsakingi personalo skyriaus darbuotojai ir padalinio vadovai, todėl dar buvo svarbu sužinoti, koku būdu darbuotojai atrenkami ugdymui. 3.25 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Darbuotojų atranka ugdymui“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie darbuotojų skyrimą mokymams.

3.25 lentelė

Būdai, kuriais atrenkami darbuotojai ugdymui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų atranka ugdymui	Nauji darbuotojai	„<...> Pirmiausia siunčiami nauji darbuotojai <...>“.
	Darbo sritis atitinka mokymų kryptį	„<...> Atrenkant darbuotojus į mokymus atsižvelgiama į tai ar darbo sritis atitinka mokymų kryptį <...>“.
	Darbuotojų kvalifikacija	„<...> Vertinama darbuotojų veikla ir kvalifikacija ir nustatomas poreikis <...>“.
	Savanoriškas mokymasis	„<...> Apie mokymus skelbiama internete, todėl bet kuris pareigūnas gali užsiregistruoti <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų atranka ugdymui kategorija apibūdinama keturiomis subkategorijomis: „nauji darbuotojai“, „darbo sritis atitinka mokymų kryptį“, „darbuotojų kvalifikacija“ ir „savanoriškas mokymasis“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, jog pirmiausiai pasiūloma tiems, kurių darbo sritis atitinka mokymų kryptį. Taip pat naujokai visada būna kviečiami vieni iš pirmųjų, nes neretai didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai jau būna praėję daug mokymų. Dalyvavimas mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose yra privalomas, tačiau yra keletas išimčių, kai policijos pareigūnas atostogauja arba dėl ligos. Stažuotėse užsienyje dalyvauja tie policijos pareigūnai, kurie moka užsienio kalbą. Tačiau mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose gali dalyvauti, bet kuris policijos pareigūnas, kadangi visa informacija skelbiama internetiniame tinklalapyje, o ten gali užsiregistruoti visi pareigūnai.

Vertinant policijos pareigūnus išskiriamos tos sritys, kurias reikia tobulinti, todėl interviu metu vadovų buvo klausama, kokia yra darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate. 3.26

lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Darbuotojų vertinimas“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie policijos pareigūnų vertinimo svarbą.

3.26 lentelė

Policijos pareigūnų vertinimo svarba Šiaulių miesto ir rajono komisariate

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų vertinimas	Pokalbis	„<...> Kiekvienais metais vyksta vertinamasis pokalbis <...>“.
	Išsikeltų tikslų vertinimas	„<...> Pokalbio metu vertinamas išsikeltų tikslų įgyvendinimas <...>“.
	Asmeninis indėlis	„<...> Taip pat vertinamas asmeninis indėlis organizacijos veiklos rezultatams <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų vertinimo kategorija apibūdinama trejomis subkategorijomis: „pokalbis“, „išsikeltų tikslų vertinimas“ ir „asmeninis indėlis“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad vertinant policijos pareigūną vyksta vertinamieji pokalbiai kiekvienais metais. Pokalbio metu vertinamas išsikeltų tikslų įgyvendinimas ir asmeninis indėlis organizacijos veiklos rezultatams. Interviu metu vadovai akcentavo, jog policijos pareigūnų vertinimas labai motyvuoja darbuotojus, kadangi pareigūnai būna suinteresuoti stengtis įvykdyti per vertinimo pokalbius užsibrėžtus tikslus, nes tada nereikia laikyti atestacijos kas 4 metus. Pokalbio metu paaiškėjo, jog vadovai vertinimo pokalbius vertina gerai, kadangi tai suartina patį vadovą su darbuotoju. Kartais pasitaiko situacijų, kai pareigūnas visiškai nesusitinka ir nebendruoja su tiesioginiu vadovu, tačiau tai būna išskirtiniais atvejais. Vertinimo pokalbiai padeda geriau pažinti tiek vadovui pavaldinį, tiek atvirkščiai. Todėl galima daryti prielaidą, kad Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate įdiegta darbinės veiklos vertinimo sistema leidžia vadovams palaikyti glaudesnę ryšį su darbuotojais, motyvuoti juos darbui, gerinti darbo kokybę, nustatyti realius kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Išsiaiškinus koks svarbus yra darbuotojų vertinimas Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate, sekančiu klausimu buvo norima išsiaiškinti, kaip tyrime dalyvavę vadovai prisideda prie darbuotojų vertinimo. Išanalizavus interviu metu gautus tyrimo duomenis paaiškėjo, jog visi tyrime dalyvavę vadovai tiesiogiai prisideda prie darbuotojų vertinimo, t. y. vertina sau pavaldžius darbuotojus.

Kadangi tyrime dalyvavę vadovai tiesiogiai vertina pavaldžius darbuotojus, todėl interviu metu buvo klausama, kokiais kriterijais vadovaujasi vadovai vertindami policijos pareigūną. 3.27 lentelėje buvo išskirta viena kategorija („Vertinimo kriterijai“), apibūdinanti, respondentų nuomonę, apie policijos pareigūnų vertinimo kriterijus.

Vadovų išskirti kriterijai vertinant policijos pareigūną

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vertinimo kriterijai	Asmeninės savybės	„<...> Vertinu asmenines pareigūnų savybes <...>“.
	Dalykinės savybės	„<...> Labai svarbios dalykinės savybės <...>“.
	Kompetencija	„<...> Vertinamojo pokalbio metu vertinamos policijos pareigūno kompetencijos, kurios svarbios darbui <...>“.
	Motyvacija	„<...> Tik motyvuotas pareigūnas gali gerai atlikti pavestas užduotis, todėl motyvacija svarbus veiksnys vertinimo procese <...>“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinimo kriterijų kategorija apibūdinama keturiomis subkategorijomis: „asmeninės savybės“, „dalykinės savybės“, „kompetencija“ ir „motyvacija“.

Iš gautų tyrimo duomenų matyti, jog vadovai vertindami policijos pareigūną vertina visumą ir asmenines, ir dalykines savybes, taip pat kompetencijas bei motyvaciją. Interviu metu vadovai akcentavo, jog vertinant policijos pareigūną gali aiškiai pasakyti už kokias atliktas užduotis jis yra skatinamas, kur konkrečiai savo darbe jis turi pasistengti, jei nori būti tinkamai įvertintas. Tiesioginis bendravimas padeda geriau išsiaiškinti lūkesčius, patiriamus sunkumus, kompetencijų stoką ir rasti sprendimo būdus.

2014 metų balandžio 26 dieną Lietuvos policijos generalinis komisaras paskelbė įsakymą Nr. 5-V-362 Dėl metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinių metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijų patvirtinimo. Šiame įsakyme nurodomi kriterijai, kuriais remiantis yra vertinama kiekvieno darbuotojo veikla, kuri privalo būti vienoda visiems tas pačias pareigas einantiems darbuotojams. Vertinimo kriterijus konkrečioms pareigoms, atsižvelgdamas į pareigybių aprašymus, policijos įstaigos planus ir svarbiausius atskiro padalinio tikslus, nustato tiesioginis vadovas kartu su aukštesnio lygio vadovais ir aprašomas pareigas einančiais specialistais.

Kiekvienam dirbančiam žmogui yra svarbios karjeros galimybės, lygiai taip pat ir policijos pareigūnams. Todėl pokalbio metu vadovų buvo klausiama, kaip vertinamos karjeros galimybės policijoje. Interviu metu paaiškėjo, kad visi tyrime dalyvavę vadovai teigė, jog policijos pareigūnams yra sudaromos sąlygos karjerai. Vadovai teigė, kad galimybių yra tikrai. Vidiniame policijos interneto puslapyje yra skelbiamos laisvos pareigybės, į kurias gali pretenduoti, bet kuris norintysis. Svarbiausia atitikti aprašytus tai pareigybei reikalavimus. Darbuotojas visada gali pretenduoti į naują pareigybę, svarbiausiai yra noras, veržlumas, asmeninės savybės, motyvacija. Tas, kas nori siekti vis daugiau, pats savarankiškai mokosi papildomai. Daug kas baigia užsienio

kalbų kursus savarankiškai. Kiekvienai laisvai vietai vyksta konkursas. Turi dalyvauti pokalbyje, kuriame yra sudaryta komisija, ji ir skiria balus. Kiekvienas pretendento pokalbis su komisija yra įrašinėjamas, todėl nesutikus su vertinimu, galima jį apskųsti. Daugiausiai balų surinkęs asmuo ir laimi laisvą darbo vietą.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate kiekvienam policijos pareigūnui yra sudaromos sąlygos karjeros galimybėms pretenduojant į aukštesnes pareigas arba į naujas pareigybes, tačiau tai priklauso nuo pačio žmogaus iniciatyvos ir motyvacijos bei nuo tai pareigybei keliamų reikalavimų, kuriuos turi atitikti pretendentas.

Motyvavimo priemonės įtakoja darbo kokybės rezultatus, todėl tyrimo metu buvo domėtasi, kokias darbuotojų motyvavimo priemones taiko vadovai policijos komisariate. Kaip matyti 3.28 lentelėje buvo išskirtos 2 kategorijos („Piniginės priemonės“ ir „Nepiniginės priemonės“), apibūdinančios, respondentų nuomone, apie policijos pareigūnų motyvavimo priemones.

3.28 lentelė

Vadovų taikomos motyvavimo priemonės policijos pareigūnams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Piniginės priemonės	Priedai	„<...> Mokami priedai už atliktus darbus. Papildomai mokama už viršvalandžius <...>“.
	Mokymai	„<...> Darbuotojai siunčiami kelti kvalifikaciją, mokytis į kursus, seminarus už kuriuos jiems nereikia susimokėti <...>“.
Nepiniginės priemonės	Padėka	„<...> Darbuotojai įvertinami padėkomis <...>“.
	Ženkliukai	„<...> Ženkliukus gauna darbuotojai už didelį darbo stažą <...>“.
	Darbo sąlygų gerinimas	„<...> Gerinamos darbo vietos ir priemonių sąlygos <...>“.
	Karjeros galimybės	„<...> Sudaromos sąlygos karjeros siekimui <...>“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Piniginių priemonių kategorija apibūdinama dviem subkategorijomis: „priedai“ ir „mokymai“. Stažuotės kategorija apibūdinama keturiomis subkategorijomis: „padėka“, „ženkliai“, „darbo sąlygų gerinimas“ ir „karjeros galimybės“.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad policijos pareigūnai dažniau motyvuojami nepiniginėmis priemonėmis, tokiomis kaip: padėka, ženkliais už darbo stažą, karjeros galimybėmis ir darbo sąlygų gerinimu. Už gerus darbo rezultatus policijos pareigūnai motyvuojami priedais prie atlyginimų. Interviu metu viena vadovė akcentavo, jog Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate visiems darbuotojams priedai buvo vienodo dydžio skirtingai, nei kituose policijos komisariatuose, kai priedai dalijami pagal nuopelnus.

IŠVADOS

1. Žmogiškieji ištekliai yra strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo. Mokslininkai savo darbuose akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas – atpažinti ir analizuoti turimus – trūkstamus įmonės žmogiškuosius išteklius bei planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai. Autorių darbuose išskiriami pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo principai, tai: organizacijos ir individo interesų suderinamumas; partnerystė; kompetencija ir atsakomybė; darbuotojų ugdymas; optimalios darbo sąlygos; įsipareigojimai; autonomija; ekonomiškumas; strateginiai žmonių ištekliai ir t.t. Mokslinėje literatūroje išskiriami šie žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, tai: tradicinis, žmogiškųjų santykių, žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo potencialo.

2. Žmogiškųjų išteklių (personalo) valdyme turi atspindėti organizacijos veiklos ypatumai, tokie kaip lankstumas, paslaugų kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų įsipareigojimai bei jų ugdymas. Planuojant žmogiškuosius išteklius atsižvelgiama į pasiūlos galimybes, planuojamą darbuotojų paklausą ir pasiūlą, taip pat numatoma, kiek ir kokios kvalifikacijos darbuotojų organizacija turi turėti, norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Darbuotojų verbavimas yra procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas. Viešasis sektorius atrenkant darbuotojus veikia aplinkoje, kurioje veiksmus labai riboja įstatymai, valdžios politika, hierarchija, viešieji interesai, konkurencijos trūkumas, nelankstumas, kontrolė ir atskaitingumas visuomenei. Įdarbinimas tai teisinių, ekonominių, socialinių ir organizacinių priemonių sistema, padedanti ieškančiam darbo asmeniui įsidarbinti. Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, todėl naujų darbuotojų adaptavimas organizacijoje yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su nauja darbovieta, kolektyvu, organizacijos tikslais, uždaviniais, taip pat su savo pareigomis ir funkcijomis. Norint pasiekti gerų rezultatų reikia sukurti integruotą mokymo sistemą, pagrįstą kompetencijos ugdymu, orientuotą į ateitį, įgalinančią greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikiančią pranašumo konkurencinėje kovoje. Valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, nes susieja valstybės tarnautojo veiklos produktyvumą ir jo kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas arba gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę.

3. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiausiai dėmesio yra skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Dažniausiai pareigūnai apie laisvas darbo vietas sužino iš kitos organizacijos

vadovo. Statistinė analizė atskleidė, kad įsidarbinant policijos komisariate pareigūnai laikė testą (bendrųjų gebėjimų ar psichologinį). Vadovas priimdamas į tarnybą policijoje vadovavosi šiais pagrindiniais kriterijais: turimu išsilavinimu, turima darbine patirtimi bei kandidato sugebėjimais, žiniomis ir kompetencijomis. Iš gautų tyrimo duomenų matyti, jog naujiems darbuotojams yra sudaromos sąlygos prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, taisyklių, elgesio normų, o tai padeda padaryti ne tik vadovai, bet ir kolegos. Dauguma tyrime dalyvavusių policijos pareigūnų teigė, kad policijos komisariate dirbantiems pareigūnams yra sudaromos tinkamos sąlygos kelti kvalifikaciją ar mokytis. Policijos pareigūnai noriai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose taip įvertindami galimybę užimti aukštesnes pareigas. Vertinant policijos pareigūną svarbiausia yra jo profesinė kompetencija ir veiklos rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pagrindinė ir svarbiausia motyvavimo priemonė yra karjeros galimybės ir kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas.

4. Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui. Vadovai prie personalo verbavimo proceso prisideda populiarindami policininko profesiją (atvirų durų dienos, populiarina policininko profesiją darželiuose, mokyklose, įvairiose mugėse). Du tyrime dalyvavę vadovai teigė, jog atrenkant naujus kandidatus vertina asmenines ir dalykines savybes. Viena tyrime dalyvavusi vadovė teigė, jog prie darbuotojų atrankos proceso niekaip neprisideda, kadangi kandidatai yra atrenkami tie, kurie atitinka reikalavimus tai pareigybei, tačiau asmeniniai bruožai ir sugebėjimai nėra svarbūs. Priėmus naują darbuotoją adaptavimosi priemonės reglamentuoja Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas, o vadovai vadovaudamiesi šiuo įsakymu naujiems darbuotojams taiko tokias adaptavimosi priemones: skiria kuratorių, kuris su darbuotoju sudaro veiklos planą, skiriamas 3 mėnesių adaptacinis laikotarpis. Policijos pareigūnams yra sudaromos sąlygos dalyvauti mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose, taip pat stažuotis užsienyje. Mokymuose, kvalifikacijos kėlimo kursuose policijos pareigūnai ugdo(si) socialinę, vadovavimo, dalykinę ir asmenines kompetencijas. Taip pat policijos pareigūnai dalyvauja fizinio parengtumo, šaudymo ir t.t. mokymuose. Vertinant policijos pareigūną vyksta vertinamieji pokalbiai kiekvienais metais. Pokalbio metu vertinamas išsikeltų tikslų įgyvendinimas ir asmeninis indėlis organizacijos veiklos rezultatams. Vadovai vertindami policijos pareigūną vertina visumą ir asmenines, ir dalykines savybes, taip pat kompetencijas bei motyvaciją. Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariate kiekvienam policijos pareigūnui yra sudaromos sąlygos karjeros galimybėms pretenduojant į aukštesnes pareigas arba į naujas pareigybes, tačiau tai priklauso nuo pačio žmogaus iniciatyvos ir motyvacijos bei nuo tai pareigybei keliamų reikalavimų, kuriuos turi atitikti pretendentas.

REKOMENDACIJOS

Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo viešojo sektoriaus organizacijose: Šiaulių policijos atvejo analizę, Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato vadovams rekomenduojama:

1. Siunčiant darbuotojus į mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus atsižvelgti į policijos pareigūnų kompetencijų trūkumus, taip ugdyti tuos gebėjimus, kurių labiausiai reikia.
2. Parengti tokią skatinimo sistemą, kuri skatintų darbuotojus atsižvelgiant į darbuotojo pasiektus darbo rezultatus, nes tai veiksminga priemonė, nes darbuotojai jaučia, kad yra įvertinti.
3. Skatinti policijos pareigūnus dirbti komandoje, taip būtų pasiekti geresni darbo rezultatai.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 16 (1), 6-15.
2. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 5(24), 6-15.
3. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas: vadovėlis*. Vilnius: Charibdė.
4. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (4th ed.). London: Kogan Page.
5. Andrikienė, R. M., Anužienė, B. (2006). *Andragogų kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniame profesiniame mokyme*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: vadovėlis*. Vilnius: VDU leidykla.
7. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.
8. Bernotienė, M. (2010). *Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese: sąvoka ir esmė*. Smalskys V. (red.). *Viešasis valdymas*. Vilnius: MRU leidybos centras.
9. Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Lawrence Erlbaum.
10. Brown, K. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. London, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
11. Brown, J. N. (2011). *The Complete Guide to Recruitment*. A Step-by-step to Selecting, Assessing and Hiring the Right People. Kogan Page.
12. Bubnys, G., Smalskys, V. (2005). Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 13, 92-97.
13. Buelens, M., Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sektor Organizations. *Public Administration Review*, 67, 65-74.
14. Bukšnytė, L., Švobaitė, K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 4, 9–28.
15. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 1, 17-26.
16. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 51-65.
17. Chlivickas, E. (2012). Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. *Valstybės politika ir viešasis valdymas: nauji požiūriai ir strateginiai sprendimai*, Vol. 2 (34), 16-26.

18. Chlivickas, E., Paliulis, K. Z., Raudeliūnienė, J. (2011). Žmogiškųjų išteklių administravimo funkcijų ir procedūrų efektyvumas viešajame sektoriuje. *Public Administration*, Vol. 3 (31), 63-76.
19. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Diskienė, D. (2009). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, 4(20), 34-40.
21. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 122-138.
22. Dromantaitė, A., Pokštas, V. (2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 6(2), 361-375.
23. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 25-32.
24. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 77-90.
25. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 9-16.
26. Eigenhuis, A. Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. London: Kogan Page.
27. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(3), 372-385.
28. Genys, D., Baltrušaitis, M. (2009). Lankstaus darbo modelio įgyvendinimo rekomendacijos darbdaviams. Prieiga per internetą: http://www.sidmc.org/project_020/wp-content/uploads/rekomendacijos.pdf (Žiūrėta 2015-04-04).
29. Ginevičius, R., Paliulis, N.K. ir kt. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: VGTU leidykla.
30. Gustas, E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 5, 65-70.
31. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*, 20(4), 344-353.
32. Huda, K. N., Anika, T. R., Khaled, M. C. (2014). Strategic human resource development practices: an empirical study of steel manufacturing industries of bangladesh. *International Management Review*, Vol. 10, No. 2.
33. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.

34. Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 11-22.
35. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 80-96.
36. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, 1(14), 73–78.
37. Jančiauskas, E., Arimavičiūtė, M. (2002). Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*, 41(1), 134-197.
38. Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
39. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press.
40. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3(14), 164-173.
41. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 96–102.
42. Juknevičienė, V., Domarkas, V. (2007). Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3(14), 164-173.
43. Jokubauskaitė, I., Vveinhardt, J. (2009). *Personalo planavimo ir verbavimo svarba: teorinis ir praktinis aspektai*. Dėstytojų, studentų ir socialinių partnerių tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos tezės. Šiauliai: Šiaulių kolegija.
44. Kalra, S. K. (1998). Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? *Journal of European Industrial Training*, 21(5), 1-4.
45. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
46. Kasputytė, L. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo ir panaudojimo tobulinimas pramonės įmonėse. *Pramonės inžinerija ir vadyba*, 5(4), 18-26.
47. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo vaidmuo kuriant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. *Inžinerinė ekonomika*, 5, 78–84.
48. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19(4), 36-45.

49. Kudinovienė, J. (2008). *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys*. Vilnius: VPUL.
50. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba: vadovėlis kolegijų ir aukštesniųjų mokyklų studentams*. Kaunas: Šviesa.
51. Lobanova, L. (2009). Personalo vertinimas viešajame sektoriuje: tobulinimo galimybės. *Viešasis sektorius ir socialinė raida: naujos tendencijos*, 4 (20), 52-60. .
52. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(3), 233-246.
53. Lobanova, L. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai kuriantis žinių ekonomikai. Prieiga per internetą: <http://www.vta.ttvam.eu/index.php/vta/article/viewFile/101/pdf> (Žiūrėta 2014-12-14).
54. Lobanova, L., Melnikas, B. (2012). Žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimas Europos integracijos iššūkių kontekste. *Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 230-239.
55. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
56. Mačiulaitis, R. (2012). Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą. *Sveikatos mokslai*, 4, 70-77.
57. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 27, 63-68.
58. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija.
59. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human Resouce Management*. Tenth Edition: University of Wyoming.
60. Misiūnas, E. (2010). Policijos pareigūnų teisinis statusas (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
61. Navickienė, Ž. (2011). Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas: požiūris į šio proceso optimizavimą. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 21, 68-81.
62. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, 25, 7-18.
63. Papšienė, P., Černiauskiene, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19 (4), 68-75.
64. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 14(2), 119-126.

65. Pikturnaitė, I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 114–125.

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

67. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 27-40.

68. Pivoras, S. (2012). Konkursinės atrankos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 473-487.

69. Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

70. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.

71. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, 2, 1-18.

72. Ramanauskaitė, E. (2002). *Šiuolaikinės kultūros fenomenų tyrinėjimai*. Metodinė mokymo priemonė. Kaunas: VDU leidykla.

73. Robbins, S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.

74. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

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

76. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(3), 437-450.

77. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 60-66.

78. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sitemoje*: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika.

79. Stankevičienė, A., Šarupičiūtė, J. (2014). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: Teorija ir praktika*, 15(1), 93-102.

80. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

81. Šalkauskas, J., Urbietis, V., Vidus, A. (2010). *Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų analizė*. Prieiga per internetą: http://www.slk.lt/studentukonferencijos/2010/articles/PDF/03_VVs_SK_J.%20Salkauskas_V.%20Urbietis_A.%20Vidus.pdf (Žiūrėta 2014-11-04).

82. Šedžiuvienė, N., Vveinhardt, J. (2011). Žinių valdymas organizacijoje: darbuotojų kūrybingumo vystymo prielaidos. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 8, 276-285.

83. *Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas*. (2015). Prieiga per internetą: <http://www.siauliu.policija.lt/?q=node/1616> (Žiūrėta 2015-04-04).

84. Šiugždinienė, J. (2008). *Žmogiškųjų išteklių vystymo sistema viešojo valdymo reformos kontekste. Daktaro disertacija*. Kaunas: KTU.

85. Šukytė, R. Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba*, 1(17), 167-180.

86. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.

87. Trakšėlys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: įvadas andragogo požiūris. *Pedagogika*, 101, 98-106.

88. Tumėnė, R., Žukauskaitė, I., Židonis, Ž. (2014). Naujoji valstybės tarnautojų atranka: pirmieji rezultatai ir išvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 601-617.

89. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.

90. *Valstybės tarnybos departamento Valstybės tarnybos departamentas*. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?652031072> (Žiūrėta 2015-05-04).

91. Vanagas, R. (2008). *Naujosios viešosios vadybos diegimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos sistemoje: daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

92. Vanagas, R., Tumėnas, A. (2008). Savivaldybės darbuotojų tarnybinės veiklos vertinimas veiklos valdymo kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 57-67.

93. Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 318-327.

94. Veževičiūtė, E. (2014). *Kelias į organizacijos sėkmę – teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas*. Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642/kelias-i-organizacijos-sekme-teisingas-zmogiskuju-istekliu-planavimas> (Žiūrėta 2015-01-04).

95. Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(3), 377-389.

96. Vveinhardt, J. (2007). Žmogiškųjų išteklių valdymas šiuolaikinėje organizacijoje: viešojo sektoriaus aspektai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 3, 132–144.

97. Vveinhardt, J., Kigaitė, K. (2009). Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 5, 184-193.

98. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18(4), 105-117.

99. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 89-98.

100. Župerkienė, E., Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 3(22), 35-42.

Teisės aktai

101. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 64-2569.

102. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 45-1709.

103. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 90-2777

104. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 42-1927.

105. Lietuvos Respublikos statutinės valstybės tarnybos įstatymo projektas. 2013. Vidaus reikalų ministerija.

106. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 60-2973.

107. LR Vyriausybės nutarime dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimo Nr. 909 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“ pakeitimas. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 158-8050.

108. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2012 m. balandžio 6 d. įsakymas „Dėl Policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijos aprašo patvirtinimo“, 2012, Nr. 5-V-284.

109. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 6 d. įsakymas „Dėl policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo ir adaptacijos proceso atsiliepiamų formos patvirtinimo“ pakeitimo, 2014, Nr. 5-V-295.

110. Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas „Dėl metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinių metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijų patvirtinimo“ pakeitimo, 2012, Nr. 5-V-885.

PRIEDAI

1 priedas

GERBIAMI POLICIJOS PAREIGŪNAI,

Šį tyrimą vykdo ŠU Socialinių mokslų fakulteto, Viešojo administravimo katedros magistrantė. Tyrimo tikslas – atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo Šiaulių policijos komisariate analizę.

Anketoje pateikti įvairūs teiginiai ar klausimai, skirti sužinoti Jūsų nuomonę apie šį reiškinį. Anketa yra ANONIMINĖ, t.y., nereikia nurodyti savo vardo ir pavardės.

Prašome atsakyti į VISUS, anketoje pateiktus, klausimus.
DĖKOJAME UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIME SĖKMĖS!

Išsakykite savo nuomonę apie žemiau pateiktus teiginius.
 Jeigu reikia, įrašykite savo atsakymą.

KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS

Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip: Kur reikia, įrašykite savo atsakymą.

1. Jūsų lytis?	<input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Vyras	2. Jūsų išsilavinimas: <input type="radio"/> vidurinis <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> profesinis <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> aukštasis universitetinis <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> kita.....
3. Jūsų amžius? Įrašykitemetai	4. Jūsų darbo stažasmetai

5. Jūsų nuomone, kurioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Darbuotojų atrankai	Darbuotojų adaptacijai	Darbuotojų mokymams, kvalifikacijos kėlimui	Skatinimo ir motyvavimo sistemai	Darbuotojų vertinimui	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

6. Kaip manote, kokie veiksniai, lemia žmogiškųjų išteklių valdymo pranašumą policijos komisariate?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Geros darbo sąlygos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su organizacijos ilgalaikiais tikslais ar strategija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su organizacijos veiklos rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

Žmogiškųjų išteklių planavimas

7. Ar policijos komisariate vykdomas personalo planavimas?

Taip	Ne	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kita (atsakymą įrašykite).....

8. Jeigu vykdomas, tai kaip tai vyksta? (atsakymą įrašykite)

- 1.....
- 2.....
- 3.....

9. Kokie veiksniai įtakoja Jus renkantis darbovietę?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Stabilus atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugai, pažįstami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarnybos specifiką atitinkantis darbo užmokestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savirealizacijos galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialinės garantijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė prisidėti prie gyventojų saugumo didinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patinka darbo pobūdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė prisidėti prie teisėsaugos stiprinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neradau darbo kitur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

Darbuotojų verbavimas ir atranka

10. Iš kokių šaltinių Jūs sužinojote apie laisvą darbo vietą policijos komisariate?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Pasiūlė Darbo birža	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiūlė privati įdarbinimo agentūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skelbimą radau spaudoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekomendavo draugai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiūlė kitos organizacijos vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skelbimą radau internete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

11. Kokie atrankos būdai buvo taikomi Jums? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Anketinių duomenų analizė	Testai	Atrankos pokalbis	Rekomendacijų analizė	Priėmimas bandomajam laikotarpiui	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

12. Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovavosi vadovas priimdamas Jus į tarnybą policijoje?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau

Turimu išsilavinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turima darbine patirtimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeniniais Jūsų gebėjimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turėjau geriausius sugebėjimus, žinias ir kompetencijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

13. Jūsų nuomone, kaip policijos komisariate, kuriame dirbate vykdoma personalo atranka?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Sąžiningai, kadangi įvertinami visi kandidato privalumai ir trūkumai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąžiningai, kadangi personalo atranka vykdoma vadovaujantis LR įstatymais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas daro didžiausią įtaką pasirinkimui, todėl viskas priklauso nuo jo vertinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atranka vykdoma nesąžiningai, kadangi viską nulemia turimos pažintys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neturiu nuomonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

Įdarbinimas ir adaptacija

14. Kokios adaptavimosi priemonės taikomos dabar naujiems darbuotojams?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Buvo suorganizuotas apmokymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su darbo vieta, bendradarbiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su elgesio normomis, kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su vidaus taisyklėmis, tvarka, tradicijomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su darbo specifiška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supažindinimas su įmonės istorija, veikla, perspektyvomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

15. Kaip Jums sekėsi adaptuotis policijos komisariate?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Buvo skiriamas didesnis dėmesys iš vadovų pusės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvo paskiriamas darbuotojas, kuris padėjo adaptuotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvo elgiamasi kaip ir su visais kitais darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvau stebimas vadovų, todėl reikėjo daugiau pastangų, kad adaptuočiausi ir atlikčiau paskirtus darbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš manęs vadovas reikalavo mažiau nei iš kitų darbuotojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvo pateikiamos atsakingos, bet nesunkiai įvykdomos užduotys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

ŠAUNU! Jums puikiai sekasi

...

Darbuotojų mokymas ir ugdymas

16. Kaip manote, ar Jums yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją?

Taip	Ne	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....		

17. Kokios policijos komisariate išskiriamos prioritetinės darbuotojų mokymo/-si kryptys?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Aukštasis universitetinis išsilavinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalifikacijos kėlimo kursai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seminarai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savarankiškas mokymasis, paremtas asmenine iniciatyva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

18. Kokių žinių ir įgūdžių Jums trūksta? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Užsienio kalbos	Teisinių žinių	Fizinio pasirengimo	Kovinio pasirengimo	Šaudymo	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

19. Kada paskutinį kartą dalyvavote darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursuose ir mokymuose?

Prieš savaitę	Prieš mėnesį	Prieš pusmetį	Prieš metus	Visai nedalyvauju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....				

20. Kokie mokymo metodai Jums priimtiniausi? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Darbas grupėse	Mokomieji garso ir vaizdo metodai	Imitacinis mokymo metodas	Mokymas darbo vietoje	Praktinės stažuotės	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

21. Kas Jus skatina kelti kvalifikaciją, mokytis?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Noras tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras geriau atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras įgyti praktinių žinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noras gilinti savo žinias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Didesnis atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man mokymai nereikalingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

Darbuotojų vertinimas ir motyvavimas

22. Koks metodas naudojamas vertinant Jūsų veiklą policijos komisariate? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Pokalbis	Anketa	Savęs įvertinimas	Stebėjimas	Testas	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

23. Kokia yra darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Darbuotojų vertinimo kriterijai yra aiškūs ir suprantami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagal Jūsų gebėjimų trūkumus yra sudaromi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi planai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geriausią įvertinimą gauna labiausiai nusipelnę darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano paaukštinimo perspektyvos yra susijusios su mano veiklos vertinimo rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano užmokesčio lygis yra susietas su individualiais veiklos vertinimo rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiškiai sutariama dėl mano veiklos uždavinių prieš vertinimo laikotarpio pradžią	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su vadovu yra aptariami Jūsų gebėjimų privalumai ir trūkumai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

24. Jūsų nuomone, kas turėtų būti svarbiausia vertinant policijos pareigūną?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Asmeninės policijos pareigūno savybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policijos pareigūno veiklos etikos principų laikymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalykinės policijos pareigūno savybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos rezultatai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninė vertintojo nuomonė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policijos pareigūno profesinė kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

25. Kaip manote, ar prisidedate prie savo veiklos vertinimo?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Nedalyvauju veiklos vertinimo procedūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niekas nesidomi mano nuomone apie mano darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiesioginis vadovas nenoriai kalba su pavaldiniais apie vertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai dalyvauju savo veiklos vertinimo procese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirbu sąžiningai viso vertinimo periodo metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kita (atsakymą įrašykite).....

26. Kokios dažniausiai taikomos darbuotojų motyvavimo priemonės policijos komisariate?

Teiginiai	Atsakymai		
	Taip	Ne	Nežinau
Piniginės skatinimo priemonės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kursų ir mokymų išlaidų apmokėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metinė premija priklausomai nuo pasiektų rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savirealizacijos galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymosi galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagyrimas, padėka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjeros galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....			

27. Kas Jums kelia nepasitenkinimą dirbant policijos pareigūnu? (Galite pasirinkti kelis Jums tinkančius atsakymų variantus)

Nepakankamas darbo apmokėjimas	Prastos darbo sąlygos	Neobjektyvi vertinimo sistema	Per didelis darbo krūvis	Prasta skatinimo sistema	Nežinau
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (atsakymą įrašykite).....					

Dėkojame už dalyvavimą ir linkime sėkmės!

Interviu klausimai vadovams

Jūsų, kaip vadovo nuomone, kurioms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims skiriama daugiausiai dėmesio policijos komisariate?.....

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

Kokios žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos yra priskirtos Jums, kaip vadovui?.....

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

Kaip policijos komisariate vykdomas personalo planavimas?.....

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

Jūs, kaip vadovas, kaip prisidedate prie personalo verbavimo proceso?.....

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

Jūs, kaip vadovas, kaip prisidedate prie personalo atrankos proceso?.....

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

Kokiais pagrindiniais kriterijais vadovaujate Jūs priimdamas (-a) darbuotoją į tarnybą policijoje?.....

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

Kokias adaptavimosi priemones taikote naujiems darbuotojams?.....

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

Kokia policijos komisariate yra personalo ugdymo sistema?.....

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

Kas yra atsakingas už darbuotojų ugdymą?.....

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

Kokiu būdu darbuotojai atrenkami ugdymui?.....
.....
.....
.....

Kokia yra darbuotojų vertinimo situacija policijos komisariate?.....
.....
.....
.....

Jūs, kaip vadovas, kaip prisidedate prie darbuotojų vertinimo?.....
.....
.....
.....

Kokiais kriterijais vadovaujate vertinant policijos pareigūną?.....
.....
.....
.....

Kaip Jūs vertinate karjeros galimybes policijoje?.....
.....
.....
.....

Kokias, Jūs kaip vadovas, darbuotojų motyvavimo priemones taikote policijos komisariate?.....
.....
.....
.....

KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS

Lytis		Jūsų išsilavinimas:.....
Užimamos pareigos	Jūsų darbo stažas.....metai

Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės vertintojui

(Darbinės veiklos vertinimo lapo vertintojui forma)

_____ (policijos įstaigos pavadinimas)

DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO LAPAS VERTINTOJUI

(pildoma prieš pokalbį)

Vertinamasis _____

_____ (vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)

Vertintojas _____

_____ (vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)

Būsimo pokalbio data _____

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

- **labai gerai**
- **gerai**
- **vidutiniškai**
- **patenkinamai**
- **neatlikta**

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

**KLAUSIMAI, KURIUOS NORĖTUMĖTE APTARTI SU PAVALDINIU ĮVERTINIMO
POKALBIO METU**

Kas trukdo siekti geresnių rezultatų _____

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

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

Kitos pastabos ir (ar) komentarai _____

Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės vertinamajam
(Darbinės veiklos vertinimo lapo vertinamajam forma)

(policijos įstaigos pavadinimas)

DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO LAPAS VERTINAMAJAM
(pildoma prieš pokalbį)

Vertinamasis _____

(vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)

Vertintojas _____

(vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)

Būsimo pokalbio data _____

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

- **labai gerai**
- **gerai**
- **vidutiniškai**
- **patenkinamai**
- **neatlikta**

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

**KLAUSIMAI, KURIUOS NORĖTUMĖTE APTARTI SU VADOVU ĮVERTINIMO
POKALBIO METU**

Kas trukdo siekti geresnių rezultatų _____

Kokių žinių ir įgūdžių Jums trūksta, kad būtų pasiekti geresni rezultatai _____

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

Kitos pastabos ir (ar) komentarai _____

Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklės galutiniam vertinimui
(Galutinės darbinės veiklos vertinimo išvados forma)

_____ *(policijos įstaigos pavadinimas)*

GALUTINĖ DARBINĖS VEIKLOS VERTINIMO IŠVADA
(pildoma po pokalbio)

Vertinamasis _____

_____ *(vertinamo darbuotojo vardas, pavardė, pareigos)*

Vertintojas _____

_____ *(vertinančio vadovo vardas, pavardė, pareigos)*

Pokalbio data _____

Vertinamo pareigūno praeito metinio darbinės veiklos įvertinimo pokalbio metu užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas. Galimi vertinimai:

- **labai gerai**
- **gerai**
- **vidutiniškai**
- **patenkinamai**
- **neatlikta**

Tikslai	Vertinimas
1.	
2.	
3.	
4.	

VERTINAMOJO TIKSLAI IR UŽDAVINIAI KITIEMS METAMS

Numatomi veiksmai, kaip pagerinti darbo rezultatus, ir preliminarūs terminai _____

Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis _____

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

Siektini darbo tikslai ir uždaviniai ateinančiam laikotarpiui:

Tikslai <i>(darbinės veiklos užduotys iki kito darbinės veiklos vertinimo)</i>	Vertinimo kriterijai <i>(rodikliai, kuriais matuojama, ar nustatyti tikslai yra įgyvendinti)</i>
1.	
2.	
3.	
4.	

Kitos pastabos ir (ar) komentarai _____

Vertinimo išvada _____

20 _____ m. _____ d.

Su įvertinimu susipažinau: sutinku, nesutinku
(nereikalingą žodį išbraukti)

Nesutikimo su įvertinimu paaiškinimas _____

Vertinamasis _____
(parašas) *(vardas, pavardė)*

Vertintojas _____
(parašas) *(vardas, pavardė)*

Vertintojo tiesioginis vadovas _____
(parašas) *(vardas, pavardė)*

