

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Virginija MOTIEJŪNIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMAS
POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME: ŠIAULIŲ
APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO
KRIMINALINĖS POLICIJOS PADALINIŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Virginija MOTIEJŪNIENĖ

GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMAS
POLICIJOS PAREIGŪNŲ VEIKLOS VALDYME: ŠIAULIŲ
APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO
KRIMINALINĖS POLICIJOS PADALINIŲ ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Virginija Motiejūnienė (2014). **Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis**. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Teodoras Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 92 p. (su priedais 97 p.).

Baigiamajame magistro darbe „Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis“ yra nagrinėjamas Gero valdymo koncepcijos taikymas Lietuvos policijos pareigūnų vidaus valdyme.

Šiuo darbu siekiama išanalizuoti Gero valdymo koncepcijos taikymą specifinėje viešojo sektoriaus organizacijoje – statutinėje valstybės tarnyboje – Lietuvos policijoje bei ištirti ir įvertinti Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padaliniuose taikomo valdymo atitikimą Gero valdymo koncepcijai.

Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmojoje darbo dalyje atlikta Gero valdymo koncepcijos sisteminė analizė, kurios metu nustatyta, kad Gero valdymo koncepciją galima pritaikyti ne tik makrolygmenyje – valstybės ir savivaldos valdymo sferose, bet panaudojus šiame lygmenyje apibrėžtus principus juos pritaikyti ir mikrolygmenyje – viešojo sektoriaus organizacijos valdyme. Antrojoje dalyje pateiktos Lietuvos statutinės valstybės tarnybos veiklos valdymo ypatumų teorinės išvalgos, išskiriant ir pabrėžiant Lietuvos policijos kriminalinės policijos padalinių valdymą. Trečiojoje dalyje pristatomi atlikto kompleksinio tyrimo, kurio metu nustatytas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdymo atitikmens lygis Gero valdymo koncepcijai, rezultatai. Tyrimas parodė, kad Gero valdymo koncepcija nors ir konkrečiai neįtvirtinta Lietuvos Respublikos teisės aktuose reglamentuojančiuose Lietuvos policijos kriminalinės policijos padaliniuose dirbančių pareigūnų veiklos valdymą, tačiau yra dalinai: per policijos pareigūnų etikos kodeksą, įvairius valdymo mechanizmus, atskaitingumą darbuotojams ir visuomenei, taikoma.

Pagrindiniai žodžiai: geras valdymas, valstybės tarnyba, statutinė organizacija, policijos pareigūnų valdymas.

SUMMARY

Virginija Motiejūnienė (2014). **The Implementation of Good Governance Conception in the Operational Management of Police Officers: the Case Study of Criminal Police Departments in the Siauliai County Police Headquarters.** Master's work of University Studies / scientific guide prof. dr. T. Tamosiunas. Siauliai University, Public Administration Department, p. 92 (with annex - 97 p.).

In the master thesis of "The Implementation of Good Governance Conception in the Operational Management of Police Officers: the Case Study of Criminal Police Departments in the Siauliai County Police Headquarters", the application of good management concepts are being researched inside the Lithuanian Police internal management.

The aim of the thesis is to analyze the application of such concepts in the specific public sector organization - statutory public service, which is Lithuanian police, as well as, to evaluate how Siauliai County Police Headquarters Criminal Police Units applies the concept of Good Governance to management compliance. Furthermore, the paper consists of three main parts: 1) Conclusions 2) Recommendations 3) References and Appendices.

In the first part the concept of Good Governance revealed that it can be applied not only to the macro-level of state and local spheres of government, but to the micro-level usage of defined principles in the management of public sector organizations as well. The second part contains the theoretical insights that highlight and emphasize the Lithuanian Criminal Police Department's management. The third part presents results of a complex investigation, which was established in Siauliai County. It reflects the level of management application in terms of the Good Governance concept.

Finally, the study shows that the concept of Good Governance is not yet fully established as a policy in the Lithuanian legislation, which regulates Lithuanian Criminal Police management's work performance. The concept is to some extent carried through: 1) the police code of ethics and various control mechanisms 2) accountability for employees and public.

Keywords: Good Governance, Civil Service, Statutory Authority, The Police Administration.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS.....	10
1. TEORINIS GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMO POLICIJOS VEIKLOS VALDYME DISKURSAS.....	14
1.1. Gero valdymo koncepcijos sampratos sisteminė analizė.....	14
1.1.1. Viešojo valdymo doktrinos	14
1.1.2. Naujojo viešojo valdymo trukdžiai	16
1.1.3. Gero valdymo koncepcija.....	17
1.1.4. Gero valdymo principų analizė	19
1.1.5. Gero valdymo standartas viešajame sektoriuje	22
1.1.6. Gero valdymo metmenys viešajame sektoriuje.....	24
1.1.7. Gero valdymo koncepcija viešajame sektoriuje.....	32
2. LIETUVOS STATUTINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS VALDYMO YPATUMAI.....	34
2.1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba.....	34
2.1.1. Statutinė valstybės tarnyba ir statutinis valstybės tarnautojas	37
2.2. Policijos pareigūno statusas ir jų veiklos valdymo ypatumai.....	41
2.2.1. Lietuvos policijos sistema	42
2.2.2. Lietuvos kriminalinės policijos sistema	44
3. GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMO, ŠIAULIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO KRIMINALINĖS POLICIJOS PADALINIŲ VEIKLOS VALDYME, DISKURSAS.....	48
3.1. Tyrimų metodika.....	48
3.2. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos analizė gero valdymo koncepcijos kontekste.....	49
3.2.1. Sąžiningumo, etikos ir įstatymų viršenybės taikymas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme.....	50
3.2.2. Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme.....	56
3.2.3. Rezultatų nustatymas pagal tvarios ekonomikos, socialinių ir aplinkosauginės naudos požiūrį Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme	60

3.2.4 Būtinų intervencinių priemonių nustatymas, tam, kad būtų optimizuotas numatytų rezultatų pasiekimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme.	64
3.2.5. Pačios organizacijos ir joje dirbančiųjų pajėgumų plėtojimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme.....	66
3.2.6. Rizikos ir veiklos rezultatų valdymas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme	72
3.2.7. Atskaitingumas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme	77
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS.....	82
LITERATŪRA.....	83
PRIEDAI.....	93

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Gerą valdymą sudarančios sistemos.....	18
2 pav. Gero valdymo principai viešojo sektoriaus organizacijoje.....	22
3 pav. Santykiai tarp Gero valdymo principų ir viešojo sektoriaus. Pastovus visuomenės interesų užtikrinimas.....	24
4 pav. Intervencinės priemonės veikiančios optimalų rezultatą.....	27
5 pav. Viešojo sektoriaus organizacijos patiriamas poveikis.....	29
6 pav. Valstybės tarnautojų pareigybės.....	36
7 pav. Statutinių valstybės tarnautojų sistema.....	38
8 pav. Lietuvos policijos sistema.....	42
9 pav. Policijos vidaus organizacinė struktūra.....	44
10 pav. Lietuvos policijos kriminalinės policijos sistema.....	45
11 pav. Šiaulių AVPK struktūra nuo 2018 m. ir nuo 2012 m.....	50
12 pav. Šiaulių AVPK etikos komisijos sudėtis.....	53
13 pav. Bendravimas su žiniasklaida.....	59
14 pav. Visuomenės pasitikėjimas policija, proc.....	61
15 pav. Kasmet vykdomų apklausų apie pasitikėjimą policija rezultatai.....	62
16 pav. Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų proc.....	62
17 pav. Ištirimai pagal apskritis.....	63
18 pav. Policijos departamento rengiamas ir priimamas strateginis veiklos planas.....	65
19 pav. Lietuvos policijos veiklos (rezultatų) planavimo ir biudžeto formavimo sistema.....	65
20 pav. Šiaulių AVPK valdymo schema.....	67
21 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų amžius.....	69
22 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų darbo stažas.....	69
23 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų išsilavinimas.....	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo strategija.....	12
2 lentelė. Svarbiausios viešojo valdymo doktrinos.....	15
3 lentelė. Tarptautinių organizacijų suformuluoti Gero valdymo principai.....	19
4 lentelė. Efektyvus rizikos valdymas viešojo sektoriaus organizacijose.....	29
5 lentelė. Viešojo sektoriaus organizacijų kontrolė.....	30
6 lentelė. Užimtų pareigybių pokytis valstybės tarnyboje.....	38
7 lentelė. Informantų kodų lentelė.....	49
8 lentelė. Policijos pareigūno elgesio normos Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse.....	51
9 lentelė. 2012 - 2013 metų Šiaulių AVPK pareigūnų etikos komisijos veikla.....	54
10 lentelė. Šiaulių apskrities organizacijos bendradarbiaujančios su Šiaulių AVPK.....	57
11 lentelė. Šiaulių AVPK vidaus kontrolės būdai.....	75

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IFAC – tarptautinė apskaitos federacija (angl. - The International Federation of Accountants).

KP – kriminalinė policija.

LKTC - Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras.

LR – Lietuvos Respublika.

OECD - ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. – The Organization for Economic Cooperation and Development).

CIPFA – viešųjų finansų ir apskaitos privilegijuotas institutas (ang. - The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy).

PD – Policijos departamentas.

Šiaulių AVPK – Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas.

VP – viešoji policija.

VRM – Vidaus reikalų ministerija.

ĮVADAS

Temos aktualumas ir problema. Viešojo administravimo sritis esanti arčiausiai žmonių yra viešųjų paslaugų teikimas, todėl kokybiškas šių paslaugų atlikimas didina visuomenės pasitikėjimą institucijų veikla, o jas gali teikti tik tinkamai valdoma valstybės institucija, todėl efektyvesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademinuose tyrimuose (Gedvilaitė–Moan, Zakarevičius, 2010, p. 53).

Vieni iš specifiškiausių viešojo administravimo subjektų, užtikrinančių valstybės valdymą yra statutinės organizacijos, tarp jų ir Lietuvos policija, išsiskiriančios vykdomomis funkcijomis, jų įgyvendinimo priemonėmis, specialiais reikalavimais keliamais ten dirbantiems asmenims, pasižyminčios hierarchiniu valdymo modeliu, nustatytu steigimo dokumente arba statute, turinti išskirtinę, specialiąją kompetenciją. Policijos struktūrų valdymo ypatumus įvairiais aspektais nagrinėja daugelis Lietuvos autorių (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009, Bubnys, Smalskys 2005; Vitkauskas, 2011, Ruževičius, 2012).

Gero valdymo koncepcijos bendriausi aspektai yra pateikiami įvairių tarptautinių organizacijų tinklalapiuose: Jungtinių Tautų 1997 m. vystymo programoje (JTVP), Pasaulio banko (2004 m.), Tarptautinio Valiutos fondo (2005 m.), Kanados Tarptautinės Plėtros Agentūros (1996 m.). Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų publikacijose **Gero valdymo** koncepcija yra analizuojama viešojo valdymo modernizavimo aspektu (Raipa, 2009; Smalskys ir Skietrys, 2008; Ladi, 2008), daugelis autorių išskiria šiai koncepcijai būdingus principus (Negrut, Costache, Maftei ir kt., 2010; Pivoras, Visockytė, 2011; Šaparnienė, 2010; Domarkas, 2005).

Geras valdymas yra siejamas su racionalių viešųjų reikalų tvarkymu, efektyviu turimų išteklių panaudojimu siekiant visuomenės gerovės, garantuojant žmogaus teises, atskaitomybę, dalyvavimą ir skaidrumą. Geras valdymas dažniausiai siejamas su valstybės ir savivaldos valdymu, tačiau jo koncepciją galima pritaikyti ir institucijų valdyme (The Independent Commission for Good Governance in Public Services, 2004, Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework, 2013).

Magistrinio darbo tyrimo problemą galima apibrėžti klausimu: kaip įvertinti Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos valdymą Gero valdymo koncepcijos kontekste?

Tikslingai išanalizavus ir įvertinus mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų dokumentų, statistinių rodiklių duomenis ir interviu metu gautą informaciją analizuojama tema, parengtos išvados ir rekomendacijos Šiaulių AVPK KP padalinių gero valdymo tobulinime.

Tyrimo objektas – Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas Lietuvos policijos padalinio – kriminalinės policijos pareigūnų veiklos valdyme.

Tyrimo dalykas – Gero valdymo koncepcijos taikymas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių pareigūnų veiklos valdyme 2012–2013 m. laikotarpiu ir jo kryptys 2014–2016 metams.

Tyrimo tikslas – įvertinti Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių pareigūnų veiklos valdymą Gero valdymo koncepcijos kontekste, pagrįsti jo taikymo ir plėtros kryptis.

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

1. Ištirti Gero valdymo koncepcijos taikymo viešojo sektoriaus organizacijų valdyme teorinius aspektus ir nustatyti jo sąsajas su Lietuvos policijos pareigūnų veiklos valdymu;
2. Atlikti Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos valdymo analizę, nurodant jų atitikimo lygmenį Geram valdymui;
3. Taikyti ekspertų interviu metodą, siekiant įvertinti jų požiūrį į Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos Gerą valdymą, jam būdingus iššūkius, silpnąsias ir stipriąsias puses.

Pagrindinis ginamasis teiginys: Gero valdymo koncepcija, nors ir konkrečiai neįtvirtinta Lietuvos Respublikos teisės aktuose, reglamentuojančiuose Lietuvos policijos kriminalinės policijos padaliniuose dirbančių pareigūnų veiklos valdymą, yra dalinai, tačiau nenuosekliai taikoma Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos valdyme per LR policijos pareigūnų etikos kodeksą, įvairius šios institucijos vadovų įsakymus, pareigūnų veiklos valdymo mechanizmus.

Tyrimo metodika. *Pirmojoje tyrimo dalyje* atlikta užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros, Lietuvos, Europos Sąjungos ir kitų globalių tarptautinių organizacijų, institucijų ataskaitų, pranešimų, teisės aktų, nustatytų standartų, konsultacinių projektų, strateginių ir kitų dokumentų turinio, tiesiogiai darančių įtaką šio tyrimo teorinio diskurso rezultatams, analizė.

Antrojoje – empirinėje tyrimo dalyje buvo taikyti ir tarpusavyje derinti kiekybiniai ir kokybiniai metodai, galintys padėti įvertinti praktines Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos Gero valdymo tendencijas ir perspektyvas bei pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui, baigiamajame darbe taikyti metodai:

1. Dokumentų turinio analizė buvo naudojama siekiant ištirti Šiaulių AVPK kriminalinės policijos padaliniuose taikomo valdymo atitikimą Gero valdymo koncepcijai, atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtą informaciją;
2. Statistinių duomenų analizė, kurių pagrindu atlikta Šiaulių AVPK KP padalinių analizė Gero valdymo koncepcijos kontekste, taikant 1.1.7. skyrelyje „Gero valdymo koncepcija viešajame sektoriuje“ apibrėžtus Gero valdymo principus;

3. Ekspertų apklausa, atliekant interviu metodą. Apklausti 4 ekspertai, vadovaujantys Šiaulių AVPK KP padaliniais. Interviu protokolo forma buvo sudaryta atsižvelgus į teorinėje tyrimo dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą. Į klausimyną įtraukti klausimai, tiesiogiai atspindintys ekspertų požiūrį į gerą valdymą.

Duomenys apdorojami Microsoft Windows XP programine įranga. Remiantis A. Lileikienės ir kt. (2004) magistro darbo rengimo metodikos reikalavimais, pateikta tyrimo ataskaita.

Tyrimo imtį sudaro: Lietuvos policijos kasmetinės ataskaitos visuomenei, Policijos įstaigų veiklos ir nusikalstamumo apžvalgos, strateginiai veiklos planai, veiklos planai, ataskaitos, 4 ekspertai dirbantys Šiaulių AVPK ir vadovaujantys KP padaliniais ir tiesiogiai prisidedantys prie Gero valdymo įgyvendinimo.

Tyrimo strategija parengta nustačius prioritetus ir priemones jiems įgyvendinti (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Tyrimo strategija

Prioritetai	Priemonės prioritetui įgyvendinti
1. Išnagrinėti teorinius Gero valdymo koncepcijos aspektus	a) taikant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizę, išnagrinėti teorinius aspektus apie gero valdymo koncepciją, metodologinius aspektus, analizuojamo proceso ir kitų iššūkių svarbą viešajam administravimui; b) remiantis Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analize, dokumentų turinio analize, iširti gero valdymo ypatumus statutinėje organizacijoje – Lietuvos policijoje, atskleidžiant gero valdymo teorines prielaidas, metodologijos pasirinkimo svarbą;
2. Atlikti Šiaulių AVPK KP padalinių Gero valdymo koncepcijos taikymo vertinimą	a) naudojant teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizės metodą, atlikti Šiaulių AVPK KP padalinių valdymo analizę ir įvertinti jos atitikmenį geram valdymui; b) 2012–2013 m. gero valdymo rodiklių statistinei analizei naudoti pagal 1.1.7. darbo skyrelyje „Gero valdymo koncepcija viešajame sektoriuje“ apibrėžtų principų statistinius duomenis ir informaciją, gautą ekspertų interviu metu; c) atlikti ekspertų interviu apklausos metodą, siekiant įvertinti jų požiūrį į Šiaulių AVPK KP padalinių gerą valdymą; d) parengti tyrimo išvadas ir rekomendacijas (Šiaulių AVPK ir PD prie LR VRM) dėl Šiaulių AVPK gero valdymo kryptį 2014-2016 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Tyrimo naudoti šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje remtasi moksliniais darbais, teisės aktais, analizėmis, konsultaciniais projektais ir kitais dokumentais. Naujausi mokslininkų tyrinėjimai apžvelgti remiantis elektroninės informacijos šaltiniais. Naudotasi EBSCO elektroninių žurnalų ir kitomis mokslinių straipsnių bei knygų elektroninėmis bazėmis. Įvairių organizacijų (Lietuvos statistikos departamento ir kt.) duomenų bazių bei parengtų ataskaitų ir kitų dokumentų duomenys, Policijos departamento prie LR VRM, Šiaulių AVPK dokumentai naudoti tiriamojoje darbo dalyje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Atlikta Gero valdymo koncepcijos sisteminė analizė, kurios metu nustatyta, kad Gero valdymo koncepciją galima pritaikyti ne tik makrolygmenyje – valstybės

ir savivaldos valdymo sferose, bet panaudojus šiame lygmenyje apibrėžtus principus juos pritaikyti ir mikrolygmenyje – viešojo sektoriaus organizacijos valdyme. Apibendrinus Gero valdymo koncepciją taikomą viešojo sektoriaus organizacijos valdyme, buvo apibendrinti: sąžiningumo, etikos ir įstatymo viršenybės; atvirumo ir visapusiško bendradarbiavimo; rezultatų nustatymo pagal tvarios ekonomikos socialinės ir aplinkosauginės naudos požiūrį; intervencinių priemonių nustatymo siekiant optimizuoti numatytų rezultatų pasiekimą; pačios organizacijos ir jos darbuotojų pajėgumų plėtojimo; rizikos ir veikos rezultatų valdymo; atskaitingumo principai, kuriais remiantis įvertintas praktinis Gero valdymo koncepcijos taikymas Šiaulių AVPK KP padalinių valdyme.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Nustatytas Šiaulių AVPK KP padalinių valdymo atitikmens lygis Gero valdymo koncepcijai pasitarnaus papildomais argumentais ir padės atkreipti dėmesį ne tik į padalinių vadovų daromas valdymo klaidas, bet ir formuojant pačią kriminalinės policijos pareigūnų valdymo politiką.

Atliktos ekspertų interviu metu gautos gausios ir ganėtinai išsamios informacijos sugretinimas su išskirtais Gero valdymo koncepcijos bruožais viešajame sektoriuje leido įvertinti Šiaulių AVPK KP padalinių valdymą Gero valdymo kontekste, išryškinti esminius jo bruožus bei suformuoti praktines jo kryptis 2014–2016 metams. Apibendrinus kiekybinius ir kokybinius tyrimų rezultatus pateiktos išvados ir rekomendacijos (Šiaulių AVPK vadovybei ir PD prie LR VRM) gali būti pagrindu tobulinant Gero valdymo koncepcijos taikymą Lietuvos policijos pareigūnų valdyme bei pagrindžiant jo vystymosi kryptis ateityje.

Tyrimo rezultatų aprobavimas. 2014 m. balandžio 24 d. magistro baigiamojo darbo tyrimo pagrindu Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Studentų mokslo darbų konferencijoje (žr. 2 priedą) buvo skaitytas pranešimas tema „Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis.“

Su magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatais supažindinti visi keturi tyrime dalyvavę ekspertai.

1. TEORINIS GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMO POLICIJOS VEIKLOS VALDYME DISKURSAS

Geras valdymas atsiradęs globaliu lygmeniu, pamažu pradedamas įgyvendinti ir mikrolygmeniu, t.y., viešojo sektoriaus organizacijų valdymo lygmeniu. Valdymas reiškia sprendimų priėmimo procesą, kai priimti sprendimai yra arba nėra įgyvendinami ir gali būti suprantamas įvairiuose kontekstuose, tokiuose kaip: įmonių valdymas, tarptautinis valdymas, nacionalinis valdymas, vietos savivaldos.¹ Viešojo valdymo institucijos turi remtis struktūromis ir procesais, kurie padėtų įgyvendinti šiuos gero valdymo principus: įstatymo viršenybę, skaidrumą, atskaitomumą, teisingumą, veiksmingumą ir efektyvumą. Todėl, siekiant iširti bendras gero valdymo koncepcijos įgyvendinimo ir Lietuvos policijos pareigūnų veiklos valdymo sąsajas, būtina išnagrinėti teorinį gero valdymo koncepcijos diskursą, kuris apimtų gero valdymo vystymosi koncepcijų sisteminę analizę, jo principus ir svarbą viešųjų organizacijų, tarp jų ir policijos, vystymėsi. Tai padėtų sukurti bendrą Lietuvos policijos padalinio – kriminalinės policijos pareigūnų veiklos gero valdymo koncepciją.

1. Gero valdymo koncepcijos sampratos sisteminė analizė

1.1.1. Viešojo valdymo doktrinos

Nuolat kintanti aplinka: naujų technologijų atsiradimas ir jų diegimas, padidėję piliečių poreikiai, skaidresnio valdymo reikalavimas, silpnėjantys valstybių tarnautojų išsipareigojimai hierarchinėms struktūroms ir jų autoritetams, verčia keistis ir valstybės tarnybas keičiant tarpusavio santykius tarp jų, piliečių ir politikų (Aucoin, 2000, p. 150). Kuriamos naujos viešojo valdymo idėjos ir modeliai, kuriuose yra pabrėžiama bendradarbiavimo su visuomene ir verslu svarba, skaidresni, atviresni, dalyvavimu grįsti valdymo principai (Visockytė, 2012). Viešojo valdymo doktrinų raidą apžvelgia daugelis autorių: V.Nakrošis (2011), E.Barcevičius (2008), V.Domarkas (2004, 2011), A.Guogis (2008), A.Raipa (2010) ir kiti, išskirdami: tradicinę racionalios biurokratijos viešąjį valdymą, naująją viešąją vadybą ir naująjį viešąjį valdymą bei pastarojo variacijas: sąveikaujantį valdymą bei gerą valdymą (žr. 2 lentelę).

¹<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>

Svarbiausios viešojo valdymo doktrinos

Viešojo valdymo doktrinos pavadinimas	Bruožai	Trūkumai
Tradicinis racionalios biurokratijos (dar vadinamas Weberio ar „vėberiškuoju“) viešasis valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nustatyta aiški institucijų hierarchija; ➤ valdžios institucijų veikla pagrįsta kompetencija ir funkcijomis, numatytomis jų įstatuose ar nuostatuose bei įstatymų ir kitų teisės aktų nuostatų taikymu, t.y., teisėtumu (legitimacija); ➤ standartizacija, racionalumas, efektyvumas ir profesionalumas, nešališkumas; ➤ atskaitingumas politikams. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ biurokratinė inercija; ➤ prastas politikos ir valdymo efektyvumas; ➤ lėta reakcija į pokyčius; ➤ mažas piliečių pasitikėjimas; ➤ per didelis dėmesys procesams ir procedūroms, o ne rezultatams.
Naujoji viešoji vadyba (naujasis viešasis administravimas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pagrindinis dėmesys – strateginiam valdymui; ➤ didesnė orientacija į vartotojų poreikius; ➤ pagrįsta rinkos principais; ➤ privačiojo sektoriaus vadybos perkėlimas į viešąjį sektorių; ➤ atskirtos politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijos; ➤ finansinių ir nefinansinių veiklos valdymo priemonių diegimas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nenuosekli; ➤ pernelyg pabrėžė konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų; ➤ beatodairiškas kaštų mažinimas pablogino viešųjų paslaugų kokybę, o įstaigos veiklą pagal verslo principus vykdančys viešojo sektoriaus vadovai „pelno“ dažnai siekdavo neatsižvelgdami į piliečių poreikius. ➤ orientuojamasi į kiekybinius rezultatus pamirštant kokybinius.
Naujasis viešasis valdymas (angl. New Governance) bei jo variacijos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ sąveikaujantis valdymas (valdymas bendradarbiaujant) (angl. Collaborative Governance), ➤ geras valdymas (angl. Good Governance) ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika; ➤ remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei, valdžios delegavimu ir skaidrumo užtikrinimu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ dalyvavimo reikšmės ir svarbos nevertinimas ir tik rekomendacinio pobūdžio visuomenės dalyvavimo skatinimas; ➤ visuomenės pasyvumo problema; ➤ visų visuomenės narių lygaus dalyvavimo viešajame valdyme negalimumas; ➤ absoliučiai demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų nebuvimas; ➤ lyderių galutinio balso teisės vyravimas; ➤ atsakomybės vengimas ir paskirstymo problema; ➤ integracijos dalyvių kontrolės sistemos netobulumas; ➤ tikslų suderinimo ir kolektyvizmo paieškos; ➤ visuomenės susisluoksniavimas ir stratifikacija;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal: V. Nakrošio (2011) E. Barcevičiaus (2008), V. Domarko (2004, 2011), E. Butkevičienės, E. Vaidelytės (2009), A. Guogio (2008), A. Guogio, M. Urvikio (2011), A. Raipos (2010-10-01), L. Velotti ir kt. (2012), C. Roman ir kt. (2012), V. Giedraitytės, A. Raipos (2012), A. Bučinsko ir kt. (2012), V. Smalskio (2009) pateikta medžiaga.

Apibendrinant 2 lentelėje svarbiausias viešojo valdymo doktrinas galima teigti, kad **geras valdymas** yra sudėtinė naujojo viešojo valdymo dalis, kuris suprantamas kaip „viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių iškelimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla“ (Guogis, 2010, p. 142). Pasak A.Krupavičiaus (2013, p. 13),

cituojančio Salamon, *naujame viešajame valdyme „hierarchinį valdymo metodą pakeičia tinklaveika, viešojo ir privataus sektorių atskirtį bei priešpriešą keičia bendradarbiavimas, įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu, o tarnautojų vadybinės kompetencijos keičiamos įgalinimo kompetencijomis“.*

S. P. Osborne (2010) papildė jau minėtą tinklaveikos sąvoką – tai nauja organizacinė forma, reiškianti, kad apjungiami ir privatus, ir viešasis, ir nevyriausybinis sektoriai. Tai saviorganizaciniai, savireguliaciniai dariniai, kurie nėra kontroliuojami valstybės, nustatomos gairės, „minkštos taisyklės“, kontrolė vykdoma tik nuolatinės stebėsenos ir lyginamosios analizės pagrindu. Tam, kad būtų galima tai įgyvendinti, reikalinga kvalifikuota darbo jėga, darbuotojų ugdymas bei mokymai, teisingumo ir saugumo jausmo puoselėjimas bei antimonopolinė politika (2010 p. 26).

Taigi, socialinių veikėjų jungimasis į tinklus, naujų ryšių užmezgimas, tinklų sujungimas – socialinės veiklos, kurias vienija ryšių mezgimas įprastai įvardijami tinklaveikos sąvoka. Tinklo struktūra apriboja ir įgalina tinklo dalyvių veiksmus, tačiau tinklo dalyviai gali savo tikslingais veiksmais modifikuoti tinklus (Vilkas, Bučaitė-Vilkė, 2009, p. 1103).

1.1.2. Naujojo viešojo valdymo trukdžiai

Pasak A. Raipos (2010) piliečių dalyvavimo elemento įgyvendinimas tai vienas sėkmingo naujojo viešojo valdymo įgyvendinimo trukdžių. Nepaisant piliečių nuostatų, viešosios institucijos dažnai nepakankamai vertina visuomenės dalyvavimo reikšmę, pilietinės struktūros ir iniciatyvos atribojamos (kartais net apkaltinamos priešišku valdžios institucijų veiklai) nuo valdymo reformų rengimo, jų nuomonė geriausiai atveju dažnai priimama tik kaip rekomendacinė. Bendroji demokratijos teorija ir valdymo demokratizavimo nuostatos reikalauja besąlygiško visuomenės dalyvavimo (2010, p.13).

L. Velotti ir kt. (2012) dar vieną kompleksinę naujojo viešojo valdymo disfunkciją įvardija partnerystės įgyvendinimo sunkumus. Nors naujasis viešasis valdymas skatina tarpsektorinę integraciją ir plataus masto partnerystės, demokratiškumo skatinimą, absoliučiai demokratiški ir lygiaverčiai sprendimai viešajame valdyme neegzistuoja. Šiame procese visada daugiau ar mažiau įtakos turi tam tikri lyderiai, kurie faktiškai valdo galutinio balso teisę (2012, p. 343).

A. Bučinskis ir kt. (2012) taip pat iškėlė atsakomybės disfunkcijos klausimą. Jis teigia, kad atsakomybės paskirstymas yra ypač aktuali problema viešojo valdymo reformų akivaizdoje ir inovaciniuose procesuose. Dėl centralizuoto valdymo ir decentralizacijos suderinimo poreikio bei tinkamo kontrolės mechanizmo nebuvimo, dažnai nėra aišku, kas už ką yra atsakingi, todėl noro prisiimti atsakomybę stokojama (2012, p. 10). Reikalinga išspręsti hierarchiškumo ir autonomiškumo santykio klausimą, kad būtų aiškiai nustatomos atsakomybės ribos ir jos nevengiama.

Naujojo viešojo valdymo įgyvendinimui labai svarbūs socialiniai aspektai, naujos formos socialinė atsakomybė bei į socialumą orientuotos idėjos. Tačiau viešojo valdymo reformos dėl įvairių struktūrų kūrimosi suponuoja socialinį visuomenės skilimą ir susisluoksniavimą, kas lemia įvairių socialinių sluoksnių įtampos atsiradimą ir prieštaravimų augimą (Bučinskas, 2012, p. 5).

1.1.3. Gero valdymo koncepcija

Pirmasis Gero valdymo sąvoką paminėjo Oliver E. Williamson ekonominėje literatūroje, teigdamas, kad **nuo gero valdymo priklauso ekonomikos skatinimas ir augimas**, o nuo 1980 metų ši sąvoka buvo plėtojama tiek ekonomikos, tiek politikos sferose (Sirghani, Entezari ir kiti, 2013). Laikui bėgant atsirado vis naujesnių gero valdymo interpretacijų ir formų susijusių su žmogaus teisėmis, stipria pilietine visuomene ir t.t., tačiau viena reikšmingiausių Gero valdymo koncepcijų buvo išreikšta 1989 m. Pasaulio banko ataskaitoje, kurioje teigiama, kad **geras valdymas gali sąlygoti viešųjų paslaugų efektyvumą, patikimą teisinę sistemą ir administracinės sistemos reakciją** (atsakymą). Pasaulio bankas Gerą valdymą apibūdina kaip ekonominį institucijų ir viešojo sektoriaus valdymą įtraukiant skaidrumą ir atskaitomumą, reguliacines reformas ir viešojo sektoriaus lyderystę ir įgūdžius. Tuo metu kitos tarptautinės organizacijos: Jungtinės Tautos, Europos Komisija, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD) ir kt., pabrėžia gerą valdymą kaip demokratinį valdymą, iškelia žmogaus teisių, politinio valdymo aspektus, kurie Pasaulio banko nebuvo paminėti (Gisselquist, 2012).

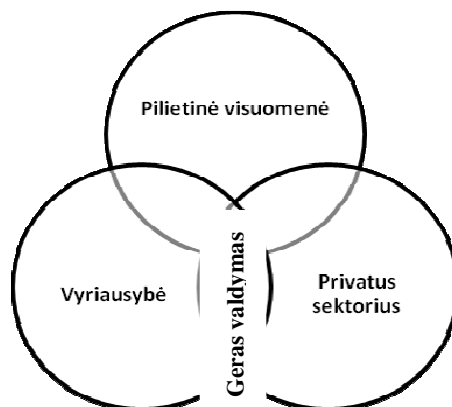
JT pagrindinis sekretorius Kofi Annan teigia, kad Geras valdymas yra pagarbos žmogaus teisėms ir teisei sistemai užtikrinimas, demokratijos stiprinimas, skaidrumo skatinimas ir viešojo valdymo pajėgumas (našumas) (Weis, 2000). JT generalinės asamblėjos 2005 metais aukščiausio lygio viršūnių susitikimo protokole teigiama, kad geras valdymas yra ekonominė politika ir solidus demokratinė institucijų atsakas žmonių poreikiams bei pagerinta infrastruktūra, kurie yra pagrindai darniam ekonomikos augimui ir vystymuisi, skurdo mažinimui ir darbo vietų kūrimui, taip pat laisvei, taikai, saugumui, vidiniam stabilumui, pagarbai žmonių teisėms, įtraukiant teisę plėtrai, teisei sistemai, lyčių lygybei, į rinką orientuotai politikai (angl. Governance for the millennium<....>, 2007). 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) sakoma, kad geras valdymas yra būtina sąlyga konkurencingumui ir ekonominiam augimui.

Dalis autorių (Welch, Kenedy-Pipe, 2004) Gerą valdymą supranta kaip priešingybę blogam valdymui, kuris yra susijęs su korupcija ir netinkamu administravimu. Taip pat nurodoma, kad gero valdymo koncepcija yra ribota ir tam tikra prasme standartizuota, nes ji apima arba ekonominį, arba

valdžios lygmenis. Taigi, kartais geras valdymas apibrėžiamas supaprastinai: kaip lygus menkam valstybės reguliavimui, korupcijos nebuvimui, teisei valstybei, demokratinei valdžiai ir pan. (Krupavičius, 2013).

H. Bang ir A. Esmark (2013, p. 1, 2) teigia, kad Geras valdymas yra ne mokslinė teorija. Geras valdymas asocijuojasi su empiriškai stebimu politiniu – administraciniu būdu formuoti, reformuoti ir organizuoti viešąją politiką. Autoriai nurodo, kad Gero valdymo strategija, gali būti vertinama kaip vadovaujančių politinių gairių ir administracinės praktikos rinkinys, sudarytas iš trijų skirtingų procesų: pirmiausia kaip valdyti arba kaip atlikti viešąjį administravimą, antra, kaip politinė darbotvarkė, galiausiai, geras valdymas apima konkretų mąstymą ir sąvokas apie organizacines reformas viešajame sektoriuje. Tokiu būdu, geras valdymas apima tris pagrindinius politinius - administracinius domenų: viešąjį valdymą, politiką ir organizaciją.

Jungtinės Tautos gerą valdymą apibūdina kaip pilietinės visuomenės, privataus sektoriaus ir valdžios sąveikaujančias sistemas (žr. 1 pav.).



1 pav. Gerą valdymą sudarančios sistemos

Šaltinis: Sirghani, M., Sirghani, S., Entezari, A., Keramatnia, M. (2013). From good governance to Human rights development. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8), p. 1499

Remiantis Jungtinėmis Tautomis, Geras valdymas išsiskiria trijų sudedamųjų dalių: vyriausybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus dalyvavime ir sąveikoje. **Vyriausybė** – sukuria teisėsaugą, nustato ekonominę ir socialinę infrastruktūrą, reguliuoja ir saugo socialines ir pilietines teises, parengia politikos gaires, identifikuoja nacionalines vertybes. **Pilietinė visuomenė** čia išskiriama kaip sutelkianti ir aprūpinanti vietinius išteklius, mobilizuojanti grupes aktyviam dalyvavimui ekonominiame ir socialiniame gyvenime, teisingai suprantanti vietos problemas, suteikianti pagrindines laisves per vietinio švietimo organizavimą. **Privatus sektorius** – darbo vietų kūrimas, gamyba ir prekyba, verslumo įgūdžiai, žmogiškųjų išteklių plėtra ir paslaugų teikimas, rezultatais pagrįstas valdymas, nuolat tobulinami standartai ir normos (Sirghani, Entezari ir kiti, 2013). Naudojantis Jungtinių Tautų gero valdymo samprata pastebime, jog pilietinė visuomenė, privatus sektorius ir vyriausybė susipina į bendrumą, tačiau visgi išsiskiria gero valdymo kontekste,

kuris išryškėja valdymo pasaulėžiūroje, kalbant apie viešojo ir visuomeninio sektorių skirtingų veikėjų santykius. Kai kurie mokslininkai pabrėžia hierarchinių bei rinkos santykių svarbą. Danų akademikas Wolf (2007), kurį cituoja L.Meuleman (2008) teigia, jog gerą valdymą reikia analizuoti plačiai ir abstrakčiai, nes gero valdymo analizę siauru požiūriu galima padaryti tik istorine prasme. Jis pabrėžia, jog geras valdymas turėtų būti analizuojamas ir instituciniu aspektu apimančiu viešąjį sektorių.

Apibendrinant galime daryti išvadą, kad apibrėžti Gerą valdymą yra gana sudėtinga. Nors mokslininkų ir tarptautinių organizacijų pateikti apibrėžimai turi tam tikrų panašumų, tačiau tuo pačiu metu jie yra labai specifiški ir kiekvienas autorius akcentuoja skirtingus Gero valdymo apibrėžimą sudarančius elementus. Remiantis apibrėžimų analize, galima teigti, kad pagrindiniai Gero valdymo apibrėžimą sudarantys elementai siejasi su tam tikrais principais.

1.1.4. Gero valdymo principų analizė

Viešojo valdymo reformų atsiradimas bei jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra Geras valdymas, rezultatas. Administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą (Backūnaitė, 2006, p. 18).

Gero valdymo interpretacijas išplėtojo įvairios tarptautinės organizacijos, tad 3 lentelėje pateikiami Gero valdymo principai skirtingų tarptautinių organizacijų požiūriu.

3 lentelė

Tarptautinių organizacijų suformuluoti Gero valdymo principai

Pasaulio bankas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė; 2. Teisės viršenybė; 3. Informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas; 4. Skaidrumas.
Azijos plėtros bankas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atskaitomybė; 2. Dalyvavimas; 3. Nuspėjamumas (angl. predictability); 4. Skaidrumas.
Kanados tarptautine plėtros agentūra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagarba žmogaus teisėms; 2. Teisingumas; 3. Nešališkumas; 4. Dalyvavimas; 5. Atskaitomybė.
JT plėtros programa 1997 m.	<ol style="list-style-type: none"> 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.
2001 m. Europos Komisijos paskelbtoje baltojoje knygoje „Europos valdymas“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atvirumas; 2. Dalyvavimas;

	3. Atskaitomybė; 4. Veiksmingumas; 5. Darna.
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), p. 27-40, Commission of the European Communities (2001) *European Governance — a White Paper*, p. 10-11, United Nations (1997). *Good governance – and sustainable human development*. Valukonytė, I. (2012), *Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis*. Magistro baigiamasis darbas, p. 27-37. Krupavičius, A. (2013). *Vešojo valdymo samprata ir Geras valdymas. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*, p. 17-19.

Pasaulio banko išskirti gero valdymo principai: atskaitomybė, teisės viršenybė, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas ir skaidrumas, tapo daugelio kitų tarptautinių organizacijų gero valdymo sąvokų pagrindu.

Jungtinių Tautų plėtros programoje (angl. United Nations Development Programme) 1997 metais buvo pateikti devyni Gero valdymo kriterijai, kuriuos galima vadinti dabar suformuluotų Gero valdymo principų pirmtakais. Šie kriterijai apima:

1. Dalyvavimą – piliečių dalyvavimas yra gero valdymo pagrindas. Dalyvauti galima tiek tiesiogiai, tiek per teisėtas tarpininkaujančias organizacijas arba per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas. Dalyvavimas turi būti informuotas ir organizuotas, o tai reiškia laisvę jungtis į asociacijas, pilietinę visuomenę. Geresnis dalyvavimas suteikia didesnę pasitikėjimą formuojančia politika institucija ir galutiniu rezultatu.

2. Teisės viršenybę – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis. Nešališkas įstatymų taikymas reiškia teismų nepriklausomumą ir nepaperkamą, nekorumpuotą policijos sistemą.

3. Skaidrumą – remiasi laisvu informacijos skleidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą. 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. Pakankamai lengvai suprantamos formos informacija turi būti pateikiama per žiniasklaidos priemones.

4. Jautrų atsaką į klientų pageidavimus – institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.

5. Orientaciją į sutarimą – kadangi kiekvienoje visuomenėje yra įvairių požiūrių ir pasaulėžiūrų, geras valdymas reikalauja tarpininkavimo siekiant bendro susitarimo tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir palankiausio sprendimo, taigi, geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.

6. Nešališkumą – kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.

7. Efektyvumą ir veiksmingumą – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.

8. Atskaitomybę – asmenys priimantys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybinėse organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims. Kitaip tariant, atskaitomybė yra pagrindinis gero valdymo reikalavimas. Atskaitingos visuomenei turi būti ne tik valstybinės institucijos, bet ir privataus sektoriaus, visuomeninės organizacijos. Apskritai, organizacija ar institucija yra atskaitinga tiems, kurie bus paveikti jos sprendimų ar veiksmų. Atskaitomybė negali būti pasiekta be skaidrumo ir įstatymo viršenybės principų.

9. Strateginę viziją – lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas (Jungtinių Tautų vystymo programa (JTVP), angl. United Nations Development Programme, UNDP, 1997).

Nagrinėjant toliau 3 lentelėje pateiktus principus verta pažymėti dar 5 principus, tokius kaip: atvirumas, dalyvavimas, atsakomybė, veiksmingumas ir nuoseklumas, išskiriamus 2001 m. Europos Komisijos paskelbtoje Baltojoje knygoje (angl. European Governance – a White Paper).

Atvirumo principas – institucijos turi dirbti skaidriai ir atvirai, naudodamos suprantamą plačiajai visuomenei kalbą, nes tai ypač svarbu siekiant pagerinti pasitikėjimą jomis. Kartu su šalimis narėmis jos turi aktyviai bendrauti apie savo veiksmus ir priimamus sprendimus.

Dalyvavimo principas. 2001 m. Europos Komisijos paskelbtoje Baltojoje knygoje (angl. European Governance – a White Paper, 2001, p. 10) šis principas reiškia Europos Sąjungos politikos kokybės, aktualumo ir efektyvumo priklausymą nuo plataus dalyvavimo visoje politinėje grandinėje – nuo koncepcijos sukūrimo iki sprendimų įgyvendinimo.

Atskaitomybės principas – reiškia skaidrų teisėkūros ir jos įgyvendinimo procesą, kiekvienos ES institucijos paaiškinimus ir atsakomybę už tai ką ji daro Europoje bei didesnio aiškumo iš visų suinteresuotų subjektų dalyvaujančių kuriant ir įgyvendinant ES politiką (visuose lygmenyse).

Veiksmingumo principas reiškia veiksmingą ir savalaikę politiką, užtikrinančią tai kas reikalinga siekiant užsibrėžtų tikslų, esant galimybei įvertinant ankstesnę patirtį, pasirenkant tinkamus metodus įgyvendinant ES politiką bei priimant sprendimus pačiame tinkamiausiame lygmenyje.

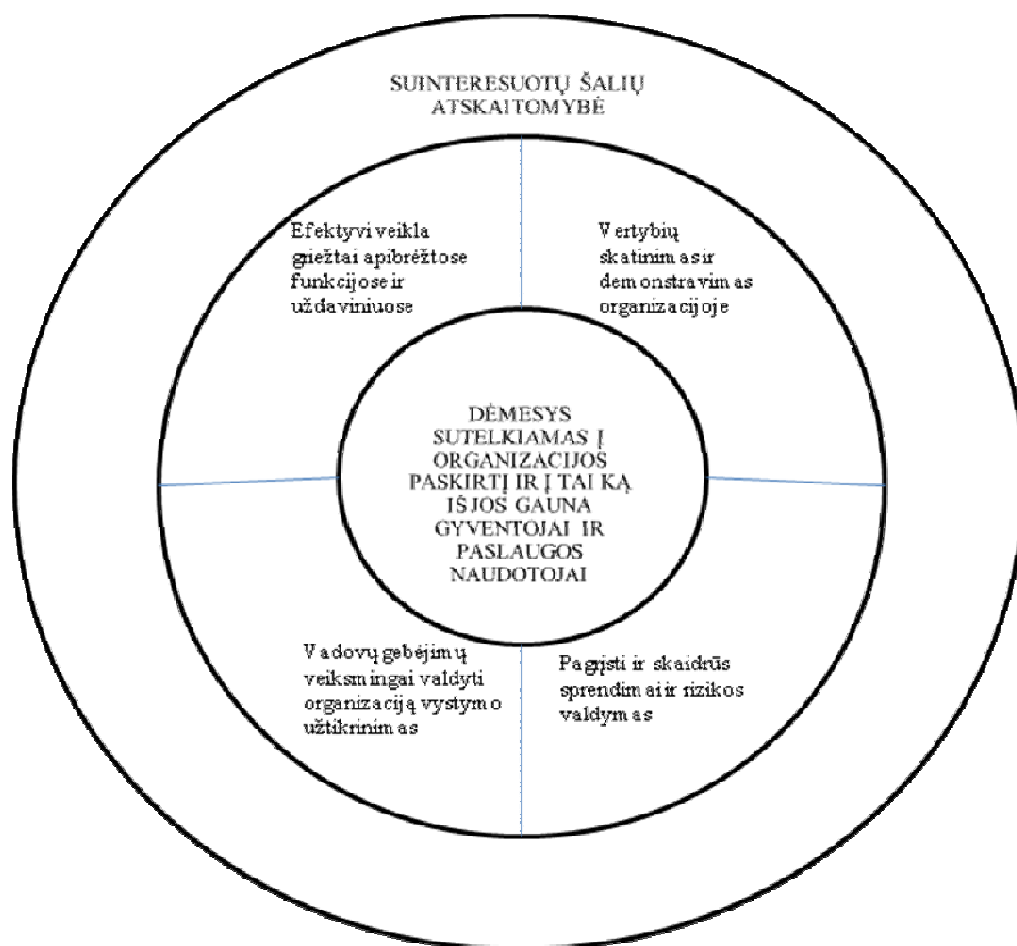
Darnos principas. 2001 m. Europos Komisijos paskelbtoje Baltojoje knygoje šis principas reiškia, kad politikos veiksmai turi būti nuoseklūs ir lengvai suprantami, jis reikalauja politinio vadovavimo ir didelės institucijų atsakomybės, siekiant užtikrinti nuoseklius sprendimus sudėtingoje sistemoje (angl. European Governance – a White Paper, 2001, p. 10).

Apibendrinant galima teigti, kad gero valdymo principai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, jie vaidina svarbų vaidmenį demokratiame valdyme, todėl juos atskirti yra sudėtinga: vienu principu įgyvendinimas (arba neįgyvendinimas) turi įtakos kitų principų raiškai. Taigi, nors kiekvienas

principas yra svarbus savaime, tačiau geras valdymas negali būti pasiektas vykdant šiuos principus pavieniui.

1.1.5. Gero valdymo standartas viešajame sektoriuje

Valdymas yra dinamiškas: geras valdymas skatina visuomenės pasitikėjimą ir dalyvavimą, leidžiantį pagerinti teikiamas paslaugas, blogas valdymas lemia žemą moralę ir konkurencinius santykius, lemiančius prastus rezultatus ir galiausiai nesėkmingas organizacijas. Todėl nepriklausoma gero valdymo viešajame sektoriuje komisija (angl. The Independent Commission for Good Governance in Public Services) vadovaujama sero Alan Langlands per 2004 metus sudarė Gero valdymo viešajame sektoriuje standartą (angl. The Good Governance Standard for Public Services). Standartas buvo sudarytas remiantis didele valdymo patirtį turinčių asmenų, paslaugų vartotojų ir visuomenės nuomonių analize. Viešojo sektoriaus organizacijos gero valdymo standartą sudaro šeši tarpusavyje susiję ir vienas kitą palaikantys ir papildantys gero valdymo principai (žr. 2 pav.).



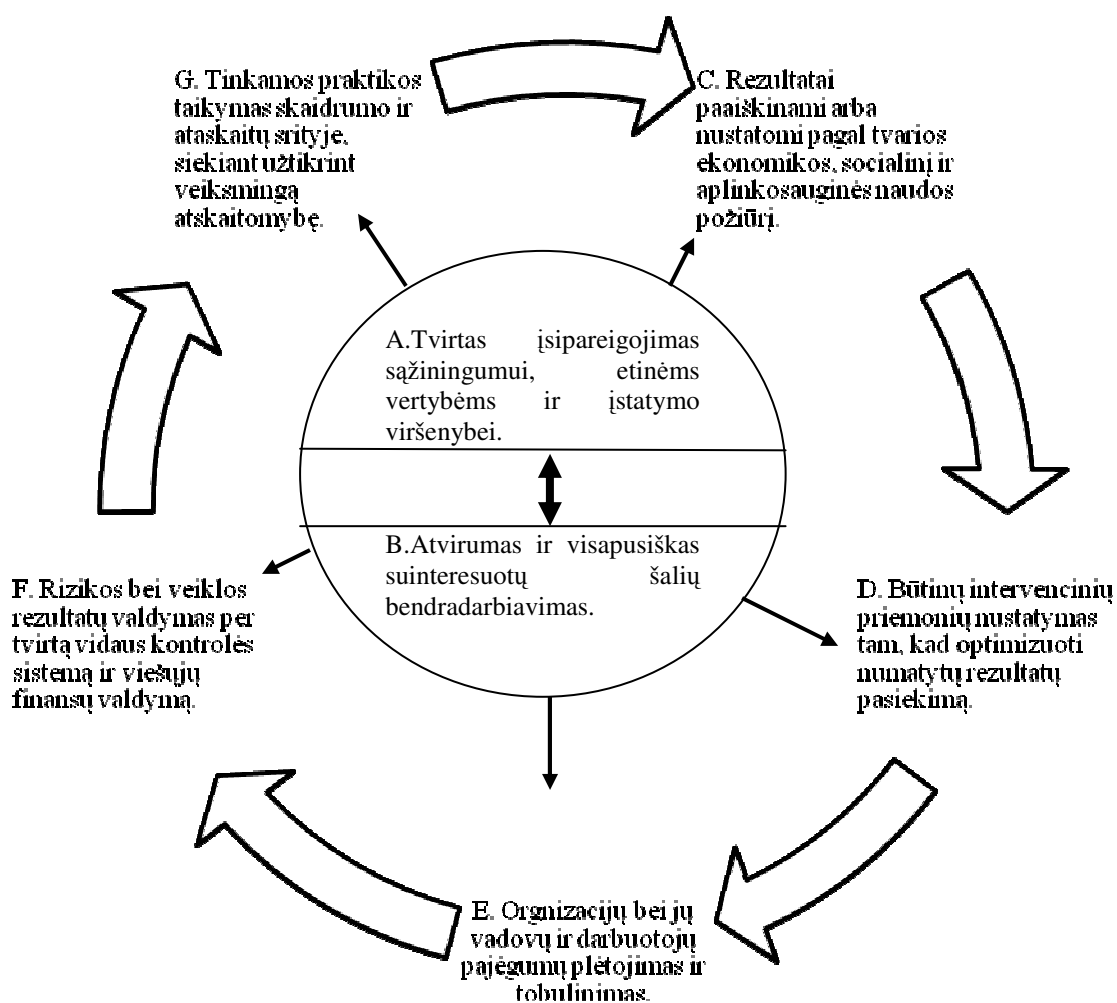
2 pav. Gero valdymo principai viešojo sektoriaus organizacijoje

Šaltinis: The Independent Commission for Good Governance in Public Services. (2004). The Good Governance Standard for Public Services. p. 4.

- 1. Geras valdymas reiškia dėmesio sutelkimą į organizacijos paskirtį ir į tai, ką iš jos (organizacijos) gauna gyventojai ir paslaugų naudotojai.**
 - a. Organizacijos paskirties bei teikiamų paslaugų aiškus suvokimas.
 - b. Aukštos kokybės paslaugų užtikrinimas.
 - c. Tinkamos teikiamos paslaugos kokybės ir kainos santykio užtikrinimas mokesčių mokėtojams.
- 2. Geras valdymas reiškia efektyvią veiklą griežtai apibrėžtose funkcijose ir uždaviniuose.**
 - 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.
- 3. Geras valdymas reiškia vertybių skatinimą ir demonstravimą visoje organizacijoje.**
 - a. Organizacijos vertybių įdiegimas praktikoje.
 - b. Vadovų vertybių naudojimas ir demonstravimas asmeniniu pavyzdžiu.
- 4. Geras valdymas reiškia pagrįstus ir skaidrius sprendimus bei rizikos valdymą.**
 - a. Griežtai ir skaidriai priimami sprendimai.
 - b. Sprendimai priimami tik vadovaujantis patikima ir objektyvia informacija, pasitarus ir turint palaikymą.
 - c. Efektyvus rizikos valdymo užtikrinimas.
- 5. Geras valdymas reiškia vadovų gebėjimų veiksmingai valdyti organizaciją vystymo užtikrinimą.**
 - 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.
- 6. Geras valdymas reiškia suinteresuotų šalių atskaitomybę.**
 - a. Formalios ir neformalios atskaitomybės supratimas.
 - b. Aktyvus dialogas su visuomene ir sisteminga atskaitomybė jai.
 - c. Aktyvus dialogas su darbuotojais (personalu) ir sisteminga atskaitomybė jiems.
 - d. Efektyvus bendradarbiavimas su suinteresuotomis organizacijomis (The Independent Commission for Good Governance in Public Services, 2004, p.5)

1.1.6. Gero valdymo metmenys viešajame sektoriuje

CIPFA –viešųjų finansų ir apskaitos privilegijuotas institutas (angl. The Chartered institute of Public Finance and Accountancy) ir IFAC – tarptautinė apskaitos federacija (angl. The International Federation of Accountants) 2013 m. sudarė „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultacinius metmenis“. Pasak šių organizacijų, *Gero valdymo tikslas viešajame sektoriuje yra skatinti geresnį paslaugų teikimą bei gerinti atskaitingumą.* Kaip teigia CIPFA ir IFAC, šių metmenų tikslas yra paaiškinti ir nurodyti gero valdymo viešajame sektoriuje gaires. Šios organizacijos išskyrė septynis gero valdymo principus viešajame sektoriuje (žr. 3 pav.).



3. pav. Santykiai tarp Gero valdymo principų ir viešojo sektoriaus. Pastovus visuomenės interesų užtikrinimas.

Šaltinis: 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.

Pagal CIPFA ir IFAC 2013 m. sudarytus „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultacinius metmenis“ (angl. Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework), geras valdymas viešajame sektoriuje yra suprantamas kaip:

A. Tvirtas įsipareigojimas sąžiningumui, etinėms vertybėms ir įstatymo viršenybei. Viešasis sektorius paprastai yra atsakingas už didžiąją dalį nacionalinių resursų gautų iš mokesčių bei jų panaudojimą per visuomenei teikiamas paslaugas. Viešojo sektoriaus subjektai yra atsakingi ne tik už tai, kiek išleidžia, bet ir kaip panaudoja jiems patikėtus išteklius. Be to, svarbiausia jų misija – tarnauti visuomenės interesams laikantis įstatymų ir nustatytos vyriausybės politikos. Labai svarbu, kad institucija galėtų parodyti savo vientisumą, kad turi visus mechanizmus veikti etiškai ir įstatymiškai. Organizacijos vadovybė turėtų skatinti darbo kultūrą, kurioje svarbiausia norma - viešasis interesas. Patys organizacijos vadovai turi būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams. Normos taip pat gali būti visoje organizacijoje naudojamos kaip sąžiningumo ir gero darbo skatinimas per įvairius mechanizmus: dažną bendravimą su darbuotojais, jų konsultavimą, pavyzdinių vadovų elgesį, darbo efektyvumo vertinimą, piniginių skatinimą ir pan. Etinės vertybės ir standartai turi būti įdiegti visoje organizacijoje ir būti pagrindu visoms vykdomoms programoms, procedūroms bei veiksmams, taip pat vadovybės ir darbuotojų elgsenoje. Etikos kodekso įvedimas vadovams ir darbuotojams tampa pagrindiniu gero valdymo elementu, padedančiu matyti organizacijos vykdomą veiklą: kaip ji įgyvendina pagrindinius tikslus, parodo santykius su suinteresuotomis pusėmis bei paslaugos gavėjais, padeda parodyti pačios organizacijos vertę bei vertybių svarbą joje. Tam, kad nebūtų prarastas visuomenės pasitikėjimas institucija ir tam, kad joje būtų užtikrintas pastovus sąžiningas elgesys, vadovaujantis personalas bei kiti darbuotojai privalo imtis visų priemonių, kad nekiltų bet kokie realūs ar tariami asmeninių interesų konfliktai. Kai kurios įstaigos turi atskirą etikos politiką, paprastai nustatančią vertybes ir elgesio principus, ir etikos kodeksą apibrėžiantį elgesio standartus ir praktiką. Etikos politika ir etikos kodeksai yra labai svarbūs institucijai, nors juos įvedus ir gali būti sunku iš karto pamatyti apčiuopiamą naudą ir rezultatus. Institucijoje sistemingai turi vykti: darbuotojų apklausos, veiklos vertinimai, vadovų savianalizė ir atsiliepimų apie vadovus analizė. Daug grįžtamosios informacijos apie įstaigos veiklą gali suteikti ir suinteresuotos šalys. Jų oficialiai gali būti prašoma pareikšti pastabas ir skundus dėl įstaigos veiklos, o jų analizė turi būti savalaikė ir efektyvi bei panaudota įstaigos veiklos gerinimui. Taip pat viešojoje organizacijoje turi būti nustatyti netinkamo elgesio, pažeidžiančio vidaus ir išorės politikos taisyklės, nustatymo bei paviešinimo procesai bei skubios tokio elgesio šalinimo procedūros. Tokios veiklos viešinimas nuramins suinteresuotas puses, nes jos bus apsaugotos nuo bet kokių galimų neigiamų pasekmių. Sąžininga teisinė sistema, nešališkumas bei nepriklausoma teismų sistema padeda kurti visuomenę, kurioje asmenys ir organizacijos gali jaustis saugūs. Viešojo sektoriaus organizacijos visais lygiais gali būti įtrauktos į įstatymų kūrimą bei aiškinimą,

tačiau šią teisę jos turi panaudoti bendruomenės ir jos teikiamų paslaugų gavėjų naudai, todėl tokia veikla reikalauja labai aukšto etikos lygio (Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 13-15).

B. Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas. Tam, kad viešojo organizacija parodytų, jog ji visą laiką veikia visuomenės labui ir tam, kad išlaikytų jos pasitikėjimą, ji turi būti kuo atviresnė priimdama visus savo sprendimus, imdamasi veiksmų, kurdama planus, naudodama resursus, prognozuodama, taip pat pateikdama pasiektus rezultatus. Idealiausia jei visa tai būtų pateikiama oficialiuose dokumentuose. Viešosios organizacijos vadovaujantys asmenys priimdami sprendimus turi juos aiškiai argumentuoti ir juos viešai paaiškinti suinteresuotoms šalims, nurodydami kriterijus, priežastis ir motyvus, kuriais jie grindžiami, taip pat aiškiai nurodyti kokio poveikio ir rezultatų tikimasi įgyvendinant šiuos sprendimus. Informacija gali būti ribojama tik tais atvejais, kai jos pateikimas gali pakenkti plačiosios visuomenės interesams, pvz., pakenkti nacionaliniam saugumui, tarptautiniams santykiams, paviešinant privataus verslo komercines paslaptis ir taip sugadinant santykius tarp viešojo sektoriaus ir privataus verslo. Viešojo organizacija turi turėti griežtai apibrėžtą savo vykdomos veiklos politiką ir užtikrinti, kad jos teikiamos paslaugos ir priimami sprendimai realiai pasiektų užsibrėžtus tikslus. Taip pat viešojo organizacija turi įsitikinti, kad yra užtikrinami procesai leidžiantys surinkti ir įvertinti nuomonę bei patirtį žmonių ir organizacijų iš visų visuomenės sluoksnių. Tai turi būti daroma tam, kad nei vienas visuomenės sluoksnis nebūtų dominuojantis. Be to, labai svarbu įvertinti ir ateities kartų mokesčių mokėtojų bei paslaugų gavėjų interesus. Viešojoje organizacijoje turi būti sudaryti mechanizmai išsiaiškinti esamų paslaugos gavėjų požiūrį apie viešosios organizacijos teikiamų paslaugų tinkamumą ir apie jų kokybę, taip pat apie tai kokie gali būti paslaugų poreikiai ateityje. Šie mechanizmai galėtų būti: tyrimai, apklaustos, reguliarius susitikimai su klientais, panaudojant referendumus bei visuotinius rinkimus. Vykdamas šiuos mechanizmus turi būti teikiama informacija visuomenei, kad jie yra būtini siekiant didesnės naudos patiems paslaugos gavėjams. Kai kurios viešojo sektoriaus organizacijos negali pasiekti norimo rezultato vien tik savo jėgomis, o tam, kad pagerintų paslaugų kokybę, pasiektų norimus teigiamus rezultatus, turi bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Formalių ir neformalių bendradarbiavimo santykių sukūrimas ir efektyvus jų palaikymas tiek valstybiniame sektoriuje, tiek kituose privačiuose ekonominiuose santykiuose leidžia įmonėms ir organizacijoms daug efektyviau naudoti savo resursus ir geriau pasiekti norimų teigiamų rezultatų. Toks bendradarbiavimas ypač aktualus toms organizacijoms, kurių vykdoma veikla yra nukreipta į tuos pačius paslaugų gavėjus ar bendruomenes, taip pat jei jos vykdo pasikartojančias ar tarpusavyje susijusias paslaugas. Visos bendradarbiaujančios organizacijos turi turėti bendrą tikslą ir siekti aiškiai apibrėžto rezultato

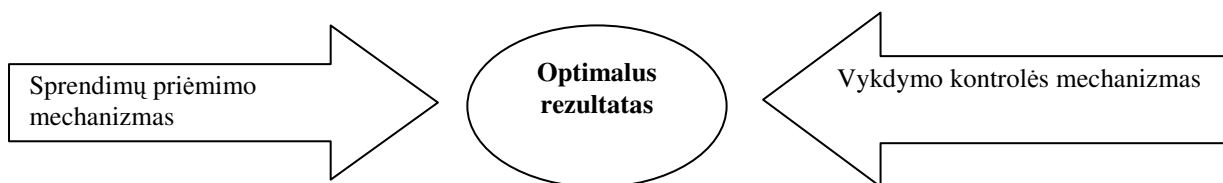
(Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 17-20).

C. Rezultatai paaiškinami arba nustatomi pagal tvarios ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginės naudos požiūrį. Viešojo sektoriaus organizacijos rezultatai gali būti vertinami pagal jų teikiamų paslaugų kokybę, užsibrėžtų tikslų realų įgyvendinimą bei vidaus išteklių paskirstymą. Fiziniai ir juridiniai asmenys norėdami pasiekti stabilių rezultatų, turi priimti sprendimus susijusius su:

- Mokesčiais ir valstybinėmis išlaidomis;
- Veiklos efektyvumu;
- Savo resursų ir finansinių įsipareigojimų valdymu, tarp jų ir teikiamų paslaugų kokybės (atsižvelgiant į finansines galimybes), bei resursų paskirstymu organizacijos viduje tarp padalinių.

Viešojo sektoriaus organizacijos turi atsižvelgti į bendrą ekonominį, socialinį ir aplinkosauginį poveikį galintį pakeisti politiką, planus ir sprendimus. Svarbu ir tai, kad būsimieji įsipareigojimai piliečiams visiškai atspindėtų ilgalaikį biudžetą ir būtų skaidrūs (Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 21-23).

D. Būtinų intervencinių priemonių nustatymas tam, kad būtų optimizuotas numatytų rezultatų pasiekimas. Viešojo sektoriaus organizacijos siekdamos užsibrėžtų tikslų naudoja teisinių ir praktinių priemonių junginius, kurių pasirinkimas yra strategiškai svarbus ir kurį vykdo organizacijai vadovaujantys asmenys. Viešojo sektoriaus organizacijoms, optimaliems rezultatams pasiekti, būtina turėti patikimus sprendimų priėmimo mechanizmus, o juos priėmus – vykdymo kontrolės mechanizmus.



4 pav. Intervencinės priemonės veikiančios optimalų rezultatą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 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. 24-27.

Tam, kad šios priemonės būtų nustatytos, vadovai turi gauti išsamią ir objektyvią visų galimų variantų analizę, įskaitant galimas rizikas, tikėtinus rezultatus bei apimančią: teisinius, finansinius bei valdymo procedūros klausimus. Visos valstybines lėšas naudojančios organizacijos turi vadovautis ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo principais, todėl viešųjų organizacijų

vadovai turi nuspręsti, koku būdu bus pasiektas kainos ir kokybės santykis bei kokiais būdais jis bus išmatuojamas. Tam, kad viešojo sektoriaus institucijos pasiektų stabilių rezultatų jos turi tinkamai planuoti intervencijas, t.y., nustatyti patikimus planavimo ir kontrolės ciklus apimančius strateginius bei operatyvinius planus, tikslus ir prioritetus bei rizikos valdymo procesus. Planavimo proceso metu, organizacijos vadovybė turi nuspręsti kaip išmatuoti įstaigos našumą, o taip pat, nustatyti pagrindinius įstaigos darbo efektyvumo kriterijus bei įsitikinti, kad organizacija yra pajėgi pastoviai generuoti (surinkti, apdoroti bei analizuoti) informaciją, atspindinčią teikiamų paslaugų kokybę. Šis mechanizmas turi apimti: strateginį planavimą, biudžeto planavimą (finansinis planas turi būti sudarytas taip, kad užtikrintų pakankamas lėšas keliamiems tikslams bei strateginiams rezultatams pasiekti), intervencijos kainos analizę, aiškų biudžeto dokumentavimą, rizikos valdymo procesą, našumo monitoringą bei analizę (Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 24-27).

E. Organizacijų bei jų vadovų ir darbuotojų pajėgumų plėtojimas ir tobulinimas. Tam, kad valstybinio sektoriaus organizacijos efektyviai dirbtų bei pasiektų užsibrėžtus tikslus, joms būtina teisinga organizacinė struktūra, vadovaujantis personalas bei darbuotojai su tinkamais įgūdžiais ir mąstymu. Visų organizacijų sėkmė priklauso nuo eilės tarpusavio santykių bei resursų, kurie gali būti laikomi kaip atskira organizacijos kapitalo forma:

1. Finansinis kapitalas;
2. Pagamintas kapitalas;
3. Intelektualinis kapitalas;
4. Žmogiškasis kapitalas;
5. Socialinis bei bendradarbiavimo kapitalas;
6. Gamtinis kapitalas.

Šios šešios kapitalo formos, priklausančios tiek pačiai įstaigai, tiek plačiaja prasme ir visai visuomenei, teikia „žaliavas“ organizacijos užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Organizacijos veikla bei rezultatai turi būti pastoviai analizuojami, peržiūrint jų veiksmingumą bei stebint vidinius ir išorinius pokyčius. Kaip viena iš proceso dalių turi būti mokymasis iš teigiamų pavyzdžių per palyginamąją analizę (tiek iš valstybinio, tiek ir iš privataus ar nepelno siekiančių organizacijų sektoriaus, tiek tarpusavyje). Šio proceso metu priimti sprendimai nulemia kaip efektyviai bus panaudoti skiriami resursai, užsibrėžtiems rezultatams pasiekti (Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 28-32).

F. Rizikos bei veiklos rezultatų valdymas per tvirtą vidaus kontrolės sistemą ir viešųjų finansų valdymą. Efektyvios valdymo sistemos įgyvendinimas ir palaikymas, rizikos valdymas ir vidaus kontrolė viešojo sektoriaus organizacijoms leidžia realizuoti užsibrėžtus tikslus bei tinkamai

teikti paslaugas. Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat susiduria su daugeliu neapibrėžtų vidaus bei išorės faktorių galinčių paveikti jų užsibrėžtus tikslus.



5 pav. Viešojo sektoriaus organizacijos patiriamas poveikis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 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. 33-39.

Kaip matyti 5 paveikslėlyje, šis neapibrėžtas poveikis ir yra rizikos: teigiamos – galimybės, neigiamos – grėsmės. Geras valdymas reikalauja, kad rizikos sąvoka būtų integruota į organizacijos kultūrą, visais jos valdymo lygiais pripažįstant, kad rizikos valdymas yra neatsiejama visos organizacijos veiklos dalis. Tai reiškia, kad personalas turi žinoti apie rizikos galimybę, bet ne sąmoningai rizikuoti. Efektyvus rizikos valdymas viešojo sektoriaus organizacijoms leidžia geriau pasiekti savo tikslų, kai veikia efektyviai, veiksmingai, etiškai ir teisiškai.

4 lentelė

Efektyvus rizikos valdymas viešojo sektoriaus organizacijose

Efektyvus rizikos valdymas	apibrėžta rizikos valdymo strategija	numatytos galimos rizikos ribos (kai tai yra įmanoma) bei nustatyti vidaus kontrolės veiklos kriterijai;
	rizikos valdymo sistemos realizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • rizikos valdymo proceso integravimas į bendrą įmonės valdymą, strategiją bei planavimą, ataskaitų teikimo procesą, vertybes bei kultūrą; • reguliari galimų strateginių, valdymo, finansinių bei sukčiavimo rizikos faktų analizė ir priemonių organizavimas, atsižvelgiant į atitinkamai turimus bei siekiamus rezultatus; • viso personalo įtraukimas į rizikos valdymo procesą; • rizikos valdymo sistemos pastovi kontrolė bei priežiūra;
	atskaitomybė	visuomenės informavimas apie efektyvią rizikos valdymo sistemą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 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. 33-39.

Kaip matyti iš 4 lentelės, efektyvų rizikos valdymą sudaro trys pagrindiniai faktoriai: apibrėžta rizikos valdymo strategija, rizikos valdymo sistemos realizavimas ir atskaitomybė.

Viešojo sektoriaus organizacija turi užtikrinti efektyvų teikiamų paslaugų kokybės kontrolės mechanizmą, veikiantį visuose organizacijos veiklos etapuose. Visuose organizacijos lygiuose priimami sprendimai turi būti grindžiami atitinkančia, objektyvia bei patikima finansine analize bei rekomendacijomis, kurios aiškiai nurodo finansines pasekmes bei galimas veiklos rizikas, su

sprendimais susijusius įstaigos finansinius rezultatus bei perspektyvas. Informacijoje turi atsispindėti organizacijos užimama pozicija bei pasaulėžiūra. Naudojama informacija turi būti tinkama pagal savo paskirtį bei neslėpti realios situacijos pateikiant netinkamus aspektus. Taip pat turi atsispindėti nefinansiniai aspektai parodantys kaip finansiniai pokyčiai įtakos nefinansinį veiklos produktyvumą bei atvirškščiai. Viešojo sektoriaus organizacijos turi nuolat stebėti bei pastoviai tikrinti:

- ar numatomi rezultatai vis dar galioja (ar jie vis dar tie patys, kurių norima pasiekti) ar jie koreguotini pagal naujus poreikius;
- ar viešojo sektoriaus organizacijos veikla vis dar efektyviai gali siekti užsibrėžto rezultato;
- pasikeitimus vidinėje arba išorinėje aplinkoje, galinčius teigiamai/neigiamai paveikti organizacijos tikslų pasiekimą bei kuriuos reikia suvaldyti.

Monitoringo bei priežiūros mechanizmas vadovus turi aprūpinti reguliariomis ataskaitomis apie paslaugų teikimo patvirtinto plano įgyvendinimą ir apie postūmius link užsibrėžtų rezultatų: turi būti tiksliai nurodoma kokioje stadijoje yra veikla siekiant galutinio rezultato, išryškinti sritis, kurias reikia koreguoti, taip pat derėtų nurodyti kurioje stadijoje yra korekciniai veiksmai – planuojami, vykdomi ar problema jau pašalinta.

Viešojo sektoriaus organizacijoms vidaus kontrolė padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų laikantis nustatytų taisyklių, suvaldyti savo rizikas bei laikytis organizacijos vykdomos politikos, o finansų valdymas užtikrina, kad viešosios lėšos yra tausojamos ir naudojamos tinkamai, ekonomiškai, efektyviai bei veiksmingai (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Viešojo sektoriaus organizacijų kontrolė

<p>Vidaus kontrolė</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ efektyvių bei veiksmingų strateginių ir operatyvinių procesų įvykdymas; ○ naudingos bei teisingos informacijos pateikimas vidaus bei išorės naudotojams; ○ atitikimo įstatymams bei taisyklėms užtikrinimas, be to, atitikimo pačios įmonės vykdomai politikai, procedūroms bei principams garantavimas; ○ organizacijos resursų apsaugojimas nuo praradimų, sukčiavimo, piktnaudžiavimo bei pažeidimų; ○ organizacijos informacinių sistemų pasiekiamumo, vientisumo bei konfidencialumo užtikrinimas.
<p>Finansų valdymas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ informacijos bei jos analizės apie organizacijos finansinę, nefinansinę padėtį pateikimo įstaigos vadovui bei vadovaujančiam personalui. Šios informacijos ir jos analizės pagrindu vadovas bei jam padedantis personalas galėtų suprasti realią finansinę situaciją organizacijoje ir formuoti organizacijos pagrindinius siekius, strategiją, organizuoti bei kontroliuoti jų vykdymą. ○ teikiamų paslaugų finansavimo bei lėšų paskirstymo. ○ efektyvumo valdymo per finansinės strategijos realizavimą: išlaidų nustatymo, prognozavimo bei finansinės kontrolės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal 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. 33-39.

Prieš planuojant, įgyvendinant, taikant ir vertinant vidaus kontrolę, viešojo sektoriaus subjektai pirmiausia turėtų apsvarstyti rizikas arba rizikų grupes, kuriose bus vykdoma kontrolės veikla. Organizacija taip pat turi numatyti galimybes išlikti lanksčiai, vengti per daug didelės kontrolės, kad netaptų per daug biurokратиška įstaiga. Vidaus kontrolė organizacijai turi leisti, o ne kliudyti siekti norimų tikslų. Be to, valdymo kontrolės efektyvumą turi įvertinti nepriklausomas padalinys, toks kaip nepriklausomas vidaus auditas, kurio funkcijos yra teikti objektyvią, nepriklausomą konsultacinio pobūdžio informaciją, nukreiptą į organizacijos išteklių tausoimą bei darbo organizavimo ir paslaugų kokybės gerinimą. Vidaus auditas padeda organizacijai pasiekti užsibrėžto tikslo, naudodamas susistemintą bei nuoseklų požiūrį į organizacijos valdymo organizavimą, rizikos valdymą bei būtinus kontrolės procesus. Gero valdymo valstybiniame sektoriuje pavyzdys yra vidaus Audito komiteto ar jį atitinkančios darbo grupės įsteigimas (Good Governance in the Public Sector - Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 33-39).

G. Tinkamos praktikos taikymas skaidrumo ir ataskaitų srityje, siekiant užtikrinti veiksmingą atskaitomybę. Atskaitingumas reikalingas siekiant užtikrinti atsakomybę už priimamus sprendimus bei teikiamas paslaugas. Efektyvus atskaitingumas susijęs ne tik su ataskaitų apie atliktą darbą pateikimu, bet ir su suinteresuotų pusių informavimu apie organizacijos planus, vykdomą veiklą bei šios veiklos atvirumu. Viešojo sektoriaus organizacija turi būti atvira ir pasiekiamą visoms suinteresuotoms pusėms: piliečiams, paslaugos gavėjams, pačios organizacijos darbuotojams. Organizacijos pateikiamos ataskaitos turi būti parašytos ir pateiktos visuomenei suprantama forma (internetiniame organizacijos tinklalapyje, kituose socialiniuose tinklalapiuose), atitikti skaidrumo reikalavimus, neturėtų būti per daug sudėtinga jos gavėjams. Visuomenės kontrolė sukuria skaidrumo bei geresnio atskaitingumo poreikį, todėl jos poveikis gali sudaryti „spaudimą“ organizacijai veikti skaidriau bei sąžiningiau, kartu ir efektyviau. „Spaudimas“ gali būti vykdomas formaliai, pavyzdžiui, per teisės aktų leidėjus ir neformaliai, pavyzdžiui, per žiniasklaidą. Viešojo sektoriaus organizacija turi parodyti, kad įvykdė sau išskeltus uždavinius, reikalavimus ir efektyviai panaudojo valstybines lėšas, todėl ji turi bent kartą per metus viešai publikuoti ataskaitas, tam, kad visuomenė suprastų kaip yra panaudojamos valstybinės lėšos ir galėtų suformuoti savo nuomonę apie gaunamų paslaugų kokybę ir kainos santykį. Labai svarbu, kad metinės ataskaitos pateiktoje informacijoje atspindėtų ir vadovų atliktas darbas bei gauti rezultatai. Viešojo sektoriaus organizacijos vadovai turi įvertinti, kaip jų gero vadovavimo principai atitinka tarptautinę praktiką, viešai pateikti tokios analizės rezultatus, nurodant planus jiems gerinti. Išorinis auditas taip yra labai svarbi viešojo sektoriaus organizacijos atskaitingumo dalis (su sąlyga, kad jis yra atliekamas kompetentingų ir kvalifikuotų asmenų). Išorinis auditas apima organizacijos analitinę apžvalgą, sistemos įvertinimą bei atitikimą reikalavimams. Visų pirma, yra išdėstoma nuomonė apie

organizacijos finansinę būklę, po to, jos atitikimas įstatyminei bazei bei atskaitingumo reikalavimams. Išorinis auditas padeda organizacijos vadovaujančiam personalui vykdyti savo įsipareigojimus bei, pagal audito pateiktas išvadas, atlikti reikalingas veiklos korekcijas. Viešas išorinio audito ataskaitų skelbimas įpareigoja vadovaujančius asmenis priimti atsakomybę už organizacijos veiklą (Good Governance in the Public Sector – Consultation Draft for an International Framework, 2013, p. 39-43).

1.1.7. Gero valdymo koncepcija viešajame sektoriuje

Gero valdymo koncepcija prasidėjusi nuo ekonominio aspekto – Oliver E. Williamson teiginio, kad nuo gero valdymo priklauso ekonomikos skatinimas ir augimas, laikui bėgant išsiplėtojo į politikos sferą, buvo susieta su demokratiniu valdymu, žmogaus teisėmis ir stipria pilietine visuomene, skaidrumo skatinimu viešajame valdyme, demokratinių institucijų atsaku žmonių poreikiams ir pan., t.y., apimančiu ekonomikos ir valdžios lygmenis. Remiantis šia Gero valdymo koncepcijos samprata, įvairios tarptautinės organizacijos apibrėžė gero valdymo principus (žr. 2 pav.), tokius kaip: atskaitomybė, dalyvavimas, teisės viršenybė (teisingumas, pagarba žmogaus teisėms), skaidrumas (atvirumas, informacijos apie valdžios veiksmus prieinamumas), veiksmingumas (efektyvumas). Tačiau 2004 m. nepriklausomai gero valdymo viešajame sektoriuje komisijai (angl. The Independent Commission for Good Governance in Public Services) sudarius gero valdymo viešajame sektoriuje standartą, nuo makro Gero valdymo koncepcijos lygmens buvo pereita į mikro lygmenį – viešojo sektoriaus organizaciją. Remiantis šia komisija, gerą valdymą viešojoje organizacijoje sudaro:

1. Organizacijos paskirtis ir nauda visuomenei;
2. Griežtai apibrėžtos funkcijos ir uždaviniai;
3. Vertybių sistema;
4. Skaidrūs ir pagrįsti sprendimai. Rizikos valdymas;
5. Organizacijos vadovų gebėjimų vystymas;
6. Atskaitomybė.

Šią Gero valdymo viešojoje organizacijoje koncepcijos esmę, panaudodama makro lygmenyje apibrėžtus Gero valdymo principus, dar labiau išplėtojo CIPFA ir IFAC organizacijos, kurios 2013 m. sudarė ir paskelbė „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultacinius metmenis“. Remiantis šiais metemenimis, Gerą valdymą viešojo sektoriaus organizacijoje sudaro:

1. Sąžiningumas, etika ir įstatymo viršenybė:

- a. Darbo kultūra, kurios svarbiausias tikslas – viešasis interesas;
- b. Etikos kodeksas ir etikos politika;
- c. Darbuotojų ir vadovų veiklos vertinimas etikos aspektu;

- d. Paslaugų gavėjų atsiliepimai apie organizaciją ir jos darbuotojus etikos aspektu;

2. Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas.

- a. Vidinis ir išorinis organizacijos atvirumas ir bendradarbiavimas;
- b. Užtikrinimas, kad organizacija pasiektų užsibrėžtus tikslus;
- c. Visuomenės nuomonės apie organizaciją surinkimas ir įvertinimas;

3. Rezultatų nustatymas pagal tvarios ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginės naudos požiūrį:

- a. Teikiamų paslaugų kokybė;
- b. Užsibrėžtų tikslų realus įgyvendinimas;
- c. Vidaus išteklių paskirstymas.

4. Intervencinių priemonių nustatymas, tam, kad būtų optimizuotas numatytų rezultatų pasiekimas:

- a. Sprendimų priėmimo mechanizmai;
- b. Vykdomo kontrolės mechanizmai.

5. Pačios organizacijos ir joje dirbančiųjų pajėgumų plėtojimas.

6. Rizikos ir veiklos rezultatų valdymas:

- a. Vidaus kontrolės sistema;
- b. Viešųjų finansų valdymas.

7. Atskaitingumas:

- a. Ataskaitos apie atliktą darbą;
- b. Informacija apie organizacijos planus, vykdomą veiklą.

Apibendrinant galime teigti, kad abiejuose šių tarptautinių organizacijų parengtuose dokumentuose, iš esmės Geras valdymas viešajame sektoriuje suprantamas kaip sąžiningumas, etiškumas, įstatymo viršenybė tiek organizacijos viduje, tiek teikiant paslaugas visuomenei, 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.

2. LIETUVOS STATUTINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLOS VALDYMO YPATUMAI

2.1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba

Anot Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo, valstybės tarnyba yra ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis. Ji neatsiejama nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime. Valstybės, kaip visos visuomenės politinės organizacijos, valdžia apima visą valstybės teritoriją, o jos paskirtis – užtikrinti žmogaus teises ir laisves, garantuoti viešąjį interesą. Kad būtų garantuotas visos valstybinės bendruomenės – pilietinės Tautos viešasis interesas, valstybė turi užtikrinti viešojo administravimo vykdymą ir viešųjų paslaugų teikimą. (Glebovaitė, 2012, p. 24)

Šiuolaikinėje visuomenėje egzistuoja dvi pagrindinės valstybės tarnybos sampratos (Šiugždienė, 2009):

1. valstybės tarnyba apimanti visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis: atliekančius tiek viešojo administravimo, tiek viešųjų paslaugų funkcijas. Šia samprata vadovaujasi tokios šalys kaip Austrija, Danija, Prancūzija, Vokietija, Švedija ir kt.;
2. valstybės tarnyba apimanti tik asmenis atliekančius viešojo administravimo funkcijas. Šia samprata vadovaujasi tokios šalys kaip Belgija, Airija, Olandija, Liuksemburgas, Estija, Latvija, Lietuva ir kt.

Teisinėje literatūroje valstybės tarnyba yra suvokiama siaurąja ir plačiąja prasmėmis (Tiadžikijus, 2005, Glebovaitė, 2012): valstybės tarnyba siaurąja prasme, suprantama kaip asmenų veikla, kuria tiesiogiai įgyvendinami valstybės, jos aparato ar atitinkamos institucijos uždaviniai ir funkcijos valstybės valdymo srityje; valstybės tarnyba plačiąja prasme reiškia visų valstybės tarnautojų veiklą, vykdant jiems pavestas funkcijas, o valstybės tarnautojo sąvoka apima visus dirbančiuosius (tarnaujančius) asmenis, kurie dirba (tarnauja) valstybės ir savivaldybės institucijose ar įstaigose ir gauna atlyginimą iš valstybės ar savivaldybės biudžetų.

Valstybės tarnybos sampratą, valdymą ir tvarkymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurių normas lemia šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai bei kiti teisės aktai. Šios taisyklės apima visas valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, suteikiamas socialines bei kitas garantijas, darbo užmokestį, nuobaudų skyrimą bei kinta ir tobulėja, atsižvelgiant į tai kaip kinta valstybės valdymas, kokius uždavinius turi spręsti valstybė (Tuleikienė ir kt., 2003).

Pagrindinis teisės aktas reguliuojantis valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus Lietuvoje yra Valstybės tarnybos įstatymas priimtas 1999-07-08 (Žin., 1998, Nr. 66-2130), o 2002-04-23 d. įstatymu Nr. IX-855 (Žin., 2002, Nr. 45-1708) išdėstytas nauja redakcija. Įstatymų leidėjas valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 2 str. 1 d. valstybės tarnybą

apibrėžė kaip „*teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visumą.*“ Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas pažymi, kad konstitucine prasme, valstybės tarnyba yra suvokiama kaip tarnyba Lietuvos valstybei ir pilietinei Tautai ir „*neatskiriama susijusi su valstybės, kaip visos visuomenės organizacijos, paskirtimi užtikrinti žmogaus teises ir laisves, garantuoti viešąjį interesą*“. G. Kuncevičius, V. Kosmačaitė (2012) valstybės tarnybą apibūdina kaip konstitucinį Lietuvos santvarkos elementą, autoriai V. Kurpuvesas ir A. Astrauskas (2009), A. Laurinavičius (2003), valstybės tarnybą įvardija kaip tarnybą visuomenei, bendram interesui, N. Glebovaitė (2012, p. 35) teigia, kad valstybės tarnyba tai „valstybės valdžias „aptarnaujantis“ komponentas“, A. Laurinavičius (2010) mano, kad plačiaja prasme valstybės tarnyba tai darbas valstybinėje institucijoje už kurį yra atsiskaitoma iš valstybės biudžeto.

K. Masiulis (2007) straipsnyje „Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos“ išskiria dvi valstybės tarnybos paskirtis: pirmoji teigia, kad esminė valstybės tarnybos paskirtis – vykdyti valstybės funkcijas (šis požiūris yra susiformavęs kontinentinėje Europoje), antroji – viešųjų paslaugų teikimas gyventojams (susiformavo ir yra plėtojamas anglosaksiškose ir Skandinavijos valstybėse). A. Andruškevičius (2008) mano, kad valdžios institucijų paskirtis yra tarnauti žmonėms: ji turi būti prieinama, atvira, tarnautojų ir pareigūnų priimami sprendimai aiškūs ir suprantami. A. Bakaveckas, A. Dziegoraitis ir kt. (2005, p. 193) sako, kad tokių „institucijų užduotis yra įgyvendinti įstatymus ir kitus teisės aktus, organizuoti jų vykdymą“. A. Laurinavičius (2010, p. 46) teigia, kad 2002 m. Valstybės tarnybos įstatymo redakcija apibrėždama valstybės tarnybos sąvoką pripažino administracinės valstybės principus ir išryškino „tendencijas, vedančias į vadybinę valstybę“.

Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas savo jurisprudencijoje (Konstitucinio Teismo 2004-12-13, 2009-09-24 ir 2012-02-27 nutarimai) yra konstatavęs, kad valstybės tarnybos santykiai yra reguliuojami skirtingai, atsižvelgiant į valstybės funkcijų, įgyvendinamų per atitinkamas institucijas, įvairovę. Konstitucinis Teismas išaiškino (Konstitucinio Teismo 2009-09-24 ir 2012-02-27 nutarimai), kad valstybės funkcijos yra vykdomos per:

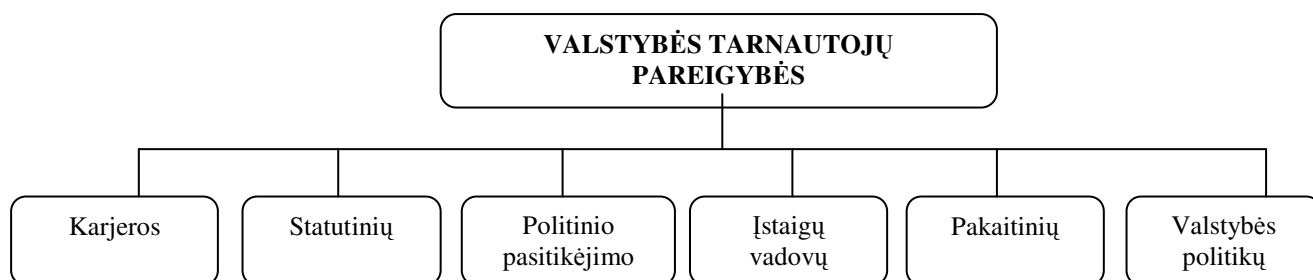
- civilines valstybės ir savivaldybių institucijas;

- per karines arba sukarintas valstybės institucijas, o pastarųjų paskirtis yra susijusi su valstybės vidaus ir visuomenės saugumui svarbiomis sritimis: valstybės sienos apsauga ir kontrole, viešosios tvarkos užtikrinimu, nusikaltimų tyrimu, valstybės paslapčių apsauga ir pan., „statutinės tarnybos steigiamos ginti viešąjį interesą tose srityse, kurios reikšmingos valstybės ir visuomenės saugumui, t. y. siekiant sudaryti pagrindines valstybės ir visuomenės veikimo prielaidas.“ (Laurinavičius, 2010, p. 108)

Pažymėtina, kad nors Lietuvos Konstitucijoje (Žin., 1992, Nr. 33-1014) ir yra įtvirtinta diferencijuota civilinių ir karinių bei sukarintų valstybės institucijų samprata, kas suponuoja prielaidas teisės aktais skirtingai reguliuoti šių institucijų santykius bei ypatingą ten dirbančių asmenų teisinį statusą, tačiau „karinių ir sukarintų valstybės institucijų bei jų pareigūnų sprendimai turi būti grindžiami civilinių valstybės institucijų sprendimais, karinės valstybės institucijos turi būti atskaitingos civilinėms valstybės institucijoms ir jų kontroliuojamos, o demokratinė civilinė karinių ir sukarintų valstybės institucijų (įskaitant ginkluotąsias pajėgas) kontrolė yra būtina pilietinio demokratinio valdymo, taigi ir teisinės valstybės, prielaida“ (Konstitucinio Teismo 2012-02-27 nutarimas).

Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją (Žin., 1992, Nr. 33-1014) sukarintos bei saugumo tarnybos yra atribotos nuo civilinės tarnybos ir aiškintinos kaip apimančios statutinės valstybės institucijas, nepriskirtinas krašto apsaugos sistemai. Tokios institucijos yra policijos, vidaus tarnybos ir saugumo tarnybos įstaigos (Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo Teisinės analizės ir informacijos departamentas, 2013).

Pagal LR valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 2 straipsnį, valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į karjeros, statutinius, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų, pakaitinių ir valstybės politikų (žr. 6 pav.):



6 pav. Valstybės tarnautojų pareigybės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

Karjeros valstybės tarnautojai į pareigas yra priimami neterminuotam laikui ir turi galimybę įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje. **Statutinių valstybės tarnautojų** tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas ir (arba) jie turi

viešojo administravimo įgaliojimus jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu. **Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai** priimami į pareigas juos priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui. **Įstaigos vadovai** priimami vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai. **Pakaitiniai valstybės tarnautojai** priimami į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki tol kol į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas, taip pat valstybės tarnautojai, kurie pakeičia laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją. **Valstybės politikai**, kurie įstatymų nustatyta tvarka yra išrinkti ar paskirti į Respublikos Prezidento, Seimo Pirmininko, Seimo nario, Ministro Pirmininko, ministro, Savivaldybės tarybos nario, savivaldybės mero, savivaldybės mero pavaduotojo pareigas. (Žin., 2002, Nr. 45-1708).

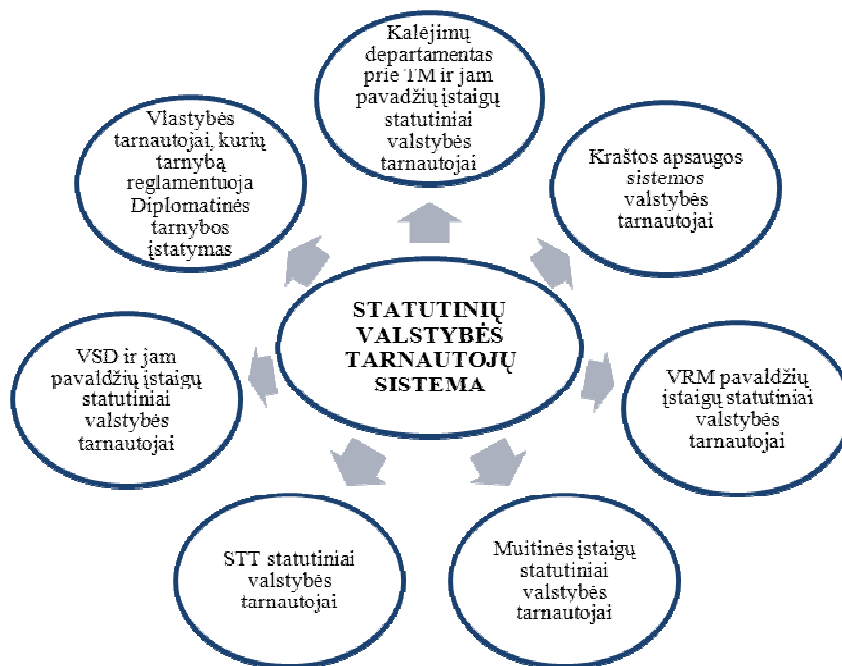
2.1.1. Statutinė valstybės tarnyba ir statutinis valstybės tarnautojas

Atsižvelgiant į statutinio valstybės tarnautojo sąvoką pateiktą Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 2 straipsnio 6 dalyje, Konstitucinio teismo jurisprudenciją, statutinė valstybės tarnyba iš kitų valstybės ir savivaldybės (civilinių) institucijų bei karo tarnybos išsiskiria šiais bruožais:

- ji yra reguliuojama specialiu teisės aktu – 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.

Lietuvoje karinių arba sukarintų valstybės institucijų veiklą reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai: Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 42-1927), Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 90-2777), Lietuvos Respublikos Valstybės sienos apsaugos tarnybos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 92-2848), Lietuvos Respublikos Vadovybės apsaugos įstatymas (Žin., 2002, Nr. 112-4982), Lietuvos Respublikos Viešojo saugumo tarnybos įstatymas (Žin., 2006, Nr. 102-3935), Lietuvos Respublikos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos įstatymas (Žin., 2002, Nr. 33-1250), Lietuvos Respublikos Tarnybos Lietuvos Respublikos muitinėje statutas (Žin., 2000, Nr. 94-2917), Lietuvos Respublikos Tarnybos Kalėjų

departamente prie Lietuvos Respublikos Teisingumo ministerijos statutas (Žin., 2000, Nr.39-1088), Lietuvos Respublikos Civilinės krašto apsaugos tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. [73-3348](#)), Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 38-1656), Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 41-1162). Iš to galime išskirti statutinių valstybės tarnautojų sistemas. (žr. 7 pav.)



7 pav. Statutinių valstybės tarnautojų sistema

Šaltinis: sudaryta rašto darbo autorės, remiantis Kisielyte, A. (2008). Kuo išsiskiria valstybiniai tarnautojai? Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 12, p. 24.

Pažymėtina, kad Valstybės tarnybos departamento duomenimis 2013-07-01 Lietuvoje iš viso buvo užimtos 52705 valstybės tarnybos pareigybės, iš kurių 22944 statutinės valstybės tarnautojų pareigybės. (žr. 6 lentelę, 4 priedą)

6 lentelė

Užimtų pareigbių pokytis valstybės tarnyboje

Metai	Valstybės tarnautojų skaičius	Iš jų statutinių valstybės tarnautojų skaičius
2010-01-01	54945	25247
2011-01-01	53980	24816
2012-01-01	52202	23509
2013-01-01	51799	22864

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas. Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą skaičius. Prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php?1653524432>.

Kaip jau buvo minėta, statutinėse įstaigose dirbančių asmenų statusas ir tarnyba yra reglamentuojama įstatymu patvirtintais statutais, išskyrus diplomatų, kurių tarnyba yra reglamentuojama Diplomatinės tarnybos įstatymu, kurių *paskirtis – reglamentuoti konkrečių valstybės institucijų bei įstaigų pareigūnų specifinius santykius, jų įvairovę.*“ (Laurinavičius, 2003, p. 111). Taigi, valstybės tarnyba, kuri yra organizuojama statutiniais pagrindais yra vadinama statutine valstybės tarnyba.

Pagrindinis skirtumas, išskiriantis statutinės valstybės tarnybas nuo nestatutinių – skirtinga statutinių valstybės tarnybų paskirtis, jų veiklos specifika, tarnybos ypatumai bei jose tarnaujantiems asmenims keliami individualūs kvalifikaciniai, specialūs, žinybinės, tarpžinybinės ir asmeninės subordinacijos, vykdomų funkcijų ir veiklos koordinavimo, atskaitomybės ir atsakomybės reikalavimai (Sušinskienė, 2010, p. 45).

Pažymėtina, kad statutuose, kurie skirti nustatyti statutinių valstybės tarnautojų statusą, nėra normų, kurios leistų tiksliai išskirti statutinio valstybės tarnautojo statusą turintį nuo tokio statuso neturinčio valstybės tarnautojo.

Reikėtų paanalizuoti ir lingvistinę žodžių „statutas“ ir „valdymas“ prasmę. Lietuvių kalbos žodyne „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 nuostatai, nurodymai, tvarka. Tarptautinių žodžių žodyne „statutas“ apibrėžiamas kaip kurios nors specifinės veiklos srities tvarkymo taisyklių rinkinys. Oksfordo žodynas „statutą“ apibrėžia kaip teisėkūros institucijų priimtą rašytinį įstatymą. Žodis valdymas turi įvairias prasmes ir vartojamas su atitinkamais žodžiais, apibūdina skirtingus reiškinius: valdžios turėjimas, viešpatavimas, tvarkos (darbų, reikalų) žiūrėjimas, nurodymų davimas, kieno nors veiksmų reguliavimas ir kt.. Valdymo būtinybė atsiranda iškilus bendro žmonių darbo poreikiui ir valdymo procesu yra pasiekama atskirų individualių darbų darna. Valdymu yra „daromas tikslingas, organizuojantis ir reguliuojantis poveikis žmonių asmeninei, visuomeninei, kolektyvinei ar grupinei veiklai ir tiesiogiai<...>, ir per specialiai tam tikslui sukurtas struktūras (valstybės institucijas <...>)“ (Bakaveckas, 2007, p. 76). Valdymas, kaip procesas apima šias funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę ir koordinavimą (Bakaveckas, 2012). A.Bakaveckas (2007) išskiria valdymo subjektus ir objektus. Valdymo subjektas yra individas (žmonių grupė), kuriam yra suteikti valingi įgaliojimai priimti valdymo sprendimus, daryti poveikį: valinį, intelektualinį ir moralinį valdymo objektui. Valdymo objektas – asmenų grupė (asmuo) materializuojanti valdymo tikslus, vykdanči valdymo subjekto priimtus sprendimus, užtikrinanti socialinės misijos įgyvendinimą konkrečioje valdymo sistemoje.

A.Laurinavičius (2003, 2010) statutinės organizacijas įvardija kaip formaliąsias, sugriežtintos drausmės, griežčiau valdomas, sukarintas organizacijas. Apskritai, visoms valstybės tarnybos institucijoms yra būdingas hierarchinis valdymas, tai yra sprendimai priimami ir įgyvendinami

vadovaujantis „iš viršaus į apačią“ principu. Jų vidaus struktūra yra pagrįsta subordinacija ir statutų nustatyta hierarchine tvarka. Šios organizacijos siekia konkrečių joms nustatytų tikslų. A.Bakaveckas, A.Dziegoraitis ir kt. (2005) teigia, kad nuo to kaip tiksliai ir griežtai yra apibrėžiami konkretūs tikslai priklauso valdymo efektyvumas, jam įtakos turi ir tinkama vidinė organizacijos struktūra. A.Andruškevičius (2008, p. 104) teigia, kad šios tarnybos turi būti organizuotos „ir veikti taip, kad būtų užtikrintas viešojo intereso viršenybės tęstinumas pasikeitus politinei valdžiai“.

A.Laurinavičius (2010), išskiria valdymą bendrąja prasme ir vidinį valdymą. Valdymas bendrąja prasme yra veiklos konkretizavimas siekiant bendro tikslo, o vidinis valdymas – tai institucijos viduje atsirandantys specifiniai valdymo arba administraciniai santykiai. A.Bakaveckas (2012) teigia, kad vidaus valdymas kaip veiklos turinys apima:

1. institucijų vadovams įgyvendinant veiklos organizavimo funkcijas: pavaduotojų skaičiaus nustatymą, jų kompetencijos ribas, struktūrinių padalinių paskirstymą ir pan.;
2. personalo tvarkymą: statutinių pareigūnų (valstybės tarnautojų, darbuotojų) priėmimą į tarnybą (darbą), atleidimą iš jos, pareigybių sąrašo ir aprašymo nustatymą ir keitimą, darbuotojų laikiną perkėlimą į kitas pareigybes ar struktūrinį padalinį, skatinimo, drausminės atsakomybės taikymą ir pan.;
3. vidinės organizacinės struktūros nustatymą, vidaus darbo tvarkos nustatymą, jos palaikymą;
4. finansinį, materialinį-techninį, informacinį ir pan. darbuotojų aprūpinimą.

Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos įstatymo 48 str. (Žin., 2002, Nr. 45–1708) sakoma, kad bendrąjį valstybės valdymą atlieka:

1. Vyriausybė, kuri ir nustato valstybės tarnybos politiką bei atlieka kitas teisės aktų nustatytas valstybės tarnybos bendrojo valdymo funkcijas.
2. Vidaus reikalų ministras ir Vidaus reikalų ministerija, kuri formuoja valstybės politiką ministrui pavestose valstybės tarnybos valdymo srityje ir teikia Vyriausybei su valstybės tarnyba susijusių teisės aktų projektus bei atlieka kitas teisės aktų nustatytas valstybės tarnybos bendrojo valdymo funkcijas.
3. Valstybės departamentas.

Valstybės politiką visuomenės saugumo srityje įgyvendina Vidaus reikalų ministerijos valdymo srities viešasis juridinis asmuo – Vidaus reikalų statutinė įstaiga, kurio pareigūnų tarnyba organizuojama statutiniais pagrindais – vidaus reikalų statutinė įstaiga (LR Vidaus tarnybos statuto 2 str.). Pagal LR Vidaus tarnybos statuto 60 straipsnį (Žin., 2003, Nr. 42-1927), vidaus tarnybos valdymą įgyvendina vidaus reikalų ministras, o vidaus reikalų ministerijoje yra sudaromas Vidaus reikalų pareigūnų registras, kurio pagrindu yra išduodami pareigūnų tarnybiniai pažymėjimai, teikiama informacija valdymui, analizei, statistinei vidaus tarnybos personalo apskaitai, pareigybių komplektavimui ir poreikio nustatymui. Vidaus reikalų statutinėse įstaigose įsidarbinti gali tik

nepriekaištingos reputacijos, sulaukę ne mažiau kaip 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų (iki 35 metų amžiaus išimtis taikoma tik aukštąjį išsilavinimą turintiems asmenims) Lietuvos Respublikos piliečiai, atitinkantys tam tikrus specialius reikalavimus nustatytus statutuose arba įstatymuose. Priimtam į statutinę tarnybą asmeniui teisinis statutinio pareigūno statusas atsiranda tik prisiekus tarnauti Lietuvos valstybei (LR Vidaus tarnybos statutas, 2003-04-29 Nr. IX-1538). Statutinės tarnybos ir jų pareigūnai yra depolitizuoti: jiems draudžiama būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariu, dalyvauti jų veikloje (LR Vidaus tarnybos statuto 24 str., 2003-04-29 Nr. IX-1538), taip sudarant tarnybines veiklos prielaidas „įgyvendinti teisinės demokratinės valstybės principus“ (Laurinavičius, 2003, p. 108).

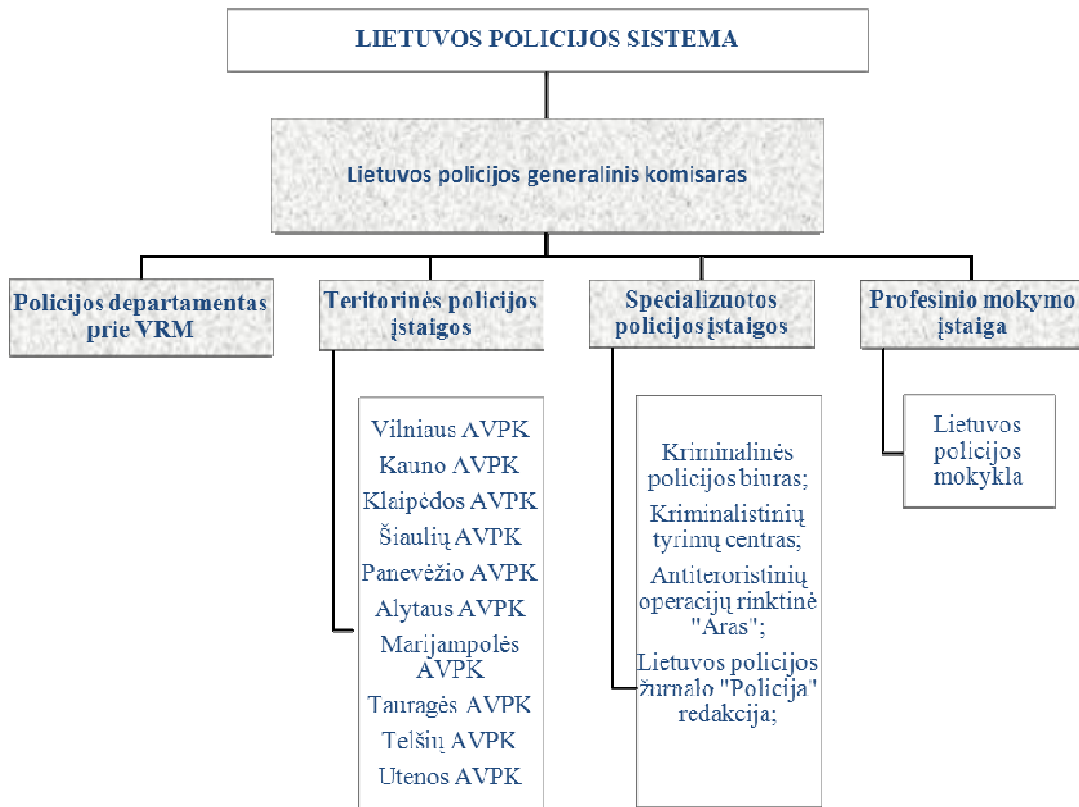
Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnyba yra tokia valstybės tarnautojų profesinė veikla, kuri yra susijusi su viešojo intereso garantavimu, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimu, o statutinė tarnyba – tai specifinių paslaugų sistema, reglamentuota taisyklėmis ir nurodymais bei susijusi su viešojo intereso garantavimu. Statutinė organizacija yra juridinis asmuo išsiskiriantis ypatingu vykdomų funkcijų pobūdžiu, jų įgyvendinimo priemonėmis, specialiais reikalavimais, keliamais ten dirbantiems asmenims, labiau skirta įgyvendinti valstybės jėgos funkciją, ir kurios valdymas paremtas hierarchija.

2.2. Policijos pareigūno statusas ir jų veiklos valdymo ypatumai

Tiesiogiai Lietuvos policijos veiklą reglamentuoja Vidaus tarnybos įstatymas (Žin., 2003, Nr. 42-1927) ir Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Remiantis pastarojo antruoju straipsniu, **policija** – tai asmens, visuomenės saugumą bei viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir pareigūnų visuma, **policijos įstaiga** – LR teisės aktų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, įgyvendinantis įstatymais, steigimo ir kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius ar organizuojantis policijos pareigūnų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą, **policijos pareigūnas** – Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Lietuvos policijos misija – „saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, užtikrinti viešąją tvarką ir visuomenės saugumą, pagal kompetenciją formuoti saugią aplinką ir vykdyti veiksmingą nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą“ (PD prie LR VRM 2014-2016 m. strateginis veiklos planas, p. 2).

2.2.1. Lietuvos policijos sistema

Lietuvos Respublikos policijos sistemą sudaro: Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, teritorinės policijos įstaigos, policijos profesinio ugdymo įstaiga, specializuotos policijos įstaigos (žr. 8. pav.).



8 pav. Lietuvos policijos sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal LR policijos veiklos įstatymą (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Prieiga per internetą www.policija.lt

Lietuvos policijos **generalinis komisaras**, kurį vidaus reikalų ministro siūlymu ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės teikimu penkerių metų kadencijai skiria ir atleidžia Respublikos Prezidentas, yra tiesiogiai pavaldus vidaus reikalų ministrui ir atskaitingas Respublikos Prezidentui. Jis yra atsakingas už Policijos departamentui nustatytų veiklos tikslų pasiekimą, funkcijų atlikimą ir pavaldžių policijos įstaigų darbo organizavimą, jų veiklos koordinavimą, teritorinių, specializuotų ir kitų policijos sistemą sudarančių įstaigų steigimą, reorganizavimą, likvidavimą. Lietuvos policijos generalinis komisaras priima į pareigas ir atleidžia iš pareigų policijos įstaigų vadovus, Policijos departamento valstybės tarnautojus (išskyrus policijos generalinio komisaro pavaduotojus) ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, juos skatina, skiria jiems tarnybinės ar drausminės nuobaudas ir pašalpas, tvirtina policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų profesinio ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo programas, tvirtina tipinę policijos įstaigų valdymo organizacinę struktūrą, nustato policijos įstaigų vidaus kontrolės tvarką bei atlieka kitas teisės aktuose numatytas funkcijas.

Lietuvos policijos generalinis komisaras turi du pavaduotojus, kuriuos į pareigas skiria ir atleidžia iš jų generalinio komisaro teikimu vidaus reikalų ministras. Jie, pagal policijos generalinio komisaro priskirtas administravimo sritis, koordinuoja ir kontroliuoja policijos įstaigų veiklą (Žin., 2000, Nr. 90-2777, Žin., 2009, Nr. 121-5199).

Vidaus reikalų centrinė įstaiga yra **Policijos departamentas**, padedantis policijos generaliniam komisarui formuoti policijos veiklos strategiją ir kontroliuoti jos įgyvendinimą, taip pat organizuoti teritorinių policijos įstaigų valdymą. Policijos departamento funkcijos yra šios:

1. jam priskirtų policijos uždavinių įgyvendinimo užtikrinimas;
2. pavaldžių policijos įstaigų veiklos kontrolė bei koordinavimas, rekomendacijų bei nurodymų teikimas šiose srityse: nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencijos, atskleidimo ir tyrimo, kriminalinės žvalgybos, asmenų paieškos, ekstradicijos, viešosios tvarkos palaikymo, policijos įstaigų tarptautinio bendradarbiavimo;
3. tarnybinių nusižengimų, darbo drausmės pažeidimų policijos įstaigose tyrimų atlikimas, informacijos apie teisėtumo pažeidimus kaupimas, tvarkymas ir analizė, prevencinių priemonių numatymas ir jų vykdymas;
4. personalo politikos formavimas ir vykdymas;
5. pavaldžių policijos įstaigų veiklos strategijos formavimas;
6. valstybinių programų įgyvendinimo policijos įstaigose užtikrinimas;
7. policijos generalinio komisaro sprendimų vykdymo organizavimas bei jų kontrolė ir kita.

Policijos departamentui vadovauja policijos generalinis komisaras (Žin., 2009, Nr. 121-5199). Pažymėtina, kad Policijos departamentas prie LR VRM jungia dvi policijos sudėtines dalis: kriminalinę ir viešąją (žr. 2 pav.) ir joms vadovauja.

Teritorinės policijos įstaigos yra vyriausieji policijos komisariatai, vykduojantys teisės aktais jiems pavestas funkcijas nustatytoje teritorijoje. Teritorinės policijos įstaigos veiklos ribas nustato policijos generalinis komisaras.

Specializuotos policijos įstaigos yra policijos padaliniai steigiami neteritoriniu principu, kurie atlieka teisės aktais jiems pavestas specialiąsias policijos funkcijas.

Policijos **profesinio mokymo įstaiga** yra vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos statusą turinti įstaiga – Lietuvos policijos mokykla, organizuojanti ir vykduojanti policijos pareigūnų pirminį ir tęstinį profesinį rengimą. (Žin., 2000, Nr. 90-2777, http://lpm.policija.lt/lt/apie_mus).

Kaip minėta, policijos įstaigų vidaus organizacinę struktūrą sudaro dvi pagrindinės sudedamosios dalys: kriminalinė ir viešoji policija (žr. 9 pav.), kurios skiriasi savo vykdomomis funkcijomis.

VIEŠOJI POLICIJA	KRIMINALINĖ POLICIJA
<ul style="list-style-type: none"> •privaloma uniforma; •vykdo šias funkcijas: <ul style="list-style-type: none"> •viešosios tvarkos priežiūros; •eismo priežiūros; •asmenų bei jų turto saugumo užtikrinimą. •igyvendina per jos sudėtyje esančius padalinius: <ul style="list-style-type: none"> •patrulių; •eismo priežiūros; •prevencijos; •licencijavimo; •areštinių; •konvojais ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> •uniforma neprivaloma; •vykdo šias funkcijas: <ul style="list-style-type: none"> •nusikalstamų veikų atskleidimo; •ikiteisminio tyrimo; •operatyvinės veiklos. •igyvendina per jos sudėtyje esančius padalinius: <ul style="list-style-type: none"> •kriminalistinių tyrimų; •nusikaltimų tyrimų; •operatyvinės veiklos; •organizuoto nusikalstamumo tyrimo.

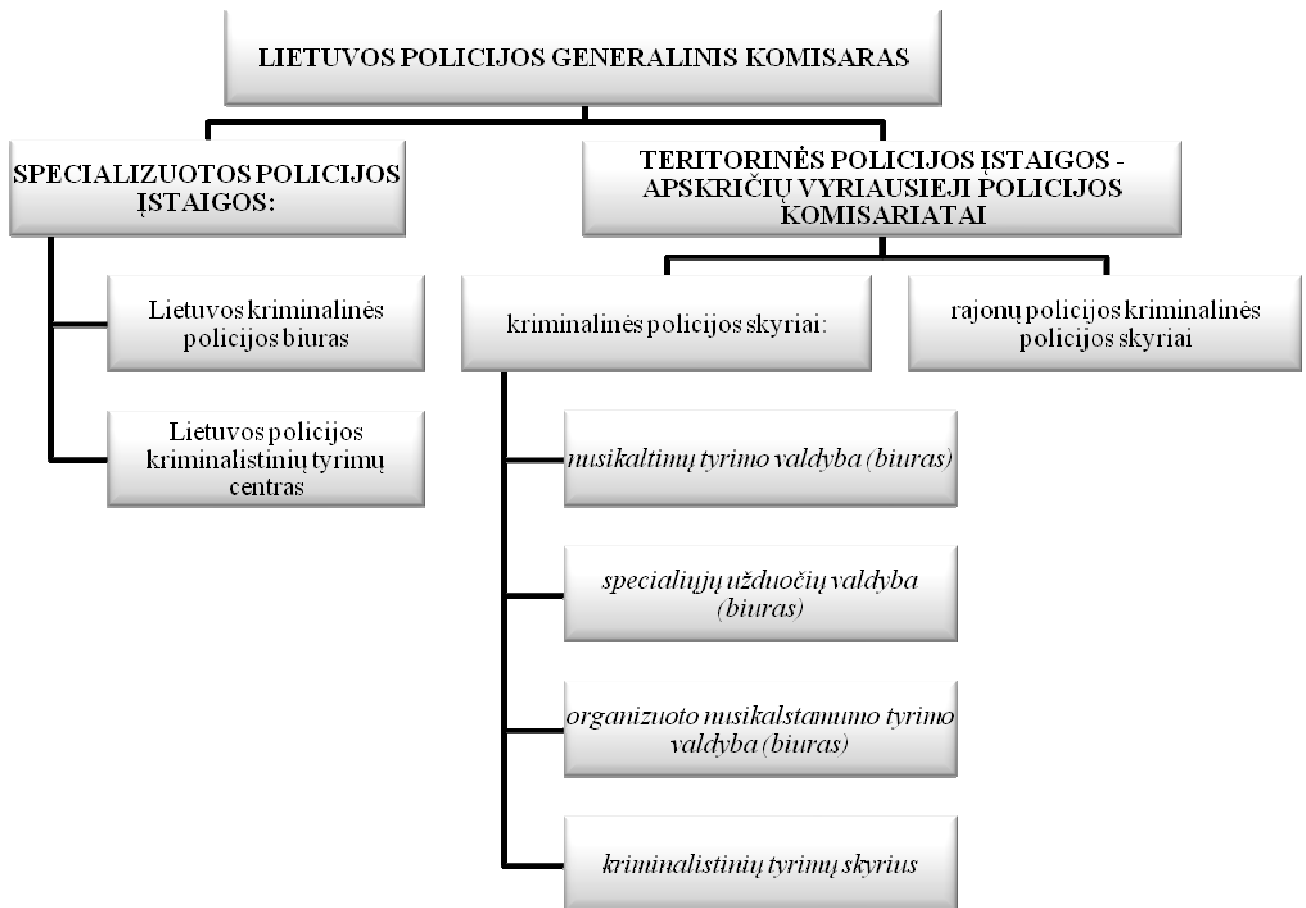
9 pav. Policijos vidaus organizacinė struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal LR policijos veiklos įstatymą (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Prieiga per internetą www.policija.lt.

Iš pateiktos Lietuvos policijos vidaus organizacinės struktūros, galima teigti, kad ji yra orientuota į policijai keliamų uždavinių įgyvendinimą, t.y., į žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimą, nusikalstamų veikų atskleidimą ir tyrimą, saugaus eismo priežiūrą, teisės pažeidimų prevenciją ir kt. (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Tiesa, šioje sistemoje reikėtų išskirti ir vidaus administravimo policijos institucijų padalinius, atsakingus už finansus, personalą, komunikaciją ir kt., tačiau atsižvelgiant į tyrimo objektą – kriminalinės policijos padalinius, jų plačiau neanalizuosime.

2.2.2. Lietuvos kriminalinės policijos sistema

Lietuvos kriminalinės policijos paskirtis - apsaugoti visuomenės interesus nuo nusikalstamo poveikio užkardant, atskleidžiant ir tiriant nusikalstamas veikas (Žin., 2013, Nr. 23-1156). Lietuvos kriminalinės policijos sistemą sudaro specializuotos įstaigos: Lietuvos kriminalinės policijos biuras ir Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras ir teritorinių policijos įstaigų kriminalinės policijos skyriai (žr. 10 pav.).



10 pav. Lietuvos policijos kriminalinės policijos sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal LR policijos veiklos įstatymą (Žin., 2000, Nr. 90-2777), Lietuvos kriminalinės policijos biuro nuostatus (Žin., 2013, Nr. 23-1156). Prieiga per internetą www.policija.lt.

Kaip jau buvo minėta, Lietuvos policijos sistemai vadovauja policijos generalinis komisaras (Žin., 2000, Nr. 90-2777). **Lietuvos kriminalinės policijos biuras** (toliau – LKPB) yra centrinė kriminalinės policijos institucija, kurios tikslai yra:

1. Dalyvauti formuojant Lietuvos policijos veiklos strategiją kriminalinės žvalgybos vykdymo ir ikiteisminio tyrimo atlikimo srityse bei ją įgyvendinti. Šį tikslą įgyvendina vykdydamas kriminalinės žvalgybos ir iki teismo tyrimo atlikimo srityse strateginę ir taktinę teritorinių policijos įstaigų veiklos koordinavimą ir kontrolę, teikdamas teritorinėms policijos įstaigoms rekomendacijas, praktinę ir metodinę pagalbą tiriant nusikalstamas veikas, vykdo teritorinių policijos įstaigų kriminalinės policijos padalinių veiklos stebėseną ir patikrinimus, kitas vidaus kontrolės priemones, organizuoja ir vykdo mokymus kriminalinės žvalgybos srityse ir kt.

2. Užtikrinti tinkamą sunkių, labai sunkių, tarpregioninio ar tarptautinio pobūdžio nusikalstamų veikų užkardymą, atskleidimą ir tyrimą, todėl pagrindinės veiklos sritys yra nukreiptos į organizuoto nusikalstamumo užkardymą ir tyrimą, nusikalstamu būdu įgyto turto

išieškojimą, narkotikų apyvartos, nusikaltimų elektroninėje erdvėje kontrolę, terorizmo prevenciją (Žin., 2013, Nr. 23–1156).

Kaip matyti, LKPB veikla nepasiriboja vien nusikalstamų veikų tyrimu, tačiau jai prisikirta ir teritorinių policijos įstaigų kriminalinių padalinių stebėseną, kontrolė bei mokymai.

Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras yra policijos specializuota įstaiga, kurios tikslas užkardant, atskleidžiant ir tiriant nusikalstamas veikas taikyti specialiąsias žinias, atlikti objektų tyrimus ir ekspertizes ir taip dalyvauti formuojant ir įgyvendinant Lietuvos policijos sistemos strategiją visuomenės saugumo ir specialiųjų žinių panaudojimo srityje. Ji taip pat tvarko Daktiloskopinių duomenų ir DNR registrus, kulku ir tūmelių, kitas kriminalistines kolekcijas, kartotekas ir duomenų bazes ir naudoja jas nusikalstamoms veikoms atskleisti (Žin., 2011, Nr. 77–3777).

Teritorinių policijos įstaigų kriminalinės policijos padaliniai vykdo kriminalinės policijos funkcijas jiems priskirtoje teritorijoje: teisės aktų nustatyta tvarka vykdo kriminalinę žvalgybą, atlieka ikiteisminį tyrimą, vykdo asmenų paiešką, sudaro ir tvarko kriminalistines įskaitas. Būtent šiems padaliniams ir tenka pagrindinis ir didžiausias darbas užkardant, atskleidžiant ir tiriant nusikalstamas veikas. Teritorinių policijos įstaigų kriminalinės policijos padaliniai yra sudaryti iš valdybų (biurų, skyrių) veikiančių apskričių vyriausiuose policijos komisariatuose ir kriminalinių policijos skyrių rajonų policijos komisariatuose. Valdyba yra policijos įstaigų struktūrinis padalinys, kurį sudaro ne mažiau kaip du skyriai, jai vadovauja viršininkas, kuris gali turėti du pavaduotojus. Biuras yra policijos įstaigų struktūrinis padalinys, kurį sudaro ne mažiau kaip du skyriai ar poskyriai, jam vadovauja viršininkas, kuris gali turėti pavaduotojų. Skyrius yra policijos įstaigų struktūrinis padalinys, sudarytas iš ne mažiau kaip keturių pareigybių, jam vadovauja viršininkas, kuris gali turėti pavaduotojų. Reikia pažymėti, kad skyrius taip pat gali būti ir kitų policijos įstaigų valdymo organizacinės struktūros dalis, sudarytas iš ne mažiau kaip 3 pareigybių. (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Atlikus 10 apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų (žr. 4 pav. – teritorinės policijos įstaigos) internetinių svetainių analizę², nustatyta, kad tik dviejų apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų – Vilniaus ir Kauno kriminalinės policijos valdymo organizacinėje struktūroje yra valdybos, trijuose – Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio – biurai, o likusiuose - skyriai ir poskyriai. Kriminalinės policijos valdymo organizacinėje struktūroje išskiriami padaliniai (žr. 6 pav.) pagal tiriamų nusikalstamų veikų rūšis: nusikaltimų tyrimų valdyba (biuras, skyrius), kurį sudaro šie skyriai (poskyriai): autotransporto priemonių grobimų tyrimo skyrius (poskyris), asmenų paieškos skyrius, ekonominių nusikaltimų tyrimo skyrius, smurtinių nusikaltimų tyrimo skyrius

²[Internetė] [žiūrėta- 2014-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.alytus.policija.lt>, <http://www.kaunas.policija.lt>, <http://klaipeda.policija.lt>, <http://www.policija.lt/marijampole/>, <http://www.panevezys.policija.lt>, <http://www.siauliu.policija.lt>, <http://www.taurage.policija.lt>, <http://telsiai.policija.lt>, <http://utena.policija.lt>, <http://vilnius.policija.lt> >.

(Vilniaus ir Kauno AVPK: nusikaltimų nuosavybei tyrimo skyrius, ypatingų nusikaltimų tyrimo ir veiklos organizavimo skyrius ir kt.), organizuoto nusikalstamumo tyrimo valdyba (biuras, skyrius).

Šioje sistemoje išskiriamos dvi atskiros grupės: specialiųjų užduočių valdyba (biuras, skyrius, poskyris) ir kriminalistinių tyrimų skyrius, kurie nevykdo žvalgybinės veiklos ir neatlieka ikiteisminio tyrimo, jų funkcijos yra vykdyti specialias kitų kriminalinės policijos padalinių paskirtas užduotis susijusias su ikiteisminio tyrimo bylų ir kriminalinės žvalgybos bylų tyrimais.

Pažymėtina, kad kriminalinės policijos pareigūnai skirstomi pagal specializaciją į dvi atskiras grupes: pareigūnus vykdančius žvalgybinę veiklą ir pareigūnus atliekančius ikiteisminį tyrimą. Dalis kriminalinės policijos padalinių darbuotojų vykdo tik žvalgybinę veiklą, o dalis ir žvalgybinę veiklą, ir ikiteisminį tyrimą.

3. GERO VALDYMO KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMO, ŠIAULIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO KRIMINALINĖS POLICIJOS PADALINIŲ VEIKLOS VALDYME, DISKURSAS

3.1. Tyrimų metodika

Šiame skyriuje pateikiami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, kurie padėjo įvertinti praktinį Šiaulių AVPK kriminalinės policijos padalinių gero valdymo koncepcijos taikymą ir perspektyvas bei leido pateikti išvadas ir rekomendacijas analizuojamo objekto tobulinimui. Tyrimo metu buvo atsakyta į šiuos klausimus: koks yra Šiaulių AVPK KP padalinių valdymo atitikimas Gero valdymo koncepcijos kontekste? Kokia yra Šiaulių AVPK KP padaliniuose vykdoma etikos politika? Kiek svarbus Šiaulių AVPK KP išorinis ir vidinis bendradarbiavimas? Kaip nustatomi rezultatai, būtinos intervencinės priemonės? Kaip Šiaulių AVPK KP plėtojami pačios organizacijos ir joje dirbančiųjų pajėgumai? Kaip valdoma rizika ir veiklos rezultatai? Kokio lygio yra Šiaulių AVPK KP atskaitomybė visuomenei ir darbuotojams?

Siekiant kuo didesnio reprezentatyvumo, atsižvelgiant į tai, kad trianguliaciniai tyrimai pranašesni už tyrimus, paremtus vienu vieninteliu metodu (Martinez, 2008, p. 25), buvo taikyti ir tarpusavyje derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai, konstruoti keli tyrimo instrumentai: dokumentų turinio, statistinių duomenų ir ekspertų metodas.

Dokumentų turinio analizė bei statistinių duomenų analizė. Siekiant ištirti Šiaulių AVPK kriminalinės policijos padaliniuose taikomo valdymo atitikimą Gero valdymo koncepcijai bei atsižvelgiant į teorinėje dalyje nagrinėtą informaciją, buvo analizuojami LR bei tarptautiniai teisės aktai, oficialūs valstybės ir institucijų dokumentai, oficialiosios statistikos ir kiti dokumentai, kuriuose pateikiami duomenys bei kitokia informacija, atlikta statistinių duomenų analizė (analizė atlikta naudojant MS Excel programą), kurių pagrindu atlikta Šiaulių AVPK kriminalinių padalinių analizė Gero valdymo koncepcijos kontekste. Taip pat pasitelkti įvairūs neoficialūs dokumentai, pateikiantys tyrimui tinkamos informacijos, pvz., žiniasklaidos priemonės.

Ekspertų metodas. Buvo apklausti 3 ekspertai, vadovaujantys Šiaulių AVPK kriminalinės policijos padaliniais bei 1 ekspertas – psichologas, tiesiogiai prisidedantis prie geros atmosferos tarp pavaldinių ir vadovų sukūrimo ir palaikymo. Pasak R. Tidikio (2003), kokybiniais tyrimais yra gaunami asmeninės patirties duomenys, suteikiantys tyrėjui aiškesnį tiriamų reiškinių vaizdą. Interviu protokolo forma buvo sudaryta atsižvelgus į mokslinę literatūrą išnagrinėtą teorinėje dalyje. Buvo pasirinktas pusiau standartizuotas (formalizuotas) individualusis ekspertų interviu metodas. Iš anksto numatyti klausimai (priedas Nr. 1), o interviu eigoje buvo užduodami ir papildomi klausimai. Tokio tyrimo privalumas – jo metu gaunami išsamesni ir lengviau susisteminami duomenys (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Į klausimyną įtraukti klausimai, tiesiogiai atspindintys ekspertų požiūrį į gerą valdymą Šiaulių AVPK KP. Interviu protokolo forma

pridedama 1 priede. Ekspertų interviu buvo pasirinktas todėl, kad apklausti asmenys dėl savo profesinės patirties apie tiriamą problemą galėjo pateikti išsamią ir patikimą informaciją. Interviu metodas „padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 153). Detali informacija apie ekspertus pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė

Informantų kodų lentelė

Kodas	Pareigos	Vadovavimo Šiaulių AVPK KP padaliniui darbo stažas
E1	Biuro viršininkas	7
E2	Skyriaus viršininkas	2
E3	Skyriaus viršininkas	5
E4	Psichologas	-

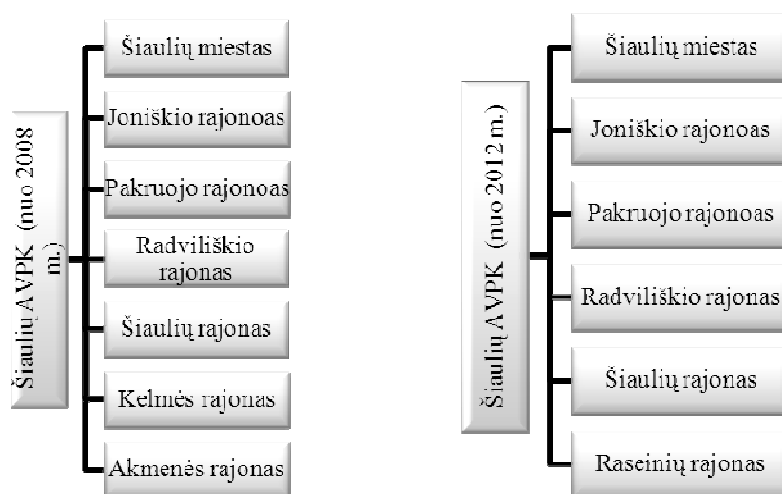
altinis: sudaryta darbo autorės.

Ekspertų išsakyta nuomonė pateikiama nurodant 7 lentelėje esantį eksperto kodą.

3.2. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos analizė gero valdymo koncepcijos kontekste

Šiaulių m. VPK viršininko, Akmenės RPK viršininko, Joniškio RPK viršininko, Kelmės RPK viršininko, Pakruojo RPK viršininko, Radviliškio RPK viršininko ir Šiaulių RPK viršininko 2008 m. balandžio 1 d. įsakymu „Dėl Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie Šiaulių miesto vyriausiojo policijos komisariato sąlygų paskelbimo“ Nr. 40-V-94/51-V-45/62-V-30/67-V-37/75-V-33/81-V-20/96-V-39, nuo 2008-10-01 Akmenės, Joniškio, Kelmės, Pakruojo, Radviliškio ir Šiaulių rajonų policijos komisariatams reorganizuoti prijungimo būdu prie Šiaulių miesto vyriausiojo policijos komisariato. Reorganizavimo tikslas – sudaryti teises ir vadybines prielaidas teritorinių policijos įstaigų veiklą organizuoti taip, kad optimaliausiais žmogiškaisiais, finansiniais bei materialiniais ištekliais laiku ir kokybiškai būtų užtikrintas kiekvienai policijos įstaigai priskirtų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas. Po reorganizacijos veiklą tęsianti, visas reorganizuojamų įstaigų teises ir pareigas perimanti įstaiga yra Šiaulių miesto vyriausiasis policijos komisariatas, kurio pavadinimas keičiasi į Šiaulių apskrities vyriausiąjį policijos komisariatą (Žin., 2008, Nr. 38-1421). Seimui priėmus Policijos veiklos įstatymo, teismų veiklos teritorijų nustatymo bei prokuratūros reformavimo teisės aktus, siekiant suvienodinti skirtingas teismų, prokuratūros ir policijos veiklos teritorijas, 2012-02-20 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-136 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos

komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo" pakeitimo" patvirtinta, kad, nuo 2012 m. balandžio 1 d. Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas yra teritorinė policijos įstaiga, įgyvendinanti policijos uždavinius ir vykdanči jai pavestas funkcijas Šiaulių apskrities Šiaulių mieste, Joniškio rajono, Pakruojo rajono, Radviliškio rajono, Šiaulių rajono savivaldybių ir Kauno apskrities Raseinių rajono savivaldybės teritorijose, kuri steigia, reorganizuoja ar likviduoja policijos generalinis komisaras įstatymų nustatyta tvarka ir pagrindais. Įgyvendinus reformą, tiek prokuratūros, tiek policijos, tiek teismo veiklos teritorijos tapo vienodos, dėl to pagerėjo visų teisėsaugos institucijų tarpusavio bendradarbiavimas ir ikiteisminio tyrimo kokybė.



11 pav. Šiaulių AVPK struktūra nuo 2008 m. ir nuo 2012 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis 2012-02-20 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-136 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo" pakeitimo“.

Vyriausiasis policijos komisariatas yra atskaitingas policijos generaliniam komisarui, Šiaulių apskrities savivaldybių merams ir bendruomenei.

3.2.1. Sąžiningumo, etikos ir įstatymų viršenybės taikymas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Priimtas į tarnybą policijos pareigūnas prisiekia „būti ištikimas (-a) Lietuvos Respublikai, gerbti ir vykdyti jos Konstituciją ir įstatymus, negailėti jėgų gindamas (-a) žmogaus teises ir laisves, visuomenės ir valstybės interesus, sąžiningai atlikti jam patikėtas pareigas ir visada saugoti gerą vidaus tarnybos sistemos pareigūno vardą (LR Vidaus tarnybos statuto 12 str., Žin., 2003, Nr. IX-

1538). Pasirašyti lapai su priesaikos tekstu yra saugomi pareigūno tarnybos byloje. Taigi, jau pradėdant tarnybą policijos pareigūnui yra keliami konkretūs etikos standartai, kurie dar labiau išplėtojami 2004 m. liepos 16 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. V-347 patvirtintame Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse. Šio kodekso tikslas – suteikti policijos pareigūnui dorovinius orientyrus, prisidėti prie dorovinių santykių kūrimo ir įsitvirtinimo visuomenėje bei prie policijos pareigūnų dorovinės atsakomybės jausmo puoselėjimo ir išsaugojimo, stiprinti policijos pareigūno autoritetą saugant ir gerbiant asmens teises ir laisves, įtvirtintas tiek nacionaliniuose, tiek ir tarptautiniuose teisės aktuose. Etikos kodekse yra visapusiškai apibrėžtas policijos pareigūno elgesys.

8 lentelė

Policijos pareigūno elgesio normos Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse

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 privatą 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 pakenkti valstybės ir policijos prestižui; • viešai nereikšti politinių pažiūrų, vadovautis visuotinai priimtomis moralės normomis, savo elgesiu stengtis būti pavyzdžiu kitiems asmenims; • skatinti gerus santykius su bendruomene, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitais visuomenės atstovais bei jų iniciatyvą įgyvendinant nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencijos priemones ir kt.
elgesys ne tarnybos metu	<ul style="list-style-type: none"> • 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; • nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis; • privatų gyvenimą tvarkyti taip, kad nenukentėtų tarnybos interesai ir policijos pareigūno reputacija ir kt.
tarpusavio santykiai	<ul style="list-style-type: none"> • tarpusavio santykiai grindžiami pasitikėjimu, sąžiningumu, savitarpio pagalba, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu. • negali varžyti vieni kitų teisių ar teikti privilegijų dėl lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų. • bendraudamas su kolegomis, privalo elgtis pagarbiai, vadovaudamasis principu, kad kiekvienas asmuo turi teisę į savo nuomonę visais klausimais. • pastebėjęs vadovo klaidą, turi taktiškai (tik asmeniškai) jam apie tai pranešti, ir kt.

Šaltinis: sudaryta rašto darbo autorės, remiantis 2004 m. liepos 16 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. V-347 patvirtintu Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksu.

8 lentelėje matyti, kad Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekse yra nurodytas policijos pareigūno elgesys tarnybos metu, policijos pareigūnų tarpusavio santykiai, policijos pareigūnų elgesys ne tarnybos metu. Matyti, kad policijos pareigūnui yra keliami labai dideli etikos reikalavimai – nurodoma kaip jis privalo elgtis ne tik tarnyboje, bet ir savo privačiame gyvenime.

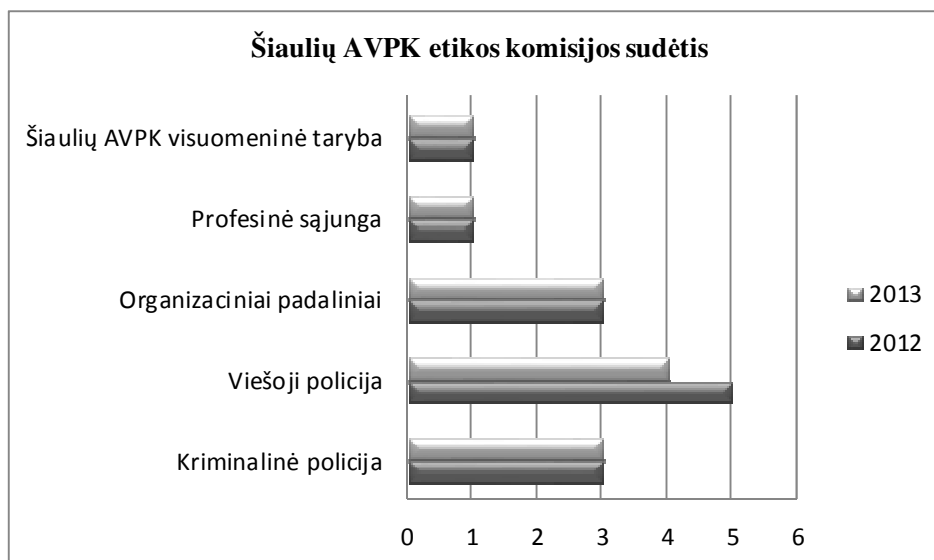
Etikos kodekse yra išskiriami profesinės etikos reikalavimai vadovaujantiems policijos pareigūnams, kuriuos galima suskirstyti į tam tikras grupes.

- **bendravimą su pavaldžiais pareigūnais ir geros aplinkos sukūrimu ir palaikymu kolektyve:** jis turi būti korektiškas, mandagus, šalinti nesutarimų priežastis, viešai nereikšti savo simpatijų ir antipatijų pavaldiniams, būti reiklus jiems ir visiems vienodai teisingas ir pan.
- **darbo organizavimu:** paskirstyti darbą vadovujamame kolektyve tolygiai, kad būtų maksimaliai panaudotos kiekvieno pavaldinio galimybės ir profesinė kvalifikacija, pastebėjus pavaldžių pareigūnų daromas klaidas, imtis neatidėliotinų veiksmų siekiant jas ištaisyti, išvengti tolesnių neigiamų padarinių ir pan.
- **saugumo užtikrinimas darbuotojams:** darbuotojas gautų policijos darbo pobūdį atitinkantį atlyginimą, socialines ir kt. garantijas, būtų ginamas valstybės dėl prieš jį panaudotų grasinimų, smurto, įžeidimų ir kitų teisės pažeidimų, kai jis tapo šių teisės pažeidimų auka atlikdamas tarnybinę veiklą, iškilus nepagrįstiems kitų asmenų kaltinimams dėl pavestų funkcijų atlikimo ir pan.

Laikytis Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso reikalavimų – kiekvieno policijos pareigūno pareiga ir garbės reikalas, jų pažeidimas smerkiamas ir užtraukia moralinę bei kompetentingų pareigūnų sprendimu ir tarnybinę atsakomybę.

2008-10-15 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-612 buvo patvirtinti Policijos įstaigų pareigūnų etikos komisijų nuostatai, reglamentuojantys policijos įstaigų pareigūnų komisijos veiklą vykdant prevencinį darbą ir vertinant ar policijos įstaigos pareigūnai savo veiksmais nepažeidė etikos normų. Policijos įstaigų ir jų pavaduotojų etišką elgesį vertina Policijos departamento tarnybinės etikos komisija. Komisija savo veikloje privalo laikytis teisėtumo, teisingumo, nešališkumo ir nekaltumo prezumpcijos principų. Etikos komisija padeda policijos įstaigos viršininkui palaikyti tinkamą tarnybinę drausmę ir etikos normų laikymąsi policijos įstaigoje, vertina policijos įstaigos pareigūnų padarytus etikos normų pažeidimus. Etikos komisijos sudėtį įsakymu tvirtina policijos įstaigos viršininkas. Remiantis 2013-04-08 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-281 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. spalio 15 d. įsakymo Nr. 5-V-612 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų etikos komisijų nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“, komisija yra sudaroma iš pirmininko, jo pavaduotojo, sekretoriaus ir 7 arba 9 narių, rekomenduojama, kad į etikos komisiją nebūtų skiriami policijos įstaigos viršininko pavaduotojai, o komisijos nariai atstovautų pagrindiniams įstaigos struktūriniais padaliniais, profesinėms sąjungoms, būtų nepriekaištingos reputacijos ir autoritetingi pareigūnai. 2010-03-06 Šiaulių AVPK viršininko įsakymu Nr. 40-V-154 sudaryta Šiaulių AVPK etikos komisija. Etikos komisija buvo sudaryta iš 14 pareigūnų, iš kurių trys - kriminalinės policijos atstovai, vienas –

Šiaulių policijos darbuotojų profesinės sąjungos, vienas – kunigas klebonas, atstovaujantis Šiaulių AVPK visuomeninei tarybai. Tokia etikos komisijos sudėtis buvo iki 2013-04-11, kol Šiaulių AVPK viršininko įsakymu Nr. 40-V- 180 buvo sudaryta nauja etikos komisija, susidedanti iš 12 asmenų, iš kurių: trys kriminalinės policijos atstovai, vienas – Šiaulių policijos darbuotojų profesinės sąjungos, vienas – kunigas klebonas, atstovaujantis Šiaulių AVPK visuomeninę tarybą.



12 pav. Šiaulių AVPK etikos komisijos sudėtis

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK etikos komisijos pateikta 2012 ir 2013 m. informacija.

Kaip matyti iš 12 pav. Šiaulių AVPK etikos komisijos sudėtis beveik nesikeičia, jos sudėtyje sumažėjo tik viešosios policijos atstovų, bet taip įvyko todėl, kad įsakymu buvo sumažintas komisijos narių skaičius. Galima daryti išvadą, kad Šiaulių AVPK etikos komisija yra sudaryta proporcingai, atsižvelgiant į Šiaulių AVPK struktūrinius padalinius, į svarstomo pareigūno interesus, kuriuos atstovauja profesinės sąjungos atstovas bei atkreipiant dėmesį ir į visuomeninę nuomonę, kurią atstovauja kunigas klebonas.

Išanalizavus ir apibendrinus Šiaulių AVPK pateiktą informaciją apie 2012 ir 2013 metų Šiaulių AVPK pareigūnų etikos komisijos veiklą, nustatyta, kad per šiuos metus iš viso įvyko 14 posėdžių, kurių metu buvo svarstytas 21 pareigūnas, iš jų 12 kriminalinės policijos padalinių pareigūnų (žr. 9 lentelę).

2012 - 2013 metų Šiaulių AVPK pareigūnų etikos komisijos veikla

Metai	Grandis ³			Pažeista etikos kodekso norma	Taikytos poveikio priemonės
	P	V	A		
2012		1		7.1 ir 7.6	Apsiribota svarstymu
		1		5 ir 7.6	Apsiribota svarstymu
	1			14.1	Apsiribota svarstymu
		1		-	Nepažeidė
		1		4.14 ir 14.1	Apsiribota svarstymu
		2		4.10 ir 7.6	Apsiribota svarstymu
2013		1		-	Nepažeidė
			1	-	Nepažeidė
			1	-	Nepažeidė
		1		7.1 ir 7.2.	Apsiribota svarstymu
		1		-	Nepažeidė

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK etikos komisijos pateikta 2012 ir 2013 m. informacija.

Kaip matyti 9 lentelėje, Šiaulių AVPK pareigūnų etikos komisijos posėdžiuose daugiausiai svarstyti vidurinėsios grandies policijos pareigūnai - 9. 2013 m. lyginant su 2012 m. daugelis pažeidimų nepasitvirtino. 2012 m. daugiausia atvejų buvo susiję su policijos pareigūnų tarpusavio santykiais – neigiamų emocijų demonstravimu, taip pat pasitaikė netinkamo elgesio tarnybos metu ir ne tarnybos metu atvejų. 2013 m. vienas svarstytas ir pasitvirtinęs atvejis buvo susijęs su policijos pareigūnų tarpusavio santykiais.

Remiantis Policijos įstaigų pareigūnų etikos komisijų nuostatomis (2013-04-08 įsakymas Nr. 5-V-281), etikos komisija konstatavusi etikos normų pažeidimą gali taikyti pareigūnui šias poveikio priemones:

- apsiriboti pareigūno svarstymu;
- įspėti pareigūną dėl neetiško elgesio;
- siūlyti įstaigos viršininkui pareigūną bausti tarnybine tvarka;
- siūlyti įstaigos viršininkui atlikti tyrimą, jeigu gauta pagrįstos informacijos, kad pareigūnas galbūt pažeidė Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso ar kitų teisės aktų nuostatas.

Kaip matyti iš 9 lentelės, Šiaulių AVPK kriminalinės policijos pareigūnams pažeidus etikos kodekso normas buvo taikyta tik viena poveikio priemonė – apsiribota pareigūno svarstymu. Pažymėtina, kad etikos komisija gali siūlyti policijos įstaigos ar jos struktūrinių padalinių vadovams šalinti sąlygas ir priežastis, lėmusias etikos normų pažeidimų atsiradimą, tačiau išanalizavus Šiaulių AVPK etikos komisijos veiklą, tokių pasiūlymų nenustatyta.

³ P – pirminė (jaunesnysis policininkas, policininkas, vyresnysis policininkas, viršila), V – vidurinioji (inspektorius, vyresnysis inspektorius, komisaras inspektorius), A – aukštesnioji (komisaras, vyresnysis komisaras, vyriausiasis komisaras)

Ekspertas E1 mano, kad Šiaulių AVPK KP etikos politikos vykdymas – tai „*Policijos pareigūnų etikos kodekso normų laikymosi skatinimas, nepakantumas šių normų pažeidimams. Tiek vadovo, tiek eilinio pareigūno veikla visuomet turi būti vertinama, įvertinant ir jo elgesio etiškumą.*“ Šis ekspertas nurodo, kad dažniausiai Etikos komisijos požiūris į darbuotoją svarstomą posėdyje yra pozityvus, dažniausiai adekvatus konkrečiai aptariamai situacijai, nors „*kita vertus, vertinimas gali būti ir labai subjektyvus, priklausomas nuo paties vertintojo supratimo kas yra etiška, nes Policijos pareigūnų etikos kodekse apibrėžtos normos nėra pakankamai konkrečios.*“ Ekspertas E1 pastebi, kad sprendimai priimti Etikos komisijos svarstomo pareigūno atžvilgiu turi įtakos ir jo tolesnei karjerai: į tai atsižvelgiama suteikiat aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, skatinant, siekiant aukštesnių pareigū ir pan. Visiškai kitokią poziciją nurodo ekspertas E2, jis teigia, kad darbuotojo svarstymas etikos komisijos posėdžiuose yra daugiau formalus, „*jos sprendimai nieko nelemia. Didesnį poveikį turi individualus vadovo pokalbis su darbuotoju, kartais etiką pažeidusio darbuotojo atžvilgiu geriau nieko nedaryti, kartais – naudoti nestandartinius metodus, tačiau tokiu atveju pats vadovas turi būti autoritetas darbuotojams.*“ Ekspertas E2 pažymi, kad nesielgiant etiškai, yra daug sunkiau kilti karjeros laiptais. Jis nurodo, kad kartais trūksta etiško elgesio ir tarp vadovų – „*žodis nieko nereiškia, vieną dieną jis gali būti vienoks, kitą dieną – kitoks, viską lemia parašytas raštas.*“ Ekspertas E3 pastebi, kad etiškas pareigūnų elgesys, taip pat etiškas vadovų ir pavaldinių elgesys priklauso nuo kolektyvo dydžio: kuo mažesnis kolektyvas, tuo tarpusavio santykiai yra šiltesni, draugiškesni, todėl rizika kilti neetiškam elgesiui sumažėja iki minimumo. Ekspertas E4 pastebi, kad kartais dėl neetiško vadovų elgesio darbuotojai pereina dirbti į kitas tarnybas ar padalinius, pavyzdžiui, „*viename Šiaulių AVPK RPK per du mėnesius dėl nesutarimų su vadovu išėjo net trys darbuotojai iš kolektyvo, kuriame dirba tik penkiolika žmonių. Dažnai vadovai tokius reiškinius stebi tyliai, viešai apie tai nekalba.*“

Visi ekspertai pastebi, kad visuomenė kelia daug didesnius etikos reikalavimus pareigūnams negu patys policijos pareigūnai vieni kitiems. Tačiau realūs skaičiai (žr. 9 lentelę) parodo, kad visuomenė dėl neetiško kriminalinės policijos pareigūnų elgesio beveik nesikreipia į Šiaulių AVPK etikos komisiją, todėl darytina išvada, kad didesni reikalavimai kriminalinės policijos pareigūnų etikai yra formuojami žiniasklaidos priemonių iš pavienių neigiamų įvykių, o ne iš realiai susidūrusių su pareigūnais ir jų atliekamu darbu asmenų nuomonės.

Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso buvimas, remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, iš tiesų yra pagrindinis gero valdymo elementas, parodantis ir Šiaulių AVPK veiklą, santykius su suinteresuotomis pusėmis bei paslaugų gavėjais, pačios organizacijos vertę bei vertybių svarbą joje. Tačiau jei į ją žvelgiama tik formaliai, tai didelės naudos jis organizacijai neduoda.

3.2.2. Atvirumas ir visapusiškas suinteresuotų šalių bendradarbiavimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Šiaulių AVPK bendradarbiavimas yra numatytas ir įtvirtintas 2008-05-29 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-300 patvirtintuose Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatuose. Juose numatytas bendradarbiavimas su:

- Lietuvos ir užsienio valstybių kompetentingomis institucijomis įgyvendinant Europos Sąjungos (Šengeno susitarimo ir kitų), tarptautinių teisės aktų nuostatas, kitas tarptautinis policijos bendradarbiavimas su užsienio valstybių policijos įstaigomis ir kitomis teisėsaugos institucijomis;
- valstybės ar savivaldybių institucijomis, įstaigomis, asociacijomis, kitais asmenimis kuriant ir įgyvendinant nusikalstamų veikų kontrolės, prevencijos programas bei kitaip įtraukiant juos į viešosios tvarkos užtikrinimo veiklą. Ypatingas dėmesys skiriamas bendradarbiavimui su visuomene, gyventojų bendruomenėmis, siekiama, kad visuomenės nariai dalyvautų užtikrinant asmens bei visuomenės saugumą, viešąją tvarką;
- su viešosios informacijos platintojais ir rengėjais įstatymų ir (ar) kitų teisės aktų nustatyta tvarka;
- su prokuratūromis, teismais, operatyvinę veiklą vykdančiomis institucijomis, veikiančiomis apskrities teritorijoje;
- su Kalėjimų departamento prie Teisingumo ministerijos padaliniais, Lietuvos Šiaulių sąjunga ir kitomis valstybinėmis, visuomeninėmis organizacijomis užtikrinant gyventojų saugumą, atskleidžiant ir tiriant nusikalstamas veikas;

Šiaulių AVPK KP padaliniai glaudžiai bendradarbiauja ir su Šiaulių miesto Savivaldybės taryba, būdami įvairių jos sudarytų komisijų nariais: Šiaulių miesto savivaldybės narkotikų kontrolės komisijos veikloje – Šiaulių AVPK ONTB viršininkas, mažmeninės prekybos alkoholiniais gėrimais ribojimo komisijos veikloje – Šiaulių AVPK NTB ENTS (<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/Darbo-grupes-ir-komisijos/1007/1>). Šį bendradarbiavimą apibrėžiančiose dokumentuose yra apibrėžti bendri tikslai, tačiau viešai nėra pateikiami šio bendradarbiavimo pasiekti rezultatai.

Šiaulių AVPK 2013 m. su įvairiais socialiniais partneriais pasirašė net 11 susitarimų, padedančių įgyvendinti policijai keliamus uždavinius, vykdam apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymo nuostatas, ypač aktualus tapo bendravimas ir bendradarbiavimas su Vaiko teisių apsaugos skyrių darbuotojais, seniūnijomis ir socialiniais darbuotojais, Šiaulių apygardos probacijos tarnyba, švietimo įstaigomis ir socialiniais pedagogais, Šiaulių apskrities įstaigomis bei nevyriausybinėmis organizacijomis, teikiančiomis pagalbą nuo smurto nukentėjusiems asmenims (žr. 10 lentelę).

Šiaulių apskrities organizacijos bendradarbiaujančios su Šiaulių AVPK

Organizacija	Bendradarbiavimo sritis
LIETUVOS CARITAS IR ŠIAULIŲ DARBO RINKOS MOKYMO IR KONSULTAVIMO TARNYBA	Šiaulių apskrities policija, nustačiusi prostitucijos ir prekybos moterimis aukas, informuoja jas apie Lietuvos Carito Šiaulių skyriaus bei Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos veiklą ir jų teikiamas paslaugas.
MOTERŲ VEIKLOS INOVACIJŲ CENTRAS	Bendradarbiaujama, sprendžiant šeimyninio smurto problemas, teikiant pagalbą nuo smurto nukentėjusiems asmenims, rengiant bei įgyvendinant bendras prevencines priemones.
ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS	Bendradarbiavimo tikslas - diegti policijos veikloje sociologijos, psichologijos, edukologijos ir vadybos mokslų naujausius pasiekimus bei technologijas, plėtoti visuomeniškai naudingus partnerystės ryšius tarp mokslo ir teisėsaugos institucijų. Šiaulių universitetas teikia policijai taikomųjų tyrimų, ekspertines ir edukologines-psichologines paslaugas socialinių mokslų kompetencijos ribose. Šiaulių apskrities policija sudaro sąlygas tyrimams, ekspertizėms, mokymams, studentų socialinio pedagogo praktikai ir korekciniam darbui atlikti.
ŠIAULIŲ JAUNŲJŲ TECHNIKŲ CENTRAS	Bendradarbiaujama, organizuojant saugaus eismo renginius mieste, kartu rengiant akcijas ir konkursus - „Žalia gatvė“, „Saugus ratas“, „Saugokime jaunas gyvybes keliuose“.
VĮ „ŠIAULIŲ REGIONO KELIAI“	Bendradarbiaujama rengiant saugaus eismo priežiūros priemones, organizuojamos bendros prevencinės priemonės, susitikimai su kelių eismo dalyviais. Kasmet kartu rengiamas Saugaus eismo dienos ir Žuvusiųjų keliuose paminėjimas, Policijos dienos ir miesto švenčių, esančių Šiaulių apskrityje minėjimas. Institucijos viena kitai teikia pagalbą organizuojant personalo mokymus, keičiasi mokomąją bei metodine medžiaga.
ŠIAULIŲ REGIONO APLINKOS APSAUGOS DEPARTAMENTAS	Bendradarbiaujama organizuojant ir įgyvendinant bendras aplinkos apsaugos procesų kontrolės priemones, bendras prevencines priemones. Institucijos viena kitai teikia pagalbą organizuojant personalo mokymus ir kitus renginius, teikia informaciją apie žinomai daromas ar padarytas nusikalstamas veikas ir administracinius teisės pažeidimus, keičiasi mokomąją bei metodine medžiaga.
LIETUVOS TEISININKŲ DRAUGIJOS ŠIAULIŲ SKYRIUS	Sutarties objektas yra LTD Šiaulių skyriaus ir Šiaulių AVPK bendradarbiavimas plėtojant teisinį švietimą Šiaulių regione, populiarinant abipusės veiklos rezultatus. Bendradarbiaujama organizuojant renginius (seminarus, konferencijas, diskusijas ir kt.) teisinio švietimo klausimais.
DAUGIABUČIŲ NAMŲ ADMINISTRATORIUS UAB „SAULĖS VALDA“	Susitarimo tikslas – bendradarbiauti, kuriant harmoningą ir saugią aplinką, ugdat bendruomeniškumą ir atsakingumą visuomenėje, vykdamas bendras nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevencijos priemones.
LIETUVOS SAVIVALDYBIŲ SENIŪNŲ ASOCIACIJA	Šalys tarpusavyje bendradarbiauja teikdamos konsultavimo paslaugas, rengdamos bendrus nusikalstamumo prevencijos projektus, keisdamosi informacija, stiprindamos vietos valdžios, bendruomenių ir policijos partnerystę bei aktyvindamos bendruomenių judėjimo veiklą gyventojų saugumo ir nusikalstamumo prevencijos srityje, vykdo prevencinę programą „Saugią aplinką kurkime kartu“.
LIETUVOS ŠIAULIŲ SAJUNGA	Lietuvos Šiaulių sąjungos Šiaulių apskrities generolo P. Plekavičiaus šiaulių 6-oji rinktinė ir Šiaulių apskrities policija bendradarbiauja viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimo, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų atskleidimo ir tyrimo, kultūros, sporto ir švietimo, vaikų ir jaunimo užimtumo srityse.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK tinklalapyje skelbiama informaciją apie bendradarbiavimą - Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato partneriai. Prieiga per internetą <http://www.siauliu.policija.lt/?q=node/42>

Kaip matyti pateiktoje 10 lentelėje, daugiausia bendradarbiaujama prevencinėje srityje, t.y., su VP padaliniais, KP padalinių bendradarbiavimas su šiomis organizacijomis pasireiškia tarpininkavimu suteikiant nukentėjusiajam pagalbą, žinoma, jei jis to pageidauja. Nors ir yra apibrėžti bendri Šiaulių AVPK ir bendradarbiaujančių organizacijų tikslai, tačiau viešai nėra

pateikiami šio bendradarbiavimo pasiekti rezultatai, jų poveikis, todėl neaišku ar šie tikslai yra įgyvendinami ir apskritai, ar jie šiandien yra aktualūs, o tai daro organizaciją uždaresnę.

2011-06-14 savo veiklą pradėjo naujai įkurta Visuomeninė taryba prie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato, kurios tikslas yra svarstyti svarbiausias Šiaulių AVPK ir jam pavaldžių Šiaulių miesto ir rajonų policijos komisariatų bei vietos bendruomenių bendradarbiavimo, kuriant saugią aplinką, kryptis ir formas: teikti siūlymus dėl nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencijos, dėl saugaus eismo priežiūros, dėl viešųjų paslaugų teikimo seniūnijos gyventojams, dėl vaikų teisių apsaugos ir nepilnamečių nusikalstamumo prevencijos, dėl policijos ir visuomenės bendradarbiavimo gerinimo, ir dėl klausimų susijusių su bendruomenės reikalais (Visuomeninės tarybos prie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai). Visuomeninę tarybą sudaro Visuomeninės tarybos pirmininkas, nariai ir sekretorius. Jos nariais gali būti nepriekaištingos reputacijos bendruomenės atstovai. Visuomeninės tarybos sudėtį įsakymu tvirtina Šiaulių AVPK viršininkas. Jos posėdžiams medžiagą rengia Visuomeninės tarybos nariai arba Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato padaliniai. Nors tarybos nariais gali būti aktyvūs bendruomenės, mokslo veikėjai, visuomeninių organizacijų, savivaldybių tarybų nariai, žiniasklaidos atstovai, buvę vidaus reikalų sistemos, policijos pareigūnai, kiti nusipelnę policijai asmenys, kitų teisėsaugos institucijų darbuotojai, tačiau 2011 metais šioje 9 narių komisijoje nebuvo nei vieno kriminalinės policijos atstovo, nors komisijos vienas iš tikslų – teikti siūlymus dėl nusikalstamų veikų prevencijos, t.y., tiesiogiai susijęs su kriminaline policija (vėlesnė komisijos sudėtis viešai neskelbiama). Be to, ši Visuomeninė taryba yra pakankamai uždara, jos veikla neviešinama, į jos veiklą neįtraukiama bendruomenė, visuomenei nepaaiškinama kokiais pagrindais į ją buvo pakviesti konkretūs komisijos nariai, nors Šiaulių AVPK internetiniame tinklalapyje yra išskirta vieta informacijai susijusiai su Visuomenine taryba, tačiau joje informacija neskelbiama. Žiniasklaida apie ją taip pat atsiliepia, kaip apie nieko doro bendruomenės labui nenuveikiančią: „Šiaulių miesto ir apskrities gyventojų saugumu rūpinasi popierinės komisijos ir tarybos“ (<http://www.snaujienos.lt/naujienos/miesto-gyvenimas/14225-devynios-aukls--policija-be-galvos>), „Didžiausi visuomenininkai Šiauliuose – tai valdininkai ir politikai“ (<http://www.snaujienos.lt/naujienos/miesto-gyvenimas/15292-visuomeniniai-policijos-prievaizdai--valdininkai-ir-politikai->). Pažymėtina, kad Šiaulių AVPK gali veikti ir Visuomeninės tarybos prie Šiaulių AVPK policijos komisariatų. Visuomeninės tarybos prie Šiaulių AVPK sudėtį bei veiklos nuostatus tvirtina Šiaulių AVPK viršininkas (2009-12-24 Šiaulių AVPK viršininko įsakymas Nr.40-V-873).

2012 ir 2013 metų Šiaulių AVPK veiklos ataskaitose sakoma, kad teigiamą įtaką policijos veiklai daro aktyvus tarpžinybinis bendradarbiavimas su kitomis teisėsaugos institucijomis, prokuratūromis, kurios padeda spręsti problemas ikiteisminio tyrimo srityje, priimti bendrus

sprendimus dėl išteisminio tyrimo gerinimo. Tačiau ekspertas E2 pažymi, kad visi „pamišę dėl lentelių“, kiekvienas galvoja tik apie savo įstaigos rezultatus, todėl bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra daugiau formalus, reikalingas tik lentelių užpildymui. Apskritai, policijos įstaiga yra paskutinė visų įvykių, kurių kitoms įstaigoms dėl įvairių priežasčių tirti „nenaudinga“ tyrimo institucija. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, daugiausiai remiasi šūkiiais, tačiau neformalioje aplinkoje sakoma, kad bendradarbiauti nelabai turima ir dėl ko, nes skiriasi organizacijų tikslai.“ Ekspertas E2 teigia, kad per daug yra tas pats funkcijas atliekančių įstaigų, todėl jos ima konkuruoti tarpusavyje, o ne veikia iš vien. Ekspertas E1 sako, kad „bendradarbiavimas su kitais padaliniais didele dalimi priklauso nuo vadovo autoriteto organizacijoje, jo kontaktų.“ Visi ekspertai mano, kad bendradarbiavimas su darbuotojais (tiek formalus, tiek neformalus) yra kiekvieno vadovo sėkmingo vadovavimo ir norimų rezultatų pasiekimo garantas užtikrinantis ir vadovui, ir jo vadovaujamam kolektyvui normalią darbinę aplinką, o tai sąlygoja etišką, sąžiningą, grįstą pasitikėjimu valdymą.

2012 ir 2013 metų Šiaulių AVPK veiklos ataskaitose išskiriamas ir bendradarbiavimas su žiniasklaidos priemonėmis: „Šiaulių kraštu“, „Respublika“, „Lietuvos rytas“, rajoniniais laikraščiais: „Joniškio diena“, „Sidabrė“, „Radviliškio naujienos“, „Mūsų kraštas“, komercinėms televizijoms.



13 pav. Bendravimas su žiniasklaida

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Šiaulių AVPK 2012 ir 2013 metų ataskaitomis.

Kaip matyti 13 paveikslėlyje, didelių skirtumų bendravime su žiniasklaida per 2012 ir 2013 metus nėra, matyti, kad su žiniasklaida bendraujama intensyviai, tai parodo, kad pati organizacija yra pakankamai atvira, tačiau ataskaitose nėra akcentuojama kokio pobūdžio yra šie susitikimai ir pateikiami pranešimai. Ekspertas E2 pažymi, kad dažnai informacija žiniasklaidai pateikiama per daug emociškai ir gerokai per anksti, dar nepasiekus konkrečių rezultatų, todėl tai formuoja neigiamą visuomenės požiūrį į policiją. Jis mano, kad informacija turi būti pateikiama savalaikiai, „girtis reikia jau padarytais darbais“. Šiai nuomonei pritaria ir ekspertas E3, papildydamas kad

vėliau, jei tokia informacija nepasitvirtino, paneigti ją tampa labai sunku, o tai formuoja neigiamą požiūrį apie kriminalinės policijos veiklą.

2014 metais siekiant aktyvesnio policijos bendravimo ir bendradarbiavimo su aptarnaujamos teritorijos bendruomene, Šiaulių AVPK savo veiklos metinę ataskaitą pateiks nauja forma – atvirame ataskaitiniame pasitarime, kuriame dalyvauti kviečiami visi, kam rūpi viešasis saugumas gyvenamojoje teritorijoje, kas turi pastabų ir idėjų, kaip bendruomenės gyvenimą padaryti saugesnį. Dalyvauti pasitarimuose bus kviečiami ir savivaldybių merai, tarybų nariai, seniūnai, bendruomenių pirmininkai, prokuratūros ir teismų bei žiniasklaidos atstovai. Susirinkusiesiems bus pateikta informacija apie policijos įstaigų atliekamą teisės pažeidimų prevenciją, viešosios tvarkos užtikrinimą, nusikalstamų veikų atskleidimą ir tyrimą, policijos įstaigų vidaus kontrolę, bendradarbiavimą su socialiniais partneriais ir numatomas veiklos kryptis. Tai padarys organizaciją daug atviresnę ir prieinamesnę bendruomenei, sukurs grįžtamąjį ryšį bei padidins pačios organizacijos atsakomybę. Anksčiau atsiskaitymas visuomenei vykdavo per žiniasklaidą. Spaudos konferencijos metu būdavo supažindinama su aptarnaujamos teritorijos kriminogene situacija ir policijos veiklos rezultatais bei problemomis, o žiniasklaidos atstovai savo priemonėmis ją perduodavo gyventojams.

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, viešoji organizacija – tam, kad pasiektų norimus teigiamus rezultatus, turi bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Kaip matyti iš aukščiau atliktos analizės, toks Šiaulių AVPK bendradarbiavimas vyksta, tačiau dokumentuose nėra konkrečiai išskirta kiek ir su kitomis organizacijomis bendradarbiauja KP padaliniai, pasiekti rezultatai nevisiškai susiejami su bendradarbiavimu, nėra konkrečiai įvardijami bendri tikslai ir aiškiai apibrėžtas norimas pasiekti rezultatas bei kiekvienos bendradarbiaujančios organizacijos indėlis, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, skirtingai negu pačios organizacijos viduje, daugiausiai yra formalus.

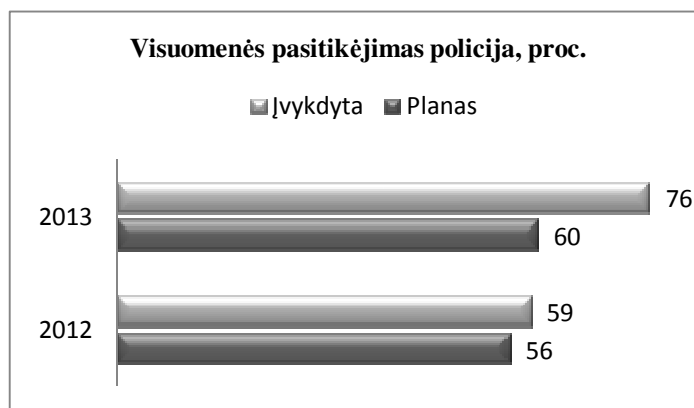
3.2.3. Rezultatų nustatymas pagal tvarios ekonomikos, socialinį ir aplinkosauginės naudos požiūrį Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Šiaulių AVPK KP padalinių veiklos efektyvumas matuojamas kriterijais nustatytais Policijos departamento parengtame strateginiame veiklos plane. Policijos įstaiga kiekvienais metais privalo pateikti Policijos departamentui metinių veiklos planų projektus, kuriuos analizuoja ir tikslina Policijos departamento Štabas, Finansų valdyba, Investicijų planavimo ir techninės plėtros valdyba ir kiti už konkrečią veiklos sritį atsakingi Policijos departamento padaliniai. Taip daroma siekiant iš

esmės suderinti policijos įstaigų siektinus rezultatus su planuojamais žmogiškaisiais, finansiniais ir materialiniais ištekliais. Juos išanalizavus, teikiamos pastabos ir pasiūlymai metinių veiklos planų rengėjams. Patvirtinus policijos įstaigos metinį veiklos planą ir biudžeto asignavimų programoms sąmatas, rekomenduojama policijos įstaigoje organizuoti metinio veiklos plano aptarimą, kurio tikslas supažindinti policijos įstaigos darbuotojus su Policijos departamento misija, strateginiais tikslais, veiklos prioritetais, programų tikslais, uždaviniais, vykdomomis priemonėmis, policijos įstaigos metiniame veiklos plane numatytais veiksmais ir siektiniais rezultatais. Be to, policijos įstaigos metinis veiklos planas per 10 darbo dienų nuo plano patvirtinimo policijos Generalinio komisaro įsakymu paskelbiamas policijos įstaigos interneto svetainėje, išskyrus tą informaciją, kuri yra neskelbtina teisės aktų nustatyta tvarka (2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-954). Visa tai į organizacijos veiklą įneša skaidrumo bei daro organizaciją atviresnę darbuotojams.

Dar vienas Šiaulių AVPK veiklos efektyvumą pagrindžiantis dokumentas yra veiklos ataskaita t.y., dokumentas, kuriame aprašoma policijos įstaigos veikla ir vertinami per ataskaitinį laikotarpį pasiekti faktiniai veiklos rezultatai. Šios ataskaitos yra skelbiamos viešai - institucijos internete. Jose nurodomas efekto kriterijus - strateginio tikslo pasiekimo vertinimo kriterijus (rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo, uždavinio ar priemonės įgyvendinimą) – nauda, kurią, įgyvendinus atitinkamą strateginį tikslą, gauna ne tik tiesioginiai programos naudos gavėjai, bet ir visa visuomenė (2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-954).

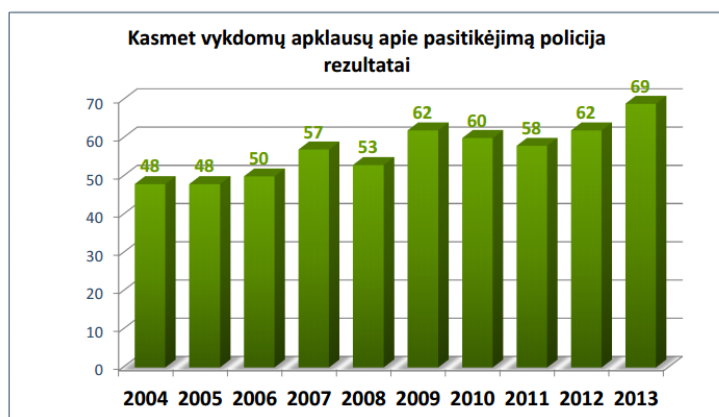
Išanalizavus Šiaulių AVPK 2012 ir 2013 metų veiklos planus, matyti, kad veiklos efektyvumas (teikiamų paslaugų kokybė) matuojamas trimis kriterijais: visuomenės pasitikėjimu policija, ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalimi nuo visų užregistruotų nusikaltimų ir eismo įvykiuose žuvusių asmenų, skaičiuojant 1 milijonui gyventojų, skaičiaus mažėjimu, lyginant su ankstesnių 5 metų vidurkiu. Kaip matyti pirmieji du veiklos efektyvumo kriterijai tiesiogiai siejami ir su KP padalinių darbu.



14 pav. Visuomenės pasitikėjimas policija, proc.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK 2012, 2013 ir 2014 metų veiklos planais.

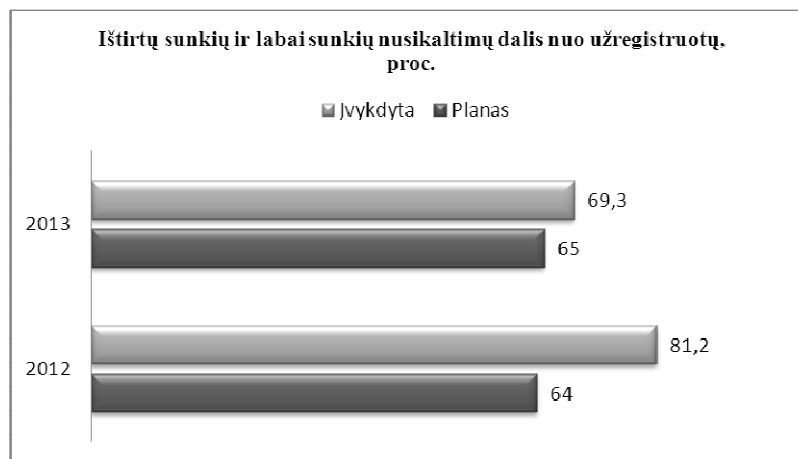
2013 m. VRM užsakymu bei UAB „Socialinės apsaugos centras“ atliktos visuomenės nuomonės apklausos duomenimis 69 procentai gyventojų pasitiki policija.



15 pav. Visuomenės pasitikėjimas Lietuvos policija, proc.

Šaltinis: Lietuvos policijos 2013 metų policijos įstaigų veiklos ir nusikalstamumo apžvalga. Prieiga per internetą: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/vardas/My%20Documents/Downloads/Policija%202013%20.pdf>

Kaip matyti 15 pav., pasitikėjimas policija lyginant su 2012 m. padidėjo 7 procentiniais punktais, o nuo atliekamų tyrimų pradžios padidėjo 21 procentiniu punktu. Kaip matyti 14 pav., Šiaulių AVPK veiklos efektyvumo kriterijaus – visuomenės pasitikėjimo policija 2012 metais pasiektas rezultatas nesiekė Lietuvos vidurkio – 62 procentų, o 2013 metais jį viršijo net septyniais procentiniais punktais.



16 pav. Ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų proc.

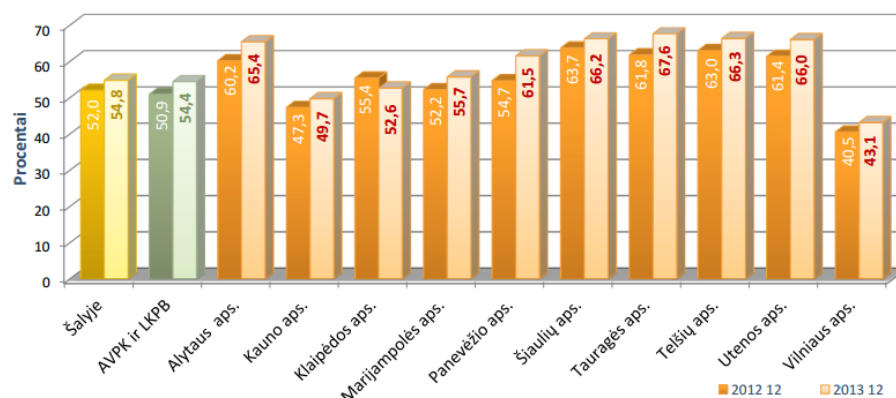
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK 2012, 2013 ir 2014 metų veiklos planais.

Kaip matyti iš 16 pav., Šiaulių AVPK veiklos efektyvumo kriterijaus – ištirtų sunkių ir labai sunkių nusikaltimų dalis nuo užregistruotų 2012 ir 2013 metais pasiektas rezultatas gerokai viršijo planą.

Daugiausiai sunkių ir labai sunkių nusikaltimų 2012 metais užregistruota Šiaulių mieste – 121 ir Radviliškio r. PK – 55, mažiausiai užregistruota Joniškio r. PK – 13 ir Pakruojo r. PK – 14.

Sunkių ir labai sunkių nusikaltimų ištyrimo procentas didžiausias Radviliškio r. PK – 101,8 proc. ir Pakruojo r. PK – 92,9 proc., mažiausias ištyrimo procentas Joniškio r. PK – 46,2 proc. ir Raseinių r. PK – 50,0 proc. Daugiausiai sunkių ir labai sunkių nusikaltimų 2013 metais užregistruota Šiaulių mieste (Šiaulių m. PK ir Šiaulių AVPK) – 165 ir Radviliškio r. PK – 27, mažiausiai - Pakruojo r. PK – 12 ir Šiaulių r. PK – 18. Sunkių ir labai sunkių nusikaltimų ištyrimo procentas didžiausias Pakruojo r. PK – 116,7 proc. ir Šiaulių r. PK – 88,9 proc., mažiausias ištyrimo procentas Šiaulių mieste (Šiaulių m. PK ir Šiaulių aps. VPK) – 55,8 proc. ir Raseinių r. PK – 69,6 proc. (Šiaulių AVPK 2013 ir 2014 metų veiklos planai p. 4, 6).

Policijos įstaigose ištirtų nusikalstamų veikų dalis sudarė 93,8 procentus visų šalyje ištirtų nusikalstamų veikų. Lyginant 2012 ir 2013 metų rezultatus, nusikalstamų veikų ištyrimas padidėjo 3,5 procentinio punkto – nuo 50,9 procentų iki 54,4 procentų. 2013 metų policijos ikiteisminio tyrimo įstaigos ištyrė 10,3 procentų nusikalstamų veikų daugiau negu 2012 metus.



17 pav. Nusikalstamų veikų ištyrimas pagal apskritis

Šaltinis: Lietuvos policijos 2013 metų policijos įstaigų veiklos ir nusikalstamumo apžvalga, p. 22. Prieiga per internetą: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/vardas/My%20Documents/Downloads/Policija%202013%20.pdf>

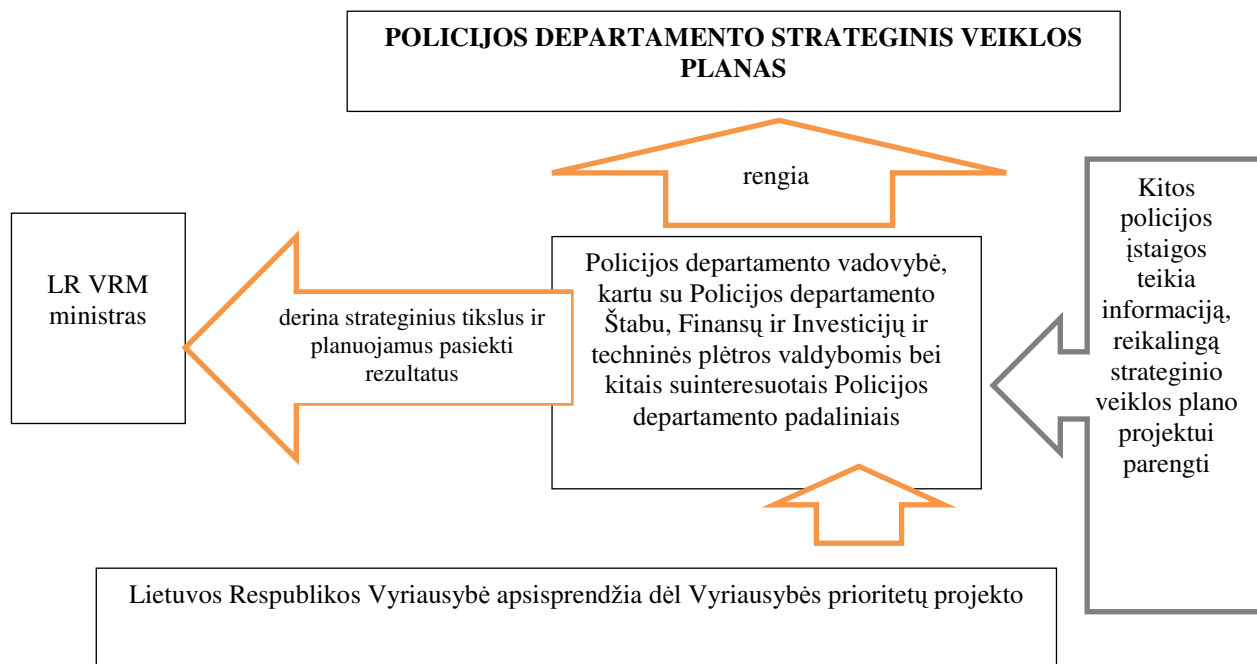
Lyginant nusikalstamų veikų ištyrimą pagal apskritis, matyti, kad Šiaulių AVPK ikiteisminio tyrimo įstaigos – daugiausiai KP padalinių, tiek 2012 metais, tiek ir 2013 metais gerokai viršijo Lietuvos policijos vidurkį ir yra pirmaujančios Lietuvoje. Per 2012 m. daugiausiai nusikalstamų veikų ištirta Pakruojo r. PK – 73,9 proc. (ištirtos 549 nusikalstamos veikos iš 743 užregistruotų) ir Radviliškio r. PK – 67,9 proc. (ištirtos 876 nusikalstamos veikos iš 1291 užregistruotų), mažiausiai ištirta Raseinių r. PK – 52,2 proc. (ištirtos 472 nusikalstamos veikos iš 904 užregistruotų) ir Šiaulių r. PK – 60,6 proc. (ištirtos 606 nusikalstamos veikos iš 1000 užregistruotų). Per 2013 m. daugiausiai nusikalstamų veikų ištirta Radviliškio r. PK – 74,1 proc. ir Pakruojo r. PK – 72,4 proc., mažiausiai nusikalstamų veikų ištirta Raseinių r. PK – 59,8 proc. ir Šiaulių mieste (Šiaulių aps. VPK ir Šiaulių m. PK) – 61,4 proc. (Šiaulių AVPK 2013 ir 2014 metų veiklos planai, p. 4, 6). Šie

rodikliai tam tikra prasme, rodo ne tik darbuotojų pasiektus rezultatus, bet ir vadovų gebėjimą organizuoti savo pavaldinių darbą, taip pat ir tinkamą visos institucijos darbo planavimą. Tačiau ekspertas E2 atkreipia dėmesį, kad „*planavimas vyksta daugiau teoriniame lygmenyje, į jį retai įtraukiami darbuotojai ir žemesnio lygio vadovai, todėl į šiuos planus ir į jų įgyvendinimą žiūrima skeptiškai, nors jei papuola į „geras rankas“, tai į šiuos planus žiūrima rimtai stengiamasi juos įgyvendinti.*“ Ekspertas E3 pastebi, kad „*kartais užsibrėžti planai yra per dideli, nepamatuoti, vadovas bet kokioms priemonėms stengiasi juos pasiekti, dėl to nukenčia santykiai su pavaldiniais bei atliekamo darbo kokybė, nes darbuotojas stengiasi ne įsigilinti į situaciją, bet kuo greičiau pasiekti plane nustatytą rezultatą. Be to, stengiamasi šio plano neviršyti, nes, kaip rodo praktika, viršijus planuojamą rezultatą, kitų metų plane jis paprastai padidinamas. Dėl centrinės įstaigos – Policijos departamento formuojamų planų nelankstumo, nukenčia darbuotojų atliekamo darbo kokybė, nes siekiama ne tik pasiekti nustatytus rodiklius, bet ir jų neviršyti.*“ Iš dalies jam pritaria ir ekspertas E2, teigdamas, kad „*vadovams svarbiausia yra lentelės ir jų pildymas, pamiršome policijos veiklos principų svarbą, paprasčiausią tarpusavio bendravimą.*“

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, viešoji organizacija – turi priimti sprendimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, atsižvelgiant į finansines galimybes bei resursų paskirstymu organizacijos viduje tarp padalinių. Nors Šiaulių AVPK rengiamame metiniame veiklos plane ir nurodomi teikiamų paslaugų kokybės kriterijai, tačiau jie nesusiejami su įstaigos finansinėmis galimybėmis bei kitais vidiniais resursais.

3.2.4 Būtinų intervencinių priemonių nustatymas, tam, kad būtų optimizuotas numatytų rezultatų pasiekimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

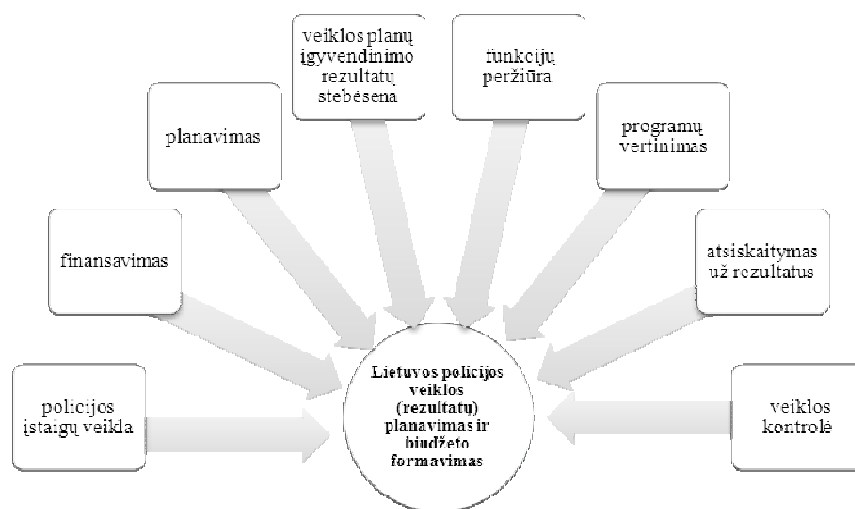
Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, viešojo sektoriaus organizacijoms, optimaliems rezultatams pasiekti, būtina turėti patikimus sprendimų priėmimo mechanizmus, o juos priėmus – vykdymo kontrolės mechanizmus. Lietuvos policijoje strateginius sprendimus priima Policijos departamento vadovybė, atsižvelgdama į Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą prioritetų projektą, parengdama Lietuvos policijos strateginį veiklos planą bei suderinama jo strateginius tikslus ir planuojamus pasiekti rezultatus su Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministru.



18 pav. Policijos departamento rengiamas ir priimamas strateginis veiklos planas

Šaltinis: sudarytas darbo autorės remiantis 2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-954 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 5-v-237 „Dėl policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

Kaip matyti iš schemos, kitos policijos įstaigos, tarp jų ir Šiaulių AVPK, strateginio Lietuvos policijos plano rengimą gali daryti įtaką tik pateikdama informaciją, reikalingą strateginio veiklos plano projektui parengti, tačiau tam, kad būtų pasiekti optimalūs rezultatai visoje Lietuvos policijos sistemoje, ši informacija turi būti išsami ir objektyvi. Pažymėtina, kad Lietuvos policijos veiklos (rezultatų) planavimas ir biudžeto formavimas yra vientisa sistema.



19 pav. Lietuvos policijos veiklos (rezultatų) planavimo ir biudžeto formavimo sistema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-954 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 5-v-237 „Dėl policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“

Lietuvos policijos veiklos (rezultatų) planavimo ir biudžeto formavimo sistema - tai nenutrūkstamas procesas, kurio metu stebėseną atliekama Stebėsenos informacinėje sistemoje (SIS), teikiamos ataskaitos ir vykdomas vidaus ir išorės veiklos auditas. Prireikus planavimo dokumentai gali būti keičiami (tikslinamas biudžetas, koreguojamos vertinimo kriterijų reikšmės ir kita) (2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-954).

Remiantis 2012-12-31 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-954 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. kovo 24 d. įsakymo Nr. 5-v-237 „Dėl policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ policijos įstaigų, tarp jų ir Šiaulių AVPK veiklos (rezultatų) planavimo ir vykdymo etapai yra šie:

- policijos įstaigų aplinkos analizė, tikslų, uždavinių, priemonių ir jų įgyvendinimo veiksmų, finansinių, žmogiškųjų ir kitų reikalingų išteklių nustatymas;
- policijos įstaigų metinių veiklos planų projektų rengimas;
- policijos įstaigų metinių veiklos planų patvirtinimas ir įgyvendinimas;
- atsiskaitymas už pasiektus rezultatus, veiklos stebėseną, kontrolė, rezultatų aptarimas ir vertinimas.

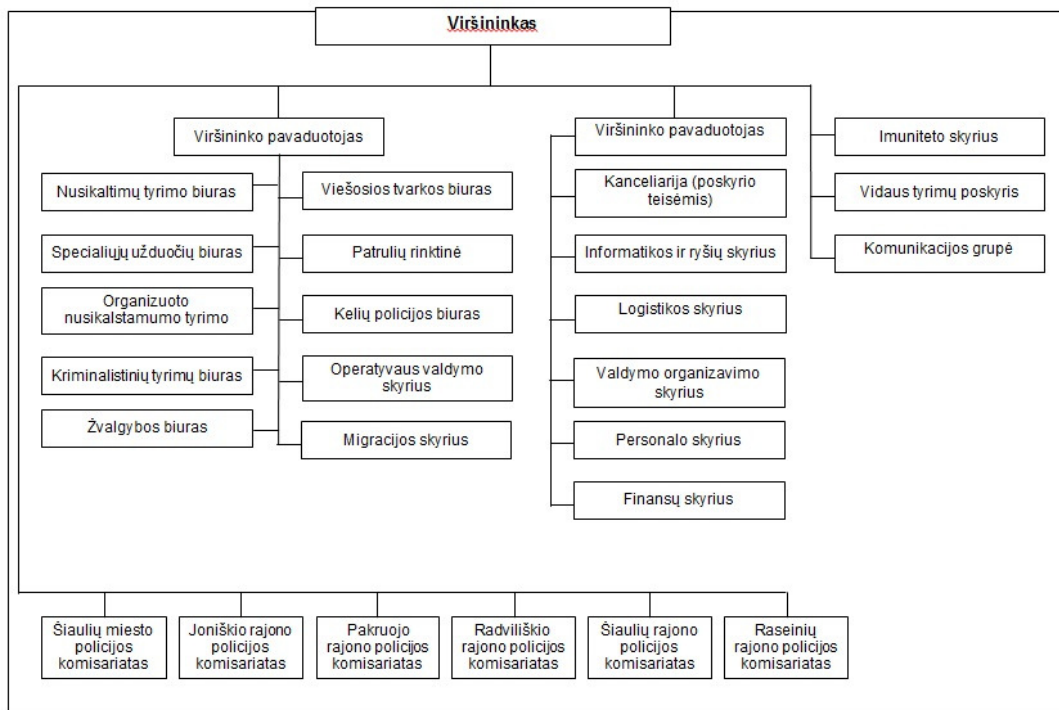
Ekspertas E2 teigia, kad „policijos sistemoje per dažnai vyksta reformos – sistema nespėja pradėti veikti. Kuriantiems planus padaliniais reikia parodyti rezultatą, tačiau iš tiesų mes tik trypčiojame vietoje.“ Ekspertas E3 teigia, kad „šiuo etape per mažai yra įtraukiami žemesnieji komisariatų, dažnai nuomonės yra klausiamos tik formaliai, idėjos, pasiūlymai nėra panaudojami, todėl prarandama iniciatyva ir atsiranda abejingas požiūris į planavimą“.

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, viešoji organizacija norėdama pasiekti optimalius rezultatus turi turėti patikimus sprendimo mechanizmus, tačiau kaip matyti Šiaulių AVPK KP padaliniai turi tik nedidelę įtaką planuojant pačios institucijos veiklą.

3.2.5. Pačios organizacijos ir joje dirbančiųjų pajėgumų plėtojimas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Šiaulių VPK vadovauja viršininkas, kurį nustatyta tvarka skiria ir atleidžia policijos generalinis komisaras. Viršininkas turi du pavaduotojus, kuriuos, policijos generaliniam komisarui pritarus, skiria ir atleidžia. Vienas iš pavaduotojų vadovauja kanceliarijos padaliniais, kitas – viešosios ir

kriminalinės policijos padaliniams. Šiaulių AVPK struktūros schemą ir pareigybių sąrašus tvirtina policijos generalinis komisaras (Šiaulių AVPK nuostatai, 2008, Nr. 5-V-300).



20 pav. Šiaulių AVPK valdymo schema

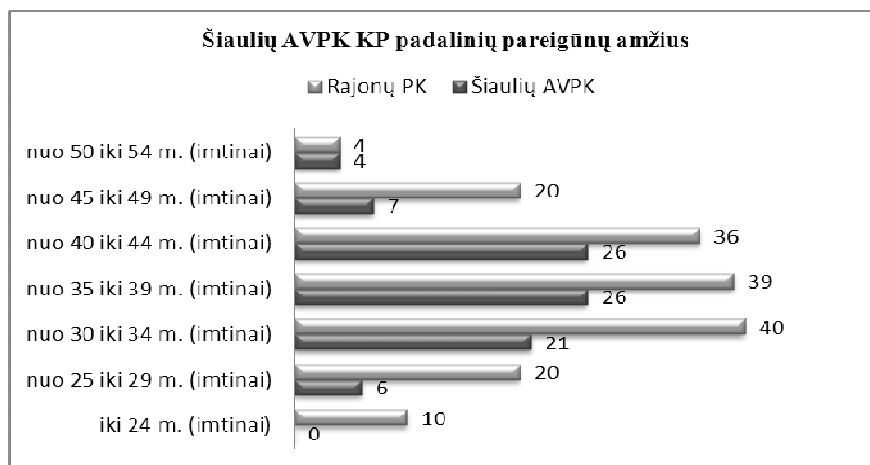
Šaltinis: Šiaulių AVPK Valdymo struktūros schema. Prieiga per internetą www.siauliu.policija.lt/?q=node/195.

Kaip matyti schemoje į Šiaulių AVPK sudėtį įeina šie policijos komisariatai: Šiaulių miesto, Joniškio rajono, Pakruojo rajono, Radviliškio rajono, Šiaulių rajono, Raseinių rajono, kurie yra tiesiogiai pavaldūs Šiaulių AVPK viršininkui. Kiekviename policijos komisariate yra kriminalinės policijos skyrius, kuriam vadovauja viršininkas ir jis yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas komisariato viršininkui, o jie – Šiaulių AVPK viršininkui. Remiantis 2008-05-29 Šiaulių AVPK nuostatomis, Šiaulių AVPK viršininkas asmeniškai atsako už vyriausiajam policijos komisariatui pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą visoje apskrityje, nustato vidaus kontrolės procedūras, planuoja, organizuoja, kontroliuoja ir atsako už vyriausiojo policijos komisariato veiklą, teikia metų veiklos plano vykdymo ataskaitą, užtikrina policijos strateginių tikslų, policijos įstaigos veiklos prioritetų, užsibrėžtų rezultatų pasiekimą, efektyvų išteklių panaudojimą, teikia pasiūlymus policijos generaliniam komisarui dėl policijos įstaigos metų veiklos plano ar kitų metų policijos įstaigos veiklos plano projekto patikslinimo, teikia policijos generaliniam komisarui vyriausiojo policijos komisariato biudžeto projektą, organizuoja, kontroliuoja ir atsako už struktūrinių padalinių materialinį ir techninį aprūpinimą, materialinių vertybių apskaitą, saugojimą ir naudojimą, žmogiškųjų išteklių valdymą, teisės aktų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia iš pareigų vyriausiojo policijos komisariato pareigūnus ir kitus darbuotojus, teisės aktų nustatyta tvarka apdovanoja ir

skatina pareigūnus, ir kitus darbuotojus bei skiria tarnybines ar drausmines nuobaudas, organizuoja ir vadovauja operatyviniams pasitarimams, išklauso vyriausiojo policijos komisariato padalinių vadovus, analizuoja kriminogeninę situaciją apskrityje, teikia pasiūlymus Policijos departamentui dėl jos gerinimo, koordinuoja bendradarbiavimą su kitomis institucijomis ir tarptautinėmis organizacijomis ir kt. (Šiaulių AVPK nuostatai, 2008, Nr. 5-V–300). Policija – pirmoji vidaus reikalų sistemos institucija, kurioje 2014 metais yra taikomas vadovų rotacijos principas – teritorinių policijos įstaigų ir policijos komisariatų viršininkai į pareigas teisės aktų nustatyta tvarka skiriami 5 metų laikotarpiui (Žin., 2000, Nr. VIII-2048). Pagal vidaus reikalų ministro patvirtintą rotacijos aprašą (2013-05-14, Nr. 1V-419), vadovui nesutikus rotuotis, jis yra perkeliamas į lygiavertes, ar tokių nesant, žemesnes pareigas, arba atleidžiamas iš tarnybos vidaus reikalų sistemoje. Dvi kadencijas viename poste išbuvęs vadovas negali jame likti, jis privalomai yra rotuojamas į kitas pareigas. Šiaulių AVPK 2014 metais rotacija buvo taikyta Šiaulių AVPK viršininkui ir 2 Šiaulių rajonų PK viršininkams.

Remiantis 2013-01-10 Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu Nr. 40-V-18, vienas iš Šiaulių AVPK viršininko pavaduotojų organizuoja, koordinuoja, kontroliuoja ir atsako už Šiaulių AVPK KP padalinių, išskyrus Imuniteto skyriaus, veiklą (pastarasis yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Šiaulių AVPK viršininkui žr. pav.), tiesiogiai atsako už ikiteisminio tyrimo organizavimą Šiaulių AVPK. Šiam pavaduotojui tiesiogiai atskaitingi yra Šiaulių AVPK Nusikaltimų tyrimo, Specialiųjų užduočių, Organizuoto nusikalstamumo tyrimo biurų vadovai.

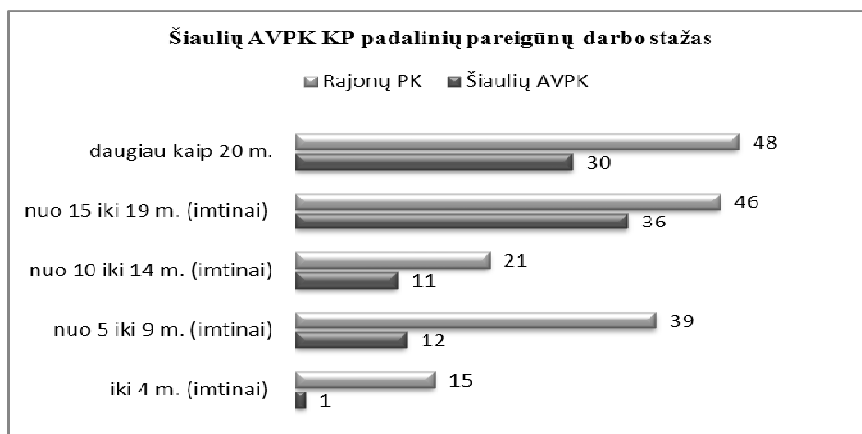
Vienas iš Šiaulių AVPK KP padalinių veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių yra personalas ir jo kvalifikacija. 2013.01.01 – 2013.12.31 Šiaulių apskrities VPK kriminalinės policijos padaliniuose iš viso dirbo 259 asmenys, iš kurių – 113 moterų (iš jų į Šiaulių AVPK struktūrą įeinančiuose rajonų policijos komisariatuose – 169, iš kurių – 80 moterų). Didžioji dalis pareigūnų – 208, yra vidurinės grandies (VPK – 66, rajonų PK – 142), t.y., turintys inspektoriaus, vyresniojo inspektoriaus ir komisaro inspektoriaus laipsnius, 38 pareigūnai (VPK – 21, rajonų PK – 17) yra aukštesniosios grandies, t.y., turintys komisaro, vyresniojo komisaro ar vyriausiojo komisaro laipsnius, ir tik maža dalis – 13 pareigūnų (VPK – 3, rajonų PK – 10) yra pirminės grandies, t.y., turintys jaunesniojo policininko, policininko, vyresniojo policininko, viršilos laipsnius, atitinkamai užimantys pareigas nuo postinio iki viršininko.



21 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų amžius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVP personalo tarnybos pateiktais 2013 metų duomenimis.

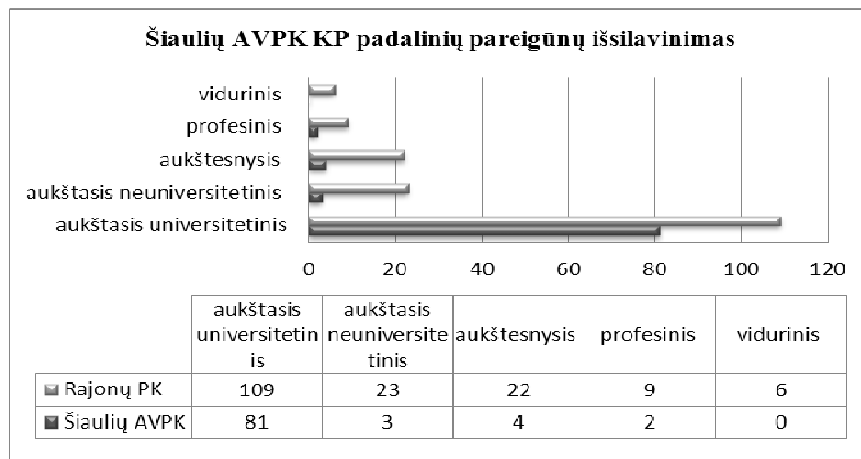
Kaip matyti iš 21 pav. daugiausiai pareigūnų yra nuo 30 iki 40 metų amžiaus ir čia nėra ryškių amžiaus skirtumų tarp VPK ir rajono PK dirbančių pareigūnų.



22 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų darbo stažas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK personalo tarnybos pateiktais 2013 metų duomenimis.

Kaip matyti iš 22 pav. net 62 proc. dirbančių pareigūnų turi virš 15 metų darbo stažą. Atsižvelgiant į tai, kad pareigūnas išstarnavęs vidaus reikalų sistemoje 20 ir daugiau metų turi teisę išeiti į pensiją (Žin., 1994, Nr. I-693) net 30 proc. (VPK – 34 proc., rajonų PK – 28 proc.) visų dirbančiųjų jau gali tai padaryti ir 32 proc. (VPK – 40 proc., rajonų PK – 27 proc.) pareigūnų į pensiją gali išeiti per artimiausius penkerius metus.



23 pav. Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų išsilavinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių AVPK personalo tarnybos pateiktais 2013 metų duomenimis.

Kaip matyti iš 23 pav. didžioji dalis Šiaulių AVPK pareigūnų (VPK – 90 proc., rajonų PK – 64 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pažymėtina, kad „turėdamas aukštesnį išsilavinimo cenzą, pareigūnas gali geriau adaptuotis policijos ir piliečių santykiuose, įvertinant tai, kad piliečiai tampa atviresni, demokratiškesni ir keliantys abipusį pasitikėjimą“ (Raipa, Smalskys, 2006, p. 82). Iš šių pareigūnų 2012 m. Šiaulių AVPK teisinį universitetinį išsilavinimą turėjo 57, o Šiaulių RPK – 62 pareigūnai, 2013 m. – Šiaulių AVPK - 60, o Šiaulių RPK – 65 pareigūnai.

Policijos padalinių pajėgumai plėtojami per pareigūnų mokymus. 2012-07-17 Lietuvos policijos generalinis komisaras įsakymu Nr. 5-V-514 „Dėl policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ nustatė policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesą ir susiejo jį su policijos pareigūno karjera (horizontaliaja ir vertikaliaja⁴), profesionalumo tobulinimu ir vertinimu. Remiantis šiuo įsakymu, konkretaus policijos pareigūno kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas organizuojamas atsižvelgiant į:

- esamą ir norimą turėti kompetencijų krepšelio turinį;
- per metinį įvertinamąjį pokalbį nustatytas kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo kryptis ir poreikius;
- numatomus arba įvykusius policijos pareigūno karjeros pokyčius;
- siekiamą gauti aukštesnę arba patvirtinti turimą policijos pareigūno kvalifikacinę kategoriją;
- adaptacijos proceso mokymų plane nustatytas temas, pagal kurias būtina įgyti naujas ar atnaujinti turimas kompetencijas;
- atestacijos rezultatus;

⁴ **Horizontalioji karjera** – kai policijos pareigūnas keičia darbo pobūdį ir yra perkeliamas į kitas lygiavertes pareigas toje pačioje ar kitoje policijos įstaigoje arba siekia gauti kvalifikacinę kategoriją. **Vertikaliuoji karjera** – kai policijos pareigūnas teisės aktų nustatyta tvarka paskiriamas į aukštesnes pareigas toje pačioje ar kitoje policijos įstaigoje (2012-07-17 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-514).

- tiesioginio vadovo rekomendacijas.

Kaip matyti, tiesioginis policijos pareigūno vadovas turi daug svertų įtakoti pareigūno mokymąsi. Per metinio įvertinimo pokalbį – t.y., tiesioginio vadovo pokalbį su pavaldiniu, yra vertinama pavaldinio darbinė veikla, aptariami jo darbo rezultatai, nustatomi tikslai ateičiai, darbuotojo asmeninio tobulėjimo ir darbinės veiklos gerinimo galimybės (2011-04-26 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-362). Šio pokalbio rezultatai yra fiksuojami darbinės veiklos vertinimo lape (išvadoje). Viešų duomenų apie šiuos vertinimus nėra pateikiama.

Ekspertai E2 ir E3 nurodo, kad nors jų pavaldiniams yra didelės galimybės įgyti naujas kompetencijas arba jas atnaujinti, tačiau labai retai, kas šiomis galimybėmis pasinaudoja savo iniciatyva, dažniausiai mokosi norėdami gauti aukštesnę arba pasitvirtinti turimą policijos pareigūno kvalifikacinę kategoriją, tačiau toks mokslas dažniausiai yra chaotiškas, o ne kryptingas, einama į visus organizuojamus mokymus, kad „tik būtų galima susirinkti reikiamas valandas“. Kryptingas naujų kompetencijų įgijimas arba jų atnaujinimas dažniausiai vyksta vadovų iniciatyva.

Remiantis 2012-07-17 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Nr. 5-V-514 „Dėl policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ policijos pareigūnai kompetencijas įgyja arba atnaujina per aukštąjį išsilavinimą, dalyvaudami kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, vykdydami pedagoginę veiklą policijos veiklos srityje, adaptacijos proceso metu, vykdydami kuratoriaus funkcijas, dalyvaudami stažuotėse. Šiaulių AVPK personalo pateiktais duomenimis, 2012 m. mokėsi aukštosiose universitetinėse mokslo įstaigose Šiaulių AVPK - 3, o Šiaulių RPK – 31 pareigūnas, 2013 m. – Šiaulių AVPK - 3, o Šiaulių RPK – 29 pareigūnai. Kaip matyti iš pateiktų duomenų, savo iniciatyva besimokančių policijos pareigūnų nežymiai, bet mažėja.

Visi ekspertai teigia, kad tiek pačios organizacijos, tiek jos darbuotojų pajėgumų plėtojimas ir tobulinimas lengvina bet kokių pajėgų, kartu ir KP pajėgų, valdymą.

2007 m. kovo 27 d. Lietuvos policijos generalinis komisaras priėmė įsakymą Nr. 5-V-213 „Dėl psichologinio klimato tyrimo policijos įstaigose taisyklių patvirtinimo“, kuriuo buvo nustatyta, kad psichologinis klimatas – psichologinės sąlygos, turinčios įtakos efektyviai darbuotojų veiklai, produktyvumui, asmenybės raidai, darbuotojų gyvenimo kokybei. Psichologinio klimato tyrimas reikalingas policijos įstaigose ir atskiruose jų padaliniuose esamam psichologiniam klimatui įvertinti, nes teigiamas psichologinis klimatas veikia kaip daugelio nepageidaujamų reiškinių – darbuotojų konfliktų, nelojalumo, išėjimo iš darbo – prevencinis faktorius ir motyvuojantis veiksnys. Psichologinio klimato įvertinimas įvardija nepalankaus psichologinio klimato kilimo šaltinius, darbuotojų nuostatas, susijusias su įstaiga.

Ekspertas E4 pažymi, kad pagrindinis dalykas per kurį pavaldiniai gali įvertinti savo vadovus yra „psichologinio klimato tyrimai, kurio vienoje iš dalių yra matuojamas vadovo vadovavimo

efektyvumas. Darbuotojai vertina lentelėje pateikiamus 29 vadovavimo aspektus. Pavaldiniai vertina savo vadovą kaip (ar) jis sugeba vadovauti, sugeba sujungti kolektyvą bendram tikslui, atstovauti savo kolektyvą prieš aukštesnę valdžią, atstovėti kolektyvo interesus, jo bendravimo kompetencijas – kaip jis bendrauja su savo pavaldiniais, kaip jis domisi jų asmeniniu gyvenimu, kiek jis yra prieinamas, kiek jis yra kolektyvo siela, kiek jis skatina kolektyve tradicijas. Tada yra pateikiami rezultatai, rašoma išvada, pateikiamos rekomendacijos ką jis turėtų daryti. Rekomendacijos yra tarp patariamojo ir privalomojo pobūdžio, nes padalinyje atlikus psichologinio klimato vertinimą ir nustatčius taisytinus dalykus yra rengiamas veiksmų planas, kuris derinamas su įstaigos psichologu ir tvirtinamas Šiaulių AVPK Valdymo organizavimo skyriaus. Paprastai vadovas su jo vertinimu supažindinamas asmeniškai. Dalis vadovų susipažinę su jų įvertinimu, į jį reaguoja kaip į galimybę tobulėti. Jei vadovas yra įvertinamas neigiamai, aukštesni vadovai sprendžia klausimą dėl jo tolimesnio vadovavimo padaliniui. Atskirai KP padaliniai netiriami, tiriamas visas komisariatas, atskirai KP skaičiuojamas kaip vienas iš padalinių, išskyrus biurus, kurie yra tiriami atskirai. Grįžtamasis tokio tyrimo ryšys yra darbuotojams bendrai nusakomas kolektyvo psichologinis klimatas, paaiškinama tik bendromis tendencijomis, tačiau viešai apie jų vadovų įvertinimą niekas nekalba, nes tai būtų neetiška. Jeigu reikalinga, daromi pakartotiniai tyrimai, bet ne anksčiau kaip kas šešis mėnesius.“ Visas Šiaulių AVPK struktūrinių padalinių psichologinis klimatas buvo ištirtas per trejus metus.

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, efektyviam viešosios organizacijos darbui būtina teisinga organizacinė struktūra, vadovaujantis personalas bei darbuotojai su tinkamais įgūdžiais ir mąstymu. Šiaulių AVPK KP vienas didžiausių rizikos faktorių yra darbuotojų amžius - net 62 procentai darbuotojų per artimiausius penkerius metus gali išeiti į pensiją, o tai sąlygoja ir šių darbuotojų požiūrį į naujų darbui reikalingų kompetencijų įgijimą ir jų tobulinimą, bei silpna darbuotojų skatinimo sistema.

3.2.6. Rizikos ir veiklos rezultatų valdymas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Šiaulių AVPK KP padalinių rizikos ir veiklos rezultatai valdomi per:

- Vidaus kontrolės sistemą:
 - Bendrą visos policijos ir teritorinių policijos įstaigų vidaus kontrolės sistemą;
 - Šiaulių AVPK vidaus kontrolės sistemą.
- Šiaulių AVPK finansų valdymą.

Vyriausiojo policijos komisariato veiklą pagal kompetenciją kontroliuoja ir prižiūri Policijos departamentas, prokuratūra ir kitos valstybės institucijos, įstatymais ir kitais teisės aktais įgaliotos vykdyti policijos įstaigų veiklos kontrolę ir priežiūrą, veiklos valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, o vidaus auditus – vidaus audito padaliniai (2008-05-29 Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas 5-V–300). Remiantis 2012 metų Šiaulių AVPK ataskaita, per šiuos metus Šiaulių AVPK Vidaus audito skyriaus darbuotojai atliko 7 planuotus vidaus auditus, 10 vidaus auditų pažangos (veiklos po audito) stebėjimus ir vertinimus, paruošė rekomendacijas, kurių įgyvendinimas pagerino struktūrinių padalinių bendradarbiavimą, pagerino veiklos ir išteklių kontrolę bei valdymą. Auditų metu nustatytų trūkumų pašalinimas leido sumažinti rizikas, o tai sudarė sąlygas Šiaulių AVPK tinkamai teikti paslaugas ir įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Nuo 2013-07-01 Šiaulių AVPK panaikintas Vidaus audito skyrius, nes 2013-02-26 Lietuvos policijos generaliniam komisarui priėmus įsakymą Nr. 5-V-167 „Dėl policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatų ir struktūros schemos patvirtinimo“ policijos įstaigose buvo pakeista vidaus audito sistema, ji buvo centralizuota – Policijos Departamente įsteigtas Centralizuoto vidaus audito skyrius, tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas policijos generaliniam komisarui, kurio paskirtis - atlikti nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą, siekiant Policijos departamento, jam pavaldžių policijos įstaigų veiklos gerinimo. Remiantis 2013-02-26 Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Centralizuoto Vidaus audito skyriaus nuostatų 8 p., Centralizuoto Vidaus audito skyriaus uždaviniai yra:

- tikrinti ir vertinti, ar Policijos departamente, jam pavaldžiose policijos įstaigose sukurta ir įdiegta vidaus kontrolės sistema yra pakankama ir veiksminga, ar jų veikla atitinka įstatymus ir kitus teisės aktus, jų reikalavimus, ar informacija apie finansinę ir ūkinę veiklą yra išsami ir patikima, ar pasiekti nustatyti tikslai ir uždaviniai;
- teikti policijos generaliniam komisarui, jam pavaldžių policijos įstaigų vadovams objektyvią informaciją, rekomendacijas ir išvadas dėl audituotos policijos įstaigos veiklos, vidaus kontrolės būklės, strateginių arba kitų veiklos planų, programų vykdymo, galimos arba nustatytos veiklos rizikos.

Įgyvendindamas šiuos uždavinius Centralizuotas Vidaus audito skyrius atlieka įvairias funkcijas, tarp jų tikrina ir vertina Policijos departamentui pavaldžių policijos įstaigų vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą (nustatytų vidaus taisyklių, vidaus kontrolės procedūrų veiksmingumą, pakankamumą ir jų laikymąsi, organizacinės struktūros optimalumą, funkcijų paskirstymo, intelektinių išteklių panaudojimo racionalumą ir kt.) ir rizikos veiksnių valdymo efektyvumą, veiklos atitiktį nustatytiems tikslams ir uždaviniams bei Lietuvos Respublikos įstatymams, strateginio ir kitų veiklos planų, programų įgyvendinimą, biudžeto programų vykdymą

ir kt. Centralizuotas Vidaus audito skyrius rengia vidaus audito ataskaitas su išvadomis ir rekomendacijomis, kaip ištaisyti vidaus audito metu nustatytus neatitikimus, kaip tobulinti Policijos departamento, jam pavaldžių policijos įstaigų veiklą ir vidaus kontrolę. Centralizuotas Vidaus audito skyrius yra nepriklausomas nuo vertinamos Policijos departamento, jam pavaldžių policijos įstaigų veiklos, jų atliekamų vidaus kontrolės procedūrų ir nėra už jas atsakingas. Šiuo metu nėra viešai pateikiamų ataskaitų.

Remiantis 2008-05-29 Šiaulių AVPK nuostatomis, Šiaulių AVPK veiklą pagal kompetenciją kontroliuoja ir prižiūri Policijos departamentas, prokuratūra ir kitos valstybės institucijos, įstatymais ir kitais teisės aktais įgalios vykdyti policijos įstaigų veiklos kontrolę ir priežiūrą, veiklos valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, o vidaus auditus – vidaus audito padaliniai (Šiaulių AVPK nuostatai, 2008, Nr. 5-V–300).

Remiantis 2011-02-22 Šiaulių AVPK viršininko įsakymu Nr. 40-V-143 patvirtintomis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato vidaus kontrolės tvarkos aprašo nuostatomis, vidaus kontrolė – tai Šiaulių AVPK viršininko nustatyta visų kontrolės rūšių sistema, kuria siekiama užtikrinti Šiaulių AVPK veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, strateginių tikslų ar kitų veiklos planų įgyvendinimą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą. Šiaulių AVPK vidaus kontrolės pagrindiniai tikslai yra užtikrinti, kad:

- Šiaulių AVPK veikla būtų vykdoma įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka pagal Šiaulių AVPK metinį veiklos planą, programas bei procedūras;
- Šiaulių AVPK metiniame ir Šiaulių AVPK struktūrinių padalinių metiniuose veiklos planuose suplanuotų kriterijų pasiekiamumas būtų pagrįstas;
- Šiaulių AVPK darbuotojų veiksmai ir elgesys atitiktų teisės aktų reikalavimus;
- Šiaulių AVPK turtas ir įsipareigojimai tretiesiems asmenims būtų apsaugoti nuo sukčiavimo, iššvaistymo, pasisavinimo, neteisėto valdymo ar kitų neteisėtų veikų;
- Šiaulių AVPK, vykdydamos veiklą, laikytųsi patikimo finansų valdymo principo;
- informacija apie Šiaulių AVPK finansinę ir kitą veiklą būtų teisinga ir pateikiama teisės aktų nustatyta tvarka.

Šiaulių aps. VPK vidaus kontrolė (patikrinimai) atliekama pagal patvirtintus planus ar Šiaulių aps. VPK viršininko pavedimu, vadovaujantis objektyvumo, nešališkumo, protingumo ir priešasčių nustatymo principais bei galiojančiais teisės aktais.

Šiaulių AVPK vidaus kontrolės būdai

VIDAUS KONTROLĖS BŪDAI	Nuotolinė stebėseną	Nuolat analizuojant ataskaitas, nagrinėjant asmenų skundus, pranešimus ir prašymus, tikrinant priimtų sprendimų teisėtumą, vertinant registru, posistemų statistinius duomenis, duomenų tvarkymą registruose ir posistemiuose, informaciją iš kitų teisėsaugos ir savivaldos institucijų, analizuojant žiniasklaidos priemonėse teikiamą informaciją ir sociologinių apklausų duomenis.
	Patikrinimai	Pasirinktinė kontrolė reaguojant į nuotolinės stebėsenos būdu pastebėtus rizikos veiksnius arba prevenciniais tikslais išvykstant į Šiaulių aps. VPK struktūrinį padalinį. Ji gali būti tikslinė arba netikėta.
		Tarnybos patikrinimai, kuriuos reglamentuoja policijos generalinio komisaro patvirtintos tarnybinės instrukcijos ir kiti teisės aktai.
	Informacijos vertinimas	Gaunamos pasitarimų ir išklausymų metu.
		Padalinių nuotolinės apklausos.
		Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir kitų institucijų, turinčių teisę kontroliuoti policijos veiklą, informacijos vertinimas.
		Gyventojų apklausos ir sociologiniai tyrimai.
		Finansinės atskaitomybės, biudžeto projekto sudarymo pagrįstumo ir teisingumo, biudžeto (programos sąmatos) sudarymo ir vykdymo vertinimas.
		Vidaus audito rezultatų analizė.
		Psichologinio klimato tyrimų vertinimas.
Šiaulių aps. VPK vadovybės (viršininko ir pavaduotojų) išvykimai į Šiaulių aps. VPK struktūrinius padalinius ir susitikimai su jų darbuotojais.		

Šalinis. Sudaryta darbo autorės remiantis 2011-02-22 Šiaulių AVPK viršininko įsakymu Nr. 40-V-143 patvirtintomis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato vidaus kontrolės tvarkos aprašo nuostatomis.

Nuolatinę nuotolinę Šiaulių AVPK stebėseną pagal kompetenciją atlieka, rizikos veiksnių neigiamą poveikį įvertina visi Šiaulių AVPK struktūriniai padaliniai, jų vadovai kasmet nustatytu periodiškumu praneša Šiaulių AVPK viršininkui ir Valdymo organizavimo skyriui apie jos metu pastebėtus rizikos veiksnius ar neigiamos praktikos atvejus. Valdymo organizavimo skyrius kaupia informaciją apie per metus atliktus tikslinius ir netikėtus patikrinimus, jų rezultatus, siūlymus dėl vidaus administravimo Šiaulių AVPK gerinimo ir ją apibendrinęs teikia Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Štabui. Vidaus kontrolės sistemos vidaus auditą atlikdavo Šiaulių AVPK Vidaus audito skyrius, kuris stebėdavo vidaus kontrolės sistemą Šiaulių AVPK ir tiesiogiai informuodavo Šiaulių AVPK viršininką apie pastebėtus trūkumus.

Išanalizavus Šiaulių AVPK pateikiamus duomenis, nustatyta, kad 2012 m. buvo atlikti 6 tiksliniai patikrinimai, iš jų tik vienas, kurio metu buvo tikrinta viso KP padalinio veika, trijuose patikrinimuose buvo vertinama kaip KP yra vedama darbo laiko apskaita, viename patikrinime vertinama atskirų KP pareigūnų darbinė veikla, jų pasiekti rezultatai, dvejuose patikrinimuose vertinami KP konkrečias funkcijas – asmenų paieškos vykdymo bei operatyvinio darbo organizavimo užkardant organizuotą nusikalstamumą - atliekančių pareigūnų darbinė veikla, dvejuose – vertinamas viešosios policijos bendradarbiavimas su KP akcentuojant pateiktą informacinių pranešimų skaičių, tačiau nevertinant iš šių pranešimų gautos realios naudos. Viename

patikrinime aptariami KP tarpinstitucinio bendradarbiavimo trūkumai, t.y., visiškai jo nebuvimas. Viename patikrinime visiškai nevertinami atsiliepimai apie tikrinamos policijos įstaigos veiklą, keturiuose patikrinimuose vertinami teismų, prokuratūros, mero atsiliepimai apie tikrinamos policijos įstaigos veiklą, viename patikrinime vertinami žiniasklaidos, gyventojų (nors jų pareikšti savo nuomonę atvyko tik 3) bei darbuotojų (savo nuomonę nusprendė išsakyti du darbuotojai) nuomonė apie tikrinamos įstaigos veiklą. Tikslinių patikrinimų ataskaitose yra pateikiamos išvados, vertinimai ir pasiūlymai. Visuose šešiuose tiksliniuose patikrinimuose KP vadovų veikla nėra vertinama, o pareigūnų veikla yra vertinama gerai arba patenkinamai. Ataskaitose pateikiamuose pasiūlymuose nėra pasiūlymų vadovams kaip jie turėtų gerinti savo pavaldinių veiklą. Vienoje ataskaitoje siūloma vadovams organizuoti susitikimus su prokuratūros ir teismų vadovais dėl efektyvesnio darbo organizavimo ir įgyvendinimo. 2013 m. Šiaulių AVPK buvo atlikti 8 tiksliniai patikrinimai, tačiau iš jų nebuvo nei vieno, kurio metu buvo tikrinta viso KP padalinio veika, penkiuose patikrinimuose buvo vertinama kaip KP yra vedama darbo laiko apskaita, trijuose patikrinimuose vertinami KP konkrečių funkcijų – kriminalinės žvalgybos vykdymo organizuoto nusikalstamumo tyrimo srityje, dvejuose – asmenų paieškos darbo organizavimas, viename – akcentuojamas viešosios policijos bendradarbiavimas su KP. Trijuose patikrinimuose visiškai nevertinami atsiliepimai apie tikrinamos policijos įstaigos (padalinio) veiklą, trijuose patikrinimuose vertinami teismų ir mero, dvejuose – prokuratūros atsiliepimai apie tikrinamos policijos įstaigos veiklą. Tikslinių patikrinimų ataskaitose yra pateikiamos išvados, vertinimai ir pasiūlymai. Visuose šešiuose tiksliniuose patikrinimuose KP vadovų veikla nėra vertinama, o pareigūnų veikla yra vertinama gerai. Vienoje ataskaitoje siūloma vienai KP pareigūnei organizuoti mokymus, dvejuose – atkreipti dėmesį į veiklos prioritetus – tam tikrų kategorijų nusikalstamų veikų ištyrimą, vienoje – suaktyvinti KP ir viešosios policijos bendradarbiavimą, atkreipti dėmesį į internetinio tinklalapio beseselio.lt pateikiamą informaciją.

Ekspertas E1 teigia, „kad Šiaulių AVPK KP padalinių strateginiai bei operatyviniai planai, tikslai ir prioritetai bei rizikos valdymo procesai aptariami vadovų pasitarimuose. Sunkumų AVPK viduje nekyla.“

Šiaulių AVPK yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš LR biudžeto. Įstaiga yra atskiras juridinis asmuo, turintis biudžetinės įstaigos identifikavimo kodą, sąskaitas banke, antspaudą su Lietuvos Respublikos herbu bei savo pavadinimu „Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas“ (Šiaulių AVPK nuostatai, 2008). Už Šiaulių AVPK skirtų valstybės lėšų išteklių naudojimą, buhalterinę apskaitą yra atsakingas finansų skyrius, kuris yra tiesiogiai pavaldus Šiaulių AVPK viršininko pavaduotojui, atsakingam už administravimo padalinių veiklą. Šiame skyriuje viena iš funkcijų yra kontroliuoti, kad racionaliai ir taupiai būtų naudojami darbo, materialiniai ir finansiniai ištekliai bei vykdyti išankstinę finansų kontrolę. Jis sudaro ir teikia PD prie LR VRM finansų

valdybai atskirus žemesniojo lygio finansinių ataskaitų ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinius, kuriuos tvirtina Šiaulių AVPK viršininkas. Šio skyriaus viešai pateikiamuose finansiniuose dokumentuose nėra išskiriamas KP padalinių finansavimas. Remiantis Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2012 m. gruodžio 31 d. ir 2013 m. gruodžio 31 d. pasibaigusiu metų finansinių ataskaitų rinkiniais, 2013 m. Šiaulių AVPK iš viso finansavimą gavo 10876837,33 Lt (2012 m. – 11419846,19 Lt), iš jų: iš valstybės biudžeto 8989927,01 Lt (2012 m. – 10032931,13 Lt), iš savivaldybių biudžeto 290534,36 Lt (2012 m. - 323831,99 Lt), iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų – 1371956,65 Lt (2012 m. - 817818,79 Lt), iš kitų šaltinių – 224419,31 Lt (2012 m. - 245264,28 Lt). Šiaulių AVPK darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos 2013 m. buvo 40695954,61 Lt, iš jų 456608,56 Lt – išeitinės išmokos (2012 m. – 42007976,49 Lt duomenų apie išeitinių išmokų sumą 2012 m. ataskaitoje nepateikiama), pagrindinės veiklos kitos sąnaudos, kurias sudaro: darbdavio materialinės pašalpos, pareigūnų butpinigiai, pareigūnų važiavimo išlaidų kompensacija, atliekų išvežimo sąnaudos, vertimų, spaudinių, mitybos sąnaudos, reprezentacinės išlaidos – 576004,18 Lt (2012 m. ataskaitoje šie duomenys nepateikiami).

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, viešoji organizacija – turi priimti sprendimus dėl teikiamų paslaugų kokybės, atsižvelgiant į finansines galimybes bei resursų paskirstymu organizacijos viduje tarp padalinių. Nors Šiaulių AVPK rengiamame metiniame veiklos plane ir nurodomi teikiamų paslaugų kokybės kriterijai, tačiau jie nesusiejami su įstaigos finansinėmis galimybėmis bei kitais vidiniais resursais.

3.2.7. Atskaitingumas Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių valdyme

Šiaulių AVPK yra įsteigusi visuomenės informavimo priemonę – internetinį tinklalapį <http://www.siauliu.policija.lt>, kuriame skelbiama informacija apie pačią policijos įstaigą: jos struktūra ir kontaktai, darbo valandos, įvykių suvestinės, pateikiamos nuorodos į kitus tinklalapius bei į Šiaulių AVPK sudėtyje esančius komisariatų, taip pat apie nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevencijos priemonių ir kitų policijos uždavinių įgyvendinimą Šiaulių AVPK aptarnaujamoje teritorijoje, kita su policijos veikla susijusi informacija. Gyventojai šiame internetiniame tinklalapyje gali susipažinti su Šiaulių AVPK vykdoma veikla: komisariato nuostatais, planavimo dokumentais, darbo užmokesčiu, biudžeto vykdymo ataskaitų rinkiniais, finansinių ataskaitų rinkiniais, viešaisiais pirkimais, statistika. Internetiniame tinklalapyje prie planavimo dokumentų yra pateikiamas ne tik Šiaulių AVPK metų veiklos planas, bet ir pusės metų veiklos ataskaita apie tai, kaip šį planą sekasi įgyvendinti bei galutinė visų metų veiklos ataskaita.

Tokie planai organizacijos tinklalapyje yra pateikiami nuo 2011 metų. Pateikiamų planų struktūra yra vienoda, juose yra nurodoma: misija, veiklos prioritetai, strateginis tikslas, strateginį tikslą įgyvendinanti programa, veiklos kontekstas: išorės veiksniai, vidaus veiksniai, rezultatų analizė. Šį planą rengia Šiaulių AVPK valdymo skyrius, o tvirtina AVPK viršininkas. Prie šių planų yra pridedami priedai: metų veiksmų planas ir vertinimo kriterijų suvestinė. Veiksmų plane yra nurodoma: priemonės kodas ir pavadinimas, įstaigos veiksmo pavadinimas, vertinimo kriterijai, nurodomi atsakingi vykdytojai – įvardijami konkretūs padaliniai ir jiems vadovaujantys asmenys, įvykdymo terminas bei asignavimai (išlaidoms ir turtui įsigyti). Vertinimo kriterijų suvestinėje yra nurodoma: kodas, programos elementas – programos tikslas, vertinimo kriterijaus kodas ir pavadinimas, vertinimo kriterijaus reikšmė numatoma ketvirčiais bei planuojama artimiausiems dvejiems metams. Šiuos priedus rengia Šiaulių AVPK valdymo skyrius, o tvirtina AVPK viršininkas ir finansų skyriaus viršininkas. Gyventojai susipažindami su kas pusmetį pateikiamomis veiklos ataskaitomis gali stebėti kaip yra įvykdomi įstaigos planai. Internetiniame tinklalapyje yra pateikiami ir įstaigoje dirbančių pareigūnų atlyginimų dydžiai, įstaigos biudžeto vykdymo dokumentai, finansinių ataskaitų rinkiniai, informacija apie viešuosius pirkimus. Šie viešai pateikiami dokumentai parodo, kad organizacija yra pakankamai atskaitinga ir atvira visuomenei.

Be internetinio tinklalapio, kiekvienų metų pradžioje Šiaulių AVPK bei jos sudėtyje esančiuose komisariatuose, vyksta veiklos ataskaitos už praėjusius metus teikimo bendruomenei susirinkimai, kurių metu aptariami policijos pareigūnų pasiekti rezultatai, aptariami pasiekti veiklos efekto kriterijai, išdėstomi kriminogeninę situaciją prižiūrimoje teritorijoje formuojantys ir policijos darbo krūvius lemiantys nusikalstamumo rodikliai, aptariami kitų metų planai, apdovanojami darbuotojai. Ši informacija pateikiama ir per vietos žiniasklaidos priemones: laikraščius, televiziją.

Be to, gyventojai gali kreiptis ir tiesiogiai į Šiaulių AVPK padalinių vadovus, tarp jų ir į KP padalinių vadovus, jiems rūpimais klausimais, įstaigos internetiniame tinklalapyje nurodytomis priėmimo dienomis ir valandomis.

Šiaulių AVPK darbuotojai, tarp jų ir KP padalinių pareigūnai, turi galimybę susipažinti su įstaigos vadovo priimamais sprendimais bei kita informacija įstaigos vidiniame intranete. Įstaigos darbuotojai vidiniame intranete turi galimybę pareikšti savo nuomonę, teikti pasiūlymus. Tačiau išanalizavus Šiaulių AVPK intranete skelbiamą informaciją nustatyta, kad darbuotojai yra pasyvūs, jie savo nuomonės jokiais klausimais neišreiškia. Didžioji dalis informacijos, tarp jos ir valdymo klausimais, skelbiama Lietuvos policijos internetinio tinklalapio www.policija.lt tik darbuotojams skirtame intranete. Jame yra sukurta policijos įstaigose priimamų teisės aktų duomenų bazė, kurioje, kiekvienas darbuotojas turi galimybę susipažinti su bet kurioje policijos įstaigoje priimtais teisės aktais: nurodymais veiklos klausimais, įsakymais veiklos klausimais, įsakymais tarnybos eigos ir vaiko priežiūros klausimais, įsakymais komandiruočių ir atostogų klausimais, sutartimis, Lietuvos

policijos mokyklos viršininko įsakymais kursantų klausimais, įsakymais finansų ir turto valdymo klausimais, įsakymais specialiųjų transporto priemonių naudojimo klausimais. Be to, darbuotojai turi galimybę šiame intranete rašyti straipsnius, juos komentuoti, teikti pasiūlymus įvairiais klausimais. Išanalizavus jame pateikiamą informaciją, nustatyta, kad konkrečių pasiūlymų kriminalinės policijos valdymo gerinimui yra mažai, dažniausiai apsiribojama tik anonimiškos nuomonės išsakymu.

Šiaulių AVPK KP padalinių vadovai rengia reguliarius susirinkimus, kuriuose darbuotojus supažindina ne tik su naujaisiais teisės aktais, bet ir su įstaigos planais, aptaria pasiektus rezultatus bei aptaria kokias darbo sritis reikėtų pagerinti.

Ekspertas E1 teigia, kad *„atskaitingumas visuomenei ir darbuotojams yra gerai organizuotas ir pakankamas: susitikimai su visuomene, rezultatų aptarimas su visuomenės atstovais, reguliarūs susitikimai su darbuotojais, pranešimai intranete ir pan., tačiau reiktų siekti didesnio pačios visuomenės ir darbuotojų suinteresuotumo gauti norimą informaciją.“* Tam pritaria ir ekspertas E3 sakydamas, kad *„patys darbuotojai nesidomi savo organizacijos planais, pasiektais rezultatais, nors tam yra sudarytos visos galimybės“*. Ekspertas E2 tam pritaria ir mano, kad tai sąlygoja, jog *„darbuotojai jaučiasi visiškai neturintys įtakos priimamiems sprendimams, kiekvienas suinteresuotas tik savais, o ne viso padalinio pasiektais rezultatais.“*

Remiantis 2013 m. CIPFA ir IFAC sudarytais „Gero valdymo viešajame sektoriuje – tarptautinės programos konsultaciniais metmenimis“, efektyvus atskaitingumas yra susijęs ne tik su ataskaitų apie atliktą darbą pateikimu, bet ir su suinteresuotų pusių informavimu apie organizacijos planus, vykdomą veiklą bei šios veiklos atvirumu, kaip matyti Šiaulių AVPK KP padaliniai yra pakankamai atskaitingi, informatyvūs ir atviri, tačiau susiduriama su pačios visuomenės ir pareigūnų suinteresuotumo gauti norimą informaciją stoka. Todėl reikėtų skatinti visuomenę ir įstaigos darbuotojus įtraukti į organizacijos planų kūrimą, vėliau įvertinant kiekvieno jų indėlį.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, paaiškėjo, kad Gero valdymo koncepciją galima pritaikyti ne tik makrolygmenyje – valstybės ir savivaldos valdymo sferose, bet panaudojus šiame lygmenyje apibrėžtus principus juos pritaikyti ir mikrolygmenyje – viešojo sektoriaus organizacijos valdyme, išskiriant: sąžiningumo, etikos ir įstatymo viršenybės; atvirumo ir visapusiško bendradarbiavimo; rezultatų nustatymo pagal tvarios ekonomikos socialinės ir aplinkosauginės naudos požiūrį; intervencinių priemonių nustatymo siekiant optimizuoti numatytų rezultatų pasiekimą; pačios organizacijos ir jos darbuotojų pajėgumų plėtojimo; rizikos ir veikos rezultatų valdymo; atskaitingumo principus.

Išanalizavus praktinį Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų veiklos valdymą Gero valdymo koncepcijos kontekste, galima parengti išvadas ir rekomendacijas, kuriose atsispindėtų bendras Šiaulių AVPK KP padalinių pareigūnų Geras valdymas, jo įvertinimas bei esminių Gero valdymo plėtros kryptių 2014–2016 m. nustatymas ir pagrindimas:

2. Pagrindinis gero valdymo elementas, parodantis Šiaulių AVPK veiklą, santykius su suinteresuotomis pusėmis bei paslaugų gavėjais, pačios organizacijos vertę bei vertybių svarbą joje yra policijos pareigūnų etikos kodeksas, tačiau nepakankamai konkrečiai apibrėžtos jo normos, kiekvieno pareigūno individualus supratimas kas yra etiška, o kas ne, visuomenės padidinti etiško elgesio reikalavimai skatina darbuotojų formalų požiūrį į Šiaulių VPK KP etikos politiką.

3. Viešoji organizacija tam, kad pasiektų norimus teigiamus rezultatus, turi bendradarbiauti tiek organizacijos viduje, tiek su kitomis organizacijomis. Šiaulių AVPK KP vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio bendradarbiavimas yra vadovo sėkmingo vadovavimo ir norimų rezultatų pasiekimo garantas, tai rodo nusikalstamų veikų ištyrimo procentas, kuris gerokai viršija Lietuvoje ištiriamų nusikalstamų veikų vidurkį. Šiaulių AVPK KP su kitomis organizacijomis bendradarbiavimas vyksta, tačiau jis yra formalus, siekiant jį pagerinti, reikalinga konkrečiai įvardinti bendradarbiaujančiųjų tikslus ir aiškiai apibrėžti norimus pasiekti rezultatus bei konkretų kiekvienos bendradarbiaujančios organizacijos indėlį.

4. Viešoji organizacija norėdama pasiekti optimalius rezultatus turi turėti patikimus sprendimo mechanizmus, be to, ji turi priimti sprendimus ir dėl teikiamų paslaugų kokybės, atsižvelgiant į finansines galimybes bei resursų paskirstymu organizacijos viduje tarp padalinių. Šiaulių AVPK KP padaliniai planuojant pačios institucijos – Lietuvos policijos veiklą, turi nedidelę įtaką, todėl jos darbuotojų požiūris į šiuos planus yra formalus, nors ir siekiama juos įgyvendinti, tačiau tuo pačiu stengiamasi ir jų neviršyti, todėl dėl nelankstaus vadovų požiūrio į suplanuojamus veiklos rezultatus nukenčia pareigūnų darbo kokybė. Šiaulių AVPK metiniame veiklos plane yra nustatomi teikiamų

paslaugų kokybės kriterijai, tačiau jie nesusiejami su įstaigos finansinėmis galimybėmis bei kitais vidiniais resursais.

5. Efektyviam viešosios organizacijos darbui būtina teisinga organizacinė struktūra, vadovaujantis personalas bei darbuotojai su tinkamais įgūdžiais ir mąstymu. Šiaulių AVPK KP vienas didžiausių rizikos faktorių yra darbuotojų amžius - net 62 procentai darbuotojų per artimiausius penkerius metus gali išeiti į pensiją, o tai sąlygoja ir šių darbuotojų netinkamą požiūrį į naujų, darbui reikalingų, kompetencijų įgijimą ir jų tobulinimą. Efektyvus atskaitingumas yra susijęs ne tik su ataskaitų apie atliktą darbą pateikimu, bet ir su suinteresuotų pusių informavimu apie organizacijos planus, vykdomą veiklą bei šios veiklos atvirumu, kaip matyti Šiaulių AVPK KP padaliniai yra pakankamai atskaitingi, informatyvūs ir atviri, tačiau susiduriama su pačios visuomenės ir pareigūnų suinteresuotumo gauti norimą informaciją stoka.

Patvirtinamas baigiamojo darbo ginamasis teiginys, kad *Gero valdymo koncepcija, nors ir konkrečiai neįtvirtinta Lietuvos Respublikos teisės aktuose, reglamentuojančiuose Lietuvos policijos kriminalinės policijos padaliniuose dirbančių pareigūnų veiklos valdymą, yra dalinai, tačiau nenuosekliai taikoma Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių veiklos valdyme per LR policijos pareigūnų etikos kodeksą, įvairius šios institucijos vadovų įsakymus, pareigūnų veiklos valdymo mechanizmus*. Tyrimas atskleidė, kad nors teisės aktuose ir nėra konkrečiai įtvirtintos Gero valdymo koncepcijos, tačiau Šiaulių AVPK KP padalinių veiklos valdyme atskiri Gero valdymo principai taikomi per: LR policijos pareigūnų etikos kodeksą, įvairius institucijos vadovų įsakymus, pareigūnų veiklos valdymo mechanizmus.

REKOMENDACIJOS

Apžvelgus teorinę Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimo policijos pareigūnų veiklos valdyme pusę ir palyginus tyrimo rezultatus, galima pateikti tokias **rekomendacijas**:

Policijos departamentui. Taisyti esamą Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodeksą, sukonkretinant jame apibrėžtas teises normas, vartojamas sąvokas, atsisakyti perteklinių etikos reikalavimų policijos pareigūnui. Įtraukti teritorines policijos įstaigas bei jos darbuotojus į Policijos departamento strateginio veiklos plano rengimą, atsižvelgti į jų teikiamus pasiūlymus ir juos viešinti. Aptarti patvirtintą Lietuvos policijos strateginį planą, pabrėžiant kiekvienos teritorinės policijos įstaigos bei eilinių policijos darbuotojų indėlį į šio plano rengimą. Įtvirtinti strateginiame plane policijos pareigūnų kokybinius darbo rodiklius ir kiekybinių darbo rodiklių lankstumą. Pritraukti jaunas, motyvuotas specialistus dirbti į kriminalinės policijos padalinius.

Šiaulių apskrities vyriausiajam policijos komisariatui. Gerinti bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, konkrečiai dokumentuose įtvirtinant bendradarbiaujančių tikslus ir aiškiai apibrėžiant norimus pasiekti rezultatus bei konkretų kiekvienos bendradarbiaujančios organizacijos indėlį, kad būtų pasiektas norimas rezultatas. Dokumentuose išskirti kriminalinės policijos padalinių bendradarbiavimą su įvairiomis organizacijomis, viešinti jų pasiektus rezultatus. Šiaulių AVPK metiniame veiklos plane nustatant teikiamų paslaugų kokybės kriterijus, juos susieti su įstaigos finansinėmis galimybėmis bei kitais vidiniais resursais, konkrečiai įvardijant ir paskaičiuojant. Skatinti įstaigos vadovus ir darbuotojus domėtis ir aktyviai dalyvauti rengiant organizacijos planus, vykdant veiklą.

LITERATŪRA

Monografijos, vadovėliai, mokslo straipsniai ir kiti leidiniai

1. 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government 26-29 June 2007, Vienna, Austria. *Governance for the millennium development goals: core issues and good practices*. [žiūrėta 2014-02-01]. Prieiga per internetą <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan025110.pdf>>.
2. Andruškevičius, A. (2008). *Administracinė teisė: bendrieji teorijos klausimai, valdymo aktu institutas, ginčo santykių jurisprudenciniai aspektai*. Vilnius: Registrų centras.
3. Arimavičiūtė, M. (2008). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
4. Aucoin, P. (2000). *The Public Service as a Learning Organization: Maintaining the Momentum in Public Service Reform*, In: J. J / M. Papillon, P. G. Thomas, V. Lemieux, P. Aucoin (eds.). *Modernizing Governance: A Preliminary Exploration*. Canadian Centre for Management Development, p. 147–184.
5. Backūnaitė, E. (2006). *Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: konvergencijos ir divergencijos paieškos*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 18, p. 17 – 25.
6. Bakaveckas, A. (2007). *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Vilnius.
7. Bakaveckas, A. (2012). *Administracinė teisė: teorija ir praktika*. Vilnius.
8. Bakaveckas, A., Dziegoraitis, A., Dziegoraitienė, A., Gylys, A., Kalesnykas, R., Pranevičienė, B., Rusinas, E., Šedbaras, S., Urmonas, A., Žilinskas, D. (2005). *Lietuvos administracinė teisė. Bendroji dalis*. Vilnius.
9. Bang, H., Esmark, A. (2013). *A systems theory of Good Governance*. [žiūrėta: 2013-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.icpublicpolicy.org/IMG/pdf/panel_45_s1_esmark.pdf>.
10. Barcevičius, E. (2008). *Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link?*. *Politologija*, 1 (49), p. 85-120.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Klaipėda.
12. Bubnys G., Smalskys V. (2005). *Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13, p. 92-98.
13. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė, V. (2012). *Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas*. *Tiltai*, Nr. 2(59).
14. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). *Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos*. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 30, p. 68-81.

15. Canadian International Development Agency (1996). *Human Rights, Democratization and Good Governance: Policy and Objectives for CIDA Policy Implementation*. [žiūrėta: 2013-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/REN-218124821-P93#sec8>>
16. 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*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>.
17. Commission of the European Communities (2001) *European governance — a white paper*. [žiūrėta: 2013-12-20]. Prieiga per internetą: <http://aei.pitt.edu/1188/1/european_governance_wp_COM_2001_428.pdf>.
18. Domarkas, V. (2004). *Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 7, p. 7 – 15.
19. Domarkas, V. (2005). *Viešojo administravimo raidos aktualijos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 13, p. 7 – 14.
20. Domarkas, V. (2011) *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1 (10), p. 9-16.
21. European Commissions (2012) *Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States*, [žiūrėta 2014-02-01]. Prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/monitoring-member-states/improving-public-administration/files/pa_report_en.pdf>.
22. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. (2010). *Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 53 – 66. [žiūrėta: 2014-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.zaraiv.com/From%20Zara/July-10/19-07/1/J007083E/1UZD-20100601-pdf/1UZD06012010004.pdf>>.
23. Giedraitytė, V., Raipa, A. (2012). *Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme*. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2(11).
24. Gisselquist, R.M. (2012). *Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy*. United Nations University. UNU – WIDER. Working Paper No. 2012/30.
25. Guogis, A. (2008-10-01). *Apie Naujosios viešosios vadybos plusus ir minusus*. Balsas.lt [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-12-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.balsas.lt/naujiena/216625/arvydas-guogis-apie-naujosios-viesosios-vadybosplusus-ir-minusus/1>>.

26. Guogis, A. (2010). *Naujasis viešasis valdymas*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras.
27. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai*. Viešasis administravimas. Nr. 3.
28. International Monetary Fund (2005). *The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption — A Guide*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-02-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.imf.org/external/np/gov/guide/eng/index.htm>>.
29. Krupavičius, A. (2013). *Vešjojo valdymo samprata ir Geras valdymas*. Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos. Mokslo studija. Redaktoriai Šaparnienė, D., Krupavičius, A. p. 7-23.
30. Kuncevičius, G., Kosmačaitė, V. (2012). *Tarnybinės atsakomybės taikymo probleminiai aspektai*. Jurisprudencija. 19 (4), p. 1439- 1457. interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <[file:///C:/Documents%20and%20Settings/vardas/My%20Documents/Downloads/CEEOL%20Article%20\(3\).PDF](file:///C:/Documents%20and%20Settings/vardas/My%20Documents/Downloads/CEEOL%20Article%20(3).PDF)>.
31. Kurpuvesas V., Astrauskas A. (2009). Valstybės tarnybos Lietuvoje tobulinimo galimybės. – Valstybės tarnybos aktualijos 16, 8–15.
32. Ladi, S. (2008). *Good governance and public administration reform in the Black Sea economic cooperation (BSEC) member states*. Xenophon paper, No 6. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-11-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=0c54e3b3-1e9c-be1e-2c24-a6a8c7060233&lng=en&id=103641>>.
33. Laurinavičius, A. (2003). *Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
34. Laurinavičius, A. (2010). *Tarnybinė teisė ir naujoji valstybės tarnybų (institucijų) valdymo paradigma*. Vilnius. Prieiga per internetą: <<http://ebooks.mruni.eu/reader/tarnybin-teis-ir-naujoji-valstybs-tarnyb-institucij-valdymo-paradigma25167/78>>.
35. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo metodika*. Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas.
36. Manoharan, A., Holzer, M. (2012) *E-Governance and Civic Engagement: Factors and Determinants of E-Democracy*. (Gimeno, J.D.M., *Democracy as the Missing link: Global Rankings of E-Governance in Southeast Asia*. P. 561-583)
37. Martinez, P. (2008) *Qualitology. Unlocking the secrets of qualitative research*. Millward Brown. ESIC. Madrid: Business & Marketing School.
38. Masiulis, K. (2007). *Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos*. Kn.: Masiulis K. (eds.) Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. Vilnius.

39. Meuleman, L. (2008) *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets*. Heidelberg.
40. Nakrošis, V., (2011). *Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą?* Politologija. Nr. 1 (61), p.65-98. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/61/65-98.pdf>>.
41. Negrut, V., Costache, M., P., Maftai, J. ir kt. (2010). *The aspects of good governance in the context of globalization*. Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium, Vol. 21, No.1. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-12-11]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=9>>.
42. Osborn, S.P., (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress.
43. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), p. 27-40.
44. Raipa, A. (2009). *Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 30, p. 22 – 32.
45. Raipa, A. (2010). *Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 32. [žiūrėta 2014-02-01]. Prieiga per internetą <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2Fflt%2Fmokslo_darbai%2Fvpa%2Farchyvas%2Fdown.php%3Fid%3D257372&ei=z_rwUuj8BYi04ATl-oD4BA&usq=AFQjCNEIWaOPBpv16cQadXXvGIW4-W91kg&sig2=jHeyrjm51CXBZXMajl96A>.
46. Raipa, A., Smalskys, V. (2006). *Policijos personalo rengimo vadybiniai ir istoriniai aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 18, p. 78-85.
47. Roman C., Roman A.G., Boghiu A. (2012). *The New Governance and Globalization*. Theoretical and Applied Economics, Vol 19, No. 1 (566).
48. Sirghani, M., Sirghani, S., Entezari, A., Keramatnia, M. (2013). *From good governance to Human rights development*. *Advances in Environmental Biology*, 7 (8), p. 1498-1504.
49. Smalskys, V. (2009). *Viešojo valdymo modernizavimas. Įvadas į viešąjį valdymą* (Ats. red. A. Raipa). Kaunas: Technologija.
50. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). *Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 24.
51. Šaparnienė, D. (2010). *Principles of Good Governance in local self-government: Experience of the Baltic States*. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business, Vol. 4,

- Part 3, 117 – 129. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>>.
52. Šiugždinienė, J. (2009). *Valstybės tarnybos organizavimas. Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga*. (Ats.red. Raipa). Kaunas: Technologija.
53. The Independent Commission for Good Governance in Public Services. (2004). *The Good Governance Standard for Public Services*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Good_Gov_StandardPS_en.pdf>.
54. Tiadžikijus V. (2005). *Darbo teisė: teorija ir praktika*. I tomas. Vilnius: Justitia.
55. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
56. Tuleikienė, L., Česnulevičienė, B., Kvietkus, A. (2003). *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje*. Vilnius: UAB „Ekonomikos mokymo centras“.
57. United Nations (1997). *Good governance – and sustainable human development*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2013-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://mirror.undp.org/magnet/policy/chapter1.htm>>.
58. Velotti, L., Botti, A., Vesci, M. (2012). *Public-Private Partner ships and Network Governance. What are the Challenges?* Public Performance & Management Review, Vol. 36, No. 2.
59. Vilkas, M., Bučaitė-Vilkė, J. (2009). *Besiformuojanti tinklaveikos teorija*. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p.1100-1106.
60. Visockytė, E. (2012). *Lietuvos valstybės tarnybos reformos poreikis valstybės tarnautojų požiūriu. Viešoji politika ir administravimas*. 11(3), p. 488–501.
61. Vitkauskas, K. (2012). *Policijos veiklos strateginiai tikslai: iššūkiai ir sprendimai*. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 89-102.
62. Weiss, T., G. (2000). *Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-02-16]. Prieiga per internetą: <<http://stackofideas.files.wordpress.com/2013/04/governance-good-governance-and-global-governance.pdf>>.
63. Welch, Kenedy-Pipe. (2004). *Multi – level Governance and International Relations*. Multi-level Governance, Edited by IAN BACHE and Matthew Flinders. Oxford.
64. World Bank (2005). *Governance. The World Bank's Experience*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1994/05/01/000009265_3970716142854/Rendered/PDF/multi0page.pdf>.

65. Gedvila, M. (2011). *Šiaulių miesto seniūnijų veiklos organizavimo tobulinimo galimybės. Magistro baigiamasis darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
66. Glebovaitė, N. (2012). *Karjeros valstybės tarnautojo garantijos*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. Vilnius.
67. Sušinskienė, A. (2010). *Žmogiškųjų išteklių valdymas statutinėje valstybės tarnyboje: priešgaisrinių apsaugos ir gelbėjimo tarnybų atvejis. Magistro baigiamasis darbas*. Šiaulių universitetas. Šiauliai.
68. Valukonytė, I. (2012). *Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis. Magistro baigiamasis darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

Teisės aktai ir kiti direktyviniai dokumentai

69. 1992 m. spalio 25 d. *Lietuvos Respublikos Konstitucija* Nr. 220. Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
70. 1994 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas Valstybės žinios. 1994, Nr. I-693
71. 2000 m. gegužės 2 d. Lietuvos Respublikos Specialiųjų tyrimų tarnybos įstatymas Nr. VIII-1649. Valstybės žinios. 2000, Nr. 41-1162.
72. 2000 m. spalio 17 d. Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas Nr. VIII-2048. Valstybės žinios, 2000, Nr. 90-2777.
73. 2000 m. balandžio 18 d. Lietuvos Respublikos kalėjimų departamente prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos statuto patvirtinimo įstatymas Nr. VIII-1631 Valstybės žinios. 2000, Nr. 39-1088.
74. 2002 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas Nr. IX-855. Valstybės žinios. 2002, Nr. 45-1708.
75. 2003 m. balandžio 29 d. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas Nr. IX-1538. Valstybės žinios, 2003, Nr. 42-1927.
76. 2003 m. balandžio 1 d. Lietuvos Respublikos specialiuųjų tyrimų tarnybos statusas Nr. IX-1409. Valstybės žinios. 2003, Nr. 38-1656.
77. 2004 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas „*Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos respublikos konstitucijai įstatymams*“. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.lrkt.lt/dokumentai/2004/n041213.htm>
78. 2004 m. liepos 16 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. V-347 „*Dėl Lietuvos policijos pareigūnų etikos kodekso patvirtinimo*“.

79. 2006 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programų patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2006, Nr. 144-5466
80. 2007 m. birželio 19 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 606 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. Valstybės žinios 2007, Nr. 72-2845; 2008, Nr. 124-4730
81. 2007 m. kovo 27 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-213 „Dėl psichologinio klimato tyrimo policijos įstaigose taisyklių patvirtinimo“.
82. 2008 m. gegužės 29 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-300 „Dėl Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatų“
83. 2008 m. spalio 15 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-612 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų etikos komisijų nuostatų patvirtinimo“.
84. 2009 m. gruodžio 22 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 40-V-873 „Dėl Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbo reglamento“
85. 2009 m. rugsėjo 24 d. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. kovo 13 d. rezoliucijos "Dėl Lietuvos kariuomenės organizavimo principų" penktosios, šeštosios, aštuntosios pastraipų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. 620 "Dėl naujos redakcijos Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymo koncepcijos patvirtinimo" patvirtintos naujos redakcijos Lietuvos Respublikos karo prievolės įstatymo koncepcijos 18 punkto nuostatų, Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2008 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2013 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymo 3 straipsnio 2 dalies 2 punkto, Lietuvos Respublikos principinės kariuomenės struktūros 2009 metais, planuojamos principinės kariuomenės struktūros 2014 metais nustatymo ir civilinę krašto apsaugos tarnybą atliekančių statutinių valstybės tarnautojų ribinio skaičiaus patvirtinimo įstatymo 3 straipsnio 2 dalies 2 punkto atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-02-02]. Prieiga per internetą: <http://www.lrkt.lt/Dokumentai2009.html>
86. 2010 m. kovo 16 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 40-V-154 „Dėl Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnų etikos komisijos sudarymo“
87. 2011 m. balandžio 26 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-362 „Dėl metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinių metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijų patvirtinimo“
88. 2011 m. birželio 17 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-561. „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. rugpjūčio 22 d. įsakymo nr. 5-V-568 „Dėl

- Lietuvos policijos kinologijos centro reorganizavimo prijungimo prie Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centro būdu“ pakeitimo“*. Valstybės žinios, 2011, Nr. 77-3777.
89. 2011 m. birželio 30 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 40-V-417 „*Dėl visuomeninės tarybos prie Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Šiaulių miesto policijos komisariato sudarymo ir nuostatų patvirtinimo“*.
90. 2011 m. vasario 22 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 40-V-143 „*Dėl vidaus kontrolės tvarkos aprašo“*
91. 2012 m. balandžio 6 d. Lietuvos Policijos generalinis komisaro įsakymas „*Dėl policijos pareigūnų ir kitų policijos sistemos darbuotojų kompetencijų aprašo patvirtinimo“* Nr. 5-V-284
92. 2012 m. gruodžio 31 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-954 „*Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. kovo 24 d. įsakymo nr. 5-v-237 „Dėl policijos įstaigų veiklos (rezultatų) planavimo metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“*
93. 2012 m. vasario 20 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-136 „*Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymo Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“ pakeitimo“*
94. 2012 m. vasario 27 d. Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo nutarimas „*Dėl motinystės, tėvystės, motinystės (tėvystės) pašalpų skyrimo ir mokėjimo ribojimo, taip pat dėl muitinės pareigūnų teisės dirbti kitą darbą ribojimo“*. Valstybės žinios, 2012, Nr. 26-1200.
95. 2012m. liepos 17 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-514 „*Dėl policijos pareigūnų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“*
96. 2013 m. balandžio 08 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-281 „*Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. spalio 15 d. įsakymo Nr. 5-V-612 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų etikos komisijų nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“*
97. 2013 m. gegužės 14 d. LR vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-419 „*Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų rotacijos sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“*
98. 2013 m. sausio 10 d. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas Nr. 40-V-18. „*Dėl Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbo reglamento, patvirtinto Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko 2009 m. gruodžio 24 d. įsakymu Nr. 40-V-873 Dėl Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbo reglamento (nauja redakcija) patvirtinimo pakeitimo, papildymo ir 194 bei 195 punktų pripažinimo netekusiais galios“*

99. 2013 m. vasario 25 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-152. „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. rugpjūčio 3 d. įsakymo Nr. 5-V-522 Dėl Lietuvos kriminalinės policijos biuro nuostatų ir struktūros schemos patvirtinimo“ pakeitimo“. Valstybės žinios. 2013, Nr. 23-1156.
100. 2013 m. vasario 26 d. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas Nr. 5-V-167 „Dėl policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos centralizuoto vidaus audito skyriaus nuostatų ir struktūros schemos patvirtinimo“.
101. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2014-2016 m. strateginis veiklos planas, [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.policija.lt/index.php?id=2534>>.
102. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2012 m. gruodžio 31 d. pasibaigusių metų finansinių ataskaitų rinkinys parengtas pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliu.policija.lt/?q=node/3830>>.
103. Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2013 m. gruodžio 31 d. pasibaigusių metų finansinių ataskaitų rinkinys parengtas pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-04-02]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliu.policija.lt/?q=node/3830>>.

Internetiniai šaltiniai

104. Alytaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.alytus.policija.lt>>.
105. Kauno apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.kaunas.policija.lt>>.
106. Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://klaipeda.policija.lt>>.
107. Marijampolės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.policija.lt/marijampole>>.
108. Panevėžio apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.panevezys.policija.lt>>.
109. Šiaulių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.siauliu.policija.lt>>.
110. Tauragės apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://www.taurage.policija.lt>>.

111. Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://telsiai.policija.lt>>.
112. Utenos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://utena.policija.lt>>.
113. Vilniaus apskrities vyriausiasis policijos komisariatas [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą<<http://vilnius.policija.lt>>.
114. Kisielytė, A. (2008). *Kuo išsiskiria valstybiniai tarnautojai?* Valstybės tarnybos aktualijos, Nr. 12, p. 24-27, [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-01-02]. Prieiga per internetą: <http://www.livadis.lt/user_dir/File/2008_/numeris/VTA12_v4.pdf>.
115. Valstybės tarnybos departamentas. *Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą skaičius*. [interaktyvus] [žiūrėta: 2014-03-02]. Prieiga per internetą <<http://www.vtd.lt/index.php?1653524432>>.
116. Dienraštis Šiaulių naujienos(2011-05-24), *Devynios auklės – policija be galvos*, [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.snaujienos.lt/naujienos/miesto-gyvenimas/14225-devynios-aukls--policija-be-galvos>>.
117. Dienraštis Šiaulių naujienos (2011-07-05), *Visuomeniniai policijos prievaidai – valdininkai ir politikai*, [žiūrėta 2014-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.snaujienos.lt/naujienos/miesto-gyvenimas/15292-visuomeniniai-policijos-prievaidai--valdininkai-ir-politikai->>>.
118. Lietuvių kalbos žodynas [žiūrėta 2013-12-20]. Prieiga per internetą<<http://www.lkz.lt/startas.htm>>.
119. Oksfordo žodynas [žiūrėta 2013-12-20]. Prieiga per internetą <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/statute?q=statute>>.
120. Lietuvos policijos departamentas prie VRM [žiūrėta-2013-12-28]. Prieiga per internetą <<http://www.policija.lt/index.php?id=2725>>.
121. Valstybės tarnybos departamentas [žiūrėta-2013-12-28]. Prieiga per internetą <<http://www.vtd.lt/>>.
122. Lietuvos kriminalinės policijos biuras [žiūrėta-2014-01-28]. Prieiga per internetą <http://lkpb.policija.lt/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=37>.
123. Lietuvos kriminalistinių tyrimų centras [žiūrėta-2014-01-28]. Prieiga per internetą <<http://krc.policija.lt>>.
124. Šiaulių rajono savivaldybė [žiūrėta 2014-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai-r.sav.lt/lit/Darbo-grupes-ir-komisijos/1007/1>>.
125. www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp

PRIEDAI

Interviu su Šiaulių AVPK KP padalinių vadovais klausimynas

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto viešojo valdymo studijų programos magistrantė Virginija Motiejūnienė atlieka tyrimą „Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis“.

Prašyčiau trumpai atsakyti į keletą klausimų susijusių su Gero valdymo koncepcijos taikymu Šiaulių AVPK KP padalinių valdyme.

1. Pastaruoju metu vis dažniau girdime apie Gerą valdymą. Kaip jūs vertinate Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos (toliau - AVPK KP) padalinių valdymą Gero valdymo koncepcijos aspektu?
2. Kaip jūs vertinate Šiaulių AVPK KP padalinių vykdomą etikos politiką? Ar atsižvelgiate vertindami darbuotojo veiklą į jo etišką elgesį? Ar analizuojate savo, kaip vadovo, elgesį etikos aspektu? Ar analizuojate darbuotojų atsiliepimus apie Šiaulių AVPK KP padalinių vadovų elgesį? Ar ši analizė turi grįžtamąjį ryšį, t.y., ar pateikiate tokios analizės išvadas darbuotojams?
3. Kokią įtaką valdymui daro visuomenės nuomonė (skundai, apklausos) apie Šiaulių AVPK KP padalinių vykdomą veiklą?
4. Kaip jūs manote, kiek svarbus Šiaulių AVPK KP padalinių vadovams, siekiant pagerinti paslaugų kokybę, pasiekti norimus teigiamus rezultatus, bendradarbiavimas (tiek formalus, tiek ir neformalus) su darbuotojais, kitais padaliniais ir su kitomis organizacijomis? Kokiais būdais jis palaikomas ir stiprinamas? Su kokiais sunkumais susiduriama?
5. Per kokius mechanizmus dalyvaujate nustatant bei vykdamas Šiaulių AVPK KP padalinių patikimus planavimo ir kontrolės ciklus apimančius strateginius bei operatyvinius planus, tikslus ir prioritetus bei rizikos valdymo procesus? Su kokiais sunkumais susiduriate?
6. Kaip jūs manote, kokią įtaką daro Šiaulių AVPK KP padalinių valdymui jų vadovų ir darbuotojų pajėgumų plėtojimas ir tobulinimas?
7. Kaip jūs vertinate šiuo metu esančią Šiaulių AVPK KP padalinių vadovų atskaitomybę visuomenei ir darbuotojams? Kokių iniciatyvų turėtų imtis vadovai siekdami užtikrinti efektyvų atskaitingumą tiek darbuotojams, tiek visuomenei?
8. Nurodykite savo vadovavimo kriminalinės policijos padaliniui darbo stažą.

Dalyvavimo konferencijoje pažymėjimas



PAŽYMĖJIMAS

Virginija Motiejūnienė

2014 m. balandžio 24 d. dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 14-oje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“.
Pranešimo tema:

„Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis.“

Socialinių mokslų fakulteto prodekanė

V. Tubutienė

Šiauliai
2014 m. balandžio 24 d.

Registracijos Nr. 2014/SMIP 268

SMF studento skaitytų pranešimų mokslinėse konferencijose registravimo kortelė

<i>Autorius</i>	<i>Pranešimo pavadinimas</i>	<i>Data</i>	<i>Konferencijos pavadinimas</i>	<i>Institucija, kurioje vyko konferencija</i>
VIRGINIJA MOTIEJŪNIENĖ	„Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis.“	2014.04.24	14 jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinė konferencija - „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“	Šiaulių universitetas Socialinių mokslų fakultetas

ASMENU, TURINČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJO STATUSĄ SKAIČIUS

Metai	Data	Iš viso	Iš jų pakaitinių	Iš viso (be statutinių)	Karjeros	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	Ištaigų vadovų	Statutinių
2014	2014-01-01	52557	1030	29645	28429	912	304	22912
2013	2013-07-01	52705	1108	29761	28567	886	308	22944
	2013-01-01	51799	1153	28935	27956	674	305	22864
2012	2012-07-01	52074	1501	29035	27828	903	304	23039
	2012-01-01	52202	1458	28693	27493	890	310	23509
2011	2011-07-01	53279	1540	29161	27951	860	350	24118
	2011-01-01	53980	1439	29164	27888	875	401	24816
2010	2010-07-01	54181	1309	29219	27907	860	452	24962
	2010-01-01	54945	1046	29698	28389	839	470	25247
Metai	Pusmetis	Iš viso (be statutinių)	Iš jų pakaitiniai	Karjeros	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	Ištaigų vadovų		
2009	II	30003	1069	28684	847	472		
	I	30687	1012	29411	802	474		
2008	II	30280	978	29142	657	481		
	I	28974	905	27643	852	479		
2007	II	26776	608	25459	838	479		
	I	25598	577	24331	799	468		
2006	II	24790	518	23555	769	466		
	I	23905	485	22853	588	464		
2005	II	21817	398	20878	481	458		
	I	21242	377	20302	484	456		
2004	II	20302	312	19435	428	439		
	I	19780	305	18905	438	437		
2003	II	19570	273	18639	446	485		
	I	18993	281	18100	416	477		

Šaltinis: Valstybės tarnybos departamentas. Asmenų, turinčių valstybės tarnautojo statusą skaičius. Prieiga per internetą <http://www.vtd.lt/index.php?1653524432>.