



**VILNIAUS UNIVERSITETO  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

**DAINIUS ČIŪDARAS**

**ISVVM-20 grupė**

Magistro baigiamasis darbas

**DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIO ĮGYVENDINIMAS ĮKALINIMO  
ĮSTAIGOJE: ŠIAULIŲ TARDYMO IZOLIATORIAUS ATVEJIS**

**Darbo vadovė:**

Prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,  
GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Dainius Čiūdaras</b> <i>Dainius Ciudaras</i>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija</b> <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešasis valdymas</b> <i>Public Governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigoje: Šiaulių tardymo izoliatoriaus atvejis</b> <i>Implementation of a dynamic security model in a prison institution: the case of Šiauliai remand prison</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas</b> <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Dainius Čiūdaras, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**

*I, Dainius Ciudaras, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis**  
**Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

- \_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

## Turinys

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	5
LENTELĖS .....	6
PAVEIKSLĖLIAI .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIS ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE: TEORINIS</b>	
<b>PAGRINDIMAS</b> .....	12
1.1. Organizacijų pokyčių valdymo teorijos kaip dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo teorinė prielaida .....	12
1.2. Dinaminės priežiūros modelio sampratos ir struktūros ypatumai .....	14
1.2.1. Dinaminės priežiūros modelio samprata .....	14
1.2.2. Dinaminės priežiūros modelio bruožai ir principai .....	16
1.3. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigose teisinis pagrindas .....	20
1.3.1. Teisinis dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo reguliavimas įkalinimo įstaigoje .....	20
1.3.2. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumai .....	26
1.4. Geroji užsienio praktika taikant dinaminės priežiūros principus įkalinimo įstaigose .....	29
<b>2. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIO ĮGYVENDINIMO ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE</b>	
<b>TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	31
2.1. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas .....	31
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	34
2.3. Tyrimo imties charakteristika .....	35
2.4. Tyrimo etika .....	35
<b>3. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIO ĮGYVENDINIMO ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE</b>	
<b>TYRIMO REZULTATAI</b> .....	36
3.1. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas Šiaulių tardymo izoliatoriuje: dokumentų analizė ir teisinis reguliavimas .....	36
3.2. Interviu duomenų analizė .....	37
3.2.1. Požiūris į dinaminės priežiūros modelį .....	37
3.2.2. Vadovavimas, lyderystė ir komunikavimas .....	41
3.2.3. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo aspektai .....	43
3.2.4. Darbuotojų atranka, turimos kompetencijos ir mokymai .....	45
3.2.5. Darbuotojų motyvavimas ir motyvacija .....	47
3.2.6. Asmeninė darbuotojų motyvacija .....	50
3.2.7. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumai .....	52
3.2.8. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo tobulinimo kryptys .....	55
3.3. Diskusija .....	58
<b>IŠVADOS</b> .....	64
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	66
<b>LITERATŪRA</b> .....	67
<b>PRIEDAI</b> .....	72
<b>1 priedas.</b> Interviu klausimynas darbuotojams .....	73
<b>2 priedas.</b> Pažymėjimas apie dalyvavimą konferencijoje .....	75

Čiūdaras, D. (2022). *Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigoje: Šiaulių tardymo izoliatoriaus atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas dinaminės priežiūros modelis ir jo diegimo pagrindiniai tikslai, pateikiama dinaminės priežiūros modelio samprata, jos pagrindiniai principai ir bruožai. Magistro darbe pateikiama dinaminės priežiūros modelį reglamentuojantys tarptautiniai ir Lietuvos teisės aktais, dokumentai, rekomendacijos. Darbe pateikti dinaminės priežiūros įgyvendinimo ypatumai bei pateikiama sėkmingai dinaminę priežiūrą įgyvendinančių užsienio šalių patirtis.

Nagrinėjama tema yra aktuali, nes šiandieninės viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos paslaugų kokybės ir įvairovės, orientuojasi į atvirumą pokyčiams ir nūdienos viešojo valdymo paradigmas atitinkantį rezultatą. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius, gali ne tik prarasti konkurencingumą rinkoje, bet ir neįgyvendinti esminių organizacijos misijos nuostatų. Įkalinimo įstaigos, siekdamos atlipti savo misiją – ne tik izoliuoti nusikaltimą padariusi žmogų, bet ir padėti jam pasikeisti, kad jis daugiau nenusikalstų, o pritaptų visuomenėje, neišvengiamai turi orientuotis į naujoves ir jų įgyvendinimą. Nors dinaminės priežiūros įgyvendinimas Lietuvoje gyvuoja ne pirmus metus, tačiau dinaminės priežiūra įkalinimo įstaigose nėra pilnai įdiegta ir įgyvendinta.

Siekiant atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą, empirinis tyrimas buvo atliktas Šiaulių tardymo izoliatoriuje. Buvo atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu ir dokumentų analizė. Į interviu klausimus atsakė 6 dinaminės priežiūros specialistai.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelis Šiaulių tardymo izoliatoriuje yra iš dalies įgyvendintas. Tyrimo metu informantai atskleidė, kad dinaminės priežiūros pokyčiai jų įstaigoje neliko pastebėti įkalinųjų asmenų, kurie džiaugiasi pasikeitusiu priežiūros darbuotojų bendravimu ir požiūriu į įkalintus asmenis. Tyrimo rezultatai rodo, kad dinaminę priežiūrą tobulinantys veiksniai yra pozityvus bendravimas, nuteistųjų resocializacija, socialinė sąveika, savalaikė, o ribojančios dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdo nepilnas dinaminės priežiūros modelio suvokimas.

Magistro darbo teorinė analizė ir empirinis tyrimas leido suformuoti dinaminės priežiūros modulio tobulinimo kryptis tardymo izoliatoriuje: vadovų komunikacinių ir bendravimo įgūdžių kompetencijų didinimas, didinti naujai įdarbintų darbuotojų kvalifikacinius reikalavimus, didinti dinaminės priežiūros darbuotojų skaičių, skirstyti dinaminės priežiūros darbuotojų funkcijas pagal atliekamas veiklas, siekiant jas susiaurinti, kas didins darbo kokybę.

**Raktiniai žodžiai:** dinaminės priežiūros modelis, resocializacija, socialinė sąveika.

Ciudaras, D. (2022). *Implementation of a dynamic security model in a prison institution: the case of Siauliai remand prison*. Master's thesis. Siauliai Academy, Vilnius University, Institute of Regional Development, Siauliai.

## SUMMARY

The Master's thesis analyses the Dynamic Supervision Model and the main objectives of its implementation, presents the concept of the Dynamic Supervision Model, its main principles and features. The Master's thesis contains international and Lithuanian legal acts, documents and recommendations regulating the dynamic supervision model. The work presents the peculiarities of the implementation of dynamic supervision and the experience of foreign countries that have successfully implemented dynamic supervision.

The topic is relevant because today's public sector organisations are focused on openness to change and on delivering results that are in line with today's public management paradigms, in order to achieve quality and diversity of services. Organisations that ignore change may not only lose competitiveness in the marketplace, but also fail to deliver on the core mission of the organisation. Prisons inevitably need to focus on innovation and its implementation in order to fulfil their mission, which is not only to segregate offenders but also to help them to change so that they do not offend again and fit in with society. Although the implementation of dynamic supervision in Lithuania has been in place for many years, dynamic supervision in prisons has not been fully introduced and implemented.

In order to reveal the implementation of the dynamic supervision model, an empirical study was carried out in Šiauliai remand prison. Qualitative research was conducted in the form of semi-structured interviews and document analysis. Six dynamic care specialists answered the interview questions.

The empirical study revealed that the dynamic supervision model is partially implemented in Siauliai remand prison. During the research, informants revealed that the changes in dynamic supervision in their institution have not gone unnoticed by the detainees, who are satisfied with the change in the communication and attitude of the staff towards the detainees. The results of the study show that the factors that improve dynamic supervision are positive communication, resocialisation of inmates, social interaction, and timeliness, while the limiting factors for the implementation of the dynamic supervision model are the incomplete understanding of the dynamic supervision model.

The theoretical analysis and empirical research of the Master's thesis led to the formulation of the following directions for the improvement of the dynamic supervision module in the remand centre: increasing the competences of communication and communication skills of the managers, increasing the qualification requirements of the newly employed staff, increasing the number of the dynamic supervisors, and dividing the functions of the dynamic supervisors according to the activities they carry out, in order to narrow down the functions of the staff in order to increase the quality of work.

**Keywords:** dynamic care model, resocialisation, social interaction.

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Organizacinių pokyčių samprata.....	12
<b>2 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros/dinaminio saugumo apibrėžtys .....	14
<b>3 lentelė.</b> Pusiau struktūruoto interviu pagrindimas .....	34
<b>4 lentelė.</b> Informantų interviu atlikimo data, laikas, kodas .....	35
<b>5 lentelė.</b> Teisės aktai, reglamentuojantys dinaminės priežiūros įgyvendinimo modelį .....	36
<b>6 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo sritys .....	37
<b>7 lentelė.</b> Pokyčius sąlygojantys veiksniai .....	38
<b>8 lentelė.</b> Dinaminės priežiūrą skatinantys veiksniai.....	39
<b>9 lentelė.</b> Dinaminės priežiūrą stabdantys veiksniai.....	40
<b>10 lentelė.</b> Vadovo vaidmuo įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį .....	41
<b>11 lentelė.</b> Vadovo komunikavimas su darbuotojais .....	42
<b>12 lentelė.</b> Darbuotojų įtraukimas į planuojamus pokyčius .....	43
<b>13 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros vizijos ir strategijos kūrimas organizacijoje .....	44
<b>14 lentelė.</b> Darbuotojų atranka ir kompetencijų trūkumas įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį .....	45
<b>15 lentelė.</b> Mokymų organizavimas dinaminės priežiūros darbuotojams .....	46
<b>16 lentelė.</b> Darbuotojų (savi)motyvacijos priemonės .....	49
<b>17 lentelė.</b> Savimotyvacija ir vertybinės darbuotojų nuostatos atitinkančios dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą.....	50
<b>18 lentelė.</b> Darbuotojų pasipriešinimo elementai, įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį.....	52
<b>19 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros klientų pokyčių pastebėjimai .....	54
<b>20 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros įgyvendinimo trūkumai.....	56
<b>21 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros modelio tobulinimo perspektyvos .....	57
<b>22 lentelė.</b> Dinaminės priežiūros įgyvendinimo nauda darbuotojams.....	58

## **PAVEIKSLĖLIAI**

<b>1 pav.</b> Kurto Levino pokyčių valdymo modelis .....	12
<b>2 pav.</b> Kotter pokyčių valdymo modelis.....	13
<b>3 pav.</b> Dinaminio saugumo bruožai.....	17
<b>4 pav.</b> Dinaminio saugumo pagrindiniai principai penitencinėse įstaigose.....	18
<b>5 pav.</b> Dinaminio modelio įgyvendinimo sritys .....	20
<b>6 pav.</b> Dinaminės priežiūros įgyvendinimo ypatumai .....	26
<b>7 pav.</b> Tyrimo sritys.....	31
<b>8 pav.</b> Tyrimo loginė struktūra .....	33
<b>9 pav.</b> Tyrimo procesų etapai .....	34

## IVADAS

**Mokslinė problema ir tyrimo aktualumas.** Šiandieninės viešojo sektoriaus organizacijos, siekdamos paslaugų kokybės ir įvairovės, orientuojasi į atvirumą pokyčiams ir nūdienos viešojo valdymo paradigmas atitinkantį rezultatą. Organizacijos, ignoruojančios pokyčius, gali ne tik prarasti konkurencingumą rinkoje, bet ir neįgyvendinti esminių organizacijos misijos nuostatų. Įkalinimo įstaigos, siekdamos atliepti savo misiją – ne tik izoliuoti nusikaltimą padariusi žmogų, bet ir padėti jam pasikeisti, kad jis daugiau nenusikalstų, o pritaptų visuomenėje, neišvengiamai turi orientotis į naujoves ir jų įgyvendinimą.

Vakarų pasaulyje laisvės atėmimo vietų įstaigose įkalintųjų saugumas yra užtikrinamas fizinėmis (statinėmis) apsaugos priemonėmis, tokiomis kaip sienos, langų grotos, užraktai ir durys, signalizacijos, techninėmis inžinierinėmis (pvz.: metalo arkos, stebėjimo kameros) priemonėmis ir t.t. ir organizacinėmis (procedūrinėmis) apsaugos priemonėmis, t. y. procedūromis, kurių privaloma laikytis, pavyzdžiui taisyklės, reglamentuojančios kalinių judėjimą laisvės atėmimo įstaigoje, daiktų, kuriuos jie gali turėti sąrašas, kalinių ir kamerų krata, rizikos vertinimo procedūros, įstaigos valdymo funkcijų ir išteklių joms atlikti tinkamas paskirstymas ir pan. Fizinės ir procedūrinės apsaugos priemonės yra itin svarbios visų laisvės atėmimo įstaigų ypatybės, tačiau, siekiant užtikrinti, kad kaliniai nepabėgtų, jų nepakanka. Apsauga priklauso ir nuo prižiūrėtojų grupės, kuri sąveikauja su kaliniais ir juos pažįsta; nuo darbuotojų, kurie puoselėja teigiamus darbuotojų ir kalinių santykius; nuo darbuotojų, kurie žino, kas vyksta laisvės atėmimo įstaigoje, nuo teisingo elgesio su kaliniais ir jų „geros savijautos“ jausmo bei nuo darbuotojų, kurie užtikrina, kad kaliniai būtų užimti konstruktyvia ir tikslinga veikla, kuri prisideda prie būsimos jų reintegracijos į visuomenę (*European Penitentiary Training Academies*, 2021a). Ši koncepcija vadinama dinamine apsauga ir pasaulyje yra vis dažniau taikoma.

Reikia pažymėti, kad „dinaminis saugumas“ ir „dinaminė priežiūra“, yra iš esmės tapačios sąvokos. Atsižvelgiant į tarptautinį teisinį reguliavimą ir dinaminio saugumo koncepcijoje pateikiamą sampratą, siekiant tiksliau atspindėti veiklos esmę, kurios paskirtis yra užtikrinti saugumą, užpildyti fizinės, techninės ir procedūrinės apsaugos priemonių ribotumą, suteikiant apsaugos sistemai lankstumą ir išbaigtumą, tikslinga būtų vartoti *dinaminės apsaugos sąvoką*“ (Uscila, 2020, p. 5-6). Kai kalbama apie *dinaminę priežiūrą*, turima omenyje siauresnė dinaminio saugumo sritis, apimanti personalo ir įkalintųjų sąveiką, įtraukimą į užimtumą, rehabilitaciją ir resocializaciją. Šiame darbe „dinaminis saugumas“ ir „dinaminė priežiūra“ yra vartojami kaip sinonimai.

Dinaminė apsauga, reiškianti, kad bazinio lygmens laisvės atėmimo įstaigos personalas yra mokomas ir skatinamas suformuoti gerus asmeninius santykius su kaliniais, juos pažinti ir suprasti kaip asmenis, suteikti jiems užjaučiančią pagalbą sprendžiant asmenines problemas ir užmegzti su jais prasmingą dialogą. Tai leidžia gauti perspėjamąją informaciją anksčiau nei įvyksta koks nors nepageidaujamas incidentas. Tai suteikia galimybę laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams imtis prevencinių veiksmų ir neleisti, kad įvyktų gresiantis incidentas. Pamatinis dinaminės apsaugos funkcionavimo aspektas yra tas, kad ji yra laisvės atėmimo įstaigos informacijos rinkimo sistemos šaltinis. Todėl dinaminio saugumo priemonės yra įgyvendinamos veiksmingos informacijos sistemos funkcionavimu, tinkamai surenkant, analizuojant, vertinant ir pasidalinant svarbia informacija (*United Nations*, 2015; *École nationale d'administration pénitentiaire*, 2018).

Pasak Uscilos (2020), penitencinės įstaigos Lietuvoje turi ribotas galimybes įtraukti nuteistuosius į darbinę veiklą, taip pat yra menkos galimybės užtikrinti jiems užimtumą, įkalinimo įstaigose vyrauja



stipri kriminalinė subkultūra, be to, yra didelis psichiką veikiančių medžiagų vartojimas tarp įkalinėtų, nemaža dalis nuteistųjų susiduria su psichologinėmis sveikatos problemomis, fiksuojami pasipriešinimai pareigūnams (bado akcijos, riaušės), įvyksta nuteistųjų savižudybės, nužudymai, sveikatos sutrikdymai, trūksta nuteistųjų ir pataisos pareigūnų interakcijos. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir jam pavaldžių įstaigų personalo ataskaitos (2020) teigimu, šiuo metu Lietuvos bausmių vykdymo sistemoje – Kalėjimų departamente ir 9-ose jam pavaldžiose įstaigose – dirba apie 3400 darbuotojų ir pareigūnų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2019 m. pabaigoje įkalinimo įstaigose iš viso buvo 6138 įkalinieji. Iš jų – 726 suimtieji, laukiantys teismo nuosprendžio ir 5412 nuteistieji. 2017 metais Lietuvoje 100 tūkst. gyventojų teko 232 kaliniai. Tuo tarpu Europos Sąjungos vidurkis yra 116. Nuo Lietuvos atsilieka tik Čekija (209) ir Estija (207) (*Eurostat*, 2021). Naujausiais duomenimis, 2020 m. balandžio mėn. Lietuvoje 100 tūkst. gyventojų teko 216 įkalinėtųjų (*World Prison Brief*, 2021). Lietuva siekia Europos Sąjungos vidurkio, tačiau kol kas labai lėtai. Šis aspektas itin aktualus nagrinėjamu klausimu, mat dinaminė priežiūra reikalauja kokybiškai kitokio santykio tarp nuteistojo ir pataisos pareigūno. Tad itin didelis nuteistųjų skaičius savaime kelia didesnę iššūkį realizuojant Lietuvos dinaminio saugumo koncepciją.

Pozityvių kalėjimo darbuotojų ir įkalinėtųjų santykių svarbą apibrėžia įvairūs tarptautiniai susitarimai, pavyzdžiui, Europos komiteto prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą (CPT) (2002) rekomendacijos ar Jungtinių Tautų Nelsono Mandelos taisyklės (2015), kuriose akcentuojama, kad darbuotojai privalo vadovautis dinaminės priežiūros principais, taikant derybų ir mediacijos technikas. Dinaminės priežiūros taikymą pabrėžia ir Europos kalėjimų taisyklės bei Europos Tarybos Ministrų Komiteto (2006) rekomendacijos.

**Tyrimo naujumas.** Lietuvoje dinaminės priežiūros modelis pradėtas diegti palyginus neseniai. Siekiant kokybinių Lietuvos bausmių vykdymo sistemos pokyčių ir perimant Skandinavijos šalių teigiamą patirtį, 2014 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. V-564 patvirtinta „Dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcija“. Dinaminės priežiūros modelis Lietuvos įkalinimo įstaigose pradėtas taikyti skirtingu metu, vienos įstaigos pradėjo taikyti dinaminės priežiūros modelį nuo 2017 m., o kitos nuo 2018 m. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos bei laisvės atėmimo vietų įstaigų saugumo valdymo skyrių atstovų, atsakingų už dinaminės priežiūros veiklą, 2019 m. gruodžio 19 d. pasitarimo protokole minima, kad Skandinavijos šalių dinaminės priežiūros modeliai yra įvairūs, todėl Lietuvoje turi būti kuriamas savitas modelis, įsisavinant užsienio šalių tam tikrus dinaminės priežiūros aspektus iš jų, todėl kiekvienai įstaigai leidžiama vykdyti dinaminę priežiūrą individualiu planu, eksperimentuoti pagal įstaigų galimybes. Kalėjimų departamentas 2019 m. nurodė, kad Panevėžio pataisos namuose įdiegtas dinaminės priežiūros modelis yra labiausiai ištobulintas (*Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos mokymo centras*, 2020). Atkreiptinas dėmesys, kad dinaminės priežiūros modelis Šiaulių tardymo izoliatoriuje (toliau – Šiaulių TI) keitėsi kelis kartus, dabartinis vykdomas neseniai ir nepilna apimtimi. Darytina išvada, kad vis dar ieškomas optimaliausias dinaminės priežiūros modelis, kai kažkam nepavykus, atsisakoma vieno ir pereinama prie kito. Šiaulių TI, kaip ir kitose laisvės atėmimo vietų įstaigose, dinaminę priežiūrą vykdo apmokyti specialistai, kurių funkcijos nurodytos Saugumo valdymo skyriaus vyriausiojo specialisto ir specialisto (dinaminei priežiūrai) pareigybės aprašymuose (2019). Vienas iš dinaminės priežiūros tikslų – sumažinti skundų skaičių, tad aiškindamas tvarką, nurodydamas kur kreiptis, dinaminės priežiūros specialistas sprendžia problemas čia ir dabar.

Dinaminis saugumas yra ir samprata, ir darbo metodas, vertinantis etiką, bendravimą, sąveiką ir tai prisideda prie saugumo ir kalinių rehabilitacijos. Dinaminis saugumas turėtų būti pasiektas kasdien ir išlaikomas. Tai pakankamai naujas metodas, kuris skiriasi nuo kalėjimo kultūros, vertinančios statinį stebėjimą, ribotas veiklas ir bendravimo su kaliniais skaičių. Norint pakeisti tokią kultūrą, organizacija turi stengtis sukurti naują mąstyseną ir praktiką (*European Penitentiary Training Academies*, 2021a; 2021b).

Dinaminės priežiūros įkalinimo įstaigose susiduriama su nuolatiniais pokyčiais. Nuo 2022 metų sausio mėnesio gauta informacija, kad dinaminės priežiūros specialistų bus pakeistos pareigybės (iki liepos mėnesio): dinaminės priežiūros specialistų pareigybė vadinsis specialistas (užimtumo užtikrinimui). Kadangi šie pokyčiai tik numatomi, šiame darbe bus kalbama apie dinaminės priežiūros specialistus, dinaminės priežiūros sampratą ir kita.

**Temos iširtumas.** Lietuvoje bausmių vykdymo sistema yra susilaukusi nemažai mokslininkų dėmesio, tačiau dinaminės priežiūros ir dinaminio saugumo klausimais atliktų tyrimų nėra daug. Apie Norvegijos Karalystės dinaminės priežiūros principų taikymą įgyvendinant resocializacijos procesą Lietuvos įkalinimo įstaigose nagrinėjo Kščenavičiūtė (2022), Dinaminio saugumo modelį bausmių vykdymo sistemoje nagrinėjo Sniečkienė (2021), Dinaminio saugumo koncepciją išsamiai nagrinėjo Uscila (2020); Sakalauskas, Jarutienė, Kalpokas ir Vaičiūnienė (2020) išleido monografiją apie įkalinimo sąlygas ir kalinių socialinės integracijos prielaidas. Vaičiūnienė ir Viršilas (2018) aiškino kalinių socialinės rehabilitacijos taikomų priemonių tobulinimo perspektyvas; Barkauskienė, Gervinskaitė-Paulaitienė, Čekuolienė ir Adler (2018) gilinosi į minimalias priežiūros priemones gaunančių paauglių psichosocialinį funkcionavimą ir trauminę patirtį; Liukinevičienė ir Mikalauskas (2018) atliko socialinį tyrimą, kaip Tardymo izoliatoriuje vykdomos resocializacijos veiksmingumas: kalinamųjų nuomonės tyrimas. Vrubliauskaitė ir Gudiničius (2016) tyrė įkalinimo įstaigos darbuotojų ir suimtųjų/nuteistųjų tarpasmeninius santykius ir jų formas; Vaitekūnaitė ir Gudiničius (2016) analizavo suimtųjų/ nuteistųjų socialinės rehabilitacijos tikslus ir programas. Prakapas, Katinaitė (2006) atskleidė nuteistų asmenų resocializacijos lūkesčius.

Užsienio mokslinėje literatūroje taip pat nėra gausu tyrimų apie dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą užsienio šalyse. Strémy ir Griger (2020) atkreipė dėmesį į Slovakijos kalinių resocializaciją ir dinaminio saugumo užtikrinimą kalėjimuose. Milenkovska (2018) savo tyrime kėlė klausimą ar Makedonijos šalies politikos formuotojai naudojami kalėjimų saugumo politikos plėtros ir pertvarkymo tyrimų duomenimis; Stasch, Yoon, Sauter, Hausamir Dahle (2018) tyrė Vokietijos kalėjimų mikroklimatą; Brosens (2019) aiškino, kiek Belgijos kaliniai įsitraukia ir dalyvauja kalėjimo gyvenime. Chukwudi, Marumo ir Mothelesi (2019) Nigerijoje gilinosi apie kalėjimų administraciją, žmonių nesaugumą bei kalinių rehabilitaciją. Croux, Brosens, Vandavelde ir De Donder (2019) Belgijoje tyrė užsienio šalių kalinių patirtis, motyvaciją ir kliūtis jų dalyvavimui kalėjimo programose. Järveläinen ir Rantanen (2019) aiškino Suomijos kalinių ir darbuotojų socialinę interakciją.

Atlikti tyrimai rodo susidomėjimą dinaminio saugumo įkalinimo įstaigose tema, tačiau mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelis Lietuvos laisvės atėmimo vietų institucijose dar menkai analizuotas.

Siekiant tai atskleisti, keliami **probleminiai klausimai**: Kokios yra dinaminės priežiūros modelio vystymo teorinės prielaidos?, kokia yra dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo situacija

tardymo izoliatoriuje?, kokie veiksniai skatina ir riboja dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą?, kaip būtų galima tobulinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą tardymo izoliatoriuje?

**Tyrimo objektas** – dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą Šiaulių tardymo izoliatoriuje ir tyrimo rezultatų pagrindu nustatyti galimas dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigoje tobulinimo kryptis.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti dinaminės priežiūros modelio sampratą, bruožus ir įgyvendinimo principus bei jų sinergiją su organizacijos pokyčių valdymo teorijomis.
2. Atskleisti dinaminio saugumo įgyvendinimo įkalinimo įstaigoje teisinį reglamentavimą.
3. Nustatyti veiksnius, skatinančius ir ribojančius dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą organizacijoje.
4. Išanalizuoti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumus Šiaulių tardymo izoliatoriuje atskleidžiant įkalinimų ir darbuotojų požiūrius/nuostatas.
5. Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu pateikti galimas dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigoje tobulinimo kryptis.

**Tyrimo dalyviai ir imtis** – tikslinė, patogi, esanti tyrimui aktualiame kontekste (Šiaulių tardymo izoliatoriuje esantys darbuotojai ir įkalinieji).

**Tyrimo ir duomenų analizės metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė, siekiant atskleisti dinaminės priežiūros modelio sampratą, bruožus, įgyvendinimo sritis bei sinergiją su organizacijos pokyčių valdymo teorijomis.
2. Dokumentų analizė, siekiant atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigoje teisinio reguliavimo ypatumus.
3. Duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu, siekiant atskleisti skatinančius ir ribojančius dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą veiksnius, atskleisti dirbančiųjų ir įkalinimų požiūrį į dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą.
4. Duomenų apdorojimo metodas – kokybinė turinio analizė, siekiant išanalizuoti informantų pusiau struktūruoto interviu duomenis.

**Ginamasis teiginys:** Esamas dinaminės priežiūros modelis yra kontrolės forma, teisiškai reglamentuota ir taikoma įkalinimo įstaigose. Šis modelis praktikoje nėra pilnai įgyvendintas ir vienareikšmiškai suvokiamas Šiaulių tardymo izoliatoriuje.

**Darbo struktūra.** Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, diskusija, naudotos literatūros sąrašas (59 šaltiniai), 2 priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 9 paveikslai, 22 lentelės. Prieduose pateikiama apklausos žodžiu klausimynai, dalyvavimo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje, kur skaitytas pranešimas „Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigoje: Šiaulių tardymo izoliatoriaus atvejis“, pažymėjimas. Darbo apimtis – 72 puslapis (be priedų).

Darbo autorius dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“ ir skaitė pranešimą tema: „Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigoje: Šiaulių tardymo izoliatoriaus atvejis“

## 1. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIS ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE: TEORINIS PAGRINDIMAS

### 1.1. Organizacijų pokyčių valdymo teorijos kaip dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo teorinė prielaida

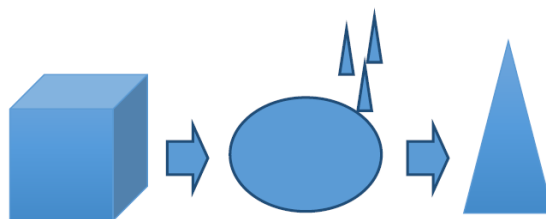
Išoriniai ir vidiniai veiksniai turi įtakos kiekvienos organizacijos valdymo pokyčiams, kurie sudaro prielaidą tapti šiuolaikine ir modernesne konkurencingoje aplinkoje. Apskritai, kalbant apie organizacinius pokyčius, svarbu suprasti šią sąvoką, jos prasmę (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinių pokyčių samprata

Samprata	Autorius(-iai)
Organizaciniai pokyčiai – tai sudėtinga problema, kurią reikia spręsti atsižvelgiant ne tik į turimą organizacijos potencialą ir aplinkos veiksnius, bet įvertinant vadybą bei organizacijos kultūrą.	A. Sakalas ir kt., 2016, p. 111
Organizaciniai pokyčiai – tai tam tikro laipsnio individualūs pokyčiai, kurie yra formalaus ir neformalaus mokymosi ir tobulėjimo proceso rezultatas.	J. Hayes, 2014, p. 359
Organizaciniai pokyčiai – tai pastoviausias procesas, analizuojantis praeitį ir numatantis dabarties veiksnius ateičiai.	R. Vanagas, 2007, p. 316
Organizaciniai pokyčiai – atsakas į vidinius ir aplinkos pasikeitimus, turintis tikslinę poveikį, siekiant užsibrėžtų tikslų.	I. Piktornaitė, 2005, p. 3
Organizaciniai pokyčiai – tai reaktyvus ir nenutrūkstantis procesas, kurį nulėmė krizė.	I. Nelson, 2003, p. 18
Organizaciniai pokyčiai – tai pasikeitimai organizacijos viduje, siekiant prisitaikyti / išlikti besikeičiančiame pasaulyje.	F. Graetz, 2000, p. 550

Organizacinius pokyčius skirtingi autoriai įvardina skirtingai, bet esmė išlieka ta pati – reagavimas į vidinius ir išorinius veiksnius, turinčius įtakos organizacijos konkurencingumui rinkoje.

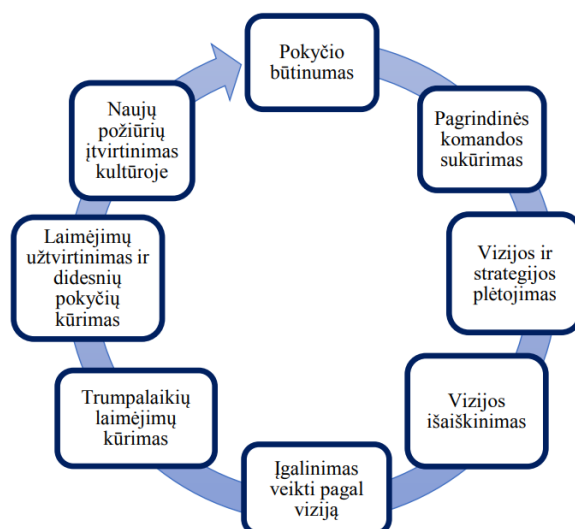
Nors organizacijos pokyčių valdymo samprata daugelis autorių apibūdina panašiai, tačiau organizacijos pokyčių valdymo teorijų yra skirtingų. Pačios žinomiausios K. Levino (K. Lewin) ir Ph. Kotterio (Ph. Kotter) pokyčių valdymo modeliai. Lewin pokyčių valdymo strategijos modelis (žr. 1 pav.) sudarytas iš trijų pakopų (atšildymo, keitimosi, užšaldymo), o Kotter modelis (žr. 2 pav.) sudarytas iš aštuonių žingsnių (pokyčio būtinumas, pagrindinės komandos sukūrimas, vizijos ir strategijos plėtojimas, vizijos išaiškinimas, įgalinimas veikti pagal viziją, trumpalaikių laimėjimų kūrimas, laimėjimų užtvirtinimas ir didesnių pokyčių kūrimas, naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje) (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020).



1 pav. Kurto Levino pokyčių valdymo modelis  
Šaltinis: Petrauskaitė, Korsakienė, p. 2

Levino pokyčių valdymo modelio svarbiausias pirmasis etapas, kuriuo apibrėžiamas organizacijos žmonių noras, pasirengimas keistis. Šiame etape labai svarbus yra komandinis darbas. Po darbuotojų pasirengimo eina antras etapas – keitimasis – naujų darbo būdų priėmimas ir taikymas. Šiame etape svarbiausia gera komunikacija. Ir paskutinis etapas yra naujų darbo būdų įtvirtinimas, sustiprinimas. Šiame etape dar galima susidurti su pasipriešinimu, tačiau svarbu suderinti pasipriešinimą su skatinimu, motyvacija.

Kotterio pokyčių valdymo modelis šiek tiek skiriasi nuo Levino. Kotteris daugiau dėmesio skyrė komunikacijai, vizijai, pokyčio svarbos išaiškinimui, komandiniam darbui, pokyčio įtvirtinimui (žr. 2 pav.).



2 pav. Kotter pokyčių valdymo modelis  
Šaltinis: Petrauskaitė, Korsakienė, p. 3

Svarbiausias organizacijos žingsnis pradedant įgyvendinti pokyčius, pagal Kotter, yra išanalizuoti aplinkos rinką. Kaip teigia Tan, Gn ir Goh (2019), rinkos analizė sudaro galimybę organizacijai numatyti galimas krizes ir kokių pokyčių reikia imtis, norint išlikti konkurencingais. Autorių nuomone, siekiant pradėti įgyvendinti pokyčius, būtinas antras žingsnis – komandinis darbas, todėl pagrindinę pokyčių valdymo komandą turi sudaryti organizacijos vadovų grupė. Komanda numato strategiją ir organizacijos viziją (3 žingsnis). Ketvirtuoju žingsniu, anot Tan, Gn ir Goh (2019), atsiranda komunikacija, todėl sudarytos komandos vadovai strategiją ir viziją pateikia darbuotojams, paaiškina jų svarbą. Small ir kt. (2016) Kotter modelio penktą žingsnį apibūdina kaip numatytos vizijos kliūčių šalinimą, t. y., peržiūrima, ką reikia keisti organizacijoje, kad vizija ir numatyta strategija būtų sėkmingai įgyvendinama. Ir kaip pastarieji autoriai teigia, įmanomas šeštasis žingsnis, kurio metu atsiskleidžia pokyčių nauda ir pirmieji rezultatai. Wentworth, Behson ir Kelley (2018) nuomone, Kotter pateiktas septintas žingsnis, svarbus, siekiant pilnai įgyvendinti numatytus tikslus, priemones, viziją – laimėjimų užtvirtinimas. Šiame žingsnyje atsisakoma visko, kas nesuderinama su vizijos įgyvendinimu. Ir aštuntas žingsnis – naujų požiūrių įtvirtinimas organizacijos kultūroje. Šiam žingsniui būdinga apžvelgti nauji įgyvendinti pokyčiai ir jų sėkmės, sukuriama priemonė skatinančios sėkmingą tolimesnę organizacijos veikimą.

Galima teigti, kad Levino pokyčių valdymo modelis yra glaustesnis, o Kotter pokyčių valdymo modelis detaliau išaiškina pokyčių eigą organizacijoje. Tačiau esmė išlieka panaši, kaip ir Levino

modelio. Apie komunikaciją užsimenama aukščiau išnagrinėtuose pokyčių valdymo modeliai, Korsakienė (2006) taip pat išskiria organizacijos pokyčių sėkmę lemiančius veiksnius: komunikacija ir motyvacija. Autorė motyvaciją detalizuoja į smulkesnes dalis: tikslai suderinti su individualiais poreikiais, interesais, vertybėmis, galimybė tobulėti ir pan., darbuotojų kompetencijos, meistriškumas. Kad žmonės pokyčius priima ir jiems mažiau priešinasi, jei organizacijos pokyčiai yra lengvai integruojami į dirbančiųjų asmeninį, individualų lygį, teigia ir Moran, Brightman (2001). Videikienės ir Šimanskienės (2013) atliktas tyrimas apie organizacijos pokyčių valdymo sėkmę atskleidė, kad sėkmingai įgyvendinti pokyčius organizacijoje padeda: komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių; vadovo vaidmuo, jo asmeniniai gebėjimai; darbuotojų įtraukimas į pokyčių planavimą; pokyčių būtinybės akcentavimas; motyvacinė sistema ir organizacijos klimato gerinimas. Katilienė (2021) pateikia „Geriausią pokyčių valdymo praktika“ – 2014 m. „Prosci“ ADKAR modelis. Autorė pateikia tyrimo duomenis, kurie atskleidė, kad sėkmingai pokyčius įgyvendina organizacijos, kurios: įtraukia darbuotojus į pokyčių procesą, sudaro galimybę pasireikšti lyderystei skirtinguose lygmenyse.

Organizaciniai pokyčiai pagal Levin ir Kotter metodiką yra pritaikoma ir dinaminės priežiūros modelio įgyvendinime. Levin akcentuoja komandinį darbą, toks pat principas vyrauja ir dinaminiame modelyje. Kotter akcentuoja komunikaciją, dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas neįmanomas darbuotojų komunikacijos įvairiose lygmenyse.

## 1.2. Dinaminės priežiūros modelio sampratos ir struktūros ypatumai

### 1.2.1. Dinaminės priežiūros modelio samprata

Pirmą kartą dinaminio saugumo sąvoką į Kalėjimų tarnybos leksiką įvedė Ian Dunbar 1985 m. Jis pastebėjo, kad aktyvus kalėjimo režimas, į kurį buvo įtrauktas glaudus darbuotojų ryšys su kaliniais, sumažino riaušių riziką, smurtą ir pabėgimų skaičių. Dinaminis saugumas yra ir samprata, ir darbo metodas, vertinantis etiką, bendravimą, sąveiką ir tai prisideda prie saugumo ir kalinių reabilitacijos (*European Penitentiary Training Academies*, 2021a).

2 lentelė. Dinaminės priežiūros/dinaminio saugumo apibrėžtys

Apibrėžimas	Autorius
Dinaminės priežiūros modelis – tai mokslu ir praktika grįstas sisteminis - funkcinis mechanizmas, turintis aiškią struktūrinę sąrangą, jos elementai susieti funkciniais ryšiais. Tačiau dinaminė priežiūra yra labiau dinaminio saugumo modelio dalis	Rokas Uscila, 2020, p. 19-20.
Dinaminio saugumo modelis – tai koncepcija ir darbo metodas, kuriuo personalas teikia prioritetą kasdienio bendravimo ir bendravimo su kaliniais kūrimui ir palaikymui, grįstam aukšta profesine etika, ir užtikrinant kad būtų pakankamai kryptingos ir prasmingos veiklos kaliniams užimti, apribotam efektyvios apsaugos.	Developed by the Working Group of the Directorate for Execution of Sanctions, 2018, p. 9.
Dinaminis saugumas – tai požiūris į saugumą, kuris derina teigiamus darbuotojų ir kalinių santykius su sąžiningu elgesiu ir kryptinga veikla prisidėti prie jų būsimo reintegracijos	European Penitentiary Training Academies, 2021, p. 5.
Dinaminis saugumas – pareigūnų ir kitų darbuotojų veiksmų bei priemonių visuma, kuriais siekiama tinkamai reaguoti į laisvės atėmimo vietų įstaigose funkcionuojančių apsaugos sistemų pažeidimus, identifikuoti kriminogeniniu požiūriu rizikingas ar kritines situacijas, atpažinti individualias kritines nuteistųjų būkles	Dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcijos, patvirtintos 2014 m. gruodžio 30 d. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus

[...], tinkamai į jas reaguoti ir konsultuoti nuteistuosius socialiniais klausimais.	įsakymu Nr. V-564, 2014, I skyrius, Bendrosios nuostatos
--	--

Dinaminio saugumo koncepciją Uscila (2020) suvokia kaip visuma formalizuotų ir įtvirtintų sisteminių dinaminio saugumo įgyvendinimo elementų (priežiūros, apsaugos, stebėjimo, informacijos rinkimo ir kt.), nukreiptų tiek į santykį su nuteistaisiais, tiek tarp pareigūnų, tiek tarp nuteistųjų. Dinaminio saugumo koncepcija apima tiek patį dinaminio saugumo modelį, tiek dinaminę priežiūrą, apsaugą bei kitus dinامينius funkcinis įstaigos elementus.

Bronsens (2019) dinaminį saugumą apibūdina kaip kalėjimo valdymo metodus, užtikrinančius kiekvieno saugumą kuriant gerus santykius tarp visų darbuotojų ir kalinių. Dinaminis saugumas leidžia kalėjimo personalui kalinius pažinti individualiai. Jungtinės Tautos (*United Nations*, 2015) akcentuoja, kad teigiama personalo ir įkalinųjų sąveika sumažina destruktivų elgesį ir požiūrį bei palengvina konstruktyvų darbą su kaliniais. Be to, dinamiškas saugumas leidžia darbuotojams lengviau suvokti kalinių elgesį, pavyzdžiui, bandymus pabėgti, smurtas tarp kalinių ar prieš personalą, draudžiamų prekių kontrabanda ir kt. Dinaminis saugumas suteikia galimybę pateikti įspėjimą prieš nepageidaujamus įvykius. Tai leidžia kalėjimo darbuotojams imtis prevencinių veiksmų. Dinaminio saugumo sampratą galima aiškinti kaip kalėjimo personalo, aktyviai ir dažnai stebinčio, bendravimą su kaliniais, kad geriau būtų suprantami kaliniai ir įvertinama jų keliama rizika (*United Nations*, 2013).

Dinaminis saugumas turėtų būti pasiektas kasdien ir išlaikomas. Tai naujas pakankamai naujas metodas, kuris skiriasi nuo kalėjimo kultūros, vertinančios statinį stebėjimą, ribotas veiklas ir bendravimo su kaliniais skaičių. Norint pakeisti tokią kultūrą, organizacija turi stengtis sukurti naują mąstyseną ir praktiką (*European Penitentiary Training Academies*, 2021b).

Labutta (2017) taip pat pažymi, kad dinaminio saugumo modelyje tarpasmeniniai santykiai tarp kalėjimo personalo ir kalinių yra laikomi svarbiausiu veiksmu. SCEPP (2021) siūlo tokį dinaminio saugumo apibrėžimą, kuriame tai pat akcentuojama personalo ir kalinių interakcija. Pasak SCEPP (2021), dinamiškas saugumas reiškia kasdienio gyvenimo formavimą vykdant baudžiamąjį teisingumą, ypač kalėjimo darbuotojų ir kalinių sąveiką, tai yra būdas, kuris yra humaniškas, pagarbus ir teisingas bei užtikrinantis teigiamą įtaką, informacijos srautą įstaigoje. Kalinių elgesys turi būti nustatomas ir suprantamas laiku, siekiant tikslo ir taip prisidedant prie kalinių rehabilitacijos (*Swiss Centre of Expertise in Prison and Probation (SCEPP)*, 2021). Järveläinen ir Rantanen (2019) požiūriu, darbuotojo ir įkalintojo santykiai ir socialinė sąveika yra svarbūs institucijos saugumo elementai. Visuomenės apsaugos procesus galima įgyvendinti priemonėmis, tokiomis kaip rizikos vertinimas, bendravimas su pažeidėju, pažeidėjo pažinimas ir pasidalijimas informacija su bendruomenės institucijomis kalinio išleidimo etape.

Dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcijoje (2014) nurodoma, kad dinaminis saugumas susideda iš aktyvios ir pasyvios dinaminio saugumo formų. Aktyviai formai priklauso apsaugos ir priežiūros, socialiniai ir kiti įstaigos darbuotojai. Pasyviai – visuomeninių organizacijų atstovai, mokytojai ir kiti asmenys. Pasyviai dinaminės priežiūros formai būtų galima priskirti kalinių mokymąsi, darbą, laisvalaikį.

Sakalauska, Jarutienė, Kalpokas ir Vaičiūnienė (2020) tam tikra dinaminės apsaugos forma laiko nuteistųjų lavinimą, kai priežiūra vykdoma naudojant socialinio darbo su nuteistaisiais priemones. Autoriai pažymi, kad įkalinčių asmenų edukacija neša dvejopą naudą. Viena vertus, žvelgiant iš

trumpalaikės perspektyvos ir galvojant apie greitus rezultatus, ji naudinga įkalinimo įstaigų administracijai. Besimokančius nuteistuosius lydi kryptingas ir pozityvus užimtumas, todėl jie turi mažiau laisvo laiko, kuris gali būti leidžiamas draudžiamoms veikloms ar žalingiems įpročiams ugdyti. Tuo pačiu metu edukacinės programos apima ne tik tikslingas žinias, bet ir bendrųjų socialinių įgūdžių lavinimą: tokių kaip drausmė, atsakomybė, pozityvūs problemų ir konfliktų sprendimo būdai.

Kad dinaminis saugumas taptų realybe, jis turi tapti organizacijos kultūros dalimi. Organizacijoje turi būti tinkamas moralinių ir etinių vertybių rinkinys, kurį turi palaikyti visi organizacija nariai. Geri bendravimo įgūdžiai laikomi pagrindiniais dinaminio saugumo reikalavimai, tačiau be atitinkamų etinių vertybių rinkinio sunku susikurti norimą aplinką. Tinkamas žmogaus teisių ir teisinės sistemos supratimas yra svarbus žinių šaltinis apie žmogaus poreikius ir sąveiką (*European Penitentiary Training Academies*, 2021c). Nacionalinės kalėjimų administracijos mokyklos (2018) nuomone, teigiami santykiai parodomi per šias nuostatas: dalyvavimą, pagrįstą dialogu ir savigynos galimybėmis; autentiškumą, pagrįstą savo užduotimis ir misijomis; kalinių pagarbą, remiantis teisingu požiūriu ir duoto žodžio patikimumu; empatiją, atspindinčią kalėjimo pareigūno gebėjimą pajusti tai, ką patiria kaliniai, ir kuklumą, leidžiantį žinoti savo ribas (*École nationale d'administration pénitentiaire*, 2018).

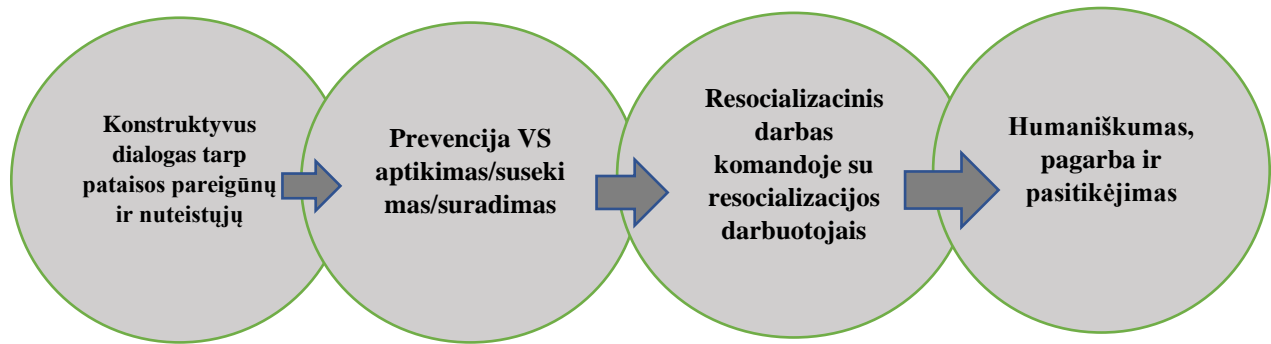
Reikia pažymėti, kad „dinaminis saugumas“ ir „dinaminė priežiūra“, yra iš esmės tapačios sąvokos. Atsižvelgiant į tarptautinį teisinį reguliavimą ir dinaminio saugumo koncepcijoje pateikiamą sampratą, siekiant tiksliau atspindėti veiklos esmę, kurios paskirtis yra užtikrinti saugumą, užpildyti fizinės, techninės ir procedūrinės apsaugos priemonių ribotumą, suteikiant apsaugos sistemai lankstumą ir išbaigtumą, tikslinga būtų vartoti dinaminės apsaugos sąvoką. Kai kalbama apie dinaminę priežiūrą, turima omenyje siauresnė dinaminio saugumo sritis, apimanti personalo ir įkalinųjų sąveiką, įtraukimą į užimtumą, reabilitaciją ir resocializaciją. Šiame darbe „dinaminis saugumas“ ir „dinaminė priežiūra“ yra vartojami kaip sinonimai.

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminis saugumas yra veiksmai, kurie prisideda prie saugaus darbuotojų darbo ir kalinių gyvenamosios aplinkos kūrimo ir yra pagrindinė priemonė įvertinant kalinio prisitaikymą ir stabilumą. Dinaminis saugumas yra ir samprata, ir darbo metodas, pagal kurį darbuotojai turi prioritetus kasdienio bendravimo ir sąveikos kūrime ir palaikyme, vadovaujantis profesine etika. Dinaminis saugumas siekia geriau suprasti kalinius ir įvertinti jų keliamą riziką, taip pat užtikrinant saugumą ir gerą tvarką, prisidedant prie reabilitacijos ir kalinio pasirengimui grįžti į visuomenę.*

### *1.2.2. Dinaminės priežiūros modelio bruožai ir principai*

Dinaminės priežiūros modelio tikslas – padidinti nuteistųjų elgesio kontrolės veiksmingumą, sumažinti nuteistųjų nekontroliuojamą judėjimą už savo būriui priskirtos teritorijos ribų, geriau užkardyti nuteistųjų tarpusavio smurto atvejus, padėti nuteistiesiems vietoje išspręsti jiems rūpimus klausimus (Uscila, 2020).





3 pav. Dinaminio saugumo bruožai  
Šaltinis: sudarytas autoriaus pagal (Uscila, 2020, p. 9)

Mokslininkas išskiria keturis pagrindinius dinaminio saugumo bruožus: konstruktyvus dialogas tarp pataisos pareigūnų ir nuteistųjų, prevencija, resocializacinis darbas, humaniškumas, pagarba ir pasitikėjimas (žr. 3 pav.).

*Resocializacinis darbas*, kuriuo siekiama užtikrinti, per visą savo bausmės laikotarpį kaliniai būtų užsiėmę konstruktyvia veikla. Kalinių įtraukimas į konstruktyvią veiklą duoda dvejopą naudą dinaminei apsaugai. Pirma, užtikrinus, kad kaliniai visuomet bus užsiėmę, jiems lieka mažiau laiko imtis ardomųjų veiksmų ir planuoti bandymus pabėgti. Be to, tai užtikrina, kad kaliniai savo energiją nukreips konstruktyvumo kryptimi, o dienos pabaigoje bus pavargę, todėl sumažės jų motyvacija imtis ardomųjų veiksmų.

Antra, tai suteikia galimybę laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams patraukti kalinių dėmesį tuo metu, kai jie būna užsiėmę, o tai padeda užmegzti pozityvius santykius ir suteikia galimybę darbuotojams surinkti žvalgybos duomenis. Tarptautinio pilietinių ir politinių teisių pakto (1992) 10 straipsnio 3 dalyje skelbiama, kad penitenciarinėje sistemoje nuteistiesiems numatomas toks režimas, kurio pagrindinis tikslas yra jų pataisa ir socialinis perauklėjimas. Nepilnamečiai teisės pažeidėjai atskiriami nuo pilnamečių ir jiems nustatomas jų amžių ir teisinį statusą atitinkantis režimas.

*Dialogas*. Europos Parlamento pranešimas dėl kalėjimų sistemos ir sąlygų kalėjimuose (2015/2062(INI)) (2017) 54-ajame straipsnyje ragina valstybes nares užtikrinti reguliarių kalinių ir kalėjimų personalo dialogą, nes, geri darbuotojų ir kalinių darbo santykiai yra esminis dinamiško saugumo elementas siekiant deeskaluoti potencialų incidentą arba atkurti gerą tvarką dialogo pagrindu.

*Prevenција* apima darbuotojų greitą reagavimą į kylančias ar iškilusias problemas tiek individualiu lygmeniu, tiek visuminės penitencinėje įstaigoje kylančias problemas.

*Humaniškumas, pagarba ir pasitikėjimas* apibrėžia teisės aktai, siekiant užtikrinti žmogaus teisių numatytus standartus penitencinėse įstaigose.

Dinaminio priežiūros (saugumo) bruožai glaudžiai siejasi su dinaminio saugumo principais, kurių yra septyni (žr. 4 pav.).



4 pav. Dinaminio saugumo pagrindiniai principai penitencinėse įstaigose  
Šaltinis: Sudarytas autoriaus remiantis (Uscila, 2020, p. 11)

*Nuolatinė (nepatraukiama) nuteistojo priežiūra.* Anot Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos mokymo centro (2020), dinaminės priežiūros paskirtis – suimtųjų (nuteistųjų) nuolatinė elgesio kontrolė jų buvimo vietose, renkant, fiksuojant ir perduodant svarbią informaciją atsakingiems pataisos pareigūnams.

*Pozityvus ir geranoriškas bendravimas.* Pozityvių kalėjimo darbuotojų ir įkalintųjų santykių svarbą apibrėžia įvairūs tarptautiniai susitarimai, pavyzdžiui, Europos komiteto prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą (CPT) (2002) rekomendacijos ar Jungtinių Tautų Nelsono Mandelos taisyklės (2015), kuriose akcentuojama, kad darbuotojai privalo vadovautis dinaminės priežiūros principais, taikant derybų ir mediacijos technikas. Dinaminės priežiūros taikymą pabrėžia ir Europos kalėjimų taisyklės bei Europos Tarybos Ministrų Komiteto (2006) rekomendacijos. Galiausiai tarptautinės taisyklės ir gairės numato pagrindinę organizacijos steigimo struktūrą aplinka, tinkama dinamiškam saugumui (Nelsono Mandelos taisyklės, 2015; Europos Tarybos gairės, 2018). Vaičiūnienė ir Viršilas (2018) pagrindiniais dinaminės priežiūros privalumais laiko pozityvius, profesionalius darbuotojų tarpusavio santykius bei tvirtus, atvirus ir teisingus santykius su nuteistaisiais, kitaip tariant, bendrą pozityvų mikroklimatą įstaigose. Aktyvi darbuotojų interakcija ir komunikacija su nuteistaisiais, jų įtraukimas, įsigilinimas į kiekvieną situaciją ir kasdieninį gyvenimą leidžia darbuotojams kur kas efektyviau įkalinimo įstaigose valdyti nuteistųjų socialinius santykius.

*Darbuotojų profesionalumas.* Laisvės atėmimo įstaigų sistemos turėtų užtikrinti, kad veiksmingų darbuotojų ir kalinių santykių formavimas tikrove pavirstų atsirenkant darbuotojus ir juos mokant. Dinaminė apsauga efektyviausiai veikia tada, kai yra profesionali ir gerai parengta darbuotojų grupė. Darbui su kaliniais darbuotojai turėtų būti specialiai parenkami ir mokomi. Jei darbuotojai nebus tinkamai išmokyti užmegzti ir palaikyti santykius su kaliniais, labiau tikėtina, kad jie pasiduos kalinių daromam poveikiui ir manipuliavimui. Darbuotojų mokymai turėtų išmokyti darbuotojus suprasti kalinių rūšis, darbuotojai turėtų būti mokomi suprasti apsaugos komponentus ir taikyti reikiamas apsaugos priemones griežtai laikantis procedūrinės saugos ir dinaminės apsaugos principų.

Darbuotojai turėtų gebėti atrasti tinkamą apsaugos reikalavimų ir būtinumo gerbti visų kalinių orumą bei įvesti teigiamą ir konstruktyvų režimą pusiausvyrą. Jie turėtų būti mokomi, kaip kovoti su įtakos darymu ir manipuliavimu, kaip atsispirti subtiliems kalinių bandymams sukelti pavojų, kad nebus laikomasi apsaugos reikalavimų. Kaliniai dažnai siekia kontroliuoti darbuotojus ir priversti juos daryti draudžiamus dalykus. Yra daugybė tarptautinės praktikos pavyzdžių, kai darbuotojams buvo daroma įtaka ir jais manipuluojama tokiais būdais, kad kaliniams atsirado galimybė pabėgti. Tais atvejais, kai kaliniai ir darbuotojai bendrauja dažnai (o taip būna efektyviai veikiant dinaminei apsaugai), padidėja rizika, kad kaliniai manipuluos darbuotojais.

*Privalomas visų nuteistųjų pozityvus užimtumas.* Vaičiūnienė ir Viršilas (2018) teigia, kad dinaminė priežiūra skatina pozityvų darbuotojų požiūrį, darbuotojų įsitraukimą į nuteistųjų kasdienybę, nuteistųjų užimtumo ir naudingų veiklų planavimą, motyvuoja rūpintis nuteistųjų gerove, nedelsiant spręsti iškylančias problemas ir klausimus. Pozityvus ir aktyvus darbuotojų įsitraukimas į nuteistųjų kasdienybę, padedantis užmegzti artimą kontaktą, leidžia efektyviau valdyti ir kontroliuoti kasdienes situacijas, didina nuteistųjų pasitikėjimą, kartu ir atgalinį ryšį, tokiu būdu informacija iš nuteistųjų darbuotojams tampa lengviau prieinama. Taigi dinaminė priežiūra keičia požiūrį į tradicinės apsaugos ir priežiūros veikimo kryptis, jos tikslas yra pozityvus, glaudžiais ir aktyviais santykiais paremtas mikroklimatas, o rezultatas – efektyvesnis įstaigos valdymas, nuteistųjų socialinio gyvenimo pažinimas ir nukreipimas resocializacijos linkme.

*Skirtingų bausmės atlikimo sąlygų sudarymas, atsižvelgiant į nuteistojo elgesį* reglamentuoja Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo kodekso 9 straipsnis, kuriame apibrėžtas teisingas ir progresyvus bausmių atlikimo principas, atsižvelgiant į nuteistųjų elgesį bausmės atlikimo metu bei draudimų laikymąsi.

Siekiant sėkmingos dinaminės priežiūros (saugumo) įgyvendinimo būtinas darbuotojų *atsakomybių pasidalinimas*. Atsakomybių pasidalijimas ir darbuotojams darbų delegavimas apibrėžiamas darbo sutartyje ir darbuotojų funkcijų apraše.

*Nuolatinė ir išsami įvykių, krizinių situacijų analizė* siejama su nuolatinė situacijos stebėseną, informacijos rinkimu ir gautos informacijos analize. Šios priemonės sudaro galimybę laiku pastebėti kylančias problemas, krizines situacijas ir laiku į jas sureaguoti.

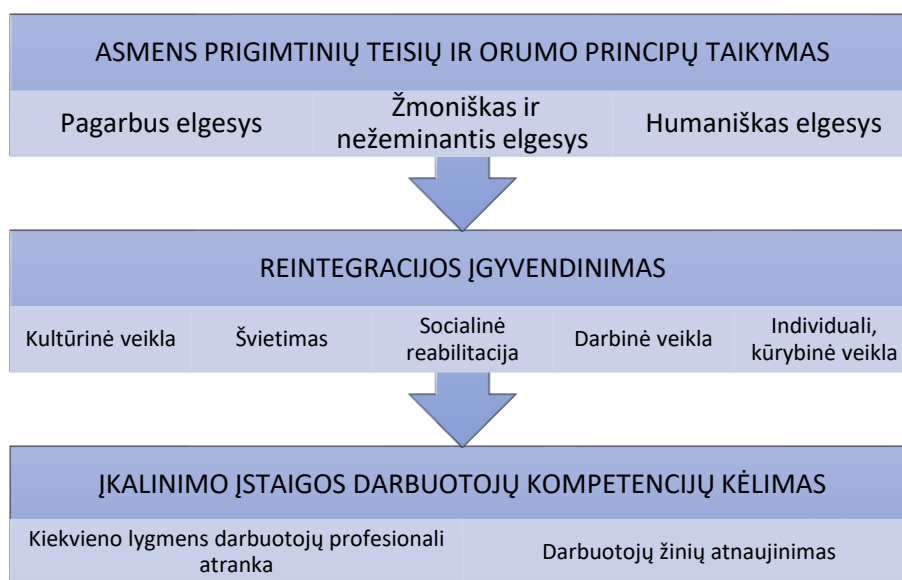
*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelis orientuotas į veiksmingą kalinių kontrolę, kurią atspindi šie bruožai: resocializacinis darbas, dialogas, prevencinis darbas, humaniškumas, pagarba, pasitikėjimas. Tačiau dinaminės priežiūros modelyje vadovaujamosi nepertraukiama nuteistojo priežiūros, pozityvaus ir geranoriško bendravimo, privalomojo visų nuteistųjų pozityvaus užimtumo, skirtingų bausmės atlikimo sąlygų sudarymas, atsižvelgiant į nuteistojo elgesį, atsakomybės pasidalijimo ir nuolatinės, išsamios įvykių, krizinių situacijų analizės principais. Dinaminės priežiūros modelio bruožai ir principai įgyvendinami atsižvelgiant į tarptautinius ir Lietuvos Respublikos įstatymus, teisės aktus, dokumentus.*

### 1.3. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigose teisinis pagrindas

#### 1.3.1. Teisinis dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo reguliavimas įkalinimo įstaigoje

Siekiant modernizuoti ir gerinti bausmių vykdymo sistemą, perimant kitų šalių patirtį, 2014 metų gruodžio 30 d. buvo Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymu Nr. V-564 buvo patvirtinta Dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcija. Dinaminės priežiūros modelis Lietuvos įkalinimo įstaigose pradėtas taikyti skirtingu metu, vienos įstaigos pradėjo taikyti dinaminės priežiūros modelį nuo 2017 m., o kitos nuo 2018 m. Kiekviena pataisos įstaiga įdiegė skirtingą dinaminės priežiūros modelį. Kalėjimų departamentas 2019 m. nurodė, kad Panevėžio pataisos namuose įdiegtas dinaminės priežiūros modelis yra labiausiai ištobulintas (Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos mokymo centras, 2020).

Dinaminio modelio įgyvendinimas organizuojamas numatytomis sritimis: asmens prigimtinių teisių ir orumo principų taikymas, reintegracijos įgyvendinimas ir įkalinimo įstaigos darbuotojų kompetencijų kėlimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Dinaminio modelio įgyvendinimo sritys  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Jungtinių Tautų Narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuras 2015 m. apibendrinė dinaminės apsaugos ir žvalgybos laisvės atėmimo įstaigose praktiką ir pateikė vadovą. Jame akcentuojama, kad pagrindinis gero laisvės atėmimo vietos valdymo principas yra tas, kad kaliniams turėtų būti taikomos mažiausiai suvaržančios priemonės, kurios būtinos siekiant tinkamai apsaugoti visuomenę, kitus kalinius ir laisvės atėmimo įstaigos darbuotojus. Įvedant kalinių teisių suvaržymus, turėtų būti laikomasi teisėtumo, būtinumo, proporcingumo, atskaitingumo ir nediskriminavimo principų, visa tai pagrįsta kruopščiu individualizuotu vertinimu. Visi kaliniui įvesti apribojimai turi atitikti nacionalinių teisės aktų reikalavimus ir privalo turėti teisėtą tikslą. Priemonės privalo būti akivaizdžiai būtinos, t. y. turi būti visiškai aišku, kad panaudojus mažiau suvaržančias priemones, tikslas užtikrinti apsaugą ir saugumą nebūtų pasiektas (*Penal Reform International and the Association for the Prevention of Torture (APT)*, 2015).

Jungtinių Tautų visuotinės žmogaus teisių deklaracijos 3 straipsnis skelbia, kad kiekvienas turi teisę į gyvybę, laisvę ir asmens saugumą. Pagrindinis tarptautinėje teisėje ir visuose atitinkamuose elgesį

su kaliniais reglamentuojančiuose tarptautiniuose standartuose nustatytas principas yra tas, kad elgesys su kaliniais turi būti žmoniškas ir kad turi būti gerbiamos asmens prigimtinės teisės ir orumas. Tarptautinė teisė draudžia kankinimus ir nežmonišką bei žeminantį elgesį su visais kaliniais, įskaitant kalinius, kuriems taikoma sustiprinta apsauga. Visa tai reglamentuoja Europos konvencija prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą (2002); Jungtinių Tautų visuotinės žmogaus teisių deklaracijos 5 straipsnis, teigdamas, kad niekas negali būti kankinamas arba patirti žiaurų, nežmonišką ar žeminantį jo orumą elgesį arba būti taip baudžiamas. Jungtinių Tautų Tipinių minimalių elgesio su kaliniais taisyklių (Nelsono Mandelos taisyklių) 1 taisyklė akcentuoja: atsižvelgiant į prigimtinių kalinių, kaip žmogiškųjų būtybių, orumą ir vertę, su visais kaliniais turi būti elgiamasi pagarbiai. Nė vienas kalinys negali būti (ir visi kaliniai nuo to turi būti apsaugoti) kankinamas arba patirti žiaurų, nežmonišką ar žeminantį jo orumą elgesį arba būti baudžiamas, ir tokio elgesio negalima pateisinti jokiomis aplinkybėmis. Visuomet turi būti užtikrinta kalinių, personalo, paslaugų teikėjų ir lankančių asmenų apsauga bei saugumas. Nelsono Mandelos taisyklių 5 taisyklės 1 dalis numato, kad nustatant laisvės atėmimo įstaigos režimą, reikėtų stengtis iki minimumo sumažinti skirtumus tarp gyvenimo laisvės atėmimo įstaigoje ir gyvenimo laisvėje, kurie paprastai mažina kalinių atsakomybę arba pagarbą kaliniams, atsižvelgiant į jį, kaip žmogiškos būtybės, prigimtine teisę į orumą. Europos kalėjimų taisyklių 1 ir 72 taisyklės 1 dalis: su asmenimis, iš kurių atimta laisvė, turėtų būti elgiamasi taip, kad būtų užtikrinta pagarba jų žmogaus teisėms. Vadovaujant kalėjimams, turi būti vadovaujama etinėmis nuostatomis, kurios įpareigoja elgtis su kaliniais humaniškai ir gerbiant prigimtine žmogaus teisę – orumą. Tarptautinio pilietinių ir politinių teisių pakto (1992) 7 straipsnis pabrėžia, kad niekas negali būti kankinamas arba patirti žiaurų, nežmonišką ar žeminantį jo orumą elgesį arba būti taip baudžiamas. Ypač draudžiama daryti medicinos ar mokslinius bandymus su asmeniu be jo laisvo sutikimo. Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 21 straipsnis akcentuoja, kad žmogaus asmuo neliečiamas, žmogaus orumą gina įstatymas ir draudžiama žmogų kankinti, žaloti, žeminti jo orumą, žiauriai su juo elgtis, taip pat nustatyti tokias bausmes. Pataisos pareigūnų, kitų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etikos kodeksas (2019) 6.2. punktu taip pat atkreipia dėmesį, kad pareigūnas turi neatlikti veiksmų, kurie tarptautinėje teisėje suprantami kaip kankinimas ir kitoks žiaurus, nežmoniškas ar žeminantis elgesys ar baudimas, neskatinti ir netoleruoti tokių veiksmų. Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo kodekso (2002) 7 straipsnyje įtvirtintas humanizmo principas ir nuostata, kad vykdant bausmę, nesiekama žmogaus kankinti, žiauriai su juo elgtis arba žeminti jo orumą.

Pagrindinių elgesio su kaliniais principų (1990) 6 principas primena, kad visi kaliniai turi teisę dalyvauti kultūrinėje veikloje ir švietime, kuriuo siekiama visapusiškai ugdyti žmogaus asmenybę.

Jungtinių Tautų Tipinės minimalios elgesio su kaliniais taisyklės (Nelsono Mandelos taisyklės) 4 taisyklės 1 dalis numato, kad laisvės atėmimo bausmės ar panašių asmens laisvės atėmimo priemonių tikslas yra apsaugoti visuomenę nuo nusikaltimų ir sumažinti recidyvizmo laipsnį. Šių tikslų galima pasiekti tik tokiu atveju, jei laisvės atėmimo laikotarpis yra tiek, kiek įmanoma panaudojamas užtikrinti tokių asmenų reintegraciją į visuomenę tuomet, kai jie paleidžiami į laisvę, kad jie galėtų gyventi savarankišką gyvenimą ir paklusti teisės aktams. 2 dalis: tuo tikslu laisvės atėmimo įstaigų administracijos ir kitos kompetentingos institucijos turėtų pasiūlyti mokymosi, profesinio rengimo ir darbo galimybes bei kitokių formų tinkamą ir prieinamą pagalbą, įskaitant pataisomojo, moralinio, dvasinio, socialinio pobūdžio bei sveikatos stiprinimu ir sportu grindžiamą pagalbą. Visos tokios programos, veiklos ir paslaugos turėtų būti suteikiamos pagal individualius kalinių perauklėjimo

poreikius. Kita konstruktyvi veikla kaliniams apibrėžiama Jungtinių Tautų Tipinės minimalios elgesio su kaliniais taisyklių (Nelsono Mandelos taisyklės) 91 ir 92 taisyklėmis. 91 taisyklė: elgesys su asmenimis, nuteistais laisvės atėmimu ar panašiomis priemonėmis: tikslai, kiek leidžia bausmės trukmė, juose nustatyti, kad kalinys laikytųsi įstatymų ir savarankiškai gyventų po išleidimo. Gydymas turi būti toks, kuris skatintų jų savigarbą ir ugdytų kalinių atsakomybės jausmą. 92 taisyklės 1 dalyje akcentuojama, kad šiems tikslams turi būti naudojamos visos tinkamos priemonės, įskaitant religinę globą šalyse, kur tai įmanoma, švietimas, profesinis orientavimas ir mokymas, socialinių atvejų nagrinėjimas, įdarbinimo konsultavimas, fizinis tobulėjimas ir stiprinimas, moralinio pobūdžio, atsižvelgiant į kiekvieno kalinio individualius poreikius atsižvelgdamas į jo socialinę ir kriminalinę istoriją, fizinius ir protinius gebėjimus ir gabumus, asmeninį temperamentą, bausmės trukmę ir perspektyvas po paleidimo. Siūloma veikla turėtų būti įdomi ir reikalaujanti pastangų. Pastangų nereikalaujančios, nuobodžios, rutininės užduotys padidins, o ne sumažins laukimo, kad praeitų beprasmiškas laikas, jausmą. Tikslinga veikla gali būti intelektualinis bei emocinis stimulus ir tuo pačiu metu – praktiškai naudinga priemonė fiziškai nuvarginti kalinius, kad jie būtų ne tokie pajėgūs ir mažiau linkę bandyti pabėgti.

Ministrų komiteto rekomendacijos Rec (2006) 2-rev valstybėms narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 81 straipsnis apima kalėjimo personalo mokymą. 81.1. punktas teigia, kad prieš pradėdami darbą, darbuotojai turi išeiti mokymo kursą apie bendrąsias ir specialiąsias savo pareigas, išlaikyti teorinius bei praktinius testus. 81.2. Administracija turi užtikrinti, kad tarnybos metu visas personalas palaikytų bei tobulintų žinias ir profesinį meistriškumą, lankydamas specialius kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimo kursus, organizuotus reikiama intervalais ir neatsitraukdamas nuo darbo. 81.3. Darbuotojai, dirbantys su specifinėmis kalinių grupėmis, tokiomis kaip užsieniečiai, moterys, nepilnamečiai ar psichiškai nesveiki kaliniai ir kiti, turi išeiti specifinį mokymo kursą jų specializuotam darbui. 81.4. Į viso personalo mokymo programą turi būti įtraukti tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai apie žmogaus teises, ypač Europos Žmogaus teisių konvencija ir Europos konvencija prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą; taip pat Europos kalėjimų taisyklių taikymas.

Lietuvos Respublikos vyriausybės 2016 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 30 „Dėl suimtųjų ir nuteistųjų bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo organizavimo“ nustato kalinių teises ir pareigas mokantis ar įgyjant profesiją. Ministrų komiteto rekomendacijų Rec (2006) 2-rev valstybėms narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 106.1. punktas atkreipia dėmesį, kad sisteminė švietimo programa, kurioje numatytas įgūdžių tobulinimas, yra skirta pakelti bendrą kalinių išsilavinimo lygį bei didinti jų galimybes gyventi atsakingai ir nedarant nusikaltimų, turi būti režimo nuteistiems kaliniams pagrindas. 106.2. punktas įpareigoja: visi nuteisti kaliniai turi būti skatinami dalyvauti švietimo ir mokymo programose. Ir 106.3. punktas pabrėžia, kad nuteistų kalinių švietimo programos turi būti suderintos su jų kalinimo trukme.

Jungtinių Tautų Tipinių minimalaus elgesio su kaliniais taisyklių (Nelsono Mandelos taisyklių) 104 taisyklė akcentuoja, kad turi būti numatytas tolesnis visų kalinių mokymasis, įskaitant religijos mokymą tose šalyse, kuriose tai yra įmanoma. Kalėjimo administracija ypatingą dėmesį turi skirti neraštingų ir jaunų kalinių išsilavinimui. Tos pačios taisyklės 2 dalyje minima, kad kiek įmanoma, kalinių švietimas turi būti integruojamas į šalies švietimo sistemą, kad po išleidimo jie galėtų tęsti savo gyvenimą, įgyti išsilavinimą be sunkumų. Panašiai formuluojama Ministrų komiteto rekomendacijų Rec (2006) 2-rev valstybėms narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 28.2. punkte,

kad prioritetas turi būti suteiktas tiems kaliniams, kurių silpni raštingumo ir skaičiavimo įgūdžiai, bei tiems kuriems trūksta pradinio arba profesinio išsilavinimo. 28.7 punktą teigia, kad kiek tai įmanoma, kalinių švietimas turi būti: a) suderintas su visos šalies švietimo ir profesinio lavinimo sistema taip, kad po išėjimo į laisvę galėtų tęsti mokymąsi ir profesinį lavinimąsi be sunkumų; ir b) globojamas įvairių švietimo institucijų. Ministrų komiteto rekomendacijų Rec (2006) 2-rev valstybės narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 28.4. punktą pažymi, kad pagal kalėjimo režimą švietimas neturi turėti žemesnio statuso nei darbas, o besimokantys kaliniai neturi būti nepalankioje finansinėje ar kitoje situacijoje.

Daug kalinių prie nusikalstamos veiklos sugrįžo dėl mažų pajamų ir dėl to, kad neturėjo pastovaus darbo, kas dažnai būdavo dėl išsilavinimo stokos. Laisvės atėmimo įstaiga taip pat gali suimtiesiems ir nuteistiesiems pasiūlyti pirmą galimybę įgyti naujus darbo įgūdžius ir susipažinti su nuolatinio darbo drausme, o tai reikšmingai stiprina jų gebėjimą išėjus į laisvę gyventi nebenusikalstant. Pagrindinių elgesio su kaliniais principų (1990) 8 principas – turi būti sukuriama sąlyga, sudarančios galimybes kaliniams imtis prasmingo užimtumo, už kurį mokamas atlyginimas ir kuris palengvins jų reintegraciją į šalies darbo rinką bei leis jiems finansiškai paremti save ir savo šeimas.

Darbas laisvės atėmimo įstaigoje neturėtų būti kankinamo pobūdžio ir nė vieno kalinio neturėtų būti reikalaujama dirbti laisvės atėmimo įstaigos darbuotojų asmeninei naudai. Už savo darbą kaliniai turėtų gauti atlyginimą, kuris turi būti kaip galima labiau lygiavertis atlyginimui, mokamam už tokios pat rūšies darbą laisvėje. Apmokėjimą už kalinių darbą reglamentuoja Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. vasario 13 d. nutarimas Nr. 228 „Dėl suimtųjų ir nuteistųjų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Darbo organizavimo įstaigose metodai turi kaip galima labiau atkartoti panašaus darbo už įstaigų ribų metodus, apsaugoti kalinių pagrindines su darbu ir darbo sąlygomis susijusias teises bei parengti kalinius įprastinio profesinio gyvenimo sąlygoms. Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo kodekso (2002) 56 straipsnis reglamentuoja areštą atliekančių nuteistųjų darbą: 1. areštą atliekantis nuteistasis gali dirbti, jei pataisos įstaigos administracija pasiūlo darbą ir nuteistasis sutinka. Dirbantiems nuteistiesiems taikomos šio Kodekso 128 straipsnio 1–5 dalių, 129 straipsnio, 131 straipsnio 1, 2 ir 5 dalių, 132 straipsnio 1, 3 ir 4 dalių taisyklės, nustatytos pataisos namuose paprastosios grupės sąlygomis laikomiems nuteistiesiems. 2. Pataisos įstaigos administracija turi teisę nemokėdama už darbą įtraukti nuteistuosius tik į pataisos įstaigos ir gretimų teritorijų tvarkymo bei nuteistųjų kultūros ir buities sąlygų gerinimo darbus. Tokius darbus nuteistieji atlieka paeiliui ir darbas neturi trukti ilgiau kaip tris valandas per dieną. Ministrų komiteto rekomendacijų Rec (2006) 2-rev valstybės narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 105.1-105.5 punktai apibrėžia nuteistųjų kalinių darbą. Rekomendacijų 105.1. punkto teigimu, sisteminė darbo programa turi padėti pasiekti režimo nuteistiems kaliniams tikslą. 105.2. punktas: iš kalinių, dar nesulaukusių pensinio amžiaus, po praktikuojančio gydytojo apžiūros dėl fizinio ir psichinio tinkamumo gali būti pareikalauta dirbti. 105.3. punktas užtikrina lygybę, kaip ir dirbančių laisvėje: jei nuteisti kaliniai įdarbinami, tai tokios darbo sąlygos turi atitikti laisvėje esančio darbo standartus ir kontrolę. 105.4. punktas – jei nuteisti kaliniai dalyvauja švietimo ar kitose programose darbo valandomis, kaip suplanuota jų bausmės atlikimo plane, tai jiems turi būti mokoma kaip už darbą. 105.5. punktas uždirbtus pinigus leidžia panaudoti žalos atlyginimui: nuteisti kaliniai dalį savo atlyginimo arba santaupų gali panaudoti žalai atlyginti, jei yra įpareigoti teismo arba jei su tuo susijęs kalinys pats sutinka. Pažymėtina, kad nuteistųjų galimybė pataisos įstaigoje užsiimti individualia veikla yra tik viena iš fakultatyvinių jų užimtumo formų, kuri gali būti vykdoma greta privalomos darbinės veiklos ir tik išimtiniais atvejais – vietoje privalomos darbinės veiklos. Pataisos įstaigų ir tardymo izoliatorių vidaus tvarkos

taisyklėse, patvirtintose Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2020 m. sausio 21 d. įsakymu Nr. 1R-25, numatyta, kad 116. Pataisos įstaigos administracija skatina nuteistuosius užsiimti individualia darbine, kūrybine ar kitokia veikla (toliau – individuali veikla), pagal galimybes įrengia tokie veiklai vykdyti tinkamas patalpas ar kitą vietą ir aprūpina nuteistuosius reikmenimis individualiai veiklai vykdyti. 117. Individualia veikla gali būti leidžiama nuteistiesiems užsiimti ir už pataisos įstaigos teritorijos ribų. Sprendimą dėl leidimo nuteistajam užsiimti individualia veikla už pataisos įstaigos teritorijos ribų priima pataisos įstaigos direktorius arba jį pavaduojantis pataisos pareigūnas. 118. Pataisos įstaigos direktorius, atsižvelgdamas į nuteistojo nusikalstamo elgesio riziką ir į jo elgesį atliekant bausmę, įvertinęs galimą riziką dėl nuteistojo negrįžimo į pataisos įstaigą, turi teisę priimti sprendimą nuteistojo, kuriam leista užsiimti individualia veikla už pataisos įstaigos teritorijos ribų, priežiūrai užtikrinti naudoti elektroninio stebėjimo priemones. Elektroninio stebėjimo priemonių naudojimo tvarką nustato Kalėjimų departamento direktorius. 119. Nuteistiesiems draudžiama užsiimti individualia veikla, kuri būtų susijusi su darbais, nurodytais Bausmių vykdymo kodekso 2 priede.“ Pastebėtina, kad, nuo 2022 m. sausio 1 d. įsigaliojus Bausmių vykdymo kodekso pakeitimams, visi (išskyrus nurodytas išimtis) nuteistieji turės būti užimti darbine veikla.

Kad kaliniai sėkmingai grįžtų į visuomenę, vykdoma socialinė rehabilitacija. Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo kodekso (2002) 57 straipsnis reglamentuoja socialinės rehabilitacijos organizavimą areštuotiesiems: 57 straipsnio antra dalis teigia, kad socialinės rehabilitacijos metu įgyvendinamos Kalėjimų departamento direktoriaus akredituotos elgesio pataisos programos, taikomos nuteistųjų socialinių įgūdžių lavinimo ir pozityvaus užimtumo priemonės, teikiama pagalba nuteistiesiems sprendžiant asmenines ir socialines problemas, psichologinė pagalba, atliekama individuali ar grupinė psichologinė terapija, taip pat kitos priemonės, kurių įgyvendinimas padėtų nuteistiesiems socialiai reabilituotis. 136 straipsnis numato nuteistųjų socialinės rehabilitacijos organizavimą, 137 straipsnyje išdėstyti socialinės rehabilitacijos tikslai, veiksmai ir priemonės.

Europos parlamento pranešimas dėl kalėjimų sistemos ir sąlygų kalėjimuose (2015/2062(INI)) (2017) pažymi, kad pageidautina, jog būtų skatinamas papildomų švietimo ir socialinių priemonių kūrimas siekiant parengti kalinius išeiti į laisvę bei socialinė ir teisminė probacija jiems išėjus į laisvę, gerinamas bausmių administravimas, užtikrinama sėkminga reintegracija į visuomenę ir mažinama recidyvo rizika.

Ministrų komiteto rekomendacijų Rec (2006) 2-rev valstybėms narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ nustato nuteistų kalinių paleidimą. 107.1.punktas teigia, kad nuteistiems kaliniams tinkamu laiku iki paleidimo turi būti padedama specialiomis procedūromis ir programomis pereiti nuo gyvenimo kalėjime į sąžiningą gyvenimą bendruomenėje. 107.2. Turi būti imtasi žingsnių palaipsniui grįžti į laisvę, ypač tais atvejais, kai kalinys nuteisiamas ilgesniam laikui. 107.3. Šis tikslas gali būti pasiektas vykdant paleidimo programą kalėjime arba esant lygtiniam paleidimui, esant efektyviai priežiūrai ir socialinei pagalbai. 107.4. Kalėjimo taisyklių punktą akcentuoja, kad kalėjimų administracija turi glaudžiai bendradarbiauti su tarnybomis ir agentūromis, kurios prižiūri ir padeda paleistiems kaliniams sugrįžti į bendruomenę, ypač atkreipiant dėmesį į šeimos gyvenimą ir įdarbinimą. 107.5. Šių socialinių tarnybų ir agentūrų atstovams turi būti sudarytos visos reikalingos sąlygos dirbti su kaliniais tam, kad būtų parengtos jų paleidimo ir priežiūros programos.

Siekiant užtikrinti, kad laisvės atėmimo įstaigos vadovybė galėtų nustatyti minėtas veiklas, visose laisvės atėmimo įstaigose turėtų būti įdiegta sisteminė žvalgybos laisvės atėmimo įstaigoje sistema, kuri sudarytų galimybes surinkti apsaugos bei susijusią informaciją ir ją įvertinti saugioje aplinkoje,



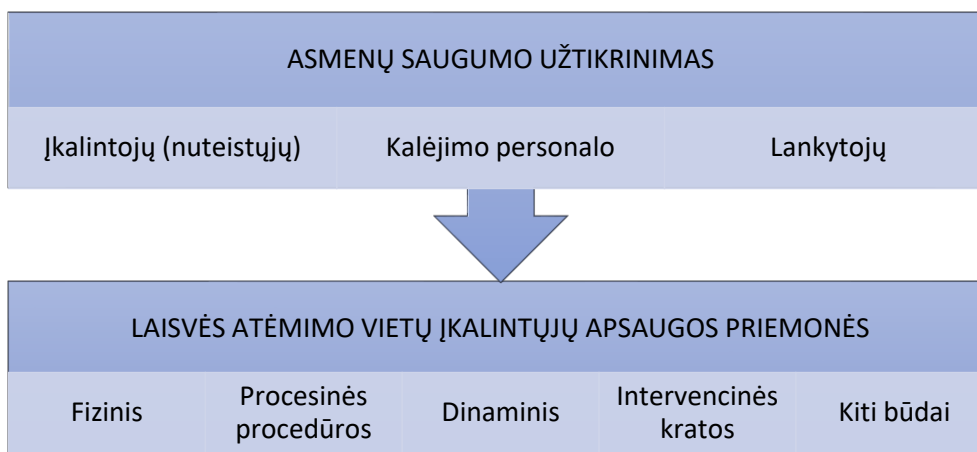
laikantis nacionalinių teisės aktų reikalavimų, ir kuri padėtų pasiekti apsaugos srities ir žvalgybos duomenų rinkimo tikslus. Visiems laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams turėtų būti pavesta pareiga aktyviai rinkti su apsauga susijusią informaciją ir ją perduoti Saugos departamentui. Tai yra svarbiausias dinaminės apsaugos aspektas, reikalaujantis, kad darbuotojai aktyviai užmegztų ir palaikytų profesionalius santykius su kaliniais, jei manoma, kad tokiu būdu gaus tikrai kokybiškos informacijos. Slaptas tam tikros laisvės atėmimo įstaigos informacijos ir žvalgybos duomenų pobūdis bei intervenciniai būdai, kurie kartais gali būti naudojami jiems surinkti, reiškia, kad įdiegti priežiūros mechanizmai ir apsaugos priemonės įgyja ypatingą svarbą. Paprastai tai būna numatyta įstatymuose arba praktikos procedūrų kodeksuose. Europos kalėjimų taisyklių 24 taisyklės 2 ir 3 dalys: 2. Jei reikia, bendravimas ir pasimatymai gali būti apribojami ir stebimi atliekant nusikaltimų tyrimus, tinkamai tvarkai, saugumui ir apsaugai palaikyti, dėl nusikaltimų prevencijos ir dėl nusikaltimų aukų apsaugos, bet tokie apribojimai, tarp jų ir teismo skirti tam tikri apribojimai, nepaisant to, turėtų leisti minimalius priimtinius kontaktus. 3. Šalies įstatymas turėtų aiškiai nustatyti šalies ir tarptautines organizacijas ir atstovus, su kuriais kaliniams bendravimas nebūtų ribojamas. Jungtinių Tautų Tipinių minimalaus elgesio su kaliniais taisyklių (Nelsono Mandelos taisyklių) 61 taisyklės 1 dalis pabrėžia, kad kaliniams turi būti suteikiamas tinkamas laikas ir tinkamos galimybės bendrauti bei konsultuotis su savo pasirinktu teisiniu patarėju arba teisinės pagalbos teikėju be delsimo, sulaikymo ar cenzūravimo ir visiškai konfidencialiai, bet kokiais teisiniais klausimais, laikantis galiojančių vidaus įstatymų. Konsultacijos gali būti matomos, bet ne girdimos. Stebėjimas turėtų būti proporcingas grėsmei, kurią kelia tam tikra komunikacijos forma, ir neturėtų būti naudojamas kaip netiesioginis komunikacijos suvaržymo būdas.

Jungtinių Tautų Tipinės minimalios elgesio su kaliniais taisyklių (Nelsono Mandelos taisyklės) 74 taisyklė nurodo, kad laisvės atėmimo įstaigos administracija turi atidžiai pasirinkti kiekvieno lygmens personalą, nes būtent nuo darbuotojų sąžiningumo, žmoniškumo, profesinių gebėjimų ir asmens savybių tinkamumo darbui priklauso tinkamas laisvės atėmimo įstaigos administravimas. 75 taisyklė tęsia toliau, kad prieš pradėdant eiti pareigas visiems laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams turi būti surengiami mokymai, kurie būtų pritaikyti atsižvelgus į jų bendrąsias bei specialiąsias pareigas ir kuriuose atsispindėtų šiuolaikinė įrodymais pagrįsta geriausia penitencinės teisės mokslo praktika. Pradėti tarnybą laisvės atėmimo įstaigoje turi būti leidžiama tik kandidatams, kurie mokymų pabaigoje sėkmingai išlaikė teorinius ir praktinius egzaminus. Siekiant palaikyti ir pagerinti personalo žinias ir profesinius gebėjimus, pradėjus darbuotojams dirbti ir per visą jų tarnybos laikotarpį laisvės atėmimo įstaigos administracija turi užtikrinti nuolatinius mokymo neatsitraukus nuo darbo kursus. 76 taisyklė skelbia, kad 75 taisyklės 2 dalyje minėti mokymai turi apimti bent jau mokymus: a) svarbių nacionalinių teisės aktų ir politikų bei galiojančių tarptautinių ir regioninių dokumentų, kurių nuostatos turi būti laisvės atėmimo įstaigos personalo darbo ir bendravimo su kaliniais gairėmis, klausimais; b) laisvės atėmimo įstaigos darbuotojų teisių ir pareigų vykdant savo funkcijas, įskaitant pagarbą visų kalinių žmogiškajam orumui ir tam tikro elgesio, ypač kankinimų ir kito žiauraus, nežmoniško arba žeminančio elgesio arba baudimo draudimą, klausimais; c) apsaugos ir saugumo, įskaitant dinaminės apsaugos koncepciją, jėgos ir suvaržymo įtaisų naudojimą ir smurtaujančių nusikaltėlių suvaldymą, tinkamai atsižvelgus į prevencinius ir įtampą mažinančius būdus, kaip antai derybas ir tarpininkavimą, klausimais; d) pirmosios pagalbos, kalinių psichosocialinių poreikių ir atitinkamos dinamikos laisvės atėmimo įstaigos aplinkoje klausimais bei socialinės rūpybos ir pagalbos, įskaitant ankstyvą psichikos sveikatos susirgimų diagnozavimą, klausimais.

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminę priežiūrą reglamentuoja tiek tarptautiniai, tiek Lietuvos priimti dokumentai. Teisinis reglamentavimas apima dinaminiam saugumui reikalingų aplinkų kūrimą, reikalavimus darbuotojams, kalinių užimtumą ir rehabilitaciją. Ypatingas dėmesys kreipiamas žmoniškam elgesiui su kaliniais, nuteistųjų ir suimtųjų konstruktyviai veiklai, mokymuisi, darbui.

### 1.3.2. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumai

Vadovaujantis Europos Ministrų Komiteto rekomendacija šalims narėms Nr. R (2006)2 „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“, visiems įkalintiesiems Lietuvoje turi būti užtikrintas teisingumas, asmens orumo nežeminančios sąlygos, pasiūlyti prasmingi užsiėmimai bei kalinių pataisos programos, tuo pačiu rengiant juos reintegracijai į visuomenę. Taigi, pasak Chukwudi, Marumo ir Mothelesi (2019), įkalinimo įstaigos tampa organizacijomis, kurios yra užsibrėžusios tikslus reabilituoti ir nuteistuosius vėl integruoti į visuomenę. Tam tikslui pasiekti, yra numatyti ištekliai (žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai).



6 pav. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo ypatumai  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Ministrų komiteto rekomendacijos Rec (2006) 2-rev valstybėms narėms „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“ 51.2. punktas skelbia, kad apsauga, kuri yra užtikrinta fizinėmis kliūtėmis ir kitomis techninėmis priemonėmis, turi būti papildyta dinamine apsauga, kuri numato budintį personalą, pažįstantį prižiūrimus kalinius. 52.2 ir 52.3 punktai patikslina, kad turi būti nustatytos procedūros, užtikrinančios kalinių, kalėjimo personalo ir visų lankytojų saugumą iki minimumo sumažinti smurto ir kitų įvykių, galinčių kelti grėsmę saugumui, riziką bei reikia dėti visas įmanomas pastangas, kad visi kaliniai galėtų saugiai dalyvauti kasdienėje veikloje. Fizinės ir procedūrinės saugos priemonės yra itin svarbios visų laisvės atėmimo įstaigų ypatybės, tačiau siekiant užtikrinti, kad kaliniai nepabėgtų, jų nepakanka. Dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcija (2014) akcentuoja, kad įstaigose, kuriose vykdoma dinaminio saugumo veikla, teritorijos perimetro apsauga organizuojama atsisakant fizinės apsaugos ir pasitelkiant inžinerines bei technines priemones. Apsauga priklauso ir nuo prižiūrėtojų grupės, kuri sąveikauja su kaliniais ir juos pažįsta; nuo darbuotojų, kurie puoselėja teigiamus darbuotojų ir kalinių santykius; nuo darbuotojų, kurie žino, kas vyksta laisvės atėmimo įstaigoje, nuo teisingo elgesio su kaliniais ir jų „geros savijautos“ jausmo bei nuo darbuotojų, kurie užtikrina, kad kaliniai būtų užimti konstruktyvia ir tikslinga veikla, kuri prisideda prie būsimos jų reintegracijos į visuomenę.

Penitencinės įstaigos Lietuvoje turi ribotas galimybes įtraukti nuteistuosius į darbinę veiklą, taip pat yra menkos galimybės užtikrinti jiems užimtumą, įkalinimo įstaigose vyrauja stipri kriminalinė subkultūra, be to, yra didelis psichiką veikiančių medžiagų vartojimas tarp įkalintųjų, nemaža dalis nuteistųjų susiduria su psichologinėmis sveikatos problemomis, fiksuojami pasipriešinimai pareigūnams (bado akcijos, riaušės), įvyksta nuteistųjų savižudybės, nužudymai, sveikatos sutrikdymai, trūksta nuteistųjų ir pataisos pareigūnų interakcijos (Uscila, 2020). Kalėjimų departamento ir jam pavaldžių įstaigų personalo ataskaitos (2020) teigimu, šiuo metu Lietuvos bausmių vykdymo sistemoje – Kalėjimų departamente ir 9-ose jam pavaldžiose įstaigose – dirba apie 3400 darbuotojų ir pareigūnų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2019 m. pabaigoje įkalinimo įstaigose iš viso buvo 6138 įkalintieji. Iš jų – 726 suimtieji, laukiantys teismo nuosprendžio ir 5412 nuteistieji. 2017 metais Lietuvoje 100 tūkst. gyventojų teko 232 kaliniai. Tuo tarpu Europos Sąjungos vidurkis yra 116. Nuo Lietuvos atsilieka tik Čekija (209) ir Estija (207) (Eurostat, 2021). Naujausiais duomenimis, 2020 m. balandžio mėn. Lietuvoje 100 tūkst. gyventojų teko 216 įkalintųjų (World Prison Brief, 2021). Lietuva siekia Europos Sąjungos vidurkio, tačiau kol kas labai lėtai. Šis aspektas itin aktualus nagrinėjamu klausimu, mat dinaminė priežiūra reikalauja kokybiškai kitokio santykio tarp nuteistojo ir pataisos pareigūno. Tad itin didelis nuteistųjų skaičius savaime kelia didesnę iššūkį realizuojant Lietuvos dinaminio saugumo koncepciją.

Vakarų pasaulyje laisvės atėmimo vietų įstaigose įkalintųjų saugumas yra užtikrinamas per fizinių saugumą (tai yra sienos, spygnos, grotos, vartai, vaizdo stebėjimo sistema, judesio detektoriai ir kiti technologiniai prietaisai), procesinio saugumo procedūras (kalinių apskaita, kamerali apsauga, kamerų apieškojimas, kitos nuolatinio veikimo procedūros) ir dinaminį saugumą (personalo ir kalinių sąveika ir pan.). Saugumas gali būti pasiekiamas ir kitais būdais: pvz., nukreipiant kalinių energiją konstruktyviam darbui ir veiklai, plėtojant teigiamus santykius su kaliniais, kuriant tinkamus režimus ir programas kaliniams. Galima sakyti, kad pagrindiniai įkalinimo įstaigos saugumo tikslai yra užkirsti kelią pabėgimams ir palaikyti gerą tvarką kalėjimuose ir taip užtikrinti darbuotojų, kalinių ir visuomenės saugumą. Todėl, norint išlaikyti saugų kalėjimą, reikia: turėti tinkamą fizinio saugumo priemones; užtikrinti, kad būtų taikomos veiksmingos procesinio saugumo priemonės ir puoselėti „dinamišką saugumą“ (United Nations, 2015; Council of Europe, 2018).

Visų kalinių, įskaitant pavojingus, atveju turėtų būti palaikomas tinkamas fizinės ir procedūrinės saugos bei dinaminės apsaugos priemonių balansas. Tinkamas balansas, kuris leistų užkirsti kelią pabėgimui ir palaikyti tvarką, priklausys nuo daugelio veiksnių, kaip antai nuo laisvės atėmimo įstaigos patalpų būklės, esamų technologijų lygio, darbuotojų skaičiaus ir įstaigoje laikomų kalinių rūšių. Pavyzdžiui, jei fizinės saugos priemonės yra silpnos (o taip gali būti aplinkose, kuriose prastas finansavimas ar kuriose neseniai pasibaigė karinis konfliktas), didesnę svarbą įgyja procedūrinės saugos ir dinaminės apsaugos priemonės (United Nations Office on Drugs and Crime, 2015).

2003 m. spalio 3 d. Europos Tarybos Ministrų Komiteto priimtose rekomendacijų REC(2003)23 „Dėl kalėjimų administracijų vykdomo valdymo laisvės atėmimo iki gyvos galvos ir kitų ilgalaikių bausmių kalinių“ 18a punktas paaiškina dinaminės apsaugos sąvoką. Dinaminė apsauga reiškia, kad bazinio lygmens laisvės atėmimo įstaigos personalas yra mokomas ir skatinamas suformuoti gerus asmeninius santykius su kaliniais, juos pažinti ir suprasti kaip asmenis, suteikti jiems užjaučiančią pagalbą sprendžiant asmenines problemas ir užmegzti su jais prasmingą dialogą. Laisvės atėmimo

vietų įstaigų apsaugos ir priežiūros instrukcijoje, patvirtintoje Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2020 m. balandžio 1 d. įsakymu Nr. V-88, nustatyta: „24. Dinaminė priežiūra apima suimtųjų (nuteistųjų) nuolatinę elgesio kontrolę jų buvimo vietose, renkant, fiksuojant ir perduodant svarbią informaciją atsakingiems pataisos pareigūnams. Dinamine priežiūra siekiama identifikuoti kriminogeniniu požiūriu rizikingas ar kritines situacijas, atpažinti individualias kritines suimtųjų (nuteistųjų) būkles (agresiją, frustraciją, savižudybės riziką, depresiją, apsvaigimą, patirtą prievartą ir kt.), tinkamai į jas reaguoti ir konsultuoti suimtuosius (nuteistuosius) realizuojant jų teises. Lietuvos Respublikos pataisos pareigūnų veiklos įstatymo (2018) 2 straipsnyje teigiama, kad dinaminė priežiūra – tai nuteistųjų resocializacijos, socialinės pagalbos suimtiesiems ir jų elgesio kontrolės priemonių visuma. Kaliniai dažniausiai ir nuolat sąveikauja su bazinio lygmens darbuotojais. Jų kasdienės sąveikos su šio lygmens darbuotojais pobūdis labai paveikia jų elgesį ir nusistatymus. Dėl teigiamos sąveikos paprastai mažiau pasireiškia destruktivūs elgesys ir nusistatymai, ji sudaro sąlygas konstruktyviam darbui su kaliniais. Be to, dinaminė apsauga leidžia darbuotojams lengviau sužinoti apie nerimą keliančią kalinių elgseną, kaip antai bandymus pabėgti, smurtą kitų kalinių arba darbuotojų atžvilgiu, draudžiamų prekių kontrabandą ir kt. Dinaminė apsauga leidžia gauti perspėjamąją informaciją anksčiau nei įvyksta koks nors nepageidaujamas incidentas. Tai suteikia galimybę laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams imtis prevencinių veiksmų ir neleisti, kad įvyktų gresiantis incidentas.

2003 m. spalio 3 d. Europos Tarybos Ministrų Komiteto priimtose rekomendacijų REC(2003)23 „Dėl kalėjimų administracijų vykdomo valdymo laisvės atėmimo iki gyvos galvos ir kitų ilgalaikių bausmių kalinių“ 77 punkte svarstoma, kad konkreči problema yra susijusi su atstumu, kurį laisvės atėmimo įstaigos darbuotojams reikia išlaikyti kalinių atžvilgiu. Kita vertus, dėl apsaugos formalumų nesunkiai susidaro sąlygos, kai darbuotojai gali itin smarkiai kontroliuoti kalinius ir laikytis netinkamai didelio atstumo. Tačiau lygiai taip pat žalinga ir priešinga elgsena. Laikui bėgant, kai yra daug gerais norais grindžiamų mėginimų palaikyti gerus darbuotojų ir kalinių santykius, gali atsitikti, kad darbuotojai per daug suartės su kaliniais, o šie pradės jais manipuliuoti netinkamais tikslais. Reikia padėti žemiausios lygmens personalui išlaikyti tinkamą pusiausvyrą yra aukštesniojo lygmens darbuotojų, atliekančių kalinių prižiūrėjimo funkciją, pareiga.

Kratos turėtų būti atliekamos profesionaliai ir užtikrinant, kad apieškojimo procesu kaliniai nebūtų žeminami. Intervencinės kratos, įskaitant apieškojimą išrengus nuogai ir kūno ertmių apžiūras, turėtų būti atliekos tik tuo atveju, jei yra absoliučiai būtinos. Laisvės atėmimo įstaigos turėtų sukurti ir naudoti intervencinių kratų alternatyvas. Intervencinės kratos turėtų būti atliekamos prie keturių akių ir jas turėtų atlikti apmokytas tos pačios, kaip kalinys, lyties personalas. Kūno ertmių apžiūrą turi atlikti tik kvalifikuoti sveikatos priežiūros specialistai, kurie nėra tiesiogiai atsakingi už kalinio sveikatos priežiūrą arba bent jau tinkamai medicinos specialisto higienos, sveikatos ir saugos standartų išmokytas personalas. Jungtinių Tautų Tipinės minimalios elgesio su kaliniais taisyklės (Nelsono Mandelos taisyklės) 50 taisyklės teigimu, kratos gali būti atliekamos tokiu būdu, kuriuo išlaikoma pagarba apieškomo asmens prigimtiniam žmogaus orumui ir privatumui bei kuris atitinka proporcingumo, teisėtumo ir būtinumo principus. 51 taisyklė nurodo, kad kratos negali būti naudojamos siekiant priekabauti, įbauginti arba be jokio būtinumo kištis į kalinio privatumą. Atskaitingumo tikslu laisvės atėmimo įstaigos administracija turi vesti atitinkamą kratų registraciją, ypač žmogaus apieškojimo išrengus nuogai ir kūno ertmių apžiūros ir kamerų kratų atvejais, bei turi

nurodyti kratų priežastis, jas atlikusių asmenų tapatybę ir visus kratų rezultatus. 52 taisyklė apibrėžia intervencines kratas: 1. intervencinės kratos, įskaitant apieškojimą išrengus nuogai ir kūno ertmių apžiūrą, turėtų būti atliekamos tik tada, jei yra absoliučiai būtinos. Kalėjimų administracijos turėtų būti skatinamos sukurti ir taikyti tinkamas intervencinių kratų alternatyvas. Intervencinės kratos turi būti atliekamos privačiai ir jas turi atlikti parengti tos pačios, kaip ir kalinys, lyties darbuotojai. 2. Kūno ertmių apžiūrą turi atlikti tik kvalifikuoti sveikatos priežiūros specialistai, o ne darbuotojai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už kalinio sveikatos priežiūrą, arba bent jau tinkamai higienos, sveikatos ir saugumo klausimais medicinos specialisto apmokytas personalas. 60 taisyklės 2 dalis apima ne tik kalinių kratas, bet ir lankytojų: lankančių asmenų kratos ir įėjimo procedūros neturi būti žeminančios ir jos turi atitikti principus, kurie būtų bent jau tiek apsaugantys, kaip nurodytieji 50–52 taisyklėse. Turėtų būti vengiama kūno ertmių apžiūros ir ji neturėtų būti taikoma vaikams. Kratas reglamentuoja ir Europos kalėjimų taisyklių 54 taisyklė: 1. Įstaigoje turi būti patvirtinta detali tvarka, kuria privalo vadovautis personalas, atlikdamas krata: a) visų patalpų, kuriose kaliniai gyvena, dirba ir susirenka; b) kalinių; c) lankytojų ir jų nuosavybės; ir d) personalo. 2. Nacionaliniai įstatymai turi nustatyti aplinkybes, kada tokios kratos yra būtinos, taip pat kratų pobūdį. 3. Personalas turi būti išmokytas atlikti kratas tokiu būdu, kad galėtų atskleisti ir užkardyti bet kokiems bandymus pabėgti ar nuslėpti uždraustus turėti daiktus, tuo pačiu metu turi gerbti asmenų, kuriems yra atliekama krata, orumą ir jų asmeninę nuosavybę. 4. Apieškomi asmenys neturi būti žeminami kratos metu atliekamais veiksmais. 5. Asmenų krata gali atlikti tik tos pačios lyties darbuotojai, kaip ir apieškomas asmuo. 6. Kalėjimų personalas negali atlikti kalinių kūno ertmių apžiūros. 7. Intymią apžiūrą, susijusią su krata, gali atlikti tik praktikuojantis gydytojas. 8. Kaliniai turi dalyvauti atliekant jų asmeninės nuosavybės krata, nebent dėl kratos technikos ar galimos grėsmės personalui tai yra uždrausta.

Kasdieniai apsaugos formalumai, pavyzdžiui, kalinių skaičiavimas, krata ir kalinių judėjimo valdymas, suteikia galimybes darbuotojams palaikyti itin svarbius kontaktus su kaliniais. Bendraudami su kaliniais žmoniškai, laisvės atėmimo įstaigos darbuotojai sustiprina apsaugą ir tinkamą tvarką laisvės atėmimo įstaigoje.

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelio praktinio įgyvendinimo ypatumai Lietuvoje sąlygoti teisės aktų ir įstatymų laikymosi bei įgyvendinimu, kuris apima fizinį, procesinį, procedūrinį ir dinaminį saugumą.*

#### **1.4. Geroji užsienio praktika taikant dinaminės priežiūros principus įkalinimo įstaigose**

Skandinavijoje dinaminės priežiūros modelis taikomas Norvegijoje, laikomas pavyzdiniu, nes į saugumą žiūrima holistiniu požiūriu. Saugumas numato nuteistųjų (teisinis, fizinis saugumas) ir kalėjimo personalo saugumą (nuo smurto, grasinimų, priekabiavimo ir pan.), statinių apsaugą ir priežiūrą, visuomenės saugumą bei dinaminį ir organizacinį saugumą (Scotte, 2018).

Organizacinė apsauga apima visą organizacijos struktūrą ir hierarchiją bei procedūras. Statinę apsaugą apima techninę įrangą ir jos priežiūrą. Dinaminis saugumas apibūdina santykius tarp darbuotojų ir kaltintojų (nuteistųjų), bendravimas tarp jų, bausmę atliekančių asmenų pažinimas ir tikslingas jų užimtumas. Norvegijos ypatumas tame, kad asmuo padaręs nusikalstamą veiką, laisvės atėmimo bausmės atlikimo vieta skiriama arčiau gyvenamosios vietos, todėl Norvegija laikoma humaniško pavyzdžiu (Galdikaitė, Kiričenko, 2017).

Vienas žymiausių Norvegijos kalėjimų – Holdeno kalėjimas. Šiame kalėjime laisvės atėmimo bausmę atliekantys asmenys turi labai geras sąlygas: poilsio-laisvalaikio zoną, gali pasirinkti kulinarijos, amatų kursus, turi galimybę užsiimti sodininkyste, gyvūnų globa. Tokio lygio šiame kalėjime buvo pasiekta tuomet, kai vienam pareigūnui sumažino nuteistųjų skaičių, kuris šiai dienai siekia – trys nuteistieji vienam pareigūnui (Mac, 2018). Be to, Norvegijos kalėjimuose nuteistieji gyvena po vieną, nes galioja vieno asmens kameros politika, siekiant užtikrinti žmogaus teises, saugumą (Scotte, 2018; Mac, 2018).

Kalėjimuose vyrauja nuostata, kad nuteistiesiems reikalinga pagalba, kad jie sėkmingai grįžtų į įprastą visuomenės gyvenimą, t. y., reintegrutis, ir nedaryti pakartotinių nusikaltimų. Todėl Norvegijos kalėjimuose vykdomos rehabilitacijos, integracijos, vėlesnės priežiūros ir nuteistiesiems, grįžusiems po įkalinimo teikiamos pagalbos programos (Dandurand, Nguyen, 2013).

Nors Norvegijos kalėjimų dinaminė priežiūra laikoma viena pažangiausių, tačiau rehabilitacijos programos įkalintiems asmenims pradėtos taikyti Anglijoje ir Šiaurės Airijos, nes siekis buvo sėkminga socializacija po įkalinimo. Ši idėja kilo po to, kai grįžę iš įkalinimo įstaigų nuteistieji sunkiai adaptavosi visuomenėje, kilo problemos su šeimos nariais ir pan. Todėl socialinės reintegracijos laikotarpiu yra dirbama ne tik su nuteistaisiais ir jų šeimos nariais, bet ir asmenimis, kurie turi kontaktą su nuteistuoju. Anglijoje ir Šiaurės Airijoje socialinės reintegracijos laikotarpiu kalėjimai bendradarbiauja su valstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, siekiant bendro tikslo – nuteistųjų sėkmingos integracijos į visuomenę po įkalinimo. Dinaminė priežiūra Anglijoje netapo darbo metodu (Dandurand, Nguyen, 2013).

Tuo tarpu Norvegija perėmė Anglijos kalėjimų modelį, jį patobulino ir sėkmės rezultatais dalinai su kitomis šalimis. Iš Baltijos šalių, dinaminį modelį taiko Lietuva, Latvija ir Estija. Estijos modelis yra arčiausias dinaminio modelio koncepcijai. Lietuvoje, kaip ir Latvijoje, dinaminės priežiūros modelis buvo perimtas iš Norvegijos, bet jo įgyvendinimas dar nėra užbaigtas. Palyginimui: Norvegijoje nusikalstamą veiką pakartoja 20 proc. buvusių nuteistųjų, Estijoje – 40 proc., o Lietuvoje 68 proc. (Galdikaitė, Kiričenko, 2017).

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas organizacijoje siejamas su komunikacija ir komandiniu darbu. Dinaminės priežiūros įgyvendinime atsiranda naujas pokytis – konstruktyvus dialogas tarp pataisos pareigūnų ir nuteistųjų, prevencija, resocializacinis darbas, humaniškumas, pagarba ir pasitikėjimas. Pavyzdinis dinaminės priežiūros modelis yra taikomas Norvegijoje ir Estijoje.*

Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas Lietuvoje tik įsibėgėja, todėl užsienio šalių patirtys, sudaro prielaidas tinkamai įgyvendinti dinaminės priežiūros modelį ir Lietuvoje. Siekiant atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo iššūkius ir galimybes Lietuvoje, pasirinkta konkreti įkalinimo įstaiga, kurioje buvo atliktas tyrimas.

## 2. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIO ĮGYVENDINIMO ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro darbo skyriuje bus pristatoma ir aptariamas dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo įstaigose tyrimo metodologija. Tyrimas grindžiamas kokybinių tyrimų strategija, aprašomas tyrimo organizavimas ir procesiniai etapai, aptariami tyrimo dalyviai bei duomenų rinkimo ir analizės metodai.

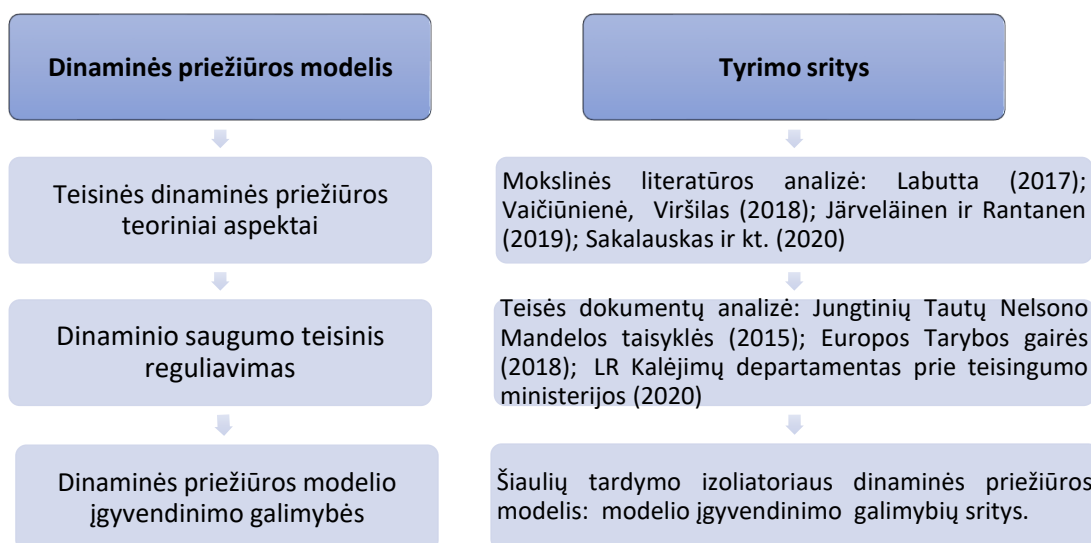
### 2.1. Tyrimo strategija, metodai ir organizavimas

**Tyrimo strategija.** Magistro darbui pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**. Kaip teigia T. Savolainen (2014), kokybiniu tyrimu siekiama gilesnio tyrimo objekto atskleidimo, kontekstualizavimo, mažai tyrinėtų problemų analizės. Kokybiniu tyrimu nesiekama pateikti statistiškai generalizuojamų rezultatų, hipotezėmis grįstų paaiškinimų, o siekiama atskleisti patirtis, nuomones, veiklos kontekstus. Tai ir lėmė kokybinio tyrimo strategijos pasirinkimą magistro darbe, kurio analizės kryptis – inovacija Lietuvos įkalinimo įstaigose. Kokia patirtis? Kokie sunkumai? Kaip jie gali būti sprendžiami?

#### Tyrimo metodai:

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė, siekiant atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo sritis teoriniu aspektu.
2. Duomenų rinkimo metodas, dokumentų analizė.
3. Duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su įkalinimo įstaigoje dirbančiais darbuotojais, siekiant atskleisti priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumus.
4. Duomenų apdorojimo metodas – kokybinė turinio analizė, siekiant išanalizuoti informantų pusiau struktūruoto interviu duomenis.

Tyrimo teorinis pagrindas pagrįstas mokslinės literatūros ir dokumentų analizės pagrindu bei suskirstytas tyrimo sritimis (žr. 7 pav.).



7 pav. Tyrimo sritys  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Tyrimo sritys orientuotos į dinaminės priežiūros modelio ir dinaminio saugumo teisinio reguliavimo apžvalgą. Tyrimas apima ne tik mokslinės literatūros ir teisinius Lietuvos Respublikos bei Europos Sąjungos bei kitus teisės dokumentus, reglamentuojančius dinaminės priežiūros modelį, integruojant tyrimo kontekste teorinį ir teisinį problemos sprendimo algoritmą su Socialinių tyrimų metodologijos nuostatomis.

Taigi, remiantis mokslinės literatūros ir teisės aktais bei dokumentais, reglamentuojančiais dinaminę priežiūrą, buvo apžvelgtas dinaminės priežiūros įgyvendinimo kryptys ir ypatumai bei nauda įkalinimo įstaiga ir pačiam nuteistajam. Mokslinės literatūros analizė, Lietuvos ir tarptautinių teisės aktų, reglamentuojančių dinaminę priežiūrą, analizė sudarė prielaidas tyrimo pasirinkimui, siekiant išsiaiškinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą Šiaulių tardymo izoliatoriuje galimybes ir tobulintinas sritis. **Duomenų rinkimo bazės:** atviros elektroninės prieigos, Lietuvos Respublikos teisės aktų duomenų bazės, Nacionalinės ir tarptautinės mokslinės duomenų bazės ir svetainės.

**Dokumentų analizė.** Dokumentų analizė tyrėjui sudaro galimybę rasti dominančią ir tyrimui tinkančią informaciją ar faktus, juos susisteminti ir apibendrinti (Kardelis, 2005; Tidikis, 2003). Tyrime analizuoti dokumentai: Šiaulių tardymo izoliatoriaus dokumentais reglamentuojantys dinaminės priežiūros įgyvendinimą ir Lietuvos Respublikos dokumentai, reglamentuojantys dinaminės priežiūros įgyvendinimą įkalinimo įstaigoje. Dokumentų analizė patogi tyrėjui, nes tyrėjas naudojami parengtais dokumentais, tačiau tyrėjas turi būti atidus ir neinterpretuoti dokumentų, ypač teisės aktų, nepagrįstai (Butkevičienė, Vaicekuskaitė, 2010). Dokumentų analizė pasirinkta tikslingai, siekiant apžvelgti dinaminės priežiūros teisinį reglamentavimą, kas leis palyginti faktinius interviu metu gautus tyrimo duomenis ir palyginti su dokumente pateiktais reikalavimais.

**Interviu metodas – pusiau struktūruotas interviu.** Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinių duomenų rinkimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), išskiriamos trys kokybinio interviu formos: struktūruotas interviu, pusiau struktūruotas interviu, nestruktūruotas interviu. Šiame darbe atliekant kokybinį tyrimą pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kuris leido vystyti kryptingą interviu, vedamą per nustatytas klausimų gaires. Visiems informantams interviu planas buvo sudarytas vienodas (Žydžiūnaitės, Sabaliausko, 2017). Interviu planas skirtas specialistams dirbantiems Šiaulių tardymo izoliatoriuje ir įgyvendinantiems dinaminę priežiūrą įstaigoje. Interviu metodas pasirinktas tikslingai, siekiant atskleisti dinaminės priežiūros įgyvendinimo trukdžius, iššūkius ir galimybes, pasitelkiant dinaminę priežiūrą įgyvendinančius praktikus.

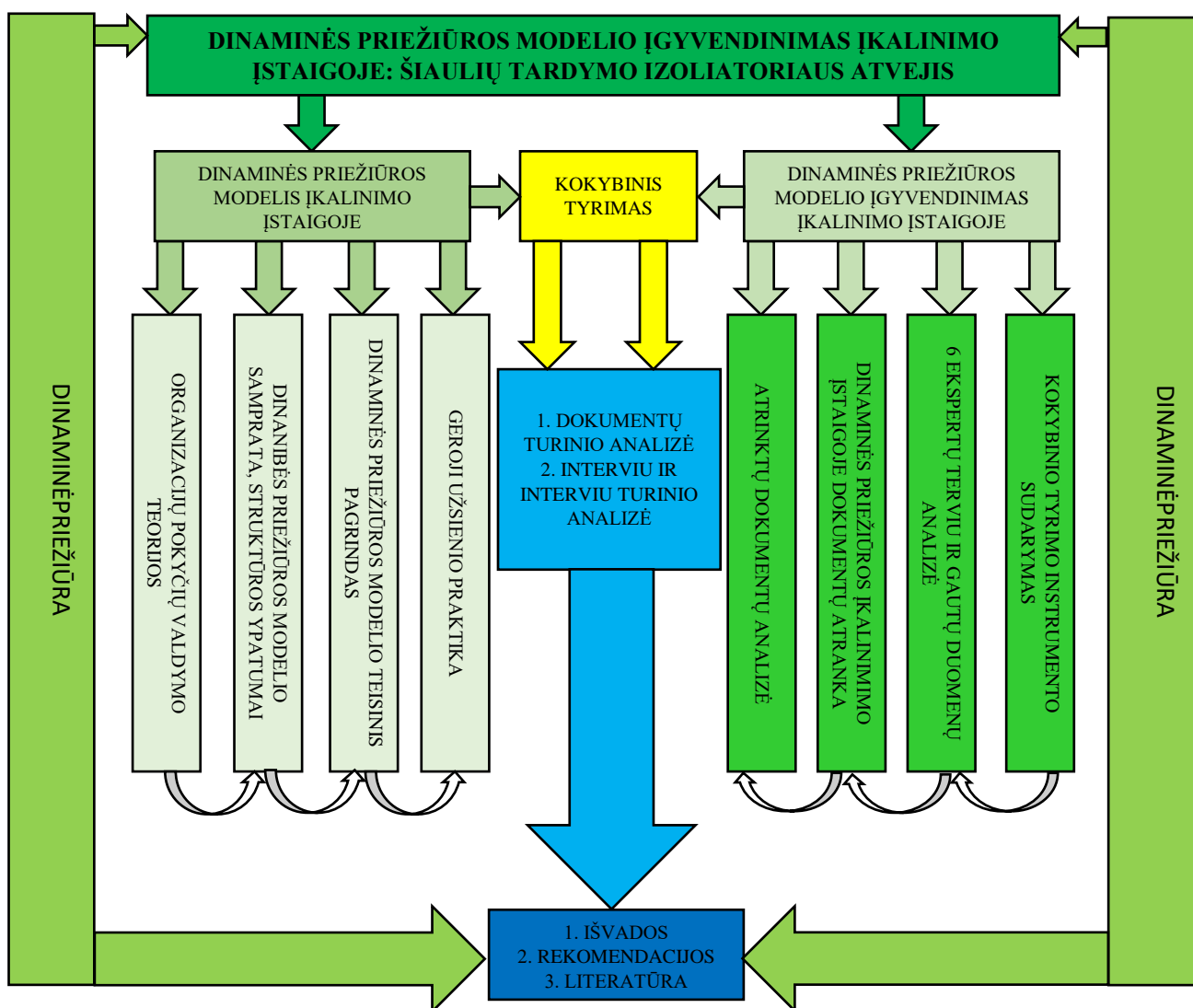
**Tyrimo organizavimas.** Tiriamajam atvejui analizuoti buvo pasirinktas Šiaulių tardymo izoliatorius, kuriame yra taikomi dinaminės priežiūros principai. Interviu metu surinkti duomenys bus vertinami pagal skirtingas kvalifikacijas. Interviu metu su dinaminės priežiūros specialistais ir gauta informacija apie dinaminės priežiūros svarbą buvo atliktas nuomonių palyginimas bei efektyvumo vertinimas. Kokybinio tyrimo metodo metu yra siekiama įvertinti pačią tyrimo aplinką, suprasti įkalinimo įstaigose vykdomą dinaminės priežiūros praktinį pritaikymą, kas nulemia ir apklaustų respondentų atsakymus.

**Duomenų rinkimo ir analizės metodai.** Tyrimo strategija: indukcinė. Duomenų rinkimui pasirinktas metodas – pusiau struktūruotas interviu su Šiaulių tardymo izoliatoriuje dirbančiais darbuotojais. Duomenų apdorojimo metodas – kokybinė turinio (content) analizė, siekiant išanalizuoti informantų pusiau struktūruoto interviu duomenis.



**Empirinio tyrimo dizainas.** Tyrimu siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio, atskleisti veiksnius skatinančius ir ribojančius dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą bei galimas modelio tobulinimo kryptis tardymo izoliatoriuje. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad Lietuvoje įkalinimo įstaigoje pabuvoję asmenys sunkiai integruojasi į darbo rinką, visuomenę. Dinaminės priežiūros modelis sprendžia paminėtas problemas, bet dinaminės priežiūros modelio didesnis dėmesys skiriamas kokybiškiems santykiams tarp pareigūnų ir suimtųjų (nuteistųjų). Tačiau mokslinėje literatūroje dinaminio modelio samprata apima saugumą, etikos, bendravimo, priežiūros ir kitų elementų sąveiką.

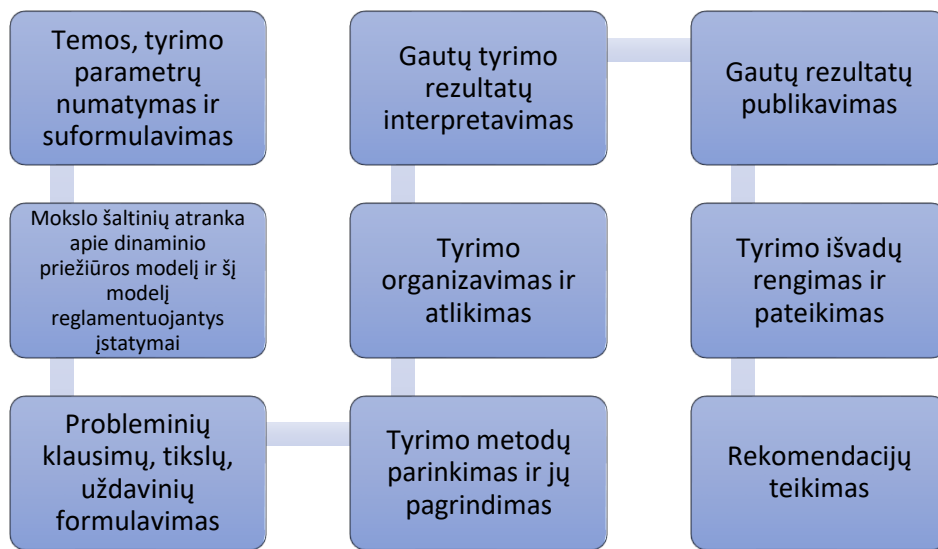
Magistro darbas paremtas mokslinės literatūros analize apie dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo galimybes. Remiantis moksliniais šaltiniais ir dokumentais buvo pasirinktos dvi tyrimo kryptys: dokumentų analizė ir interviu. Gauti tyrimo rezultatai sudarė prielaidas formuluoti išvadas ir rekomendacijas, siekiant sėkmingai įgyvendinti dinaminės priežiūros modelį. Tyrimo loginė struktūra pateikta (žr. 8 pav.)



8 pav. Tyrimo loginė struktūra  
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus

Mokslinės literatūros ir Lietuvos Respublikos bei Europos Sąjungos teisinių dokumentų analize siekiama atsakyti į probleminius klausimus: Kokia yra dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo situacija tardymo izoliatoriuje? Kokie veiksniai skatina ir riboja dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą? Kaip būtų galima tobulinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą Šiaulių tardymo izoliatoriuje?

Analizuojant nagrinėjamą temą ir atliekant tyrimą, atlikta dokumentų analizė ir mokslinės literatūros analizė, naudotas kokybinio tyrimo metodas. Atliktas kokybinis tyrimas organizuotas etapais (žr. 9 pav.).



9 pav. Tyrimo procesų etapai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis (Žydzžiūnaite, 2011).

## 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Tyrimo metu dinaminės priežiūros specialistams buvo pateikta trisdešimt du atviro tipo klausimų apie dinaminės priežiūros funkcijų organizavimą, vykdymą ir tobulinimą tardymo izoliatoriuje. Tyrimas buvo atliktas nuo 2022 m. kovo 27 d. iki balandžio 18 d., o duomenų rinkimas rėmėsi tiesioginiu kontaktu siekiant išlaikyti standartizuotą interviu pagal iš ankščiau parengtus klausimus bei juos fiksuojant įrašymo priemone. Pusiaus struktūruoto interviu pagrindimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu pagrindimas

Klausimų tikslas	Klausimų numeriai	Teorinis pagrindimas
Įvertinti dinaminės priežiūros modelį	1-4	Uscila, 2020 Bronsens, 2019
Įvertinti vadovavimo ir lyderystės aspektus įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį	5-8	Videikiėnė ir Šimanskienė, 2013
Atskleisti komunikaciją tarp vadovo ir darbuotojo prieš įdiegiant dinaminės priežiūros modelį	9-10	Katilienė, 2021 Vaičiūnienė ir Viršilas, 2018 Korsakienė, 2006
Įvertinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo aspektus	11-13	Galdikaitė, Kiričenko, 2017 Labutta, 2017 Järveläinen ir Rantanen, 2019 Bronsens, 2019

Atskleisti darbuotojų atranką, turimas kompetencijas ir dalyvavimą mokymuose	14-17	Chukwudi, Marumo ir Mothelesi, 2019
Įvertinti darbuotojų motyvavimą ir motyvaciją bei asmeninę motyvaciją, kuri pagerintų dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą	18-23	Petrauskaitė, Korsakienė, 2020
Įvertinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumus bei įgyvendinimo tobulinimo kryptis tardymo izoliatoriuje	24-32	Sakalauskas, Jarutienė, Kalpokas ir Vaičiūnienė, 2020 Labutta, 2017 Vaitekūnaitė ir Gudinavičius, 2016

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika

Siekiant išanalizuoti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo elementus Šiaulių tardymo izoliatoriuje pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Į interviu klausimus atsakė Šiaulių tardymo izoliatoriuje dirbantys darbuotojai ir įkalinieji asmenys, esantys dinaminėje priežiūroje.

**Tyrimo dalyviai ir imtis.** Apklausoje dalyvavo 6 informantai (žr. 4 lentelę), esantys tyrimui aktualiame kontekste (Šiaulių tardymo izoliatoriuje esantys darbuotojai – specialistai).

4 lentelė. Informantų interviu atlikimo data, laikas, kodas

Interviu data	Interviu laikas, val.	Interviu trukmė	Informanto kodas
2022-03-27	17.00	25 min.	I-1
2022-03-31	19.00	20 min.	I-2
2022-04-01	11.30	32 min.	I-3
2022-04-02	18.00	27 min.	I-4
2022-04-06	20.00	23 min.	I-5
2022-04-18	17.30	31 min.	I-6

Į interviu klausimus atsakė 6 informantai, nes kokybinio tyrimo imtis formuota pagal pasikartojimo efekto principą, kai informantų atsakymams pradėjus kartotis, tyrimo imtis laikoma pakankama. Tyrime dalyvavo darbuotojai, kurie savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Tyrimo dalyviai supažindinti su tyrimo tikslu, aktualumu, interviu metodika. Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, 4 lentelėje pateikti tik informanto kodas, interviu data, laikas ir interviu trukmė. Informantų darbo stažas, amžius, pareigybė nebuvo pateikta tikslinga, nes tai gali identifikuoti informantus (dirba tik 8 dinaminės priežiūros specialistai).

Interviu buvo atliekamas balandžio mėnesį, informantai į interviu klausimus atsakinėjo darbo vietoje, suderinus interviu laiką. Vidutiniškai interviu truko 26 min.

### 2.4. Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo siekiama maksimaliai užtikrinti konfidencialumą – instruktažo metu buvo pabrėžiama, kad informantų duomenys nebus atskleisti, o apdoroti duomenys bus naudojami tik magistro darbe. Todėl, siekiant apklausti Šiaulių tardymo izoliatoriuje dirbančius darbuotojus, pasirinktas *savanoriškumo principas*. Potencialūs tyrimo dalyviai bus supažindinti su tyrimo tikslu, tyrimo gautų duomenų panaudojimu ir sutikę tyrime sudalyvauti – savo noru. Tyrimo metu buvo laikomasi *pagarbos asmens privatumui principo*, kai tyrėjas pasirenka kiek plačiau jis kalbės vienu ar kitu užduodamu klausimu. Sąžiningumo principas – tyrimo analizėje pateikiama tik interviu metu gauta informacija, tyrimo duomenys nėra klastojami).

### 3. DINAMINĖS PRIEŽIŪROS MODELIO ĮGYVENDINIMO ĮKALINIMO ĮSTAIGOJE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas Šiaulių tardymo izoliatoriuje: dokumentų analizė ir teisinis reguliavimas

Dinaminės priežiūros įgyvendinimas analizuojamas Šiaulių tardymo izoliatoriaus atveju. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos teisės aktai ir jų pagrindu parengti Šiaulių tardymo izoliatoriaus dokumentai (žr. 5 lentelėje).

**5 lentelė.** Teisės aktai, reglamentuojantys dinaminės priežiūros įgyvendinimo modelį

Teisės aktas	Paskirtis
Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas dėl dinaminės apsaugos vystymo Lietuvos pataisos įstaigose priemonių plano patvirtinimas, 2021 m.	Numatytas Dinaminės priežiūros plano vykdymas visose Lietuvos pataisos įstaigose ir nurodoma užtikrinti plano priemonių įgyvendinimą.
Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos įsakymas dėl Dinaminės apsaugos vystymo bausmių vykdymo sistemoje koncepcijos, 2021 m.	Koncepcija numatoma „dinaminės apsaugos vystymo bausmių vykdymo sistemoje situacijos analizė, reglamentuojami įgyvendinimo principai, tikslai, laukiami rezultatai ir rezultatų vertinimas“ (Koncepcija, II skyrius, 3 p.).
Šiaulių tardymo izoliatoriaus direktoriaus įsakymas dėl įstaigos perimetro apsaugos ir dinaminės priežiūros organizavimo, 2021 m.	Įsakymu numatoma Saugumo valdymo skyriaus pareigūnų apsaugos užtikrinimą, kai į darbą atvyksta mažiau darbuotojų į pamainą. Įsakyme numatomas darbuotojų skaičius postuose ir saugumo užtikrinimo laikas.
Šiaulių tardymo izoliatoriaus saugumo valdymo skyriaus nuostatai, 2019, 2020, 2021 m.	Numatyti saugumo valdymo skyriaus uždaviniai, valdymo skyriaus funkcijos, teisės, darbo organizavimas, valdymo schema.
Šiaulių tardymo izoliatoriaus direktoriaus įsakymas dėl saugumo valdymo skyriaus specialistų pareigybės aprašymas, 2019, 2020, 2021 m.	Įsakyme pateikti vyriausiojo specialisto (dinaminei priežiūrai) ir saugumo valdymo skyriaus specialisto (dinaminei priežiūrai) pareigybės aprašymai.
Šiaulių tardymo izoliatoriaus direktoriaus įsakymas dėl Šiaulių tardymo izoliatoriaus pareigybės sąrašo patvirtinimo, 2022 m.	Įsakymu patvirtintas resocializacijos skyriaus viršininko, direktoriaus pavaduotojo pareigybės sąrašas.

Šiaulių tardymo izoliatoriaus nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2014 m. kovo 6 d. įsakymu Nr. 1R-65 teigiama, kad užtikrinamos įstaigoje laikomų suimtųjų ir nuteistųjų buities sąlygos, nežeminančios žmogaus orumo ir atitinkančios Lietuvos higienos normas. Laisvės atėmimo įstaigų administracijos negali remtis jokiais aplinkybėmis, kuriomis būtų galima mėginti pateisinti kankinimus ar netinkamą elgesį. Žmoniškas elgesys su kaliniais nekenkia laisvės atėmimo apsaugai. Priešingai – jis yra svarbiausias veiksnys užtikrinant, kad laisvės atėmimo įstaigos būtų patikimai saugojamos ir saugios.

Gera laisvės atėmimo įstaigų valdymo praktika parodė, kad tais atvejais, kai yra gerbiamos kalinių žmogaus teisės bei orumas, ir kai su kaliniais elgiamasi teisingai, tikimybė, kad jie nusižengs tvarkai ir sukels neramumus, būna daug mažesnė, o patys kaliniai lengviau susitaiko su mintimi, kad privalo paklusti laisvės atėmimo įstaigos personalui. Tai atitinka dinaminio saugumo koncepciją – teigiami įkalinimo ir prižiūrinčio darbuotojo santykiai.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti dinaminį saugumą, labai svarbu, kad darbuotojai būtų profesionaliai parengti, turėtų gerus bendravimo, konfliktų sprendimo ir kitus reikiamus įgūdžius. Dinaminei apsaugai reikalingi įgūdžiai nurodomi Saugumo valdymo skyriaus vyriausiojo specialisto (dinaminei

priežiūrai) ir Saugumo valdymo skyriaus specialisto (dinaminei priežiūrai) pareigybės aprašymuose, patvirtintuose Šiaulių tardymo izoliatoriaus direktoriaus 2019 m. rugsėjo 18 d. įsakymu Nr. 1/01-228. nurodomi reikalingi gebėjimai ir funkcijos, kurias darbuotojas turi atlikti. 5.9. specialisto (dinaminei priežiūrai) pareigybių punktas numato, kad šias funkcijas atliekantis darbuotojas individualiai kalbasi su įtrauktais į sustiprintos individualios priežiūros sąrašus dėl priklausymo didelės rizikos grupei dėl savęs žalojimo ar bandymo nusižudyti, bendrauja su kitomis įstaigos tarnybomis, kad būtų sprendžiamos šių asmenų socialinės – psichologinės problemos. 5.14. pareigybių punktas – stebi nuteistųjų ir suimtųjų elgesį ir jų bendravimo ypatumus, aiškinasi konfliktines situacijas.

### 3.2. Interviu duomenų analizė

#### 3.2.1. Požiūris į dinaminės priežiūros modelį

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo sritis informantų organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir keturias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo sritys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Organizacijos kultūra	Pozityvus bendravimas	„pagerės tarp įstaigos personalo ir įkalinimų asmenų pozityvus ryšys“ (I-1) „sukuriamas pozityvus įkalinimų asmenų elgesys“ (I-2) „pozityvus dialogas tarp pareigūno ir nuteistojo ar suimtojo“ (I-3) „konstruktyvų ir pozityvų dialogą su suimtuju (nuteistuoju)“ (I-4) „Bendravimas su įstaigoje laikomais asmenimis grindžiamas pozityviu, profesionalių santykių užmezgimu ir palaikymu“ (I-6)	5
	Problemų kontrolė	„reagavimą į kylančias problemas“ (I-2) „nuteistojo elgesio kontrolę“ (I-3)	2
Reintegracijos įgyvendinimas	Užimtumo programos	„bus įtraukiami į kuo daugiau užimtumo programų“ (I-1) „santykis tarp gyvenimo laisvėje ir gyvenimo įkalinimo įstaigoje“ (I-2) „įtraukiami į kuo artimesni gyvenimą laisvėje“ (I-4) „užimtumo priemonės“ (I-5)	4
	Socialinė rehabilitacija	„nebūtu prarasti socialiniai įgūdžiai, ryšiai su artimaisiais“ (I-1) „nebūtu prarasti socialiniai įgūdžiai bei socialiniai ryšiai su artimaisiais“ (I-2)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas, informantų nuomone, turės įtakos pozityviam bendravimui tarp organizacijos personalo ir įkalinimų asmenų. Tyrimo duomenis iliustruoja šie informantų atsakymai: „pagerės tarp įstaigos personalo ir įkalinimų asmenų pozityvus ryšys“ (I-1), „pozityvus dialogas tarp pareigūno ir nuteistojo ar suimtojo“ (I-3). Pozityvus bendravimas turi įtakos ir problemų kontrolei, kuri taip pat yra viena iš dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo sričių. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „reagavimą į kylančias problemas“ (I-2), „nuteistojo elgesio kontrolę“ (I-3). Dinaminės priežiūros įgyvendinime

numatytas įkalinčiųjų (nuteistųjų) reintegracija, kuri organizuojama užimtumo programomis: „bus įtraukiami į kuo daugiau užimtumo programų“ (I-1), „santykis tarp gyvenimo laisvėje ir gyvenimo įkalinimo įstaigoje“ (I-2), „įtraukiami į kuo artimesni gyvenimą laisvėje“ (I-4) ir socialine rehabilitacija: „nebūtu prarasti socialiniai įgūdžiai, ryšiai su artimaisiais“ (I-1), „nebūtu prarasti socialiniai įgūdžiai bei socialiniai ryšiai su artimaisiais“ (I-2).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės dinaminės priežiūros modelis įgyvendinamas šiomis sritimis: skatinant pozityvų bendravimą tarp pareigūnų ir pareigūnų bei nuteistųjų, sprendžiant įkalinčių, nuteistų asmenų problemas ir jas kontroliuojant, organizuojant užimtumo programas ir socialinę rehabilitaciją.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti įkalinimo įstaigoje veiksnius, sąlygojančius pokyčius organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 7 lentelėje.

**7 lentelė. Pokyčius sąlygojantys veiksniai**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Išoriniai veiksniai	Teisės aktai	„priimti teisės aktai“ (I-1) „tardymo izoliatoriaus įsakymai“ (I-2) „įsakymai“ (I-3) „vadovo įsakymai“ (I-4) „pristatyta Dinaminės apsaugos vystymo bausmių vykdymo sistemoje koncepcija“ (I-6) „Nuteistųjų laisvės atėmimo bausme resocializacijos reformos Lietuvoje koncepcijos įgyvendinimo priemonių planas“ (I-6)	6
	Finansavimo skyrimas	„skiriamas finansavimas infrastruktūros gerinimui“ (I-1) „didesnis finansavimas“ (I-5)	2
Vidiniai veiksniai	Užimtumo didinimas	„daugiau patalpų užimtumui įgyvendinti“ (I-1) „užimtumo apimtis“ (I-2) „didinamas užimtumo patalpų skaičius“ (I-3) „didėja suimtųjų (nuteistųjų) laisvalaikio užimtumas“ (I-6)	4
	Pareigybių aprašymai	„pareigybės bei pareigybių aprašymai“ (I-1) „darbuotojų funkcijų aprašymai“ (I-5)	2
	Personalo mokymai	„apmokoma daugiau personalo“ (I-1) „personalo mokymai“ (I-4)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad pokyčius informantų organizacijoje sąlygoja teisės aktai ir teisės aktuose numatytiems pokyčiams įgyvendinti skiriamas finansavimas. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „priimti teisės aktai“ (I-1), „tardymo izoliatoriaus įsakymai“ (I-2), „įsakymai“ (I-3), „vadovo įsakymai“ (I-4) ir „skiriamas finansavimas infrastruktūros gerinimui“ (I-1), „didesnis finansavimas“ (I-5). Įtakos pokyčiams turi ne tik išoriniai, bet ir vidiniai veiksniai. Organizacijos pokyčiai siejami su nuteistiesiems (įkalinčiesiems) užimtumo didinimu. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „užimtumo apimtis“ (I-2), „didinamas užimtumo patalpų skaičius“ (I-3). Vidinius pokyčius skatina ir personalo mokymai, siekiant, kad pokyčiai vyktų sėkmingai. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „apmokoma daugiau personalo“ (I-1), „personalo mokymai“ (I-4). Pokyčiai organizacijoje atsispindi ir pareigūnų pareigybių aprašymuose. Tai iliustruoja šios

informantų mintys: „pareigybės bei pareigybių aprašymai“ (I-1), „darbuotojų funkcijų aprašymai“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad tardymo izoliatoriuje pokyčius lėmė išleisti teisės aktais ir įsakymai, papildomas finansavimas, personalo apmokymai ir pareigybių aprašymai bei užimtumo didinimas nuteistiesiems.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo skatinimo veiksnius informantų organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir šešias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 8 lentelėje.

**8 lentelė. Dinaminės priežiūrą skatinantys veiksniai**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Darbuotojų požiūris	Noras tobulėti	„darbuotojų dinaminėje priežiūroje pozityvus noras tobulėti“ (I-1) „dinaminės priežiūros specialistų tobulėjimas“ (I-2) „specialistų tobulėjimą“ (I-5) „naujai priimtiems pareigūnams vykdo mokymus dinaminės priežiūros tema“ (I-6)	4
	Kitas požiūris į įkalintus asmenis	„kitos požiūris į įkalintus asmenys“ (I-3) „požiūrio keitimas į įkalintus, nuteistus asmenis“ (I-4)	2
Darbas su įkalintais, nuteistais asmenimis	Resocializacijos gerinimas	„padėti įkalintiems asmenis geriau resocializuotis“ (I-1) „padėti resocializuotis“ (I-4)	2
	Bendravimas su suimtaisiais	„daugiau bendrauti su suimtaisiais-nuteistaisiais“ (I-2) „bendravimas su įkalintais, nuteistais asmenimis“ (I-4)	2
	Problemų sprendimas	„spręsti jų problemas“ (I-1) „įkalintų, nuteistųjų problemų sprendimas“ (I-5)	2
	Užimtumo organizavimas	„renginius bei sporto užsiėmimus suteikiant naujų žinių“ (I-2) „įvairių užsiėmimų organizavimas“ (I-5)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūrą skatina darbuotojų noras tobulėti: „darbuotojų dinaminėje priežiūroje pozityvus noras tobulėti“ (I-1), „dinaminės priežiūros specialistų tobulėjimas“ (I-2), „specialistų tobulėjimą“ (I-5) ir darbuotojų kita požiūris į įkalintus asmenis: „kitos požiūris į įkalintus asmenys“ (I-3), „požiūrio keitimas į įkalintus, nuteistus asmenis“ (I-4). Tačiau darbuotojų tobulėjimas turi tiesioginės įtakos resocializacijos gerinimas. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „padėti įkalintiems asmenis geriau resocializuotis“ (I-1), „padėti resocializuotis“ (I-4). Dinaminės priežiūros modelį skatina ir pareigūnų bendravimas su suimtaisiais. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „daugiau bendrauti su suimtaisiais-nuteistaisiais“ (I-2), „bendravimas su įkalintais, nuteistais asmenimis“ (I-4). Įkalinimo įstaigose kaliniams, nuteistiesiems iškyla įvairių problemų, todėl dinaminės priežiūros modelis sudaro prielaidas ir paskatas pareigūnams spręsti problemas. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „spręsti jų problemas“ (I-1), „įkalintų, nuteistųjų problemų sprendimas“ (I-5). Pareigūnai organizuoja ir užimtumą, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „renginius bei sporto užsiėmimus suteikiant naujų žinių“ (I-2), „įvairių užsiėmimų organizavimas“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminę priežiūrą skatina darbuotojų noras tobulėti ir požiūrio į įkalinčius asmenis kitimas bei bendravimo pokyčiai su suimtaisiais, jų problemų sprendimas, užimtumo organizavimas ir resocializacijos gerinimas, siekiant, kad nuteistieji galėtų sėkmingai grįžti į visuomenę.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdančius veiksnius. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir šešias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 9 lentelėje.

**9 lentelė. Dinaminės priežiūrą stabdantys veiksniai**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Problemos kylančios iš išorės	Infrastruktūros, inventoriaus problemos	„izoliatorių paskirtis yra visai kitokia nei pataisos įstaigų“ (I-1) „įkalinimo įstaigų pastatai yra seni, įtraukti į paveldą“ (I-2) „nepakankamas infrastruktūros įrengimas“ (I-3) „inventorius nusidėvėjęs“ (I-3) „infrastruktūros nepakankamumas“ (I-5)	5
	Modelio universalumo problema	„Sunku sukurti vieną universalų modelį“ (I-1) „naujo dviračio išradinėjimo klausimas“ (I-4)	2
	Vienašališki sprendimai	„sprendimai priimami aukščiausiu lygmeniu net nepasitarus su tais pareigūnais“ (I-4) „sprendimai aukštesniame lygmenyje priimami“ (I-5)	2
Vidaus problemos	Darbuotojų problema	„didelis darbuotojų trūkumas“ (I-1) „nenoras tobulėti ir siekti karjeros galimybių“ (I-1) „darbuotojų trūkumas“ (I-2) „darbuotojų trūkumas“ (I-3) „Didžiulis darbuotojų trūkumas“ (I-5)	5
	Užimtumo įgyvendinimo problemos	„užimtumo ir resocializacijos klausimas išlieka visada su klaustuku, o kaip tai įgyvendinti, kai nėra sudaryta tam sąlygų“ (I-1) „nespėjama suvežioti suplanuotų užimtumų“ (I-2) „vieną dieną vienai gyvenamosios kameros suimtieji eina į visus užimtumas, atima galimybę kitiems išeiti iš gyvenamosios kameros ribų“ (I-3)	3
	Įkalinčiųjų kaita ir subkultūra	„didelė įkalinčiųjų asmenų kaita“ (I-1) „įkalinčiųjų nuolatinė kaita“ (I-5) „egzistuojančios suimtųjų (nuteistųjų) subkultūros apraiškos“ (I-6)	3

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminę priežiūrą stabdo nepritaikyta infrastruktūra ir inventoriaus trūkumo problemos. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „izoliatorių paskirtis yra visai kitokia nei pataisos įstaigų“ (I-1), „įkalinimo įstaigų pastatai yra seni, įtraukti į paveldą“ (I-2), „nepakankamas infrastruktūros įrengimas“ (I-3), „inventorius nusidėvėjęs“ (I-3). Modelio įgyvendinimą stabdo ir modelio universalumas, nes jo pritaikymas visiems, nepriklausomai nuo padarytos nusikalstamos veikos kelia abejonių. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „Sunku sukurti vieną universalų modelį“ (I-1), „naujo dviračio išradinėjimo klausimas“ (I-4). Kitas stabdantis veiksnys yra vienašališki sprendimai, kurie priimami be pareigūnų žinios: „sprendimai priimami aukščiausiu lygmeniu net nepasitarus su tais pareigūnais“ (I-4), „sprendimai aukštesniame lygmenyje priimami“ (I-5). Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdantys veiksniai – kyla



iš organizacijos vidaus. Viena pagrindinių problemų yra darbuotojų trūkumas: „darbuotojų trūkumas“ (I-3), „Didžiulis darbuotojų trūkumas“ (I-5). Kadangi darbuotojai turi įgyvendinti ir organizuoti užimtumą nuteistiesiems, įkalintiems asmenims kelia problemų pareigūnams, įgyvendinantiems dinaminės priežiūros modelį. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „užimtumo ir resocializacijos klausimas išlieka visada su klaustuku, o kaip tai įgyvendinti, kai nėra sudaryta tam sąlygų“ (I-1), „nespėjama suvežioti suplanuotų užimtumų“ (I-2), „vieną dieną vienai gyvenamosios kameros suimtieji eina į visus užimtumas, atima galimybę kitiems išeiti iš gyvenamosios kameros ribų“ (I-3). Dar viena dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo problema kyla dėl nuolatinės įkalintųjų kaitos: „didelė įkalintųjų asmenų kaita“ (I-1), „įkalintųjų nuolatinė kaita“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros įgyvendinimui nėra pritaikyta infrastruktūra, o dinaminės priežiūros modelio universalumas kelia abejonių dėl jo sėkmingo įgyvendinimo. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdo darbuotojų trūkumas, užimtumo įgyvendinimo problemos dėl netinkamų sąlygų, vežiojimo problemų, apriboja kitus įkaltintuosius išeiti iš kameros, kol kiti dalyvauja užimtumo programose. Nuolatinė įkalintųjų asmenų kaita nesudaro galimybės pilnai įgyvendinti dinaminę priežiūrą jų atžvilgiu.

### 3.2.2. Vadovavimas, lyderystė ir komunikavimas

Tyrimu buvo siekiama atskleisti vadovo vaidmenį įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir keturias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 10 lentelėje.

**10 lentelė. Vadovo vaidmuo įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Vadovo vaidmuo	Pareigybės nuostatai	„pareigybėse yra įtvirtintos nuostatos“ (I-1) „vadovo vaidmuo organizacinis“ (I-4)	2
	Vadovo iniciatyvumo trūkumas	„vadovo iniciatyvos trūkumas“ (I-1) „trūksta vadovo iniciatyvos“ (I-2) „Vadovas visiškai neinicijuoja diegiant dinaminės priežiūros modelio įdiegimą“ (I-3)	3
Vadovavimo problemos	Darbuotojų neįtraukimas	„neįtraukė administracijos darbuotojų bei specialistų dinaminėje priežiūroje į jokių pokyčių planavimus“ (I-1) „visiškai neįtraukia į pokyčių planavimą“ (I-2) „Įstaigos vadovas neįtraukia darbuotojų į pokyčių planavimą“ (I-3) „viskas sprendžiama „už uždarytų durų““ (I-4) „vadovas neįtraukia pareigūnų į pokyčių planavimą“ (I-5)	5
	Pokyčių akcentavimo problema	„man nežinoma ši informacija apie diskusijas, kuriose buvo diskutuojama apie šiuos pokyčius“ (I-1) „Neakcentavo, arba akcentavo man nežinant“ (I-2) „neakcentavo būtinybę vidiniams pokyčiams“ (I-3) „kokiems pokyčiams organizacijoje sužinome tik perskaitę pasitarimų protokolus“ (I-4) „aš sužinau tik iš įvykusių susirinkimų ir užtvirtintų protokolų“ (I-5) „labai menkai įsivaizduoja kas yra Dinaminė priežiūra“ (I-6)	6

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad įgyvendinant dinaminę priežiūrą organizacijoje, vadovai parengia darbuotojų, įgyvendinančių dinaminę priežiūrą pareigybės nuostatus. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „pareigybėse yra įtvirtintos nuostatos“ (I-1), „vadovo vaidmuo organizaciniis“ (I-4). Tačiau informantai pasigenda vadovo iniciatyvos, įgyvendinant dinaminę priežiūrą organizacijoje. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „trūksta vadovo iniciatyvos“ (I-2), „Vadovas visiškai neinicijuoja diegiant dinaminės priežiūros modelio įdiegimą“ (I-3). Informantai pastebi ne tik vadovo iniciatyvos trūkumą, bet ir darbuotojų neįtraukimą į dinaminės priežiūros pokyčių planavimą. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „neįtraukė administracijos darbuotojų bei specialistų dinaminėje priežiūroje į jokių pokyčių planavimus“ (I-1), „viskas sprendžiama „už uždarytų durų““ (I-4), „vadovas neįtraukia pareigūnų į pokyčių planavimą“ (I-5). Informantai pasigedo ir vadovo pasisakymų apie pokyčių svarbą organizacijoje: „man nežinoma ši informacija apie diskusijas, kuriose buvo diskutuojama apie šiuos pokyčius“ (I-1), „Neakcentavo, arba akcentavo man nežinant“ (I-2), „neakcentavo būtinybę vidiniams pokyčiams“ (I-3), „kokiems pokyčiams organizacijoje sužinome tik perskaitę pasitarimų protokolus“ (I-4), „aš sužinau tik iš įvykusių susirinkimų ir užtvirtintų protokolų“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinime trūksta vadovo iniciatyvumo, vadovo komunikacijos su darbuotojais, akcentuojant jiems pokyčių svarbą ir darbuotojų neįtraukimas į pokyčių planavimą.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti vadovo komunikavimo su darbuotojais ypatumus dinaminės priežiūros modelio įgyvendinime. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 11 lentelėje.

**11 lentelė. Vadovo komunikavimas su darbuotojais**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Vadovo bendravimo su darbuotojais problemos	Aiškumo apie pokyčius trūkumas	„apie planuojamus pokyčius vadovas pranešė tik jam pavaldiems pareigūnams“ (I-1) „vadovo ir dinaminės priežiūros specialistų pokyčių klausimais nevyko“ (I-4) „apie pokyčius organizacijoje visiškai nėra diskutuojama“ (I-6)	3
	Nurodymai be diskusijų	„labai dažnai nurodo ką turime ir ką reikia padaryti ar parašyti“ (I-1) „Viską numeta ir liepia vykdyti“ (I-3) „atėjęs po savo išėginių kolegų pranešė apie pokyčius, tad viskas buvo labai netikėta“ (I-5) „nes DARBAI TURI BŪTI PADARYTI, Jo nuomone“ (I-6)	4
	Priešiškai nusiteikę darbuotojai	„yra pareigūnų, kurie užima aukštus postus nepritariančius šiems pokyčiams ir dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimui“ (I-1) „vieni teigiamai vertina kiti neigiamai.“ (I-3)	2
Vadovo asmeniniai gebėjimai	Komunikacijos problemos	„neturi asmeninių gebėjimų komunikuoti su darbuotojais apie pokyčius“ (I-1) „Nėra jokio komunikavimo“ (I-2) „neturi gebėjimo komunikuoti“ (I-3) „vyko vadovo komunikacija apie pokyčius įstaigoje, tačiau, kaip jau minėjau, dinaminės priežiūros specialistai ten nebuvo pakviesti“ (I-4)	6

		„vadovas tikrai nėra įvaldęs komunikacijos metodų“ (I-5) „Vadovo komunikavimas vykdavo tik įstaigos vadovų lygmenį“ (I-6)	
	Bendravimo sunkumai	„jokio bendravimo ar aiškumo“ (I-1) „sunkumai bendraujant“ (I-3) „neturi gebėjimų tinkamai komunikuoti su darbuotojais“ (I-6)	3

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovo bendravimas su darbuotojais yra problematiškas. Informantai išskyrė kelias problema: vadovas nepaaiškina apie pokyčių trūkumus: „apie planuojamus pokyčius vadovas pranešė tik jam pavaldiems pareigūnams“ (I-1), „vadovo ir dinaminės priežiūros specialistų pokyčių klausimais nevyko“ (I-4), o visi nauji sprendimai priimami be diskusijų su darbuotojais, vadovas pateikia jau priimtus sprendimus: „labai dažnai nurodo ką turime ir ką reikia padaryti ar parašyti“ (I-1), „Viską numeta ir liepia vykdyti“ (I-3), „atėjęs po savo išeiginių kolegos pranešė apie pokyčius, tad viskas buvo labai netikėta“ (I-5). Kadangi darbuotoji nesupranta pokyčių svarbos ir jiems niekas to neaiškina, todėl atsiranda tokių darbuotojų, kurie priešinas pokyčiams. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „yra pareigūnų, kurie užima aukštus postus nepritariančius šiems pokyčiams ir dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimui“ (I-1), „vieni teigiamai vertina kiti neigiamai.“ (I-3). Informantai ne tik išskyrė vadovo bendravimo su darbuotojais problemas, o taip pat išskyrė vadovo asmeninių gebėjimų problemas. Viena iš šių problemų yra vadovo komunikacijos problemos. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „neturi asmeninių gebėjimų komunikuoti su darbuotojais apie pokyčius“ (I-1), „neturi gebėjimo komunikuoti“ (I-3), „vadovas tikrai nėra įvaldęs komunikacijos metodų“ (I-5). Antra problema, kurią išskyrė informantai – vadovo bendravimo problemos. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „jokio bendravimo ar aiškumo“ (I-1), „sunkumai bendraujant“ (I-3).

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant dinaminę priežiūrą kyla problemos dėl vadovo komunikacinių ir bendravimo problemų, dėl informacijos darbuotojams nepateikimo ir diskusijos trūkumo.

### 3.2.3. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo aspektai

Tyrimu buvo siekiama atskleisti darbuotojų įtraukimo į planuojamus pokyčius informantų organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir keturias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į planuojamus pokyčius

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Darbuotojų įtraukimo problemos	Pokyčių iš viršaus	„visus pokyčius planuoja Kalėjimo departamentas“ (I-1) „tai spendžia KD“ (I-2) „viskas yra nuleidžiama iš aukščiau“ (I-3)	3
	Tarimasis su darbuotojais	„Su dinaminės priežiūros specialistais buvo tartasi tik sudarinėjant tarnybinės veiklos užduotis“ (I-4) „tartasi, bet tik porą kartų“ (I-5) „izoliatoriaus darbuotojai buvo ir yra įtraukiami į kokius nors pokyčius diegiant DP modelį“ (I-6)	3
Organizacinis darbas	Individus lygmuo	„turime metinius uždavinius, kurių pagalba padedame įkalintiems asmenims“ (I-1)	2

		„daug dirbame individualiai“ (I-3)	
	Komandinis lygmuo	„vyksta pasitarimai darbo grupėse ar komisijose, kai kada klausimų sprendimą inicijuoja profesinės sąjungos“ (I-1) „Komandiniu, nes KD šiuo klausimu dirba ne vienas žmogus“ (I-2) „Komandinis darbas“ (I-3) „Tai yra komandinis darbas“ (I-5)	4

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai į planuojamus pokyčius nėra įtraukiami, nes apie pokyčius yra sužinoma iš Kalėjimo departamento, kuris priima visus sprendimus. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „visus pokyčius planuoja Kalėjimo departamentas“ (I-1), „tai spendžia KD“ (I-2), „viskas yra nuleidžiama iš aukščiau“ (I-3). Informantai pasigedo daugiau tarimosi dėl dinaminės priežiūros įgyvendinimo ir planuojamų pokyčių organizacijoje, tai iliustruoja šios informantų mintys: „Su dinaminės priežiūros specialistais buvo tartasi tik sudarinėjant tarnybinės veiklos užduotis“ (I-4), „tartasi, bet tik porą kartų“ (I-5). Dinaminės priežiūros įgyvendinimas yra kiekvieno darbuotojo individualus reikalas, nes dirbama daug individualiai. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „turime metinius uždavinius, kurių pagalba padedame įkalintiems asmenims“ (I-1), „daug dirbame individualiai“ (I-3). Taikant dinaminę priežiūrą dirbama ne tik individualiu lygmeniu, bet komandiniu taip pat. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „vyksta pasitarimai darbo grupėse ar komisijose, kai kada klausimų sprendimą inicijuoja profesinės sąjungos“ (I-1), „Komandiniu, nes KD šiuo klausimu dirba ne vienas žmogus“ (I-2), „Komandinis darbas“ (I-3), „Tai yra komandinis darbas“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas į pokyčius yra menkas, nes visi sprendimai priimami iš „viršaus“ ir mažai tariamasi su darbuotojais. Pokyčius darbuotojai savo organizacijoje įgyvendina dviem lygiais: individualiu ir komandiniu.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros vizijos, strategijos kūrimą informantų organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti vieną kategoriją ir tris jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 13 lentelėje.

**13 lentelė.** Dinaminės priežiūros vizijos ir strategijos kūrimas organizacijoje

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Darbo kryptys	Komandinis darbas	„Buvo sudaryta darbo grupė“ (I-1) „Tai komandinis darbas“ (I-3) „Buvo sudaryta darbo grupė“ (I-4) „paprasciausiai sudaryti darbo grupė“ (I-5) „buvo įgyvendinami komandiniu lygmeniu“ (I-6)	5
	Norvegijos finansavimas	„Norvegijos struktūrinių fondų lėšų įsisavinimo“ (I-1) „Norvegijos finansavimas“ (I-3) „skirtas Norvegijos finansavimas“ (I-5)	3
	Gerosios praktikos patirtis	„pasiremta gerąją užsienio praktika“ (I-1) „pasiremta užsienio gerąją patirtimi“ (I-2) „sukurtas pagal Norvegų modelį“ (I-4) remtasi ta gerąja užsienio patirtimi“ (I-5)	4

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad vizijos ir strategijos kūrimas informantų organizacijoje, siekiant įgyvendinti dinaminę priežiūrą, vyksta komandiniu darbu: „Buvo sudaryta darbo grupė“ (I-1), „Tai komandinis darbas“ (I-3), „Buvo sudaryta darbo grupė“ (I-4), „paprasciausiai sudaryti darbo

grupė“ (I-5). Kitas būdas, kuris leidžia numatyti viziją ir strategiją, tai remiantis gerąja praktika: „pasiremta gerąją užsienio praktika“ (I-1), „pasiremta užsienio gerąją patirtimi“ (I-2), „sukurtas pagal Norvegų modelį“ (I-4), remtasi ta gerąja užsienio patirtimi“ (I-5) ir papildomu finansavimu Norvegijoje: „Norvegijos struktūrinių fondų lėšų įsisavinimo“ (I-1), „Norvegijos finansavimas“ (I-3), „skirtas Norvegijos finansavimas“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros įgyvendinimui reikalinga vizija ir strategija, kurią kuria suburta komanda, o lėšos gaunamos iš struktūrinių fondų bei remiantis gerąją Norvegijos patirtimi, įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį.

### 3.2.4. Darbuotojų atranka, turimos kompetencijos ir mokymai

Tyrimu buvo siekiama atskleisti darbuotojų atrankos ir kompetencijų trūkumą įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį informantų organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir septynias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 14 lentelėje.

**14 lentelė. Darbuotojų atranka ir kompetencijų trūkumas įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Darbuotojo atrankos kriterijai	Dalyvavimas konkurse	„paskelbtas konkursas į dinaminės priežiūros specialisto pareigas“ (I-1) „paskelbiamas konkursas“ (I-3) „atrenkami konkurso arba atrankos būdu“ (I-4) „skelbiamas konkursas“ (I-5) „Dinaminės priežiūros specialistai buvo atrenkami organizuojant atranką įstaigos viduje“ (I-6)	5
	Išsilavinimo reikalavimai	„išsilavinimas (aukštasis bakalauro)“ (I-1) „atitinkantį aukštąjį išsilavinimą“ (I-2) „stažą nemažiau nei vieneri metai, aukštąjį išsilavinimą“ (I-3) „keliami išsilavinimo“ (I-6)	4
	Būtinasis stažas	„stažas (nemažiau 1 metai)“ (I-1) „ne mažiau 1 m. darbo stažą“ (I-2) „stažą nemažiau nei vieneri metai, aukštąjį išsilavinimą“ (I-3) „minimalios darbo patirties“ (I-6)	4
	Bendravimo įgūdžiai	„geri bendravimo įgūdžiai“ (I-1) „gerus bendravimo įgūdžius“ (I-2)	2
Darbuotojams trūkstamos kompetencijos	Pasitikėjimo savimi	„trūksta lyderystės“ (I-1) „pasitikėjimo savimi“ (I-3) „pasitikėjimo“ (I-5)	3
	Mokymų	„suteikti kompetencijas (per mokymus) specialistams“ (I-1) „mokymų“ (I-5) „tarpinstitucinio dinaminės priežiūros taikymo gairių“ (I-6)	3
	Patirties stoka	„trūksta patirties“ (I-3) „patirties trūkumas“ (I-4)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų atranka organizuojama konkurso būdu, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „paskelbtas konkursas į dinaminės priežiūros specialisto pareigas“ (I-1), „atrenkami konkurso arba atrankos būdu“ (I-4), „skelbiamas konkursas“ (I-5). Dalyvavimas konkurse neįmanomas be turimo išsilavinimo, tai iliustruoja šios informantų mintys:

„išsilavinimas (aukštasis bakalauro)“ (I-1), „atitinkantį aukštąjį išsilavinimą“ (I-2). „stažą nemažiau nei vieneri metai, aukštąjį išsilavinimą“ (I-3). Darbuotojams, pretenduojantiems į dinaminės priežiūros pareigūno pareigas būtinas minimalus stažas ir bendravimo įgūdžiai: „stažas (nemažiau 1 metai)“ (I-1), „stažą nemažiau nei vieneri metai, aukštąjį išsilavinimą“ (I-3) ir „geri bendravimo įgūdžiai“ (I-1), „gerus bendravimo įgūdžius“ (I-2). Informantai pastebi, kad dinaminės priežiūros pareigūnams trūksta pasitikėjimo savimi, mokymų ir patirties stoka. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „trūksta lyderystės“ (I-1), „pasitikėjimo“ (I-5); „suteikti kompetencijas (per mokymus) specialistams“ (I-1), „mokymų“ (I-5) ir „trūksta patirties“ (I-3), „patirties trūkumas“ (I-4).

Apibendrinant galima teigti, kad reikalavimai darbuotojams keliami aukšti, tačiau darbuotojams trūksta patirties, pasitikėjimo savimi kompetencijų ir mokymų.

Nors darbuotojams keliami reikalavimai yra aukšti, bet vienas informantas pateikia savo pastebėjimą, kad kartelė, siekiant tapti dinaminės priežiūros pareigūnų ženkliai sumažinta. Tai iliustruoja šios išsakytos mintys:

- „Akcentuotina tai, kad kuo tolyn, tuo reikalavimai šiai pareigybei tik mažėja: nebereikalaujama aukštojo išsilavinimo ar pakankamos darbo patirties bausmių vykdymo sistemoje“. (I-4)
- „Pirmiausia buvo, turėjai atitikti tam tikrus reikalavimus, turėti ne žemesnę kaip aukštąjį koleginių, būti išėjusiam įvadinio mokymo kursų programą ir išlaikiusiam baigiamuosius egzaminus Kalėjimų departamento Mokymo centre, mokėti dirbti kompiuteriu Microsoft Office programiniu paketu, būti susipažinusi su Lietuvos Respublikos Konstitucija, įstatymais ir teisės aktais, reglamentuojančiais bausmių vykdymo sistemos veiklą, korupcijos prevenciją, valstybės tarnybą, viešąjį administravimą, dokumentų rengimą, atitikti reikalavimus, nustatytus pareigūnams Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute, atitikti II lygio fizinio pasirengimo reikalavimus, atitikti Sveikatos būklės patikrinimą. Bet pastebiu kad kuo toliau tuo tie reikalavimai mažėja, dabar jau nebereikia nei aukštojo išsilavinimo nei darbo patirties. Bijau pagalvoti prie ko prives toks darbuotojų nekvalifikuotumas“. (I-5)

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad dinaminės priežiūros pareigūnams nebereikia turėti aukštojo išsilavinimo ir tam įtakos, galimai, turi dinaminės priežiūros darbuotojų trūkumas.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros darbuotojams organizuojami mokymai. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir keturias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Mokymų organizavimas dinaminės priežiūros darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Nuotoliniai mokymai	Mokymai teoriniu aspektu	„tik teoriniai mokymai per nuotolį“ (I-1) „MOODLE sistemoje, tačiau pateikiant medžiagą ir laikant testus“ (I-2) „Mokymai tik nuotolinių būdu... vien tik teorija“ (I-3) „nuotoliniuose mokymuose „Dinaminės priežiūros ypatumai“ (I-5) „Dinaminės priežiūros, sampratos, organizavimo bei vykdymo mokymai“ (I-6)	9

		<p>„Dinaminės priežiūros principai ir jų taikymas Lietuvos įkalinimo įstaigose“ (I-6)</p> <p>„Dinaminės priežiūros geroji praktika ir taikymas užsienio šalių pataisos įstaigose“ (I-6)</p> <p>„Dinaminę priežiūrą vykdančių specialistų psichologinių kompetencijų stiprinimas ir kiti mokymai“ (I-6)</p> <p>„nuotoliniu būdu“ (I-6)</p>	
	Nuolat besikartojantys mokymai	<p>„užsiėmimų temos kasmet kartojasi, o dėstoma teorija išlieka ta pati arba papildyta“ (I-1)</p> <p>„temos kartojasi“ (I-3)</p> <p>„informacija kartojasi ir dažnai būna nenaudinga mums specialistams“ (I-5)</p>	3
Mokymų poreikis ir planavimas	Praktinių mokymų stoka	<p>„trūksta praktinių mokymų“ (I-1)</p> <p>„trūksta praktikos“ (I-2)</p> <p>„trūksta praktikos“ (I-3)</p> <p>„praktinių išvis neturime“ (I-5)</p>	4
	Specialistų – praktikų mokymai	<p>„kelti kvalifikacija pasitelkiant užsienio ekspertus“ (I-1)</p> <p>„pamatyti kaip ten yra įgyvendinamas dinaminės priežiūros modelis“ (I-3)</p>	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūros darbuotojams organizuojami teoriniai mokymai: „tik teoriniai mokymai per nuotolį“ (I-1), „MOODLE sistemoje, tačiau pateikiant medžiagą ir laikant testus“ (I-2), „Mokymai tik nuotoliniu būdu... vien tik teorija“ (I-3), „nuotoliniuose mokymuose „Dinaminės priežiūros ypatumai“ (I-5). Informantai pastebi, kad mokymai nuolat kartojasi ir ji mažai kinta ar pasipildo minimaliai. Tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys: „užsiėmimų temos kasmet kartojasi, o dėstoma teorija išlieka ta pati arba papildyta“ (I-1), „informacija kartojasi ir dažnai būna nenaudinga mums specialistams“ (I-5). Kadangi dinaminės priežiūros specialistai nori mokymų, kurie teiktų praktinės naudos, tai informantai pastebi, kad jiems trūksta praktinių mokymų: „trūksta praktinių mokymų“ (I-1), „trūksta praktikos“ (I-2), „trūksta praktikos“ (I-3), „praktinių išvis neturime“ (I-5). Praktinių mokymų informantai pageidauja iš užsienio specialistų, kur dinaminė priežiūra sėkmingai įgyvendinama: „kelti kvalifikacija pasitelkiant užsienio ekspertus“ (I-1), „pamatyti kaip ten yra įgyvendinamas dinaminės priežiūros modelis“ (I-3).

Apibendrinant galima teigti, kad pareigūnams, įgyvendinantiems dinaminę priežiūrą, organizuojami mokymai, tačiau jie metai iš metų kartojasi ir teikiama tik teorija, o pareigūnai pageidauja praktinių mokymų.

### 3.2.5. Darbuotojų motyvavimas ir motyvacija

Tyrimu buvo siekiama atskleisti, kokios motyvavimo priemonės yra taikomos darbuotojams, įgyvendinant dinaminę priežiūrą. Informantų nuomonės išsiskyrė dėl motyvavimo priemonių:

#### **Motyvavimo priemonių dinaminės priežiūros pareigūnams nėra taikomos:**

- „Mano nuomonė yra tokia apie motyvavimo priemones, Jos visiškai nėra taikomos, darbuotojai nėra motyvuoti imtis iniciatyvos įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį. Tiesiog yra dirbama pagal pareigybių tvarkos aprašus ir tiesioginio vadovo įsakymus. Galiu

*pasakyti iš savo pozicijos, kad įstaigoje nėra sukurtos jokios motyvacinės sistemos, kuri leistu tinkamai įgyvendinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą bei tobulinimą.“ (I-1);*

- *„Šiaulių tardymo izoliatoriuje motyvavimo priemonių nėra. Įstaigoje nėra sukurtos jokios motyvacinės sistemos.“ (I-3).*

#### **Dinaminės priežiūros pareigūnai motyvuojami tik mokymais:**

- *„Dinaminės priežiūros specialistams vyksta tik teoriniai mokymai, o kitų motyvavimo priemonių – nėra. Dinaminė priežiūros specialistai dirba ne pagal paskirtį, o dirba ten, kur paskiria vadovas ( trūkstamų darbuotojų „uždengimas“).“ (I-2).*

#### **Komplikuotas darbo vertinimas, be aiškių kriterijų:**

- *„Darbuotojų motyvavimas apskritai yra labai opi problema įstaigoje. Pareigūnai už savo tarnybą yra vertinami tarnybinės veiklos vertinimo metu, tačiau čia dažnai susiduriama su jokiais protingumo kriterijais nepamatuotu vertinimu: arba trūksta finansavimo, arba veikia „myliu-nemyliu“ sistema arba dar kokiais nors nurodymais „iš aukščiau“. Mano pagrindinė motyvacija – noras padaryti savo darbą gerai, atsakingai, gaunant atgalinį ryšį darbe su įkalintais asmenimis.“ (I-4);*
- *„Motyvavimo priemonės čia labai skaudus klausimas mano įstaigoje, iš šono stebėdamas kolegas matau patinka nepatinka galiojantį principą. Ir kada vyksta pareigūno veiklos vertinimas dažnai išgirsti frazę nėra finansavimo, o atrodo profesionalei stengeisi atlikti savo pareigas, padarei daugiau negu buvai užsibrėžęs veiklos planuose, būna, kad dėl darbuotojų trūkumo iškviečia per išeigines į darbą, o tau pasako GALĖTUM IR GERIAU....Na tada tikrai krenta motyvacija stengtis. Motyvacinės sistemos tikrai įstaigoje nėra jokios. Esi pats sau motyvatorius. Motyvacija atsiranda nuo pačių įkalintų asmenų, kurie džiaugiasi pvz. kad šiandiena dirbs mano pamaina.“ (I-5).*

#### **Motyvavimas organizacijos viduje, siekiant karjeros:**

- *„Atsiradus dinaminės priežiūros grupės poreikiui įstaigos viduje buvo įkurta 10 specialistų dinaminei priežiūrai etatų. Įstaigoje dirbantiems pareigūnams atsirado galimybė dalyvauti atrankose bei siekti karjeros“ (I-6);*
- *„Dinaminės priežiūros specialistams taikomas aukštesnis pareiginės algos koeficientas, lankstesnis darbo grafikas bei galimybė dirbti savarankiškai, pačiam planuojant savo darbo dieną bei krūvį. Specialistai turi galimybę dalyvauti įstaigoje dirbančių komisijų, darbo grupių veiklose, taip prisidedami prie sprendimų priėmimo bei pokyčių valdymo“ (I-6)*

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros pareigūnų motyvavimas yra komplikotas dėl motyvavimo sistemos nebuvo, motyvavimo priemonių trūkumas.*

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros darbuotojų savimotyvavimo priemones. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir keturias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 16 lentelėje.



16 lentelė. Darbuotojų (savi)motyvacijos priemonės

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Savimotyvacijos kryptys	Studijos universitete	„keldami savo kvalifikaciją studijuodami universitetuose“ (I-1) „dabar studijuojau magistrantūros studijose“ (I-5)	2
	Informacijos paieška	„domėdamiesi kitų šalių dinaminės priežiūros modelių ir kita naudinga informacija susijusia su užimamų pareigų vykdymu“ (I-1) „domiuosi užsienio patirtimis“ (I-5)	2
Motyvavimo galimybės	Geras mikroklimatas	„sukurti teigiamą mikroklimatą darbuotojų atžvilgiu“ (I-1) „geras mikroklimatas“ (I-4)	2
	Vadovo komunikavimas	„diskutuoti su darbuotojais apie vykdomus ir planuojamus vykdyti pokyčius“ (I-1) „vadovo bendravimo su Dinaminės priežiūros specialistais“ (I-2) „reikiamos ir tinkamos informacijos pateikimo.“ (I-2) „rengti susirinkimus, padiskutuoti, supažindinti apie planuojamus pasikeitimus“ (I-3)	4
	Darbuotojų nuomonės išklausa	„darbuotojų nuomonės įsiklausymo“ (I-2) „išklausti darbuotojus“ (I-3)	2
	Pagarba darbuotojams	„gerbti darbuotoją kaip specialistą“ (I-1) „gerbti darbuotojus“ (I-2)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai save motyvuoja keldami kvalifikaciją mokydami universitete. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: *keldami savo kvalifikaciją studijuodami universitetuose*“ (I-1), *„dabar studijuojau magistrantūros studijose“* (I-5). Įdomu tai, kad informantai išskyrė informacijos paiešką apie dinaminę priežiūrą, kaip savimotyvaciją: *„domėdamiesi kitų šalių dinaminės priežiūros modelių ir kita naudinga informacija susijusia su užimamų pareigų vykdymu“* (I-1), *„domiuosi užsienio patirtimis“* (I-5). Tyrimo metu gauta informacija atskleidė, kad savimotyvacijos priemonių informantai nurodė nedaug, tačiau motyvavimo galimybes išskyrė bent kelias. Viena iš motyvavimo galimybių informantai nurodė gerą organizacijos mikroklimatą. Tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys: *„sukurti teigiamą mikroklimatą darbuotojų atžvilgiu“* (I-1), *„geras mikroklimatas“* (I-4). Vadovo komunikacija su darbuotojais, informacijos pateikimas, dalinimasis ja – kita motyvavimo priemonė: *„diskutuoti su darbuotojais apie vykdomus ir planuojamus vykdyti pokyčius“* (I-1), *„vadovo bendravimo su Dinaminės priežiūros specialistais“* (I-2), *„reikiamos ir tinkamos informacijos pateikimo.“* (I-2), *„rengti susirinkimus, padiskutuoti, supažindinti apie planuojamus pasikeitimus“* (I-3). Motyvavimu informantai išskiria darbuotojų nuomonės išklausa ir pagarbą darbuotojams. Tai iliustruoja šios informantų mintys: *„darbuotojų nuomonės įsiklausymo“* (I-2), *„išklausti darbuotojus“* (I-3) ir *„gerbti darbuotoją kaip specialistą“* (I-1), *„gerbti darbuotojus“* (I-2).

Keli informantai pasisakė apie dinaminės priežiūros specialistų įvertinimą, kuris per visus dinaminės priežiūros įgyvendinimo metus nebuvo pastebėtas. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai:

- *„Neteko girdėti, kad kuris nors kolega, dirbantis dinaminės priežiūros specialistu, būtų apčiuopiamai paskatintas ar kitaip motyvuotas už tai, kad daug prisidėjo įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį. Tiesa, tiesioginis viršininkas pokalbių su dinaminės priežiūros*

specialistais, yra ne kartą pasidžiaugęs mūsų, kaip pavaldinių, kokybišku darbu, įvairiomis iniciatyvomis, pagalba, atsakingumu ir pan.“ (I-4);

- „Darbuotojui geriausia motyvacija, tai jo darbo įvertinimas. Jei šis įvertinimas neįvyksta per kelerius metus, neatsižvelgiant į puikius darbo rezultatus, tai jau ne motyvavimo sistema, o skatinimas atidirbti valandas. Manychiau, kad vertinimo sistema šiuo metu yra ne tik kad ydinga, tačiau ir sudaranti prielaidas korupcijai, nes visuomet atsiranda „reikalingų, naudingų“ žmonių...“ (I-4);
- „Aš pasisakysiu labai griežtai šiuo klausimu čia reikia vienareikšmiškai keisti vadovą, nes spragų čia yra labai daug.“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai pasigenda motyvacijos, todėl save motyvuoja studijomis ir informacijos paieška. Nors motyvacijos darbuotojai nejaučia, tačiau jie mato perspektyvas, kuriomis sritimis galimas dinaminės priežiūros darbuotojų motyvavimas: geras mikroklimatas, darbuotojų išklausa ir pagarbos demonstravimas darbuotojams bei tinkama vadovo komunikacija su darbuotojais.

### 3.2.6. Asmeninė darbuotojų motyvacija

Tyrimu buvo siekiama atskleisti savimotyvacijos ir vertybinių darbuotojų nuostatų atitinkančių dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą organizacijoje. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir septynias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 17 lentelėje.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūros specialistų vidinė motyvacija paremta pasitikėjimu savimi ir asmeninėmis savybėmis. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „didelis pasitikėjimas“ (I-1), „pasitikėjimas savimi“ (I-5) ir „imlus naujovėms, greitai įsisavinu tinkama informacija, greitai gebu persikvalifikuoti“ (I-1), „esu bendraujantis, empatiškas, greitai prisitaikau prie naujovių“ (I-5).

**17 lentelė.** Savimotyvacija ir vertybinės darbuotojų nuostatos atitinkančios dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Vidinės motyvacijos pojūtis	Pasitikėjimas savimi	„didelis pasitikėjimas“ (I-1) „pasitikėjimas savimi“ (I-5)	2
	Asmeninės savybės	„imlus naujovėms, greitai įsisavinu tinkama informacija, greitai gebu persikvalifikuoti“ (I-1) „esu bendraujantis, empatiškas, greitai prisitaikau prie naujovių“ (I-5)	2
Vertybinės nuostatos	Problemų sprendimas	„greitai ir organizuotai spręsti problemas“ (I-1) „ieškoti kompromiso sprendžiant įvairius klausimus“ (I-2) „įkalintų, nuteistųjų problemų sprendimas“ (I-5)	3
	Pozityvus bendravimas	„tinkamai bendrauti su „klientais““ (I-2) „bendravimas su įkalintais, nuteistais asmenimis“ (I-4) „bendraudamas su nuteistuoju stengiuosi jį laikyti sau lygiu“ (I-5) „bendravimas ir bendradarbiavimas“ (I-6)	4
	Užsiėmimų vedimas	„rengti pozityvius užsiėmimus“ (I-1)	1

	Komunikabilumas	„komunikabili“ (I-2) „esu komunikabilus“ (I-5)	2
	Išsilavinimas	„išsilavinusi“ (I-2) „turiu išsilavinimą“ (I-5) „poreikis tobulėti“ (-6)	3

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad vertybinės nuostatos atitinkančios dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą yra gebėjimas spręsti problemas, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „greitai ir organizuotai spręsti problemas“ (I-1), „ieškoti kompromiso spendžiant įvairius klausimus“ (I-2), „įkalintų, nuteistųjų problemų sprendimas“ (I-5). Kitą vertybinę nuostatą informantai išskyrė – pozityvų bendravimą, tai iliustruoja šios išsakytos informantų mintys: „tinkamai bendrauti su „klientais““ (I-2), „bendravimas su įkalintais, nuteistais asmenimis“ (I-4), „bendraudamas su nuteistuoju stengiuosi jį laikyti sau lygiu“ (I-5). Vertybines nuostatas, kurias išskyrė informantai – užsiėmimų vedimas, komunikabilumas ir išsilavinimas – atitinka dinaminės priežiūros modelio vertybes. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „rengti pozityvius užsiėmimus“ (I-1), „komunikabili“ (I-2), „esu komunikabilus“ (I-5) ir „išsilavinusi“ (I-2), „turiu išsilavinimą“ (I-5).

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis galima teigti, kad dinaminės priežiūros specialistų asmeninės vertybinės nuostatos sutampa su dinaminės priežiūros modelio įgyvendinime numatytomis darbuotojams keliamoms kompetencijoms.

Kaip kurie informantai savo pasisakymuose kalba apie pokyčius, kurie dinaminėje priežiūroje pokyčiai yra aktualu: „Na šiuo metu sunku pasakyti, manau kad trūksta patirties ir pasitikėjimo savimi, kad galėčiau prisidėti prie pokyčių. Manau, kad esu tinkama šioms pareigoms, juk viskas yra išmokstama“ (I-3)

Vienas iš informantų išreiškė pastebėjimą dėl dinaminės priežiūros įgyvendinimo sumaišties, tai iliustruoja ši informanto išsakyta mintis: „Sumaištis visoje bausmių vykdymo sistemoje, nuolatinės permainos, reorganizacijos neleidžia nusistovėti dinaminės priežiūros modelio sampratai, jos vertei, trukdo modelio įgyvendinimui, neleidžia pasiekti tikslų – o tai tikrai nedidina vidinės motyvacijos, nes, mano nuomone, šiuo metu Šiaulių tardymo izoliatoriuje nėra vykdoma dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas. Mano credo – neteisti įkalinimo įstaigoje esančių asmenų (tai teismo prerogatyva), o suteikti galimybę suimtiesiems (nuteistiesiems) tą laiką, kuris skirtas būti laisvės atėmimo vietoje, praleisti kuo naudingiau, prasmingiau, nepaminant jų žmogiškųjų savybių. Stengiuosi išlikti Žmogumi bendraudama su bet kuriuo įkalinimo įstaigos klientu, akcentuodama humaniškumą, pagarbą ir pasitikėjimą.“ (I-4).

Kita išsakyta mintis apie Šiaulių tardymo izoliatorių atspindi nuomonę, kad dinaminė priežiūra nėra tinkamai įgyvendinama, todėl nėra darbuotojų motyvacijos dirbti: „Jei Šiaulių tardymo izoliatoriuje atsirastu tikra vykdoma dinaminė priežiūra, manau tikrai atsirastu ta motyvacija kuri atneštu sėkmę<...>juolab matau kaip nuteistieji nori su manim bendrauti, išsipasakoti, bet tam šiuo metu tiesiog neturim fiziškai laiko. Pirmiausia bendraudamas su nuteistuoju stengiuosi jį laikyti sau lygiu, niekada jo neįžeisiu ar kaip nors pažeminsiu. Nes tik tokiu būtu atsiranda pasitikėjimas vienas kitu, nuteistasis tada žino, kad visada gali klausti, prašyti pagalbos. Taip tampa lengviau dirbti. Taip pat, turiu išsilavinimą, svarbiausia esu žmogiškas nuteistųjų atžvilgiu, greitai orientuojuosi ekstremaliose

situacijose, moku įvertinti riziką. Save laiku tikrai geru darbuotoju, tik ne visi tai pastebi bei įvertina.“ (I-5)

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros tinkamą įgyvendinimą stabdo nuolatinės permainos ir reorganizacijos, kas neskatina darbuotojų motyvacijos ir galimai, tai turi įtakos darbuotojų trūkumui.

### 3.2.7. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo ypatumai

Tyrimu buvo siekiama atskleisti darbuotojų pasipriešinimo elementus, įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį. Tyrimo duomenys leido išskirti vieną kategoriją ir tris jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 18 lentelėje.

**18 lentelė. Darbuotojų pasipriešinimo elementai, įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Pasipriešinimo elementai	Naujovių baimė	„nenoras priimti naujovių“ (I-1) „dabar dar yra net vadovų, kurie nepritaria šiam DP modelio įdiegimui“ (I-1) „Nenoras priimti naują sistemos pertvarką įdiegiant dinaminės priežiūros modelį“ (I-2) „nenori priimti dinaminės priežiūros modelį“ (I-3)	4
	Bendravimo pokyčių baimė	„Kaip čia dabar reikės bendrauti su įkalintais asmenimis“ (I-1) „kaip bendrauti su nubaustais ar įkalintais“ (I-4)	2
	Seni įsitikinimai“	„Nebegalėsime Jų „mušti“ už drausmės pažeidimus“ (I-1) „galim prieš jį naudoti prievartą ir t.t.“ (I-5)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, nepritariantis dinaminei priežiūrai dėl patiriamos baimės, dėl naujovių ir nežinomybės. Tai iliustruoja šio informantų mintys: „nenoras priimti naujovių“ (I-1), „dabar dar yra net vadovų, kurie nepritaria šiam DP modelio įdiegimui“ (I-1), „nenori priimti dinaminės priežiūros modelį“ (I-3). Kitas dalykas yra darbuotojų bendravimo pokyčių baimė, nes reikės keisti bendravimo su įkalintais asmenimis įpročius. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „Kaip čia dabar reikės bendrauti su įkalintais asmenimis“ (I-1), „kaip bendrauti su nubaustais ar įkalintais“ (I-4). Darbuotojai, bijantys pokyčių ne tik dėl baimės, bet ir dėl senų įsitikinimų, elgesio, kuris buvo įprastas: „Nebegalėsime Jų „mušti“ už drausmės pažeidimus“ (I-1), „galim prieš jį naudoti prievartą ir t.t.“ (I-5). Informantai pateikia dinaminės priežiūros darbuotojų nuomonę bei vyraujančius stereotipų apie įkalintus, nuteistus asmenis. Tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys:

- „<...>juk jie turi kalėti už bausmę, juos reikia riboti nuo visko, kad kuo mažiau turētu nei turėjo laisvėje.. Tuo labiau šiuo metu įkalinimo įstaigose dirba jau didelį darbo stažą turintys darbuotojai ir jie tikrai nenori priimti šių pokyčių.“ (I-1);
- „<...>viskas vyksta per nubaudimą, kad kalinčiajam asmeniui būtų tik sunkiau, viską riboja kad tik blogiau padaryti.“ (I-3);
- „Pareigūnai dar gyvena tarybinių laikų samprata: jei patekai į įkalinimo įstaigą – vadinasi esi kaltas ir turi mažai teisių.“ (I-4);
- „Mūsų tie tokie seni įsitikinimai netgi sakyčiau išsprūsimas turbūt neleidžia įgyvendinti dinaminės priežiūros modelio. Jeigu esi kalinys vadinasi sutrinsime tave žemėn, Manau pirmiausia reikia pradėti keistis nuo savęs ir keisti savo požiūrį į aplinką.“ (I-5).

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdo kai kurių dinaminės priežiūros specialistų nusistovėjęs stereotipinis mąstymas bei negatyvus požiūris į įkalintus asmenis.*

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas: jo įdiegimo laipsnis. Informantų atsakymai leidžia teigti, kad dinaminės priežiūros modelis tardymo izoliatoriuje nėra pilnai įgyvendintas. Tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys:

- „Šiuo metu, bent jau mano nuomone šis DP modelis tikrai dar nėra pilnai išgvildentas, o apie įdiegimą dar galima kalbėtu daug. Nes tikrai šį DP modelį reikia tobulinti pasiremiant gerąją užsienio praktika, bei ekspertų patarimais, mokymais ir konsultacijomis. Taip pat galiu pasakyti, kad šiuo metu bent jau Šiaulių TI darbuotojai dirba pagal mišrų modelį, nes trūkstant darbuotojų, DP specialistai yra paskiriami dirbti ir kitus darbus, kurie nesusiję su DP modeliu. Tuo labiau atliekant kitus pavestus uždavinius, nebelineka laiko dirbti DP modelio įgyvendinimo bei tobulinimo kryptimi, ko pasakoje nukenčia DP priežiūroje esantys suimtieji ir nuteistieji.“ (I-1);
- „Dinaminės priežiūros specialistai dirba pagal mišrų modelį, nes labai dažnai paskiriama atlikti kitų darbuotojų darbus.“ (I-2);
- „Dirbam manau pagal mišrų modelį. Vykdom tiek priežiūrą ir apsaugą.“ (I-3);
- „Deja, Šiaulių tardymo izoliatoriuje dinaminės priežiūros modelis šiuo metu nebevykdomas. Suimtiesiems (nuteistiesiems) organizuojamas laisvalaikio užimtumas (sporto salės) neatstoja dinaminės priežiūros modelio vizijos.“ (I-4);
- „Dinaminės priežiūros modelio tikrai nėra, dirbam pagal mišrų modelį. Turbūt pasikartosiu sakydamas, kad didelė problema yra darbuotojų trūkumas. Tad darome viską, ir vykdomė priežiūrą ir apsaugą.“ (I-5).
- „Tardymo izoliatoriuje dinaminės priežiūros modelis įdiegtas nepilnai, tačiau šiuo klausimu dirbama intensyviai, plačiu spektru. Suimtųjų (nuteistųjų) dinaminė priežiūra pasireiškia socialinio užimtumo taikymu, organizuojami susitikimai su savanoriais, taikomas platus inovatyvių renginių, užsiėmimų teisinio ar socialinio švietimo tema, spektras. Resocializacijos specialistai įstaigoje laikomiems asmenims taiko intervencines programas, nuteistieji dalyvauja elgesio pataisos programose, įstaigoje veikia bendrojo ugdymo mokykla, taip pat sudaryta galimybė užsiimti darbine veikla.“ (I-6)

*Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelis Šiaulių tardymo izoliatoriuje nėra pilnai įgyvendintas. Nors vyrauja nuomonė, kad tardymo izoliatoriuje dinaminės priežiūros modelis įgyvendinamas mišriu būdu, tačiau su tuo sutinka ne visi dinaminės priežiūros specialistai.*

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminėje priežiūroje esančių klientų pastebėjimus apie tardymo izoliatoriuje vykstančius pokyčius. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Dinaminės priežiūros klientų pokyčių pastebėjimai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Teisių ir orumo principų taikymas	Vieno langelio principas	„visada sulaukia pagalbos įvairiais klausimais čia ir dabar“ (I-1) „jų klausimai ir problemos sprendžiamos buvo tuoj pat“ (I-2) „visada gali kreiptis iškilus problemoms, kurios yra nedelsiant sprendžiamos“ (I-3) „padėti išspręsti jų problemas „čia ir dabar““ (I-4) „prašo pagalbos“ (I-5)	5
	Pagarbus elgesys	„su „klientais“ elgiamasi pagarbiai bei draugiškai“ (I-1) „požiūrio keitimas į įkalintus, nuteistus asmenis“ (I-4) „pastebėjo išskirtinį specialistų dinaminei priežiūrai dėmesį“ (I-6)	3
	Išklausymas	„Visada aptariami Jų vidiniai išgyvenimai, kas naujo yra nutikę ir kita“ (I-1) „atsiranda pasitikėjimas ir jie nebijo su tavim kalbėtis<...>labiau atsiskleidžia“ (I-5)	2
Reintegracijos įgyvendinimas	Individualu, kūrybinė veikla	„Suteikiamas didesnis užimtumas, rengiami renginiai, viktorinos, filmų žiūrėjimai ir kiti užsiėmimai“ (I-1) „suteikiamas didesnis užimtumas“ (I-2) „suteikiamas laikas užimtumui už gyvenamosios kameros ribų“ (I-3) „teko vesti inovatyvų renginį su lego kaladėlėmis“ (I-4) „Išaugęs socialinio užimtumo kiekis“ (I-6)	5
	Socialinė rehabilitacija	„Keliamas Jų socialinių įgūdžių lygmuo“ (I-1) „ugdomi socialiniai įgūdžiai“ (I-4)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminėje priežiūroje esantys įkalinti ar nuteisti asmenys sulaukia pagalbos, nes vyrauja vieno langelio principas, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „visada sulaukia pagalbos įvairiais klausimais čia ir dabar“ (I-1), „jų klausimai ir problemos sprendžiamos buvo tuoj pat“ (I-2), „padėti išspręsti jų problemas „čia ir dabar““ (I-4), „prašo pagalbos“ (I-5). Dinaminės priežiūros modelis įpareigoja su klientais elgtis pagarbiai, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „Visada aptariami Jų vidiniai išgyvenimai, kas naujo yra nutikę ir kita“ (I-1), „atsiranda pasitikėjimas ir jie nebijo su tavim kalbėtis<...>labiau atsiskleidžia“ (I-5). Be to, dinaminės priežiūros modelis sudaro galimybę kalinių, nuteistųjų kūrybinei veiklai per užimtumo programas, tai atskleidžia šios informantų išsakytos mintys: „Suteikiamas didesnis užimtumas, rengiami renginiai, viktorinos, filmų žiūrėjimai ir kiti užsiėmimai“ (I-1), „suteikiamas didesnis užimtumas“ (I-2), „suteikiamas laikas užimtumui už gyvenamosios kameros ribų“ (I-3). Siekiant kalinių, nuteistųjų sėkmingos integracijos po įkalinimo, vykdoma socialinė rehabilitacija. Tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „Keliamas Jų socialinių įgūdžių lygmuo“ (I-1), „ugdomi socialiniai įgūdžiai“ (I-4).

Kai kurie informantai pateikia asmeninę patirtį ir išsako įkalintų, nuteistų asmenų išsakytas nuomones: „Iš dinaminei priežiūrai priskirtų kamerų suimtųjų visuomet girdėjom tik gerus atsiliepimus apie dinaminės priežiūros specialistų darbą. Dirbom kontaktiniais pareigūnais, todėl

turėjom atgalinį ryšį, pakankamai gerai galėjom pažinti suimtuosius<...>.“ (I-4), „<...>Prisimenu teko vesti inovatyvų renginį su lego kaladėlėmis, nuteistieji apie šį renginį kalbėjo dar ilgai. Manu kuo turime didesnį kontaktą su nuteistaisiais tuo yra didesnė tikimybė, kad jis išties gali pasikeisti.“ (I-5). Kiti informantai išskyrė naudą klientams, kurią jie gauna dinaminės priežiūros modelio pagalba:

**Savalaikė pagalba ir galimybė įgyti išsilavinimą:** „Visų pirma įkalinieji asmenys sulauktu pagalbos čia ir dabar, nebeturėtų laiko rašyti skundus ir kitus raštus, būtų užimti visą dieną jiems naudinga ir prasminga veikla. Taip pat galētu užsiiminėti veikla, kuria labiausiai jie domisi. Galbūt būtų galimybė įgyti profesinį ar aukštąjį mokslą (kalbant apie tardymo izoliatorius). Nebūtu noro kelti konfliktus negavus tinkamos pagalbos. Be to tinkamai ir protingai įgyvendinus DP modelį mūsų „klientams“ atsivertu galimybė susitikti su artimaisiais neformaliu užimtumo organizavimu, tokiu kaip vasaros metu surengtas piknikas įstaigos teritorijoje ir panašiai.“ (I-1);

„Specialistai dinaminei kasdien lankėsi dinaminės priežiūros bloke, ko pasėkoje savalaikiai spręsdavo suimtųjų (nuteistųjų) kasdienes problemas“ (I-6).

**Problemų sprendimas ir užimtumas:** „Su jais daugiau dirbama bei sprendžiamos jų problemos, didesnis užimtumo užtikrinimas.“ (I-2), „Na dinaminės priežiūros pareigūnas manau turėtų neatidėliotinai spręsti iškilusias problemas, suteikti jam kuo daugiau informacijos padėti, kai yra pasitikėjimas, ir pats nuteistasis žinos kad gali kreiptis ir sulaukti pagalbos. Kad galėtų daugiau nuteistųjų ir suimtųjų užsiimti individualia veiklia, kad visas įforminimas būtų paprastesnis, kad leistų jungti iš skirtingų gyvenamųjų kamerų suimtuosius ar nuteistuosius kurios yra priskirtos dinaminei priežiūrai, tai skatintų mikroklimato gerinimą tarp kalinčiųjų. Dalyvauti kartu užimtumė, net kartu žaisti tarkim kad ir stalo tenisą, taip skatintų bendravimą ir pasitikėjimą.“ (I-3), „Nauda ta, kad pagalbos sulaukia labai greitai, nebereikia rašyti skundų ir taip pareigūnus apkrauti papildomais darbais. Šis modelio taikymas prisideda prie nuteistųjų geresnių sąlygų, atliekant jam bausmę ar būnant suimtuoju.“ (I-5);

„pasireiškusi papildomų asmenų lankymu, įsigilinant į iškilusias problemas, greitesnį problemų sprendimą, socialinių paslaugų bei užimtumo kokybę“ (I-6)

**Savo gyvenimo apmąstymas, naujas atspirties taškas:** „Dažnas, patekęs į įkalinimo įstaigą, turi daug laiko savo gyvenimo apmąstymams, todėl šioje vietoje dinaminės priežiūros modelio taikymas gali būti atsvara menkai savivertei, laiptelis iš bedugnės ir savotiška integracija į gyvenimą.“ (I-4)

Apibendrinant galima teigti, kad nuteistieji ir įkalinti asmenys pajuto pokyčius, nes organizuojami kūrybiniai užsiėmimai, ugdomi trūkstami socialiniai įgūdžiai, o bendravimas su dinaminės priežiūros specialistais tapo pozityvesnis.

### 3.2.8. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo tobulinimo kryptys

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo trūkumus. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo trūkumai

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Modelio suvokimo problemos	Žinių trūkumas	„niekas nesupranta kokią struktūra reikia sukurti, kad būtų išnagrinėtas ir įdiegtas DP modelis“ (I-1) „Žinių trūkumas apie dinaminės priežiūros modelį“ (I-5)	2
	Funkcionavimo skirtumai	„kaip jis turėtų funkcionuoti kiekvienoje patalpoje įstaigoje“ (I-1) „nesupratimas ką reikia daryti“ (I-5) „stinga bendros, sisteminės šio modelio įgyvendinimo krypties“ (I-6)	3
	Klientų užimtumo sampratos problemos	„kaip konkrečiai turėtų būti užimti „klientai“ (I-1) „kaip užimti klientą“ (I-5)	3
Darbuotojų problemos	Darbuotojo funkcijų įvairovė	„nesant vientisam DP modeliui, specialistai dirba „beleką“, kaip jie įsivaizduoja“ (I-1) „Mes daugiau dirbam kaip „kamščiai“ įstaigoje“ (I-2)	2
	Darbuotojų trūkumas	„darbuotojų trūkumas“ (I-1) „dirba ten kur tuo metu trūksta darbuotojo.“ (I-2) „darbuotojų trūkumas“ (I-6)	3

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūros įgyvendinimą stabdo žinių apie modelį trūkumas ir funkcionavimo skirtumai, tai iliustruoja šios išsakytos informantų mintys: „niekas nesupranta kokią struktūra reikia sukurti, kad būtų išnagrinėtas ir įdiegtas DP modelis“ (I-1), „Žinių trūkumas apie dinaminės priežiūros modelį“ (I-5) ir „kaip jis turėtų funkcionuoti kiekvienoje patalpoje įstaigoje“ (I-1), „nesupratimas ką reikia daryti“ (I-5). Tačiau problemos kyla ir su klientų užimtumo samprata, nes nėra tikslių nurodymų koks turėtų būti užimtumas, koks užimtumas yra tikslingas: „kaip konkrečiai turėtų būti užimti „klientai“ (I-1), „kaip užimti klientą“ (I-5). Kitas dinaminės priežiūros trūkumas, kurį išskyrė informantai, yra darbuotojų trūkumas ir jų funkcijų įvairovė: „darbuotojų trūkumas“ (I-1), „dirba ten kur tuo metu trūksta darbuotojo.“ (I-2) ir „nesant vientisam DP modeliui, specialistai dirba „beleką“, kaip jie įsivaizduoja“ (I-1), „Mes daugiau dirbam kaip „kamščiai“ įstaigoje“ (I-2).

Kai kurie informantai savo pasisakymą papildė pastebėjimais, kad dinaminės priežiūros specialistai dirba ne pagal savo funkcijas: „Dinaminės priežiūros specialistai dirba ne pagal dinaminės priežiūros specialistų pareigas“ (I-2), dinaminės priežiūros specialistas yra daugialypis, nes turi būti visur ir daryti viską: „<...>kur trūksta žmonių, ten siunčia postus padengt ir panašiai. Skambučiai, medikai, dušas, užimtumas, mokykla, pasivaikščiavimai, kirpykla. Dabar mes ne dinaminės priežiūros specialistai „aptarnaujantis“ personalas.“ (I-3), „<...>Dabar mes darome viską...“ (I-5).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo trukdžiai yra darbuotojų trūkumas, darbuotojų funkcijų išgryninimo problema, žinių ir sampratos apie dinaminę priežiūrą, užimtumą trūkumas ir darbuotojų funkcijų įvairovė.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo tobulinimo perspektyvas. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 21 lentelėje.



21 lentelė. Dinaminės priežiūros modelio tobulinimo perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Išorės veiksniai teisinės bazės tobulinimo perspektyvos	Stipri teisinė bazė	„vis dar vyksta DP modelio interpretavimas“ (I-1) „Reikalinga teisinė bazė, tvirta pozicija dėl dinaminės priežiūros modelio taikymo“ (I-4) „Stipri teisinė bazė“ (I-5)	3
	Infrastruktūros gerinimas	„Įrenginėjamos papildomos patalpos užimtumui“ (I-1) „Taip pat reikėtų daugiau patalpų bei didesnės teritorijos gerinant dinaminės priežiūros vykdymą. Vadinasi reikia ir modernesnio kalėjimo.“ (I-2)	2
Žmogiškųjų išteklių tobulinimo perspektyvos	Iniciatyvūs žmonės	„Niekas nenori imtis iniciatyvos imtis konkrečių pokyčių įgyvendinimo“ (I-1) „reikia iniciatyvos“ (I-4)	2
	Didėjantis užimtumas	„didinamas socialinis užimtumas, daugiau laiko suimtieji nuteistieji praleidžia laiko už kameros ribų“ (I-1) „į grafikus įtraukiama daugiau gyvenamųjų kamerų, suteikiama galimybė daugiau laiko praleisti už gyvenamosios kameros ribų“ (I-3)	2
	Kvalifikuoti darbuotojai	„paruošti kvalifikuoti darbuotojai“ (I-1) „kvalifikuoti darbuotojai.“ (I-5)	2

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad dinaminės priežiūros tobulinimo perspektyvos įmanomos stiprinant teisinę bazę ir gerinant infrastruktūrą, tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys: „vis dar vyksta DP modelio interpretavimas“ (I-1), „Reikalinga teisinė bazė, tvirta pozicija dėl dinaminės priežiūros modelio taikymo“ (I-4) ir „Įrenginėjamos papildomos patalpos užimtumui“ (I-1), „Taip pat reikėtų daugiau patalpų bei didesnės teritorijos gerinant dinaminės priežiūros vykdymą. Vadinasi reikia ir modernesnio kalėjimo“ (I-2). Kita dinaminės priežiūros tobulinimo perspektyva susijusi su žmogiškaisiais ištekliais: žmonių iniciatyvumo didinimas, didesnis užimtumas ir kvalifikuoti darbuotojai: „reikia iniciatyvos“ (I-4), „į grafikus įtraukiama daugiau gyvenamųjų kamerų, suteikiama galimybė daugiau laiko praleisti už gyvenamosios kameros ribų“ (I-3) ir „paruošti kvalifikuoti darbuotojai“ (I-1).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros tobulinimo perspektyvos turi būti siejamos su infrastruktūros gerinimu ir stipria teisine baze, o taip pat ir aktyviais iniciatyviais, kvalifikuotais darbuotojais ir užimtumo didinimo galimybėmis.

Informantų buvo teiraujama, koks, jų nuomone yra dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo tikslingumas:

**Nauda ir pagalba:** „Aš galvoju, kad DP modelio įdiegimas ir įgyvendinimas visų pirmą naudą ir pagalbą „klientams“ socializuotis kaip asmenybėms neprarandant socialinių įgūdžių. Taip pat į pareigūnų saugumą būtų tikslinga įsigilinti. Kuo geresni santykiai tarp Šiaulių TI personalo ir mūsų „klientų“, tuo lengviau dirbti ir planuoti darbą.“ (I-1);

„Profesionaliai pozityvūs santykiai su suimtaisiais, nuteistaisiais, jų pažinimas ir jautrios padėties supratimas yra svarbūs siekiant valdyti nuolat kintančias situacijas. Laiku reaguojant ir sprendžiant kasdieninius suimtųjų, nuteistųjų klausimus, stebint ir vertinant rizikas, neleidžiama problemoms išsivystyti į konfliktus, krizes ar kitas pavojingas situacijas“ (I-6)

**Lengvesnis bausmės atlikimas:** „Suimtiesiems ir nuteistiesiems lengviau atlikti bausmę kai su jais bendraujama, juos išvedant į užimtumą neprailgsta laikas. Nuolat su jais bendraujant ir sprendžiant jų problemas, bei paruošiant į išėjimą į laivę nepraranda socialinių įgūdžių.“ (I-2);

**Socialinių įgūdžių palaikymas:** „Pagalba kalintiesiems asmenims, neprarandant socialinių įgūdžių, palaikant pozityvius santykius su darbuotojais ir artimaisiais.“ (I-3);

**Suteikti galimybę pasijusti naudingi:** „Dinaminės priežiūros įgyvendinimo tikslingumas: visų pirma – „nenurašyti“ žmogaus, suteikti jam galimybę (ypač į įkalinimo įstaigą patekusiems pirmą kartą), sudaryti sąlygas pasijausti reikalingu, naudingi, mokačiu ir galinčiu.“ (I-4)

**Įgyvendinti Norvegijos sėkmingą modelį:** „Tikslingumas yra didelis, bei pats modelis labai reikalingas, tačiau pas mus dar tikrai nėra kaip Norvegijoje. Jeigu įdiegtų tą gerąją patirtį, kada vienam dinaminės priežiūros specialistui tektų tik 5 nuteistieji būtų malonu net dirbti. Ir tikrai tikiu, kad rezultatai stebintų. Dinaminė priežiūra tik pagerintų nuteistųjų ir pareigūnų kontaktą.“ (I-5)

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelis yra reikalingas ir jo tikslingumas apčiuopiamas ne tik nuteistiesiems, bet ir dinaminės priežiūros specialistams bei visuomenei. Nors dinaminės priežiūros modelis yra įgyvendintas Norvegijos pavyzdžiu, tačiau požiūris į darbuotojus ir jų darbą yra skirtingas.

Tyrimu buvo siekiama atskleisti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo naudą darbuotojams. Tyrimo duomenys leido išskirti dvi kategorijas ir penkias jas patvirtinančias subkategorijas. Tyrimo duomenys pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo nauda darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Teiginių skaičius
Organizaciniu lygmeniu	Mikroklimato gerėjimas	„tarpusavio santykių pagerėjimas ir supratimas“ (I-1) „gerėjantys santykiai“ (I-4) „sukuria palankų mikroklimatą įstaigoje“ (I-6)	3
	Saugumo užtikrinimas	„saugumo užtikrinimas“ (I-1) „saugumas“ (I-3) „mažėja konfliktinių, pavojingų situacijų, agresijos“ (I-6)	3
	Užimtumo veiklos klientams	„švietėjiškų programų taikymas įkalintiems asmenims“ (I-1) „užimtumo ar renginių galvojimas ir taikymas“ (I-5)	2
Individualiu lygmeniu	Asmeninis tobulėjimas	„Nuolatinis tobulėjimas bei savo idėjų realizavimas“ (I-2) „nuolatinis tobulėjimas“ (I-5)	2
	Darbo planavimas	„lengviau planuoti dienos darbus“ (I-1) „tinkamai paskirstytų užimtumo galimybes“ (I-1)	2

Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelis gerina organizacijos mikroklimatą ir tuo pačiu gerėja mikroklimatas tarp darbuotojų. Tai iliustruoja šios informantų mintys: „tarpusavio santykių pagerėjimas ir supratimas“ (I-1), „gerėjantys santykiai“ (I-4). Dinaminės priežiūra sudaro saugesnes sąlygas darbuotojams: „saugumas“ (I-3). Pačioje organizacijoje organizuojamas užimtumas, šviečiamoji veikla, tai iliustruoja šie informantų pasisakymai: „švietėjiškų programų taikymas įkalintiems asmenims“ (I-1), „užimtumo ar renginių

galvojimas ir taikymas“ (I-5). Dinaminė priežiūra ir jos įgyvendinimas suteikia dinaminės priežiūros specialistams tobulėti, tai iliustruoja šios informantų išsakytos mintys: „Nuolatinis tobulėjimas bei savo idėjų realizavimas“ (I-2), „nuolatinis tobulėjimas“ (I-5). Dinaminė priežiūra sudaro galimybę planuoti savo darbą: „lengviau planuotu dienos darbus“ (I-1), „tinkamai paskirstytų užimtumo galimybes“ (I-1).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminė priežiūra dinaminės priežiūros specialistams padeda tobulėti, planuoti dienos ir veiklos darbus, o pats dinaminės priežiūros modelis sudaro darbuotojams saugesnes darbo sąlygas ir gerina organizacijos mikroklimatą.

Interviu pabaigoje informantai galėjo išsakyti savo mintis apie dinaminės priežiūros modelio diegimą. Informantų išsakytos mintys ir pastebėjimai:

**Tinkamas personalas:** „Norint tinkamai įgyvendinti DP modelį, visų pirma reikia atrinkti tinkamą personalą, kuris gebėtų priimti tinkamus sprendimus bei gebėtų tinkamai įgyvendinti pokyčius organizacijos mastu. Be to vadovų požiūris turi keistis į pačią Bausmių sistemą. Kai bus abipusis noras kažką pakeisti, tai visada atsiras galimybė ir keisti sistemos požiūrį. Kita vertus tai ne vienos dienos ar mėnesio klausimas įgyvendinant tinkamai paruoštą DP modelį. Reikia tinkamai paruošti visus struktūrinius bei infrastruktūros pokyčius, kurie leistu įgyvendinti DP modelį. Tardymo izoliatoriuose visada bus sunku tai įdiegti dėl didelio „klientų“ kaitumo įstaigoje. Jei daroma reforma tinkamai sudėlios taškus ant „I“, ir kaip yra planuojama, kad visos pataisos įstaigos Lietuvoje bus pervadintos į Kalėjimus, tada bus galima rimtai kalbėti apie konkrečių pokyčių įgyvendinimą diegiant tinkamai bei vienodai paruošta bei strategiškai suformuotą DP modelį. Galima apie tai daug fantazuoti, bet jei nebus įtraukiami darbuotojai, kurie dirba dinaminėje priežiūroje į pokyčių planavimą, taip pat nebus tinkamų valdžios sprendimų bei noro visą sistemą pakreipti į tinkamą keliai tai įgyvendinant, tai ir liksime su suskylusia gelda.“ (I-1)

**Darbuotojų trūkumas neleidžia atlikti visų funkcijų:** „Šiuo metu dinaminės priežiūros specialistai, dėl įstaigoje trūkstamų darbuotojų neatlieka 100 proc. jiems priskirtų funkcijų.“ (I-2)  
„Dinaminė priežiūra praktikoje neegzistuoja.“ (I-3)

**Būtinai aukštesni reikalavimai dinaminės priežiūros specialistams:** „Manychiau, kad atrenkant darbuotojus, dinaminės priežiūros specialistui turėtų būti taikomi aukštesni reikalavimai pretenduojant į šias pareigas, nes požiūris į darbą, į klientą turi būti pakankamai profesionalus, kad leistų įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.“ (I-4)

**Kvalifikuoti specialistai ir tinkamas vadovo požiūris:** „Įgyvendinat DP modelį reikia daugiau kvalifikuotų specialistų, teisingo vadovo požiūrio į darbuotojus bei naujoves. Norėtusi, kad darbuotojai būtų įtraukti į pokyčių planavimą.“ (I-5)

**Savęs įsivertinimas:** „<...> Iš tiesų, dinaminės priežiūros modelio taikymas turėtų būti naudingas visiems darbuotojams, nes tinkamas požiūris į laisvės atėmimo įstaigos klientą gali padėti kiekvienam įsivertinti save.“ (I-4)

**Kasdienybės įvairovė ir praktinių žinių trūkumas:** „<...> Tai, nes kiekviena diena būna čia kitokia. Vien. Ir pvz. dirbant jaunesniuose specialistu tu nesugebi gauti tiek žinių, kurios gali praversti kontaktuojant su nuteistaisiais.“ (I-5)

**Nauda suimtiesiems ir nuteistiesiems:** „Tinkamai taikomas dinaminės apsaugos metodas prisideda prie ilgalaikio saugumo: laisvės atėmimo vietoje suimtas, nuteistas mokosi būti socialus, gali pasijausti priimtu visuomenės nariu, mažėja neapykanta, gerėja laisvės atėmimo vietos personalo savijauta, pasitenkinimas darbu, stiprėja resocializacijos priemonių poveikis, mažėja tikimybė, kad išėjęs iš įkalinimo įstaigos asmuo nusikals, todėl visuomenė tampa saugesnė“ (I-6).

Apibendrinant galima teigti, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas susiduria su trūkumais. Dėl kvalifikuotų darbuotojų trūkumo dinaminės priežiūros įgyvendinimas nėra įgyvendintas iki galo. Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas yra problema, nes ženkliai sumažinti būsimeis dinaminės priežiūros specialistams keliami reikalavimai, todėl atsiranda tinkamo personalo atrankos problema. Dinaminės priežiūros specialistai, įgyvendinantys dinaminės priežiūros pokyčius, savo darbe mato asmeninės naudos, kuri siejama su savęs įsivertinimu, praktinių žinių darbo metu įgijimu ir nerutinine kasdienė darbinė veikla. Tačiau dinaminės priežiūros įgyvendinimą paskatintų infrastruktūros gerinimas, nes trūksta patalpų užimtumui nuteistiesiems, įkalintiems asmenims organizuoti. Pati dinaminės priežiūros idėja yra naudinga ne tik nuteistiesiems, įkalintiems, bet ir dinaminės priežiūros specialistams, nes tokiu būdu didėja saugumas, gerėja organizacijos mikroklimatas, atsiranda pozityvus bendravimas specialistų su nuteistaisiais, įkalintais asmenimis. Apskritai, dinaminės priežiūros įgyvendinimas turi daugiau naudos nei situacija iki dinaminės priežiūros įgyvendinimo.

### 3.3. Diskusija

Gauti tyrimo rezultatai koreliuoja su mokslinėje literatūroje pateiktomis mokslininkų ir teisės dokumentuose reglamentuojamais dinaminės priežiūros įgyvendinimo principais. Informantai dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą nurodo pozityvaus bendravimo, problemų kontrolės, užimtumo programų ir socialinės rehabilitacijos sritimis. Tyrimo metu išryškėję dinaminės priežiūros sritis patvirtina Järveläinen ir Rantanen (2019) pastebėjimai, kad dinaminėje priežiūroje labai svarbu socialinė sąveika. Uscila (2020) teigia, kad ne tik konstruktyvus dialogas, bet ir socialinė rehabilitacija yra svarbi, siekiant nuteistųjų sėkmingo grįžimo į visuomenę, jų socialinės integracijos per darbinę veiklą.

Siekiant sėkmingos dinaminės priežiūros įgyvendinimo, informantai nurodė, kad būtini darbuotojų ir aiškūs pareigybių aprašymai. Tyrimo duomenys atliepia Uscilos (2020) išsakytą mintį, kad darbuotojų profesionalumas priklauso nuo turimų žinių ir praktinių įgūdžių, todėl svarbu išlieka apmokyti darbuotojus apie saugos komponentus ir kitus svarbius elementus, siekiant tinkamai užtikrinti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą.

Kalbant apie dinaminę priežiūrą skatinančius veiksnius, informantai išskyrė darbuotojų norą tobulėti, požiūrio į nuteistuosius keitimas, resocializacijos gerinimą, bendravimą su suimtaisiais, problemų sprendimą ir užimtumo organizavimą. Tyrimas atskleidė, kad dinaminę priežiūrą skatinančių veiksnių yra ne vienas ir tai patvirtina Vaičiūnienė ir Viršilas (2018), kurie teigia, kad dinaminės priežiūros diegimo privalumai – veiksniai, skatinantys darbuotojų saugumą ir pozityvų bendravimą visuose lygmenyse.

Nors dinaminė priežiūra laikoma progresyvi naujovė, turinti daug privalumų, tačiau tyrimo metu buvo išskirti veiksniai, stabdantys dinaminės priežiūros įgyvendinimą: infrastruktūros, inventoriaus problemos, modelio universalumo problemos, vienašališki sprendimai, darbuotojų trūkumas, užimtumo įgyvendinimo problemos, įkalintųjų kaita ir subkultūra. Iš dalies informantų mintis

patvirtina Galdikaitė, Kiričenko (2017) pateikdami statistiką, kurioje atsispindi, jog Lietuvoje grįžę iš įkalinimo įstaigų daugiau nei pusę asmenų nusikaltimą pakartoja. Todėl galima daryti prielaidą, kad dinaminės priežiūros modelis nebūtinai pritaps Lietuvoje, kaip Dandurand, Nguyen (2013) savo analizė nurodo, kad dinaminė priežiūra yra Anglijos pirmtakė, tačiau dinaminė priežiūra netapo darbo metodu.

Kaip teigia Tan, Gn ir Goh (2019), vaidmuo įgyvendinant dinaminę priežiūrą yra labai svarbus. Tačiau tyrimas atskleidė, kad vadovo indėlio į dinaminės priežiūros įgyvendinimą informantai pasigenda vadovo iniciatyvumo, darbuotojų neįtraukimo į dinaminės priežiūros įgyvendinimo organizavimą. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad pokyčiai organizacijoje vyksta, tačiau pasigendama vadovo komunikavimo su darbuotojais, nes vadovas susiduria su bendravimo problemomis. Gauti rezultatai priešingi nei pateikiama mokslinėje literatūroje, kur Videikienės ir Šimanskienės (2013) nurodo, kad pokyčiai organizacijoje įmanomi, jei vyksta sėkminga ir pozityvi komunikacija tarp vadovo ir jo pavaldinių.

Tyrimas atskleidė darbuotojų įtraukimą į planuojamus pokyčius, kai nurodymai pateikiami iš viršaus, tačiau tariamasi su darbuotojais ir dirbama individualiu ir komandiniu lygmeniu, nors kai kurie darbuotojai priešinasi pokyčiams. Darbuotojų pasipriešinimo elementai, įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį informantai įvardijo bendravimo pokyčių baimę ir senus įsitikinimus. Gauti tyrimo rezultatai atliepia Moran, Brightman (2001) išsakytą mintį, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams mažėja, kai organizuojamas komandinis darbas ir apie pokyčius bei jų nauda žino visi. Videikienės ir Šimanskienės (2013) tyrimas taip pat koreliuoja su atliktu tyrimu, nes išskiriamas pokyčių įgyvendinimas dviem lygmenimis: individualiu ir komandiniu.

Siekiant atskleisti dinaminės priežiūros vizijos ir strategijos kūrimą organizacijoje, informantai pasidalino savo patirtimi. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad informantų įstaigoje dinaminės priežiūros vizijos ir strategijos kūrimas yra organizuojamas komandiniu darbu, dinaminės priežiūros įgyvendinimą skatina Norvegijos finansavimas ir darbuotojų bei kitų šalių gerosios praktikos patirtis įgyvendinant dinaminę priežiūrą. United Nations Office on Drugs and Crime (2015) nurodoma, kad geras finansavimas turi įtakos saugumui apskritai, todėl labai svarbus skirti pakankamą finansavimą siekiant sustiprinti saugos priemones.

Tyrimas atskleidė, kad dinaminėje priežiūroje svarbūs yra darbuotojai, todėl jų atranka svarbus elementas, tačiau informantai išskyrė, kad darbuotojų atranka į dinaminės priežiūros specialisto pareigas nėra tobula, nes nebėra reikalavimo išsilavinimui, nereikalaujamas darbo stažas, netikrinami bendravimo įgūdžiai. Todėl dalis darbuotojų neturi pakankamai pasitikėjimo savimi, jiems trūksta mokymų ir patirties stokos, o tai iš dalie stabdo tinkamą dinaminės priežiūros įgyvendinimą. Gauti tyrimo duomenys nekoreliuoja su Uscilos (2020) išsakytomis mintimis, kad dinaminė priežiūra veiksminga ir efektyvi, kai darbuotojai yra gerai parengti ir yra savo srities profesionalai.

Kadangi informantai nurodė, kad įgyvendinant dinaminę priežiūrą darbuotojai savimotyvuojasi tęsdami mokslus universitete, džiaugdamiesi gera mikroklimato atmosfera, ieškodami naujos informacijos apie dinaminį saugumą. Tai atliepia Korsakienės (2006) išsakytas mintis, kad darbuotojo gebėjimas suderinti individualius poreikius, vertybes su organizacijos pokyčiais, tai lemia organizacijos sėkmę. Tačiau savimotyvacija neatsiejama nuo darbuotojų vertybių, kurias informantai apibūdina kaip pasitikėjimą savimi, gebėjimą spręsti problemas, pozityvų bendravimą, užsiėmimų vedimą, komunikabilumą ir turimą išsilavinimą. European Penitentiary Training Academies (2021c) pastebėjimai atliepia tyrimo metu gautus duomenis, kad dinaminis saugumas įmanomas tuomet, kai organizacijos darbuotojai palaiko moralines, etnines ir vertybines organizacijos nuostatas.

Kaip jau buvo minėta, dinaminė priežiūra yra susijusi su pokyčiais, kurie siejami su pozityviu komunikavimu, nuteistųjų užimtumu ir socialine sąveika. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad pagarbus elgesys su nuteistaisiais, socialinė rehabilitacija, nuteistųjų kūrybinė veikla, vieno langelio principas, savalaikė pagalba yra pagrindiniai dinaminės priežiūros modelio elementai. Tyrimo metu gauti duomenys atliepia Dandurand, Nguyen (2013) išsakytas mintis, kad nuteistiesiems suteikiama pagalba, kad jie sėkmingai grįžtų į gyvenimą ir Järveläinen ir Rantanen (2019) pastebėjimus, kad darbuotojo ir įkalinimo santykiai ir socialinė sąveika yra svarbūs institucijos saugumo elementai.

Nors tyrimas atskleidė dinaminės priežiūros įgyvendinimo trūkumus: žinių trūkumas, funkcionavimo skirtumai, klientų užimtumo sampratos problema, darbuotojų funkcijų įvairovė, darbuotojų trūkumas. Pasak Uscilos (2020) Lietuvoje įkalinimo įstaigose ribotos galimybės nuteistuosius įtraukti į užimtumo programas dėl vyraujančios subkultūros, psichotropinių medžiagų vartojimo tarp nuteistųjų.

Informantai išskyrė dinaminės priežiūros tobulinimo perspektyvas per teisinės bazės stiprinimą, infrastruktūros gerinimą, iniciatyvius žmones, didinant nuteistųjų užimtumą bei didinant kvalifikuotų darbuotojų skaičių. Gauti tyrimo duomenys atliepia Vaičiūnienė ir Viršilos (2018) pastebėjimą, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas yra ne tik priemonių plano vykdymas, bet profesionalūs darbuotojai, kurie geba kurti pozityvų mikroklimatą ir kelti savo kvalifikaciją. Sakalausko, Jarutienės, Vaičiūnienės (2020) nuomone, užimtumo didinimas sudaro prielaidas pozityviai veiklai ir mažina nuteistųjų neteisėtai veiklai, žalingiems įpročiams.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad dinaminės priežiūros įgyvendinimo nauda darbuotojams yra apčiuopiama, nes gerėja organizacijos mikroklimas, darbuotojų ir nuteistųjų saugumas, užimtumo veiklų organizavimas klientams, atsiveriančios galimybės asmeniniam tobulėjimui, tikslingas darbo planavimas. Gauti tyrimo rezultatai atliepia United Nations Office on Drugs and Crime (2015) pastebėjimus apie dinaminės priežiūros privalumus: dinaminės apsaugos priemonės ir saugos procedūros. Vaičiūnienė ir Viršila (2018) teigia, kad dinaminė priežiūra skatina pozityvų darbuotojų požiūrį, darbuotojų išitraukimą į nuteistųjų kasdienybę, nuteistųjų užimtumo ir naudingų veiklų planavimą, motyvuoja rūpintis nuteistųjų gerove, nedelsiant spręsti iškylančias problemas ir klausimus Bronsens (2019) dinaminį saugumą apibūdina kaip kalėjimo valdymo metodus, užtikrinančius kiekvieno saugumą kuriant gerus santykius tarp visų darbuotojų ir kalinių.

Atliekant tyrimą susidurta su nenumatytais, interviu metu iškilusiais atvejais. Informantų sutikimas dalyvauti tyrime buvo paremtas gerais santykiais su tyrėju, tačiau kalbant apie dinaminę priežiūrą informantai nebuvo labai patenkinti jos įgyvendinimu. Galimai tai lemia didelis darbo krūvis, nes dinaminėje priežiūroje susiduriama su darbuotojų trūkumais. Iš kitos pusės, dinaminės priežiūros įgyvendinimu informantai patenkinti dėl gerėjančio mikroklimato ir atlyginimų. Apskritai, suderinti interviu nebuvo lengva, nes darbuotojų darbo grafikas yra pakankamai įtemptas ir dirbamos valandos ilgos.

Apibendrinant gautą tyrimą galima pateikti ir jo trūkumus, kurie susiję su vienos organizacijos įgyvendinančios dinaminę priežiūrą analize. Siekiant objektyvių tyrimo duomenų, būtina atlikti tyrimą platesniu metu, apklausiant visų Lietuvoje įgyvendinančių dinaminę priežiūrą įstaigų darbuotojus. Tokia apklausa sudarys prielaidas objektyviai įvertinti dinaminės priežiūros įgyvendinimo trūkumus, galimybes ir numatyti perspektyvas dinaminės priežiūros modelio įgyvendinime.

Siekiant palyginti dinaminės priežiūros įgyvendinimą, svarbu tyrimą atlikti skirtingose grandyse, kad dinaminės priežiūros įgyvendinimo ypatumai būtų atskleisti skirtingais lygiais (ministerijos, įstaigų

vadovų, darbuotojų). Tokiu būdu bus sudarytos prielaidos tinkamai įgyvendinti ir pašalinti dinaminės priežiūros įgyvendinimo trūkumus.

Nors tyrimas ir turi trūkumų, tačiau jis atskleidė nagrinėjamos temos esmę ir tai pagrindžia mokslininkų pateiktos išvalgos, pastebėjimai, mintys ir kita. Tyrimo metu buvo identifikuotos dinaminės priežiūros įgyvendinimo problemos, kurios susijusios su infrastruktūros netobulumu, dinaminės priežiūros darbuotojų trūkumu ir pan. Visų dinaminę priežiūrą įgyvendinančių įstaigų apklausą galėtų inicijuoti kalėjimų departamentas.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelis suprantamas kaip veiksmi, kurie prisideda prie saugaus darbuotojų darbo ir kalinių gyvenamosios aplinkos kūrimo ir yra pagrindinė priemonė įvertinant kalinio prisitaikymą ir stabilumą. Dinaminės priežiūros įgyvendinimo bruožai yra konstruktyvus dialogas tarp darbuotojų ir nuteistųjų, prevencija, resocializacija, humaniškumas, pagarba ir pasitikėjimas. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo bruožai neatsiejami nuo principų: nepertraukiama nuteistojo priežiūra, pozityvus bendravimas, darbuotojų profesionalumas, nuteistųjų užimtumas, skirtingų bausmės atlikimo sąlygų sudarymas, atsižvelgiant į nuteistųjų elgesį ir sistemingą, išsami krizinių situacijų analizė. Visi išvardinti bruožai ir principai glaudžiai siejasi ir tarpusavyje persipina. Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas ir su tuo susiję pokyčiai atliepia Kurt Levin (akcentuojamas komandinis darbas) ir Kotter (komunikacija) pokyčių valdymo modelį.
2. Teisinis dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas reguliuojama Jungtinių Tautų, Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos teisės aktais ir dokumentais. Dinaminės priežiūros įgyvendinimas vadovaujasi Jungtinių Tautų visuotine žmogaus teisių deklaracija, Europos Konvencija, Jungtinių Tautų Tipinių minimalių elgesio su kaliniais taisyklėmis, Europos kalėjimų taisyklėmis, Tarptautinio pilietinių ir politinių teisių paktu, Lietuvos Respublikos Konstitucija, Pagrindinių elgesio su kaliniais principais, Europos konvencija prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą, Lietuvos Respublikos vyriausybės Dėl suimtųjų ir nuteistųjų bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo organizavimo, Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Dėl suimtųjų ir nuteistųjų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo ir kitais teisės aktais bei dokumentais.
3. Tyrimo rezultatai rodo, kad dinaminę priežiūrą tobulinantys veiksniai yra pozityvus bendravimas, nuteistųjų resocializacija, socialinė sąveika, savalaikė, o ribojančios dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą stabdo nepilnas dinaminės priežiūros modelio suvokimas.
4. Empirinis tyrimas atskleidė, kad dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas Šiaulių tardymo izoliatoriuje yra tik iš dalies įgyvendintas, nes trūksta darbuotojų, darbuotojams priskirtų funkcijų gausa, o veiksniai stabdantys dinaminės priežiūros pilną įgyvendinimą yra nepritaikyta infrastruktūra, inventoriaus trūkumas, modelio universalumas, iš viršaus nuleidžiami vienašališkai priimti sprendimai, resocializacijai nesudarytos tinkamos sąlygos, nuolatinė įkalinčiųjų kaita ir tarp įkalinčiųjų asmenų vyraujančios subkultūros apraiškos ir darbuotojams praktinių mokymų trūkumas. Nors tyrimas atskleidė dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo trikdžius, tačiau tyrimas atskleidė, kad dinaminė priežiūros skatinančius veiksniai, kurie skatina darbuotojų norą tobulėti, požiūrio į įkalintus asmenis keitimas, pozityvus bendravimas su suimtaisiais ir jų problemų savalaikis sprendimas bei užimtumo organizavimas, siekiant įkalinčiųjų naudingai praleisto laiko. Tyrimo metu informantai atskleidė, kad dinaminės priežiūros pokyčiai jų įstaigoje neliko pastebėti įkalinčiųjų asmenų, kurie džiaugiasi pasikeitusiu priežiūros darbuotojų bendravimu ir požiūriu į įkalintus asmenis.
5. Magistro darbo teorinė analizė ir empirinis tyrimas leido suformuoti dinaminės priežiūros modulio tobulinimo kryptis tardymo izoliatoriuje: vadovų komunikacinių ir bendravimo įgūdžių kompetencijų didinimas, didinti naujai įdarbintų darbuotojų kvalifikacinius reikalavimus, didinti



dinaminės priežiūros darbuotojų skaičių, skirstyti dinaminės priežiūros darbuotojų funkcijas pagal atliekamas veiklas, siekiant jas susiaurinti, kas didins darbo kokybę.

## REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į literatūros analizėje pateiktas išvalgas dėl dinaminės apsaugos modelio įgyvendinimo įkalinimo įstaigose problemų ir empirinio tyrimo metu nustatytus pokyčius įdiegus dinaminės priežiūros modelį Kalėjimų departamentui prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos, atsakingai už šių principų diegimą ir darbo organizavimą Lietuvos įkalinimo įstaigose bei Šiaulių tardymo izoliatoriui tikslinga:

1. *Kalėjimų departamentui*, pasitelkiant mokslininkus, organizuoti dinaminę priežiūrą įgyvendinančių specialistų apklausą apie dinaminės priežiūros įgyvendinimo privalumus, trūkumus, grėsmes ir galimas tobulinimo perspektyvas. Siekiant įgyvendinti dinaminės priežiūros modelį iki galo, numatyti specialistų skaičiaus didinimą, skirstant juos į dinaminės priežiūros specialistus ir dinaminės priežiūros specialistus užimtumui užtikrinti. Siekiant sėkmingai įgyvendinti dinaminės priežiūros planą numatyti infrastruktūros gerinimą įstaigose įgyvendinančioje dinaminę priežiūrą ir būtiniausių priemonių aprūpinimą.
2. *Šiaulių tardymo izoliatoriui*, įgyvendinant dinaminę priežiūrą, aptarti dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo trūkumas ir numatyti galimas tobulinimo kryptis. Įstaigų vadovams organizuoti dinaminės priežiūros specialistams praktinius mokymus, kuriuose savo patirtimi dalintųsi Norvegijos, Anglijos, Estijos dinaminės priežiūros specialistai. Įstaigų įgyvendinančių dinaminę priežiūrą specialistams organizuoti pasitarimus, siekiant dalintis gerąją darbo patirtimi.

## LITERATŪRA

1. Brosens, D. (2019). Prisoners' Participation and Involvement in Prison Life: Examining the Possibilities and Boundaries. *European Journal of Criminology*, Vol. 16(4) 466–485. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1477370818773616> (žiūrėta 2022-04-07).
2. Butkevičienė, E., Vaicekauskaitė, A. (2010). Antrinė kiekybinių duomenų analizė. [http://www.lidata.eu/files/mokymai/kiek2/Antrine\\_kiekybiniu\\_duomenu\\_analize\\_20111111.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/kiek2/Antrine_kiekybiniu_duomenu_analize_20111111.pdf) (žiūrėta 2022-04-07).
3. Chukwudi, A. S., Marumo, P. O., Mothelesi, G. A. (2019). Prison Administration and Human Insecurity in Nigeria. *Gender and Behaviour*, 17 (1), 12352-12366. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=99b25253-04e4-4972-a6fb-30374ddade5e%40sessionmgr4006> (žiūrėta 2021-04-07).
4. Croux, F., Brosens, D., Vandeveld, S., & De Donder, L. (2019). Foreign national prisoners in Flanders (Belgium): motivations and barriers to participation in prison programmes. *EUROPEAN JOURNAL ON CRIMINAL POLICY AND RESEARCH*, 25(2), 171–188. <https://doi.org/10.1007/s10610-018-9372-7> (žiūrėta 2021-04-07).
5. Council of Europe (2018). *Trainers' Manual on Dynamic Security. Strengthening the protection of the rights of sentenced persons*. SKOPJE. Prieiga per internetą: <https://rm.coe.int/final-training-manual-on-dynamic-security-june-2018-koregirana-4-16808ccae2> (žiūrėta 2021-04-11).
6. Dandurand, Y., Nguyen, K. H. (2013). The Social Re-integration of offenders. *VNU Journal of Legal Studies*. Prieiga per internetą: <http://vci.vnu.edu.vn/upload/15022/pdf/575a41b47f8b9a68b88b456f.pdf> (žiūrėta 2021-04-11)
7. École nationale d'administration pénitentiaire (2018). *Dynamic Security*. Prieiga per internetą: [https://www.epta.info/wp-content/uploads/2020/12/brochure\\_dynamic-security-2018-1.pdf](https://www.epta.info/wp-content/uploads/2020/12/brochure_dynamic-security-2018-1.pdf) (žiūrėta 2021-04-07).
8. European Penitentiary Training Academies (2021a). *Best Practices in Dynamic Security Training*. EPTA Special Interest Group. Prieiga per internetą: [https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA\\_05\\_SIG2-Dynamic-Security\\_EN\\_def.pdf](https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA_05_SIG2-Dynamic-Security_EN_def.pdf) (žiūrėta 2021-04-09).
9. European Penitentiary Training Academies (2021b). *Dynamic Security Training Handbook*. EPTA Special Interest Group. Prieiga per internetą: [https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA\\_06\\_SIG2\\_Handbook\\_EN\\_def.pdf](https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA_06_SIG2_Handbook_EN_def.pdf) (žiūrėta 2021-04-09).
10. European Penitentiary Training Academies (2021c). *Minimum Standards for Dynamic Security Training*. EPTA Special Interest Group. Prieiga per internetą: [https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA\\_04\\_SIG2-Minimum\\_Standards\\_EN\\_def.pdf](https://www.epta.info/wp-content/uploads/2021/03/EPTA_04_SIG2-Minimum_Standards_EN_def.pdf) (žiūrėta 2021-04-09).
11. *Europos komitetas prieš kankinimą ir kitokį žiaurų, nežmonišką ar žeminantį elgesį ir baudimą (CPT)* (2002). Prieiga per internetą: [https://urm.lt/uploads/default/documents/uzienio\\_politika/zmogaus\\_teises/Europos\\_konvencija\\_pries\\_kankinima\\_ir\\_kitoki\\_ziauru\\_nezmonidka\\_ar\\_zeminanti\\_elgesi\\_ir\\_baudima.pdf](https://urm.lt/uploads/default/documents/uzienio_politika/zmogaus_teises/Europos_konvencija_pries_kankinima_ir_kitoki_ziauru_nezmonidka_ar_zeminanti_elgesi_ir_baudima.pdf) (žiūrėta 2021-04-14).
12. *Europos Parlamento pranešimas dėl kalėjimų sistemos ir sąlygų kalėjimuose (2015/2062(INI))* (2017). Prieiga per internetą: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0251\\_LT.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0251_LT.html) (žiūrėta 2021-04-14).
13. Europos Tarybos gairės. Council of Europe (2018). *Trainers' Manual on Dynamic Security. Strengthening the protection of the rights of sentenced persons*. SKOPJE.

- Prieiga per internetą: <https://rm.coe.int/final-training-manual-on-dynamic-security-june-2018-koregirana-4-/16808ccae2> (žiūrėta 2021-04-11).
14. Europos Tarybos Ministrų Komiteto rekomendacijos REC(2003)23 „Dėl kalėjimų administracijų vykdomo valdymo laisvės atėmimo iki gyvos galvos ir kitų ilgalaikių bausmių kalinių“. Recommendation Rec(2003)23 of the Committee of Ministers to member states on the management by prison administrations of life sentence and other long-term prisoners. 2003 m. spalio 3 d. Prieiga per internetą: [https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana-osob/Umluvy/vezenstvi/R\\_2003\\_23\\_management\\_of\\_life\\_sentence\\_and\\_long-term\\_prisoners.pdf](https://www.ochrance.cz/uploads-import/ochrana-osob/Umluvy/vezenstvi/R_2003_23_management_of_life_sentence_and_long-term_prisoners.pdf) (žiūrėta 2021-04-14).
  15. Europos Tarybos Ministrų Komitetas (2006). Ministrų Komiteto rekomendacija šalims narėms Nr. R(2006)2 „Dėl Europos kalėjimų taisyklių“. Prieiga per internetą: <https://rm.coe.int/16804d22f9> (žiūrėta 2021-04-14).
  16. Eurostat (2021). *Prison capacity and number of persons held*. Prieiga per internetą: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu> (žiūrėta 2021-04-07).
  17. Galdikaitė, S., Kiričenko, A. 2017. Nuteistųjų resocializacija ir integracija į visuomenę (Esamos socialinės reabilitacijos vykdymo analizė). JPP KURK LIETUVAI. Prieiga internetu: <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2016/10/Esamos-Situacijos-analiz%C4%97NEWPDF.pdf> (žiūrėta 2021-04-07).
  18. Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave [https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/THE%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/THE%20theory%20and%20practice%20of%20change%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf) (žiūrėta 2021-04-07).
  19. Järveläinen, E., Rantanen, T. (2019). Social interaction between employee and offender in supervised probationary freedom in Finland, *Nordic Journal of Criminology*, 20:2, 157–175. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2578983X.2019.1637093?needAccess=true> (žiūrėta 2021-04-11).
  20. *Jungtinių Tautų Tipinių minimalaus elgesio su kaliniais taisyklės (Nelsono Mandelos taisyklės)*. United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners (the Nelson Mandela Rules) (2015). Prieiga per internetą: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson\\_Mandela\\_Rules-E-book.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Nelson_Mandela_Rules-E-book.pdf) (žiūrėta 2021-04-14).
  21. Jungtinių Tautų Narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuras. United Nations Office on Drugs and Crime (2015) *Handbook on Dynamic Security and Prison Intelligence*. United Nations. Prieiga per internetą: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Dynamic\\_Security\\_and\\_Prison\\_Intelligence.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_Handbook_on_Dynamic_Security_and_Prison_Intelligence.pdf) (žiūrėta 2021-04-14).
  22. Kalėjimų departameto prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2014 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. V- 564 „Dėl dinaminio saugumo laisvės atėmimo vietų įstaigose koncepcijos patvirtinimo“.
  23. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos mokymo centras (2020). *Kokia dinaminės priežiūros paskirtis ir vykdymo ypatumai laisvės atėmimo vietose?* Aktualus kurso klausimas.
  24. Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2020 m. balandžio 1 d. įsakymas Nr. V-88 „Dėl laisvės atėmimo vietų įstaigų apsaugos ir priežiūros instrukcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8277013075e111eaa38ed97835ec4df6> (žiūrėta 2021-04-14).
  25. Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos (2020). *Kalėjimų departamento, jam pavaldžių įstaigų ir valstybės įmonės „Mūsų amatai“ personalo ataskaita*. Prieiga per internetą:

- <http://www.kaldep.lt/download/68171/personalo%20suvestine%202020s.xlsx> (žiūrėta 2021-04-13).
26. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
  27. Labutta, E. (2017). The Prisoner as One of Us: Norwegian Wisdom for American Penal Practice, *Emory International Law Review*, Vol. 31, Issue 2. 329–359. Prieiga per internetą: <https://law.emory.edu/eilr/documents/volumes/31/2/labutta.pdf> (žiūrėta 2021-04-11).
  28. Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo kodeksas (2002), patvirtintas Lietuvos Respublikos 2002 m. birželio 27 d. įstatymu Nr. IX-994. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.171368/asr> (žiūrėta 2021-04-14).
  29. Lietuvos statistikos departamentas. (2021). *Įkalinieji laisvės atėmimo įstaigose*. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=64c75db4-4afe-4521-87d2-2eae8ee0214#/#/](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=64c75db4-4afe-4521-87d2-2eae8ee0214#/) (žiūrėta 2021-04-07).
  30. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992). Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm> (žiūrėta 2021-04-16).
  31. Lietuvos Respublikos pataisos pareigūnų veiklos įstatymas. 2018 m. birželio 29 d. Nr. XIII-1387. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/74a076b0834711e89188e16a6495e98c/asr> (žiūrėta 2021-04-09).
  32. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2020 m. sausio 21 d. įsakymas Nr. 1R-25 „Dėl pataisos įstaigų ir tardymo izoliatorių vidaus tvarkos taisyklių patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a00b6ca03c8d11eabd71c05e81f09716/asr> (žiūrėta 2021-04-12).
  33. Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija (2022). Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos 2021 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://tm.lrv.lt/uploads/tm/documents/files/dokumentai/Administracin%C4%97%20informacija/Veiklos%20ataskaitos/TM%202021%20m%20veiklos%20ataskaita.pdf> (žiūrėta 2022-04-09).
  34. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. vasario 13 d. nutarimas Nr. 228 „Dėl suimtųjų ir nuteistųjų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.160331/asr> (žiūrėta 2021-04-09).
  35. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2016 m. sausio 14 d. nutarimas Nr. 30 „Dėl suimtųjų ir nuteistųjų bendrojo ugdymo ir profesinio mokymo organizavimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3b1ad542bf3e11e5ac22dba8705b325b?jfwid=-> (žiūrėta 2021-04-09).
  36. Liukinevičienė, L., Mikalauskas, D. (2018). Tardymo izoliatoriuje vykdomos resocializacijos veiksmingumas: kalinamųjų nuomonės tyrimas. *Socialiniai tyrimai*, ISSN 1392-3110, 2018, Nr. 41 (2), P. 18–31, 13 psl.
  37. Mac, L. (2018). Tai, kaip gyvena net žiauriausi Norvegijos nusikaltėliai, kelia nuostabą. *Skandinavija.Today*. Prieiga per internetą: <https://skandinavija.today/naujienos/ivairu/tai-kaip-gyvena-net-ziauriausi-norvegijos-nusikalteliai-kelia-nuostaba/> (žiūrėta 2021-04-09).
  38. *Pagrindiniai elgesio su kaliniais principai. Basic Principles for the Treatment of Prisoners*. (1990). Adopted and proclaimed by General Assembly resolution 45/111 of 14 December 1990. Prieiga per internetą: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/basicprinciples.pdf> (žiūrėta 2021-04-14).
  39. Pataisos pareigūnų, kitų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, etikos kodeksas (2019), patvirtintas Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus 2019 m. birželio 10 d. įsakymu Nr. V-228. Prieiga per internetą:

- <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a24a55408bb611e98a8298567570d639?jfwid=5sjolgb62> (žiūrėta 2021-04-16).
40. Penal Reform International and the Association for the Prevention of Torture (APT) (2015). *Balancing security and dignity in prisons: a framework for preventive monitoring. A Detention Monitoring Tool resource*. Second edition. Prieiga per internetą: [https://www.apr.ch/sites/default/files/publications/thematic-paper-4\\_balancing-security-and-dignity-in-prisons-en.pdf](https://www.apr.ch/sites/default/files/publications/thematic-paper-4_balancing-security-and-dignity-in-prisons-en.pdf) (žiūrėta 2021-04-11).
  41. Prakapas, R., Katinaitė, R. (2006). *Nuteistų asmenų resocializacijos lūkesčiai. Prieiga per internetą*: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/109653/1/ISSN2351-6011\\_2006\\_V\\_13.PG\\_79-92.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/109653/1/ISSN2351-6011_2006_V_13.PG_79-92.pdf). (žiūrėta 2021-09-29).
  42. Sakalas, A., Savanevičienė, A., Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
  43. Sakalauskas, G., Jarutienė, L., Kalpokas, V., Vaičiūnienė, R. (2020). *Kalinimo sąlygos ir kalinių socialinės integracijos prielaidos*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Prieiga per internetą: <https://teise.org/wp-content/uploads/2020/03/Kalinimo-salygos.pdf> (žiūrėta 2021-04-12).
  44. Skotte, S. E. (2018). *Dynamic Security: Perspectives from Norwegian Correctional Service*. Prieiga per internetą: [https://www.epta.info/wp-content/uploads/2019/08/Norway\\_presentation.pdf](https://www.epta.info/wp-content/uploads/2019/08/Norway_presentation.pdf) (žiūrėta 2021-04-12).
  45. Swiss Centre of Expertise in Prison and Probation (SCEPP) (2021). *Dynamic Security in Penal Settings*. Prieiga per internetą: [https://www.skjv.ch/sites/default/files/documents/SCEPP\\_Handbook\\_Dynamic\\_Security\\_1.pdf](https://www.skjv.ch/sites/default/files/documents/SCEPP_Handbook_Dynamic_Security_1.pdf) (žiūrėta 2021-04-10).
  46. Šiaulių tardymo izoliatoriaus direktoriaus 2019 m. rugsėjo 18 d. įsakymas Nr. 1/01-228 „Dėl saugumo valdymo skyriaus vyriausiojo specialisto (dinaminei priežiūrai) ir saugumo valdymo skyriaus specialisto (dinaminei priežiūrai) pareigybės aprašymų patvirtinimo“.
  47. Šiaulių tardymo izoliatoriaus nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2014 m. kovo 6 d. įsakymu Nr. 1R-65. Prieiga per internetą: [http://www.kalejimudepartamentas.lt/lt/siauliuti/veikla-mpn\\_255\\_511/nuostatai\\_1445.html](http://www.kalejimudepartamentas.lt/lt/siauliuti/veikla-mpn_255_511/nuostatai_1445.html) (žiūrėta 2021-04-09).
  48. *Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas* (1992). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.174848> (žiūrėta 2021-04-14).
  49. Tidikis, R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
  50. The Correctional Service of Norway Staff Academy (2014). *Organization of the Correctional Services*. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/37061/Desktop/KRUS\\_ENGLISH\\_JAN2014.pdf](file:///C:/Users/37061/Desktop/KRUS_ENGLISH_JAN2014.pdf) (žiūrėta 2021-04-12).
  51. United Nations (2015). *Handbook on Dynamic Security and Prison Intelligence*. Criminal Justice Handbook Series. Prieiga per internetą: [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Dynamic\\_Security\\_and\\_Prison\\_Intelligence.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/UNODC_Handbook_on_Dynamic_Security_and_Prison_Intelligence.pdf) (žiūrėta 2021-04-08).
  52. United Nations (2013). *Prison Incident Management Handbook*. Prieiga per internetą: [https://www.un.org/ruleoflaw/files/Prison\\_Incident\\_Management\\_Handbook\\_OROLSI\\_Mar2013.pdf](https://www.un.org/ruleoflaw/files/Prison_Incident_Management_Handbook_OROLSI_Mar2013.pdf) (žiūrėta 2021-04-11).
  53. Uscila, R. (2020). *Dinaminio saugumo koncepcija laisvės atėmimo vietose*. Lietuvos teisės institutas. Prieiga per internetą: [https://teise.org/wp-content/uploads/2020/06/Dinaminis\\_saugumas\\_studija\\_2020-1.pdf](https://teise.org/wp-content/uploads/2020/06/Dinaminis_saugumas_studija_2020-1.pdf) (žiūrėta 2021-04-09).

54. Vaičiūnienė, R., Viršilas, V. (2018). *Socialinės rehabilitacijos priemonių taikymo laisvės atėmimo vietose analizė: esamos praktikos tobulinimo perspektyvos*. Vilnius: Lietuvos teisės institutas. Prieiga per internetą: <https://teise.org/wp-content/uploads/2019/01/Socialine-reabilitacija-laisves-atemimo-vietose.pdf> (žiūrėta 2021-04-12).
55. Vaitekūnaitė, L., Gudiničius, B. (2016). *Suimtųjų / nuteistųjų socialinė rehabilitacija: tikslai, programos ir formos*. Prieiga per internetą: [https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Vydunas\\_2016.pdf](https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Vydunas_2016.pdf) (žiūrėta 2021-09-29).
56. Vrubliauskaitė, A., Gudiničius, B. (2016). *Įkalinimo įstaigos darbuotojų ir suimtųjų / nuteistųjų tarpasmeniniai santykiai: formos, bendrumas ir rezultatai*. Prieiga per internetą: [https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Vydunas\\_2016.pdf](https://www.ku.lt/svmf/wp-content/uploads/sites/7/2017/04/Vydunas_2016.pdf) (žiūrėta 2021-09-29).
57. *Visuotinė žmogaus teisių deklaracija*. Jungtinės Tautos. Generalinės Asamblėjos priimta ir paskelbta 1948 m. gruodžio 10 d. rezoliucija 217 A (III). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.278385> (žiūrėta 2021-01-14).
58. Žydžiūnaitės, V., Sabaliausko, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
59. World Prison Brief (2021). *Lithuania*. Prieiga per internetą: <https://www.prisonstudies.org/country/lithuania> (žiūrėta 2022-04-13).

## **PRIEDAI**



## **1 priedas. Interviu klausimynas darbuotojams**

1. Koks Jūsų požiūris į dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą organizacijoje apskritai. Kuo reikšmingas modelio įgyvendinimas Jūsų įstaigoje?
2. Kokie dar strateginiai pokyčiai įgyvendinami Jūsų įstaigoje? Kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai sąlygoja šiuos pokyčius?
3. Kokie veiksniai skatina dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą tardymo izoliatoriuje?
4. Kokie veiksniai kelia riziką dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimui tardymo izoliatoriuje? Savo atsakymą pagrįskite.
5. Koks vadovo vaidmuo inicijuojant, diegiant ir įgyvendinant dinaminės priežiūros modelio diegimą? Savo atsakymą paaiškinkite (pagrįskite)
6. Kokiais būdais vadovas įtraukė darbuotojus į pokyčių planavimą? Pateikite pavyzdžių.
7. Kaip vadovas akcentavo būtinybę vidiniams pokyčiams?
8. Kokios grandies darbuotojai ėmėsi lyderystės įgyvendinant dinaminės priežiūros pokyčius tardymo izoliatoriuje? Jūsų nuomone, kas lėmė jų pasirinkimą imtis lyderystės?
9. Kokiais būdais vadovas komunikavo su darbuotojais informuojant apie planuojamus pokyčius organizacijoje? Kaip dažnai vykdavo ši komunikacija?
10. Kokie vadovo asmeniniai gebėjimai lėmė gerą komunikaciją su darbuotojais dėl pokyčių organizacijoje? Pateikite pavyzdžių.
11. Kaip darbuotojai apskritai įtraukiami į pokyčių inicijavimą ir įgyvendinimą? Pateikite pavyzdžių.
12. Įgyvendinant dinaminės priežiūros pokyčius Jūsų organizacijoje, kaip buvo organizuojamas darbas (individualiu ar komandiniu lygmeniu)? Savo atsakymą pagrįskite.
13. Kas prisidėjo prie Dinaminės priežiūros modelio vizijos ir strategijos kūrimo? Tai buvo komandinis darbas ar atskirų darbuotojų darbas?
14. Kaip buvo atrenkami darbuotojai dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimui? Kokie pagrindiniai reikalavimai buvo keliami darbuotojams?
15. Kokių kompetencijų Jums trūksta įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį tardymo izoliatoriuje?
16. Kokie mokymai buvo organizuojami darbuotojams prieš (per) dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą? Kokie mokymai planuojami?
17. Kaip organizuojamas kvalifikacijos kėlimas darbuotojams, siekiant sėkmingai įgyvendinti dinaminės priežiūros modelį? Kaip planuojamas organizuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimas?
18. Jūsų nuomone, Jūs tinkamai informuojamas apie motyvavimo priemones taikomas darbuotojams įgyvendinant dinaminės priežiūros modelį tardymo izoliatoriuje?
19. Kokia motyvacinė sistema vyrauja organizacijos viduje diegiant dinaminės priežiūros modelį Jūsų organizacijoje?
20. Kokiais būdais yra motyvuojami darbuotojai, įgyvendinantys dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimą? Pateikite darbuotojų motyvavimo pavyzdžių.
21. Kokie Jūsų pasiūlymai, kad vadovai atitinkamai tobulintų motyvavimo sistemą įmonėje?
22. Ar jaučiate vidinę motyvaciją, kuri atneštų sėkmę ne tik Jūsų organizacijai bet ir Jums pačiam?
23. Kokias Jūsų vertybines nuostatas, individualumą atitinka dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas?
24. Kokie darbuotojų pasipriešinimo elementai buvo stebimi dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimo pradžioje? Jūsų nuomone, kokios buvo šio pasipriešinimo priežastys?
25. Jūsų nuomone, tardymo izoliatoriuje pilnai įdiegtas dinaminės priežiūros modelis? Savo atsakymą pagrįskite. Tardymo izoliatoriuje darbuotojai dirba pagal naują modelį, pagal seną modelį, pagal mišrų modelį? Savo atsakymą motyvuokite.

26. Kokius ypatumus pastebi suimtieji, nuteistieji priskirti dinaminei priežiūrai? Savo atsakymą pagrįskite.
27. Kokius trūkumus pastebite diegiant dinaminės priežiūros pokyčius? Savo atsakymą pagrįskite.
28. Kokias tobulinimo perspektyvas pastebite dinaminės priežiūros kaip organizacijos pokyčio įgyvendinime? Savo atsakymą pagrįskite.
29. Jūsų nuomone, koks dinaminės priežiūros įgyvendinimo tikslingumas? Kokios dinaminės priežiūros įgyvendinimo perspektyvas Jūs matote tardymo izoliatoriuje?
30. Kokia dinaminės priežiūros įgyvendinimo nauda darbuotojams? Kokios galimybės? Savo atsakymą pagrįskite.
31. Kokia dinaminės priežiūros įgyvendinimo nauda įkalintiems asmenims? Kokios galimybės? Savo atsakymą pagrįskite.
32. Ką dar papildomai norėtumėte pasakyti apie dinaminės priežiūros modelio diegimo ir įgyvendinimo situaciją?

2 priedas. Pažymėjimas apie dalyvavimą konferencijoje



Šiaulių  
akademija

## PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2022-510

(4.16 E) 850000 V-268

### Dainius Čiūdaras

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

**„Dinaminės priežiūros modelio įgyvendinimas įkalinimo  
įstaigoje: Šiaulių tardymo izoliatoriaus atvejis“**

Direktorė  
Prof. Renata Bilbokaite



Šiauliai  
2022 m. gegužės 11 d.

