



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

VALENTINAS VASILIAUSKAS

Magistro studijų baigiamasis darbas

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS POLICIJOS
PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME: TELŠIŲ APSKRITIES
VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO ATVEJIS**

Darbo vadovė: dr. Violeta Kiurienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Valentinas Vasiliauskas
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešojo valdymo magistrantūros studijų programa <i>Master's Degree Program in Public Administration</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis <i>Implementation of the principles of good governance in the management of the activities of police officers: the case study of Telsiai county police headquarters</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Valentinas Vasiliauskas, pateikdamas šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Valentinas Vasiliauskas, 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 analizuojami teoriniai ir praktiniai gero valdymo principų įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyme klausimai. Pasirinktas tyrimo laukas – policijos komisariato veikla – gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdymo aspektu dar nėra pakankamai išsamiai išanalizuotas. Pasitelkus pusiau struktūruotą interviu siekiama atskleisti gero valdymo sampratą ir sąsajas su veiklos administravimu; įvertinti policijos pareigūnų veiklos patirtis ir naujų gero valdymo metodų taikymą, teisinės bazės vaidmenį geram valdymui, visuomenės pasitikėjimą pareigūnų veikla, moralinių, etinių nuostatų reikšmę veiklos valdyme.

Interviu dalyvavo 3 policijos pareigūnai pagal numatytus kriterijus: interviu dalyviai yra tos pačios veiklos srities darbuotojai, nors ir neatstovauja visų komisariato darbuotojų. Darbo tema nėra labai gausu jau atliktų tyrimų, todėl pasirinktas reiškinys analizuojamas norint įsitikinti, ar teorinėje dalyje suformuluoti teiginiai ir įžvalgos pasiteisina. Tyrimo metu surinktos medžiagos analizė leido daryti išvadas: 1) policijos įstaigos turi vadovautis tokiais gero valdymo sampratomis, kurios yra reikšmingos ir svarbios vykdomai veiklai. Geras valdymas nuo veiklos administravimo skiriasi laisvesne ir spartesne veikla, greitesne reakcija į susidariusias situacijas ir sprendimų priėmimu. Pareigūnų veiklos patirtis atskleidžia jų profesinės brandos lygį ir padeda išvengti klaidų. Pareigūnų veiklos valdymas remiasi principais ir veiklos metodais, nes praktiškai pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą. Į pareigūnų moralę ir etinių normų laikymąsi įstaigoje žiūrima atsakingai, o asmens vertybės suvokiamos kaip statutinių pareigūnų privalumai. Geras veiklos valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje. Policijos pareigūnų veiklos valdymo teisinis reglamentavimas yra pakankamai išsamus, nuolat atnaujinamas bei papildomas. Siekiant geresnio pareigūnų veiklos valdymo reikia užtikrinti jų veiklos aplinką, kad koreliuotų su gero valdymo principais ir skatintų kokybiškiau atlikti patikėtas veiklos funkcijas; 2) tyrimo rezultatai liudija, kad pasitelkiami svarbiausi principai, kurie tiesiogiai lemia policijos pareigūnų veiklos valdymą ir kuriais turi vadovautis pareigūnai, tai – pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas, žmogaus teisių ir laisvių gerbimas, asmeninė pareigūnų iniciatyva ir tarnybinės drausmės derinimas. Geras veiklos valdymas remiasi veiksmingais metodais, tačiau neišryškėjo metodų naujumas ar jų profesinis išskirtinumas. Siekiant tobulinti įstaigos pareigūnų veiklos valdymą policijos sistemoje, būtų tikslinga įdiegti kasdienės atskaitomybės valdymo metodą, sutampantį su atskaitomybės principu, ir kuris pradėtas taikyti 2020 m. kai kuriose savivaldybėse. Taip pat stebimi pasitaikantys formalūs policijos pareigūnų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdai. Gero veiklos valdymo principai yra gairės, į kurias atsižvelgdama įstaiga privalo priimti teisingus sprendimus, reaguoti į veiklos pokyčius.

Raktiniai žodžiai: geras valdymas; gero valdymo funkcijos; policijos pareigūnų veiklos valdymo principai; policijos pareigūnų veiklos valdymo reglamentavimas; policijos pareigūnų profesinė etika.

Vasiliauskas, V. (2022). Implementation of the principles of good governance in the management of the activities of police officers: the case study of Telsiai county police headquarters. Thesis. Vilnius University, Siauliai Academy, Siauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the theoretical and practical issues of the implementation of the principles of good governance in the management of police officers. The chosen field of investigation - the activities of the police commissariat - the implementation of the principles of good governance in terms of the management of the activities of police officers has not yet been analyzed in sufficient detail. The semi-structured interview aims to reveal the concept of good governance and the links with performance administration; to evaluate the experience of police officers and the application of new methods of good governance, the role of the legal framework for good governance, public confidence in the activities of officers, the importance of moral and ethical provisions in performance management.

The interviews were attended by 3 police officers according to the set criteria: the interviewees are employees of the same field of activity, although they do not represent all the staff of the commissariat. The topic of the work is not very rich in the research that has already been done, so the chosen phenomenon is analyzed to make sure that the statements and insights formulated in the theoretical part are justified. The analysis of the material collected during the investigation allowed to draw the following conclusions: 1) police institutions must be guided by such concepts of good management that are significant and relevant to the activities carried out. Good governance differs from operational administration in freer and faster action, faster response to situations and decision-making. The experience of officials reveals their level of professional maturity and helps to avoid mistakes. The management of officials' activities is based on principles and operating methods, as in practice officials are involved in decision-making. The morality of officials and the observance of ethical norms in the institution are viewed responsibly, and personal values are perceived as the advantages of statutory officials. Good performance management is important for the confidence of police officers in society. The legal regulation of the management of the activities of police officers is sufficiently detailed, constantly updated and supplemented.

In order to improve the management of the activities of officials, it is necessary to ensure their operational environment in order to correlate with the principles of good governance and to promote a better performance of the functions entrusted to them; 2) the results of the investigation show that the most important principles that directly determine the management of the activities of police officers and which must be followed by them are respect for man and the state, justice, selflessness, decency, responsibility, publicity, example, respect for human rights and freedoms, personal initiative of officials and coordination of official discipline. Good performance management is based on effective methods, but the novelty or professional distinctiveness of the methods has not become apparent. In order to improve the management of the activities of the officers of the institution in the police system, it would be appropriate to introduce a day - to - day approach to accountability management in line with the accountability principle, which was introduced in 2020. in some municipalities. Formal ways of involving police officers in decision-making are also observed. The principles of good governance are the guidelines by which an institution must make the right decisions to respond to changes in performance.

Keywords: good governance; good management functions; principles for the management of the activities of police officers; regulation of the management of the activities of police officers; professional ethics of police officers.

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELĖS.....	7
PAVEIKSLAI.....	8
ĮVADAS.....	9
1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME: TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Gero valdymo ir jo principų samprata.....	12
1.2. Policijos pareigūnų veiklos valdymo specifiškumas gero valdymo kontekste.....	16
1.2.1. Bendrųjų valdymo funkcijų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyje.....	20
1.2.2. Policijos pareigūnų veiklos valdymo reglamentavimas.....	23
1.3. Gero valdymo principų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyje.....	26
1.4. Gero valdymo principų įgyvendinimo įžvalgos policijos pareigūnų veiklos valdyje.....	32
1.5. Gero valdymo principų įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyje teorinių aspektų apžvalga.....	36
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
2.1. Tyrimo dizainas.....	39
2.2. Tyrimo metodai.....	40
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....	41
3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME PRAKTINIS ASPEKTAS.....	43
3.1. Tyrimo analizė.....	43
3.1.1. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų veiklą ir valdymą reglamentuojančių dokumentų analizė gero valdymo kontekste.....	43
3.1.2. Gero valdymo samprata ir sąsajos su veiklos administravimu.....	45
3.1.3. Pareigūnų veiklos patirtis ir naujų gero valdymo metodų taikymas.....	48
3.2. Gero valdymo principų įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyje praktinio aspekto apžvalga.....	55
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	63
1 priedas. Klausimynas.....	63
2 priedas. Protokolas Nr. 1.....	64
3 priedas. Protokolas Nr. 2.....	66
4 priedas. Protokolas Nr. 3.....	68

LENTELĖS

1.1 lentelė. Gero valdymo apibrėžimai.....	13
1.2 lentelė. Viešųjų institucijų ir gero valdymo principų sampratos sąsajos.....	14
1.3 lentelė. Gero valdymo reikšmė.....	19
1.4 lentelė. Dokumentai ir teisės aktai nacionaliniu lygmeniu.....	23
1.5 lentelė. Gero valdymo principai.....	26
1.6 lentelė. Svarbesni policijos veiklos valdymą atspindintys gero valdymo principai.....	28
1.7 lentelė. Policijos pareigūnams taikomos elgesio normos.....	31
1.8 lentelė. Gero valdymo principų įgyvendinimas.....	33
2.1 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika.....	41
2.2 lentelė. Tyrimo etapų planavimas.....	41
3.1 lentelė. Gerą valdymą reglamentuojantys dokumentai ir sprendimai.....	43
3.2 lentelė. Gero valdymo samprata.....	46
3.3 lentelė. Geras valdymas ir veiklos administravimas.....	46
3.4 lentelė. Gero valdymo inicijuoti sprendimai.....	47
3.5 lentelė. Veiklos patirties ir galimybės išvengti klaidų santykis.....	48
3.6 lentelė. Gero valdymo metodų taikymas.....	49
3.7 lentelė. Pareigūnų įtraukimas į sprendimų priėmimą.....	50
3.8 lentelė. Pareigūnų moralinių, etinių nuostatų ir asmens vertybių įvertis.....	51
3.9 lentelė. Visuomenės pasitikėjimo pareigūnų veikla reikšmė.....	52
3.10 lentelė. Gero valdymo teisinių aspektų įvertis.....	53
3.11 lentelė. Aplinkos įtaka geram veiklos valdymui ir problemų sprendiniai.....	54

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Policijos pareigūnų veiklos valdymo pagrindiniai parametrai.....	17
2 paveikslas. Gero valdymo elementų konstravimas.....	35
3 paveikslas. Gero valdymo principų įgyvendinimo pareigūnų veiklos valdyme teorinis modelis.....	38

ĮVADAS

Ne vieną dešimtmetį viešųjų institucijų veikloje vyksta pokyčiai, atsiranda nauji procesai, keliami nauji uždaviniai ir reikalavimai. Didėja visuomenės poreikiai, piliečių pageidavimai viešosiose institucijose dirbantiems pareigūnams, todėl būtina nuolat peržiūrėti, įvertinti ir gerinti viešojo administravimo principus (Petrauskienė, Predkelytė, 2014). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ didelis dėmesys skiriamas būtent viešajam valdymui, kurį įgyvendinat būtų garantuojama žmonių gerovė, išsaugomas jų orumas, o taip pat ir valstybės saugumas.

Temos aktualumas. Policija – viena svarbiausių viešojo sektoriaus institucijų, kuri yra arti žmogaus. Lietuvos Respublikos policijos įstatymo (2016) 5 - ame straipsnyje apibrėžti policijos uždaviniai, kurie deklaruoja žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, kiekvieno asmens, visos visuomenės saugumo bei viešosios tvarkos užtikrinimą, o taip pat neatidėliotinos pagalbos teikimą.

Geram valdymui įvairiose institucijose skirta nemažai mokslo tiriamųjų darbų: gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiančius veiksnius analizavo Petrauskienė ir Predkelytė (2014); kaip vyksta gero valdymo principų įgyvendinimas seniūnijose tyrė Giedraitienė (2015); gero valdymo principų įgyvendinimą švietimo organizacijoje aprašė Badauskienė (2015); gero valdymo principų įgyvendinimą asmens sveikatos priežiūros įstaigoje tyrė Vasiliauskaitė (2015) ir kt.

2021 m. gruodžio 7 d. Seimo nutarimu patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, kurioje didelis dėmesys skiriamas geresniam valdymui. Nors programoje nėra išskirta *gero valdymo* sąvoka, tačiau siekiama stiprinti valstybės ir savivaldybių valdomų institucijų valdymą, kelti kokybės ir skaidrumo reikalavimus.

Dėmesys valdymui rodo, kad ir policijos pareigūnų sėkminga veikla neabejotinai siejasi su geru valdymu. Geras valdymas apima šios institucijos sutelktumą ir siekį tenkinti piliečių poreikius, gerai atlikti priskirtas funkcijas ir pareigas. Geras valdymas policijos institucijose lemia, ar visuomenė, esant būtinybei, nedelsiant kreipiasi pagalbos į policijos pareigūnus, o svarbiausia, ar visuomenė mano, kad policija gali jiems padėti, ar gali ja pasitikėti. Taip pat svarbu, ar visuomenė linkusi bendrauti su policija, ar yra pilietiška, laiku suteikia informaciją apie galimai daromas nusikalstamas veikas ir/ar kitus pažeidimus. Būtent, visuomenės reakcijos į policijos įstaigų ir jų pareigūnų veiklą yra pats geriausias gero valdymo rodiklis, variklis ir iniciatorius, nes inicijuoja veiksmingesnių valdymo priemonių ir būdų paiešką.

Temos aktualumą atspindi tiek lietuvių, tiek ir užsienio autorių dėmesys viešajai politikai ir administravimui veiklos valdymo funkcijas atliekančiose institucijose (Raipa, 2010); viešojo valdymo koncepcijai ir jos valdymui (Pivoras, Visockytė, 2011; Rosenbaum, 2011; Smalskys ir kt., 2015); naujam viešajam valdymui (Jonikaitė ir kt., 2016).

Mokslinis iširtumas. Atsiranda vis daugiau mokslo tiriamųjų darbų, skirtų policijos pareigūnų veiklos valdymo klausimams: išanalizuoti saugumo paslaugų visuomenei pokyčiai (Vainorytė, 2014); gero valdymo koncepcijos įgyvendinimą policijos pareigūnų veiklos valdyme tyrė Motiejūnienė (2014); pokyčių valdymo gebėjimų brandos didinimą Lietuvos policijoje aprašė Sviklaitė (2019). Mokslinėse publikacijose nemažai dėmesio skirta viešojo valdymo dimensijų pagrįstumui, kas aktualu ir policijos pareigūnų veiklos valdyme: sumaniojo viešojo valdymo ir gerojo viešojo valdymo ryšius daktaro disertacijoje analizavo Stanislovaitienė (2016); įvairių

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

institucijų veiklos kokybę ir valdymo kokybę visuomenės šališkumo ir nešališkumo aspektu monografijoje nagrinėjo Gudžinskas, Bakutis, Kuokštis, Nakrošis (Pasitikėjimas valstybe: prielaidos, iššūkiai, sprendimai, 2017). Mokslo studijoje „Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos“ (2013) išsamiai aptartos esminės viešojo valdymo ir viešosios politikos koncepcijos, išryškinta gero valdymo samprata ir jos sąsajos su viešąja politika, akcentuota sprendimų priėmimo svarba. Viešojo valdymo pokyčiai siejami su valdymo principų įgyvendinimu pasitelkiant piliečių dalyvavimą, atvirumą, skaidrumą, partnerystę ir lyderystę. Kaip viena iš svarbesnių dimensijų įvardinamas strateginis planavimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas, kas siejasi ir su policijos pareigūnų veiklos valdymu.

Pasitikėjimo viešosiomis institucijomis ir valdymo aktualijos nagrinėjamos ir užsienio šalyse: pvz., Rothstein (2011) domėjosi Didžiosios Britanijos institucijų veikla; naują policijos viziją užsienio šalyse analizavo Diamond, Weiss (2009), Kanayama (2010), Odabaš (2014). Velotti, Botti, Vesci (2012) naujame valdyme išvelgė kai kuriuos komunikavimo sunkumus, demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų priėmimo problemas; Gisselquist (2012) gerą valdymą apibrėžė kaip demokratinį valdymą, užtikrinantį pagarbą žmogaus teisėms ir teisei sistemai; Benitaz (2016) ir kt. akcentavo, kad moderniam ir nuolatinių permainų veikiamame pasaulyje geras valdymas gali tapti organizacijos sėkmę lemiančia jėga.

Temos naujumas. 2020 m. rugsėjo 4 d. pradėtas vykdyti eksperimentas, kurio metu Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas ir Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas sujungti į vieną apygardos principu. Vykstant eksperimentui, ir su tuo susijusiems pokyčiams, ypač svarbu įvertinti įstaigos valdymą, t. y., ar įgyvendinami ir kaip įgyvendinami policijos pareigūnų veiklos valdyme gero valdymo principai.

Atsiliepiant į pokyčius Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate, imta domėtis įvairiais šios institucijos veiklos aspektais: tirta, kaip vykdomas dalyvaujamasis valdymas užtikrinant visuomenės saugumą, pasitelkus Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejį (Treimanytė, 2016); analizuotas „Programos 1000“ įgyvendinimas Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate (Siebas, 2019); domėtasi, kaip įgyvendinama asmens duomenų apsauga Lietuvos policijos veikloje, tyrimo objektu pasirinkus Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejį (Vitartas, 2020); atlikus tyrimą įvertintas viešųjų ir privačių interesų derinimas policijos veikloje Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate (Selenis, 2021).

Atliktų tyrimų, susijusių su gero valdymo principais ar vadovavimo efektyvumu yra nemažai, tačiau kaip vyksta gero valdymo principų įgyvendinimas Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate nebuvo analizuota.

Tyrimo problema. Siekiant apibrėžti magistro darbo tyrimo problemą, keliamas klausimas: kokiais būdais ir priemonėmis įgyvendinami gero valdymo principai Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate?

Tyrimo objektas. Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme.

Tyrimo tikslas. Įvertinti Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų veiklos gero valdymo principų įgyvendinimo galimybes, bendrųjų valdymo funkcijų taikymą bei atskleisti gero valdymo principų sąsajas su policijos pareigūnų etikos kodekse deklaruojamomis nuostatomis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, atskleisti gero valdymo ir jo principų sampratą policijos pareigūnų veiklos valdyme.
2. Pateikti policijos pareigūnų veiklos valdymą reglamentuojančių teisės aktų analizę.
3. Išnagrinėjus gero valdymo principus, atskleisti jų sąsajas su policijos pareigūnų etikos kodekso nuostatomis.
4. Taikant interviu metodą atskleisti gero valdymo principų įgyvendinimą policijos pareigūnų veiklos valdyme Telšių VPK.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros, susijusios su gero valdymo principų samprata ir taikymu policijos pareigūnų veikloje, analizė.
2. Teisinių dokumentų analizės metodas (Policijos veiklos valdymą reglamentuojančių teisės aktų analizė bei Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklą ir valdymą reglamentuojančių dokumentų analizė gero valdymo kontekste).
3. Interviu metodas (pusiau struktūruotas interviu) pasirinktas siekiant nustatyti Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato policijos pareigūnų požiūrį į gero valdymo principų įgyvendinimą, jos privalumus ir trūkumus policijos įstaigoje.

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Teoriniu bei praktiniu aspektu išanalizavus gero valdymo principų sampratą ir jos pritaikomumą Telšių apskrities vyriausiajame policijos komisariate, yra galimybė gerinti veiklos valdymą, atkreipiant dėmesį į išryškėjusius privalumus bei trūkumus, daromas klaidas. Šiuo magistro darbu atliekamas veiklos pokyčių tyrimų tęstinumas, siekiama ištirti, kaip sekasi minėtoje institucijoje įgyvendinti gero valdymo principus. Tokie ir panašaus pobūdžio tyrimai gali paskatinti ir kitų policijos institucijų mokslinių tyrimų plėtotę.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys, kurios sudarytos iš skyrių bei poskyrių. Darbas susideda iš santraukų, įvado, teorinės ir tyrimo dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo, priedų.

1. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME: TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Gero valdymo ir jo principų samprata

Gero valdymo samprata siejasi su demokratijos samprata. Demokratijos ir gero valdymo istorinė raida turi gilią šaknį, kurios siekia senovės Graikiją. Buvo manoma, kad aktyvus piliečių dalyvavimas miesto gyvenime daro žmones laimingesniais ir laisvesniais (Gero valdymo principų taikymas Lietuvos savivaldybėse, 2015).

R. M. Gisselquist (2012), H. Bang ir A. Esmark (2013) manymu, dėl sąsajų su demokratijos samprata *geras valdymas* (angl. Good governance) dar vadinamas politiniu, žmogaus teisėmis pagrįstu, valdymu, kuriame svarbią vietą užima valstybės gebėjimas atliepti ir patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius.

Pasak Veerle van Doeveren (2011), *gero (gerojo) valdymo* sąvoka dažnai vartojama kalbant apie viešųjų institucijų veiklą, nes manoma, kad gerasis viešasis valdymas (angl. Good public governance), kaip vienas iš viešojo valdymo variantų, prisideda prie didesnio veiklos efektyvumo ir veiksmingumo.

Kaip pastebėjo S. Pivoras ir E. Visockytė (2014), į *gerą valdymą* vertėtų žiūrėti kaip į veiklos gerinimo būdą paieškas, stengiantis atskirti kas yra „gera“ ir kas yra „bloga“.

T. Tamošiūnas ir R. Butkaliuk (2013) *gerą valdymą* vadina neišvengiamu privataus sektoriaus, pilietinės visuomenės ir valdžios bendradarbiavimu.

Matyti, kad skirtingų autorių *gero valdymo* sampratos apibrėžimuose vyrauja panašios įžvalgos, tačiau jos gana nevienodos, nes ilgą laiką vietoje valdymo buvo vartojami „gero administravimo“ apibrėžimai.

Kadangi vieningo gero valdymo sąvokos apibrėžimo nėra, jo nėra ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose. 2000 metais priimtoje ES pagrindinių teisių chartijos (kuri įsigaliojo tapusi 2009 m. Lisabonos sutarties dalimi), 41-ame straipsnyje buvo apibrėžta teisė į *gerą administravimą*, o gero valdymo sąvoka dar nebuvo vartojama (Pivoras, Visockytė 2011).

Remiantis informacijos šaltiniais, *gerojo valdymo* sąvoką pradėjo vartoti užsienio tarptautinės organizacijos (pvz., Pasaulio bankas; Azijos plėtros bankas; Tarptautinis valiutos fondas), susidūrus su ekonominėmis ir socialinėmis problemomis. Esant tokiai situacijai, atsirado poreikis gerinti valdymą, kad būtų išvengta netinkamo valdžios ir vyriausybės valdymo kompetencijų panaudojimo.

Europos Komisijos 2012 m. ataskaitoje „Kokybiškas viešasis administravimas, didinantis ES valstybių narių konkurencingumą (2011–2012 m.)“ (angl. Excellence in Public Administration for competitiveness in EU Member States) pabrėžiama, kad *geras valdymas* yra būtina sąlyga konkurencingumui ir ekonominiam augimui išlaikyti.

1.1 lentelėje pateikti skirtingų užsienio autorių suformuluoti gero valdymo apibrėžimai.

Gero valdymo apibrėžimai

Gerojo valdymo sąvokos apibrėžimai	
Šaltinis	Turinys
M. Sirghani, S. Sirghani, A. Entezari, M. Keramatnia (2013)	<i>Gero valdymo</i> pagrindą sudaro santykis tarp vyriausybės, visuomenės ir privataus skyriaus, jų dalyvavimas tam tikrose veiklose, kurios yra kartais susijusios.
H. Bang, A. Esmark (2013)	<i>Geras valdymas</i> yra ne mokslinė teorija. Geras valdymas asocijuojasi su empiriškai stebimu politiniu – administraciniu būdu formuoti, reformuoti ir organizuoti viešąją politiką.
Agere, S. (2019).	<i>Geras valdymas</i> yra efektyvaus valdymo sinonimas, kuriam labiausiai būdingas piliečių įtraukimas, skaidrumas ir atskaitingumas. Geras valdymas taikomas įmonių, tarptautiniam, nacionaliniam, vietos valdymui arba kitų visuomenės sektorių sąveikai įgyvendinti.
Delmatoff J, Lasarus I. R. (2015)	<i>Gero valdymo</i> efektyvumas slypi emociniame ir elgsenos intelektualėje. Tai siejasi su savęs ir su socialinės aplinkos suvokimu.
Matthias Van Baelen (2017)	<i>Geras valdymas</i> nėra vien tik veikla, kurią reikėtų vykdyti tik esant labai gerai pasiruošus ir tam samdant papildomus darbuotojus. Tai yra veikla, kurią net ir mažos organizacijos gali sėkmingai įgyvendinti.
DuBois M, Hanlon J, Koch J, Nyatuga B, Kerr N. (2018)	<i>Gero valdymo</i> svarbia dalimi laikomas vadovo vaidmuo/lyderystė. Lyderystė vadinama vienu iš pagrindinių efektyvaus gero valdymo veiksmų.
Rose, R., Peiffer, C. (2018)	<i>Geras valdymas</i> yra veiksmingas ir atsakingas valdymas, atsižvelgiant į nacionalinius, kultūrinius, institucinius skirtumus. Tačiau būtina atkreipti dėmesį į korupcijos apraiškas valdyme.

Lentelė sudaryta darbo autoriaus, pagal lentelėje nurodytus šaltinius

Iš 1.1 lentelėje pateiktų gero valdymo sampratos apibrėžčių matyti, kad *geras valdymas* apima didelę praktinę viešojo sektoriaus valdymo dalį ir yra paremtas demokratija ir nešališkumu, jungia vyriausybės, visuomenės ir privataus sektoriaus dalyvavimą tam tikrose veiklose, skatina veiklos efektyvumą ir veiksmingumą.

Tačiau mokslinėse publikacijose vis dar ieškoma sprendinių, kaip geriau suvokti *gerą valdymą*, nes bandymai jį konkrečiai apibrėžti vis dar sukelia nemažai diskusijų.

Kaip pastebėjo S. Pivoras ir E. Visockytė (2011), *gero valdymo* nereikėtų suprasti kaip absoliučios ir nekintančios sąvokos, nes vien principų gausa neleidžia besąlygiškai priimti tokio teiginio. Todėl kiekviena institucija turėtų vadovautis tokiomis gero valdymo sampratomis, kurios yra reikšmingos ir svarbios tos institucijos vykdomai veiklai.

Kadangi *geras valdymas* nėra tik teorinių nuostatų deklaravimas, skirtas institucijų tinklui ar sistemai, jį reikia traktuoti kaip praktinę veiklą apimančią vyksmą, kai pasitelkiami konkretūs, tam tikrais principais pagrįsti darbai, kurie deleguojami konkrečiam adresatui. Pasitelkus *gerą valdymą* galima pagerinti vadovavimą institucijai, prisidėti prie efektyvesnio jos veiklos įgalinimo ir priežiūros (Tarptautinė sistema: geras valdymas viešajame sektoriuje, 2014).

Gero valdymo principų samprata. Kiekviena veikla yra valdoma, ir visuomenės gyvenimas yra paremtas valdymu (Vasiliauskas, 2015). *Valdymo* terminas (anglų k. valdymas *governance* reiškia -

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

vadovauti, kreipti) apima pačias įvairiausias gyvenimo ir veiklos sritis. Ekonominiu aspektu valdymas reiškia įmonės ar projekto vykdymą, įmonės administravimą ar valdymą arba vadovavimą ir/ar vadovavimą konkrečiai situacijai (Vainienė, 2008).

Žiūrint iš žmogiškųjų išteklių vadybos pozicijų (Bortnikas, 2017), valdymas reiškia rūpinimąsi įmonės veiklos administravimu, organizavimu, koordinavimu, kai darbuotojų sutelktumas leidžia pasiekti konkrečius tikslus ir įveikti problemines situacijas.

Analizuojant gero valdymo principų sampratą, ryški *valdymo* ir *principo* terminų koreliacija. *Principas* (lotynų k. *principium*) apibūdinamas kaip pradžia, pagrindas, taip pat kaip tam tikri žmogaus, visuomenės įsitikinimai, kurie lemia požiūrį į tikrovę, elgesio ir veiklos normas, pamatines viešojo ar privataus sektoriaus įstaigos nuostatas, veiklos pagrindus, kuriais remiantis organizuojama įstaigos veikla (Bendorienė, Bogušienė, 2008).

Akivaizdu, kad principas yra svarbi kurios nors organizacijos/institucijos struktūros arba veiklos taisyklė, o teisingai parinkti ir pritaikyti principai leidžia siekti užsibrėžtų tikslų, - todėl principų taikymas yra tikslinga ir būtina gero valdymo sąlyga (Tamošiūnas, Butkaliuk, 2013).

Gero valdymo principų atsiradimą lėmė tai, kad iš pradžių valdymo srityje vyravo daug įvairių požiūrių, nuomonių, vertybių, todėl reikėjo konkretumo ir bent kiek daugiau vienovės ir bendro susitarimo tuo klausimu. Informacijos šaltiniuose pateikiama *gero valdymo principų* samprata tinka (pri)taikyti konkrečioje veikloje, siekiant geresnės valdymo kokybės, – tai atvirumas, skaidrumas ir pasitikėjimas priimtų sprendimų teisingumu, tikslingas veiklos organizavimas ir koordinavimas.

K.Vitkausko (2012) pastebėjimu, vienas iš valstybės tarnybose dirbančių pareigūnų veiklos valdymo gerinimo tikslų, būtent, yra taikyti tokius principus, kurie prisidėtų prie efektyvaus ir į rezultatus orientuotos veiklos valdymo.

1.2 lentelė

Viešųjų institucijų ir gero valdymo principų sampratos sąsajos

	Gero valdymo principų sampratos gairės
Viešosios institucijos	1.Tvirtas įsipareigojimas sąžiningumui, etinėms vertybėms ir įstatymo viršenybei.
	2.Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas.
	3.Rezultatai paaiškinami arba nustatomi pagal tvarios ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginės naudos požiūrį.
	4.Būtinų intervencinių priemonių nustatymas tam, kad optimizuoti numatytų rezultatų pasiekimą.
	5.Organizacijų bei jų vadovų ir darbuotojų pajėgumų plėtojimas ir tobulinimas.
	6.Rizikos bei veiklos rezultatų valdymas per tvirtą vidaus kontrolės sistemą ir viešųjų finansų valdymą.
	7.Tinkamos praktikos taikymas skaidrumo ir ataskaitų srityje, siekiant užtikrinti veiksmingą atskaitomybę.

Lentelė sudaryta darbo autoriaus, pagal šaltinį: Chartered Institute of Public Finance and Accountancy and the International Federation of Accountants Consultation Draft (2013). Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework, p. 12.

Iš 1.2 lentelėje pateiktos gero valdymo principų sampratos analizės matyti, kad teisingai suprantami gero valdymo principai viešosiose institucijose padeda palaikyti bendrą kolektyvo nusiteikimą geresnei veiklai ir atskaitingumui.

Gali kilti klausimai, kokia principų reikšmė darbuotojų veiklos valdyme? Ar vadovaujantis principais iš tiesų galima pakeisti požiūrį į veiklą? Apibendrinus pateiktas sampratas ir jų aiškinimus galima teigti, kad principai (kaip veiklos valdymo pagrindas) padeda atskirti ir išryškinti konkrečios institucijos veiklos funkcijas, valdymo kryptį ir atskaitomybę, vertybių paieškas ir raišką, vizijos ir misijos atitikimą (Veerle Van Doeveren, 2011).

Suprantama, jog vadovaujantis gero valdymo principais galima rasti geriausius sprendimus, kurie tenkintų piliečių poreikius ir lūkesčius. Todėl ir Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 2-ame straipsnyje įtvirtinta nuostata, kad „Lietuvos valstybę kuria Tauta“, rodo gero valdymo poreikį ir principų svarbą.

Naujojo valdymo bei sumaniojo valdymo apibrėžtys. Viešųjų institucijų veikloje dabar plačiai vartojamos viešojo valdymo ir gerojo valdymo sąvokos, bet šalia minėtų sampratų sutinkamos ir *naujojo* (Jonikaitė ir kt., 2016; Diefenbach, 2009) bei *sumaniojo* (Stanislovaitienė, 2016) valdymo sampratos. Šios abi sampratos grindžiamos nuomonėmis, kad atsiranda naujos veiklos sąlygos, nauji dabartinės visuomenės lūkesčiai, naujo valdymo pasekmės darbuotojams ir paslaugų gavėjams, todėl tenka ieškoti naujų priemonių, įgalinančių tobulinti viešąjį valdymą.

Remiantis M. K. Sharma (2013), *sumanusis valdymas* iš kitų išsiskiria vienu esminiu bruožu, - remiantis sumaniojo valdymo principais galima greičiau prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir, racionaliai išnaudojant turimus išteklius, nedelsiant priimti svarbius sprendimus. Galima sakyti, kad sumaniojo valdymo tikslas, – gerinti valdymą pritaikant naujausias žinias ir sumanumą.

E. Jonikaitė ir kt. (2016) *naująjį* viešąjį valdymą sieja su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, skaidrumo, atsakomybės akcentavimu, aktyvesniu tarpinstituciniu bendradarbiavimu.

Vadinasi, keičiantis valdymo sampratomis, keičiasi ir valdymo principų samprata, todėl gero valdymo principai papildomi naujomis jų raiškomis, – didesnis dėmesys sutelkiamas į šiuolaikinio gyvenimo realijas, tinklaveikos įtaką, naujų technologinių sistemų panaudą, į valdymą optimaliai įtraukiant piliečius, privatų sektorių, nevyriausybinės organizacijas, kad institucijų darbuotojai jaustų didesnę pasitikėjimą ir iš valdžios, ir iš visuomenės.

Apibendrinant gero valdymo sampratą galima teigti, kad savo esme geras valdymas atitinka svarbiausią teisės aktą – Lietuvos Respublikos Konstituciją. Geras valdymas pasireiškia tada, kai viešoji institucija taiko principus, užtikrinančius efektyvų kokybiškų paslaugų teikimą, laikosi įstatymų, nuostatų ir standartų, tenkina piliečių poreikius, įgyvendina visuomenės lūkesčius, susijusius su sąžiningumu, atskaitingumu, skaidrumu ir t. t. Gerą valdymą reikia taikyti kiekvienoje institucijoje ar įstaigoje, kaip veiklos at(si)naujinimo mechanizmą ir valdymo pokyčių instrumentą.

1.2. Policijos pareigūnų veiklos valdymo specifiškumas gero valdymo kontekste

Policijos institucijos (įstaigos), kaip specialios viešosios tvarkos priežiūros dariniai, oficialiai įteisinti Prancūzijos 1789 m. „Žmogaus ir piliečio teisių deklaracijoje“. Šio dokumento 12 straipsnyje nurodyta, kad „žmogaus ir piliečio teises užtikrina viešosios pajėgos, šios pajėgos yra steigiamos visų naudai ir jų negalima panaudoti niekam kitam, tik tam, kam jos yra skirtos“ (<https://didzioji-prancuzijos-revoliucija.weebly.com/>).

Policija (žodis kilęs iš graikų k. *politía* – miesto valdymas), – tai administracinė institucija viešajai tvarkai prižiūrėti; tos institucijos (dažniausiai ginkluotos) pajėgos bei tos institucijos būstinė, nurodoma tarptautinių žodžių žodyne (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013).

Tačiau, pasak A. Novikovo (2011), policija nėra tik institucija ir/ar įstaiga, – tai asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų sistema, kuriai suteikta visuomenėje vykstančių procesų priežiūros galia. Policijos sąvoka apima policijos institucijos vidinį bei išorinį valdymą, santykius su kitomis teisėsaugos struktūromis ir pan.

Tokiai policijos veiklos sampratai pritaria ir kiti autoriai, teigdami, kad policija turi valstybės suteiktas galias įgyvendinti teisėtus veiksmus.

D. Dzikas ir kt. (2016) pabrėžė, kad policija, kaip vykdomosios valdžios institucija, vadovaujasi ir taiko valdžios priimtus įstatymus ir teisės normų aktus.

A. Šakočiaus (2012) manymu, policija stengiasi atsižvelgti į naujai atsirandančias visuomenės problemas, sutelkti dėmesį į jų sprendimą, nenutoldama nuo bendradarbiavimo su visuomene.

T. Butavičiūtė ir L. Ruibytė (2015) atkreipė dėmesį, kad iš visuomenės pusės policija jaučia nuolatinį raginimą operatyviau reaguoti į įvykius ir teikti visiems prieinamas paslaugas, tuo įtvirtinant geresnę policijos pareigūnų veiklą.

Remiantis H. G. Jaschke ir kt. (2008) nuomonėmis matyti, kad pakanka ir gana glaustos policijos institucijos sampratos, kad būtų galima policijos pareigūnų veiklą apibrėžti kaip procesą, kuris apima viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimą, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą.

Tačiau Europos policijos chartijoje (1993) pabrėžiama, kad „policija nėra valdžia, o visuomeninė paslauga, garantuojanti ir sauganti visų piliečių teises bei laisves, tarnaujanti visuomenei“ (p. 4).

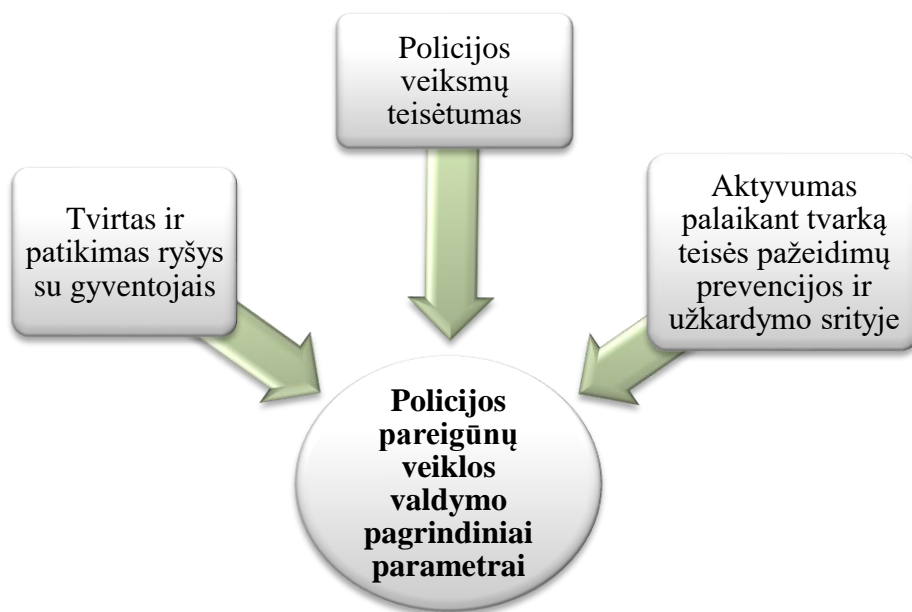
Policijos pareigūnų veikla. Plačiąja prasme *veikla* apibūdinama kaip darbas, užsiėmimas, aktyvumas kokioje nors srityje (Vainienė, 2008). Vienokia ar kitokia veikla yra būdinga visiems žmonėms, ir visų profesijų atstovams, nes veikla yra visuomenės gyvavimo variklis.

Kaip pastebėjo J. Buginytė (2018), iš vienos pusės – matyti, kad policija valdo (prižiūri, reguliuoja) kai kurias visuomeninio gyvenimo sritis, iš kitos pusės, – patys policijos pareigūnai, policijos sistema ir jos veikla yra valdoma.

Kadangi policija yra traktuojama kaip administracinė viešoji institucija, kuri prižiūri viešąją tvarką, vadinasi viskas, ką policija ir jos atstovaujami pareigūnai veikia, vadinama policijos veikla. Policijos pareigūnų veiklos specifiškumas atsiskleidžia per veiklos tikslus, ir per tarnavimo visuomenei uždavinius bei principus.

Pasak K. Vitkausko (2012), tik tinkamas pareigūnų pa(si)rengimas ir nusistatymas teisingai ir nesavanaudiškai tarnauti žmonėms leidžia pamatyti tikrąją policijos pareigūnų veiklos esmę. Kadangi pareigūnai turi tenkinti visuomenės narių lūkesčius ir didinti saugumo bei pasitikėjimo jausmą, todėl išskirtiniais jų veiklos bruožais visų pirma įvardinama moralė ir pilietinė pozicija (tarnauti visuomenei) bei profesionalumas (skaidrus teisėtų sprendimų priėmimas).

T. Butavičiūtė ir L. Ruibytė (2015), pasitelkusios mokslinių publikacijų analizę, pabrėžė, kad policijos pareigūnų veikla yra valdoma todėl, nes ji negali būti chaotiška. Priešingu atveju, gyventojai prarastų pasitikėjimą policijos pareigūnais ir jų veiksmų teisėtumu, netektų prasmės prevencinės ir užkardymo priemonės (žr. 1 paveikslą).



1 pav. Polycija pareigūnų veiklos valdymo pagrindiniai parametrai

(Šaltinis: Butavičiūtė, T., Ruibytė, L. (2015). Piliiečių pasitikėjimo polycija veiksniai ir jų analizė. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 15, 38 – 49.

1 paveiksle pavaizduota, kad polycija pareigūnų veiklos valdymas neatsiejamas nuo ryšio su visuomene, aktyvios veiklos, palaikant ir užtikrinant saugumą, ir tai daroma teisėtų veiksmų ribose.

Polycija pareigūnų veiklą apibūdinančiuose dokumentuose nurodyta, kad siekiant įgyvendinti deklaruojamus veiklos valdymo parametrus, 2021 metais buvo numatyti tokie polycija veiklos valdymo prioritetai, kuriuos rekomenduota įtraukti ir į polycija įstaigų veiklos planus, t. y.: 1) polycija veiklos veiksmingumo ir efektyvumo didinimas; 2) polycija darbuotojų motyvacijos ir gebėjimų stiprinimas (2020 m. polycija veiklos apžvalga, 2021).

Aiškiausiai polycija veiklos specifiškumą atspindi Lietuvos Respublikos polycija įstatymas (2016), kurio 2-ame straipsnyje išdėstyti polycija veiklos valdymo principai. Polycija pareigūnai privalo vadovautis demokratijos, humanizmo, teisėtumo, socialinio teisingumo, viešumo ir profesinės paslapties, taip pat vienvaldiškumo ir kolegialumo derinimo principais, nes: 1) polycija, vadovaudamasi įstatymais ir kitais teisės aktais ir įgyvendindama polycija uždavinius, nešališkai

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

gina visus asmenis, esančius Lietuvos Respublikos teritorijoje, nepaisydama jų rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės ar turtinės padėties, religijos ar tikėjimo, įsitikinimų, politinių ar kitokių pažiūrų, priklausymo tautinei mažumai, negalios, amžiaus, lytinės orientacijos; 2) policijos veikla grindžiama profesinės etikos, pagarbos žmogaus teisėms, humanizmo, visuomenės moralės, teisėtumo, politinio neutralumo, veiklos viešumo ir konfidencialumo derinimo, tarnybinio pavaldumo, subsidiarumo, taip pat prievartos naudojimo tik būtiniais atvejais ir jos panaudojimo proporcingumo principais; 3) policijoje draudžiama politinių partijų ir politinių judėjimų veikla.

Policijos pareigūnų veiklos valdymas gero valdymo kontekste. *Geras valdymas* policijos pareigūnų veikloje visų pirma siejasi su tvarka įstaigos viduje, kuri padeda užtikrinti, kad numatyti rezultatai būtų sėkmingai pasiekti. Todėl geras valdymas reiškia, kad įstaigoje sprendimus priimančias asmenys siekia sutelktumo bendrai veiklai (European Court of Auditors, 2016; Valdymas Europos Komisijoje : geriausia patirtis, 2016).

Geras valdymas skatina geresnę ir efektyvesnę žmoniškųjų išteklių panaudojimą (Tarptautinė sistema: geras valdymas viešajame sektoriuje, 2014). Tačiau geram policijos pareigūnų veiklos valdymui nepakanka suformuluoti tikslus ir numatyti uždavinius, – reikalinga ir nuolatinė kontrolė, ir nuoseklus domėjimasis, kaip ir kokiomis priemonėmis geras valdymas yra įgyvendinamas. Geras valdymas policijos įstaigose daro tiesioginę įtaką tiek pareigūnų veiklai, tiek ir visuomenės nuomonei.

Policijos pareigūnų veiklą reglamentuojančiame Lietuvos Respublikos policijos įstatyme (2016) nurodoma, kad Lietuvoje policija priskiriama prie statutinių institucijų, kurių pareigūnų veiklos valdymą įtakoja specifiniai bruožai:

- ji yra reguliuojama specialių teisės aktų – įstatymo patvirtintu statutu, nustatančiu atitinkamos tarnybos ypatumus: specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas sąlygas;
- specialiais reikalavimais, keliamais statutinių valstybės institucijų pareigūnams, susijusiais su jų lojalumu Lietuvos valstybei ir patikimumu, išsilavinimu, sveikatos būkle, amžiumi ir kt.;
- statutiniai valstybės tarnautojai yra pareigūnai, turintys specifinius įgaliojimus – viešojo administravimo įgaliojimus sau nepavaldžių asmenų atžvilgiu, kurie yra taip pat susiję ir su prievartos priemonių naudojimu;
- įstaigos viduje santykiai yra grindžiami subordinacijos principu, griežto hierarchinio pavaldumo statutiniais santykiais;
- statutinė organizacija turi išskirtinę, specialiąją kompetenciją

Lietuvos Respublikos policijos įstatymo (2016) turinio analizė leidžia teigti, kad tai yra specifinis dokumentas, nes apibrėžia tik policijos pareigūnų veiklą ir valdymą, ir visa apimtimi taikomas tik policijos pareigūnams. Todėl labai svarbu kiekvienam policijos pareigūnui šį įstatymą žinoti ir juo tinkamai vadovautis.

Viešojo valdymo pokyčiais ir specifiniais policijos pareigūnų veiklos valdymo ypatumais domėjosi nemažai lietuvių autorių: V. Kiurienė (2013); V. Valeckas ir V. Velička (2013); T. Butavičiūtė ir L. Ruibytė (2015); D. Dzikas (2016); V. Tumulavičius (2017); J. Buginytė (2018); Ž. Navickienė ir L. Andrijauskaitė (2020) ir kt.

Valdymo pokyčių įtaka jaučiama policijos įstaigose, kaip statutinėse institucijose, nes jos turi įgaliojimus daryti poveikį kitiems. Tačiau ir jos pačios dirba sugriežtintos drausmės sąlygomis, yra

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

griežčiau valdomos, jų vidaus struktūra yra pagrįsta subordinacija ir statutų nustatyta hierarchine tvarka.

Remiantis A. Bakavecko (2012) išvalgomis, nuo to, kaip tiksliai ir griežtai yra apibrėžta policijos įstaigos veikla, priklauso ir policijos pareigūnų veiklos valdymas.

V. Motiejūnienė (2014) nustatė, kad įstaigoje esant gerą valdymą rodo visuomenės pasitikėjimas policija ir jos pareigūnais, ir tai leidžia (pa)gerinti policijos teikiamas paslaugas, o žema darbuotojų moralė, motyvacijos stoka, prasti veiklos rezultatai, nesėkmingos institucijos įvaizdis leidžia manyti, kad įstaigoje yra blogas valdymas.

Gero valdymo reikšmės suvokimas yra svarbus policijos veiklos komponentas (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

Gero valdymo reikšmė

Gero valdymo reikšmė	Reikšmės turinys
Geras valdymas reiškia dėmesio sutelkimą į organizacijos paskirtį ir į tai, ką iš jos (organizacijos) gauna gyventojai ir paslaugų naudotojai.	<ul style="list-style-type: none"> a) Organizacijos paskirties bei teikiamų paslaugų aiškus suvokimas. b) Aukštos kokybės paslaugų užtikrinimas. c) Tinkamos teikiamos paslaugos kokybės ir kainos santykio užtikrinimas mokesčių mokėtojams.
Geras valdymas reiškia efektyvią veiklą griežtai apibrėžtose funkcijose ir uždaviniuose.	<ul style="list-style-type: none"> a) Vadovai turi aiškiai ir tiksliai suvokti savo funkcijas organizacijoje. b) Tiksliai apibrėžta vadovaujančių ir vykdančių asmenų atsakomybė bei įsipareigojimų vykdymo užtikrinimas. c) Vadovybės ir darbuotojų tarpusavio atviro bendradarbiavimo užtikrinimas.
Geras valdymas reiškia vertybių skatinimą ir demonstravimą visoje organizacijoje.	<ul style="list-style-type: none"> a) Organizacijos vertybių įdiegimas praktikoje. b) Vadovų vertybių naudojimas ir demonstravimas asmeniniu pavyzdžiu.
Geras valdymas reiškia pagrįstus ir skaidrius sprendimus bei rizikos valdymą	<ul style="list-style-type: none"> a) Griežtai ir skaidriai priimami sprendimai. b) Sprendimai priimami tik vadovaujantis patikima ir objektyvia informacija, pasitarus ir turint palaikymą. c) Efektyvus rizikos valdymo užtikrinimas.
Geras valdymas reiškia vadovų gebėjimų veiksmingai valdyti organizacija vystymo užtikrinimą.	<ul style="list-style-type: none"> a) Įsitikinti, kad paskiriami ar išrinkti vadovai turi reikiamus įgūdžius, žinias bei patirtį užimamoms pareigoms. b) Vadovaujančių asmenų gebėjimų vystymas, įvertinant tiek jų asmeninius darbo rezultatus, tiek jų darbą grupėje. c) Vadovybės veiklos tęstinumo ir inovacijų pusiausvyros užtikrinimas.
Geras valdymas reiškia suinteresuotų šalių atskaitomybę.	<ul style="list-style-type: none"> a) Formalios ir neformalios atskaitomybės supratimas.

	<p>b) Aktyvus dialogas su visuomene ir sisteminga atskaitomybė jai.</p> <p>c) Aktyvus dialogas su darbuotojais (personalu) ir sisteminga atskaitomybė jiems.</p> <p>d) Efektyvus bendradarbiavimas su suinteresuotomis organizacijomis.</p>
--	---

Lentelė sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: The Independent Commission for Good Governance in Public Services, Good Governance in the Public Sector – Consultation

Draft for an International Framework, 2013, p. 13-15.

1.3 lentelėje gero valdymo reikšmingumo apibūdinimai rodo, kad policijos pareigūnų veiklos valdyme turėtų vyruoti susitelkimas į įstaigos paskirtį, griežtas funkcijų ir uždavinių apibrėžtumas, veiksmingas vadovavimas valdymo procesui, vengiant rizikų ir neskaidrių sprendimų priėmimo.

Policijos pareigūnų gero veiklos valdymo specifiškumo įrodymu galima vadinti Policininko modulinę profesinio mokymo programą, suderintą su Policijos departamentu prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (2020, raštas Nr. 5-S-8291). Programoje nurodoma, kad policijos pareigūnai, tai asmenys, kurie turi „atsakingai, pareigingai ir principingai vykdyti savo pareigas, būti lojalūs savo profesijai, dirbti komandoje, veikti ir priimti sprendimus sudėtingose situacijose, vadovautis profesinės etikos principais, bendražmogiškais vertybinėmis nuostatomis, nuolat tobulėti ir ugdyti savo bendrąsias kompetencijas“ (p. 2).

Galima teigti, kad policijos pareigūnų veiklos valdymo specifiškumas atsispindi nestandartinėje policijos pareigūnų veikloje: darbas įvykių vietoje, neatidėliotina pagalba asmenims, nukentėjusiems nuo asmens teisių pažeidimų, darbas su informacinėmis sistemomis, specialios policijos technikos savalaikis taikymas, taktikos išmanymas ir kt. Labai dažnai pareigūnai susiduria su padidintu pavojumi savo saugumui, gyvybei ir sveikatai, su pavojingomis darbo sąlygomis ir psichologine įtampa. Geras valdymas policijos ir jos pareigūnų veiklos valdymo kontekste suprantamas kaip dėmė ir darna tiek organizacijos viduje, tiek teikiant paslaugas visuomenei. Svarbus atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, rezultatų ir intervencinių priemonių nustatymas, pačios organizacijos ir jos darbuotojų pajėgumų vystymas, rizikos įžvalgos ir veiklos rezultatų vertinimas, informacijos apie policijos ir jos pareigūnų veiklą sklaida tiek įstaigos darbuotojams, tiek visuomenei.

1.2.1. Bendrųjų valdymo funkcijų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyme

R. Vanagas ir L. Vyšniauskienė (2012) veiklos valdymo kontekste išskyrė bendrąsias valdymo funkcijas, nes jos padeda reguliuoti viešųjų įstaigų veiklą ir išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias veiklos valdymo puses.

Policijos pareigūnų veikloje valdymo funkcijos taikomos atsižvelgiant į veiklos specifiškumą ir įstaigos poreikius (reikalui esant taikomos ir specialiosios funkcijos). Tačiau, kaip teigia I. Liubertė (2019), vis dar nepavyksta sukurti universaliai pritaikomų žinių, todėl įstaigoms ir organizacijoms, taip pat ir policijos įstaigoms, pareigūnų veiklos valdymą tenka organizuoti remiantis savo veiklos turiniu ir praktine patirtimi.

Viena iš bendrųjų valdymo funkcijų yra planavimas. Dauguma institucijų didesnę dėmesį skiria ne tik metiniams ar kitiems trumpalaikiams planams, bet *strateginiam planavimui*, nes *strategija*, –

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

tai ateitis, kryptis, prioritetai: ateities varianto pasirinkimas; svarbiausių organizacijos tikslų, veiklos kryptių ir veiksmų nuosekli, darni visuma arba planas (Vainienė, 2008).

Mokslinių publikacijų apie planavimo reikšmę autoriai pritaria, kad strateginis planavimas neabejotinai prisideda prie veiklos tobulinimo ir darbuotojų profesionalumo augimo, tačiau tokie planai turi būti labai kruopščiai apgalvoti.

K. Ž. Svetikas ir M. Arimavičiūtė (2012) pastebėjo, kad strateginiuose planuose, kaip sprendimų visumoje, būtina numatyti tik labai tikslius ir realiai įgyvendinamus veiksmus, priemones, įvykdymo būdus ir išteklius tikslams pasiekti. Priešingu atveju, planai praranda aktualumą, nes policijos pareigūnams dažnai reikia veikti „čia“ ir „dabar“.

K. Vitkauskas (2012), analizuodamas policijos įstaigų veiklos strateginius tikslus pastebėjo, kad numatyti policijos įstaigų veiklos strategiją yra nelengva, nes veikla dažnai priklauso nuo politinių sprendimų, veiklos apimčių, įstaigos valdymo tradicijų ir pokyčių, vadovų iniciatyvos. Nepaisant sunkumų, policijos įstaiga turi numatyti, kaip optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Policijos įstaigos, kaip ir daugumos institucijų, veikla yra vertinama pagal tai, kaip (i)vykdomi suplanuoti rodikliai.

Siekiant, kad policijos įstaigos veiktų sėkmingai, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintas „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019-2021 metų strateginis veiklos planas“. Naujausias dokumentas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministrui pavestų valdymo sričių 2022–2024 metų strateginis veiklos planas, numato galimus policijos įstaigų aplinkos pokyčius ir toje aplinkoje atsirandančias problemas bei įveikos būdus.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad pokyčių sąlygomis sudėtinga tiksliai prognozuoti, todėl numatyti ir greitai sukurti reikalingas priemones, kaip atsaką, gana nelengva. Kadangi neįmanoma išvengti tiesioginės pokyčių įtakos, ilgalaikė strategija yra reikalinga, nes ji prisideda prie aukštesnės visuomenės gyvenimo kokybės kūrimo, tuo pačiu ir prie veiksmingesnės ir efektyvesnės pareigūnų veiklos.

Tačiau strateginius planus ne visada pavyksta pilnai įgyvendinti: institucijoms sunkiau sekasi suvokti misijos vykdymą, padaugėja papildomos dokumentacijos ir kt. Todėl policija jau nuo 2011 metų siekia vieno svarbaus strateginio tikslo, – gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę, kurios įvertinimui taikomi tokie kriterijai: visuomenės pasitikėjimas policija bei ištirtų nusikaltimų apimtys. Planavimo funkcija jokių būdu neturi apsunkinti policijos veiklos.

Organizavimo funkcija ir ryšys su organizacijos kultūra. Remiantis Stoner (2001) suformuluotais teoriniais teiginiais, organizavimas yra toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia pasiekti organizacijos tikslus.

Pasak R. Adamonienės (2015), tikslų nustatymas ir siekimas juos įgyvendinti pa(si)renkant tinkamas priemones yra įstaigos veiklos organizavimo pagrindas. Tikėtina, kad policijos įstaigose pareigūnų veikla organizuojama taip, kad būtų pasiekti kuo geresni darbo rezultatai, o efektyvi veikla būtų geriausia paskata pareigūnams.

„Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019-2021 metų strateginiame veiklos plane“ įvardintas esminis tikslas - įgyvendinti viešojo saugumo politiką ir siekti, kad šalies gyventojai jaustųsi saugesni. Tuo tikslu parengta Strateginio veiklos plano 01. 08

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

programa „Visuomenės saugumo užtikrinimas“, kuri tiesiogiai atliepia organizavimo funkcijos svarbą policijos įstaigos veikloje.

S. Staniulienės (2013) manymu, organizavimo funkcija svarbi reguliuojant santykius įstaigos viduje (tarp įstaigos darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų), ir išorinius santykius (tarp įstaigos darbuotojų ir klientų). Organizavimo funkcijoje ryškia poziciją užima organizacijos kultūra, kuri ypač aktuali policijos įstaigų pareigūnams.

L. Ruibytė, R. Adamonienė ir D. Amilevičius (2012) policijos įstaigų kultūrą tiesiogiai sieja su pareigūnų vertybinėmis normomis ir taisyklėmis. Policijos, kaip specifinės statutinės organizacijos, pareigūnų veiklos valdymas neįmanomas be organizacijos kultūros ir nuolatinio profesinių vertybių sistemos atnaujinimo.

G. Paurienės (2019) pastebėjimu, policijos įstaigų kultūros lygis parodo, kiek, kaip ir kada pareigūnai privalo laikytis, ir/ar laikosi moralinių (etinių) nuostatų. Autorė pastebėjo, kad policijos pareigūnų kultūrai daug didesnis dėmesys skiriamas užsienio šalyse, ir ypač mažiau matomoms pareigūnų gyvenimo ir veiklos pusėms, – jų įsitikinimams, suvokimams, mintims, jausmams.

Matyti, kad organizavimo funkcija ir įstaigos, kaip organizacijos, kultūra, per pareigūnų veiklos valdymo prizmę gana tiksliai charakterizuoja policijos įstaigos veiklą. Suderintų bendrų organizacijos tikslų siekimas padeda policijos įstaigai efektyviau vykdyti veiklą, nu(si)statyti tobulintinas veiklos valdymo sritis, daugiau dėmesio skiriant žmogiškųjų išteklių vadybai. Galima sakyti, kad policijos organizacijos/įstaigos identitetas (kaip savybių visuma, pagal kurią organizacija atpažįstama visuomenėje) yra ir jos veiklos, ir jos kultūros vertinimas.

Vadovavimas. Vadovavimo funkcija neatsiejama nuo vadovo vaidmens organizacijoje, ir nuo visų atsakingų asmenų gebėjimo su(si)telkti, organizuoti veiklos valdymą taip, kad darbuotojai sėkmingai ir produktyviai atliktų jiems deleguotas užduotis. Remiantis organizacinės elgsenos pagrindų autoriaus Robbins (2006) teiginiais, „vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus“ (p. 168). A. Savanevičienės ir Ž. Stankevičiūtės (2013) manymu, vadovavimo funkcijai priklauso ne tik darbuotojų, kaip personalo, parinkimas, bet ir bendro požiūrio į įstaigos veiklą formavimas, ir rezultatyvus bei veiksmingas užduočių vykdymas, nepamirštant, kad vadovavimas yra nuolatinis, besitęsiantis procesas, atliepantis nūdienos aktualijas ir akcentuojantis žmogiškųjų išteklių valdymą.

Pasak R. Adamonienės (2015), vadovavimas pirmiausia pasireiškia vienu žmonių daroma įtaka kitiems. O tai ypač aktualu policijos įstaigų veikloje, nes policijos pareigūnų veiksmai dažnai lemia situacijos sprendimo teisėtumą, gebėjimą taikyti galią ir tuo pačiu vadovautis etiniais principais. Policijos pareigūnų veikla tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo jiems, t. y., nuo veiklos valdymo.

Remiantis K. Vitkausku (2012) ir M. Arimavičiūte (2012), vadovavimas įstaigos valdyme yra nenutrūkstamas ir nuolat pasikartojantis vyksmas, ir tai nėra vienkartinė veikla. Vadovavimo funkcija policijos pareigūnų veiklos valdyme, kaip ir kitose viešosiose įstaigose, pasireiškia trijuose lygmenyse, – individo, grupės, ir sistemos: patariant, mokant ir motyvuojant asmenį; kuriant komandą ir kolegialiai sprendžiant prieštaravimus bei problemas.

Galima teigti, kad vienas iš vadovavimo funkcijos tikslų, – gerinti policijos pareigūnų teikiamų paslaugų kokybę. Galima teigti, kad vadovavimo funkcija yra neatsiejama valdymo proceso dalis, o gerai valdomoje įstaigoje iš karto pastebima kokybiška ir efektyvi veikla. Tai taikytina ir policijos

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

pareigūnų veiklai, nes vadovavimo sėkmę lemia ir vadovo kompetencijos, ir vadovavimo stilius, metodai ir poveikio formos.

Kontrolė. Valdymas nebus efektyvus, jeigu nebus nuolatinio dėmesio (kontrolės) veiklai, problemų sprendimui, veiklos gerinimui ir pan. Kontrolė, kaip ir kitos išvardintos funkcijos, yra procesas, užtikrinantis, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Kontrolė yra reikšmingas, tačiau sudėtingas vadybos elementas (Stoner, 2001).

R. Adamonienė (2015) taip pat pritaria teiginiams, kad valdymo kontrolė geriausiai iš visų priemonių užtikrina realios ir planuotos veiklos atitikimą. Pasak autorės, kontrolė „padeda vadovams matyti savo planavimo, organizavimo ir vadovavimo efektyvumą. Esminė kontrolės dalis – esant reikalui, imtis koregavimo veiksmų“ (p. 88).

L. Ruibytė, R. Adamonienė ir D. Amilevičius (2012) pabrėžė, kad kontrolė svarbi laikantis įstatymų. Tai ypač aktualu policijos įstaigoms, kurios pareigūnai vykdo griežtai reglamentuotą veiklą, todėl privalo savo veikloje laikytis įstatymų, taisyklių bei instrukcijų, orientuotis į užduočių atlikimą, taip pat svarbų vaidmenį vaidina tikslingas laiko panaudojimas ir punktualumas.

Lietuvos Respublikos policijos įstatyme (2016) akcentuojama, kad policijos pareigūnų veikla ne tik planuojama, bet ir kontroliuojama, kaip įgyvendinami planai ir juose numatyti tikslai.

Nors policijos įstaigų ir pareigūnų veiksmų teisėtumo kontrolė suprantama kaip veiklos (ar neveikimo) tikrinimas, tačiau policijos įstaigų ir jos pareigūnų veiksmai turi atitikti Lietuvos Respublikos Konstitucijos, įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus (Adamonienė, 2015).

Išanalizavus kontrolės sąsajas su valdymu galima daryti išvadą, kad kontrolės tikslas yra pamatyti ir parodyti klaidas, teikti nurodymus kaip jas ištaisyti ir nebekartoti. Nustačius nukrypimus nuo atliekamų veiksmų ir identifikavus nukrypimų priežastis, būtina parinkti ir taikyti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų veiklos valdymo tobulinimo ir kliūčių pašalinimo būdus ir priemones.

Galima daryti išvadą, kad policijos įstaigos ir jų darbuotojai/pareigūnai savo veikloje funkcijas taiko atsižvelgdami į veiklos specifiškumą ir įstaigos poreikius (reikalui esant gali būti taikomos ir specialiosios funkcijos). Policijos įstaigos pareigūnų veiklos valdymui pasitelkia kai kurias bendrąsias valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Policijos pareigūnų veiklos valdymas remiasi numatytu veiklos turiniu: vizija, misija, tikslais, uždaviniais ir praktine patirtimi.

1.2.2. Policijos pareigūnų veiklos valdymo reglamentavimas

Teisės aktų analizės tikslas, – nustatyti, ar Lietuvos Respublikos dokumentai, reglamentai, įstatymai bei kiti teisės aktai adekvačiai atspindi, įteisina bei reglamentuoja pagrindines nuostatas. Svarbus analizės akcentas, – įvairių teisės aktų suderinamumas, ir/ar pagrindinės nuostatos bei akcentuojami aspektai ir jas įteisinantys aktai neprieštarauja vienas kitam (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

Dokumentai ir teisės aktai nacionaliniu lygmeniu

Dokumento pavadinimas	Akcentuojami aspektai
Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992 10 25)	Konstitucija atspindi valdžios įstaigų priedermę tarnauti žmonėms ir atsakomybę visuomenei, pilietiškumą,

	teisingumą, atviros, teisingos, darnios pilietinės visuomenės ir teisinės valstybės siekį.
Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999; galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020 08 01);	Įstatymas nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo teises ir pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus.
Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai (nuo 2022 01 14)	Įstatymo pakeitimuose plačiau įvardintos socialinės garantijos, susijusios su valstybės tarnybos laiko pratęsimu, vadovų kadencijos pokyčiais, išėtinėmis išmokomis ir pan.
Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuso pakeitimo įstatymas (2015 06 25)	Akcentuojami pagrindiniai vidaus tarnybos principai, tarp jų – nešališkai tarnauti žmonėms, laikytis skaidrumo principo.
Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (2016; galiojanti suvestinė redakcija 2020 07 01)	Policijos veikla grindžiama demokratijos, pagarbos žmogaus teisėms, humanizmo, visuomenės moralės, teisėtumo, veiklos viešumo principais, bendradarbiaujant su visuomeninėmis organizacijomis ir pavieniais asmenimis .
Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymo papildymo įstatymas (2009)	Pagrindinis aspektas – įtvirtinti glaudesnę policijos bendradarbiavimą su gyventojais, gerinti policijos pareigūnų profesinį mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą.
Policijos Departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2019 – 2021 m. strateginis veiklos planas	Siekama didinti policijos sistemos pajėgumus, užtikrinant tinkamą pareigūnų aprūpinimą ir keliant jų motyvaciją bei kvalifikaciją; gerinti policijos pareigūnų parengimo kokybę, jų gebėjimą sklandžiai adaptuotis policijos sistemoje, būti pasirengusiems tinkamai vykdyti pavestas funkcijas
Lietuvos policijos sistemos plėtros programa (2006 12 21)	Ilgalaikė valstybinė saugumo stiprinimo programa, skirta suderintai stiprinti šalyje teisėtumą ir žmogaus, visuomenės, valstybės saugumą, saugoti bei gerbti žmogaus teises ir laisves.
Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-645 Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų pareigybių Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose poreikio nustatymo metodika (2019)	Nustatyti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų pareigybių centrinėse statutinėse įstaigose, kitose statutinėse įstaigose ir vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose poreikio nustatymo principai, kriterijai ir tvarka, užtikrinti efektyvų pareigūnų pareigybių poreikio planavimą įstaigose.
Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018 08 02)	Policijos darbuotojas, priimdamas sprendimus įsipareigoja būti teisingas ir nešališkas, užtikrinti, kad jo priimami sprendimai būtų teisėti ir objektyvūs, asmeniškai už juos atsakyti ir būti pasirengęs pateikti jų priėmimo motyvus; neskatinti ir netoleruoti konfliktinių situacijų kolektyve; saugoti profesinę garbę

Lentelė sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Iš 1.4 lentelėje pateiktų dokumentų analizės matyti, kad svarbiausiame šalies dokumente Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992) deklaruojamas siekis, - ilgam įtvirtinti tam tikra vertybių sistema pagrįstus teisinės tvarkos pagrindus, svarbiausius valstybiškai organizuotos bendruomenės santykių

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

reguliavimo principus. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintos nevienadienės vertybės leidžia šiam aktui virsti teise, peržengiančia konkretaus laikmečio socialinio gyvenimo realijas. Akivaizdu, kad pagrindiniame šalies įstatyme prioritetas teikiamas moraliai, atsakingai, teisingai visų valdžios institucijų veiklai.

Lietuvos Respublikoje vienas iš teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnybos teisinius pagrindus, yra Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999; galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020 m. rugpjūčio 1 d.). Tačiau Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas policijos pareigūnams taikomas minimaliai.

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis analogiškus teisinius pagrindus, yra Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2015 m. birželio 25 d., Nr. XII-1855), kuriame išdėstyti vidaus tarnybos principai: vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusas, priėmimas į tarnybą ir atleidimas iš tarnybos, priėmimas į statutinę profesinio mokymo įstaigas ir mokymąsi jose, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atsakomybė, skatinimas, darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos, profesinių sąjungų veiklos statutinėse įstaigose ypatumai, valstybės tarnautojų ir darbuotojų priėmimo į pareigas statutinėse įstaigose ypatumai. Šiame dokumente detaliau apibrėžiamos policijos pareigūnų, vykdančių savo funkcijas pareigos ir atsakomybė, jų veikimo ribos. Policijos pareigūnų darbas itin atsakingas, todėl labai svarbu, kad funkcijos vykdomos įstatymo ribose, nepaliekant daug laisvės spręsti patiems kaip tam tikroje situacijoje elgtis. Tuo atveju, jei policijos pareigūnų veikla būtų apibrėžta abstrakčiai, atsirastų vietos korupcijai ir netinkam pareigų vykdymui.

Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (2016) yra specifinis teisės aktas, t. y., jis apibrėžia tik policijos pareigūnų veiklą ir valdymą, ir visa apimtimi taikomas tik jiems. Labai svarbu kiekvienam policijos pareigūnui šį įstatymą žinoti ir juo tinkamai vadovautis. Lietuvos Respublikos policijos įstatymo 15 straipsnyje apibrėžtas baigtinis policijos veiklos kontrolę galinčių vykdyti institucijų sąrašas bei koku būdu tokia kontrolė gali būti vykdoma. Minėto straipsnio 1 dalyje apibrėžta, kad „policijos veiklą įstatymų nustatyta tvarka kontroliuoja vidaus reikalų ministras ir tam įgaliotos institucijos.“ Kaip atskiras skyrius yra išskirtas „Policijos veiklos organizavimas“, apibrėžiantis kokios yra policijos įstaigos, jų vidaus struktūra, taip pat apibrėžia policijos departamentą, kuris pagal Lietuvos Respublikos policijos įstatymo 17 straipsnio 1 dalį yra „... vidaus reikalų centrinė įstaiga, atliekanti šiame įstatyme ir kituose teisės aktuose nustatytas funkcijas, reikalingas policijos uždaviniams įgyvendinti.“ Gero valdymo kontekste Policijos departamentas veikia kaip kitų policijos įstaigų kontrolės mechanizmas.

Pareigūnų poreikio metodikoje (2019) aiškiai išdėstytas pareigūnų pareigybių poreikio nustatymas, vadovaujantis šiais principais: optimalumo, tęstinumo ir kokybės. Taip pat išvardinti kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama numatant pareigūnų skaičių: funkcijos, kurias atlieka pareigūnas, atliekamos veiklos tyrinys, reikalingumas, sudėtingumas, aptarnaujamų vartotojų skaičius, aptarnaujama teritorija.

Remiantis Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksu (2018), policijos institucijos didelį dėmesį skiria etinėms vertybėms. Etikos kodekso nuostatų laikymasis ir taikymas praktikoje yra tapęs pagrindiniu gero valdymo elementu.

Kaip pastebėjo V. Motiejūnienė (2014), policijos pareigūnų etikos kodeksas padeda užtikrinti sąžiningą elgesį, išvengti asmeninių interesų konfliktų, parodo institucijos puoselėjamas vertybes.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Galima teigti, kad gero valdymo kontekste policijos pareigūnų veiklos valdymo reglamentavimas yra pakankamai išsamus, apibrėžtas ir aiškus. Aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės, atsakomybė, kompetencijos, vertinimo sistema, Vyriausybės ir Policijos departamento vaidmuo. Kontrolės mechanizmas, siekis mažinti ir visiškai panaikinti korupcijos apraiškas, gali būti įvardinti kaip policijos pareigūnų gero valdymo požymiai ir gali būti tapatinami su geru valdymu viešajame sektoriuje.

1.3. Gero valdymo principų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyme

Gero valdymo principai. Analizuojant gero valdymo principus, dažniausiai yra identifikuojami bendri, daugumos institucijų darbuotojų veiklai taikytini principai. Gerojo viešojo valdymo principai, kuriuos išskiria tarptautinės organizacijos ir mokslininkai, tai: *atskaitomybė, efektyvumas ir veiksmingumas, atvirumas ir skaidrumas, dalyvavimas ir teisės viršenybė* (Veerle van Doeveren, 2011) (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

Gero valdymo principai

Šaltinis	Pasaulio bankas (1921)	Europos Taryba (2016)	Jungtinių tautų plėtros programa (1997)	S. Pivoras, E. Visockytė (2011); R. Petraukienė, E. Predkelytė (2014)
Principai	1. Atskaitomybė 2. Teisės viršenybė 3. Informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas 4. Skaidrumas	1. Sąžiningas rinkimų vykdymas 2. Atstovavimas ir dalyvavimas 3. Atsakomybė 4. Veiksmingumas ir efektyvumas 5. Skaidrumas ir atvirumas 6. Teisės viršenybė 7. Etiškas elgesys 8. Kompetencija ir pajėgumai 9. Inovacijos ir atvirumas pokyčiams 10. Pastovumas ir ilgalaikiškumas 11. Patikimas finansų valdymas 12. Žmogaus teisės 13. Kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda 14. Atskaitomybė	1. Dalyvavimas 2. Teisės viršenybė 3. Skaidrumas 4. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus 5. Orientacija į sutarimą 6. Nešališkumas 7. Efektyvumas ir veiksmingumas 8. Atskaitomybė 9. Strateginė vizija	1. Veiksmingumas 2. Efektyvumas 3. Atskaitomybė 4. Dalyvavimas 5. Skaidrumas 6. Teisinė viršenybė 7. Pagarba žmogaus teisėms

Lentelė sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

1.5 lentelėje, remiantis skirtingais autoriais ir institucijomis, sugrupuoti gero valdymo principai. Akivaizdūs principų kiekybiniai skirtumai, nors pačiame principų kontekste galima išvelgti pagrindines (esmines), visų autorių pripažįstamas nuostatas, susijusias su geru valdymu.

Pasaulio bankas išskyrė gero valdymo principus, kurie tapo daugelio kitų tarptautinių organizacijų gero valdymo sąvokos pagrindu, tai - *atskaitomybė, teisės viršenybė, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas ir skaidrumas*.

Be minėtų, klasikiniiais tapusių, principų, tarptautinė organizacija Europos Taryba pateikė dar daugiau gero valdymo principų: *sąžiningas rinkimų vykdymas, atstovavimas ir dalyvavimas; atsakomybė; veiksmingumas ir efektyvumas; etiškas elgesys; kompetencija ir pajėgumai; inovacijos ir atvirumas pokyčiams; pastovumas ir ilgalaikiškumas; patikimas finansų valdymas; žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda*. Matyti, kad papildomi gero valdymo principai nukreipti į viešąjį valdymą ir į ekonominę gerovę. Konkretūs principai reglamentuoja geresnį piliečių aptarnavimą ir paslaugų teikimą viešajame sektoriuje. Išvardintais principais besivadovaujančios institucijos gali sukurti geresnes veiklos sąlygas savo darbuotojams.

Analizuojamų principų pirmtakais vadinami ir 1997-ais metais Jungtinių Tautų plėtros programoje suformuluoti gero valdymo kriterijai: *dalyvavimas; teisės viršenybė; skaidrumas; jautrus atsakas į klientų pageidavimus; orientacija į sutarimą; nešališkumas; efektyvumas ir veiksmingumas; atskaitomybė; strateginė vizija* (United Nations Development Programme, UNDP, 1997).

Lietuvių ir užsienio autorių mokslo darbai rodo, kad principų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyme ir administravime iki šiol išlieka aktualus tyrimų objektas.

D. Misiukonis ir G. Paurienė (2021) pateikė tyrimo išvadas apie tai, ar pareigūnai, laikydamiesi principų, turi galimybę rinktis ir/ar priimti sprendimus asmeniškai (savarankiškai), tik neperžengiant įstatymo ribų. Išvados atskleidė, kad savarankiškas sprendimų priėmimas iš esmės atrodo sveikintinas dalykas, mažiau suvaržantis pareigūnų veiksmus, tačiau natūraliai kyla klausimas, – kas gali kontroliuoti ir/ar reikia kontroliuoti, t. y., valdyti pareigūnų galią ir veiklos laisvę.

A. Olanescu (2021) ir A. Spire (2020) manymu, policijos pareigūnams reikalingas galių suteikimas, tačiau galios taikymo sritis turi būti apribota kontrole ir negali būti visiškai savavališka, nes pirmiausiai reikia atskleisti situaciją ir tik tada taikyti tam tikrus principus.

V. Tumulavičius (2017) mokslo studijoje pabrėžė, kad siekiant geresnio pareigūnų veiklos valdymo reikia užtikrinti jų veiklos aplinką, kad koreliuotų su gero valdymo principais ir skatintų kokybiškiau atlikti policijos veiklos funkcijas. Dar kita aktuali, su gero valdymo principais policijos pareigūnų veikloje susijusi klausimų grupė yra vidinės policijos įstaigų veiklos problemos.

E. Vileikienės (2012) pastebėjimu, piliečiai iš policijos pareigūnų tikisi *didesnės atskaitomybės, efektyvaus darbo, atsakingumo ir skaidrumo, bendravimo ir bendradarbiavimo su visuomene*. Manoma, kad būtent šie principai yra svarbūs policijos veiklos valdymo procese.

Remiantis mokslinių publikacijų analize ir jų išvadamis galima teigti, kad policijos pareigūnų veiklos valdyme dažniausiai taikomi šie gero valdymo principai: *veiksmingumas, efektyvumas, atskaitomybė, dalyvavimas, skaidrumas, teisinė viršenybė ir pagarba žmogaus teisėms*.

(Petrauskienė, Predkelytė, 2014; Vasiliauskaitė, 2016; Pivoras, Visockytė, 2011). Autorių nuomone, nustatant gero valdymo principų panaudą, pirmiausiai atkreipiamas dėmesys, kokią

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

veiklą vykdo ir kokias funkcijas atlieka policijos įstaiga ir/ar jos padalinių pareigūnai. Nuo to priklauso ir gero valdymo principų akcentavimas.

Su gero valdymo principų įvairove susiduriama ir policijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme (2016) įvardinta, kokiais principais turi remtis policijos ir jos pareigūnų veikla, tai: *profesinės etikos, pagarbos žmogaus teisėms, humanizmo, visuomenės moralės, teisėtumo, politinio neutralumo, veiklos viešumo ir konfidencialumo derinimo, tarnybinio pavaldumo, subsidiarumo, prievartos naudojimo tik būtinais atvejais ir jos panaudojimo proporcingumo* principai.

Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. rugpjūčio 2 d. įsakymu Nr. 5-V-706 patvirtinto Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodekso 5 punkte yra įtvirtinta nuostata, jog Policijos darbuotojų veikla grindžiama šiais veiklos ir elgesio principais: *pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo, atsakomybės, lojalumo, nesavanaudiškumo, sąžiningumo, nešališkumo, padarumo, politinio neutralumo, pavyzdingumo, viešumo ir skaidrumo*.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatyme (1999) bei Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos įstatyme (2000) pareigūnų veiklos valdyme akcentuojama *įstatymo viršenybė, lygiateisiškumas, politinis neutralumas, skaidrumas, karjeros galimybės, lojalumas, atsakomybė už priimtus sprendimus*.

Iš pateiktų dokumentų konteksto galima išskirti svarbiausius principus, kurie tiesiogiai lemia policijos pareigūnų veiklos valdymą ir kuriais turi vadovautis pareigūnai, tai – *pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, teisėtumas, nesavanaudiškumas, padarumas, nešališkumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas, žmogaus teisių ir laisvių gerbimas, asmenų lygybė įstatymui, asmeninė pareigūnų iniciatyva ir tarnybinės drausmės derinimas*.

Nuo bendrųjų gero valdymo principų gausos galima pereiti prie konkretesnių, ir šiuo atveju, prie policijos pareigūnų veiklos valdymą atspindinčių principų (žr. 1.6 lentelę).

1.6 lentelė

Svarbesni policijos pareigūnų veiklos valdymą atspindintys gero valdymo principai

Gero valdymo principai policijos pareigūnų veikloje	Principo turinys
Teisės viršenybė	Teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis. Nešališkas įstatymų taikymas reiškia nepaperkamą ir nekorumpuotą policijos sistemą.
Skaidrumas	Remiasi laisvu informacijos skleidimu. Priimami ir įgyvendinami sprendimai laikantis taisyklių, reglamentų, įstatymų. Informacija turi būti laisvai ir tiesiogiai prieinama tiems, kuriems tie sprendimai ir jų įgyvendinimas turės tiesioginės įtakos. Informacija turi būti pateikiama per žiniasklaidos priemones.
Nešališkumas	Institucija padeda kiekvienam piliečiui sudaryti sąlygas pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Siekiami poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
Atskaitomybė	Atskaitomybė yra pagrindinis gero valdymo reikalavimas Apskritai, institucija yra atskaitinga tiems, kurie bus paveikti jos sprendimų ar veiksmų. Atskaitomybė negali būti pasiekta be skaidrumo ir įstatymo

	viršenybės principų.
--	----------------------

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniais: Veerle van Doeveren (2011), Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (1999); Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas (2000)

Analizuojant kiekvieną iš išvardintų principų matyti, kad *teisės viršenybė*, – vienas iš pagrindinių principų, kuris taikytinas viešajai valdžiai ir jos veiklai: valstybinės institucijos turi būti steigiamos bei turi veikti tik pagal galiojančią teisę. Valstybės ir kitų organizacijų priimti teisės aktai turi neprieštarauti teisei (Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, 1999).

Skaidrumo ir *nešališkumo* principų įgyvendinimas yra užtikrinamas visiems prieinamu bei suprantamu būdu, – atskleidžiant piliečiams (interesų turėtojams) informaciją apie institucijos veiklą. Todėl policijos veikla pagal poreikį siejama su dar vienu – *dalyvavimo* - principu, nes visi sprendimai turi būti priimami neatmetant galimybės visuomenei dalyvauti šiuose veiksmuose.

Efektivumo ir *veiksmingumo* principas padeda pasiekti poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus policijos įstaigos išteklius (tiek materialinius, tiek ir žmogiškuosius).

Atskaitomybės principas reiškia, kad asmenys, priimančys svarbius sprendimus vyriausybės (ar kitų svarbių organizacijų) lygmenyje, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims. Atskaitomybė yra pagrindinis gero valdymo reikalavimas. Policijos įstaiga ir jos pareigūnai yra atskaitingi tiems, kurie yra veikiami jų sprendimų bei veiksmų. Atskaitomybės neįmanoma pasiekti be skaidrumo ir teisės viršenybės principų vienovės.

Siekiant tobulinti organizacijos valdymą policijos sistemoje, buvo pradėtas diegti kasdienės atskaitomybės valdymo metodas (*Lean asaichi*). Metodas 2020 metais pradėtas taikyti kai kuriose apskrityse (pvz., Kauno, Panevėžio, Marijampolės). Išanalizavus rezultatus bus galima spręsti apie tolimesnį šio metodo taikymą (Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 m. veiklos ataskaita, 2021).

Vadovaujantis išvardintais principais, policijos pareigūnų veiklos valdymas nukreipiamas pagalbos ir paslaugų teikimo linkme, - padėti visiems, kam reikalinga pagalba, jautriai reaguoti į visuomenės (piliečių) poreikius ir pageidavimus. Gero valdymo principai iš policijos pareigūnų veiklos reikalauja gebėjimo tarpininkauti, siekiant bendro susitarimo tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir palankiausio sprendimo bei susitarimo.

Pasak Ž. Navickienės ir A. Gutausko (2019), policijos pareigūnų veiklos valdymą atspindintys gero valdymo principai dar nėra besąlygiškas ir vienintelis teisingas policijos pareigūnų veiklos rodiklis. Policijos įstaigose dirba skirtingi žmonės/pareigūnai, kurių asmeninės nuostatos į atliekamą veiklą dažnai vaidina svarbesnį vaidmenį, negu profesinis pasirengimas. Juk ne tik statistiniai veiklos rezultatai formuoja policijos įstaigų įvaizdį ir gerą vardą, bet ir pareigūnų aukščiausių moralės bei vertybinių nuostatų puoselėjimas, profesinės etikos suvokimas ir taikymas.

Policijos pareigūnų etikos kodekso sąsajos su gero valdymo principais. Etikos ir profesinės etikos samprata. R. Morkevičiūtės ir kt. (2019) pastebėjimu, *etikos* terminas (sąvoka) turi daug sąsajų su įvairiomis veiklomis, gyvenimiškomis aplinkomis ir patirtimis. Todėl net specialistams sunku vertinti, ar etika apima visas žinias apie moralę, ar apsiriboja tik moralinių privalomybių (liepimų, reikalavimų) formavimu. Realiai etika turi plačias sampratos ribas.

M. Toleikienės (2018) manymu, profesinės etikos sampratoje ne mažiau svarbią vietą užima individuali etika. Institucijos veikloje yra svarbus individualios etikos įvertis, nes kiekvieno asmens elgesys kito atžvilgiu geriausiai atsiskleidžia įvairių situacijų metu. Galima sakyti, kad nesvarbu kiek naujovėms ir pokyčiams yra imlus asmuo, jis „ne tik turi laikytis įstatymų, bet ir inicijuoti

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

etikos vadybos priemonių įgyvendinimą ir skatinti priežiūros priemones, kurios padeda atskleisti organizacijoje darbuotojų piktnaudžiavimą tarnybine padėtimi“ (p.23).

Policijos pareigūnų etikos kodeksas. V. Juodaitytė ir G. Paurienė (2018); J. Rozenberg (2015) pabrėžė, kad moksliniuose straipsniuose apie teisėsaugos institucijų veiklą akcentuojamas policijos pareigūnų elgesys, nes dėl kiekvieno netinkamo poelgio nukenčia visos policijos sistemos reputacija ir pasitikėjimas šia institucija.

V. Čingienė, S. Laskienė ir A. Raipa (2015) policijos pareigūnų etikos kontekste skaidrumą ir viešumą įvardina kaip vienus svarbiausių, su morale susijusių, elementų. Todėl šiuolaikinė skaidrumo ir viešumo samprata neįsivaizduojama be plačių viešos komunikacijos galimybių, informacinių sistemų, socialinės tinklaveikos bei tarpinstitucinės / tarpsektorinės sąveikos. Dabar visos šios inovatyvios procesų valdymo sistemos padeda įgyvendinti gero valdymo (kaip valdymo sistemos visumos) principus.

Akivaizdu, kad gero valdymo principai yra susiję su policijos pareigūnų etikos kodekse deklaruojamomis nuostatomis.

2018 metais rugpjūčio 2 d. Lietuvos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-706 buvo patvirtintas „Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas“. Minėtas kodeksas apibrėžia ne tik policijos pareigūnų, bet ir kitų policijos įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų ar kitų darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, elgesio normas. Anksčiau buvęs kodeksas akcentavo tik statutinių valstybės tarnautojų, t. y., pareigūnų elgesio normas, todėl 2018 metais įvyko pokytis, kuris tiesiogiai palietė visus policijos įstaigose dirbančius darbuotojus.

Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodekse (2018) nurodoma, kad jis skirtas „apibrėžti policijos darbuotojų veiklos ir elgesio principus, pamatines nuostatas, kurių turi laikytis kiekvienas policijos pareigūnas, kitas valstybės tarnautojas ir darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį, vykdydamas tarnybines (darbo) pareigas, įgyvendindamas teises, taip pat tvarkydamas savo privatų gyvenimą tiek, kiek tai gali turėti įtakos jo, kaip pareigūno, valstybės tarnautojo ar kito policijos darbuotojo, reputacijai ir policijos autoritetui“ (žr. 1.7 lentelę).

1.7 lentelė

Policijos pareigūnams taikomos elgesio normos

Elgesio normų taikymo ribos	Elgesio normų aiškinimas
Policijos pareigūno elgesys tarnybos metu	<ul style="list-style-type: none">- Gerbti ir ginti kiekvieno žmogaus orumą bei pagrindines teises ir laisves;-Naudoti jėgą, kištis į asmens privatų gyvenimą tik tuo atveju, kai tai neišvengiamai būtina, ir tik teisėtam tikslui pasiekti;-Saugoti profesinę garbę, savo gerą vardą ir elgtis taip, kad savo veiksmais ar elgesiu nežemintų policijos pareigūno vardo;-Būti teisingam, nešališkam, užtikrinti, kad jo priimami sprendimai būtų teisėti ir objektyvūs, be savanaudiškų paskatų;-Laiku ir tiksliai vykdyti savo tiesioginio vadovo nurodymus ir pavedimus. Apie pavedimus ir nurodymus, kurie prieštarauja –Lietuvos Respublikos Konstitucijai, įstatymams, kitiems teisės aktams, pranešti tiesioginiam arba aukštesnio lygio vadovui;-Pranešti vadovui ir, jam pritarus, nevykdyti užduoties, jeigu yra interesų konfliktas arba turima argumentų, jog privataus pobūdžio aplinkybės gali

	<p>pakenkti valstybės ir policijos prestižui;</p> <p>-Viešai nereikšti politinių pažiūrų, vadovautis visuotinai priimtomis moralės normomis, savo elgesiu stengtis būti pavyzdžiu kitiems asmenims;</p> <p>-Skatinti gerus santykius su bendruomene, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitais visuomenės atstovais bei jų iniciatyva įgyvendinant nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencijos priemones ir kt.</p>
<p>Policijos pareigūno elgesys ne tarnybos metu</p>	<p>-Elgtis pagal visuotinai priimtas elgesio normas ir savo elgesiu, drausme, kultūra stengtis būti pavyzdžiu kitiems asmenims, visada prisiminti, kad pagal jo elgesį sprendžiama apie visą policiją ir jos pareigūnus;</p> <p>-Nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis;</p> <p>-Privatų gyvenimą tvarkyti taip, kad nenukentėtų tarnybos interesai ir policijos pareigūno reputacija ir kt.</p>
<p>Policijos pareigūnų tarpusavio santykiai</p>	<p>-Tarpusavio santykiai grindžiami pasitikėjimu, sąžiningumu, savitarpio pagalba, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu.</p> <p>-Negali varžyti vieni kitų teisių ar teikti privilegijų dėl lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų;</p> <p>-Bendraudamas su kolegomis, privalo elgtis pagarbiai, vadovaudamasis principu, kad kiekvienas asmuo turi teisę į savo nuomonę visais klausimais;</p> <p>-Pastebėjęs vadovo klaidą, turi taktiškai (tik asmeniškai) jam apie tai pranešti, ir kt.</p>

Šaltinis: Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksas (2018)

Etikos kodekso sąsajos su geru valdymu. Iš 1.7 lentelėje pateiktų elgesio normų matyti, kad Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018) skirtas policijos įstaigose dirbantiems policijos pareigūnams ir kitiems darbuotojams, siekiant nustatyti tam tikras gaires kaip reikėtų elgtis, kad policijos įstaigose dirbantys policijos pareigūnai ir darbuotojai didintų visuomenės pasitikėjimą policija, o pasitaikius netinkamo elgesio atvejams, – juos sukontroliuoti ir esant būtinybei, taikyti atitinkamas priemones ir atsakomybę. Nors Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas skirtas ne tik pareigūnams, bet ir kitiems policijos įstaigose dirbantiems darbuotojams, tačiau dažniau pasitaiko tokie atvejai, kai Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas taikomas būtent policijos pareigūnui, o ne kitam valstybės tarnautojui ar darbuotojui dirbančiam pagal darbo sutartį. Manoma, kad taip yra todėl, jog, būtent, visuomenės požiūris į policijos pareigūną lemia pasitikėjimą pačia policija, nes viena pagrindinių policijos pareigūnų funkcijų – užtikrinti visuomenės saugumą.

Minėtame dokumente pabrėžiama, kad policijos pareigūnas yra vertinamas ne tik pagal atliktų darbų, tarnybinių funkcijų vykdymo kokybę, bet vertinamos ir jo asmeninės savybės, jo elgesys šeimoje, visuomenėje, viešose vietose. Galima teigti, kad policijos pareigūnai jais yra išties para, todėl elgesys, baigus tarnybą, negali kardinaliai pasikeisti. Gero valdymo kontekste etiškas policijos pareigūno elgesys siejasi su visos policijos, kaip viešojo sektoriaus įstaigos, įvaizdžiu, tuo pačiu pristatomas ir valstybės įvaizdis.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

V. Juodaitytės ir G. Paurienės (2018) manymu, stebėti ir vertinti, kaip policijos pareigūnams sekasi laikytis profesinės etikos kodekso nuostatų ir kokia gero valdymo principų dermė su profesine etika, padeda kiekvieno policijos pareigūno asmeninis indėlis ir požiūris į savo atliekamą veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad policijos pareigūnų veikla turi būti orientuota ne į tam tikrų formalių taisyklių, užduočių vykdymą, o nukreipta į aiškiai apibrėžtų tikslų, rezultatų siekimą. Iš esmės gero valdymo viešajame sektoriuje principai suprantami kaip sąžiningumas, etiškumas, įstatymo viršenybė tiek organizacijos viduje, tiek teikiant paslaugas visuomenei. Svarbus atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas, rezultatų ir intervencinių priemonių nustatymas, pačios organizacijos ir jos darbuotojų pajėgumų vystymas, rizikos ir veiklos rezultatų vykdymas bei atskaitingumas, tiek organizacijos darbuotojams, tiek visuomenei.

Galima teigti, kad aiškus elgesio normų apibrėžtumas padeda policijos pareigūnams tinkamai elgtis visose gyvenimo srityse. Neetiško, netinkamo elgesio atvejų nustatymas ir išaiškinimas prisideda prie kiekvieno policijos pareigūno tobulėjimo, patirties įgijimo, įgalina mokytis iš padarytų klaidų. Remiantis tinkamai pasirinktais gero valdymo principais gali būti pasiekti dar geresni veiklos rezultatai, visuomenės pasitikėjimo policijos įstaigomis ir policijos pareigūnais rodikliai.

1.4. Gero valdymo principų įgyvendinimo įžvalgos policijos pareigūnų veiklos valdyme

Valdymo reikšmė statutinėms organizacijoms. *Valdymo* problemos yra tokios pat senos, kaip ir pats pasaulis. Nors senovės filosofų ir mokslininkų pirmųjų darbų ir minčių dar negalima vadinti vadybos mokslu, tačiau jie šiam mokslui padėjo pagrindus (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Iš esmės *valdymas* yra procesas, nes iš pradžių yra rengiami sprendimai, jie priimami (patvirtinamas jų tinkamumas) ir organizuojamas jų įgyvendinimas. Šio proceso metu organizacijos vadovams kartu su darbuotojais tenka įgyvendinti įvairius sprendimus: pradedant finansiniais ir baigiant socialiniais.

Kaip nurodo A. Bakaveckas (2012), *valdymas* turi įvairias prasmes ir apibūdina skirtingus reiškinius: valdžios turėjimą, viešpatavimą, tvarkos (darbų, reikalų) žiūrėjimą ir palaikymą, nurodymų davimą, kieno nors veiksmų reguliavimą ir kt. Pasak autoriaus, valdymu yra „daromas tikslingas, organizuojantis ir reguliuojantis poveikis žmonių asmeninei, visuomeninei, kolektyvinei ar grupei veiklai“ (p.76).

Policijos pareigūnų veiklos *valdymas* siejasi su *statuto* samprata, nes vienoks valdymas yra statutinėse organizacijose, ir kiek kitoks nestatutinėse. *Statutas* apibrėžiamas ir kaip įstatymų rinkinys, teisės kodeksas, ir kaip įstaigos ar organizacijos veikimo nuostatai, įstatai, ir kaip tam tikros veiklos srities taisyklių rinkinys, ir kaip nurodymai, tvarka (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2013). Akivaizdu, kad informacijos šaltiniuose *statutas* suvokiamas kaip kai kurios nors specifinės veiklos srities tvarkymo taisyklių rinkinys (Tarptautinių žodžių žodynas, 2013).

V. Motiejūnienė (2014) apibrėžė *valdymo objekto* sąvoką, nes jeigu yra sukurtos taisyklės, jos turi turėti adresatą. Šiuo atveju, policijos įstaigose valdymo objektas, - tai asmenų grupė (asmuo) įgyvendinanti valdymo tikslus, vykdanči priimtus sprendimus. Policijos įstaigoje tokie asmenys yra policijos pareigūnai.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

V. Čingienė, S. Laskienė ir A. Raipa (2015) atkreipė dėmesį, kad apskritai paskutiniu metu į pareigūnų *gerą valdymą* žiūrima kaip į modernėjantį reiškinį. Geram valdymui įvardinti pradėti vartoti originalūs ir gana neįprasti pavadinimai, – nuo „daugialygio“ valdymo iki „išmintingo“ valdymo. Tačiau nepaisant, kaip vadinamas geras valdymas, jį reikia suprasti kaip kompleksinį pokyčių, modernizavimo reformų valdymo, naujų inovacinių veiklų procesą.

Minėti autoriai pastebėjo, kad gero valdymo principų įgyvendinimas visų pirma siejamas su pareigūnų pasirengimu ir nusiteikimu teikti efektyvumu pasižyminčias bei kokybiškas paslaugas. Pavyzdžiui, pastangos diegti gerą valdymą policijos įstaigose reiškia, kad jose dirbantys pareigūnai turi būti pasiryžę prisiimti atsakomybę už savo veiklą ir plėtoti efektyvius tarpinstitucinius ryšius.

Policijos pareigūnų veiklos gero valdymo principų įgyvendinimas vyksta pasitelkus valdymo funkcijas, kurios visos yra svarbios ir kurių negalima nepaisyti (žr. 1.2.1 poskyrį). Šiandien gero valdymo principų įgyvendinime vadovaujamosi naujais reikalavimais ir naujomis įžvalgomis, pavyzdžiui, darbuotojai turi gerai išmanyti informacines sistemas (technologijas), būti gerai susipažinę su naujos vadybos reikalavimais bei policijos veiklos politikos ir veiklos valdymo formavimo ir sprendimų priėmimo naujovėmis (žr. 1.8 lentelę).

1.8 lentelė

Policijos pareigūnų veiklos gero valdymo principų įgyvendinimas

Svarbesni gero valdymo principų įgyvendinimo būdai	Turinys
Bendravimas ir geros aplinkos kūrimas bei palaikymas kolektyve	Bendravimas tarp pareigūnų, tarp vadovų ir pareigūnų turi būti korektiškas ir mandagus. Esant poreikiui, reikia nustatyti ir šalinti nesutarimų priežastis, viešai nereikšti simpatijų ir antipatijų vieni kitiems, būti reikliems savo veikloje ir visiems vienodai teisingiems.
Darbo organizavimas	Darbas įstaigoje turi būti paskirstytas tolygiai, kad būtų maksimaliai panaudotos kiekvieno pavaldinio galimybės ir profesinė kvalifikacija. Pastebėjus pavaldžių pareigūnų daromas klaidas, imtis neatidėliotinų veiksmų siekiant jas ištaisyti, kad išvengtų tolesnių neigiamų padarinių ir pan.
Saugumo užtikrinimas	Policijos pareigūnai privalo gauti darbo pobūdį atitinkantį atlyginimą ir socialines garantijas. Jei pareigūnai, atlikdami tarnybinę veiklą, susiduria su grasinimais, įžeidimais ir kitais teisės pažeidimais jų atžvilgiu, iškilus nepagrįstiems kitų asmenų kaltinimams dėl pavestų funkcijų atlikimo ir pan., reikia objektyviai ir skubiai spręsti susidariusią situaciją, užtikrinant gero valdymo tęstinumą įstaigoje.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Motiejūnienė (2014)

1.8 lentelėje parodyta, kad gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme suvokiamas kaip būdai, kurie yra labiausiai paveikūs: visais aspektais yra sukurta gera įstaigos aplinka ir tarpusavio santykiai; tikslingai apibrėžtos pareigūnų veiklos sritys; užtikrintas pareigūnų socialinis ir pareigybinis statusas (saugumas).

Tačiau, kaip pastebėjo J. Stanislovaitienė (2016), įgyvendinant policijos pareigūnų gero valdymo principus, vis sunkiau parengti ir priimti universalius sprendimus, nes būtina atsižvelgti į konkrečią situaciją, numatyti perspektyvą, suderinti suinteresuotų asmenų požiūrius. Todėl sudėtingesnių

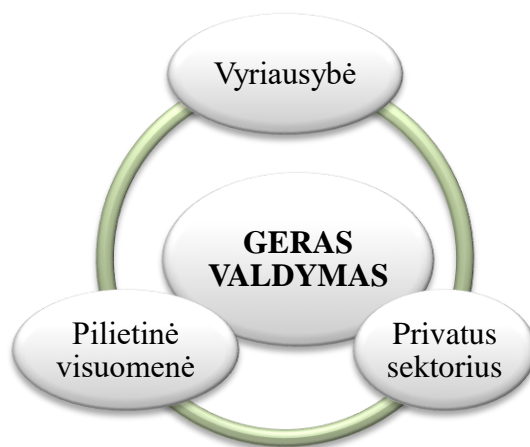
Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

problemų sprendimui būtina pasitelkti tarpinstitucinį bendravimą ir bendradarbiavimą, visas giminingas institucijas ir struktūras, kurios padeda reguliuoti pareigūnų veiklos valdymo eigą ir įgyvendinti gero valdymo principus.

H. J. Sholl, M. C. Sholl (2014); J. Stanislovaitienė (2016) įvardino dar vieną iššūkį, susijusį su policijos pareigūnų gero valdymo principų įgyvendinimu, - tai augantys piliečių (visuomenės narių) poreikiai bei pasitikėjimo valdžios institucijomis lūkesčiai. Toms problemoms išspręsti reikalingas vykdomosios valdžios sumanumas ir gebėjimas ne tik išmanyti gero valdymo principus, bet juos įgyvendinti praktinėje veikloje.

Tradicinėje valdymo sampratoje didesnis dėmesys buvo skiriamas veiklos rezultatams bei asmeninei darbuotojų atsakomybei. Pasitelkus gerąjį valdymą, labiau akcentuojama visų įstaigos pareigūnų skaidri veikla, atvirumas, pilietiškumas, demokratija, korupcijos vengimas, ir aktyvi nevyriausybinių organizacijų veikla. Naujajame gerajame valdyme prioritetas yra bendruomenės aktyvumas ir siekis, kad ne tik vadovai, bet ir visi įstaigos darbuotojai galėtų dalyvauti realių, ne vien teorinių, sprendimų priėmimo (Gero valdymo principų taikymas Lietuvos savivaldybėse, 2015).

R. Petrauskienė ir E. Predkelytė (2014); A. Rosenbaum (2011) gero valdymo principų įgyvendinimą ir modernumo aspektą transformavo į tobulesnių gero valdymo būdų paiešką, įtraukiant piliečių atstovavimą ir dalyvavimą. Todėl policijos įstaigose turi dominuoti informacijos sklaida apie įstaigoje rengiamas ir įgyvendinamas viešąsias programas ir projektus. Gero valdymo principų įgyvendinimo apimtys tampa daug platesnės, o įgyvendinimo samprata daug išsamesnė, todėl pareigūnai turi disponuoti pačia naujausia informacija ir žiniomis.



2 pav. Gero valdymo elementų konstravimas.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis šaltiniu: Sirghani M., Sirghani S., Entezari A., Keramatnia M. (2013). From good governance to Human rights development. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8), p. 1500.

2-ame paveiksle, remiantis nurodytais šaltiniais, pavaizduota, kokios yra dedamosios, konstruojant policijos pareigūnų gero valdymo įgyvendinimą:

- Vyriausybė imasi užtikrinti teisėsaugą; kuria socialinę ir ekonominę infrastruktūrą; atsako už socialinės apsaugos ir pilietinių teisių užtikrinimą; formuoja gaires viešojo valdymo bei politikos srityse; nustato nacionalines vertybes;

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

- pilietinės visuomenės dalyvavimas gerame valdyme atsiskleidžia per sutelktumą ir nusiteikimą dalyvauti ekonominiame ir socialiniame gyvenime; tinkamai suprasti ir išskirti vietines problemas; įgyvendina pagrindines laisves;
- privatus sektorius gali prisidėti prie gero valdymo kurdamas naujas darbo vietas; rūpindamasis žmogiškųjų išteklių plėtra ir paslaugų teikimu; nuolat tobulindamas privačiam sektoriui taikomus standartus, normas bei siekdamas geresnių valdymo rezultatų.

Bendriausiu aspektu galima teigti, kad policijos pareigūnų gero valdymo principų įgyvendinimą galima vadinti geros valdžios gebėjimu tinkamai naudotis valdžia ir pastoviai priimti gerus sprendimus, susijusius su politine, ekonomine, socialine ir kitomis sritimis. Tai susiję su valdžios pajėgumu pritaikyti gero valdymo principuose užkoduotas žinias, tarpininkauti, paskirstyti išteklius, kurti ir palaikyti svarbius tarpinstitucinius ir tarpsektorinius santykius (Globalinės plėtros tyrimų centras, 2013).

Policijos pareigūnų gero valdymo principų įgyvendinimą reikia suvokti kaip skaidrų ir atvirą valdymą. Toks valdymas gali daryti didesnę poveikį įgyvendinant principus, nes glaudžiau bendradarbiaujama su suinteresuotais asmenimis, įsitraukiama į dialogą su visuomene, integruojamos visos technologijos, teikiant piliečiams paslaugas ir priimami įrodymais grįsti sprendimai. Šiame procese neatmetamos investicijos į žmogiškuosius išteklius, t. y., į policijos pareigūnų profesinių įgūdžių lavinimą (Stanislovaitienė, 2016).

Viena iš aktualijų, padedanti suprasti, kaip vyksta suderinti policijos, valdžios ir visuomenės santykius, yra sistemingai atliekami tyrimai. 2020 m. vasario 13 dieną Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos inicijuoto tyrimo metu buvo vykdoma Lietuvos gyventojų apklausa, siekiant įvertinti, ar Lietuvos piliečiai jaučiasi saugūs ir kokia jų nuomonė apie teisėsaugos institucijas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad 82 procentai apklaustų Lietuvos piliečių jaučiasi saugūs. Lietuvos policijos oficialiame tinklapyje publikuotame straipsnyje „Gyventojų apklausa: gerėja visuomenės saugumo jausmas, pasitikėjimas Lietuvos policija viršija ES vidurkį“ (2020) teigiama, kad šiuo metu Lietuvos policija pagal pasitikėjimo lygį yra aštuntoje vietoje, palyginus su kitomis Europos Sąjungos šalimis.

Vadinasi, geras policijos pareigūnų veiklos valdymas vyksta nuolat vertinant kaip vykdomos jiems patikėtos funkcijos, - jeigu pareigūnai pasižymi moraliniu tvirtumu, atsakingai elgiasi vykdydami profesines užduotis, tada ir visuomenės nuomonė sutampa su jų veiklos rezultatais.

Įgyvendinant gero valdymo principus, policijos pareigūnų veiklos valdyme išskiriamos svarbiausios sritys, būdingos daugeliui viešųjų įstaigų, - tai politinės, ekonominės bei socialinės sritys.

Principų taikymas policijos pareigūnų veiklos valdyme yra tik dalis proceso, nes nepakanka principus pripažinti, skirstyti, grupuoti, – juos reikia įgyvendinti, ir tik tada jie įgis tikrąją reikšmę ir vertę.

A. Makštutis (2016), analizuodamas valdymo svarbą, pabrėžė, kad principų įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo politinių sprendimų. Žinoma, įstatymų leidžiamoji valdžia, kuri rengia ir leidžia įstatymus, teikia įstatymų pataisas, turi numatyti, kaip į vienokius ar kitokius sprendimus reaguos visuomenė. Policija, kaip valstybinė institucija, ir ją atstovaujantys pareigūnai, turi veikti tik pagal galiojančią teisę ir užtikrinti Lietuvos Respublikos įstatymų laikymąsi Lietuvos Respublikos teritorijoje. Kadangi policijos pareigūnai dažnai tiesiogiai kontaktuoja su asmeniu ar įstaiga individualiai, todėl politiniai sprendimai daro didelę įtaką ir policijos veiklos valdymui, ir

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

koreliuoja su *teisės viršenybės* principu, taip pat su *atskaitomybės* principu, nes policija ir jos pareigūnai yra atskaitingi tiems, kurie bus paveikti sprendimų ir/ar pareigūnų veiksmy.

Remiantis V. Motiejūnienės (2014), R. Petrauskienės ir E. Predkelytės išvalgomis (2014), policijos pareigūnų gero valdymo principų įgyvendinimas yra esminis valdymo tobulinimo veiksnys. *Skaidrumo, nešališkumo, efektyvumo ir veiksmingumo* principų įgyvendinimą lemia ir ekonominiai, ir socialiniai procesai.

K. Vitkauskas (2012), analizuodamas policijos veiklos strateginius tikslus, pabrėžė, kad policija, kaip valstybinė įstaiga, ir jos darbuotojai/pareigūnai, yra tiesiogiai priklausoma nuo valstybės biudžeto ir asignavimų. Tai turi įtakos pareigūnų darbo užmokesčiui, aprūpinimui darbui skirtomis priemonėmis, ir siejasi su atitinkamų funkcijų vykdymo kokybe. Todėl galima teigti, kad ilgalaikė strategija yra reikalinga, nes ji padeda laiku reaguoti į ekonomikos pokyčius, ir tuo prisidėti prie veiksmingesnės ir efektyvesnės pareigūnų veiklos.

Socialiniai procesai taip pat paliečia pareigūnų veiklos valdymą. Nuo to, kaip policijos įstaigoje bus organizuojama veikla, koks bus vadovavimas ir veiklos kontrolė, priklausys ir veiklos skaidrumas, nešališkumas bei efektyvumas. Remiantis R. Adamoniene (2015), S. Staniuliene (2013), tik socialiai saugus pareigūnas yra pasirengęs tinkamai atlikti jam patikėtas funkcijas.

2021–2023 metų strateginiame veiklos plane (2019) numatyta, kas bus daroma ekonominėje ir socialinėje srityse, kad būtų praktiškai įgyvendinami policijos pareigūnų veiklos gero valdymo principai:

- didinant policijos pareigūnų darbo užmokestį ir gerinant aprūpinimą;
- ieškant būdų ir galimybių mažinti išlaidas policijos administravimo funkcijoms palaikyti perimant gerąją procesų valdymo praktiką iš kitų viešųjų ir privačių įstaigų;
- užtikrinant policijos teikiamų paslaugų prieinamumą, taikant vienodus asmenų aptarnavimo policijos įstaigose principus;
- stiprinant policijos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, siejant su pareigūnų praktine veikla ir pritaikymu prie gyvenimo realijų.

Galima teigti, kad įgyvendinant gero valdymo principus policijos pareigūnų veikloje ir toliau bus siekiama gerinti policijos įstaigų teikiamų paslaugų kokybę ir uždavinių įgyvendinimą, modernizuoti veiklą ir didinti jos veiksmingumą, užtikrinant visuomenės saugumą ir viešąją tvarką nuolat besikeičiančioje aplinkoje, skatinti visuomenės pasitikėjimą policijos institucija, didinti policininko profesijos patrauklumą. Išskiriamos tam tikros nuostatos, požiūriai ir bruožai, kurie padeda susidaryti aiškesnę gero valdymo sąvoką - reikšmingas Vyriausybės vaidmuo, bendradarbiavimas su įvairiomis organizacijomis ir privačiu sektoriumi bei visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą.

1.5. Gero valdymo principų įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyme teorinių aspektų apžvalga

Apžvelgiant darbo teorinę dalį išryškėjo, kad geras valdymas apima didelę praktinę viešojo sektoriaus valdymo dalį ir yra paremtas demokratija ir nešališkumu, jungia vyriausybės,

visuomenės ir privataus sektoriaus dalyvavimą tam tikrose veiklose, skatina veiklos efektyvumą ir veiksmingumą. Gero valdymo principai (kaip veiklos valdymo pagrindas) padeda atskirti ir išryškinti konkrečios institucijos veiklos funkcijas, valdymo kryptį ir atskaitomybę, vertybių paieškas ir raišką, vizijos ir misijos atitikimą. Geras valdymas policijos ir jos pareigūnų veiklos valdymo kontekste suprantamas kaip dėmė ir darba tiek organizacijos viduje, tiek teikiant paslaugas visuomenei. Gero valdymo principų įgyvendinimas siejamas su pareigūnų pasirengimu ir nusiteikimu teikti efektyvumu pasižyminčias bei kokybiškas paslaugas. Policijos pareigūnų veiklos valdymo principai siejasi su sąžininga ir etiška veikla, su įstatymo viršenybės pripažinimu tiek organizacijos viduje, tiek išorės veikloje.

Policijos pareigūnų veiklos valdymas remiasi teisiniais dokumentais, kuriuose akcentuojamos pagrindinės nuostatos vidaus tarnybos darbuotojams: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999; galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020 08 01); Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuso pakeitimo įstatymas (2015 06 25); Policijos įstatymas (2016); Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų pareigybių Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose poreikio nustatymo metodika (2019); Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018).

Elgesio normų apibrėžtumas padeda policijos pareigūnams įgyvendinti principus ir siekti gerų veiklos rezultatų. Etikos kodekso nuostatų laikymasis ir taikymas praktikoje yra vienas iš pagrindinių gero valdymo elementų. Ypač svarbi policijos pareigūnų veikloje profesinės etikos samprata, nes policija yra statutinė institucija, ir visa jos struktūrinė veikla grindžiama specifiniais tikslais, uždaviniais bei principais.

Geras valdymas įmanomas tik pasirinkus tinkamus valdymo būdus: tinkamai organizuojant darbą; kuriant palankią aplinką įstaigos viduje ir bendraujant; užtikrinant pareigūnų socialinį saugumą (žr. 3 pav.).

Išsiaiškinta gero valdymo ir jo principų samprata - plačiąja prasme geras valdymas vadinamas politiniu, žmogaus teisėmis pagrįstu, valdymu, kuriame svarbią vietą užima valstybės institucijų gebėjimas patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius.

Gero valdymo principai padeda atskirti ir nustatyti konkrečios institucijos veiklos funkcijas ir valdymo kryptis.



Išryškintas policijos pareigūnų veiklos valdymo specifiškumas - policija, kaip asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų sistema, turi suteiktą visuomenėje vykstančių procesų priežiūros galią. Specifiškumą atskleidžia:

- bendrųjų valdymo funkcijų taikymas policijos veiklos valdyme;
- policijos pareigūnų veiklos teisinis reglamentavimas.



Numatytas gero valdymo principų taikymo ir įgyvendinimo laukas:

- principų taikymą nukreipti į aiškiai apibrėžtų tikslų, rezultatų siekimą ir suvokimą;
- principų įgyvendinimą nukreipti į policijos įstaigų teikiamų paslaugų kokybės gerinimą;

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

- principų taikymą ir įgyvendinimą sieti su pareigūnų etikos kodeksu;
- išsiaiškinti pareigūnų nuomones apie gero valdymo principų įgyvendinimą konkrečioje įstaigoje.

3 pav. Gero valdymo principų įgyvendinimo pareigūnų veiklos valdyme teorinis modelis.

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis teorinėje darbo dalyje panaudotais mokslinės literatūros šaltiniais

3 paveiksle pateikiamas suformuotas teorinis baigiamojo darbo modelis, kuriame atskleisti pagrindiniai teorinės darbo dalies aspektai, ir jais vadovaujantis bus atliekamas empirinis tyrimas.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Metodologija yra mokslas, aiškinantis mokslinių tyrimų metodus (<https://www.zodziai.lt/>). Metodologija dar vadinama žinių visuma apie metodus, kai metodai bei jų sukūrimas yra tyrimo objektu. Pagrindinis metodologijos tikslas, – tinkamai pasirengti atlikti tyrimą. Kaip pabrėžė B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė (2008), moksliniai tyrimai yra metodologiškai pagrindžiami: suformuluojama tema, aptariama tyrimo koncepcija, iškeliami hipotezė (jeigu reikia), numatomi tyrimo metodai ir t. t.

Remiantis metodologijos samprata, darbo temai atskleisti pasirinktas kokybinis tyrimas. Šio tyrimo metu bus siekiama atskleisti tyrimo aktualumą atspindinčius ypatumus bendraujant įprastoje aplinkoje. Pagrindinė pasirinkto tyrimo funkcija, – išplėtoti pažinimo procesą, jį įvertinti ir apibendrinti. Teisingai parinktas ir taikomas metodas leidžia per gana trumpą laiką gauti tikėtinus/numanomus rezultatus.

Metodika. Tai metodų visuma, iš kurių pasirenkamas vienas metodas (arba keli metodai) praktinei tiriamajai veiklai atlikti. Dažnai metodika naudojama rašant mokslinius darbus, pagrįstus tyrimais. A. Gintalas (2011) akcentavo, kad reikia skirti metodiką ir metodus nuo metodologijos, kaip „žinių visumos apie metodus“ (p. 984). Atliekant mokslinius tyrimus iš bendros metodikos – metodų visumos – pasirenkamas konkrečiam tyrimui tinkantis metodas. Į metodiką siūloma žiūrėti kaip į veiklai atskleisti pasirinktus būdus (vieną ar kelis, pagal mokslinio darbo temą, turinį, apimtį ir kitus rodiklius). Būtina įsidėmėti, kad kiekvienas metodas turi savo reikalavimus, taisykles ir tvarką, todėl reikia apgalvoti, koks metodas geriausiai tinka atskleisti praktinę darbo dalį.

Kokybinis tyrimas. V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017) aprašė kokybinių tyrimų principus ir metodus. Kokybinis tyrimas vadinamas kokybine metodika arba tyrimo metodu, kurio tikslas, - įvertinti, pasverti ir interpretuoti informaciją, gautą iš įvairių šaltinių: interviu, grupinių pokalbių metu, iš užfiksuotų įrašų ir atsiminimų. Tai plačiai naudojamas tyrimų modelis, pagrįstas reiškinių vertinimu ir aiškinimu natūraliame kontekste.

Kokybiniai tyrimai padeda suprasti ir interpretuoti socialinę aplinką, žmonių elgesį, suvokti dinamiškus ir situacinius atvejus. Kokybinio tyrimo duomenys dažnai yra žodinės arba vaizdinės formos, o rezultatai gali būti daliniai, daugiau ar mažiau apibendrinti. Galima interpretuoti (perfrazuoti) autentiškus tiriamųjų pasisakymus (http://eip.lt/article_post/tyrimu-metodai/).

Kokybiniai tyrimai dažniausiai pasirenkami tais atvejais, kai pasirinkta tema nėra labai gausu jau atliktų tyrimų; kai akivaizdžiai matoma būtinybė išanalizuoti pasirinktą reiškinį ir įsitikinti, ar teorinėje dalyje suformuluoti teiginiai ir išvalgos pasiteisina.

Kokybinių tyrimų pagalba, pasirinkus tinkantį metodą, analizuojamą temą/reiškinį galima aprašyti vaizdžiai ir įtikinamai (Luobikienė, 2011; Silverman, 2011).

2.2. Tyrimo metodai

Kokybinių tyrimų metodai. K. Kardelis (2016), aprašydamas galimus mokslinius tyrimus, išskyrė šiuos kokybinių tyrimų metodus: pusiau struktūruotą interviu; turinio analizę; grupines diskusijas (focus grupes). Pagal procedūrų lankstumą arba griežtumą interviu galima skirstyti į *griežtai struktūruotus*, *pusiau struktūruotus* ar *nestruktūruotus*. Pusiau struktūruoti interviu, – tai viena iš apklausų rūšių, kurios metu yra siekiama gauti kuo daugiau nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą. Pasak K. Kardelio (2016), interviu procesas ir jo stilius priklauso nuo tyrėjo užsibrėžtų tikslų, tačiau visais atvejais tyrėjas ir tyrimo dalyvis bendrauja tarpusavyje (esant būtinybei, galimi ir nuotoliniai kontaktai).

Interviu metodo taikymas. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodu buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Remiantis I.Gaižauskaite ir N. Valavičiene (2016), interviu sėkmingai naudojamas kaip pagrindinis ir nuoseklus informacijos surinkimo metodas, kai tyrėjas iš anksto pasiruošia pokalbiui, numato jo struktūrą, procedūrą ir turi parengtus interviu klausimus. *Pusiau struktūruotam interviu* dažniausiai numatomi konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka. Tačiau tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad tai yra reikalinga papildyti informacijai (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Pasak L. Labanausko (2019), toks interviu leidžia nustatyti reikšmes ir prasmes, kurias tam tikriems savo gyvenimo įvykiams priskiria tyrimo dalyviai, ir išvelgti, kaip šios reikšmės lemia jų veiklos supratimą. Interviu klausimai gali būti keičiami, performuluojami, papildomi.

Tyrimo instrumentas. Šiuo atveju pusiau struktūruoto interviu klausimynas sudarytas baigiamojo darbo autoriaus, remiantis darbo teorinėje dalyje analizuotomis temomis. Klausimyną sudaro 11 klausimų: 1 – 3 klausimai skirti išsiaiškinti, kaip apskrities VPK suprantamas geras valdymas; kokie išvelgiami skirtumai tarp gero valdymo ir administravimo (klausimai sudaryti vadovaujantis atstovavimo ir dalyvavimo principais); 4 – 5 klausimai skirti išsiaiškinti, kaip remiantis veiklos patirtimi ir naujais veiklos valdymo metodais pavyksta gerą valdymą pritaikyti praktiškai, įtraukti pareigūnus į sprendimų priėmimą ir išspręsti pareigūnų veikloje iškilančias problemas (klausimai sudaryti vadovaujantis skaidrumo, nešališkumo ir atskaitomybės principais); 7 - 10 klausimai skirti išsiaiškinti, kaip vertinami pareigūnų moraliniai, etiniai aspektai ir teisinis pareigūnų veiklos reglamentavimas; kokią reikšmę geras valdymas turi visuomenės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla; ar įstaigos aplinka turi sąsajų su geru valdymu ir kaip sekasi įgyvendinti gero valdymo principus įstaigoje (klausimai sudaryti vadovaujantis teisės viršenybės, efektyvumo, veiksmingumo ir etiško elgesio principais).

Paskutinis klausimas skirtas duomenims apie interviu dalyvių išsilavinimą, bendrą darbo stažą sistemoje ir stažą einamose pareigose.

Apdorojant interviu duomenis, taikyta kokybinė turinio (content) analizė tokia seka: daugkartinis teksto (protokolų) skaitymas; gautos informacijos skirstymas į kategorijas ir subkategorijas; subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas tekstiniais (teoriniais) teiginiais (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo imtis. Imtis, tai tyrimui atrinktų asmenų grupė. Imtis sudaroma pagal tam tikrus principus, tikintis kad tyrimo metu asmenų išsakytos mintys, nuomonės iš dalies sutaps ir su daugumos kitų, į tyrimą neįtrauktų, asmenų nuomonėmis.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Kokybinio tyrimo imtis yra tikslinė, nes visi informantai (interview dalyviai) yra tos pačios veiklos srities darbuotojai. Tačiau, remiantis I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) išvalgomis, šiuo atveju tyrimo dalyviai neatstovauja visų policijos komisariato pareigūnų/darbuotojų, nes jie yra tam tikro padalinio pareigūnai, kuriame dirba tam tikras skaičius asmenų.

Į pusiau struktūruotą interview planuota įtraukti 5 pareigūnus. Interview dalyvavo 3 pareigūnai, nes tyrimo organizavimo eigoje išryškėjo pasikartojančių teiginių ir nuomonių tikimybė. Taip pat didesnė imtis negalima dėl specifinių funkcijų, kurias atlieka interview dalyvavę pareigūnai ir dėl riboto jų skaičiaus (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Stažas einamose pareigose		Išsilavinimas	Darbo stažas sistemoje
P 1	5 metai	Aukštasis universitetinis	29 metai
P 2	4 metai	Aukštasis universitetinis	24 metai
P 3	10 metų	Aukštasis universitetinis	Virš 25 metų

Tyrimo dalyviai užkoduoti – jie tyrimo analizėje žymimi P1, P2, P3 ir t. t. (P 1 - pareigūnas 1; P 2 - pareigūnas 2 ir t. t.).

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Magistro baigiamasis darbas buvo organizuojamas ir atliekamas keliais etapais: mokslinės literatūros rinkimas, teorinės dalies rašymas, tyrimo instrumento parengimas, tyrimo atlikimas ir gautų rezultatų aprašymas (žr. 2.2 lentelę).

2.2 lentelė

Tyrimo etapų planavimas

Užduotis	Dienų nuo pradžios	Liko dienų iki baigimo
1.Tyrimo instrumento parengimas	1 savaitė	
2.Kontaktas su informantais ir susitarimas dėl dalyvavimo tyrime	2 savaitės	
3.Interview formos pasirinkimas ir pristatymas informantams	1 savaitė	
4.Interview atlikimo trukmė	3 savaitės	1 savaitė
5.Interview rezultatų analizė ir išvados	1 savaitė	2 savaitės

2.2 lentelėje pateiktas tyrimo organizavimo eiliškumas ir tyrimo etapų planavimas. Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas tyrimo instrumento parengimui, ne kartą koreguojant interview klausimyno turinį bei sprendžiant interview dalyvių pasirinkimo klausimą – nutarta, kad geriausiai vyriausiojo

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

policijos komisariato pareigūnų veiklą ir valdymą gali įvertinti šią veiklą koordinuojantys darbuotojai.

Sunkiausias etapas buvo kontaktas su informantais ir susitarimas dėl dalyvavimo tyrime. Nors numatyti interviu dalyviai dirba srityje, kuri koordinuoja ir administruoja policijos pareigūnų veiklą, tačiau dalyvauti tyrime sutiko nenoriai. Jų argumentai siejasi su laiko stoka ir įsitikinimu, kad atliekami tyrimai nėra veiksmingi, nes pasigendama grįžtamojo ryšio, gauti rezultatai ir išvados neturi įtakos veiklos pobūdžiui.

Susitarus dėl interviu formos – atsakymų raštu į pateiktus klausimus - interviu trukmė labai užsitęsė. Iš esmės šiuos nesklaidumus galima pateisinti, nes interviu dalyvių darbo grafikas labai įtemptas, ir nedarbiniam klausimams spręsti lieka tik laikas po darbo.

Tyrėjo profesinė patirtis tyrimo rezultatams ir jų interpretavimui jokios įtakos neturėjo, nes stengtasi sąžiningai ir atsakingai išanalizuoti ir apibendrinti interviu tekstus.

Tyrimo etika. Etikos principai svarbūs atliekant kokybinius tyrimus, kai bendraujama „akis į akį“, matomos emocijos ir reakcijos, aptariami jautrūs klausimai ir temos.

Remiantis B. Bitino ir kt. (2008) akcentuojamais etikos principais, kai kurie pritaikyti atliekant šį interviu: tai pagarbos asmens privatumui principas – interviu dalyviai patys galėjo nuspręsti, kokią informaciją pateikti; konfidencialumo ir anonimiškumo principas – interviu dalyviams buvo paaiškinta, kad duomenys apie asmenis ir interviu duomenys nebus niekur viešinami, išskyrus šį baigiamąjį darbą.

Taikytas geranoriškumo principas, – interviu dalyviai patikinti, kad jų nuomonių analizė bus pateikiama korektiškai, atskleidžiant tyrimo esmę, ir interviu dalyviai galės susipažinti su tyrimo išvadomis.

3. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME PRAKTINIS ASPEKTAS

3.1. Tyrimo analizė

Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų veikla vykdoma vadovaujantis svarbiausiais dokumentais, kuriuos rengia Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija ir atitinkami padaliniai, Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymais, programomis, strateginiais planais ir kt.

Remiantis teisiniu veiklos reglamentavimu nacionaliniu lygmeniu, atitinkamai rengiami dokumentai vietos lygmeniu, t. y., nuostatai, veiklos planai, ataskaitos, Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymai ir pan. (žr. 3.1 lentelę).

3.1.1. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų veiklą ir valdymą reglamentuojančių dokumentų analizė gero valdymo kontekste

3.1 lentelė

Gerą valdymą reglamentuojantys dokumentai ir sprendimai

Dokumento pavadinimas	Akcentuojami aspektai
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai (patvirtinta 2008 m. gegužės 29 d. įsakymu Nr. 5-V-300; keista 2012-04-01; paskutinė atnaujinimo data: 2021-03-09)	Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariatas organizuoja vyriausiojo policijos komisariato žmogiškųjų išteklių valdymą; atlieka vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų ir kitų darbuotojų korupcijos ir kitų neteisėtų veikų prevenciją, kontroliuoja, kaip jie laikosi darbo drausmės, Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo, Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso nuostatų, tiria pareigūnų ir kitų darbuotojų teisės ir teisėtvarkos pažeidimus, taip pat atlieka šios srities prevencines priemones bei tiria asmenų skundus ir pareiškimus dėl neetiško, netinkamo policijos pareigūnų ir kitų darbuotojų elgesio bendradarbiauja su viešosios informacijos platintojais ir rengėjais įstatymų ir (ar) kitų teisės aktų nustatyta tvarka, kaupia ir analizuoja žiniasklaidoje paskelbtą informaciją apie vyriausiojo policijos komisariato veiklą, organizuoja viešųjų ryšių veiklą apskrities mastu;
Lietuvos policijos generalinio komisaro 2021 m. rugsėjo 2 d. įsakymu Nr. 5-V-723	Šiuo įsakymu patvirtintas vidaus reikalų ministerijos padalinių ir policijos įstaigų Imuniteto ir vidaus tyrimų bei administravimo padalinių funkcijų centralizavimo planas. Telšių aps. VPK panaikinta 21 pareigybė.
Lietuvos policijos generalinio komisaro 2021 m. birželio 8 d. įsakymų Nr. 5-V-441	Šiuo įsakymu nustatytas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato ir Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato sujungimo eksperimento laikotarpis – nuo 2020 m. rugsėjo 7 d. iki 2023 m. gegužės 1 d., per kurį būtų sujungtos Šiaulių ir Telšių apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų vykdomos funkcijos ir abi policijos įstaigos veiktų kaip vienas vyriausiasis policijos komisariatas.
Lietuvos policijos generalinio komisaro 2021 m. gegužės 18 d. įsakymo Nr. 5-V-384 redakcija	Šiuo įsakymu patvirtinta Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato vidaus struktūra, numatant struktūrinius padalinius ir atskiras pareigybes.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Telšių apskrities VPK 2021 metų veiklos ataskaita	Vienas iš 2021 m. uždavinių buvo koordinuoti ir administruoti policijos sistemos veiklą, centralizuotų bendrųjų funkcijų vykdymą. Telšių VPK veiklai įtakos turėjo šalyje paskelbtas karantinas: kai kurios veiklos buvo organizuojamas nuotoliniu arba daliniu nuotoliniu būdu.
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos planas (2022; patvirtinta 2022 m. gegužės 27 d.)	<p>Telšių apskrities VPK numatoma - siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius;</p> <p>Koordinuoti ir administruoti policijos sistemos veiklą, centralizuotų bendrųjų funkcijų vykdymą;</p> <p>Vykdyti policijos sistemos ryšių, informacinės ir kitos aprūpinimo infrastruktūros plėtrą, policijos sistemos pareigūnams teisės aktuose numatytus socialinius išpareigojimus (apmokėti darbuotojų socialinių garantijų (butpinigių, pravažiavimo, sveikatos tikrinimo, skiepų ir kt.) išlaidas, centralizuoto aprūpinimo išlaidas.;</p> <p>vykdyti policijos darbuotojų apsaugą nuo galimo neteisėto poveikio, užtikrinti jų reabilitaciją nuo melagingų apskundimų, atlikti korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų prevenciją ir tyrimą;</p>
Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018)	Remdamasi bendroju policijos darbuotojų etikos kodeksu Telšių VPK stengiasi išlaikyti pasitikėjimu grįstus profesijos atstovų ir juos supančių asmenų santykius.
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas „Dėl Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų etikos komisijos sudarymo“ (2020)	Vadovaujantis Policijos darbuotojų etikos komisijų nuostatais, patvirtintais Lietuvos policijos generalinio komisaro 2018 m. rugpjūčio 3 d. įsakymu Nr. 5-V-707 „Dėl Policijos darbuotojų etikos komisijų nuostatų patvirtinimo“, sudaryta Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų etikos komisija iš 10 asmenų.
Telšių VPK Imuniteto skyriaus vykdoma veikla	Užkardo, atskleidžia ir tiria policijos pareigūnų, nestatutinių valstybės tarnautojų ir darbuotojų daromas korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas, renka informaciją apie policijos darbuotojų daromas kitas nusikalstamas veikas ir tiria korupcijos apraiškas Telšių aps. VPK.
Lietuvos policijos šakos kolektyvinė sutartis (2020-12-07, 5-IL-15444)	Telšių apskrities VPK pritaria ir vadovaujasi profesinės sąjungos veiklą reglamentuojančiais dokumentais šalies ir vietos lygmeniu. Policijos pareigūnams keliami veiklos reikalavimai profesionalumui, kvalifikuotam ir motyvuotam darbui, o įstaigos vadovybė, vadovaudamasi tarnybos ypatumais, rūpinasi pareigūnų darbo ir poilsio režimu, saugos ir sveikatos darbe klausimais, socialinėmis garantijomis ir pareigūnų įtraukimu į sprendimų priėmimą.
Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos veiklos prioritetų, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo planą, įgyvendinimas (2020)	<p>Siekama veiksmingo policijos įstaigos ir jos pareigūnų veiklos funkcionavimo, įgyvendinant policijai pavestus uždavinius; Koordinuojama ir valdoma policijos pareigūnų veikla; užtikrinamas bendrųjų funkcijų vykdymas.</p> <p>Užtikrinamas tinkamas vidaus kontrolės priemonių įgyvendinimas - visais atvejais nustatyti trūkumai perduodami tikrintų struktūrinių padalinių vadovams, kad būtų imamasi priemonių trūkumų šalinimui ir jie ateityje nebesikartotų.</p>
Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko 2016 m. balandžio 5 d. įsakymo Nr. 86-V-207 „Dėl Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbo ir poilsio laiko apskaitos tvarkos aprašo patvirtinimo“	Kai kurie policijos komisariato pareigūnai (pvz., vyresnieji tyrėjai) buvo įtraukti į pamainomis dirbančių pareigūnų sąrašą, taip stengiantis tikslingai organizuoti pareigūnų veiklą.

pakeitimo	
-----------	--

Sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais informacijos šaltiniais

Galima teigti, kad gero valdymo principų įgyvendinimo Telšių VPK pareigūnų veiklos valdyme reglamentavimas iš esmės remiasi dokumentais, apibrėžiančiais specifinę pareigūnų veiklą: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatais (paskutinė atnaujinimo data: 2021 03 09), kuriuose akcentuojamas žmogiškųjų išteklių valdymas, darbuotojų teisės ir pareigos. Kitame dokumente - Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato veiklos plane (2022) numatyta, pasitelkus policijos pareigūnus ir jų vykdomos veiklos pagalba siekti veiksmingo policijos sistemos funkcionavimo.

Pareigūnų veiklos valdymui įtaką daro ir atliekami veiklos eksperimentai, t. y., Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato ir Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato sujungimas bei Telšių VPK kai kurių pareigybių atsisakymas ar sumažinimas.

Telšių VPK atsiliepia į Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos veiklos prioritetų įgyvendinimą ir siekia veiksmingo policijos įstaigos ir jos pareigūnų veiklos funkcionavimo, taiko vidaus kontrolės priemones, kad būtų išvengta veiklos valdymo trūkumų.

Ypač didelis dėmesys skiriamas pareigūnų profesinei etikai, ir tuo tikslu įstaigoje sudaryta etikos komisija (2020), kuri savo veiklą grindžia Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodekso (2018) nuostatomis, pabrėžiant visuomenės pasitikėjimo policijos pareigūnais požiūrį.

Imuniteto skyrius stengiasi, kad policijos pareigūnų veikla atitiktų statutiniais darbuotojams deleguojamų veiklų pobūdį. Siekiama, kad policijos pareigūnai ne tik pripažintų, bet ir nuolat vadovautųsi objektyvumo, skaidrumo, bendradarbiavimo, atsakomybės principais ir moralinėmis vertybėmis.

Telšių VPK vadovybė stengiasi kurti, užtikrinti ir išlaikyti šių principų įgyvendinimui reikalingą patrauklią, veiklos sąlygas atitinkančią aplinką.

3.1.2. Gero valdymo samprata ir sąsajos su veiklos administravimu

Pateikiamose gero valdymo sampratos apibrėžtyse akcentuojama, kad *geras valdymas* apima didelę praktinę viešojo sektoriaus valdymo dalį ir yra paremtas demokratija ir nešališkumu, jungia vyriausybės, visuomenės ir privataus sektoriaus dalyvavimą tam tikrose veiklose, skatina veiklos efektyvumą ir veiksmingumą.

Pirmu interviu klausimu buvo norima išsiaiškinti, *kaip interviu dalyviai supranta, kas yra geras valdymas? Kokie šio valdymo bruožai jiems atrodo svarbiausi?*

Išskirta kategorija: *geras valdymas* ir subkategorijos: *aiškūs ir pasiekiami tikslai; greitas sprendimų priėmimas* (žr. 3.2 lentelę).

Gero valdymo samprata

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Geras valdymas	Aiškūs ir pasiekiami tikslai	„...kai įstaigoje yra pasiekiami išskirti tikslai, susitvarkoma su nestandartinėmis situacijomis (pvz. personalo trūkumas, transporto riboti išteklių ir pan.), auginamos personalo kompetencijos“ (P 1); „Mano supratimu geras valdymas yra tuomet, kai visiems yra aiškūs tikslai, į tikslus einama tinkamomis priemonėmis ir tam naudojami efektyvūs ir paprasti įrankiai“ (P 3)
	Greitas sprendimų priėmimas	„Darbuotojai, turi pakankamai kompetencijos, o sprendimai yra priimami greitai (nedelsiant), neribojant jų biurokratiniais rėmais“ (P 2)

Pateikti atsakymai rodo, kad gero valdymo samprata siejama su numatytų tikslų įgyvendinimu ir greitu sprendimų priėmimu.

Interviu dalyviai atsakymus papildė teiginiais, kad geras valdymas, tai ir „IT ir jų naujovių taikymas, orientacija į klientą (jo poreikius). Svarbūs bruožai: komunikacija, aiškios užduotys, betarpiškas vadovų įsitraukimas į vykstančius procesus, atsakingas savo pareigų vykdymas“ (P 1).

Priešingu atveju, kai pareigūnų veikla vangiai, profesinės užduotys atliekamos neefektyviai, galima teigti, kad įstaigoje pasigendama gero valdymo. Kiekviena institucija turėtų vadovautis tokiais gero valdymo sampratomis, kurios yra reikšmingos ir svarbios tos institucijos vykdomai veiklai.

Ilgą laiką vietoje veiklos valdymo buvo vartojamas „gero administravimo“ ar „veiklos administravimo“ apibrėžimas. Todėl kitu interviu klausimu išsiaiškinta, *kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo? Kokie įžvelgiami skirtumai?*

Išskirta kategorija: *gero valdymo ir veiklos administravimo skirtumai* bei subkategorijos: *geras valdymas – laisvesnis valdymas; geras valdymas – sparti kolektyvinė veikla; geras valdymas – mažiau formalumų* (žr. 3.3 lentelę).

Geras valdymas ir veiklos administravimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Gero valdymo ir veiklos administravimo skirtumai	Geras valdymas – laisvesnis valdymas	„Skiriasi tuo, jog geram valdymui labiau būdingos improvizacijos priimant neatidėliotinus sprendimus, siekiant gauti geriausią rezultatą, o ne aklažiūrima į tai, kas parašyta teisės aktuose, kad būdinga veiklos administravimui“ (P 1)
	Geras valdymas – sparti kolektyvinė veikla	„Geras valdymas leidžia kolektyvui priiminti teisingus sprendimus ir siekti savo tikslų, o administravimas susijęs daugiau su tam tikrų

		privalomų taisyklių, procedūrų laikymąsi“ (P 2)
	Geras valdymas – mažiau formalumų	„Veiklos administravimas – daugiau formalus santykių sudėliojimas į „lentynėles“ (P 3)

Interviu dalyvių atsakymų analizė atskleidė, kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo sampratos. Manoma, kad veiklos administravimas reiškia daug griežtesnį ir labiau įspraustą į teisinių dokumentų rėmus valdymą, o geru valdymu „*siekiama gauti geriausią rezultatą, o ne akiai žiūrima į tai, kas parašyta teisės aktuose, kas būdinga veiklos administravimui*“ (P 1).

Interviu dalyviai pateikė ir skirtumų tarp gero valdymo ir veiklos administravimo pavyzdžius: „*Pvz., darbuotojams reikia darbo priemonių. Pirmu atveju vadovas kuo skubiau inicijuoja reikiamų priemonių įsigijimo procedūras ir įsigyja reikiamų priemonių. Antru atveju [administravimo] reikalauja surašyti tarnybinius pranešimus, kodėl to ar ano reikia, numato, kad bus galimybė tai įsigyti kitame ketvirtyje*“ (P 2).

Todėl galima teigti, kad geras valdymas nuo veiklos administravimo skiriasi laisvesne ir spartesne veikla, kuri yra mažiau suvaržyta įvairių formalumų.

Teorinėje darbo dalyje akcentuojama, kad geras valdymas reiškia dėmesio sutelkimą į organizacijos paskirtį ir gebėjimą spręsti sudėtingas situacijas. Tai siejasi ir su kitu interviu klausimu, kuriuo siekta sužinoti, *kaip įstaigoje tik gero valdymo dėka buvo išspręstos sudėtingos problemos ar situacijos* (žr. 3.4 lentelę).

Išskirta kategorija: *sudėtingų situacijų ir problemų sprendimas* ir subkategorijos: *greitas veiklos pergrupavimas; veiksmingų sprendimų priėmimas*.

3.4 lentelė

Gero valdymo inicijuoti sprendimai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Sudėtingų situacijų ir problemų sprendimas	Greitas veiklos pergrupavimas	„Pandeminė covid19 situacija, kai policija kaip organizacija labai greitai persigrupavo ir toliau gana sėkmingai vykdė savo funkcijas ir tuo pačiu aktyviai vykdė visuomenės kontrolės priemones“ (P 1)
	Veiksmingų sprendimų priėmimas	„Neatpažintų lavonų saugojimo tvarką numato 1993 metų instrukcija, kuri neatitinka šių dienų aktualijų, baudžiamojo proceso nuostatų ir yra pasikeitusi pačių institucijų struktūra ir funkcijos“ (P 2)

Interviu dalyvių atsakymai rodo, kad geras valdymas padeda sparčiau įveikti susidariusias neįprastas situacijas, susikoncentruoti į esamą padėtį ir imtis greitų organizacinių veiksmų. Geras valdymas padeda priimti sprendimus, kurie ilgą laiką aukštesnių instancijų buvo atidėliojami. Tokius pavyzdžius interviu dalyviai nurodė savo teiginiuose, kai buvo pandeminė situacija arba, kai ilgai nepavyko išspręsti neatpažintų mirusių asmenų saugojimo ir laidojimo tvarkos bei veiksmų delegavimo atitinkamoms institucijoms.

Tačiau pasitaiko atvejų, kai:

„Esant sudėtingai situacijai ar iškilus netikėtai problemai ne visada vadovas savo valdymu gali tinkamai išlaviruoti... Pasitaiko atveju, kai šiais momentais "iššauna" kažkas iš kolektyvo su iniciatyva, o vadovui lieka mandagiai ir santūriai atlikti stebėtojo pareigas (ir tai ne taip jau blogai, jei vadovas su jumoro išlaikymu:)“ (P 3).

Galima teigti, kad geras valdymas padeda išspręsti įsisenėjusias problemas ir sparčiai reaguoti į susidariusias nepalankias situacijas, kai reikia skubiai peržiūrėti pareigūnų darbo grafikus, taikyti nuotolinį darbą, riboti klientų srautus ir pan.

Apibendrinant gero valdymo sampratą ir sąsajas su veiklos administravimu galima teigti, kad gero valdymo samprata siejama su numatyty tikslų įgyvendinimu ir greitu sprendimų priėmimu. Manoma, kad geras valdymas yra efektyvesnis ir veiksmingesnis, o veiklos administravimas labiau greičtesnis ir suvaržytas teisės aktais valdymas. Vyrauja nuomonė, kad geras valdymas padeda sparčiau įveikti susidariusias neįprastas situacijas, susikoncentruoti į esamą padėti ir imtis greitų organizacinių veiksmų.

3.1.3. Pareigūnų veiklos patirtis ir naujų gero valdymo metodų taikymas

Policijos įstaigos pareigūnų veiklos valdymą organizuoja remdamosi savo veiklos turiniu ir praktine patirtimi (Liubertė, 2019). Tačiau pareigūnų veikla dažnai priklauso ne tik nuo jų turimos praktinės patirties, bet ir nuo politinių sprendimų, veiklos apimčių, įstaigos valdymo tradicijų ir pokyčių, vadovų iniciatyvos (Vitkauskas, 2012).

Kaip policijos pareigūnų veiklos valdyme remiamasi savo veiklos patirtimi? Kaip pavyksta išvengti klaidų? – interviu dalyviai pasidalino nuomonėmis, atsakydami į šį klausimą.

Išskirta kategorija: *patirties įvertinimas vengiant klaidų* ir subkategorijos: *komandinis darbas; nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas; gebėjimas prisiimti atsakomybę* (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

Veiklos patirties ir galimybės išvengti klaidų santykis

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Patirties įvertinimas vengiant klaidų	Komandinis darbas	„Vienas iš sprendimų būdų – darbas komandoje, darbas poroje, konsultacijos, žinoti kur ir pas ką pasiklausti, tai leidžia minimalizuoti klaidas“ (P 1)
	Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas	„Reikia remtis ne tik savo asmenine patirtimi, bet ir remtis geriausiais savo srities veiklos pavyzdžiais iš kitų vadovų ir pareigūnų t. y. turi nuolat mokytis ir tobulėti. Neklįsta tas, kas nedirba“ (P 2)
	Gebėjimas prisiimti atsakomybę	„Drąsus vadovas ir jo pavaldiniai gali remtis ir remiasi patirtimi, nes jie nebijo prisiimti atsakomybės už savo sprendimų pasekmes ir klaidas. Gudresni (lankstesni) stengiasi siekti tik

		iš viršaus nuleisto veiklos rezultato. Ir minimaliomis pastangomis“ (P 3)
--	--	---

Interviu dalyvių nuomonės pateiktu klausimu iš esmės sutampa, nors ir įvardijami skirtingi klaidų vengimo būdai. Manoma, kad vis dėlto, pareigūnas veikloje nėra „vienas mūšio lauke“.

Labai svarbus komandinis darbas (darbas poroje), žinojimas, kad bet kada galima kreiptis patarimo, pagalbos į kolegas. Nuolatinis patirties kaupimas siejamas su mokymusi ir tobulėjimu, ir tai padeda išvengti klaidų. Patirtis ir atsakomybė – du veiksniai, kurie rodo, kad pareigūnas nebijo priimti sprendimus ir atsakyti už pasekmes.

Galima daryti išvadą, kad pareigūnų veiklos patirtis rodo jų profesinės brandos lygį. Savo patirtį pareigūnai panaudoja norėdami išvengti klaidų, tačiau pirmenybę teikia komandiniam darbui.

Interviu dalyviai paaiškino, *kokie naujausi gero valdymo veiklos metodai taikomi įstaigoje*. Išskirta kategorija: *veiksmingi metodai* ir subkategorijos: *laisva nuomonės raiška; veiklos koordinavimas ir metodinė pagalba; socialinės partnerystės plėtra* (žr. 3.6 lentelę).

3.6 lentelė

Gero valdymo metodų taikymas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Veiksmingi metodai	Laisva nuomonės raiška	„Man labai svarbu, kad pareigūnai gali laisvai reikšti savo nuomonę, diskutuoti, teikti siūlymus ir pastabas“ (P 1)
	Veiklos koordinavimas ir metodinė pagalba	„Veiklą vadovas tik koordinuoja ir teikia metodinę pagalbą“ (P 2)
	Socialinės partnerystės plėtra	„Šiuo metu labai daug bendraujama su soc. partneriais, visuomene“ (P 3)

Tenka pastebėti, kad interviu dalyvių buvo prašoma paaiškinti, kokie naujausi gero valdymo metodai yra taikomi įstaigoje.

Tačiau atsakymų analizė rodo, kad įvardinti metodai nepasižymi naujumu. Visus paminėtus metodus galima vadinti veiksmingais, tačiau pareigūnų veikloje jie yra jau seniai taikomi.

Laisva nuomonės raiška yra neatsiejama demokratiško valdymo dalis, o veiklos koordinavimas ir metodinės pagalbos teikimas pareigūnams suprantamas kaip būtini veiksmai, atspindintys gerą veiklos valdymą. Socialinė partnerystė taip pat yra veiksminga, kai pareigūnai siekia visuomenės pasitikėjimo savo vykdoma veikla.

Galima teigti, kad geras pareigūnų veiklos valdymas remiasi veiksmingais metodais, tačiau neišryškėjo metodų naujumas ar jų profesinis išskirtinumas. Siekiant tobulinti organizacijos valdymą policijos sistemoje, būtų tikslinga įdiegti kasdienės atskaitomybės valdymo metodą, kuris pradėtas taikyti 2020 m. kai kuriose savivaldybėse.

Ne be pagrindo geras valdymas dar vadinamas sumaniuojū valdymu, nes pastebimas vienas esminis bruožas, - sumaniai valdant policijos pareigūnų veiklą, galima greičiau prisitaikyti prie

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

besikeičiančios aplinkos ir, racionaliai naudojant turimus išteklius, nedelsiant priimti svarbius sprendimus (Sharma, 2013).

Interviu dalyviai turėjo atsakyti į klausimą, *kaip pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą?*

Išskirtos dvi kategorijos: 1) *įprasti įtraukimo būdai* ir subkategorijos: *prieiga prie konfidencialios informacijos bei grupinis arba individualus sprendimų priėmimas*; 2) *formalūs įtraukimo būdai* ir subkategorija: *eksperimentai, stebėsenos* (žr. 3. 7 lentelę).

3.7 lentelė

Pareigūnų įtraukimas į sprendimų priėmimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įprasti įtraukimo būdai	Prieiga prie konfidencialios informacijos	„Jiems [pareigūnams] nuolatos teikiama konfidenciali informacija, su ja turi mokėti dirbti, aišku kai ji yra identifikuota ir ratifikuota“ (P 1)
	Grupinis arba individualus sprendimų priėmimas	„Pareigūnai į sprendimų priėmimą dažniausiai įsitraukia komandiniu būdu. Aišku, tenka priimti sprendimus ir individualiai, ir dažnai greitai, nes verčia situacija“ (P 2).
Formalūs įtraukimo būdai	Eksperimentai, stebėsenos	„Į sprendimų priėmimą pareigūnai įtraukiami formaliai. Valdymo tobulinimas įvelkamas į „eksperimentus“, „stebėsenas“ ir pan., o pokyčiai vykdomi, nes jie numatyti vykdyti“ (P 3).

Atsakymų analizė atskleidė, kad interviu dalyvių nuomonės tuo klausimu išsiskyrė. Vienas interviu dalyvis įvardijo įprastą pareigūnų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdą, kai jiems suteikiama galimybė dirbti su neviešinamais dokumentais ir surinktą informaciją panaudoti priimant sprendimus (P 1).

Kitas interviu dalyvis nurodė, kad dažniausiai į sprendimų priėmimą įtraukiama grupė pareigūnų, nors pasitaiko atvejų, kai sprendimą tenka priimti individualiai (P 2).

Tačiau trečias interviu dalyvis pastebėjo, kad gana dažnai pasitelkiami formalūs pareigūnų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdai, tokie, kaip įvairūs eksperimentai, stebėsenos, o veiklos toliau vyksta savo ruožtu, nepaisant numatytų įtraukimo būdų (P 3).

Galima daryti išvadą, kad praktinis pareigūnų įtraukimas į sprendimų priėmimą ne visada sutampa su mokslo darbuose pateiktomis teorinėmis nuorodomis, kad geras pareigūnų veiklos valdymas leidžia greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir priimti tinkamus sprendimus. Stebimi ir formalūs pareigūnų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdai.

Šiame poskyryje įvertinta pareigūnų veiklos patirtis ir naujų gero valdymo metodų taikymas. Galima teigti, kad patirtis siejama su mokymusi ir tobulėjimu, su pareigūnų gebėjimu dirbti komandoje ir prisiimti atsakomybę už vykdomą veiklą. Įvardinti metodai yra veiksmingi, tačiau jie nėra nauji, nes pareigūnų veiklos valdyme jau seniai naudojami. Tą patį galima pasakyti ir apie pareigūnų įtraukimą priimant sprendimus, – dar dažnai susiduriama su formaliais pareigūnų

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

įtraukimo būdais, nors pareigūnams labai svarbu, kad sumaniai valdant policijos pareigūnų veiklą, būtų galima greičiau prisitaikyti prie veiklos pokyčių ir kartu dalyvauti priimančioms sprendimams.

3.1.4. Teisinės bazės įvertinimas, pasitikėjimas pareigūnų veikla, moralinių nuostatų reikšmė

Policijos įstaigų įvaizdį ir gerą vardą formuoja pareigūnų aukščiausių moralės bei vertybinių nuostatų puoselėjimas, profesinės etikos suvokimas ir taikymas. Policijos pareigūnų kultūros lygis parodo, kiek, kaip ir kada pareigūnai privalo laikytis, ir/ar laikosi moralinių (etinių) nuostatų (Paurienė, 2019).

Interviu dalyviai pasidalino nuomonėmis apie tai, *kaip įstaigoje žiūrima į pareigūnų moralę ir etinių nuostatų laikymąsi? Tai suprantama kaip asmens vertybės ar privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams?* (žr. 3.8 lentelę).

Išskirtos dvi kategorijos: 1) *moralinių, etinių nuostatų įvertinimas* ir subkategorija: *moralinės ir etinės nuostatos buvo ir yra privalomos*; 2) *asmens vertybių įvertinimas* ir subkategorijos: *asmens vertybės – aplinkos suformuotas darinys; pareigūnas – pavyzdys kitiems; asmens vertybių reikšmės sumažėjimas*.

3.8 lentelė

Pareigūnų moralinių, etinių nuostatų ir asmens vertybių įvertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Moralinių, etinių nuostatų įvertinimas	Moralinės ir etinės nuostatos buvo ir yra privalomos	„Moralinės ir etinės nuostatos privalomos visiems“ (P 1); „Manau, kad kiekvienas pareigūnas turi laikytis moralės ir etikos normų, kaip civilizuitas žmogus“ (P 2); „Netolimoj praity pareigūnų moralė ir etinių nuostatų laikymasis buvo privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams“ (P 3)
Asmens vertybių įvertinimas	Asmens vertybės – aplinkos suformuotas darinys	„Mano nuomone, žmogaus asmeninės vertybės yra atsinešamos iš šeimos, mokyklos, universiteto, aplinkos kur augai“ (P 1);
	Pareigūnas – pavyzdys kitiems	„Pareigūnas savo asmeniu turi būti pavyzdys visuomenėje“ (P 2);
	Asmens vertybių reikšmės sumažėjimas	„Šiandien, kadangi yra labai didelis pareigūnų trūkumas, vertybių kartelė yra šiek tiek nuleista...“ (P 3)

Teoriniu aspektu, stebėti ir vertinti, kaip policijos pareigūnams sekasi laikytis profesinės etikos kodekso nuostatų ir kokia gero valdymo principų dėmė su profesine etika, padeda kiekvieno policijos pareigūno asmeninis indėlis ir požiūris į savo atliekamą veiklą (Juodaitytė, Paurienė, 2018).

Su tuo sutinka ir interviu dalyviai teigdami, kad negalima nepaisyti moralinių ir etinių nuostatų. Tačiau asmenines kiekvieno asmens vertybes formuoja aplinka, todėl pareigūnai turi gebėti

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

atskleisti stipriąsias savo puses, kad būtų pavyzdžiu kitiems. Pastebėta, kad paskutiniu metu asmens vertybėms/savybėms skiriama mažiau dėmesio, nes trūkstant darbuotojų, nebe tokia detali ir griežta pareigūnų atranka.

Galima teigti, kad į pareigūnų moralę ir etinių normų laikymąsi įstaigoje žiūrima pakankamai atsakingai. Asmens vertybės suvokiamos kaip statutinių pareigūnų privalumai.

Policijos pareigūnų veiklos valdyme siekiama vieno svarbaus strateginio tikslo, – gerinti policijos pareigūnų teikiamų paslaugų kokybę, kurios įvertinimui taikomas svarbus kriterijus - visuomenės pasitikėjimas policija (Vileikienė, 2012). Interviu dalyviai pasidalino mintimis apie tai, *ar geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje.*

Išskirta kategorija: *pasitikėjimo įvertis* ir subkategorija: *geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla* (žr. 3.9 lentelę).

3.9 lentelė

Visuomenės pasitikėjimo pareigūnų veikla reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Pasitikėjimo įvertinimas	Geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla	„Visuomenės požiūris į policijos pareigūnų veiklą yra viena iš svarbių sudėtinių dalių arba viena iš pasitikėjimo dėlionės dalių“ (P 1)
		„...jei sprendimai yra priimami greitai ir tie sprendimai yra teisingi, visuomenės pasitikėjimas policija kyla“ (P 2)
		„Žinoma, kad taip“ (P 3)

Interviu dalyvių nuomonės vienareikšmiškai sutampa, kad geras veiklos valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje.

Piliečiai iš policijos pareigūnų tikisi didesnės atskaitomybės, efektyvaus darbo, atsakingumo ir skaidrumo, bendravimo ir bendradarbiavimo su visuomene. Manoma, kad būtent tai yra svarbu policijos pareigūnų veiklos valdymo procese.

Išryškėjo viena nuomonė, kad pasitikėjimas dažnai priklauso nuo to, kaip veikla yra pristatoma visuomenei: *„Tačiau yra vienas "Bet". Veiklos pristatymas ir pristatytojas gali įtakoti visuomenės nuomonę apie įstaigą, pasitikėjimą ja“* (P 3).

Teorinėje darbo dalyje įvardintas dar vienas iššūkis, susijęs su policijos pareigūnų gero valdymo principų įgyvendinimu, - tai augantys piliečių (visuomenės narių) poreikiai bei pasitikėjimo valdžios institucijomis lūkesčiai (Sholl, Sholl, 2014; Stanislovaitienė, 2016).

Galima teigti, kad visuomenės pasitikėjimas policijos pareigūnų veikla yra svarbus šios institucijos veiklos rodiklis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės dokumentai, reglamentai, įstatymai bei kiti teisės aktai adekvačiai atspindi, įteisina bei reglamentuoja pagrindines nuostatas, susijusias su policijos pareigūnų veiklos valdymu. Svarbus akcentas, - kaip dera įvairūs teisės aktai, ar neprieštarauja vieni kitiems.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Interviu dalyviai įvertino, *koks teisinės bazės vaidmuo geram valdymui, pabandė išvelgti spragas, neatitikimus teisės dokumentuose.*

Išskirtos dvi kategorijos: 1) *teisinės bazės vaidmens įvertinimas* ir subkategorijos: *teigiamas teisinės bazės vertinimas; teisinė bazė yra drausminimo ir veiklos vertinimo instrumentas* 2) *spragos ir neatitikimai* bei subkategorijos: *visų veiklos procesų standartizavimas; pareigūnų veiklos motyvavimo teisinis nestabilumas* (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė

Gero valdymo teisinių aspektų įvertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Teisinės bazės vaidmens įvertinimas	Teigiamas teisinės bazės vertinimas	„Teisinė bazė nuolat atnaujinama ir, manau, pakankamai nebloga“ (P 1); „Teisinė bazė svarbi valdymui“ (P 3)
	Teisinė bazė yra drausminimo ir veiklos vertinimo instrumentas	„Ijungiamas teisinis mechanizmas dėl jo sudrausminimo, tarnybinės veiklos įvertinimo ar tinkamumo eiti tam tikras pareigas“ (P 2)
Spragos ir neatitikimai	Visų veiklos procesų standartizavimas	„Šiuo metu vykstant policijos procesų ir veiklos centralizavimui bei norint visus procesus standartizuoti iškilis tam tikrų teisinių nuostatų perkrova ar ji bus teigiama, pamatysime“ (P 1);
	Pareigūnų veiklos motyvavimo teisinis nestabilumas	„Silpniausia vieta yra motyvavimo sistemos trapumas, nes ji tiesiogiai susijusi su augančiu pinigų poreikiu, kurio dažniausiai negalima patenkinti dėl vienu ar kitu priežasčių“ (P 3)

Remiantis interviu dalyvių nuomonėmis akivaizdu, kad teisinė bazė yra svarbi pareigūnų veiklos valdymui, tačiau į teisinius dokumentus dažnai žiūrima kaip į drausminimo priemones, jeigu pareigūnai netinkamai atlieka savo pareigas.

Interviu dalyviai nepitaria visų veiklos procesų standartizavimo įteisinimui, nes nėra atliktų tyrimų, įrodančių tinkamą tam tikrų teisinių nuostatų pasirinkimą.

Taip pat kaip viena iš teisinės bazės spragų nurodomas pareigūnų veiklos motyvavimo teisinis nestabilumas, susijęs su augančiu lėšų poreikiu.

Galima teigti, kad gero valdymo kontekste policijos pareigūnų veiklos valdymo teisinis reglamentavimas yra pakankamai išsamus, nuolat atnaujinamas bei papildomas.

Paskutiniu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, *kiek įstaigos aplinkos sąlygos atitinka gero valdymo reikalavimus? Galbūt kažkokios problemos neleidžia įtvirtinti gero valdymo? Ką pasiūlytumėte daryti?*

Išskirtos dvi kategorijos: *aplinkos reikšmė* ir subkategorijos: *geros aplinkos sąlygos yra susijusios su geru valdymu; valdymo pokyčiai lemia ir aplinkos sąlygas*; 2) *problemos ir pasiūlymai*

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

bei subkategorijos: *problemos turi būti sprendžiamos visais lygmenimis; problemų negalima ignoruoti* (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė

Aplinkos įtaka geram veiklos valdymui ir problemų sprendiniai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Aplinkos reikšmė	Geros aplinkos sąlygos yra susijusios su geru valdymu	„Aplinka labai svarbi, tada ir visi kiti komponentai bus geri“ (P 1); „Manau, kad sąlygos darbuotojams Telšių AVPK yra labai geros“ (P 2)
	Valdymo pokyčiai lemia ir aplinkos sąlygas	„Sunkus klausimas. Stovime ant pokyčių slenksčio“ (P 3)
Problemos ir pasiūlymai	Problemos turi būti sprendžiamos visais lygmenimis	„Siūlau vadovautis principu, "kad teatras prasideda nuo rūbinės...." (P 1)
	Problemų negalima ignoruoti	„...daugelis vadovų įsijungę režimą, kaip psichologai pasakytų "viskas vienodai", nes taip sveikiau ;)“ (P 3)

Interviu dalyviai pasidalino mintimis apie tai, kiek įstaigos aplinka susijusi su geru valdymu, ar pastebimos problemos ir ką galima padaryti, norint problemų išvengti. Manoma, kad aplinka yra svarbi, ir jeigu įstaigoje vyksta pokyčiai, jie tiesiogiai lemia ir aplinkos sąlygas.

Interviu dalyviai neįvardino konkrečių problemų, neleidžiančių įtvirtinti gero valdymo įstaigoje. Tačiau siūlo atkreipti dėmesį ir į smulkmenas, nelaukiant, kol jos taps didelėmis problemomis. Apskritai, jokių problemų negalima ignoruoti, jų nepastebėti ir manyti, kad viskas gerai.

Galima daryti išvadą, kad siekiant geresnio pareigūnų veiklos valdymo reikia užtikrinti jų veiklos aplinką, kad ji koreliuotų su gero valdymo principais ir skatintų kokybiškiau atlikti patikėtas veiklos funkcijas.

Apibendrinant galima teigti, kad pareigūnų aukščiausių moralės bei vertybinių nuostatų puoselėjimas, profesinės etikos suvokimas ir taikymas yra reikšmingi pareigūnų veiklos gero valdymo veiksniai. Pareigūnai turi būti pavyzdžiu kitiems, tačiau paskutiniu metu trūkstant darbuotojų, asmens vertybėms/savybėms skiriama vis mažiau dėmesio. Teisinė bazė vertinama kaip pakankamai išsami, nuolat atnaujinama ir papildoma. Visuomenės pasitikėjimas policijos pareigūnų veikla yra svarbus šios institucijos veiklos rodiklis. Piliečiai iš policijos pareigūnų tikisi didesnės atskaitomybės, efektyvaus darbo, atsakingumo ir skaidrumo, glaudesnio bendravimo su visuomene. Akcentuojant aplinkos įtaką geram policijos pareigūnų veiklos valdymui, svarbu įvardinti ir nedelsiant spręsti vidines policijos įstaigų veiklos problemas.

3.2. Gero valdymo principų įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyme praktinio aspekto apžvalga

Interviu dalyvavo 3 Telšių VPK policijos pareigūnai, koordinuojantys padalinių pareigūnų veiklos valdymą. Interviu dalyviai raštu atsakė į 10 pateiktų klausimų ir nurodė duomenis apie išsilavinimą, darbo stažą einamose pareigose ir bendrą darbo stažą sistemoje.

Interviu dalyviai gero valdymo sampratą sieja su numatytų tikslų įgyvendinimu ir greitu sprendimų priėmimu, ir akcentuoja, kad kiekviena institucija turėtų vadovautis tokiomis gero valdymo sampratomis, kurios yra reikšmingos ir svarbios tos institucijos vykdomai veiklai.

Manoma, kad geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo sampratos, nes veiklos administravimas daug griežtesnis ir labiau įspraustas į teisinių dokumentų rėmus. Geras valdymas padeda sparčiau įveikti susidariusias neįprastas situacijas ir priimti reikalingus sprendimus.

Pareigūnų veiklos patirtis ir galimybė išvengti klaidų siejama su komandiniu darbu. Policijos pareigūnų veiklos valdyme pasigendama naujausių gero valdymo metodų taikymo, nors ir remiamasi veiksmingais metodais.

Sprendimų priėmime dažniausiai dalyvauja grupė pareigūnų, o pavieniai pareigūnai sprendimus priima susiklosčius nenumatytoms situacijoms, kai negalima delsti. Pasitaiko, kad sprendimai priimami formaliai, pareigūnai į jų priėmimą neįtraukiami.

Į pareigūnų moralę ir etinių normų laikymąsi įstaigoje žiūrima pakankamai atsakingai. Asmens vertybės suvokiamos kaip statutinių pareigūnų privalumai. Visuomenė iš policijos pareigūnų tikisi didesnės atskaitomybės, efektyvaus darbo, atsakingumo ir skaidrumo, bendravimo ir bendradarbiavimo su piliečiais. Manoma, kad tai yra svarbu policijos pareigūnų veiklos valdymo procese. Policijos pareigūnų veiklos valdymo teisinis reglamentavimas yra pakankamai išsamus, nuolat atnaujinamas bei papildomas. Įstaigos aplinka dera su geru valdymu, ypač svarbios vidinės policijos įstaigos pareigūnų veiklos problemos ir jų sprendimo būdai.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą atskleista, kad geras valdymas yra vienas iš viešojo valdymo modelių, kuris prisideda prie didesnio veiklos efektyvumo ir veiksmingumo, prie veiklos gerinimo būdų paieškų, privataus sektoriaus, pilietinės visuomenės ir valdžios bendradarbiavimo. Didėjant poreikiui gerinti valdymą, dėmesys sutelkiamas į principus, kaip į pamatines viešojo ir/ar privataus sektoriaus įstaigų nuostatas, veiklos pagrindus, kuriais remiantis organizuojama veikla. Policijos pareigūnų veiklos valdyme vyrauja susitelkimas į įstaigos paskirtį, funkcijų ir uždavinių apibrėžtumą, veiksmingą vadovavimą valdymo procesui, vengiant rizikų ir neskaidrių sprendimų priėmimo. Policijos pareigūnų veiklos valdymą geriausiai atspindi šie principai: teisės viršenybė, skaidrumas, nešališkumas, efektyvumas ir veiksmingumas, atskaitomybė. Gero valdymo procese susiformavę principai naudojami kaip instrumentas viešajai įstaigai valdyti.

2. Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992) prioritetas teikiamas moraliai, atsakingai, teisingai visų valdžios institucijų, taip pat ir policijos įstaigų, veiklai. Policijos pareigūnų veiklos valdymą reglamentuoja Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2015), kuriame akcentuojamas funkcijų vykdymas įstatymo ribose ir pareigūnų atsakomybė; Lietuvos Respublikos policijos įstatyme (2016) apibrėžta policijos pareigūnų veikla ir valdymas, visa apimtimi taikomas tik jiems, įtvirtintas glaudesnis policijos bendradarbiavimas su gyventojais, policijos pareigūnų profesinis mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Visi teisės dokumentai skirti suderintai stiprinti teisėtvarką ir žmogaus, visuomenės, valstybės saugumą, saugoti bei gerbti žmogaus teises ir laisves.

3. Išnagrinėjus gero valdymo principus, atskleistos sąsajos su policijos pareigūnų etikos kodekso nuostatomis. Kodekso kontekste skaidrumas ir viešumas įvardinami kaip vieni svarbiausių, su morale susiję, elementai. Kodekse apibrėžti policijos darbuotojų veiklos ir elgesio principai, pamatinės nuostatos, kurių turi laikytis kiekvienas policijos pareigūnas: gerbti ir ginti kiekvieno žmogaus orumą bei pagrindines teises ir laisves; būti teisingam, nešališkam, užtikrinti, kad jo priimami sprendimai būtų teisėti ir objektyvūs, be savanaudiškų paskatų; laiku vykdyti vadovo įsakymus, paliepiamus; stengtis būti pavyzdžiu kitiems; darbe tarpusavio santykius grįsti pasitikėjimu, sąžiningumu, savitarpio pagalba, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu. Aiškus elgesio normų apibrėžtumas padeda policijos pareigūnams tinkamai elgtis visose gyvenimo srityse.

4. Interviu metu atskleistas gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme Telšių VPK. Surinktos medžiagos analizė leido daryti išvadas:

4.1. Policijos įstaigos turi vadovautis tokiais gero valdymo sampratomis, kurios yra reikšmingos ir svarbios tos institucijos vykdomai veiklai. Geras valdymas nuo veiklos administravimo skiriasi laisvesne ir spartesne veikla, greitesne reakcija į susidariusias situacijas ir sprendimų priėmimu. Pareigūnų veiklos patirtis atskleidžia jų profesinės brandos lygį ir padeda išvengti klaidų. Geras veiklos valdymas remiasi veiksmingais metodais, tačiau pareigūnai dar nepakankamai įtraukiami į sprendimų priėmimą. Į pareigūnų moralę ir etinių normų laikymąsi įstaigoje žiūrima atsakingai, o asmens vertybės suvokiamos kaip statutinių pareigūnų privalumai. Geras veiklos valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje. Policijos pareigūnų veiklos valdymo teisinis reglamentavimas yra pakankamai išsamus, nuolat atnaujinamas bei papildomas. Siekiant geresnio pareigūnų veiklos valdymo reikia užtikrinti jų veiklos aplinką, kad koreliuotų su gero valdymo principais ir skatintų kokybiškiau atlikti patikėtas veiklos funkcijas.

4.2. Tyrimo rezultatai liudija, kad akcentuojami principai, kurie tiesiogiai lemia policijos pareigūnų veiklos valdymą ir kuriais turi vadovautis pareigūnai, tai – pagarba žmogui ir valstybei, teisingumas, nesavanaudiškumas, padorumas, atsakomybė, viešumas, pavyzdingumas, žmogaus teisių ir laisvių gerbimas, asmeninė pareigūnų iniciatyva ir tarnybinės drausmės derinimas. Geras veiklos valdymas remiasi veiksmingais metodais, tačiau neišryškėjo metodų naujumas ar jų profesinis išskirtinumas. Siekiant tobulinti įstaigos pareigūnų veiklos valdymą policijos sistemoje, būtų tikslinga įdiegti kasdienės atskaitomybės valdymo metodą, sutampantį su atskaitomybės principu, ir kuris pradėtas taikyti 2020 m. kai kuriose savivaldybėse. Taip pat stebimi pasitaikantys formalūs policijos pareigūnų įtraukimo į sprendimų priėmimą būdai. Gero veiklos valdymo principai yra gairės, į kurias atsižvelgdama įstaiga privalo priimti teisingus sprendimus, reaguoti į veiklos pokyčius.

REKOMENDACIJOS

Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos

1. Parengti atnaujintą policijos pareigūnų atrankos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymo tvarką (iki 2023 09 01; tikėtinas rezultatas – aukštesnis profesinių kompetencijų lygis, profesinės patirties kaupimas).
2. Įvertinti įstaigos pareigūnų veiklos motyvavimo teisinį nestabilumą, susijusį su augančiu lėšų poreikiu, skirti papildomų lėšų policijos pareigūnų motyvacijos kėlimui (iki 2022 m. pabaigos; tikėtinas rezultatas – stabili policijos pareigūnų motyvavimo teisinė sistema ir lėšų paskirstymas).

Telšių VPK vadovui, galinčiam inicijuoti rekomendacijų įgyvendinimą

1. Siekiant tobulinti įstaigos pareigūnų veiklos valdymą, įdiegti kasdienės atskaitomybės valdymo metodą (iki 2023 m. pradžios; tikėtinas rezultatas – tikslingesnis ir veiksmingesnis atskaitomybės principo pritaikymas).
2. Sistemingai atlikti gyventojų apklausas, siekiant išsiaiškinti, kaip visuomenė vertina policijos pareigūnų veiklą Telšių mieste ir rajone (kartą metuose; tikėtinas rezultatas – susitelkimas kartu spręsti vietines problemas).
3. Prieš priimant sprendimus, pareigūnus aktyviai (ne formaliai) įtraukti į diskusijas, pasitarimus, pokalbius (tikėtinas rezultatas - maksimaliai panaudotos kiekvieno pavaldinio galimybės ir profesinė kvalifikacija).

LITERATŪRA

Teisės aktai ir kiti norminiai dokumentai

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. spalio 25 d. Nr. 33-1014. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
2. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas (2016). Žin., Nr. 5-140) Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>
3. Lietuvos pažangos strategija. *Lietuva 2030*. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?>
4. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (2002; galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020 08 01). Vilnius.
5. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuso pakeitimo įstatymas (2015 m. birželio 25 d., Nr. XII-1855). Vilnius.
6. Lietuvos policijos darbuotojų etikos kodeksas (2018). Vilnius.
7. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2019-2021 metų strateginis veiklos planas. Vilnius.
8. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2021–2023 metų strateginis veiklos planas (2019). Vilnius.
9. Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas. *Telšių ir Šiaulių apskričių komisariatai pusmečiui sujungiami į vieną apygardą*. Prieiga per internetą: <https://telsiai.policija.lrv.lt/lt/naujienos/telsiu-ir-siauliu-apskriciu-komisariatai-pusmeciu-sujungiami-i-viena-apygarda>

Kita literatūra

10. Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: Registrų centras.
11. Arimavičiūtė, M. (2012). Viešojo sektoriaus institucijų (departamentų) strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 581–594.
12. Bakaveckas, A. (2012). *Administracinė teisė: teorija ir praktika*. Vilnius.
13. Bang, H., Esmark, A. (2013). *A systems theory of Good Governance*. Prieiga per internetą: <http://www.icpublicpolicy.org/IMG/pdf>
14. Bendorienė, A., Bogušienė, V. (2008). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.
15. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
16. Bortnikas, A. (2017) Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 16,2, 335 – 346.
17. Buginytė, J. (2018). *Bendruomenės policijos veikla*. Kaunas: MRU.
18. Butavičiūtė, T., Ruibytė, L. (2015). Piliečių pasitikėjimo policija veiksniai ir jų analizė. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 15, 38 – 49.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

- 19.Čingienė, V., Laskienė, S., Raipa, A. (2015). Gero viešojo valdymo principų įgyvendinimas: Lietuvos strateginių sporto šakų federacijų atvejis. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 14, 4, 501 – 514.
- 20.Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Side of Managerialistic ‘Enlightenment’. *Public Administration*, 87(4), 892 – 909. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication>
- 21.Dzikas, D. (2016). *Visuomenės pasitikėjimą policija įtakojantys veiksniai (teigiami ir neigiami)*. Prieiga per internetą: <http://www.teisinespaslaugos.info/lt/>
- 22.European Court of Auditors. (2016). *Valdymas Europos Komisijoje: geriausia patirtis? Specialioji ataskaita Nr. 27*. Publications Office. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/>
- 23.*Gero valdymo principų taikymas Lietuvos savivaldybėse*. Studija (2015). Vilnius: Nevyriausybinių organizacijų informacijos ir paramos centras.
- 24.Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/>
- 25.Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (3), 983 – 996. Prieiga per internetą: https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/104/12_Gintalas.pdf
- 26.Gisselquist, R. M. (2012). *Good Governance as a Concept, and Why this Matters for Development Policy*. Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/10419/81039www.econstor.eu>
27. Jaschke, H.G., Björgö, T., F.B., Kwanten, C., Mawby, R., Pagon, M. (2008). Perspectives of Police Science in Europe. *Bramshill: CEPOL*, 2. Prieiga per internetą: <https://www.cepol.europa.eu>
- 28.Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J. (2016). Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (38), 39 – 48.
- 29.Juodaitytė, V., Paurienė, G. (2018). Policijos pareigūnų profesinės etikos principų laikymasis praktinėje veikloje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 104 – 116.
- 30.Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- 31.Labanauskas, L. (2019). *Neapykantos nusikaltimų pažeidžiamų bendruomenių kokybinio tyrimo metodologija*. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
32. Liubertė, I. (2019). Socialinė žinių samprata ir ištyrimo galimybės šiuolaikinėse organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, t. 81, 21 – 27.
- 33.Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas*. Teorinė – praktinė studija. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://evedlys.pavb.lt/wp-content/uploads/2017/>
- 34.Misiukonis, D., Paurienė, G. (2021). Policijos pareigūnų diskrecinės valdžios viešajame administravime etiniai aspektai. *PUBLIC SECURITY AND PUBLIC ORDER*, 28, 106 – 121. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.lt>
- 35.Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., Stelmokienė, A. (2019). Etiškas vadovavimo stilius: vadovų ir pavaldinių požiūris. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41 (2), 264-276. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt>

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

36.Motiejūnienė, V. (2014). *Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis* (Magistro darbas, Šiaulių universitetas).

37.Navickienė, Ž., Gutauskas, A. (2019). Skaidrumas ir viešumas versus konfidencialumas: praktinės šių etikos principų realizavimo gairės Lietuvos teisėjų veikloje. *Socialinių mokslų studijos*, 11 (1), 99 – 113.

38.Novikovas, A. (2011). Viešosios tvarkos, kaip viešojo saugumo sudedamosios dalies, turinio analizė. *Viešosios teisės aktualijos*, 2.

39.Olanescu, A. (2021). Discretionary Power and Abuse of Power in the Activity of State Institutions. *Juridical Current*, 24 (1), 80–97. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com>

40. Paurienė, G. (2019). Policijos organizacijos kultūros samprata. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 23, 77 – 87.

41.Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014). Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 12, 147 – 160. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14973/>

42. Pivoras, S., Visockytė, E. (2014). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, 27 – 40.

43.Rosenbaum, A. (2011). *Public Administration in a Global context: IASIA at 50. In O.P. Dwivedi (Eds.). The Post – Governance World: Continuing Challenges, New Opportunities*. Bruxelles: Bruylant. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com>

44.Rozenberg, J. (2015). *Police face new ethical dilemma in increasingly digital world. Theguardian*. Prieiga per internetą: <https://www.theguardian.com/law/guardian-law-blog/2015>

45.Ruibytė, L., Adamonienė, R., Amilevičius, D. (2012). Policijos organizacijos darbuotojų profesinių vertybių ypatumai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 7, 151 – 165.

46.Sirghani, M., Sirghani S., Entezari, A., Keramatnia, M. (2013). From good governance to Human rights development. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8). Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi>

47. Savanevičienė, A., Stankevičiūtė, Ž. (2013). Relabeling or New Approach: Theoretical Insights Regarding Personnel Management and Human Resource Management. *Inžinerinė Ekonomika*, 24 (3), 234-243. Prieiga per internetą: <https://vb.lsu.lt>

48.Scholl, H. J., Scholl, M. C. (2014). Smart Governance: A Roadmap for Research and Practice. *In iConference 2014 Proceedings*, 163–176. Prieiga per internetą: <https://www.ideals.illinois.edu>

49. Sharma, M. K. (2013). E-Governance: A Gateway to Smart Governance. Prieiga per internetą: <https://wikieducator.org/images/0/0f/Egovbook.pdf>

50.Spire, A. (2020). Discretionary Power as a Political Weapon Against Foreigners. *Nordic Journal of Applied Ethics*. 14 (2), 89–106. Prieiga per internetą: <https://www.ntnu.no>

51.Stanislovaitienė, J. (2016). *Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis*. (daktaro disertacija., Kaunas).

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

52.Staniulienė, S. (2013). Employee relations role in Lithuanian companies organizational culture formation. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą: <https://web.b.ebscohost.com>

53.Stankevičienė, I.(2019). *Gero valdymo principų įgyvendinimo ir vadovavimo efektyvumo vertinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje* (magistro darbas, Kaunas).

54. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: MRU.

55.Šakočius, A. (2012). Policija valstybėje ir visuomenėje: nuo distinktyviai iki racionaliai pragmatinio požiūrio į policijos paslaugą. *Jurisprudencija*, T. 35 (27), 168.

56.Tamošiūnas, T., Butkaliuk, R. (2013). Strategic management of sustainable development of Šiauliai city and district. *Socialiniai tyrimai*, 3(32), 59-70. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt>

57.*The Independent Commission for Good Governance in Public Services. Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework* (2013), p. 13-15. Prieiga per internetą: <https://www.jrf.org.uk>

58.Toleikienė, R. (2018). *Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje*. Šiauliai.

59.Tumalavičius, V. (2017). *Viešojo saugumo užtikrinimo teisiniai aspektai Lietuvoje: dabarties tendencijos ir procesai*. Mokslo studija. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

60.Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

61.Vainienė, R. (2008). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.

62.Vasiliauskaitė, K. (2016). *Gero valdymo principų įgyvendinimas asmens sveikatos priežiūros įstaigoje*. Antrosios pakopos studijų baigiamasis darbas. Prieiga per internetą:

<https://publications.lsmuni.lt/object/elaba:15969147/15969147.pdf>

63.Vasiliauskas, A. (2015). *Strateginis valdymas – įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė*. Knyga. Vilnius.

64.Veerle Van Doeveren. (2011). Rethinking Good Governance Identifying Common Principles. *Public Integrity*, 13 (4), 301–318. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com>

65.Velotti, L., Botti, A., Vesci, M. (2012). Public-Private Partnerships and Network Governance. What are the Challenges? *Public Performance & Management Review*, Vol. 36, 2. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu>

66.*Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija (red. Šaparnienė, D. Krupavičius, A. Krupavičius) (2013). Vilnius: BMK leidykla.

67.Vileikienė, E. (2012). *Lietuvos gyventojų požiūris į teisėsaugos institucijas ir viešojo saugumo būklės vertinimas*. Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, p. 41.

68.Vitkauskas, K. (2012). Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai. *Viešoji politika ir administravimas*, t.11 ,1, 89 – 102.

69.Žydzžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programos studentams*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų veiklą ir valdymą koordinuojantiems darbuotojams

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra geras valdymas? Kokie šio valdymo bruožai Jums atrodo svarbiausi?
2. Kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo? Kokius išvelgiate skirtumus? Pateikite pavyzdžių.
3. Gal galėtumėte prisiminti ir pateikti pavyzdžių, kaip įstaigoje tik gero valdymo dėka buvo išspręstos sudėtingos problemos ar situacijos?
4. Kaip policijos pareigūnų veiklos valdyme remiamasi savo veiklos patirtimi? Kaip pavyksta išvengti klaidų? Pateikite pavyzdžių.
5. Kokie naujausi gero valdymo veiklos metodai taikomi įstaigoje? Paaiškinkite plačiau.
6. Paaiškinkite plačiau, kaip pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą?
7. Kaip įstaigoje žiūrima į pareigūnų moralę ir etinių nuostatų laikymąsi? Tai suprantama kaip asmens vertybės ar privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams?
8. Kaip manote, geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje?
9. Koks teisinės bazės vaidmuo geram valdymui? Gal išvelgiate spragų, neatitikimų teisės dokumentuose?
10. Kiek, Jūsų manymu, įstaigos aplinkos sąlygos atitinka gero valdymo reikalavimus? Galbūt kažkokios problemos neleidžia įtvirtinti gero valdymo? Ką pasiūlytumėte daryti?
11. Nurodykite savo išsilavinimą, darbo stažą sistemoje arba einamose pareigose.

Dėkoju už atsakymus

2 priedas. Protokolas Nr. 1

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra geras valdymas? Kokie šio valdymo bruožai Jums atrodo svarbiausi?

Geras valdymas kai įstaigoje yra pasiekiami iškelti tikslai, susitvarkoma su nestandartinėmis situacijomis (pvz. personalo trūkumas, transporto riboti ištekliai ir pan.), auginamos personalo kompetencijos, vykdomas veikos nuolatinis efektyvumas, IT ir jų naujovių taikymas, orientacija į klientą (jo poreikiu). Svarbus bruožai: komunikacija, aiškios užduotys, betarpiškas vadovų įsitraukimas į vykstančius procesus, atsakingas savo pareigų vykdymas, nustatytų taisyklių ir teisės normų laikymasis, skaidrumas, viešų privačių interesų derinimas, sąžiningumas.

2. Kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo? Kokius įžvelgiate skirtumus? Pateikite pavyzdžių.

Manau, kad geras valdymas ir geras veiklos administravimas yra pakankamai tapачios sąvokos, tačiau skiriasi tuo, jog geram valdymui labiau būdingos improvizacijos priimant neatidėliotinus sprendimus, siekiant gauti geriausią rezultatą, o ne akiai žiūrima į tai, kas parašyta teisės aktuose, kad būdinga veiklos administravimui.

3. Gal galėtumėte prisiminti ir pateikti pavyzdžių, kaip įstaigoje tik gero valdymo dėka buvo išspręstos sudėtingos problemos ar situacijos?

Pandeminė covid19 situacija, kai policija kaip organizacija labai greitai persigrupavo ir toliau gana sėkmingai vykdė savo funkcijas ir tuo pačiu aktyviai vykdė visuomenės kontrolės priemones. Greiti sprendimai dėl saugos priemonių gavimo sudėtingu periodu, lankstus požiūris į darbo grafiką, nuotolinio darbo naudojimas, srautų ribojimas, darbuotojų rotacija, leido toliau sėkmingai organizuoti įstaigos veiklą.

4. Kaip policijos pareigūnų veiklos valdyme remiamasi savo veiklos patirtimi? Kaip pavyksta išvengti klaidų? Pateikite pavyzdžių.

Policija nuolat besikeičianti organizacija ir aplinka, už kuria atsakinga policija, nuolat keičiasi, todėl nuolatos būtinas žinių atnaujinimas, naujovių paieška ir įdiegimas. Veiklos patirtis leidžia siekti užsibrėžto tikslo ir kuo tas tikslas sunkesnis, tuo daugiau patirties įgyjama, tuo sukraunamas didesnis žinių bagažas ir įgūdžių bagažas. Na, visiškai klaidų išvengti manau niekam nepavyksta, bet vienas iš sprendimų būdų - darbas komandoje, darbas poroje, konsultacijos, žinoti kur ir pas ką pasiklausti, tai leidžia minimalizuoti klaidas.

5. Kokie naujausi gero valdymo veiklos metodai taikomi įstaigoje? Paaškindite plačiau.

Viešumas, skaidrumas, viešų privačių interesų derinimas, nuomonės reiškimas. Man labai svarbu, kad pareigūnai gali laisvai reikšti savo nuomonę, diskutuoti, teikti siūlymus ir pastabas, išsakyti konstruktyvią kritiką, nuolatos gauti aktualią informaciją ir pan.

6. Paaiškinkite plačiau, kaip pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą?

Tikslo siekimas (kartu siekiame nustatytų tikslų)/ Atskaitomybė (darbuotojai atsiskaito vadovui, vadovas aukštesniam vadovui ir visa organizacija atsiskaito prieš visuomenę)/Itraukimas ir atstovavimas (pareigūnai tiek tiesiogiai, tiek per profesines sąjungas)/ Informavimas (jiems nuolatos teikiama konfidenciali informacija, su ja turi mokėti dirbti, aišku kai ji yra identifikuota ir ratifikuota)/tikslinės grupės (darbo ir užduočių pasidalijimas, darbas komandose)/vertinimas (vertini save, kolegas, vadovus).

7. Kaip įstaigoje žiūrima į pareigūnų moralę ir etinių nuostatų laikymąsi? Tai suprantama kaip asmens vertybės ar privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams?

Labai svarbus aspektai ir tai yra įstaigos kultūros ir politikos dalis. Mano nuomone, žmogaus asmeninės vertybės yra atsinešamos iš šeimos, mokyklos, universiteto, aplinkos kur augai. Moralinės ir etinės nuostatos privalomos visiems.

8. Kaip manote, geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje?

Visuomenės požiūris į policijos pareigūnų veiklą yra viena iš svarbių sudėtinių dalių arba viena iš pasitikėjimo dėlionės dalių.

9. Koks teisinės bazės vaidmuo geram valdymui? Gal išvelgiate spragų, neatitikimų teisės dokumentuose?

Teisinė bazė nuolat atnaujinama ir, manau, pakankamai nebloga. Teorinė dalys, mokymai, praktikos, žinių atnaujinimas policijos sistemoje yra sustojęs, tai gali ilgainiui neigiamai atsilipti į valdymo kokybę. Šiuo metu vykstant policijos procesų ir veiklos centralizavimui bei norint visus procesus standartizuoti iškilis tam tikrų teisinių nuostatų perkrova ar ji bus teigiama, pamatysime.

10. Kiek, Jūsų manymu, įstaigos aplinkos sąlygos atitinka gero valdymo reikalavimus? Galbūt kažkokios problemos neleidžia įtvirtinti gero valdymo? Ką pasiūlytumėte daryti?

Aplinka labai svarbi. Darbuotojas turi turėti puikias darbo sąlygas, gerą aplinką, tada ir visi kiti komponentai bus geri. Kalbu iš savo asmeninės patirties. Siūlau vadovautis principu, "kad teatras prasideda nuo rūbinės...."

11. Nurodykite savo išsilavinimą, darbo stažą sistemoje arba einamose pareigose.

LPA, Stažas 29 m. Einamose 5 m.

3 priedas. Protokolas Nr. 2

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra geras valdymas? Kokie šio valdymo bruožai Jums atrodo svarbiausi?

Aš manau, kad geras valdymas yra tada, kai darbuotojai, turi pakankamai kompetencijos, o sprendimai yra priimami greitai (nedelsiant), neribojant jų biurokratiniais rėmais.

2. Kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo? Kokius išvelgiate skirtumus? Pateikite pavyzdžių.

Geras valdymas leidžia kolektyvui priiminėti teisingus sprendimus ir siekti savo tikslų, o administravimas susijęs daugiau su tam tikrų privalomų taisyklių, procedūrų laikymusi. PVZ. darbuotojams reikia darbo priemonių. Pirmu atveju vadovas kuo skubiau inicijuoja reikiamų priemonių įsigijimo procedūras ir įsigyja reikiamų priemonių. Antru atveju reikalauja surašyti tarnybinius pranešimus, kodėl to ar ano reikia, numato, kad bus galimybė tai įsigyti kitame ketvirtyje

3. Gal galėtumėte prisiminti ir pateikti pavyzdžių, kaip įstaigoje tik gero valdymo dėka buvo išspręstos sudėtingos problemos ar situacijos?

2019 m. buvo iškilusi problema dėl neatpažintų lavonų laikymo morge. Aukštesnysis vadovas davė nurodymą vadovui, atsakingam už ikiteisminius tyrimus mirties priežastiai nustatyti, išsiaiškinti kodėl yra problemos. Neatpažintų lavonų saugojimo tvarką numato 1993 metų instrukcija, kuri neatitinka šių dienų aktualijų, baudžiamojo proceso nuostatų ir yra pasikeitusi pačių institucijų struktūra ir funkcijos.

Buvo galima apie problemą informuoti Policijos departamento vadovybę (kas ir buvo padaryta) bei laukti tolimesnių nurodymų, kurių nėra iki šiol. Tačiau buvo priimtas sprendimas skirti laiko ir su situaciją išsiaiškinti su rajono savivaldybės institucijomis. Buvo išsiaiškinta, kad tokių lavonų, gabenimo iš įvykio vietos tyrimams, o taip pat jų laidojimo procedūras atlieka Telšių rajono savivaldybės globos ir rūpybos skyrius, tačiau Telšių rajono savivaldybės administracijos direktorius įsakymu nebuvo numatęs tokių lavonų privalomo saugojimo paslaugų, todėl bendradarbiaujant su Globos ir rūpybos skyriumi buvo pakeistas Telšių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas ir numatytos lėšos neatpažintų lavonų saugojimui.

4. Kaip policijos pareigūnų veiklos valdyme remiamasi savo veiklos patirtimi? Kaip pavyksta išvengti klaidų? Pateikite pavyzdžių.

Reikia remtis ne tik savo asmenine patirtimi, bet ir remtis geriausiais savo srities veiklos pavyzdžiais iš kitų vadovų ir pareigūnų t.y. turi nuolat mokytis ir tobulėti. Neklysta tas, kas nedirba. Svarbu laiku suprasti savo klaidas ir priimti tinkamus sprendimus, kad ateityje tokių klaidų nebedaryti.

5. Kokie naujausi gero valdymo veiklos metodai taikomi įstaigoje? Paaškindite plačiau.

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Įstaigoje yra orientuojamasi į komandinį darbą, kur sprendimus priima ne vienasmeniškai valdomas, o visa komanda, kurios veiklą vadovas tik koordinuoja ir teikia metodinę pagalbą.

6. Paaškindite plačiau, kaip pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą?

Kiekvienas pareigūnas gali išsakyti savo nuomonę ar pasiūlymus ir komanda pasirenka geriausią variantą. Vadinasi, pareigūnai į sprendimų priėmimą dažniausiai įsitraukia komandiniu būdu. Aišku, tenka priimti sprendimus ir individualiai, ir dažnai greitai, nes verčia situacija.

7. Kaip įstaigoje žiūrima į pareigūnų moralę ir etinių nuostatų laikymąsi? Tai suprantama kaip asmens vertybės ar privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams?

Pareigūnas turi būti pavyzdys visuomenėje, nes mažame mieste ar rajone žmonės pažįsta visus pareigūnus, todėl bet koks netinkamas elgesys yra pastebimas. Manau, kad kiekvienas pareigūnas turi laikytis moralės ir etikos normų, kaip civilizuotas žmogus.

8. Kaip manote, geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje?

Manau, kad turi, nes jei sprendimai yra priimami greitai ir tie sprendimai yra teisingi, visuomenės pasitikėjimas policija kyla.

9. Koks teisinės bazės vaidmuo geram valdymui? Gal išvelgiate spragų, neatitikimų teisės dokumentuose?

Teisinė bazė, mano nuomone, daugiau reikalinga jei darbuotojai netinkamai ar aplaidžiai vykdo savo funkcijas, tada yra įjungiamas teisinis mechanizmas dėl jo sudrausminimo, tarnybinės veiklos įvertinimo ar tinkamumo eiti tam tikras pareigas.

10. Kiek, Jūsų manymu, įstaigos aplinkos sąlygos atitinka gero valdymo reikalavimus? Galbūt kažkokios problemos neleidžia įtvirtinti gero valdymo? Ką pasiūlytumėte daryti?

Manau, kad sąlygos darbuotojams Telšių AVPK yra labai geros.

11. Nurodykite savo išsilavinimą, darbo stažą sistemoje arba einamose pareigose.

Aukštasis universitetinis, darbo stažas 24 m., vadovo pareigose 4 m.

4 priedas. Protokolas Nr. 3

1. Kaip Jūs suprantate, kas yra geras valdymas? Kokie šio valdymo bruožai Jums atrodo svarbiausi?

Mano supratimu geras valdymas yra tuomet, kai visiems yra aiškūs tikslai, į tikslus einama tinkamomis priemonėmis ir tam naudojami efektyvūs ir paprasti įrankiai; Svarbiausi bruožai: visiems aišku; priemonių efektyvumas ir paprastumas.

2. Kuo geras valdymas skiriasi nuo veiklos administravimo? Kokius įžvelgiate skirtumus? Pateikite pavyzdžių.

Geras valdymas - darbas su kolektyvu, kiekvieno iš jo narių atskirai, "ne valdiškas" grįžtamasis ryšys. Veiklos administravimas - daugiau formalus santykių sudėliojimas į "lentynėles", jis gali būti efektyvus ir idealus, jei visa įstaigos komanda yra 100 proc. atsidavusi įstaigos tikslui ir kiekvienas atlieka jam priskirtas funkcijas nepriekaištingai.... (bet čia taip būtų galima kalbėti apie robotus).

3. Gal galėtumėte prisiminti ir pateikti pavyzdžių, kaip įstaigoje tik gero valdymo dėka buvo išspręstos sudėtingos problemos ar situacijos?

Pavyzdžių nebus. Trumpai galiu pasakyti tiek, kad esant sudėtingai situacijai ar iškilus netikėtai problemai ne visada vadovas savo valdymu gali tinkamai išlaviruoti... Pasitaiko atvejų, kai šiais momentais "iššauna" kažkas iš kolektyvo su iniciatyva, o vadovui lieka mandagiai ir santūriai atlikti stebėtojo pareigas (ir tai ne taip jau blogai, jei vadovas su jumoro išlaikymu:))

4. Kaip policijos pareigūnų veiklos valdyme remiamasi savo veiklos patirtimi? Kaip pavyksta išvengti klaidų? Pateikite pavyzdžių.

Labai subjektyvus dalykas... Drąsus vadovas ir jo pavaldiniai gali remtis ir remiasi patirtimi, nes jie nebijo prisiimti atsakomybės už savo sprendimų pasekmes ir klaidas. Gudresni (lankstesni) stengiasi siekti tik iš viršaus nuleisto veiklos rezultato. Ir minimaliomis pastangomis.

5. Kokie naujausi gero valdymo veiklos metodai taikomi įstaigoje? Paaškindite plačiau.

Kad pagerinti veiklos kokybę, šiuo metu labai daug bendraujama su soc. partneriais, visuomene. Ar įsiklausoma, ar kreipiamas dėmesys į išsakytas problemas... Gal.

6. Paaškindite plačiau, kaip pareigūnai įtraukiami į sprendimų priėmimą?

Į sprendimų priėmimą pareigūnai įtraukiami formaliai. Valdymo tobulinimas įvelkamas į "eksperimentus", "stebėsenas" ir pan., o pokyčiai vykdomi, nes jie numatyti vykdyti.

7. Kaip įstaigoje žiūrima į pareigūnų moralę ir etinių nuostatų laikymąsi? Tai suprantama kaip asmens vertybės ar privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams?

Gero valdymo principų įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato atvejis. V. Vasiliauskas

Netolimoj praeity pareigūnų moralė ir etinių nuostatų laikymasis buvo privalomi reikalavimai statutiniams pareigūnams. Šiandien, kadangi yra labai didelis pareigūnų trūkumas, vertybių kartelė yra šiek tiek nuleista...

8. Kaip manote, geras valdymas turi reikšmės pasitikėjimui policijos pareigūnų veikla visuomenėje?

Žinoma, kad taip. Tačiau yra vienas "Bet". Veiklos pristatymas ir pristatytojas gali įtakoti visuomenės nuomonę apie įstaigą, pasitikėjimą ja.

9. Koks teisinės bazės vaidmuo geram valdymui? Gal išvelgiate spragų, neatitikimų teisės dokumentuose?

Teisinė bazė svarbu valdymui. Tai iš dalies saugo ir darbdavį ir darbuotoją. Iš dalies todėl, kad silpniausia vieta yra motyvavimo sistemos trapumas, nes ji tiesiogiai susijusi su augančiu pinigų poreikiu, kurio dažniausiai negalima patenkinti dėl vienu ar kitu priežasčių.

10. Kiek, Jūsų manymu, įstaigos aplinkos sąlygos atitinka gero valdymo reikalavimus? Galbūt kažkokios problemos neleidžia įtvirtinti gero valdymo? Ką pasiūlytumėte daryti?

Sunkus klausimas. Stovime ant pokyčių slenksčio. Jau antri metai, kaip kojom neįėjame žemės... Šios įstaigos daugelis vadovų įsijungę režimą, kaip psichologai pasakytų "viskas vienodai", nes taip sveikiau ;)

11. Nurodykite savo išsilavinimą, darbo stažą sistemoje arba einamose pareigose.

Aukštasis universitetinis. Sistemoje virš 25 metų. Vadovavimo stažas apie 10 m.