

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
VALDYMO TEORIJS KATEDRA

ZINA JEMELJANOVIENĖ  
Teisės ir valdymo programa

**BENDRADARBIAVIMO IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS  
MAŽEIKIŲ MIGRACIJOS POSKYRYJE**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas  
Profesorius habil. dr. Juozas Lakis

Vilnius, 2009

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND POLICY  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT THEORY

ZINA JEMELJANOVIENĖ

Law and management study's program

**BUILDING THE SYSTEM OF COOPERATION AND CONFLICT  
IN MIGRATION OFFICE OF MAZEIKIAI**

Master of science final work

Supervisor  
Profesorius habil. dr. J. Lakis

Vilnius, 2009

## TURINYS

ĮVADAS	8
1.KONFLIKTŲ SAMPRATA IR PRIEŽASTYS BEI BENDRADARBIAVIMAS JUOS SPRENDŽIANT	12
1.1. Mokslininkai apie konfliktus ir jų priežastis	12
1.2. Bendradarbiavimo samprata konfliktų valdyme	16
2. KONFLIKTAI IR BENDRADARBIAVIMAS JUOS SPRENDŽIANT TIRIAMOJE ORGANIZACIJOJE	22
2.1. Organizacijos charakteristika	22
2.2. Valdymo teisinis reglamentavimas – kaip konfliktų šaltinis	25
2.3. Struktūros ypatumai, sukeltys konfliktus	33
2.4. Konfliktai, kylantys dėl vykdomų funkcijų teisinio reglamentavimo	38
2.5. Bendradarbiavimas sprendžiant konfliktus	45
3. BENDRADARBIAVIMO IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO TYRIMAS	52
3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	52
3.2. Darbuotojų nuomonės tyrimas ir tyrimo rezultatų analizė	55
3.3. Interesantų nuomonės tyrimas ir tyrimo rezultatų analizė	68
IŠVADOS	76
SIŪLYMAI	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS	78
ANOTACIJA (LIETUVIŲ, ANGLŲ KALBOMIS)	85
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	86
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	88
PRIEDAI	90

## PRIEDAI

1 priedas. Ataskaita apie atliktą darbą	90
2 priedas. Personalo ataskaita	95
3 priedas. Mažeikių migracijos poskyrio pareigybės ir jų pasiskirstymas pagal sprendžiamus klausimus	96
4 priedas. Informacija apie Migracijos poskyrio patalpas	97
5 priedas. Telšių apskrities migracijos tarnybų atlikto darbo analizė už 2008/2009 n. mėnesį	98
6 priedas. Pažyma apie policijos įstaigos veiklą už 2009 metų n. mėnesius	99
7 priedas. Leidimo gyventi Lietuvos Respublikoje užsieniečiui išdavimo schema	100
8 priedas. Anketa darbuotojams	101
9 priedas. Anketa interesantams	108
10 priedas. Tyrimo programa	113

## LENTELĒS

1. Migrācijas poskyrio veiklos planas 2009 metams	29
---	----

## PAVEIKSLAI

1 pav. Migracijos poskyrio padėtis Telšių apskrities Vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato struktūroje	22
2 pav. Migracijos poskyrio struktūra	23
3 pav. Migracijos poskyrio veiklos kontrolė	25
4 pav. Migracijos poskyrio bendradarbiavimo sistema	46
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	55
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	56
7 pav. Migracijos poskyrio valdymo sistemos įtaka respondentų veiklai	57
8 pav. Valdymo sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčiams	57
9 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl įgaliojimų valdyti Migracijos poskyrį	58
10 pav. Kontrolės mechanizmo įtaka darbuotojų veiklai	59
11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie kontrolės sistemą	59
12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl įgaliojimų vykdyti veiklos kontrolę	60
13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl veiklos vertinimo	60
14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl karjeros galimybių	61
15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl skatinimo sistemos atitikimo jų poreikiams	62
16 pav. Priežastys, netenkinančios respondentų dėl skatinimo	63
17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie bendradarbius	63
18 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktų su klientais kilimą	64
19 pav. Konfliktų tarp darbuotojų ir interesantų kilimo priežastys	64
20 pav. Priežastys, dėl kurių kyla konfliktai Migracijos poskyryje	65
21 pav. Darbuotojų bendravimo formos	66
22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl bendravimo su kitomis institucijomis proc.	67
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes proc.	68
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą proc.	69
25 pav. Problemos, su kuriomis susiduria respondentai	69
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patirtas konfliktines situacijas proc.	70

27 pav. Konfliktų kilimo priežasčių pasiskirstymas proc.	70
28 pav. Konfliktų sprendimo iniciatorius	71
29 pav. Veiksnių, sukeliančių neigiamas emocijas pasiskirstymas proc.	71
30 pav. Respondentų nuomonės apie specialistų kvalifikaciją pasiskirstymas proc.	72
31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos gavimą	72
32 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai negavo informacijos	73
33 pav. Respondentų nuomonė apie Migracijos poskyrio veiklą	73

## IVADAS

Šiandieną nerasime tokios socialinės sferos, kur nevyktų konfliktai. Visuomenėje kylantys konfliktai ir ginčai yra natūralus žmonių ar organizacijų sąveikos reiškinys, atskleidžiantis besiklostančių santykių ar įtakų problemškumą.

Viena iš daugelio galimų socialinio konflikto formų yra darbo santykių sferoje kylantys konfliktai. Tokio pobūdžio konfliktai tarp darbdavių ir darbuotojų yra neišvengiami, nes tai konfliktas tų, kurie moka su tais, kuriems moka; tų, kurie nustato tvarką, su tais, kurie tai tvarkai privalo paklusti; tų, kurie priima sprendimus, su tais, kurie privalo jais vadovautis (*C. W. Summers*, 1991, p.79).

Kadangi konfliktai kyla tarp tų, kurie turi valdžią ir tarp tų, kurie jos neturi, dažnai konfliktams kilti yra tokios prielaidos kaip: organizacijos valdymo bei personalo struktūra, darbo organizavimo trūkumai, kai neaiškios darbuotojų funkcijos ar jų rolių ribos. Konfliktus gali sukelti netikslūs veiklos vertinimo kriterijai bei skirtinga motyvacija.

Konfliktų priežastys glūdi organizacinėje bei teisinėje aplinkoje, todėl konfliktai turi būti reguliuojami ir sprendžiami ne kovojant, o ieškant kompromiso, pasitelkus įvairias bendradarbiavimo formas. Anot profesoriaus habil. dr. J. Lakio, visų pirmiausia tuo turi užsiimti valdymo bei administravimo institucijos (Lakis J., 2008, p. 63).

Užsienio šalių mokslininkai jau keletą dešimtmečių moksliniam socialinių konfliktų tyrimui skiria daug dėmesio: atliekama įvairių tyrimų, rašomi moksliniai straipsniai, knygos. Atsiranda mokslo šaka - konfliktologija, kurioje dalyvauja ne vienos mokslo srities specialistai, bet jėgas sujungia psichologai, sociologai, politologai, teisininkai. Magistro baigiamajame darbe nagrinėsime tokių autorių *S. P. Robbins*, *G. E. Mayo*, *G. Simmel*, *R. Dahrendorf*, *B. Everad*, *G. Morris* ir kitų mokslinius darbus apie konfliktų sampratą, jų kilimo priežastis, valdymo būdus ir strategijas.

*S. P. Robbins* nagrinėjo konfliktą apibrėždamas jo sampratą pagal atskirų laikmečių mokyklų požiūrius. Jis analizavo konflikto priežastis bei jo valdymą bendrame organizacijos elgsenos kontekste.

Harvardo universiteto profesorius *G. E. May'us* konfliktus traktavo kaip socialinę anomaliją, tam tikrą ligą, kurią būtina įveikti bei parengė rekomendacijas įmonių vadovams ir savininkams sukurti gerą moralinį klimatą ir įvesti demokratišką valdymo metodą.

Vokiečių sociologas *Georgas Simmelis* vienas iš pirmųjų mokslininkų, pavartojo mokslinį konfliktų sociologijos terminą ir analizavo socialinio bendravimo formas, kaip sutartis, pavaldumą, bendradarbiavimą ir kt.



R. Dahrendorf - žymiausias šiuolaikinės konfliktų problematikos tyrinėtojas iškėlė visuomeninio konflikto modelio koncepciją. Mokslininkas nagrinėjo konfliktiškiausius valdžios ir pavaldumo santykius.

Kalbėdami apie Lietuvoje atliekamus mokslinius socialinių konfliktų tyrimus turime pripažinti, kad ši sritis nepasižymi gausiu ir fundamentaliu tyrinėjimu, kadangi atitinkami specialūs moksliniai darbai pasirodė tik po nepriklausomybės atkūrimo. Lietuvoje konfliktų problematiką nagrinėjo *J. Lakis, J. Kasiulis, V. Barvydienė, J. Guščinskienė, F. S. Butkus, A. Sakalas, V. Šilingienė* ir kiti.

Profesorius habil dr. *J. Lakis* (2008) teigia, kad „vienokie ar kitokie konfliktai yra nuolatiniai palydovai. Jie sulaiko mus mūsų kelyje. Jie sukelia stresus ir sukrečia. Jie sužlugdo planus ir sulaužo likimus. Bet jie ir prikelia. Veikti. Priimti naujus sprendimus” (Lakis J, 2008, p.7). *J. Lakis* moksliniuose darbuose ne tik analizuoja konfliktų ištakas, jų raidą, sprendimo būdus, bet, kas naujausia, konfliktų valdymą visuomenėje priskiria valstybės funkcijai. Mokslininko nuomone, valstybės ir jos įgaliotų institucijų pareiga yra užtikrinti bendradarbiavimą ir partnerystę viešajame gyvenime.

*J. Kasiulis, V. Barvydienė* (2003) nagrinėjo konfliktų tipologiją, atkreipdami dėmesį į struktūrinius konfliktus bei jų sprendimo algoritmą. Autoriai konflikto misijai priskiria situacijos ar pašlijusių santykių pagerinimą, o konfliktą vertina, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą. (*J. Kasiulis, V. Barvydienė*, 2003, p.215).

*J. Guščinskienė* sistemiškai nagrinėdama organizacijos, kaip tam tikro fenomeno, esmę itin daug dėmesio skyrė konfliktų analizei bei bendradarbiavimui organizacijoje.

*F. S. Butkus* analizavo konfliktą per organizacijos vadybos prizmę, išskirdamas jo kilimo priežastis dėl organizacijos valdymo organizavimo.

*A. Sakalas, V. Šilingienė* nagrinėjo konfliktus organizacijoje personalo valdymo aspektu pereinamojo į rinką laikotarpio sunkmečiu.

**Darbo aktualumas.** Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad Lietuvos mokslininkai yra atlikę nemažą tyrimų konfliktologijos srityje įvairiose socialinėse sferose, tačiau nėra tyrinėtas konfliktiškumas migracijos tarnybose. Lietuvai integravusis į Europos Sąjungos sudėtį, migracijos tarnybų veikla darosi sudėtingesnė ir įtakoja šalies migracijos politikos įgyvendinimo teisinę bei socialinę kultūrą. Kartu dinamiškai keičiasi ir visuomenė. Todėl neišvengiama konfliktų, kuriuos reikia atpažinti, rasti jų kilimo priežastis ir laiku tinkamai spręsti. Būtina ieškoti efektyvių bendradarbiavimo formų įgyvendinant nūdienos reikalavimus, kad išvengti ar bet sušvelninti išskylančius konfliktus.

**Problemos formulavimas.** Tiriamoje organizacijoje konfliktai kyla ne tik iš žmogiškojo faktoriaus - darbuotojų asmeninių savybių. Pagrindinis šaltinis kilti konfliktams yra Migracijos poskyrio valdymo ir kontrolės bei funkcijų vykdymo teisinis reglamentavimas. Konfliktų sprendimui, jų valdymui organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys. Būtina sukurti efektyvią bendradarbiavimo sistemą, apimančią tiek vidinį komunikavimą, tiek ir santykius su kitais padaliniais bei įstaigomis.

**Tyrimo objektas.** Mokslinio tiriamojo darbo objektas - konfliktai, kylantys Mažeikių migracijos poskyryje bei jų sprendimo sistemos, bendradarbiavimo pagrindu, modeliavimas.

**Darbo tikslas:** išanalizuoti konfliktus ir jų sprendimo praktiką Mažeikių migracijos poskyryje bei pasirėmus tyrimo medžiaga, sumodeliuoti konfliktų valdymo modelį, pagrįstą įvairiomis bendradarbiavimo formomis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą konfliktų tema;
2. Apžvelgti teisės aktus ir organizacijos norminius dokumentus, reglamentuojančius santykius ir konfliktų sprendimą pasirinktoje organizacijoje;
3. Išanalizuoti konfliktinius atvejus tiriamoje organizacijoje;
4. Atlikti darbuotojų, aptarnaujamų interesantų, ekspertų apklausą bei tyrimo duomenų analizę;
5. Tyrimo duomenų pagrindu sumodeliuoti konfliktų valdymo sistemą Mažeikių migracijos poskyryje.

**Hipotezės:**

1. Sudarytos bendradarbiavimo sutartys ir padalinio vadovo įgaliojimai suteikia galimybių išvengti arba sušvelninti konfliktus tiriamoje organizacijoje;
2. Tam tikra dalis konfliktų kyla dėl darbuotojų asmeninių bei etinių savybių.

**Tyrimo metodai:**

1. *Teoriniai:* mokslinės, metodinės, publicistinės literatūros bei Lietuvos Respublikos teisės aktų ir norminių dokumentų analizė ir apibendrinimas;
2. *Empiriniai:* dokumentų analizė, anketinė apklausa, ekspertų vertinimas.
3. *Statistiniai:* kokybinė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė.

**Darbo struktūra:** įvadas, teorinė ir praktinė dalys, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis bei priedai.

## **Pagrindinių sąvokų patikslinimas**

**Konfliktas** (angl. conflict, lenk. spór, rus. конфликт). Tarptautinių žodžių žodyne konfliktas apibrėžiamas kaip „priešingų interesų, pažiūrų, siekių susidūrimas; kivičias, ginčas”(1985, p. 259). Dabartinis lietuvių kalbos žodynas šią sąvoką aiškina kaip priešingų interesų ar jų reiškėjų susidūrimą, susikirtimą ar sankirtą (1993, p. 323). Tiriamu atveju konfliktu laikysime organizacijoje grupės ar atskirų jos narių darbo santykių metu pasireiškiančius interesų ir siekių nesutapimus.

**Bendradarbiavimas** (angl. collaboration, lenk. współpraca, rus. сотрудничество). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne ši sąvoka apibrėžiama visiškai paprastai – „kartu su kitais dirbti”(1993, p. 78). Bendradarbiavimas yra vienas iš amerikiečių psichologo K. Thom siūlomo konflikto sprendimo stilių, pasireiškiantis tuo, kad bendradarbiaudamos šalys stengiasi išspręsti problemą ir išsiaiškinti skirtumus, o ne prisiderinti prie skirtingų požiūrių (1995, p. 27). Tiriamos organizacijos atveju bendradarbiavimas – tai bendra veikla su sąveikaujančiais partneriais, siekiant visoms pusėms tinkamiausio sprendimo vykdant veiklą.

**Sistema** (angl. system, rus. система). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne sistema apibrėžiama kaip ko nors darinys pagal tikslą, nagrinėjimo požiūrį ir pan.(1993, p. 694). Magistro baigiamajame darbe sistema laikysime kompleksą tarpusavyje susijusių bendradarbiavimo formų sąveikaujant su partneriais, kad išspręsti kylančius konfliktus.

**Migracijos poskyris** - tai Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato struktūrinis padalinys, vykdamas asmens dokumentų išdavimą Lietuvos Respublikos bei užsienio šalių piliečiams, kurio darbą pagal kompetenciją organizuoja ir kontroliuoja Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, Mažeikių rajono policijos komisariatas, Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

# 1. KONFLIKTŲ SAMPRATA IR PRIEŽASTYS BEI BENDRADARBIAVIMAS JUOS SPRENDŽIANT

## 1.1. Mokslininkai apie konfliktus ir jų priežastis

Konflikto kaip socialinio reiškinių sąvokos prigimtis apima plačią sferą ir mokslinėje literatūroje vartojama įvairiomis reikšmėmis. Pačia bendriausia prasme konfliktas apibūdinamas kaip ribinis nesutarimų paastrėjimas. Pats žodis konfliktas yra kilęs iš lotyniško žodžio *conflictus*, kuris reiškia susidūrimą. Beveik visi mokslininkai konfliktą pačia bendriausia prasme apibrėžia identiškai, naudodamiesi lotynišku šios sąvokos vertinimu. Pavyzdžiui, Lietuvių enciklopedijoje konfliktas apibrėžiamas kaip interesų ir tendencijų susikirtimas, ginčas dėl teisių, nesantaika, kivirčas, intelektinė kova. (Lietuvių enciklopedija, 1957, p. 328). Lietuviškoji tarybinė enciklopedija konfliktą apibūdina kaip priešingų interesų, pažiūrų, siekių susidūrimą (Lietuviškoji tarybinė enciklopedija, 1980, p. 39). Amerikos žmonių enciklopedija konfliktą apibūdina kaip interesų ir vertybių susidūrimo sąlygotus individų ir grupių tarpusavio destruktivius santykius (The American Peoples Encyclopedia, 1976, p. 371).

S. P. Robbins (2003), analizuodamas konfliktus pagal atskirų laikmečių mokyklų požiūrius, suformulavo tokią konflikto sampratą, kuria konfliktą apibrėžė kaip procesą, kurio metu pasireiškia akivaizdžios kovos požymiai. Todėl autorius teigia, kad „konfliktas yra procesas, kuriame A tikslingai stengiasi atsverti B pastangas, naudodamas kokią nors blokavimo formą, trukdančią B siekti savo tikslų ar plėsti savo interesus” (Robbins S. P., 2003, p. 206).

Autoriaus nuomone konfliktai nuolatos duoda teigiamą efektą grupės veiklos rezultatams, nes skatina idėjų diskusijas, kurios padeda grupėms pasiekti geresnių rezultatų.

Harvardo universiteto profesorius George Elton Mayo konfliktą apibūdino kaip socialinę ligą, kurios reikia stengtis visais būdais išvengti ir siekti socialinės pusiausvyros bei bendradarbiavimo būsenos – amžino visuomenės sveikatos požymio. Tam būtina sukurti gerą moralinį klimatą bei didinti pasitenkinimą darbu. Mokslininkas pagrindiniu konfliktų šaltiniu laiko netinkamas darbo sąlygas, darbų organizavimą bei bendros veiklos sanglaudos nebuvimą ([http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo&ei=mhVrSp3SCtCM\\_AatoL28Cw&sa=X&oi=translate&resnum=2&ct=result&prev=/search%3Fq%3Deltonas%2Bmayo%26hl%3Dlt-;](http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo&ei=mhVrSp3SCtCM_AatoL28Cw&sa=X&oi=translate&resnum=2&ct=result&prev=/search%3Fq%3Deltonas%2Bmayo%26hl%3Dlt-;)).

Akivaizdu, kad tik bendradarbiaujant išvengiama arba bent jau sušvelninama konfliktinė situacija ir pasiekiamas pusiausvyra socialiniame gyvenime, o teigiamo mikroklimato sukūrimas bei

tinkamų bendros veiklos sąlygų sudarymas teikia pasitenkinimą darbu, kas užkerta kelią kilti konfliktams.

Vokiečių sociologas Georgas Simmelis konfliktą pavadino tam tikra socializacijos forma. Mokslininkas konfliktą laiko normalia, netgi išskirtine visuomeninio gyvenimo forma, kuri pagreitina socialinę integraciją, nustato konkrečius socialinių darinių požymius bei stiprina šių darinių organizavimosi principus ir normas

([http://books.google.lt/books?id=P4EOAAAAQAAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_v2\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.lt/books?id=P4EOAAAAQAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false)).

R. Dahrendorf (1997) visą visuomeninį gyvenimą laiko konfliktu, kadangi žmonių santykių pastovumas neegzistuoja, nes jie nuolat kinta (Dahrendorf R., 1997, p. 28).

R. Dahrendorfo (1959) nuomone, pagrindinė konflikto priežastis yra faktas, kad vieni žmonės turi valdžią kitų atžvilgiu. Visuomenę sudaro tarpusavyje kovojančios grupės, kurios yra valdžios – pavaldumo sistemoje ir yra saistomos tam tikrų normų. Todėl valdžios ir pavaldumo santykius autorius laiko konfliktiškiausius, kurie poliarizuoja visuomenę į dvi konfrontuojančias grupes (Dahrendorf R., 1959, p.176).

Visuomenę sudaro daugybė skirtingų organizacinių formų, turinčių bendrą bruožą – hierarchinę, dvinarę valdžios santykių struktūrą. Tai rodo, kad daugumos žmonių nuostatas ir veiksmus varžo valdžios santykių hierarchija.

Autorius konfliktą sieja su socialinėmis teisėtos galios formomis - organizacinėmis taisyklėmis, normomis, statuso padėtimis ar vaidmenimis. Vadinasi, šiuolaikinių konfliktų šaknys yra institucinėse struktūrose, tik jose kylantys prieštaravimai yra gerokai sušvelninti, nes institucijų veikla apibrėžiama tam tikromis teisės normomis.

B. Everad, G. Morris (1997) konfliktą laiko neišvengiamu, kadangi atvirai susikerta skirtingos nuomonės, esant dviem ar daugiau alternatyvių veiklos krypčių. Todėl konfliktas yra netgi vertingas dalykas gyvenime. Jis padeda užtikrinti, kad bus atsižvelgta į skirtingas galimybes ir, svarstant jau pripažintas alternatyvas, išsirutulioja tolesnės galimos veiklos kryptys. Skirtingai negu kiti mokslininkai, B. Everad ir G. Morris nekonfliktavimą laiko netgi nenoru prisiimti atsakomybės, domėjimosi stoką ar vangų mąstymą.

M. Gliokler (2003) teigimu konfliktai darbo vietose ar apskritai socialiniame gyvenime dažniausiai užsiliepsnoja tada, kai netinkamai valdoma, vadovaujama ar blogai sprendžiami struktūros klausimai (Gliokler M., 2003, p. 205). Autorės nuomone, hierarchinė vadovavimo sistema visada sukuria konfliktus, kadangi ji iš esmės yra neteisinga darbuotojams.

Mykolo Romerio universiteto profesorius habil. dr. J. Lakis teigia, kad „konfliktai ir ginčai yra natūralus žmonių, organizacijų ir visuomenių sąveikos reiškinys; jie atskleidžia besiklostančių ryšių, įtakų, tvarkos prigimtį, problemišumą” (Lakis J., 2008, p.50). Konfliktai vyksta visur ir kiekvienas yra unikalus ir nepakartojamas ar nenuspėjamas nei savo eiga ar teisine bei moraline aplinka. Socialinės raidos netolygumai sukelia daugiausia konfliktinių situacijų, kurios mažiausiai priklauso nuo žmonių valios. Žmonės, grupės ar organizacijos, patekę į vienokią ar kitokią prieštaravimų sritį, gali pradėti konfliktuoti. Autoriaus nuomone, priešingai, negu matysime vėliau Guščinskienės J., ne kiekviena konfliktinė situacija perauga į konfliktą. Žmonės dėl vienokių ar kitokių priežasčių vengia konflikto, prisitaikydami prie susidariusios padėties.

Konflikto priežastis matydamas socialinės aplinkos konfliktiškume, autorius pabrėžia, kad konfliktų priežastys glūdi organizacinėje bei teisinėje aplinkoje. Tačiau iš šios aplinkos kilę konfliktai dažniausiai nebūna visa griaunantys: jie racionaliai išsprendžiami, kadangi yra įrėminti į tam tikrų įstatymų ar normų rinkinius.

Plačiame konfliktų rate mokslininkas išskiria jų klases, kur nemažą vaidmenį socialiniame gyvenime vaidina struktūriniai konfliktai. Jie kyla tarp toje pačioje sistemoje veikiančių subjektų, apribotų tų pačių reikalavimų, taisyklių, normų ir reglamentuojamoje erdvėje atsidūrusių priešais vienas kitą. Kaip žinome, tokie konfliktai būdingi pavaldumo santykiams.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) konfliktu laiko bendravimo sferos sandūrą, kuri kyla dėl žmonių prieštarų tikslų, elgesio ar nuostatų siekiant savo tikslų. Gyvenimą be konfliktų autoriai laiko neįmanomu, nes būtent konflikto misija yra atkurti, normalizuoti ir pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Autoriai siūlo konfliktą vertinti, kaip atsiradusią galimybę ar kilusią problemą, todėl būtina jį valdyti, spręsti konfliktines situacijas. Pasitaiko atveju, kai konfliktas sąmoningai neišreiškiamas atvirai. Tačiau tai nereiškia, kad konflikto nėra. Autoriai pateikia gana įdomią ir ankstesnėje mokslinės literatūros apžvalgoje nesutiktą konflikto sąvoką - tokį konfliktą pavadindami trintimi.

Autoriai išskiria, kaip atskirą konfliktų tipą - struktūrinius konfliktus, kurie pasireiškia esant gamybos organizavimo trūkumams (technikos, technologijų), netinkamam darbo organizavimui, kai neaiškios darbuotojų funkcijos, jų rolių ribos, netinkamas žmonių išdėstymas, esant neefektyviai komunikacijai tarp grupių ar administravimui.

Autoriai pastebi, kad konfliktai tarp skirtingų organizacijų būna dažnesni, kai jos nepakankamai gerai susitvarkiusios ir kai jose pačiose dažnai vyksta konfliktai. Jie siūlo tokių konfliktų sprendimo būdus, kuriais būtina pirmiausia sureguliuoti vidinę organizacijos struktūrą, tai

yra sustiprinti pačią organizaciją, vengiant sudėtingos, daugiapakopės valdymo sistemos, per didelio procedūrų standartizavimo ar per griežto taisyklių laikymosi ir perdėtos kontrolės.

Taigi, J. Kasiulio, V Barvydienės nuomone, pagrindinis konfliktų šaltinis glūdi organizacijos valdymo sistemose.

J. Guščinskienės (2002) teigimu, skirtingos žmonių pažiūros, nevienodas įvairių reiškinių suvokimas ir jų vertinimas sukelia ginčytinas situacijas. Jeigu tokia situacija sukelia grėsmę nors vieno iš sąveikos dalyvių suformuluotam tikslui, tai susidaro konfliktinė situacija - prieštaringos šalių pozicijos koku nors klausimu, siekimas priešingų tikslų ir įvairių priemonių jiems pasiekti naudojimas, interesų nesutapimas (Guščinskienė J., 2002, p. 97). Autorės nuomone, konfliktinė situacija yra ne tik konflikto kilimo sąlyga, bet pati savaime jau yra konfliktas, nes jos metu įvyksta incidentas.

Guščinskienė J. nagrinėdama organizacinį konfliktą, juo laiko ne bet kokį konfliktą, vykstantį organizacijoje ir jos teritorijoje, o tą, kurį sukelia organizacijos specifinės savybės, struktūros ypatybės bei jos sąveika su kitomis organizacijomis, organizacinė dinamika bei individų asmeninės savybės jiems atliekant organizacijos paskirtus vaidmenis.

Akivaizdu, kad svarbų vaidmenį organizacinių konfliktų atsiradimui turi joje veikiantys asmenys, skirtingi savo asmeninėmis savybėmis. Juk dažnai žmonės, ateidami į darbą, atsineša ginčų iš namų arba sukonfliktuoja grynai dėl asmeninių motyvų. Žinoma, toks konfliktas gali būti pratęstas organizacijoje ir vėliau tapti organizaciniu.

F. S. Butkus (1996), kaip ir kiti autoriai, konfliktą apibūdina tradiciškai - „tai priešingų interesų pažiūrų ar siekių susidūrimas” (Butkus F. S. 1996, p.130). Tačiau autorius pabrėžia, kad konfliktas pirmiausia rodo jau rimtą kelių organizacijos narių susidūrimą, o kartais jis gali sukelti ir sunkiai pašalinamų nepageidaujamų padarinių organizacijos gyvenime.

Remdamasis tyrimais F. S. Butkus daro išvadą, kad pagrindinė konfliktų terpė glūdi organizacijos valdyme ir išskiria priežastis, dėl ko dažniausiai kyla konfliktai:

- neaiškūs bendros veiklos tikslai, kurie įvairiems bendro darbo dalyviams sukelia nepagrįstus siekius bei reikalavimus;
- persidengiantys įgaliojimai įvairiausiuose veiklos lygmenyse (valdyme, veiklos organizavime, kontrolėje, pačioje veikloje);
- riboti bendri lėšų, darbo priemonių, laiko ir kiti išteklių;
- emocinė įtampa, kilusi dėl įvairiausių priežasčių;
- kontrolės procesas, kuriam darbuotojai daugiausia priešinasi, o pačią kontrolę laiko nepasitikėjimo ir net persekiojimo apraiška.

Autorius atkreipia dėmesį į tai, kad dažnai organizacijose kontrolei skiriamas perdėtai didelis dėmesys, nustatyti sudėtingi kontrolės mechanizmai. Konfliktų išvengiama tik tada, kai kontrolė nevaržo darbuotojų veiklos laisvės.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) konfliktą nagrinėja kaip atskirą procesą, kurį pereiname kiekvienas iš mūsų. Bet kurioje valdymo situacijoje egzistuoja daugiau ar mažiau galimo konflikto šaltinių. Ir kuo daugiau šaltinių, tuo didesnė galimybė kilti konfliktui.

Autoriai išskiria keletą organizacijose kylančių konfliktų priežasčių: išteklių paskirstymą, darbų tarpusavio priklausomybę bei neaiškiai apibrėžtas darbuotojų rolių ribas, skirtingą motyvaciją bei netikslius vertinimo kriterijus.

Konflikto galimybė egzistuoja visur, kur vieno žmogaus ar grupės darbas priklauso nuo kitų. Kadangi visos organizacijos yra sistemos, susidedančios iš tarpusavyje susijusių elementų, tai dėl vieno padalinio ar žmogaus neadekvataus darbo, esant darbų tarpusavio priklausomybei, taip pat gali kilti konfliktų. Šiuo atveju konfliktų tikimybė ypač padidėja, esant matricinei organizacinei struktūrai, kurioje egzistuoja dvigubas pavaldumas. Tai ypač aktualu nagrinėjant konfliktiškumo pobūdį tiriamoje organizacijoje.

Apibendrinę analizuotą mokslinę literatūrą, matome, kad konflikto sąvoką apima ne tik ginčai ar kova dėl nesutampančių interesų, bet ir paprasčiausia konfliktinė situacija, sukelianti incidentą ar trintį, yra laikoma konfliktu. Konfliktus sukelia ne tik individų asmeninės savybės, bet ir organizacinė bei teisinė aplinka.

## **1.2. Bendradarbiavimo samprata konfliktų valdyme**

Šiandienos gyvenime iš pagrindų keičiantis žmonių bei atskirų socialinių grupių egzistavimo sąlygoms, didėjant konfliktų mastui bei intensyvumui ypač aktualus yra įtampos mažinimas tiek atskirų žmonių, tiek ir grupių santykiuose, mokėjimas bendradarbiauti siekiant skirtingų interesų. Daugelyje mokslininkų nagrinėtuose mokslo darbuose pabrėžiama, kad būtent bendradarbiavimas yra vienas iš efektyviausių konfliktų sprendimo ir socialinės įtampos mažinimo būdų.

Johnas Paulas Lederachas taikos kūrimo kontekste siūlo taikos kūrimą suprasti kaip visapusišką sąvoką, apimančią gausybę požiūrių ir pakopų, būtinų konflikto transformacijai į taikius santykius bei išdavas bet kurioje konfliktų transformacijos erdvėje

([http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Paul\\_Lederach&ei=FOLFSOGIKYnGsgaj2LDwDg&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJohnas%2BPaulas%2BLederachas%26hl%3Dlt%26sa%3DG](http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/John_Paul_Lederach&ei=FOLFSOGIKYnGsgaj2LDwDg&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJohnas%2BPaulas%2BLederachas%26hl%3Dlt%26sa%3DG)).



Autoriaus nuomone konfliktų sprendimo kultūra reiškiasi per bendradarbiavimą su kitais, susitarimų siekimą su kitokiais negu mes ir individualios iniciatyvos pripažinimą; per mokėjimą suvokti ir įvertinti savo ir kitų interesus. Pateiktą taikos kūrimo metodą galime pritaikyti mūsų tiriamoje organizacijoje.

D. Webster (1981) teigia, kad bendradarbiavimas yra darbas kartu, sujungus intelektines jėgas, pagalba vienas kitam bei bendras problemos sprendimas ir bendras sprendimo priėmimas. Tai aktualu ne tik vykdytojams, bet ir vadovaujančiam personalui ( Webster D., 1981, p. 97).

Akivaizdu, kad šiandien vis daugiau vadovų suvokia, jog tikslų siekimas priklauso pirmiausia nuo žmonių, jų veikimo kartu. Todėl stengiasi užtikrinti kuo platesnį organizacijos narių dalyvavimą priimant sprendimus.

A. Anzerbacher (1992) bendradarbiavimą laiko tam tikra kooperacijos forma. Autorius teigia, kad žmonės bendradarbiauja, siekdami bendro tikslo: „materialines gėrybes ir kultūrinės vertybes, kurių jiems reikia savirealizacijai, galima realizuoti tik veikiant drauge“ (Anzerbacher A., 1992, p. 229). Taigi, bendradarbiavimas - tai žmonių socialinė sąsaja su kitais, atsirandanti dirbant kartu.

Ši visuomeniškumo forma negali egzistuoti be bendravimo. Anot autoriaus „žmonės bendrauja kaip Aš ir Tu“ (Anzerbacher A., 1992, p. 228 ). Tokiu būdu jie pripažįsta vieni kitus esant asmenybes ir vieni kitus auklėja, skatina išreikšti save, sudaro vieni su kitais komandą.

Komandinis darbas organizacijoje yra jos vidinės kultūros dalis, skatinanti bendradarbiavimą. Į komandinį darbą orientuotoje aplinkoje kiekvienas darbuotojas tiki, kad mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant. Tokioje aplinkoje mažinama konfliktų tikimybė.

Ch. Day, C. Hall (1998) taip pat pripažįsta, kad bendravimas yra ypatingai svarbus žmonėms kartu dirbant vieną darbą. Deja, pasiekti supratimą nėra lengva. Bendravimas yra bendradarbiavimo pagrindas. Tačiau autoriai, priešingai negu Anzerbacher A., teigia, kad vien tik bendravimas neužtikrina bendradarbiavimo. Bendradarbiavimas yra daug daugiau negu fizinis buvimas kartu su kitais, pokalbiai, pagalba kitiems, dalijimasis medžiaga. „Bendradarbiavimas reiškia, kad dirbama išvien taip, jog grupės laimėjimas yra svarbesnis už pavienio žmogaus rezultatą“ (Ch. Day, C. Hall, 1998, p. 106).

Norėdamos sureguliuoti konfliktus, konfliktuojančios šalys ieško abiem pusėms naudingo sprendimo, pasirinkdamos bendradarbiavimą. S. P. Robbins (2003) bendradarbiavimą apibrėžia kaip konflikto sprendimo būdą, kada laimi visos šalys.

Akivaizdu, kad norėdamos pasiekti tokio tikslo šalys stengiasi išspręsti problemą ir išsiaiškinti skirtumus, o ne prisiderinti prie skirtingų požiūrių. Konflikto dalyviai nagrinėja visas alternatyvas, tiksliai apibrėžia požiūrių panašumus ir skirtumus, tada ir skirtumų priežastys tampa aiškios.

R. Fisher, W. L. Ury, B. Patton (2007) konfliktą pavadindami „sparčiai augančia priemone“, jo sprendimą mato tik šalims bendradarbiaujant. Bendradarbiavimas neįmanomas be bendravimo, o bendraujant būtina mokėti derėtis. Autoriai pastebi, kad derybos yra pagrindinė priemonė siekiant susitarti, kai šalys turi bendrų ir priešingų interesų. Vienas iš svarbiausių derybininko įgūdžių autoriai laiko gebėjimą matyti situaciją taip, kaip mato kita šalis. Tačiau lygiagrečiai pabrėžia, kad tai nereiškia jai pritarti. Tai leidžia sumažinti konfliktą (Fisher R., Ury W. L., Patton B., 2007, p. 20).

Iš tiesų, žmonės nėra kompiuteriai. Esame labai emocingos būtybės, dažnai skirtingai suprantančios tą patį dalyką ir turinčios sunkumų aiškiai bendrauti. Emocijas paprastai supainiojame su objektyviomis problemos vertybėmis ir sunkiai pasiekiamo susitarimo. Efektyvaus bendradarbiavimo pasieksime tik tada, kai atskirsime žmones nuo problemos ir atrasime abiems pusėms naudingus variantus.

J. Lakis (2008) pabrėždamas, kad konflikto eigą valdo konfliktuojančios šalys, pastebi, kad jos gali labai daug ką nuveikti, pakreipdamos konflikto eigą viena ar kita linkme. Autorius bendradarbiavimą apibūdina kaip koordinuotus bent dviejų šalių veiksmus, kuriais siekiama suvienytomis pastangomis pasiekti tarpusavyje susijusių tikslų. Į bendradarbiavimą valdant konfliktus, mokslininkas žvelgia per visuomenės kultūros prizmę. Jeigu visuomenė moka derinti skirtingus interesus ir toleruoja kitokius, tai tokia visuomenė bendradarbiaudama gali įveikti takoskyras. Bendradarbiavimas ir konfliktų sprendimas yra kiekvieno subjekto socialinio elgesio norma. Kad būtų bendradarbiaujama, būtina tolerancija, atvirumas, savigarba, pasitikėjimas savimi ir kitais ir, be abejo, tinkamas bendradarbiavimo strategijos pasirinkimas (Lakis J., 2008, p. 95).

J. Lakis straipsnyje „Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gairės“ teigia, „kad konfliktų sprendimo būdus įtakoja individų, organizacijų ir grupių bendradarbiavimo kultūra, kuri nusako sugebėjimus spręsti problemas bendromis pastangomis, kad ir kiek besiskirtų konfliktuojančių šalių interesai, poreikiai ar vertybės“ (Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2008, p. 37).

Labai svarbu, kad viešojo sektoriaus tarnautojai ir pareigūnai siektų glaudaus bendradarbiavimo įvairiuose lygiuose sprendžiant konfliktus. Analizuojamame straipsnyje autorius

kaip vieną iš prioritetų, modernizuojant konfliktų sprendimą, siūlo mokymą ir visuomenės švietimą orientuoti į bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo kultūros ugdymą.

J. Lakis straipsnyje „Laikas susirūpinti taikinimo potencialu valstybėje” siūlo dabartinėje situacijoje konflikto sprendimo kultūrą atspindėti valstybės valdymo strateginiuose nuostatuose, nes „kiekvienas privalo išmokti sugyventi ir bendradarbiauti su kitais sprendžiant problemas”(www.bernardinai.lt).

Mokslininkas šiuolaikinio gyvenimo transformacijos etape pastebi neigiamas tendencijas konfliktų sprendime. Straipsnyje „Ar išmoksime konstruktyvumo konfliktuose?” (<http://lakis.home.mruni.lt/>) autorius bendradarbiavimą sieja su kova. Bendradarbiavimas stiprėja tada, kai susilaukia pozityvios oponento reakcijos. Tačiau jei iš pastarojo to nesulauks, tai nepriims ir neįvertins bendradarbiavimo ir netgi bus pasiruošęs atsakyti kova. Todėl konflikto atveju vienos pusės pozityvūs pasiūlymai, palankumas, informacinis atvirumas inspiruoja tokiems pat veiksams kitą konflikte dalyvaujančią pusę. Anot straipsnio autoriaus, esminis principas konfliktui spręsti bendradarbiavimo pagrindu yra - pozityviais veiksmais skatinti kito pozityvumą bei pastebėti ir įvertinti tokio pozityvizmo pasireiškimą.

Lakis J. taip pat pastebi, kad šiandien Lietuvoje nesubrandinta palanki aplinka konfliktams spręsti ir valdyti. Konfliktui bręstant šalys paprastai griebiasi konkurencinių strategijų ir kovos. „Bendradarbiavimo galimybės nuvertinamos, nepasitikėjimo atmosfera tvyro viešajame gyvenime” (Lakis J., Ar išmoksime konstruktyvumo konfliktuose// <http://lakis.home.mruni.lt/>).

Iš tiesų, neįmanoma nesutikti su profesoriaus Lakio J. mintimis. Aplinkui regime tik vykstančias kovas. Kur šiandieną matome bendradarbiavimą? Kartais išgirstame viešojoje erdvėje kaip deklaratyvų lozungą, tačiau realiai konstruktyvaus bendradarbiavimo nepavyksta pamatyti net aukščiausios valdžios sluoksniuose.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) K. Thom siūlomą kaip vieną iš konfliktų sprendimo stilių - bendradarbiavimą, interpretuoja taip, kad šiuo būdu sprendžiantis kompromisus žmogus visada linkęs tiesiogiai aptarti problemą ir stengiasi aiškiai apibrėžti, kokie klausimai ir interesai pažeisti. Pokalbyje jis išreiškia savo požiūrį ir klausia kitų apie jų pažiūras. Ginčiuose atkakliai siekia savo tikslo, kitus bando įtikinti savo pozicijos privalumais bei siekia įveikti kylančius nesutarimus su kita konfliktuojančia šalimi. Sprendžiant ginčytiną klausimą, visada stengiasi, kad kiti jį palaikytų, bet tuo pačiu ir kad būtų atsižvelgta į visų besiginčijančių interesus ir norus. Vadinasi, bendradarbiaudamas jis rūpinasi ne tik savimi, bet ir kitais (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2003, p. 230).

J. Guščinskienė (2002) nagrinėdama konfliktą ir bendradarbiavimą organizacijoje, pastebi, kad nūdienos socialiniame gyvenime organizacijos nelengvai įsitraukia į bendradarbiavimą. Tačiau nori jos to ar nenori, yra priverstos palaikyti vienokius ar kitokius tarpusavio ryšius, nes jokia organizacija negali normaliai funkcionuoti nepriklausoma nuo kitų. Kuo dažniau grupės sąveikauja tarpusavyje, tuo didesnė tikimybė joms bendradarbiauti. Kaip vieną iš bendradarbiavimo formų autorė pripažįsta - derybas, kurių metu panaudojama įvairi taktika ir bendravimo metodai, nukreipti į konflikto šalims priimtinių sprendimų paiešką.

F. S. Butkus (1996) siūlydamas spręsti konfliktus bendradarbiavimo pagrindu, pirmiausia rekomenduoja organizuoti diskusijas, nes emocinė įtampa konfliktuojančioms pusėms dažniausiai trukdo bendrauti. Diskutuojant, kai komandos ar atskiri jų nariai bendrauja ir siekia susitarti, visada pasiekama norimo rezultato. Autoriaus nuomone, galima pripažinti ir išdėstyti skirtingai suprantamus dalykus, nusivylimą ar pyktį, bendravimo sunkumus. Bet šalys turi suprasti viena kitos interesus. Jos gali kartu ieškoti abiem šalims naudingų variantų ir nagrinėdamos skirtingus interesus pagal objektyvius kriterijus siekti susitarimo.

Turime pritarti autoriui, kad išmintingai diskutuojant galima pasiekti susitarimo, nes dėmesį nukreipiame į pagrindinius interesus, į abi puses tenkinančius variantus ir veiksmingai pasiekama nuoseklus susitarimo dėl bendro sprendimo.

V. J. Černius (1993) bendradarbiavimo sąvoką apibūdina panašiai kaip ir prieš tai nagrinėti autoriai, tačiau išskiria tai, kad neretai „bendradarbiavimas“ suvokiamas iškreiptai. Oponuodamas anksčiau analizuotų mokslininkų mintims, Černius V.J. teigia, kad neretai bendradarbiavimu vadinama tai, kas iš tiesų tėra bendravimas, pvz. informacijos perdavimas, priėmimas arba keitimasis ja; problemų iškėlimas, tarpusavio konfliktų sprendimas ir kt. Černiaus V.J. nuomone, bendradarbiavimo esmė yra ta, kad pereinama prie partneriškų santykių, kai visi situacijų dalyviai yra partneriai. O partneriai yra asmenys, kurie yra lygiaverčiai ir papildo vienas kitą, yra lankstūs savo įsitikinimų ir vienas kito atžvilgiu, pripažįsta vienas kito ekspertinius gebėjimus.

G. Kvieskienė (2005), kalbėdama apie bendradarbiavimą, išskiria socialinę partnerystę – kaip tikslingą ir abipusiai naudingą bendradarbiavimą instituciniame, tarpinstituciniame ir kituose lygmenyse, siekiant bendro tikslo ir naujos veiklos kokybės.

Reikia pripažinti, kad šiandien socialinių partnerių ieško visos moderniai dirbančios organizacijos. Pradėjus dirbti partnerystės pagrindais, siekiama naujos kokybės, socialinio kapitalo, kuris pasireiškia tokiais socialinės organizacijos bruožais, kaip socialiniais tinklais, normomis, pasitikėjimu, kurie supaprastina bendradarbiavimą siekiant abipusės naudos. Darbuotojai, siekdami

darbo kokybės, gilinasi į komandinio darbo logiką, siekia kurti socialinės partnerystės tinklus, kartu su partneriais spręsti multikompleksines problemas.

Profesorius habil. dr. S. Puškorius straipsnyje „Bendradarbiavimo efektyvumas“ nagrinėdamas bendradarbiavimą vietos savivaldos ir kitų institucijų sąveikos kontekste, bendradarbiavimą laiko veikla. Ir ne bet kokia, o ypatinga veikla, kurioje dalyvauja keli vykdytojai, valdymo subjektai, institucijos ar sistemos. Kaip žinome, bet kokią veiklą atliekame patys savarankiškai arba pasitelkiame į pagalbą įvairius partnerius. Anot autoriaus, efektyviai bendradarbiavimo veiklai yra būtina, kad partneriai aiškiai suvoktų savo interesus ir žinotų, kaip jiems bus atlyginta už kokybiškai atliktas funkcijas.

Tačiau iš tikrųjų yra kiek kitaip. Realiai daugelyje bendradarbiavimo tarp įvairių institucijų sutartyse net nenumatoma, ką konkrečiai gaus kiekvienas iš partnerių.

Puškorius S. siūlo ypač efektyvų dabarties visuomenės problemų sprendimą taikant tinklinį bendradarbiavimo modelį. Pagal kurį visos organizacijos ar partneriai, dalyvaujantys sprendžiant kokias nors problemas, apjungiami į tinklą, įtraukiant visų partnerių atstovus. Šie atstovai sudaro ir tvirtina bendradarbiavimo planą, pasiskirsto funkcijomis, numato užduočių atlikimo terminus. Autoriaus įsitikinimu, svarbiausia įtraukti tokiuose planuose konkretaus atlygio kiekvienam partneriui ir dalyviui nustatymą, be kurio sunku tikėtis efektyviai bendradarbiauti (Viešojo politika ir administravimas, 2007, Nr.20, p.24-30).

Bendradarbiavimo efektyvumas visiškai užtikrinamas, jei remiantis bendradarbiavimo planu, sudaromos atitinkamos bendradarbiavimo sutartys, konkretizuojančios visas užduotis, kurias turi atlikti sąveikaujantys partneriai.

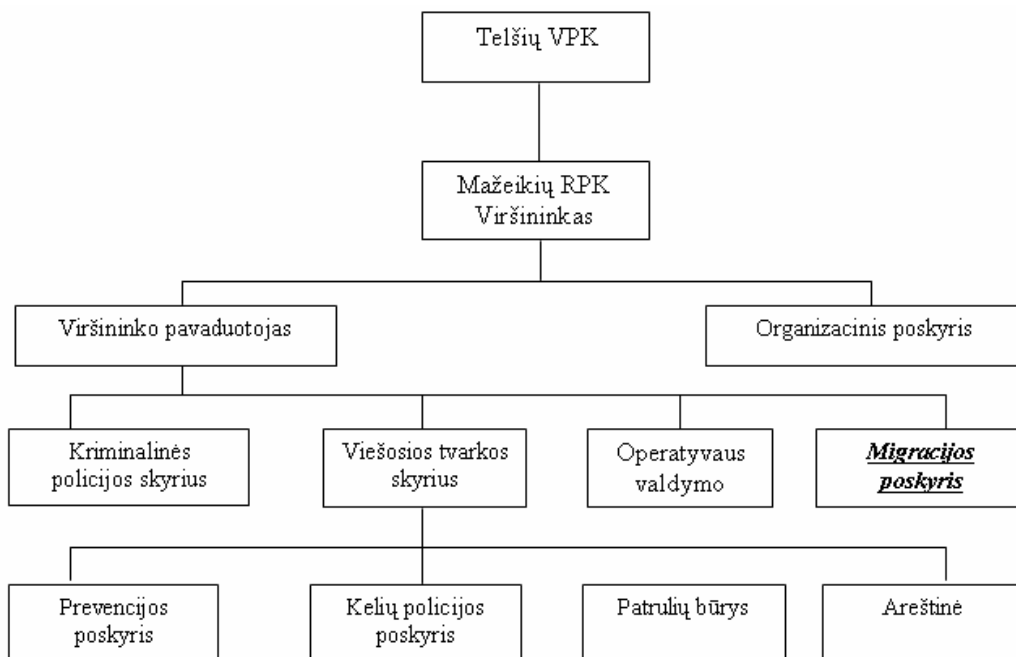
Taigi, analizuotų mokslininkų darbai įrodo, kad atskirų grupių ar jos narių bendradarbiavimas yra viena iš racionaliausių ir efektyviausių formų valdant ir sprendžiant konfliktus bei šalinant priežastis, dėl kurių jie gali potencialiai kilti. Būtina pasitelkti ne tik efektyvias bendradarbiavimo formas, bet ir bendravimo kultūros elementus: toleranciją, savigarbą, pasitikėjimą ne tik savimi, bet ir kitais.

## 2. KONFLIKTAI IR BENDRADARBIAVIMAS JUOS SPRENDŽIANT TIRIAMOJE ORGANIZACIJOJE

### 2.1. Organizacijos charakteristika

Migracijos poskyris yra statutinės organizacijos padalinys, teikiantis viešojo administravimo paslaugas. Todėl priimant interesantus bei vykdant kitas funkcijas dėl įvairių priežasčių kyla konfliktai. Tačiau prieš juos nagrinėdami, trumpai apžvelgsime tiriamos organizacijos charakteristiką.

*Juridinis statusas.* Pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro patvirtintą Pavyzdinę policijos komisariatų struktūrų schemą Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato (toliau- Vyriausiasis policijos komisariatas) viršininko įsakymu reglamentuota Mažeikių rajono policijos komisariato (toliau- Policijos komisariatas) sudėtis bei valdymas, kuriame apibrėžta Migracijos poskyrio vieta bendrame komisariato kontekste. Taigi, Migracijos poskyris yra Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato struktūrinis padalinys, turintis Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato antspaudo egzempliorių, savo spaudą bei blanką su Lietuvos Respublikos herbu ir savo pavadinimu.



1 pav. Migracijos poskyrio padėtis Telšių apskrities Vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato struktūroje

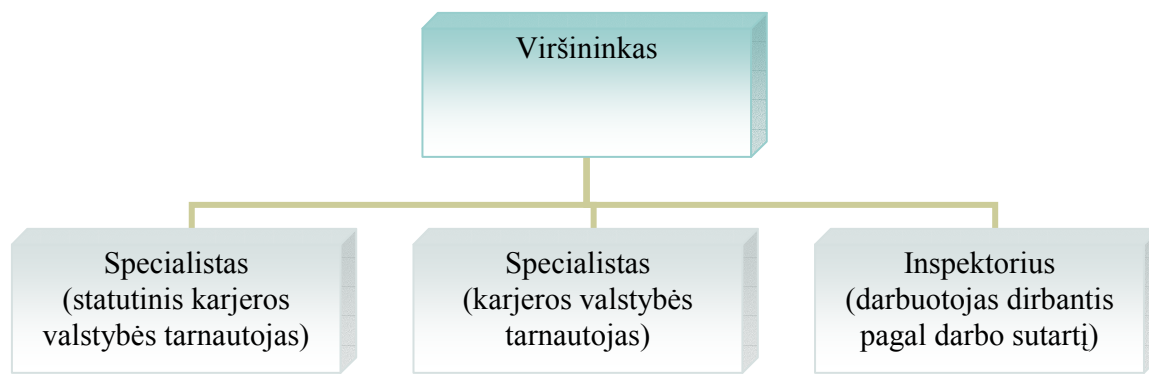
Šaltinis: [http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk\\_files/struktura\(3\).htm](http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk_files/struktura(3).htm)

*Veiklą reglamentuojantys dokumentai.* Pagrindiniai tiesiogiai veiklą reglamentuojantys dokumentai yra Lietuvos Respublikos įstatymas „Dėl užsieniečių teisinės padėties“, Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymas, Lietuvos Respublikos paso įstatymas, Lietuvos Respublikos asmens tapatybės kortelės įstatymas, kiti įstatymai bei vidaus reikalų ministro įsakymai, nustatantys asmens dokumentų išdavimo tvarką, Europos Sąjungos teisės aktai, reguliuojantys migracijos procesus ir Migracijos poskyrio nuostatai.

*Misija. Tikslai.* Migracijos poskyrio misija - įgyvendinti valstybės politiką migracijos srityje ir užtikrinti laisvo asmenų judėjimo principą Mažeikių rajono savivaldybės teritorijoje. Strateginis tikslas - užtikrinti Europos Sąjungos reikalavimus atitinkantį migracijos procesų, susijusių su užsieniečių teisine padėtimi, asmens dokumentų išdavimu bei Lietuvos Respublikos pilietybės klausimų sprendimu lygį. Strateginiam tikslui pasiekti Migracijos poskyris vykdo užsieniečių teisėto buvimo Lietuvos Respublikoje kontrolę, išduoda užsienio šalių piliečiams leidimus gyventi Lietuvos Respublikoje, pasus ir asmens tapatybės korteles Lietuvos Respublikos piliečiams, sprendžia Lietuvos Respublikos pilietybės klausimus pagal pateiktus asmenų prašymus bei vykdo kitas, teisės aktais pavestas viešojo administravimo funkcijas

([http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk\\_files/migracija/migrnuostatai.htm](http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk_files/migracija/migrnuostatai.htm)).

*Struktūra.* Išvardintoms funkcijoms vykdyti Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu Migracijos poskyryje įsteigta 12 pareigybių, iš kurių 2- statutinio valstybės tarnautojo, 7- karjeros valstybės tarnautojo ir 3- darbuotojo, dirbančio pagal darbo sutartis.



2 pav. Migracijos poskyrio struktūra

Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu, vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu, pareigybės priskirtos lygiams ir kategorijoms: viršininko - A lygiui 11 kategorijai, specialisto (statutinio valstybės tarnautojo) - A lygiui 8 kategorijai, specialistų (karjeros valstybės

tarnautojų) - B lygiui 4 kategorijai, inspektoriams nustatytas bazinės mėnesinės algos koeficientas-8,6 (Tarnybos eiga, 2008, t. 3, p. 125).

*Veikla.* Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymais yra patvirtinti Migracijos poskyrio nuostatai bei pareigybių aprašymai (Veiklos įsakymai, 2009, t. 2, p. 27), kuriuose nustatytos darbuotojų veiklos sritys bei funkcijos. Pagal sprendžiamus klausimus viršininkas vykdo veiklos organizavimo, vadovavimo bei kontrolės funkcijas, 2 specialistai (statutinis valstybės tarnautojas ir karjeros valstybės tarnautojas) vykdo užsieniečių priėmimą bei sprendžia jų teisinės padėties Lietuvos Respublikoje klausimus, 6 specialistai (karjeros valstybės tarnautojai) priima piliečius ir nagrinėja jų prašymus Lietuvos Respublikos pilietybės igijimo, asmens tapatybės kortelės ir paso išdavimo klausimais, 3 inspektorai vykdo technines funkcijas.

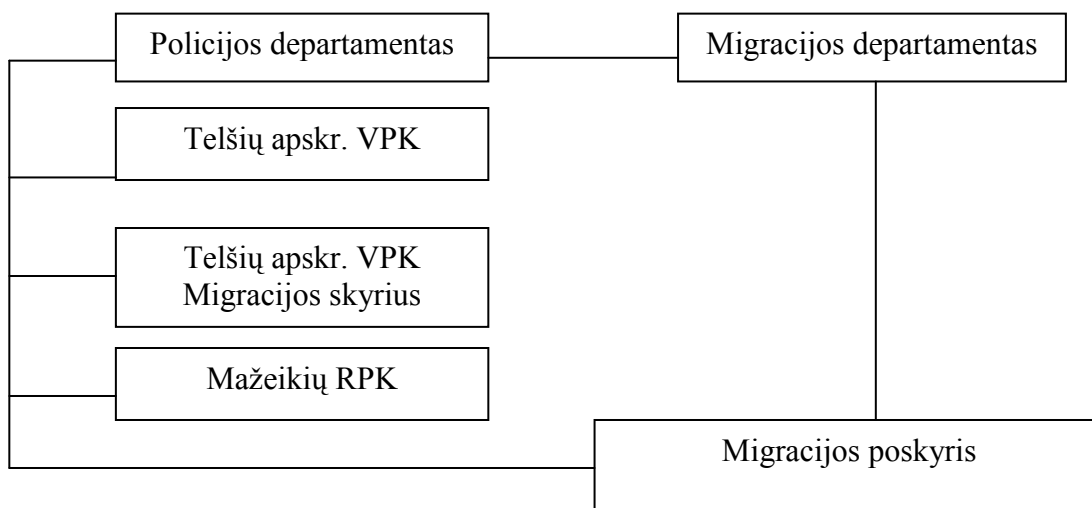
*Veiklos kontrolė.* Pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu patvirtintus Vyriausiojo policijos komisariato nuostatus Migracijos poskyrio veiklą pagal kompetenciją organizuoja ir kontroliuoja Vyriausiasis policijos komisariatas bei Policijos komisariatas. Detaliau kontrolės funkcija reglamentuota Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu patvirtintame Darbo reglamente, kuriame Migracijos poskyrio veiklos kontrolė pavesta Vyriausiojo policijos komisariato viršininko pavaduotojui, kuriojam uniformuotos policijos padalinius, Migracijos skyriaus viršininkui bei Policijos komisariato viršininko pavaduotojui.

Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu apibrėžtas kontrolės mechanizmas kiek prieštarauja Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakyme reglamentuotai kontrolės sistemai, kadangi minėtu įsakymu patvirtintuose Pavyzdiniuose teritorinių policijos įstaigų Migracijos skyrių, poskyrių, grupių ir pasų poskyrių nuostatuose įtvirtinta nuostata, kad Migracijos poskyrio viršininkas tiesiogiai pavaldus Policijos komisariato viršininkui, o už veiklą atsiskaito Policijos komisariato viršininkui ir Migracijos departamento direktoriui (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=14>).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo” Policijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) pavesta Policijos komisariato, kurio sudėtyje yra Migracijos poskyris, kontrolė ir veiklos koordinavimas.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintuose Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatuose Migracijos departamentui prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Migracijos departamentas) pavesta tikrinti kaip Migracijos poskyris vykdo teisės aktų, susijusių su migracijos procesais reikalavimus bei dokumentų išdavimo politikos įgyvendinimą.





3 pav. Migracijos poskyrio veiklos kontrolė

Išanalizavę organizaciją charakterizuojančius dokumentus, matome, kad Migracijos poskyris yra vienas iš policijos sistemos struktūrinių padalinių, kurio pagrindinis tikslas yra asmens dokumentų išdavimas Lietuvos Respublikos ir užsienio šalių piliečiams bei asmenų prašymų dėl Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo nagrinėjimas. Migracijos poskyrio veiklą kontroliuoja Policijos departamentas, Migracijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas bei Policijos komisariatas ir šių subjektų, turinčių kontrolės teisę, paskirti pareigūnai.

## 2.2. Valdymo teisinis reglamentavimas - kaip konfliktų šaltinis

Anot Butkaus F. S. (1996), valdymas yra darbą organizuojantis procesas, kuriuo siekiama organizacijai nustatytų tikslų pagal iš anksto parengtą planą. Kuo optimalesnis valdymas, tikslesnis ir konkretesnis planas, tuo efektyviau pasiekiami organizacijos tikslai. Nesant tokių sąlygų, darbo procesas gali virsti konfliktų zona.

Kaip nustatėme anksčiau, Migracijos poskyrio pagrindinis tikslas yra - įgyvendinti valstybės politiką Lietuvos Respublikos pilietybės, pasų, asmens tapatybės kortelių, užsieniečiams leidimų nuolat ir leidimų laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo klausimais ir kitus su migracijos politikos vykdymu susijusius klausimus. Valdant ir organizuojant Migracijos poskyrio veiklą dalyvauja šios institucijos: Vidaus reikalų ministerija, organizuojanti migracijos reguliavimą bei pagal kompetenciją priimanči šios srities teisės aktus; Policijos departamentas, kontroliuojantis ir koordinuojantis policijos įstaigos veiklą bei užtikrinantis jos finansavimą (tame tarpe ir Migracijos

poskyrio); Migracijos departamentas, organizuojantis ir kontroliuojantis Migracijos poskyrio veiklą; Vyriausiasis policijos komisariatas bei Policijos komisariatas, vykdančys kontrolės funkcijas.

*Vidaus reikalų ministerijos vaidmuo Migracijos poskyrio valdyme.* Vidaus reikalų ministerija įgyvendindama vieną iš pagrindinių savo veiklos uždavinių - formuodama ir įgyvendindama valstybės politiką migracijos srityje, organizuoja valstybinę migracijos reguliavimą ir pagal kompetenciją įgyvendina valstybės politiką vizų ir imigracijos, prieglobsčio ir Lietuvos Respublikos pilietybės procedūrų, asmens tapatybę ir pilietybę patvirtinančių dokumentų, kelionės dokumentų, leidimų gyventi Lietuvoje ir kitų dokumentų išdavimo ir apskaitos bei laisvo asmenų judėjimo srityse (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatai// <http://www.vrm.lt/index.php?id=1146> ). Šių funkcijų tiesioginį vykdymą vidaus reikalų ministras įsakymais yra pavedęs prie ministerijos įsteigtoms įstaigoms: Policijos departamentui ir Migracijos departamentui bei teritorinės policijos įstaigos sudėtyje esančiam Migracijos poskyriui. Vidaus reikalų ministras įgaliojęs Migracijos poskyrį išduoti ir keisti asmens tapatybės korteles, pasus, leidimus gyventi Lietuvoje, o kontrolės funkciją pavedęs Migracijos departamentui bei Mažeikių rajono policijos komisariatui (<http://www.migracija.lt/index.php?1464104151>).

Vidaus reikalų ministerija, vykdydama migracijos procesų kontrolę, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu įgaliota kontroliuoti pavaldžių institucijų veiklą, tame tarpe ir policijos sistemai priklausančio Migracijos poskyrio vykdomas funkcijas.

Vidaus reikalų ministerijoje įkurtas atskiras struktūrinis padalinys - Migracijos politikos departamentas, kuriam pavesta migracijos procesuose dalyvaujančių institucijų veiklos koordinavimas, migracijos politikos formavimas, metodinės pagalbos ir ekspertinės paramos teikimas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas (Vidaus reikalų ministerijos Migracijos politikos departamento nuostatai// <http://www.vrm.lt/index.php?id=968>).

*Migracijos departamento vaidmuo organizuojant ir kontroliuojant Migracijos poskyrio veiklą.* Migracijos departamentas taip pat įgyvendina valstybės politiką migracijos srityje ir užtikrina laisvo asmenų judėjimo principą Lietuvos Respublikos teritorijoje. Šio departamento strateginis tikslas yra užtikrinti Europos Sąjungos reikalavimus atitinkantį migracijos procesų, susijusių su užsieniečių teisine padėtimi, asmens dokumentų išdavimu, valdymo lygį bei spręsti Lietuvos Respublikos pilietybės klausimus. Šį tikslą Migracijos departamentas įgyvendina per teritorines migracijos tarnybas, tiriamu atveju – per Migracijos poskyrį, kuris nėra tiesiogiai jam pavaldus, nes yra Mažeikių rajono policijos komisariato sudėtyje, tačiau pagal įgaliojimus yra kontroliuojamas šio departamento.

Kadangi Migracijos poskyris yra viena iš policijos sistemos sudedamųjų dalių, jo veikla organizuojama ir kontroliuojama pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro ir Migracijos departamento direktoriaus bendru įsakymu patvirtintą bendradarbiavimo tvarką, kurioje numatytos kontrolės funkcijos abiem departamentams (<http://intranetas.migracija.lt/index.php?604350473>). Pagal minėtą tvarką Migracijos poskyris įpareigotas sudaryti veiklos pusmečio planą, kurį tvirtina Policijos komisariato viršininkas bei Vyriausiojo policijos komisariato Migracijos skyriaus viršininkas. Įsakyme nėra įvardinti veiklos kriterijai, todėl Migracijos poskyris, sudarydamas veiklos planą, orientuojasi į Migracijos departamento veiklos pusmečio planų kriterijus ir planuoja sekančias priemones:

- *organizacines*: prevencines priemones užsieniečių teisėto buvimo Lietuvos Respublikos teritorijoje kontrolei bei asmenims, gyvenantiems su negaliojančiais asmens dokumentais;
- *bendradarbiavimo* su kitomis įstaigomis ar padaliniais bei informacinių priemonių atstovais;
- *personalo kvalifikacijos tobulinimo* priemonės, kurių metu analizuojami įvairūs teisės aktai bei vedami seminarai;
- *informacijos analizės* priemonės, kurių metu aptariama apibendrinta veikla pagal visoms kontroliuojančioms institucijoms pateiktas veiklos ataskaitas.

Šio veiklos plano nekontroliuoja nė viena bendradarbiaujanti institucija: nei Policijos departamentas, nei Migracijos departamentas, kadangi skiriantis jų požiūriams į Migracijos poskyrio veiklos profilį (Policijos departamento nuostata - Migracijos poskyris turi vykdyti policijai būdingas funkcijas, Migracijos departamento nuostata – išduoti asmens dokumentus), kiekviena institucija kontrolę vykdo pagal skirtingus kriterijus, reikalaujama pateikti įvairias veiklos ataskaitas.

Migracijos departamentas veiklos plane Lietuvos Respublikos piliečių ir užsieniečių migracijos procesų valdymo tobulinimui yra numatęs apibendrinti metų ir kiekvieno ketvirčio Migracijos poskyrio darbo ataskaitą (<http://www.migracija.lt/index.php?-1006508979>). Darbo ataskaitų apibendrinimui pagal Migracijos departamento direktoriaus įsakymą Migracijos poskyris kiekvieną ketvirtį ir pasibaigus ataskaitiniams metams teikia nustatytos formos ataskaitas (žr. 1- 4 priedus). Šiose ataskaitose neatsispindi pagal anksčiau minėtą patvirtintą tvarką planuoti Migracijos poskyrio veiklos pusmečio rodikliai.

Išanalizavę Migracijos poskyrio veiklos planavimą bei veiklos ataskaitų teikimą Migracijos departamentui matome, kad pastarasis nedalyvauja poskyrio veiklos planavime ir rezultatų vertinime tik atlieka kontroliuojančios institucijos vaidmenį. Migracijos departamentas pagal Migracijos departamento direktoriaus patvirtintus pusmetinius komandiruočių planus atlieka Migracijos poskyrio veiklos patikrinimą, dalyvauja Policijos departamento rengiamuose Mažeikių rajono

policijos komisariato kompleksiniuose patikrinimuose. Minėtų tikrinimų tvarka nėra reglamentuota. Patikrinimų metu kreipiamas dėmesys į tai, kaip Migracijos poskyris laikosi Lietuvos Respublikos įstatymų, vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimus, vidaus reikalų ministro ar Migracijos departamento direktoriaus įsakymus bei kitus teisės aktus, susijusius su migracijos procesu, Lietuvos Respublikos pilietybės ir asmens dokumentų išdavimo politikos įgyvendinimu. Taip pat tikrinama, ar darbuotojai tinkamai vykdo pareigybų aprašymuose nustatytas funkcijas. Po kiekvieno Migracijos poskyrio veiklos patikrinimo surašoma pažyma, kuri teikiama Vyriausiojo policijos komisariato viršininkui. Apie nustatytų trūkumų pašalinimą Migracijos poskyris informuoja Migracijos departamentą raštu.

Migracijos departamentas įgaliotas rengti metodines rekomendacijas Migracijos poskyrio darbo organizavimo ir teisės aktų taikymo klausimais bei teikti poskyriui praktinę pagalbą (Migracijos departamento nuostatai// <http://www.migracija.lt/index.php?1404630165>). Per 2009 metus parengtos 5 rekomendacijos dėl teisės aktų taikymo išduodant asmens dokumentus, vizas užsieniečiams atvykti į Lietuvos Respubliką bei sprendžiant Lietuvos Respublikos pilietybės klausimus. Rekomendacijos ar teisės aktų išaiškinimai pateikiami pavėluotai. Pvz. Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymas įsigaliojo 2008-07-22, o jo kai kurių straipsnių taikymo išaiškinimą Migracijos departamentas pateikė tik 2009-08-14 (<http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>).

Dėl laiku nepateikiamų teisės aktų taikymo išaiškinimų susidaro konfliktinės situacijos ne tik su interesantais, nagrinėjant jų prašymus, bet ir su Migracijos departamento darbuotojais, pastariesiems tikrinant Migracijos poskyrio veiklą teisės aktų taikymo srityje.

*Policijos įstaigos, vykdančios Migracijos poskyrio valdymą bei veiklos kontrolę.* Kadangi Migracijos poskyris yra sudėtinė policijos sistemos dalis, jo veiklą organizuoja ir kontroliuoja šios policijos įstaigos: Policijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas ir Policijos komisariatas.

*Policijos departamentas* yra Migracijos poskyrio steigėjas, todėl Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra įgaliojusi organizuoti jo, kaip pavaldžios policijos įstaigos struktūrinio padalinio, valdymą bei kontroliuoti veiklą, teikti rekomendacijas ir nurodymus (Policijos departamento nuostatai// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=354688](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=354688)). Pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro nustatytą tvarką atliekama Policijos komisariato struktūrinių padalinių nuolatinė nuotolinė kontrolė bei tiksliniai ir netikėti patikrinimai. Nuolatinę nuotolinę stebėseną pagal kompetenciją atlieka visi Policijos departamento padaliniai. Tikslinius ir netikėtus patikrinimus inicijuoja policijos generalinis komisaras ir pagal kuruojamus padalinius jo

pavaduotojai. Šios kontrolės metu tikrinama, kaip darbuotojai atlieka pareigybių aprašymuose nustatytas funkcijas bei darbuotojų lojalumas (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&archive=1>).

Policijos departamentas 2009 – 2011 metų strateginiame veiklos plane Teisėtvarkos užtikrinimo šalyje bei policijai keliamų Europos Sąjungos reikalavimų įgyvendinimo programoje kaip vieną iš pagrindinių uždavinių yra numatęs vykdyti migracijos kontrolę bei dalyvauti įgyvendinant valstybės politiką migracijos, pilietybės, vizų, prieglobsčio, asmens dokumentų išdavimo ir laisvo asmenų judėjimo srityse. Šį uždavinį įgyvendinti pastarasis departamentas yra pavedęs Migracijos poskyriui per Vyriausiąją policijos komisariatą. Nors Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatyme policija nėra įgaliota vykdyti asmens dokumentų, vizų ir kt. minėtų funkcijų vykdymo.

Policijos departamento pavesto uždavinio įgyvendinimui, Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu yra patvirtintas Policijos komisariato 2009 metų veiklos planas, kuriame Teisėtvarkos užtikrinimo šalyje, policijai keliamų Europos Sąjungos reikalavimų įgyvendinimo priemonėje yra numatyta Migracijos poskyriui dalyvauti įgyvendinant valstybės politiką migracijos, pilietybės, vizų, prieglobsčio, asmens dokumentų išdavimo bei laisvo asmenų judėjimo srityse ir sukongretinti priemonės vykdymo veiksmai bei patvirtinti jų rodikliai. Plano rodikliai pateikti 1 lentelėje:

1 lentelė

### Migracijos poskyrio veiklos planas 2009 metams

Eil.Nr.	Priemonės įgyvendinimo veiksmai	Veiksmų atlikimo rodikliai	Vertinimo kriterijus (2009 m. patvirtintas planas)
1.	Priimti sprendimus dėl Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo	Priimta sprendimų dėl Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo (sk.)	1300
2.	Išduoti Lietuvos Respublikos pilietybę ir asmens tapatybę patvirtinančius dokumentus	Išduota Lietuvos Respublikos pilietybę ir asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų (sk.)	8000
3.	Patvirtinti kvietimus užsieniečiams laikinai atvykti į Lietuvos Respubliką	Patvirtinta kvietimų užsieniečiams laikinai atvykti į Lietuvos Respubliką (sk.)	300
4.	Aptarnaujamoje teritorijoje gyvenančių užsieniečių kontrolė	Aptarnaujamoje teritorijoje gyvenančių užsieniečių kontrolė (sk.)	400
5.	Išaiškinti nelegalios migracijos atvejus ir kontroliuoti tranzitą per Lietuvos Respublikos teritoriją, priimti sprendimus, susijusius su šiais pažeidimais	Išaiškinta nelegalios migracijos atvejų ir tranzito per Lietuvos Respublikos teritoriją tvarkos pažeidimų bei priimta sprendimų (sk.)	1

Toks veiklos planavimas prieštarauja pačiai Migracijos poskyrio veiklai bei Migracijos departamento nuostatomis, kadangi pastarasis departamentas pagrindine Migracijos poskyrio veikla laiko asmens dokumentų išdavimą asmenims bei užsieniečių kontrolę, kurie yra šalyje teisėtai. Tai patvirtina ir Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakyme „Dėl pavyzdinių teritorinių policijos įstaigų viešosios policijos migracijos skyrių, poskyrių, grupių ir pasų poskyrių nuostatų patvirtinimo“ įtvirtintos nuostatos. Be to, Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, atlikusi auditą dėl migracijos procesų administravimo nustatė, kad migracijos padaliniai vykdo tik 13 proc. policijai būdingų funkcijų (<http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>).

Visgi Policijos departamento atskirų pareigūnų nuostata yra ta, kad Migracijos poskyris privalo kontroliuoti nelegalią migraciją ir tranzitą per Lietuvos Respublikos teritoriją (žr. 1 lentelę). Nors nė viename teisės akte nėra numatyta vykdyti tokių funkcijų, tuo labiau, kad tokios funkcijos yra nustatytos Policijos komisariato Viešosios tvarkos skyriaus Prevencijos poskyriui (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=4>). Tai konstatavo to paties departamento Viešosios policijos valdybos Prevencinės veiklos skyrius, 2009 m. birželio 7 d. atlikęs patikrinimą kaip Telšių apskrities policijos įstaigose vykdomos Policijos veiklos plėtojimo, įgyvendinant Šengeno Acquis, priemonės. Minėtas skyrius pateiktoje pažymoje patvirtino, kad užsieniečių kontrolę ir nelegalios migracijos prevenciją vykdo Prevencijos padalinių pareigūnai (\\Pk72605001\bendra\TELSIU ISAKYMAI).

Vyriausiasis policijos komisariatas Migracijos poskyrio veiklą kontroliuoja analizuodamas šio veiklos plano vykdymą, kurio ataskaitos pateikiamos kiekvieną mėnesį. Policijos departamentui teikiama pusmečio ir metų strateginio veiklos plano vykdymo ataskaita, kuri inkorporuota į Vyriausiojo policijos komisariato veiklos plano vykdymo ataskaitą.

Vyriausiojo policijos komisariato viršininkas vykdo bendrąją žmoniškųjų išteklių valdymą, leidžia įsakymus ir kontroliuoja jų vykdymą ([http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page\\_id=29](http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page_id=29)). Kaip minėjome, Migracijos poskyrio valdymo ir veiklos kontrolės funkciją Vyriausiojo policijos komisariato viršininkas yra delegavęs pavaduotojui, Migracijos skyriaus viršininkui, Policijos komisariato viršininkui ir jo pavaduotojui ([http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f\\_rub\\_id=214&f\\_irub\\_id=172&f\\_pask\\_id=0](http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f_rub_id=214&f_irub_id=172&f_pask_id=0)).

Migracijos skyrius kontroliuoja Migracijos poskyrio veiklą pagal patvirtintus veiklos pusmečio planus bei kiekvieno mėnesio veiklą pagal patvirtintas ataskaitas (žr. 5 priedą). Kiekvieną mėnesį teikiamos ataskaitos rodikliai neatspindi Migracijos poskyrio veiklos. Kai kurių funkcijų (pvz., gyvenamosios vietos deklaravimo) Migracijos poskyris nevykdo nuo 2007 m. liepos 1 d., tačiau Migracijos skyriaus patvirtintose ataskaitų formose reikalaujama šios veiklos rezultatų.

Policijos komisariato viršininkas kontroliuoja Policijos komisariato, tame tarpe ir jo struktūrinio padalinio – Migracijos poskyrio veiklą (Mažeikių rajono policijos komisariato nuostatai). Kaip matėme, Migracijos poskyrio kontrolės įgaliojimai suteikti tik Policijos komisariato viršininkui ir Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=14&archive=1>). Tačiau pagal Vyriausiojo policijos komisariato viršininko patvirtintą Policijos komisariato struktūrą (žr. 3 pav.) Migracijos poskyrio veiklos kontrolės funkcija numatyta ir viršininko pavaduotojui. Policijos komisariato viršininkas kontroliuoja Migracijos poskyrio detalizuotą veiklos plano vykdymą bei analizuodamas kiekvieno mėnesio visų vykdomų funkcijų rodiklius, pagal patvirtintą ataskaitą (žr. 6 priedą).

Esanti Migracijos poskyrio valdymo sistema konfliktiška ne tik veiklos planavimo bei kontrolės kontekste, bet ir išteklių paskirstymo kontekste, kadangi poskyrio materialinis aprūpinimas bei specialiosios funkcijos yra padalintos tarp Migracijos departamento bei Policijos departamento. Kiek lėšų skirti Migracijos poskyriui, sprendžia Policijos departamentas, nors poskyris daugiausia bendradarbiauja su Migracijos departamentu. Tokia situacija dažnai lemia tai, kad neatsižvelgiama į Migracijos poskyrio poreikį jas skirstant. Pvz. vidaus reikalų ministras įsakymais yra įpareigojęs Policijos departamentą aprūpinti Migracijos poskyrį įvairiomis techninėmis bei kanceliarinėmis priemonėmis (kartotekinėmis spintomis, specialiu popieriumi interesantų prašymams asmens dokumentams gauti pildyti ir kt.), tačiau lėšų tam neskiriama. Tai turi įtakos ne tik viešųjų paslaugų teikimui, bet ir konfliktų kilimui tarp Migracijos poskyrio ir kitų Policijos komisariato padalinių, kurie tokiomis priemonėmis aprūpinami bei tarp darbuotojų ir interesantų, nesant darbo priemonių juos tinkamai aptarnauti.

Išanalizavę Migracijos poskyrio valdymo, veiklos planavimo ir kontrolės sistemą, matome, kad šiuose procesuose dalyvauja net 8 tokia teise disponuojantys subjektai. Kiekvienas kontrolės teisę turintis organas Migracijos poskyrio veiklos kontrolę vykdo pagal skirtingus kriterijus. Netgi poskyrio steigėjas – Policijos departamentas - turi dvi visiškai skirtingas nuostatas apie Migracijos poskyrio veiklos prioritetus. Migracijos poskyrio valdyme dalyvaujančių institucijų skirtingi reikalavimai veiklos planavime sukelia konfliktus ne tik kontroliuojant poskyrio veiklą, bet ir kiekvienam kontroliuojančiam subjektui rengiant skirtingas ataskaitas. Taipogi daro konfliktišką pačią veiklą. Pvz. atliekant policijai būdingas funkcijas (nelegalios migracijos, Kaliningrado tranzito kontrolės) būtina atsitraukti nuo pagrindinės veiklos – interesantų priėmimo, kas sukelia konfliktines situacijas su interesantais, nes nėra užtikrinamas jų priėmimas visą darbo dieną, kas yra reglamentuota teisės aktuose.

Tokią migracijos procesų administravimo sistemą kaip ydingą įvertino ir Austrijos ekspertai, tyrę Lietuvos ir Austrijos PHARE Dvynių projekto 4-tą komponentą – „Migracijos ir prieglobsčio valdymo sistemos” ([www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos\\_4komponentas.doc+migracijos+tarnybu+valdymas&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos_4komponentas.doc+migracijos+tarnybu+valdymas&cd=4&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)). Ekspertai padarė išvadą, kad dabartinis Migracijos poskyrio valdymo modelis neatitinka šiuolaikiškos administravimo sistemos struktūros. Jie rekomendavo plėtojant modernų administravimą vengti tokių mišrių organizacijos valdymo formų ir migracijos tarnybas šalies mastu aiškiai priskirti vienai institucijai.

**Paprašėme ekspertų: Policijos departamento, Migracijos departamento, Vyriausiojo policijos komisariato, Policijos komisariato pavaduotojų** įvertinti Migracijos poskyrio valdymo modelį, pateikdami klausimą „*Ar Migracijos poskyrio valdymo forma nesukelia konfliktų?*”. Visi apklausti ekspertai patvirtino, kad toks valdymas, kuriame dalyvauja kelios institucijos yra neefektyvus ir sukelia konfliktines situacijas ne tik pačiame valdomame objekte, bet ir tarp valdančiųjų subjektų. Migracijos poskyrio valdymas neturi būti policijos sistemos kompetencijoje. Ekspertų nuomonės išsiskyrė prognozuojant Migracijos poskyrio organizacinę aplinką, kuri būtų mažiausiai konfliktiška valdymo prasme. Migracijos departamento, Vyriausiojo policijos komisariato ir Policijos komisariato vadovų nuomone optimaliausias ir mažiausiai konfliktiškas būtų toks valdymo modelis, kai Migracijos poskyrio valdymą vykdytų Migracijos departamentas. Policijos departamento Viešosios policijos valdybos viršininko pavaduotojo nuomone, Migracijos poskyrio valdymas turėtų būti perduotas vietos savivaldybei. Ekspertas pastebėjo, kad Migracijos poskyrio funkcijų, nebūdingų policijai, atskyrimas ir nauja valdymo koncepcija yra numatyta Teisinės sistemos reformos metmenyse, tačiau įgyvendinimas yra sustabdytas dėl dabartinio ekonominio sunkmečio. Policijos komisariato viršininko pavaduotojas T. Ostrauskas pastebėjo, kad valdant Migracijos poskyrį konfliktiškumo pobūdį įgyja ne tik poskyrio veikla dėl daugiapakopės kontrolės sistemos, bet kyla konfliktų ir tarp valdymo teisę turinčių subjektų. Ekspertas atkreipė dėmesį, kad pasitaiko atvejų, kad Migracijos departamentas net neinformuoja Policijos komisariato apie organizuojamas priemones. Pavyzdžiui, į Migracijos poskyrio darbuotojams organizuotus seminarus tiesiogiai kvietė poskyrio darbuotojus, apie tai net nepranešęs Policijos komisariatui, organizuojančiam bei finansuojančiam kelionės išlaidas.

Apibendrinami galime teigti, kad Migracijos poskyrio valdymo modelis neatitinka šiuolaikiškos administravimo sistemos struktūros ir yra vienas iš pagrindinių šaltinių, sukeliančių konfliktus. Ypatingai tai pasireiškia per kontrolės mechanizmą, kurį sudaro net aštuoni kontrolės teisę turintys subjektai.



### 2.3. Struktūros ypatumai, sukelianys konfliktus

Kitas konfliktų šaltinis yra pati Migracijos poskyrio struktūra. Iš anksčiau pateiktos Migracijos poskyrio struktūros (žr. 2 pav.) matome, kad tiriama organizacija yra specifinės struktūros sudedamoji dalis ne tik valdymo požiūriu, bet ir vidaus sudėtimi.

A.Sakalas, V.Šilingienė (2000) pabrėžė, kad esant tokiai struktūrai organizacijoje ypatingai iškyla grėsmė kilti įvairiausių tipų konfliktams (asmeniniams, asmenybės vidiniams, tarpgrupiniams ir pan.).

Darbuotojai suskirstyti į atskiras kategorijas ir turi skirtingą socialinį statusą, dėl kurio kiekviena kategorija atsiduria skirtingoje teisinio reguliavimo plotmėje. Statutinių valstybės tarnautojų veiklą reglamentuoja Vidaus tarnybos statusas, karjeros valstybės tarnautojų – Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, o darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis – Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Šiuose teisės aktuose skirtingai reglamentuotas darbuotojų veiklos vertinimas, karjeros galimybės, kvalifikacijos tobulinimas, skatinimas ir kt.

**Veiklos vertinimas.** Pagal Vidaus tarnybos statutą pareigūno tarnybinę veiklą vertina įstaigos pareigūnų atestacijos komisija ([http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=334824](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=334824)).

Migracijos poskyrio pareigūnų (statutinių valstybės tarnautojų: viršininko ir specialisto) tarnybinę veiklą, sugebėjimus bei tinkamumą einamoms pareigoms kas keturis metus vertina Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu sudaryta pareigūnų atestacijos komisija (Tarnybos eigos įsakymai, Telšiai, registras Nr. 86- 1TE, 2008, p. 83 ). Vertinant pareigūno veiklą ir tinkamumą užimamoms pareigoms nėra nustatyta vertinimo kriterijų. Pareigūno veiklos rezultatai neanalizuojami (apsiribojama tiesioginio vadovo parengta charakteristika), paprastai tikrinamas pareigūno tinkamumas užimamoms pareigoms t.y. jam pateikiama klausimų iš įvairių teisės aktų. Iš anksto pareigūnui nėra pateikiamas teisės aktų sąrašas, iš kurių jam atestacijos metu bus pateikiami klausimai.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme reglamentuotas valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas. Detalesnis vertinimas, jo procedūros apibrėžtos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 17 d. nutarimu Nr. 909 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimo Nr. 1106 redakcija) patvirtintose Valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklėse. Šiose taisyklėse numatyta valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skalė, rekomenduojamas vertinimo rodiklio turinys, tačiau neapibrėžti vertinimo kriterijai.

Valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą kiekvienais metais (skirtingai negu statutinių pareigūnų) vertina tiesioginis vadovas. Valstybės tarnautojo tarnybinė veikla gali būti vertinama:

- labai gerai;
- gerai;
- patenkinamai;
- nepatenkinamai.

Valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą tiesioginiam vadovui įvertinus labai gerai, vertinimo komisija gali siūlyti tarnautoją į darbą priimančiam vadovui:

- suteikti valstybės tarnautojui kvalifikacinę klasę;
- perkelti į aukštesnes pareigas;
- palikti turimą pirmą (aukščiausią) kvalifikacinę klasę ir skirti pareiginės algos dydžio vienkartinį priedą.

Migracijos poskyryje karjeros valstybės tarnautojų (specialistų) tarnybinę veiklą vertina poskyrio viršininkas. Išnagrinėjus tarnautojų asmens bylas, matome, kad nuo 2007 m. visų valstybės tarnautojų veikla vertinama gerai (Tarnybinės veiklos vertinimas, Mažeikiai, registras Nr. 86-73, 2008, p. 25 ).

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, tarnybinės veiklos vertinimas neregamentuotas, todėl šių darbuotojų veikla nevertinama. Iš poskyryje esančių dokumentų (Migracijos poskyrio veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 21.1, 2009, t.1-3) matome, kad viršininkas tik sistemina ir analizuoja inspektorių, dirbančių pagal darbo sutartį veiklos rezultatus, kuriuos vėliau panaudoja teikdamas skatinti darbuotojus. Tačiau teisiškai ši procedūra nėra apibrėžta jokia juridine galia turinčiu teisės aktu.

G. Dubausko (2006) teigimu, vertinimo rezultatai privalo turėti įtakos darbuotojo perkėlimui į aukštesnes pareigas ir jo socialiniam statusui. Priešingu atveju kyla nepasitenkinimas darbu, formuojasi prielaidos kilti konfliktams. Darbuotojo veikloje atsiranda konfliktiškumo požymių.

Kaip matysime toliau, mūsų tiriamoje organizacijoje mokslininko teorija visiškai pasitvirtina (žr. 13 pav.).

**Karjeros galimybės.** Mokslininkų teigimu, pagrindinis šiuolaikinės karjeros bruožas yra siekis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus.

(<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Va%20lackiene1.pdf>). Paanalizuosime kaip tai pavyksta Migracijos poskyryje.

Vidaus tarnybos statute numatytos statutinių valstybės tarnautojų karjeros galimybės. Pareigūnai gali būti perkeliami į aukštesnes pareigas, atsižvelgus į jų tarnybinę veiklą bei profesionalumą.

Migracijos poskyrio statutiniai valstybės tarnautojai gali būti perkeliami į aukštesnes pareigas tik kitose tarnybose, nes poskyryje aukštesnių pareigų nėra (Pareigybių klasifikatorius, Telšiai, registras Nr. 86/ 23, 2009, p. 17).

Kaip minėjome, karjeros valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą įvertinus labai gerai, jis gali būti perkeliamas į aukštesnes pareigas. Be to, valstybės tarnybos įstatymas numato tarnautojui karjeros galimybės pretenduoti į aukštesnes laisvas pareigas. Migracijos poskyryje aukštesnių pareigybių nėra. Visos karjeros valstybės tarnautojo (specialisto) pareigybės, neatsižvelgiant į jų charakteristikas, priskirtos vienodam lygiui: B lygiui ir ketvirtai kategorijai (žr. ten pat). Aukštesnės pareigybės yra kitose Policijos komisariato tarnybose, tačiau specialistai į jas negali pretenduoti, kadangi pagal Vidaus tarnybos statutą joms yra nustatyti specialūs reikalavimai ( būti ne vyresni 30 metų, atitikti sveikatos būklės reikalavimus, nustatytus vidaus reikalų ir sveikatos apsaugos ministrų įsakymais, būti atitinkamo bendro fizinio pasirengimo, nustatyto vidaus reikalų ministro įsakyme (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=22>).

Inspektorių (darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis) karjeros galimybės nereglamentuotos. Turėdami valstybės tarnybai reikalingą išsilavinimą jie gali pretenduoti, dalyvaudami konkurse, užimti tik Migracijos poskyryje atsilaisvinusias karjeros valstybės tarnautojo pareigas. Tokių pareigybių tiriamu laikotarpiu Migracijos poskyryje nebuvo.

**Kvalifikacijos tobulinimas.** Vidaus tarnybos statute numatyta, kad pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją. Pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui sudarytas kompleksas mokymo programų: kokybės vadybos, Šengeno teisyno, administravimo įgūdžių tobulinimo, užsienio kalbų, informacinių technologijų ir kt. Pareigūnų kvalifikacijos kėlimą organizuoja Lietuvos policijos mokymo centras. Jame kvalifikaciją tobulino du Migracijos poskyrio statutiniai valstybės tarnautojai po 40 valandų. Be to, pareigūnai kelia kvalifikaciją Policijos komisariate pagal sudarytą profesinio tobulinimo planą bei parengtas programas ( Veiklos planai, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/14.33, 2009, p. 54). Per mėnesį du kartus po dvi valandas vyksta profesinio parengimo teoriniai mokymai bei po dvi valandas praktinės fizinio parengimo, šaudymo treniruotės.

Karjeros valstybės tarnautojų mokymas reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatyme. Migracijos departamentas kiekvienais metais organizuoja tikslinius 40 val. kvalifikacijos kėlimo kursus migracijos tarnybų darbuotojams pagal jų vykdomą veiklą. Migracijos poskyris pateikė

paraišką dviems darbuotojams 2009 m. kelti kvalifikaciją, tačiau negavo nė vienos kvotos (Susirašinėjimas su Migracijos departamentu, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 2.25, 2008, p. 189).

2009 metais Migracijos departamentas organizavo du seminarus (4 val. trukmės), kuriuose dalyvavo du karjeros valstybės tarnautojai (Veiklos planai, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/21.22, 2009, p. 63).

Migracijos politikos departamento prie Lietuvos Respublikos ministerijos nuostatuose numatyta, kad pastarasis organizuoja valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą (<http://www.vrm.lt/index.php?id=968>). Tačiau minėtas departamentas Migracijos poskyrio darbuotojams tokių mokymų neorganizavo.

Austrijos ekspertai (žr. 32 p.) pastebėjo, kad darbuotojų mokymams mažai skiriama dėmesio. Mokymai yra būtini, kad personalas sugebėtų atitikti naujus reikalavimus bei spręsti vis sudėtingesnes problemas migracijos srityje. Ekspertai atkreipė dėmesį, kad mokymai turi būti skirti ne tik teisiniams aspektams, bet ir gerinti darbuotojų socialinius sugebėjimus (kaip rasti išeitį kilus konfliktui, kaip elgtis su „sudėtingais“ interesantais ir pan.) bei rekomendavo darbuotojų gebėjimus bei kvalifikaciją tobulinti rengiant reguliarius seminarus kartu su kitų institucijų, susijusių su migracijos klausimais, darbuotojais ir rengti mokymus socialiniams įgūdžiams bei darbui su klientais tobulinti.

Iš Migracijos poskyrio veiklos dokumentų nustatėme, kad kvalifikacijos tobulinimo stygių iš dalies bandoma kompensuoti pravedant tarnybinius mokymus darbo vietoje. Migracijos poskyrio vadovas, kuriam pagal pareigybines funkcijas pavesta organizuoti darbuotojų tarnybinius mokymus nuolatiniam kvalifikacijos kėlimui tiriamu laikotarpiu organizavo darbuotojams 26 tarnybinius mokymus, kurių metu buvo analizuojami pagrindiniai teisės aktai, susiję su tiesioginės veiklos vykdymu bei kiti valstybės tarnybą reguliuojantys aktai (Veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/21.26, 2009, t. 1-3). Tačiau pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro nustatytą kvalifikacijos tobulinimo tvarką, tokios formos mokymai neprilygsta kvalifikacijos tobulinimui (Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo (<http://www.policija.lt/index.php?id=2796>)).

**Paskatinimas.** Vidaus tarnybos statute nustatytos pareigūnų paskatinimo bei apdovanojimo formos:

- padėka;
- vienkartinė pinigine išmoka;
- vardine dovana;

- žinybiniu ženklų;
- vardiniu ginklu;
- suteikiant aukštesnę laipsnį;
- valstybės apdovanojimu.

Valstybės tarnybos įstatyme už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojams nustatytos sekančios skatinimo ir apdovanojimo formos:

- padėka;
- vardinė dovana;
- vienkartinė pinigine išmoka;
- valstybės apdovanojimas.

Darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, paskatinimas reglamentuotas Lietuvos Respublikos darbo kodekse. Jame įvardintos sekančios paskatinimo formos:

- padėka;
- dovana;
- pinigine premija;
- papildomos atostogos;
- pirmumo teisė kelti kvalifikaciją.

Kaip matome, kiekvienai darbuotojų kategorijai nustatytos skirtingos skatinimo formos. Pvz. skatinti skiriant papildomas atostogas galima tik inspektorius (darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartį).

Išanalizavę Vyriausiojo policijos komisariato Personalo skyriaus dokumentus, nustatėme, kad 2009 m. paskatinti du Migracijos poskyrio darbuotojai. Vienas pareigūnas paskatintas vienkartinė pinigine išmoka, karjeros valstybės tarnautojui pareikšta padėka.

Taigi, kaip matome, Migracijos poskyrio darbuotojai turi skirtingą socialinį statusą, dėl kurio kiekviena darbuotojų kategorija atsiduria skirtingoje teisinio reguliavimo plotmėje. Jų vertinimą, karjeros galimybes bei skatinimą, atsižvelgiant į jų užimamų pareigų priklausomumą skirtingoms kategorijoms, reguliuoja skirtingi teisės aktai ir juose įtvirtintos skirtingos normos. Savaiame aišku, kad toks reguliavimas sukelia konfliktines situacijas tiek tarp vadovų ir darbuotojų, tiek tarp darbuotojų. Iš dokumentų analizės matėme, kad inspektorių veikla nevertinama, jie neskatinami ir neturi galybės kelti kvalifikaciją, nors pvz., statutiniai valstybės tarnautojai 100 proc. dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Pateikėme ekspertams klausimą „*Ar nesukelia konfliktų Migracijos poskyrio struktūros specifiška?*“. Vyriausiojo policijos komisariato ir Policijos komisariato viršininko pavaduotojų

nuomonės buvo vieningos. Jie pabrėžė, kad konfliktinės situacijos susidaro dėl skirtingo vertinimo bei kvalifikacijos kėlimo teisinio reglamentavimo.

#### **2.4. Konfliktai, kylantys dėl vykdomų funkcijų teisinio reglamentavimo**

Kaip matėme ankstesnėje analizėje, Migracijos poskyris vykdo viešojo administravimo funkcijas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro, Lietuvos policijos generalinio komisaro bei Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymais yra įgaliotas išduoti asmens tapatybės korteles, pasus, užsieniečiams leidimus gyventi Lietuvos Respublikoje, asmens be pilietybės kelionės dokumentus bei priimti sprendimus Lietuvos Respublikos pilietybės klausimais. Išduodant asmenims asmens tapatybę patvirtinančius dokumentus, vadovaujamosi vidaus reikalų ministro įsakymais, reglamentuojančiais atskirų dokumentų išdavimo tvarką. Kai kurie įsakymai arba Migracijos poskyrio veiklą valdančių bei kontroliuojančių institucijų nurodymai nesuderinti su kitais teisės aktais, reguliuojančiais administracinių paslaugų teikimą bei administracinių sprendimų priėmimą.

<i>I Pavyzdys</i>
Asmenų prašymų nagrinėjimo terminų nesuderinamumas

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. 513 (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. gruodžio 24 d. įsakymo Nr. 1V-473 redakcija) patvirtintame Asmens tapatybės kortelės išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančia ir naikinimo tvarkos apraše įtvirtinta nuostata, kad asmens tapatybės kortelė išduodama asmeniui, kai jo pilietybės klausimas yra išspręstas pagal Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymą. Asmuo, kuriam nesukako 18 metų ir kurio Lietuvos Respublikos pilietybės klausimas nėra išspręstas pagal Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymą, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka pateikdamas dokumentus dėl Lietuvos Respublikos pilietybės, kartu gali pateikti dokumentus išduoti asmens tapatybės kortelę. Tokiu atveju prašymas laikomas priimtu ir pradedamas nagrinėti tik priėmus sprendimą, kad asmuo yra Lietuvos Respublikos pilietis. Tačiau priėmus asmens prašymą išduoti asmens tapatybės kortelę, jis automatiškai užregistruojamas asmens dokumentų sistemoje kompiuterinėje laikmenoje, nuo ko prasideda jo nagrinėjimo termino pradžia.

Asmens tapatybės kortelės įstatyme nustatyta, kad asmens tapatybės kortelė išduodama ne vėliau kaip per vieną mėnesį nuo prašymo gavimo dienos.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 29 d. nutarimu Nr. 312 (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 13 d. nutarimo Nr. 413 redakcija) patvirtintose Lietuvos Respublikos pilietybės dokumentų rengimo taisyklėse numatyta, kad asmenų iki 18 metų prašymai dėl Lietuvos Respublikos pilietybės įgijimo turi būti išnagrinėti per 3 mėnesius nuo gavimo institucijoje dienos.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme nustatyta, kad administracinis sprendimas turi būti priimtas per 20 darbo dienų nuo prašymo priėmimo dienos. Dėl objektyvių priežasčių administracinę procedūrą pradėjęs viešojo administravimo subjektas gali terminą pratęsti, bet ne ilgiau kaip 10 darbo dienų.

Dėl analizuotuose teisės aktuose nustatytų skirtingų asmenų prašymų nagrinėjimo terminų kyla konfliktai su interesantais dėl pažeistų jų teisių, kadangi nespėjama išduoti asmens tapatybės kortelės per 1 mėnesį. Norint tai įgyvendinti, Migracijos poskyrio specialistas turėtų intereso aptarnavimo metu vykdyti administracinę procedūrą dėl asmens Lietuvos Respublikos pilietybės sprendimo priėmimo. Tačiau tai neįmanoma nei fiziškai, nei techniškai, kadangi administraciniam sprendimui Lietuvos Respublikos pilietybės klausimu priimti reikalinga atlikti administracinę procedūrą: įvairius patikrinimus, kartais tenka gauti papildomų dokumentų iš kitų rajonų migracijos tarnybų (šiam procesui nustatytas 3 mėn. terminas).

Toks pat reguliavimas nustatytas išduodant asmenims Lietuvos Respublikos pasus, jeigu jų Lietuvos Respublikos pilietybės klausimu nėra priimtas sprendimas, susidaro analogiška konfliktinė situacija su interesantais, kyla darbuotojo asmeninis konfliktas, kadangi jis negali tinkamai vykdyti pavestas funkcijas.

<i>2 Pavyzdys</i>
Asmens dokumentų išdavimo terminų nesuderinamumas

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. 513 (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. gruodžio 24 d. įsakymo Nr. 1V-473 redakcija) patvirtintame Asmens tapatybės kortelės išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančia ir naikinimo tvarkos apraše bei Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. 597 (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 1 d. įsakymo Nr. 1V-349 redakcija) patvirtintame Paso išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančiu ir naikinimo tvarkos apraše įtvirtinta nuostata, kad asmens tapatybės kortelė ir pasas asmeniui pageidaujant gali būti išduodamas skubos tvarka per vieną darbo dieną.

Asmens dokumentų išrašymo centro prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2009 m. birželio 12 d. įsakymu Nr. 1-26 patvirtintame Prašymų asmens dokumentams išduoti, pakeisti, įforminti registravimo, užsakymų asmens dokumentams išrašyti formavimo ir duomenų apie asmens dokumentų galiojimą tvarkos apraše nustatytas reikalavimas užsakymus asmens dokumentams išrašyti skubos tvarka per vieną darbo dieną perduoti Asmens dokumentų išrašymo centrui ne vėliau kaip iki 13 valandos (išimtiniais atvejais, suderinus su Asmens dokumentų išrašymo centru iki 15 val.). Dokumentai pagal vėliau perduotus užsakymus išsiunčiami Migracijos poskyriui tik kitą darbo dieną.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme reglamentuotas asmenų privalančių pateikti prašymą asmeniškai priėmimo laikas. Viešojo administravimo subjektai privalo organizuoti savo darbą taip, kad asmuo privalantis pateikti prašymą asmeniškai, galėtų tai padaryti visą darbo dienos laiką. Be to, viešojo administravimo subjektas privalo nustatyti ne mažiau kaip dvi papildomas prašymų priėmimo valandas per savaitę pasibaigus darbo dienos laikui. Migracijos departamentas taip pat yra atkreipęs dėmesį į tai, kad būtų užtikrintas papildomas asmenų priėmimas pasibaigus nustatytam darbo laikui (<http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>).

Migracijos poskyryje asmenys priimami visą darbo dieną iki 17 val. Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymu nustatytas papildomas asmenų priėmimas pasibaigus darbo dienos laikui kiekvieną ketvirtadienį nuo 17 val. iki 19 val. (<http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>).

Esant tokiam asmens dokumentų išdavimo teisiniam reguliavimui, asmenys pridavę prašymus asmens tapatybės kortelei ar Lietuvos Respublikos pasui gauti skubos tvarka per vieną darbo dieną po 13 val., faktiškai asmens dokumentus gauna ne per vieną, bet per dvi darbo dienas (anksčiau minėtuose vidaus reikalų ministro įsakymuose, reglamentuojančiuose asmens tapatybės kortelių ir pasų išdavimą toks terminas nenumatytas). Savaiame aišku, kad susidarius tokiai situacijai, kai pažeidžiami nustatyti asmens dokumentų išdavimo terminai, kyla konfliktai tarp interesantų ir juos aptarnavusių Migracijos poskyrio specialistų.

<b>3 Pavyzdys</b>
Asmenų prašymų priėmimo ribojimas

2009 m. gegužės 28 d. įsigaliojus Europos Parlamento ir Tarybos reglamentui (EB) Nr. 444/2009, iš dalies keičiančiam 2004 m. gruodžio 13 d. Tarybos reglamentą (EB) Nr. 2252/2004 dėl valstybių narių išduodamų pasų ir kelionės dokumentų apsauginių savybių ir biometrijos standartų



([http://www.eic.lrs.lt/popup.php?ru=bS9tX2RpcmVjdG9yeS9maWxlcy9hX3JlZGlyZWw0LnBocA==&no\\_preload=1&m\\_directory\\_link\\_id=755&clear\\_buffer=1](http://www.eic.lrs.lt/popup.php?ru=bS9tX2RpcmVjdG9yeS9maWxlcy9hX3JlZGlyZWw0LnBocA==&no_preload=1&m_directory_link_id=755&clear_buffer=1)), Lietuvos Respublikos pasuose, tarnybiniuose, užsienio pasuose, asmens be pilietybės kelionės dokumente, pabėgėlio kelionės dokumente nuo 2009 m. birželio 28 d. elektroniniu būdu fiksuojami biometriniai duomenys: veido atvaizdas ir pirštų atspaudai.

Migracijos poskyris 2009 m. birželio 15 d. gavo iš Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos raštą Nr. 1D – 4406-(15) „Dėl pasų išdavimo ir keitimo proceso nenutrūkstamumo užtikrinimo”, pasirašytą viceministro Algimanto Vakarino, kuriame nurodyta: „siekdami, kad naujos techninės ir programinės įrangos įdiegimo metu Lietuvos Respublikos pasai piliečiams būtų išduodami *nepažeidžiant nustatytų terminų, birželio 29 – 30 d. liepos 1 – 3 d. riboti* prašymų išduoti (pakeisti) pasą priėmimą iš piliečių, pageidaujančių pasą gauti *skubos tvarka per vieną darbo dieną.*>> *Prašome* kylančias problemas spręsti lanksčiai...ir *vengti konfliktinių situacijų*” ( Susirašinėjimo dokumentai, Mažeikiai, registras Nr.86-73/22.4, p. 126).

Iš to matome, kad minėtomis dienomis darbuotojai negalėjo priimti visų norinčių gauti pasus prašymų. Tai sukėlė konfliktines situacijas su interesantais.

<i>4 Pavyzdys</i>
Poįstatyminių teisės aktų nebuvimas

Kaip minėjome prieš tai, įgyvendinant Europos Sąjungos teisės aktų reikalavimus nuo 2009 m. birželio 28 d. pradėti išduoti asmens kelionės dokumentai su biometriniais duomenimis.

Šių dokumentų išdavimo tvarką reglamentuoja nacionalinės teisės aktai: Lietuvos Respublikos užsieniečių teisinės padėties įstatymas bei poįstatyminiai aktai – Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymai:

- 2005 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. 1V-393 „Dėl Asmens be pilietybės kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo”;
- 2004 m. lapkričio 10 d. įsakymo Nr. 1V-357 „Dėl Užsieniečio paso išdavimo taisyklių patvirtinimo”;
- 2004 m. gruodžio 7 d. įsakymas Nr. 1V-408 „Dėl Pabėgėlio kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo”;

([http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=266960&p\\_query=&p\\_tr2=/t\\_blank](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266960&p_query=&p_tr2=/t_blank);

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=280929](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=280929);

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=247160](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=247160).

Įsigaliojus Europos Parlamento ir Tarybos reglamentui (EB) Nr. 444/2009 nebuvo pakeisti poįstatyminiai teisės aktai, reglamentuojantys asmens be pilietybės kelionės dokumento, užsieniečio paso, pabėgėlio kelionės dokumento išdavimo tvarką.

Migracijos poskyryje 2009-07-01 gautas Migracijos departamento raštas „Dėl naujos asmens be pilietybės kelionės dokumento, užsieniečio paso ir pabėgėlio kelionės dokumento išdavimo tvarkos”, kuriame informuojama, kad yra parengti atitinkamų Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymų, reglamentuojančių minėtų dokumentų išdavimą pakeitimo projektai. Rašte nurodyta: „kol minėti projektai yra derinami, ir siekdami laiku pradėti įgyvendinti reglamentą, nuo š. m. birželio 29 d. užsieniečiams, kurie kreipiasi dėl asmens be pilietybės kelionės dokumento, užsieniečio paso ar pabėgėlio kelionės dokumento išdavimo ar kaitimo, pateikti pildyti naujas prašymų išduoti ar pakeisti minėtus kelionės dokumentus formas” (Iš Migracijos departamento gauti dokumentai, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 2.25, t.2, 2009, p. 113). Kaip minėjome, Europos Sąjungos teisės aktai įsigaliojo 2009-06-28, o nurodymas iš Migracijos departamento gautas 2009-07-01.

Migracijos poskyrio specialistei, vykdančiai užsieniečių priėmimą, pateikę klausimą **„Kaip buvo elgiamasi tokioje situacijoje, ar tai nesukėlė konfliktų?”** gavome paaiškinimą, kad per jos 39 metų darbo stažą Migracijos poskyryje tokios situacijos, kad nebūtų priimta teisės akto, reglamentuojančio konkretaus dokumento išdavimo tvarkos, nėra buvę. Nagrinėjamu atveju buvo problematiška aptarnauti asmenis be pilietybės, norinčius pasikeisti asmens be pilietybės kelionės dokumentus. Du asmenys kreipėsi birželio 29 d. (kai dar nebuvo gautas Migracijos departamento nurodymas), jų prašymai nebuvo priimti. Pakartotinai minėti asmenys kreipėsi liepos 3 d., jų prašymai buvo priimti ir asmens dokumentų išdavimo procedūra vykdoma pagal teisiškai negaliojančią tvarką (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. lapkričio 24 d. įsakymą Nr. 1V-393 „Dėl Asmens be pilietybės kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo”). Konfliktas su interesantais kilo ne tik dėl atsisakymo priimti prašymus išduoti dokumentus, bet ir aptarnaujant interesantus (fiksuojant biometrinius duomenis) bei informant asmens be pilietybės kelionės dokumentus, nes naujo pavyzdžio dokumente reikėjo daryti atitinkamus įrašus, tačiau nesant anksčiau minėto įsakymo pakeitimo, nebuvo aišku kaip informinti dokumentus (kokią nurodyti išdavimo datą, išduodančios institucijos pavadinimą, dokumento galiojimo terminą). Specialistei paprašius metodinės pagalbos bei konsultacijos iš Migracijos departamento Užsieniečių reikalų skyriaus, kurią pastarasis privalo teikti pagal vidaus reikalų ministro įsakymu patvirtintus nuostatus, jokios metodinės pagalbos nebuvo gauta. Specialistė asmenims dokumentus informino pagal minėto įsakymo projekto nuostatas. Tačiau iki šiol neaišku ar toks informinimas nesukels

asmenims neigiamų pasekmių vykstant į užsienio šalis. Anot specialistės, konfliktas dar tęsiasi, nes neaišku ar tinkamai įforminti asmenims kelionės dokumentai.

Taigi, nuo š. m. birželio 28 d. iki spalio 7 d. Migracijos poskyrio darbuotojai išgyveno atvirus konfliktus su interesantais, nes nebuvo teisinių svertų tinkamai vykdyti pavestų funkcijų. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymo „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. lapkričio 24 d. įsakymo Nr. 1V-393 „Dėl asmens be pilietybės kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“ nuostatos įsigaliojo 2009-10-07, kiti poįstatyminiai aktai, reglamentuojantys užsieniečio paso bei pabėgėlio kelionės dokumento išdavimą ir kurie turėjo veikti nuo 2009 m. birželio 28 d. atitinkamai įsigaliojo tik 2009 m. rugsėjo 20 d., 2009 m. rugpjūčio 26 d.

<b>5 Pavyzdys</b>
<i>Užsieniečių prašymų nagrinėjimo procedūros</i>

Apart analizuotų funkcijų, Migracijos poskyrio specialistai priima užsienio šalių piliečius leidimams laikinai ir nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje gauti. Specialistas, priėmęs užsieniečio prašymą ir dokumentus leidimui laikinai ar leidimui nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje gauti jį nagrinėja vidaus reikalų ministro įsakymuose tokiems leidimams gauti nustatyta tvarka, atlieka patikrinimus, įformina dokumentus ir siunčia Migracijos departamentui sprendimui priimti. Migracijos departamentas priima sprendimą šiuo klausimu grąžina dokumentus Migracijos poskyriui, kuri priimtą sprendimą įgyvendina galutinai (įformina užsieniečio prašymą išduoti leidimą, suformuoja užsakymą Asmens dokumentų išrašymo centrui, gavęs išrašytą leidimą, įteikia jį užsieniečiui). Detalus leidimų gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo užsienio šalių piliečiams procesas pavaizduotas 7 priede.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras yra suteikęs įgaliojimus Migracijos poskyriui tik sprendimams dėl leidimo keitimo priimti ir pakeisti užsieniečiui leidimą.

Lietuvos Respublikos užsieniečių teisinės padėties įstatyme nustatyti prašymo išduoti ar pakeisti leidimą gyventi Lietuvos Respublikoje terminai:

- užsieniečio prašymas dėl leidimo laikinai gyventi išdavimo, kai užsienietis turi Europos Sąjungos valstybės narės išduotą ilgalaikio gyventojų leidimą gyventi - ne vėliau kaip per 4 mėnesius nuo prašymo pateikimo atitinkamoje institucijoje dienos;
- užsieniečio prašymas dėl leidimo laikinai gyventi išdavimo ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo prašymo pateikimo atitinkamoje institucijoje dienos;

- užsieniečio prašymas dėl leidimo nuolat gyventi išdavimo – ne vėliau kaip per 6 mėnesius nuo prašymo pateikimo atitinkamoje institucijoje dienos;
- užsieniečio prašymas dėl leidimo laikinai gyventi keitimo – ne vėliau kaip per 2 mėnesius nuo prašymo pateikimo atitinkamoje institucijoje dienos;

Prašymų nagrinėjimo terminai gali būti pratęsti ne ilgesniam kaip 3 mėnesių laikotarpiui, jeigu to reikia dėl prašymo nagrinėjimo sudėtingumo.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. gruodžio 3 d. nutarimu Nr. 1317 patvirtintose Lietuvos imigracijos politikos gairėse, siekiant užtikrinti, kad nuosekliai būtų rengiama Lietuvos Respublikos pozicija dėl formuojamos Europos Sąjungos imigracijos politikos yra išskyrusi pagrindines imigracijos politikos vystymo kryptis. Vyriausybės nuostata yra tokia, kad įgyvendinant selektyvią imigracijos politiką, tikslinga sukurti paprastesnę leidimo laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo schemą ir siekti, kad leidimai gyventi būtų išduodami kuo greičiau. Lietuvos imigracijos politikos gairėse pabrėžta, kad dokumentų išdavimas turi trukti ne ilgiau kaip 3-4 savaites, o užsieniečiams, norintiems gauti leidimą laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje darbo pagrindu (kvalifikuotiems darbuotojams, kurių trūksta Lietuvos įmonėse) - ne ilgiau kaip 2 mėnesius.

Austrijos ekspertai (žr. 32 p.) taip pat pastebėjo, kad administracinės procedūros migracijos srityje trunka ilgai, kadangi yra įtraukiama kelių lygmenų valstybės institucijos, sprendimams priimti būtina informacija formaliai užsakoma iš kitų institucijų tradiciniu paštu, užsieniečiai turi susisiekti su migracijos tarnybomis vidutiniškai po tris ar keturis kartus. Anot ekspertų, dėl tokios ilgos procedūros kyla nepageidaujamų pasekmių – užsieniečių konfliktai su Migracijos departamentu bei migracijos tarnybomis. Ekspertai rekomendavo pagreitinti bei kai kuriais atvejais decentralizuoti administracines procedūras.

Išnagrinėję užsieniečių, kuriems nuo 2009 m. sausio 1 d. priimti sprendimai išduoti leidimus laikinai ar nuolat gyventi Lietuvos Respublikoje asmens bylas, esančias Migracijos poskyryje, nustatėme, kad iš viso tiriamu laikotarpiu Migracijos departamentas priėmė 69 sprendimus užsieniečiams išduoti leidimus nuolat ar laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje. Iš jų 13 užsieniečių priimti sprendimai išduoti leidimus gyventi paskutinę nustatyto termino dieną, o jų asmens bylos su dokumentais gražinti Migracijos poskyriui po 5-7 dienų nuo sprendimo Migracijos departamente priėmimo. Tai reiškia, kad Migracijos poskyrio specialistas neturėjo teisės priimti užsieniečių dokumentų įforminimui, kadangi pastarieji pagal galiojančius teisės aktus Lietuvos Respublikoje buvo neteisėtai – pasibaigus vizos galiojimo laikui.

Norėdami ištirti ar toks leidimų gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo teisinis reglamentavimas nesukelia konfliktų su užsieniečiais pateikėme klausimą Migracijos poskyrio specialistei, turinčiai 10 metų praktinio darbo stažo priimant užsienio šalių piliečius leidimų gyventi Lietuvos Respublikoje išdavimo klausimais.

Į klausimą „**Ar nekyla konfliktų su užsieniečiais esant dabartinei leidimų gyventi Lietuvos Respublikoje užsienio šalių piliečiams išdavimo sistemai ?**” specialistė atsakė, kad jos manymu dabartinis teisinis reglamentavimas išduodant užsieniečiams leidimus gyventi Lietuvos Respublikoje turi daug biurokratinių elementų, kurie įtakoja operatyvų interesantų aptarnavimą bei sukelia konfliktines situacijas ne tik su užsieniečiais, bet ir su Migracijos departamento specialistais. Visų pirmiausia tai pasireiškia dėl dokumentų, reikalingų gauti leidimui gyventi pateikimo. Užsienietis (ne Europos Sąjungos pilietis) privalo pateikti atitinkamus dokumentus iš kitų institucijų, kurie yra viešuosiuose registruose. Tokiu atveju pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą Migracijos poskyrio specialistas privalo surinkti tokius duomenis ar gauti dokumentus, tačiau Migracijos poskyris neturi prieigos prie tokių registrų. Be to, kai kurių dokumentų pateikimo reikalavimas, nustatytas teisės aktuose, pvz. pažymų apie pinigines lėšas, prasilenkia su etikos ir konfidencialumo principais. Specialistė atkreipė dėmesį, kad sprendimus dėl leidimų išdavimo galėtų priimti Migracijos poskyris, kadangi turi galimybę atlikti visas procedūras, kurias atlieka Migracijos departamentas.

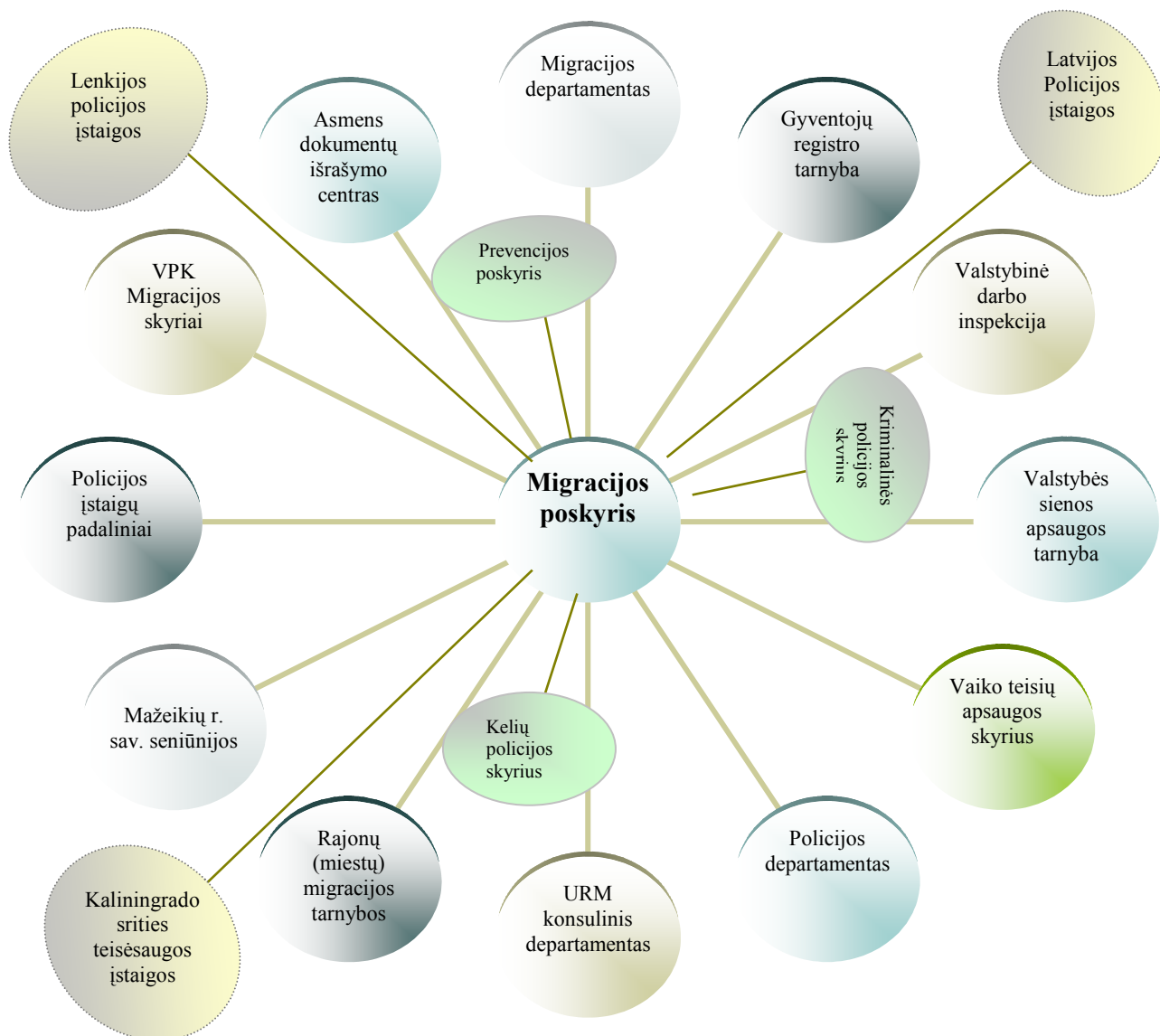
Pateikėme ekspertams klausimą „*Ar Migracijos poskyrio specialistai yra kompetentingi spręsti visus klausimus, susijusius su užsieniečių teisine padėtimi?*”. Gavome iš visų ekspertų vienareikšmius atsakymus, kad Migracijos poskyrio specialistai yra kompetentingi priimti sprendimus dėl leidimų užsieniečiams išdavimo. Dėl to sumažėtų administracinė našta, tenkanti užsieniečiams, norintiems gauti leidimus gyventi Lietuvos Respublikoje.

Išanalizavę Migracijos poskyrio dokumentus bei pateiktus pavyzdžius matome, kad kai kurių funkcijų vykdymą reglamentuojantys teisės aktai yra viena iš priežasčių, sukeliančių konfliktus ne tik tarp darbuotojų ir interesantų, bet ir tarp Migracijos poskyrio ir Migracijos departamento darbuotojų. Tai patvirtina Lakio J. mokslinę konfliktų teoriją, kad dalis konfliktų priežasčių glūdi teisinėje aplinkoje.

## **2.5. Bendradarbiavimas sprendžiant konfliktus**

Bendradarbiavimas yra vienas iš pozityviausių metodų mažinant įtampas ir sprendžiant konfliktus organizacijoje. Tik kartu veikiant ir ieškant bendrų sąlyčio taškų pasiekama darna kolektyve ir išsprendžiamos susidariusios problemos.

Vykdydamas pavestas funkcijas Migracijos poskyris sąveikauja su kitais Policijos komisariato padaliniais, šalies migracijos tarnybomis, kitų rajonų policijos komisariatų padaliniais bei valstybinėmis institucijomis.



4 pav. Migracijos poskyrio bendradarbiavimo sistema

Kaip matome iš paveikslo sąveikaujančių subjektų ratas gana platus. Todėl sąveikavimas yra gana sudėtingas procesas, reikalaujantis ne tik kompetencijos, bet ir gebėjimo derinti skirtingus požiūrius ir nuomones, suprasti, kad tokia sąveika yra būtina. Sudėtingumas ypatingai pasireiškia per hierarchinę valdymo sistemą bei skirtingą valdančių bei kontroliuojančių institucijų požiūrį į Migracijos poskyrio veiklos prioritetus.

*Konfliktų, kylančių dėl Migracijos poskyrio valdymo mechanizmo, skirtingų valdančių institucijų požiūrio į Migracijos poskyrio veiklą suderinimui bei iš to kylančių konfliktų sprendimui Migracijos poskyryje sukurta bendradarbiavimo sistema tarpinstituciniu lygiu, į kurios veiklą*

įtrauktas poskyrio vadovas. Tačiau sukūrus tokią sistemą, kai į bendradarbiavimo su kitomis institucijomis procesą įtraukiamas poskyrio vadovas, konfliktiškumą sukelia pati bendradarbiavimo sistema tik kitame lygmenyje: tarp poskyrio specialistų ir aptarnaujamų interesantų. Poskyrio vadovui dalyvaujant bendrose priemonėse su kt. institucijomis nukenčia interesantų aptarnavimas, kadangi pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatytą tvarką kai kuriais klausimais sprendimus gali priimti tik tarnybos vadovas ( išduoti Laikinus pažymėjimus, priimti sprendimus Lietuvos Respublikos pilietybės, asmens dokumentų išdavimo skubos tvarka klausimais bei įv. pažymas, pasirašyti dokumentus). Šią problemą Vyriausiojo policijos komisariato viršininkas išsprendė suteikęs įgaliojimus pagal pareigines funkcijas, nesant Migracijos poskyrio viršininko jo funkcijas vykdyti specialistui (statutiniam valstybės tarnautojui).

Kaip matėme, profesorius habil. dr. S.Puškorius teigė, kad bendradarbiavimo efektyvumas pasiekiamas sudarant tarp partnerių bendradarbiavimo sutartis. Tokių sutarčių pagalba Migracijos poskyris bendradarbiauja su kitomis institucijomis.

Plėtoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiant visapusiškai įgyvendinti bei tinkamai vykdyti Šengeno konvencijos nuostatas dėl kontrolės prie vidaus Europos Sąjungos sienų panaikinimo, laisvo asmenų judėjimo bei laikino vidaus Europos Sąjungos sienų kontrolės atnaujinimo ir migracijos procesų kontrolės sustiprinimo Lietuvos Respublikos teritorijoje tarp Policijos departamento, Migracijos departamento ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos 2006 m. lapkričio 16 d. pasirašytas trišalio bendradarbiavimo susitarimas. Šiame susitarime numatyta bendradarbiavimo tvarka ir formos migracijos procesų kontrolės ir kovos su neteisėta migracija vietiniu lygiu tarp Policijos komisariato, Migracijos poskyrio ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos Šiaulių rinktinės. Susitarime šalys numačiusios įvairias bendradarbiavimo formas: rengti ir įgyvendinti bendras priemones, organizuoti ir vykdyti bendrus veiksmus, keistis registruose turima informacija bei bendradarbiauti kitomis šalims priimtinomis formomis.

Iš Migracijos poskyryje esančių dokumentų nustatyta, kad pagal minėtą susitarimą bendradarbiaujantys partneriai tiriamu laikotarpiu (nuo 2009 m. sausio 1d. iki 2009 m. spalio 1d.) pastoviai keitėsi informacija apie užsieniečius, turinčius leidimus nuolat ar laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje, fizinius ir juridinius asmenis, kviečiančius užsienio šalių piliečius laikinai atvykti į Lietuvos Respubliką bei asmenis, dažnai prarandančius asmens tapatybę patvirtinančius dokumentus. Aptarti bendradarbiavimo rezultatus Migracijos poskyrio iniciatyva buvo organizuoti du susitikimai. Apart keitimosi informacija, bendrų priemonių ar veiksmų migracijos procesų kontrolei ir kovai su neteisėta migracija nebuvo organizuota (Veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 21.1, 2009, t.1-3).

Vykdamas užsieniečių nelegalaus ar neteisėto darbo bei neteisėto buvimo ar gyvenimo Lietuvos Respublikoje kontrolę ir prevenciją tarp Valstybinės darbo inspekcijos, Policijos departamento, Migracijos departamento ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos 2008 m. sausio 21 d. pasirašyta bendradarbiavimo sutartis, kurioje numatytas bendradarbiavimas minėtose srityse ne tik centriniu, bet ir vietiniu lygiu. Sutarčiai vykdyti Policijos departamentas 2008 m. sausio 30 d. raštu Nr. 5-S-783 „Dėl bendradarbiavimo sutarties“ įpareigojo Policijos komisariato vadovą paskirti kontaktinius asmenis (Iš Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos gauta informacija, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 24.3, 2008, t.1, p. 25). Policijos komisariato viršininkas 2008 m. vasario 11 d. įsakymu Nr. 73 –V-16 bendradarbiavimui migracijos procesų kontrolės ir bendrų veiksmų koordinavimo srityse paskyrė atsakingus pareigūnus: Viešosios tvarkos skyriaus viršininką ir Migracijos poskyrio viršininką (Mažeikių rajono policijos komisariato viršininko veiklos įsakymai, Mažeikiai, registras Nr. 73/ 11, 2008, t.1, p. 83). Išnagrinėję Migracijos poskyrio dokumentus, neradome duomenų, kad pagal anksčiau minėtą bendradarbiavimo sutartį šalys būtų vykdžiusios bendrus įsipareigojimus.

Tarp Valstybės sienos apsaugos tarnybos Šiaulių rinktinės Mažeikių užkardos ir Mažeikių rajono policijos komisariato 2007 m. sausio 30 d. pasirašytas Sąveikos planas Nr. 9-79 dėl informacijos keitimosi ir bendrų priemonių užsieniečių kontrolei pravedimo. Tarp atsakingų asmenų bendradarbiavimui koordinuoti bei šalių tarpusavio sąveikai užtikrinti įtrauktas ir Migracijos poskyrio viršininkas (Bendradarbiavimo sutartys, planai ir kiti dokumentai, Mažeikiai, registras Nr. 73/12,t. 1, p. 123).

Išanalizavę Migracijos poskyrio dokumentus nustatėme, kad pagal Sąveikos planą tiriamu laikotarpiu aktyviai keistasi informacija ir dalyvauta 4 bendrose priemonėse nustatyti neteisėtai Mažeikių rajono savivaldybėje gyvenantiems ar esantiems pasibaigus vizos galiojimo laikui užsienio šalių piliečiams (Veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 21.1, 2009, t.1-3).

Užsieniečių kontrolei bei Šengeno acquis reikalavimams įgyvendinti Migracijos poskyris bendradarbiauja ne tik tarp instituciniu, bet ir tarptautiniu lygiu. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2009 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. 5-V-341 „Dėl Lietuvos policijos atstovų ryšiams su Lenkijos ir Latvijos policijos įstaigų pasienio regione atstovais palaikyti sąrašo patvirtinimo“ Migracijos poskyrio viršininkas yra paskirtas palaikyti nuolatinis ryšius su Lenkijos ir Latvijos pasienio regione esančių policijos įstaigų pareigūnais.

Iš Migracijos poskyrio dokumentų nustatėme, kad nuolatiniai ryšiai yra palaikomi su Latvijos Respublikos Saldus policijos nuovados pareigūnais. Pastoviai telefonu keičiamasi informacija, susirašinėjama raštu bei dalyvaujama įvairiuose renginiuose, pvz. minint abiejų



respublikų policijos šventes, organizuojamuose sąskrydžiuose ( Veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 21.1, 2009, t.1-3).

Lietuvos Respublikos ir Rusijos Federacijos Kaliningrado srities regioninės ir vietos valdžios bendradarbiavimas plėtojamas pagal patvirtintą planą. Šiame plane pagal 1-ąjį Lietuvos ir Kaliningrado srities Teisėsaugos komisijos protokolą patvirtintos tokios priemonės, kaip keitimasis informacija apie asmenis, susijusius su neteisėta migracija bei įmones, teikiančias paslaugas migracijos srityje. Migracijos poskyrio viršininkas yra paskirtas atsakingu asmeniu už ilgalaikį bendradarbiavimą pagal numatytas priemones tarp minėtų partnerių ([http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page\\_id=29](http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page_id=29); ).

Su Rusijos Federacijos Kaliningrado teisėsaugos institucijomis Migracijos poskyris bendradarbiauja per Lietuvos kriminalinės policijos biuro Tarptautinių ryšių valdybą keisdamasis informacija pagal plane numatytas priemones.

Vykdamas pagrindines funkcijas – asmens dokumentų išdavimą, bendradarbiaujama su Migracijos departamento specialistais. Migracijos departamento direktoriaus įsakymu yra paskirti atskirų sričių specialistai, kuruojantys Migracijos poskyrį. Tai yra užsieniečių reikalų, asmens dokumentų išdavimo ir Lietuvos Respublikos pilietybės klausimų sprendimo specialistai (<http://migr-md.vrm.lt/MT/apskritys.html>).

Iš Migracijos departamento specialistų ne tik gaunama metodinė pagalba, bet ir keičiamasi abipuse informacija aptarnaujant interesantus.

Tiesa, Austrijos ekspertai pastebėjo, kad migracijos tarnybų bendradarbiavimas su Migracijos departamentu nėra efektyvus. Tarnybos su centrine institucija turi bendrauti kaip lygūs darbo partneriai, o ne hierarchinės sistemos subjektai. Ypač svarbu skatinti neformalų bendravimą, kas sąlygotų pasikeitimą praktinio problemų sprendimo patirtimi, leistų geriau atlikti darbą visuose lygmenyse ir išvengti destruktivių konfliktinių situacijų.

Turime pripažinti, kad bendradarbiavimą su Migracijos departamentu apsunkina ir varžo hierarchijos saitai. Kadangi Migracijos poskyris yra kontroliuojamas Migracijos departamento, tai negali jaustis lygiaverčiu partneriu bendraujant ar keičiantis abiems pusėms reikalinga informacija. Migracijos poskyris atsiduria ne partnerio, o valdžios įsakymų vykdytojo rolėje.

Kaip matėme, Migracijos poskyryje kylančių konfliktų viena iš priežasčių yra vykdomų funkcijų teisinis reglamentavimas. Išvengti konfliktų su interesantais, teikiant jiems paslaugas bendradarbiaujama su Asmens dokumentų išrašymo centru, Gyventojų registro tarnyba, kitomis šalies migracijos tarnybomis. Bendradarbiavimas vyksta keičiantis įvairia informacija, kuri reikalinga išduodant asmenims dokumentus ar tvarkant registrus.

Nors ir nėra sudaryta atitinkamų bendradarbiavimo sutarčių, tačiau glaudūs bendradarbiavimo ryšiai nusistovėję tarp Migracijos poskyrio ir atitinkamų Mažeikių rajono savivaldybės tarnybų bei įstaigų. Pastoviai keičiamasi dokumentais, duomenimis bei kita informacija su Vaiko teisių apsaugos tarnyba, vaikų ir senelių globos įstaigomis bei švietimo įstaigomis išduodant asmens dokumentus. Organizuojami bendri pasitarimai su šių įstaigų darbuotojais, skaitomos paskaitos mokyklose Lietuvos Respublikos pilietybės bei pilietiškumo ugdymo klausimais. Tarptautinės migracijos bei policijos dienos paminėti organizuotos atvirų durų dienos, kurių metu Mažeikių miesto mokyklų mokiniai buvo supažindinami su Migracijos poskyrio veikla, demonstruojami filmai apie šalyje vykstančius migracijos procesus, policijos veiklą. Užsieniečių kontrolės prevencijos, gyvenamosios vietos deklaravimo klausimais asmens dokumentų išdavimo klausimais organizuoti pasitarimai, pasitelkiant žiniasklaidos atstovus su seniūnijų darbuotojais ir bendruomenių atstovais. Iš Migracijos poskyrio dokumentų analizės nustatėme, kad tiriamu laikotarpiu su minėtų įstaigų darbuotojais įvyko 6 pasitarimai (Veiklos dokumentai, Mažeikiai, registras, 2009, Nr.86/73-23.27, t.1-3).

Konfliktų valdymui ir įtampų mažinimui tarp Migracijos poskyrio darbuotojų ir interesantų, taikomos įvairios bendravimo formos: rajono gyventojai dalyvauja poskyrio atvirų durų dienos, informacinėmis ir komunikacinėmis priemonėmis informuojami apie Migracijos poskyrio aktualijas, kurios svarbios interesantams. Sukurta internetinė svetainė, kurios pagalba gyventojai ne tik gauna informaciją, bet gali patys dalyvauti Migracijos poskyrio veiklos tobulinime, pateikdami pasiūlymus ar pastabas.

Valdyti konfliktus dėl Migracijos poskyrio struktūros ypatumo taikomos įvairios bendradarbiavimo formos su Policijos komisariato padaliniais bei kitų institucijų specialistais.

Spręsti tarp darbuotojų kylančias įtampas dėl nevienodos galimybės kelti kvalifikaciją, bendradarbiaujama su švietimo sistemos įstaigų psichologais, Vyriausiojo policijos komisariato bei Policijos komisariato struktūrinių padalinių pareigūnais organizuojant Migracijos poskyrio darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Skaitomos paskaitos ir vedami praktiniai užsiėmimai tarnybinės etikos ir tarnybinio protokolo klausimais, streso ir konfliktinių situacijų valdymo, informacinių technologijų įsisavinimo ir kompiuterinio raštingumo tobulinimo, duomenų bazių panaudojimo bei kt. aktualiais klausimais. Paskaitas skaito ir seminarus praveda šių sričių specialistai: mokyklų psichologai, Policijos komisariato Organizacinio poskyrio vadovas, etikos komisijos pirmininkas, Informatikos ir ryšių grupės bei kanceliarijos specialistai ( Veiklos ataskaitos, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 21.1, 2009, t.1-3).

Išanalizavę Migracijos poskyrio veiklos archyvinius dokumentus, nustatėme, kad iki policijos sistemos reformos (2008 m. spalio 1 d.) Migracijos poskyrio vadovas turėjo daugiau galimybių įtakoti dėl struktūros ypatumo kylančių konfliktų valdymą. Padalinio vadovas buvo įtrauktas į įvairių komisijų, tarybų veiklą ir galėjo teikti pasiūlymus, vesti diskusijas ir dalyvauti derybose su Policijos komisariato vadovais dėl poskyrio darbuotojų veiklos kompetencijos ribų, atlyginimo nustatymo, darbuotojų motyvavimo, vertinimo, skatinimo ir kt. klausimais (Migracijos poskyrio veiklos dokumentai, Mažeikiai, registras Nr. 73/12, 2005-2008).

Policijos komisariatui netekus juridinio asmens statuso, jį integravus į Vyriausiojo policijos komisariato sudėtį, tokių galimybių Migracijos poskyrio vadovas neturi. Jis neįtrauktas į komisijų veiklą, nedalyvauja Vyriausiojo policijos komisariato pasitarimuose veiklos klausimais, nors kitų Policijos komisariato padalinių vadovams tokios galimybės išliko. Migracijos poskyrio vadovas pasiūlymus teikia per Policijos komisariato vadovą.

Apibendrinę Migracijos poskyrio sąveiką su kitomis institucijomis ar padaliniais, galime teigti, kad tiriamoje organizacijoje konfliktų sprendimui yra sukurta bendradarbiavimo sistema. Taikomos įvairios bendradarbiavimo formos, panaudojant tinklinio bendradarbiavimo modelį, problemos sprendžiamos kartu su kitais socialiniais partneriais pagal sudarytas bendradarbiavimo sutartis ar bendrus veiklos planus. Įvairiomis komunikacinėmis priemonėmis bendraujama ne tik su kitomis įstaigomis, interesantais, bet ir su Policijos komisariato padaliniais bei organizacijos viduje.

### 3. BENDRADARBIAVIMO IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo objektas** – konfliktai, kylantys Mažeikių migracijos poskyryje.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti Migracijos poskyryje kylančius konfliktus ir sumodeliuoti jų valdymo sistemą, pagrįstą bendradarbiavimo formomis.

**Tyrimo imtis, respondentai, atranka**

#### Tyrimo apimtį apibūdinantys rodikliai

	Darbuotojai	Interesantai
Tiriamosios visumos dydis	12*	48 012 **
Imties dydis	10	477
Paklaida	10%	10%

\* - Migracijos poskyrio darbuotojų skaičius

\*\* - Mažeikių miesto gyventojų skaičius (Mažeikių miesto seniūnijos duomenimis)

#### Imties dydis

Prieš atlikdami apklausą, nustatėme imtį. Imties dydį apskaičiavome remdamiesi Paniotto formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N) ,$$

kur:

n – reikiamas respondentų skaičius (imties dydis)

$\Delta$  – paklaida

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę paskaičiavome reikiamus apklausti darbuotojų skaičius:

$$n = 1 / (0,1^2 + 1/12) \approx 10.$$

Analogiškai paskaičiavome reikiamą apklausti interesantų skaičių:

$$n = 1 / (0,1^2 + 1/48012) \approx 477.$$

Tiriamu atveju tiriama visuma – yra Migracijos poskyrio darbuotojų ir interesantų skaičius. Paklaida abiem atvejais yra 10 proc. Tai reiškia, kad norint gauti rezultatus su 10 proc. paklaida ir daryti apibendrinančias rezultatus apie generalinę visumą, reikia apklausti 10 darbuotojų ir 477 interesantus.

## **Atranka**

Tyrimo atranka – mišri: neatsitiktinė ir atsitiktinė. Neatsitiktinę atranką vykdėme pasirinkdami apklausti Migracijos poskyrio darbuotojus. Interesantams anketas išdaliname atsitiktine tvarka.

Tyrimo tikslui pasiekti iškėlėme sekančius **uždavinius**:

- Parengti anketą darbuotojams;
- Parengti anketą interesantams;
- Atlikti respondentų apklausą;
- Atlikti duomenų analizę;
- Palyginti abiejų grupių respondentų įvertinimus apie kylančius konfliktus.

## **Tyrimo metodai**

Tyrimui atlikti pasirinkome anketinės apklausos metodą, kur pateikėme atviro- uždaro tipo ir mišrius klausimus. Anketų klausimyną sudarėme remdamiesi K. Kardelio (2007) klausimų paruošimo rekomendacijomis (Kardelis. K., Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2007). Pirmiausia motyvuotai paaiškinome, dėl ko atliekame tyrimą ir pateikėme trumpą anketos užpildymo instrukciją. Norėdami išvengti paviršutiniškų atsakymų, interesantams parengėme nedidelės apimties anketą, „kadangi ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti“ (K.Kardelis, 2007, p.189). Sudarydami klausimyną, atsižvelgėme į klausimų vietą jame: pirmiausia pateikėme klausimus apie demografines charakteristikas, sudėtingesnius klausimus išdėstėme anketos viduryje, atsižvelgėme, ar ankstesnis klausimas neturės įtakos tolesnio klausimo atsakymui. Anketos klausimams panaudojome nominalinę, ranginę (Likerto) bei intervalinę skales.

Darbo autorė tyrime interesantų anketoje pateikė klausimus, tiesiogiai nesusijusius su tyrimo tikslu, tačiau atskleidžiančius ir papildančius tiriamo objekto apimtį. Kadangi Migracijos poskyryje nuo 2005 m. kiekvienais metais gruodžio mėnesį vykdomos anoniminės interesantų apklausos, paslaugų teikimo kokybei gerinti, nepateisina apklausos tikslo: interesantams pateikiama standartinė (teisės aktuose reglamentuota) 7 klausimų anketa. Todėl autorė, pasinaudodama magistro baigiamojo darbo tyrimu, siekė gauti informatyvesnius kasmetinės apklausos duomenis, kuriuos panaudos ne tik konfliktų sprendimui, bet ir interesantų aptarnavimo gerinimui. Tuo tikėdamasi gauti grįžtamąjį ryšį, kuris pasitarnaus konfliktų prevencijai.

Siekdami įsitikinti interesantų anketos klausimyno patikimumu, pirmiausia atlikome žvalgomąjį tyrimą - preliminarą interesantų apklausą. Atsižvelgę į apklausos rezultatus, supaprastinome klausimų formulavimą ir atlikome interesantų anketinę apklausą.

**Tyrimo eiga.** Tyrimą atlikome 2009 m. liepos – rugsėjo mėnesiais Migracijos poskyryje.

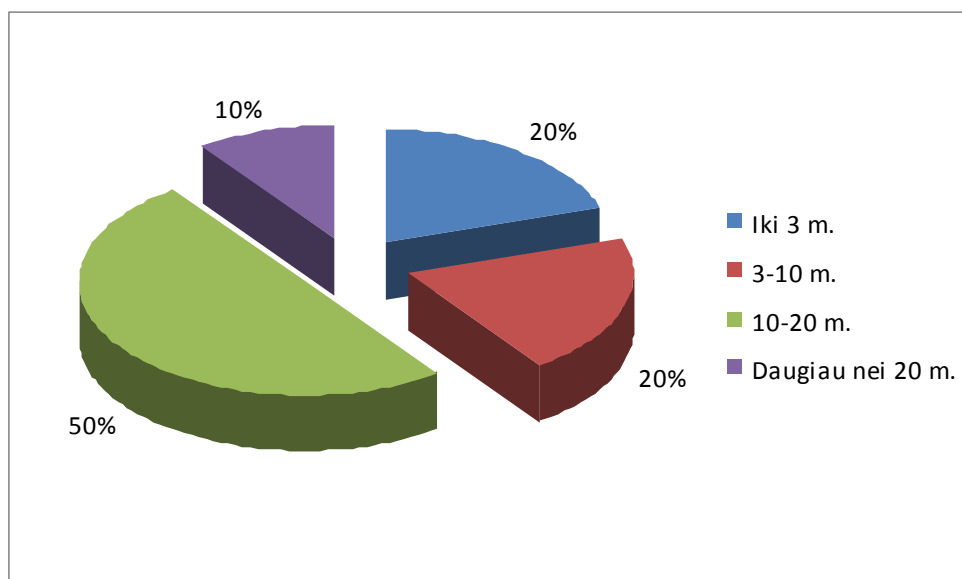
Darbuotojams anketas išdaliname sukviėtę juos į pasitarimą, kurio metu instruktavome apie tyrimo tikslą ir anketų pildymą. Tai padėjo išvengti nesklandumų ir sumažinti atsakymų klaidų. Po 5 dienų anketas surinkome.

Interesantams anketas daliname, jiems kreipiantis į Migracijos poskyrį. Atlikdami tyrimą, atsižvelgėme į tiriamųjų savanorišką sutikimą dalyvauti apklausoje. Kiekvienam respondentui paaiškinome tyrimo tikslą bei kur ir kaip bus panaudota iš jų gauta informacija. Taip pat paaiškinome, kaip užpildyti anketas. Interesantai užpildytas anketas grąžino tą pačią dieną.

Sekančiame etape apdorojome duomenis ir atlikome jų analizę, naudodami taikomuosius programinės įrangos paketus Microsoft Excel, Matlab bei MathCad.

### 3.2. Darbuotojų nuomonės tyrimas ir tyrimo rezultatų analizė

Sėkmingai komandos veiklai bei konfliktų tikimybių mažėjimui didelę įtaką daro praktinė patirtis toje komandoje. Kuo ilgiau organizacijos nariai sąveikauja komandoje, tuo geriau pažįsta vieni kitus, sugeba toleruoti ne visai priimtinas kitų narių asmenines savybes, supranta organizacijos tikslus ir sugeba derinti skirtingus interesus bei pažiūras. Šiuo tikslu respondentų prašėme *nurodyti jų darbo stažą Migracijos poskyryje*.

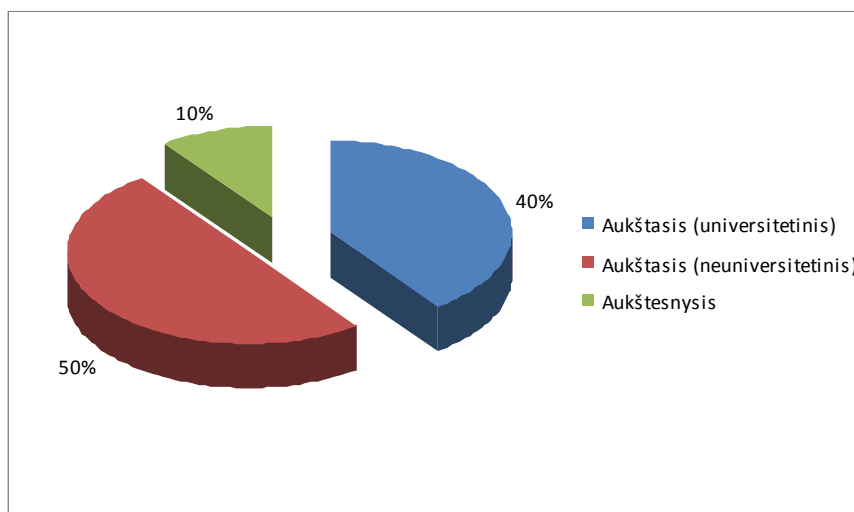


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Atlikę apklausos analizę nustatėme, kad respondentai pagal praktinės veiklos trukmę Migracijos poskyryje pasiskirstė sekančiai: pusė respondentų, t. y. 50 proc. turi nuo 10 iki 20 metų darbinės veiklos stažą Migracijos poskyryje, 20 proc. respondentų – nuo 3 iki 10 metų, 20 proc.- iki 3 metų ir 10 proc.- daugiau nei 20 metų.

Iš to galime daryti išvadą, kad dauguma Migracijos poskyrio darbuotojų turi ilgametę darbo patirtį migracijos srityje, kas daro teigiamą įtaką ne tik panaudojant praktines žinias priimant asmenis bei vengiant konfliktų su interesantais, bet ir įtakoja tarpusavio pažinimą, dėl ko paprasčiau valdyti ir išspręsti tarp asmenų kilusius konfliktus.

Neatsiejamas veiksnys, įtakojantis organizacijos veiklą bei jos mikroklimatą yra darbuotojų išsilavinimas. Nuo individo išsilavinimo priklauso jo kultūros, pasaulėžiūros suvokimas bei teigiamų asmeninių savybių kartelės lygis. Su visapusiškai išsilavinusiu žmogumi lengviau derinti asmenines savybes bei pasiekti kompromisą ir bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų. Tyrimo metu respondentų prašėme *pateikti duomenis apie įgytą išsilavinimą bei specialybę.*



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tyrimo rezultatai rodo, kad pusė respondentų, t. y. 50 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 40 proc.- aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir likusi dalis – 10 proc. aukštesnįjį išsilavinimą.

Taigi, visi tiriamieji turi reikiamą valstybės tarnybai išsilavinimą, tačiau kaip analizavome anksčiau (žr. 2 pav.) ne visi įgytas žinias gali panaudoti praktikoje, kadangi ne visos pareigybės yra priskirtos karjeros valstybės tarnautojo pareigybėms.

Sekančioje demografinės charakteristikos tyrimo dalyje respondentų buvo prašoma nurodyti įgytą specialybę. 3 respondentai nurodė įgiję pedagogo kvalifikaciją, 3 – vadybininko, 2 – viešojo administravimo, 1 – inžinieriaus ir 1 – ekonomikos bei teisininko kvalifikaciją.

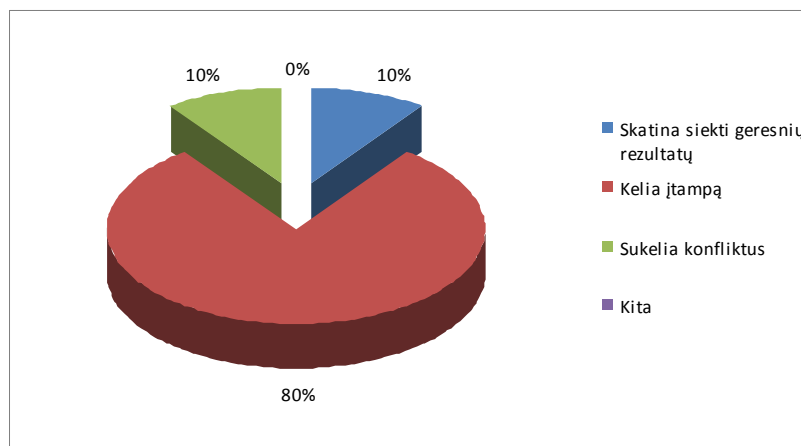
Reikia pastebėti, kad nėra mokymo įstaigos, kuri rengtų specialistus dirbti migracijos tarnybose, tačiau iš tyrimo duomenų galime daryti išvadą, kad visi Migracijos poskyrio darbuotojai yra kompetentingi vykdyti viešojo administravimo funkcijas.

Išanalizavę mokslinę literatūrą matėme, kad daugelis mokslininkų (R.Dahrendorf, K. Kasiulis, V. Barvydienė, A. Sakalas, V. Šilingienė) kaip vieną iš konfliktų kilimo organizacijose šaltinių laiko valdymo sistemas. Ypatingai tai pasireiškia esant hierarchinei daugiapakopei,



matricinei valdymo sistemoms. Kadangi tiriamoje organizacijoje vyrauja būtent toks valdymo modelis, svarbu buvo nustatyti, kaip jis įtakoja Migracijos poskyrio veiklą.

Respondentams pateikėme klausimą „*Kaip įtakoja Jūsų veiklą Migracijos poskyrio valdymo sistema?*”

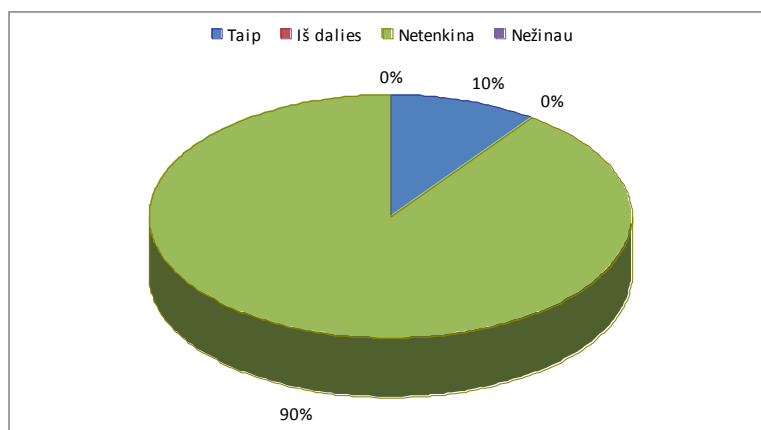


7 pav. Migracijos poskyrio valdymo sistemos įtaka respondentų veiklai

Tyrimo metu nustatėme, dabartinė Migracijos poskyrio valdymo sistema 80 % respondentų kelia įtampą, 10 % - sukelia konfliktus. Įdomus atsakymas buvo tai, kad 10 % tiriamųjų esanti valdymo sistema skatina siekti geresnių rezultatų. Jis kardinaliai skyrėsi nuo 90 % respondentų, kurie dabartinę valdymo sistemą laiko destruktivia.

Migracijos poskyrio darbuotojų nuomonę palyginę su ekspertų, matome, kad ekspertai vieningai nurodė valdymo sistemą kaip vieną iš konfliktų kilimo priežasčių.

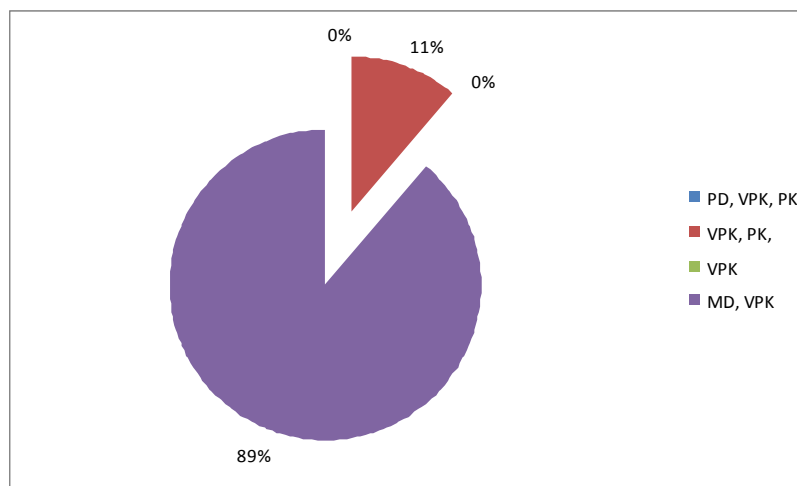
Norėdami nustatyti ar atitinka Migracijos poskyrio darbuotojų lūkesčius valdymo sistema, respondentų klausėme „*Ar Jus tenkina valdymo sistema?*”



8 pav. Valdymo sistemos atitikimas darbuotojų lūkesčius

Diagramoje labai akivaizdžiai matome, kad daugumą respondentų daugiapakopė Migracijos poskyrio valdymo sistema netenkina – net 90 proc. Tik 10 proc. respondentų nurodė, kad tokia valdymo sistema juos tenkina.

Numatydami, kad dalies respondentų gali netenkinti organizacijos valdymo sistema, tyrimo metu norėjome išsiaiškinti respondentų nuomonę bei gauti pasiūlymų dėl efektyvesnio Migracijos poskyrio valdymo kad išvengti konfliktų. Klausėme respondentų nuomonės „*Kokia institucija turėtų valdyti tiriamą organizaciją?*”.



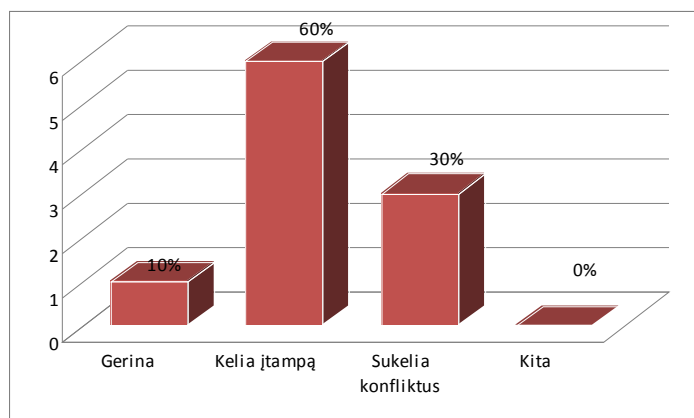
9 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl įgaliojimų valdyti Migracijos poskyrį

Respondentų nuomonė pasiskirstė į dvi kategorijas: 89 proc. apklaustųjų mano, kad Migracijos poskyrio veiklos valdymą turi vykdyti Migracijos departamentas ir Vyriausiasis policijos komisariatas, o 11 proc. mano, kad valdymą turėtų vykdyti Vyriausiasis policijos komisariatas ir Policijos komisariatas.

Kaip matome, tyrime dalyvavusių respondentų didžioji dalis norėtų, kad jų organizaciją valdančių subjektų ratas būtų mažesnis. Visi respondentai pripažįsta dvinarę valdymo sistemą.

Lygindami darbuotojų ir ekspertų nuomonę, matome jos sankirtą. Ekspertų nuomone, Migracijos poskyrio valdymas turi būti priskirtas vienai institucijai. 3 ekspertai nurodė, kad tiriamos organizacijos valdymą turėtų vykdyti Migracijos departamentas, 1 ekspertas mano, kad valdymą turi perimti rajono savivaldybė.

Organizacijoje dažnai konfliktai kyla dėl persidengiančių įgaliojimų kontroliuojant darbuotojų veiklą bei sudėtingo kontrolės mechanizmo. Respondentams pateikėme klausimą „*Kaip įtakoja Jūsų veiklą kontrolės mechanizmas?*”

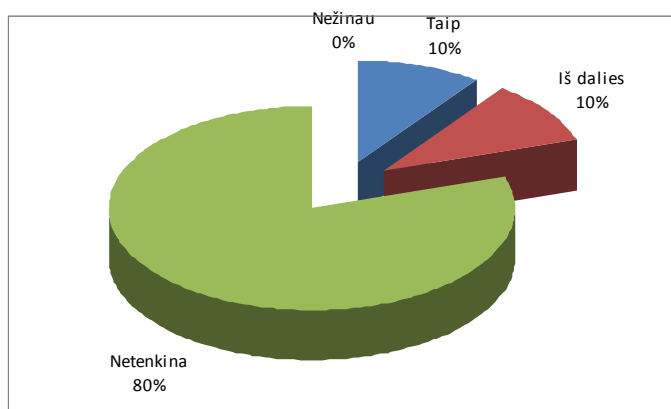


10 pav. Kontrolės mechanizmo įtaka darbuotojų veiklai

Respondentų nuomonė dėl veiklos kontrolės pasiskirstė sekančiai: 60 proc. - kelia įtampą, 30 proc. - sukelia konfliktus ir 10 proc. - gerina veiklą.

Iš gautų rezultatų galime daryti išvadą, kad daugumai respondentų dabartinis Migracijos poskyrio darbuotojų veiklos kontrolės mechanizmas daro neigiamą įtaką veiklai ir yra vienas iš konfliktų kilimo šaltinių. Pastovi įtampa darbe yra ne tik viena iš priežasčių, sukeliančių individo vidinį konfliktą, bet ir įtakojanti jo konfliktus su aplinka (kontroliuojančiais subjektais, kitais asmenimis grupėje, interesantais).

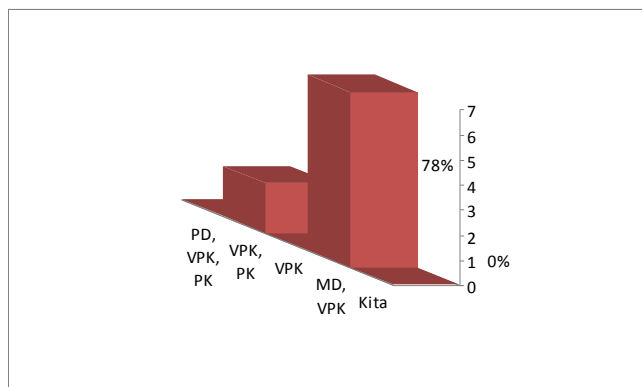
Tai patvirtina ir tyrimo rezultatai į sekantį klausimą „*Ar Jus tenkina Migracijos poskyrio kontrolės sistema?*”



11 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie kontrolės sistemą

Iš diagramos aiškiai matome, kad 80 proc. respondentų netenkina esanti kontrolės sistema, 10 proc. - iš dalies tenkina, 10 proc. - atsakė, kad tenkina.

Darydami prielaidą, kad gali būti neigiamų atsakymų, respondentų prašėme *įvardinti, kas jų nuomone, turėtų kontroliuoti Migracijos poskyrio veiklą.*



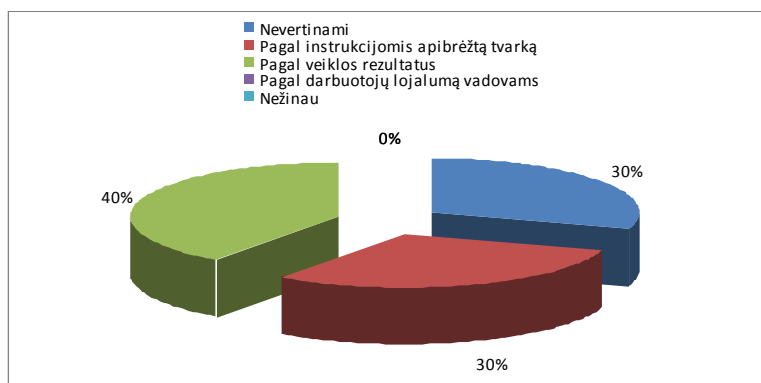
12 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl įgaliojimų vykdyti veiklos kontrolę

Tyrimo metu nustatyta, kad 78 proc. respondentų mano, kad Migracijos poskyrio veiklą turi kontroliuoti Migracijos departamentas kartu su Vyriausiuoju policijos komisariatu, 22 proc. respondentų pritaria, kad kontrolės funkcijas vykdytų Vyriausiasis policijos komisariatas ir Policijos komisariatas.

Apibendrinę respondentų nuomonę dėl Migracijos poskyrio veiklos valdymo ir kontrolės, kaip vieno iš konfliktų kilimo organizacijoje šaltinių, matome, kad ji yra panaši: dauguma respondentų valdymo ir kontrolės funkcijas priskiria tiems patiems subjektams – Migracijos departamentui ir Vyriausiajam policijos komisariatui.

Kiekvienoje organizacijoje darbuotojams yra labai svarbu, kad jo veikla būtų vertinama. Kad išvengtų konflikto, vertinimas turi būti nepriklausomas ir objektyvus, turi būti nustatyti vienodi darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai. F. S. Butkaus teigimu, efektyvi vertinimo sistema yra tokia, kai vertinama daugiau veikla, negu rezultatai.

Respondentų klausėme „Pagal ką vertinami Jūsų veiklos rezultatai?“



13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl veiklos vertinimo

Respondentų nuomonė dėl veiklos vertinimo bei vertinimo kriterijų pasiskirstė įvairiai: 40 proc. respondentų nurodė, kad jų veikla vertinama pagal veiklos rezultatus, 30 proc. - pagal instrukcijomis apibrėžtą tvarką, 30 proc. respondentų nurodė, kad jų veikla nevertinama.

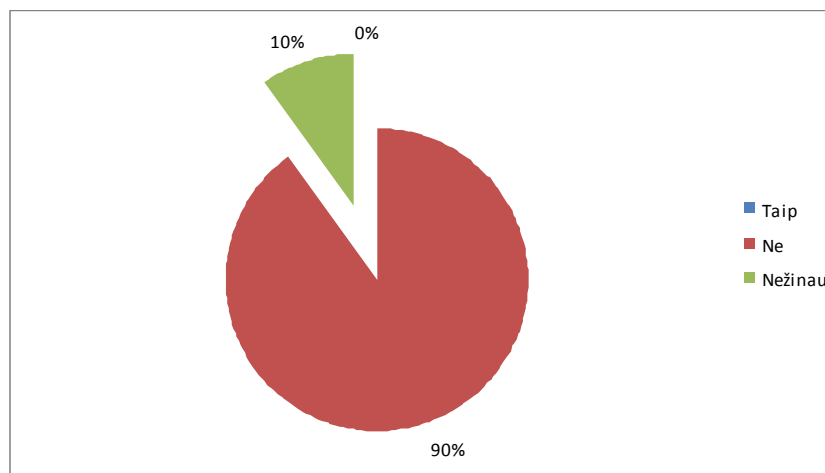
Tyrimo rezultatai rodo konfliktiškumo požymius veikloje, kylančius iš veiklos vertinimo: 30 proc. darbuotojų veikla visiškai nevertinama. Pagal Dubausko G. (2006) teoriją, natūraliai kyla klausimas: kokį pasitenkinimą darbu arba savo padėti kolektyve gali jausti darbuotojas, jeigu jo veikla visiškai nevertinama?

Tai patvirtina ir respondentų atsakymai į sekančius klausimus. Į klausimą „*Ar Jus tenkina toks veiklos vertinimas*“, 75 proc. respondentų atsakė, kad netenkina. Paprašius nurodyti, kaip toks veiklos vertinimas įtakoja jų veiklą, 73 proc. respondentų atsakė, kad tai kelia nepasitenkinimą darbu, 27 proc. nurodė, kad įtraukia juos į konfliktines situacijas.

Iš apklausos duomenų įsitikinome, kad abi nuomonės rodo, kad darbuotojų veiklos vertinimas yra vienas iš konfliktų kilimo šaltinių.

Kiekvienam darbuotojui bet kurioje veiklos sferoje yra svarbu karjeros galimybės. Anot A. Valickienės (2005), pagrindinis šiuolaikinės karjeros bruožas yra siekis suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Nuo šių interesų suderinamumo priklauso konfliktiškumo lygis darbo procese (Valickienė A., 2005, p. 152).

Norėdami išsiaiškinti ar karjeros siekimo galimybės nesudaro prielaidos Migracijos poskyryje kilti konfliktams, respondentams pateikėme klausimą „*Ar Jūsų organizacijoje palankios sąlygos siekti karjeros?*”



14 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl karjeros galimybių

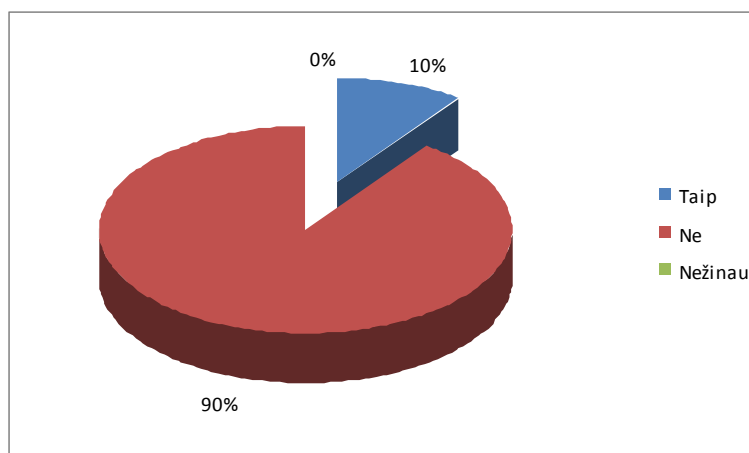
Tyrimo metu gavome visiškai nedžiuginančius rezultatus: net 90 proc. respondentų atsakė, kad Migracijos poskyryje siekti karjeros nepalankios sąlygos, 10 proc. atsakė, kad nežino.

Prognozuojant galimai neigiamą atsakymą respondentų buvo paprašyta sukonkretinti *kas trukdo siekti karjeros*. Pateikėme kelis atsakymų variantus: griežtas karjeros siekimo sistemos reguliavimas, karjeros galimybės tik tarpininkaujant įtakingiems asmenims, karjerą pasiekia tik lojalūs vadovui darbuotojai ir paprašėme nurodyti kitas priežastis, trukdančias siekti karjeros.

Tyrimo metu gavome šimtaprocentinį atsakymą, kad Migracijos poskyryje siekti karjeros nėra galimybės.

Darbuotojų skatinimas yra vienas iš motyvacijos elementų, nukreipiantis darbuotojo elgesį organizacijos tikslams pasiekti. Anot J. Žaptoriaus, vadovas, norėdamas sėkmingai skatinti darbuotojus, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę ir parinkti jam priimtina skatinimo priemonę (Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė// Filosofija. Sociologija, 2007). Šis priemonių paketas skatinimo procese padeda išvengti tiek vidinių, tiek išorinių konfliktų darbo aplinkoje.

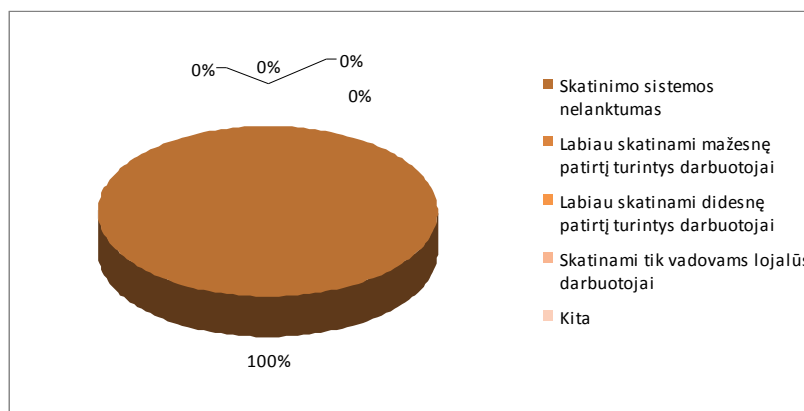
Respondentų klausėme „*Ar Jus tenkina skatinimo sistema?*”



15 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl skatinimo sistemos atitikimo jų poreikiams

Vėlgi gavome neigiamus tyrimo rezultatus. Net 90 proc. respondentų netenkina Migracijos poskyrio skatinimo sistema, 10 proc. respondentų - tenkina.

Darydami prielaidą, kad dalį respondentų gali netenkinti esanti skatinimo sistema, norėjome išsiaiškinti netenkinimo priežastis, kurias ir paprašėme respondentų įvardinti.

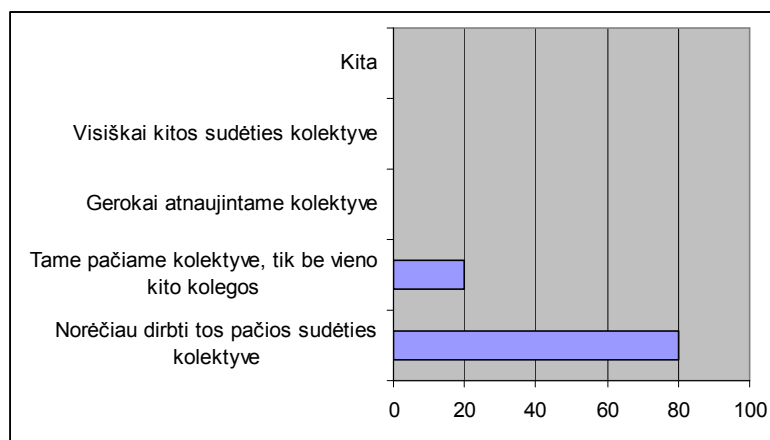


16 pav. Priežastys, netenkinančios respondentų dėl skatinimo

Iš tyrimų rezultatų matome, kad 100 proc. respondentų nurodė, kad jų netenkina skatinimo sistemos nelankstumas.

Manytume, kad organizacijos vadovai turėtų labai susirūpinti dėl darbuotojų nepasitenkinimu skatinimo sistema, kad toks nepasitenkinimas neperaugtų į rimtus konfliktus.

Darbo vieta yra ta vieta, kur mes praleidžiame didžiąją laiko dalį, išgyvendami ar patirdami įvairias emocijas. Tyrimo metu norėjome išsiaiškinti, koks mikroklimatas vyrauja organizacijoje, kokie darbuotojų santykiai, ar tai nesuteikia konfliktiškumo atspalvio. Tuo tikslu respondentams pateikėme klausimą „*Jeigu Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?*”

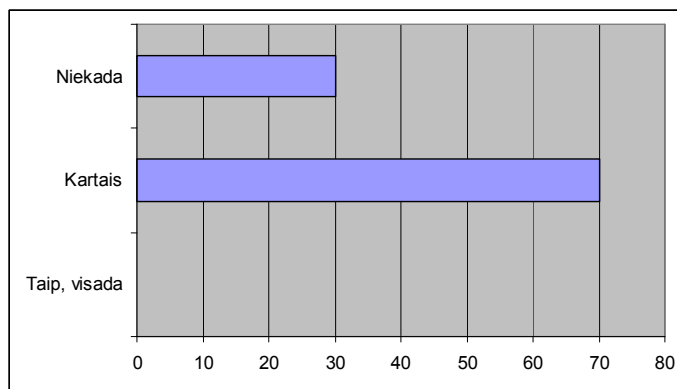


17 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie bendradarbius

Tyrimo metu nustatėme, kad 80 proc. respondentų tenkina dabartinis Migracijos poskyrio kolektyvas, jie nurodė, kad nori dirbti tos pačios sudėties kolektyve. 20 proc. respondentų taip pat tenkina dabartinė kolektyvo sudėtis, tik jie nurodė, kad vieno kito darbuotojo nesirinktų, jeigu jiems tektų formuoti kolektyvą.

Taigi, iš tyrimo rezultatų matome, kad organizacijoje vyrauja teigiamas mikroklimatas. Daugumą darbuotojų tenkina narystė organizacijoje, nes jie nori dirbti tos pačios sudėties kolektyve.

Siekdami išsiaiškinti Migracijos poskyrio darbuotojų ir aptarnaujamų interesantų santykius, ar darbuotojai konfliktuoja su klientais, respondentams pateikėme klausimą „Ar kyla konfliktų su aptarnaujamais interesantais?“

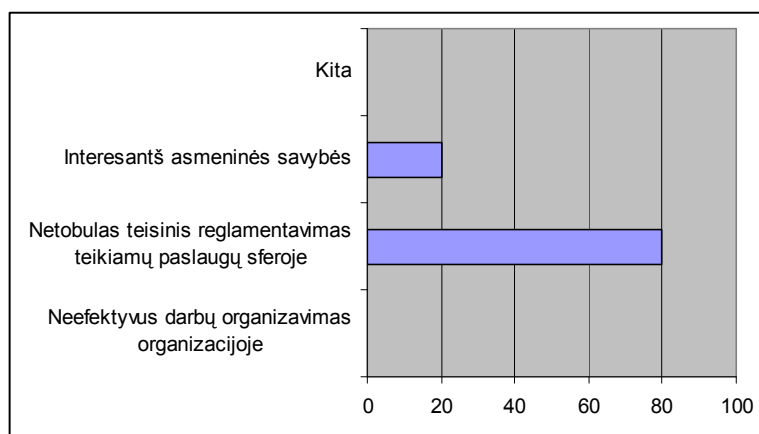


18 pav. Respondentų nuomonė apie konfliktų su klientais kilimą

Respondentų nuomonė apie konfliktų su aptarnaujamais interesantais kilimą pasiskirstė sekančiai: 70 proc. respondentų nurodė, kad tarp jų ir aptarnaujamų interesantų kartais kyla konfliktų, 30 proc. respondentų nurodė, kad tarp jų ir interesantų niekada nekyla konfliktų.

Remdamiesi tyrimo rezultatais, galime teigti, kad Migracijos poskyryje gana dažni darbuotojų ir interesantų konfliktai.

Respondentų prašėme *identifikuoti konfliktų su interesantais kilimo priežastis*.



19 pav. Konfliktų tarp darbuotojų ir interesantų kilimo priežastys

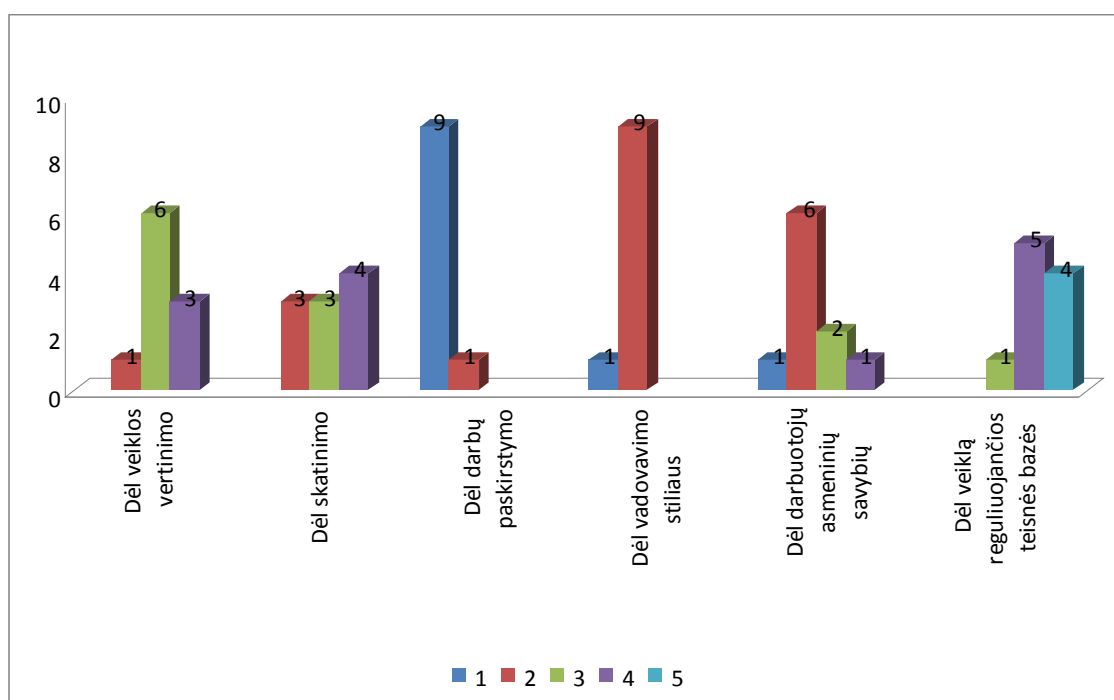


Iš diagramos matome, kad 80 proc. respondentų nurodė, kad konfliktai su aptarnaujamais interesantais kyla dėl netobulo teisinio reglamentavimo teikiamų paslaugų sferoje, 20 proc. respondentų konfliktų šaltinį įvardijo – interesantų asmenines savybes.

Darbo autorei praktikoje taip pat teko pastebėti, kad nemaža konfliktų dalis kyla dėl interesantų asmeninių savybių, jų išsilavinimo bei vidinės kultūros. Klientai dažnai kreipiasi į Migracijos poskyrį prieš tai lankęsi kitoje institucijoje, kur jų prašymai nebuvo patenkinti, tad iš karto imasi puolimo taktikos. Kartais net neįmanoma suprasti jų kreipimosi į Migracijos poskyrį tikslų, kol jie „nuleidžia garą“.

Norėdami gauti patikimesnius rezultatus ir nustatyti pagrindines priežastis, dėl kurių Migracijos poskyryje kyla konfliktai, respondentų *paprašėme tariamas priežastis įvertinti*, priskiriant kiekvienai priežasčiai atitinkamą įvertinimą:

- 1- visiškai nesutinku,
- 2- nesutinku,
- 3- iš dalies sutinku,
- 4- sutinku,
- 5- visiškai sutinku.



20 pav. Priežastys, dėl kurių kyla konfliktai Migracijos poskyryje

Tyrimo metu nustatėme, kad visiškai nepasitvirtino tariamos konfliktų kilimo Migracijos poskyryje priežastys dėl darbų paskirstymo ir vadovavimo stiliaus.

Respondentų nuomone, daugiausia konfliktų kyla dėl Migracijos poskyrio veiklą reguliuojančios teisinės bazės. Dėl to sutinka - 5 respondentai, visiškai sutinka - 4 respondentai ir iš dalies sutinka - 1 respondentas.

Respondentų nuomonė dėl veiklos vertinimo ir jo ryšio konfliktų kilimui pasiskirstė taip: iš dalies sutinka - 6 respondentai, sutinka – 3 respondentai.

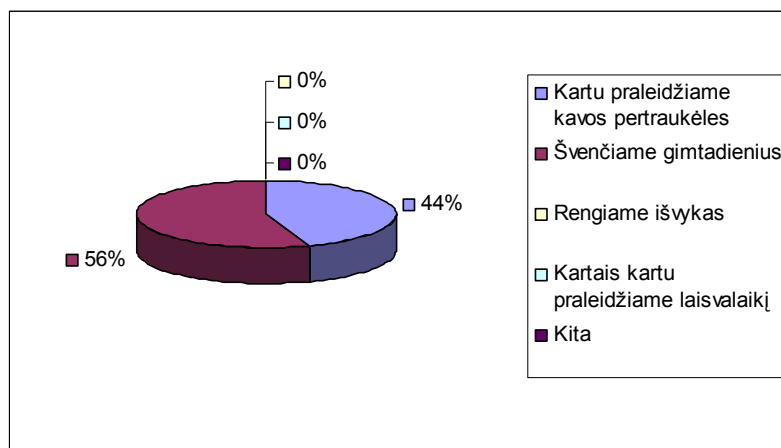
Respondentų požiūris į konfliktų kilimą dėl skatinimo pasiskirstė sekančiai: 4 respondentai sutinka, kad konfliktai kyla dėl skatinimo, iš dalies sutinka – 3 respondentai.

Respondentų nuomonė konfliktų kilimui dėl darbuotojų asmeninių savybių pasiskirstė taip: iš dalies sutinka- 2 respondentai, sutinka – 1 respondentas.

Iš tyrimo rezultatų analizės matome, kad visi respondentai (10 respondentų), dalyvavę tyrime vienokiu ar kitokiu lygiu konfliktiškiausia laiko teisinę bazę, reguliuojančią Migracijos poskyrio veiklą. 9 respondentai konfliktų kilimo priežastis nurodo veiklos vertinimą, 7 - respondentai konfliktų kilimo šaltiniu Migracijos poskyryje laiko skatinimo sistemą ir 3 – respondentai mano, kad konfliktai kyla dėl darbuotojų asmeninių savybių.

Sprendžiant konfliktus ir valdant jų eigą labai svarbu yra jų dalyvių bendradarbiavimas. Efektyvaus bendradarbiavimo nepasieksime, neišmokę tinkamai bendrauti.

Norėdami išsiaiškinti ar Migracijos poskyrio darbuotojai bendrauja tarpusavyje ir koku būdu, respondentams pateikėme klausimą „Kokio pobūdžio Jūsų bendravimas su kolegomis?“



21 pav. Darbuotojų bendravimo formos

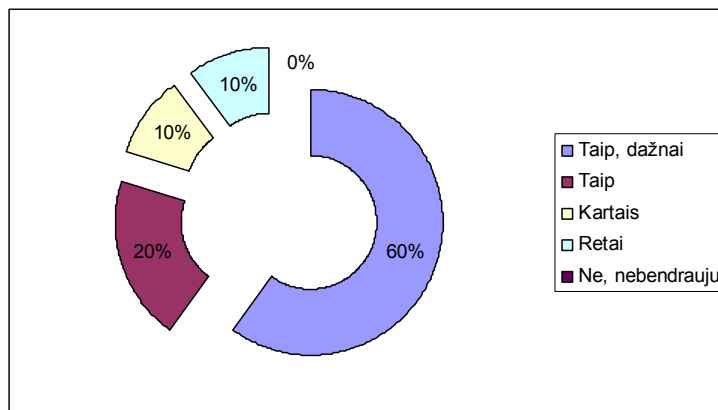
Tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai darbuotojai kartu švenčia gimtadienius. Tai nurodė 56 proc. respondentų. 44 proc. respondentų nurodė, kad kartu praleidžia kavos pertraukėles.

Respondentams buvo pateiktas klausimas „Ar neformaliuose renginiuose dalyvauja vadovai?“

97 proc. respondentų nurodė, kad dažniausiai vadovai dalyvauja neformaliuose Migracijos poskyrio renginiuose.

Iš tyrimo rezultatų galime daryti išvadą, kad grupės nariai bendrauja tarpusavyje.

Respondentams pateikėme klausimą „Ar bendraujate su kitomis institucijomis ar organizacijomis vykdydami funkcijas?“



22 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl bendravimo su kitomis institucijomis proc.

Iš diagramos matome, kad 60 proc. respondentų atsakė, kad „taip, dažnai“, 20 proc. respondentų atsakė – „taip“, 10 proc. atsakė, kad „retai“.

Numatydami teigiamų atsakymų, respondentų klausėme „Kokiomis formomis dažniausiai bendradarbiaujate su kitomis institucijomis?“

Išanalizavę tyrimo anketas, nustatėme, kad 50 proc. respondentų nurodė bendradarbiaujantys su kitomis institucijomis susirašinėdami veiklos klausimais, 20 proc. respondentų nurodė, kad bendradarbiauja pagal pasirašytas bendradarbiavimo sutartis, 20 proc. – bendradarbiauja pagal bendrus veiklos planus ir 10 proc. respondentų nurodė kitas bendradarbiavimo formas.

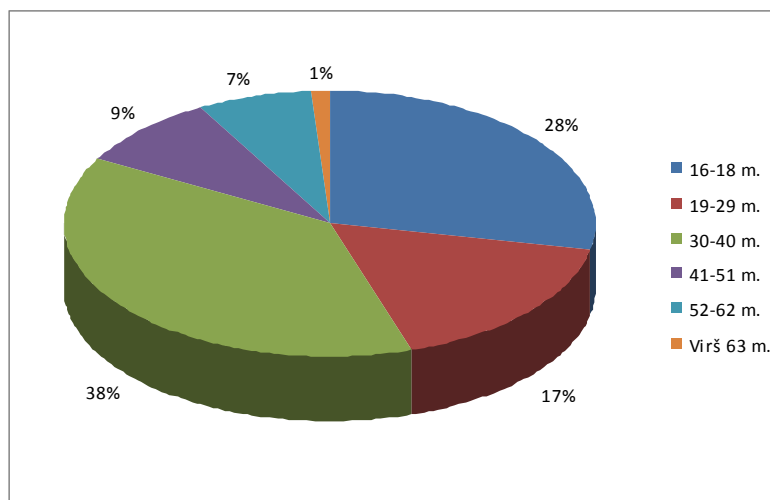
Iš tyrimo analizės matome, kad Migracijos poskyrio darbuotojai, pasitelkdami įvairias formas ne tik bendrauja tarpusavyje, bet ir bendradarbiauja su kitomis institucijomis vykdydami pavestas funkcijas.

### Apibendrinę išanalizuotas Migracijos poskyrio darbuotojų anketas galima teigti, kad:

1. Migracijos poskyrio valdymo teisinis reglamentavimas sukelia konfliktus tiriamoje organizacijoje. Tai patvirtino 10 proc. respondentų. Be to, 90 proc. respondentų nurodė, kad daugiapakopė valdymo sistema netenkina jų lūkesčių.
2. Didelė dalis konfliktų kyla dėl personalo struktūros ypatumo darbuotojams įgijus skirtingą socialinį statusą. To pasekoje 90 proc. respondentų nurodė, kad neturi galimybės siekti karjeros, jų netenkina skatinimo sistema.
3. Vykdomų funkcijų teisinis reglamentavimas yra viena iš pagrindinių priežasčių, sukeliančių konfliktus su interesantais. Tai patvirtino 80 proc. respondentų.
4. Spręsdami konfliktus, išskylančius vykdant funkcijas Migracijos poskyrio darbuotojai dažniausiai bendradarbiauja su kitomis organizacijomis. Tai nurodė 60 proc. respondentų.
5. Pasitvirtino iškelta hipotezė, kad sudarytos bendradarbiavimo sutartys padeda išvengti konfliktų, kadangi 20 proc. respondentų nurodė, kad vykdydami veiklą bendradarbiauja su kitomis organizacijomis pagal pasirašytas bendradarbiavimo sutartis, 20 proc.- pagal sudarytus bendrus veiklos planus.

### 3.3. Interesantų nuomonės tyrimas ir tyrimo rezultatų analizė

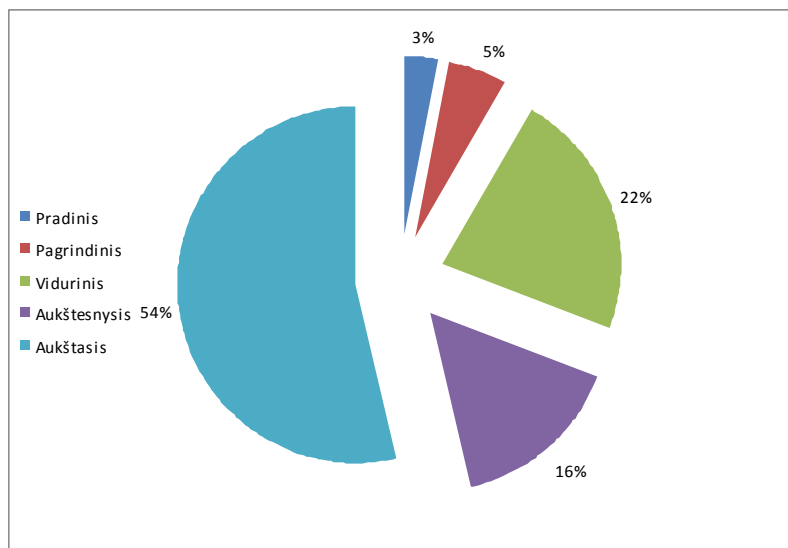
Tyrimo metu respondentus sugrupavome pagal amžiaus grupes. Tai atlikome tikslingai, atsižvelgdami į išduodamų asmens dokumentų galiojimo terminą. Paprastai dauguma asmens dokumentų, kuriuos išduoda Migracijos poskyris galioja 10 metų nuo jų išdavimo.



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes proc.

Iš diagramos matome, kad respondentai pasiskirstę pagal amžiaus grupes sekančiai: 38 proc. sudaro 30 – 40 metų, 28 proc. – nuo 16 iki 18 metų, 17 proc. nuo 19 iki 29 metų, 9 proc. nuo 41 iki 51 metų, 7 proc. nuo 52 iki 62 metų ir 1 proc. virš 62 metų.

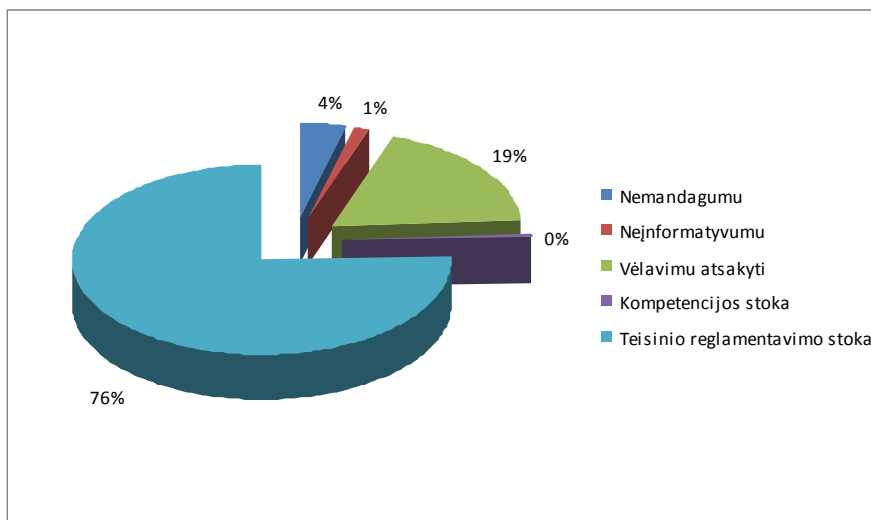
Toliau tyrėme tokią interesantų demografinę charakteristiką, kaip respondentų sudėtį pagal išsilavinimą.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą proc.

Respondentai pagal išsilavinimą pasiskirstė sekančiai: 54 proc. – įgiję aukštąjį išsilavinimą, 22 proc. – vidurinį, 16 proc. – aukštesnįjį, 5 proc. – pagrindinį ir 3 proc. – pradinį išsilavinimą.

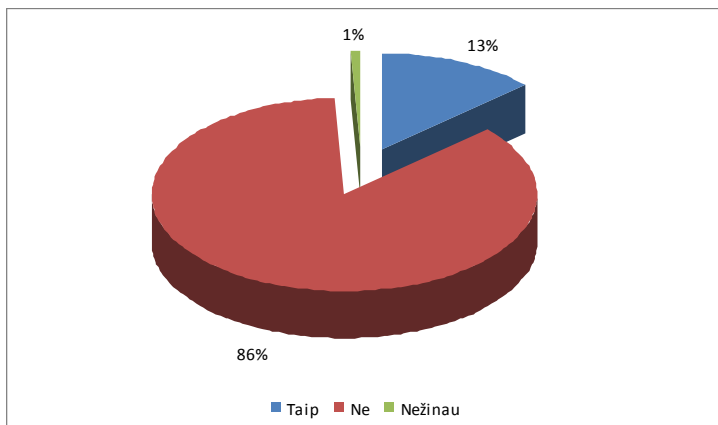
Norėdami nustatyti įtampų profilį Migracijos poskyryje, respondentams pateikėme klausimą „Su kokiomis aptarnavimo problemomis susidūrėte apsilankę Migracijos poskyryje?“



25 pav. Problemos, su kuriomis susiduria respondentai

Tyrimo metu nustatėme, kad dauguma respondentų – 76 proc. nurodė, kad kreipdamiesi į Migracijos poskyrį jie susidūrė su teisinio reglamentavimo spragomis jiems rūpimu klausimu, 19 proc. respondentų per vėlai buvo duoti atsakymai į jiems rūpimus klausimus, 4 proc. respondentų susidūrė su darbuotojų nemandagumu ir 1 proc. – su neinformatyvumu.

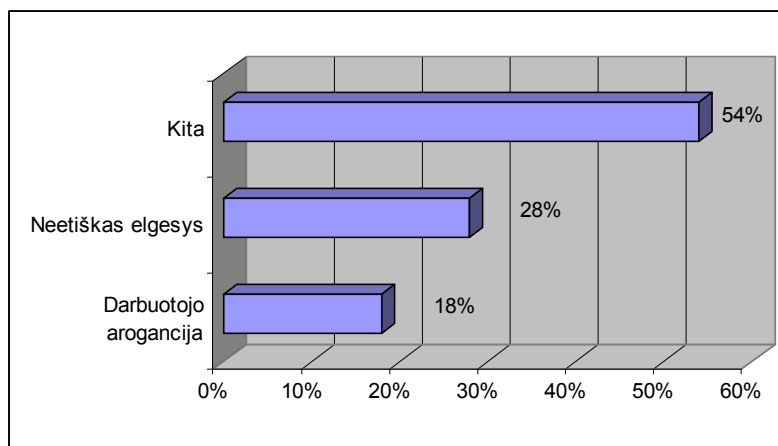
Kadangi Migracijos poskyris vykdo asmenų priėmimą, tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti ar nekyla konfliktinių situacijų tarp interesantų ir darbuotojų. Respondentų prašėme atsakyti „Ar išgyvenote konfliktinę situaciją bendraudami su Migracijos poskyrio darbuotojais?“



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patirtas konfliktines situacijas proc.

Iš gautų atsakymų analizės nustatėme, kad 86 proc. respondentų nesusidūrė su konfliktine situacija bendraudant su Migracijos poskyrio darbuotojais, 13 proc. respondentų išgyveno konfliktinę situaciją ir 1 proc. negalėjo identifikuoti situacijos ir pasirinko neutralų atsakymą „nežinau“.

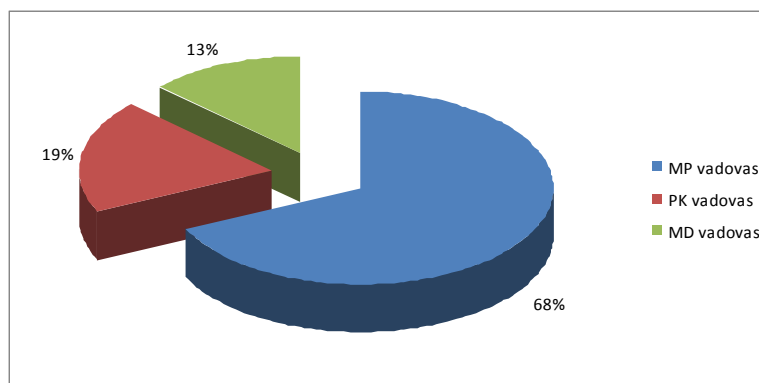
Prognozuodami, kad interesantai gali būti patekę į konfliktines situacijas bendraudami su Migracijos poskyrio darbuotojais, respondentų prašėme nurodyti konflikto priežastis.



27 pav. Konfliktų kilimo priežasčių pasiskirstymas proc.

Tyrimo duomenų analizės metu nustatėme pagrindines konfliktų tarp interesantų ir Migracijos poskyrio darbuotojų priežastis: 28 proc. respondentų nurodė neetišką elgesį, 18 proc. respondentų – darbuotojo aroganciją ir 54 proc. respondentų nurodė kitas priežastis.

Tyrimo metu norėjome susidaryti vaizdą, kokį indėlį įneša į konfliktų valdymą atskiri, Migracijos poskyrio valdymo teisę turintys subjektai. Todėl respondentams pateikėme klausimą „Kas išsprendė konfliktą, kilusį tarp Jūsų ir Migracijos poskyrio darbuotojo?“

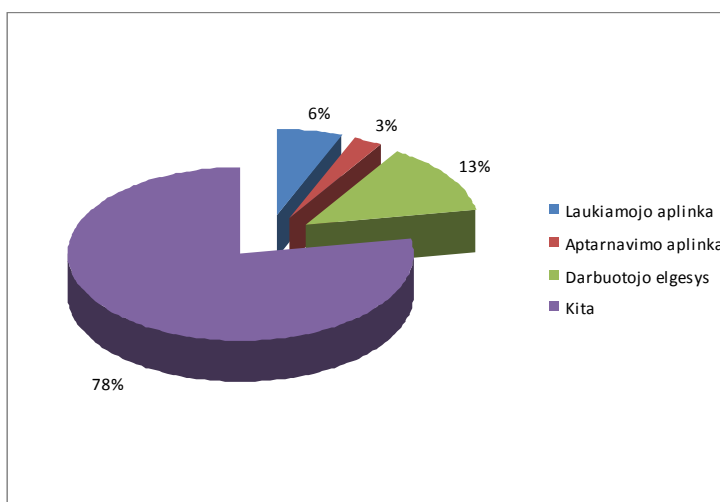


28 pav. Konfliktų sprendimo iniciatorius

Iš diagramos matome, kad 68 proc. respondentų nurodė, kad konfliktą, kilusį tarp jų ir Migracijos poskyrio darbuotojo išsprendė Migracijos poskyrio vadovas, 19 proc. – Policijos komisariato vadovas ir 13 proc. – Migracijos departamento vadovas.

Tyrimo duomenys rodo, kad daugumą konfliktų, kylančių tarp interesantų ir darbuotojų išsprendžia Migracijos poskyrio vadovas.

Respondentų klausėme kas jiems sukėlė nemaloniausias emocijas apsilankius Migracijos poskyryje?

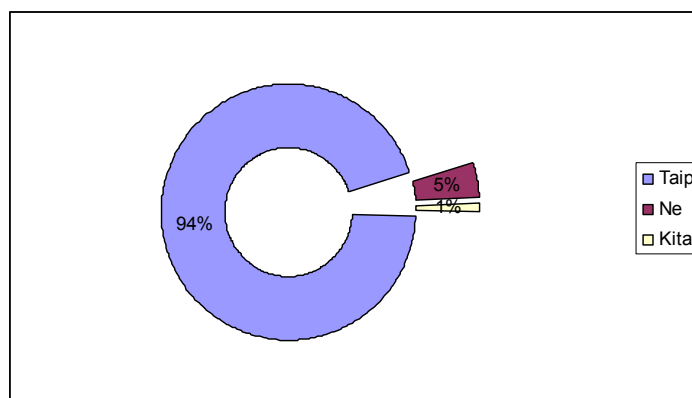


29 pav. Veiksnių, sukeliančių neigiamas emocijas pasiskirstymas proc.

Iš apibendrintų anketų atsakymų bei pateiktos diagramos matome, kad Migracijos poskyryje yra pakankamai neigiamų stresorių. Net 78 proc. respondentų atsakė, kad apsilankę Migracijos poskyryje patyrė įvairių nemalonių emocijų, 13 proc. respondentų nurodė netinkamą elgesį, 6 proc. – laukiamojo aplinką, 3 proc. – aptarnavimo aplinką.

Taigi, tyrimo duomenys rodo stipriai išreikštus konfliktiškumo požymius Migracijos poskyryje.

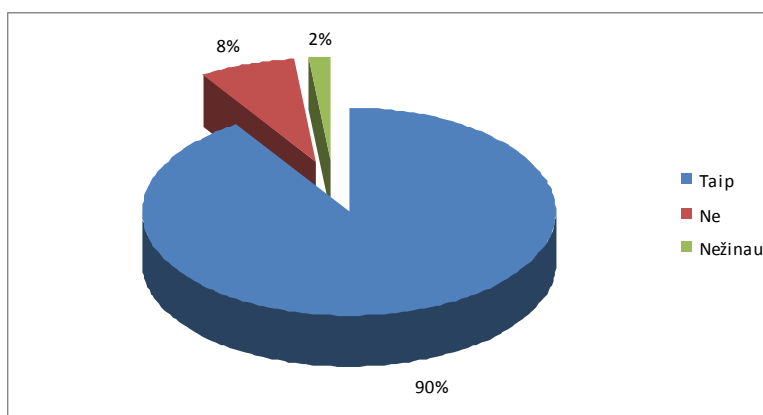
Tyrimo metu norėjome susidaryti vaizdą apie Migracijos poskyrio darbuotojų kompetenciją. Respondentams pateikėme klausimą „*Kaip manote, ar Jus aptarnavęs specialistas buvo pakankamai kvalifikuotas?*”



30 pav. Respondentų nuomonės apie specialistų kvalifikaciją pasiskirstymas proc.

Iš pateiktos diagramos matome, kad 94 proc. respondentų atsakė, kad juos aptarnavęs Migracijos poskyrio specialistas buvo pakankamai kvalifikuotas, 5 proc. respondentų atsakė, kad nepakankamai kvalifikuotas ir 1 proc. respondentų pasirinko laisvą atsakymą, tačiau nepareiškė konkrečios nuomonės.

Respondentų klausėme „*Ar specialistas suteikė visą Jus dominančią informaciją?*”

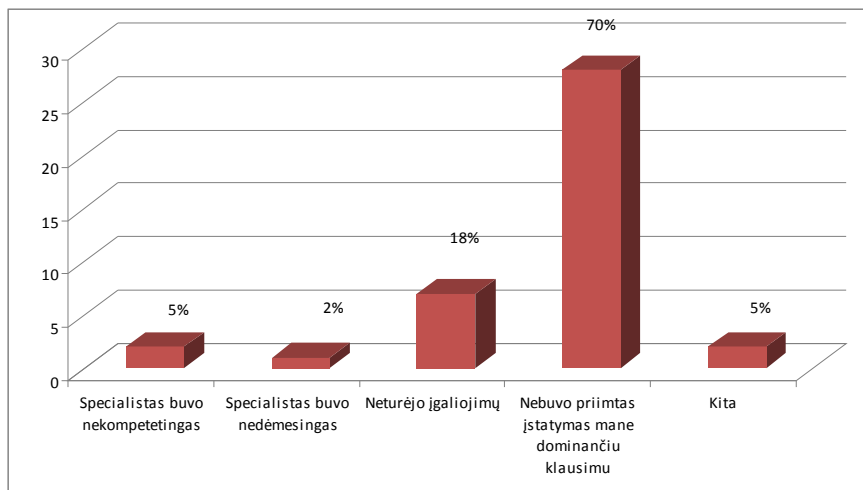


31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos gavimą



Tyrimo metu nustatėme, kad 90 proc. respondentų atsakė „taip“, 8 proc. – „ne“ ir 2 proc. respondentų – „nežinau“.

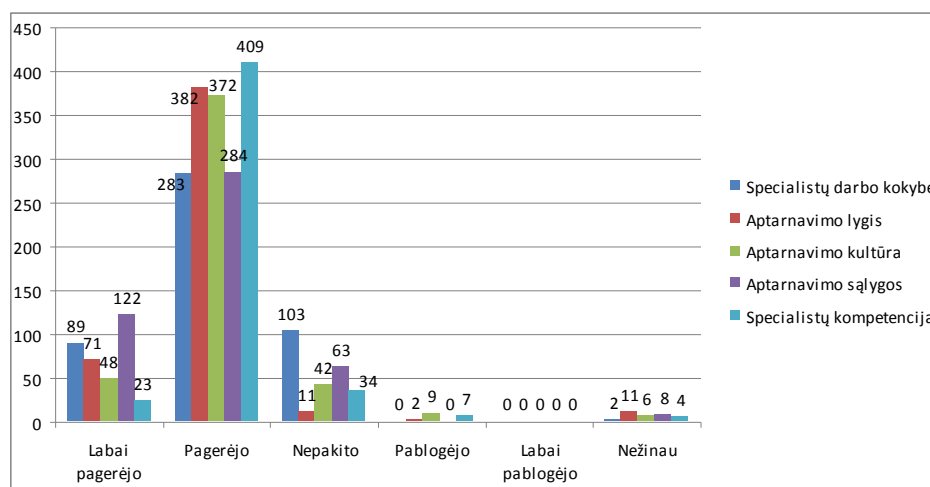
Prognozuodami neigiamą atsakymą, respondentų prašėme nurodyti informacijos nesuteikimo priežastis.



32 pav. Priežastys, dėl kurių respondentai negavo informacijos

Išanalizavę anketų atsakymus bei diagramą, matome, kad 70 proc. respondentų nurodė, kad specialistas nepilnai jiems suteikė informaciją, kadangi nebuvo priimtas teisės aktas jiems aktualiu klausimu, 10 proc. respondentų nurodė, kad specialistas neturėjo įgaliojimų, 5 proc. respondentų mano, kad specialistas buvo nekompetetingas, 5 proc. respondentų nurodė kitas priežastis ir 2 proc. respondentų teigė, kad specialistas, į kurį jie kreipėsi informacijos, buvo nedėmesingas.

Respondentų prašėme įvertinti Migracijos poskyrio veiklą per pastaruosius metus pagal atskirus veiklos tyrimo parametrus.



33 pav. Respondentų nuomonė apie Migracijos poskyrio veiklą

Analizuodami mums aktualiausius parametrus matome, kad aptarnavimo kultūrą kaip labai pagerėjusią įvertino 48 respondentai, kaip pagerėjusią – 372 respondentai. 42 respondentai mano, kad aptarnavimo kultūra Migracijos poskyryje nepakito, 6 respondentai tuo klausimu neturėjo nuomonės, o 9 respondentai nurodė, kad aptarnavimo kultūra pablogėjo.

Respondentai aukščiausiai vertina Migracijos poskyrio specialistų kompetenciją. 409 respondentai anketose pažymėjo, kad Migracijos poskyrio specialistų kompetencija pagerėjo, 23 respondentai mano, kad labai pagerėjo. Iš diagramos matome, kad yra ir neigiamų atsakymų: 7 respondentai mano, kad specialistų kompetencija pablogėjo, 4 respondentai pasirinko įvertinimą „nežinau“, 34 respondentai specialistų kompetenciją laiko nepakitusia.

Iš tyrimo rezultatų matome, kad per pastaruosius metus Migracijos poskyrio veikloje yra teigiamų poslinkių. Daugelį tiriamų parametrų respondentai įvertino kaip pagerėjusius arba labai pagerėjusius. Tai turi teigiamos įtakos konfliktiškumo lygio mažėjimui Migracijos poskyryje tarp darbuotojų ir interesantų.

### **Interesantų nuomonės tyrimo apibendrinimas**

Apibendrinant išanalizuotą interesantų anketą galima teigti, kad:

1. Dauguma interesantų - 76 proc. kreipdamiesi į Migracijos poskyrį susiduria su teisinio reglamentavimo spragomis.
2. 13 proc. interesantų, bendraudami su Migracijos poskyrio darbuotojais pateko į konfliktinę situaciją.
3. Pagrindines konfliktų kilimo priežastis interesantai įvardija, kaip neetišką darbuotojų elgesį (28 proc.), darbuotojų aroganciją (18 proc.).
4. Interesantai teigiamai vertina Migracijos poskyrio darbuotojų kvalifikaciją: 94 proc. teigia, kad juos aptarnavęs specialistas buvo pakankamai kvalifikuotas.
5. Dauguma interesantų (90 proc.) gauna visą juos dominančią informaciją. Iš interesantų tarpo, kurie nepakankamai gavo informacijos, 70 proc. informacijos nesuteikimo priežastis nurodė – teisinio reglamentavimo stoką juos dominančiu klausimu.
6. Taip pat dauguma interesantų mato teigiamus poslinkius juos aptarnaujant: 372 interesantai aptarnavimo kultūrą vertina – kaip pagerėjusią, 48 interesantai – kaip labai pagerėjusią.

7. Iš interesantų apklausos rezultatų analizės matome, kad pagrindinis konfliktų šaltinis Migracijos poskyryje glūdi vykdomų funkcijų teisiniame reglamentavime. Tačiau ne maža dalis konfliktų kyla ir dėl darbuotojų etinių savybių.

## IŠVADOS

1. Išanalizavę mokslinę literatūrą konfliktų tematika, įsitikinome magistro baigiamojo darbo temos aktualumu – konfliktiškumas migracijos tarnybose nėra analizuotas.
2. Išnagrinėję mokslininkų darbus konfliktologijos srityje, pastebėjome, kad daugelio konfliktų kilimo priežasčių glūdi organizacinėje bei teisinėje terpėje. Tuo pagrindėme teisingą problemos formulavimą.
3. *Pasiekėme magistro baigiamajame darbe iškeltus uždavinius:*
  - a) Išnagrinėjome teisės aktus ir įvairius norminius aktus, reglamentuojančius Migracijos poskyrio veiklą ir funkcijų vykdymą, kurie atskleidė konfliktiškumo pobūdį tiriamoje organizacijoje;
  - b) Išanalizavome Migracijos poskyryje kylančius konfliktus;
  - c) Pasiremdami teorine analize apie konfliktus, jų kilimo priežastis, atlikome ekspertų, darbuotojų ir interesantų apklausą bei atlikome tyrimo metu gautų duomenų analizę;
  - d) Tyrimo duomenų pagrindu sumodeliavome bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo sistemą Mažeikių migracijos poskyryje.
4. *Išanalizavę teorinius konfliktų kilimo priežasčių aspektus ir atlikę baigiamojo darbo tyrimą, įsitikinome iškeltų hipotezių teisingumu – hipotezės pasitvirtino:*
  - a) Migracijos poskyrio vadovas turi pakankamai teisinių svertų, kad išvengtų konfliktų Migracijos poskyryje. Sudarytos bendradarbiavimo sutartys tarpinstituciniu lygiu, vadovo įgaliojimai atstovauti migracijos procesų reguliavimui tarptautiniu lygiu, sudaro galimybes valdyti arba švelninti kylančius konfliktus.
  - b) Tyrimo rezultatai parodė, kad dalis konfliktų Migracijos poskyryje kyla dėl darbuotojų asmeninių ir etinių savybių.
5. Vienas iš konfliktų kilimo šaltinių Migracijos poskyryje yra daugiapakopė hierarchinė valdymo sistema, kadangi tiriamos organizacijos valdyme dalyvauja dvi skirtingos savo prigimtimi institucijos: Migracijos departamentas ir Policijos departamentas su jam pavaldžiomis policijos įstaigomis.
6. Migracijos poskyrio struktūros ypatumai suteikia darbuotojams skirtingą socialinį statusą, kurį reglamentuoja skirtingi teisės aktai. To pasekoje darbuotojai patiria konfliktines situacijas, išgyvena vidinius konfliktus.
7. Netobulas ir nesuderintas pagrindinių funkcijų teisinis reglamentavimas sukelia konfliktus tarp interesantų ir Migracijos poskyrio darbuotojų.

8. Konfliktų valdymui Migracijos poskyryje taikomos įvairios bendradarbiavimo formos, tačiau ne visais atvejais jos efektyviai išnaudojamos.

## SIŪLYMAI

1. Kadangi dėl šalies ekonominio sunkmečio negalima atskirti policijai nebūdingų Migracijos poskyrio funkcijų, būtina bent supaprastinti kontrolės mechanizmą: einamąją kontrolę palikti vykdyti Policijos komisariatui, o teisės aktų taikymo – Migracijos departamentui.
2. Suvienodinti veiklos planavimo kriterijus.
3. Kadangi Migracijos poskyris vykdo viešojo administravimo funkcijas, būtina padaryti pakeitimus personalo struktūroje: inspektorių (darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį) pareigybes pakeisti į valstybės tarnautojo pareigybes. Tai padėtų išvengti vidinių, tarpgrupinių konfliktų bei konfliktų su interesantais.
4. Migracijos poskyrio vadovui teikti pasiūlymus Migracijos departamentui dėl Lietuvos Respublikos užsieniečių teisinės padėties įstatymo bei poįstatyminių aktų, reglamentuojančių leidimų gyventi Lietuvoje išdavimo užsienio šalių piliečiams pakeitimo, suteikiant įgaliojimus Migracijos poskyriui priimti sprendimus dėl leidimų išdavimo.
5. Plėtoti bendradarbiavimą tarp Migracijos poskyrio ir Vyriausiojo policijos komisariato, įtraukiant poskyrio vadovą į įvairių komisijų dėl veiklos vykdymo darbą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Teisiniai ir normatyviniai aktai

1. Asmens dokumentų išrašymo centro prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2009 m. birželio 12 d. įsakymas Nr. 1-26 „Dėl prašymų asmens dokumentams išduoti, pakeisti, išforminti registravimo, užsakymų asmens dokumentams išrašyti formavimo ir duomenų apie asmens dokumentų galiojimą tvarkos aprašo patvirtinimo ir kai kurių teisės aktų pripažinimo netekusiais galios“// Valstybės žinios. 2009, Nr. 74-3051.
2. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
3. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas// Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
4. Lietuvos Respublikos asmens tapatybės kortelės įstatymas// Valstybės žinios. 2001, Nr. 97-3417.
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas// Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.
6. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacinių klasių suteikimo ir valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo taisyklių bei valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo kriterijų“// Valstybės žinios. 2002, Nr. 60-2470.
7. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gegužės 13 d. nutarimas Nr. 413 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. kovo 29 d. nutarimo Nr. 312 „Dėl Lietuvos Respublikos pilietybės dokumentų rengimo taisyklių ir prisiekimo Lietuvai taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2009, Nr. 60-2355.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. gruodžio 3 d. nutarimas Nr. 1317 „Dėl Lietuvos imigracijos politikos gairių patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2008, Nr. 143-5706.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 29 d. nutarimas Nr.98 „Dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsteigimo ir nuostatų patvirtinimo“, Valstybės žinios 2001, Nr.10-294.
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. gruodžio 24 d. įsakymas Nr. 1V-473 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 22 d. įsakymo Nr. 513 „Dėl asmens tapatybės kortelės išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančia ir naikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2008, Nr. 150-6107.

11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 1d. įsakymas Nr. 1V-349 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr. 597 „Dėl paso išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančiu ir naikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“// Valstybės žinios. 2009, Nr.81-3395.

#### Žinybiniai informacijos šaltiniai

12. Bendradarbiavimo sutartys, planai ir kiti dokumentai, Mažeikiai, registras Nr. 73/12, t. 1.
13. Iš Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos gauta informacija, Mažeikiai, registras Nr. 86-73/ 24.3, 2008, t.1.
14. Mažeikių rajono policijos komisariato viršininko veiklos įsakymai, Mažeikiai, registras Nr. 73/ 11, 2008, t.1.
15. Migracijos poskyrio veiklos dokumentai, Mažeikiai, registras Nr. 73/12, 2005-2008.
16. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymai, Tarnybos eiga, Telšiai, 2008.
17. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininkas. Veiklos įsakymai, Telšiai, 2009.

#### Mokslinės publikacijos.

18. Anzerbacher A. Filosofijos įvadas. Vilnius, Katalikų pasaulis, 1992.
19. Bendorienė A., Bogušienė V., Tarptautinių žodžių žodynas, Vilnius, Alma littera, 2008.
20. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba, Vilnius, Alma littera, 1996.
21. Černius V. J. Mokykla: Organizacija, bendravimas, vadovavimas, Lietuvos švietimo reformos gairės. Vilnius: LLC, 1993.
22. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, Vilnius, Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993.
23. Dahrendorf R. Revolution and Civil Society. New York: St. Martin's Press, 1997.
24. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society (Revised and Expanded edition). Stanford, Calif: Stanford University Press, 1959.
25. Day Ch., Hall C., Gammage Ph. ir kt. Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba, Vilnius: Margi raštai, 1998.
26. Dubauskas G. Organizacijos elgsena, Vilnius, Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2006.

27. Fisher R., Ury L. W., Patton B. Derybų menas. Vilnius, Alma littera, 2007.
28. Gliokler M. Tarpusavio santykių galia. Kaunas, 2003.
29. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija, Kaunas, Technologija, 2002.
30. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Šiauliai, Lucilijus, 2007.
31. Kasiulis J., Barvydienė V., Vadovavimo psichologija, Kaunas, Technologija, 2003.
32. Kviesskienė G. Pozityvioji socializacija, Vilnius, Pedagoginis universitetas, 2005.
33. Lakis J., Konfliktiškumas ir taikinimo būdai Lietuvos viešajame sektoriuje – problemos ir gairės, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2008, Nr.26, P. 35-44.
34. Lakis J. Konfliktų sprendimas ir valdymas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2008.
35. Patapas. A., Kasperavičiūtė R. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2009, Nr. 28, 79- 87.
36. Puškorius S., Bendradarbiavimo efektyvumas, Viešoji politika ir administravimas, Vilnius, 2007, Nr. 20, P. 24-31.
37. Robbins S. P., Organizacinės elgsenos pagrindai, Kaunas, Poligrafija ir informatika, 2003.
38. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo vadyba, Kaunas, Kauno technologijos universitetas, 2000.
39. Tidikas R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija, Vilnius, Lietuvos teisės universitetas, 2003.
40. Valickienė A. Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai, Kauno technologijos universitetas, 2005.
41. Webster Donald. Limitations to the application of discourse analysis to translation. 1981.
42. Žaptorius J., Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, Filosofija. Sociologija, 2007, T. 18. Nr. 4, P. 109.

#### Elektroniniai šaltiniai

43. Austrijos ekspertų rekomendacijos// [http://www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos\\_4\\_komponentas.doc](http://www.asylum-online.lt/docs/Rekomendacijos_4_komponentas.doc); prisijungimo laikas: 2009-07-25.
44. J. Lakis. Laikas susirūpinti taikinimo potencialu valstybėje// <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/90957>; prisijungimo laikas: 2009-02-14.



45. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymas „Dėl darbo reglamento patvirtinimo“// [http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f\\_rub\\_id=214&f\\_irub\\_id=172&f\\_pask\\_id=0](http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f_rub_id=214&f_irub_id=172&f_pask_id=0); prisijungimo laikas: 2009-08-14.
46. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko 2008 m. spalio 27 d. įsakymas Nr. 73-V-69 „Dėl Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato nuostatų patvirtinimo“// [http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f\\_rub\\_id=214&f\\_irub\\_id=172&f\\_pask\\_id=0](http://bi.policija.lt/tadb/index.php?tipas=paieska&sk=0&f_rub_id=214&f_irub_id=172&f_pask_id=0); prisijungimo laikas: 2009-08-07.
47. [http://www.eic.lrs.lt/popup.php?ru=bS9tX2RpcmVjdG9yeS9maWxlcY9hX3JlZGlyZWNOLnBocA==&no\\_preload=1&m\\_directory\\_link\\_id=755&clear\\_buffer=1](http://www.eic.lrs.lt/popup.php?ru=bS9tX2RpcmVjdG9yeS9maWxlcY9hX3JlZGlyZWNOLnBocA==&no_preload=1&m_directory_link_id=755&clear_buffer=1); prisijungimo laikas: 2009-08-28.
48. Lietuvos policijos generalinio komisaro ir Migracijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2006 m. liepos 31 d. įsakymas Nr. 3K-91/5-V-470 „Dėl Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos bendradarbiavimo organizuojant ir kontroliuojant teritorinių policijos įstaigų migracijos skyrių, poskyrių, grupių ir pasų poskyrių veiklą tvarkos aprašo patvirtinimo“; <http://intranetas.migracija.lt/index.php?604350473>; prisijungimo laikas: 2009-08-14.
49. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos rekomendacijos „Dėl Lietuvos Respublikos pilietybės klausimų sprendimo“// <http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>; prisijungimo laikas: 2009-09-01.
50. Pažyma apie migracijos tarnybų veiklos patikrinimus 2008 metais// <http://intranetas.migracija.lt/index.php?680016577>; prisijungimo laikas: 2009-07-12.
51. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2000 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. 388 (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2008 m. liepos 25 d. įsakymo Nr. 1V-291 redakcija) „Dėl Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“// <http://intranetas.migracija.lt/index.php?-638119746>; prisijungimo laikas: 2009-08-14.
52. J. Lakis. Ar išmoksime konstruktyvumo konfliktuose?// <http://lakis.home.mruni.lt/?p=36>; prisijungimo laikas: 2009-03-01.
53. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004 m. gruodžio 7 d. įsakymas „Dėl Pabėgėlio kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo“//

- [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=247160](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=247160); prisijungimo laikas: 2009-08-28.
54. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. 1V-393 „Dėl Asmens be pilietybės kelionės dokumento išdavimo taisyklių patvirtinimo”// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=266960&p\\_query=&p\\_tr2=/t\\_blank](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=266960&p_query=&p_tr2=/t_blank); prisijungimo laikas: 2009-08-28.
55. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2004 m. lapkričio 10 d. įsakymas Nr. 1V-357 „Dėl Užsieniečio paso išdavimo taisyklių patvirtinimo”// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=280929](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=280929); prisijungimo laikas: 2009-08-28.
56. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2002 m. spalio 22 d. įsakymo Nr. 513 „Dėl asmens tapatybės kortelės išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančia ir naikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo” pakeitimo”// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=310182&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=310182&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2009-08-16.
57. Vidaus tarnybos statutas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=334824](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=334824); prisijungimo laikas 2009-09-02.
58. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2005 m. spalio 12 d. įsakymo Nr. 1V-329 „Dėl leidimų laikinai gyventi Lietuvos Respublikoje užsieniečiams išdavimo bei fiktyvios santuokos sudarymo, fiktyvios registruotos partnerystės ir fiktyvaus įvaikinimo įvertinimo taisyklių patvirtinimo” pakeitimo”// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=344752&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=344752&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2009-08-28.
59. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 23 d. įsakymo Nr.597 „Dėl paso išdavimo, keitimo, paskelbimo negaliojančiu ir naikinimo tvarkos aprašo patvirtinimo” pakeitimo”, [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=348232](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=348232); prisijungimo laikas: 2009-08-16.
60. Lietuvos Respublikos įstatymas „Dėl užsieniečių teisinės padėties”// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=350564](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350564); prisijungimo laikas 2009-08-28.
61. Migracijos tarnybų kuravimas//<http://migr-md.vrm.lt/MT/apskritys.html>; prisijungimo laikas: 2009-07-25.

62. Migracijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2009 metų veiklos planas; <http://www.migracija.lt/index.php?-1006508979>; prisijungimo laikas: 2009-08-14.
63. Sisteminis požiūris ir organizacija// [http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/katedros/valdymo\\_teorijos\\_katedra/studentams%20vysniauskiene.doc](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/valdymo_teorijos_katedra/studentams%20vysniauskiene.doc); prisijungimo laikas: 2009-07-15.
64. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymas Nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo//<http://www.policija.lt/index.php?id=2796>; prisijungimo laikas: 2009-11-06.
65. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gruodžio 15 d. įsakymas Nr. 5-V-770 „Dėl policijos įstaigų vidaus kontrolės tvarkos aprašo patvirtinimo“// <http://www.policija.lt/index.php?id=2796&archive=1>; prisijungimo laikas: 2009-07-14.
66. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2009 m. birželio 2 d. įsakymas „Dėl viešosios policijos Prevencijos padalinio pareigūno (apylinkės inspektorius) tarnybinės veiklos aprašo patvirtinimo“//<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=4>; prisijungimo laikas: 2009-08-27.
67. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008-05-29 d. įsakymas 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“// <http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=11>; prisijungimo laikas: 2009-07-04.
68. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 20 d. įsakymas Nr. 5-V-255 „Dėl pavyzdinių apskričių vyriausiųjų policijos komisariatų struktūrinių policijos komisariatų struktūros schemų patvirtinimo“// <http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=12>; prisijungimo laikas: 2009-07-04.
69. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl pavyzdinių teritorinių policijos įstaigų viešosios policijos migracijos skyrių, poskyrių, grupių ir pasų poskyrių nuostatų patvirtinimo“.<http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=14&archive=1>; prisijungimo laikas 2009-08-14.
70. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. birželio 18 d. įsakymas Nr. 5-V-403 „Dėl pavyzdinių teritorinių policijos įstaigų viešosios policijos migracijos skyrių, poskyrių, grupių ir pasų poskyrių nuostatų patvirtinimo“// <http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=16>; prisijungimo laikas: 2009-07-05.

71. <http://www.policija.lt/index.php?id=2796&page=22>; prisijungimo laikas: 2009-08-28.
72. Migracijos poskyrio nuostatai// [http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk\\_files/migracija/migrnuostatai.htm](http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk_files/migracija/migrnuostatai.htm);-; prisijungimo laikas: 2009-07-25.
73. Mažeikių rajono policijos komisariato struktūra// [http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk\\_files/struktura\(3\).htm](http://www.policija.lt/mazeikiu/UserFiles/File/mrpk_files/struktura(3).htm); prisijungimo laikas: 2009-07-25.
74. Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininko 2009 m. vasario 18 d. įsakymas Nr. 86-V-5 „Dėl Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbo reglamento patvirtinimo” // [http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page\\_id=5](http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page_id=5); prisijungimo laikas: 2009-08-14.
75. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatų patvirtinimo”. [http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page\\_id=29](http://telsiai.policija.lt/viewpage.php?page_id=29); prisijungimo laikas: 2009-08-14.
76. E.May...//[http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Elt\\_on\\_Mayo&ei=mhVrSp3SCtCM\\_AatoL28Cw&sa=X&oi=translate&resnum=2&ct=result&prev=/search%3Fq%3Deltonas%2Bmayo%26hl%3Dlt-](http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Elt_on_Mayo&ei=mhVrSp3SCtCM_AatoL28Cw&sa=X&oi=translate&resnum=2&ct=result&prev=/search%3Fq%3Deltonas%2Bmayo%26hl%3Dlt-); prisijungimo laikas: 2009-07-25.
77. J. P. Lederach [http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Paul\\_Lederach&ei=FOLFSOGIKYnGsgaj2LDwDg&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJohnas%2BPaulas%2BLederachas%26hl%3Dlt%26sa%3DG](http://translate.google.lt/translate?hl=lt&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/John_Paul_Lederach&ei=FOLFSOGIKYnGsgaj2LDwDg&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DJohnas%2BPaulas%2BLederachas%26hl%3Dlt%26sa%3DG); prisijungimo laikas 2009-08-29
78. [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=lt&sl=en&u=http://www.lib.uoguelph.ca/research/electronic\\_reference/&prev=/search%3Fq%3DDay%2BHall%26hl%3Dlt%26sa%3DG&rurl=translate.google.lt&usg=ALkJrhhWE2fYWN2\\_Sbtg7YwCf6rvo4T5ZA](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=lt&sl=en&u=http://www.lib.uoguelph.ca/research/electronic_reference/&prev=/search%3Fq%3DDay%2BHall%26hl%3Dlt%26sa%3DG&rurl=translate.google.lt&usg=ALkJrhhWE2fYWN2_Sbtg7YwCf6rvo4T5ZA); prisijungimo laikas 2009-08-19.
79. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2007 m. spalio 18 d. įsakymas Nr. 1V-355 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Migracijos politikos departamento nuostatų patvirtinimo”// <http://www.vrm.lt/index.php?id=968>; prisijungimo laikas: 2009-08-14.
80. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 9 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. kovo 14 d. nutarimo Nr. 291 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo” pakeitimo”// <http://www.vrm.lt/index.php?id=1146>; prisijungimo laikas: 2009-08-14.

## ANOTACIJA

### **BENDRADARBIAVIMO IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS MAŽEIKIŲ MIGRACIJOS POSKYRYJE**

**Pagrindiniai žodžiai:** konfliktas, bendradarbiavimas, bendravimas, sistema.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti Mažeikių migracijos poskyryje kylantys struktūriniai konfliktai bei jų valdymo praktika. Iškeltos pagrindinės problemos, sukeliančios konfliktines situacijas bei pateikti pasiūlymai efektyvesniam bendradarbiavimui vystyti sprendžiant konfliktus. Pirmoje dalyje teoriniu aspektu analizuojama konflikto ir bendradarbiavimo samprata bei konfliktų kilimo priežastys. Antroje dalyje nagrinėjami teisės aktai ir organizacijos norminiai dokumentai, reglamentuojantys Migracijos poskyrio valdymą, struktūros ypatumus bei pagrindinių funkcijų vykdymą, kurie sukelia prielaidas kilti konfliktams organizacijoje. Sumodeliuota bendradarbiavimo sistema, kurios pagalba sprendžiami konfliktai. Trečioje dalyje analizuojamas atliktas konfliktų ir bendradarbiavimo sistemos tyrimas.

## ANNOTATION

### **BUILDING THE SYSTEM OF COOPERATION AND CONFLICT IN MIGRATION OFFICE OF MAZEIKIAI**

**Key words:** conflict, collaboration, communicate, system.

The present Master's degree final paper deals with structural conflicts arising in Mažeikiai Migration Subdivision and management practice thereof. The key problems, causing conflict situations, have been emphasized and recommendations for the development of more efficient cooperation when solving the conflicts have been provided. The first part analyses the conception of conflict and cooperation as well as conflict reasons from theoretical point of view. The second part deals with regulations and standards of the organization regulating management of Migration Subdivision, structural peculiarities and performance of the main functions, causing the assumptions for conflicts to arise in the organization. Cooperation system for settlement of conflicts has been modelled. The third part deals with the analysis of conflicts and cooperation system carried out.

## SANTRAUKA

### BENDRADARBIAVIMO IR KONFLIKTŲ SPRENDIMO SISTEMOS MODELIAVIMAS MAŽEIKIŲ MIGRACIJOS POSKYRYJE

**Pagrindiniai žodžiai:** konfliktas, bendradarbiavimas, bendravimas, sistema, organizacija, interesantai, darbuotojai.

Magistro baigiamojo darbo tema aktuali tuo, kad mokslinės literatūros analizėje pasigendame tyrimų apie konfliktiškumą migracijos tarnybose. Lietuvai integravusis į Europos Sąjungos sudėtį, migracijos tarnybų veikla darosi sudėtingesnė ir įtakoja šalies migracijos politikos įgyvendinimo teisinę bei socialinę kultūrą. Kartu neišvengiama konfliktų, kuriuos reikia atpažinti, rasti kilimo priežastis ir efektyvius sprendimo būdus.

Tiriamoje organizacijoje pagrindinis konfliktų šaltinis yra – Migracijos poskyrio valdymo, kontrolės bei funkcijų vykdymo teisinis reglamentavimas. Todėl mokslinio tiriamojo darbo objektu pasirinktas šių konfliktų nagrinėjimas ir jų sprendimo sistemos modeliavimas, taikant įvairias bendradarbiavimo formas. Tyrimo tikslas nukreiptas į Migracijos poskyryje kylančių konfliktų ir jų sprendimo praktikos analizę.

Tyrimo tikslui pasiekti užsibrėžti pagrindiniai uždaviniai:

- išanalizuoti mokslinę literatūrą konfliktų tematika;
- apžvelgti teisės aktus ir organizacijos norminius dokumentus, reglamentuojančius santykius ir konfliktų sprendimą Migracijos poskyryje;
- išanalizuoti konfliktinius atvejus tiriamoje organizacijoje;
- atlikti Migracijos poskyrio darbuotojų, aptarnaujamų interesantų bei ekspertų apklausą ir tyrimo duomenų analizę;
- sumodeliuoti bendradarbiavimo ir konfliktų sprendimo sistemą tiriamoje organizacijoje.

Konfliktų identifikavimui, jų kilimo priežasčių nustatymui bei sprendimui iškeltos hipotezės:

1. Sudarytos bendradarbiavimo sutartys bei Migracijos poskyrio vadovo įgaliojimai suteikia galimybių išvengti arba sušvelninti konfliktus Migracijos poskyryje;
2. Dalis konfliktų organizacijoje kyla dėl darbuotojų asmeninių, etinių savybių.

Tyrimas atliktas panaudojant teorinius, empirinius bei statistinius tyrimo metodus.

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėti užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų darbai apie konfliktų ir bendradarbiavimo sampratą. Pagrindinis dėmesys skirtas struktūrinių konfliktų analizei.

Apart mokslinių darbų studijų, nagrinėti teisės aktai, reglamentuojantys tiriamos organizacijos veiklą bei pagrindinių funkcijų vykdymą. Taip pat analizuoti norminiai dokumentai, reguliuojantys santykius ir konfliktų sprendimą Migracijos poskyryje.

Tyrimo metu išanalizuoti konfliktiniai atvejai Migracijos poskyryje: konfliktai, kylantys dėl valdymo organizavimo, struktūros ypatumų bei vykdomų funkcijų teisinio reglamentavimo.

Tyrimas atliktas Mažeikių migracijos poskyryje. Tyrime dalyvavo 487 respondentai (477 interesantai, 10 darbuotojų). Taip pat apklausti 6 ekspertai: 4- valdančiųjų institucijų pareigūnai ir 2- tiriamos organizacijos specialistai.

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindinis konfliktų šaltinis Migracijos poskyryje glūdi teisiniame reguliavime. Konfliktų sprendimui, jų valdymui taikomos įvairios bendradarbiavimo formos: sudarytos bendradarbiavimo sutartys, sąveikos planai tarpinstituciniu ir tarptautiniu lygiu, keičiamasi informacija su kitomis valstybinėmis institucijomis ir padaliniais.

Atliktas tyrimas patvirtino iškeltas hipotezes:

1. Lietuvos policijos generalinio komisaro bei Vyriausiojo policijos komisariato viršininko įsakymais suteikti įgaliojimai Migracijos poskyrio vadovui bendradarbiauti su kitomis institucijomis organizuojant poskyrio veiklą, pasirašytos bendradarbiavimo sutartys suteikia pakankamai galimybių valdyti ar išvengti konfliktų tiriamoje organizacijoje;

2. Dalis konfliktų kyla ir dėl darbuotojų asmeninių, etinių savybių. Tyrimo duomenų analizė patvirtino, kad nemažai konfliktų kyla dėl darbuotojų nemandagaus, neetiško bei arogantiškas elgesio su interesantais.

Remiantis tyrimo duomenų analizės išvadamis pateikti pasiūlymai konfliktų sprendimui tiriamoje organizacijoje pertvarkyti personalo struktūrą, valdymo sistemą, supaprastinant kontrolės mechanizmą bei plėtoti efektyvesnį bendradarbiavimą.

## SUMMARY \*

### BUILDING THE SYSTEM OF COOPERATION AND CONFLICT IN MIGRATION OFFICE OF MAZEIKIAI

**Key words:** conflict, collaboration, communicate, system, organization, visitors, workers.

The subject-matter of the Master's degree final paper is relevant as the analysis of scientific sources lacks the researches on conflict situations in migration services. As Lithuania has integrated into the European Union, activities of migrations services have become more complicated and have great influence on the legal and social culture of the implementation of the country's migration policy. In addition to the above, conflicts cannot be avoided and must be recognized, reasons for occurrence thereof and effective measures for settlement thereof must be discovered.

The main source of conflicts in the organization being researched is the legal regulation of management, control and implementation of functions of Migration Subdivision. As a result the analysis of the above conflicts and modelling of the system for settlement thereof by applying different cooperation forms have been selected as the subject of the scientific research paper. The objective of the research is focused on the analysis of conflicts arising in the Migration Subdivision and on the practice of settlement thereof.

In order to achieve the objective of the research the following key tasks have been set:

- ☞ to analyze scientific resources concerning conflicts;
- ☞ to review regulations and standards of the organization regulating relations and settlement of conflicts in Migration Subdivision;
- ☞ to analyse conflict cases in the organization being researched;
- ☞ to survey employees, customers and experts of Migration Subdivision and analyze the research data;
- ☞ to model the cooperation and conflict settlement system in the organization being researched.

The following hypotheses have been raised for identification of conflicts, determination of the reasons of occurrence thereof and settlement:

1. Cooperation agreements concluded and letters of authorization issued by the Head of Migration Subdivision provide possibilities to avoid or mitigate the conflicts in the Migration Subdivision;
2. Some conflicts in the organization arise due to employees' personal and ethical features.

The research has been fulfilled by applying theoretical, empirical and statistical research



methods.

Scientific works concerning the conception of conflicts and cooperation written by foreign and Lithuanian scientists have been analysed in Master's degree final paper. Much attention has been focused on the analysis of structural conflicts. In addition to the analysis of scientific works, regulations regulating the activities of the organization being researched and performance of its key functions as well as standards regulating relations and settlement of conflicts in the Migration Subdivision have been analyzed herein as well.

In the course of the research the cases of conflicts in the Migration Subdivision have been analyzed: conflicts arising from management organization, structural peculiarities and regulation of functions being performed.

The research has been carried out in Mažeikiai Migration Subdivision. 487 respondents (477 customers, 10 employees) have participated in the research. 6 experts have been also surveyed: 4 officers from managing institutions and 2 specialists from the organization researched.

The research has showed that the main source of conflicts in the Migration Subdivision is related to the legal regulation. Different cooperation forms are applied for settlement of conflicts and management thereof: cooperation agreements concluded, cooperation plans within the inter-institutional and international level, information shared with other public institutions and subdivisions.

The research fulfilled has proved the hypotheses raised:

1. The letters of authorization approved by Orders of the Head of General Police Unit and Commissar General of Lithuanian Police Unit issued to the Head of Migration Subdivision for cooperation with other institutions when organizing the activities of subdivision as well as cooperation agreements signed provide enough possibilities to manage and avoid conflicts in the organization being researched;
2. Some conflicts arise due to personal and ethical features of employees. The analysis of the research data has showed that many conflicts arise due to employees' impolite, unethical and arrogant behaviour towards customers.

With reference to the findings of the research data analysis the recommendations to rearrange the structure of personnel and management system by simplifying the control mechanism and to develop more effective cooperation have been given for settlement of conflicts in the organization being researched.

\* vertė vertimų biuras Uždaroji akcinė bendrovė „Lukora”

# **PRIEDAI**

## ATASKAITA APIE ATLIKTĄ DARBĄ

(teritorinės policijos įstaigos migracijos tarnybos pavadinimas)

Migracijos departamentui prie VRM

## ATASKAITA

## APIE ATLIKTA DARBĄ PER

(I ketvirtį, II ketvirtį, III ketvirtį, IV ketvirtį,  
metus)

(dokumento sudarymo data )

(registracijos numeris)

(dokumento sudarymo vieta)

Eil. Nr.	Rodikliai	Iš viso
1.	Miesto (rajono) gyventojų skaičius*	
2.	LR piliečių skaičius	
3.	<i>iš jų turinčių asmens dokumentus (LR pil. pasus, ATK, pasus)</i>	
4.	Išduota laikinųjų pažymėjimų	
5.	LR gyvenančių užsieniečių skaičius	
6.	<i>turinčių LLG LR</i>	
7.	<i>turinčių galiojančius ilgalaikio gyventojų leidimą gyventi EB</i>	
8.	<i>turinčių negaliojančius ilgalaikio gyventojų leidimą gyventi EB</i>	
9.	<i>ES piliečių, įgijusių teisę gyventi LR (įskaitant turinčius EB leidimus gyventi)</i>	
10.	<i>ES piliečių, įgijusių teisę gyventi LR nuolat (įskaitant turinčius EB leidimus gyventi nuolat)</i>	
11.	<i>turinčių ES valstybės narės piliečio šeimos nario leidimą gyventi LR</i>	
12.	<i>neturinčių asmens dokumentų</i>	
13.	Prateastas dokumentų galiojimo laikas	
14.	<i>asmens be pilietybės kelionės dokumento</i>	
15.	<i>pabėgėlio kelionės dokumento</i>	
16.	<i>užsieniečio paso</i>	
17.	Nustatyta neteisėtai išduotų dokumentų	
18.	<i>LR pilietybę patvirtinančių dokumentų</i>	
19.	<i>LR ilgalaikio gyventojų leidimų gyventi EB</i>	
20.	<i>kelionės dokumentų, išduodamų užsieniečiams (asmens be pilietybės, pabėgėlio kelionės dokumentai, užsieniečio pasas)</i>	
21.	Priimta sprendimų dėl pilietybės	
22.	<i>dėl LR pilietybės įgijimo</i>	
23.	<i>dėl sprendimo dėl LR pilietybės panaikinimo</i>	
24.	Parengta dokumentų dėl LR pilietybės netekimo	
25.	<i>dėl LR pilietybės atsisakymo</i>	

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Iš viso</b>
26.	<i>dėl LR pilietybės netekimo įgijus kitos valstybės pilietybę</i>	
27.	<i>dėl asmens pripažinimo netekusiu LR pilietybės pagal PĮ 18 str. 3 d.</i>	
28.	<i>dėl LR pilietybės įgijimo pripažinimo negaliojančiu pagal PĮ 21 str. 1, 2 ar 5 d.</i>	
29.	<i>dėl asmens pripažinimo netekusiu LR pilietybės pagal PĮ 4 str. 7d.</i>	
30.	Parengta išvadų	
31.	<i>dėl LR pilietybės, nustatčius, kad asmens LR pilietybės klausimas išspręstas pažeidžiant PĮ reikalavimus</i>	
32.	<i>kitais LR pilietybės klausimais</i>	
33.	Išnagrinėta asmenų dokumentų dėl LR pilietybės netekimo netaikymo įgijus kitos valstybės pilietybę pagal PĮ 18 str. 2 d.	
34.	Išduota pažymų dėl LR pilietybės fakto patvirtinimo arba atsakyta pagal kompetenciją šiais klausimais	
35.	Parengta ir pateikta asmenų dokumentų dėl LR pilietybės suteikimo	
36.	Parengta ir pateikta asmenų dokumentų dėl LR pilietybės gražinimo	
37.	<i>pagal PĮ 20 str. 1 d.</i>	
38.	<i>pagal PĮ 20 str. 2 d.</i>	
39.	Parengta asmenų dokumentų ir pateikta Komisijos LR pilietybės klausimams nagrinėti posėdžiui	
40.	Gauta prašymų patvirtinti fizinio asmens kvietimą užsieniečiui laikinai atvykti į LR	
41.	Patvirtinta fizinio asmens kvietimų užsieniečiui laikinai atvykti į LR	
42.	Gauta prašymų patvirtinti juridinio asmens kvietimą užsieniečiui laikinai atvykti į LR	
43.	Patvirtinta juridinio asmens kvietimų užsieniečiui laikinai atvykti į LR	
44.	Gauta prašymų išduoti Lietuvos Respublikos vizą	
45.	Išduota Lietuvos Respublikos vizų	
46.	Gauta prašymų pratęsti Lietuvos Respublikos vizos galiojimo laiką	
47.	Lietuvos Respublikos vizų, kurių galiojimo laikas pratęstas, skaičius	
48.	Parengta sprendimų sulaikyti užsieniečių iki 48 val.	
49.	Priimta sprendimų sulaikyti užsieniečių iki 48 val.	
50.	Parengta teikimų teismo sprendimu sulaikyti užsieniečių VSAT prie VRM URC	
51.	Apgyvendinta užsieniečių VSAT prie VRM URC	
52.	Įpareigota išvykti iš LR užsieniečių	
53.	Išsiųsta iš LR užsieniečių	
54.	Priimta užsieniečių prašymų išduoti LLG ir suformuota bylų	
55.	Pateikta bylų MD sprendimui dėl LLG panaikinimo priimti	
56.	Pateikta bylų MD sprendimui dėl sprendimo išduoti LLG pripažinimo netekusiu galios arba sprendimo išduoti LLG panaikinimo priimti	
57.	Gauta prašymų išduoti LNG	
58.	Pateikta bylų MD sprendimui dėl LNG išdavimo priimti	
59.	<i>iš jų užsieniečių, turėjusių LLG</i>	
60.	Pateikta bylų MD sprendimui panaikinti LNG priimti	
61.	<i>užsieniečių, išvykusių gyventi į kitą valstybę</i>	
62.	<i>užsieniečių, kuriems neteisėtai išduoti LNG</i>	
63.	<i>kitų institucijų teikimu</i>	
64.	Išduota pažymų, patvirtinančių ES piliečių teisę gyventi LR	

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Iš viso</b>
65.	Išduota pažymų, patvirtinančių ES piliečių teisę gyventi LR nuolat	
66.	Gauta prašymų išduoti ES valstybės narės piliečio šeimos nario leidimą gyventi LR	
67.	Dalyvauta teismuose, administracinių ginčų komisijose	
68.	Surinkta valstybės rinkliavos už išduotus dokumentus, suteiktas paslaugas	
69.	Surašyta administracinių teisės pažeidimų protokolų dėl pažeidimų, numatytų ATPK:	
70.	200 str.	
71.	202 str.	
72.	204 str.	
73.	206 str.	
74.	206 <sup>1</sup> str.	
75.	206 <sup>2</sup> str.	
76.	206 <sup>3</sup> str.	
77.	207 str.	

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Iš viso</b>
78.	Išduota asmens tapatybės kortelių	
79.	<i>pirmą kartą</i>	
80.	<i>vietoj prarastos</i>	
81.	<i>pakeista</i>	
82.	Išduota pasų	
83.	<i>pirmą kartą</i>	
84.	<i>vietoj prarasto</i>	
85.	<i>pakeista</i>	
86.	Išduota leidimų nuolat gyventi LR	
87.	<i>pirmą kartą</i>	
88.	<i>vietoj prarasto</i>	
89.	<i>pakeista</i>	
90.	Išduota leidimų laikinai gyventi LR	
91.	Išduota užsieniečio pasų	
92.	<i>pirmą kartą</i>	
93.	<i>vietoj prarasto</i>	
94.	<i>pakeista</i>	
95.	Išduota asmens be pilietybės kelionės dokumentų	
96.	<i>pirmą kartą</i>	
97.	<i>vietoj prarasto</i>	
98.	<i>pakeista</i>	
99.	Išduota pabėgėlio kelionės dokumentų	
100.	<i>pirmą kartą</i>	
101.	<i>vietoj prarasto</i>	
102.	<i>pakeista</i>	

\* miesto, rajono statistikos skyriaus duomenys

PASTABA. 78–102 grafose pateikiami ADIC duomenys (pildo Migracijos departamento prie VRM darbuotojai).

---

(pareigų pavadinimas)

---

(parašas)

---

(vardas, pavardė)

---

(rengėjo nuoroda)

## PERSONALO ATASKAITA

Eil. Nr.	Vardas, pavardė, asmens kodas	Einamos pareigos, paskyrimo į jas data	Pareigybės lygis, kategorija, koeficientas	Pareigūno laipsnis	Išsilavinimas: aukštasis, aukšt. universitetinis, aukštesnysis, spec. vidurinis ar vidurinis (mokymo įstaiga, baigimo metai, įgyta specialybe)	Darbo stažas vidaus Reikalų sistemoje	Darbo MT pradžia (data)	Suteikta kvalifikacinė kategorija ar kvalifikacinė klasė (kieno įsakymas, įsak. Nr., data)	Paskutinio atestavimo ar vertinimo data	Galiojančios nuobaudos (kieno įsakymas, įsak. Nr., data)	Dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo kursuose migracijos klausimais (data)	Sprendžiami klausimai
1		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

**MAŽEIKIŲ MIGRACIJOS POSKYRIO PAREIGYBĖS IR JŲ PASKIRSTYMAS PAGAL SPRENDŽIAMUS KLAUSIMUS**

Pareigybių skaičius iš viso	Pareigybių pasiskirstymas pagal sprendžiamus klausimus				
	Vadovavimas MT darbui	LR pilietybės klausimai, pasų ir asmens tapatybės kortelės išdavimas	Užsieniečių teisinės padėties klausimai	Gyvenamosios vietos deklaravimo klausimai	Kiti klausimai
1	2	3	4	5	6



## INFORMACIJA APIE MIGRACIJOS POSKYRIO PATALPAS

Eil. Nr.	Patalpų adresas		MT patalpų vieta pastate (aukštas)	MT patalpų plotas (m <sup>2</sup> )	MT patalpų būklė	MT kabinetų skaičius
1	2	3	4	5	6	7

**TELŠIŲ APSKRITIES MIGRACIJOS TARNYBŲ ATLIKTO DARBO ANALIZĖ  
UŽ 2008/2009 METŲ N MĖNESĮ**

<b>Rodikliai</b>	<b>Telšių MS</b>		<b>Mažeikių MP</b>		<b>Plungės MP</b>	
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Gyventojų skaičius						
LR piliečių skaičius						
Užsieniečių skaičius						
Išduota laikinųjų pažymėjimų						
Priimta prašymų dėl prarastų asmens tapatybę patvirtinančių dokumentų						
Priimtų prašymų išduoti ATK						
Priimta prašymų išduoti pasą						
Priimta prašymų išduoti (pakeisti) LNG						
Priimta prašymų išduoti LLG						
Išduota kvietimų užsieniečiams atvykti į LR						
Išduotą pažymų įtrauktiems į apskaitą asmenims neturintiems gyv. vietos						
Gyvenamąją vietą deklaravusių LR piliečių ir užsieniečių skaičius						
Išvykimą iš LR deklaravusių LR piliečių ir užsieniečių skaičius						
Išduota pažymų apie asmens deklaruotą gyvenamą vietą						
Išduota pranešimų gyv. patalpos savininkams apie jiems priklausančioje gyv. patalpoje savo gyvenamą vietą deklaravusius asmenis						
Priimta sprendimų dėl LR pilietybės						
Įtrauktą gyventojų į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą						
Priimta prašymų suteikti Lietuvos Respublikos pilietybę. Dokumentų išsiuntimas Respublikos Prezidentui						
Priimta sprendimų dėl gyvenamosios vietos deklaravimo duomenų panaikinimo						

**TELŠIŲ APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO  
MAŽEIKŲ RAJONO POLICIJOS KOMISARIATAS**

**PAŽYMA  
APIE POLICIJOS ĮSTAIGOS VEIKLĄ  
UŽ 2009 METŲ N MĖNESIUS**

2009- Nr. 86-73-IL-569

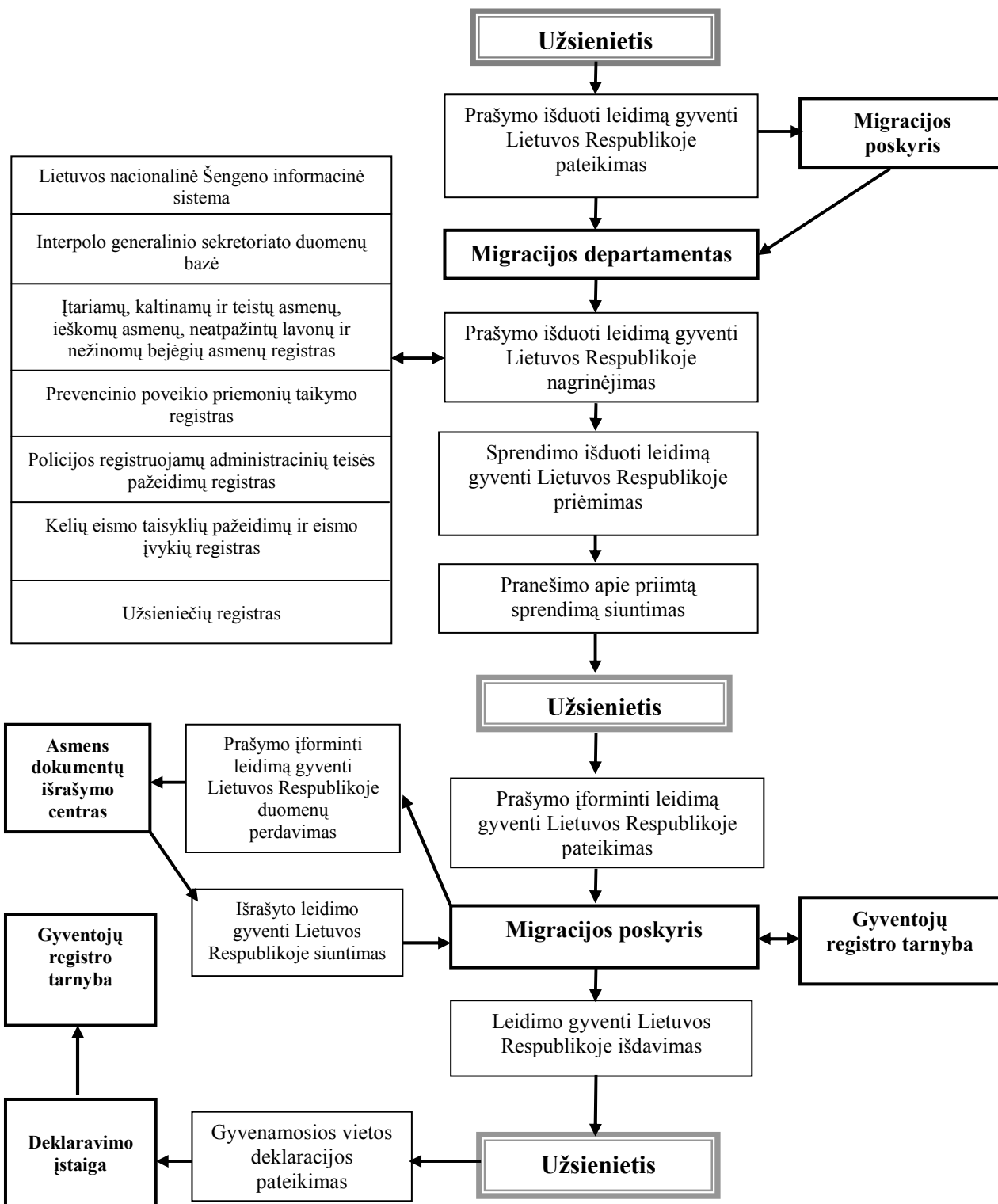
Mažeikiai

**VI. MIGRACIJOS POSKYRIS**

8.1. lentelė. Migracijos poskyrio veiklos rodikliai

Eil. Nr.	Rodikliai	2008 m.	2009 m.
1	Gyventojų skaičius (Statistikos departamento duomenimis)		
2	LR piliečių skaičius		
3	Užsieniečių skaičius		
4	Priimta prašymų išduoti asmens tapatybės kortelę		
5	Priimta prašymų išduoti Lietuvos Respublikos pasą		
6	Priimta sprendimų dėl Lietuvos Respublikos pilietybės		
7	Įteikta asmenims dokumentų (PIN kodo vokelių)		
8	Išduota asmenims Laikinųjų pažymėjimų		
9	Priimta užsieniečių prašymų išduoti (pakeisti) leidimą nuolat gyventi LR		
10	Priimta užsieniečių prašymų išduoti (pakeisti) leidimą laikinai gyventi LR		
11	Priimta užsieniečių prašymų įforminti leidimą gyventi LR		
12	Patvirtinta kvietimų užsieniečiams laikinai atvykti į LR		
13	Atlikta patikrinimų CDB užsieniečių teisėto buvimo LR kontrolės tikslu		
14	Pateikta informacija asmenims į žodinius prašymus		
15	Suformuota užsakymų ADIC asmens dokumentams išrašyti		
16	Sutikrinta iš ADIC gautų asmens dokumentų (PIN kodo vokelių)		
17	Užregistruota gautų dokumentų		
18	Parengta paklausimų (atsakymų)		
19	Suformuota nomenklatūrinių (asmens) bylų		
20	Išdėstyta kartotekose prašymų išduoti asmens dokumentus		
21	Išnagrinėta administracinių teisės pažeidimų bylų		
22	Dalyvauta prevencinėse priemonėse išaiškinti nelegalios migracijos atvejus		

## LEIDIMO GYVENTI LIETUVOS RESPUBLIKOJE UŽSIENIEČIUI IŠDAVIMO SCHEMA



## ANKETA DARBUOTOJAMS

**Gerbiami respondentai,**

Mykolo Romerio universiteto magistrantė atlieka mokslinį tyrimą, kuriuo siekiama išanalizuoti problemines bei įtampas keliančias situacijas Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato Migracijos poskyryje.

Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra svarbus, nes Jūsų atsakymai į klausimus, pateiktus anketoje padės padaryti tikslesnes išvadas.

Anketa yra anoniminė – vardo ir pavardės nurodyti nereikia! Kiekvieno tyrime dalyvavusio darbuotojo atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami atskirai, o apibendrinti su kitų dalyvių atsakymais bei naudojami tik moksliniais tikslais. Jums pageidaujant, atsiųsime tyrimo rezultatus. Primename, kad nėra „teisingų“ ar „klaidingų“ atsakymų – jie tiesiog atspindi nuomonių įvairovę.

Tikimės, kad Jūs prisidėsite prie šio svarbaus tyrimo, tad maloniai prašome atsakyti į anketos klausimus.

Pažymėkite Jums tinkamą variantą arba tiesiog pateikite savo nuomonę į anketoje pateiktus klausimus.

Iš anksto dėkojame už dalyvavimą tyrime ir nuoširdžius atsakymus!

Zina Jemeljanovienė

1. Jūsų darbo stažas Migracijos poskyryje:

- Iki 3 metų
- 3 – 10 metų
- 10 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

2. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis (universitetinis)
- Aukštasis (neuniversitetinis)
- Aukštesnysis

3. Specialybė

(įrašykite).....

4. Ar Jums sudarytos sąlygos, leidžiančios kokybiškai atlikti darbą?

- Visiškai
- Pakankamai
- Nepakankamai
- Nesudarytos
- Nežinau

5. Jeigu atsakėte „nepakankamai“ arba „nesudarytos“, ar Jus tai erzina?

- Labai
- Vidutiniškai
- Truputį
- Visai ne
- Nežinau

6. Ar planuojate artimiausiu metu keisti darbą?

- Taip
- Ne
- Nežinau

7. Jeigu atsakėte „taip“, tai kodėl ketinate keisti?

- Prastos darbo sąlygos
- Nevertina Jūsų atliekamo darbo
- Nėra motyvacijos ir perspektyvų
- Netenkina PK vadovo požiūris ir elgesys su darbuotojais
- Netenkina MP vadovo požiūris ir elgesys su darbuotojais
- Blogi darbuotojų santykiai Migracijos poskyryje

8. Ar Jūs esate kompetentingas spręsti visus su Migracijos poskyrio veikla susijusius klausimus?

- Taip
- Kai kuriais klausimais nesugebėčiau priimti sprendimo
- Esant būtinumui, sugebėčiau spręsti visus klausimus
- Nežinau

9. Kaip įtakoja Jūsų veiklą Migracijos poskyrio valdymo sistema?

- Skatina siekti geresnių rezultatų
- Kelia įtampą
- Sukelia konfliktus
- Kita.....

10. Ar Jus tenkina esanti valdymo sistema?

- Taip
- Iš dalies
- Netenkina
- Nežinau

11. Jeigu atsakėte „netenkina“, pažymėkite kas, Jūsų nuomone, turėtų vykdyti Migracijos poskyrio valdymą?

- Policijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas, Policijos komisariatas
- Vyriausiasis policijos komisariatas, Policijos komisariatas
- Vyriausiasis policijos komisariatas
- Migracijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas
- Kita (įrašykite).....

12. Kaip įtakoja Jūsų veiklą kontrolės mechanizmas?

- Gerina
- Kelia įtampą
- Sukelia konfliktus
- Kita.....

13. Ar Jus tenkina Migracijos poskyrio kontrolės sistema?

- Taip
- Iš dalies
- Netenkina
- Nežinau

14. Jeigu atsakėte „iš dalies“ arba „netenkina“, įvardinkite kas turėtų kontroliuoti Migracijos poskyrio veiklą?

- Policijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas, Policijos komisariatas
- Vyriausiasis policijos komisariatas, Policijos komisariatas
- Vyriausiasis policijos komisariatas
- Migracijos departamentas, Vyriausiasis policijos komisariatas
- Kita.....

15. Pagal ką vertinami Jūsų veiklos rezultatai?

- Nevertinami
- Pagal instrukcijomis apibrėžtą tvarką
- Pagal veiklos rezultatus
- Pagal darbuotojų lojalumą vadovams
- Nežinau

16. Ar Jus tenkina toks veiklos vertinimas?

- Taip
- Iš dalies
- Netenkina
- Nežinau

17. Jeigu atsakėte „netenkina“, įvardinkite kaip tai veikia Jus?

- Kelia nepasitenkinimą darbu
- Mažina norą efektyviai dirbti
- Įtraukia į konfliktines situacijas
- Sukelia nepasitikėjimą vadovais
- Kita.....

18. Ar Jūsų organizacijoje palankios sąlygos siekti karjeros?

- Taip
- Ne
- Nežinau

19. Jeigu atsakėte „ne“, pažymėkite kas trukdo siekti karjeros?

- Griežtas karjeros siekimo sistemos reglamentavimas
- Karjeros galimybės tik tarpininkaujant įtakingiems asmenims
- Karjeros galimybės tik lojaliems vadovui darbuotojams
- Kita.....

20. Ar Jus tenkina skatinimo sistema?

- Taip
- Ne
- Nežinau

21. Jeigu atsakėte „ne“, pažymėkite kas Jūsų netenkina

- Skatinimo sistemos nelankstumas
- Labiau skatinami mažesnę patirtį turintys darbuotojai
- Labiau skatinami didesnę patirtį turintys darbuotojai
- Skatinami tik vadovams lojalūs darbuotojai
- Kita.....

22. Kaip Jūs apibūdintumėte Migracijos poskyrio vadovą?

- Griežtas
- Teisingas
- Priekabus
- Sumanus
- Kita.....

23. Kaip Jūs apibūdintumėte Policijos komisariato vadovą?

- Griežtas
- Teisingas
- Priekabus
- Sumanus
- Kita.....

24. Ar Jūs patenkintas darbuotojų ir vadovų santykiais organizacijoje?

- Taip
- Iš dalies taip
- Ne visai
- Nežinau

25. Jeigu Jums tektų rinktis bendradarbius, kaip pasielgtumėte?

- Norėčiau dirbti tos pačios sudėties kolektyve
- Tame pačiame kolektyve, tik be vieno kito kolegos
- Gerokai atnaujintame kolektyve
- Visiškai kitos sudėties kolektyve
- Kita.....

26. Ar kyla konfliktų su aptarnaujamais interesais?

- Taip, visada
- Kartais
- Niekada



27. Jeigu atsakėte „taip, visada“ arba „kartais“, kokios konfliktų priežastys?

- Nefektyvus darbų organizavimas organizacijoje
- Netobulas teisinis reglamentavimas teikiamų paslaugų sferoje
- Interesantų asmeninės savybės
- Kita.....

28. Kaip manote, dėl kokių priežasčių Jūsų kolektyve dažniausiai kyla konfliktai?

Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal atitikimą realiai situacijai. Pažymėkite Jums tinkamą atsakymo numerį, kuris reikštų: 1- visiškai nesutinku, 2- nesutinku, 3- iš dalies sutinku, 4- sutinku, 5- visiškai sutinku.

Dėl veiklos vertinimo	1 2 3 4 5
Dėl skatinimo	1 2 3 4 5
Dėl darbų paskirstymo	1 2 3 4 5
Dėl vadovavimo stiliaus	1 2 3 4 5
Dėl darbuotojų asmeninių savybių	1 2 3 4 5
Dėl veiklą reguliuojančios teisinės bazės	1 2 3 4 5

29. Ar Jūsų kolektyve kilę konfliktai išsprendžia?

- Taip
- Ne visada
- Ne
- Nežinau

30. Jeigu atsakėte „ne visada“ arba „ne“, kas atsitinka, kai konfliktas neišsprendžia?

- Lieka neatliktas darbas
- Kas nors išeina iš darbo
- Jaučiama įtampa darbo metu
- Konfliktas išauga į kitus konfliktus
- Visi apsimeta, kad nieko neįvyko
- Kita (pakomentuokite).....

31. Kaip elgiasi vadovas, kilus konfliktui?

- Stengiasi išspręsti konfliktą
- Stengiasi nuslopinti konfliktą
- Lieka nuošalyje
- Kita.....

32. Su kokiomis probleminėmis situacijomis Jums dažniausiai tenka susidurti?

- Su neetišku vadovų elgesiu
- Su neetišku kolegų elgesiu
- Su interesantų nekultūringumu
- Su nepakankamu aprūpinimu darbo priemonėmis
- Kita.....

33. Kaip elgėtės paskutinį kartą, kai teko išgyventi konfliktą?

- Pasiskundžiau vadovui
- „Išsiliejau” darbe
- Pergyvenau viduje
- Kita.....

34. Kaip sprendžiami konfliktai Jūsų organizacijoje?

- Nuslopinami
- Konfliktuojančios pusės tariasi
- Konfliktuojančios pusės ieško kompromiso
- Konflikto dalyviai bendradarbiauja, ieškodami sprendimo
- Kita.....

35. Kokio pobūdžio Jūsų bendravimas su kolegomis? (galima pasirinkti kelis variantus)

- Kartu praleidžiame kavos pertraukėles
- Švenčiame gimtadienius
- Rengiame išvykas
- Kartu praleidžiame laisvalaikį
- Kita.....

36. Ar neformaliuose renginiuose dalyvauja vadovai?

- Taip, visada
- Dažniausiai taip
- Retai
- Nedalyvauja

37. Kaip dažnai Jūs dalyvaujate Policijos komisariato organizuojamuose laisvalaikio renginiuose?

- Visada
- Dažnai
- Retai
- Niekada nedalyvauju

38. Ar Jūs sutinkate, kad reikalingas Jūsų organizacijos bendradarbiavimas su kitais padaliniais, įstaigomis ar institucijomis?

- Visiškai sutinku
- Iš dalies sutinku
- Nesutinku
- Nežinau

39. Kokiomis formomis dažniausiai bendradarbiaujate su kitomis institucijomis?

- Pagal pasirašytas bendradarbiavimo sutartis
- Pagal bendrus veiklos planus
- Susirašinėdami veiklos klausimais
- Kita.....

40. Ar bendraujate su kitomis institucijomis ar organizacijomis vykdydami savo funkcijas?

- Taip, dažnai
- Taip
- Kartais
- Retai
- Ne, nebendrauju

## ANKETA INTERESANTAMS

Mykolo Romerio universiteto Strateginio valdymo ir politikos fakulteto II kurso magistrantė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išanalizuoti problemines situacijas aptarnaujant interesantus Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato Migracijos poskyryje.

Teisingas probleminių klausimų ir įtampų suvokimas bei jų valdymas yra vienas iš pagrindinių šaltinių, galintis garantuoti sėkmingą veiklą ir aptarnavimo kokybę. Tik žinodami realią tikrovę galėsime nustatyti būdus kaip spręsti dabarties problemas, kylančias Jus aptarnaujant ar teikiant vienokias ar kitokias paslaugas. Todėl Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra svarbus, nes Jūsų atsakymai į klausimus padės padaryti tikslesnes išvadas apie konfliktus ir jų sprendimą tiriamame Poskyryje.

Anketa yra anoniminė – vardo ir pavardės nurodyti nereikia! Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus nebus nagrinėjami atskirai, o apibendrinti su kitų dalyvių atsakymais bei naudojami tik moksliniais tikslais. Jums pageidaujant, atsiųsime tyrimo rezultatus. Primename, kad nėra „teisingų“ ar „klaidingų“ atsakymų – jie tiesiog atspindi nuomonių įvairovę.

Tikimės, kad Jūs prisidėsite prie šio svarbaus tyrimo, tad maloniai prašome atsakyti į anketos klausimus.

Pažymėkite Jums tinkamą variantą arba tiesiog pateikite savo nuomonę į anketoje pateiktus klausimus.

Iš anksto dėkojame už dalyvavimą tyrime ir Jūsų sugaištą laiką!

Zina Jemeljanovienė

1. Jūsų amžius:
  - 16 m. – 18 m.
  - 19 m. – 29 m.
  - 30 m. – 40 m.
  - 41 m. – 51 m.
  - 52 m. – 62 m.
  - Virš 62 m.
  
2. Išsilavinimas:
  - Pradinis
  - Pagrindinis
  - Vidurinis
  - Aukštesnysis
  - Aukštasis
  
3. Kiek laiko teko laukti priėmimo?
  - Iki 20 min.
  - 20 min. – 30 min.
  - 40 min. – 60 min.
  - Daugiau negu 60 min.

4. Ar Jus tai erzino?
- Taip
  - Truputį
  - Ne
  - Nežinau
5. Kiek laiko truko Jūsų aptarnavimas?
- Iki 20 min.
  - Iki 30 min.
  - Ilgiau kaip 30 min.
6. Ar tai Jums sukėlė nepasitenkinimą?
- Taip
  - Truputį
  - Ne
  - Nežinau
7. Kaip manote, ar Jus aptarnavęs specialistas buvo pakankamai kvalifikuotas?
- Taip
  - Ne
  - Kita.....
8. Ar Jus tenkino specialisto elgesys su Jumis?
- Ne
  - Iš dalies, taip
  - Netenkino
  - Nežinau
9. Jei pažymėjote „iš dalies, taip” arba „netenkino” įvardinkite 3 pagrindines priežastis dėl kurių Jūs likote nepatenkintas aptarnavimu:
- .....
  - .....
  - .....
10. Ar Jus aptarnavęs specialistas buvo mandagus su Jumis?
- Taip
  - Iš dalies, taip
  - Ne
  - Nežinau
11. Ar specialistas suteikė visą Jus dominančią informaciją?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau

12. Jeigu atsakėte „ne“, pažymėkite informacijos nesuteikimo priežastis:
- Specialistas buvo nekompetentingas
  - Specialistas buvo nedėmesingas
  - Neturėjo įgaliojimų
  - Nebuvo priimtas įstatymas mane dominančiu klausimu
  - Kita
13. Ar Jums rūpimas klausimas buvo išspręstas operatyviai ir kokybiškai?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau
14. Jeigu tektų dar kartą kreiptis į Migracijos poskyrį, Jūs kreiptumėtės pas tą patį specialistą?
- Taip, būtinai
  - Ne, pasirinkčiau kitą
  - Nežinau
15. Kur Jūs buvote aptarnautas?
- Migracijos poskyrio patalpose
  - Migracijos poskyrio kabinete
  - Savo namuose
  - Kita
16. Ar esate pakankamai informuotas apie Migracijos poskyrio priėmimo laiką?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau
17. Ar Jums patogus priėmimo laikas?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau
18. Jeigu atsakėte „ne“, nurodykite, koks priėmimo laikas Jums būtų patogus:
- .....
19. Ar Jus tenkina papildomo priėmimo laikas, pasibaigus nustatytam darbo laikui?
- Taip
  - Ne
  - Nežinau
20. Jeigu atsakėte „ne“, nurodykite, koks Jums patogus būtų papildomo priėmimo laikas:
- .....
21. Ar Jus tenkina Migracijos poskyrio internetiniame puslapyje pateikta informacija?
- Taip
  - Iš dalies
  - Netenkina
  - Nežinau

22. Jeigu atsakėte „iš dalies“ arba „netenkina“, pakomentuokite kokios informacijos pasigendate?

.....

23. Ar Jus tenkino prašymo išnagrinėjimo terminas?

Taip

Ne

Kita (pakomentuokite).....

24. Su kokiomis aptarnavimo problemomis susidūrėte apsilankę Migracijos poskyryje?

Nemandagumu

Neinformatyvumu

Vėlavimu atsakyti

Kompetencijos stoka

Teisinio reglamentavimo stoka

25. Ar išgyvenote konfliktinę situaciją bendraudami su Migracijos poskyrio darbuotojais?

Taip

Ne

Nežinau

26. Jeigu atsakėte „taip“, įvardinkite jos priežastį:

Darbuotojo arogancija

Neetiškas elgesys

Kita.....

27. Kas išsprendė konfliktą, kilusį tarp Jūsų ir Migracijos poskyrio darbuotojo?

Migracijos poskyrio vadovas

Policijos komisariato vadovas

Migracijos departamento vadovas

28. Kas Jums sukėlė nemaloniausias emocijas apsilankius Migracijos poskyryje?

Laukiamojo aplinka

Aptarnavimo aplinka

Darbuotojo elgesys

Kita.....

29. Kaip Jus sutiko aptarnaujantis specialistas?

Maloniai pasisveikino ir pakvietė atsisėsti

Šypsodamasis paklausė kuo gali Jums padėti

Piktai burbtelėjo kokių klausimų atėjote

Arogantiška elgsena demonstravo savo viršenybę

Kita.....

30. Pažymėkite Jums priimtina variantą: Jūsų vertinimu, per pastaruosius metus Migracijos poskyryje:

Tyrimo parametrai	Labai pagerėjo	Pagerėjo	Nepakito	Pablogėjo	Labai pablogėjo	Nežinau
Specialistų darbo kokybė						
Aptarnavimo lygis						
Aptarnavimo kultūra						
Aptarnavimo sąlygos						
Specialistų kompetencija						



## TYRIMO PROGRAMA

### Metodologinė dalis

1. *Problemos formulavimas.* Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad Lietuvos mokslininkai yra atlikę nemaža tyrimų konfliktologijos srityje įvairiose socialinėse sferose, tačiau nėra tyrinėtas konfliktiškumas migracijos tarnybose. Lietuvai integravusis į Europos Sąjungos sudėtį, migracijos tarnybų veikla darosi sudėtingesnė ir įtakoja šalies migracijos politikos įgyvendinimo teisinę bei socialinę kultūrą. Kartu dinamiškai keičiasi ir visuomenė. Todėl neišvengiama konfliktų, kuriuos reikia atpažinti, rasti jų kilimo priežastis ir laiku tinkamai spręsti. Tiriamoje organizacijoje konfliktai kyla ne tik iš žmogiškojo faktoriaus - darbuotojų asmeninių savybių. Pagrindinis šaltinis kilti konfliktams yra Migracijos poskyrio valdymo ir kontrolės bei funkcijų vykdymo teisinis reglamentavimas. Konfliktų sprendimui, jų valdymui organizacijoje skiriamas nepakankamas dėmesys. Būtina sukurti efektyvią bendradarbiavimo sistemą, apimančią tiek vidinį komunikavimą, tiek ir santykius su kitais padaliniais bei įstaigomis.

*Tyrimo objektas* - konfliktai, kylantys Mažeikių migracijos poskyryje bei jų sprendimo sistemos, bendradarbiavimo pagrindu, modeliavimas.

2. *Tyrimo tikslas:* išanalizuoti konfliktus ir jų sprendimo praktiką Mažeikių migracijos poskyryje bei pasirinkus tyrimo medžiagą, sumodeliuoti konfliktų valdymo modelį, pagrįstą įvairiomis bendradarbiavimo formomis.

*Tyrimo uždaviniai:*

- 2.1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą konfliktų tema;
- 2.2. Apžvelgti teisės aktus ir organizacijos norminius dokumentus, reglamentuojančius santykius ir konfliktų sprendimą pasirinktoje organizacijoje;
- 2.3. Išanalizuoti konfliktinius atvejus tiriamoje organizacijoje;
- 2.4. Atlikti darbuotojų, aptarnaujamų interesantų, ekspertų apklausą bei tyrimo duomenų analizę;
- 2.5. Tyrimo duomenų pagrindu sumodeliuoti konfliktų valdymo sistemą Mažeikių migracijos poskyryje.

3. *Pagrindinių sąvokų patikslinimas*

**Konfliktas** (angl. conflict, lenk.spo'c, rus. конфликт). Tarptautinių žodžių žodyne konfliktas apibrėžiamas kaip „priešingų interesų, pažiūrų, siekių susidūrimas; kiviččas, ginčas”(1985, p. 259).

Dabartinis lietuvių kalbos žodynas šią sąvoką aiškina kaip priešingų interesų ar jų reiškėjų susidūrimą, susikirtimą ar sankirtą (1993, p. 323). Tiriamu atveju konfliktu laikysime organizacijoje grupės ar atskirų jos narių darbo santykių metu pasireiškiančius interesų ir siekių nesutapimus.

**Bendradarbiavimas** (angl. collaboration, lenk. współpraca, rus. сотрудничество). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne ši sąvoka apibrėžiama visiškai paprastai – „kartu su kitais dirbti”(1993, p. 78). Bendradarbiavimas yra vienas iš amerikiečių psichologo K. Thom siūlomo konflikto sprendimo stilių, pasireiškiantis tuo, kad bendradarbiaudamos šalys stengiasi išspręsti problemą ir išsiaiškinti skirtumus, o ne prisiderinti prie skirtingų požiūrių (1995, p. 27). Tiriamos organizacijos atveju bendradarbiavimas – tai bendra veikla su sąveikaujančiais partneriais, siekiant visoms pusėms tinkamiausio sprendimo vykdant veiklą.

**Sistema** (angl. system, rus. cuctema ). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne sistema apibrėžiama kaip ko nors darinys pagal tikslą, nagrinėjimo požiūrį ir pan.(1993, p. 694). Magistro baigiamajame darbe sistema laikysime kompleksą tarpusavyje susijusių bendradarbiavimo formų sąveikaujant su partneriais, kad išspręsti kylančius konfliktus.

**Migracijos poskyris** - tai Telšių apskrities vyriausiojo policijos komisariato Mažeikių rajono policijos komisariato struktūrinis padalinys, vykdamas asmens dokumentų išdavimą Lietuvos Respublikos bei užsienio šalių piliečiams, kurio darbą pagal kompetenciją organizuoja ir kontroliuoja Telšių apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, Mažeikių rajono policijos komisariatas, Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir Migracijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos.

#### *4. Hipotezių iškelimas:*

4.1. Sudarytos bendradarbiavimo sutartys ir padalinio vadovo įgaliojimai suteikia galimybių išvengti arba sušvelninti konfliktus tiriamoje organizacijoje;

4.2. Tam tikra dalis konfliktų kyla dėl darbuotojų asmeninių bei etinių savybių.

#### *5. Tyrimo etapai:*

5.1.1. Mokslinės literatūros konfliktų tematika nagrinėjimas;

5.1.2. Tiriamos organizacijos teisės aktų ir norminių dokumentų nagrinėjimas.

5.2.1. Pagrindinis faktinės medžiagos rinkimas ir jos analizė;

5.2.2. Tyrimo rezultatų įvertinimas;

5.2.3. Tyrimo metu nustatytų problemų apžvalga.

5.3.1. Magistro baigiamojo darbo galutinis įforminimas.

## Procedūrinė dalis

### 6. Principinio tyrimo plano sudarymas

#### Magistro baigiamojo darbo planas

Semestras	Užduotys	Apimtis	Baigimo data
1 semestras	1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą. 2. Sudaryti baigiamojo darbo planą. 2. Parengti tyrimo programą.	15 psl.	2009-01-12
2 semestras	1. Surinkti faktinę medžiagą apie darbo konfliktus tiriamoje organizacijoje ir atlikti jos analizę. 2. Konsultuotis su darbo vadovu bei kompetentingais teisininkais praktikais. 3. Įvertinti atlikto tyrimo rezultatus ir numatyti konfliktų sprendimo būdus, taikant bendradarbiavimo metodą. 4. Pagal darbo vadovo pastabas pakoreguoti atitinkamas darbo dalis.	25 psl.	2009-05-01
3 semestras	1. Konsultuotis su darbo vadovu. 2. Įforminti magistro baigiamąjį darbą	20 psl.	2009-11-01

### 7. Duomenų rinkimo metodai:

7.1. *Teoriniai*: mokslinės, metodinės, publicistinės literatūros bei Lietuvos Respublikos teisės aktų ir norminių dokumentų analizė ir apibendrinimas;

7.2. *Empiriniai*: dokumentų analizė, anketinė apklausa, ekspertų vertinimas.

7.3. *Statistiniai*: kokybinė ir kiekybinė tyrimo duomenų analizė.

8. *Duomenų analizė pagal iškeltas hipotezes:*

Pagrįsti hipotezę - sudarytos bendradarbiavimo sutartys ir padalinio vadovo įgaliojimai suteikia galimybių išvengti arba sušvelninti konfliktus tiriamoje organizacijoje, panaudojant tiriamos organizacijos norminius dokumentus.

Pagrįsti hipotezę - tam tikra dalis konfliktų kyla dėl darbuotojų asmeninių bei etinių savybių, panaudojant anketinės apklausos rezultatų analizę.

9. *Numatomų gauti duomenų apdorojimas.* Numatomus gauti duomenis apdoroti Microsoft Excel programa, panaudojant Matlab bei MathCad taikomuosius paketus.