

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

AGNĖ TAURIENĖ

**LIETUVOS POLICIJOS ANTITERORISTINIŲ
OPERACIJŲ RINKTINĖS „ARAS“ VEIKLOS
KOKYBĖS VERTINIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
doc. Margarita Išoraitė**

VILNIUS, 2008

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**LIETUVOS POLICIJOS ANTITERORISTINIŲ
OPERACIJŲ RINKTINĖS „ARAS“ VEIKLOS
KOKYBĖS VERTINIMAS**

**Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

**Vadovė
doc. M. Išoraitė
2008 12**

Recenzentas

2008 12

**Atliko
VKAmn7-04 gr. Stud.
A. Taurienė
2008 11 24**

VILNIUS, 2008

SANTRUMPOS

ATLAS – tarptautinė organizacija, vienijanti Europos Sąjungos šalių kovos su terorizmu padalinius;

CMEK - Centrinės medicinos ekspertizės komitetas;

ES – Europos Sąjunga;

FNTT – Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba;

FTB – Federalinių tyrimų biuras JAV;

LP AOR – Lietuvos Policijos antiteroristinių operacijų rinktinė;

LR – Lietuvos Respublika;

NATO – Šiaurės Atlanto sutarties organizacija;

PD – Policijos departamentas;

PK – Policijos komisariatas;

RAID - specialiosios tarnybos Prancūzijoje;

SAS – specialiosios tarnybos Anglijoje;

VAD – Valstybės apsaugos departamentas;

VRM – Vidaus reikalų ministerija;

VSD – Valstybės saugumo departamentas.

TURINYS

IVADAS.....	8
1. VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
Kokybės sąvoka.....	11
Kokybės kontrolės priemonės.....	14
Kokybės matavimas.....	17
Kokybės vertinimo metodai.....	18
Veiklos kokybės audito teoriniai aspektai.....	22
1.3.1. Veiklos kokybės audito samprata.....	22
1.3.1. Audito etapai.....	28
2. LIETUVOS POLICIJOS ANTITERORISTINIŲ OPERACIJŲ RINKTINĖS „ARAS” VEIKLOS ANALIZĖ.....	30
2.1. Institucijos struktūra.....	30
2.2. Rinktinės veiklos pobūdis.....	32
2.3. Veiklos efektyvumas.....	35
2.4. Atranka į tarnybą.....	38
2.5. Apmokymai ir narystė „ATLAS”.....	39
2.6. Žmoniškųjų išteklių valdymo įtaka rinktinės veiklos kokybei.....	40
2.7. Veiksnių, neigiamai įtakančių rinktinės veiklos kokybę, identifikavimas.....	48
3. LP AOR „ARAS” VEIKLOS KOKYBĖS TYRIMAS.....	49
3.1. Tyrimo duomenų analizė.....	49
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	66
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	67
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	68
PRIEDAI.....	69

PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1. LP AOR „Aras“ 1991 – 2004 m. reorganizacijų santrauka.....	70
PRIEDAS Nr. 2. LP AOR „Aras“ vado funkcijos 1991 – 2001 m.....	71
PRIEDAS Nr. 3. LP AOR „Aras“ vieta policijos sistemoje 2006 m.....	72
PRIEDAS Nr. 4. „Delta force“ ir LP AOR „Aras“ atrankos į tarnybą palyginimas.....	73
PRIEDAS Nr. 5. Anketa LP AOR „Aras“ pareigūnams.....	74
PRIEDAS Nr. 6. Tyrimo rezultatų suvestinė.....	79

LENTELĖS

LENTELĖ Nr. 1 Du kokybės komponentai.....	11
LENTELĖ Nr. 2 Pagrindiniai kokybės vertinimo raidos etapai.....	14
LENTELĖ Nr. 3 Demingo ciklo elementai.....	17
LENTELĖ Nr. 4 Audito klasifikavimas pagal funkcinių požymių.....	26
LENTELĖ Nr. 5 Vidaus ir išorės auditų palyginimas.....	26
LENTELĖ Nr. 6 Įvykdytų užduočių per 2004 – 2007 m. pasiskirstymas.....	36
LENTELĖ Nr. 7 LP AOR „Aras“ parengti tarpžinybiniai planai 2005 – 2007 m.....	37
LENTELĖ Nr. 8 LP AOR „Aras“ pareigūnų amžius.....	44
LENTELĖ Nr. 9 Skatinimai ir apdovanojimai 2004 – 2007 m.....	46
LENTELĖ Nr. 10 Tarnybinės nuobaudos 2004 – 2007 m.....	47

PAVEIKSLAI

PAVEIKSLAS Nr. 1 Vertinimo proceso etapai.....	13
PAVEIKSLAS Nr. 2 Naujasis Demingo požiūris.....	16
PAVEIKSLAS Nr. 3 Audito etapai.....	28
PAVEIKSLAS Nr. 4 LP AOR „Aras“ struktūra.....	31
PAVEIKSLAS Nr. 5 LP AOR „Aras“ įvykdytų operacijų skaičius 2004 – 2007 m.....	36
PAVEIKSLAS Nr. 6 Rinktinės vado kompetencija.....	41
PAVEIKSLAS Nr. 6 LP AOR „Aras“ personalo skaičiaus kaita 1991 – 2004 m.....	42
PAVEIKSLAS Nr. 7 Personalo pareigybių suskirstymas rinktinėje „Aras“ 2004 – 2007 m.....	43
PAVEIKSLAS Nr. 8 Personalo kaita rinktinėje „Aras“ 2004 – 2007 m.....	43
PAVEIKSLAS Nr. 9 „Aro“ pareigūnų išsilavinimas.....	45
PAVEIKSLAS Nr. 10 Pareigūnų, kėlusių kvalifikaciją 2004 – 2007 m., skaičius.....	46
PAVEIKSLAS Nr. 11 Pareigūnų pasiskirstymas pagal lytį.....	49
PAVEIKSLAS Nr. 12 Pareigūnų pasiskirstymas pagal darbo vietą.....	49
PAVEIKSLAS Nr. 13 Pareigūnų pasiskirstymas pagal amžių.....	50
PAVEIKSLAS Nr. 14 Pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	50
PAVEIKSLAS Nr. 15 Pareigūnų pasiskirstymas pagal stažą.....	51
PAVEIKSLAS Nr. 16 Pareigūnų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.....	51
PAVEIKSLAS Nr. 17 Kvalifikacijos tobulinimo dažnumas.....	52
PAVEIKSLAS Nr. 18 Informacija apie kvalifikacijos tobulinimą.....	52
PAVEIKSLAS Nr. 19 Administracijos, techninės bazės, bendravimo su kolegomis, atlyginimo bei darbo grafiko vertinimas.....	53
PAVEIKSLAS Nr. 20 Įtaka profesionalumui.....	54
PAVEIKSLAS Nr. 21 Veiksniai, lemiantys aukštą rinktinės veiklos kokybės lygį.....	54
PAVEIKSLAS Nr. 22 Priežastys, trukdančios pasiekti dar aukštesnį kokybės lygį.....	55
PAVEIKSLAS Nr. 23 Skatinimo priemonės.....	55
PAVEIKSLAS Nr. 24 Savarankiškų sprendimų priėmimo skatinimas rinktinėje.....	56
PAVEIKSLAS Nr. 25 Vadovavimo stilius.....	57
PAVEIKSLAS Nr. 26 Veiklos tobulinimo sritys.....	57
PAVEIKSLAS Nr. 27 Priežastys, lemiančios personalo trūkumą rinktinėje.....	58
PAVEIKSLAS Nr. 28 Atrankos etapų vertinimas.....	58

IVADAS

Vis didesnę vaidmenį Lietuvos viešajame administravime vaidina verslo sektoriuje taikomi pažangūs vadybos metodai. Lietuvos įmonės, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Organizacijoms vadovaujama sėkmingai ir jos taip veikia tada, kai jų valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Ir dažnai šios sėkmės pagrindas – tai įdiegta ir prižiūrima kokybės vadybos sistema, kurios tikslas – gerinti organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius.

Pažymėtinas ISO 9001:2000 standarto išskirtinumas nuo kitų pavienių kokybės kontrolės įrankių organizacijoje. Standarto organizacijoje įvedama vadybos naujovė – tai mechanizmas, užtikrinantis nuolatinį organizacijos gerinimą ir tobulinimą, taikant kokybės užtikrinimo sistemos vidaus savianalizę – savotišką visų organizacijoje vykstančių ir kokybę veikiančių procesų diagnozę, t. y. vidaus auditą, vertinamąsias analizes, metodinį nustatytų klaidų ištaisymą ir priemones (koregavimo veiksmus), leisiančias ateityje išvengti panašių klaidų. Papildomai atsiranda prievolė imtis prevencinių veiksmų, kurie leistų išvengti trūkumo, klaidos, neatitikties ir pan. Šiuo atveju kokybės vadybos sistema ir nustato, kokių veiksmų reikia imtis, joje kaupiama ir analizuojama informacija ir gauti duomenys panaudojami sprendimų priėmimui.

Dabartiniu laikotarpiu tokie pat reikalavimai pradėti kelti ir Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus, tarp jų ir policijos, įstaigoms. Vienas iš pagrindinių policijos veiklos uždavinių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti visuomenės poreikius, teikiant kokybiškas viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimo ir kitas jai valstybės paskirtas paslaugas. Įdiegus kokybės vadybos sistemą policijos įstaigų veikla bus nukreipta tik į piliečius, bendruomenę. Ši sistema tobulintų policijos veiklą ir valdymą, policijos įstaigos geriau valdytų ir kontroliuotų visus pagrindinius veiklos procesus, kurie būtų įgyvendinami pagal suderintus, standartizuotus veiklos metodus. Be to, tai padėtų policijai labiau tenkinti visuomenės lūkesčius.

2006 metų pabaigoje Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Lietuvos policijos sistemos plėtros programą, kuri sudaro prielaidas, būtinas kryptingam ir kompleksiniam policijos įstaigų veiklos tobulinimui bei efektyvios ir racionaliai veikiančios Lietuvos policijos sistemos sukūrimui. Vienas iš pagrindinių programos prioritetų – tai policijos veiklos kokybės vadybos sistemų plėtra. Todėl siekiant efektyvesnės ir rezultatyvesnės policijos veiklos ir valdymo būtina diegti kokybės vadybos sistemas visoje policijos sistemoje. Be to, labai svarbu tobulinti, orientuoti į informacinių technologijų panaudojimą policijos veiklos ir valdymo procesus, nuo kurių tiesiogiai priklauso veiklos rezultatai ir policijos teikiamų viešųjų paslaugų kokybė.

Temos aktualumas. Dabartinė Lietuvos politinė, socialinė–ekonominė, tautinė–konfesinė

situacija ir istorinė šalies patirtis nesudaro sąlygų susiformuoti plataus masto grėsmingam vidaus teroristinių struktūrų tinklui. Didžiausia yra tarptautinio terorizmo grėsmės bei pavojaus kilimo galimybė. Lietuvos valstybei terorizmo grėsmė yra labiau išorinio pobūdžio, vidines grėsmes gali nulemti nusikalstamos grupuotės, globalizacija, socialinė-ekonominė nelygybė, sprogstamųjų įtaisų bei karinių sprogmenų panaudojimas teroristiniais ar kriminaliniais tikslais. Šių grėsmių prevencijai didelį vaidmenį vaidina Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“. Jos kokybiška veikla yra labai svarbi vykdant paskirtas užduotis. Todėl vertinant rinktinės veiklos kokybę atkreiptinas dėmesys į įstaigos struktūros tobulinimo, personalo atrankos kriterijų pokyčių, nuolatinės kovos parengties griežtėjimo įtaką veiklos efektyvumo kėlimui. Tai lemia rinktinės operatyvumą ir operacijų sėkmingumą.

Temos problematiškumas. LP AOR „Aras“ veiklos vertinimas turi padėti organizacijai kurti strategiją, valdyti jos įgyvendinimo bei koregavimo laiku procesus, priimant adekvačius taktinius sprendimus. Tačiau tai gali užtikrinti tik sistemingai atliekamas organizacijos kaip visumos veiklos vertinimo procesas. Vertinimo metodų pritaikymas organizacijos kaip visumos veiklos vertinimo procese yra aktuali problema, kurią sukuria skirtingų teorinių metodų prieštaravimas.

Darbo tikslas. Įvertinti Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybę.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti veiklos kokybės vertinimo teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti LP AOR „Aras“ veiklą reglamentuojančius dokumentus;
3. Atlikti rinktinės veiklos kokybės tyrimą;
4. Atskleisti rinktinės veiklos kokybę įtakančias problemas bei jų priežastis.

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veikla.

Tyrimo dalykas – Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybės vertinimas.

Tyrimo hipotezė – LP AOR „Aras“ veiklos kokybę neigiamai įtakoja nepakankamas įstaigos finansavimas, motyvacijos stoka.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Antrinių duomenų analizė;
3. Anketinė apklausa;
4. Statistinės analizės metodai.

Tyrimo imtis - neatsitiktinė, ją sudaro 64 rinktinės pareigūnai.

Pagrindinių sąvokų apibrėžimai:

Kokybė – tai kliento poreikių tenkinimas, tinkamumas naudoti, nukrypimų sumažinimas, reikalavimų atitikimas.

Kokybės sistema – tai kokybės kontrolė, kokybės užtikrinimas ir kokybės įvertinimas sujungti i nedalomą visumą.

Kokybės įvertinimas – tai išorinio vertinimo procesas: policijos įstaigos (LP AOR „Aras“) dokumentacija, statistiniai duomenys, interviu, stebėjimai.

Veiklos kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir įvertinimas siekiant nustatyti, ar su kokybe susijusi veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai ir ar jos yra tinkamos, kad būtų pasiekti numatyti tikslai.

Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“ (LP AOR „Aras“) - tai specializuota policijos įstaiga, visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje vykdanči specialias operacijas, reikalaujančias kryptingai parengtos, ginkluotos, turinčios specialią techniką ir įrangą jėgos panaudojimo.

Literatūros apžvalga. Pirminiai ir antriniai šaltiniai sudaro darbe panaudotą informaciją.

Pirminiai šaltiniai yra LR Seimo priimti įstatymai, Vidaus reikalų ministro, Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymai ir duomenų lentelės, ataskaitinių susirinkimų protokolai, įstaigos nuostatai. Antrinius šaltinius sudaro mokslinė literatūra, spaudos leidiniai, internetinės svetainės, apibūdinančios veiklos kokybę, rinktinės „Aras“ veiklą.

Darbe daugiausiai panaudojami teisės aktų duomenys, kadangi mokslinės literatūros konkrečiai apie rinktinę nėra. Todėl, peržiūrint šaltinius apie policiją, ieškota, kas rašoma apie rinktinę, stengiasi, atsižvelgiant į Policijos sistemoje vykdomas reformas, šias išvelgti „Aro“ veikloje, daryti pokyčių išvadas. Mokslinės literatūros daugiausiai panaudojama teorinėje darbo dalyje.

Darbo struktūros pagrindimas. Darbas sudarytas iš trijų dalių, atskleidžiančių užsibrėžtus darbo uždavinius bei tikslą. Pirmojoje yra pristatomi veiklos kokybės vertinimo teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje pristatyta „Aro“ veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė. Trečiojoje darbo dalyje atliktas rinktinės veiklos kokybės problemų tyrimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai, kurie suteiktų galimybę priimti tinkamus sprendimus dėl dar efektyvesnės ir kokybiškesnės LP AOR „Aras“ veiklos.

Darbo apimtis – 84 puslapiai, jame yra 29 paveikslai ir 10 lentelių. Bibliografinį aprašą sudaro 47 šaltiniai. Prieduose pateikiama: anketos pareigūnams pavyzdys bei atlikto tyrimo rezultatų suvestinė.

1. VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kokybės sąvoka

Šiuo metu kokybė suprantama labai plačiai - ji apima vidinių organizacijos procesų ir funkcijų kokybę bei visų darbuotojų įtraukimą į jos gerinimą. Tai išryškėja lyginant šio žodžio vartojimo kontekstą. Viena, kai jis vartojamas buitinėje kalboje, visai kas kita, kai jį vartoja mokslininkai arba praktikai, gvildenantys kokybės klausimus.

Jei kalbėtume apie gaminio kokybę, tai įsivaizduojame ypač gerai pagamintą, puikų produktą. Jei apie paslaugą – tai ji turėtų būti atlikta nepriekaištingai. Todėl čia išryškėja dar vienas labai svarbus aspektas – vartotojo patenkinimo lygis, kuris priklauso nuo produkto savybių ir defektų neturėjimo. Pastarųjų komponentų pavyzdžiai, taikomi gamybai ir paslaugoms, parodyti 1 lentelėje.

1 lentelė. Du kokybės komponentai

Gamyba	Paslaugos
Produkto savybės	
Išbaigtumas Patikimumas Ilgaalaikiškumas Patogumas naudoti Paslaugų galimybė Estetiškumas Papildomų savybių ir funkcijų išplėtimo galimybė Reputacija	Kruopštumas Pateikimas laiku Užbaigtumas ir paslaugumas Vartotojo norų numatymas Paslaugos teikėjo igūdžiai Estetiškumas Reputacija
Defektų neturėjimas	
Produktas nepažeidžiamas gabenant, naudojant ir aptarnaujant. Pardavimas, sąskaitų išrašymas ir kiti verslo procesai atliekami be klaidų.	Paslauga teikiama be klaidų jos teikimo ir naudojimo metu. Pardavimas, sąskaitų išrašymas ir kiti procesai atliekami be klaidų.

Šaltinis: Kaziliūnas, 2006, p. 12.

Visuotinės kokybės ideologai savo darbuose kokybę įvardija skirtingai:

Dž. Džiuranas: „kokybė – tai tinkamumas naudoti“¹;

¹ Kaziliūnas A. Kokybės vadyba, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2007. p. 23

E. Demingas: „kokybė – tai nukrypimų sumažinimas“²;

P. Krosbis: „kokybė – tai reikalavimų atitikimas“³;

A. V. Feigenbaumas: „kokybė – tai kliento poreikių tenkinimas“⁴.

Kaip matyti iš pateiktų kokybės apibrėžimų yra skirtingai suprantamos sąvokos „kokybė“ ir „patikimumas“. Šias dvi sąvokas derėtų skirti, nors buityje jos dažnai painiojamos. Patikimumas - tai ilgalaikė kokybė arba tai kokybė, išsilaikanti visą numatytą eksploatacijos laikotarpį, arba kokybė, išsilaikanti ilgiau nei numatytas eksploatacijos laikotarpis. Kokybė reiškia visumą objekto savybių, kurios turi atitikti nustatytus ir numanomas poreikius.

Žymiai sunkiau suvokti ir apibūdinti visos organizacijos veiklos kokybę. Veiklos kokybė - tai organizacijos galimybių tinkamas realizavimas, norint pasiekti gerų rezultatų klientų, darbuotojų, visuomenės bei savininkų požiūriu.

Jeigu kokybė – tai tikslo ar lūkesčių atitikimas, tai organizacijos veiklos kokybę galima būtų apibūdinti kaip bendro jos tikslo suvokimą ir judėjimą jo link. Žmogus, norėdamas patenkinti savo poreikius ima ieškoti organizacijos – žmonių bendrijos, siekiančios tam tikro tikslo. Nepaisant to, kad bendras organizacijos tikslas, leidžiantis jai tam tikrą laiką gyvuoti, negali sutapti su visų šios organizacijos dalyvių tikslais, dažniausiai kiekvienam pavyksta susirasti tas bendrijas, kurios atitiktų tuometinius tikslus ar poreikius. Tam, kad daugelio žmonių bendra veikla organizacijoje būtų koordinuojama taip, kad norimi rezultatai būtų pasiekti ir laiduotų nuolatinę ir efektyvią organizacijos veiklą, kuriama iš esmės nauja veiklos sritis – kokybės vadyba. Jos svarba nuolat akcentuojama ir policijos sistemos veikloje. Todėl būtina išskirti veiksnys, įtakančius policijos institucijų apsisprendimą siekti kokybės:

- Moralinis veiksnys, susijęs su vartotojais. Jis slypi idėjoje, kad policijos paslaugų vartotojai yra verti gauti geriausios kokybės paslaugas. Tai – policijos moralinis uždavinys, dėl kurio neturėtų vykti debatų, o šios srities atstovams pirmiausia turėtų rūpėti sudaryti kuo geresnes saugumo ir tvarkos palaikymo sąlygas.

- Profesionalumo veiksnys, susijęs su policijos įstaigų specialistų, kaip profesionalų, veikla. Policijos pareigūnai, būdami profesionalais, privalo gerinti savo veiklos kokybę ir tai yra didžiulis iššūkis policijos personalui, jei jie siekia aukščiausių standartų.

- Atsiskaitomybės veiksnys, susijęs su politinėmis/valstybinėmis grupėmis. Policijos institucijos turi vykdyti joms keliamus politinius ir valstybinius reikalavimus ir įrodyti, kad jų teikiamos paslaugos tenkina aukščiausius standartus.

Išvardyti veiksniai yra stimulus siekti kokybės, tačiau šiam procesui didelės reikšmės suteikia ir vertinimo principų išmanymas bei taikymas:

² Kaziliūnas A. Kokybės vadyba, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2007. p. 23

³ Ten pat

⁴ Ten pat

- Komandinio darbo svarba. Reikia sukurti tokią bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje, kad kiekvienas bendruomenės narys palaikytų šį procesą, neliktų izoliuotas ir prisiimtų bendrą atsakomybę. Visi turėtų siekti tam tikro indėlio į šį procesą – jį organizuodami, įgyvendindami, išsakydami savo nuomonę, pasinaudodami vertinimo rezultatais ir pan.

- Vertinimui svarbūs žmoniškieji ir laiko ištekliai. Jei siekiama, kad vertinimas taptų nuolatiniu procesu, jį reikia planuoti taip, kad jis nepareikalautų per daug laiko sąnaudų, kad neatitrauktų policijos personalo nuo jos pagrindinės veiklos. Kalbant apie žmoniškuosius išteklius, policijoje reikalingi asmenys, sugebantys atlikti vertinimą, išanalizuoti jo rezultatus ir paskleisti gautas išvadas tiems, kurie galėtų jomis pasinaudoti.

- Vertinimas turi būti pagrįstas išsamia analize. Atlikus visapusius tyrimus ir išsiaiškinus policijos teikiamų paslaugų kokybę pagal įvairias kokybės dimensijas, gaunama informacija apie kokybės būklę, tačiau tokios būklės priežastys gali likti neišaiškintos. Tad po tokių visapusių tyrimų reikia dar atlikti detalesnį atskirų dimensijų vertinimą, visų pirma tų, kurių būklė atrodo prasčiausiai.

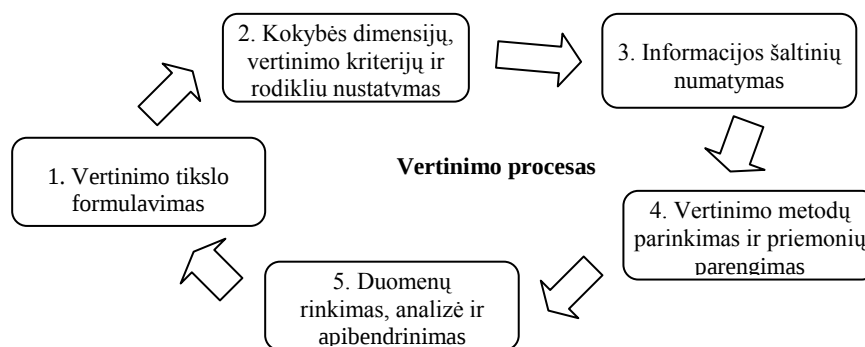
- Vertinimas turėtų skatinti tobulėjimą. Asmenys, atliekantys vertinimą, privalėtų kaskart vis geriau atlikti savo darbą. Tie, kurie dalyvauja vertinime išsakydami savo nuomonę apie policijos veiklos kokybę ir kuriems paskleidžiami vertinimo rezultatai, turėtų gerinti savo supratimą apie vertinimą ir teikiamų paslaugų bei veiklos kokybę.

- Naudingumas. Vertinimas naudingas tuomet, kai gautais rezultatais pasinaudoja tam tikros asmenų grupės.

- Įgyvendinamumo principas reiškia, kad vertinimas atliekamas atsižvelgiant į realią situaciją, pasitelkiant apdairumą, diplomatiškumą ir racionaliai naudojant išteklius.

- Deramumas. Vertinimas būna deramas, jei jis atliekamas teisėtai, laikantis etikos normų ir žmonių teisių, atsižvelgiant į susijusių asmenų interesus.

- Tikslumas. Tiksliam vertinimui būdingas tikslų ir procedūrų laikymasis, naudojimasis tinkamais informacijos šaltiniais, patikimos informacijos rinkimas, teisingų ir nešališkų išvadų formulavimas.



1 pav. Vertinimo proceso etapai

Taigi išsiaiškinus veiksnius, įtakančius policijos institucijų apsisprendimą siekti kokybės, bei panaudojant vertinimo principus, yra atliekamas vertinimas, kurio etapai pavaizduoti 1 paveiksle.

Prieš paminėtą procesą pasirenkamos vertinimo formos, kurias galima sugrupuoti pagal:

- *objektą* – institucinis, mokymo programos, mokymo dalyko ir tematinis vertinimas;
- *vertinimą atliekančius asmenis* – vidinis ir išorinis vertinimas;
- *paskirtį* – formuojamasis ir apibendrinamasis vertinimas;
- *pobūdį* – formalus ir neformalus vertinimas;
- *pagrindimą* – kriterijais pagrįstas ir interpretacinis vertinimas.

Toliau plėtojant kokybės sampratos patemę, svarbu išryškinti kokybės vertinimo skirtumus žvelgiant į raidos etapus (žr. 2 lent.), kuriuose buvo integruojami visi praėjusių etapų laimėjimai:

2 lentelė. **Pagrindiniai kokybės vertinimo raidos etapai**

Etapai	Kieno kokybė akcentuojama	Kas vertinama
<i>Masinės gamybos epocha</i>	<i>Produkcijos</i>	<i>Brokuotų gaminių dalis</i>
<i>Masinės prekybos epocha</i>	<i>Visų įmonės procesų</i>	<i>Įmonės, kaip tiekėjos, patikimumas</i>
<i>Žinių visuomenės epocha</i>	<i>Svarbiausio išteklių – darbuotojų žinių</i>	<i>Visų darbuotojų atsakomybė ir iniciatyvumas</i>

Taigi, išvardyti etapai tik įrodo, kad organizacijoms norint pasiekti pasaulinio lygio kokybę atsiranda vis daugiau privalomų sąlygų. Šių laimėjimų ir sąlygų visuma dažniausiai vadinama visuotine kokybės vadyba (VKV). Be to, VKV teorija yra viena iš didžiausių, turinčių įtakos įmonės veiklos vertinimui. VKV atsakomybę už kokybės problemas “uždeda” ne darbuotojams, bet valdymui. VKV tikslas - nuolatinis procesų tobulinimas, pasiekiamas perkeliant dėmesį nuo rezultatų (ar produktų) į procesus, kurie juos sukuria. VKV siekia tikslų duomenų rinkimo ir analizės, schemų, priežasčių-pasekmių diagramų bei kitų priemonių, naudojamų procesų suvokimui ir tobulinimui, pagalba.

1.2. Kokybės kontrolės priemonės

Dažniausiai organizacijos imasi VKV kaip priemonės, išspręsiančios kokybės problemas: kokybės kontrolė yra reikalinga tada, kai rodoma, jog gamybos cikle nuolat egzistuoja nuokrypiai didesni už tuos, užtikrinančius gerą kokybę. Šių priemonių yra šešios:

- 1) *idėjų varžybos (smegenų šturmas),*
- 2) *priežasties ir padarinio diagramos,*
- 3) *Pareto analizė,*

- 4) kokybės būreliai,
- 5) giliosios priežasties analizė,
- 6) kontrolės diagramos.

Problemų apibrėžimui ir nustatymui turi būti paskirti arba išrinkti vadovaujančios grupės-kokybės tarybos. Tokia taryba paprastai susideda iš vyriausiojo administratoriaus ir jo artimiausių pagalbininkų.

Kitas svarbus kokybės iniciatyvos diegimo elementas yra apdovanojimų sistemos peržiūrėjimas. Visiems į procesą įtrauktiems darbuotojams turi būti kokiu nors būdu atlyginta už papildomai užkrautą darbo našumą.

Norint apsibrėžti problemą nesvarbu, kokia tvarka bus aptariamos aukščiau paminėtos šešios priemonės. Po jų pritaikymo pasiekti rezultatai priklausys nuo taikiusiųjų įgūdžių.

Idėjų varžybos („smegenų šturmas“). Tai grupinis procesas, kai individai kuria idėjas. Tikslas - siūlyti minčių konkrečiai problemai spręsti. Visi grupės nariai laikomi lygiaverčiais. Svarbioms idėjų varžyboms kai kurie ekspertai pataria kviesti talkininką. Toks talkininkas turėtų turėti daug įgūdžių ir išmanyti, kaip tokias varžybas rengti. Jis turi užtikrinti visų grupės narių dalyvavimą ir padėti sušaukti darbingą sueigą. Tipiškas idėjų varžybų susirinkimas gali trukti kelias valandas. Jis dalijamas į du etapus. Pirmas etapas prasideda tuo, kad ant lentos aiškiai užrašomas tikslas. Po to grupė siūlo idėjas ir užrašinėja jas kortelėse (kortelėje viena idėja). Kas nors jas garsiai skaito ir įteikinėja talkininkui, kad jis jas užrašytų ant lentos. Jokia idėja nepeikiama, nes trukdytų siūlyti naujas idėjas. Antras etapas prasideda, kai siūlymai pasibaigia. Idėjos išskirstomos pagal prasmę. Atrinktos idėjos toliau siaurinamos, kol sąrašai tampa aiškiai apibrėžti ir atitinka tikslą. Svarbi šio etapo dalis- visos grupės (ne kelių narių) pritarimas. Idėjų varžybos pagrįstos tuo, kad grupė bus įgaliota apsibrėžti problemą ir bus atsakinga už veiksmus tai problemai spręsti.

Priežasties-padarinio diagramos. Baigus idėjų varžybas, pastarosios grupuojamos ir rašomos į priežasties-padarinio diagramas. Kas tai yra priežasties-padarinio diagrama? Tai yra grafinis vaizdas kaip priežastys, stimulai ir veiksmai veikia padarinius ar rezultatus. Kaoru Išikava pirmą kartą tokias diagramas pavartojo 1943 metais. Diagrama grafiškai atskleidžia konkrečios problemos priežastis. Ją galima vartoti problemoms apsibrėžti ankstyvuojų duomenų rinkimo laikotarpiu. Tokias diagramas gali sudaryti vienas žmogus, bet dažniausiai jas kuria grupės.

Pareto analizė. Pareto analize atskleidžiamos priežastys be daugelio kitų, darančios didžiausią poveikį. Pareto principas - 80 proc. problemų kyla dėl 20 proc. priežasčių. Pareto analizė naudinga tada, kai grupė rengia idėjų varžybas ir yra jau sudariusi priežasčių - padarinio diagramą. Ši analizės forma pavadinta XIX a. ekonomisto Alfredo Pareto vardu, kuris tyrinėjo turto pasiskirstymą Italijoje XIX a. pabaigoje XX a. pirmoje pusėje. Jis nustatė dėsningumą, jog

didesnioji nacionalinių pajamų dalis priklauso 10 proc. gyventojų. Pareto diagramai sudaryti reikalingi tokie etapai:

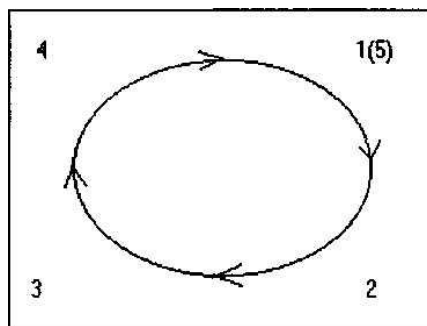
1. Analizės objekto apsibrėžimas.
2. Informacijos surinkimas naudojant tą patį matavimo vienetą kiekvienam elementui.
3. Informacijos surinkimas kategorijomis.
4. Duomenų perkėlimas į diagramą.

Kokybės būreliai. Kokybės būrelių principai: 1-leisti mokytis kiekvienam būrelio nariui, 2-pasirinkite dalyvius (geriausias skaičius yra 6-8 nepriklausantys vadovybei darbuotojai), 3 - pasirinkite talkininką, 4 - pradėkite nuo mažų dalykų, 5 - remkitės gautais rezultatais, 6 -sukurkite grįžtamojo ryšio sistemą.

Giliosios priežasties analizė. Ši analizė paremta būdu, vadinamu „5 kodėl“, kai penkis ar daugiau kartų klausiama, kas yra gilioji problemos priežastis. Giliosios priežasties analizė yra labai veiksminga Pareto diagramoms kurti. Ji labai vertinga ir priežasties - padarinio diagramai sudaryti.

Kontrolės diagramos. Jos padeda nustatyti proceso kokybę ir stabilumą. Jos lengvai sudaromos ir gali būti vartojamos be didesnio statistikos išmanymo. Tai priemonė vertinti kokybei neatsižvelgiant į pagrindinę priežastį. Kontrolės diagrama pateikia grįžtamąjį ryšį ir parodo, kaip vyksta procesas.

Kalbant apie šias kokybės kontrolės priemones, derėtų prisiminti ir sprendimų priėmimą. Spręsdamas, ar problemą reikia pateikti grupei, vadovas turėtų apgalvoti du svarbius dalykus. Pirmasis ir labai aiškus: „kaip aš padarysiu geriausią sprendimą, pagrįstą geriausia informacija, gauta per trumpą laiką?“ Antras ir ne toks aiškus: „Ar sprendimas toks, kad žmonės jį priimtų ir vykdytų?“ Veiksmų eilė, kurios nepriima grupė, turinti jį vykdyti, gali žlugti. Kartais grupiniai sprendimai bus patys geriausi, net jei pati problema tokio aktyvumo nereikalauja, nes priimama pačių vykdytojų.



Šaltinis: Kaziliūnas, 2007, p. 25

2 pav. Naujasis Demingo požiūris

PATV - tai problemų sprendimo ciklo diagrama, žinoma kaip planuoti-atlikti-tikrinti-veikti, santrumpa. PATV dar vadinamas Demingo ratu (žr. 2 pav.). Demingo ciklas yra sisteminis nuolatinio gerinimo būdas (žr. 3 lent.). Demingo požiūris nors ir atrodo paprastas, yra tiesiog revoliucinis.

3 lentelė. **Demingo ciklo elementai**

Elementai	Samprata	Apibūdinimas
1. Planuoti	sukuriamas bandomasis planas	Numatytai spręsti specifinei problemai reikia surinkti duomenų, kurie yra sprendimo pagrindas. Daugiausia dėmesio turi būti kreipiama į darbą, o ne į tobulinimų skaičių.
2. Atlikti	atliekami bandomieji darbai	Turėtų būti padarytas planuotas sprendimas, geriausiai su eksperimentiniu pavyzdžiu, bandymu ar bandiniais.
3. Tikrinti	stebimi rezultatai	Stebėti, kokią įtaką turėjo keitimai. Ar jie sumažino skirtumų tarp vartotojų reikmių ar proceso atlikimo? Ar darbuotojai suprato, kaip ir kodėl planas buvo numatytas diegti?
4. Veikti	procesas pertvarkomas	Imtis veiksmų dėl to ką pastebėjote. Prireikus yra pertvarkomas planuotasis sprendimas, grįžtama į pirmąjį ciklo etapą ir kartojamas procesas.

PATV metodo šalininkai rekomenduoja išbandyti jį smulkiu masteliu. Nepavykus nesėkmės padarinius greitai galima sumažinti iki minimumo. Pavykus svarbu suprasti, kodėl planas veiksmingas, ir tai reikia padaryti iki jo diegimo visos organizacijos mastu. Šioje situacijoje labai svarbus vadovybės vaidmuo, nes ji atsakinga už visus pokyčius organizacijoje - tiek teigiamus, tiek neigiamus. Vadovybė visas galimybes turi numatyti, suplanuoti ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje, siekiant aukštos kokybės.

1.1.2. Kokybės matavimas

Norint matuoti kokybę, reikia nusistatyti matavimo kriterijus. Tai nėra lengvas uždavinys, nes skirtingose organizacijose ar skirtinguose jos skyriuose kokybė gali reikšti visai ką kita. Kokybės gerinimas turi būti pagrindiniu organizacijos siekiu. Gerinti reiškia keisti, tai yra judėti iš dabartinės būklės į naują. Todėl įstaigos, įmonės turi žinoti ir matuoti silpnąsias savo gaminių, procesų ir paslaugų vietas. Po to šie kritiniai komponentai gali būti patiprinami ar keičiami, taigi ir kokybė gerinama. Beje, paslaugos kokybę sunkiausiai pamatuoti, bet lengviausia nusakyti. Ji reiškia pasitenkinimo kiekiu, kurį iš tos paslaugos gauna vartotojas. Juo labiau vartotojas patenkintas, tuo geresnė paslauga.

Organizacijos kokybė yra visų organizacijos skyrių, darbuotojų, politikos ir įrengimų efektyvumo suma. Šios kokybės matavimas atliekamas per du metodus: auditą ir modelių žvalgybą.

Auditas – tai audito subjekto nepriklausomas procesų ir procedūrų tyrimas. Jį gali atlikti tiek išorės įmonės, tiek žmogus ar grupė, kuri tiriamajai sričiai neturi jokios valdžios. Audito rezultatai turėtų būti peržiūrimi, o problemų sprendiniai įgyvendinami. Vėlesnis auditas turėtų būti daromas tam, kad būtų patikrinta, jog pataisos padarytos, o sprendiniai sėkmingai realizuoti.

Modelių žvalgyba tai metodas, kai viena organizacija gretina save su kita organizacija, kuri laikoma toje srityje geriausia, kad būtų galima nuspręsti, kaip pasiekti jos atlikimo lygį ir, naudojant gautą informaciją, pagerinti procesus savojoje organizacijoje. Yra du modelių žvalgybos tipai: vidinis ir išorinis. Vidinė žvalgyba yra tokia, kai organizacija gretina vidinius savo skyrius ar padalinius. Išorinė žvalgyba gretina savąją organizaciją su kita itin žymia ir pirmaujančia kurio nors proceso atžvilgiu įmone, įstaiga.

Siekiant pamatuoti organizacijos atskirų padalinių veiklos kokybę, reikia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą (VKV) - tenka išmatuoti esamą darbo rezultatų kokybės lygį, nustatyti darbo rezultatų kokybės siektiną idealą. Be to, svarbu palyginti įmonės darbo kokybės lygį su analogiškų įmonių darbo kokybe. Tikrąją kokybę parodo ne tai, kiek jo parametrai atitinka iš anksto reglamentuotus parametrus, o vartotojų noras įsigyti šį produktą. Tam didelės įtakos turi ir administracijos personalo darbas. Darbo rezultatų kokybės gerinimui planuoti, esamam lygiui matuoti, darbuotojams skatinti, kad jie siektų aukščiausios darbo rezultatų kokybės, būtini specifiniai padalinių darbo rezultatų kokybės rodikliai ir matavimo būdai. Šiuos rodiklius tikslinga formuluoti tokiu nuoseklumu:

- Generaliniam direktoriui;
- Funkciniams direktoriams;
- Cechams ir skyriams;
- Cechų ir skyrių padaliniams;
- Pavieniams darbuotojams.

1.2. Veiklos vertinimo metodai

Labiausiai vidurio ir rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis bei Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės. Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis, Šešių sigma metodas yra mažiau populiarūs. Žemiau aprašomi populiariausi kokybės vadybos modeliai (veiklos vertinimo metodai).

ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai. Siekiant įvertinti organizacijos veiklą imta naudoti specialų vertinimo modelį – ISO standartus. Tai tarptautiniai standartai, nurodantys minimalius organizacijos valdymo reikalavimus. Pagal ISO 9000 standartą reikalaujama atlikti informacinių srautų inventorizaciją, juos formalizuoti ir taip leisti užsakovams įsitikinti, kad įmonė laikosi bent minimalų valdymo stabilumą garantuojančių reikalavimų. Atsižvelgiant į naują kokybės suvokimą, įtvirtintą visuotinės kokybės vadybos teorijoje, standartai apėmė beveik visas svarbiausias organizacijos veiklos sritis, išskyrus finansų ir ekonomikos valdymą. ISO standartuose pateikiami modeliai labai universalūs – jie nebuvo rengiami kažkokiais specialiais sričiais ir skirti taikyti visose šakose ir bet kurioje šalyje.

Taigi, pagal ISO 9000:2000 versiją kokybės sistema suprantama kaip glaudžiai tarpusavyje susijusių procesų visuma, taip pat čia įvesti nauji reikalavimai, apibrėžiantys santykius su klientais, vartotojų pasitenkinimo tyrimą ir matavimą, didesnis vaidmuo skiriamas vadovų atsakomybei. Standartai pabrėžia ir kokybės sistemos nepaliaujamo tobulinimo būtinybę⁵.

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) pirmąją ISO 9000 kokybės standartų seriją išleido 1987 metais. Šių standartų tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus. 2000 m. patobulinti ISO kokybės valdymo standartai yra paremti 8 kokybės vadybos principais: orientacija į klientą, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatinio tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiai naudingais ryšiais su tiekėjais.

ISO standartai yra labai populiariūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės valdymo sistemos egzistavimą, tačiau, jų taikymas kai kurių autorių yra laikomas tik pirmuoju žingsniu VKV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinę kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos.

Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis. EKVF tobulumo modelis, kaip ir ISO 9000 šeimos standartai, remiasi aštuoniais principais: orientacija į rezultatus, dėmesiu vartotojams, vadovavimu ir tikslo pastovumu, valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymu ir įtraukimu, nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu, bendradarbiavimo plėtojimu, atsakomybe visuomenei. Šie abu modeliai yra panašūs, tačiau EKVF sukurtas modelis apima daugiau ir platesnio pobūdžio priemonių bei nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia

⁵ Vidickienė D. Įmonės veiklos vertinimo sistema. Vilnius: 2004, p. 47

išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus⁶.

Subalansuotų rodiklių modelis. Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės buvo sukurtos ir išvystytos Kaplan ir Norton. Tai yra valdymo sistema, kuri įgalina organizacijas nustatyti savo viziją bei strategiją ir padaryti jas veiksmingas. Pagal šį modelį organizacijos turi būti matomos iš keturių perspektyvų: vartotojų, finansų, proceso bei inovacijų ir mokymosi. Apie kiekvieną iš jų yra renkama ir analizuojama informacija ir, padarius išvadas, daromi organizaciniai pokyčiai.

Organizacijos valdymo sudėtingumas šiandien reikalauja, kad vadovai sugebėtų apžvelgti veiklą keliose srityse vienu metu. Subalansuoti rodikliai leidžia vadovams vertinti verslą iš keturių svarbių pozicijų:

- Finansinių – kaip įmonę vertina akcininkai, kreditoriai, potencialūs investuotojai;
- Pirkėjų – kaip atrodo mūsų produktai ir mes pirkėjams, kaip mus suvokia klientas;
- Vidaus - ką turime tobulinti, ką turime pasiekti;
- Inovacijų - kaip kuriame naują vertę.

Pateikdami vadovams informaciją keturiais skirtingais požiūriais, subalansuotieji rodikliai sumažina informacijos perkrovimą, apribodami naudojamų rodiklių skaičių. Subalansuotieji rodikliai verčia vadovus susitelkti prie esminių rodiklių, kurie atitinka šiuolaikinę vadybos koncepciją ir vadovų poreikius:

Pirma, subalansuoti rodikliai vienoje ataskaitoje parodo organizacijos valdymo lygio ir pasaulinio lygio atitikimą ir skatina tapti orientuotu į klientus, sutrumpinti atsako į klientų poreikius laiką, pagerinti kokybę, sumažinti naujų produktų sukūrimo trukmę, vadovautis ilgalaikiais tikslais ir t.t.

Antra, subalansuoti rodikliai apsaugo nuo menamos optimizacijos, kai situacijos pagerinimas vienoje srityje pablogina rezultatus kitur, arba net sumažina visos sistemos rezultatą. Subalansuoti rodikliai priverčia vadovus atsižvelgti kartu į visus svarbius veiklos rodiklius ir leidžia pamatyti, kaip vieno rodiklio pagerinimas atsiliepi kitiems rodikliams.

Bendrojo vertinimo modelis yra EKVF tobulumo modelio pagrindu Europos viešojo administravimo instituto sukurtas modelis, kuris naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerąja patirtimi).

Šio modelio pagrindas, kaip ir EKVF modelio atveju, yra devyni kriterijai, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Likę keturi (į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai)

⁶ John S. Oakland, *Total Quality Management / Texts with Cases*, Butterworth Heinemann, 1995, 123.

leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Norėdama įvertinti savo būklę VKV atžvilgiu, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius ir neįtraukti visų darbuotojų. Dėl savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigoms, šis modelis tampa vis populiaresnis. Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę.

Šiuo modeliu siekiama keturių tikslų:

1. Pristatyti viešajam administravimui visuotinės kokybės vadybos principus, naudojant įsivertinimą ir perėjimą nuo dabar paplitusio veikimo „Planuok, Daryk” prie viso kokybinio ciklo „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik”.
2. Skatinti viešojo sektoriaus organizacijas įsivertinti, kad geriau save pažintų ir susitartų dėl tobulinimo veiklos.
3. Jungti įvairius kokybės vadybos modelius.
4. Palengvinti viešojo sektoriaus organizacijų lyginamąją analizę.

BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu. Kartais, ypač stambiose organizacijose, įsivertinimas gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente.

BVM yra visuomeninė nuosavybė, taikoma be jokio užmokesčio. Organizacijos gali naudotis Bendroju vertinimo modeliu savo nuožiūra, tačiau rekomenduotina laikytis pagrindinių privalomų elementų: 9 kriterijų, 28 dalinių kriterijų ir vertinimo sistemos.

BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą. Tad BVM pranašumai yra šie:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- juo pasinaudojus, nustatoma veiklos kryptis ir susitariama, kas turi būti daroma, kad būtų patobulinta organizacijos veikla;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes įžvelgti gerąją patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus;

- padeda integruoti įvairias veiklos kokybės skatinimo iniciatyvas į įprastus veiklos procesus.

Apibendrinant galima teigti, kad įsivertinimas pagal Bendrąjį vertinimo modelį suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie save.

Palyginti su visuotinės kokybės vadybos modeliais, Bendrasis vertinimo modelis yra paprastesnis ir ypač tinkamas norint susidaryti pradinį įspūdį apie organizacijos veiklą. Tikėtina, kad bet kuri organizacija, ketinanti eiti toliau šia linkme, pasirinktų kurį nors detalesnį modelį (tokį kaip EKVF tobulumo modelis ar kt.). Bendrasis vertinimo modelis yra suderintas su minėtais modeliais ir gali būti pirmas organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos.

Tačiau Lietuvos viešajame sektoriuje šie modeliai nėra populiarūs. Taip yra dėl kelių priežasčių. Kokybės vadybos modelių diegimo patirtis rodo, kad institucijoms trūksta informacijos apie skirtingas kokybės vadybos diegimo alternatyvas, jų taikymo privalumus ir trūkumus. Tam tikrose valstybėse teisės aktai nustato privalomą ar rekomenduojamą tam tikro modelio diegimą. Pavyzdžiui, Estijoje, Vengrijoje, Latvijoje ir Lenkijoje vietinės ir centrinės valdžios lygmenimis; Čekijos Respublikoje ir Slovėnijoje vietinės, regioninės ir centrinės valdžios lygmenimis yra diegiami ISO 9000 serijos standartai⁷, daugelis ES šalių diegia BVM, ypatingai šis modelis populiarus Belgijoje. Tam, kad nustatyti, koks kokybės vadybos modelis(-iai) būtų geriausiai pritaikomas skirtingo pobūdžio paslaugas teikiančiose Lietuvos viešojo administravimo institucijose reikėtų atlikti galimybių studiją, tačiau nebūtinai šios problemos sprendimas turi būti privalomas tam tikro modelio(-ių) diegimo nustatymas.

1.3. Veiklos kokybės audito teoriniai aspektai

1.3.1. Veiklos kokybės audito samprata

Kokybės vadybos kontekste kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir įvertinimas siekiant nustatyti, ar su kokybe susijusi veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai ir ar jos yra tinkamos, kad būtų pasiekti numatyti tikslai⁸.

Audito yra keli tipai. Produkto auditas įvertina tam tikro produkto kokybės vadybos priemonių rezultatyvumą, proceso – tam tikro proceso kokybės vadybos priemonių veiksmingumą ir rezultatyvumą. Projekto auditas padeda įvertinti projekto inicijavimą ir plano plėtrą, sąveikas tarp procesų, pokyčių valdymą. Išsamų visos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo ir dokumentų įvertinimą atlieka kokybės vadybos sistemos auditas. Dar yra pirmosios šalies (vidinis), antrosios šalies (užsakovo), trečiosios šalies auditai, kurie tarpusavyje skiriasi pagal tai, kas juos atlieka.

⁷ Christian Engel, Quality Management Tools in CEE Candidate Countries, European Institute of Public administration, 2003, 40-42.

⁸ Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras. P. 199

Kokybės audito organizavimas padeda sutelkti vadovų ir personalo veiklą, siekiant paveikti vartotoją, nustato verslo proceso esmę, veikia kaip organizacijos vidaus kultūros skatintojas. Be to, pateikia pajėgumo ir veiksmingumo rodiklius, sumažina nuostolius, klaidas, padeda suformuoti veiklos gerinimo projektus ir strateginius ateities uždavinius.

Organizacijoje atliekant auditą (veiklos vertinimą), būtina laikytis šių kokybės vadybos principų (pateikiamas policijos sistemos pavyzdys):

1. Orientavimasis į vartotoją (klientą). Kadangi organizacijos priklauso nuo savo vartotojų (klientų), o vartotojai sprendžia apie produkto ir paslaugos kokybę, todėl svarbu nustatyti ir suprasti vartotojų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir viršyti jų lūkesčius. Tai leidžia didinti pajamas, užimamą rinkos dalį, nes į besikeičiančius rinkos poreikius reaguojama greitai ir lanksčiai, geriau panaudojami organizacijos ištekliai, auga kliento lojalumas. Policijos įstaigų atveju veikla turi būti nukreipta patenkinti klientų lūkesčius, kur orientavimasis į klientą (vidinį/išorinį) - tai veiklos sutelkimas ne tik į gyventojų, bet ir kitų klientų poreikių identifikavimą ir patenkinimą. Policijos įstaigoje būtina sukurti aktyvią vartotojų pasitenkinimo įvertinimo sistemą, kadangi skundų nebuvimas bei veiksmų atlikimas laikantis taisyklių dar nereiškia, kad klientas buvo labai patenkintas.

2. Lyderystė (vadovavimas). Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą. Tai bus įmanoma, kai visi darbuotojai žinos ir supras lyderių nustatytus tikslus bei turės pakankamai motyvacijos siekti tų tikslų. Todėl reikia užtikrinti gerus vidaus ryšius organizacijoje bei sukurti veiksmingą motyvacijos skatinimo sistemą. Juk už kokybę atsakinga aukščiausioji organizacijos vadovybė, o ne darbuotojai. Vadovai privalo būti lyderiais, aiškiai suprantančiais organizacijoje vykstančius procesus, sugebančiais numatyti tinkamą kokybės strategiją. Be to, aukščiausioji vadovybė atsakinga už tinkamo klimato, skatinančio darbuotojus dalyvauti gerinant kokybę organizacijoje, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrius ir kokybės sampratą, ugdymą. Lyderiai įkvepia savo darbuotojus savo darbu ir pavyzdžiu.

3. Darbuotojų įtraukimas. Kadangi visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas, tai visiškas jų įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai. Darbuotojų novatoriškumas ir kūrybingumas privalo būti panaudotas siekiant organizacijos tikslų. Todėl būtina įdiegti darbuotojų motyvacijos skatinimo, paskatinimų, jų atsiskaitymo už atliktą darbą ir padėkos už pasiektus rezultatus bei indėlį, siekiant įmonės veiklos gerinimo, sistemą. Ne išimtis yra ir policijos įstaigos, kuriose būtina įtraukti visų lygių darbuotojus į įstaigos veiklos gerinimą, panaudojant jų visus gebėjimus ir polinkius. Be to, svarbu sukurti vidinę organizacijos kultūrą, įgalinančią policijos darbuotojus įtakoti įstaigos veiklą.

4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Tai leidžia mažinti kaštus, trumpinti darbo ciklą laiką,

optimaliai panaudoti išteklius, gerinti rezultatus ir geriau juos numatyti, koncentruotis į tobulinimą ir prioritetų nustatymą. Policijos įstaigos suvokimas ne tik per organizacinės struktūros ir individualių užduočių prizmę, bet taip pat ir per joje vykstančių procesų, į kuriuos įsitraukę įvairūs struktūriniai padaliniai, prizmę, taip pat vidinės komunikacijos gerinimas (komandinis darbas) ir aiškiai apibrėžta atsakomybė, atskaitomybė ir įgaliojimai.

5. Sisteminis požiūris į vadybą. Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas bei supratimas kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslo. Tokio požiūrio nauda yra procesų integravimas ir optimizavimas bei dėmesio sutelkimas į pagrindinius, esminius organizacijos procesus.

6. Nuolatinis gerinimas (tobulinimas). Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas. Tai didina jos konkurencingumą, leidžia lanksčiau reaguoti į įvairius pokyčius, o darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos gerinimo procesą leidžia jiems geriau suvokti organizacijos tikslus. Nuolatinis tobulinimasis privalo tapti šiuolaikinės policijos įstaigos tikslu.

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Rezultatyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize. Taip, nurodant atitinkamus faktines aplinkybes liudijančius įrašus, galima įrodyti prieš tai priimtų sprendimų rezultatyvumą bei praplėsti galimybes analizuoti duomenis, kelti klausimus, keisti nuomonę ir sprendimus.

8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiškai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Tokie kliento-tiekėjo ryšiai leidžia greičiau reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius bei optimizuoti kaštus ir išteklius. Tai leidžia racionaliai tvarkyti policijos įstaigos turimus išteklius ir kartu palaikyti abipusiai naudingus ryšius su savivaldybių ir kitų įstaigų atstovais.

Remiantis šiais kokybės vadybos principais veiklos auditu siekiama įvertinti audituojamo subjekto viešąjį ir vidaus administravimą ekonomiškumo, efektyvumo ir rezultatyvumo (3E koncepcija) požiūriu bei atskleisti veiklos tobulinimo galimybes, kurios sumažintų problemas.

Ekonomiškumas suprantamas kaip minimalus išteklių panaudojimas išlaikant nustatytą produkto ir / ar teikiamų paslaugų kokybę. Vadinasi, įvairius rezultatus galima palyginti panaudotų išteklių kaštais, turint galvoje, kad jie nesiskiria savo kokybe. Šis kriterijus suteikia galimybę pasirinkti geriausią, t.y. ekonomiškiausią arba pigiausią būdą, siekiant konkretaus rezultato.⁹

Efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp pagaminto produkto ir/ar paslaugų apimtys ir jiems panaudotų išteklių. Norint nepainioti ekonomiškumo ir efektyvumo, reikia kruopščiai apibrėžti tų sampratų skirtumus. Ekonomiškumas dar kartais vadinamas taupumu, vertina tik kaštus, tuo tarpu efektyvumas yra kur kas universalesnis kriterijus laikui, vykdančių konkrečią užduotį

⁹ Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. p. 9

darbuotojų skaičiui, darbo organizavimo aspektams, sąveikos problemoms ir kitiems veiksniams vertinti, žinoma, neatsisakant finansinių sąnaudų vertinimo aspektų. Tačiau tai daroma aukštesniu lygmeniu, t.y. apskaičiavus visas arba didesnę dalį išlaidų, susijusių su konkrečios užduoties vykdymu.¹⁰

Rezultatyvumas suprantamas kaip tikslų pasiekimo lygis, taip pat kaip santykis tarp pasiekto efekto ir tikslams pasiekti panaudotų išteklių. Rezultatyvumas yra aukščiausio lygmens kriterijus, nes, pirma, aprėpia efektyvumo kriterijų visumą, antra, nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams, trečia, svarbiausia, įvertina nustatytų tikslų pasiekimo lygį. Įvertinti šį kriterijų kiekybiškai pasiseka retai. Pagrindinė priežastis yra ta, kad rezultatyvumas iš esmės yra kokybinis vertinimas, tuo tarpu efektyvumas ir ekonomiškumas susiję su kiekybiniais vertinimais.¹¹

Paprasčiausias kriterijus yra ekonomiškumas, nes, pirma, jis priklauso nuo santykinai mažiau veiksmų, negu efektyvumas ir rezultatyvumas / veiksmingumas, antra, visi veiksniai tiesiogiai susiję su kaštais ir, trečia, šis kriterijus ganėtinai lengvai gali būti įvertintas kiekybiškai.

Konkrečiam auditui gali būti nustatomas tikslas įvertinti audituojamo subjekto veiklą vienu ar daugiau aspektų. Subjekto veiklos ir teisės aktų nuostatų atitikimo vertinimas atliekamas tiek, kiek tai reikalinga veiklos audito tikslams pasiekti ir vykdomai veiklai įvertinti.

Veiklos auditas apima:

- ✓ Veiklos ekonomiškumo (taupumo) vertinimą, lyginant su viešojo administravimo principais ir geriausia administravimo praktika;

- ✓ Finansinių, žmogiškųjų ir kitų išteklių panaudojimo auditą, įskaitant ir informacinių sistemų, veiklos vertinimo kriterijų ir stebėsenos atlikimo nagrinėjimą, taip pat audituojamo subjekto atliktų veiksmų šalinant audito metu nustatytus trūkumus tyrimą ir kitą, ką auditorius mano esant svarbu ir reikšminga siekiant pagerinti audituojamų subjektų veiklos efektyvumą;

- ✓ Atliekant rezultatyvumo auditą paprastai vertinamas audituojamo subjekto pasiektas efektas, t.y. kokią poveikį visuomenei, mokesčių mokėtojams ar kitoms suinteresuotoms šalims padarė audituojama subjekto veikla. Tokio audito metu taip pat gali būti nagrinėjama, kaip audituojamas subjektas stebi, analizuoja ir vertina, kokią poveikį išorei (už audituojamo subjekto ribų) padarė jo veikla.

Apibendrinant tokį audito klasifikavimą, galima teigti, kad auditas skirstomas pagal funkcinius požymius. Tai įrodo 4 lentelės duomenys, kurie suskirsto auditą į finansinę, valdymo ir veiklos sritis. Vadinasi, auditu galima atlikti vertinimą, tikrinant finansinių ataskaitų tikslumą, personalo veiksmus, visos organizacijos ar jos padalinių veiklą.

¹⁰ Puškorius S. Veiklos auditas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. p. 9

¹¹ Ten pat

4 lentelė. **Audito klasifikavimas pagal funkcinį požymį**

Finansinis auditas	Valdymo auditas	Veiklos auditas
<i>Tikrina finansinių ataskaitų tikslumą</i>	<i>Tikrina personalo veiksmus</i>	<i>Tikrina visos organizacijos ar jos padalinių veiklą</i>
<i>Kriterijai – bendrieji apskaitos principai</i>	<i>Kriterijai – įstatymai, kodeksai, nuostatai</i>	<i>Kriterijai – organizacijos specifiniai tikslai</i>
<i>Išvada apie finansinių ataskaitų tikrumą</i>	<i>Ataskaitos apie valdymo būklę</i>	<i>Rekomendacijos veiklai tobulinti</i>

Dar kitaip auditas gali būti skirstomas į vidaus ir išorės. Vidaus ir išorės audito problemų paieškos ir atrankos procedūros iš esmės skiriasi (žr. 5 lent.). Šie skirtumai tampa akivaizdūs, kai smulkiai aprašomi problemų paieškos procesai.

5 lentelė. **Vidaus ir išorės auditų palyginimas**

Formuluojant vidaus audito problemas siekiama:	Formuojant išorės audito problemas tikslinga:
• išvardyti visas ar bent jau kuo daugiau tų problemų; • aprėpti kuo daugiau organizacijos ar sistemos veiklos sričių; • pasitelkti kuo daugiau įvairių organizacijos specialistų bei vadovų; • suskirstyti išaiškintas problemas pagal jų prioritetus; • įvertinti vidaus auditorių gal ir pakviestų iš šalies ekspertų galimybes norimam patikrinimui atlikti; • numatyti laiką, lėšas ir kitus būtinus resursus kiekvienos veiklos rūšies auditui atlikti.	• sudaryti įvairių ministerijų, departamentų, sistemų veiklos spragų sąrašą; • aprėpti svarbiausias veiklos rūšis, kurios kelia abejonių dėl jų skaidrumo, ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo; • formuluojant audito problemas, pasitelkti nepriklausomus ekspertus bei užsienio specialistus; • atrenkant audito problemas pagal eilę, išskirti tas, kurias spręsti itin aktualu dėl jų svarbos, valstybės prestižo, tarptautinių įsipareigojimų laukiamo efekto; • įvertinti išorinių auditorių, nepriklausomų ekspertų bei užsienio šalių specialistų galimybes pageidaujamam auditui atlikti; • numatyti kiekvienos ministerijos, departamento, sistemos veiklos audito trukmę, terminus, lėšas bei kitus būtinus resursus.

Realizuojant visus šiuos veiksmus, būtina bent preliminarai suformuluoti audito problemas. Tai padaryti nėra lengva. Ne veltui yra sakoma, kad teisingai suformuluota problema lemia jos sėkmingą spren-

dima.

Nustačius audito problemas, tenka atsižvelgti į daugelį veiksnių, kurie apriboja **vidaus audito** atlikimo galimybes. Kad ir kaip būtų svarbu visapusiškai patikrinti tam tikrą organizacijos ar sistemos veiklą, tenka atsižvelgti į realias galimybes. Vadinasi, reikia įvertinti iškeltų problemų skaičių, palyginti jį su vidaus auditorių skaičiumi, įvertinti auditorių kvalifikaciją, nustatyti kiekvienos veiklos analizės trukmę, eilę, turimus resursus ir kitus veiksnius.

Paprastai vidaus auditorių galimybės akivaizdžiai netenkina keliamų reikalavimų. Tačiau šioje situacijoje yra jau aprobuotas sprendimas - pasitelkti kitus organizacijos darbuotojus, gal ir ekspertus iš šalies, kurie atlieka vadinamąją savianalizę. Pagrindinės etatinių vidaus auditorių funkcijos - rengti specialias savianalizės metodikas, jas platinti, aiškinti, apibendrinti ir analizuoti surinktus duomenis, rengti išvadas, rekomendacijas, pasiūlymus ir ataskaitas.

Kiek kitaip dirbama formuluojant **išorės audito** problemas. Tai išplaukia iš daugelio veiksnių, tarp kurių yra ir šie: audito objektas gali būti labai didelis ir sudėtingas, ypatingą reikšmę įgyja įvairių to objekto sudėtinių dalių tarpusavio ryšių nustatymas, nelengva išsiaiškinti atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymo problemas, sunku nustatyti, kokios funkcijos yra priskirtinos konkrečiam struktūriniam vienetui ar valdymo lygiui, kas ir kaip turėtų koordinuoti bendrą struktūrinių padalinių veiklą ir t.t.

Veiklos trūkumų identifikavimas paprastai nesukelia ypatingų problemų, ko negalima pasakyti apie tų trūkumų priežastis. Visgi tų problemų identifikavimas nėra visiškai elementarus veiksmas, todėl verta pasitelkti patirtį, įgytą praeityje nustatant tokias pačias problemas įvairiose situacijose.

Pirma, būtina išnagrinėti svarbiausius ir patikimiausius informacijos šaltinius, kuriuose pateiktos išvados dėl valstybės ar tam tikros jos sistemos veiklos ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo. Žinoma, sunku tikėti, kad bus rasta būtent reikalingiausia informacija šiai veiklai vertinti. Jei taip būtų, audito nereikėtų nei planuoti, nei atlikti. Tokios informacijos šaltiniai yra oficialios vyriausybės ataskaitos, statistiniai duomenys, nepriklausomų sociologinių tyrimų institutų apklausų duomenys, įvairių mokslinių tyrimų rezultatai, mokslinės konferencijos, spaudoje pateikiama veiklos analizė ir kiti šaltiniai.

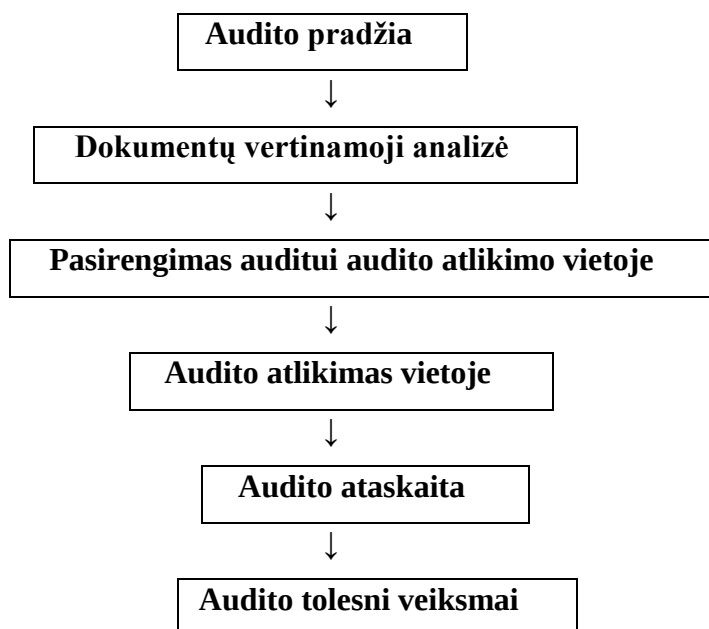
Antra, tam tikros veiklos ekonomiškumas, efektyvumas ir veiksmingumas įvairiuose šaltiniuose gali būti skirtingai vertinamas. Tokių skirtumų atsiranda dėl taikomų vertinimo metodikų įvairovės, pasirinktų kriterijų, panaudotų duomenų ir kitų faktorių. Todėl labai svarbu teisingai palyginti įvairių šaltinių duomenis. Bendros rekomendacijos čia retai pasitvirtina, tačiau tai visgi geriau, negu jokių rekomendacijų. Keletą čia pateikiame: kuo daugiau šaltinių remia kokią nors išvadą, tuo ši išvada patikimesnė; jei šaltiniai ženkliai skiriasi patikimumo lygiu, reikėtų vadovautis tik patikimų šaltinių duomenimis; jei skirtingų šaltinių duomenys apytiksliai vienodai patvirtina ir paneigia kokią nors išvadą, reikėtų formuluoti dvi hipotezes ir tikrinti jas audito metu.

Trečia, tikslinga išnagrinėti kitų šalių panašias situacijas ir kritiškai vertinti ten iškeltas problemas. Kai kurios iš jų gali būti priimtinos be taisymų ir koregavimo, kitos - atsižvelgus į situacijų skirtumus.

Užbaigus visų problemų analizę ir papildomai įvertinus audito institucijų galimybes, sudaromas išskeltų problemų audito planas. Jame numatomi konkretūs audito terminai (kada planuojama pradėti ir baigti tam tikros problemos auditą) bei auditoriai. Tokie planai turėtų būti žinomi visoms, su šia problema susijusioms, institucijoms.

1.3.2. Audito etapai

Apibrėžus konkrečius audito tikslus kiekvienam elementui galima pradėti faktinės informacijos rinkimą, t.y. pradėti auditą. Auditorius nustato, kokius patvirtinančius duomenis reikia surinkti. Jis remiasi tam tikrais audito organizavimo metodais, kurie padeda surinkti pakankamą kiekį paliudijančių duomenų. Audito procesas apima 6 etapus (žr. 3 pav.).



Šaltinis: LST EN ISO 19011:2002, 2003, p. 23.

3 pav. Audito etapai

Pirmas audito etapas – audito grupės vadovo paskyrimas. Nuo gero vadovo parinkimo priklauso audito sėkmė. Šiame etape taip pat apibūdinami tikslų taikymo sritys, audito kriterijai, be to, reikia patikrinti audito tikslingumą, pasirinkti audito grupės narius, techninius ekspertus, stebėtojus, vadovus. Svarbu užmegzti ryšį su audituojamu objektu.

Antras audito etapas – dokumentų vertinamoji analizė. Šiame etape siekiama patikslinti sistemos atitikimą audito kriterijams ir nustatyti apsilankymo vietoje pagrindines sritis. Dokumentų tipai yra tokie: kokybės vadovas ir procedūros, kita vadybos sistemos dokumentacija, įrašai,

įskaitant ir ankstesnių auditų ataskaitas, interneto puslapiai.

Trečias audito etapas – tai audito plano sudarymas, darbo priskyrimas audito grupei bei darbo dokumentų paruošimas. Audito planas padeda atlikti auditą nuosekliai, objektyviai ir visapusiškai, su minimaliomis išlaidomis bei apibrėžti tikslus, darbų apimtį, nustatyti veiklos sritis, kurias reikia tikrinti. Be to, jis padeda sukonzentruoti dėmesį į pagrindines sritis ir atsiriboti nuo nereikalingo antraeilio darbo. Audito planas turi apimti audito tikslus, audito objektą, subjektą, pagrindines audito hipotezes, klausimus, į kuriuos reikia atsakyti norint pasiekti audito tikslus, audito mastą, audito darbo metodus ir procedūras, audito organizavimą, audito laiko grafiką, audito kokybės kontrolės priemones. Audito plane taip pat gali būti numatytas atitinkamų sričių ekspertų pasitelkimas, kitų auditorių atlikto darbo panaudojimas, vertinimo kriterijai ir laukiamas audito poveikis.

Ketvirtas audito etapas – pradinis susirinkimas, kurio metu svarbus yra bendravimas, kuriuo išsiaiškinama vadovų ir stebėtojų vaidmuo ir atsakomybė. Šiame etape renkama ir tikrinama informacija, sukuriama audito duomenys, parengiamos audito išvados.

Penktame audito etape pateikiama audito ataskaita. Ją sudaro įvadas, audito vykdymas, audito kriterijų sąrašas, duomenys ir išvados, rekomendacijos dėl tolimesnių veiksmų. Šis etapas apibendrina sunkų ir sudėtingą visų ankstesnių etapų darbą. Išvadoje auditorius, nurodęs tam tikrus trūkumus, turi pateikti ir pasiūlymus jiems likviduoti.

Šeštasis audito etapas – korekcinių veiksmų įgyvendinimas, rekomendacijos ir pasiūlymai trūkumų likvidavimui. Auditorius turi patikrinti, ar trūkumai, nurodyti jo pranešime, buvo pašalinti.

Perėjus visus šiuos audito etapus, naudojant daugybę metodų, galima surinkti patvirtinančius duomenis audito tikslams pasiekti. Audito atlikimo būdo bei priemonių pasirinkimas yra sąlygojamas dviem pagrindiniais kriterijais:

- 1) reikia surinkti pakankamą kiekį patvirtinančių duomenų, kad būtų galima pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą;
- 2) tokių patvirtinančių duomenų surinkimo (audito atlikimo) išlaidos turi būti kaip galima mažesnės.

Taigi, organizacijų vertinimo nauda yra ta, kad vertinimo metu surinkta informacija padeda priimti geresnius sprendimus. Be to, nuolat įsivertinanti organizacija greičiau suvokia naujus poreikius bei galimybes, ir nuolatinė refleksija skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą.

2. LIETUVOS POLICIJOS ANTITERORISTINIŲ OPERACIJŲ RINKTINĖS „ARAS“ VEIKLOS ANALIZĖ

Dabartiniu laikotarpiu kokybės vadybos reikalavimai pradėti kelti ir Lietuvos viešojo administravimo sektoriaus, tarp jų ir policijos, įstaigoms. Vienas iš pagrindinių policijos veiklos uždavinių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti visuomenės poreikius, teikiant kokybiškas viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimo ir kitas jai valstybės paskirtas paslaugas. Įdiegus kokybės vadybos sistemą policijos įstaigų veikla bus nukreipta tik į piliečius, bendruomenę. Ši sistema turėtų padėti tobulinti policijos veiklą ir valdymą, policijos įstaigos turėtų geriau valdyti ir kontroliuoti visus pagrindinius veiklos procesus, kurie įgyvendinami pagal suderintus, standartizuotus veiklos metodus. Be to, tai padėtų policijai labiau tenkinti visuomenės lūkesčius. Šiame darbe kaip viena iš specializuotų policijos įstaigų, kurios veikla bus analizuojama kokybės aspektu, yra pasirinkta Lietuvos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“.

Išanalizavus rinktinės „Aras“ veiklą nuo 1991 iki 2004 m., paaiškėja, jog institucijos pavaldumas bei pavadinimas keitėsi gana dažnai (Priedas Nr. 1). Pakito ir pati rinktinė, kol pasiekė šiandieninį profesionalumo lygį, daug pastangų įdėjo vadovybė, specialistai bei policininkai. Tačiau dabartinės rinktinės veiklos kryptį apsprendė išaugusi tarptautinio ir vidaus terorizmo grėsmė Lietuvai po jos įstojimo į NATO ir ES. Tam tikslui buvo kuriamos programos prieš terorizmą ir jų vykdymui skirta Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“. „Tai specializuota policijos įstaiga, visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje vykdanči specialiąsias operacijas, reikalaujančias kryptingai parengtos, ginkluotos, turinčios specialią techniką ir įrangą jėgos panaudojimo“¹². Tačiau rinktinė, kaip ir visa policijos sistema, turi siekti efektyvaus ir kokybiško užduočių vykdymo, nes nuo to priklauso geri veiklos rezultatai.

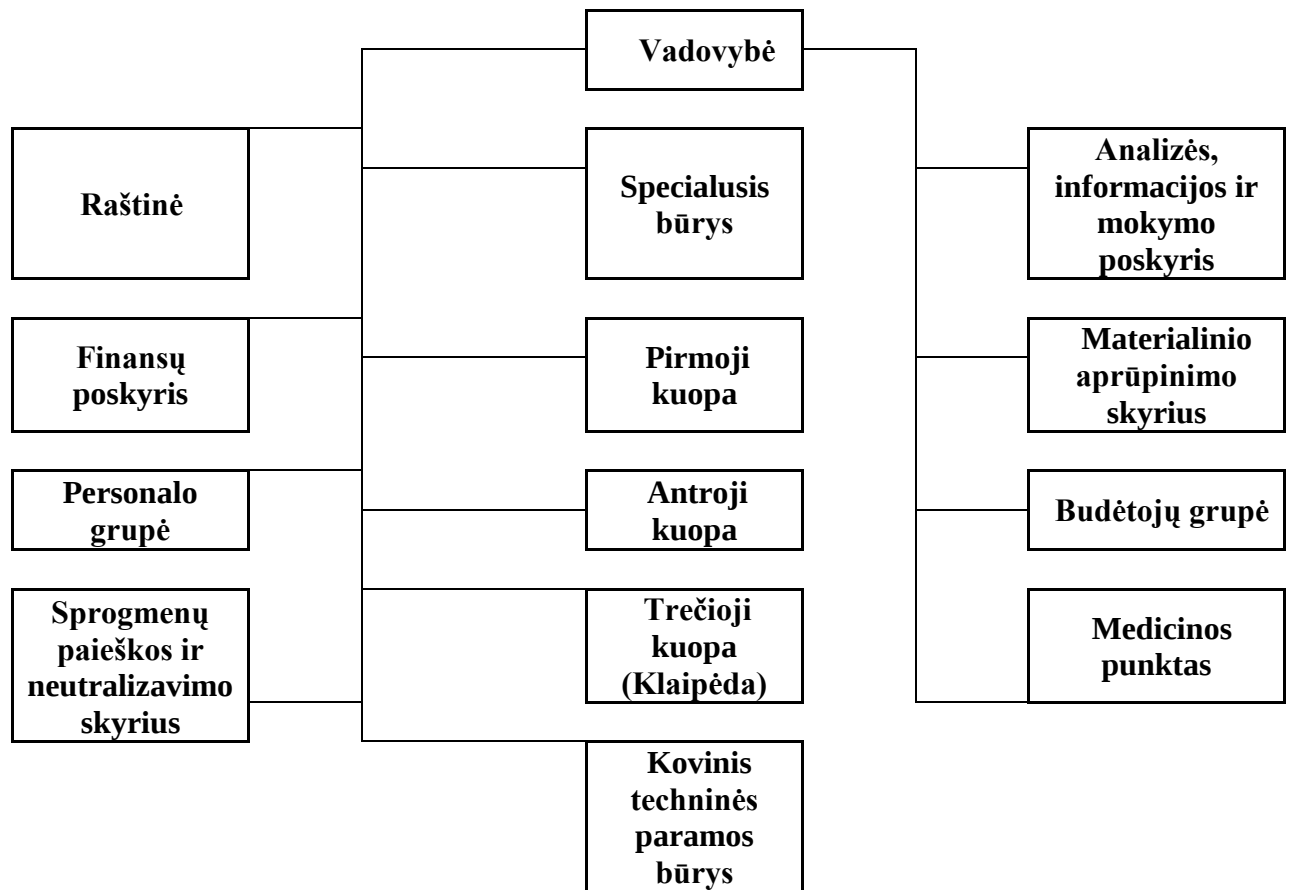
2.1. Institucijos struktūra

„Rinktinės steigėjas yra Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (Priedas Nr. 2). Specializuotąją įstaigą steigia, reorganizuoja, likviduoja policijos generalinis komisaras Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka.“¹³

Nagrinėjant „Aro“ nuostatus, iš esmės galima teigti, jog rinktinė įgyvendina specializuotas policijos užduotis. Tam įtakos turėjo 2003 – 2005 m. Policijos optimizavimo programa, kuri numatė, kad neturi būti funkcijų dubliavimo.

¹² Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Lietuvos generalinio komisaro 2004 m. vasario 18 d. įsakymu Nr. V-67

¹³ Ten pat



Šaltinis: LP AOR „Aras“ nuostatai, 2004

4 pav. LP AOR „Aras“ struktūra

Iš 4 paveikslo matyti, jog atsisakyta dislokuotųjų padalinių Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje. Kaip rodo įstaigos nuostatai ir pateikta struktūra, padaliniai lieka tik Vilniuje ir Klaipėdoje.

Norint susidaryti išsamesnį vaizdą kaip veikia pati rinktinė, kaip jėgos struktūra, derėtų išanalizuoti jos sudėtį.

Sprogmenų paieškos ir neutralizavimo poskyris vykdo sprogmenų paiešką, panaudodamas specialią techniką ir tarnybinius šunis, neutralizuoja sprogmenis, kaupia, analizuoja metodinę medžiagą apie skyriaus darbo specifiką. Be to, yra teikiami vadovybei pasiūlymai darbo tobulinimo klausimais ir organizuojami mokymai skyriaus pareigūnams, policijos ir kitų įstaigų pareigūnams.

Specialusis būrys, 1, 2, 3-ioji kuopos iš dalies atlieka panašias funkcijas: sulaiko nusikaltėlius, išlaisvina įkaitus, dalyvauja vykdomose operatyvinėse operacijose. Visgi yra ir savitų veiklos bruožų. Tačiau specialiajam būriui patikimos sudėtingesnės operacijos, nes jame dirba didesnę patirtį ir aukštesnį laipsnį turintys pareigūnai. Pirmojoje kuopoje be patyrusių pareigūnų yra ir naujokų, neseniai išitraukusių į rinktinę, turinčių žemesnį laipsnį bei pasiruošimą. Antrosios kuopos ypatumas – ji veikia kaip snaiperių padalinys esant reikalui. Trečiojoje, dislokuotoje Klaipėdoje, ruošiami nariai.

Kalbant apie struktūrą, svarbu pastebėti, kad ji yra plokščia 9 (žr. 4 pav.), t.y. visi padaliniai yra pavaldūs vadui. Be to, nėra daug vadovaujančių pozicijų – tai įrodo, kad įstaigoje mažos karjeros galimybės. Dėl pastarųjų nebuvimo sunku sukurti lanksčią motyvacinę sistemą, kuri pritrauktų daugiau vyrų į rinktinę. Visa tai gali turėti neigiamos įtakos rinktinės veiklai.

2.2. Rinktinės veiklos pobūdis

Rinktinės „Aras“ veikla pagrįsta Lietuvos Respublikos programos prieš terorizmą vykdymu. Ši programa buvo priimta 2002 m. pradžioje kaip atsakas į tarptautinio terorizmo aktyvėjimą. Programoje numatyta terorizmo prevencijos ir kovos su terorizmu strategija, jos įgyvendinimo priemonės ir veiklos kryptys. 2004 m. birželio 15 d. Valstybės gynybos taryba pritarė Atnaujintos Lietuvos Respublikos programos prieš terorizmą metmenims, kuri papildyta nuostatomis, įtvirtintomis Nacionalinio saugumo strategijoje ir Nacionalinėje nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programoje. Šios programos tikslas – tobulinti veiksmingą teisinių ir organizacinių terorizmo prevencijos priemonių sistemą ir jos koordinavimą.

Šiuo metu Lietuvos Respublikos programa prieš terorizmą atnaujinama atsižvelgiant į Lietuvos priimtus įsipareigojimus tapus Europos Sąjungos ir NATO nare bei pasirašytų tarptautinių sutarčių normas. Šios programos sėkmingam įgyvendinimui turi reikšmės ir kitas dokumentas, t.y. Teroro aktų sukeltų krizinių situacijų padarinių likvidavimo programa¹⁴. Jos tikslas – pasirengti tinkamai reaguoti ir likviduoti teroro aktų sukeltų krizinių situacijų (ypač panaudojus masinio naikinimo ginklą) padarinius, kuo geriau apsaugoti gyventojus ir aplinką nuo galimų neigiamų padarinių. Ši programa turi būti įgyvendinta iki 2010 m.

Programos tikslui pasiekti numatyta keletas priemonių:

- 1) sukurti veiksmingą ir patikimą teroro aktų sukeltų padarinių likvidavimo mechanizmą;
- 2) plėsti civilinės saugos ir gelbėjimo pajėgų, valstybės ir savivaldybių institucijų galimybes, telkti jų pastangas, kad būtų pasirengta reaguoti ir likviduoti teroro aktų sukeltų krizinių situacijų padarinius.

Šios dvi programos yra tarpusavyje glaudžiai susijusios. Jų vykdymui ir yra skirta Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“, reorganizavus Lietuvos policijos greitojo reagavimo rinktinę „Aras“.

Iki 2004 m. rinktinė vykdė liudytojų ir nukentėjusiųjų apsaugą, ir tai apėmė apie 70 - 80 proc. viso rinktinės darbo. „Aro“ atliekamo darbo krūvis per didelis. Pratybos užėmė apie 20 - 30 proc. viso darbo laiko. Todėl, siekiant išspręsti šią problemą, 2004 m. balandžio 1 d. optimizuojama rinktinės veikla ir dalis rinktinės pareigybių bei resursų buvo perduota Lietuvos policijos liudytojų ir

¹⁴ Teroro aktų sukeltų krizinių situacijų padarinių likvidavimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. 850.// *Valstybės žinios*, 2003, Nr.64-298. Vilnius

nukentėjusiųjų apsaugos tarnybai. Po optimizavimo pasikeitė ir įstaigos pavadinimas bei struktūra. Atsisakyta dislokuotųjų padalinių Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje. Taip pat sumažėji ir funkcijų. Rinktinė daugiau nebevykdo liudytojų ir nukentėjusiųjų fizinės apsaugos (išskyrus pavienius atvejus teismuose), todėl didesnę dalį darbo laiko galima skirti pratyboms. Taigi, galima drąsiai teigti, kad įvykdžius minėtus pakeitimus rinktinėje, sumažėjo pareigūnų kiekybė, tačiau pagerėjo jų kokybė.

„Aro“ pareigūnai vykdo specialias antiteroristines, įkaitų išlaisvinimo, operatyvinės paieškos, blokavimo ir apsaugos, nusikaltėlių sulaikymo operacijas, reikalaujančias jėgos, specialios technikos bei įrangos. Rinktinė veikia ekstremaliomis, didelio pavojaus sąlygomis, išlaisvina jėga užgrobtas patalpas, transporto priemones ir kitus objektus, neutralizuoja sprogstamuosius įtaisus ir sprogmenis, sulaiko asmenis, keliančius didelį pavojų. Be to, analizuoja socialinius procesus, turinčius įtakos terorizmo grėsmėms, bendradarbiauja su kitomis šioje srityje kompetentingomis institucijomis, dalyvauja antiteroristinių komisijų veikloje. Vykdydami jiems pavestas funkcijas, „Aro“ policininkai įgyvendina savo uždavinius:

- Vykdyti specialias antiteroristines, įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų nusikaltėlių sulaikymo operacijas;
- Neutralizuoti savadarbius sprogstamuosius įtaisus bei karinius sprogmenis, naudojamus teroristiniais ar kriminaliniais tikslais.

„Aras“ taip pat kartais vykdo papildomas funkcijas, padėdama Lietuvos policijos Liudytojų ir nukentėjusiųjų apsaugos tarnybai bei Kriminalinės policijos biurui vykdyti asmenų ar didelės vertės krovinių apsaugą. Dirbdama su VAD prie VRM, vykdo snaiperių taktinę paramą.

Rinktinė taip pat turi specializuotas žvalgybos, derybininkų, snaiperių, alpinistų bei narų grupes, kurios reikalingos pagrindiniams jai keliamiems uždaviniams užtikrinti.

Siekdama įgyvendinti savo uždavinius, rinktinė turi teisę specialiųjų operacijų metu patekti į gyvenamąsias ar kitas patalpas, transporto priemones, reikalauti, kad fiziniai ir juridiniai asmenys, asmenys be pilietybės ir užsienio piliečiai vykdytų LR įstatymus ir t.t. Esant būtinybei naudoja šaunamuosius ginklus bei sprogmenis. Be to, pagal savo kompetenciją bendradarbiauja su Lietuvos, tarptautinėmis ar kitų šalių policijos, teisėsaugos institucijomis, dalyvauja slaptose operacijose. Kalbant apie viešą ir įslaptintą informaciją, tai rinktinė turi teisę ją gauti ir kaupti iš specializuotų ir teritorinių policijos įstaigų, kitų teisėsaugos institucijų.

Rinktinės „Aras“ pareigūnų profesionalumas ne kartą buvo patikrintas realiose operacijose. Kaip keletą pavyzdžių galima pateikti straipsnių iš žiniasklaidos:

- *Įkaitų išlaisvinimo operacija 2001 m. spalio mėnesį Panevėžyje. Kai nusikaltėlis Virginijus Savickis įkaitais paėmė pagyvenusią moterį ir trylikametį jaunuolį. Šturmui ruošiasi profesionaliai: veiksmai išbandomi gretimame name, pasinaudojus techninės pagalbos mašina su*

*kopėčiomis. Po ilgų derybų, kai nebeliko kitos išeities, pastatas buvo šturmuotas visiškoje tamsoje, banditas nukautas, įkaitai išlaisvinti.*¹⁵

➤ 2006 m. vasario 4 d. Klaipėdos policininkai, pasitelkę į pagalbą antiteroristinių operacijų rinktinę „Aras“, pateko į tvirtovę paverstą narkotikų prekybos vietą, pas Eglę Kašiubaitę ir Joną Girdziuską. Nusileidę nuo stogo „Aro“ pareigūnai pas sugyventinius „pasiprašė į svečius“ pro langus. Atlikus kratą, bute buvo rasta heroino ir 4000 Lt.¹⁶

➤ 2006 m. lapkričio 30 d. sulaikytas Biržų rajono gyventojas, įtariamas dviejų stulpų užminavimu netoli pasienio su Latvija ruožo. Apžiūrėdami įvykio vietą, pareigūnai nustatė, kad atkabinti oro linijos atramą laikantys trosai. Be to, prie atramos pagrindo rasti prijungti laidai, o tai kėlė įtarimą, kad stulpo atramoje gali būti sprogstamasis įtaisas. Į įvykio vietą atvyko Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ pareigūnai, avarinės tarnybos, Biržų ugniagesiai ir medikai. „Aras“ išminuotojai nuėmė sprogmenį nuo stulpo ir jį neutralizavo. Trečiadienio pavakarę „Aro“ išminuotojai neutralizavo dar vieną sprogmenį, kuris buvo pritvirtintas prie elektros linijos stulpo, 4 kilometrai už Biržų. Rinktinės vadas Viktoras Grabauskas BNS sakė, kad prie stulpo buvo pritvirtintas toks pats savadarbis sprogstamasis įtaisas, koks aptiktas antradienį. Abu sprogmenys pagaminti iš parako, specialistų vertinimu, – gana profesionaliai.

➤ 2006 m. gruodžio 10 d. Vilniuje Arvydas Kavaliauskas, peiliu sužeidęs vyriškį ir iš jo pasiėmęs kovinį pistoletą, Strielčiukų gatvėje nušovė savo draugę Svetlaną Jurgaitienę, sužeidė jos dukrą ir apšaudė pareigūnus. Netrukus buvo išskviesti antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ pareigūnai, kurie iš šalia esančių namų evakavo apie 10 žmonių. Name pasislėpusį vyriškį pareigūnai ragino pasiduoti, išeiti į lauką iš namo, tačiau jis į kalbas nereagavo. Apie 2,30 val. buvo nuspręsta šturmuoti namą. Į jį įsiveržę „Aro“ pareigūnai rado kraujo klane gulintį vyriškį nebegyvą.

➤ 2007 m. sausio 4 d. bendradarbiaujant Lietuvos ir Baltarusijos policijai ir pagalbon pasitelkus antiteroristinių operacijų rinktinę „Aras“, Vilniuje buvo sulaikyti druskininkiečiai, kurie į kaimyninę šalį gabendavo narkotines medžiagas.

Visi šie straipsniai kaip tik ir įrodo, kokių asmeninių savybių, įgūdžių (techninių), fizinio ir intelektualinio pasiruošimo yra rinktinės nariai. Be to, iš tekstų galima suprasti, koks yra „Aro“ indėlis policijos sistemai: rinktinė veikia kaip pagalbininkė situacijose, kuriose be pareigūnų parengties neapsieinama, bendradarbiaujanti su kitu šalių institucijomis, vykdanč specialiąsias užduotis. Šie pavyzdžiai lyg ir patvirtina vyriausiojo komisaro V. Grabausko žodžius, jog sulaikant ginkluotus nusikaltėlius, padriki ir pavieniai policininkų veiksmai negalimi. Suderinti veiksmai, jėga – tiek, kiek jos reikia, ištvermė ir tikslumas – tai yra profesionalūs darbuotojo požymiai¹⁷.

Tad kalbant apie profesionalumą, labai svarbu paminėti, kokie yra jo vertinimo kriterijai:

¹⁵ Stravinskas D, Svarbiausias operacijos tikslas buvo išsaugoti pagrobtųjų gyvybę, *Lietuvos rytas*, 2001 10 10, p. 5

¹⁶ Darius Č, Į narkotikų prekeivių tvirtovę „Aro“ pareigūnai veržėsi pro langus, *Respublika*, 2006-02-06, p. 4

¹⁷ Rupeika I, Profesionalai, *Sargyba*, 1999 06 17-23, p.1

- Dalykinė kompetencija;
- Tarnybinė disciplina;
- Tarnybinės veiklos krūvis;
- Operatyvumas;
- Savarankiškumas;
- Gebėjimas bendrauti, bendradarbiauti;
- Organizaciniai įgūdžiai;
- Gebėjimas planuoti;
- Fizinis taktinis, kovinis pasirengimas;
- Kvalifikacijos kėlimas.¹⁸

Taigi, dabartinė LP AOR „Aras“ veikla apima daug siauresnius užduočių bei funkcijų mastus. Jau vien rinktinės pavadinimas liudija, jog pagrindinė kryptis, kurios laikomasi, tai kova su terorizmu. Pateikti vykdytų operacijų pavyzdžiai leidžia pamatyti ne tik, su kokio tipo nusikalstama veikla „Aro“ pareigūnams tenka susidurti, bet ir parodo jų profesionalumą.

2.3. Veiklos efektyvumas

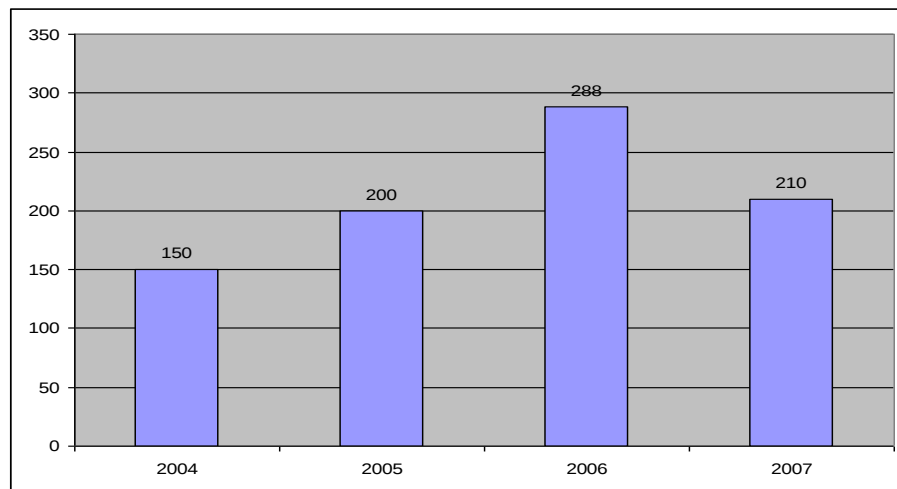
Rinktinės „Aras“ vykdomoms funkcijoms, numatytiems tikslams bei rezultatams pasiekti didelę įtaką turi kriminogeninė situacija šalyje, kitų teisėsaugos institucijų atliekamas darbas, užtikrinant piliečių saugumą, tiriant, užkardant nusikaltimus. Taip pat Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungos narių gretas, didėja tarptautinių renginių, vykstančių šalies teritorijoje skaičius. Į šiuos renginius atvyksta vis daugiau aukštų kitų šalių pareigūnų. Lietuva turi užtikrinti jų saugumą.

Rinktinė „Aras“ vykdydama numatytus tikslus turi užtikrinti policijos pareigūnų, tiesiogiai dalyvaujančių specialiose operacijose, nuolatinę parengtį, užtikrinti specialiųjų antiteroristinių, įkaitų išlaisvinimo, ginkluotų bei pavojingų nusikaltėlių sulaikymo operacijų, sprogstamųjų įtaisų bei karinių sprogmenų, naudojamų teroristiniais ar nusikalstamais tikslais, paieškos ir neutralizavimo operacijų vykdymą. Šie tikslai tamptariai susiję su personalo mokymo sektoriaus tikslais, nes operacijų vykdymas bei nuolatinė parengtis funkcijų vykdymui turi būti paremti geru personalo paruošimu, mokymu. Kaip teigia „Aro“ vadas V. Grabauskas, rinktinė siekia įgyvendinti du tikslus: 90 proc. laiko skirti pasiruošimui ir operacijas įvykdyti sėkmingai.

Kaip matyti iš 5 paveikslo, rinktinės užduočių apimtys per trejus metus didėjo: 2004 – 2005 m. jos išaugo 25 proc., o palyginus 2005 ir 2006 m. vykdytų užduočių skaičius dirbant su kitomis tarnybomis padidėjo 44 proc., nuo 200 kartų 2005 m. iki 288 kartų 2006 m. Tačiau 2007 m. pastebimas užduočių sumažėjimas. Tai galima paaiškinti remiantis Lietuvos policijos 2007 m. veiklos ataskaita, kurioje pažymimas nusikalstamų veikų sumažėjimas. Be to, svarbu paminėti dar ir tokį faktą,

¹⁸ LR VRM ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo“, Nr. 1V – 323. 2003

jog visos užduotys 2004 – 2007 m. atliktos laiku ir sėkmingai. Vadinasi, 2004 m. reorganizacija, kuria atsisakyta kai kurių funkcijų, rinktinei turi tik teigiamos įtakos veiklos efektyvumui, o operacijų skaičiaus augimas tik didina pareigūnų profesionalumą.



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

5 pav. LP AOR „Aras“ įvykdytų operacijų skaičius 2004 – 2007 m.

Taigi, efektyvumas rinktinės veikloje pasireiškia per operacijų įvykdymo sėkmingumą. O visa tai, žinoma, priklauso nuo daugelio kriterijų: pareigūnų profesionalumo, tinkamos taktikos parinkimo, pastovaus rinktinės personalo taktinio, kovinio bei psichologinio rengimo, aprūpinimo moderne technika bei ginkluote. Tą sąlygoja glaudus ir tiesioginis rinktinės bendradarbiavimas su Lietuvos ir užsienio šalių policijos bei kitomis valstybinėmis įstaigomis.

Apie rinktinės įvykdytas užduotis byloja 6 lentelė, kuri pristato jų pasiskirstymą, taip pat leidžia pamatyti, kokio pobūdžio operacijas vykdė „Aras“ per ketverių metų laikotarpį.

6 lentelė. Įvykdytų užduočių per 2004 – 2007 m. pasiskirstymas

	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
sulaikymai, pasalos, kratos, įkaitų išlaisvinimas	53	55	48	43
sprogmenų paieška ir neutralizavimas	61	117	137	72
palyda į teismą, asmens apsauga	36	27	68	40
nusikalstamos veiklos modelis	-	-	2	19
Teritorijos apžiūra, sprogmenų paieška	-	-	-	22
snaiperių taktinė parama	-	-	33	14

Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

Iš 6 lentelės matyti, jog kiekvienais metais konkrečios užduoties mastai skirtingi. Peržvelgus 2004 m. užduotis, galima pastebėti, jog rinktinė dažniausiai darbavosi sprogmenų paieškos ir neutralizavimo srityje. 2005 m. pastebima 50 proc. išaugusi sprogmenų paieška bei neutralizavimas. Tačiau didžiausią susidomėjimą kelia 2006 m. dėl padidėjusių užduočių kiekio bei kitokio pobūdžio operacijų - nusikalstamo veiklos modelio ir snaiperių taktinės paramos. Taigi, šie duomenys parodo, jog per ketverius metus daugiausiai yra įvykdytų sprogmenų paieškos ir neutralizavimo darbų.

„Aras“ ne tik vykdo kovines operacijas, bet ir analizuoja terorizmo grėsmes, dalyvauja bendroje Lietuvos teisėsaugos institucijų antiteroristinėje veikloje siekiant neutralizuoti galimas terorizmo grėsmes, padeda vyriausybinėms ir nevyriausybinėms institucijoms bei organizacijoms rengiant teroristinių grėsmių prevencijos, reagavimo į teroristinius išpuolius bei išpuolių padarinių sumažinimo veiksmų planus.

7 lentelė. LP AOR „Aras“ parengti tarpžinybiniai planai 2005 – 2007 m.

	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Tarpžinybiniai planai	Sprogimo grėsmės likvidavimas; Orlaivio užgrobimo lokalizavimas	Specialusis įkaitų išlaisvinimas	1. Atominės elektrinės užgrobimo lokalizavimas; 2. Mokomieji seminarai įmonei „Lietuvos geležinkeliai“ bei kitoms organizacijoms bei įstaigoms

Šaltinis: sudaryta pagal LP AOR „Aras“ vado V. Grabausko pateiktus duomenimis

7 lentelės duomenys rodo, jog rinktinėje ištis atkreipiamas didelis dėmesys rengiant pasiruošimą galimai terorizmo grėsmei. Tai patvirtina kaskart vis naujo pobūdžio planai.

Svarbu pastebėti, jog 2006 m. įgyvendinant kovos su terorizmu programą buvo stiprinama Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ materialinė bazė nuo galimų terorizmo apraiškų. Programos tikslas - vykdyti asmens teisių ir laisvių apsaugą, slopinti geopolitinės aplinkos lemiamus išorinius rizikos veiksnus, iššūkius ir galimus pavojus bei vidaus rizikos veiksnus ir vidines krizes šalies mastu.

Taigi, 2007 m. buvo įsigytos techninės priemonės, bei policijos ginkluotė ir specialiosios priemonės, būtinos kovai su terorizmu. Buvo siekiama užtikrinti policijos pareigūnų, tiesiogiai dalyvaujančių specialiose operacijose, nuolatinę kovinę parengtį, sėkmingai įvykdyti ne mažiau 90 proc. specialiųjų antiteroristinių bei įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų ginkluotų nusikaltėlių sulaikymo operacijų, bei sėkmingai įvykdytos sprogstamųjų įtaisų, naudojamų teroristiniais ar kriminaliniais tikslais, paieškos ir neutralizavimo operacijos. Didelę įtaką vykdomų užduočių kokybei ir pareigūnų bei aplinkinių žmonių saugumui turi tinkama ginkluotė, amunicija, ekipuotė ir specialioji įranga.

Galima konstatuoti, kad 2007 m. rinktinės ginkluotės, specialios įrangos ir transporto (nupirktas šarvuotas automobilis) poreikiai iš esmės buvo patenkinti. Tačiau treniruočių bazės komplekso projektui parengti ir treniruočių bazės statybai skirtas finansavimas tik iš dalies - tik nežymiam kosmetiniam remontui. Lyginant su visa policijos sistema, tai joje taip pat akivaizdus didesnis finansavimas pastatų ir statinių remontui, technikos įsigijimui.

Vadinasi, rinktinės veiklos efektyvumą rodo įvykdytų operacijų sėkmingumas, kurį lemia nuolatinė pareigūnų parengtis, apmokymai, aprūpinimas modernia technika bei ginkluote ir t.t. Tai itin atsiskleidė rinktinei vykdant kovos su terorizmu programas 2006 - 2007 m., kai užduotys įvykdytos 100 proc. sėkmingai.

2.4. Atranka į tarnybą

Rinktinė, kovodama su terorizmu bei organizuotu nusikalstamumu, ypatingą dėmesį skiria atrankai į tarnybą. Tad atranka labai griežta, parengta pagal JAV karinės grupės „Delta Force“ programos kriterijus (Priedas Nr. 4). Pirmiausia, pretendentai į rinktinę turi atitikti intelekto ir psichologinius kriterijus. Fizinis pasirengimas atsiduria paskutinėje vietoje, nes jį galima išlavinti. „Aro“ vadas V. Grabauskas pripažįsta, jog atranką galima šiek tiek sušvelninti, tačiau tai tik padidintų riziką, kadangi rinktinės pareigūnai veikia padidinto pavojaus sąlygomis.

Taigi, pretendentas turi būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą turėti nepriekaištingą reputaciją, būti 18 - 30 metų amžiaus. Išsilavinimas negali būti žemesnis kaip vidurinis, sveikatos būklė ir fizinis pasirengimas – tinkami eiti pareigas vidaus tarnyboje. Be to, norintysis turi užimti statutinio valstybės tarnautojo pareigas vidaus reikalų įstaigoje arba būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą mokymo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursus. Jis turi būti atlikęs būtinąją karo tarnybą arba nustatyta tvarka buvo atleistas nuo jos.

Jei norintysis asmuo atitinka visus bendruosius stojimo į policiją reikalavimus ir procedūras, jis papildomai tikrinamas rinktinėje. Tikrinimas apima 5 dienas, kurių metu vyksta pokalbis su norinčiuoju apie motyvus dirbti rinktinėje, gyvenimo istoriją. Toliau tikrinamas jo fizinis pasirengimas.

Psichologiniais ir psichofiziniais testais ir metodikomis tikrinama, ar norintysis tinkamas rinktinei. Tyrinėjama jo motyvacija, valia ir kitos savybės. Matuojamas intelekto koeficientas. Šis etapas ypatingai sunkus, nes jo metu iš pretendento reikalaujama parodyti visas savo jėgas ir ištvermę, bei norą dirbti. Pabaigoje laukia komisija, kuri ir įvertina visus jo parodytus rezultatus ir sprendžia, ar asmuo tinkamas tarnybai rinktinėje. Prieš šiuos patikrinimus norintysis privalo turėti medicininę išvadą iš VRM CMEK ir šios komisijos pripažintas galinčiu dirbti rinktinėje kovotojo pareigose.

Tačiau į tarnybą nepriimama, kai asmuo netinkamas dėl sveikatos, pripažintas neveiksnium, buvo teistas už tyčinį, neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą ir teistumas neišnykęs arba nepanaikintas. Taip pat - už pareigūno vardo pažeminimą, už tarnybinį nusižengimą (jei nuo šio atleidimo iš valstybės tarnybos dienos nepraėjo 5 metai). Nepriimami ir tie asmenys, kurie yra uždraustos organizacijos nariai, arba asmens teisę eiti valstybės tarnautojo pareigas yra atėmus teismas.

Jei pretendentas patenka į rinktinę, tai Vidaus tarnybos statuto 24 straipsnis pareigūnui draudžia būti renkamam (skiriamam) įmonės organo nariu, išskyrus atvejus, kai šiuo nariu jis yra išrinktas ar paskirtas vidaus reikalų įstaigai įgaliojus, taip pat gauti atlyginimą ar kitų išmokų už įmonės organo nario veiklą, išskyrus įstatymų nustatytus atvejus. Pareigūnui, kuris yra išrinktas (paskirtas) įmonės organo nariu, už šią veiklą skirtas atlyginimas ar kitos išmokos pervedami į valstybės biudžetą. Šiam pareigūnui, pasiūstam į tarnybinę komandiruotę, mokami dienpinigiai ir kompensuojamos su komandiruoje susijusios išlaidos. Be to, jam draudžiama eiti daugiau nei vienas pareigas valstybės tarnyboje bei būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariu, dalyvauti jų veikloje.

Taigi, rinktinėje atrankos į tarnybą kriterijai žymiai griežtesni nei kitiems policijos pareigūnams. Didelis dėmesys skiriamas psichologiniam pasiruošimui bei intelektui, ir tik po to fizinei parengčiai. Tačiau svarbiausia, jog LP AOR „Aras“ turi aiškią sistemą atrankai, paremtai JAV pavyzdžiu.

2.5. Apmokymai ir narystė „ATLAS“

Rinktinėje ypač didelis dėmesys skiriamas apmokymams (pratyboms), kuriems „Aras“ specialios treniruočių bazės neturi. Taktinėms pratyboms naudojasi pastatais Minsko plente. Šaudymo mokymus organizuoja nepilnai įrengtoje šaudykloje. Tačiau lyginant rinktinę su kitomis Lietuvos jėgos struktūromis, pastebima, kad ji nėra apleista, visgi neprilygsta analogiškų užsienio tarnybų galimybėms. Pavyzdžiui, JAV daugybė nurašytų lėktuvų, kuriuos kovotojai gali laužyti, daužyti, sprogdinti. Per pratybas iššaudoma tiek šovinių, o „Aro“ pareigūnams to neleidžia galimybės.

Didelę patirtį pareigūnai įgijo dalyvaudami keliuose JAV valstybės departamento rengtuose specialiųjų dalinių reagavimo į ypatingas situacijas kursuose, įeinančiuose į tarptautinę kovos su terorizmu programą, kurių metu parodė gerą pasirėngimą, gavo aukštą kursų rengėjų įvertinimą. Rinktinės pareigūnai dalyvavo ir daugelyje kitų kursų, rengtų ne tik JAV, bet ir kitų valstybių teisėsaugos institucijų.

Po 2001 rugsėjo 11 d. įvykių JAV Europos Tarybos iniciatyva įkurta organizacija vienija ES šalių kovos su teroru padalinius. Pagrindinė ATLAS užduotis – keisti informacija apie naujausias technologijas, ekipuotes, taktinius sprendimus, inicijuoti ir organizuoti bendras pareigūnų pratybas. 2004 m. gruodžio 29 d. vykusioje tarptautinėje ATLAS konferencijoje, kurioje dalyvavo ES šalių

antiteroristinių padalinių vadovai, rinktinė „Aras“ buvo oficialiai priimta į šią organizaciją atstovauti Lietuvai. Šioje konferencijoje taip pat buvo suformuluota ateities vizija ir pirminė schema, kaip organizacijos narės, esant ekstremalioms situacijoms ir poreikiui, galėtų pasitelkti į pagalbą kitų šalių kolegas su teroru susijusioms problemoms spręsti. Bandomosios tarptautinės pratybos, kuriose dalyvavo penkių Europos valstybių antiteroristinių padalinių pareigūnai, vyko šiais metais Olandijoje. Tuomet jungtinės pajėgos šturmavo neva teroristų užgrobtą laivą. Pagrindinis dėmesys buvo skirtas veiksnių tarp skirtingų padalinių planavimui ir koordinavimui.

LP AOR „Aras“, kaip ATLAS narės, pareigūnai nuolat važinėja į seminarus, pratybas, kurių metu vyksta pasikeitimas patirtimi, ES šalyse. Kaip pavyzdys gali būti įvardijamos 2007 m. organizuotos narų pratybos Stokholme.

Rinktinę gerai įvertino tokios specialiosios tarnybos kaip SAS (Anglija), RAID (Prancūzija). Apie rinktinę didžiulę publikaciją paskelbė specialusis Europoje platinamas žurnalas „Combat and Survival“. Be to, Pietų Korėjos didžiausia televizijos kompanija KBS yra sukūrusi 1,5 valandos filmą apie „Arą“.

Vadinasi, „Aro“ pareigūnų apmokymais, grindžiamais bendradarbiavimu tiek su įvairiomis Lietuvos teisėsaugos tarnybomis, JAV, tiek ATLAS organizacijoje, siekiama tobulinti jų pasirengimą būsimoms operacijoms vykdyti, užtikrinti vykdomų užduočių sėkmę bei kurti teigiamą rinktinės įvaizdį.

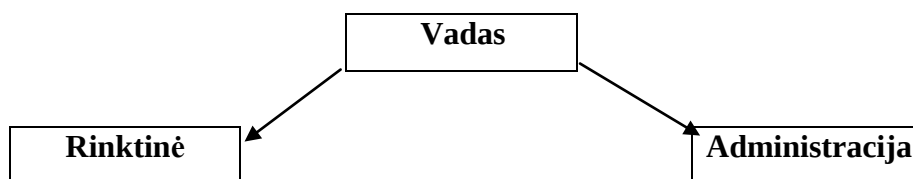
2.6. Žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka rinktinės veiklos kokybei

Rinktinei „Aras“ vadovauja vadas, tiesiogiai pavaldus policijos generaliniam komisarui, kuris taip pat tvirtina rinktinės struktūros schemą, nuostatus ir pareigybių sąrašą. Kai vado nėra, jo pareigas eina pavaduotojas.

Nuo 2001 m. rinktinei vadovauja vyriausiasis komisaras V. Grabauskas. Jis 1998 m. baigė JAV nacionalinę Federalinių tyrimų biuro akademiją ir gavo Virdžinijos universiteto kriminalistikos mokslų baigimo diplomą. V. Grabauskas turi ir Vilniaus pedagoginio instituto diplomą. Už amerikiečių apmokymą taktiniais kovos veiksmais gavo JAV garbės kapitono laipsnį¹⁹. Savo karjerą rinktinėje jis pradėjo kaip spec. būrio vadas, vėliau tapęs įstaigos vadovo pavaduotoju. V. Grabausko vaidmuo yra labai didelis šioje įstaigoje. Dėl nepriekaištingos reputacijos, aukšto lygio patirties, gebėjimo bendrauti jis tapęs autoritetu kitiems pareigūnams. Tarp jų yra partneryste pagrįstas bendravimas. Vado valdymo stilius gali būti įvardijamas kaip dalyvavimo lyderiavimas. Kaip teigia V. Grabauskas, „tik tikromis darbo aplinkybėmis greičiausiai ir tiksliausiai sužinoma, ko stinga darbuotojams, kokie yra jų lūkesčiai, kokius įgūdžius reikėtų patobulinti. Vadovas, išvien dirbantis su pavaldiniais, tampa tikruoju kolektyvo nariu. Įstaigai gali vadovauti žmogus „iš pašalies“, kuris

¹⁹ Rupeika I, Profesionalai, *Sargyba*, 1999 06 17-23, p. 12

tiesiog išmano organizacijos veiklą. Visgi jis liktų tik „kabinetiniu“ vadovu. Kai sistema kurtą nuo pat pradžios, žinant kiekvieną smulkmeną, tada daug lengviau suvokimą apie rinktinės darbą paversti tikrove²⁰.



Šaltinis: LP AOR „Aras“ nuostatai, 2004, p.

6 pav. Rinktinės vado kompetencija

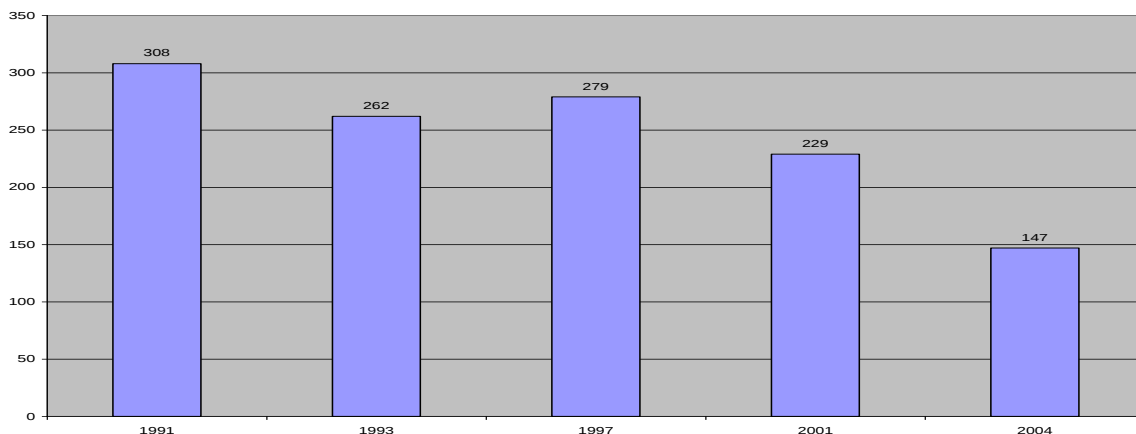
Rinktinės vado kompetencijos skalė padeda įvardyti jo funkcijas, kurios apima tiek administracinį aparatą, tiek pačią rinktinę (žr. 6 pav.). Taigi, Valstybės tarnybos įstatymo, kitų įstatymų bei teisės aktų nustatyta tvarka rinktinės vadas skiria ir atleidžia iš pareigų valstybės tarnautojus ir kitus darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, išskyrus rinktinės „Aras“ vado pavaduotoją, kurį vado teikimu į pareigas skiria ir atleidžia policijos generalinis komisaras. Vadas asmeniškai atsako už rinktinės darbo organizavimą, pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą, pagal kompetenciją tvirtina rinktinės „Aras“ struktūrinių padalinių nuostatus, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių aprašymus, taip pat užtikrina ir kontroliuoja tarnybinę, ūkinę ir finansinę veiklą bei korupcijos prevenciją. Be to, pagal kompetenciją teisės aktų nustatyta tvarka suteikia specialius policijos nekarinius laipsnius, organizuoja, kontroliuoja ir prireikus vykdo rinktinės „Aras“ valstybės tarnautojų teorinį, taktinį, kovinį ir fizinį parengimą ir mokomąjį procesą, organizuoja, planuoja ir prireikus vykdo tarnybines užduotis, specialiąsias ir operatyvines operacijas.

Peržvelgus ankstesnių rinktinės reorganizacijų vado funkcijas (Priedas Nr. 3), galima pastebėti, jog po 2004 m. pokyčių įstaigos vadovas turi žymiai didesnę kompetenciją. Tai leidžia daryti prielaidą, jog išties įgyvendinamas policijos veiklos organizavimo decentralizavimas, kai perleidžiama daugiau funkcijų specializuotos policijos įstaigos „Aras“ vadovui. Todėl pats rinktinės valdymas tampa efektyvesnis ir kokybiškesnis.

Kaip atsakas į modernius pokyčius, tokius kaip naujosios viešosios vadybos principų taikymą visai policijos sistemai, policijos personalo valdymas tampa prioritetu. LP AOR „Aras“, specializuota policijos įstaiga, įgyvendinanti vieną iš valstybės jėgos funkcijų, yra statutinė, t.y. sugriežtintos drausmės, institucija, todėl tarnyba joje yra struktūrizuota.

²⁰ Ranonytė A, Apdovanojimus ir įvertinimus – į spintą! *Verslo žinios/ Karjera*, 2007.02.22

Nuo 2004 m. rinktinėje „Aras“ dirba žymiai mažiau asmenų, lyginant su ankstesnėmis reorganizacijomis. Tam įtakos turėjo liudytojų apsaugos funkcijos perleidimas kitai institucijai bei dislokuotųjų padalinių panaikinimas Kaune, Šiauliuose, Panevėžyje ir Alytuje. Vadinasi, susiaurėjus įstaigos funkcijoms ir darbo vietų sumažėjimas nulėmė rinktinės personalo skaičiaus mažėjimą.



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ personalo skyriaus duomenimis

7 pav. LP AOR „Aras“ personalo skaičiaus kaita 1991 – 2004 m.

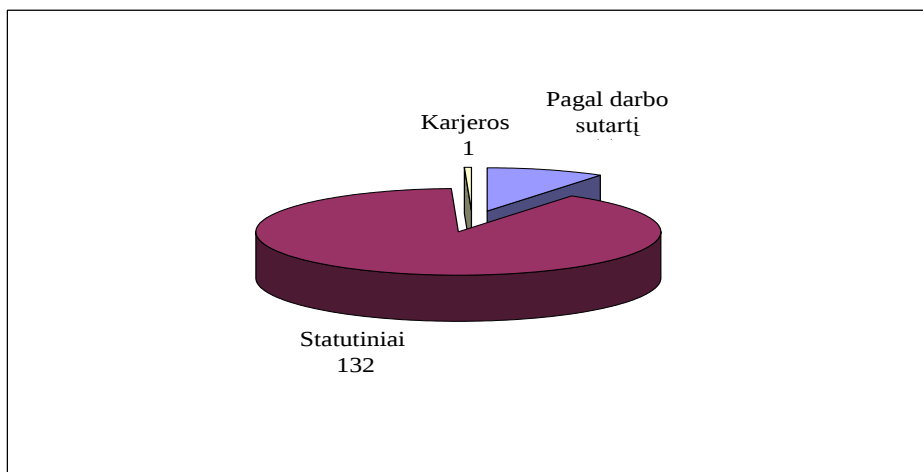
Taigi, galima pastebėti personalo skaičiaus kaitą nuo rinktinės įkūrimo pradžios (žr. 7 pav.). 2004 m. darbuotojų skaičius palyginus su 1991 m. yra daugiau nei 50 proc. mažesnis. Tad, optimizavus rinktinės veiklą, sumažėjo dirbančiųjų. Tačiau tai sudarė galimybę kelti „Aro“ veiklos efektyvumą bei kokybę.

Kadangi rinktinės funkcijas įgyvendina jos pareigūnai ir kiti darbuotojai, todėl labai svarbu, kad jų tarpusavio santykiai būtų grindžiami komandiniu darbu, kuris rinktinės veiklą darytų efektyvią. Vadinasi, efektyvumo pagrindą apibūdina įstaigos pareigūnų profesionalumas, išsilavinimas.

LP AOR „Aras“ institucijos personalą sudaro pareigūnai (statutiniai valstybės tarnautojai), karjeros valstybės tarnautojai bei darbuotojai. Mažiausiai diskusijų kelia pastarųjų statusas. Darbuotojai – tai laisvai samdomi tarnautojai, dirbantys pagal darbo sutartis ir gaunantys darbo užmokestį iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ar valstybės pinigų fondų. Darbuotojų darbą reglamentuoja darbo santykius reglamentuojantys teisės aktai. Kiek daugiau klausimų tenka statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų statuso apibrėžimas.

Remiantis Valstybės tarnybos įstatymo aktualia redakcija, valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinių²¹. Pagal šalies įstatymus valstybės tarnautojas yra bet kuris fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis Valstybės tarnybos įstatymo 2 str. 1 dalyje nurodytą viešojo administravimo veiklą.

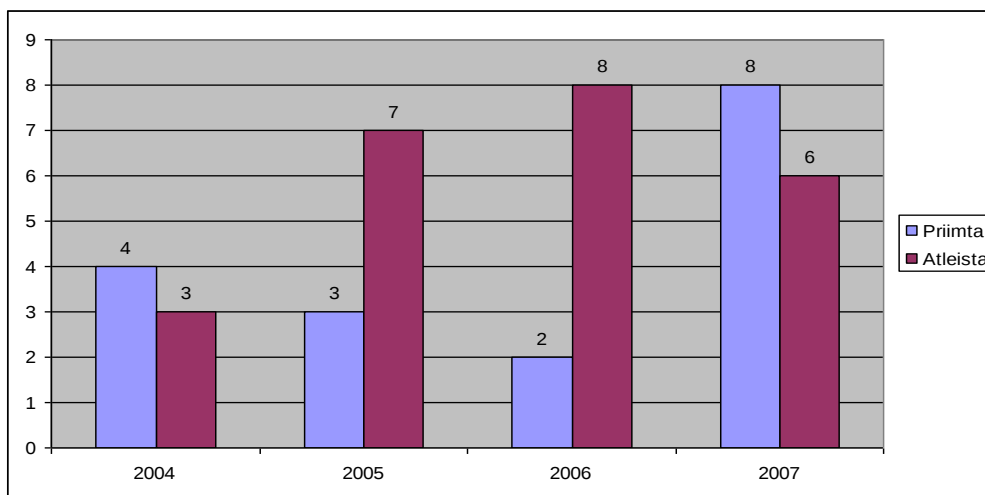
²¹ LR valstybės tarnybos įstatymas, 2002 04 23, Nr. IX-855, Žin., 2006, Nr.4-97, str.6



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

8 pav. Personalo pareigybių suskirstymas rinktinėje „Aras“ 2004 – 2007 m.

8 paveikslas rodo, kokią dalį institucijoje užima kiekviena pareigybė. Per 2004 - 2007 m. LP AOR „Aras“ personalą sudaro 147 pareigybės. Šis skaičius nepakitęs ir šiandien. Pastovus yra ir pareigybių suskirstymas. Kaip matome, daugiausia yra statutinių valstybės tarnautojų, kurie sudaro 89 proc. viso personalo. Žymiai mažesnė dalis, tik 10 proc., tenka pagal darbo sutartį dirbantiems asmenims, o karjeros valstybės tarnautojas yra tik vienas, tai sudaro 1 proc.



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

9 pav. Personalo kaita rinktinėje „Aras“ 2004 – 2007 m.

Iš 9 paveikslas matyti, jog per 2004 – 2007 m. yra akivaizdus personalo skaičiaus mažėjimas: išėjusiųjų daugėja nuo 2 iki 4 proc., o priimtųjų mažėja nuo 3 iki 1 proc. Analizuojant priežastis, dėl ko pareigūnai palieka tarnybą rinktinėje, pagrindinė būtų mažas atlyginimas. Vis dėlto reikia

pripažinti, kad dirbti labiausiai motyvuoja finansinis atlygis. Kita priežastis būtų tai, kad pareigūnai, įgiję aukštąjį išsilavinimą, rinktinėje nemato karjeros galimybių. Jos yra nedidelės, nes struktūra plokščia, vadovaujančių pozicijų nėra daug. Todėl motyvuoti vyrus pasilikti nėra lengva.

9 paveikslo duomenys leidžia numatyti nežymią darbuotojų skaičiaus didėjimo tendenciją 2007 m. Galbūt padeda tai, kad įstaigoje dirba fanatikai, tikri savo srities profesionalai. „Aras“ yra tarptautinės organizacijos ATLAS, kuri vienija Europos Sąjungos šalių kovos su terorizmu padalinius, narė. Tad pareigūnai bendradarbiauja su kolegomis iš kitų šalių, išvažiuoja pasitobulinti. Tai gali būti motyvas likti įstaigoje.

Norint susidaryti išsamesnį vaizdą, kokio amžiaus pareigūnų yra daugiausiai institucijoje, derėtų atkreipti dėmesį į 8 lentelę, kurioje nuodugnai pateikti 2004 – 2007 m. duomenys apie pareigūnų amžių. Taigi, iš lentelės bus matyti, jog daugiausiai yra nuo 31 iki 40 m. amžiaus pareigūnų. Mažiausiai rinktinėje yra iki 25 m., nuo 46 iki 55 m.

8 lentelė. LP AOR „Aras“ pareigūnų amžius

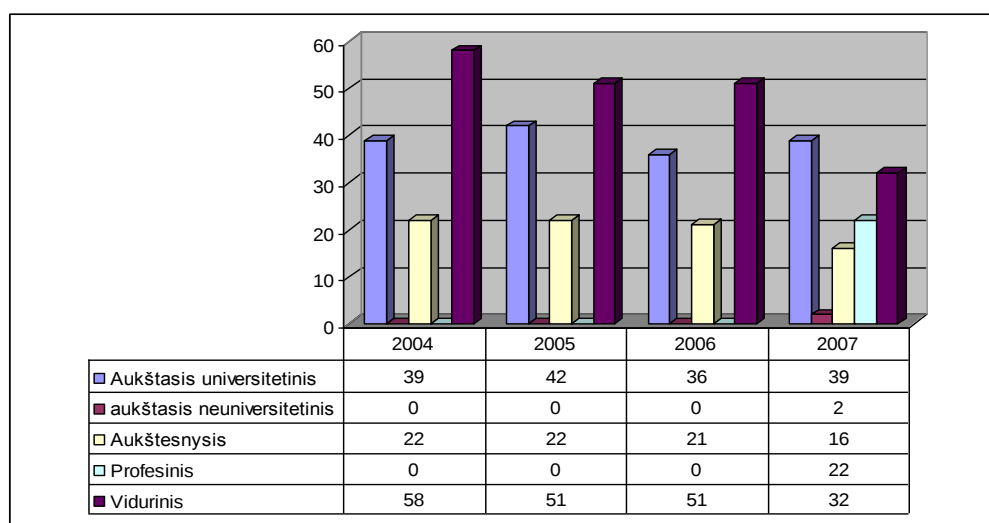
	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
iki 25 m.	7	2	1	3
nuo 26 iki 30 m.	28	21	13	9
nuo 31 iki 35 m.	54	53	36	30
nuo 36 iki 40 m.	20	28	40	45
nuo 41 iki 45 m.	9	9	13	14
Nuo 46 iki 50 m.	1	1	5	8
Nuo 51 iki 55 m.	-	1	1	2

Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

Taigi, 8 lentelės duomenys taip pat leidžia pamatyti „Aro“ personalo senėjimo tendenciją. 2006 m. akivaizdžiai pastebimas asmenų iki 35 m. mažėjimas, o nuo 35 iki 50 m. – didėjimas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad rinktinėje kasmet mažės jaunesnių pareigūnų, pasižyminčių didesne ištverme, jėga ir pan. nei vyresni pareigūnai. Žinant, jog rinktinės branduolį sudaro asmenys, kurių amžius pasiskirsto 10 metų laikotarpyje (t.y. 31 – 41 m.), galima prognozuoti, kad apie 2011 m. „Arą“, kaip ir visą policijos sistemą, gali ištikti krizė, pasireiškianti personalo senėjimu, kai daugumą sudarys asmenys nuo 41 iki 50 m. amžiaus.

Tad šiame procese įmanoma išvelgti dar ir keletą priežasčių, dėl kurių jauni vyrai nesirenka tarnybos „Are“. Tai nepakankamo uždarbio, mažų karjeros galimybių, galbūt ir labai griežtos atrankos rinktinėje. Vadinasi, vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į šią tendenciją ir imtis priemonių šiam procesui pristabdyti, sudarant sąlygas siekti karjeros, „sušvelninant“ atranką.

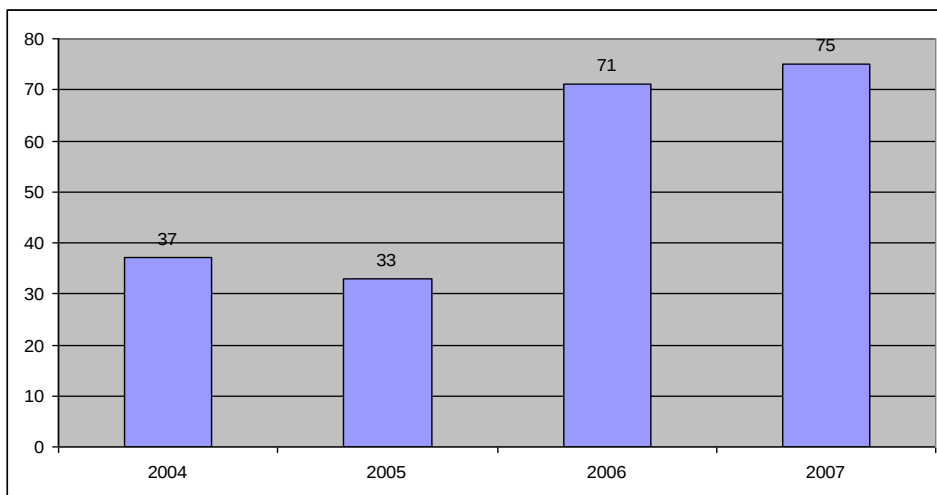
Anksčiau išvardytos priežastys, kaip menkos karjeros galimybės bei nepakankamas užmokestis, taip pat nulemia ir dar vieną faktorių, kalbant apie rinktinės personalo išsilavinimą. Pateiktas 10 paveikslas leis padaryti išvadą, kad aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasirenka kitą darbo vietą, bet ne policijoje ar konkrečiai „Are“. Tad per 2004 – 2006 m. rinktinės pareigūnų išsilavinimo rodiklis mažai tesikeitė. Tai galėjo įtakoti maža personalo kaita. Iš pateiktų duomenų matyti, jog daugiau yra aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų (apie 34 proc.) nei aukštesnįjį (apie 19 proc.). Tačiau didžiąją dalį, apie 47 proc., sudaro turintys vidurinį išsilavinimą. Per trejų metų laikotarpį tik aukštesnįjį išsilavinimą turinčių pareigūnų skaičius liko nepakitęs, t.y. apie 19 proc. visų darbuotojų. Tačiau 2007 m. duomenys rodo, kad daugiausiai pareigūnų yra aukštojo išsilavinimo, be to, sumažėjo vidurinį ir padaugėjo profesinį išsilavinimą turinčiųjų darbuotojų.



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aros“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

10 pav. „Aro“ pareigūnų išsilavinimas

Be to, galima daryti prielaidą, jog žemesnį išsilavinimą turinčių pareigūnų priėmimas į tarnybą yra siejamas su pareigūnų trūkumu. Bet išsilavinimas ne visada padeda geriau atlikti einamas pareigas. Daug kas priklauso nuo paties pareigūno.



Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

11 pav. Pareigūnų, kėlusių kvalifikaciją 2004 – 2007 m., skaičius

Iš 11 paveikslo matyti, jog per 2004 – 2005 m. pareigūnų, kėlusių savo kvalifikaciją, skaičius nežymiai mažėjo. Tačiau per 2006 m. ir 2007 m. šis skaičius labai išaugo – daugiau nei 50 proc. Tai sudaro apie 50 proc. visų įstaigoje dirbančių pareigūnų. Taigi, šie duomenys daug ką pasako apie personalą. Jis nuolat besitobulinantis. Vadinasi, galima teigti, kad profesionalumo kėlimas yra kaip institucijos veiklos efektyvumo pagrindas. Tad tam skiriama nemažai dėmesio: pareigūnai ir kiti darbuotojai siunčiami į kvalifikacijos kėlimo kursus.

Pagal LR Vidaus tarnybos statuto 23 straipsnį už nepriekaištingą ir pavyzdingą tarnybinių pareigų atlikimą „Aro“ pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami: padėka, vienkartinė pinigine išmoka, vardine dovana, žinybiniu ženklu, vardiniu ženklu, suteikiant aukštesnį laipsnį.

9 lentelė. Skatinimai ir apdovanojimai 2004 – 2007 m.

	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Valstybinis apdovanojimas	-	1	-	1
Vidaus reikalų ministro įsakymu	3	1	7	-
Policijos generalinio komisaro įsakymu	5	11	25	10
Rinktinės „Aras“ vado įsakymu	132	127	125	119

Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

Taigi, 9 lentelė parodo, jog daugiausiai apdovanojimų skiria rinktinės vadas. Tai sudaro apie 80 proc. visų skatinimų ir apdovanojimų. Tokių skyrimų priežastis gali būti labai paprasta. Vadas geriausiai žino ir daugiausia susiduria su rinktinės pareigūnais, kad tinkamai įvertintų jų tarnybą apdovanojimais ar paskatinimais.

Pareigūnai taip pat gali būti apdovanojami policijos pasižymėjimo ženklais, VRM žinybiniais ženklais. Šiuo metu jiems skiriami 5 policijos pasižymėjimo ženklai: „Angelo sargo žvaigždė“, „Angelas sargas“, „Už atliktą pareigą 1991 metais“, „Už nuopelnus“, „Už nepriekaištingą tarnybą“.

Tarnybinių nuobaudų rūšis nustato LR Vidaus tarnybos statuto 26 straipsnis, pagal kurį, už tarnybinius nusižengimus, atsižvelgiant į jų pobūdį, padarymo priežastis, kaltės laipsnį, gali būti skiriama: 1) pastaba; 2) papeikimas; 3) griežtas papeikimas; 4) laipsnio pažeminimas viena pakopa; 5) perkėlimas į viena pakopa žemesnes pareigas; 6) atleidimas iš vidaus tarnybos.

10 lentelė. Tarnybinės nuobaudos 2004 – 2007 m.

	Nusižengimo pobūdis	Vnt.	Nuobauda
2004 m.	Aplaidumas darbe	1	Pastaba
	Pažymėjimo praradimas	1	Papeikimas
2005 m.	Aplaidumas darbe	1	Pastaba
	Netinkamas elgesys	1	Pastaba
2006 m.	Kelių eismo taisyklių pažeidimas	2	Pastaba
	Valstybės tarnybos įstatymo pažeidimas	1	Griežtas papeikimas
2007 m.	Kelių eismo taisyklių pažeidimas	1	Pastaba
	Aplaidumas darbe	1	Pastaba

Šaltinis: sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 2004 – 2007 m. įstaigos ataskaitinių susirinkimų protokolais

Kaip 10 lentelės duomenys rodo, nuobaudų šioje institucijoje per 4 metų praktiką ištis nėra daug. Pagrindą sudaro pastabos. Iš to galima daryti prielaidą, jog rinktinėje dirba motyvuoti asmenys.

Apibendrinus tai, kas buvo anksčiau išdėstyta, akivaizdu, jog rinktinės personalas yra subrendęs ir gerbiantis savo darbą, nuolat keliantis kvalifikaciją. Tačiau rinktinę, kaip ir visą policijos sistemą, kamuoja pagrindinė problema – personalo trūkumas, kurį įtakoja per mažas uždarbis. Be to, LP AOR „Aras“ yra mažos karjeros galimybės. Visa tai vėlgi tampa priežastimi, kodėl didelę personalo dalį sudaro vidurinijį išsilavinimą turintys asmenys. Tad turi būti sukurta aiški žmoniškųjų išteklių valdymo strategija, padėsianti išlaikyti pareigūnus ir sudaryti dar patrauklesnes darbo sąlygas rinktinėje.

2.7. Veiksnių, neigiamai įtakančių rinktinės veiklos kokybę, identifikavimas

Įkaitų išlaisvinimo operacijos yra labai sudėtingos, reikalaujančios ypatingai gero taktinio ir kovinio pareigūnų pasiruošimo. Nuolatinės ir intensyvios treniruotės gali maksimaliai priartinti operacijų sėkmę. Tai susiję su personalo mokymo sektoriaus tikslais, nes operacijų vykdymas bei nuolatinė parengtis funkcijų vykdymui turi būti paremti geru personalo paruošimu, mokymu. Kitų šalių specialiųjų padalinių pareigūnų paruošimas užima apie 90 proc. darbo laiko. Tai kol kas neįvykdoma rinktinės veikloje.

Rinktinės veiklą neigiamai veikia ir personalo trūkumas, kurį įtakoja per žemas uždarbis bei mažos karjeros galimybės.

Kita problema - tai savo treniruočių „bazės“ neturėjimas. Pareigūnų mokymo procesas dažniausiai vykdomas administracinėse, mokymui nepritaikytose patalpose ar pastatuose. Turimi pastatai Minsko plente perspektyvūs, bet reikalaujantys ženklų investicijų. Reikėtų skirti papildomai lėšų treniruočių bazės komplekso projektui parengti ir tolimesniems darbams vykdyti. Rinktinės „Aras“ šaudykla bei mokomasis taktikos kambarys Vilniuje įrengti nepilnai, įrengimas tęsiamas.

Rinktinės trečioji kuopa dislokuota Klaipėdoje. Ten sąlygos treniruotėms dar prastesnės. 1996 m. buvo skirtos patalpos Klaipėdoje Malūnininkų gatvėje. Jau buvo parengtas projektas šios kuopos bazei įrengti - garažai, treniruočių salės, administracinis pastatas – tačiau, negavus finansavimo, darbai sustojo.

Nuo 2004 m. buvo įsigyta dalis modernios ginkluotės bei įrangos, tačiau vystantis technologijoms, atsirandant vis naujesnei ginkluotei bei technikai, išlieka poreikis sudaryti sąlygas pastoviai keisti pasenusią, susidėvėjusią. Taip pat buvo atnaujinta dalis automobilių transporto priemonių. Tačiau specializuotų transporto priemonių vis dar trūksta.

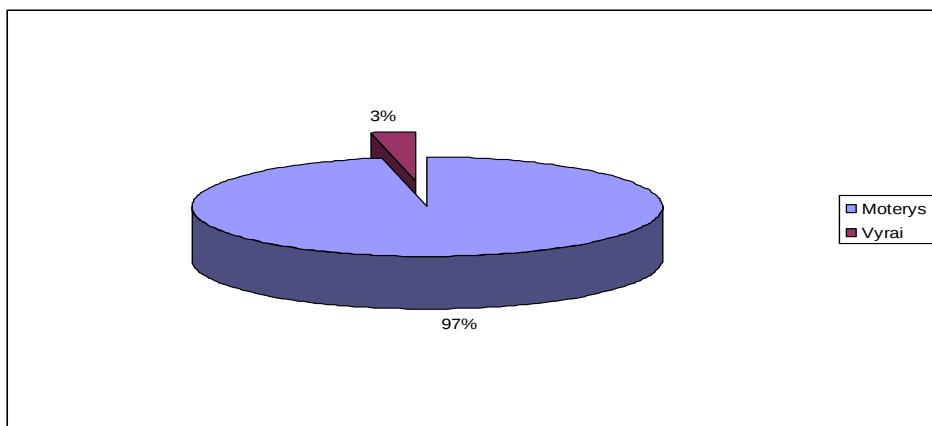
Veiksnių (socialinių, ekonominių, politinių, technologinių, teisinių), turinčių įtakos terorizmo grėsmėms analizė, tai viena iš svarbiausių sričių rinktinės veikloje. Tačiau, dėl to, kad rinktinė neturi specializuotos programinės įrangos, kompiuterinė ir organizacinė technika yra gerokai pasenusi, tai sudaro kliūčių savalaikiam ir efektyviam informacijos apdorojimui bei kaupimui. Rinktinės vidinė informacinė sistema nepakankamai integruota su kitų institucijų informacinėmis sistemomis.

Visi išvardyti veiksniai neigiamai veikia LP AOR „Aras“ veiklos kokybę. Norint šių problemų išvengti, yra būtinas didesnis rinktinės finansavimas.

3. LP AOR „ARAS“ VEIKLOS KOKYBĖS TYRIMAS

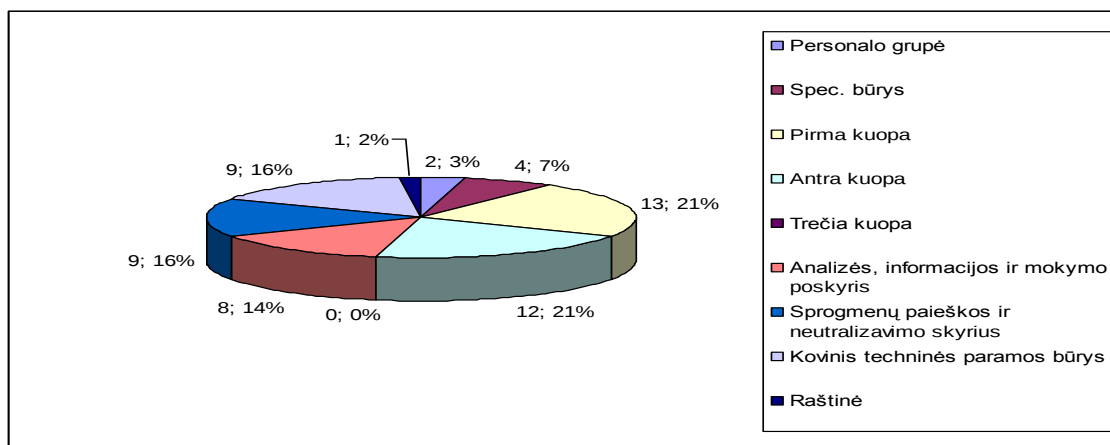
3.1. Tyrimo duomenų analizė

Šiame tyrime buvo atlikta anketinė LP AOR „Aros“ apklausa, kurioje dalyvavo 64 pareigūnai. Anketą sudarė 33 klausimai, iš kurių 21 yra uždari ir 12 – pusiau uždari.



12 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal lytį

Kaip parodė anketinės apklausos rezultatai (žr. 12 pav.), net 97 proc. respondentų sudaro vyrai, ir tik 3 proc. - moterys. Todėl akivaizdu, kad rinktinėje nėra pusiausvyros tarp pareigūnų vyrų ir pareigūnių moterų. Visi apklaustieji yra statutiniai valstybės tarnautojai.

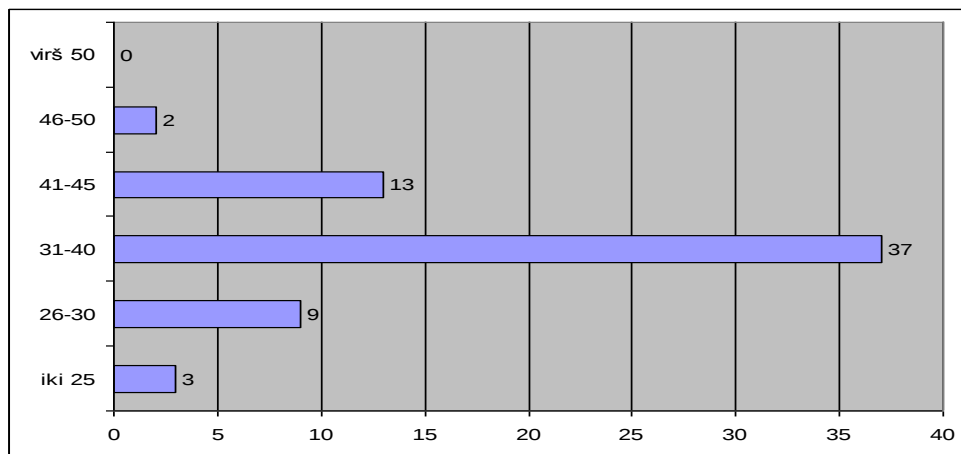


13 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal darbo vietą

Iš visų pildžiusių anketą „Aro“ pareigūnų po 21 proc. priklauso pirmajai ir antrajai kuopai, analizės, informacijos ir mokymo poskyriui – 14 proc., spec. būriui – 7 proc., sprogmenų paieškos ir

neutralizavimo skyriui bei koviniam techninės paramos būriui – po 16 proc. ir personalo grupei – 3 proc. respondentų (žr. 13 pav.). Trečios kuopos pareigūnai apklausoje nedalyvavo dėl labai paprastos priežasties - ši kuopa yra Klaipėdoje.

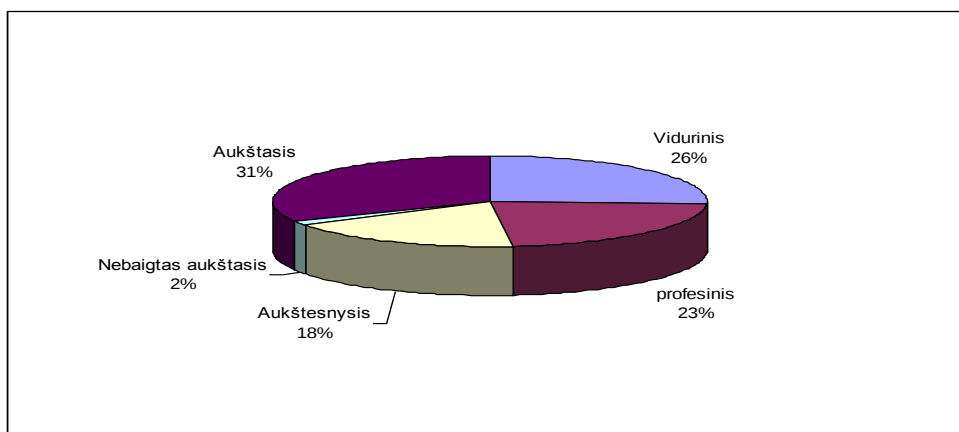
Kalbant apie kitą pareigūnų charakteristiką, svarbu paminėti jų amžių, kurio pasiskirstymas pavaizduotas 14 paveiksle.



14 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal amžių

Didžioji dalis apklaustų pareigūnų yra 31-40 (58 proc.) metų. 20 proc. respondentų priklauso 41-45 ir 14 proc. 26-30 metų amžiaus grupei (žr. 14 pav.). Labai maža dalis respondentų yra iki 25 ir 46-50 metų amžiaus. Pareigūnai, vyresni nei 50 metų, apklausoje nedalyvavo.

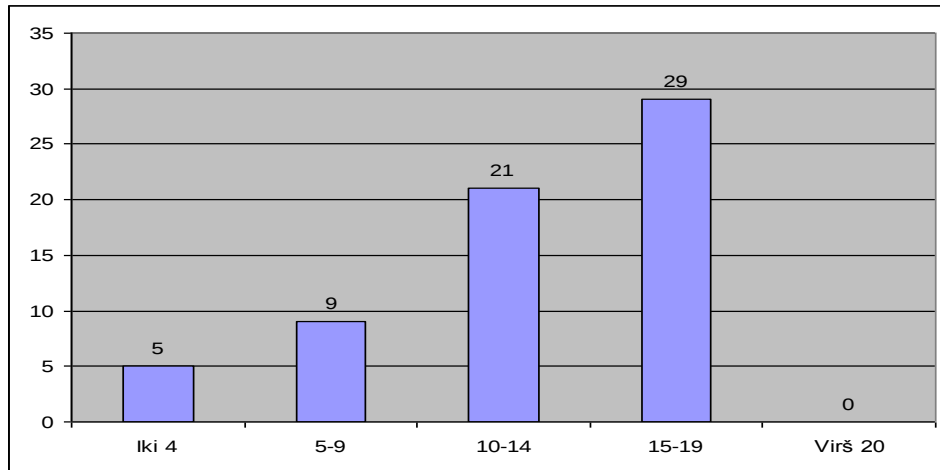
Tai, kad apskritai nedaug respondentų yra iki 30 metų amžiaus, byloja apie pareigūnų senėjimo tendenciją, kuri yra aktuali ne tik rinktinėje, bet ir visoje policijos sistemoje.



15 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas yra taip pat labai svarbus rodiklis, vertinant rinktinės veiklos kokybę, ir, kaip rodo gauti rezultatai (žr. 15 pav.) „Aro“ kovotojų išsilavinimas yra toks: didžiausią dalį, t.y. 31 proc. sudaro

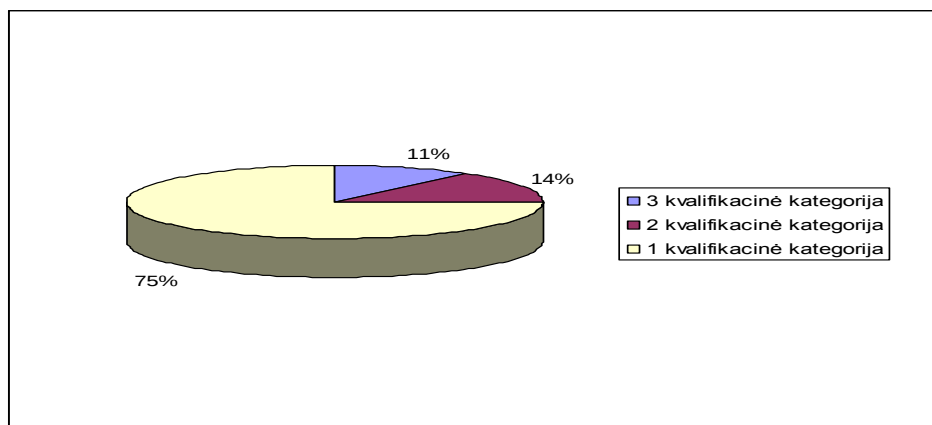
aukštąjį išsilavinimą turintys pareigūnai. 25 proc. respondentų turi vidurinįjį, 18 proc. – aukštesnįjį, 22 proc. - profesinį, 17 proc. aukštesnįjį ir 3 proc. aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Vadinasi, aukštąjį išsilavinimą turinčiųjų yra apie trečdalis visų respondentų. Tai nėra labai bloga situacija, tačiau rinktinėje galima pastebėti vieną visos policijos sistemos problemą, kodėl aukštąjį išsilavinimą turintys vyrai taip negausiai renkasi tarnybą „Aras“.



16 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal stažą

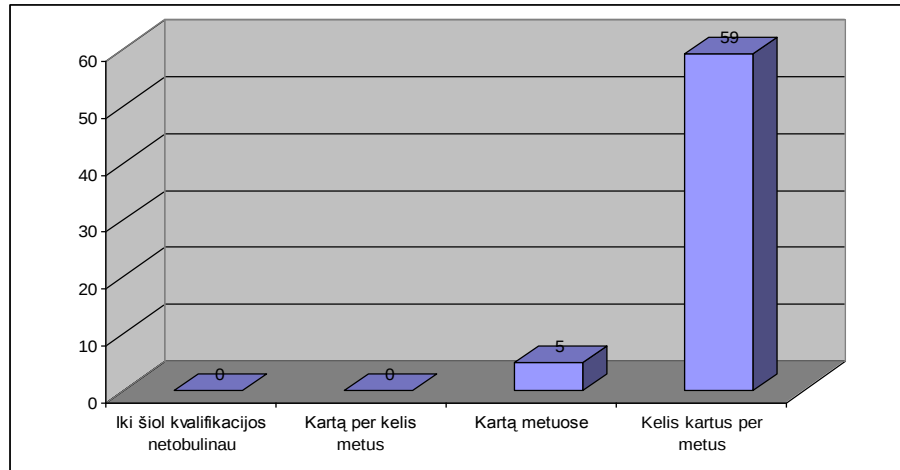
Iš 16 paveikslo matyti, jog daugumos respondentų darbo stažas yra 15-19 m., ir tai sudaro 45 proc., 10-14 m. – 33 proc. visų apklaustųjų. Šis rodiklis yra labai palankus rinktinės veiklos kokybės vertinimui, nes pagrindą sudaro pakankamai ilgai dirbantys pareigūnai, kurie savo darbą išmano. Labai mažas respondentų skaičius (tik 8 proc.), turinčių iki 4 metų stažą. Visi šie rezultatai įrodo, kad rinktinėje „Aras“ nuolat didėja pareigūnų darbo stažas. Tai turi ir neigiamą pusę, kadangi tai dar vienas įrodymas apie pareigūnų senėjimo tendenciją.

Vienas iš pareigūnų vertinimo kriterijų yra jo įgyta kvalifikacija. Rinktinės pareigūnai gali turėti vieną iš trijų kvalifikacijos kategorijų (pirma, antra ir trečia).



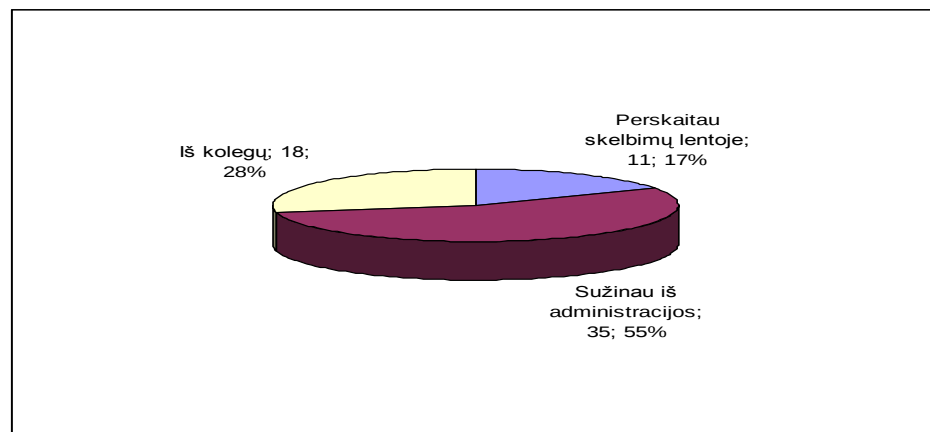
17 pav. Pareigūnų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Iš apklaustųjų 92 proc. tobulina kvalifikaciją kelis kartus per metus ir 8 proc. – kartą per metus (žr. 18 pav.). Rinktinės vado V. Grabausko teigimu, vadovaujantis galiojančiomis kvalifikacijos tobulinimo taisyklėmis, kvalifikacijos tobulinimą patvirtina išduodamas pažymėjimas. Tačiau rinktinės pareigūnai dažnai dalyvauja įvairiuose renginiuose su užsienio šalių antiteroristiniais padaliniais, kurių metu dalinasi patirtimi, ir taip pat kelia savo kvalifikaciją, tačiau pažymėjimai neišduodami ir tai neįskaitoma kaip kvalifikacijos tobulinimas. Vadinasi, taisyklių netikslumas sudaro nepalankias sąlygas pareigūnams oficialiai patvirtinti savo kvalifikacijos tobulinimą.



18 pav. Kvalifikacijos tobulinimo dažnumas

Kaip rodo apklausos rezultatai (žr. 19 pav.), apie kvalifikacijos kėlimą visi pareigūnai turi pakankamai informacijos, kurią 55 proc. respondentų sužino iš rinktinės administracijos ir 28 proc. – iš kolegų. 17 proc. apklaustųjų apie tai perskaito skelbimų lentoje. Tad akivaizdu, kodėl visi respondentai atsakė teigiamai apie vadovybės suinteresuotumą kelti pareigūnų kvalifikaciją. Tai įrodo, kad LP AOR „Aras“ vadovybė dirba gerai ir tinkamai atlieka savo pareigas. Tai nurodė visi respondentai.



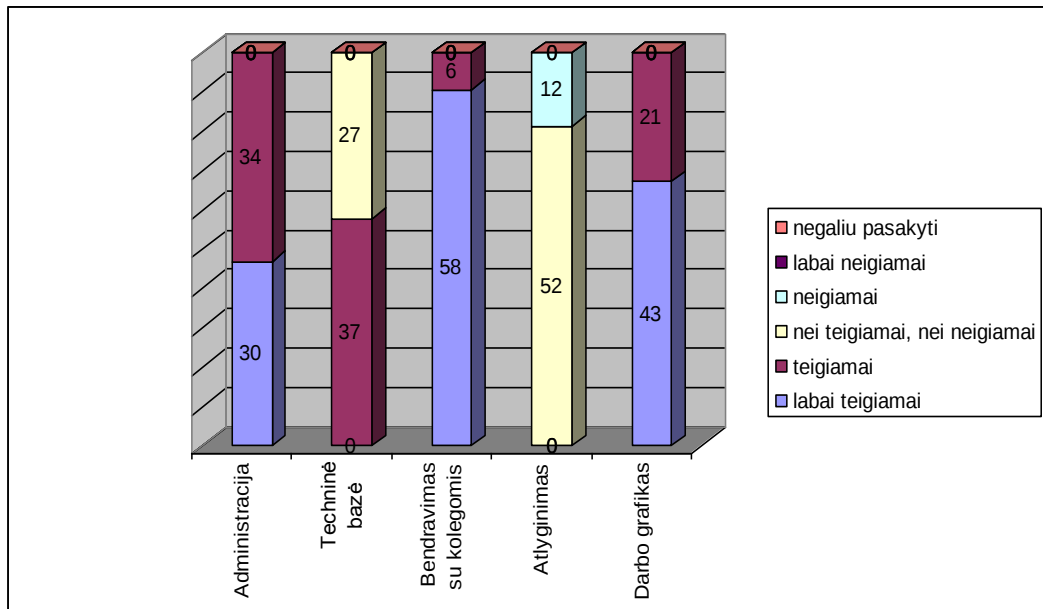
19 pav. Informacija apie kvalifikacijos tobulinimą

Kaip rodo 20 paveikslo duomenys, respondentai geriausiai vertina administraciją, darbo grafikus bei bendravimą su kolegomis. Todėl akivaizdu, kad į kitą anketos klausimą apie tai, kiek pareigūnai yra patenkinti savo darbu, visi apklaustieji teigia, jog yra visiškai patenkinti.

Kiek prasčiau pareigūnai vertina techninę bazę (žr. 20 pav.) - net 42 proc. respondentų ją vertina „nei teigiamai, nei neigiamai“ ir 58 proc. – teigiamai. Visa tai byloja, jog rinktinėje nuolat reikia atnaujinti techninę bazę.

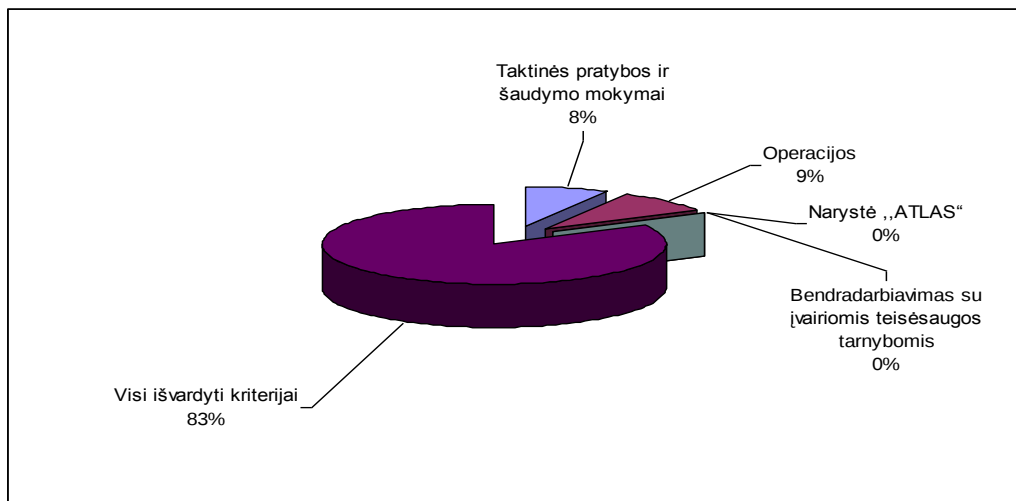
Prasčiausiai yra vertinamas atlyginimas (žr. 20 pav.). Tai įrodo, kad nepakankamas uždarbis yra viena iš priežasčių, kodėl vyrai vangiai renkasi tarnybą „Are“.

Paklausti, kaip pareigūnai vertina rinktinės veiklos sritis (įkaitų išlaisvinimą, sulaikymus, kratas; sprogmenų paiešką ir neutralizavimą; nusikalstamos veiklos modelį bei snaiperių taktinę paramą), visi atsakė, jog jos yra „labai kokybiškos“. Toks visų atsakymas, leidžia daryti prielaidą, kad „Aro“ pareigūnai yra profesionalai.



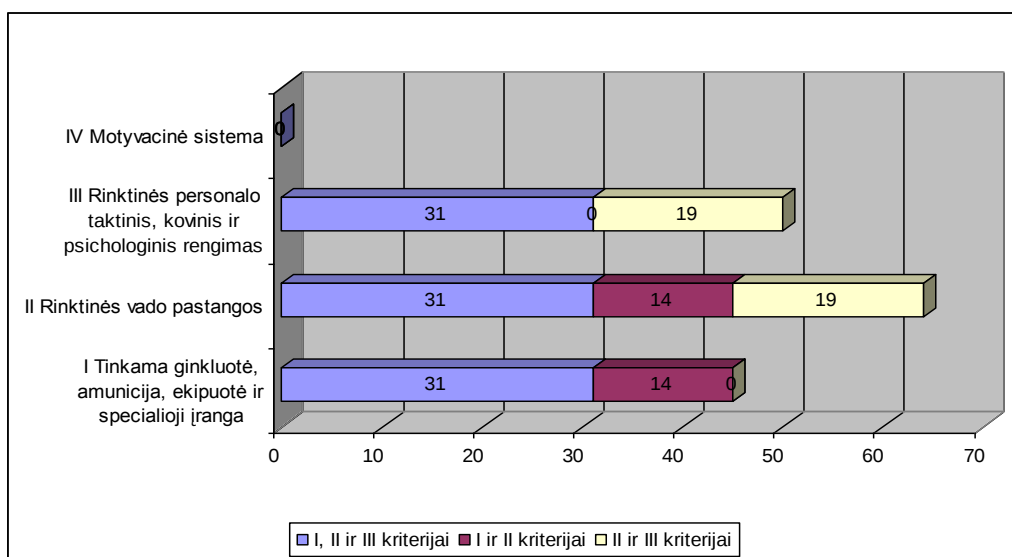
20 pav. Administracijos, techninės bazės, bendravimo su kolegomis, atlyginimo bei darbo grafiko vertinimas

Apklaustos rezultatai rodo (žr. 21 pav.), kad 83 proc. respondentų mano, kad jų profesionalumui daugiausiai įtakos turi visi nurodyti veiksniai, 8 proc. nurodo taktinės pratybas ir šaudymo mokymus, 9 proc. - operacijas. Tokį pasirinkimą greičiausiai sąlygoja įsitikinimas ir įgyta praktika, kad nuolatinės ir intensyvios treniruotės gali maksimaliai priartinti operacijų sėkmę.



21 pav. Įtaka profesionalumui

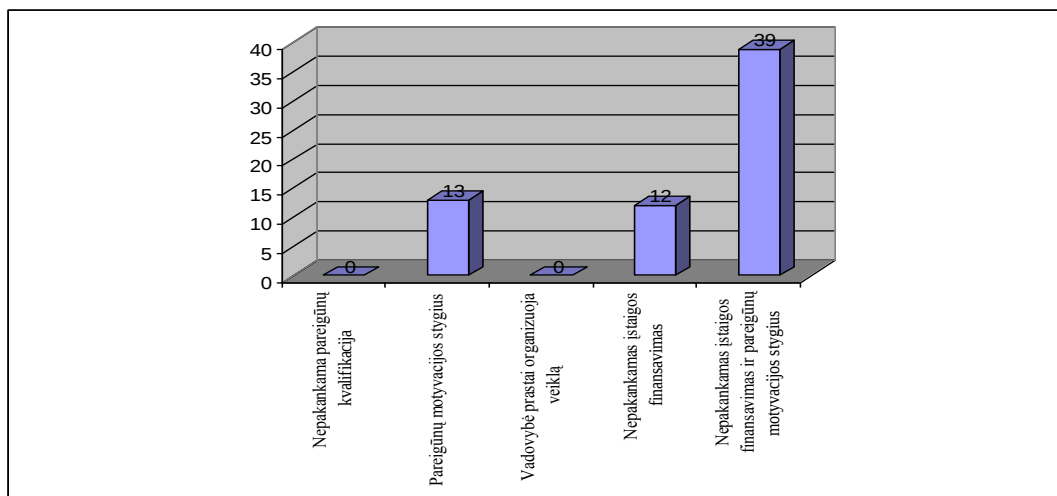
Rinktinės „Aras“ apklausti pareigūnai, nurodė veiksnius, lemiančius aukštą veiklos kokybės lygį (žr. 22 pav.).



22 pav. Veiksniai, lemiantys aukštą rinktinės veiklos kokybės lygį

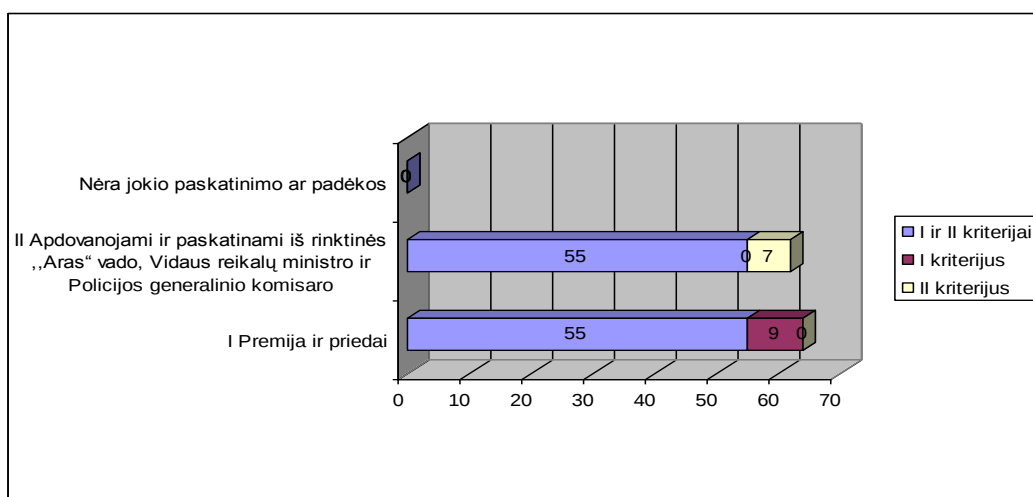
22 paveikslo duomenys rodo, kad 48 proc. respondentų mano, jog rinktinės veiklos kokybei įtakos turi personalo taktinis, kovinis ir psichologinis rengimas, rinktinės vado pastangos bei tinkama ginkluotė, amunicija, ekipuotė ir specialioji įranga. Kiek mažesnę pareigūnų dalis, t.y. 30 proc., nurodo vado pastangas bei personalo taktinį, kovinį ir psichologinį rengimą, 22 proc. - vado pastangas bei tinkama ginkluotė, amunicija, ekipuotė ir specialioji įranga. Vadinas, tinkamai parengti „Aro“ kovotojai, turėdami stiprų lyderį ir tinkamą įrangą, gali atlikti užduotis efektyviai ir kokybiškai. Todėl akivaizdu, kodėl visi apklaustieji visiškai sutinka su teiginiu, jog vadas sužadina pareigūnų

pasitikėjimą savimi operacijų metu. Nei vienas iš respondentų nenurodė, jog kokybę apsprendžia motyvavimo sistema. Tai byloja, kad pastaroji yra labai silpna.



23 pav. Priežastys, trukdančios pasiekti dar aukštesnį kokybės lygį

Nors apklaustieji nei vienos rinktinės veiklos neįvardijo kaip nekokybiškos, tačiau jie nurodė, kas, jų manymu, visgi galėtų sutrukdyti rinktinėje pasiekti auštą kokybės lygį (žr. 23 pav.) – tai motyvacijos stygius bei nepakankamas įstaigos finansavimas. Paklausti, kaip šias problema spręsti, respondentai išsakė savo nuomonę apie atlyginimo, kaip vieno iš motyvavimo priemonių, sistemos keitimą, t. y. ne valstybės tarnybos įstatymas, o statutas turėtų reglamentuoti pareigūnų atlyginimus.



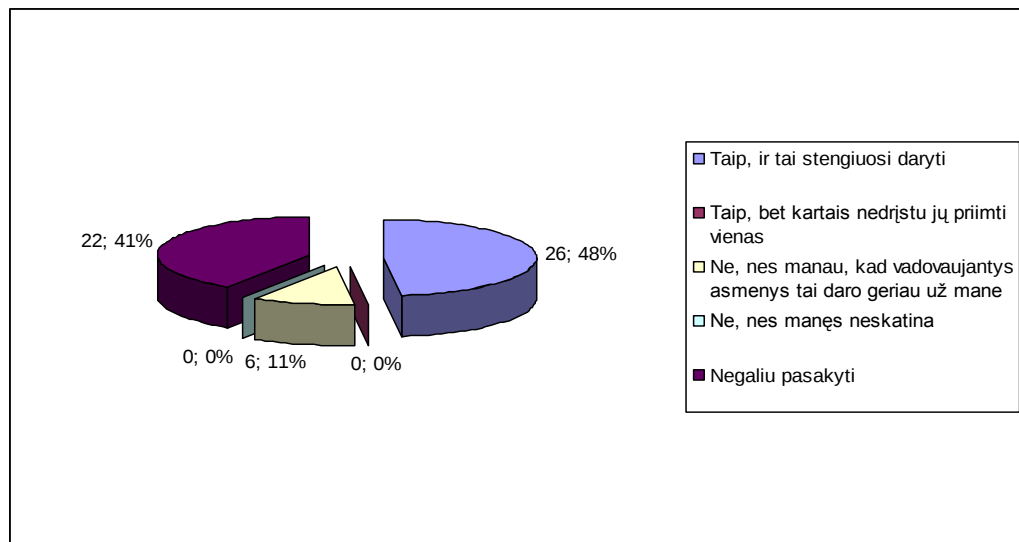
24 pav. Skatinimo priemonės

24 paveikslo duomenys rodo, kad už pasiektus rezultatus įvykdžius užduotis įstaigos pareigūnai yra apdovanojami ar paskatinami rinktinės „Aras“ vado, Vidaus reikalų ministro ir Policijos

generalinio komisaro bei priedais ar premijomis. Tik 86 proc. respondentų nurodė abu skatinimo kriterijus, 14 proc. – premijas ir priedus bei 11 proc. apdovanojami ar paskatinami rinktinės „Aras“ vado, Vidaus reikalų ministro ir Policijos generalinio komisaro. Todėl nėra nuostabu, kad 88 proc. respondentų atsakė teigiamai ir į klausimą, ar jų darbas yra pastebimas vadovo, ir už tai yra vertinami.

Į klausimą, ar rinktinėje atliekamas koks nors veiklos vertinimas, visi respondentai atsakė teigiamai, tačiau ne visi galėjo nurodyti, koks tas vertinimas. 45 proc. nurodė, jog įstaigoje atliekamas veiklos auditas. Vadinasi, ne visi darbuotojai yra įtraukiami į įstaigos vertinimą. Tai gali būti sąlygojama informacijos apie vertinimo metodus stoka.

Pareigūnų nuomonės dėl skatinimo savarankiškai priimti sprendimus rezultatai yra pateikti 25 paveiksle.

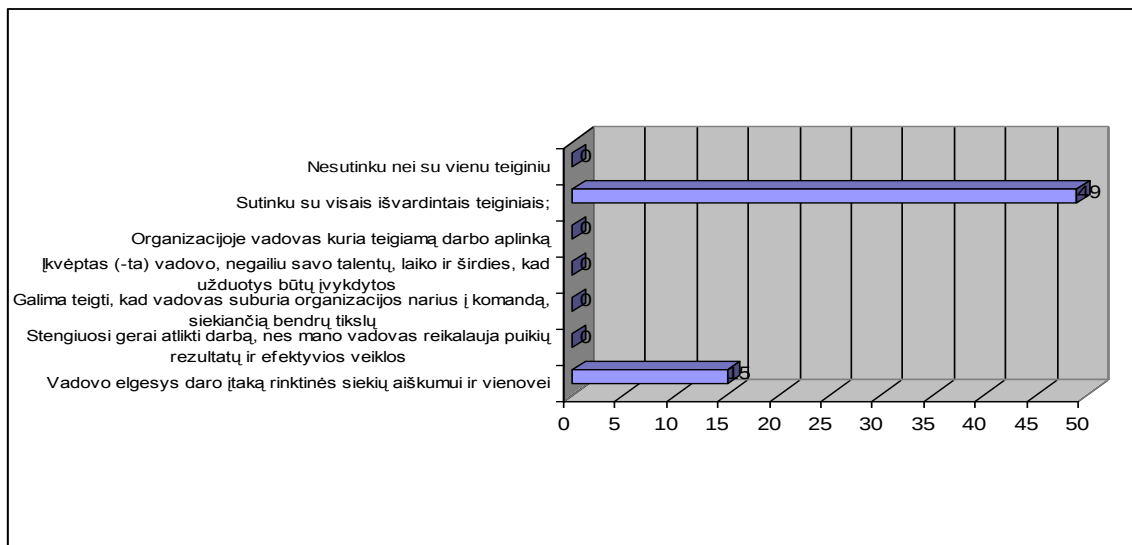


25 pav. Savarankiškų sprendimų priėmimo skatinimas rinktinėje

Apie pusė apklaustųjų (48 proc.) į šį klausimą atsakė, jog stengiasi savarankiškai priimti sprendimus. Tai galima paaiškinti pareigūnų jau atrankoje lavinamu sugebėjimu savarankiškai priimti atsakingus sprendimus bei tobulėjimu vykdant užduotis. 11 proc. respondentų mano, kad vadovaujantys asmenys tai daro geriau nei jie patys. Kaip parodė gauti rezultatai, šie asmenys rinktinėje dirba dar visai neseniai, greičiausiai todėl iniciatyvos imtis dar nediršta. 41 proc. šiuo klausimu nieko negalėjo pasakyti. Tokių pareigūnų pasirinkimą sąlygojo žinojimas, jog operacijų metu nėra laiko savarankiškiems sprendimams – viskas vykdoma tiksliai pagal numatytas taktikas ir pan.

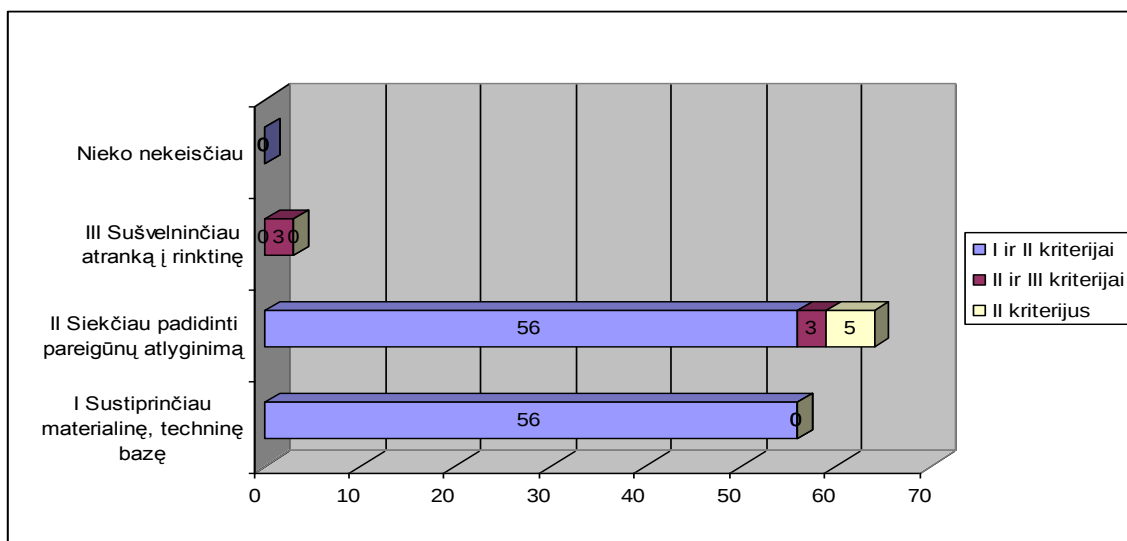
Pareigūnai, paprašyti apibūdinti rinktinės vadovą (žr. 26 pav.), pasirenkant bet kuriuos pateiktus teiginius, 77 proc. respondentų nurodė visus teiginius ir 23 proc. – sutiko su teiginiu „vadovo elgesys daro įtaką rinktinės siekių aiškumui ir vienovei“. Todėl akivaizdu, kad paklausti, ar sutinka, jog vadas sugeba sužadinti pareigūnų pasitikėjimą savimi operacijų metu, visi respondentai visiškai su tuo

sutiko. Vadinasi, rinktinėje tarsi pasitvirtina vienas iš kokybės vadybos principų „lyderystė“, kuris teigiamai įtakoja „Aro“ veiklos kokybę.



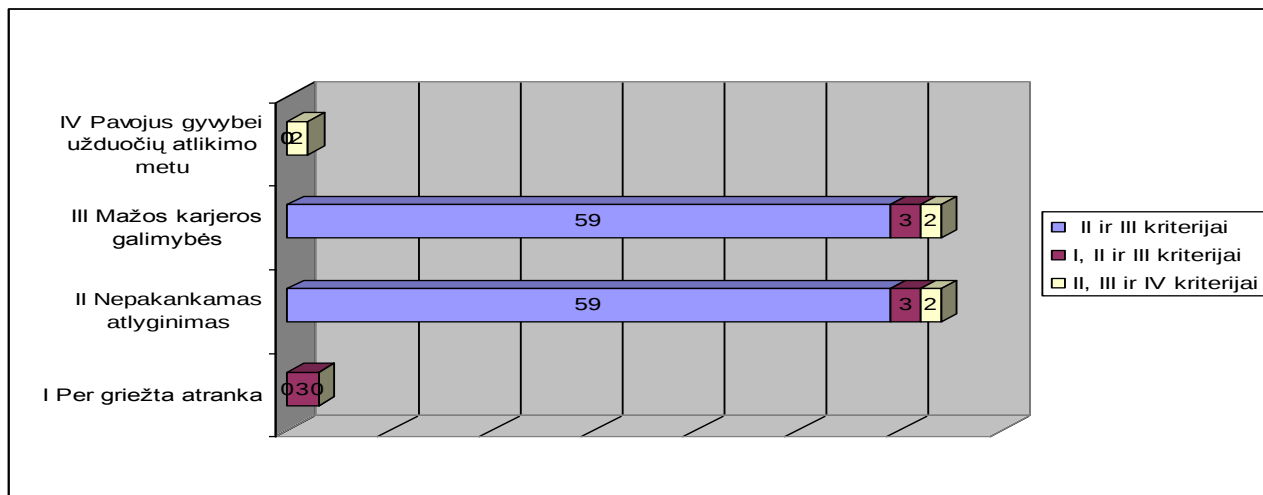
26 pav. Vadovavimo stilius

Kaip respondentai patobulintų įstaigos veiklą, jei patys taptų vadovais, atskleidžia 27 paveikslas. Didžioji dalis respondentų, net 50 proc., nurodė siekį padidinti pareigūnų atlyginimą. Toks apklaustųjų pasirinkimas atskleidžia ne tik rinktinės, bet ir visos policijos, problemą, t.y. nepakankamą uždarbį, kuris sąlygoja pareigūnų stygių policijos tarnyboje. Tik 3 proc. apklaustųjų rinktinėje nieko nekeistų, 18 proc. sušvelnintų atranką į rinktinę ir 29 proc. stiprintų materialinę, techninę bazę. Apie poreikį stiprinti pastarąją kalba ir 36 proc. pareigūnų nei teigiamas, nei neigiamas jos vertinimas.



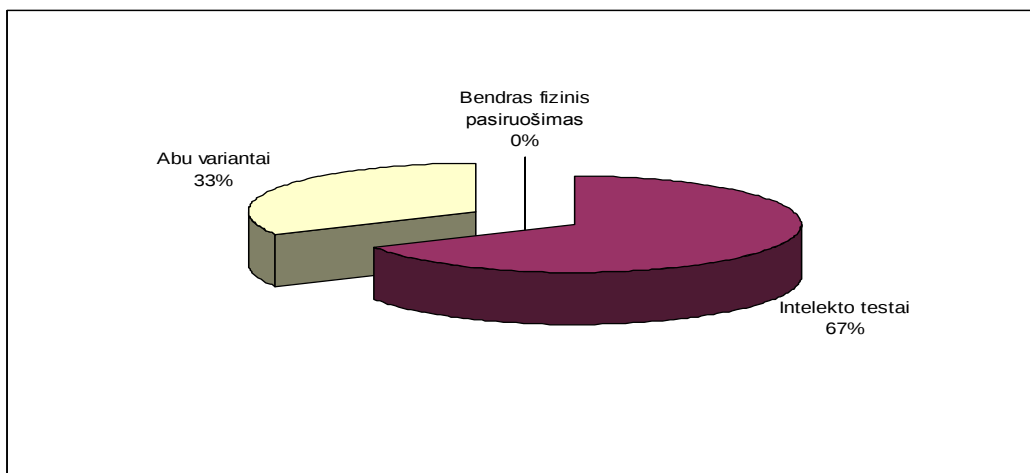
27 pav. Veiklos tobulinimo sritys

Plėtojant personalo trūkumo temą, svarbu akcentuoti dar vieną labai svarbų anketos klausimą, apie priežastis, kurios tai nulemia (žr. 28 pav.). Kaip atskleidžia gauti rezultatai, 92 proc. apklaustųjų nurodo nepakankamą uždarbį bei mažas karjeros galimybes, 5 proc. – mažas karjeros galimybes, nepakankamą uždarbį bei per griežtą atranką. 3 proc. – mažas karjeros galimybes, nepakankamą uždarbį bei pavojų gyvybei užduočių atlikimo metu. Toks negausus atsakymo variantų, kaip per griežta atranka bei pavojus gyvybei, įrodo, kad patys pareigūnai supranta atrankos svarbą tolimesnei praktikai.



28 pav. Priežastys, lemiančios personalo trūkumą rinktinėje

Paklausti, kuris atrankos etapas yra sunkiausias, respondentų atsakymų pasiskirstymas parodomas 29 paveiksle.



29 pav. Atrankos etapų vertinimas

67 proc. apklaustųjų nurodo, kad intelekto testų atlikimas yra sunkiausias, 33 proc. – abu etapai.

Toks atsakymų pasirinkimas įrodo, jog norint patekti į rinktinę, neužtenka būti vien tik fiziškai stipriam, labai svarbus rodiklis yra būsimo rinktinės nario intelektas.

97 proc. respondentų jaučiasi gerbiami kaip „Aro“ pareigūnai ir mano, kad rinktinės įvaizdis visuomenėje yra geras.

Taigi, atliktas tyrimas parodė LP AOR „Aras“ pareigūnų nuomonę apie įstaigos valdymą, leido pamatyti, su kokiomis problemomis susiduriama, ko siekiama. Labai aukšti įvairių rinktinės veiklos kokybės vertinimai leido susidaryti vaizdą, jog operacijos atliekamos kokybiškai. Tačiau, žinant, kad organizacijai būtina nuolat tobulėti, įstaigos vadovybei derėtų atkreipti dėmesį į vertinimo metodus, kurie padėtų rasti tinkamus sprendimus.

IŠVADOS

Apibendrinus išanalizuotą literatūrą, teisės aktus, reglamentuojančius policijos ir LP AOR „Aras“ veiklą, bei įvertinus rinktinės veiklos kokybę, galima daryti šias išvadas:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad ne visus teorijoje aprašytus veiklos kokybės sprendimus galima pritaikyti praktikoje. Tačiau vidinio audito atlikimas turėtų duoti tik teigiamų rezultatų rinktinės veiklos efektyvumui bei kokybei.

2. Organizacijų vertinimo nauda yra ta, kad vertinimo metu surinkta informacija padeda priimti geresnius sprendimus. Be to, nuolat įsivertinanti organizacija greičiau suvokia naujus poreikius bei galimybes, ir nuolatinė refleksija skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą.

3. Kokybės vadybos modelių diegimo patirtis rodo, kad institucijoms trūksta informacijos apie skirtingas kokybės vadybos diegimo alternatyvas, jų taikymo privalumus ir trūkumus. Tam tikrose valstybėse teisės aktai nustato privalomą ar rekomenduojamą tam tikro modelio diegimą.

4. Atsižvelgiant į modernius pokyčius, kuriuos nulėmė Lietuvos narystė ES, rinktinėje dėmesys atkreipiamas į rinktinės personalo valdymą. Institucijos veiklos efektyvumas ir kokybė priklauso nuo sukurto pareigūnų komandinio bendradarbiavimo ryšio, vado ir pareigūnų partnerystės, nuolatinių apmokymų, pareigūnų kvalifikacijos kėlimo. Kaip parodė atliktas tyrimas, net 92 proc. respondentų kvalifikaciją kelia kelis kartus per metus. Tačiau kvalifikacijos tobulinimo taisyklių netikslumas sudaro nepalankias sąlygas pareigūnams oficialiai patvirtinti jos kėlimą.

5. Rinktinėje atrankos į tarnybą kriterijai žymiai griežtesni nei kitiems policijos pareigūnams. Didelis dėmesys skiriamas psichologiniam pasiruošimui bei intelektui, ir tik po to fizinei parengčiai. Tačiau svarbiausia, jog LP AOR „Aras“ turi aiškią sistemą atrankai, paremtai JAV pavyzdžiu.

6. Kaip parodė „Aro“ veiklos analizė ir atliktas tyrimas, įstaiga susiduria su keliomis problemomis – tai modernios ginkluotės bei įrangos trūkumas, treniruočių bazės neturėjimas, nepakankamai integruota vidinė informacinė sistema su kitų institucijų sistemomis. Pagrindinė problema yra personalo trūkumas. Tai lemia nepakankami atlyginimai bei mažos karjeros galimybės.

7. Mažos karjeros galimybės apsprendžia plokščia ir nelanksti įstaigos struktūra. Apie šių galimybių stoką byloja respondentų siekis jas padidinti, jei taptų įstaigos vadovu.

8. Akivaizdi yra rinktinės pareigūnų senėjimo tendencija, kurią įrodo tiek įstaigos dokumentų analizė, tiek atliktas tyrimas, kuriuose matyti didėjantis pareigūnų amžiaus bei stažo vidurkis.

9. Rinktinėje didelis dėmesys skiriamas atrankai į tarnybą. Apklausos rezultatai įrodo, kad sukiausi yra intelekto testai. Vadinasi, vien fizinės jėgos nepakanka, kad patektų į rinktinę.

10. „Aro“ pareigūnai teigiamai vertina administracijos darbą, ypač vado pastangas. Akivaizdu, kad tarp pareigūnų stiprus komandinis darbas, kuris yra vienas iš kokybiškos veiklos elementų.

11. Išanalizavus pirminių ir antrinių literatūros šaltinių turinį, tyrimo duomenis, nustatyti esminiai veiklos kokybės trūkumai:

- ✓ Nėra aiškos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos;
- ✓ Netobula motyvavimo sistema;
- ✓ Trūksta lėšų treniruočių bazės modernizavimui;
- ✓ Dar nepakankamos naujos pažangios technologijos;
- ✓ Nėra suformuotos teisingos ir lanksčios įstaigos vertinimo politikos.
- ✓ Nepakankamai integruota vidinė informacinė sistema su kitų institucijų IS.

REKOMENDACIJOS

Remiantis literatūros ir dokumentų analize, įgyvendinus užsibrėžtus tikslus ir atlikus anketinę LP AOR „Aras“ pareigūnų apklausą, galima išskirti tokias veiklos problemas bei pateikti veiklos tobulinimo rekomendacijas:

1. *Sukurti aiškią žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją.* Ji padėtų išlaikyti pareigūnus ir sudaryti dar patrauklesnes darbo sąlygas, karjeros galimybes. „Aro“ vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į pareigūnų senėjimo tendenciją ir imtis priemonių šiam procesui pristabdyti keičiant atrankos kriterijus, sudarant sąlygas siekti karjeros, taip pritraukiant jaunų vyrų.

2. *Tobulinti motyvavimo sistemą.* Motyvacija yra stipriausias veiksnys, nulemiantis veiklos rezultatus ir padedantis juos siekti. Tinkamos motyvavimo priemonės: darbą atitinkantis uždarbis, priedai už gerus pasiektus rezultatus, gali padidinti norinčiųjų dirbti rinktinėje skaičių.

3. *Ir toliau skatinti komandinį darbą.* Rinktinėje komandos svarbus rodiklis - sutelktumas arba solidarumas, kuris rodo, kokią įtaką komanda gali daryti savo kiekvienam nariui. Komandinis darbas naudingas tuo, kad jį tinkamai įgyvendinus, labai pagerėja darbinis aktyvumas, informacijos perdavimas, psichologinis klimatas, bendravimo kokybė.

4. *Vertinti pareigūnų tobulinimo procesą bei pasiektus rezultatus.* Savo veiklos vertinimas yra galimybė suvokti savo silpnąsias ir stipriąsias puses.

5. *Suformuoti teisingą ir lanksčią vertinimo politiką,* periodiškai vertinti rinktinės veiklą, įtraukiant visus pareigūnus. Siūloma įdiegti Bendrąjį vertinimo modelį.

6. *Diegti naujas pažangias technologijas.* Jų atsiradimas, galimybė jas diegti rinktinės veikloje, bendros informacinės ir ryšių sistemos sukūrimas, techninių priemonių diegimas ir plėtra turi užtikrinti sėkmingą „Aro“ uždavinių realizavimą.

7. *Tobulinti įstaigos struktūrą.* Nelanksti ir plokščia struktūra nesuteikia rinktinės pareigūnams karjeros galimybių, todėl esamų skyrių apjungimas pagal vykdomą veiklą bei taip sukurtos naujos vadovaujančios pareigybės turėtų išspręsti šią problemą.

8. *Modernizuoti treniruočių bazę.* Esant silpnai treniruočių bei mokymo bazei nepilnai užtikrinamas reikiamas pareigūnų fizinis bei kovinis pasiruošimas.

9. *Tobulinti internetinę svetainę.* „Aras“ internetinės svetainės tobulinimas, pristatant naujienas rinktinėje, jos dalyvavimo įvairiose operacijose (kurios yra viešos) įvykių suvestinės suteiktą didesnę galimybę gauti informacijos apie šią instituciją. Žinant, kad „Aro“ veikla retai viešinama, nesuteikiama galimybė sužinoti apie rinktinės pareigūnų darbo specifiką ir pavojingus uždavinius, kad būtų daromi esminiai sprendimai dėl didesnio įstaigos finansavimo.

10. *Siūlomi tokie LB AOR „Aras“ veiklos prioritetai 2009 metams:*

- Plėtoti statutinių valstybės tarnautojų socialinių garantijų politiką teisingo darbo atlyginimo atžvilgiu.
- Siekti treniruočių bei mokymo bazės modernizavimo, kad rinktinės pareigūnai turėtų sąlygas tobulintis.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai

1. Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Lietuvos generalinio komisaro 2004 m. vasario 18 d. įsakymu Nr. V-67
2. Lietuvos policijos greitojo reagavimo rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Policijos generalinio komisaro 2001 m. rugsėjo 28 d. įsakymu Nr. 443
3. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos greitojo reagavimo specialios paskirties rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 1992 m. sausio 6 d. įsakymu Nr. 19
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1991 m. lapkričio 30 d. nutarimas Nr. 502 „Dėl Vidaus reikalų ministerijos greito reagavimo rinktinės „Aras“. // Valstybės žinios, 1991, Nr. 22-586. Vilnius
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1991 m. sausio 30 d. nutarimas Nr.43 „Dėl viešosios policijos specialiosios paskirties dalinio sudarymo“
6. Lietuvos Respublikos VRM Policijos departamento Kriminalinės policijos specialios paskirties greito reagavimo rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 1993 m. kovo 23 d. įsakymu Nr. 82
7. LR valstybės tarnybos įstatymas, 2002 04 23, Nr. IX-855, Žin., 2006, Nr.4-97, str.6
8. LR vidaus reikalų ministro 2001 04 05 įsakymas Nr. 151 „Dėl policijos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos reorganizavimo projekto patvirtinimo ir reorganizavimo komisijos sudarymo“
9. LR VRM ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo“, Nr. 1V – 323. 2003
10. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos greitojo reagavimo rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Policijos departamento prie VRM 1997 m. rugpjūčio 06 d. įsakymas Nr. 389
11. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos Kriminalinės policijos greitojo reagavimo rinktinės „Aras“ nuostatai, patvirtinti Policijos departamento generalinio komisaro 1999 m. liepos 2 d. įsakymu Nr. 227
12. Vidaus reikalų ministro 1991 m. balandžio 04 d. įsakymas Nr.96 „Dėl policijos departamento specialios paskirties dalinio“ (žinybinis dokumentas).
13. Teroro aktų sukeltamų krizinių situacijų padarinių likvidavimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. 850.// Valstybės žinios, 2003, Nr.64-298. Vilnius.

14. LST EN ISO 19011:2000. Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos. – Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2003.

15. LST EN ISO 9000:2000. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.

16. LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.

Straipsniai periodikoje

1. Budrys K., „Aro“ rinktinės jėga, drąsa, ypatingas psichologinis pasiruošimas // Karys, 1996 04 04, p.14. – ISSN 0022-9199
2. Gabrytė I. Policija darsyk įrodė savo meistriškumą // Sargyba, 2001 10 11 p.1-3.
3. Ganusauskas E. Lietuvos policija buvo atsidūrusi tarp kelių ugnių : 1990-1991 m. šalies laisvės byla // Lietuvos rytas, 1996 01 12, p.3.
4. Jokšas L. Policijos operatyvinė veikla ir žmogaus teisės // Kauno diena, 2000 07 04, p.11-12.
5. Krasauskienė N. „Aro smogikas“ // Akis, 1998, n.5, p.7-8. – ISSN 1392-5318
6. Krasauskienė N. Nepriklausomybės rytmečio ARAI // Akis, 1998, n.5. p.9-11. – ISSN 1392-5318
7. Kutrevičius A. „Aro“ policininkams dabar priešinas tik „torpedos“ // Karys, 1996 11 08, p.5. – ISSN 0022-9199
8. Pralėika E., „Aru“ – vieneri // Lietuvos aidas, 1992 05 09, nr.90, p.5. – ISSN 1648-4215
9. Rupeika I. Profesionalai // Sargyba, 1999 06 17-23, p.1.
10. Stabingytė N. Rinktinė „Aras“ švenčia dešimtmetį // Lietuvos aidas, 2001 04 03, nr.77, p.4. – ISSN 1648-4215
11. Stravinskas D. Svarbiausias operacijos tikslas buvo išsaugoti pagrobtųjų gyvybę // Lietuvos rytas, 2001 10 10 p. 5.
12. Darius Č, Į narkotikų prekeivių tvirtovę „Aro“ pareigūnai veržėsi pro langus // Respublika, 2006-02-06, p. 4

Monografijos

1. Džavachišvilis Z, Vilniaus OMON-as: iki ir po viduržiemio: dokumentinė apybraiža. - Vilnius: Gairės, 2001, - ISBN 9986-625-17-3
2. Gimžauskienė E. organizacijų veiklos vertinimo sistemos. - Kaunas: Technologija, 2007, - ISBN 978-995-25-282-5

3. Liubertas P, Mančinskas Č, Lietuvos policija atkūrus nepriklausomybę (1990-1996). - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004, - ISBN 9955-563-74-5
4. Mackevičius J. Audito teorija ir praktika : monografija. - Vilnius: Lietuvos mokslas, 1999, - ISBN 9986-795-04-4
5. Puškorius S. Veiklos auditas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004, - ISBN 9955-563-66-4
6. Puškorius S. Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga // Viešojo politika ir administravimas. - 2003, Nr. 4, p. 42. – ISSN 1648-2603
7. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002, - ISBN 9986-433-28-2
8. Vidickienė D. Įmonės veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos: mokomoji knyga. - Vilnius: 2004, - ISBN 9986-19-601-9
9. Kaziliūnas A. Kokybės analizė, planavimas ir auditas. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2006, - ISBN 9955-19-035-3
10. Kaziliūnas A. Kokybės vadyba. - Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, - ISBN 978-9955-19-071-4
11. Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje // Viešojo politika ir administravimas. 2002. Nr. 2. p. 18-25. – ISSN 1648-2603
12. Pociūtė D. Savęs įvertinimo metodas: esmė ir taikymas // Verslas, vadyba ir studijos. T. 2, p. 115-121. – ISSN 1648-8156
13. Pociūtė D. Kokybės vadyba ir W. E. Deming // Verslas, vadyba ir studijos. 2000. p. 249-252. – ISSN 1648-8156
14. Vitkauskas R. Kokybės gerinimas verslo organizacijose, siekiant didesnio konkurencingumo // Verslas, vadyba ir studijos. T.2. p. 206-209. – ISSN 1648-8156

Internetiniai šaltiniai

1. **Lietuvos policijoje diegiama kokybės vadybos sistema.**

<http://www.policija.lt/index.php?id=1852> [žiūrėta 2008 08 12]

2. <http://aras.policija.lt/> [žiūrėta 2008 08 19]

Interviu

1. Su LAOR „Aras“ rinktinės vadu V. Grabausku, 2008 10 27.
2. Su LAOR „Aras“ Personalo skyriaus vyresniąja specialiste N. Lukauskaite, 2008 10 27.
3. Su LAOR „Aras“ Personalo skyriaus specialiste J. Černiauskiene, 2008 10 27.

ANOTACIJA

Taurienė A. Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybės vertinimas / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 83 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybė, iškelta veiklos kokybės vertinimo metodų taikymo problema bei pasiūlymai, kaip šią problemą spręsti. Darbas sudarytas iš trijų dalių, atskleidžiančių užsibrėžtus darbo uždavinius bei tikslą. Pirmojoje yra pristatomi veiklos kokybės vertinimo teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje pristatyta „Aro“ veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė. Trečiojoje darbo dalyje atliktas rinktinės veiklos kokybės problemų tyrimas.

Pagrindiniai žodžiai: kokybė, kokybės sistema, veiklos kokybės vertinimas.

ANOTATION

Taurienė A. Performance quality evaluation of Lithuanian Police Antiterrorist Operations Unit „Aras” / Master’s work in Performance Audith. Supervisor assoc. M. Išoraitė. – Vilnius: Faculty of Strategic Governing and Politics, Mykolas Romeris University, 2008. – 83 p.

Master’s work analyses and evaluates the quality of performance of Lithuanian Police Antiterrorist Operations Unit „Aras”, also raises a problem about the methods of evaluation and makes suggestions how to solve this problem. The work is devided into three parts which explain the tasks and purpose. The first part of the work presents theoretical aspects of the evaluation. The second part analyses the documents regulating the performance of Unit „Aras“. The investigation which shows the problems of quality is done in the third part.

Key words: quality, system of quality, performance quality evaluation.

LIETUVOS POLICIJOS ANTITERORISTINIŲ OPERACIJŲ RINKTINĖS „ARAS“ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS

SANTRAUKA

Šio magistro baigiamojo darbo tikslas – įvertinti Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybę. Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti veiklos kokybės vertinimo teorinius aspektus, pristatyti LP AOR „Aras“ veiklą reglamentuojančių dokumentų analizę, atlikti rinktinės veiklos kokybės tyrimą, atskleisti rinktinės veiklos kokybę įtakančias problemas, pateikti veiklos tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo objektas – Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veikla.

Tyrimo dalykas – Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinės „Aras“ veiklos kokybės vertinimas.

Tyrimo hipotezė – LP AOR „Aras“ veiklos kokybę neigiamai įtakoja nepakankamas įstaigos finansavimas, motyvacijos stoka.

Tyrimo naudoti įvairūs metodai: mokslinės literatūros analizė, pirminių ir antrinių duomenų analizė, anketinė apklausa, duomenų apdorojimas ir analizė remiasi aprašomąja statistika (procentiniai pasiskirstymai, vidurkiai ir pan.), rezultatų apibendrinimas.

Išanalizavus minėtųjų dokumentų turinį, tyrimo duomenis, nustatyti esminiai veiklos kokybės trūkumai:

- ✓ Nėra aišrios žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos;
- ✓ Netobula motyvacinė sistema;
- ✓ Trūksta lėšų treniruočių bazės modernizavimui;
- ✓ Naujų pažangių technologijų stygius;
- ✓ Nėra suformuotos teisingos ir lanksčios įstaigos vertinimo politikos;
- ✓ Nepakankamai integruota vidinė informacinė sistema su kitų institucijų IS.

Šiame darbe pateikiamos LP AOR „Aras“ veiklos tobulinimo rekomendacijos bei veiklos prioritetai 2009 metams:

- Plėtoti statutinių valstybės tarnautojų socialinių garantijų politiką teisingo darbo atlyginimo atžvilgiu.

- Siekti treniruočių bei mokymo bazės modernizavimo, kad rinktinės pareigūnai turėtų tinkamas sąlygas tobulintis.

PERFORMANCE QUALITY EVALUATION OF LITHUANIAN POLICE ANTITERRORIST OPERATIONS UNIT „ARAS”

SUMMARY

The purpose of Master's work is to evaluate the quality of Lithuanian Police Antiterrorist Operations Unit „Aras” performance. The tasks are to analyse theoretical aspects of the evaluation, the documents regulating the performance of Unit „Aras“, furthermore, to do the investigation which shows the problems of quality and to present recommendations about the improvement of performance.

The object of study - performance of Lithuanian Police Antiterrorist Operations Unit „Aras”.

The subject of study – performance quality evaluation of Lithuanian Police Antiterrorist Operations Unit „Aras”.

There are various methods of investigation used, for example, the analysis of scientific literature, primary and secondary datas, moreover, questionnaire inquest, described statistics and general conclusion of results.

The important imperfections of performance quality are established after analysing the mentioned volumetric of documents and datas of the investigation:

- ✓ There is no clear strategy about the governing of human resources;
- ✓ The motive system isn't perfect;
- ✓ There aren't enough means for modernizing training base;
- ✓ There aren't enough progressive technologies;
- ✓ The right and supply policy of estimation isn't formed;
- ✓ The inner system of information is not integrated enough with IS of another institutions.

This work presents recommendations how to improve the performance of Unit „Aras” and shows the priorities for the year of 2009:

- To develop the policy of the office employee's social guarantees for right salaries.
- To strive for modernizing the training base which could give suitable conditions for officers' improvement.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

LP AOR „Aras“ 1991 – 2004 m. reorganizacijų santrauka*

	Pavadinimas	Steigėjas	Pavaldumas	Vadovas	Dislokuotos vietos	Uždaviniai
1991 m.	VRM Pd Greito reagavimo rinktinė	Pd	Pd generaliniam komisarui	Viešosios policijos vyresnysis komisaras P.Valiukas	Vilnius, Kaunas, Klaipėda	Saugoti viešąją tvarką ypatingomis sąlygomis, kovoti su nusikalstamumu, sulaikant ginkluotus nusikaltėlius, kovojant su teroristiniais aktais, išlaisvinant įkaitus, dalyvaujant operatyvinėse paieškos bei kovinėse priemonėse
1992 m.	VRM Greito reagavimo specialios paskirties rinktinė	VRM	VRM ministrui	Vyresnysis komisaras P.Burdelis	Vilnius, Kaunas, Klaipėda +Šiauliai, +Panevėžys	Kovoti su nusikalstamumu ir terorizmu, dalyvauti operatyvinėse paieškose ir kovinėse priemonėse, užtikrinti viešąją tvarką ypatingomis sąlygomis
1993 m.	VRM Pd kriminalinės policijos specialiosios paskirties Greito reagavimo rinktinė	VRM Pd Kriminalinė policija	VRM ministrui, Pd generaliniam komisarui, Kriminalinės policijos vyriausiajam komisarui	Vyresnysis komisaras J.Lazarenka	Vilnius, Kaunas, Klaipėda Šiauliai, Panevėžys +Alytus	Vykdyti viešas ir operatyvines priemones, antiteroristinius, įkaitų išlaisvinimo, blokavimo, apsaugos, nusikaltėlių sulaikymo bei sprogmenų neutralizavimo veiksmus
1997 m.	Pd prie VRM Greitojo reagavimo rinktinė „Aras“	Pd prie VRM	Pd generaliniam komisarui	Vyresnysis komisaras I.Šulinskas	Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Alytus	Vykdyti antiteroristinius, įkaitų išlaisvinimo, blokavimo, apsaugos, nusikaltėlių sulaikymo bei sprogmenų neutralizavimo veiksmus
1999 m.	Pd prie VRM kriminalinės policijos Greitojo reagavimo rinktinė „Aras“	Pd prie VRM Kriminalinė policija	Pd generaliniam komisarui, jo pavaduotojui, Kriminalinės policijos vyriausiajam komisarui	Vyresnysis komisaras I.Šulinskas	Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Alytus	Vykdyti antiteroristinius, įkaitų išlaisvinimo, blokavimo, apsaugos, nusikaltėlių sulaikymo bei sprogmenų neutralizavimo veiksmus; Vykdyti LR baudžiamojo proceso bei operatyvinės veiklos dalyvių, teisingumo ir teisėsaugos institucijų pareigūnų fizinę apsaugą nuo nusikalstamo poveikio
2001 m.	Lietuvos policijos Greitojo reagavimo rinktinė „Aras“	Pd prie VRM	Pd generaliniam komisarui, jo pavaduotojui, Kriminalinės policijos biuro vyriausiajam komisarui	Vyresnysis komisaras V.Grabauskas	Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Alytus	Vykdyti specialiąsias antiteroristines, įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų nusikaltėlių sulaikymo operacijas; Neutralizuoti savadarbius sprogstamuosius įtaisus bei karinius sprogmenis, naudojamus teroristiniams ar kriminaliniams tikslais
2004 m.	Lietuvos policijos antiteroristinių operacijų rinktinė „Aras“	Pd prie VRM	Pd generaliniam komisarui	Vyresnysis komisaras V.Grabauskas	Vilnius, Klaipėda	Vykdyti specialiąsias antiteroristines, įkaitų išlaisvinimo ir pavojingų nusikaltėlių sulaikymo operacijas; Neutralizuoti savadarbius sprogstamuosius įtaisus bei karinius sprogmenis, naudojamus teroristiniams ar kriminaliniams tikslais

* Lentelė sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 1991 – 2004 m. nuostatais

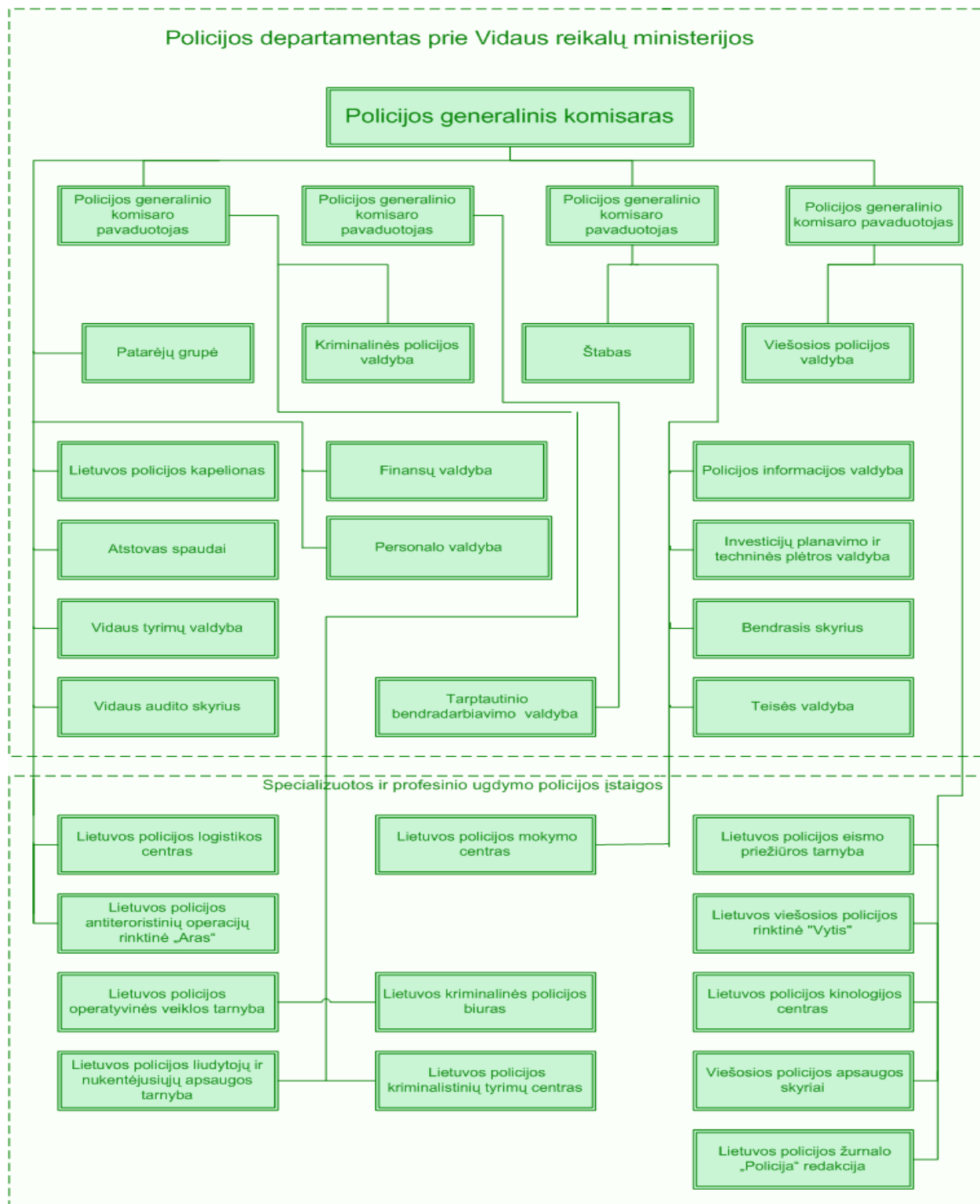
LP AOR „Aras“ vado funkcijos 1991 – 2001 m. *

1991 m.	1993 m.	1999 m.	2001 m.
Atsako už rinkinei pavestų uždavinių vykdymą, Atsako už darbuotojų paruošimą, Palaiko ryšius su kitomis policijos tarnybomis ir visuomene. Nustatyta tvarka organizuoja spec. priemonių, technikos ir oper. ryšio panaudojimą. Numato rinktinės darbuotojų ekipuotę, priklausančią nuo užduoties pobūdžio. Vadovauja visiems rinktinės padaliniais. Turi teisę skatinti ir bausti rinktinės darbuotojus savo kompetencijos ribose, Turi teisę priimti ir atleisti iš darbo darbuotojus, Turi teisę leisti įsakymus rinktinės finansinės-ūkinės veiklos klausimais.	Asmeniškai atsako už numatytų uždavinių ir funkcijų vykdymą. Savo kompetencijos ribose reguliuoja tarnybos funkcionavimo sferą. Nustato rinktinės padalinių tarnybinės veiklos kryptis, tvirtina pareigūnų funkcionalines pareigas. Vadovaudamas LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir potvarkiais, VRM norminiais aktais, bei įsakymais, užtikrina jų vykdymą rinktinės tarnybiniame, ūkinėje bei finansinėje veikloje. Vykdo kadro parinkimo, paskirstymo ir ugdymo darbą rinktinės padaliniuose, organizuoja bei kontroliuoja jų kovinio-fizinio bei mokomojo-auklejamąjo proceso eigą. Savo kompetencijos ribose leidžia įsakymus dėl pareigūnų paskyrimo į pareigas arba atleidimo iš tarnybos, skatina bei skiria drausmines nuobaudas, suteikia atostogas, sprendžia pareigūnų komandiruočių klausimus. Teikia Vidaus reikalų ministerijos vadovybei pasiūlymus rinktinės struktūros, etatų tobulinimo bei materialinio-techninio, finansinio aprūpinimo klausimais. Atstovauja VRM specialiosios paskirties padalinių veiklos ribose bendradarbiaujant su atitinkamomis tarptautinėmis ir kitų šalių policijos institucijomis.	Asmeniškai atsako už rinktinę numatytų uždavinių ir funkcijų vykdymą. Nustato rinktinės struktūrinių padalinių funkcijas, tvirtina pareigūnų pareigines instrukcijas. Vadovaudamas LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir potvarkiais, VRM ir PD norminiais aktais, bei įsakymais, užtikrina ir kontroliuoja rinktinės tarnybiniame, ūkinėje bei finansinėje veikloje. Parenka, paskirsto ir ugdą pareigūnus ir darbuotojus rinktinės padaliniuose, organizuoja bei kontroliuoja jų kovinį ir fizinį bei mokomąjį-auklejamąjį procesą. Pagal savo kompetenciją leidžia įsakymus dėl pareigūnų paskyrimo į pareigas arba atleidimo iš tarnybos, vykdo atestaciją, skatina bei skiria jiems drausmines nuobaudas, leidžia atostogų, sprendžia pareigūnų komandiruočių klausimus, nustato atlyginimus ir skiria procentinius priedus. Teikia PD vadovybei pasiūlymus rinktinės struktūros, etatų tobulinimo bei materialinio-techninio, finansinio aprūpinimo klausimais. Užtikrina bendradarbiavimą su žiniasklaida, kitais policijos padaliniais bei teisėsaugos institucijomis. Kontroliuoja slaptają raštvedybą.	Asmeniškai atsako už rinktinės „Aras“ darbo organizavimą, pavestų uždavinių ir funkcijų vykdymą. Vadovaudamas Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir policijos generalinio komisaro įsakymais bei kitais teisės aktais, užtikrina ir kontroliuoja rinktinės „Aras“ tarnybiniame, ūkinėje ir finansinėje veikloje. Diegia pažangias darbo organizavimo ir valdymo formas, mokslo bei technikos laimėjimus. Pagal savo kompetenciją leidžia įsakymus, nurodymus ir kontroliuoja, kaip jie vykdomi. Valstybės tarnybos įstatymo, kitų įstatymų bei teisės aktų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia iš pareigų pareigūnus ir kitus darbuotojus. Vadovaudamas įstatymais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimą, nevisiškai rinktinėje „Aras“ nustatyto darbo užmokesčio fondo, nustato pareigūnams ir kitiems darbuotojams tarnybinių atlyginimų koeficientus ir atlyginimų priemonas; Pagal kompetenciją skatina rinktinės „Aras“ valstybės tarnautojus ir kitus darbuotojus bei skiria jiems tarnybines nuobaudas. Organizuoja, kontroliuoja ir vykdo rinktinės pareigūnų teorinį, taktinį, kovinį ir fizinį parengimą ir mokomąjį procesą. Parenka ir paskirsto pareigūnus ir darbuotojus rinktinės padaliniuose; Organizuoja, planuoja ir prireikus vykdo tarnybines užduotis, specialiąsias ir operatyvines operacijas; Užtikrina bendradarbiavimą su kitais policijos padaliniais, teisėsaugos institucijomis bei žiniasklaida; Pagal savo kompetenciją pasirašo sutartis su fizikiniais ir juridiniais asmenimis; Teikia policijos generaliniam komisariui pasiūlymus rinktinės struktūros, etatų tobulinimo bei materialinio, finansinio aprūpinimo klausimais. Vykdo policijos generalinio komisaro ir Kriminalinės policijos biuro vyriausiojo komisaro policijos generalinio komisaro

* Lentelė sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ 1991 – 2001 m. nuostatais

3 PRIEDAS

LP AOR „Aras” vieta policijos sistemoje 2006 m.*



* Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos internetinis tinklapis, <http://www.policija.lt>

4 PRIEDAS

„Delta force“ ir LP AOR „Aras“ atrankos į tarnybą palyginimas*

	Delta force	Aras
Bendri reikalavimai	- Turėti JAV pilietybę; - Amžius nuo 22 iki 35 metų; - Ne mažesnis kaip seržanto karinis laipsnis; - Puiki fizinė ir psichinė sveikata;	- Būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą; - Amžius nuo 18 metų ir ne daugiau kaip 30 metų (asmuo, turintis aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – ne daugiau kaip 35 metus). - Užimti statutinio valstybės tarnautojo pareigas vidaus reikalų įstaigoje arba; - Būti baigęs vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą ar kitą mokymo įstaigą arba vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos įvadinio mokymo kursą; - Būti tokios sveikatos būklės, kuri leistų eiti pareigas. Sveikatos būklės reikalavimus nustato vidaus reikalų ir sveikatos apsaugos ministrai.
Bendras fizinis pasiruošimas	- atsispaudimai ant kumplių - 40 kartų per minutę; - pritūpimai - 40 kartų per minutę; 2 mylių (3,218 km.) bėgimas - atbėgti ne vėliau kaip per 16 min.; - šliaužimas ant nugaros 20 metrų kojomis į priekį ir 20 galva į priekį - ne ilgiau kaip per 25 sekundes; - bėgimas 14,6 m. ilgio kliūčių ruožu - ne ilgiau kaip per 24 sekundes; 100 m. plaukimas su karine apranga ir kareiviškais batais - laikas neskaiciuojamas;	<u>bendri policijos normatyvai</u> - 3 km. bėgimas; 10x10 šaudyklinis bėgimas; - prisitraukimai. <u>rinktinės normatyvai</u> - - km., 60 m. bėgimai; - įšėjimai jėga; - štangos spaudimas gulom; - atsilenkimai; - atsispaudimai.
Intelektiniai testai	Psichologinių testų pagalba bei kitų aspektų tiriama ir tai, ar kariai sugeba suderinti savyje visiškai priešingas savybes. Reikalaujama, kad kandidatas sugebėtų tiksliai vykdyti įsakymus ir savarankiškai priimti atsakingus sprendimus; be išlygų paklusti vadams ir užtikrintai vesti paskui save kitus; būti gailestingu ir sugebėti žudyti be menkiausios dvejonės; pastoviai tobulinti psichines ir fizines savo galimybes ir nesijausti "supermenu".	Psichologiniais ir psichofiziologiniais testais ir metodikomis tikrinama, ar norintysis tinkamas tarnybai rinktinėje. Tyrinėjama jo motyvacija, valia ir kitos savybės. Matuojamas intelekto koeficientas bei kitos psichofiziologinės savybės. Šis etapas ypatingai sunkus, nes jo metu iš norinčiojo reikalaujama parodyti visas savo jėgas ir ištvermę, bei norą dirbti.
Į tarnybą nepriimami	- Turėję nuobaudų už karinės disciplinos nesilaikymą; - Teisti;	- Jeigu asmuo buvo atleistas iš valstybės tarnybos už tarnybinį nusižengimą ir jei nuo šio atleidimo iš valstybės tarnybos dienos nepraėjo 5 metai; - Jeigu asmuo buvo teistas už tyčinį, neatsargų nusikaltimą arba baudžiamąjį nusižengimą ir teistumas neišnykęs arba nepanaikintas.

* Lentelė sudaryta remiantis LP AOR „Aras“ internetinio tinklapio, <http://aras.policija.lt/>, informacija

Anketa LP AOR „Aras” pareigūnams

1. **Jūsų lytis:**
 - ☐ Vyras;
 - ☐ Moteris.
2. **Jūsų amžius:**
 - ☐ Iki 25;
 - ☐ 26-30;
 - ☐ 31-40;
 - ☐ 41-45;
 - ☐ 46-50;
 - ☐ Virš 50.
3. **Jūsų pareigybė:**
 - ☐ statutinis valstybės tarnautojas;
 - ☐ karjeros valstybės tarnautojas;
 - ☐ darbuotojas dirbantis pagal darbo sutartis.
4. **Kokiame padalinyje dirbate:**
 - ☐ Personalo grupė;
 - ☐ Pirma kuopa;
 - ☐ Antra kuopa;
 - ☐ Trečia kuopa;
 - ☐ Spec. Būrys;
 - ☐ Analizės, informacijos ir mokymo poskyris;
 - ☐ Sprogmenų paieškos ir neutralizavimo skyrius;
 - ☐ Kita (įrašykite).....
5. **Jūsų išsilavinimas:**
 - ☐ Vidurinis;
 - ☐ Spec. Vidurinis;
 - ☐ Aukštesnysis;
 - ☐ Nebaigtas aukštasis;
 - ☐ Aukštasis.
6. **Jūsų kaip pareigūno darbo stažas (metai):**
 - ☐ Iki 4;
 - ☐ 5-9;
 - ☐ 10-14;
 - ☐ 15-19;
 - ☐ Virš 20.
7. **Jūsų kvalifikacinė kategorija:**
 - ☐ 3 kvalifikacinė kategorija;
 - ☐ 2 kvalifikacinė kategorija
 - ☐ 1 kvalifikacinė kategorija

8. Ar sutinkate su teiginiu, kad rinktinės pareigūno kvalifikacija turi įtakos efektingam ir kokybiškam rinktinės darbui?

- ☐ Visiškai sutinku;
- ☐ Sutinku;
- ☐ Nei sutinku, nei nesutinku;
- ☐ Nesutinku;
- ☐ Visiškai nesutinku;
- ☐ Negaliu pasakyti.

9. Ar turite pakankamai informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Iš dalies.

10. Kaip sužinote apie tobulinimąsi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes rinktinėje?

- ☐ Perskaitau rinktinės skelbimų lentoje;
- ☐ Sužinau iš administracijos;
- ☐ Iš kolegų;
- ☐ Kita (įrašykite).....

11. Ar vadovybė suinteresuota Jūsų kvalifikacijos kėlimu?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Iš dalies.

12. Kaip dažnai tobulinate savo kvalifikaciją?

- ☐ Iki šiol kvalifikacijos netobulinau;
- ☐ Kartą per kelis metus;
- ☐ Kartą metuose;
- ☐ Kelis kartus per metus;
- ☐ Kita (įrašykite).....

13. Kaip vertinate Jūsų įstaigos veiklą?

Veiklos rūšys	Labai kokybiška	Kokybiška	Nei kokybiška, nei nekokybiška	Nekokybiška	Labai nekokybiška	Negaliu pasakyti
Įkaitų išlaisvinimas, sulaikymai, kratos						
Sprogmenų paieška ir neutralizavimas						
Nusikalstamos veiklos modelis						
Snaiperiu taktinė parama						

14. Jei 13 klausime pažymėjote, kad rinktinės veikla labai kokybiška, tada nurodykite priežastis, kas padeda pasiekti aukštą kokybės lygį?

- ☐ Rinktinės vado pastangos;
- ☐ Motyvacinė sistema;
- ☐ Personalo taktinis, kovinis ir psichologinis rengimas;
- ☐ Tinkama ginkluotė, amunicija, ekipuotė ir specialioji įranga;
- ☐ Kita (nurodykite).....

15. Jei 13 klausime pažymėjote, kad rinktinės veikla labai nekokybiška ir nekokybiška, tada nurodykite priežastis, kas trukdo rinktinėje pasiekti aukštą kokybės lygį?

- ☐ Nepakankama pareigūnų kvalifikacija;
- ☐ Pareigūnų motyvacijos stygius;
- ☐ Vadovybė prastai organizuoja veiklą;
- ☐ Nepakankamas įstaigos finansavimas.

16. Kaip siūlytumėte šias kokybės problemas spręsti?

.....

.....

.....

.....

17. Ar LP AOR „Aras“ apskritai yra atliekamas koks nors veiklos vertinimas?

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Negaliu pasakyti.

18. Jei 17 klausime pažymėjote „Taip“, tada nurodykite, koks veiklos vertinimas atliekamas rinktinėje:

- ☐ Veikla vertinama vadovaujantis bendruoju įsivertinimo modeliu;
- ☐ Veiklos auditas;
- ☐ Vertinimą atlieka institucijos Vidaus audito skyrius;
- ☐ Negaliu pasakyti;
- ☐ Kita (rašykite):.....

19. Kaip Jūs rinktinės veikloje vertinate?

	Visiškai teigiamai	Teigiamai	Nei teigiamai, nei neigiamai	Neigiamai	Visiškai neigiamai	Negaliu pasakyti
Administracija						
Techninė bazė						
Bendravimas su kolegomis						
Atlyginimas						
Darbo grafikas						

20. Koks yra Jūsų darbo krūvis?

- ☐ Labai didelis;
- ☐ Didelis
- ☐ Nei didelis nei mažas;
- ☐ Mažas;
- ☐ Labai mažas.

21. Kiek Jūs patenkintas darbu rinktinėje?

- ☐ Visiškai patenkintas;
- ☐ Patenkintas;
- ☐ Nei patenkintas, nei nepatenkintas;
- ☐ Nepatenkintas;
- ☐ Visiškai nepatenkintas;
- ☐ Negaliu pasakyti.

22. **Mano darbas pastebimas vadovo ir esu už tai vertinamas:**
- ☐ Taip;
 - ☐ Ne;
 - ☐ Negaliu pasakyti.
23. **Kaip esate skatinamas už ypatingus rezultatus, pasiektus užduočių vykdymo metu?**
- komisaro;
- ☐ Premija ir priedai;
 - ☐ Apdovanojimu iš rinktinės „Aras“ vado, Vidaus reikalų ministro, Policijos generalinio komisaro;
 - ☐ Nėra jokio paskatinimo ar padėkos.
 - ☐ Kita (įrašykite):.....
24. **Ar esate skatinamas savarankiškai priimti sprendimus?**
- ☐ Taip, ir stengiuosi tai daryti;
 - ☐ Taip, bet kartais nedrįstu jų priimti vienas;
 - ☐ Ne, nes manau, kad vadovaujantys asmenys tai daro geriau už mane;
 - ☐ Ne, nes manęs neskatina;
 - ☐ Negaliu pasakyti.
25. **Jaučiuosi gerbiamas kaip pareigūnas:**
- ☐ Taip;
 - ☐ Ne;
 - ☐ Negaliu pasakyti.
26. **Ar sutinkate su teiginiu, kad LP AOR „Aras“ vadovybė tinkamai atlieka savo pareigas?**
- ☐ Visiškai sutinku;
 - ☐ Sutinku;
 - ☐ Nei sutinku, nei nesutinku;
 - ☐ Nesutinku;
 - ☐ Visiškai nesutinku;
 - ☐ Negaliu pasakyti.
27. **Ar sutinkate su teiginiu, kad LP AOR „Aras“ vadas sugeba sužadinti pareigūnų pasitikėjimą savimi operacijų metu?**
- ☐ Visiškai sutinku;
 - ☐ Sutinku;
 - ☐ Nei sutinku, nei nesutinku;
 - ☐ Nesutinku;
 - ☐ Visiškai nesutinku;
 - ☐ Negaliu pasakyti.
28. **Pažymėkite, su kuriais iš išvardintų teiginių sutinkate.**
- veiklos;
- ☐ Vadovo elgesys daro įtaką rinktinės siekių aiškumui ir vienovei;
 - ☐ Stengiuosi gerai atlikti darbą, nes mano vadovas reikalauja puikių rezultatų ir efektyvios veiklos;
 - ☐ Galima teigti, kad vadovas suburia organizacijos narius į komandą, siekiančią bendrų tikslų;
 - ☐ Įkvėptas (-ta) vadovo, negailiu savo talentų, laiko ir širdies, kad užduotys būtų įvykdytos;
 - ☐ Organizacijoje vadovas kuria teigiamą darbo aplinką;
 - ☐ Sutinku su visais išvardintais teiginiais;
 - ☐ Nesutinku nei su vienu teiginiu;

- 29. Ką patobulintumėte įstaigos veikloje, jei taptumėte LP AOR „Aros“ vadovu?**
- Sustiprinčiau materialinę, techninę bazę;
 - Siekčiau padidinti pareigūnų atlyginimą;
 - Sušvelninčiau atranką į rinktinę;
 - Nieką nekeisčiau;
 - Kita (įrašykite).....
- 30. Kuris atrankos etapas sunkiausias, sudėtingiausias?**
- Bendras fizinis pasiruošimas;
 - Intelektu testai.
- 31. Kaip manote, kas turi didžiausios įtakos Jūsų kaip „Aro“ kovotojo profesionalumui:**
- Taktinės pratybos ir šaudymo mokymai;
 - Operacijos;
 - Narystė „ATLAS“;
 - Bendradarbiavimas su įvairiomis teisėsaugos tarnybomis;
 - Visi išvardyti kriterijai.
 - Kita (įrašykite).....
- 32. Kaip manote, kurios priežastys lemia personalo trūkumą rinktinėje?**
- Nepakankamas atlyginimas;
 - Per griežta atranka;
 - Mažos karjeros galimybės;
 - Pavojus gyvybei užduočių atlikimo metu;
 - Kita (įrašykite).....
- 33. Kaip manote, ar rinktinės įvaizdis visuomenėje yra geras?**
- Taip;
 - Ne;
 - Negaliu pasakyti.

6 PRIEDAS

Tyrimo rezultatų suvestinė

Klausimas	Atsakymo variantai		Dalis procentais %
1. Jūsų lytis:	Moterys	62	97
	Vyrai	2	3
2. Jūsų amžius:	iki 25	3	5
	26-30	9	14
	31-40	37	58
	41-45	13	20
	46-50	2	3
	virš 50	0	0
3. Jūsų pareigybė:	Statutinis valstybės tarnautojas	64	100
	Karjeros valstybės tarnautojas	0	0
	Darbuotojas dirbantis pagal darbo sutartį	0	0
4. Kokiam padalinyje dirbate:	Personalo grupė	2	3
	Spec. būrys	10	16
	Pirma kuopa	13	20
	Antra kuopa	12	19
	Trečia kuopa	0	0
	Analizės, informacijos ir mokymo poskyris	8	13
	Sprogmenų paieškos ir neutralizavimo skyrius	9	14
	Kovinis techninės paramos būrys	9	14
	Raštinė	1	2
5. Jūsų išsilavinimas:	Vidurinis	16	25
	profesinis	14	22
	Aukštesnysis	11	17
	Nebaigtas aukštasis	1	2
	Aukštasis	20	31
	Aukštasis neuniversitetinis	2	3
6. Jūsų kaip pareigūno darbo stažas (metais):	Iki 4	5	8
	5-9	9	14
	10-14	21	33
	15-19	29	45
	Virš 20	0	0
7. Jūsų kvalifikacinė kategorija:	3 kvalifikacinė kategorija	7	11
	2 kvalifikacinė kategorija	9	14
	1 kvalifikacinė kategorija	48	75

Klausimas	Atsakymo variantai		Dalis procentais %
8. Ar sutinkate su teiginiu, kad rinktinės pareigūno kvalifikacija turi įtakos efektingam ir kokybiškam rinktinės darbui?	Visiškai sutinku	64	100
	Sutinku	0	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	0	0
	Nesutinku	0	0
	Visiškai nesutinku	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0
9. Ar turite pakankamai informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes?	Taip	64	100
	Ne	0	0
	Iš dalies	0	0
10. Kaip sužinote apie tobulinimąsi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes rinktinėje?	Perskaitau skelbimų lentoje	11	17
	Sužinau iš administracijos	35	55
	Iš kolegų	18	28
11. Ar vadovybė suinteresuota Jūsų kvalifikacijos kėlimu?	Taip	64	100
	Ne	0	0
	Iš dalies	0	0
12. Kaip dažnai tobulinate savo kvalifikaciją?	Iki šiol kvalifikacijos netobulinau	0	0
	Kartą per kelis metus	0	0
	Kartą metuose	5	8
	Kelis kartus per metus	59	92
14. Jei 13 klausime pažymėjote, kad rinktinės veikla labai kokybiška, tada nurodykite priežastis, kas padeda pasiekti aukštą kokybės lygį?	I Tinkama ginkluotė, amunicija, ekipuotė ir specialioji įranga		
	II Rinktinės vado pastangos		
	III Rinktinės personalo taktinis, kovinis ir psichologinis rengimas		
	Motyvacinė sistema		
	I, II ir III kriterijai	31	48
	I ir II kriterijai	14	30
	II ir III kriterijai	19	22
17. Ar LP AOR „Aras“ apskritai yra atliekamas koks nors veiklos vertinimas?	Taip	64	100
	Ne	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0

Klausimas	Atsakymo variantai		Dalis procentais %
18. Jei 17 klausime pažymėjote „Taip“, tada nurodykite, koks veiklos vertinimas atliekamas rinktinėje:	Veikla vertinama vadovaujantis bendroju įsivertinimo modeliu	0	0
	Veiklos auditas	29	45
	Vertinimą atlieka institucijos Vidaus audito skyrius	0	0
	Negaliu pasakyti	35	55
20. Koks yra Jūsų darbo krūvis?	Labai didelis	6	10
	Didelis	13	20
	Nei didelis nei mažas	45	70
	Mažas	0	0
	Labai mažas	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0
21. Kiek Jūs patenkintas darbu rinktinėje?	Visiškai patenkintas	64	100
	Patenkintas	0	0
	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	0	0
	Nepatenkintas	0	0
	Visiškai nepatenkintas	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0
22. Mano darbas pastebimas vadovo ir esu už tai vertinamas:	Taip	56	88
	Ne	0	0
	Negaliu pasakyti	8	12
23. Kaip esate skatinamas už <u>ypatingus rezultatus</u>, pasiektus užduočių vykdymo metu?	I Premija ir priedai	9	14
	II Apdovanojimu iš rinktinės „Aras“ vado, Vidaus reikalų ministro, Policijos generalinio komisaro	7	11
	Nėra jokio paskatinimo ar padėkos	0	0
	I ir II kriterijai	55	85
24. Ar esate skatinamas savarankiškai priimti sprendimus?	Taip, ir tai stengiuosi daryti	26	48
	Taip, bet kartais nedrįstu jų priimti vienas	0	0
	Ne, nes manau, kad vadovaujantys asmenys tai daro geriau už mane	6	11
	Ne, nes manęs neskatina	0	0
	Negaliu pasakyti	22	41
25. Jaučiuosi gerbiamas kaip pareigūnas:	Taip	62	97
	Ne	0	0
	Negaliu pasakyti	2	3

Klausimas	Atsakymo variantai		Dalis procentais %
26. Ar sutinkate su teiginiu, kad LP AOR „Aras“ vadovybė tinkamai atlieka savo pareigas?	Visiškai sutinku	13	20
	Sutinku	47	73
	Nei sutinku, nei nesutinku	4	7
	Nesutinku	0	0
	Visiškai nesutinku	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0
27. Ar sutinkate su teiginiu, kad LP AOR „Aras“ vadas sugeba sužadinti pareigūnų pasitikėjimą savimi operacijų metu?	Visiškai sutinku	64	100
	Sutinku	0	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	0	0
	Nesutinku	0	0
	Visiškai nesutinku	0	0
	Negaliu pasakyti	0	0
28. Pažymėkite, su kuriais iš išvardintų teiginių sutinkate	Vadovo elgesys daro įtaką rinktinės siekių aiškumui ir vienovei	15	23
	Stengiuosi gerai atlikti darbą, nes mano vadovas reikalauja puikių rezultatų ir efektyvios veiklos	0	0
	Galima teigti, kad vadovas suburia organizacijos narius į komandą, siekiančią bendrų tikslų	0	0
	Įkvėptas (-ta) vadovo, negailiu savo talentų, laiko ir širdies, kad užduotys būtų įvykdytos	0	0
	Organizacijoje vadovas kuria teigiamą darbo aplinką	0	0
	Sutinku su visais išvardintais teiginiais;	49	77
	Nesutinku nei su vienu teiginiu	0	0
29. Ką patobulintumėte įstaigos veikloje, jei taptumėte LP AOR „Aras“ vadovu?	I Sustiprinčiau materialinę, techninę bazę	0	0
	II Siekčiau padidinti pareigūnų atlyginimą	5	8
	III Sušvelninčiau atranką į rinktinę	0	0
	Nieko nekeisčiau	0	0
	I ir II kriterijai	56	87
	II ir III kriterijai	3	5
30. Kuris atrankos etapas sunkiausias?	Bendras fizinis pasiruošimas	0	0
	Intelektu testai	43	67
	Abu kriterijai	21	33

Klausimas	Atsakymo variantai		Dalis procentais %
31. Kaip manote, kas turi didžiausios įtakos Jūsų kaip „Aro“ kovotojo profesionalumui:	Taktinės pratybos ir šaudymo mokymai	5	8
	Operacijos	6	9
	Narystė „ATLAS“	0	0
	Bendradarbiavimas su įvairiomis teisėsaugos tarnybomis	0	0
	Visi išvardyti kriterijai	53	83
32. Kaip manote, kurios priežastys lemia personalo trūkumą rinktinėje?	I Nepakankamas atlyginimas		
	II Per griežta atranka		
	III Mažos karjeros galimybės		
	IV Pavojus gyvybei užduočių atlikimo metu		
	II ir III kriterijai	59	92
	I, II ir III kriterijai	3	5
	II, III ir IV kriterijai	2	3
33. Kaip manote, ar rinktinės įvaizdis visuomenėje yra geras?	Taip	62	97
	Ne	0	0
	Negaliu pasakyti	2	3

19. Kaip Jūs rinktinės veikloje vertinate?

	Visiškai teigiamai	Teigiamai	Nei teigiamai, nei neigiamai	Neigiamai	Visiškai neigiamai	Negaliu pasakyti
Administracija	30	34				
Techninė bazė		37	27			
Bendravimas su kolegomis	58	6				
Atlyginimas			52	12		
Darbo grafikas	43	21				

13. Kaip vertinate Jūsų įstaigos veiklą?

Veiklos rūšys	Labai kokybiška	Kokybiška	Nei kokybiška, nei nekokybiška	Nekokybiška	Labai nekokybiška	Negaliu pasakyti
Įkaitų išlaisvinimas, sulaikymai, kratos	64					
Sprogmenų paieška ir neutralizavimas	64					
Nusikalstamos veiklos modelis	64					
Snaiperių taktinė parama	64					

