



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

VAIDA PAULAUŠKIENĖ

Magistro darbas

**POLICIJOS REFORMŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS
ŠIAULIŲ APSKRITIES VYRIAUSIAJAME POLICIJOS
KOMISARIATE**

Darbo vadovas (-ė): dr. V. Kiurienė

Šiauliai, 2022

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vaida Paulauskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas Public Governance
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate Evaluation of the implementation of police reforms in Šiauliai County Chief Police Commissariat
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

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, Vaida Paulauskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Vaida Paulauskienė, 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:*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas policijos reformų įgyvendinimo vertinimas, pasirenkamas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. Darbo tema pasirinkta dėl to, kad šiuo metu dažnos policijos reformos labai yra aktuali ir svarbi tema, todėl reikalinga atlikti reformos įgyvendinimo vertinimą. Baigiamojo darbo struktūrą sudaro 3 pagrindinės dalys: teorinė, metodologinė bei kokybinė.

Teorinėje dalyje atskleidžiami policijos reformos, reformų įgyvendinimo, vertinimo bei vertinimo kriterijų ir jų rodiklių konceptualūs pagrindai, taip pat parengtas teorinis konceptualus policijos reformų įgyvendinimo vertinimo modelis.

Antroje darbo dalyje detalai pristatoma pasirinkta tyrimo metodologija bei pagrindžiami tyrimo instrumentai. Kokybiniam tyrimui pasirinkta dokumentų analizė, antrinių dokumentų analizė ir pusiau struktūruotos interviu analizė.

Tyrimo duomenų analizės rezultatai atliekant vertinimą atskleidė, kad policijos reforma buvo būtina norint pasiekti užsibrėžtų tikslų. Nors ir tarp policijos darbuotojų atsirado daug diskusijų ir klausimų, tačiau vykdant metai iš metų šią reformą buvo atsakyti visi klausimai ir parodytas reformos būtinumas ir reikalingumas. Antrinių duomenų analizė leido labiau išsiginčioti į reformos reikalingumo priežastis, jos eigą, pakeitimus ir jos pasekmes. Pusiau struktūruoto interviu rezultatai atskleidė, kad Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojai nuo pradžių reagavo neigiamai į pokyčius, tačiau laikui bėgant ir stebint reformos teigiamus aspektus jų požiūris ir supratimas pasikeitė, nes be reformos policiją nebūtų taip efektyviai veikusi ir pelniusi visuomenės pasitikėjimo. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog diegiamos bei atnaujinamos technologijos, novatoriški sprendimai, gerinamos darbo sąlygos bei gerinamas bendradarbiavimas su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, didinamas problemų sprendimų operatyvumas, kokybiškai atliktas darbas užtikrinant visuomenės saugumą bei didinama viešųjų paslaugų kokybė davė teigiamų rezultatų, kas atsispindėjo visuomenės pasitikėjimo kilimas policija ir darbuotojų motyvacijos kilimas. Tačiau dar daug reikia padaryti, kad pilnai susisteminti policijos veiklą. Visada yra būdų dirbti geriau ir efektyviau ir manau, kad ši reforma bus nepaskutinė, nes kiekvienas naujas procesas sprendžiant iškilusias problemas duoda gerų rezultatų ir pateisina visuomenės lūkesčius.

Raktiniai žodžiai: policijos reforma, įgyvendinimas, vertinimo kriterijai.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

SUMMARY

The evaluation of the implementation of police reforms is analyzed in the master's thesis, the case of Šiauliai County Chief Police Commissariat is selected. The topic of the paper was chosen because frequent police reforms are currently very relevant and important, and an evaluation of the implementation of the reform is needed. The structure of the final work consists of 3 main parts: theoretical, methodological and qualitative.

The theoretical part reveals the conceptual bases of police reform, reform implementation, evaluation and evaluation criteria and their indicators, as well as the theoretical conceptual model of police reform implementation evaluation.

The second part of the work presents in detail the chosen research methodology and substantiates the research instruments. Document analysis, secondary document analysis, and semi-structural interview analysis were selected for the qualitative study.

The results of the analysis of the survey data during the evaluation revealed that the police reform was on track. Although there have been many discussions and questions among police officers, over the years this question has answered all the questions and the necessity and necessity of parody reform. The analysis of secondary data allowed for a more degenerate into the cause of the need for reform, its course, changes, and its consequences. The results of the semi-structured interview revealed that the employees of the County Chief Police Commissariat were initially based on the negative changes in Šiauliai, but over time and observing the positive aspects of the reform, their attitude and understanding would have been less effective without the reform. The results of the study revealed that the introduction and updating of technologies, innovative solutions, improved working conditions and cooperation with various stakeholders, increased efficiency of problem solving, high-quality work to ensure public safety and the quality of public services have yielded positive results. Increase in employee motivation. However, much remains to be done to fully systematise policing. It is always different to work better and more efficiently, and I believe that this reform will not be the last, because every new process that solves the problems that have arisen yields good results and meets the expectations of society.

Keywords: police reform, implementation, evaluation criteria.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Policijos samprata	14
1.2.1 lentelė. Reformos samprata	17
1.3.1 lentelė. Vertinimo tipai.	19
1.3.2. lentelė. Vertinimo kriterijų analizė	22
1.3.1.1 lentelė. Tikslų tipai	25
1.3.1.2 lentelė. Organizacijos vertybės	28
1.3.1.3. lentelė. Organizacijos vertybės pagal organizacijos kultūrą	28
2.4.1 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai bei pagrindimas.....	46
3.1.1.1 lentelė. Lietuvos Respublikos policijos dokumentai	49
3.2.1 lentelė. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato vidaus struktūra	50
3.5.1 lentelė. Policijos judėjimas sistemoje	58
3.5.2 lentelė. Lietuvos policijos socialinės garantijos	61
3.6.1 lentelė. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato lėšos	68
3.4.1 lentelė. Informantų atsakymų analizė pagal lyderystės kriterijų.....	72
3.4.2 lentelė. Informantų atsakymų analizė pagal veiklos planavimo kriterijų.....	73
3.4.3 lentelė. Informantų atsakymų analizė pagal žmogiškųjų išteklių kriterijų.....	74
3.4.4 lentelė. Informantų atsakymų analizė pagal pokyčių valdymo kriterijų.....	75

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertinimo modelis.....	20
2 pav. Vertinimo kriterijai	22
3 pav. Pokyčių plano veiksmai	35
4 pav. Policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teorinis modelis	39
5 pav. Tyrimo etapai	41
6 pav. Lietuvos policijos struktūra	50
7 pav. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų nusikaltimų 2016- 2020 metų	59
8 pav. Pareigūnai dalyvavo kvalifikacijos tobulinime per 2016 – 2020 metus	61
9 pav. Visuomenės pasitikėjimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatu	65
10 pav. Senoji policijos uniforma	68
11 pav. Naujoji policijos uniforma	69

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

SAVOKŲ ŽODYNAS

Įstaigos vadovas (*angl. the Headof Office*) – valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 2018).

Metodologija (*angl. Methodology*) – tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje (Kardelis, 2002).

Misija (*angl. Vision*) – pats plačiausias organizacijos veiklos ir gyvenimo krypties apibūdinimas, t.y. nusako, kuria linkme organizacija eina (Marketingo valdymas, 2014).

Priemonė (*angl. tool*) – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas, kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Policija (*vok. Polizei, kilęs iš gr. Politéia – miesto valdymas*) – asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų sistema (LR Policijos veiklos įstatymas, 2016).

Policijos komisariatas – yra apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūrinis padalinys. Policijos komisariatą gali sudaryti skyriai, poskyriai, policijos nuovados, būriai, grupės (LR Policijos veiklos įstatymas, 2020).

Policijos reforma – viešosios organizacijos, jos sistemos ir struktūros pertvarkymas, modernizavimas ir atnaujinimas.

Politika (*angl. Policy*) – universalus visuomenės organizavimo būdas, bendro žmonių gyvenimo reguliavimo sistema, kuria siekiama palaikyti visuomeninio gyvenimo tvarką, vidinio ir išorinio pasaulio stabilumą reguliuojant konfliktus (Novagrockienė, 2020).

Pokytis (*angl. Change*) – bet koks kontroliuojamas ar nekontroliuojamas pasikeitimas, kurio metu viena būseną pasikeičia / pakeičiama į kitą (Videikienė, Šimanskienė, 2013).

Sistema (*angl. System*) – darniai tarpusavio ryšiais susijusių elementų visuma, iš aplinkos išsiskirianti kaip savarankiškas vientisas darinys (Kurian, 2013).

Strateginio veiklos plano programa (*angl. Strategic activity plan program*) – esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Tikslas (*angl. goal, purpose*) – ilgos, vidutinės ar trumpos trukmės planavimo dokumentuose užsibrėžtas siekis, rodantis planuojamą pasiekti rezultatą per planavimo dokumento įgyvendinimo laikotarpį (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Uždavinys (*angl. Task*) – per nustatytą laikotarpį planuojama veikla, užtikrinanti planavimo dokumente nustatyto tikslo įgyvendinimą (Strateginio planavimo metodika, 2019).

Vizija (*angl. Mission*) – tai svarbiausios organizacijos sritys, įgyvendinant misiją (Marketingo valdymas, 2014).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Vertybės (*angl. Values*) – tai savybės, kurios įmonė įgyvendinant savo viziją, labiausiai brangina (Marketingo valdymas, 2014).

Vertinimas (*angl. Evaluation*) – yra sprendimas, kurio tikslas yra nustatyti, atsižvelgiant į kriterijų ar normų rinkinį, kažko vertę, svarbą ar prasmę (Nsp-ie, 2022).

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijos veikia nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Didėjanti konkurencija, besikeičiantys vartotojų poreikiai ir reikalavimai, naujų technologijų atsiradimas, organizacijų vidinės aplinkos pokyčiai skatina nuolatinį pasikeitimą ir inovacijas organizacijose (Petrauskaitė, Korsakienė, 2020), o piliečiai, kuriantys daugiadisciplininius santykius tarp valdžios ir visuomenės bei įtraukiantys juos į viešųjų reikalų tvarkymą (Buinys, Smalskys, 2005).

Vadovavimo, motyvacijos ir komunikacijos susiejimas valdant organizacijos pokyčius ypač svarbus organizacijose, siekiančiose prisitaikyti prie kintančios aplinkos, o tai yra pagrindiniai pasirengimo pokyčiams aspektai (Klimas, Ruževičius, 2009).

Besivystančių šalių viešojo sektoriaus institucinės reformos įrodymų bazė yra mažesnė ir remiasi valstybės tarnybos reformos, decentralizavimo, politikos nustatymo, politikos formavimo ir politikos koordinavimo bei institucinių pokyčių formaliose ir neformaliose institucijose patirtimi. Viešojo sektoriaus institucinės reformos tikslas – spręsti pagrindines motyvacijos ir elgesio problemas kreipiant dėmesį į formalias ir neformalias institucijas, nes institucijas įgyvendina, formuoja ir keičia žmonės ir organizacijas (DFID, 2003; Leftwich, Sen, 2010), institucinė reforma dažnai apima organizacinę reformą, o organizacinė reforma gali turėti įtakos pagrindinėms paskatomis ir normoms (DFID, 2003). Sukaupta įvairi patirtis rodo, kad tarp visų organizacijos išteklių (materialinių, darbo, finansinių ir kt.) svarbiausia yra valdymas. Tai reiškia, kad neturint galimybės ir nemokėjimo išsiugdyti tikslus, apibrėžti vertybines orientacijas, koordinuoti užduočių ir funkcijų įgyvendinimą, apmokyti darbuotojus ir pasiekti efektyvių jų veiklos rezultatų, organizaciją valdyti bus labai sunku (Daft, 2006).

Daugelyje šalių keletą pastarųjų dešimtmečių vykdomą viešojo administravimo reformą skatina įvairūs socialiniai, technologiniai, ekonominiai ir politiniai veiksniai. Vykdomomis reformomis siekiama valdžios institucijų veiklos skaidrumo ir atvirumo didinimo, perėjimo prie veiklos, orientuotos į rezultatus, atskaitomybės ir kontrolės sistemų modernizavimo, valdžios institucijų reorganizavimo, biudžeto išlaidų perskirstymo, viešųjų paslaugų teikimo perdavimo privatiems paslaugų tiekėjams, valstybės tarnybos modernizavimo. Viena iš pagrindinių institucijų tarnaujanti žmonėms yra policija. Policija yra asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų sistema. Policija savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Statutu ir kitais Lietuvos Respublikos įstatymais, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis (Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas, 2016). Lietuvos policija norėdama gyventojams teikti kokybiškas paslaugas, efektyviai paskirstyti išteklius, kad užtikrinti uždavinius ir užsibrėžtus tikslus, pradėjo vykdyti sistemos reorganizaciją. Policijos vadovybė reformos ėmėsi sakydama, kad tai padidins visuomenės saugumą, patruliuojančių policininkų skaičių ir gerins pareigūnų darbo sąlygas. Jungiant viešąją ir kriminalinę policiją komisariatuose, atsisakyta nereikalingų pastatų, dalies darbuotojų. Tačiau kelis metus besitęsusi policijos sistemos pertvarka smarkiai sumažino pareigūnų skaičių, likusius apkrovė darbais, panaikino policijos nuovadas,

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

apylinkės ir nepilnamečių reikalų inspektorių pareigybes, o teritorinių komisariatų kriminalinės ir viešosios policijos darbuotojus padarė „universaliais policininkais“ (Duchnevič, 2017), dėl to Lietuvos policijos buvo nuspręsta Viešosios policijos (apylinkės inspektorius ir nepilnamečių reikalų specialistus) ir Kriminalinės policijos skyrius jungti į du skyrius, tai yra į Veiklos skyrių, žemesnės pakopos pareigūnus (patruliai, mobilios kuopos, kelių policijos, operatyvinės grupės ir kt.) į Reagavimo skyrių (LR vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-318, 2017).

Tyrimo naujumas. Reformas nagrinėjo mokslininkai tokie kaip Tuma (2022), Taylor (2021), Pollitt (2003), Bouckaert (2003), Orlovas ir kt. (2012), Lopuchovas (2016), Melchor (2008), Brunsson (2006) norėdami atskleisti, kada reformos virsta pokyčiais, kokios reformų priežastys ir kokia eiga. Vertinimo rodiklius, tokius kaip lyderystė, veiklos planavimas, žmogiškieji ištekliai ir pokyčių valdymas savo tyrimuose ir darbuose nagrinėja tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai Twin (2020), Ward (2020), Juneja (2001), Korčaginas (2021), Frolovas (2014), Rose (2021), Bojarkin (2021), Zamedlina (2011), Ahmedas (2019), Jankauskienė (2021), Thompson (2005), Tunčikienė (2015), Bivainis (2015), Vitkauskas (2012), Mintz (2018), White (2022), Dmitrijus (2019), Heinila (2020), Forsey (2020), Kunsman (2021).

Svarbu pabrėžti, kad nebuvo atlikta policijos reformų įgyvendinimo vertinimo Šiaulių rajono policijos komisariate analizė. Autoriai analizuoja tik kai kuriuos aspektus, o ne visumą.

Tyrimo metu pažymėta, kad Šiaulių apskrities policijos direkcija išsipareigojusi organizuoti įvairius mokymus ir kvalifikacijos kėlimą diegdama naujas technologijas, atnaujindama transporto parką, amuniciją, tarnybines uniformas, pertvarkant darbo vietą. Tyrimai gali būti naudojami tolesniam policijos pertvarkymui ir restruktūrizavimui, sumažinant trūkumus ir atskleidžiant pokyčių naudą. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato direkcija neatliko tokių tyrimų kaip reformų įgyvendinimo vertinimas, todėl tai yra nauja ir gali būti naudinga toliau įgyvendinant policijos reformas.

Tyrimo problema gali būti atskleidžiama šiais probleminiais klausimais: Kokia yra policijos reformų įgyvendinimo vertinimo konceptualizacija? Kokie pagrindiniai įgyvendinimo vertinimo teoriniai, praktiniai aspektai ir vertinimo kriterijai? Koks policijos sistemos kitimas reformos įgyvendinimo metu?

Tyrimo objektas – policijos reformų įgyvendinimo vertinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizavus reformos įgyvendinimo vertinimo teorinius aspektus viešajame sektoriuje (policijoje), įvertinti reformos įgyvendinimo pokyčių kitimą ir naudą.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Atskleisti policijos reformų ir įgyvendinimo vertinimo konceptualius pagrindus.
2. Identifikuoti reformos įgyvendinimo vertinimo kriterijus.
3. Parengti policijos reformos įgyvendinimo vertinimo modelį.
4. Atlikus policijos reformų įgyvendinimo dokumentų analizę, identifikuoti policijos reformų įgyvendinimo vertinimo aspektus.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

5. Atskleidus policijos reformų įgyvendinimo poveikį, nustatyti tobulinimo galimybes, stiprinimo kryptis.

Tyrimo metodai. Magistro darbe bus naudojami keturi tyrimo metodai, tai yra *mokslinių šaltinių analizė, teisės aktų ir dokumentų analizė, antrinių duomenų analizė ir pusiau struktūrizuotas interviu*. Teorinėje tyrimo dalyje, taikant mokslinių šaltinių analizę, atlikta policijos reformos ir įgyvendinimo vertinimo sampratos pagrindai; identifikuoti reformos vertinimo rodikliai ir išskirti jų rodikliai; išanalizuoti teisiniai dokumentai, strateginiai planai, veiklos metinės ataskaitos. Ši analizė įgalino atlikti ir išsiaiškinti teorinę policijos ir reformų koncepciją ir numatyti jos įgyvendinimo galimybes bei identifikuoti vertinimo rodiklius. Taikant *teisės aktų ir dokumentų turinio analizę* buvo identifikuojami policijos tikslų, uždavinių, veiklos funkcijų turinys, jų valdymo, pokyčių ypatumai reformos kontekste Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atveju.

Taikant pusiau struktūrizuotą interviu metodą, ištirta Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate dirbančių policijos pareigūnų, tai yra vadovų, skyriaus, būrių pareigūnų nuomonė apie policijoje vykdomas reformas, jų būtinumą, tęstinumą ir pasekmes. Sudarytas tyrimo dizainas atskleidžiantis viso darbo struktūrą, pasirenkamus metodus. Išvados ir rekomendacijos formuluotos pasitelkus apibendrinimo metodą.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Magistrinio darbo autorė dirba policijoje, todėl šio darbo rašymas ir iškilusios problemos tyrimas bei atskleidimas bus labai naudingas suprasti policijos reformų reikalingumą ir jų tolimesniam įgyvendinimui. Taip pat su magistriniu darbu bus supažindintas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato ir Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariato viršininkai.

Šis darbas padeda geriau suvokti policijos darbuotojų nuomonę apie įgyvendinamas reformas, jų lūkesčius ir įvertinti reformų esmę.

Pagal darbe pateiktus pasiūlymus galima numatyti priemones, kurios gali padėti tobulinti policijos reformų įgyvendinimo aspektus. Magistrinio darbo visa medžiaga gali būti naudinga tolimesniems moksliniams tyrimams.

Baigiamojo darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, sąvokų sąrašas, 3 dėstymo dalys (teorinė, metodologijos ir tyrimo rezultatų analizės), išvados, rekomendacijos, literatūros šaltinių sąrašas, priedai. Įvade buvo apibrėžtas tyrimo aktualumas, įvardintas tyrimo tikslas, tyrimo objektas, suformuluoti probleminiai klausimai ir iškelti uždaviniai. Tyrimas organizuotas pradedant nuo teorinių aspektų analizės, tad pirmoje darbo dalyje buvo konceptualizuojamas policijos reformos ir reformų įgyvendinimas, vertinimas ir jų kriterijai, išskiriami ir išanalizuojami kriterijų rodikliai. Antroje darbo dalyje apibūdinta tyrimo metodologija, pagrįstas naudotų metodų pasirinkimas. Trečioje darbo dalyje pristatyti atlikto empirinio tyrimo, kuriame buvo derinti skirtingi tyrimo metodai rezultatai. Darbo apimtis – 88 puslapiai (be priedų), 17 lentelių, 11 paveikslų, 1 priedai.

1. POLICIJOS REFORMŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame magistrinio darbo dalyje pagrindžiama policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teoriniai aspektai. Nagrinėjamos atskiros sąvokos „policija“, „reforma“, „reformos įgyvendinimas“, „reformos įgyvendinimo vertinimas“, tačiau pasitelkiant mokslinius šaltinius siekiama iširti vieną koncepciją „policijos reformos įgyvendinimo vertinimas“. Visų pirmą magistriniam darbe analizuojama policijos apibrėžtis, siekiant išsiaiškinti organizacijos tipą. Antra atliekama reformos įgyvendinimo vertinimo sampratos konceptualizacija. Trečia, norint vertinti policijos reformų įgyvendinimą analizuojamos sąvokos „vertinimas“, ir nustatomi vertinimo kriterijai bei vertinimo kriterijai išskiriami į rodiklius, kurie padės išsamiau įvertinti policijos reformų įgyvendinimą. Galiausiai, pristatomas policijos reformų įgyvendinimo vertinimo modelis, kuris padės atskleisti reformų efektyvumą ir naudą.

1.1. Policijos sampratos apibrėžtis

Policija yra pareigūnų organas atsakingas už viešosios tvarkos ir saugumo palaikymą, įstatymų vykdymą, nusikalstamos veiklos prevenciją, nustatymą ir tyrimą. Šios funkcijos yra žinomos kaip policija (Kellingas, 2021).

Policijai dažnai taip pat pavedama įvairi licenzijavimo ir reguliavimo veikla. Tačiau mokslininkai kritikavo šį populiarų žodžio *policija supratimą* – tai reiškia, kad visuomeninės organizacijos nariai turi teisinę kompetenciją palaikyti tvarką ir vykdyti įstatymus – dėl dviejų priežasčių. Pirmą, ji apibrėžia policiją pagal jų tikslus, o ne pagal konkrečias priemones, kurias ji naudoja savo tikslams pasiekti. Antra, įvairių situacijų, kuriose prašoma policijos įsikišti, įvairovė yra daug didesnė nei teisėsaugos ir tvarkos palaikymo. Šiuo metu autoriai remiantis apibrėžimu, kurį pirmą kartą pasiūlė amerikiečių sociologas Egonas Bittneris, sutaria, kad bendras visų skirtingų policijos veiklą vykdančių organizacijų bruožas yra teisinė kompetencija taikyti prievartines, nesuderinamas priemones probleminėms situacijoms išspręsti. Tokioms situacijoms būdingi du bruožai: jų potencialas pakenkti ir būtinybė jas skubiai išspręsti prieš išvystant tą potencialą (Kellingas, 2021).

Oskfordo ir ispanų žodyne policija (*angl. police, isp. policinis*) aiškinama kaip valstybės civilinė jėga, atsakinga už nusikaltimų prevenciją ir atskleidimą bei viešosios tvarkos palaikymą, turi pareigą palaikyti įstatymus ir tvarką, įgyvendinti taisykles arba susitarimus, vykdyti įstatymo, susitarimo ar sutarties nuostatas (Lexico, 2021). Policija yra oficiali organizacija, atsakinga už žmonių ir turto apsaugą, nusikaltimų išaiškinimą, prevenciją bei asmenų gaudymą (Merriam-webster, 2021).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

1.1.1 lentelė

Policijos samprata

Autoriai	Požiūrio kontekstai	Požiūris į policiją
Michael Parker Banton, 2021.	Policija, pareigūnų organas, atstovaujantis valdžios civilinei valdžiai. Policija paprastai yra atsakinga už viešosios tvarkos ir saugumo palaikymą, įstatymų vykdymą, nusikalstamos veiklos prevenciją, nustatymą ir tyrimą. Šios funkcijos yra žinomos kaip policija. Policijai dažnai taip pat pavedama įvairi licencijavimo ir reguliavimo veikla.	Policija kaip civilinės valdžios atstovas.
Lietuvos Respublikos įstatymas, 2000, Nr. VIII-2048	Policija yra asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų sistema.	Policija kaip saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti sistema.
Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, 2011.	Policija, kaip sąvoka pirmiausia kelia asociacijas su specialiaisiais valstybiniais ir administraciniais organais, siekiančiais valstybinės ir visuomeninės apsaugos – saugumo, viešosios tvarkos palaikymo išorėje ir viduje, kovos su nusikalstamumu, įstatymų pažeidimų tyrimu. Žodis „policija“ yra kilęs iš graikiško žodžio „politsia“ – miesto administracija. Kai kuriose šalyse tokią pat organizaciją vadina lotyniškos kilmės žodžiu „milicija“ (militia – karo tarnyba).	Policija yra miesto administracija, siekianti valstybės ir visuomenės saugumo.
A.Bumblauskas, E. Gudavičius, Z.Butkus, A.Anušauskas, 2008	Vienų pirmųjų autorių policiją apibrėžimų siejo su represine tvarkos palaikymo institucija visuomenėje	Policija yra represinė tvarkos visuomenėje palaikymo institucija.
J. Žilinskas, 2006	Policija yra administracinė institucija viešajai tvarkai prižiūrėti, saugumo funkcijai vykdyti tos institucijos pajėgos bei tos institucijos būstinė. Ši sąvoka apibrėžiama suvokiant policiją, kaip valstybės instituciją, tai pripažįstama ir Europos policijos profsąjungos Europos policininkų chartijoje	Policija yra valstybės administracinė institucija viešajai tvarkai prižiūrėti ir saugumo funkcijai vykdyti.
A.Šakočius, 2002	Policiją galima apibūdinti dinaminiu arba statiniu požiūriu: dinaminiu, policijos veiklą suprantant kaip veiklą, palaikančią teise nustatytą tvarką, statiniu, kaip tvarkos, nustatytos teisės normomis, funkcijų apibrėžtumu kokybinę būklę.	Policija yra veikla palaikanti nustatytą tvarką ir statinys tvarkos nustatyta teisės normomis.
S. Katuokas, 1998	Policija ir jos statusas tai „Lietuvos Respublikos policija yra teisėtą užtikrinantis vykdomasis valstybinės valdžios organas, veikiantis Respublikos vidaus reikalų sistemoje“.	Policija yra organas užtikrinantis teisėtą tvarką.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įvardintais lentelėje šaltiniais.

1.1.1 lentelėje autoriai policiją apibrėžia kaip civilinės valdžios atstovą, miesto administraciją, palaikymo instituciją, veiklą ir statinį bei organą, kuri užtikrina pareigūnų sistemą, siekia valstybės ir visuomenės saugumo, palaikanti nustatytą teisės normomis viešąją tvarką.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Visų pirmausia, kuriant verslą ar kokią nors organizaciją reikalinga turėti organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes. Lietuvos policija turi savo misiją, viziją, tikslus ir vertybes.

Lietuvos policijos misija yra kuo efektyviau, naudojant turimus išteklius, ginti Lietuvos žmonių teises ir laisves, saugoti visą visuomenę ir Valstybę, padėti žmogui, neskaitant jo įsitikinimų, rasės, klasės, religinio požiūrio, šeimai ir visai bendruomenei (Lietuvos Respublikos vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Lietuvos policijos misija apibūdina organizacijos vertybes. Joje atspindi pasiaukojimas visais ištekliais ir turimais resursais, kad tik galėtų ginti Lietuvos visuomenę, žmonių teisę, kad tik galėtų padėti kiekvienam, nesvarbu nuo jo rasės, kilmės, tautybės, tikėjimo ir t. t.

Pagal misiją galime nusakyti, kam gi ta policija reikalinga ir kokie jos prioritetai. Misija yra nekintanti ir tai lyg užsibrėžtas ir paaškinantis tikslas. Tačiau svarbiausia – kad ji deklaruoja organizacijos požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę.

Mečkauskas (2005) nurodo, kad valstybėje į policijos misiją imta žiūrėti kiek kitaip nei jos paskirtis, tai yra žiūrima, kaip į tam tikrą paslaugą valdžios visuomenei, tačiau pasak autorių, policijos veikla neturėtų būti nukreipta į tam tikrų formalių taisyklių, užduočių vykdymą, o į konkrečiai apibrėžtų tikslų ir rezultatų siekimą.

Apibendrinant galime teigti, kad Lietuvos policijos misija apibūdina organizacijos vertybes. Joje atspindi pasiaukojimas visais ištekliais ir turimais resursais, kad tik galėtų ginti Lietuvos visuomenę, žmonių teisę, kad tik galėtų padėti kiekvienam, nesvarbu nuo jo rasės, kilmės, tautybės, tikėjimo ir t. t. Pagal misiją galime nusakyti, kam gi ta policija reikalinga ir kokie jos prioritetai. Misija yra nekintanti ir tai lyg užsibrėžtas ir paaškinantis tikslas. Tačiau svarbiausia – kad ji deklaruoja organizacijos požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę.

Lietuvos policijos vizija yra suprantamai ir suvokiamai išreikšta, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai veiks toliau (Vasiliauskas, 2002).

Anot Porter (1998) **vizija** yra bet kurios veiklos pradžia, sąmoningai nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą. Tai tam tikras organizacijos įvaizdis, kurį norima pasiekti per ilgesnį laikotarpį. Ji turi pateikti įvaizdį apie būsimą organizaciją ir būdus kaip šį būdą norimą pasiekti. Norint nustatyti ar organizacija turi išsiskiriančių technologijų ir asmenų, kurie turi tam tikrus įgūdžių, žinių savo vizijai įgyvendinti. Toks aspektas susijęs su **bazinėmis kompetencijomis**. Taip yra analizuojamos **rinkos galimybės**, jas įvertinant, t. y. ką tokia vizija duos rinkos augimui ir kaip organizacija galės panaudoti naujomis rinkos galimybėmis. Tai yra antras aspektas.

Apibendrinant galime teigti, kad vizija yra visos organizacijos įvaizdis, kuris atskleidžia organizacijos siekius, tai yra išsiskiriančiu naujomis technologijomis ir žmonėmis turinčiais įgūdžius ir žinias tos vizijos įgyvendinimui.

Lietuvos policija išskiria tris **vertybes**, tai yra doras, drąsus ir kūrybiškas pilietis, kuris siekia žinių, išminties ir teisingumo; stipri, darni ir vieninga šeima, puoselėjanti pagarbą, atvirumą, nuoširdumą ir pasitikėjimą; saugi, laisva, klestinti visuomenė, gerbianti žmogų, šeimą ir savo šalį (Lietuvos Respublikos vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Apibendrinant galime teigti, kad policijoje akcentuojamos trys vertybės. Pirmą vertybę akcentuojama į žmogų, kad jis turi būti doras, drąsus ir kūrybiškas, siekiantis žinių, išminties ir teisingumo. Antra vertybė yra policijos yra šeima, kuri turi būti stipri, darni ir vieninga, puoselėjanti pagarbą, atvirumą, nuoširdumą ir pasitikėjimą. Trečia vertybė yra visuomenė, tokia kaip saugi, laisva ir klestinti, gerbianti žmogų, šeimą ir valstybę. Pagal visas išvardintas vertybes galime daryti išvadą, kad policija kaip ir visi pasirenka tris svarbiausius gyvenime aspektus, tai yra žmogų, šeimą ir visuomenę. Visuomenei perskaičius policijos vertybes gali susidaryti nuomonę apie pačią policiją ir ką ji vertina. Tai tarsi organizacijos atspindys. Vizija yra reali, patikima ir patraukli.

1.2. Reformų įgyvendinimo sampratos sąvokos konceptualizacija ir jos raiška policijos kontekste

Reforma yra kai ką nors *reformuoti*, pakeiti į gerąją pusę. Jei kandidatuojuote į prezidentus, galite pažadėti *reformuoti* valdžią, nors lengviau pažadėti *reformą* nei iš tikrųjų ją įvykdyti. Jei pažvelgsite į *reformos*, *perdarymo* ir *formos* dalis, pamatysite, kad tai reiškia „dar kartą formuoti“. Jis dažnai naudojamas kalbant apie tai, kas sistemoje yra negerai, o jei ką nors reformuoti, padarysi jį geresnį ir teisingesnį. Nepilnamečiai nusikaltėliai gali būti siunčiami į reformos mokyklą, kad taptų geresniais žmonėmis. kažkas, kovojantis su alkoholizmu, gali pabandyti pakeisti savo būdus. Tai ne visada susiję su morale: chemijoje yra pertvarkomos molekulės jas suskaidant (Žodynas.com, 2022).

Brunsson (2006) nurodo, kad norint analizuoti reikalingas sąlygas reformų vykdymui yra reikalingi du elementai, tai yra platus sprendimų pasirinkimas iškilusioms problemoms spręsti ir užmaršumas. Visų pirma iškilusios problemos suvokimas institucijoje dabartyje ir ateityje yra naujų pokyčių pradžia, tai yra, ko bet kokia institucija siekia ir ką ji daro, galima pradėti reformas. Tačiau reformos įgyvendinimui reikalingos naujos ir geros idėjos, kurios ateityje ir dabartyje padėtų išspręsti esamas ir būsimas problemas. Brunsson (2006) pabrėžia, kad reformos gali būti jau įvykusių reformų pakartojimas su tam tikrais pakeitimais. Kai reformos idėja praranda savo efektyvumą ir jos kompleksiskumas padidėja, seni priimti sprendimai gali būti ir vėl prisiminti, o tokiu būdu būtent užmaršumas gali prisidėti prie reformų įgyvendinimo.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

1.2.1 lentelė

Reformos samprata

Autoriai	Požiūrio kontekstas	Požiūris į reformą
Lietuvių žodynas, 2009-2021.	Reforma - (pranc. <i>réforme</i> < lot. <i>reformatio</i> - pertvarkau) - radikalus visuomeninio gyvenimo pertvarkymas, pakeitimas, nekeičiant esamos socialinės struktūros pagrindų, pvz., XVI a. antrojoje pusėje Lietuvoje įvykdyta žemės r. - Valakų r.	Pertvarkymas, pakeitimas nekeičiant esančių pagrindų.
Žodynas, 2021.	Reforma è, pakeitimas: rašybos reforma Žemės reforma Socialinės reformos.	Pakeitimas.
Hill Taylor, 2021.	Reformos sąvoka visuomenėje vyrauja nuo 1663 m. Oksfordo anglų kalbos žodynas pateikia reformos apibrėžimą kaip „Kai kurios nors klaidingos padėties pakeitimas arba keitimas į geresnę pusę, ypač dėl korumpuotos ar engiančios politinės institucijos ar veiklos; tam tikro piktnaudžiavimo ar neteisingumo pašalinimas“.	Pakeitimas, keitimas į geresnę pusę.
Ch.Pollitt, G. Bouckaert, 2003.	Reforma – sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau.	Pokyčiai, kad veikla veiktų geriau.
Orlovas, 2012.	Reformą apibūdina kaip naujovę, kaitą, bet kurio visuomenės aspekto (politinės sistemos, ekonominių santvarkų, institucijų, institucijų pertvarkymas).	Reforma yra naujovė, kaita.
Lopuchovas, 2016.	Reformą nurodo priešingai nei revoliucija, laipsniškas, evoliucinis bet kurio visuomenės gyvenimo aspekto, įsakymų, institucijų pertvarkymas, išlaikant esamos sistemos pagrindus. Šiuolaikiniai socialiniai ir politikos mokslai pripažįsta dideles reformas („revoliucijas iš viršaus“) kaip tokias pačias socialines anomalijas kaip ir didžiausias revoliucijas. Abu šie aštrių socialinių problemų sprendimo būdai prieštarauja organiškam, sveikam „nuolatiniam inovacijų procesui savireguliuojančioje pilietinėje visuomenėje“ praktikai. Gydyti jau užleistą ligą ne „terapiškai“, reformų pagalba ar „chirurginės intervencijos“ pagalba, tai yra revoliuciniais metodais, o užsiimti nuolatine mokslo numatytų socialinių problemų prevencija - tai pagrindinis dalykas. Šiuolaikinio progresyvaus politinio elito uždavinys.	Reforma yra pertvarkymas.
Tuma, 2022.	Reforma paprastai įvedama Vyriausybės iniciatyva arba reaguojant į vidinį ir išorinį spaudimą, siekiant išspręsti arba užkirsti kelią ekonominei, socialinei ar politinei krizei. Taigi reforma gali būti laikoma problemų sprendimo mechanizmu. Tačiau tikrieji reformos motyvai gali skirtis nuo reformatoriaus skelbtų. Skirtumas tarp tikrųjų ir paskelbtų tikslų gali būti ypač reikšmingas, jei paskelbti tikslai buvo priversti reformuotojus, kurie tų tikslų nepalaiko.	Reforma yra problemų sprendimo mechanizmas.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Autoriai	Požiūrio kontekstas	Požiūris į reformą
Lietuvių žodynas, 2009-2021.	Reforma - (pranc. <i>réforme</i> < lot. <i>reformatio</i> - pertvarkau) - radikalus visuomeninio gyvenimo pertvarkymas, pakeitimas, nekeičiant esamos socialinės struktūros pagrindų, pvz., XVI a. antrojoje pusėje Lietuvoje įvykdyta žemės r. - Valakų r.	Pertvarkymas, pakeitimas nekeičiant esančių pagrindų.
Žodynas, 2021.	Reforma è, pakeitimas: rašybos reforma Žemės reforma Socialinės reformos.	Pakeitimas.
Hill Taylor, 2021.	Reformos sąvoka visuomenėje vyrauja nuo 1663 m. Oksfordo anglų kalbos žodynas pateikia reformos apibrėžimą kaip „Kai kurios nors klaidingos padėties pakeitimas arba keitimas į geresnę pusę, ypač dėl korumpuotos ar engiančios politinės institucijos ar veiklos; tam tikro piktnaudžiavimo ar neteisimumo pašalinimas“.	Pakeitimas, keitimas į geresnę pusę.
Ch.Pollitt, G. Bouckaert, 2003.	Reforma – sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau.	Pokyčiai, kad veikla veiktų geriau.
Orlovas, 2012.	Reformą apibūdina kaip naujovę, kaitą, bet kurio visuomenės aspekto (politinės sistemos, ekonominių santvarkų, institucijų, institucijų pertvarkymas).	Reforma yra naujovė, kaita.
Lopuchovas, 2016.	Reformą nurodo priešingai nei revoliucija, laipsniškas, evoliucinis bet kurio visuomenės gyvenimo aspekto, įsakymų, institucijų pertvarkymas, išlaikant esamos sistemos pagrindus. Šiuolaikiniai socialiniai ir politikos mokslai pripažįsta dideles reformas („revoliucijas iš viršaus“) kaip tokias pačias socialines anomalijas kaip ir didžiulias revoliucijas. Abu šie aštrių socialinių problemų sprendimo būdai prieštarauja organiškam, sveikam „nuolatiniam inovacijų procesui savireguliuojančioje pilietinėje visuomenėje“ praktikai. Gydyti jau užleistą ligą ne „terapiškai“, reformų pagalba ar „chirurginės intervencijos“ pagalba, tai yra revoliuciniais metodais, o užsiimti nuolatine mokslo numatytų socialinių problemų prevencija - tai pagrindinis dalykas. Šiuolaikinio progresyvaus politinio elito uždavinys.	Reforma yra pertvarkymas.
Melchor, 2008.	Reforma yra rizikingas procesas, nes „reformos gali būti palaikomos visuomenėje arba sulaukti neigiamų atsiliepimų, tai gali priklausyti nuo: žmonių požiūrio vykdomos reformos atžvilgiu; gali būti pasiekti netenkinantys rezultatai; reforma gali būti sunkiai įgyvendinama; gali atsirasti naujų reformų poreikis; ar paprasčiausiai gali reforma neveikti sukeliant pavojų organizacijų išlikimui, pasitikėjimui jos vadovybės ir politine lyderyste apskritai“.	Reforma yra rizikingas procesas, nes ji gali būti sunkiai įgyvendinama.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įvardintais lentelėje šaltiniais.

Apibendrinant galime teigti, kad reforma yra būdas diegti naujoves, atsinaujinti, pertvarkyti savo veiklą, įvesti pokyčius veikloje, norint, kad institucijos veikla veiktų geriau, o tai padaryti, reikalinga suvokti apie iškilusias problemas dabartyje ir ateityje, ir prisiminti senus sprendimus. Taip pat reforma gali būti jau įvykusių reformų pakartojimas tik su tam tikrais pakeitimais. Tačiau reforma neatsiejama nuo jos įgyvendinimo.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Įgyvendinimas (iš lot. *realis* - tikras): 1) pagamintų ar parduotų prekių ir paslaugų pardavimas kartu su grynujų pinigų gavimu; 2) plano vykdymas, rezultato gavimas (Raizberg, 1999).

Hill (2014), Hupe (2014) nurodo, kad dažnas atvejis yra (naujų) organizacinių reformų įgyvendinimas viešojo administravimo kontekste. Tai reiškia, kad reikia priimti naujus valdymo modelius, priimti naujus sprendimus. Hill (2016), Hupe (2016) įgyvendinimą sieja su realia, konkrečia politika, siekiant reaguoti į konkrečias reformas arba į kai kurias, norėdami visuomenėje išspręsti, problemas. Svarbu atpažinti, kokios reformos planuojamos ar sprendžiamos, kokios organizacijos yra atsakingos už reformų valdymą. Įgyvendinimas yra procesas, o ne tik reformos rezultatas.

Apibendrinant reformas ir įgyvendinimo sampratą, galime teigti, kad šios abi sąvokos tarpiai susijusios viena su kita. Reformos nebūtų be jos įgyvendinimo, o įgyvendinti galima būtų reformas, nes pats žodis toks kaip reforma ir reiškia pertvarkymą, pakeitimą, kurie įvykdomi tik juos įgyvendinant. Reformų įgyvendinimas yra naujų valdymo modelių ir sprendimų priėmimo, diegimo procesas.

Policijos reformos organizavimo principas yra mintis, kad policijos institucija yra tobulinama. Ši tobulumo samprata vaizduoja policiją, nesvarbu, ar ji gera, ar bloga šiandien, kaip absoliučiai esminę ir rytoj nuolat tobulėjančią. Tobulumas apima tokias sąvokas kaip atskaitomybė, policijos priežiūra ir profesionalumas. Tai yra pagrindiniai policijos reformos terminai, tačiau jie nekelia abejonių dėl policijos institucijos. Reikalauti policijos atsakomybės reiškia manyti, kad policija kaip institucija yra būtina ir reikalinga. Problema yra ne policija, o visuomenė, kuriai reikia geresnio policijos projekto supratimo. Taigi policijos reforma daugiausia yra visuomenės požiūrio į policijos teisėtumą reforma (Wall, 2020).

Visų pirma norint suprasti kas yra policiją, reikia išsiaiškinti kuo ji remiasi ir vadovaujasi. Pats svarbiausias dokumentas policijoje yra statutai. Policijos statutai yra įstatymų rinkinys (Žodynas.lt, 2020 - 2022) reglamentuojamas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų statute, kurio paskirtis nustatyti vidaus tarnybos principus, sistemos pareigūnų statusą, pareigūnų atsakomybę, skatinimą, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, priėmimą į tarnybą, į statutines profesinio mokymo įstaigas, ir atleidimą iš tarnybos, vidaus tarnybos, profesinių sąjungų veiklos statutinėse įstaigose ypatumus, valstybės tarnautojų ir darbuotojų priėmimo į pareigas statutinėse įstaigose ypatumus (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų statute, 2022).

Lietuvos policijos pareigūno statusas tai įstatymas, tai policijos pareigūnų teisių ir pareigų visuma nustatyta Statute ir kituose įstatymuose (Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2020).

Policija vykdydama reformas Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymu daro pakeitimus Lietuvos Respublikos vidaus reikalų statute, Lietuvos Respublikos policijos įstatyme ir kituose teisės aktuose.

Apibendrinant galime teigti, kad policija vadovaujasi įstatymais, kuris svarbiausias yra statute, ir policijos reforma yra tobulumo siekimas visuomenės gero požiūrio į policiją.

1.3. Vertinimo pagrindiniai aspektai ir jos sampratos apibrėžtis

Kalba ir apibrėžimai yra žinių ir ketinimų perdavimo priemonė. Deja, vaizdas, kurį daugeliui socialiniame sektoriuje kelia žodis „vertinimas“, yra post-facto, epizodinis, iš išorės atliktas poveikio vertinimas. Tačiau vertinimas yra daug platesnis. Vertinimo sumažinimas iki vieno požiūrio ar vieno tikslo, taip pat jo supainiojimas su kitomis tyrimo formomis labai apriboja jo galimybes suteikti gilų mokymąsi, išvalgas ir rekomendacijas, kaip priimti geriausius įmanomus sprendimus besivystančiame, sudėtingame ir nenuspėjamame pasaulyje (Preskill, 2014). Šiame poskyryje siekiama išsiaiškinti vertinimo sampratą apibrėžti ir išsiaiškinti kokie yra vertinimo kriterijai pagal kuriuos bus galima atlikti reformų įgyvendinimo vertinimą. Taip pat norint išsamiai atlikti vertinimą reikalinga vertinimo kriterijus išskirti į rodiklius.

Preskill (2014) išskiria tris apibrėžimus, kas yra vertinimas. Pasak jos, tai *sisteminis*: tyčinis, suplanuotas ir tikslingas; pagrįsta *pagrindinių klausimų rinkiniu*: klausimai pateikia vertinimo ribas, apimtį ir kryptį; *skirta informuoti priimant sprendimus*: galutinis vertinimo tikslas yra informuoti apie sprendimus, nesvarbu, ar tai būtų sprendimai dėl proceso, rezultatų, patobulinimų, išteklių paskirstymo, ar net tęsti programą ar iniciatyvą, ar pakeisti strategiją. Taip pat Preskill (2014) pabrėžia, kas nėra vertinimas. Tai yra, vertinimas nėra *tyrimas*: tyrimo tikslas yra generuoti naujas žinias, o vertinimas yra vertinamųjų teiginių ir sprendimų, kurie gali būti naudojami priimant sprendimus ir veikiant. *Tiesiog apie poveikio vertinimą*: vertinimas gali suteikti informacijos apie įvairius dalykus – procesą, santykius, įgyvendinimą, sistemų pokyčius ir ankstyvos stadijos rezultatus – ne tik poveikį. *Visada atlieka išorinė trečioji šalis*: tol, kol vertinimas yra sisteminis, suplanuotas, vadovaujamas pagrindiniais klausimais, yra sukurtas ir įgyvendinamas taip, kad būtų galima priimti sprendimus, ir laikomasi geros vertinimo praktikos principų ir etikos, vertinimą gali atlikti vidinis personalas. *Visada brangu*: įvertinimai būna įvairių formų ir dydžių. Priklausomai nuo vertinimo tikslo, kiek duomenų reikia surinkti ir iš kiek šaltinių bei per kokį laikotarpį, vertinimai gali būti nedidelės apimties, trunkantys tik kelias savaites, arba didesnio masto, truksiantys kelerius metus.

Pasak Medina (2022) vertinimai skirstomi į vieną iš dviejų plačių kategorijų: formuojamųjų ir apibendrinančių. Formuojami vertinimai atliekami kuriant ir įgyvendinant programą ir yra naudingi, jei norite krypties, kaip geriausiai pasiekti savo tikslus ar tobulinti programą. Apibendrinamasis vertinimas turėtų būti baigtas, kai jūsų programos bus gerai parengtos ir parodys, kiek programa pasiekia savo tikslus. Zint (2022) teigia, kad formuojamojo ir apibendrinimo kategorijose yra įvairių vertinimo tipų. Kuris iš šių vertinimų yra tinkamiausias, priklauso nuo programos etapo:

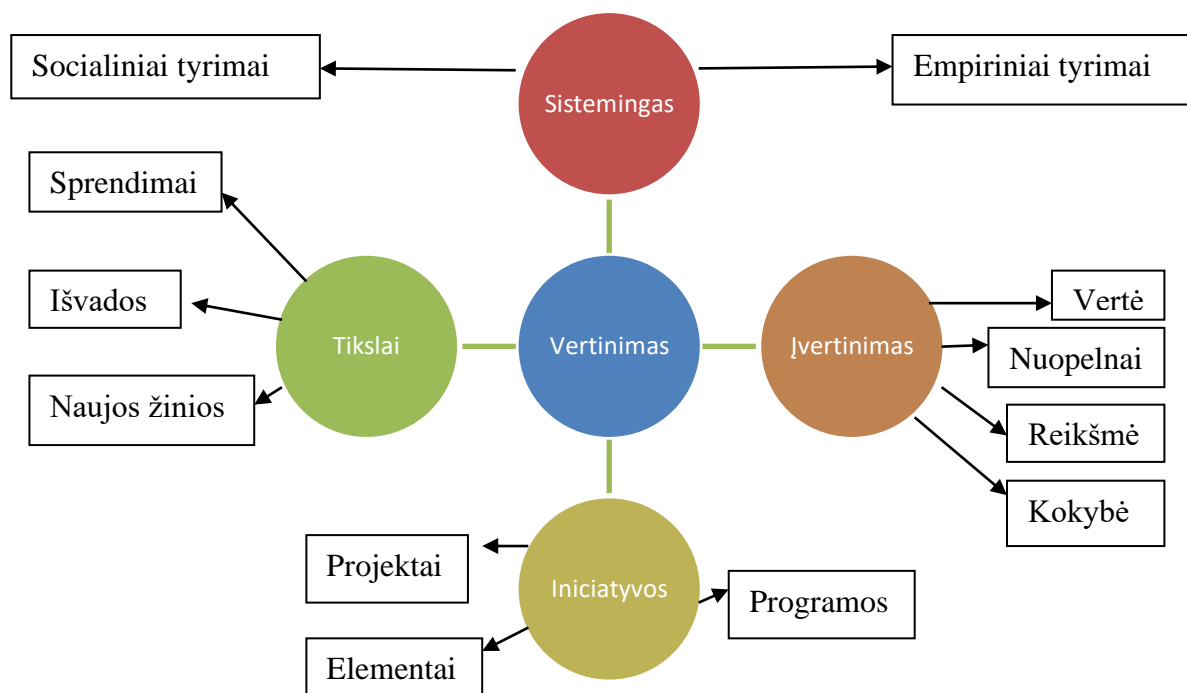
1.3.1 lentelė

Vertinimo tipai

Vertinimo tipas	Tikslas
Formuojantis	
1. Poreikių įvertinimas	Nustato, kam reikalinga programa, koks didelis jos poreikis ir ką galima padaryti, kad poreikis būtų patenkintas geriausiai. EE poreikių įvertinimas gali padėti nustatyti, kuriai auditorijai programos šiuo metu neteikiamos, ir suprasti, kokias savybes turėtų turėti naujos programos, kad atitiktų šiuos auditorijos poreikius. Norėdami gauti daugiau informacijos, poreikių vertinimo mokymas naudoja praktinio mokymo modulį, kuris padės jums perskaityti interaktyvius puslapius apie poreikių įvertinimą.
2. Proceso arba įgyvendinimo įvertinimas	Nagrinėja programos įgyvendinimo procesą ir nustato, ar programa veikia taip, kaip planuota. Galima atlikti nuolatinį arba vienkartinį įvertinimą. Rezultatai naudojami programai tobulinti. VU programos proceso vertinimas gali būti sutelktas į pasiektų dalyvių skaičių ir tipą ir (arba) nustatant, ar šie asmenys yra patenkinti programa
Suminė	
1. Rezultatų įvertinimas	Tiriama, koku mastu programa pasiekia savo rezultatų. Šie rezultatai yra programos dalyvių trumpalaikiai ir vidutinės trukmės pokyčiai, kurie tiesiogiai atsiranda dėl programos. Pavyzdžiui, VU rezultatų vertinimuose gali būti nagrinėjamas dalyvių žinių, įgūdžių, požiūrių, ketinimų ar elgesio pagerėjimas.
2. Poveikio vertinimas	Nustato bet kokius platesnius, ilgalaikius pokyčius, įvykusius dėl programos. Šis poveikis yra grynasis poveikis, paprastai visai mokyklai, bendruomenei, organizacijai, visuomenei ar aplinkai. EE poveikio vertinimuose daugiausia dėmesio gali būti skiriama EE programų švietimui, aplinkos kokybei arba žmonių sveikatai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Zint, 2022.

Kay ir kt. (2014) vertinimą įvardija kaip sistemingą iniciatyvos plano, įgyvendinimo ar rezultatų vertinimo mokymąsi ar sprendimų priėmimo tikslą.



1 pav. Vertinimo modelis
Šaltinis: sudaryta pagal Kay ir kt., 2014.

Sistemingas: vertinimas grindžiamas empiriniais įrodymais ir paprastai socialinių tyrimų metodais, įrodymų rinkimo ir sintezės procesu (Lipsey, Freeman, 2004). Vertinimų metu padarytos išvados apima ir empirinį, ir normatyvinį aspektą (Fournier, 2005). Tai vertės požymis, išskiriantis vertinimą nuo kitų tipų užklausų, pvz., fundamentinių mokslų tyrimų, klinikinės epidemiologijos, tiriamosios žurnalistikos ar viešųjų apklausų (Kay ir kt., 2014).

Įvertinimas: Vertinant atsižvelgiama į vertę, nuopelnus, reikšmę arba kokybę (Scriven, 1991). Vertinant galima sutelkti dėmesį į daugybę temų, įskaitant aktualumą, prieinamumą, visapusiškumą, integraciją, tikslų įgyvendinimą, veiksmingumą, poveikį, sąnaudas, efektyvumą ir tvarumą (Patton, 1997). Vertinimo procesas paprastai apima tam tikrą atitinkamų standartų nustatymą, tam tikrą šių standartų veikimo tyrimą.

Iniciatyvos: vertinimas gali būti sutelktas į bet kokias iniciatyvas, pvz., programas, projektus, paprogrames, subprojektus ir (arba) jų komponentus ar elementus (Yarbrough ir kt., 2011; Scriven, 2003).

Tikslai: vertinimas gali būti atliekamas siekiant priimti sprendimus, išvadas, naujas žinias, organizacinį vystymąsi ir gebėjimų stiprinimą, atsižvelgiant į nustatytų suinteresuotųjų šalių poreikius, dėl kurių reikia tobulėti, priimti sprendimus dėl būsimo programavimo ir (arba) atskaitomybę. socialiniai veiksmai, gerinantys socialines problemas ir prisidedantys prie organizacijos ar socialinės vertės (Yarbrough ir kt., 2011; Patton, 1997).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Abuchenko (2021) vertinimą nurodo kaip daugiareikšmę sąvoką, nurodanti būdą, kaip nustatyti kažko reikšmę veikiančiam ir žinančiam subjektui. Roberts (1998) įvertinimą apibūdina kaip sistemingą procedūros tinkamumo, adekvatumo, pažangos, efektyvumo, veiksmingumo ir poveikio vertinimą. Ji yra *svarbi*, jei ji atitinka poreikius ir politiką bei prioritetus, kuriems ji buvo sukurta; jis yra *tinkamas*, jei atitinka jo reikalavimus; ji *daro pažangą*, jei jos veikla vykdoma pagal numatytą grafiką; ji yra *efektyvi*, jei kuo geriau panaudoja jam skirtus išteklius; tai *veiksminga* jei gauti rezultatai atitinka problemos mastų mažinimo ar nepatenkinamos situacijos gerinimo tikslus ir uždavinius. Jo poveikis yra bendras poveikis žmonėms ir aplinkai.

Apibendrinant galime teigti, kad vertinimas yra sistemingas procesas, skirtas informuoti priimtus sprendimus ir pagrįstas pagrindiniu klausimu rinkiniu. Vertinimas grindžiamas empiriniais įrodymais ir socialinių tyrimų modeliu. Vertinant atsižvelgiama į vertę, nuopelnus, reikšmę ir kokybę. Vertinimas gali būti sutelktas į programas, projektus ir elementus. Vertinimas gali būti atliekamas siekiant priimti sprendimus, išvadas, naujas žinias. Norit atlikti vertinimą visų pirmiausia reikia pasirinkti vertinimo kriterijus pagal tai kas bus vertinama, ko siekiama vertinant.

1.3.1. Vertinimo kriterijai

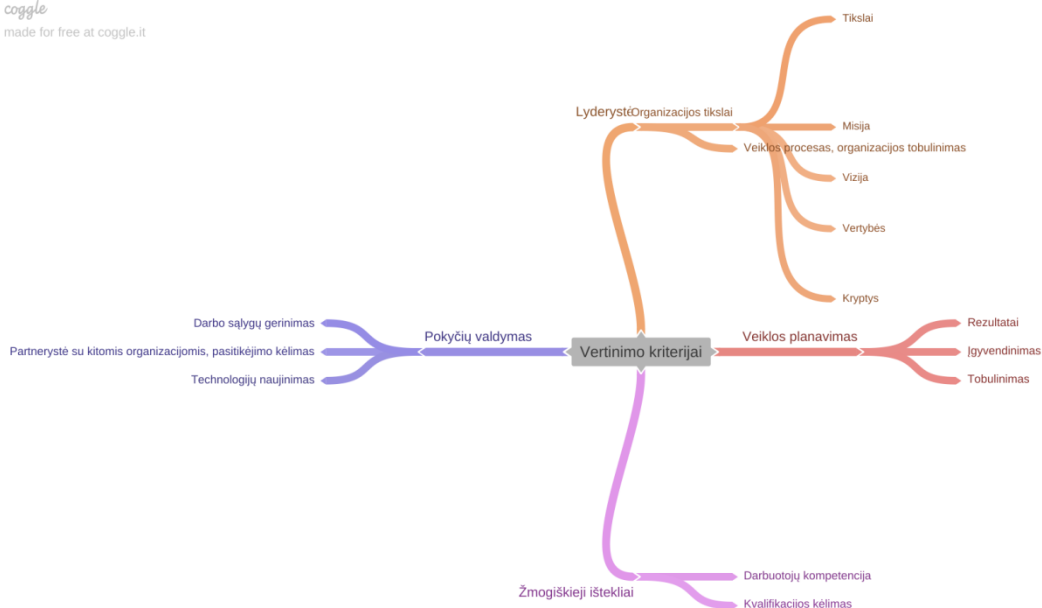
Peersman (2014) nurodo, kad vertinimas remiasi faktų ir vertybių deriniu (t. y. principais, atributais ar savybėmis, kurios laikomos iš esmės gerais, pageidautiniais, svarbūs ir bendros vertės, pavyzdžiui, „būti sąžiningam visiems“), kad būtų galima įvertinti intervencija (t. y. programa arba politika). Vertinimo kriterijai nurodo reikšmes, kurios bus naudojamos įvertinimui. Nors vertinimo kriterijai gali būti naudojami atliekant įvairių tipų vertinimus, tai konkrečiai nagrinėja jų naudojimą poveikio vertinimuose.

Egzistuoja daugybė vertinimo tipų, todėl vertinimo metodus reikia pritaikyti pagal tai, kas vertinama ir į vertinimo tikslą (Nutbeam, Bauman, 2006). Svarbu suprasti skirtingus vertinimo tipus, kurie gali būti atliekami per programos gyvavimo ciklą ir kada jie turėtų būti naudojami. Pagrindiniai vertinimo tipai yra procesas, poveikis, rezultatas ir apibendrinamasis vertinimas (Nutbeam, Bauman, 2006).

Bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše (2014) teigiama, kad bendrasis vertinimo modelis yra Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelio pagrindu sukurtas kokybės vadybos metodas, kurį taikydamos organizacijos pačios įsivertina savo veiklą, parengia savo veiklos tobulinimo planą ir jį įgyvendina.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

coggle
made for free at coggle.it



2 pav. Vertinimo kriterijai

Šaltinis: sudaryta pagal Bendrąjį vertinimo modelį, 2013.

1-4 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybes. Jos atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su veiklos rezultatais. Vertinimo kriterijai yra: lyderystė, veiklos planavimas, žmogiškieji ištekliai ir pokyčių valdymas (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2013) (žr. 2 pav.).

Vertinimų kriterijus galima analizuoti ko jais siekiama, ką reikia daryti ir kas juos remia (1.3.1.1 lentelė).

1.3.1.1 lentelė

Vertinimo kriterijų analizė

Kriterijai	Ko siekiama	Ką reikia padaryti
Lyderystė	Vadovų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos veiklos tikslus bei skatinti organizacijos darbuotojus jų siekti, leidžia susieti turimus organizacijos išteklius su siekiamais rezultatais, stebėti organizacijos tobulinimą, juos vertinti, tobulinti ir kryptingai siekti numatytų veiklos rezultatų, turi skatinti pokyčius organizacijoje, nuolatinį mokymąsi ir veiklos tobulinimą.	Organizacijos vadovybė turi suformuluoti aiškia organizacijos viziją ir vertybes, užtikrinti informacijos sklaidą organizacijoje ir už jos ribų, turi palaikyti organizacijos veiklos kryptį, kad ji atitiktų nustatytą organizacijos misiją, viziją ir vertybes, taiko darbuotojų motyvavimo priemones, savo elgesiu, kuris atitinka organizacijos tikslus ir skelbiamas vertybes, rodo elgesio pavyzdį darbuotojams, palaiko ir skatina juos, kad jie tinkamai atliktų užduotis ir pasiektų jiems nustatytus veiklos tikslus, organizacijos struktūrą nustato atsižvelgdamas į organizacijos tikslus ir uždavinius bei turimus žmogiškuosius išteklius
Veiklos planavimas	Kaip yra įgyvendinamas veiklos planas, vykdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės.	Leidžia įvertinti, ar organizacijos veikla yra planuojama atsižvelgiant į suinteresuotų asmenų poreikius,
Žmogiškieji ištekliai	Kaip tenkinami darbuotojų poreikiai, didinamas jų pasitenkinimas darbu, kaip valdomi žmogiškieji ištekliai, stiprinami darbuotojų gebėjimai ir įgūdžiai, kaip jie naudojami siekiant nustatytų tikslų, kaip skatinamas darbuotojų lojalumas, kaip matuojamas ir vertinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu, kaip yra valdomi žmogiškieji ištekliai, stiprinamos darbuotojų kompetencijos, panaudojamos tikslams pasiekti, kaip vyksta vadovybės ir darbuotojų dialogas.	Vertina vadovybės ir darbuotojų galimybes aktyviai ir atvirai bendradarbiauti, nagrinėja darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybes.
Pokyčių valdymas arba kitaip partnerystė ir išteklių valdymas	Organizacija kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, piliečiais/klientais ir kitais suinteresuotais asmenimis.	Analizuoja gebėjimus efektyviai valdyti turimus išteklius (finansus, informaciją, technologijas, materialųjį turtą), reikalingus funkcijoms atlikti ir numatytiems veiklos rezultatams pasiekti, leidžia įvertinti organizacijos pastangas, siekiant išsiaiškinti ir patenkinti piliečių/klientų poreikius ir lūkesčius, ar informacija ir žinios yra lengvai prieinamos darbuotojams ir kitiems suinteresuotiems asmenims, kaip ši informacija ir žinios yra saugomos, ar kuriami informacijos ir žinių valdymo planai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2013.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė yra vadovų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos veiklos tikslus bei skatinti organizacijos darbuotojus jų siekti. Jie turi suformuluoti aiškią organizacijos viziją ir vertybes, užtikrinti informacijos sklaidą organizacijoje ir už jos ribų, turi palaikyti organizacijos veiklos kryptį, kad ji atitiktų nustatytą organizacijos misiją, viziją ir vertybes. Vadovybė remiasi demokratija, teisėtumu, piliečių poreikių tenkinimu, nediskriminavimu, tinkamos darbo aplinkos sukūrimu, korupcijos prevencija, socialine atsakomybe. Veiklos planavime vykdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės leidžia įvertinti organizacijos veiklos planą į asmenų poreikius. Pokyčių valdymas yra partnerystė ir išteklių valdymas, kuriuos kuria organizacija ir ji analizuoja gebėjimus efektyviai valdyti turimus išteklius.

Vertinimo kriterijai yra skirstomi į rodiklius. CDC (2021) teigia, kad rodikliai yra išmatuojama informacija, naudojama siekiant nustatyti ar organizacija įgyvendina savo programą taip, kaip tikėtasi, ir ar pasiekia savo rezultatus. Rodikliai ne tik gali padėti suprasti, kas atsitiko ar pasikeitė, bet ir gali padėti užduoti daugiau klausimų apie tai, kaip įvyko šie pokyčiai. Rodikliai yra būtini, kad padėtų nustatyti, kokius duomenis reikia rinkti, kad būtų lengviau įvertinti programos pažangą ir ar ji sėkmingai įgyvendina savo tikslus ir uždavinius (Vakarų Australijos sveikatos stiprinimo tyrimų centras, 2010), todėl toliau bus analizuojami vertinimo kriterijų rodikliai, pagal kuriuos bus atliktas policijos reformų įgyvendinimo vertinimas.

1.3.1.1. Lyderystė: organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas

Kriterijus – lyderystė. Ward (2020) teigia, kad lyderystė yra menas motyvuoti žmonių grupę veikti siekiant bendro tikslo. Verslo aplinkoje tai gali reikšti, kad darbuotojai ir kolegos turi parengti strategiją, atitinkančią įmonės poreikius. Twin (2020) teigia, kad lyderystė versle – tai įmonės vadovybės gebėjimas išsikelti ir pasiekti sudėtingus tikslus, prireikus imtis greitų ir ryžtingų veiksmų, pranokti konkurentus ir įkvėpti kitus dirbti aukščiausiu lygiu.

Lyderiai padeda sau ir kitiems daryti teisingus dalykus. Jie nustato kryptį, kuria įkvepiančią viziją ir sukuria kažką naujo. Vadovavimas yra susijęs su žemėlapiu nustatymu, kur jums reikia eiti, kad „laimėtumėte“ kaip komandai ar organizacijai; ir tai dinamiška, jaudinanti ir įkvepianti (Mindtools, 2022). Tačiau, nors lyderiai nustato kryptį, jie taip pat turi naudoti valdymo įgūdžius, kad sklandžiai ir efektyviai nukreiptų savo žmones į tinkamą tikslą (Mindtools, 2022). Ward (2020) taip pat teigia, kad vadovavimas apima esminius gebėjimus ir pasiruošimą įkvėpti kitus. Veiksmingas vadovavimas grindžiamas idėjomis – tiek originaliomis, tiek pasiskolintomis – kurios efektyviai perteikiamos kitiems tokiu būdu, kuris juos pakankamai įtrauktų, kad veiktų taip, kaip to nori lyderis. Juneja (2001) apibrėžia lyderystę, kaip vadovavimą, todėl pasak jos vadovavimas yra procesas, kurio metu vykdomasis asmuo gali nukreipti, vadovauti ir daryti įtaką kitų elgesiui ir darbui, siekdamas konkrečių tikslų tam tikroje situacijoje. Lyderystė – tai vadovo sugebėjimas

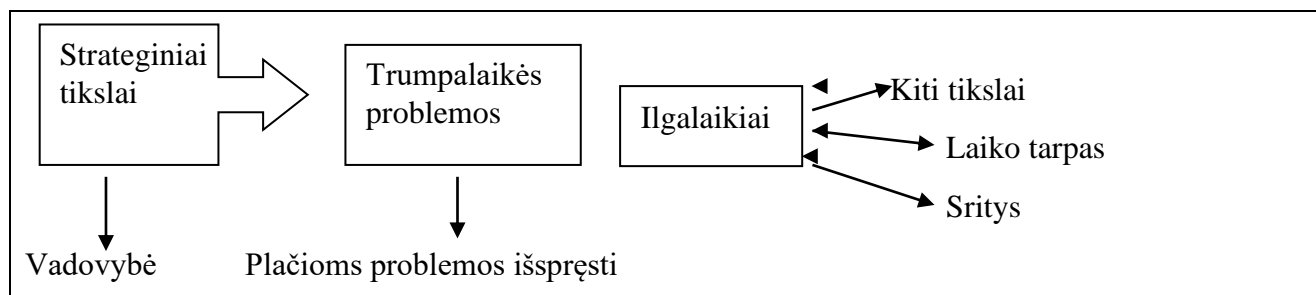
paskatinti pavaldinius dirbti su pasitikėjimu ir uolumu. Lyderiai turi parengti ateities vizijas ir motyvuoti organizacijos narius, kad jie norėtų įgyvendinti vizijas.

1 Rodiklis – organizacijos tikslai. Organizacijos tikslai yra strategiškai nustatyti tikslai, kurie nusako laukiamus rezultatus ir nukreipia darbuotojų pastangas (iEdunote, 2022), taip pat galutinės būsenos arba norimas rezultatas, kurio siekia darbo komanda (Korčaginas, 2021), atspindintys, kokiems uždaviniams yra skirta organizacijos veikla ir ko organizacija savo veikloje siekia ilgalaikėje perspektyvoje (Žurnalas „Y“, 2018). Tikslas yra tam tikras motyvas (arba poreikis) bei susiformuoja, kai motyvas atitinka priemonės (išteklius, sąlygas, galimybes); subjekto tikslo pasirinkimas iš esmės yra nulemtas ir ribojamas individualių pageidavimų, aplinkos įtakos, antrinių tikslų ir kt. (Frolovas, 2014). Rose (2021) teigia kad, organizacijos tikslai kuriami bandant pasiekti norimą pelno ir sėkmės būseną, turi bent vieną bendrą tikslą, kurio siekia visi darbo kolektyvo nariai (Korčaginas, 2021). Praktiškai yra labai mažai organizacijų, kurios turi tik vieną tikslą. Organizacijos, turinčios keletą tarpusavyje susijusių tikslų, vadinamos sudėtingomis organizacijomis. Svarbu, kad darbo jėgos keliami tikslai organizacijai būtų realūs ir pasiekiami (Korčaginas, 2021). Pasak Rose (2021) oficialūs tikslai paprastai pateikiami įmonės misijoje ar vizijos pareiškime ir nusako bendrą organizacijos tikslą; produktyvumo tikslai yra skirti tobulinti produkto kūrimo ar pristatymo būdą. Jie daugiausia rūpinasi sukuriama produkto kiekiu didinimu, tuo pačiu sumažinant jo gamybai naudojamą darbo sąnaudas; pelningumo tikslai dažnai kuriami turint omenyje produktyvumo tikslus. Šio tipo tikslas sutelktas į organizacijos pelną, augimą ir rinkos dalį; kokybės tikslai yra skirti nuoseklumui sukurti ir tuo pačiu gerinti organizacijos siūlomų produktų vertę; operatyviniai tikslai apibūdina taktiką, kurią organizacija naudos siekdama savo tikslų.

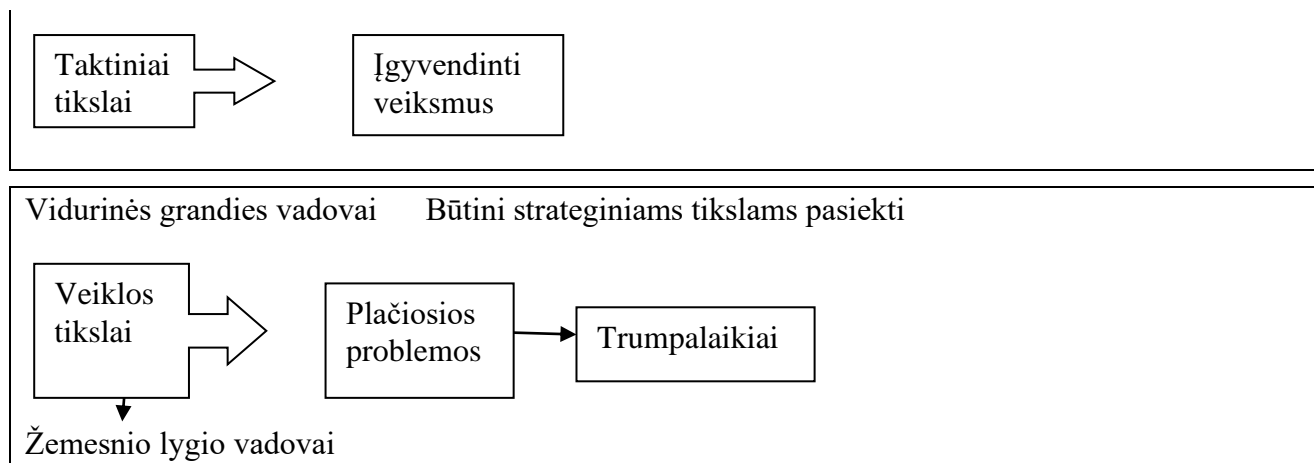
Organizacinių tikslų nustatymas yra svarbus žingsnis siekiant sėkmės darbo procesuose. Tikslai ne tik padeda suinteresuotosioms šalims aiškiai nustatyti organizacijos tikslą, bet ir išreikšti tikslai gali padėti informuoti apie kasdienę organizacijos veiklą. Kai tikslai yra konkretūs, įgyvendinami ir išmatuojami, organizacijos gali įsivaizduoti suprantamą kelią į pasiekimus. Iš čia organizacijos gali kurti laipsniškus darbo eigos mechanizmus, kurie gali padėti išlaikyti darbuotojų efektyvumą ir produktyvumą įgyvendinant tokius tikslus (Indeed, 2021).

1.3.1.1.1 lentelė

Tikslų tipai



Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis iEduote, 2022.

Apibendrinant galime teigti, kad yra trys tipai tikslų (1.3.1.1.1 lentelė). Tai yra tikslai gali būti strateginiai, taktiniai, ir veiklos. Strateginius tikslus nustato aukščiausioji organizacijos vadovybė. Taktiniai tikslai yra skirti vidurinėsios grandies vadovams sutelkti dėmesį į veiksmus, būtinus tikslams pasiekti. Veiklos tikslai yra skirti žemesnio lygio vadovams spręsti trumpalaikes problemas (iEduote, 2022).

2 Rodiklis – misija. Organizacijos tikslas yra jos misija. Organizacinės misijos kūrimas reikalauja gilaus supratimo, ko įmonė tikisi pasiekti ir kodėl (Indeed, 2021). Bojarkin (2021) nurodo, kad misija – tai pagrindinė mintis, organizacijos tikslas, detaliai suformuluota teksto forma, Švedov (2022) įmonės egzistavimo priežastis, laikomas suformuluotu teiginiu, kodėl ar dėl kokios priežasties organizacija egzistuoja. Misija apima visą organizacijos kūrimo ir egzistavimo prasmę (Bojarkin, 2021; Zamedlina, 2011), tai yra pats plačiausias organizacijos veiklos ir gyvenimo krypties apibūdinimas, t. y. nusako, kuria linkme organizacija eina (Marketingas, 2014). O Ivanovičius (2021) teigia, kad misija – organizacijos egzistavimo tikslas ir prasmė jos savininkams ir darbuotojams, klientams ir verslo partneriams, aplinkai ir visai visuomenei. Misija atskleidžia skirtumą tarp organizacijos, o šis skirtumas formuojamas ir įgyvendinamas jos funkcionavimo ir plėtros strategijoje. Misija turi atspindėti tokias organizacijos ypatybes: tikslus, ko siekiama organizacijos veikla ir ko ji siekia ilgalaikėje perspektyvoje; apimtis ir rinka, kurioje organizacija parduoda savo produktą; organizacijos filosofija, išreikšta jos priimtomis vertybėmis ir įsitikinimais.

Misija suteikia vidinės ir išorinės aplinkos subjektams bendrą supratimą apie organizaciją, ko ji siekia, kokias priemones ji pasiruošusi naudoti; prisideda prie organizacijos vidinės vienybės ir jos korporacinės dvasios formavimo; sukuria galimybę efektyviau valdyti organizaciją, nes tai yra pagrindas nustatant jos tikslus ir strategijas, paskirstant išteklius; atskleidžia organizacijos darbuotojams jų veiklos prasmę ir turinį (Ivanovičius, 2021). Ahmedas (2019) teigia, kad organizacijos misija apibūdina organizacijos veiklą, jos tikslus ir strategiją šiems tikslams pasiekti. Daugiau dėmesio skiriama tam, kur šiuo metu organizacija yra, ir taktiniams žingsniams, kuriuos ji nori naudoti siekdama savo tikslų. Organizacijos misija gali būti naudojama formuojant organizacijos kultūrą.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

3 Rodiklis – vizija. Avramenko (2017) teigia, kad vizija atsako į klausimą „Kaip atrodo jūsų organizacijos sėkmė? Jankauskienė (2021) nurodo, kad vizija turi trumpai atsakyti į klausimą, kokia yra ta mūsų svajonių ateitis? Dažnai vizija nusako net ne mūsų veiklą, o mūsų poveikio sritį, grupę. Šamgunovas (2011) apibrėžia, kad vizija yra svajonė, tai savininkų ir aukščiausių vadovų sumanymas apie organizaciją ateityje, tai svarbiausios organizacijos sritys, įgyvendinant misiją, tai tarsi glaustas ir patrauklus organizacijos struktūros ir veiklos apibūdinimas, tai pats išsamiausias būsimos organizacijos būklės aprašymas, kuris turėtų būti formuojamas kolektyviai, dalyvaujant savininkams, vadovams ir vadovaujantiems specialistams. Iš organizacijos vizijos turėtų susidaryti preliminarūs organizacijos tikslai. Vizija įneša aiškumo idėjoms apie organizacijos tikslus ir kryptį, sukuria perspektyvą, suteikia prasmę ir prasmę kasdieniui veiklai, o personalą skatina veikti.

Strateginė vizija turėtų išreikšti organizacijos užduotį, kad darbuotojai jaustųsi ne mūrininkais, o šventyklos statytojais. Veikla, skirta patenkinti klientus ir teikti naudą žmonėms, labiau motyvuoja darbuotojus nei būtinybė akcininkams mokėti dividendus (Thompson, 2005). Bivainis, Tunčikienė (2015) nurodo, kad vizija yra vienas iš trijų pradinių strateginio planavimo proceso elementų. Šiame procese vizija yra prie misijos ir tikslų. Jau pats žodis „vizija“ mums asocijuojasi su ateitimi, siekiu, noru. Formuluoju viziją, tikslinga įvertinti tokius aspektus: kaip vizijoje vaizduojama organizacijos dabartis, ar ateitis realistiška, taip pat į kokį laikotarpį ji orientuojasi; platumo aspektas, reiškiantis, kaip plačiai vizija apima pokyčius, ar akcentuojamos pokyčius galimai lemsiančios jėgos; priimtumo aspektas yra labai svarbus, kadangi šiuo atveju analizuojama, ar vizija priimtina visiems organizacijos nariams; vizija turi būti unikali, išskirtinė (Bivainis, 2015).

4 Rodiklis – vertybės. Mintz (2018) nurodo, kad vertybės yra pagrindiniai ir esminiai įsitikinimai, kurie vadovaujasi arba skatina nuostatas ar veiksmus, kurie padeda nustatyti, kas svarbu, kas gera, pageidautina ar verta. Vertybės yra kryptingų veiksmų motyvas. Jie yra tikslai, kurių siekiame ir kurių būna įvairių. White (2022), Dmitrijus (2019) nurodo, kad pagrindinės vertybės yra pagrindiniai asmens ar organizacijos įsitikinimai, Heinila (2020) formuoja jūsų organizacijos kultūrą ir daro įtaką jūsų verslo strategijai. Pagrindinės vertybės taip pat padeda organizacijoms nustatyti, ar jos eina teisingu keliu ir įgyvendina savo tikslus, sukurdamas nepajudinamą vadovą. Pasaulyje yra daug pagrindinių vertybių pavyzdžių, priklausomai nuo konteksto. Be to Dmitrijus (2019) teigia, kad organizacijos nustatytos vertybės yra ne tik taisyklių rinkinys, bet ir tos priemonės, kurias galima pritaikyti praktiškai. Jei organizacija nesilaiko savo įsitikinimų, tai visada pastebi prekių ar paslaugų vartotojai, o tai lemia pasitikėjimo praradimą ir pardavimų sumažėjimą. Be to, gali būti pakenkta darbuotojų moralei, o tai (be abejo) turės įtakos darbo kokybei ir rezultatams. Forsey (2020) teigia, kad turėdami pagrindines organizacijos vertybes galima užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas – nuo aukščiausio lygio vadovų iki pradinio lygio – siektų to paties bendro tikslo ir siektų didesnio tikslo. Kunsman (2021) teigia, kad organizacijos vertybės ne tik naudingos darbuotojų įsitraukimui ir darbuotojų bendravimui su organizacija, bet ir gali turėti įtakos, jei kas nors nori paremti verslą bei pagrindinės organizacijos vertybės formuoja darbo aplinką ir verslo sprendimus, kuriuos priims vadovų komandos ir nors ši sąvoka gali skambėti kaip organizacijos žargonas, organizacijos apibrėžtos vertybės lemia, kaip formuojamos puikios komandos, kuriami puikūs produktai ar paslaugos ir teikiama klientams geriausia patirtis.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Qvinsland (2021) nurodo, kad vertybės turėtų būti kiekvieno verslo pagrindas. Tai yra tai, ką reiškia jūsų verslas, jūsų principai ar filosofija, jūsų buvimo priežastis. Verslo vertybės padės nukreipti jūsų verslą, vadovybę ir darbuotojus tinkama linkme. Ir taip pat išskiria tris verslo vertes:

- **principai, už kuriuos atstovaujate asmeniškai** – pavyzdžiui, sąžiningumas, atkaklumas, ryžtas, naujovės, pagarba, aistra ir sąžiningumas
- **jūsų ir jūsų darbuotojų įsitikinimai ir požiūriai yra bendri darbo vietoje** – kaip žmonės turėtų elgtis, kaip turėtų elgtis vadovai, kaip turėtų būti atliktas darbas, kaip darbuotojai turėtų elgtis vienas su kitu darbe.
- **Jūsų organizacijos elgesio standartai** – kas yra priimtina verslo praktika. Klientų požiūriu, vertybės yra tokia paslauga, kurios jie gali tikėtis gauti dirbdami su jūsų verslu.

Švedovas (2022) teigia, kad vertybės yra elgesio taisyklės organizacijoje, tai yra kas yra sveikintina be to vertybės organizacijoje veikia tada, kai jos yra formalizuotos, jomis dalijasi darbuotojai, o svarbiausia – jomis vadovaujamosi kasdieniame organizacijos gyvenime, Bojarkinas (2021) pabrėžia, kad organizacijos vertybės dar vadinamos korporacinėmis ir fundamentaliomis, tai yra organizacijos pagrindas, įsitikinimai, kurie yra veiklos ir plėtros pagrindas. Potok (2016) išskiria 4 vertybių rūšis. 1. **Pagrindinės vertybės** yra suformuluotos vertybės, valdančios visus organizacijos vykstančius procesus. 2. **Aspiracinės vertės** yra dar vienas vertybių tipas, pagrįstas perspektyva. 3. **Permission-to-play Values (vertimo sunkumas)** yra tipinės socialinės ir elgesio savybės, kurių ieškoma kandidatuose ir naujuose organizacijos darbuotojuose. 4. **Atsitiktinės vertės = antrinės vertės** yra unikalios kiekvienos organizacijos vertybės, kurios, vadovybės nuomone, bus svarbiausios ir iš esmės skirs jas nuo konkurentų. Su tuo reikia elgtis atsargiai, nes tai gali pakenkti darbuotojams, tiesiog tapti tuo, kas trukdo dirbti ir galiausiai atitrauks nuo realaus darbo proceso.

Pagrindinės vertybės ne visada yra asmeninės. Daugeliui organizacijų viešajam sektoriui naudinga parengti vertybių pareiškimą, kuriame pabrėžiamos vertybės, kurių organizacija siekia laikytis ir kurių tikisi iš savo darbuotojų. Organizacijos vertybės gali turėti įtakos verslo praktikai ir bendrai organizacijos kultūrai (1.3.1.2 lentelė).

1.3.1.2 lentelė

Organizacijos vertybės

Prisitaikymas	Agresyvus	Dėmesys detalėms	gebėjimas	Bendradarbiaujantis	konkurencingas
Nuolatinis tobulinimas	Kokybės	Reaguoja			
Atskaitomybė	Skaidrumas	Nuosavybės	teisė	Etiškas	
Efektyvumą	Orientuota į klientą	Dominavimas	<u>Meistriškumas</u>		

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Paslauga *Rinkos* lyderis Naujovių **Didelio** našumo **Lankstumas**
Sąžiningumas Ekspertizė Puikybė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Wite, 2022.

Pagrindinės organizacijos vertybės tiesiogiai veikia organizacijos kultūrą (1.3.1.3 lentelė). Paprastai žmonėms bus patogiausia dirbti organizacijoje, kurios kultūra atspindi jų asmenines vertybes.

1.3.1.3 lentelė

Organizacijos vertybės pagal organizacijos kultūrą

Judrumas **prieinamumas** **Priklausantis** *Kūrybiškumas* Įvairovė Įgalinantis **Verlumo**
Orientuotas į šeimą Linksma Sunkus darbas Įtraukimas **Individualistinis**
Mokymasis **Meritokratija** *Modernus* Vikrus
Originalumas *Aistra* **Pagarba** riboms Pasidalijo gerove
Socialinė atsakomybė tvarumas Orientuota į komandą **Tradicinis** Darbo ir
asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Wite, 2022.

Misija yra organizacijos tikslas, pagrindinė mintis, detalai suformuluota teksto forma, organizacijos egzistavimo priežastis, laikomas suformuluotu teiginiu, kodėl ar dėl kokios priežasties organizacija egzistuoja. Misija suprantama kaip teiginys, atskleidžiantis organizacijos egzistavimo prasmę.

Vizija yra svajonė, tai savininkų ir aukščiausių vadovų sumanymas apie organizaciją ateityje, tai svarbiausios organizacijos sritys, įgyvendinant misiją, tai tarsi glaustas ir patrauklus organizacijos struktūros ir veiklos apibūdinimas, tai pats išsamiausias būsimos įmonės būklės aprašymas, kuris turėtų būti formuojamas kolektyviai, dalyvaujant savininkams, vadovams ir vadovaujantiems specialistams.

Vertybės yra pagrindiniai ir esminiai įsitikinimai.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

5 Rodiklis - organizacijos tobulinimas. Glaudemans (2022) teigia, kad vidinė organizacija lemia jos sudėtingumą. Laikui bėgant ir po tam tikrų augimo periodų organizaciniai procesai dažnai pradeda veikti mažiau efektyviai ir ekonomiškai efektyviai, todėl padidėja jūsų išlaidos. Jūsų verslo augimas paprastai reiškia daugiau veiklos, naujų verslo procesų, naujų darbuotojų ir naujų funkcijų bei užduočių. Reimers (2022) teigia, kad siekdama organizacijos efektyvumo, organizacija turi parodyti norą nuolat tobulinti savo procesus. Tam reikės grįžtamojo ryšio metodų, vidinių ir išorinių komunikacijos kanalų, o pasiūlymai tobulinti būtų vertinami rimtai. Jei niekas nepasikeis, žmonės susidurs su apatija organizacijai, sukeldami sąstingį ir neefektyvumą. Organizacijos, kurios turi gerą strateginį planą ir sugeba jį perduoti organizacijai, stebėti pažangą ir vertinti savo procesus, kad būtų toliau tobulinamas, pasieks aukštą efektyvumo lygį.

Svarbiausia yra nuolatinis tobulėjimas visoje organizacijoje. Atitinkamas procesas – tai sistemingo ir tvarkingo darbo ciklas, skirtas nuolatiniam organizacijos veiklos gerinimui ir asmeniniam tobulėjimui. Tai būdas užtikrinti nuoseklų, nuolatinį ir laipsnišką tobulėjimą, siekiant kokybės kaip kompleksinės koncepcijos. Norint pasiekti aukštą kokybę visais aspektais, kiekvienas organizacijos narys turi laikyti nuolatinį tobulėjimą kaip visiškai natūralų dalyką. Komandinis darbas, tarpasmeniniai įgūdžiai ir teisingas aukščiau aptartų įrankių ir metodų naudojimas yra būtini norint patenkinti klientų poreikius (Rampersad, 2003).

Kaip teigia Rampersad (2003) - ciklinis nuolatinio tobulėjimo procesas vyksta per keturias fazes:

- *proceso parinkimas ir apibrėžimas*; šioje fazėje parenkamas ir apibrėžiamas svarbiausias procesas, leidžiantis įgyvendinti organizacijos strategiją ir tinkamas nuolatiniam tobulėjimui;
- pasirinkto proceso įvertinimas ir standartizavimas;
- *proceso tobulinimas*; tai nuolatinio pasirinktų procesų tobulinimo fazė;
- *asmeninis tobulėjimas*; tai nuolatinis individualus tobulėjimas.

Pasak Rampersad (2003) visų pirmiausia reikėtų įgyvendinti priemones, kurios turi didžiausią įtaką svarbiausiems organizacijos sėkmės veiksniams, tai yra imtis veiksmų, kurių imamasi siekiant įgyvendinti organizacijos misiją, viziją ir tikslus.

Apibendrinant galime teigti, kad tobulėjimas yra atitinkamas procesas, skirtas nuolatiniam organizacijos veiklos gerinimui ir atnaujinimui.

1.3.1.2. Veiklos planavimas: veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai

Kriterijus – veiklos planavimas. Ward (2020) teigia, kad verslo planavimas vyksta, kai pagrindinės verslo suinteresuotosios šalys susėda ir išdėsto visus tikslus, strategijas ir veiksmus, kurių jie numato imtis, kad užtikrintų verslo išlikimą, klestėjimą ir augimą. Verslo planavimas gali vykti įvairiais būdais. Kiekvieną kartą, kai aukščiausioji vadovybė susirenka planuoti verslo sėkmę,

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

tai yra verslo planavimo forma. Verslo planavimas paprastai apima idėjų rinkimą į oficialų verslo planą, kuriame aprašoma dabartinė verslo būklė, taip pat platesnės rinkos būklė, kartu su išsamiais veiksmais, kurių įmonė imsis, kad pagerintų veiklos rezultatus ateinančiu laikotarpiu.

Verslo planai yra ne tik pinigai. Verslo plane aprašomas bendras planavimas, reikalingas sėkmingam verslui pradėti ir vykdyti, įskaitant pelną, tačiau jis taip pat neapsiriboja. Plane turėtų būti atsižvelgta į viską, pradedant konkurencijos apimtimi ir išsiaiškinti, kaip jūsų naujasis verslas atitiks pramonę, iki darbuotojų moralės įvertinimo ir planavimo, kaip išlaikyti talentus (Ward, 2020).

Chron (2021) teigia, kad norint plėsti ar pradėti verslą reikia planuoti. Pagrindinis organizacijos planavimo šaltinis yra verslo planas. Verslo plano apibrėžimas yra dokumentas, kuriame išsamiai aprašoma verslo savininkų strategija, kaip jie ketina vykdyti savo verslą. Verslo plane turėtų būti numatyti keli tikslai, pradedant nuo organizacijos tikslų ir baigiant darbuotojų pasamdymu. Verslo planuose pateikiamas planas, kur savininkai nori nukreipti savo verslą. Taip pat būtina turėti, jei savininkai nori užsitikrinti finansavimą. Pasak Jonhson (2018) operatyvinis planavimas yra valdymo įrankis, palengvinantis organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių ir fizinių) koordinavimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius, kurie yra minėtos organizacijos strateginiuose ir taktiniuose planuose. Pagrindinis veiklos planavimo tikslas yra pateikti organizacijos darbuotojams aiškią savo užduočių ir atsakomybės viziją, atitinkančią strateginiame plane numatytus tikslus ir uždavinius. Jis orientuotas į organizacijos paslaugas ir produktus (gamybą, įrangą, personalą, atsargas ir procesus). Leonard (2019) teigia, kad produktyvumas didėja kartu su darbuotojų efektyvumu. Amit (2017) taip pat nurodo, kad planavimas ir organizavimas leidžia efektyviai išnaudoti biure praleistą laiką, nes susikoncentruojate nuo projekto pradžios iki pabaigos. Išsamus darbo veiklos ir projektų planas užtikrina, kad žengsite visus būtinus sėkmės žingsnius. Organizaciniai įrankiai leidžia stebėti veiklos planavimo eigą, palengvina bendradarbiavimą ir dalijimąsi informacija su kitais komandos nariais, kurie atlieka svarbų vaidmenį užbaigiant veiklą. Patikslinus savo organizacinį metodą, galite sukurti efektyviausią biuro planavimo sistemą. Galutinis rezultatas – mažiau sugaišto laiko, geresnis efektyvumas ir didesnis našumas. Burley (2019) teigia, kad organizacija susideda iš daugybės žmonių ir veiklų. Organizacijos planuoja ateitį ir valdo dabartį kurdami procesus ir sistemas, kurios stebi sėkmę ir pažangą, jie sudaro biudžetą, ataskaitas ir sėkmę. Planavimas yra esminis elementas visoms organizacijoms. Jūsų organizacijos planavimo proceso laipsnis ir efektyvumas plėtoja jūsų organizacijai tiek dabarčiai, tiek ateičiai. Kai kurios organizacijos turi labai oficialų procesą, kuris galiausiai sukuria išsamų ir įgyvendinamą planą kiekvienam organizacijos veiklos ketvirčiui. Kuriami planai pardavimams, produktams, žmonėms ir sistemoms. Numatomos išlaidos, įvertinami ir planuojami rezultatai, įskaitant pelningumą. Burley (2019) taip pat aiškina, kad planavimas yra veikla, kuri veda jūsų organizaciją į ateitį, Nouri (2020) pabrėžia, kad procesas tai, kurio metu apibrėžiama organizacijos esama priežastis, iškeliami tikslai kuriais siekiama realizuoti visą potencialą, ir kuriamos vis labiau atskiros užduotys šiems tikslams pasiekti. Kiekvienas planavimo etapas yra pirminio pogrupis, o strateginis planavimas yra svarbiausias. Nouri (2020) išskiria 4 plano etapus, tai yra strateginis, taktinis, operatyvinis ir nenumatytų atvejų.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

1 Rodiklis - veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai. Procesai yra kiekvienos organizacijos veiklos dalis. Tai, kaip organizacija šiuos procesus įgyvendina ir vykdo, turi įtakos jos efektyvumui. Veiklos našumas turi įtakos visoms verslo dalims – nuo išlaidų kontrolės iki produkto ar paslaugos pristatymo klientams (Izquierdo, 2020).

Įgyvendinimas yra procesas, kurio metu strategijos ir planai paverčiami veiksmais, siekiant strateginių tikslų ir uždavinių. Jūsų strateginio plano įgyvendinimas yra toks pat svarbus ar net svarbesnis nei jūsų strategija (Olsen, 2021), nuolatinis tobulinimas įvairiais būdais ir įvairiais laipsniais (Lynn, 2022). Ji taip pat teigia, kad reikia didelio įsipareigojimo, kad metodika būtų įtraukta į organizacijos pagrindą, tačiau, kaip minėjome anksčiau, ji neturi būti naudojama dideliu mastu, kad būtų naudinga. Ji gali prasidėti nedideliu mastu, viena komanda arba viename skyriuje, o vėliau plėstis į kitas verslo sritis. Šiuolaikiniai įgyvendinimo metodai yra pagrįsti vadinamuoju procesiniu požiūriu, o pats tokio pobūdžio įgyvendinimas dažniausiai vadinamas į procesą orientuotu arba tiesiog procesu paremtu (Dokučajevas ir kt., 2005). Kalbant apie procesų įgyvendinimą, negalima nepaminėti įrankių, naudojamų verslo procesams modeliuoti. Pats proceso metodas nekelia ypatingų reikalavimų verslo procesų aprašymo ir projektavimo priemonėms, tačiau specializuotų įrankių naudojimas vietoj standartinių biuro programų turi daug neabejotinų pranašumų.

Izquierdo (2020) teigia, kad procesų tobulinimas yra organizacijos srities, kurioje esamiems verslo procesams trūksta tam tikro pajėgumo, nustatymas. Dokučajevas ir kt. (2005) teigia, kad sėkmingo veikimo sudėtingoje konkurencinėje aplinkoje poreikis diktuoja savo reikalavimus organizacijos verslo procesų efektyvumui. Efektyvumo didinimo problemos sprendimas yra neatsiejamai susijęs su informacinės paramos teikimu procesams, todėl šiandien praktiškai niekas neabejoja, kad reikia kurti organizacijos informacinę sistemą. Šiuo atveju galutiniai verslo procesai yra automatizavimo objektas – todėl, nustatant užduotį, labai svarbu teisingai nustatyti tuos, kurie turėtų būti įgyvendinami naudojant informacinę sistemą. Žinoma, automatizuojamų procesų pasirinkimas turėtų atitikti organizacijos efektyvumo strategiją. Pasirinkti verslo procesai yra analizuojami ir vėliau suprojektuojami diegti informacinėje sistemoje. Taikant šį metodą, iš atskirų funkcijų automatizavimo pasiekiamas sinerginis efektas, nes sistema organizuoja bendrą darbuotojų ir organizacijos paslaugų veiklą.

Apibendrinant galime teigti, kad visų pirmiausia norint organizacijos tobulumo ir atnaujinimo reikia sudaryti veiklos planą, kuriame atsispindės organizacijos strategijos, kaip organizaciją ketina sėkmingai plėtos savo verslą. Dėl to proceso įgyvendinimas, tobulinimas yra būtinas norint pasiekti užsibrėžtų tikslų.

1.3.1.2. Žmogiškieji ištekliai: darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas ir socialinės garantijos

Kriterijus – žmogiškieji ištekliai. Booster (2021) pažymi, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas pagrindinių organizacijos turtų, organizacijos darbuotojų darbo potencialo visuma (Prodawez, 2022), o norint efektyviai valdyti organizaciją, svarbu ne tik planuoti veiklą, įsigyti gerą įrangą ir automatizuoti verslo procesus bei gamybą, bet ir kompetentingai valdyti šiuos išteklius. Be to Booster (2021) išskiria dvi sąvokas, tai yra „žmogiškojo kapitalo - tai įgimtos ar įgytos žmogaus žinios, įgūdžiai, gebėjimai, kuriuos jis gali panaudoti savo darbe“ ir „žmogiškųjų išteklių - tai žmonės, jų potencialas, fiziniai ir protiniai gebėjimai, kuriuos galima panaudoti siekiant didinti našumą, darbo efektyvumą“. Yra dar vienas apibrėžimas, pagal kurį žmogiškieji ištekliai yra darbingi gyventojai, žmogaus potencialo pagrindas, pasižymintis fizinių ir dvasinių gebėjimų išsivystymo lygiu.

Reikėtų pažymėti, kad terminai buvo pradėti įvesti tik devintajame dešimtmetyje. XX amžiuje, todėl šios kategorijos vis dar tiriamos. Be to, jei mokslinėje literatūroje galima rasti sąvokos „žmogiškasis kapitalas“ apibrėžimų, tai sąvoka „žmogiškieji ištekliai“ dar nėra išsamiai aprašyta, nors ji nagrinėjama užsienio autorių darbuose. Be to, šiandien jis vartojamas dar mieliau nei frazės „organizacijos personalas“ ar „darbo ištekliai“, nes pastarosios tik apibūdina jau darbe naudojamų žmonių savybes, nepažeidžiant jų potencialo. Tačiau pastarieji taip pat gali prisidėti prie organizacijos plėtros (Booster, 2021).

Nikolajov (2019) nurodo, kad žmogiškieji ištekliai – tai įvairių žmonių savybių derinys, lemiantis jų gebėjimą dirbti materialinės ir dvasinės naudos gamybai, ir yra bendras socialinės gamybos raidos rodiklis, Kibanovas (2006) atspindinti pagrindinį bet kurios visuomenės turtą, kurio klestėjimas įmanomas sudarant sąlygas šio resurso dauginimuisi, plėtrai ir naudojimui, atsižvelgiant į kiekvieno asmens interesus bei Naumova (2012) žmonių visuma, jų fiziniai ir protiniai gebėjimai, kurie potencialiai gali būti panaudoti kaip gamybos ištekliai, bet kurios ekonominės sistemos efektyvumui gerinti. Kartu išskiriami organizacijos, regiono, pramonės, šalies žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo lygiai. Taip pat autorius nurodo, kad žmogiškųjų išteklių, arba „personalo potencialo“ srityje išskiriami šie pagrindiniai studijų aspektai: individualus psichologinis (asmenybės lygis); socialinis - psichologinis (komandos lygis); sociologinis arba socialinis - ekonominis (visuomenės lygis ir jos substruktūros). Amstrongas (2004) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – požiūris į vertingiausio organizacijos turto valdymą, t. y žmones, kurie individualiai ir kartu prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, Sokolova, Dementieva (2006) žmogiškasis organizacijos valdymo aspektas ir darbuotojų santykiai su organizacijomis. Sokolova, Dementieva (2006) pažymi, kad „žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra užtikrinti žmogiškojo potencialo panaudojimą taip, kad darbdavys iš savo įgūdžių ir gebėjimų gautų maksimalią įmanomą naudą, o darbuotojai – maksimalią įmanomą materialinę ir psichologinį pasitenkinimą savo darbu“. Ščeškinas (2003) teigia, kad žmogiškieji ištekliai – tai terminas, apibūdinantis iš kokybinės, turinio pusės įmonės (firmų, įstaigų, organizacijų) personalą arba visą personalą, pramonės, teritorijos,

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

regiono, visos šalies darbo jėgą arba darbo išteklius, Maksimcevas, Gorelovas (2014) darbinga populiacija, kuri yra materialus žmogaus potencialo pagrindas, apibūdinantis žmogaus fizinių ir dvasinių gebėjimų išsivystymo laipsnį, Kentonas (2020) verslo padalinys, atsakingas už kandidatų į darbą paiešką, patikrinimą, įdarbinimą ir mokymą, taip pat darbuotojų išmokų programų administravimą. Sokolova, Dementieva (2006) taip pat teigia, kad „personalo vadyba yra platesnės sąvokos – žmogiškųjų išteklių valdymo – elementas, nors praktikoje abu šie terminai dažnai vartojami pakaitomis kaip sinonimai“.

Kaip pažymėta daugelio autorių darbuose, sąvoka „žmogiškieji organizacijos ištekliai“ yra prasmingesnė už „organizacijos personalo“ sąvoką, nes apima ne tik tuos gebėjimus ir savybes, kuriuos žmogus naudoja darbe, bet taip pat tas asmenines, fizines ir dvasines savybes, kurias jis gali panaudoti. Kozlovas (2008) išskiria, kad pagrindinis „personalo valdymo“ tikslas – žmonių pagalba pasiekti sėkmės pasirinktame versle, užtikrinti, kad organizacija gautų ir išlaikytų reikiamą kvalifikuotą, atsidavusią ir gerai motyvuotą darbo jėgą. Norėdami tai padaryti, turėtumėte: teisingai įvertinti ir laiku patenkinti organizacijos darbuotojų poreikius; stiprinti ir plėtoti jiems būdingus gebėjimus; suteikti darbuotojams galimybę nuolat mokytis ir tobulėti; sukurti ir įgyvendinti veiksmingas motyvavimo schemas, padedančias siekti aukštų veiklos rezultatų

1 Rodiklis - darbuotojų kompetencija. „Kompetencija“ apibrėžiama kaip sąvoka, apibūdinanti elgsenos prielaidas darbo našumui ir organizaciniam rezultatams, nusakomas įgūdžių požymiu, charakteriu, kokybe, gebėjimais, gebėjimais ir gebėjimais (Cumming ir kt., 2009; Moore, Cheng ir Dainty; 2002).

Paprastai retais tyrimais kompetencijų kintamasis vertinamas kaip vienas iš įdarbinimo ar atrankos proceso rezultatų. Ir tik nedaugelis tyrėjų sprendžia apie darbuotojų kompetenciją, susijusią su įdarbinimu ar atranka, įvertindami naujų darbuotojų kompetenciją (Bishop ir kt., 1983).

Buvo atlikti keli šio ryšio tyrimai, tačiau nepakankamai, todėl Brown (2007) patvirtina koreliaciją su darbuotojo kompetencija kaip įdarbinimo proceso rezultata. Be to, MacKenzie, Ployhart, Weekley, Ehlers (2010); Cabrera ir Nguyen (2001) atliko atrankos metodą, susijusį su (KSA) tema iš darbuotojo kompetencijos. Kompetencijos buvo traktuojamos atspindint darbuotojų kokybę, nes joje yra darbuotojo įgūdžiai ir gebėjimai (Williams, Labig, Stone, 1993; Keung, Pine, 2000).

Darbdaviai nori efektyvių darbuotojų, nepaisant darbo pozicijos. Yra būdų, kaip darbdaviai gali įvertinti būsimus darbuotojus tam tikroms darbo rūšims pagal darbuotojų kompetencijas. Kompetencijos yra asmenybės bruožai, kurie vienu žmonių vertinami stipresni, o kitų – vidutiniškai (Leonard, 2019).

Kompetentingi darbuotojai yra pagrindinis organizacijos išteklis siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Žemė, pastatai ar medžiagos neprideda prie organizacijos produktyvumo, veikiau yra „žmonių kapitalas“, kuris valdo organizaciją ir kuria vertę iš esamų išteklių. Geriausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis yra jos darbuotojai. Konkurentai gali nukopijuoti strategijas, verslo modelius, produktus ir paslaugas, tačiau talentingi ir kompetentingi darbuotojai yra tvarus diferenciacijos šaltinis (Satyendra, 2020).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

2 Rodiklis - kvalifikacijos kėlimas. Unesco (2022) teigia, kad kvalifikacijos kėlimas yra mokymas, vykstantis kartu su oficialiomis mokymo pareigomis, siekiant tobulinti mokytojų kvalifikaciją ir įgūdžius, (Law insider, 2022) formali ir (arba) neformali darbu susijusi mokymosi veikla, kurią darbuotojas imasi pasitelkdamas įdarbinančios agentūros teikiamas galimybes ir kuri prisideda prie darbuotojo profesinio tobulėjimo ir efektyvumo, nuolatinis mokymas, kurį paslaugų teikėjai gauna po to, kai baigia mokymą prieš tarnybą, su darbu susiję mokymai, teikiami dirbantiems darbuotojams ir savanoriams. Kvalifikacijos tobulinimas gali būti privalomas, susijęs su oficialia profesinio tobulėjimo veikla, siekiant išlaikyti ar pakelti profesinę kvalifikaciją, arba gali būti neprivalomas, siekiant vienintelio tikslo tobulinti įgūdžius (Unesco, 2022). Brown (2010) nurodo, kad kvalifikacijos tobulinimas, dar vadinamas kvalifikacijos kėlimu.

3 Rodiklis – socialinės garantijos. Issa (2022) teigia, kad socialinės apsaugos programų ir sistemų kūrimas yra vienas reikšmingiausių XX amžiaus socialinės politikos laimėjimų. Tačiau stiprinti ir plėsti socialinę apsaugą išliks pagrindiniais iššūkiais ateinančiais dešimtmečiais. Taip pat Issa (2022) pabrėžia, kad socialinė apsauga gali būti apibrėžiama kaip bet kokia įstatymo ar bet kokio kito įpareigojančio susitarimo nustatyta socialinės apsaugos tinklo programa, suteikianti žmonėms tam tikrą pajamų saugumą, kai jie susiduria su senatve, maitintojo netekimu, negalia, negalia, nedarbu ar auklėjimas, vaikai. Tai taip pat gali suteikti prieigą prie gydomosios ar prevencinės sveikatos priežiūros. Vitkauskas (2003) pabrėžia, kad vidaus tarnybos sistemos pareigūnai nuo seno naudojami išskirtinėmis socialinėmis garantijomis, kurių teisėtumas grindžiamas atitinkamais įstatymais, arba valdžios politika. Abiem atvejais vidaus reikalų sistemos pareigūnams taikoma socialinė politika negali būti atskirta nuo Lietuvos ekonomikos lygio, todėl valdžia turi laviruoti siekdama suderinti savo socialinius tikslus ir ekonomines galias.

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos variklis yra žmogiškieji ištekliai, tiek turtiniai, tiek neturtiniai. Žmogiškieji ištekliai tai įvairių žmonių savybių derinys, lemiantis jų gebėjimą dirbti materialinės ir dvasinės naudos gamybai, ir yra bendras socialinės gamybos raidos rodiklis, tačiau norint, kad organizacijos variklis dirbtų be priekaištų reikalingi kvalifikacijos kėlimai, kad darbuotojai būtų kompetentingi dirbti ir jiems būtinos socialinės garantijos, kad jaustusi saugiai ir užtikrintai ateityje.

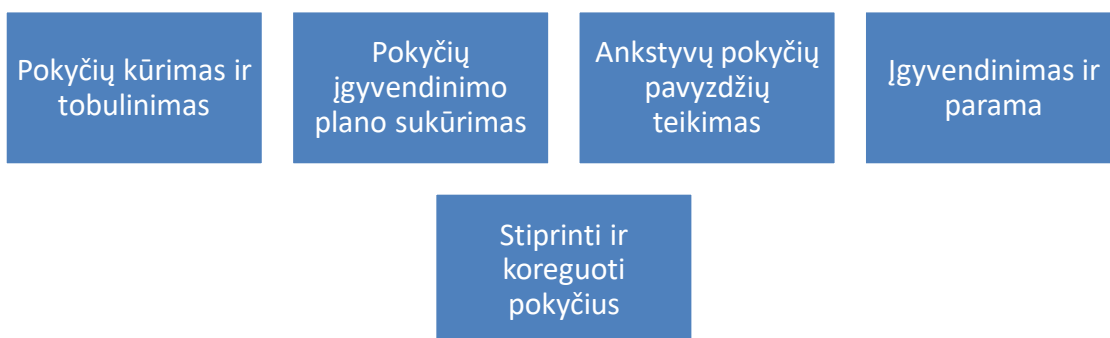
1.3.1.4. Pokyčių valdymas: partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas

Kriterijus – pokyčių valdymas. Atlassian (2022) teigia, kad pokyčių valdymas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo kokybės sistemos diegimo ir visos organizacijos plėtros veiksnių, Miller (2020) organizacinių pokyčių vedimo rezultatas į procesus nuo ankstyviausių koncepcijos ir pasirengimo etapų iki įgyvendinimo ir galiausiai sprendimo, kuris reikalingas Pratt (2019) įgyvendinti strategijas, skirtas pokyčiams vykdyti, pokyčiams kontroliuoti ir padėti žmonėms prisitaikyti prie pokyčių, Your Mentor (2018) teigia, kad pokyčių valdymas skirtas užtikrinti sprendimų efektyvumą verslo struktūros pokyčių kryptimi, tai yra Pratt (2019) sisteminis požiūris į

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

organizacijos tikslų, procesų ar technologijų perėjimą ar transformaciją, KPMS (2020) darbo jėgos ir daug laiko reikalaujantis darbas kurio pagrindinis, bet kokios pokyčių valdymo technikos tikslas yra sumažinti incidentų skaičių, kai išleidžiami atnaujinimai, naudingi klientams ir įmonei suteikiama pirmaujanti pozicija, kuri Miller (2020) gali apimti organizacijos kultūrą, vidinius procesus, pagrindines technologijas ar infrastruktūrą, organizacijos hierarchiją ar kitą svarbų aspektą. Taigi, organizacinių pokyčių valdymas orientuojasi į techninę organizacijoje atliekamų pokyčių pusę. Todėl nuo pat darbo pradžios reikia suprasti, kokie pokyčiai gali įvykti organizacijoje ir kaip juos valdyti.

KPMS (2022) išskiria 4 pagrindinius pokyčių valdymo principus: aiškus pokyčio tikslų apibrėžimas, tai yra kokių tikslų norite pasiekti; aiškus dabartinės padėties supratimas - būtina žinoti, kaip šis darbas atliekamas šiuo metu, kokie veiksniai verčia darbuotojus taip dirbti; pokyčių planavimas - leidžia nustatyti asmeninių pokyčių įtaką organizacijos pokyčiams, nustatyti pokyčių naudą, galimus sunkumus ir alternatyvas įgyvendinant planuojamus organizacinius pokyčius; informuoti darbuotojus - būtina nuolat informuoti darbuotojus apie atliekamus pokyčius ir laukiamus rezultatus, nes nežinojimas visada didina darbuotojų nerimą. Hyatt, Creasy (2019) nurodo, kad projekto lygmeniu pokyčių valdymas – tai struktūrizuoto proceso ir įrankių rinkinio taikymas žmogiškajai pokyčių pusei valdyti, siekiant norimų projekto rezultatų. Organizaciniu lygmeniu tai yra lyderių gebėjimas sukelti pokyčius organizacijoje. Your Mentor (2018) nurodo, kad pokyčių vadovai organizacijoje dirba su vyresniąja vadovybe, kad nustatytų būsimų pokyčių kryptį ir valdytų tuos pokyčius savo organizacijose. Bei nepriklausomai nuo pakeitimo masto, prieš įgyvendindami būsimų pokyčių planą reikalinga nurodyti penkis veiksmus.



3 pav. Pokyčių plano veiksmai

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Your Mentor, 2018.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Prosci (2022) teigia, kad skatinti pokyčių sėkmę reikia ruošiant, aprūpinant ir remiant asmenis klestėti per pokyčius. Pokyčių valdymas gali būti naudojamas daugelio tipų organizaciniams pokyčiams valdyti. Trys dažniausiai pasitaikantys tipai yra šie:

1. Vystymosi pokyčiai – bet kokie organizaciniai pokyčiai, kurie pagerina anksčiau nustatytus procesus ir procedūras.
2. Pereinamasis pokytis – pakeitimas, perkeliantis organizaciją iš dabartinės būsenos į naują, siekiant išspręsti problemą, pvz., susijungimai ir įsigijimai bei automatizavimas.
3. Transformaciniai pokyčiai – pokyčiai, kurie radikaliai ir iš esmės pakeičia organizacijos kultūrą ir veiklą. Transformacinių pokyčių metu galutinis rezultatas gali būti nežinomas. Pavyzdžiui, įmonė gali siekti visiškai skirtingų produktų ar rinkų.

Sirkin ir kt. (2015) teigia, kad skirtingi būdai, kuriais organizacijos sujungia keturis veiksnius, sukuria tęstinumą – nuo projektų, kurie sukurti taip, kad pasisektų, iki tų, kurie sukurti žlugti. Vienu kraštutiniu – trumpas projektas, kuriam vadovauja kvalifikuota, motyvuota ir darni komanda, kuriam vadovauja aukščiausioji vadovybė ir kuris įgyvendinamas skyriuje, kuris yra imlus pokyčiams ir kuriam reikia įdėti labai mažai papildomų pastangų, turi būti sėkmingas. Kitu kraštutiniu – ilgas, užsitęsęs projektas, kurį vykdo nekompetentinga, entuziastinga ir nesusijungusi komanda, neturinti aukščiausio lygio rėmėjų ir nukreipta į funkciją, kuriai nepatinka pokyčiai ir tenka atlikti daug papildomo darbo, žlugs. Miller (2020) nurodo, kad prisitaikantys pokyčiai yra nedideli, laipsniški, pasikartojantys pokyčiai, kuriuos organizacija įsipareigoja laikui bėgant tobulinti savo produktus, procesus, darbo eigą ir strategijas. Naujo komandos nario samdymas siekiant patenkinti padidėjusią paklausą arba naujos darbo iš namų politikos įgyvendinimas, siekiant pritraukti kvalifikuotus kandidatus į darbą, yra prisitaikančių pokyčių pavyzdžiai. Jones ir kt. (2004) išskiria transformacinius pokyčius, kurie yra didesnio masto ir apimties ir dažnai reiškia dramatišką, o kartais ir staigų nukrypimą. Naujo produkto ar verslo padalinio pristatymas arba sprendimas plėstis tarptautiniu mastu yra transformacinių pokyčių pavyzdžiai. Ilgalaikė struktūrinė transformacija turi keturias charakteristikas: mastą (pokytis paveikia visą ar didžiąją organizacijos dalį), mastą (ji apima reikšmingus pokyčius), trukmę (ji trunka mėnesius, jei ne metus) ir strateginę svarbą.

1 Rodiklis - partnerystė su kitomis organizacijomis. Fisc (2013) nurodo, kad žodis „bendradarbiavimas“ šiais laikais yra visur, todėl jo esminė prasmė gali pasimesti. Bendradarbiavimo esmė yra tiesiog dviejų ar daugiau žmonių dirbančių kartu, siekiant to paties tikslo, Samali ir kt. (2016) ir susiburia dėl vienos iš trijų pagrindinių priežasčių: siekdamas padidinti organizacijos efektyvumą, padidinti organizacijos efektyvumą arba paskatinti platesnius socialinius ir sistemų pokyčius. Tayloras (2017) teigia, kad istoriškai ne pelno organizacijos dirbo kartu siekdamas efektyvumo per bendrą administravimą arba susijungimus, kartais kai joms sunku, o kartais – finansuotojų prašymu. Samali ir kt. (2016) išskiria du bendradarbiavimo tipus, tai yra trumpalaikiai ir ilgalaikiai. Trumpalaikiai sudaro neoficialūs ir mažai rizikingi santykiai, pagrįsti mainais materialiu turtu, pvz., biuro patalpomis ir fizine programine įranga, ir nematerialiu turtu, pavyzdžiui, informacija ir idėjomis. Organizacijos reguliariai dalyvauja bendradarbiavimo

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

susitarimuose, kad padidintų organizacijos efektyvumą. Ilgalaikiai ir visapusiškesni dviejų (ar daugiau) organizacijų santykiai yra kai atsiranda nauja struktūra ir bendra misija. Partneriai sutelkia arba kartu užtikrina išteklius ir dalijasi bendrų pastangų rezultatais bei atlygiais. Dažnai tikslai ir rezultatai yra konkrečiai apibrėžti ir išmatuojami. Palyginti su bendradarbiavimu ir koordinavimu, bendradarbiavimas yra mažiau susijęs su sandoriais ir labiau transformuojasi.

2 Rodiklis – pasitikėjimo kėlimas. Pasitikėjimas yra kertinis darbo santykių akmuo ir pagrindinis organizacijos efektyvumo komponentas. Tai kyla iš lūkesčių ir pažeidžiamumo vienas kito veiksmams. Tai taip pat esminis reikalavimas kuriant puikią darbo vietą. Kai darbuotojai nesijaučia esantys kažko didesnio dalimi, nejaučia tikslo ar kad jie tikrai *svarbūs*, tada susidursite su problemomis. Pasitikėjimas apima abipusius lūkesčius dėl patikimumo, sąžiningumo, sąžiningumo, palaikymo, lojalumo, pagarbos ir galiausiai rūpesčio tarp žmonių. Nepamirškime, kad tai yra dvipusė gatvė tarp organizacijos ir darbuotojo – darbuotojai tiki, kad organizacija elgsis teisingai, organizacija turi pasitikėti savo darbuotojais, kad jie darys tą patį (Hamill, 2019).

McLachlan (2014) užduota pagrindinį klausimą, tokį kaip ar jūsų bendruomenė pasitiki jūsų organizacija? Tai itin svarbus klausimas, kurį turi užduoti sau visos organizacijos ir jų vadovai – ypač tie, kurie yra valstybės finansuojamoje erdvėje. Be bendruomenės pasitikėjimo vadovavimo darbas tampa beveik neįmanomas, o visuomeninių organizacijų, tokių kaip mokyklų rajonai, vaidmuo laikui bėgant gali susilpnėti ir susilpnėti.

Būdamas lyderiu, bendruomenės, suinteresuotųjų šalių ar rinkėjų pasitikėjimo įgijimas yra vienas iš svarbiausių dalykų, kuriuos galima padaryti, kai strateguojama ir planuojama savo organizacijos būsimą sėkmę (McLachlan, 2014).

3 Rodiklis - technologijų naujinimas. Shillbergas (2021) teigia, kad pokyčiai yra vienintelis pastovus dalykas, ir vienintelis dalykas, kuriuo galime būti tikri, kad tai įvyks. Mes visi kasdien susiduriame su daugybe pokyčių – ar tai būtų tvarkaraščio pasikeitimas, ar orų pasikeitimas, visi susiduriame su pokyčiais. Pritaikę atnaujinimus, tai yra Law Insider (2013 - 2022) bet kokius naujus išradimus, atradimus, patobulinimus ar naujoves, tapsime daug produktyvesni; įgausime konkurencinį pranašumą, gerokai sumažinsim klaidų ir dar daugiau funkcijų. Paskard Interprais (2022) teigia, kad daugelis įmonių pasirenka reguliariai atnaujinti Garlik (2022) pakeisti arba tobulinti pasenusias sistemas, dėl to paprastai atnaujinimas reikalauja nedidelių investicijų, kurios pasenusius produktus pakeičia lygiaverčiais naujais modeliais savo technologijas, tai yra Law Insider (2022) projektus, formules, algoritmus, procedūras, metodus, atradimus, procesus, metodus, idėjas, praktinę patirtį, tyrimus ir plėtrą, techninius duomenis, įrankius, medžiagas, specifikacijas, procesus, išradimus (patentuojamus ar nepatentuojamus ir ar arba nesumažintas iki praktikos), aparatus, kūrinius, patobulinimus, autorinius darbus bet kokiose žiniasklaidos priemonėse, taip pat įrašus, grafikus, brėžinius, ataskaitas, analizes ir kitus raštus bei kitus apčiuopiamus dalykus, pirmiau paminėtų dalykų įkūnijimas bet kokia forma, nesvarbu, ar čia išvardyta, ar nenurodyta, arba Paskard Interprais (2022) pakeisti tam tikras infrastruktūras, o ne naudoti sistemas, kol jos nustos veikti. Pasenusios infrastruktūros išlaikymas gali būti brangus. Dėl pasenusių duomenų centrų technologijų sumažėja našumas ir paslaugos vėlavimas, neefektyvus energijos ar vietos naudojimas

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

ir didėja administracinės išlaidos. Kartu didėja senstančių IT išteklių išlaikymo kaštai ir gedimų rizika, o tai sukuria papildomų problemų ir spaudimo biudžetu.

Lim (2020) nurodo, kad didesnės organizacijos paprastai kasdien susiduria su daugiau duomenų, produkcijos, siuntimo ar klientų aptarnavimo. Be automatizuotų procesų, apimančių technologijas ir pagrįstą saugyklą bei saugą, jūsų procesai ir procedūros gali greitai pastrigti. Jei augant verslui nedidinsite technologijų, gali būti sunkiau išlaikyti klientų patenkinimą, pristatyti naujus produktus ar padidinti darbuotojų skaičių.

4 Rodiklis - darbo sąlygų gerinimas. EurWork (2011) pabrėžia, kad darbo sąlygų gerinimas yra darbo aplinka ir darbuotojo įdarbinimo sąlygų aspektai. Tai apima tokius dalykus kaip: darbo ir darbinės veiklos organizavimas; mokymas, įgūdžiai ir galimybė įsidarbinti; sveikata, sauga ir gerovė; ir darbo laikas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, kurie Indeed (2021) leidžia jaustis efektyvesniam, produktyvesniam ir motyvuotam. Pagerinus aplinką ir kuriant teigiamą atmosferą galima entuziastingai dirbti ir užbaigti pradėtą darbą. Aplinkos gerinimas taip pat padeda jaustis labiau pajėgiems ir susikaupusiems, o tai gali pakelti visų dirbančių žmonių nuotaiką. Lenprom ekspertizė (2021) teigia, kad darbo vietų modernizavimas, pertvarkymas, darbo sąlygų saugos gerinimas yra darbuotojų paskata ir motyvacija, jų darbo našumą didinantis veiksnys.

Cearcy (2016) remiantis neseniai atlikta 287 tvarumo specialistų apklausa, teigia, kad darbo sąlygos yra svarbiausias tvarumo klausimas tiekimo grandinėse. Daugelis organizacijų labai stengėsi pagerinti darbo sąlygas visoje savo tiekimo grandinėje. Prastos darbo sąlygos tiekimo grandinėse yra rimta moralinė problema, kurią sunku išspręsti. Reikia naujų požiūrių ir nuolatinių pastangų. Akivaizdu, kad darbo sąlygų gerinimui reikės pritaikytų požiūrių, kad būtų patenkinti skirtingų tiekimo grandinių poreikiai.

Policijos pareigūnai paprastai dirba visą darbo dieną, o tvarkaraščiai dažnai apima ilgas kasdienes pamainas. Nelaimingi atsitikimai ir nusikaltimai gali įvykti bet kurią dienos ar nakties valandą, o prastai aprūpintų skyrių pareigūnams dažnai tenka dirbti viršvalandžius. Kai kurie policijos pareigūnai yra paskirti patruliuoti tam tikruose miesto rajonuose, o kiti dirba kabinetuose tirdami tam tikros rūšies nusikaltimus, tokius kaip žmogžudystės ar seksualinius išpuolius (Carian, 2018), dėl to Fortenbery (2015) motyvuoti policijos darbuotojus gali būti sudėtinga. Prižiūrėtojai turi sunkiai dirbti, kad pareigūnai savo pareigas atliktų efektyviai. Daugelis veiksmų gali neigiamai paveikti produktyvumą ir priversti pareigūnus nusiraminti ir padaryti tai, kas būtina. Sunkus kovos su nusikalstamumu pobūdis gali priversti pareigūnus ciniškai nusiteikti visų gyventojų atžvilgiu ir susidaryti požiūrį „mes prieš juos“ (Gilmartin ir kt., 2006). Neigiamas požiūris į policijos darbą gali sukelti nenuoseklumo teisėsaugos tikslams ir sulėtinti arba sustabdyti vidinę motyvaciją. Fortenbery (2015) nurodo, kad pareigūnai, kurie pradeda savo karjerą laikydami „pasaulio gelbėjimo“ požiūriu, gali tapti pavargę siekti šio tikslo, kai daugelį metų matė blogiausias žmones. Nuolatinis smurtinių nusikaltimų, tokių kaip apiplėšimas, išžaginimas, žmogžudystė ir užpuolimas, pasekmių stebėjimas galiausiai gali pakenkti net ir labiausiai atsidavusiam pareigūnui. Administratoriai turi ieškoti būdų, kaip atsverti šį nuolatinį neigiamą bombardavimą, kartu sustiprindami teigiamus visuomenės aspektus ir kokybiškos teisėsaugos praktikos teikiamą naudą.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

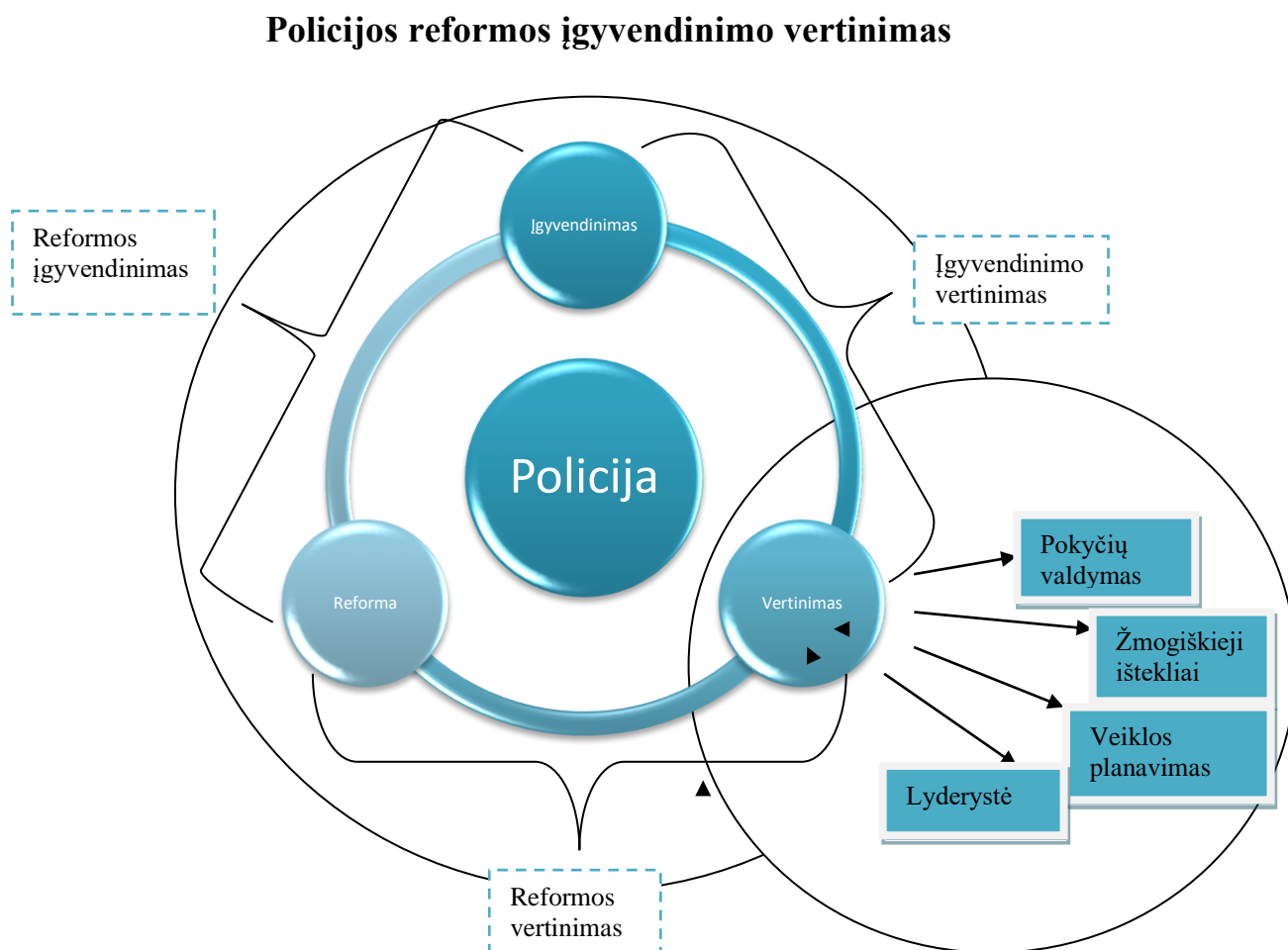
Yra atlikta daug mokslinių tyrimų, susijusių su motyvacija, kuri gali padėti administratoriams padidinti produktyvumą, o kai kurie rezultatai gali atrodyti stebinantys. Išoriniai atlygiai, tokie kaip darbo užmokesčio pakėlimas, užmokestis už išsilavinimą ir ilgaamžiškumą, dažnai laikomi veiksmingais motyvatoriais. Nors atlyginimai viešajame sektoriuje paprastai yra daug mažesni nei privačiose įmonėse, policininkais tapę žmonės dažniausiai domisi ne tik dideliu atlyginimu. Vidinis atlygis, pvz., saugios bendruomenės sukūrimas ir nusikalstamumo mažinimas, gali labiau motyvuoti policijos pareigūnus nei atlyginimų padidinimas ar paaukštinimas. Strategijos, apimančios vidinius užduočių pasikeitimus, kurie nutraukia kovos su nusikalstamumu monotonią sunkiose apylinkėse, taip pat gali padėti pareigūnams, esantiems ant perdegimo slenksčio. Be to, pareigūnų kaitaliojimas į didelio nusikalstamumo rajonus ir iš jų bei kaitaliojimas su patruliais turtingesnėse vietovėse gali teigiamai pakeisti požiūrį (Bjork, 2008).

Viena iš dažniausiai cituojamų motyvacijos teorijų yra Abraomo Maslow teorija (Maslow, 1954). Anot Maslow, žmonės motyvuojami remiantis poreikių hierarchija. Šio sąrašo apačioje yra pagrindiniai fiziologiniai dalykai, tokie kaip maistas, vanduo ir pastogė. Įsigiję šiuos poreikius, žmonės ieško saugumo ir priklausomybės jausmo. Tada asmenys siekia pagyrimų ir pripažinimo už gerai atliktą darbą, susijusį su geresnio savigarbos siekiu. Po to seka savirealizacijos noras arba potencialas augti profesionaliai (Fortenbery, 2015). Ryškus šios teorijos bruožas yra pagyrimo ir pripažinimo poreikis pagal savigarbos modelį. Tinkamai panaudojus vadovybę, pagyrimai gali būti veiksmingas policijos darbuotojų motyvatorius. Markas Tvenas kartą pakomentavo, kad galėtų gyventi du mėnesius vien dėl komplimento (Gove, 2015). Vadovai, kurie stengiasi įkvėpti darbuotojus, gali perimti šį posakį ir panaudoti jį kaip motyvacijos filosofijos pavyzdį.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo sistemos diegimo ir visos organizacijos plėtros veiksnių, kuris reikalingas įgyvendinti strategijas, skirtas pokyčiams vykdyti, pokyčiams kontroliuoti ir padėti žmonėms prisitaikyti prie pokyčių. Tačiau pokyčiai bus produktyvus tik tada, kai atsiras bendradarbiavimas tarp žmonių siekiančių to paties tikslo. Bet bendradarbiavimas be pasitikėjimo negalimas. Pasitikėjimas yra kertinis darbo santykių akmuo ir pagrindinis organizacijos efektyvumo komponentas. Pritaikę atnaujinimus, tai yra, bet kokius naujus išradimus, atradimus, patobulinimus ar naujoves, tapsime daug produktyvesni; įgausime konkurencinį pranašumą, gerokai sumažinsim klaidų ir dar daugiau funkcijų.

1.4. Policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teorinis modelis

Išnagrinėjus policijos reformų įgyvendinimo vertinimo sampratą bei išanalizavus vertinimo kriterijus buvo suformuotas policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teorinis modelis.



4 pav. Policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teorinis modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Norint išanalizuoti policijos reformų įgyvendinimo vertinimą visų pirma reikia išanalizuoti policijos, reformos, reformos įgyvendinimas, įgyvendinimo vertinimas ir reformos vertinimas, vertinimo kriterijai sampratą. Išanalizavus teorines koncepcijas pasirenkami 4 vertinimo kriterijai: lyderystė, pokyčių valdymas, veiklos planavimas, žmogiškieji ištekliai pagal kuriuos bus vertinamas policijos reformų įgyvendinimas analizuojant įstatymus, teisės aktus, ataskaitas ir strateginius planus. Kiekvienas pasirinktas vertinimo kriterijus išskirtas dar į rodiklius. Lyderystės rodikliai: organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas. Veiklos planavimo rodikliai: veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai. Žmogiškųjų

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

išteklių rodikliai: darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas. Pokyčių valdymas: partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas. Pasirinkti 4 vertinimo rodikliai pilnai leis išanalizuoti policijos reformų įgyvendinimą.

Policijos imasi reformų siekiant pagerinti teisės saugos institucijų sąveiką ir bendradarbiavimą tarpusavyje bei su kitomis saugumo ir teisingumo sektoriaus dalimis, pvz., teismais, kariuomene, pasienio institucijomis arba parlamentinėmis ar nepriklausomomis institucijomis, turinčiomis priežiūros pareigas ir kt. (DCAF, 2022). Taip pat siekdama kuo efektyviau vykdyti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Norint tai padaryta be reformų policija negali. Todėl policija su reformomis neatsiejamas dalykas. Tačiau norint kuo efektyviau vykdyti reformas reikalinga susidaryti vertinimo planą ir paskirti kriterijus pagal kuriuos bus vykdoma reforma ir pagal kuriuos bus galima kiekvieną reformą įvertinti, jos privalumus ir trūkumus. Pagrindiniai reformos tikslai yra šie: orientuotis į prevencines priemones ir taikos išsaugojimą; gerinti misijų, vizijų, vertybių veiksmingumą ir nuoseklumą; pereiti prie vienos integruotos taikos ir saugumo užtikrinimo sistemos; užtikrinti glaudesnę ryšį tarp valdžios, bendruomenės ir darbuotojų.

Reformos be vertinimo kriterijų, tokių kaip lyderystė, veiklos planavimas, žmogiškieji išteklių ir pokyčių valdymas, negali būti. Kiekvienas kriterijus papildo reformų būtinumą ir jos įgyvendinimo rezultatus.

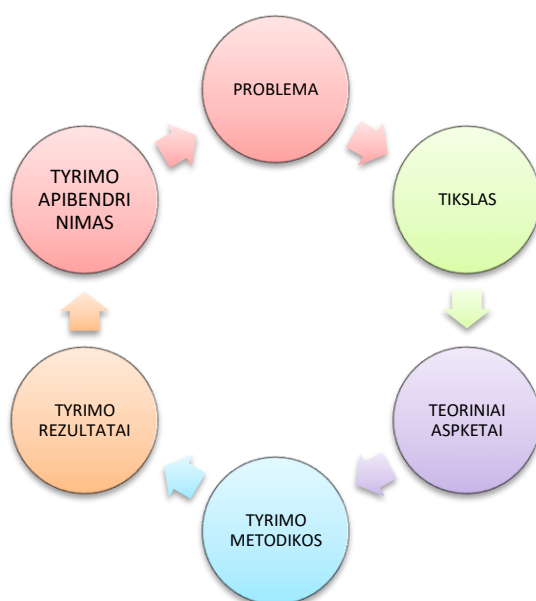
Apibendrinant pažymima, jog suformuluotas konceptualus policijos reformų įgyvendinimo vertinimo teorinis modelis parodo, kaip ko policija imasi norėdama kuo efektyviau atlikti užsibrėžtus tikslus, prioritetus. Pagrindinis pokyčių realizavimas ir reformos vykdymas. Tačiau reformos vykdymas negali būti be reformos įgyvendinimo vertinimo kriterijų pagal kuriuos bus įmanoma ateityje vykdyti reformas su kuo mažesniais trūkumais ir kuo didesniais privalumais.

Siekiant atskleisti kaip reformos vyksta Šiaulių apskrities vyriausiam policijos komisariate būtina atlikti dokumentų analizę ir pusiau struktūrizuotą interviu. Todėl sekančiame skyriuje pagrindžiama tyrimo metodologija.

2. POLICIJOS REFORMŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMO ŠIAULIŲ APSKRITIES VYRIAUSIAJAME POLICIJOS KOMISARIATE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Atliekant procesinius veiksmus, siekiant atsakyti į tyrimo probleminius klausimus ir įgyvendinant tikslą buvo sudaryti tyrimo etapai.



5 pav. Tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Problema. Magistriniame darbe yra keturi pagrindiniai probleminiai klausimai, tai yra: Kokia yra policijos reformų įgyvendinimo vertinimo konceptualizacija? Kokie pagrindiniai įgyvendinimo vertinimo teoriniai, praktiniai aspektai ir vertinimo kriterijai? Koks policijos sistemos kitimas reformos įgyvendinimo metu?

Tyrimo tikslas yra įvertinti policijos reformų įgyvendinimą Šiaulių apskrities vyriausajame policijos komisariatare naudojantis teorinėje magistrinio darbo dalyje pasirinktais vertinimo kriterijais. Pasirenkami 4 Bendrojo modelio vertinimo kriterijai, kurie aktualiausi organizacijai (viešojo sektoriaus) – policijai. *Pagal 1 vertinimo kriterijų* vertinamas organizacijos vadovų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos tikslus, misija, vizija ir vertybes, kaip siekiamas organizacijos tobulinimas. *Pagal 2 vertinimo kriterijų* vertinama ar organizacijos veikla planuojama, kaip ji yra įgyvendinama, tobulinama, kokie įgyvendinimo rezultatai. *Pagal 3*

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

vertinimo kriterijų leidžia įvertinti, kaip organizacija kaip valdomi žmogiškieji ištekliai, kaip stiprinamos organizacijos darbuotojų kompetencijos, koks kvalifikacijos kėlimas, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai. *Pagal 4 vertinimo kriterijų* leidžia įvertinti kaip organizacija kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis. Taip pat šis kriterijus analizuoja organizacijos gebėjimą valdyti turimus išteklius, reikalingus organizacijos funkcijoms atlikti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Dėl to minėti 4 kriterijai išskiriami rodikliais, kuriais siekiama kuo išsamiau išanalizuoti probleminius klausimus. Šie 4 kriterijai yra atrinkti ir pritaikyti specifiniai organizacijai, t. y. policijai, kurie leis pilnai atlikti analizę ir atlikti policijos reformų vertinimą. Atliekant tyrimą ir atsižvelgiant į tyrime užsibrėžtus uždavinius buvo naudoti keturi tyrimo metodai, tokie kaip mokslinės teorijos analizė, teisės aktų ir dokumentų turinio analizė, antrinių duomenų analizė bei pusiau struktūrizuoto interviu. Mokslinės literatūros analizė buvo pasirinkta dėl to, kad leido įsigilinti į Šiaulių vyriausiojo policijos komisariato policijos ir reformų, vertinimo kriterijų teorinius aspektus. Teisės aktų ir dokumentų turinio analizė buvo pasirinkta norint atskleisti reformų tikslus, vizijas ir reformų kitimą, siekiamumą. Antrinių duomenų analizė buvo pasirinkta norint papildyti teisės aktų ir dokumentų turinio analizę. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo pasirinktas dėl to, kadangi yra tirtas konkretus Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis ir interviu dalyvauja tik šios apskrities dirbantys darbuotojai. Siekiant atlikti tyrimą išsamiai išanalizuoti išsikeltą tikslą bei atskleisti problemos atsiradimo priežastys vien mokslinės literatūros analizės nepakanka, dėl to reikalinga papildomai atlikti teisės aktų ir dokumentų turinio analizę, kurią papildys pusiau struktūrizuotas interviu. Šie abu metodai vienas kitą papildys, nes vien dokumentų turinio analizės nepakaktų.

Teoriniai aspektai. 1. Policijos sampratos apibrėžtis. 2. Reformų įgyvendinimo sampratos sąvokos konceptualizacija. 3. Reformos samprata susijusi su policijos statutu. 4. Reformų įgyvendinimas. 5. Vertinimo pagrindiniai aspektai. 6. Vertinimo sampratos apibrėžtis. 7. Vertinimo kriterijai: lyderystė (rodikliai: organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas); veiklos planavimas (rodikliai: veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai); žmogiškieji ištekliai (rodikliai: darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos); pokyčių valdymas (rodikliai: partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų derinimas).

Tyrimo metodikos pagrindimas. 1. Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti sąvokų sąsajas ir identifikuoti vertinimo kriterijus ir jų rodiklius. 2. Kokybinė dokumentų analizė pagal pasirinktus vertinimo kriterijus atskleidė Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate vykdomos reformos 2016-2020 metų pokyčius, jų reikšmę ir naudą. 3. Antrinių duomenų analizė leido papildyti dokumentų analizę. 4. Pusiau struktūrizuotas interviu padėjo atskleisti Šiaulių AVPK vadovų nuomonę apie vykdomą reformą ir papildė dokumentų analizę.

Tyrimo rezultatai. 1. Dokumentų ir teisės aktų analizė. 2. Antrinių duomenų analizė. 3. Pusiau struktūrizuoto interviu su Šiaulių AVPK vadovais rezultatų analizė ir interpretacija.

Tyrimo apibendrinimas. Išvados ir rekomendacijos.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Norint atsakyti į šiuos keturis *probleminius klausimus* buvo pasirinkti šie metodai: **mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir dokumentų turinio analizė, antrinių duomenų analizė bei pusiau struktūrizuotas interviu.**

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir atsakydama į *probleminius klausimus* - kokia yra policijos reformų įgyvendinimo vertinimo konceptualizacija ir kokie pagrindiniai įgyvendinimo vertinimo, vertinimo kriterijų teoriniai, praktiniai aspektai parengtas policijos reformos įgyvendinimo vertinimo modelis ir atlikti užsibrėžti *darbo uždaviniai*.

Dauguma Lietuvos ir užsienio šalių autorių nagrinėja atskiras sampratas apie policiją: Kellingas (2021), Bittneris (1970), Ericson ir Haggerty (2002), Bumblauskas ir kt. (2008), Katuokas (1998), Šakočius (2002), Žilinskas (2006); reforma: Tuma (2022), Taylor (2021), Pollitt (2003), Bouckaert (2003), Orlovas ir kt. (2012), Lopuchovas (2016), Melchor (2008), Brunsson (2006); įgyvendinimas: Raizberg (1999), Efektyvių paslaugų centras (2022), Hill (2014), Hupe (2014); vertinimas: Preskill (2014), Kay ir kt. (2014), Lipsey ir Freeman (2004), Fournier (2005), Scriven (1991), Patton (1997), Yarbrough ir kt. (2011), Scriven (2003), Abuchenko (2021), Roberts (1998); vertinimo kriterijai: Twin (2020), Ward (2020), Juneja (2001), Korčaginas (2021), Frolovas (2014), Rose (2021), Bojarkin (2021), Zamedlina (2011), Ahmedas (2019), Jankauskienė (2021), Thompson (2005), Tunčikienė (2015), Bivainis (2015), Vitkauskas (2012), Mintz (2018), White (2022), Dmitrijus (2019), Heinila (2020), Forsey (2020), Kunsman (2021).

Magistrinis darbas buvo rašomas remiantis Balčiūno ir kt. (2020), Vaičekauskaitės ir kt. (2007), Kothari (2013) metodinėmis rekomendacijomis. Norint atlikti reformų įgyvendinimo vertinimą buvo pasirinkta Bendrojo vertinimo modelyje (2013) išskirti vertinimo kriterijai ir jų rodikliai: lyderystė (rodikliai: organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas), veiklos planavimas (rodikliai: veiklos įgyvendinimas, tobulinimas, įgyvendinimo rezultatai), žmogiškieji ištekliai (rodikliai: darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos), pokyčių valdymas (partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas), pagal kuriuos bus atlikta dokumentų analizė ir sudarytas anketinis klausimynas pusiau struktūrizuotam interviu.

2.2. Dokumentų turinio analizės metodas ir jos taikymas

Teisės aktų ir dokumentų turinio analizė. Ušinskis (2015) nurodo, kad dokumentų analizė yra pirminis duomenų rinkimo metodas, kurio metu dokumentai naudojami kaip pagrindinis informacijos šaltinis. Dokumentų analizė naudojama tada, kai reikia gauti informaciją, kurios negalima gauti atliekant stebėjimą ar apklausas.

Taigi, remiantis Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymais ir strateginiais planais, ataskaitomis, buvo galima nustatyti reformų turinį, jų vykdymą, policijos darbo pasikeitimą ir sistemos tobulėjimą. Būtent dokumentų analizė suteikė pirminę informaciją ir leido tiksliai ir tikslingai panaudoti kitus tyrimo metodus.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Tyrimo imtis sudarė galiojantys ir aktualūs dokumentai, strateginiai planai (2016-2020 metų), veiklos planavimo dokumentai (2016-2020 metų). Pasirinkta tiek kiek leido atskleisti ir įvertinti vykdomos reformos eigą ir pokyčius. Pasirinkta 53 įvairūs dokumentai, teisės aktai, įsakymai ir veiklos ataskaitos.

Tyrimo instrumentas – vertinimo kriterijai. Pagal 4 vertinimo kriterijus ir jų rodiklius sistemingai buvo analizuojami pasirinkti Šiaulių AVPK dokumentai, strateginiai planai, veiklos ataskaitos:

1. Lyderystė – organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas.
2. Veiklos planavimas – veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai.
3. Žmogiškieji ištekliai – darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos.
4. Pokyčių valdymas – partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas.

Kokybinė dokumentų analizė leido atskleisti, kad nuo 2016 metų iki 2020 metų vykdoma Šiaulių AVPK reforma paveikė policijos sistemą ir visą komisariatų darbą, dėl to ir buvo pasirinkta ši reforma kaip **atvejo analizė**. Dokumentai buvo pasirinkti pagal autentiškumą, prasmingumą, išsamumą ir patikimumą. Taip pat dokumentų analizė atlikta chronologine tvarka, t. y. pagal metus (2016, 2017, 2018, 2019, 2020). Be to darbo autorei atlikta dokumentų analizė leido atskleisti senai susiformavusį požiūrį į organizacijos pokyčius ir suprasti tų pokyčių esmę gerąja prasme.

Tyrimo organizavimas ir trukmė. Dokumentų turinio analizė buvo atlikta 2022 m. kovo – balandžio mėnesiais. Dokumentai buvo atrenkami, grupuojami ir sisteminama informacija. Atrinkti dokumentai buvo skaitomi ir analizuojami, atsirenkama informacija, kuri bus reikalinga policijos reformų įgyvendinimo vertinimui. Dokumentų turinio analizei reikalingi dokumentai buvo pasirinkti pagal tris kategorijas: tema, laikas ir organizacija.

Tyrimo etika. Atliekant dokumentų turinio analizę buvo pateikti neiškraipyti, realūs faktai ir išvados. Nekritikuojama ir neskleidžiama informacija.

2.3. Antrinių duomenų analizė ir jos taikymas

Antrinių duomenų analizė. Morkevičius (2012) teigia, kad antrinių duomenų analizė yra duomenų, kurie buvo jau surinkti kitų tyrėjų, analizė.

Tyrimo imtis. Sudarė jau atliktos ir surinktos metinės duomenų ataskaitos (2016-2020). Ataskaitos pasirinktos tiek kiek leido gauti atsakymus į tiriamuosius klausimus.

Tyrimo instrumentas. Vertinimo kriterijai ir jų rodikliai. Pagal pasirinktus 4 vertinimo kriterijus, tai yra lyderystė, veiklos planavimas, žmogiškieji ištekliai ir pokyčių valdymas ir 15 vertinimo kriterijų rodiklių, tai yra organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas, veiklos įgyvendinimas, tobulinimas, įgyvendinimo rezultatai, darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos, partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas,

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas. Kokybinė antrinių duomenų analizė leido papildyti atliekamą dokumentų analizę ir surinkti pakankamai duomenų atlikti reformos įgyvendinimo vertinimui.

Šis metodas pasirinktas dėl to, kad dėl ekonomiškumo, nereikia naudoti daugiau išteklių, laiko, ir energijos, nes duomenys jau yra surinkti. Be to jie yra prieinami viešai, publikuojami ir visiems žinomi. Kitas privalumas antrinių duomenų analizės yra tas, kad duomenų dydis yra labai didelis, galima peržiūrėti duomenų pokyčių tendencijas ir reiškinius, ir analizuoti pasirenkant reikiamą laikotarpį. Trečias antrinių duomenų analizės metodo privalumas yra tas, kad galima išlaikyti profesionalumo lygį. Antrinių duomenų analizė leido papildyti jau atliktą dokumentų turinio analizę ir atlikti vertinimą pagal pasirinktus 4 vertinimo kriterijus.

Tyrimo organizavimas ir trukmė. Antrinių duomenų analizė buvo atlikta 2022 m. kovo – balandžio mėnesį. Kaip ir dokumentų analizėje taip ir antrinių duomenų analizėje, duomenys buvo atrenkami, grupuojami ir sisteminama informacija. Atrinkti duomenys buvo skaitomi ir analizuojami, atsirenkama informacija, kuri bus reikalinga policijos reformų įgyvendinimo vertinimui.

Tyrimo etika. Atliekant antrinių duomenų analizę buvo svarbu laikytis tyrimo etikos normų. Tyrimo metu buvo renkami tikslūs, neiškraipyti, teisingi duomenys, siekiant kuo tiksliau išskirti pagal pasirinktą tyrimo instrumentą vertinimo kriterijus ir jo rodiklius.

2.4. Pusiau struktūruoto interviu metodas ir jo taikymas

Pusiau struktūrizuotas interviu. Analizės žingsniai: atsakymai į atvirus klausimus, susirašinėjimų transkribavimas. Darbe naudojamas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. Respondentai buvo atrenkami, kurių asmeninė patirtis, savybės, socialiniai kontekstai leis tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Jonhson (2008) nurodo pusiau struktūruotų interviu charakteristikas: pašnekovas ir respondentai dalyvauja oficialiame interviu; interviu vedėjas sukuria ir naudoja „interviu vadovą“. Tai klausimų ir temų, kurias reikia aptarti pokalbio metu, sąrašas, dažniausiai tam tikra tvarka; pašnekovas vadovaujasi vadovu, bet gali sekti aktualias pokalbio trajektorijas, kurios gali nukrypti nuo vadovo, kai mano, kad tai tinkama.

Pusiau struktūrizuotas interviu taikytas siekiant atskleisti Šiaulių AVPK vadovų nuomonę ir papildyti jau atliktą dokumentų analizę.

Tyrimo instrumentas – klausimyno su atviro klausimo gairėmis (žiūrėti 1 priedą). Klausimynas buvo sudarytas atsižvelgiant į teorinės dalies ir dokumentų analizės gautus tyrimo rezultatus. Sudaryti 6 atviri klausimai.

Imties atranka. Pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu leidžia atskleisti gilesnius duomenis, dėl yra pasirenkama žymiai mažiau tiriamųjų. Dėl šios priežasties pasirenkami 15 Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate dirbantys policijos pareigūnai. Renkant tiriamuosius buvo sudaryti atrankos kriterijai: Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate (toliau-ŠAVPK)

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

dirbantys policijos darbuotojai ir Šiaulių AVPK darbuotojų darbo stažas ne mažesnis 5 metų. Kokybiniame darbe dalyvavo 5 Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų.

Tyrimo organizavimas ir etika. Informantams patikinta, kad interviu metu bus laikomasi tyrimo etikos principų. Prieš pradėdant interviu klausimai buvo pateikti iš anksto jų nurodytais elektroniniais paštais, kad informantai atsakinėdami interviu metu nejausti nepatogumų, nežinomumo faktoriaus ir nerimo, taip pat buvo pabrėžiama, kad jų atsakymai bus panaudoti tik moksliniais tikslais. Kiekvienam tiriamajam buvo suteikti kodai nuo P1-P5, kad užtikrinti tiriamųjų konfidencialumą. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo vykdomas elektroniniu paštu dėl to, kad tai universalus būdas, kadangi informantai yra aukšto rango pareigūnai, jų darbo pobūdis ir atsakomybė darbu bei gerų ir efektyvių darbo rezultatų siekimas atima daug laiko ir su jais suderinti laiką yra labai sudėtinga. Susirašinėjimas elektroniniu paštu informanto neįpareigoja laiko atžvilgiu. Jis turėdamas laiko gali bet kada atsakyti į klausimus ir juos papildyti. Be to elektroniniu paštu naudojasi visi informantai ir tai yra paprasta ir įprasta. Klausimyno gairės buvo pateiktos 15 informantų, iš jų atsakė, tik 5 informantai. Elektroniniu paštu susirašinėjimas prasidėjo nuo 2022 m. balandžio 10 dienos iki 2022 m. balandžio 31 dienos.

2.4.1 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimai bei pagrindimas

	Interviu klausimai	Pagrindimas
1.	2016 metais buvo pasirašytas Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas 2016-04-06 Nr. 5-V-301 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų pertvarkymo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, pertvarkymo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“. Prašome pateikti, kaip minėtas įstatymas pateisino Lietuvos policijos kaip organizacijos lūkesčius? Kaip visuomenė reagavo į įsakymą? Kodėl taip manote?	Siekiami atskleisti ar reformos pateisina darbuotojų lūkesčius ir kaip vieni ar kiti išleisti įstatymai veikia bendruomenę: Hamill, 2019 ir kt.
2.	Kokių rezultatų davė policijos reforma? Kodėl taip manote? Paašškinkite plačiau.	Siekiami atskleisti reformos efektyvumą ir naudą, kokie jos rezultatai: Glaudemans, 2022 ir kt.
3.	Kokius geriausius ar blogiausius reformos aspektus Jūs išskristumėt?	Siekiami išsiaiškinti reformos bloguosius ir geruosius aspektus, jos būtinumą ir reikalingumą: Bunsson, 2006 ir kt.
4.	Kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant pagerinti darbo kokybę? Kas galėtų pakelti darbuotojų motyvaciją? Kodėl? Paašškinkite plačiau.	Siekiami sužinoti ką reikia padaryti, kad reformos pasiteisintų ir kas galėtų pakelti darbuotojų motyvaciją: Glaudemans, 2022, Reimers, 2022, Dokučajevs, 2005.
5.	Kaip manote Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariatare vykdoma reforma pakankamai atspindėjo strateginiuose planuose numatytus tikslus?	Siekiami sužinoti kokie yra reformų tikslai, kam jas pradeda, kuo jomis siekiama: iEduote, 2022, Korčaginas, 2021.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

6.	Kaip Jūs vertinate Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato naujų technologijų, darbuotojų aprūpinimu, darbo sąlygų gerinimo diegimo, atnaujinimo darbus reformos metu nuo 2016 metų iki 2021 metų?	Siekama atskleisti darbuotojų nuomonę apie pasikeitimus ir kokia jų motyvacija tuo klausimu: Naumova, 2012 ir kt.
----	---	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo etika. Etika (lot. *ethica* < gr. *ēthos* – paprotys, įprotis, būdas) Janavičius (2022) pabrėžia, kaip filosofijos šaką, tirianti žmogaus elgesio principus, standartus, jų normas gėrio ir blogio aspektu. Elgesys kaip geras vertinamas pagal poelgių du pagrindinius tipus – poelgius, gerus pačius savaime ir poelgius, vertinamus kaip gerus todėl, kad jie neprieštaruoja dorovės normoms.

Rašant magistrinį darbą tyrėjui pasak Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017) vienodai svarbu įvaldyti kokybinių tyrimų metodologijų technikas ir išugdyti etiško elgesio kompetencijas. Mokslinio tyrimo etika susijusi su moraliniais principais, kuriais tyrėjai turi vadovautis, tik pradėjęs savo veiklą, rengdamiesi tyrimui, iki tol, kol paskelbiami tyrimo rezultatai. Yra išskiriami 4 pagrindiniai principai: pagarbos asmens privatumui principas; konfidencialumo ir anonimiškumo principas; geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas; teisingumo principas. Prieš rengiant anketinių apklausų klausimyną buvo vadovujamasi etikos principais, visų pirma *pagarbos asmens privatumui principu*. Vadovaujantis šiuo principu, buvo užtikrinama, kad tyrimo dalyviai nebūtų išnaudojami vien tik kaip priemonė tyrimo tikslui pasiekti. Toliau *geranoriškumo principu* buvo siekiama sukurti patogią aplinką, su dalyviu pagarbiai bendraujant išlaikant dalyvio pasirinkimo teikti informaciją laisvę ir suteikiant galimybę bet kada atsisakyti dalyvauti tyrime. *Konfidencialumo ir anonimiškumo principu* dalyviui buvo suteikta visa informacija, kad bus laikytasi konfidencialumo. Su dalyviu bus aptarta konfidencialumo ribos, paaiškinant kaip bus renkami ir saugomi duomenys bei norint išsaugoti anonimiškumą kiekvienam dalyviui suteikti kodai. Vadovaujantis *teisingumo principu* bus užtikrinama, kad tiek tyrėjas tiek dalyvis jaustųsi lygiaverčiai. Tyrimo dalyviams bus suteikiama visa juos dominanti informacija.

3. POLICIJOS REFORMŲ ĮGYVENDINIMO ĮVERTINIMO ŠIAULIŲ APSKRITIES VYRIAUSIAJAME POLICIJOS KOMISARIATE VERTINIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Visų pirma atliekamas Lietuvos policijos ir Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pristatymai. Po to atliekama tyrimo analizė pasirenkant kaip pagrindu Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas 2016-04-06 Nr. 5-V-301 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų pertvarkymo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, pertvarkymo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“. Taip pat pasirinktas laikotarpis nuo 2016 m. iki 2020 m. Nurodytame laikotarpyje analizuojami policijos strateginiai planai, teisės aktai, dokumentai ir ataskaitos pagal pasirinktus 4 vertinimo kriterijus ir jų rodiklius.

3.1. Lietuvos policijos institucinė sąranga

Anksčiau Lietuvos Respublikoje buvo dvi sudėtinės policijos dalys: kriminalinė policija ir viešoji policija. Nežiūrint į šias dvi dalis, policija buvo vis tiek kaip viena organizacija, kuri vadinama Policijos departamentu prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas). Lietuvos policija yra centrinė statutinė įstaiga. Šiandien kriminalinės policijos ir viešosios policijos nebėra. Jos yra išskaidytos ir pervadintos į Veiklos skyrių ir Reagavimo skyrių.

Kai Lietuvos policijos sistema gyventojų laikoma patrauklia, ji gali pasiekti savo tikslų. Tik policijos patrauklaus įvaizdžio pagrindinė sąlyga, jeigu yra puoselėjama pagarba bei pasitikima policijos pareigūnais. Kai imasi prevencijos su nusikalstamumu ir naudoja valdymo metodus, sprendžia visuomenės problemas, siekia rezultatų naudodamasi mažiausiai ištekliais, tada gyventojų sistema laikoma veiksminga. Be šito, dar labai svarbu, kad patys visos policijos darbuotojai gerbtų visą sistemą, nes joje yra sudarytos visos sąlygos tobulėti ir tinkamai atlikti pareigas ir pavestas funkcijas. Kai policijos pareigūnas yra sąžiningas, ryžtingas, pasiruošęs aukotis, lojalus policijos vertybėms ir vadovaujasi principais, tikėdami, kad kai žmogus saugus, tai saugi ir valstybė, besąlygiškai gina žmogaus teises, nepaisydami rasės, klasės, amžiaus, tikėjimo, siekia pasitikėjimo, savo organizacijos veikloje remiasi paslaugos ideologija, įveikia bet kokius iššūkius, šalina valstybėje atsiradusias grėsmes, užtikrina viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, užkardo nusikalstamumą, tokia policijos sistema yra motyvuota (Mano vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Kaip ir kiekviena Lietuvos Respublikos institucija – Policijos departamentas yra reglamentuojamas dokumentais. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikti pagrindiniai Lietuvos policijos veiklą, reglamentuojantys dokumentai.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

3.1.1 lentelė

Lietuvos Respublikos policijos dokumentai

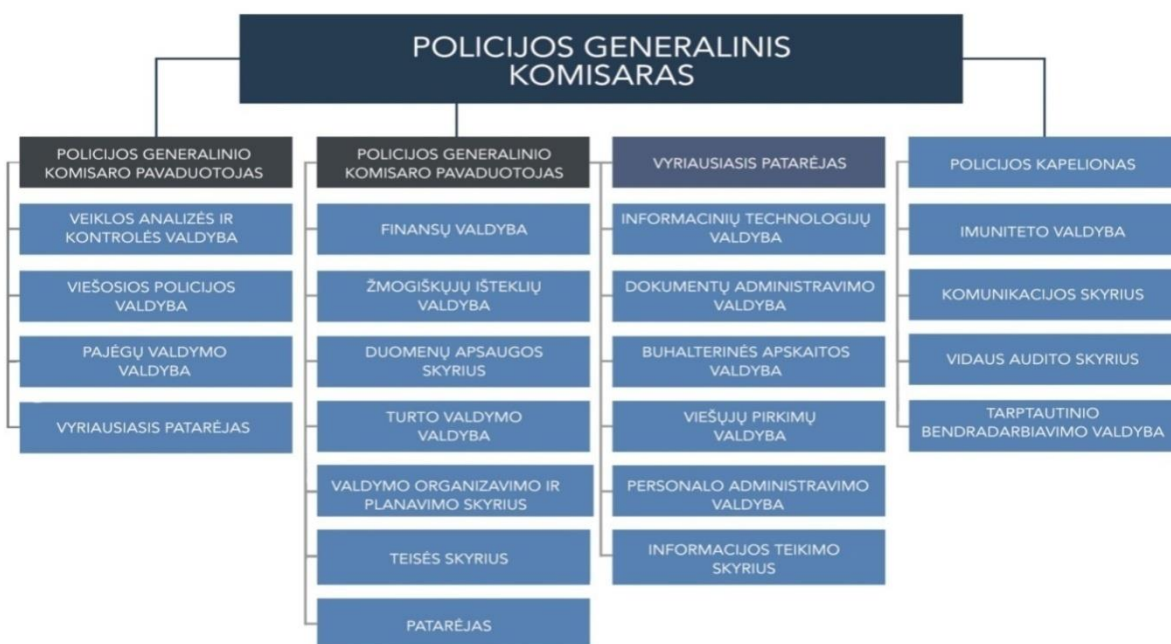
Dokumentai	Paskirtis
Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statusas, 2022.	Nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą į tarnybą ir atleidimą iš tarnybos, priėmimą į statutines profesinio mokymo įstaigas ir mokymąsi jose, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atsakomybę, skatinimą, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, profesinių sąjungų veiklos statutinėse įstaigose ypatumus, valstybės tarnautojų ir darbuotojų priėmimo į pareigas statutinėse įstaigose ypatumus.
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro pavestų valdymo sričių strateginiai veiklos planai, 2020-2022.	Metiniai prioritetai, tikslai ir uždaviniai.
Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2020.	Nustato veiklos teisinius pagrindus, policijos veiklos principus, policijos uždavinius, funkcijas, organizacinę struktūrą, policijos bendradarbiavimo su gyventojais, nevyriausybinėmis organizacijomis, savivaldybių ir kitomis Lietuvos Respublikos, Europos Sąjungos valstybių narių, kitų užsienio valstybių institucijomis, įstaigomis ar tarptautinėmis organizacijomis pagrindus, policijos generalinio komisaro skyrimo ir atleidimo tvarką, policijos pareigūnų įgaliojimus, teises, pareigas, atsakomybę ir prievartos panaudojimo teisėtumo sąlygas, Europos Sąjungos valstybių narių ir asocijuotų Šengeno valstybių teisėsaugos pareigūnų teises ir pareigas vykdant bendrąsias operacijas Lietuvos Respublikos teritorijoje, policijos finansavimo šaltinius ir formas.
Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos veiklos ataskaitos, 2011-2022.	Pateikiama informacija apie pagrindinius policijos veiklos rodiklius ir pokyčių įgyvendinimo eigą.
Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas, 2018.	Suteikia policijos darbuotojui dorovinius orientyrus, padeda formotis doroviniams poreikiams, prisideda prie dorovinių santykių kūrimo ir įsitvirtinimo visuomenėje bei prie policijos darbuotojų dorovinės atsakomybės jausmo puoselėjimo ir išsaugojimo, stiprina policijos darbuotojo autoritetą saugant ir gerbiant asmens teises ir laisves, įtvirtintas tiek nacionaliniuose, tiek ir tarptautiniuose teisės aktuose.
Policijos šakos kolektyvinė sutartis, 2020.	Padeda Policijos departamentui siekti strateginių tikslų.
Nacionalinė kolektyvinė sutartis, 2021.	Sutarties tikslas yra plėtoti socialinę partnerystę, derinti Sutarties šalių interesus, reguliuoti pareiginės algos bazinį dydį, įtvirtinti papildomas garantijas profesinių sąjungų nariams ir skatinti Sutarties šalių bendradarbiavimą darbo, ekonominiiais ir socialiniais klausimais.
Policijos komisariatų nuostatai, 2022.	Nustato komisariatų tikslus, nubrėžia funkcijas, teises, tvirtina veiklos organizavimą, kontrolę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais šaltiniais.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Kaip matome iš 3.1.1 lentelėje pateiktų dokumentų Lietuvos policijos veikla yra griežtai reglamentuota. Išvardytais dokumentais vadovujamasi ir vykstant policijos reorganizacijai taip pat yra tobulinami ir daromi pakeitimai dokumentuose.

Kaip ir kiekviena organizacija Lietuvos policija veikia, remiantis patvirtinta valdymo struktūra, kuri nurodo, kaip organizacijoje organizuojami darbai, planuojamos užduotys bei skirstomos atsakomybės. Valdymo struktūra parodo visus organizacijos elementus, padalinius, darbuotojų atsakomybes bei jų ryšius vieni su kitais.



6 pav. Lietuvos policijos struktūra

Šaltinis: Mano vyriausybė. Lietuvos policija. Valdymo struktūra, 2022.

Pateiktame 6 paveikslėlyje matome Lietuvos policijos struktūros ir pavaldumo schemą, kuri eina iš viršaus į apačią principu. Lietuvos policijos struktūrą sudaro generalinis komisaras, policijos generalinio komisaro pavaduotojai, policijos kapelionas. Po to eina patarėjai, valdybos, skyriai.

Lietuvos policijai yra pavaldūs visi apskričių policijos komisariatai. Tame tarpe ir Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, kuris ir bus nagrinėjamas šiame darbe.

3.2. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato struktūros koncepcija

Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. kovo 15 d. įsakymu Nr. 5-V-233 „Dėl apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų keičiamų pareigybių sąrašų patvirtinimo“ pakeitė Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymą Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“, kur 2008 metais buvo sujungti policijos komisariatai į 10 apskričių. Viena apskritis tam tarpe buvo ir Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas.

Iki 2008 m. Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas (toliau - Šiaulių apskr. VPK) buvo tik Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas (toliau - Šiaulių m. ir r. PK). Po prijungimo kitų žemesnių pakopų policijos komisariatų, 2008 m. buvo sudarytas naujas komisariatas reorganizuojant mažesnės pakopos policijos komisariatus. 2008 metų veiklos ataskaitoje nurodoma, kad prie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato prižiūrime teritorijos yra prijungti šie policijos komisariatai, tai Šiaulių miesto ir rajono, Joniškio, Pakruojo, Radviliškio, Raseinių, Akmenės, Kelmės rajonų savivaldybių teritorijos. 2016 metais vėl įvyko reorganizacija ir prie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato paliko tik Šiaulių miesto ir rajono, Joniškio, Pakruojo, Radviliškio, Raseinių rajonų policijos komisariatai. Tai šis 2016 metų įsakymas ir bus nagrinėjimas šiame tyrime (3.2.1 lentelė).

3.2.1 lentelė

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato vidaus struktūra

Eil. Nr.	Struktūrinio padalinio pavadinimas ar atskira pareigybė, nepriklausanti struktūriniam padaliniui
1.	Viršininkas jo pavaduotojai
2.	Kapelionas
3.	Kriminalinės policijos organizuoto nusikalstamumo, ekonominių nusikaltimų, policijos tyrimo, policijos specialiųjų užduočių, policijos sunkių nusikaltimų, policijos nusikaltimų nuosavybei tyrimo valdybos
4.	Kriminalinės policijos žvalgybos valdyba
5.	Kriminalistinių tyrimų tarnyba

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

6.	Kriminalinės policijos informacijos analizės skyrius
7.	Viešosios tvarkos tarnyba
8.	Kelių policijos tarnyba
9.	Patrulių rinktinė
10.	Operatyvaus valdymo, migracijos, valdymo organizavimo, imuniteto, informatikos ir ryšių, personalo, finansų, aptarnavimo skyriai
11.	Vidaus tyrimų, dokumentų valdymo poskyriai
12.	Komunikacijos grupė
13.	Šiaulių miesto ir rajono, Joniškio, Pakruojo, Radviliškio ir Raseinių policijos komisariatai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymu Nr. 5-V-300 (Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. balandžio 6 d. įsakymo Nr. 5-V-301 redakcija).

Lietuvos Respublikos generalinio komisaro 2016-04-06 įsakyme Nr. 5-V-301 nurodoma, kad Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas yra teritorinė policijos įstaiga, kuri įgyvendina policijos uždavinius ir vykdo jai pavestas funkcijas Šiaulių miesto, Joniškio, Pakruojo, Radviliškio, Šiaulių rajonų savivaldybių ir Kauno apskrities Raseinių rajono savivaldybės teritorijose.

„Vyriausiasis policijos komisariatas yra juridinis asmuo, turintis biudžetinės įstaigos tapatybės nustatymo kodą, sąskaitas banke, antspaudą su Lietuvos Respublikos herbu bei savo pavadinimu „Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas“ ir savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymais, nacionaliniais bei tarptautiniais teisės aktais ir nuostatomis. Jis atskaitingas policijos generaliniam komisarui, Šiaulių apskrities savivaldybių merams ir nurodytos teritorijos bendruomenei“ (Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas, 2008).

„Būdamas Valstybine institucija, vyriausiasis policijos komisariatas, finansuojamas iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Vyriausiasis policijos komisariatas gali gauti paramą, turėti nebiudžetinių lėšų, kurios yra įgyjamos ir naudojamos teisės aktų nustatyta tvarka“ (Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas, 2008).

Šiaulių apskr. VPK dirba pagal Lietuvos Respublikos policijos generalinio komisaro parengtus įsakymus ir sudarytus strateginius planus.

3.3. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato dokumentų analizė

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato veikloje 2016 - 2018 metais vykdomoje reformoje siekta pertvarkyti administracijos padalinius, taip, kad veikla taptų veiksmingesnė sumažinant padalinių vadovų skaičių. Nuo 2016 metų iki 2018 metų policijoje vadovų pareigybių skaičius ženkliai sumažėjo. Siekiant pagreitinti pareigūnių reagavimą į įvykius buvo padidintas jų skaičius, tai yra vienu metu 2016 metais į įvykius galėjo reaguoti apie 200 ekipažų, o 2017 – apie 350 ekipažų. Sutrumpinus pranešimų nagrinėjimo laiką 2017 metais palyginus su 2016 metais, apskričių vyriausiuosiuose policijos komisariatuose pranešimų nagrinėjimo laikas sutrumpėjo 13,7 %, arba 2,4 dienos. Taip pat pagerintos pareigūnų darbo sąlygos. Po šios reformos policijos struktūroje neliko atskirų Kriminalinės ir Viešosios policijos padalinių. Policijos komisariatuose ir apskričių vyriausiuosiuose policijos komisariatuose įsteigtos naujos pareigybės, kurios skirtos veiklai organizuoti pagal naują viešosios ir kriminalinės policijos veiklos modelį ir jos pavadintos į du skyrius Veiklos ir Reagavimo (Maksimaitis, Matulienė, 2020).

Kitas etapas po „<2018 metais pradėto apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų aptarnavimo funkcijas atliekančių padalinių standartizavimo ir centralizavimo vyko 2019 metais, kai buvo tęsiamas anksčiau pradėtas Administravimo padalinių valdymo efektyvumo didinimas. Pokyčiai buvo vykdomi pagal parengtą Apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų aptarnavimo padalinių veiklos tobulinimo priemonių planą. Šiuo planu vadovaujantis buvo išgrynintos apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų aptarnavimo padalinių funkcijos, standartizuoti padalinių nuostatai ir pareigybių aprašymai, centralizuotos darbuotojų saugos ir sveikatos bei gaisrinės saugos administravimo funkcijos, įdiegtas ūkinių paslaugų Marval IT įrankis ir patvirtintas Bazinis apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų aptarnavimo skyrių paslaugų katalogas>“ (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita, 2020) .

„Mokslo pažanga ir tendencijos verslo sektoriuje atsispindėjo ir 2019 m. įgyvendinamoje Lietuvos policijos informacinių technologijų (toliau – IT) padalinių pertvarkoje. Jos metu suformuotas ir patvirtintas vidinių IT paslaugų katalogas, apibrėžtos išgrynintos IT funkcijos, standartizuoti IT darbuotojų pareigybių aprašymai. Svarbus pasiekimas Policijos komisariatų veiklos efektyvumui ir modernizavimui, tai kad nuo 2019 m. spalio mėn. informacinių technologijų paslaugos policijoje pradėtos teikti centralizuotai“ (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

Tuo pačiu „2019 m. pradėtas įgyvendinti apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų teikiamų paslaugų, kitaip sakant, asmenų aptarnavimo funkcijos tobulinimas“ (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita, 2020). Apskričių vyriausiuosiuose policijos komisariatuose įsteigtos tokios naujos pareigybės, kaip asmenų aptarnavimo. Jų paskirtis ir siekis užtikrinti vienodą asmenų aptarnavimą Policijos komisariatuose, vadovaujantis patvirtintu ir iškomunikuotu Asmenų aptarnavimo standartu.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

3.3.1. Dokumentų analizė pagal lyderystės kriterijų

1. Organizacijos tikslai, misija, vizija ir vertybė, organizacijos tobulinimas.

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatas 2016 metais išsikėlė sau tikslus, dirbti kuo efektyviau. Todėl ėmėsi greitų ir ryžtingų veiksmų parengdamas 2016 m. veiklos planą.

Organizacijos tikslai. Strateginiai tikslai. Policijos departamento tikslai yra strateginiai tikslai plačioms problemoms ir ilgalaikiai.

Per pastarąjį dešimtmetį Lietuvos viešojo administravimo srityje buvo įdiegtos naujovės: strateginiai planai, kuriais buvo siekiama padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą ir skaidrumą.

Kad nustatyti organizacijos sprendimų struktūrą, Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos parengė veiklos strategiją. Strateginis veiklos planas buvo sudarytas 2017 – 2019, 2018 - 2020 metams. Strategija apibrėžė ir atskleidė organizacijos siekius ir tikslus, apibrėžė organizacijos veiklos spektrą ir ribas bei nusakė kokį indėlį siekia atnešti Valstybei, darbuotojams, bei visuomenei aprašė esminius planus bei elgseną, kaip organizacija pasieks tuos tikslus. Strateginių veiklos planų tikslas buvo vienas - gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę.

Tuo tarpu, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos strateginis veiklos planas buvo sudarytas 2020 - 2022 metams. Strateginio veiklos plano tikslai: įgyvendinti viešojo saugumo politiką, ir siekti kad šalies gyventojai jaustųsi saugesni, formuoti valstybės politiką vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse, sudaryti sąlygas efektyviam viešajam valdymui, sudaryti sąlygas tolygiai ir darniai regionų plėtrai.

2021 metai buvo patvirtintas Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių 2021-2023 metų strateginis veiklos planas (2021). Juose Lietuvos policiją užsibrėžia tris strateginius tikslus:

Pirmasis, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių 2021-2023 metų strateginis veiklos plano (2021) strateginis policijos tikslas yra „Įgyvendinti viešojo saugumo ir migracijos politiką, siekti, kad šalies gyventojai jaustųsi saugesni“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2020 – 2022 metų strateginis planas, 2020).

Antrasis, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių 2021-2023 metų strateginis veiklos plano (2021) strateginis tikslas yra „Formuoti veiksmingą valstybės politiką vidaus reikalų ministrui pavestose valdymo srityse, sudaryti sąlygas efektyviam viešajam valdymui“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2020 – 2022 metų strateginis planas, 2020).

Ir trečiasis, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių 2021-2023 metų strateginis veiklos plane (2021) užsibrėžtas strateginis tikslas yra „Sudaryti sąlygas tolygiai ir darniai regionų plėtrai“ (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2020 – 2022 metų strateginis planas, 2020).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Paminėti tikslai patvirtina Policijos veiklos siekį būti nukreipta tenkinti paslaugos gavėjo lūkesčius, didinti saugumo jausmą. Vitkausko (2012) nuomone, toks sprendimas atitinka numatomus tikslo rezultatus ir tai sudaro prielaidą objektyviai įvertinti policijos veiklą.

Taktiniai tikslai. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato tikslai yra taktiniai tikslai – įgyvendinti tikslus ir ji vadovaujasi Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių strateginiais veiklos planais.

Apibendrinimui galime teigti, kad policijos sistema veikia griežtai pagal tam tikrus strateginius tikslus, kurie yra sudaryti Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių strateginiai veiklos planuose. Tokie tikslai yra strateginiai. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato tikslai yra taktiniai. Policija yra sistema, administracinė institucija, civilinė jėga atsakinga už visuomenės saugumą ir viešąją tvarką, įstatymų vykdymą, todėl jai reikalinga nuosekliai vykdyti užsibrėžtus tikslus. Policijos strategija atskleidžia kokių siekių ir tikslų organizacija siekia, koks organizacijos tikslas, norint pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Strateginiai planai yra kuriami 2 metams.

Organizacijos misija. Lietuvos policijos misija yra ginti Lietuvos piliečių teises ir laisves, padėti žmogui, šeimai ir bendruomenei, saugoti visuomenę ir valstybę, kuo efektyviau naudojant turimus išteklius (Lietuvos Respublikos vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Lietuvos policijos misija apibūdina organizacijos vertybes. Joje atspindi pasiaukojimas visais ištekliais ir turimais resursais, kad tik galėtų ginti Lietuvos visuomenę, žmonių teisę, kad tik galėtų padėti kiekvienam, nesvarbu nuo jo rasės, kilmės, tautybės, tikėjimo ir t. t.

Pagal misiją galime nusakyti, kam policija reikalinga ir kokie jos prioritetai. Misija yra nekintanti ir tai lyg užsibrėžtas ir paaiškinantis tikslas. Tačiau svarbiausia – kad ji deklaruoja organizacijos požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę.

Organizacijos vizija. Lietuvos policijos vizija yra patraukli, motyvuota ir veiksminga policija žmogui ir Valstybei.

Vidaus reikalų ministerijos 2018 metų pabaigoje inicijuota naujausia reprezentatyvi gyventojų apklausa rodo, kad vis daugiau žmonių jaučiasi saugūs, pasitikėjimas policija viršija Europos Sąjungos (ES) vidurkį, o Lietuvoje yra aukščiausias per pastarąjį dešimtmetį. Palyginti su kitomis ES valstybėmis narėmis, remiantis Eurobarometro 2018 metų spalio mėnesio duomenimis, iš 28-ių ES valstybių narių pagal pasitikėjimą policija Lietuva yra per vidurį — 13-oje pozicijoje — ir viršija ES vidurkį (Sputniknew, 2020).

Apibendrinus galime teigti, kad Lietuvos policijos vizija yra patraukli puoselėjama pagarba žmogui; policija gerbiama ir ja pasitikima; sudarytos sąlygos tobulėti ir atlikti pareigą; motyvuota, tai yra kiekvienas policininkas yra sąžiningas, lojalus policijos vertybėms, ryžtingas ir pasiruošęs aukotis; policija gina kiekvieną pilietį ir gina besąlygiškai žmogaus teises; tiki, kad saugus žmogus, tai yra saugi Valstybė; siekia pasitikėjimo ir partnerystės; veikloje remiasi paslaugos ideologija; policija Valstybėje užtikrina viešąją tvarką ir visuomenės saugumą; užkardo nusikalstamumą; įveikia iššūkius ir šalina grėsmes valstybės saugumui.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Organizacijos vertybės. Lietuvos Policijos skelbiamos vertybės: „Žmogus - doras, drąsus ir kūrybiškas, siekiantis žinių, išminties ir teisingumo; šeima - stipri, darni ir vieninga, puoselėjanti pagarbą, atvirumą, nuoširdumą ir pasitikėjimą; visuomenė - saugi, laisva ir klestinti, gerbianti žmogų, šeimą ir Valstybę“ (Lietuvos Respublikos vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Kaip matome policija išskiria tris vertybes. Pirmą vertybę pabrėžiama į žmogų, kad jis turi būti doras, drąsus ir kūrybiškas, siekiantis žinių, išminties ir teisingumo. Antra vertybė yra policijos yra šeima, kuri turi būti stipri, darni ir vieninga, puoselėjanti pagarbą, atvirumą, nuoširdumą ir pasitikėjimą. Trečia vertybė yra visuomenė, tokia kaip saugi, laisva ir klestinti, gerbianti žmogų, šeimą ir valstybę. Pagal visas išvardytas vertybes galime daryti išvadą, kad policija pasirenka tris svarbiausius gyvenime aspektus, tai yra žmogų, šeimą ir visuomenę. Visuomenei perskaičius policijos vertybes gali susidaryti nuomonę apie pačią policiją ir ką ji vertina. Tai tarsi organizacijos atspindys. Vizija yra reali, patikima ir patraukli.

Nuo 2016 metų iki 2020 metų nei misija, nei vizija, nei vertybės nesikeitė. Lietuvos policijos misija suprantama kaip organizacijos egzistavimo prasmė, veiklos ir gyvenimo krypties apibūdinimas. Lietuvos policijos vizija yra išreiškianti organizacijos užduotis, ji siejama su siekiu, ateitimi ir noru. Vizija yra motyvuota į patrauklumą, veiksmingumą žmogui ir visuomenei. Lietuvos policijos vertybės yra pagrindiniai ir esminiai įsitikinimai, kurie nusako kas yra svarbu, gera, verta ir pageidautina. Organizacija užtikrina savo vertybėmis, kad kiekvienas darbuotojas, tai yra nuo aukščiausio lygio vadovo iki pradinio lygio siektų to paties tikslo. Be to vertybės policijoje yra konkrečios ir formalizuotos. Jos yra tarsi, kiekvienam policijoje dirbančiam, elgesio taisyklės. Kaip matome policijos reorganizacija nepadarė jokios įtakos Lietuvos policijos misijai, vizijai ir vertybėms. Kaip matome policija išskiria tris vertybes. Pirmą vertybę akcentuojama į žmogų, kad jis turi būti doras, drąsus ir kūrybiškas, siekiantis žinių, išminties ir teisingumo. Antra vertybė yra policijos yra šeima, kuri turi būti stipri, darni ir vieninga, puoselėjanti pagarbą, atvirumą, nuoširdumą ir pasitikėjimą. Trečia vertybė yra visuomenė, tokia kaip saugi, laisva ir klestinti, gerbianti žmogų, šeimą ir valstybę. Pagal visas išvardytas vertybes galime daryti išvadą, kad policija kaip ir visi pasirenka tris svarbiausius gyvenime aspektus, tai yra žmogų, šeimą ir visuomenę. Visuomenei perskaičius policijos vertybes gali susidaryti nuomonę apie pačią policiją ir ką ji vertina. Tai tarsi organizacijos atspindys. Vizija yra reali, patikima ir patraukli.

Organizacijos tobulinimas. Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas siekia nuolat tobulėti ir tobulinti savo procesus, kad kuo efektyviau atliktu užsibrėžtus tikslus išnaudodama kuo mažiau sąnaudų. Jos tobulėjimas vyksta nuosekliai, tvarkingai ir cikliška. Viskas keičiama ir tobulinama palaipsniui. Visų pirma yra parenkami ir apibrėžiami svarbiausi žingsniai, kurie leis geriau įgyvendinti organizacijos strategiją ir kurie yra tinkami nuolatiniam tobulėjimui. Po to vyksta pasirinktų procesų įvertinimas ir standartizavimas. Tada imamasi veiksmų tuos procesus įgyvendinti.

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2017 metų veiklos plane nurodoma, kad Šiaulių aps. VPK siekė užtikrinti darbo užmokesčio didinimo 2016 - 2019 m. programos II etapo įgyvendinimą, t. y. nuo liepos 1 d. visiems pirminės grandies policijos pareigūnams ne mažesnis

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

kaip 700 eurų darbo užmokestis; visiems vidurinės grandies policijos pareigūnams ne mažesnis kaip 850 eurų darbo užmokestis; visiems aukštesniosios grandies policijos pareigūnams ne mažesnis kaip 1000 eurų darbo užmokestis.

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2018 metų veiklos plane nurodoma, kad didinant policijos įstaigų veiklos efektyvumą, 2018 m. buvo įgyvendintas Kauno, Klaipėdos, Panevėžio ir Šiaulių apskr. VPK finansinės (buhalterinės) apskaitos valdymo funkcijų centralizavimas, taip pat visų apskr. VPK valdymo organizavimo ir dokumentų valdymo padalinių funkcijų pertvarkos įgyvendinimas. 2018 metais buvo įvykdyti visi suplanuoti policijos pareigūnų aprūpinimo reikiama ginkluote ir specialiosiomis priemonėmis (įranga), tarnybine uniforma, informacinių technologijų, ryšių, transporto priemonėmis ir darbo užmokesčio didinimo rodikliai.

Tuo tarpu, 2019 metų veiklos plane nurodoma, kad vykdant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą buvo siekiama, kad 2020 m. pareigūnų darbo užmokestis, palyginti su 2016 metais, padidėtų iki 30 procentų, kad visi pareigūnai 100 procentų būtų aprūpinti pagal nustatytus standartus visa reikiama ginkluote bei specialiosiomis priemonėmis (įranga), tarnybine uniforma, informacinių technologijų, ryšių ir transporto priemonėmis. Didinant policijos įstaigų veiklos efektyvumą, 2019 m. taip pat buvo numatomas aps. VPK aptarnavimo ir informatikos ir ryšių padalinių funkcijų pertvarkos įgyvendinimas.

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2020 metų veiklos plane nurodoma, kad 2020 metų veiklos plane yra užsibrėžti tokie patys veiklos tikslai kaip ir 2019 metais.

Apibendrinant galime teigti, nuo 2016 metų buvo siekiama veiklos efektyvumo, labiausiai atkreipiant dėmesį į darbuotojų darbo užmokestį, aprūpinimu specialia įranga, tarnybine uniforma, informacinėmis technologijomis, transporto priemonėmis. 2018 metai buvo pradėtas buhalterinis apskaitos valdymo funkcijų centralizavimas, įgyvendintos valdymo organizavimo, tai yra budinčių dalių, dokumentų valdymo pertvarkos, tai yra dokumentų valdymas buvo susistemintas į DVS bazę. Tačiau analizuojant veiksmus tikslų įgyvendinimui, tai buvo akivaizdus darbo vietų mažinimas centralizuojant valdymo aparatą.

3.3.2. Dokumentų analizė pagal veiklos planavimo kriterijų

1. Veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai.

Veiklos įgyvendinimas. Lietuvos Policijos vidaus tarnybos statusas, Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas kasmet keitėsi ir tobulėjo, kad gauti teigiamus rezultatus veiklos įgyvendinimui ir tobulinimui.

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato prioritetai nuo 2016 – 2020 metų buvo sudaryti pagal Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2016 – 2019 metų strateginiame veiklos plane nurodytą tikslą ir jo uždavinius.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Apibendrinant galime teigti, kad Policijos strateginius tikslus nustato Lietuvos policijos departamentas, o taktinius tikslus nustato jau pats Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas. Komisariato tikslai, savaime suprantama yra sutelkti į veiksmus, būtinus išsikeltiems tikslams pasiekti. Nuo 2016 metų iki 2020 metų Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato prioritetai keitėsi. Jeigu 2016 metais prioritetai buvo reagavimas į įvykius, nusikalstamumas, narkotinės medžiagos, elektroninė erdvė, korupcija, bendradarbiavimas. Nors 2017 metais reagavimas į įvykius, nusikalstamumas, bendradarbiavimas išliko, tačiau atsirado nauji prioritetai - policijos darbuotojai, saugumas, teritorija, bendradarbiavimas. Ir atsisakyta tokių prioritetų kaip, narkotinės medžiagos, elektroninė erdvė, korupcija. 2018 metais grįžta prie 2016 metų prioritetų: reagavimas į įvykius, nusikalstamumas, narkotinės medžiagos, elektroninė erdvė, bendradarbiavimas, mažiau kalbama apie korupciją. Atsirado nauji prioritetai, tai saugumas, eismas. Prioritetų įgyvendinimui jau atsirado priemonės, tokios kaip rėmėjų steigimas ir saugios kaimynystės kūrimas. 2019 metais ir 2020 metais prioritetai lieka tokie patys kaip ir 2018 metais, tačiau mažiau skiriamas dėmesys į elektroninės erdvės nusikalstamumą.

Nuo 2014 metų Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute 5 straipsnyje 2016 metais policijos uždaviniuose buvo atlikti pakeitimai, 2014 metais 3 užduotis „neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, kitų teisės pažeidimų, stichinių nelaimių ar panašių veiksmų“, o 2016 metais „neatidėliotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji būtina dėl jų fizinio ar psichinio bejėgiškumo, taip pat asmenims, nukentėjusiems nuo nusikalstamų veikų, administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų), ekstremaliųjų situacijų ar panašių veiksmų“; 2014 metais 4 ir 5 užduotis buvo „nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencija; nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų atskleidimas ir tyrimas“, o nuo 2016 metų 5 ir 6 užduotis buvo „nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) prevencija; nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) atskleidimas ir tyrimas“; ir paskutinė 6 užduotis 2014 metais buvo „saugaus eismo priežiūra“, o nuo 2016 metų „eismo automobilių keliais priežiūra“. Nuo 2014 metų iki pat 2020 metų policijos uždaviniai daugiau nebesikeitė.

Apibendrinant galime teigti, kad Lietuvos policijos principus keitė uždaviniai, kurie taip pat buvo tobulinami atsižvelgiant į šalies prioritetus, naujoves, poreikius. Šis procesas buvo svarbus tolimesniam Lietuvos policijos efektyvumui. Efektyvumo didinimas vis dar neatsiejamas nuo policijos veiklos.

3.3.3. Dokumentų analizė pagal žmogiškųjų išteklių kriterijų

Darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos.

Pagrindinių organizacijos turtu yra žmogiškieji ištekliai. O norint efektyviai valdyti organizaciją, svarbu net tik planuoti veiklą, įsigyti naujos įrangos, bet ir kompetentingai valdyti žmogiškuosius išteklius.

3.3.3.1 lentelė

Policijos judėjimas sistemoje

Metai	Pareigybės	Užimtos pareigos	Laisvos pareigos	Priimti darbuotojai	Atleisti darbuotojai
2016	1006	889,75	116,3	49	73
2017	998	868,78	129,25	31	40
2018	990	858,25	112,13	30	26
2019	850	774,25	75,75	54	22
2020	865	775,25	89,75	28	29

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016-2020 metų veiklos ataskaitomis.

Pagal pateiktą 3.3.3.1 lentelę matome, kad nuo 2016 metų pareigybių skaičius buvo mažinamas (pareigybių per nurodytą laikotarpį sumažėjo 14%), tai įtakoją užimtų pareigų mažėjimą (užimtų pareigų per nurodytą laikotarpį sumažėjo 13%). Nuo 2016 metų laisvų pareigų skaičius didėjo iki 2017 metų mažėjo. Nuo 2017 iki 2019 reikšmingai mažėjo (41%) ir 2020 metais laisvų pareigų vėl padidėjo. Priimtų darbuotojų skaičius reikšmingais skiriasi tik 2019 metais. Didžiausias atleidimų skaičius Policijos struktūroje vyko 2016-2017 metais.

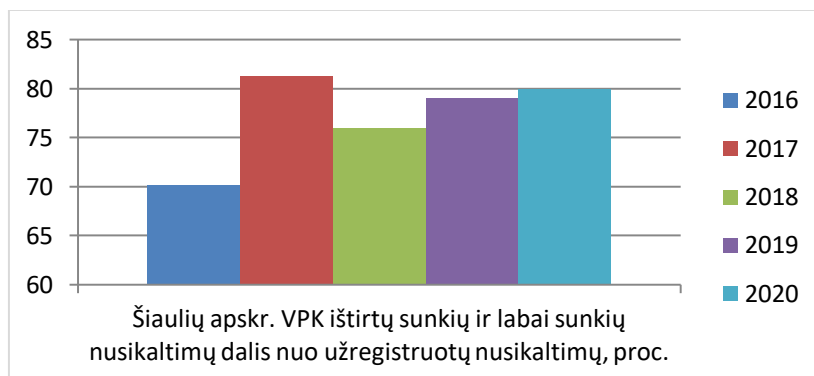
Darbuotojų pokytis 2019 m., palyginti su 2018 m., daugiausia susijęs su 2019 m. liepos 1 d. įvykdyta migracijos valdymo sistemos pertvarka, kai policijos vykdomos migracijos funkcijos buvo perduotos Migracijos departamentui ir Valstybės sienos apsaugos tarnybai.

Darbuotojų kompetencija. Lietuvos policija turi savo mokymų mokyklą ir jos tikslas yra „<>“ teikti asmenims mokymą pagal profesinio mokymo ir įvadinio mokymo kursų programas, padedanti asmenims įgyti policininko kvalifikaciją arba kompetenciją, reikalingą atlikti teisės aktais reglamentuotam policijos pareigūno darbui ar funkcijai „<>“ (Lietuvos policijos generalinio komisaro 2014 m. įsakymas, 2020).

„Mokyklos veikla planuojama, organizuojama ir vykdoma pagal Policijos departamento strateginį veiklos planą, Mokyklos metinį veiklos planą, švietimo ir mokslo ministro, vidaus reikalų ministro, policijos generalinio komisaro įsakymus dėl profesinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo, kitus planavimo dokumentus. Mokyklos veiklą ir vidaus tvarką reglamentuoja Mokyklos darbo reglamentas, struktūrinių padalinių nuostatai, mokymo organizavimo tvarka, vidaus tvarkos taisyklės ir kiti teisės aktai“ (Lietuvos policijos generalinio komisaro 2014 m. įsakymas, 2020).

Tačiau policijoje dirbančių darbuotojų kompetenciją labiausiai atskleidžia ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikalstamų veikų skaičiumi bei paskatinimais, nuobaudomis.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.



7 pav. Šiaulių apskr. VPK ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų nusikaltimų 2016 - 2020 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 – 2019 metų veiklos ataskaitas.

Grafike matome, kad 2016 metais Šiaulių apskr. VPK ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų nusikaltimų, procentais buvo 70,2, 2017 metais – 81,2, 2018 metais – 76, 2019 metais – 79, 2020 metais – 80. Didžiausias ištirtumas buvo 2017 metais, o mažiausias 2016 metais. Pagal matomus rodiklius matome, kad 2016 metais įvyko taško lūžis kai sujungė policijos komisariatus, tai yra Šiaulių miesto ir rajono, Radviliškio, Pakruojo, Joniškio ir Raseinių į Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatą. Tada dirbant bendrai visiems penkiems komisariatams ištirtumo lygis ženkliai šoko į viršų. Tačiau 2018 metais ištirtumas vėl krito, nes sumažėjo kompetentingų policijos darbuotojų, tai yra jie neatlaikė didelių pakeitimų po reorganizacijos, tai yra keitėsi pareigybės, prisidėjo daugiau darbo, reikėjo dirbti už tą patį atlyginimą, kiti nesugebėjo prisitaikyti prie pakitusio krūvio, kuris atsirado sumažinus darbo vietų, ir nusprendė nutraukti tarnybą policijoje. 2020 metais ištirtumas vėl augo. Pagal tai galime spręsti, kad likę darbuotojai prisitaikė prie pakeitimų, vadovybė ėmėsi organizuoti įvairius mokymus, taip atsirado daugiau kompetentingų darbuotojų, kuriems buvo aktualus iškeltų tikslų siekis.

Žinoma, kaip ir kiekvienoje organizacijoje darbuotojai už nepriekaištingą ir pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą yra skatinami. Taip ir policija yra ne išimtis ir kiekvienais metais per šventes yra skatinami policijos darbuotojai. Policijos darbuotojai gali būti skatinami “padėka; ne didesne kaip pareigūno 2 vidutinių darbo užmokesčių dydžio (išskyrus šio straipsnio 4 dalyje nustatytą atvejį) vienkartinė pinigine išmoka, mokama Vyriausybės nustatyta tvarka; suteikiant papildomas mokamas atostogas šio statuto 51 straipsnio 1 ir 2 dalyse nustatyta tvarka; vardine dovana” (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, 37 str., 2022).

Taip pat pareigūnai gali būti apdovanojami „žinybiniu ženkle; vardiniu ginklu; tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skatinami Vyriausybės

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

nustatyto dydžio vienkartinė pinigine išmoka“ (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, 37 str., 2022).

Per 2016 m. iš viso paskatinti 368 darbuotojai. Per 2017 m. paskatinta 319 darbuotojų (13% mažiau nei metus prieš). Apie 2018, 2019, 2020 metų paskatintus darbuotojus informacijos nėra.

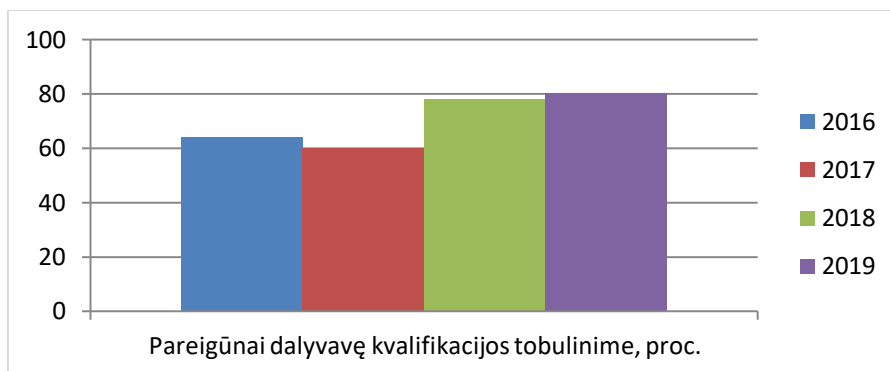
Apibendrinant galime teigti, kad nusikalstamų veikų iširtumas priklauso nuo darbuotojų skaičiaus kitimo ir jų kompetencijos. Kuo daugiau kompetentingų darbuotojų, tuo nusikalstamų veikų iširtumas yra didesnis. Todėl didelis iširtumas rodo policijos pareigūnų kompetencijos augimą. Galima priežastis - kiekvienais metais daugėjantys tobulinimo kursai. Taip pat įvyko konkurencija per kurią iš darbo išėjo policijos darbuotojai nepajėgus atlaikyti didesnį krūvį. Nors 2016 metais buvo daugiau paskatintų pareigūnų tai nesumažino darbuotojų skaičiaus kitimo. Kaip ir kiekvienoje organizacijoje, taip ir policijoje už gerą ir nepriekaištingą tarnybą policijos darbuotojai yra skatinami ir apdovanojami.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute (2019) 20 straipsnyje teigiama, kad pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją, kurią nustato ministras ar jo įgaliotas centrinės statutinės įstaigos vadovas. Taip pat pareigūnai kiekvienais metais privalo atitikti fizinio pasirengimo reikalavimus, kurios tvarką nustato vidaus reikalų ministras, suderinęs su finansų ir teisingumo ministrais. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas finansuojamas iš centrinei statutinei įstaigai skiriamų valstybės biudžeto asignavimų.

„Pareigūnų pirminis profesinis mokymas vyksta statutinėse profesinio mokymo įstaigose pagal IV lygio formaliojo profesinio mokymo programas. Ministro nustatyta tvarka išduotu siuntimu būsiami pareigūnai rengiami ir kitose švietimo įstaigose. Asmenys, turintys ne žemesnį kaip aukštąjį koleginių, iki 2009 metų įgytą aukštesnįjį arba iki 1995 metų įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir profesijas, įgytas ne vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse profesinio mokymo įstaigose, ir siekiantys tarnauti vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, turi baigti įvadinio mokymo kursus. Pareigūnų profesinio mokymo statutinėse profesinio mokymo įstaigose poreikį ir pareigūnų rengimo pagal finansų, teisingumo ir vidaus reikalų ministrų valdymo sričių statutinėms įstaigoms reikalingų specialybių studijų programas kitose švietimo įstaigose poreikį nustato atitinkamai finansų, teisingumo ir vidaus reikalų ministrai pagal valdymo sritis“ (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, 18 str., 2022).

Per 2016 m. kvalifikacijos tobulinime dalyvavo 638 darbuotojai iš 1006 (64%) (1335 kartus). Tuo 2017 metais kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvavusių policijos įstaigos darbuotojų skaičius mažesnis 599 (60%). Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dalyvavusių policijos įstaigos bendruomenės pareigūnų skaičius – 13. Per 2018 m. kvalifikaciją tobulino 78 proc. darbuotojų, per 2017 m. kvalifikaciją tobulino 68,8 proc. darbuotojų. Didėjimas 9,2 proc. 2020 metais duomenų apie tobulinimo kvalifikaciją nėra (lentelė).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.



8 pav. Pareigūnai dalyvavę kvalifikacijos tobulinime per 2016-2019 metus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 – 2019 metų veiklos ataskaitas.

Apibendrinimui galime teigti, kad 2016 metais kvalifikacijos tobulinime dalyvavusių policijos darbuotojų skaičius buvo didesnis, tai aišku įtakojo policijos komisariatų susijungimas, nes automatiškai padidėjo pareigūnų skaičius. Tačiau 2017 metais šis skaičius sumažėjo, kadangi pradėjo centralizuoti pareigybes ir sumažėjo darbuotojų skaičius. Tačiau 2019 metais vadovybė ėmėsi rengti vis daugiau mokymų kursų, kad pakelti policijos pareigūnų darbo kokybę.

Socialinės garantijos. Lietuvos policija taip pat turi nemažai socialinių garantijų, kurie yra įtvirtinti Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute (2019) (3.3.3.2 lentelė).

3.3.3.2 lentelė

Lietuvos policijos socialinės garantijos

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas 2019 m.		
Str.	Socialinės garantijos	Kas nustato ir tvirtina
63	Policijos pareigūnai ir kursantai yra aprūpinami tarnybine uniforma.	Išdavimo, dėvėjimo ir grąžinimo tvarką nustato centrinių statutinių įstaigų vadovai valstybės lėšomis; pareigūnų rikiuotės ir ceremonijų tvarką nustato ministras.
64	Pareigūnas ar jo šeimos nariai, kurie neturi tarnybos vietoje nuosavybės teise priklausančio turto yra aprūpinami butu, jiems mokami Vyriausybės nustatyto dydžio butpinigiai.	Išlaikymo išlaidoms kompensuoja iš ministerijos ar centrinės statutinės įstaigos skirtų lėšų.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statusas 2019 m.		
65	Pareigūnai specialiųjų tarnybinių užduočių, susijusių su apribojimu palikti užduoties vietą, vykdymo laikotarpiu, taip pat atliekantys tarnybą lauko sąlygomis pareigūnai aprūpinami maistu pagal Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytas fiziologines mitybos normas arba jiems mokama Vyriausybės nustatyto dydžio maitinimosi išlaidų pinigine kompensacija.	Centrinių statutinių įstaigų vadovai.
66	Pareigūnai taip pat yra draudžiami visų Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatyme nurodytų rūšių socialiniu draudimu ir pareigūnai įgyja teisę gauti pareigūnų ir karių valstybinę pensiją.	Pensijos skyrimą tvarko pagal reglamentuojančiuose teisės aktuose nustatyta tvarką.
67	Pareigūnas atlikdamas tarnybines pareigas viršijo tarnybinės rizikos ribas, tuo būdu padarė nusikalstamą veiką ar kitokią teisės pažeidimą ir dėl to tapo įtariamuoju (specialiuoju liudytoju), kaltinamuoju arba kuris nukentėjo atlikdamas jam priskirtas tarnybines funkcijas ar dėl vidaus tarnybos jam kompensuojamos teisinės pagalbos išlaidos ar jų dalis.	
69	Pareigūnui ir jo šeimos nariams padaryta materialinė žala, kurią jie patyrė dėl su pareigūno tarnyba susijusių priežasčių ir kuri yra nustatyta remiantis tarnybinio patikrinimo išvada, atlyginama Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka, taip pat pareigūnui, kurio materialinė padėtis sunki dėl jo paties ar jo šeimos nario ligos, šeimos nario mirties, stichinės nelaimės ar turto netekimo, gali būti skiriama iki 5 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio pašalpa. Pareigūno, kuris mirė dėl priežasčių, nesusijusių su tarnyba, šeimos nariams išmokama 2 minimaliųjų mėnesinių algų dydžio pašalpa. Pareigūnai gali būti vežami į tarnybos vietą ir iš jos tarnybiniu transportu, o tie kurie važinėjasi keleiviniu ar asmeniniu transportu tarnybos tikslais, kompensuojamos važiavimo išlaidos, išskyrus taksi išlaidas.	Pašalpą centrinės statutinės įstaigos vadovui skiria ministras; statutinės įstaigos vadovas iš statutinei įstaigai skirtų lėšų; statutinės įstaigos vadovui pašalpa skiriama iš jo vadovaujamai statutinei įstaigai skirtų lėšų. Mokėjimo tvarką nustato Vyriausybė
70	Pareigūnams yra garantuojama einamos pareigos ir nustatytas darbo užmokestis, kurie: išsiųsti į komandiruotę, yra išvykę į teismą, ar į kitas institucijas, išvykę karo prievolę administruojančios krašto apsaugos sistemos institucijos nurodymu; atlieka privalomąją karo tarnybą arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą; donorams; išvykę į sveikatos priežiūros įstaigą; siunčia į užsienio komandiruotę, draudžiami nelaimingų atsitikimų ir profesinių ligų, socialiniu draudimu ir ligos socialiniu draudimu.	Draudimo išlaidas apmoka pareigūną į užsienio komandiruotę siunčianti statutinė įstaiga iš jai skirtų lėšų. Vyriausybės nustato tvarką gauti išmokas už komandiruotės išlaidas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu, 2019.

Apibendrinant galime teigti, kad Lietuvos policijos pareigūnai iš tikrųjų gauna ne mažas socialines garantijas, kurios yra įtvirtintos įstatymu, kurias nustato vyriausybė, ministrai ar institucijos vadovai. Jie yra parūpinami tarnybine uniforma, naujomis darbo vietomis, butpinigiais, draudimais, pašalpomis, pensija. Tokios socialinės garantijos suteikia darbuotojams stabilumo ir apsaugos priemonės.

3.3.4. Dokumentų analizė pagal pokyčių valdymo kriterijų

1. Partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas.

Partnerystė su kitomis organizacijomis. Lietuvos Respublikos policijos įstatyme (2020) 11 straipsnyje, nurodoma, kad „policija įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka bendradarbiauja su Lietuvos Respublikos teisėsaugos institucijomis, su kitomis valstybės ar savivaldybių institucijomis, įstaigomis, asociacijomis, kitais asmenimis, įgyvendindama nusikalstamų veikų kontrolės, prevencijos, kitas programas ir kitaip įtraukdama juos į šią veiklą. Policija ypatingą dėmesį skiria bendradarbiavimui su visuomene, siekdama, kad būtų teikiama abipusė pagalba ir visuomenės nariai dalyvautų užtikrinant viešąją tvarką, asmens ir visuomenės saugumą, su viešosios informacijos rengėjais ir sklaidėjais. Taip pat nurodoma, kad policija gali pati rengti ir leisti visuomenės informavimo priemones, kuriose teikiama informacija apie nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų (nusižengimų) prevencijos priemonių, policijos uždavinių įgyvendinimą ir skelbiama kita su policijos veikla susijusi informacija bei remia ir inicijuoja įvairias prevencines ir teisinio švietimo programas, propaguoja teises žinias mokymo įstaigose, visuomenės informavimo priemonėse“.

Lietuvos Respublikos policijos įstatyme (2020) nurodoma, kad „policija remia įvairių formų teisinio švietimo programas, propaguoja teises žinias mokymo įstaigose, visuomenės informavimo priemonėse ir leidybinėje veikloje. Policija bendradarbiauja su visuomenės informavimo priemonėmis įstatymų nustatyta tvarka. Policija gali steigti visuomenės informavimo priemones, kuriose visuomenei būtų teikiama informacija apie nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencijos priemonių, kitų policijos uždavinių įgyvendinimą bei skelbiama kita su policijos veikla susijusi informacija“.

Tokių priemonių dėka, per „2016 m. dalyvauta 290 susitikimų su vietos bendruomene, vykdytos 335 prevencinės priemonės. Iš viso 2016 m. Šiaulių apskrityje užregistruotos 263 saugios kaimynystės grupės, iš jų 20 įsteigtos per ataskaitinį laikotarpį“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017).

„2018 metais Šiaulių apskr. VPK kartu su savivaldybėmis parengė 5 prevencines programas. Joniškio rajono savivaldybės Nusikaltimų prevencijos 2018-2020 metų programos 2018 metų dalis, finansuojama pagal 2018-03-08 sutartį Nr. (3.43)17-104. Skirta 5100 eurų. Pakruojo rajono savivaldybė valdymo programai skyrė 3000 eurų. Radviliškio rajono savivaldybė programai skyrė 2600 eurų. 2018 metais Raseinių r. PK parengė vieną tęstinę prevencinę programą *Teisės pažeidimų bendrosios prevencijos ir saugaus eismo skatinimo rajone*. Pagal šią programą jos įgyvendinimui buvo prašyta 9400 eurų. 2018 metais parengta prevencinė programa finansuojama Šiaulių rajono savivaldybės *Šiaulių rajonas kuria saugumo formulę*. Skirta 6000 eurų. Šiaulių miesto savivaldybės finansuojama prevencinė programa *Būk pilietiškas, būk saugus*. Skirta 35 000 eurų“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2018 metų veiklos ataskaita, 2019).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Per 2018 m. sausio - gruodžio mėn. vykdyta 18 bendrų patruliavimų su Latvijos Respublikos policijos pareigūnais (planuota metinė reikšmė – 18), t. y. planuota metinė reikšmė įvykdyta 100 proc.

2019 m. viso kartu su savivaldybėmis vykdomos 4 prevencinės programos tokios kaip „Joniškio rajono savivaldybės Nusikaltimų prevencijos 2018-2020 metų programos 2019 metų dalis, finansuojama pagal 2018-03-28 Nr. (3.43)17-103 sutartį. Skirta 4 850 Eur. Pakruojo rajono policijos komisariatas - *Savivaldybės valdymo programa*. Prašyta 10 000 Eur. Savivaldybė skyrė 5000 Eur – PK, 5000 Eur – Vaikų jaunimo klubui (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

Tačiau 2019 metais Radviliškio ir Raseinių rajonų policijos komisariatai iš savivaldybės lėšų negavo. Kiekvienais metais Radviliškio rajono savivaldybė savo biudžete numatydavo lėšų prevencinei veiklai ir skirdavo apie 3000 Eur. 2019 metais Raseinių r. PK parengė vieną tęstinę prevencinę programą *Teisės pažeidimų bendrosios prevencijos ir saugaus eismo skatinimo rajone*. Pagal šią programą jos įgyvendinimui buvo prašyta 10 000 Eur., tačiau finansavimas neskirtas (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

Tačiau Šiaulių miesto ir rajono policijos komisariatas 2019 metais parengė 1 prevencinę programą finansuojama Šiaulių rajono savivaldybės *Šiaulių rajonas kuria saugumo formulę*. Šiai programai buvo skirta 3000 Eur. ir Šiaulių miesto savivaldybės finansuojama prevencinė programa *Saugūs Šiauliai*, kuriai skirta 15500 Eur. (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

Pagrindiniai teisės aktai dėl policijos bendradarbiavimo priimami taikant įprastą teisėkūros procedūrą buvo šie: „2016-04-27 Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl keleivio duomenų įrašo (PNR) duomenų naudojimo teroristinių nusikaltimų ir sunkių nusikaltimų prevencijos, nustatymo, tyrimo ir patraukimo už juos baudžiamojon atsakomybėn tikslais. Valstybės narės turėjo perkelti direktyvą į nacionalinę teisę iki 2018-05-25; 2016-05-11 Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Europos Sąjungos teisės saugos bendradarbiavimo agentūros (Europolo); 2018-11-14 Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Europos Sąjungos didelės apimties IT sistemų laisvės, saugumo ir teisingumo erdvėje operacijų valdymo agentūros (eu-LISA); 2018-11-28 Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas dėl Šengeno informacinės sistemos (SIS) sukūrimo, eksploatavimo ir naudojimo policijos bendradarbiavimui ir teisminiam bendradarbiavimui baudžiamosiose bylose; parlamentas poziciją per pirmąjį svarstymą priėmė 2019-04-16, siekiant priimti Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą dėl ES informacinių sistemų policijos ir teismų srityje, prieglobsčio ir migracijos sąveikumo sistemos sukūrimo ir reglamentų; 2019-04-17 parlamentas per pirmąjį svarstymą priėmė poziciją, siekiant priimti Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą, kuria nustatomos taisyklės dėl paprastesnio finansinės ir kitos informacijos naudojimo tam tikrų nusikalstamų veikų prevencijos, nustatymo, tyrimo ir baudžia Departamento padaliniai bendradarbiauja su užsienio valstybėmis bei visuomeninėmis organizacijomis, rengia bendras programas, keičiasi delegacijomis, analizuoja bei prognozuoja kriminogeninę situaciją, keičiasi

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

darbo patirtimi, nagrinėja nusikalstamumo didėjimo tendencijas, sąlygas bei priežastis, palaiko viešąją tvarką, vykdo prevencines programas“ (Maksimaitis, Matulienė, 2020).

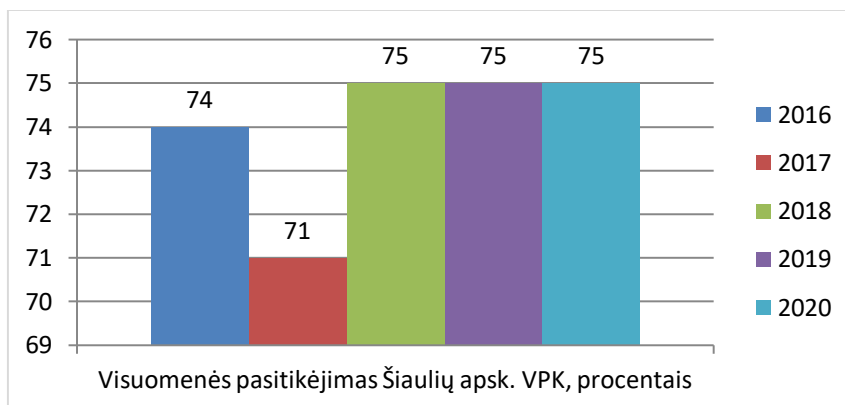
Lietuvos Respublikos policijos įstatymas 2020 metų. 2020 m. policijos įstatyme 12 straipsnyje teigiama, kad „policija bendradarbiauja su Europos Sąjungos institucijomis, įstaigomis, tarnybomis, agentūromis, tarptautinėmis organizacijomis ir Europos Sąjungos valstybių narių ir asocijuotų Šengeno valstybių kompetentingomis institucijomis ir įstaigomis vyksta vadovaujantis Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis ir nacionaliniais teisės aktais. Su kitų valstybių kompetentingomis institucijomis ir įstaigomis bendradarbiavimas, ypač keitimosi informacija, susijusia su asmens duomenimis, valstybės ar tarnybos paslaptimi bei nusikalstamų veikų tyrimo ir kriminalinės žvalgybos veiksmų atlikimo srityse, vyksta vadovaujantis Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis“.

„Lietuvos Respublikai vykdant tarptautinius įsipareigojimus ir kitais teisės aktuose nustatytais atvejais, Lietuvos Respublikos pareigūnai gali būti siunčiami į užsienio valstybių institucijas, įstaigas, tarnybas ir agentūras, Europos Sąjungos institucijas ir kitas tarptautines organizacijas atstovauti policijai, atlikti kitų su policijos veikla susijusių funkcijų, dalyvauti bendrosiose operacijose. Šių pareigūnų teisės, pareigos, imunitetas, atsakomybė ir socialinės garantijos nustatomos Europos Sąjungos teisės aktuose, Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse, kituose tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose“ (Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2020).

„Europos Sąjungos teisės aktų ir Lietuvos Respublikos tarptautinių sutarčių nustatytais atvejais į Lietuvos Respublikos teritoriją gali būti atsiųsti kitų valstybių pareigūnai. Šių pareigūnų teisės, pareigos, atsakomybė ir socialinės garantijos nustatomos Europos Sąjungos teisės aktuose, Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse, kituose tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose“ (Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 2020).

Pasitikėjimo kėlimas. vienas svarbiausių elementų šiuolaikinėje formalioje organizacijoje yra pasitikėjimams. Šis labai reikšmingas aspektas yra kertinis sėkminguose policijos bei šalies piliečių santykiuose. 2021 metais atlikto tyrimo duomenimis, vis daugiau žmonių Lietuvoje palankiai vertina kriminogeninę situaciją ir jaučiasi saugūs, o pasitikėjimas policija viršija Europos Sąjungos (ES) vidurkį. Gyventojai panašiai vertina Policijos darbą Šiaurės Europos šalyse. Lietuva yra tokioje pat situacijoje, kaip Liuksemburgas (7-8 vieta iš 28-ių ES valstybių narių). Palankesnė situacija yra tik Danijoje, Suomijoje, Nyderlanduose, Švedijoje, Estijoje ir Vokietijoje. Lietuva yra iš tų šalių, kur gyventojų pasitikėjimas policija yra gana aukštas ir siekia 78 proc., visoje ES pasitikėjimo policija vidurkis yra 71 proc. *Kaip numatyta Lietuvos Policijos vertybėse – pasitikėjimas yra efektyvios Policijos veiklos pagrindas.* Taip pat ir Šiaulių apskr. VPK labai svarbu, kad visuomenė ja pasitikėtų.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.



9 pav. Visuomenės pasitikėjimas Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariatare

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių apsk. VPK veiklos 2016 - 2020 metų ataskaitomis.

9 paveikslėlyje matome, kad 2016 metais pasitikėjimas policiją buvo 74 procentai. 2017 metais pasitikėjimas policija ženkliai krito 71 procentas. Tačiau nuo 2018 metų pasitikėjimas policija buvo 75 procentai, kurie iki pat 2021 metų nekito. Galime teigti, kad policiją keisdama ir modernizuodama policijos sistemą pasiekė tikslą, kad visuomenė vis daugiau pasitikėtų policijos sistema.

2. Technologijų naujinimas. Informacinės technologijos. Sparti informacinių technologijų raida neaplenkė ir Valstybės sektoriaus. Šios technologijos yra diegiamos ir Policijos veikloje. Teigiamas veiksnys policijos veikloje prasidėjo 2016 m. kartu su šiuolaikinių technologijų įdiegimu. Patobulinta policijos registrų programinė įranga suteikė daugiau galimybių įvertinti policijos reagavimo į įvykius efektyvumą ir taip pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

2017 metai. Kaip teigia BPC atstovai, nuo 2017 metų pradžios Lietuvos mobiliojo ryšio operatorių tinkluose įdiegti atitinkami pakeitimai. Analizuojant įvairius sunkius nusikaltimus, žmonių paieškas policijoje buvo pradėtas naudotas naujas metodas, tai yra „Timing Advance/Round Trip Time metodas, kai skambinančiojo vieta (zona) nustatoma ne tik pagal telefono prisijungimą prie mobiliojo ryšio bazinės stoties (bokšto), tos stoties aprėpties ir krypties sektoriaus plotą, bet ir pagal radijo ryšio signalo sklidimo laiką. Lyginant su iki 2017 metų naudotu metodu, skambinančiojo buvimo zonos plotas sumažėjo daugiau nei 10 kartų (nuo vidutiniškai 171 kvadratinio kilometro iki 10–15 kvadratinų kilometrų). Šie duomenys gaunami iškart su skambučiu“ (Technologijos.lt, 2020).

„Beveik tuo pat metu kompanijos „Google“ ir „Apple“ sukūrė ir pradėjo diegti šiuo metu pažangiausią vietos nustatymo sistemą. Kai telefono numeriu 112 skambinama iš išmanaus telefono aparato su atnaujinta „Android“ ar „iOS“ operacine sistema, pats telefono aparatas pagal GPS, Wi-Fi arba mobiliojo ryšio siųstuvų radijo signalus nusistato savo buvimo vietą ir jos koordinatas koduota technine SMS žinute automatiškai išsiunčia numeriu 112. Šis metodas vadinamas AML“ (Technologijos.lt, 2020).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

2018 metai. Per „2018 m. gauta 12,2 tūkst. eurų pajamų už teikiamas paslaugas (planuota metinė reikšmė 16 tūkst. eurų). Kriterijus nepasiektas, kadangi Šiaulių aps. VPK sumažėjo teikiamų paslaugų: ginklų atšaudymų, dokumentų laminavimo darbų ir pan. Šiaulių apskr. VPK administravimo padalinių, t. y. Valdymo organizavimo skyriaus, Dokumentų valdymo poskyrio ir Finansų skyriaus funkcijų pertvarka įgyvendinta 100 proc. 2018 m. I pusmetyje. Pirminiuose investicijų paskirstymo ir pastatų paprastojo remonto planuose numatytų priemonių įgyvendinimas nustatytais terminais, įvykdytas 100 proc.“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2018 metų veiklos ataskaita, 2019).

2019 metai. „Per 2019 m. ataskaitinį laikotarpį įsigytas ilgalaikis turtas - 2 defibriliatoriai, pagal sutartis 2019-02-05 Nr. 40-ST2-12-(1.32) ir 2019-04-03 Nr. 40-ST2-35-(1.32)“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

„Įgyvendinant projektus: įsigyti mobilūs greičio matavimo prietaisai, kurie leis užtikrinti automatinį greičio matavimo prietaisų duomenų siuntimą į Administracinių nusižengimų registrą, patobulinta policijos sistemos darbuotojų kvalifikacija vykstant į stažuotes ir mokymus įvairiose ES valstybėse narėse, apsieista gerąja praktika ir žiniomis su kitų šalių teisėsaugos institucijų atstovais, rinktinė „Aras“ įsigijo specializuotą kovinį katerį su specialia įranga, įsigyti specialieji furgonai (antiriaušiniai automobiliai), kurie gali būti naudojami asmenims sulaikyti, atskirti, terorizmo išpuolių prevencijai vykdyti ir protestuotojams išskaidyti, taip pat užtveriant kelius, policijos pareigūnų priedangai bei jėgos intervencijai“ (Mano vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

Naujų technologijų diegimas pagreitins reikalingos informacijos paieškos tempus, padės tirti nusikalstamas veikas, kovojant su organizuotu ir sunkių formų tarptautiniu nusikalstamumu (Mano vyriausybė/Lietuvos policija, 2020).

2020 metai. 2020 m. veikla organizuojama vykdant neviešą patruliavimą, fotoaparatais fiksuojant pažeidimus darančius vairuotojus, naujais prietaisais fiksuojant greičio viršijimo pažeidimus. Taip pat pažeidimai fiksuojami panaudojant miesto vaizdo stebėjimo kameras.

Per 2020 m. Šiaulių aps. VPK prižiūrimoje teritorijoje naudota mobili greičio matavimo sistema Poliscan FM1 (ne mažiau, kaip valandų per mėnesį).

Priemonės. **2016 metai.** „2016 metais policijos įstaigoms buvo skirta beveik 500 elektros impulsinių prietaisų (elektros šoko įrenginių) „Taser“, 1800 užtaisų, 450 baterijų, 2500 vienkartinių antrankių, 181 tūkst. 650 šovinių pistoletams, skelbia Policijos departamentas. Antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ pareigūnams buvo skirta 60 šarvinių liemenių, 500 vienkartinių antrankių, atsarginės pistoletų dalys, šoviniai pistoletams, automatams ir snajperiniams šautuvams. Policijos pareigūnai metų pradžioje gavo gelbėjimo komplektus, naują patogią tarnybinę uniformą, kitą būtiną įrangą. 2016 metais yra patvirtinti nauji pareigūnų aprūpinimo standartai: policijos pareigūno, reaguojančio į įvykius, ekipažo mobilios ir stacionarios darbo vietų“ (BNS 2016).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

2018 metais buvo pradėtas Šiaulių kriminalistinių tyrimų tarnybos pareigūnų naudoti užsienio kolegų dažnai naudojamą, bet Lietuvoje dar gana neįprastą prietaisą – 3D lazerinį skenerį (Technologijos.lt, 2018).

2019 metai. „2019 m. policijos pareigūnų aprūpinimas priemonėmis pagal nustatytus standartus – 77 proc. Planuota 83 proc. reikšmė nepasiekta dėl policijai 2019 m. biudžete sumažintų 928 tūkst. Eur (2017 m. IV ketv., kai skirtos lėšos centralizuotai aprūpinti policijos pareigūnus reikiama ginkluote, specialiosiomis priemonėmis ir informacinių technologijų priemonėmis pagal nustatytus standartus buvo priskirtos vadinamajam 2017 m. pabaigos „išlaidavimui“)“ (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita, 2019).

„Taip pat įsigytas sporto inventorių pagal Policijos resursų valdymo grupės 2019 m. kovo 20 d. (posėdžio protokolo Nr. 5-P1-142) pavedimą. Į valstybės biudžetą mokėta pajamų už teikiamas paslaugas ir už trumpalaikio ir ilgalaikio materialiojo turto nuomą – 13,7 tūkst. Eurų“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

„Be abejo, sovietmečiu naudotų „fenų“ nėra ko lyginti ne tik su „trikojais“ lazeriniais „PoliScan FM1“ bet ir iki 2011 m. naudotais „Traffi Patrol“, „Video-LAVEG“ ir panašiais, kurių atsisakyta dėl to, kad neturi galimybės kaupti duomenų. Tačiau daugelis greičio viršytųjų dar prisimena savo nustebimą, gavę pirmąją greičio matuoklio darytą nuotrauką“ (Pekarskas, 2020).

Policijos automobiliai. Policija tobulėjo, keitėsi ir Lietuvos policijos automobiliai. Pirmiausia buvo įsigyta naujų automobilių. „1990 m. VAZ 2108 ar 2109 buvo egzotika. „Aštuntukas“ arba „devintukas“ buvo varomas priekiniu tiltu ir buvo greitesnis už VAZ 2101 arba „Moskvič“. Žodžiu, atrodė „kietai“. Įsibėgėdavo iki 180 km/val. Tiesa, garažuose kai kurių automobilių varikliai būdavo tobulinami, forsuojami“ (Pekarskas, 2020).

„Vadovaujantis 2019-05-17 generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-393 Šiaulių aps. VPK turi 139 automobilių limitą“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

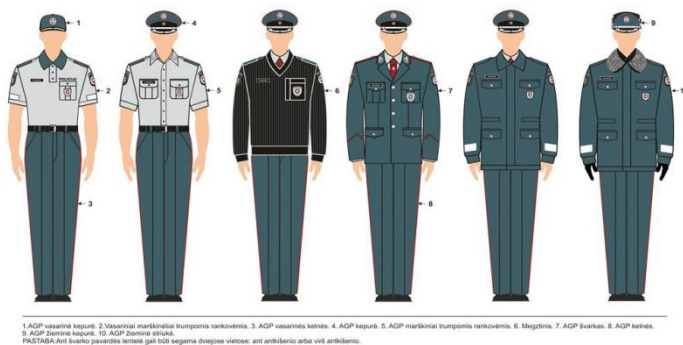
„2019 m. įsigyta: tarnybiniai automobiliai reagavimo ir kriminalinės policijos padalinių funkcijoms vykdyti, tarnybinė uniforma, antiriaušiniai komplektai mobiliesiems padaliniais, ginkluotė ir amunicija, balistiniai šalmi, automobiliniai prožektoriai, šarvinės liemenės, nešiojamieji vaizdo registratoriai, priemonės pagal patvirtintus aprūpinimo standartus (antrankiai, lazdos, žibintuvėliai, dujų balionėliai)“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, 2020).

„Policijos ekspertams išanalizavus kriterijus, t. y. automatinė greičio dėžė ir pravažumas (4 varomi ratai), galimų bazinių automobilių pasiūla rinkoje apsiriboja dviejų gamintojų modeliais, visiškai atitinkančiais nurodytus du esminius (keturi varantieji ratai ir automatinė pavarų dėžė) kriterijus. Tai yra trumpos bazės Mercedes Benz Vito ir Volkswagen Transporter Kombi. Kaip žinome, kad Mercedes Benz ir Volkswagen yra Vokietijos gamybos. 2019 m. buvo įsigyta 129 nauji automobiliai, tokie kaip VW Caddy“ (Pekarskas, 2020).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Lietuvos policijos uniforma. Uniforma sukuria monolitinių ir vieningą organizacijos įvaizdį bei simbolizuoja organizacijos funkciją bei jos narių statusą visuomenėje. Policijos pareigūnui svarbus dabartinės uniformos funkcionalumas. Uniforma atlieka daug specifinių pareigybei funkcijų. Viena jų - greitas atpažinimas Policijos darbuotojų ir aiškiai nurodo jų statusą bei įgaliojimus. Darbinė uniforma atlieka ir tam tikrą psichologinį vaidmenį. Vienas iš aspektų - suvienodindamas visų nešiojančių uniformą žmonių išvaizda ir nuteikia pareigūnus interpretuoti save kaip vieną visumą, o ne kaip atskirus individus. Kitas aspektas - Uniforma turi estetiškos reikšmės – uniformos padeda pritraukti naujus darbuotojus.

Iki 2017 metų policijos pareigūnai nešiojo uniformas, kurios nepasižymėjo dideliu funkcionalumu ir galimybe nevaržomai judėti.



10 pav. Senoji policijos uniforma

Šaltinis: Mano vyriausybė. Lietuvos policija, 2016.

„Pozityvios permainos šalies policijos pareigūnų kasdienėje tarnyboje įvyko 2017 m. pabaigoje. Pirmieji šalies policininkai pradėjo dėvėti naujo pavyzdžio uniformas, pasiūtas pagal estišką modelį, kurios pakeitė seniai keistinas uniformas. Šios uniformos, pasak jas išbandžiusių pareigūnų, yra kur kas funkcionalesnės, patogesnės ir geriau pritaikytos prie oro sąlygų, mažiau atributikos detalių. Buvo daromas eksperimentas, kurio metu buvo bandoma lietuviška ir estiška uniforma. Pareigūnų išvada dėl uniformų patogumo ir funkcionalumo buvo vienareikšmė - estiško modelio uniformos lietuviškąsias pranoksta visais atžvilgiais. R. Matonio teigimu, uniformas Estijos policininkams sukūrė švedai, vėliau estai jas dar tobulino. Estiško modelio uniformos turi daug šviesą atspindinčių elementų, po jomis pareigūnams bus privaloma dėvėti šiuolaikiškas neperšaunamas liemenes, kurios, anot R. Matonio, yra lengvos, plonos ir patogios“ (Respublika Lietuva, 2017).

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.



1. Vasarinė kepurė. 2. Vasariniai marškinėliai trumpomis rankovėmis. 3. Bliuzonas. 4. Kelnės. 5. Džemperis. 6. Vasariniai bateliai. 7. Amunicijos diržas su podiržiu. 8. Šarvinė liemenė. 9. Liemenė su atšvaitais.

11 pav. Naujoji policijos uniforma

Šaltinis: Mano vyriausybė. Lietuvos policija, 2017.

Neperšauamos liemenės. 2019 m. Lietuvos policija įsigijo 4 tūkst. neperšauamų liemenių. Jas tiekia Lietuvos bendrovė. Pasiūlymą konkurse taip pat pateikė Suomijos tiekėjas, tačiau konkursą laimėjo lietuviška firma, kuri pateikė visus techninius reikalavimus atitinkantį ir ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą įsigyti šarvinių liemenių komplektus.

Lietuvos policijos technologijos yra pirktos iš užsienio šalių, kadangi Lietuvos policija analizuoja, kaupia informaciją apie pasaulyje ir savo šalyje vis sunkėjančius ir „protingėjančius“ nusikaltimus, jų mastą, tai pasitelkiant konkursu ir ekspertų išvadas ir išanalizavus prekių kokybę, patvarumą, pažangumą yra įsigyjama vis modernesnė patikimesnė technologija. Globalizacijos turi teigiamas pasekmes, tai produktų įvairovės gausėjimas, viešųjų išteklių gausėjimas, būtinas socialinėms ir ekologinėms problemoms spręsti, infrastruktūrai plėsti.

Tarnybinių ginklų. Iki šiol Lietuvos policijoje daugiausiai buvo naudojami rusiški „Makarov“ ir čekiški „CZ“. Nedidelis kiekis „Sig Sauer“ ir „Glock“ pistoletų taip pat buvo Lietuvos policijos arsenaluose.

„Minėti „Makarov“ pistoletai jau senai susidėvėję, daugelio jų amžius jau 40–50 metų, todėl dažnai lūžta jų spyruoklės, ginklai tampa nepatikimi. Atsiradus galimybei atnaujinti policijos tarnybinius pistoletus, policijos generalinio komisaro pavedimu buvo sudaryta speciali komisija, kurios sudėtyje buvo visų Vidaus reikalų ministerijos institucijų, viešosios ir kriminalinės policijos bei M. Romerio universiteto policijos fakulteto taktikos ir ginkluotės specialistai. Komisijos posėdyje buvo diskutuojama apie pagrindinių pasaulio gamintojų produkciją, siekiant išrinkti ne pigiausią, o taktiniu ir ekonominiu aspektu tinkamiausią“ (Kilpys, 2007).

3. Darbo sąlygų gerinimas. Policijos pareigūnai paprastai dirba visą darbo dieną, o tvarkaraščiai dažnai apima ilgas kasdienes pamainas. Nelaimingi atsitikimai ir nusikaltimai gali įvykti bet kurią dienos ar nakties valandą, o prastai aprūpintų skyrių pareigūnams dažnai tenka dirbti viršvalandžius. Kai kurie policijos pareigūnai yra paskirti patruliuoti tam tikruose miesto rajonuose, o kiti dirba kabinetuose tirdami tam tikros rūšies nusikaltimus, tokius kaip žmogžudystės ar seksualinius išpuolius (Carian, 2018), dėl to, anot Fortenbery (2015), motyvuoti policijos darbuotojus gali būti sudėtinga. Daugelis veiksmų gali neigiamai paveikti produktyvumą ir priversti pareigūnus

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

nusiraminti ir padaryti tai, kas būtina. Sunkus kovos su nusikalstamumu pobūdis gali priversti pareigūnus ciniškai nusiteikti visų gyventojų atžvilgiu ir susidaryti požiūrį „mes prieš juos“ (Gilmartin ir kt., 2006).

Atlyginimas. Svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys, kaip ir kiekvienoje organizacijoje yra atitinkamas darbo sąlygas darbo užmokestis.

2016 metai. „2016 m. numatytos ir įgyvendintos priemonės, kad nuo liepos 1 d. pirminės grandies pareigūnų atlyginimas būtų ne mažesnis, kaip 600 EUR į rankas, o vidurinės grandies pareigūnų atlyginimas ne mažesnis, kaip 700 EUR į rankas“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017) .

2017 metai. „Nuo 2017 m. liepos 1 d. užtikrinta, kad pirminės grandies policijos pareigūno darbo užmokestis, atskaičius mokesčius, būtų 700 eurų; vidurinės grandies policijos pareigūno darbo užmokestis, atskaičius mokesčius, būtų 850 eurų; aukštesniosios grandies policijos pareigūno darbo užmokestis, atskaičius mokesčius, būtų 1000 eurų“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017) .

2018 m. „<“ buvo tęsiamas darbo užmokesčio didinimo programos „Programa 1000“ įgyvendinimas. Stiprinant policijos pajėgumus ir policijos pareigūnų motyvaciją, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą bei tęsiant nuo 2016 m. vykdomą policijos pareigūnų darbo užmokesčio didinimo programą „Programa 1 000“ ir įgyvendinant nacionalinę kolektyvinę sutartį, 2019 metais nuosekliai buvo didinamas policijos pareigūnų darbo užmokestis“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017) .

2019 m. „policijos pareigūnų vidutinis darbo užmokestis, palyginti su 2016 metais, padidėjo 29 proc. tokių pokyčių atlygio sistemoje sulaukė ir Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnai“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017).

3.3.4.1 lentelė

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato lėšos

Metai	Valstybės biudžeto lėšos, tūkst. Eur.	Planuota gauti, tūkst. Eur.	Gauta, tūkst. Eur.	Skirtumas, tūkst. Eur.
2016	15237,2	462910	433759	-30000
2017	15868,9	1063457	1063457	0
2018	15370,8	14 222	14171	-100
2019	16152,6	13801	13757	-100
2020	16414,5	14322	14322	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 - 2020 metų veiklos ataskaitomis.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Pateiktoje 3.3.4.1 lentelėje matome, kad Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariatare nuo 2016 metų iki 2020 metų valstybinės biudžeto lėšos didėjo, tačiau planuojama buvo gauti žymiai daugiau. Dėl to nebuvo galime greičiau ir efektyviau pasiekti užsibrėžtų tikslų sparčiai pakelti policijos darbuotojams darbo užmokestį. Su kiekvienais metais tai vyko palaipsniui.

Renovacijos. Kaip tinkamas darbo sąlygas, dažnu atveju darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl suteiktų galimybių gerai dirbti ir jaustis svarbiu. Tai įvertindamas Policijos departamentas sprendžia apie investicijų paskirstymą pastatų ir darbo vietų renovacijai. Pirminiuose investicijų paskirstymo ir pastatų paprastojo remonto planuose numatytų priemonių įgyvendinimas nustatytais terminais, Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare, įvykdytas 100 proc.

„2019 metais rekonstruotas Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato sporto kompleksas-šaudykla, rekonstruotas ir įrengtas Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ kovinio rengimo ir mokymo kompleksas, pagal viešojo ir privataus sektorių partnerystės programą Vilniuje atidaryta nauja policijos areštinė, Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Vilniaus miesto 1-asis policijos komisariatas ir Vilniaus rajono policijos komisariatas, rekonstruotas Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Molėtų rajono policijos komisariatas, Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Klaipėdos rajono policijos komisariatas perkeltas į naujas patalpas“ (BNS, 2016).

„2020 Šiaulių aps. VPK atnaujino 3 (tris) Šiaulių aps. VPK patikėjimo teise valdomus pastatus: Vytauto Didžiojo g. 15, Pakruojis; Medžiotojų g. 1, Joniškis, ir Purienu g. 48, Šiauliai, pagal 2018-06-25 energijos vartojimo efektyvumo paslaugų teikimo sutartį Nr. 40-ST2-58. Darbai užbaigti 2020-05-29, pasirašytas darbų perdavimo priėmimo aktas Nr. 40-IL-5996“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2020 metų veiklos ataskaita, 2020) .

„Per 2020 m. Šiaulių aps. VPK panaudota 2020 m. pirminiuose ilgalaikio turto ir paprastojo remonto paskirstymų planuose numatytų lėšų suma, pastatų kapitalinio remonto bei paprastojo remonto darbams (kurių vertė virš 50 tūkst. eurų) atlikti nustatytais terminais ir apimtimi – 100 proc.“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2020 metų veiklos ataskaita, 2020) .

„Kriterijus įvykdytas, kadangi lėšos panaudotos Pakruojo RPK, Joniškio RPK ir adresu Purienu g. 48, Šiauliai pastatų remontui. Šiuo metu Šiaulių aps. VPK už komplektuotos dvi psichologo pareigybės“ (Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, 2017).

Kad pasiekti strateginius tikslus būtina užtikrinti, kad bus pasirūpinta žmogiškaisiais ištekliais, nuo kurių kompetencijos ir reikiamo kiekio priklauso numatomas rezultatas. Įgyvendinti pokyčiai, tokie kaip pasitikėjimo tarp pareigūnų ir bendruomenės didinimas, technologijų įvedimas, darbo sąlygų gerinimas, turi lemiamos įtakos pareigūnų atliekamo darbo kokybei. Tai rodo nusikalstamos veiklos ir lėšų darbo sąlygoms gerinti panaudojimo koreliacija.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

3.4. Policijos reformų poveikis policijos bendruomenei ir veiklai pusiau struktūrizuotas interviu tyrimas

Atlikta Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato strateginių planų, dokumentų, teisės aktų ir ataskaitų analizė pagal pasirinktus vertinimo kriterijus leido įvertinti reformos įgyvendinimo aspektus ir tikslus. Tačiau svarbu yra išsiaiškinti ir Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate dirbančių pareigūnų nuomonę apie 2016 - 2020 metų reagavimą į įstatymą, ką davė policijos reforma, jų lūkesčius, reformos bloguosius ir geruosius aspektus, reformos rezultatus, kokių veiksmų dar reikėtų imtis, kad pagerinti pareigūnų darbo kokybę, ar strateginiuose planuose užsibrėžti tikslai pakankamai atspindėjo vykusiame reformoje ir kaip policijos pareigūnai vertina naujoves, darbo sąlygų gerinimą.

3.4.1 lentelė

Informantų atsakymų analizė pagal lyderystės kriterijų

<p>1.2016 metais buvo pasirašytas Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas 2016-04-06 Nr. 5-V-301 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų pertvarkymo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, pertvarkymo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“. Prašome pasidalinti nuomone, kaip šis įstatymas pateisino Lietuvos policijos kaip organizacijos lūkesčius? Kaip visuomenė reagavo į įsakymą? Kodėl taip manote?</p> <p>5.Kaip manote Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate vykdoma reforma pakankamai atspindėjo strateginiuose planuose numatytus tikslus?</p>			
Lyderystė			
Kategorija	Subkategorija	Informantų kodai	Organizacijos tikslai, misija, vizija, vertybės, organizacijos tobulinimas.
Teigiamas požiūris į pokyčius	Žmogiškųjų išteklių racionalus panaudojimas	P1	<...> darbo principų organizavimas buvo pagrindinė pokyčio ašis ir pagal laikmetį, kaip organizacija jau buvo pasiekusi ribą, kad norint eiti į priekį buvo reikalingos kardinalios pertvarkos. <...> sutrumpinti reagavimo į pranešimus ir pranešimų apie įvykius tyrimo terminus, racionaliai naudoti turimus žmogiškuosius, finansinius ir techninius išteklius, supaprastinti procedūras ir atsakyti pertekliui. <...> aprūpinti policijos pareigūnus būtinomis funkcijoms įgyvendinti priemonėmis ir įrankiais, ugdyti jų kompetencijas. Manau, kad taip.
	Vadovybės kitimas	P2	<...> Policijos sistema nuolat keičiasi, atsinaujina, tai buvo tuo laiku vienas iš sudėtingesnių priimtų sprendimų, keičiantis policijos darbo organizavimą. <...> kažkokių sudėtingų organizacinių problemų nesukėlė, darbuotojams nesukėlė, kadangi pasikeitė tik pavaldumas, o darbo funkcijos išliko tokios pačios. Manau, kad buvo atspindėta pakankamai.
	Efektyvumas Užsibrėžtų tikslų pasiekiamumas	P3	<...> įstatymas pakankamai pateisino Lietuvos policijos kaip organizacijos lūkesčius, nes susisteminus policiją, ji galėjo dirbti efektyviau ir pasiekti užsibrėžtų tikslų. <...> Kaip ir kiekviena organizacija atsinaujina, diegia naujoves, gerina darbuotojų darbo sąlygas taip ir policija buvo ne išimtis.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

			Manau, kad taip, nes policija ir siekia įgyvendinti strateginiuose planuose numatytus tikslus.
Visuomenės reakcija	P4		<..>šiek tiek įvedė sumaištis, nes reikėjo keisti nusistovėjusią tvarką dėl darbo organizavimo, ekipažams teko reaguoti į įvykius ir vykdyti kitas funkcijas ne tik Šiaulių mieste ir rajone, bet ir apskrityje. Visuomenė į tai reagavo teigiamai, nes gyvendami tolimesniuose nuo apskrities centro rajonuose, sulaukdavo policijos dėmesio ir pagalbos iš Šiaulių miesto (čia kalbu apie reaguojančias į įvykius pajėgas). <..>atokesniuose rajonuose iki reformos dirbdavo vieni ir tie patys keletas pareigūnų, kuriuos vietinė bendruomenė gerai žinojo, su dauguma jų nuolat ten dirbantys pareigūnai buvo susieti artimais draugystės, giminystės ar kitais artimais ryšiais, dažnai dėl to pareigūnai vengdavo veltis į konfliktus. Dėl šių artimų ryšių ne visada teisingai buvo vertinami ten daromi nusižengimai bei priimami tinkami sprendimai. Taip, reforma atitiko planuose įvardintus tikslus.
Korupcijos sumažėjimas	P5		<..> sukėlė tikrai įvairių nuomonių, diskusijų ar jis reikalingas, kam jis reikalingas. <..> manau, kad jis buvo reikalingas, nes anksčiau kiekvienoje teritorijoje dirbdavo metai iš metų tie patys pareigūnai, kurie ir gyvendavo tame pačiame kaime ar mieste, o tai sukeldavo konfliktų ir korupcijos atvejų tarp gyventojų ir policijos pareigūno. Susisteminus policiją nebeliko apylinkės inspektorių, kurie laikui bėgant pradėjo dirbti atsainiai. Manau, kad taip.

Visi 5 informantai atsakė, kad nurodytas įsakymas pateisino Lietuvos policijos kaip organizacijos lūkesčius, nes *darbo principų organizavimas buvo pagrindinė pokyčio ašis ir pagal laikmetį, kaip organizacija jau buvo pasiekusi ribą, kad norint eiti į priekį buvo reikalingos kardinalios pertvarkos* (P1). Glaudemans (2022) taip pat teigė, kad laikui bėgant organizaciniai procesai pradeda veikti mažiau efektyviai, todėl Reimers (2022) teigia, kad organizacija siekdama efektyvumo turi nuolat tobulinti savo procesus. Tačiau šis įstatymas sukėlė įvairių nuotaikų tarp policijos darbuotojų ir jų vadovybės, vieni sako, kad *kažkokių sudėtingų organizacinių problemų nesukėlė, darbuotojams nesukėlė, kadangi pasikeitė tik pavaldumas, o darbo funkcijos išliko tokios pačios* (P2), kiti teigia, kad *šiek tiek įvedė sumaištis, nes reikėjo keisti nusistovėjusią tvarką dėl darbo organizavimo, ekipažams teko reaguoti į įvykius ir vykdyti kitas funkcijas ne tik Šiaulių mieste ir rajone, bet ir apskrityje* (P4) ir *sukėlė tikrai įvairių nuomonių, diskusijų ar jis reikalingas, kam jis reikalingas* (P5). Juneja (2001) kaip tik pabrėžia, kad lyderystė yra vadovo sugebėjimas paskatinti pavaldinius dirbti su pasitikėjimu ir uolumu, jis gali nukreipti, vadovauti ir daryti įtaką kitų elgesiui, dėl to policijos vadovų geras vadovavimas, kaip lyderio, įvedus naujoves ir tinkamai juos išaiškinus nesukėlė darbuotojams ir visuomenei didelių nepatogumų. Nors iš pradžių ir buvo sumaištis, tačiau tolimesnei vadovybės veiksmams parodė jų kompetenciją diegti naujoves.

Visi 5 informantai atsakė, kad vykdoma reforma pakankamai atspindėjo strateginiuose planuose numatytus planus.

Išskirta **teigiamas požiūris į pokyčius** kategorija ir ją atliepiančios subkategorijos: žmogiškųjų išteklių racionalus panaudojimas, vadovybės kitimas, efektyvumas, užsibrėžtų tikslų pasiekiamumas, visuomenės reakcija ir korupcijos sumažėjimas (3.4.1 lentelė). Šios subkategorijos

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

pilnai atskleidžia reformos pasekmes ir efektyvumą bei atskleidė informantų nuomonę apie įneštą sumaištį ir sukėlė įvairių diskusijų.

3.4.2 lentelė

Informantų atsakymų analizė pagal veiklos planavimo kriterijų

2.Kokių rezultatų davė policijos reforma? Kodėl taip manote? Paaiškinkite plačiau.			
4.Kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant pagerinti policijos pareigūnų darbo kokybę? Kas galėtų pakelti darbuotojų motyvaciją? Kodėl? Paaiškinkite plačiau.			
Veiklos planavimas			
Kategorija	Subkategorija	Informantų kodai	Veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai
Neigiamas požiūris į reformos naudą	Efektyvumo susilpnėjimas	P1	<...>nepakankamai efektyvią veiklos organizavimo sistemą, kur vyrauja vykdomų funkcijų gausa. <...> policijos pareigūnų funkcijų dubliavimas; atliekamos perteklinės procedūros, neturinčios didesnės įtakos teisės pažeidimų tyrimo kokybei ir lemiančios neefektyvų tiek policijos pareigūnų, tiek į policiją besikreipusių asmenų laiko, finansinių išteklių naudojimą. <...>nepakankamas pajėgų, užtikrinančių viešąją tvarką, skaičius, netolygūs pareigūnų darbo krūviai, skirtingas veiklos ir kompetencijų reglamentavimas, nepakankamai efektyvus reagavimas į įvykius ir įrodymų surinkimas įvykio vietoje, menkas pareigūnų aprūpinimas darbo priemonėmis – transportu, kompiuterine įranga ir pan.
	Perteklius		
	Darbo krūviai		
	Materialinių išlaidų padidėjimas	P2	<...> galėjo padidėti materialinės išlaidos. <...>veikų išaiškinamumo ir ištyrimo srityje ženklus pokyčio nebuvo. Reforma galimai lėmė tik administracinius pokyčius valdymo srityje.
	Darbuotojų skaičiaus didinimas	P3	<...>stengtasi sumažinti reagavimo į įvykius laiką, taip pasitelkiant darbuotojų skaičių didinimą gatvėse. <...> kad efektyviai būtų naudojami ištekliai buvo reikalinga atnaujinti darbo priemones, tai yra automobilius, kompiuterius, amuniciją ir kt.
	Darbo užmokestis	P4	Siekiant pagerinti policijos pareigūnų darbo kokybę <...> reikėtų atkreipti dėmesį į gaunamą darbo užmokestį, kuris šiuo metu pradedančiam tarnybą policijoje yra tikrai nepakankamas. <...>policija atlieka daug jai nepriskiriamų funkcijų. Tokių f-jų, kaip pvz. suimtųjų /nuteistųjų konvojavimas, licencijavo funkcijos, probacijos įskaitoje esančių asmenų tikrinimai ir kt. turėtų būti perduoti kitoms institucijoms.
Pasitikėjimas policija	P5	Manau davė teigiamų rezultatų. Padidėjo pasitikėjimas policija, sumažėjo korupcija, padidėjo atlyginimai. Padidėjo darbo efektyvumas ir pagerėjo darbo kokybė.	

Vertinant pagal veiklos planavimo kriterijų atsakydami į klausimą apie policijos reformos rezultatus (P1) informantas labiau akcentuoja dėl ko buvo reikalinga policijos reforma, tai yra į *nepakankamai efektyvią veiklos organizavimo sistemą, kur vyrauja vykdomų funkcijų gausa, policijos pareigūnų funkcijų dubliavimas; atliekamos perteklinės procedūros, neturinčios didesnės įtakos teisės pažeidimų tyrimo kokybei ir lemiančios neefektyvų tiek policijos pareigūnų, tiek į policiją besikreipusių asmenų laiko, finansinių išteklių naudojimą, nepakankamas pajėgų, užtikrinančių viešąją tvarką, skaičius, netolygūs pareigūnų darbo krūviai, skirtingas veiklos ir kompetencijų reglamentavimas, nepakankamai efektyvus reagavimas į įvykius ir įrodymų surinkimas įvykio vietoje, menkas pareigūnų aprūpinimas darbo priemonėmis – transportu, kompiuterine įranga ir pan.* Dokučajevs, Kammenova, Novičolovas (2005) teigia, kad sėkmingo veikimo sudėtingoje

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

aplinkoje poreikis diktuoja savo reikalavimus efektyvumui. Todėl (P1), kaip ir (P4), (P5) išdėsto visus poreikius dėl veiklos efektyvumo. Tačiau (P2) informantas teigė, kad *galėjo padidėti materialinės išlaidos, tačiau veikų išaiškinamumo ir ištyrimo srityje ženklus pokyčio nebuvo. Reforma galimai lėmė tik administracinius pokyčius valdymo srityje.*

Išskirta **neigiamas požiūris į reformos naudą** kategorija ir ją atliepančios subkategorijos: efektyvumo susilpnėjimas, perteklius, darbo krūviai, materialinių išlaidų padidėjimas, darbuotojų skaičiaus didinimas, darbo užmokestis, pasitikėjimas policija (3.4.2 lentelė). Šios subkategorijos atskleidė ir požiūrį į reformos pradėjimo priežastį, naudą ir efektyvumą.

3.4.3 lentelė

Informantų atsakymų analizė pagal žmogiškųjų išteklių kriterijų

3.Kokius geriausius ar blogiausius reformos aspektus Jūs išskirtumėte? Kodėl?			
Žmogiškieji ištekliai			
Kategorija	Subkategorija	Informantų kodai	Darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas, socialinės garantijos
Žmogiškųjų išteklių racionalus panaudojimas	Kokybės gerinimas	P1	<...> gerinti paslaugų teikimo visuomenei kokybę – padidinti pareigūnų atliekamų veiksmų efektyvumą, užtikrinti geresnius darbo rezultatus.
	Atlyginimo kilimas Darbo krūvio mažinimas	P2	<...> pakankamas atlyginimas. <...> keistina motyvavimo sistema ir keistina vertinimo sistema, darytina labiau mobilesne, atsižvelgiant į pasiektus rezultatus. <...> materialinis techninis aprūpinimas. <...> darbo krūvių mažinimas. <...>pritraukiant daugiau darbuotojų į policijos sistemą. <...>atsisakymas policijai nebūdingų funkcijų, t.y. funkcijų išgryninimas.
	Technologijų atnaujinimas Naujovių diegimas	P3	<...> praktikos pasidalijimas, automobilių parko, amunicijos, technologijų atnaujinimas ir naujų programų diegimas, tarnybiniai mokymai, atlyginimų kėlimas. <...> atsirado dideli atstumai tarp policijos komisariatų, darbuotojų trūkumas.
	Kompetencijos augimas	P4	<...>tarnybiniai mokymai apskrities mastu, keičiamasi informacija, dalijamasi gerąja ir blogąja praktika. Tai lėmė pareigūnų kompetencijų augimą.
	Atsinaujinimas	P5	<...>atsinaujino žmogiškieji ir turtiniai ištekliai.

3 klausimas leido informantams atskleisti reformos bloguosius ir geruosius aspektus. (P2) informantas išskiria 6 geruosius aspektus, (P3) – 1 gerąjį aspektą ir 1 blogą, (P4) – 1 gerąjį, (P5) taip pat 1 gerąjį. (P1) informantas stengėsi išlaikyti solidarumą ir atsakė abstrakčiai. Kozlovas (2008) teigia, kad reikia teisingai įvertinti ir laiku patenkinti įmonės darbuotojų poreikius, stiprinti ir plėtoti jiems būdingus gebėjimus bei suteikti darbuotojams galimybę nuolat mokytis ir tobulėti. Pagal pateiktus atsakymus matome, kad reforma turi tikrai nemažai teigiamų aspektų, ir pas informantus jie beveik tokie patys. Informantai teigia, kad geriausi reformos aspektai yra *pakankamas atlyginimas (P2), praktikos pasidalijimas ir tarnybiniai mokymai (P3) ir tarnybiniai mokymai apskrities mastu bei dalijamasi gerąja ir blogąja praktika (P4).*

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

Išskirta **žmogiškųjų išteklių racionalus panaudojimas** kategorija ir ją atliepiančios subkategorijos: kokybės gerinimas, atlyginimo kilimas, darbo krūvio mažinimas, technologijų naujinimas, naujovių diegimas, kompetencijos augimas ir atsinaujinimas (3.4.3 lentelė). Šios subkategorijos atskleidė ko buvo imtasi per reformą, kokie pakeitimai įvyko, kokie buvo tikslai ir kaip jie buvo pasiekti.

3.4.4 lentelė

Informantų atsakymų analizė pagal pokyčių valdymo kriterijų

6.Kaip Jūs vertinate Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato naujų technologijų, darbuotojų aprūpinimu, darbo sąlygų gerinimo diegimo, atnaujinimo darbus reformos metu nuo 2016 metų iki 2021 metų?			
Pokyčių valdymas			
Kategorija	Subkategorija	Informantų kodai	Partnerystės su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas, darbo sąlygų gerinimas
Teigiamas požiūris į reformos naudą	Pagalbos suvokimas	P1	<...> mažai kuo atsilieskame nuo daugelio Vakarų valstybių, netgi lenkiame jas savo novatoriškumu ir nauju požiūriu. <...> Nuo (Sovietinio) bausti, pereiti prie padėti (pagelbėti), o tai labai skirtingos sąvokos ir be abejo augančios visuomenės lūkesčiai turėti policija arčiau žmogaus (Europietiškas variantas)
	Susitikimai su bendruomene Lėšų trūkumas	P2	Vyko susitikimai ir su vietos bendruomenėmis, savivaldybėmis, kur pristatyta ši situacija, atsakyta į rūpimus klausimus. <...> transporto priemonėmis, kitais reikmenimis, neatsilieskama nuo naujų technologijų diegimo, tik klausimas ar yra pakankamai lėšų pilnam ir nuolatiniam atnaujinimui.
	Programų ir bazių atnaujinimas Tarnybiniai mokymai	P3	<...> kilo pasitikėjimas pačia policija, tiek policijos darbuotojais. <...> programų ir bazių atnaujinimas žymiai palengvina darbą, kai reikia tirti nusikalstamas veikas ir administracinius nusižengimus. <...> gerosios praktikos pasidalijimas, automobilių parko, amunicijos, technologijų atnaujinimas ir naujų programų diegimas, tarnybiniai mokymai, atlyginimų kėlimas. <...> atsirado dideli atstumai tarp policijos komisariatų, darbuotojų trūkumas.
	Saugumo jausmo didinimas	P4	<...> turėjo prisidėti prie gyventojų išaugusio pasitikėjimo policija. Kaip ir minėjau pirmajame klausime, gyventojai sulaukdavo “ne vietinės” policijos, tai turbūt didino jų saugumo jausmą, o taip pat kėlė ir pasitikėjimą šia institucija.
	Tikslų atnaujinimas	P5	Per šiuos metus tikrai buvo nemažai padirbėta šiuo klausimu ir manau, tai ne pabaiga. <...> o kad būtų kam vykdyti policijos funkcijas, užsibrėžtus tikslus reikalinga ir būtina atsinaujinti.

Shillbergas (2021) teigia, kad pokyčiai yra vienintelis dalykas, kuriuo tikrai galime būti tikri, kad tai įvyks. Law Insider (2013-2022) akcentuoja, kad bet kokie nauji išradimai, atradimai, patobulinimai ar naujovės leis tapti produktyvesniais, sumažinti klaidas ir dar daugiau funkcijų. Dėl to informantas (P1) pabrėžia, kad *mažai kuo atsilieskame nuo daugelio Vakarų valstybių, netgi lenkiame jas savo novatoriškumu ir nauju požiūriu*, (P5) o kad būtų kam vykdyti policijos funkcijas, užsibrėžtus tikslus reikalinga ir būtina atsinaujinti. (P2) teigia, kad *vyko susitikimai ir su vietos bendruomenėmis, savivaldybėmis, kur pristatyta ši situacija, atsakyta į rūpimus klausimus*.

Kaip ir kiekvienoje organizacijose taip ir policijoje labai yra svarbu, kad ja pasitikėtu ir laikytu patikima organizacija, todėl (P3) teigia, kad reformos metu *kilo pasitikėjimas pačia policija, tiek*

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

policijos darbuotojais. (P4) mano, kad visos pastangos turėjo prisidėti prie gyventojų išaugusio pasitikėjimo policija.

Lim (2020) akcentuoja, kad be automatizuotų procesų, apimančių technologijas bei saugą, procesai gali pastrigti. Dėl to (P3) teigia, kad *programų ir bazių atnaujinimas žymiai palengvina darbą, kai reikia tirti nusikalstamas veikas ir administracinius nusižengimus.*

Išskirta **teigiamas požiūris į reformos naudą** kategorija ir ją atliepančios subkategorijos: pagalbos suvokimas, susitikimai su bendruomene, lėšų trūkumas, programų ir bazių atnaujinimas, tarnybiniai mokymai, saugumo jausmo didinimas, tikslų atnaujinimas (3.4.4 lentelė). Šios subkategorijos atskleidė teigiamą požiūrį į įvykusią reformą policijoje, kokie jos teigiami aspektai, kam ji buvo reikalinga.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad reforma yra būdas siekti naujovių, atsinaujinimo, pertvarkymo savo organizacijos veikloje. Daugelis autorių pabrėžia, kad reforma – tai pakeitimai, pertvarkymai, kurie yra rizikingi procesai, tačiau norint, kad organizacija veiktų geriau reikalinga suvokti iškilusias problemas praeityje, dabartyje ir ateityje. Buvo atskleista, kad reforma be įgyvendinimo negalima. Šios abi sąvokos yra susiejamos. Reforma negali būti be įgyvendinimo, o įgyvendinamos būtent yra reformos. Reformų įgyvendinimas yra naujų modelių valdymo ir naujinimo procesas, todėl organizacija (policija) ėmėsi reformos norėdama institucijoje tobulumo. Problema yra ne policija, o visuomenė, kuriai reikia geresnio policijos projekto supratimo.

2. Teorinė mokslinės literatūros analizė leidžia daryti išvadas, kad visų pirmiausia reikia atlikti reformos įgyvendinimo vertinimą, vertinimas gali suteikti daug informacijos apie įvairius dalykus, tokius kaip procesas, įgyvendinimą, sistemos pokyčius. Vertinimas – tai sistemingas, suplanuotas, yra sukurtas ir įgyvendinamas taip, kad būtų galima priimti sprendimus. Vertinimas yra grindžiamas empiriniais įrodymais ir socialinių tyrimų modeliu. Daugelis autorių pabrėžia, kad vertinimas reikalingas norint atlikti kažkokio proceso įvertinimą, tačiau visų pirmiausia reikia apibrėžti vertinimo kriterijus, pagal kuriuos ir bus atliktas įvertinimas.

3. Egzistuoja daug vertinimo kriterijų, tačiau juos reikia pasirinkti ir pritaikyti prie tai, kas bus vertinama ir koks vertinimo tikslas. Tinkamiausi organizacijos (policijos) reformos įgyvendinimo vertinimo kriterijai buvo pritaikyti iš Bendrojo vertinimo modelio. Tokie kaip lyderystė, veiklos planavimas, žmogiškieji išteklių ir pokyčių valdymas pilnai leidžia tinkamai ir išsamiai atlikti reformos vertinimą. Lyderystė yra vadovų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos veiklos tikslus bei skatinti organizacijos darbuotojus jų siekti. Žmogiškieji išteklių leidžia atskleisti kaip yra stiprinami darbuotojų gebėjimai ir įgūdžiai, kaip jie naudojami siekiant nustatytą tikslą, kaip skatinamas darbuotojų lojalumas, kaip matuojamas ir vertinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu, kaip yra valdomi žmogiškieji išteklių, stiprinamos darbuotojų kompetencijos, panaudojamos tikslams pasiekti, kaip vyksta vadovybės ir darbuotojų dialogas. Veiklos planavime vykdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės leidžia įvertinti organizacijos veiklos planą į asmenų poreikius. Pokyčių valdymas yra partnerystė ir išteklių valdymas, kuriuos kuria organizacija ir ji analizuoja gebėjimus efektyviai valdyti turimus išteklius.

4. Vertinimo kriterijus galima išskirti į rodiklius, kurie leis išsamiai, aiškiai ir konkrečiai atlikti įvertinimą. Todėl galime daryti išvadas, kad pagal pasirinktus vertinimo kriterijų pilnai leidžia atlikti policijos reformų įgyvendinimo vertinimą.

5. Empirinės dalies rezultatai pagal kriterijų *lyderystė* ir jos rodikliai *organizacijos tikslai, misija, vizija ir vertybės, organizacijos tobulinimas* atskleidė, kad policijos sistema veikia griežtai pagal tam tikrus strateginius tikslus, o Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatas pagal taktinius tikslus. Policijos strategija atskleidžia kokių siekių ir tikslų organizacija siekia, koks organizacijos tikslas, norint pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Lietuvos policijos misija apibūdina veiklą ir

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

gyvenimo kryptį, vizija yra patraukli ir motyvuota, trys vertybės yra žmogus, šeima ir Visuomenė. Vizija yra reali, patikima ir patraukli. Atliekant teisės aktų ir dokumentų analizę galime daryti išvadas, kad nuo 2016 metų iki 2020 metų nei misija, nei vizija, nei vertybės nesikeitė. Nuo 2016 metų buvo siekiama veiklos efektyvumo, labiausiai atkreipiant dėmesį į darbuotojų darbo užmokestį, aprūpinimu specialia įranga, tarnybine uniforma, informacinėmis technologijomis, transporto priemonėmis. 2018 metai buvo pradėtas buhalterinis apskaitos valdymo funkcijų centralizavimas, įgyvendintos valdymo organizavimo, tai yra budinčių dalių, dokumentų valdymo pertvarkos.

6. Empirinės dalies rezultatai pagal kriterijų *veiklos planavimas* ir jos rodikliai *veiklos įgyvendinimas, tobulinimas ir įgyvendinimo rezultatai* atskleidė, kad Lietuvos policijos strateginius tikslus nustato Lietuvos policijos departamentas, o taktinius tikslus nustato jau pats Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas. Komisariato tikslai, savaime suprantama yra sutelkti į veiksmus, būtinus išsikeltiems tikslams pasiekti. Lietuvos policijos principus keitė uždaviniai, kurie taip pat buvo tobulinami atsižvelgiant į šalies prioritetus, naujoves, poreikius. Šis procesas buvo svarbus tolimesniam Lietuvos policijos efektyvumui. Efektyvumo didinimas vis dar neatsiejamas nuo policijos veiklos.

7. Empirinės dalies rezultatai pagal kriterijų *žmogiškieji ištekliai* ir jos rodikliai *darbuotojų kompetencija, kvalifikacijos kėlimas ir socialinės garantijos* atskleidė, kad policijos darbuotojų kompetencija rodė nusikalstamų veikų iširtumas. Kiekvienais metais norint pasiekti užsibrėžtų tikslų Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatas rengė vis daugiau mokymų, kurie leido policijos pareigūnams kelti kvalifikacijas, tobulėti ir mokytis naujovių. Taip pat buvo peržiūrėtos socialinės garantijos, kurios buvo tobulinamos, atnaujinamos ir tie pasikeitimai leido policijos pareigūnui jaustis saugiau, noriai ir efektyviai dirbti.

8. Empirinės dalies rezultatai pagal kriterijų *pokyčių valdymas* ir jos rodikliai *partnerystė su kitomis organizacijomis, pasitikėjimo kėlimas, technologijų naujinimas ir darbo sąlygų gerinimas* atskleidė, kad Lietuvos policijos veikloje yra būtinas partnerystės palaikymas su kitomis institucijomis, norint pasiekti savo tikslų, nes tiek policijos tiek kitų institucijų bendras darbas leidžia mažinti nusikalstamumą Lietuvoje, užtikrina visuomenės saugumą. O norint, kad visuomenė patikėtų policiją, reikalingi pokyčiai pačioje sistemoje. Tačiau norint organizacijos tobulumo, didelio iširtumo, saugios valstybės reikalingas technologijų naujinimas ir darbo sąlygų gerinimas, nes be šių faktorių efektyvumas negalimas.

9. Atlikta pusiau struktūruotos interviu analizė atskleidė policijos pareigūnų nuomonę apie reformos būtinumą, reikalingumą, jos naudą, bloguosius ir geruosius aspektus, papildė atlikta dokumentų ir antrinių duomenų analizę. Policijos pareigūnų nuomonė yra labai svarbi, nes tai policijos gyvenimo dalis ir sistemos variklis, be kurių visa policijos sistema sugriūtų. Dėl to reikalinga norint tobulumo ir efektyvumo policijos sistemoje siekti bendrų tikslų, supratimo ir dialogo.

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai rekomenduojama peržvelgti kitų metų biudžetą, apsvarstyti galimybę padidinti Lietuvos policijos finansavimą kaip prioritetą valstybės saugumo ir viešosios tvarkos užtikrinimo svarbumo klausimą.

Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos rekomenduojama:

1. Prailginti policijos pareigūnų parengimo terminą, norint parengti kvalifikuotus, kompetentingus darbuotojus.
2. Gražinti mokymus tiesioginiu būdu, o ne nuotoliniu, nes nebeliko bendradarbiavimo tarp kitų policijos komisariatų, patirčių ir išmanumo dalijimosi, kuris būtų reikalingas naujiems darbuotojams.
3. Peržvelgti metinius vertinimo kriterijus, kurie leistų efektyviau ir sąžiningiau atlikti darbuotojų darbą ir jo rezultatus įvedant atitinkamą kriterijų kaip stažas, patirtis, nuopelnai.
4. Atlikti kompiuterinės įrangos pilną atnaujinimą.
5. Reformas įgyvendinti nuosekliai, skiriant pakankamai laiko kokybiškam įstatymų, tvarkų ir įgyvendinimo mechanizmų parengimui bei visuomenės supažindinimui su numatomais pokyčiais.
6. Į reformos kūrimo ir įgyvendinimo procesą labiau įtraukti kompetentingus asmenis, atlikti konsultacijas su Lietuvos ir užsienio šios srities specialistais ir ekspertais, socialiniais partneriais.
7. Skirti papildomus etatus dirbti su nepilnamečiais.

Šiaulių apskrities vyriausiajam policijos komisariatui rekomenduojama:

1. Rengti trumpus susitikimus su policijos bendruomene, norint palaikyti darbuotojų motyvaciją.
2. Rengti užklausinę veiklą sporto ir kultūros švietimo užsiėmimuose.
3. Rengti susitikimus su kitais policijos komisariatais norint dalintis gerąją praktiką.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

PRIEDAI

Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016-2020 metų veiklos plano tikslai

Metai	2016-2020 metų veiklos plano tikslai							
Prioritetai	Reagavimas	Nusikalstamumas	Narkotinės medžiagos	Elektroninė erdvė	Korupcija	Bendradarbiavimas		
2016	Reagavimas į pranešimus apie teisės pažeidimus	Organizuotų grupių ir nusikalstamų susivienijimų padarytų nusikaltimų atskleidimui	Nelegalios narkotinių medžiagų apyvartos atskleidimas	Nusikalstamų veikų elektroninėje erdvėje atskleidimas	Įgyvendintos kompleksinės kovos su korupcija ir korupcijos prevencijos priemonės	Stiprintas bendradarbiavimas su gyventojais, skatinant jų aktyvumą dalyvauti nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencijoje, užtikrinant saugią aplinką ir esmo saugumą		
Prioritetai	Reagavimas	Nusikalstamumas	Darbuotojai	Saugumas	Teritorija	Bendradarbiavimas		
2017	Tinkamas policijos reagavimas į įvykius	Mažinti ir šalinti nusikalstamų veikų asmeniui, ypač smurto artimoje aplinkoje, rizikos veiksnius.	Policijos darbuotojų motyvacija bei tobulinami gebėjimai užtikrinant viešąją tvarką ir nusikalstamų veikų tyrimą	Didinamas gyventojų saugumas jų gyvenamoje aplinkoje, kuriamos saugios kaimynystės.	Policijos pareigūnų dirbtas teritorijose, gatvėse, bendraujant su gyventojais.	Bendradarbiavimo su visuomeninėmis organizacijomis dėl pagalbos smurtą artimoje aplinkoje patyrusioms aukoms nuo nusikaltimų žmogaus gyvybei ir sveikatai nukentėjusiems vaikams.		
Prioritetai	Teisės pažeidimai	Nusikalstamumas	Narkotinės medžiagos	Saugumas	Priemonės	Bendradarbiavimas	Elektroninė erdvė	Eismas
2018	Teisės pažeidimų prevencija, reaguojama į teisės pažeidimus, kai kėsiamasi į asmens gyvybę, ypač smurto artimoje aplinkoje atvejais.	Mažinimas nusikalstamumas susijęs su nesaugumo veiksniais, stiprinimas nusikalstamų prevencija, <u>organizuotų grupių ir nusikalstamų susivienijimų daromų nusikaltimų, terorizmo užkardymas. Stiprinami pajėgumai ir gebėjimai užkardyti ir atskleisti kontrabandos ir šešėlinės ekonomikos</u>	<u>Nelegalios narkotinių medžiagų apyvartos atskleidimas ir užkardymas</u>	Apsaugoti asmenis, galinčius tapti ar tampančius nusikalstamų veikų aukomis,	Plečiama policijos rėmėjų veikla, skatinama saugios kaimynystės grupių plėtra, įtraukiant kuo didesnę gyventojų skaičių. saugios kaimynystės grupių kūrimuisi.	Bendradarbiaujama su savivaldybėmis, kurios organizuos ir koordinuos nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją savivaldybės lygiu, sutelkdamos verslo organizacijas, gyvenamųjų vietovių bendruomenes. Bendradarbiavimo su visuomeninėmis organizacijomis dėl pagalbos smurtą artimoje aplinkoje patyrusioms aukoms, nuo nusikaltimų žmogaus gyvybei ir	Atskleidimas ir tyrimas <u>nusikalstamų veikos kibernetinėje erdvėje, prekybos žmonėmis, neteisėto praturtėjimo ir nusikalstamų būdu įgytu pinigų ar turto legalizavimo.</u>	<u>Siekiami stiprinti esmo priežiūros veiksmingumą, kontrolę bei esmo įvykių prevenciją.</u>

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

		mastą, sudėtingus finansinius nusikaltimus, darančius didelę žalą valstybės biudžetui. Efektyvinama kriminalinė žvalgyba, sustiprinant kriminalinės žvalgybos subjektų pajėgumus ir gebėjimus.				sveikatai nukentėjusiems vaikams.	
	Reagavimas	Nusikalstamumas	<u>Darbuotojai</u>	Saugumas	Priemonės	Bendradarbiavimas	<u>Eismas</u>
2019	Tinkamas policijos reagavimas į įvykius, kad daugiau policijos pareigūnų dirbtų teritorijose, gatvėse, bendrautų su gyventojais.	<u>Stiprinami pajėgumai ir gebėjimai užkardyti ir atskleisti kontrabandos ir šešėlinės ekonomikos mastą, sudėtingus finansinius nusikaltimus, darančius didelę žalą valstybės biudžetui. Efektyvinama kriminalinė žvalgyba, sustiprinant kriminalinės žvalgybos subjektų pajėgumus ir gebėjimus.</u>	Stiprinama policijos darbuotojų motyvacija bei tobulinami gebėjimai užtikrinant viešąją tvarką ir nusikalstamų veikų tyrimą.	Didinamas gyventojų saugumas jų gyvenamoje aplinkoje, mažinimas ir šalinimas nusikalstamų veikų asmeniui, ypač smurto artimoje aplinkoje, rizikos veiksnių.	Saugios kaimynystės grupių kūrimas. Bendruomenės pareigūnai formavo prižiūrime teritorijoje saugią aplinką, populiarino policijos pareigūno profesiją ir siekė didinti jos prestižą, skatino gyventojus tapti policijos rėmėjais, burtis į saugios kaimynystės grupes.	Bendradarbiavimo su visuomeninėmis organizacijomis dėl pagalbos smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems aukoms, nuo nusikaltimų žmogaus gyvybei ir sveikatai nukentėjusiems vaikams. Bendradarbiavimas su savivaldybėmis, siekiama, kad aktyviau įsitrauktų į vietos gyventojų saugumo problemų sprendimą.	Stiprinimas eismo priežiūros veiksmingumo bei eismo įvykių prevencijos.
	Reagavimas	Nusikalstamumas	<u>Darbuotojai</u>	Saugumas	Priemonės	Bendradarbiavimas	<u>Eismas</u>
2020	Tinkamas policijos reagavimas į įvykius, kad daugiau policijos pareigūnų dirbtų teritorijose, gatvėse, bendrautų su gyventojais.	<u>Stiprinami pajėgumai ir gebėjimai užkardyti ir atskleisti kontrabandos ir šešėlinės ekonomikos mastą, sudėtingus finansinius nusikaltimus, darančius didelę žalą valstybės biudžetui.</u>	Stiprinama policijos darbuotojų motyvacija bei tobulinami gebėjimai užtikrinant viešąją tvarką ir nusikalstamų veikų tyrimą.	Didinamas gyventojų saugumas jų gyvenamoje aplinkoje, mažinimas ir šalinimas nusikalstamų veikų asmeniui, ypač smurto artimoje aplinkoje, rizikos	Saugios kaimynystės grupių kūrimas. Bendruomenės pareigūnai formavo prižiūrime teritorijoje saugią aplinką, populiarino policijos pareigūno	Bendradarbiavimo su visuomeninėmis organizacijomis dėl pagalbos smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems aukoms, nuo nusikaltimų žmogaus gyvybei ir sveikatai nukentėjusiems vaikams. Bendradarbiavimas su savivaldybėmis,	Stiprinimas eismo priežiūros veiksmingumo bei eismo įvykių prevencijos.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

		Efektyvinama kriminalinė žvalgyba, sustiprinant kriminalinės žvalgybos subjektų pajėgumus ir gebėjimus.		veiksnių.	profesiją ir siekė didinti jos prestižą, skatino gyventojus tapti policijos rėmėjais, burtis į saugios kaimynystės grupes.	siekiama, kad savivaldybės aktyviau įsitrauktų į vietos gyventojų saugumo problemų sprendimą.	
--	--	---	--	-----------	--	---	--

Šaltinis: sudarytas darbo autorės, remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016-2020 metų veiklos plano tikslais.

KLAUSIMYNO GAIRĖS

Sveiki, aš esu Vaida Paulauskienė, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė. Šiuo metu ruošiu savo baigiamąjį darbą Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate tematika ir atlieku kokybinį tyrimą, kuriuo siekiu išanalizuoti Šiaulių AVPK 2016 – 2020 metų įvykusią reformą (Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas 2016-04-06 Nr. 5-V-301 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų pertvarkymo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, pertvarkymo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“) ir atskleisti šios reformos gerąsias savybes, siekiant tolimesnių reformų . Dėl šios priežasties, Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra itin svarbus. Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą brangų laiką. Jums, kaip tyrimo dalyviams, yra užtikrinamas konfidencialumas – tik moksliniais tikslais bus pateikti nuasmeninti Jūsų atsakymai.

Informanto patirtis Šiaulių AVPK..... (metai)

Informanto pareigos.....

Interviu laikas, vieta, trukmė

1. 2016 metais buvo pasirašytas Lietuvos Respublikos generalinio komisaro įsakymas 2016-04-06 Nr. 5-V-301 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų pertvarkymo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, pertvarkymo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“. Prašome pateikti, kaip minėtas įstatymas pateisino Lietuvos policijos kaip organizacijos lūkesčius? Kaip visuomenė reagavo į įsakymą? Kodėl taip manote?

2. Kokių rezultatų davė policijos reforma? Kodėl taip manote? Paaiškinkite plačiau.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

3. Kokius geriausius ar blogiausius reformos aspektus Jūs išskirstumėte?
4. Kokių veiksmų reikėtų imtis siekiant pagerinti darbo kokybę? Kas galėtų pakelti darbuotojų motyvaciją? Kodėl? Paaiškinkite plačiau.
5. Kaip manote Šiaulių apskrities vyriausiajame policijos komisariate vykdoma reforma pakankamai atspindėjo strateginiuose planuose numatytus tikslus?
6. Kaip Jūs vertinate Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato naujų technologijų, darbuotojų aprūpinimu, darbo sąlygų gerinimo diegimo, atnaujinimo darbus reformos metu nuo 2016 metų iki 2021 metų?

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

LITERATŪRA

1. Amit, S. (2017). *How to Plan & Organize Work Activities*. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/how-plan-organize-work-activities-amit-sharma>.
2. Ahmed, A. (2019). *Importance mission visionorganizational strategy*. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/importance-mission-vision-organizational-strategy-16000.html>.
3. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). *Baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Prieiga per internetą: https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020-compressed.pdf.
4. Bishop, J., Hollenbeek, B. (1983). *Recruiting Workers: How Recruitment Policies Affect the Flow of Applicants and Quality of New Workers*.
5. Bivainis, J., Tunčikaitė, Ž. (2015). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas*. prieiga per internetą: www.laikasverslui.lt/index.php?aid=465.
6. Bjork, M., (2008). *Fighting Cynicism: Some Reflections on Self-Motivation in Police Work*, *Police Quarterly 11, no. 1*. Prieiga per internetą: <http://leb.fbi.gov/2005-pdfs/leb-october-2005>.
7. Brown, W., A. (2007). *Board development practices and competent board members: Implications for performance*. *Nonprofit Management and Leadership, 17(3)*.
8. Brown, K., D., Carnes, G. N. (2010). *In International Encyclopedia of Education (Third Edition)*.
9. Brunsson, N. (2006). *Administrative reform as routines*. *Scandinavian Journal of Management, 22, Issue 3, Elsevier Science Ltd*.
10. Bumblauskas, A., Gudavičius, E., Butkus, E., Anušauskas, A., Bamblauskas, Gudavičius, E., Jakubčionis, A. (2008). *Lietuvos vidaus reikalų istorija*. Vilnius: Vilniaus dailės akademija.
11. Burley, K. (2019). *Five Levels of Organization Activities*. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/five-levels-organization-activities-31524.html>.
12. Čiužas, A. (2022). *Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Dokumentų analizė*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/dokumentu-analize/>.
13. DACF (2022). *Police reform*. Prieiga per internetą: <https://issat.dcaf.ch/Learn/SSR-in-Practice/Thematics-in-Practice/Police-Reform>.
14. Caldero, M., Crank, J. (2011). *Police Ethics: The Corruption of the Noble Cause*, rev. 3rd ed. Prieiga per internetą: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>.
15. Cabrera, M., A., M., D., Nguyen, N., T. (2001). *Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed*. *International Journal of Selection and Assessment, 9(1-2)*.
16. Chron (2021). *Definition of Business Planning*. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/definition-business-planning-2527.html>.
17. Chisamore, A., C. (2014). *Toward a Definition of Evaluation Within the Canadian Context: Who Knew This Would Be So Difficult?*. Prieiga per internetą: <http://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/29-1-087.pdf?>.
18. Correia, T., W. (2020). *The definition of police reform*. Prieiga per internetą: <https://www.versobooks.com/blogs/4753-the-definition-of-police-reform>.
19. Cumming, J., Kiley, M., Thomas, M., Hort, L., Pike, M., Evans, E. (2009). *Research Graduate Skills Project: Australian Learning and Teaching Council*.
20. DFID (2003). *Promoting institutional appraisal and development (Guidelines for DFID)*. London: Department for International. Prieiga per internetą: <https://gsdrc.org/topic-guides/public-sector-institutional-reform/concepts/institutional-reform-and-organisational-change/>.
21. Duchnevič, R. (2017). Prieiga per internetą: <https://www.lspd.lt/robert-duchnevic-policija-nuo-eiliniu-gyvetoju-tik-tolo-ar-naujam-policijos-vedliui-pavyks-tai-pakeisti/>.
22. EurWork (2011). *Working conditions*. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/working-conditions>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

23. Finn (2022). *Reducing Stress*. Prieiga per internetą: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>.
24. Fish, S. (2013). *How to create a successful collaboration between nonprofit organizations*. Prieiga per internetą: https://charityvillage.com/how_to_create_successful_collaboration_between_nonprofit_organizations/.
25. Forsey, C. (2020). *18 Core Company Values That Will Shape Your Culture & Inspire Your Employees*. Prieiga per internetą: <https://blog.hubspot.com/marketing/company-values>.
26. Fortenbery, J. (2015). *Improving Motivation and Productivity of Police*. Prieiga per internetą: <http://leb.fbi.gov/2005-pdfs/leb-october-2005>.
27. Fournier, D., M. (2005). *Foundations and evaluation*. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Gilmartin, K. (2002). *Emotional Survival for Law Enforcement: A Guide for Officers and Their Families*. Prieiga per internetą: <http://leb.fbi.gov/2005-pdfs/leb-october-2005>.
29. Glaudemans, G. (2022). *Organization Improvement*. Prieiga per internetą: <https://www.bdo.cw/en-gb/services/advisory/organization-improvement>.
30. Gove, T. (2015). *Praise and Recognition: The Importance of Social Support in Law Enforcement, FBI Law Enforcement Bulletin*. Prieiga per internetą: <http://leb.fbi.gov/2005-pdfs/leb-october-2005>.
31. Harold, L., Si., Keenan, P., Jackson, A. (2005). *The Hard Side of Change Management*.
32. Harte, M., Mallett, N., Vander, W. (2022). *Improving Workplace Productivity*. Prieiga per internetą: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>.
33. Hamill, L. (2019). *Four Ways To Build Trust Between Your Organization And Employees*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/09/04/four-ways-to-build-trust-between-your-organization-and-employees/?sh=9b71f465ea17>.
34. Heinila, R. (2020). *The importance of company values Company Values: Definition, Importance and Examples*. Prieiga per internetą: <https://blog.smarp.com/the-importance-of-company-values> Company Values: Definition, Importance and Examples.
35. Hupe, P., L., Hill, M., J. (2016). *And the rest is implementation. Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations. Public Policy and Administration 2*.
36. Iedunote (2022). *Organizational Goals – Definition, Types, Importance*. Prieiga per internetą: <https://www.iedunote.com/organizational-goals>.
37. Indeed (2021). *Organizational goals*. Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-goals>
38. Indeed (2021). *What Is an Organization Mission?* Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organizational-mission>.
39. Indeed (2021). *Ways To Improve Your Work Environment*. Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/improving-the-work-environment>.
40. Indicators (2021). *Centers for Disease Control and Prevention, Program Performance and Evaluation Office*. Prieiga per internetą: <https://www.cdc.gov/evaluation/indicators/index.htm>.
41. Ispatguru (2022). *Role of Employee Competency on Performance Satyendra*. Prieiga per internetą: <https://www.ispatguru.com/role-of-employee-competency-on-performance>.
42. Izquierdo, R. (2020). *How to How to Implement Procces Improvements for Your Small Business Imp*. Prieiga per internetą: <https://www.com/the-blueprint/process-omprovement/lement>.
43. Yarbroug, D., B., Shulha, L., M., Hopson, R., K., Caruthers, F., A. (2011). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage.
44. Janavičius, S. (2022). *Etika*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/etika/>.
45. Jankauskienė, L. (2022). *Organizacijos vizijos ir misijos nustatymas – kaip padaryti, kad veiktų ir būtų naudos?* Prieiga per internetą: <https://www.fundraising.lt/strategija/organizacijos-vizijos-ir-misijos-nustatymas-kaip-padaryti-kad-veiktu-ir-butu-naudos/>.
46. John, C. (2018). *PoliceOfficer Working Conditions*. Prieiga per internetą: <https://work.chron.com/police-officer-working-conditions-2079.html>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

47. Johnson, R., W. (2022). *Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity*. Prieiga per internetą: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>
48. Johnson, R., W. (2018). *Tactical and operational planning*. *Small Business - Chron.com*. Retrieved from: smallbusiness.chron.com.
49. Johnson, R., W. (2008). *Semi-structured Interviews*. Prieiga per internetą: www.qualres.org/HomeSemi-3629.html.
50. Jones, J., Aguirre, D., Calderone, M. (2004). *10 principles of change management*. Prieiga per internetą: <https://www.strategy-business.com/article/rr00006>.
51. Juneja, P. (2001). *Leadership Basics*. Prieiga per internetą: https://managementstudyguide.com/leadership_basics.htm.
52. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
53. Katuokas, S. (1998). *Policija ir žmogaus teisės*. Vilnius: Adomo Jakšto spaustuvė.
54. Kellingas, G., L. (2021). *Police*. Prieiga per internetą: <https://www-britannica-com.translate.google.com/topic/police>.
55. Kenton, W. (2020). *Human Resources*. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp>.
56. Keung, S., W., C., Pine, R. (2000). *Changes in hotel industry recruitment as reflected by content analysis of newspaper advertisements*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 5(2).
57. Kilpys, V. (2007). *Kas lėmė tokį Lietuvos policijos pasirinkimą*. Prieiga per internetą: www.sauliussajunga.lt.
58. Kothari, C., R. (2013). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Pvt Ltd Publishers.
59. Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis. A Guide to Methods, Practice and Using Software*. FIRST EDITION. Philipps-Universität Marburg, Germany.
60. Kurian, G., T. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. Saranac Lake: MACOM. Prieiga per internetą: <http://site.ebrary.com/skaitykla.mruni.eu/lib/mrulibrary/detail.action?docID=10675223>.
61. Kunsman, T., (2021). *Company Values: The Definitive Guide With Top Examples*. Prieiga per internetą: <https://everyonesocial.com/blog/company-values-guide/>.
62. Kunskaite, M. (2020). *Alkotesterio istorija ir leistino promilės*. Prieiga per internetą: https://www.respublika.lt/lt/naujienos/pramogos/keistenybes/alkotesterio_istorija_ir_leistinos_promiles/
63. Lawinsider (2022). *Dictionary*. Prieiga per internetą: <https://www.lawinsider.com/dictionary/in-service-training>.
64. Lexico (2021). *Poverd by ockford*. Prieiga per internetą: <https://www-lexico-com/definition/police?>
65. Lim, N. (2020). *7 Signs It's Time to Upgrade Technology for Your*. Prieiga per internetą: <https://www.appdirect.com/blog/7-signs-its-time-to-upgrade-technology-for-your-business>.
66. Leftwich, A., Sen, K. (2010). *Beyond Institutions: Institutions and Organisations in the Politics and Economics of Poverty Reduction - a Thematic Synthesis of Research Evidence*, IPPG Research Consortium on Improving Institutions for Pro-Poor Growth, University of Manchester. Prieiga per internetą: <https://gsdrc.org/document-library/beyond-institutions-institutions-and-organisations-in-the-politics-and-economics-of-poverty-reduction-a-thematic-synthesis-of-research-evidence/>.
67. Leonard, L. (2019). *How to Plan & Organize Work Activities*. Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/plan-organize-work-activities-10000.html>.
68. Leonard, K. (2019). *What Are Good Employee Competencies?* Prieiga per internetą: <https://smallbusiness.chron.com/good-employee-competencies-1213.html>.
69. Lynn, R. (2022). *The Importance of Continuous Improvement*. Prieiga per internetą: <https://www.planview.com/resources/articles/lkdc-importance-continuous-improvement/>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

70. Maksimaitis, M., Matulienė, S. (2020). *Visuotinė Lietuvių enciklopedija*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/Straipsnis/Lietuvos-policija-117683>.
71. Markevičius, V. (2012). *Antrinė duomenų analizė ir jos šaltiniai*. Kaunas, VDU.
72. MacKenzie, J., Ployhart, Weekley, Ehlers (2010). *Contextual Effects on SJT Responses An Examination of Construct Validity and Mean Differences Across Applicant and Incumbent Contexts*. Human Performance, 23.
73. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality* (New York, NY: Harper and Row). Prieiga per internetą: <http://leb.fbi.gov/2005-pdfs/leb-october-2005>.
74. McLachlan, S. (2014). *5 Techniques to Increase Community Confidence*. Prieiga per internetą: <https://thoughtexchange.com/blog/5-techniques-to-increase-community-confidence/>.
75. Merriam-Webster (2021). *Police*. Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/police>.
76. Mečkauskas, V. (2005). *Policijos veiklos kontrolės turinio problemos: struktūrinis aspektas*. // Jurisprudencija.
77. Melchor, H., O. (2008). *Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework*. *OECD Working Papers on Public Governance*, 12.
78. Miller, K. (2020). *5 critical steps in the change management process*. Prieiga per internetą: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>.
79. Mintz, S. (2018). *What are Values? What are Values? - Ethics Sage*. Prieiga per internetą: <https://www.ethicssage.com/2018/08/what-are-values.html>
80. Mypeer (2010). *Australian Centre for Health Promotion Research*. Prieiga per internetą: <https://mypeer-org-au.monitoring-evaluation/indicators-for-evaluation/>
81. Michael, J., H., Hupe, P., L. (2014). *Implementing Public Policy, 3rd ed*. Los Angeles: Sage.
82. Mindtools (2022). *What Is Leadership?* Prieiga per internetą: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm 2022.
83. Morgan, H. (2022). *Conducting a Qualitative Document Analysis*. Prieiga per internetą: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol27/iss1/4/>.
84. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvikienė, L. (2009). *Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja*. Ekonomika ir vadyba.
85. Moore, D., R., Cheng, M., I., Dainty, A., R., J. (2002). *Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations*. Work Study, 51(6).
86. Nsp-ie (2022). *Vertinimo prasmė*. Prieiga per internetą: <https://lt.nsp-ie.org/evaluacion-2375>.
87. Novagrockienė, J. (2020). *Politika*. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/Straipsnis/politika-6068>.
88. Nouri, C. (2022). *Organizational Planning Guide: Types of Plans, Steps, and Examples*. Prieiga per internetą: <https://pingboard.com/blog/organizational-planning-guide-types-of-plans-steps-and-examples/>
89. Nutbeam, D., Bauman, A., E. (2006). *Evaluation in a nutshell: A practical guide to the evaluation of health promotion programs*. New York: McGraw Hill.
90. Olsen, E. (2021). *Strategic Implementation*. Prieiga per internetą: <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-implementation/Strategic Implementation>.
91. Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage.
92. Patton, M., Q. (1987). *Qualitative Research Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
93. Peersman, G. (2014). *Vertinimo kriterijai*. Prieiga per internetą: http://devinfoolive.info/impact_evaluation/img/downloads/Evaluative_Criteria_ENG.pdf.
94. Pratt, M., K. (2019). *Change management*. Prieiga per internetą: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management>.
95. Preskil, H. (2014). *What is Evaluation, Really?* Prieiga per internetą: <https://www-fsg-blog/what-evaluation-really/>
96. Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

97. Porter, M. E. (1998). *The competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
98. Rasch, D. (2012). *A QDA recipe? A ten-step approach for qualitative document analysis using MAXQDA*. Prieiga per internetą: <https://www.maxqda.com/blogpost/qualitative-document-analysis#>.
99. Respublika Lietuva (2017). *Policijos išmaniosios uniformos*. Prieiga internetu: https://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/kitos_lietuvos_ziniospolicijos_ismaniosios_uniformos/.
100. Roberts, J., L. (2022). *Terminology A glossary of technical terms on the economics and finance of health services* by J. L. Roberts Consultant for Health Economics WHO Regional Office for Europe.
101. Rose, A. (2021). *What are organizationa goals definition types?* Prieiga per internetą: <https://study.com/academy/lesson/what-are-organizational-goals-definition-types-examples.html>.
102. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage .
103. Reimer, T. (2022). *Five steps to improving organizational effectiveness*. Prieiga per internetą: <https://www.municipalworld.com/feature-story/improving-organizational-effectiveness/>.
104. Samali, M., Laidler-Kylander, N., Simonin, B., Zohdy, N. (2016). *Why and How Do Nonprofits Work Together?* Prieiga per internetą: <https://philanthropynewsdigest.org/columns/the-sustainable-nonprofit/why-and-how-do-nonprofits-work-together>.
105. Searcy, C. (2016). *5 Steps to Building Better Working Conditions in Global Supply Chains*. Prieiga per internetą: <https://sustainablebrands.com/read/supply-chain/5-steps-to-building-better-working-conditions-in-global-supply-chains>.
106. Shell, (2022). *Physical Fitness Tips for the Law Enforcement Executive*. Prieiga per internetą: <https://leb.fbi.gov/articles/featured-articles/improving-motivation-and-productivity-of-police-officers>.
107. Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage .
108. Shillberg, J. (2021). *10 Reasons To Upgrade Your Tech This*. Prieiga per internetą: <https://headstuff.org/topical/science/technology-science/10-reasons-to-upgrade-your-tech-this-year/>.
109. Šakočius, A. (2002). *Policija valstybėje ir visuomenėje: nuo distinktyviai iki racionaliai pragmatinio požiūrio į policijos paslaugą // Jurisprudencija*. Vilnius.
110. Taylor, H. (2021). *Reformas ir hegemonijos žaidimo formulavimas*. Prieiga per internetą: <https://louisville-edu /journal/workplace/issue5p2/taylor.html>
111. Taylor, A. (2017). *Hacking Nonprofit Collaboration*. Prieiga per internetą: https://ssir.org/articles/entry/hacking_nonprofit_collaboration?_ga=2.18545657.1559536500.1644065030-1860471768.1644065030#.
112. Tomhson, Jr., A., A., Strickland, III, A., J. (2005). *Strategic management. Concepts and situations for analysis, 12th edition. Moscow and others: Williams*. Prieiga per internetą: <https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mission.htm>.
113. Tuma, H. E. (2022). *Reform*. Prieiga per internetą: <https://www-britannica-/topic/land-reform#ref13980>.
114. Twin, A. (2020). *Leadership*. Prieiga per internetą: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>.
115. Vaičekauskaitė, R., Acienė, E. (2007). *Mokslinių darbų rengimo metodinės rekomendacijos socialinio darbo bakalauro ir magistro program studentams*.
116. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
117. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). *Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 10*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien.pdf?sequence=1>.
118. Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas (2011). *Policijos samprata*. Prieiga per internetą: <http://vilnius.policija.lt/index.php/lt/>. Žiūrėta 2021 m. spalio 29 d.
119. Vilpišauskas, R. (2020). *Visuotinė lietuvių enciklopedija*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/Straipsnis/globalizacija-44672>.
120. Vitkauskas, K. (2012). *Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10838/867-1611-1-SM.pdf?sequence=1>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

121. Vitkauskas, K. (2003). *Policijos pareigūnų teisės į didesnę socialinę apsaugą pagrindimas*. Prieiga per internetą: http://intranet.mruni.eu/upload/iblock/a54/002_vitkauskas.pdf.
122. Vocabulary.com (2022). *Reform*. Prieiga per internetą: <https://www.vocabulary-dictionary.com/reform/>
123. Zint, M. (2022). *Evaluation: What is it and why do it?* Prieiga per internetą: <https://meera.snre.umich.edu/evaluation-what-it-and-why-do-it>.
124. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Skyrius „Kokybinių tyrimų etika“. Vilnius: Vaga.
125. Žilinskas, J. (2006). *Tarptautinės teisės lietuviškosios terminijos bruožai ir problemos // Specialybės kalba: tyrimas ir dėstymas*. Mokslinės konferencijos darbai. Vilnius: MRU.
126. Žodynas (2021). *Reforma*. Prieiga per internetą: <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/R/reforma>.
127. Ward, S. (2020). *Definition & Examples of Leadership*. Prieiga per internetą: <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275What-Is-Leadership>.
128. Ward, S. (2020). *What Is Business Planning?* Prieiga per internetą: <https://www.thebalancesmb.com/business-planning-definition-2947994>.
129. White, M. G. (2022). *Examples of Core Values: 100 Powerful Principles*. Prieiga per internetą: <https://examples.yourdictionary.com/examples-of-core-values.html>.
130. Williams, C. R., Labig, C. E., Stone, T. H. (1993). *Recruitment sources and posthire outcomes for job applicants and new hires: A test of two hypotheses*. Journal of Applied Psychology, 78(2).
131. Queensland Government (2021). *Starting business planning*. Prieiga per internetą: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/business-planning/valuel>.
132. Western Australian Centre (2010). *Indicators for evaluation*. Prieiga per internetą: <https://mypeer.org.au/monitoring-evaluation/indicators-for-evaluation/>.

Teisės aktai ir dokumentai:

1. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (2020). *Policijos bendradarbiavimas su kitomis valstybės, savivaldybių institucijomis ir visuomene*. 11 straipsnis. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/teise/DocumentSinglePart.aspx?AktoId=100125&StrNr=11>.
2. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas (2019). 20, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70 straipsniai. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalact/lt/tad/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>.
3. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui valdymo sričių 2021-2023 metų strateginis veiklos planas (2021). Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/VRM%20SVP%202021-2023%20METU-PATVIRTINTAS.pdf>.
4. Lietuvos Respublikos įstatymas (2000). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>.
5. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 1 skyrius (2022). Statuto paskirtis. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/41119:str1>.
6. Strateginio planavimo metodika (2019). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019-02-15. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.168206/asr>.
7. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2018). *Policijos reformos vertinimas iššūkiai ir pasiekimai*. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/policijos-sistemos-reformos-vertinimas-issukiai-ir-pasiekimai>.
8. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas (2016). Prieiga per internetą: www.infolex.lt/ta/336388:str1.
9. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas (2020). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

10. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (2018). Priėmė Lietuvos Respublikos Seimas 2018-06-29, Nr. XIII-1370, Suvestinė redakcija nuo 2020-11-21. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>.
11. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas (2022), 4 straipsnis. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/41119:str4>.
12. Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018). Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/Lietuvos%2Bpolicijos%2Bdarbuotoju%2Betikos%2Bkodeksas.pdf>.
13. Lietuvos policijos kolektyvinė sutartis (2020). Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veikla/paslaugos/sutartys/kolektyvines/teisesaug%20pareigks2020%2012%2009.pdf>.
14. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, vidaus struktūrų patvirtinimo 2008 m. gegužės 29 d. Nr. 5-V-300 (2021). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.321739/ivfxNqLcAK>.
15. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas Nr. 1V-47 „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo“ tvarkos aprašo patvirtinimo (2014). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84fc67a08e0d11e39e3c992f044525a9>.
16. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2020–2022 metų strateginis veiklos planas Nr. 1V-137 (2020). Administracinė planavimo informacija. Prieiga per internetą: [https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2020-2022%20m_%20VRM_SVP%20patvirtintas\(1\).docx.pdf](https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2020-2022%20m_%20VRM_SVP%20patvirtintas(1).docx.pdf).
Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2014 m. Vasario 27 d. įsakymo Nr. 5-v-172 „Dėl Lietuvos policijos mokyklos nuostatų ir struktūros schemos patvirtinimo“ pakeitimo 2016 m. kovo 15 d. Nr. 5-V-230 (2016). Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/User/Downloads/5-V-230.pdf>.
17. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas, (2022). Pareigūnų profesinis mokymas 18 str. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/41119:str18>.
18. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų patvirtinimo“ 2021 m. liepos 9 d. Nr. 5-V-525, (2021). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a1ce710fec811ebb4af84e751d2e0c9/asr>.
19. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymas Nr. 5-V-300 (2016). Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. balandžio 6 d. įsakymas Nr. 5-V-301 redakcija.
20. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl 2018-2020 metų strateginių planų 2018 m. kovo 21 d. Nr. 1V-217. Prieiga per internetą: https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%20SVP_patvirtintas.pdf.
21. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2017 m. balandžio 20 d. įsakymas Nr. 1V-318, (2019). Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2017–2019 metų strateginis veiklos planas.
22. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas, (2022). 37 str. Prieiga per internetą: <https://www.infolex.lt/ta/41119:str37>.
23. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2020–2022 metų strateginis veiklos planas, (2022). Prieiga per internetą: [https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2020-2022%20m_%20VRM_SVP%20patvirtintas\(1\).docx.pdf](https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/2020-2022%20m_%20VRM_SVP%20patvirtintas(1).docx.pdf).
24. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2017 m. balandžio 20 d. įsakymu Nr. 1V-318 (2017). Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2017-2019 metų strateginius veiklos planas. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl žemesnės

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariatare*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

- pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo.
25. Mano vyriausybė/Lietuvos policija (2020). Apie mus vizija, misija, vertybės. Prieiga per internetą:<https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/vizija-misija-vertybes/>.
 26. Mano vyriausybė/Lietuvos policija (2020). Apie mus vizija, misija, vertybės. Prieiga per internetą:<https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/vizija-misija-vertybes/>.
 27. Mano Vyriausybė/Lietuvos policija, (2020). Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/>. (Žiūrėta 2022-03-31).
 28. Mano vyriausybė/Lietuvos policija, (2022). Struktūra ir kontaktai. Prieiga per internetą: <https://policija.lrv.lt/lt/struktura-ir-kontaktai/valdymo-struktura>.
 29. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita 2020 m. vasario d. Nr. 5-IL (2019). Administracinė planavimo informacija. Prieiga per internetą:https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%202019%20m_%20metin%C4%97%20veiklos%20ataskaita.pdf.
 30. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai. Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/nuostatai>.
 31. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2016 metų veiklos ataskaita, (2017). Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>.
 32. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2017 metų veiklos ataskaita, (2018). Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>.
 33. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2018 metų veiklos ataskaita, (2019). Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>.
 34. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2019 metų veiklos ataskaita, (2020). Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>.
 35. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2020 metų veiklos ataskaita, (2021). Prieiga per internetą: <https://siauliai.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai>.
 36. Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas 2019 M. IV ketvirčių veiklos ataskaita Nr. 40-IN-2, (2020).
 37. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538, (2022).
 38. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas 2000 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048 Vilnius, (2022).
 39. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2017 m. liepos 14 d. įsakymas Nr. 5-V-633, (2018). Apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų 2018 metų veiklos planas.
 40. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. birželio 12 d. įsakymas Nr. 5-V-546, (2019). Apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų 2019 metų veiklos planas.
 41. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2019 m. įsakymas Nr. 5-V, (2019). Apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų 2020 metų veiklos planas.
 42. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2016 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. 5-V-633, (2017). Šiaulių apskričių vyriausiųjų policijos komisariato 2017 metų veiklos planas.
 43. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. 5-V-389, (2019). Šiaulių apskričių vyriausiųjų policijos komisariato 2019 metų veiklos planas.
 44. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2019 m. sausio 23 d. įsakymas 40-IL-1624-(1.22E), (20120). Šiaulių apskričių vyriausiųjų policijos komisariato 2020 metų veiklos planas.
 45. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2020 m. vasario 14 d. įsakymas 40-IN-2, (2021). Šiaulių apskričių vyriausiųjų policijos komisariato 2019 metų IV ketvirčių veiklos ataskaita.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

46. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas 40-IN-2, (2021). Šiaulių apskričių vyriausiųjų policijos komisariato 2020 metų IV ketvirčių veiklos ataskaita.
47. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo Nr. VIII-2048 pakeitimo įstatymas (2016). Prieiga per internetą: www.infolex.lt/ta/336388:str1.
48. 2021 metų Nacionalinė kolektyvinė sutartis (2021). Prieiga per internetą: <https://www.lpsk.lt/naujienos/2021-m-nacionaline-kolektyvine-sutartis/>.
49. 2016 metų Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariato biudžetinių įstaigų pajamų įmokų į biudžetą, biudžeto pajamų iš mokesčių dalies ir kitų lėšų, skiriamų programoms finansuoti metinė ataskaita.
50. 2017 metų Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariato biudžetinių įstaigų pajamų įmokų į biudžetą, biudžeto pajamų iš mokesčių dalies ir kitų lėšų, skiriamų programoms finansuoti metinė ataskaita.
51. 2018 metų Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariato biudžetinių įstaigų pajamų įmokų į biudžetą, biudžeto pajamų iš mokesčių dalies ir kitų lėšų, skiriamų programoms finansuoti metinė ataskaita.
52. 2019 metų Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariato biudžetinių įstaigų pajamų įmokų į biudžetą, biudžeto pajamų iš mokesčių dalies ir kitų lėšų, skiriamų programoms finansuoti metinė ataskaita.
53. 2020 metų Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariato biudžetinių įstaigų pajamų įmokų į biudžetą, biudžeto pajamų iš mokesčių dalies ir kitų lėšų, skiriamų programoms finansuoti metinė ataskaita.

Kiti šaltiniai:

1. Ryzhikova, E. (2022). Метод анализа документов. Традиционный анализ документов и контент-анализ. Prieiga per internetą: <https://zaochnik.com/spravochnik/sotsiologija/metod-analiza-dokumentov/>.
2. Абушенко, В., Л. (2021). Подготовка электронного издания и общей редакции: Центр гуманитарных технологий. Prieiga per internetą: <https://gtmarket.ru/concepts/7320>.
3. Андриянович, К., Ю. (2021). Цели организации. Prieiga per internetą: <https://center-yf.ru/data/ip/celi-organizacii.php> 2021.
4. Бояркин, А. (2021). Миссия организация. Prieiga per internetą: <https://sales-generator.ru/blog/missiya-organizatsiya/>.
5. Журнал "у". Экономика. Управление. Финансы (2018). Prieiga per internetą: <https://port-u.ru/strategplan/missiyaorg> 2018.
6. Иванович, В., В. (2021). Миссия организации. Prieiga per internetą: <https://center-yf.ru/data/Marketologu/missiya-organizatsii.php>.
7. Лопухов, А., М. (2013). Глоссарий терминов и понятий социальных наук. 7-й выпуск проходит. и доп. М.
8. Райзберг, Б., А., Лозовский, Л., Ш., Стародубцева, Е., Б. (1999). Современный экономический словарь. Prieiga per internetą: https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/12342.
9. Ушинского, К., Д. (2015). Вопросы для самопроверки и обсуждения. Prieiga per internetą: <https://studfile.net/preview/1603507/page:6/>.
10. Фроловас, С., С. (2014). Цели организации. Prieiga per internetą: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=40>.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

11. Шведов А. (2022). Примеры миссий компаний и организаций по сферам деятельности. Prieiga per internetą: https://re-shenie.ru/news/primiery_missii_kompanii_i_orghanizatsii.
12. Замедлина, Е., А. (2011). Миссия организации. Prieiga per internetą: <https://be5.biz/ekonomika/m007/44.html>.
13. Авраменко, Е. (2017). Видение, Миссия, Ценности и Цели компании чем они отличаются и почему они важны для стартапа. Prieiga per internetą: <https://medium.com/@Anaiska/%D0%B2%-5893457bd7db>
14. Шведов, А. (2022). Примеры корпоративных Ценностей известных компаний и организаций по сферам деятельности. Prieiga per internetą: https://re-shenie.ru/news/primiery_tsiennostiei_kompanii.
15. Dmitry, T. (2019). Ценности компании: зачем они нужны. Prieiga per internetą: <https://vc.ru/hr/61144-cennosti-kompanii-zachem-oni-nuzhny>.
16. Vlog.potok (2016). 4 типа корпоративных ценностей, которые работают (+7 примеров). Prieiga per internetą: <https://blog.potok.io/corp-values/>.
17. Бояркин, А. (2021). Ценности компании. Prieiga per internetą: <https://sales-generator.ru/blog/tsennosti-kompanii/>.
18. Рамперсад, Х. К. (2003). Процесс непрерывного улучшения. Prieiga per internetą: https://www.cfin.ru/management/iso9000/continue_improvement.shtml.
19. Докучаев, Д., Каменнова, М., Новожилов, О. (2022). Внедрение информационной системы как способ совершенствования бизнес-процессов предприятия. Prieiga per internetą: <https://sapr.ru/article/7199>.
20. Atlassian (2022). Управление изменениями: роли и обязанности в команде. Prieiga per internetą: <https://www.atlassian.com/ru/itsm/change-management/roles-and-responsibilities>.
21. Hyatt J., Creasy T. (2019) Что такое управление изменениями? Prieiga per internetą: <https://andchange.ru/about-change-management>.
22. Your Mentor (2018). Управление изменениями в организации. Prieiga per internetą: <https://www.your-mentor.ru/management/54-osnovy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-change-management>.
23. Prosci (2022). What is Change Management? Prieiga per internetą: <https://www.prosci.com/change-management>.
24. Гарлик, К. (2022). Обновление или модернизация? Как принять решение. Prieiga per internetą: <https://controleng.ru/sistemy-upravlenija-predprijatiem/modernizacija/>.
25. Улучшение условий охраны труда (2021). Ленпромэкспертиза. Prieiga per internetą: <https://lenpromexpertiza.ru/uluchshenie-uslovij-ohrany-truda-mery-tipologiya-etapy/>.
26. Васильевич, К. В. (2008). Человеческие ресурсы — источник конкурентного преимущества, наряду с другими ресурсами компании. Prieiga per internetą: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1630>.
27. Upravencam.ru (2022). Человеческие ресурсы как понятие. Prieiga per internetą: <http://upravencam.ru/page106/page153/index.html>.
28. Консультант Плюс (2022). Социальные гарантии, льготы и компенсации. Prieiga per internetą: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76135/2b98ecdf92135beeef73a34e14f404f1be81257c/.
29. Issa (2022). Социальное обеспечение: фундаментальное право человека. Prieiga per internetą: <https://ww1.issa.int/ru/about/socialsecurity>.
30. Армстронг, М. (2004). Практика управления человеческими ресурсами Uniman Resource Management Practice. СПб.: Питер.
31. Соколов, а М. И., Дементьева А. Г. (2006). Управление человеческими ресурсами. Москва, ТК Велби, Проспект.

Paulauskienė, V. (2022). *Policijos reformų įgyvendinimo vertinimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariate*. Magistro darbas. Vadovė – dr. Violeta Kiurienė. Regionų plėtros institutas, Šiaulių akademija, Vilniaus universitetas. Šiauliai.

32. Кибанова, А. Я. (2006). Управление персоналом: энциклопедический словарь. Под редакцией. Москва: Инфра-М.
33. Щекин, Г. В. (2003). Теория и практика управления персоналом: учебное пособие. Киев, Изд-во МАУП.
34. Наумова, Е.Ю. (2012). К вопросу определения понятия «человеческие ресурсы». Известия Волгоградского государственного технического университета, №1. 7 (94), с. 100-103.
35. Максимцева, И. А., Горелова, Н. А. (2014). Управление государственными ресурсами: учеб. Управление человеческими ресурсами: учеб. Под редакцией Москва: Юрайт.
36. Николаев, Н. А. (2012). Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда.
37. Soft, P., (2005-2022). Бизнес-процесс. Prieiga per internetą: <https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/biznes-protsess.html>.
38. Booster, B., (2021). Человеческие ресурсы. Prieiga per internetą: <https://bbooster.online/stati/chelovecheskie-resursy.html>.
39. HPE (Hewlett Packard Enterprise Development LP) (2022). Определение обновления технологий. Prieiga per internetą: <https://www.hpe.com/ru/ru/what-is/tech-refresh.html>.
40. Дафт, Р., Л. (2006). Теория организации: учеб. для вузов: пер. с англ./Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ.