

## **Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste**

**Gediminas Bubnys**

*Mykolo Romerio universitetas  
Kauno policijos fakultetas  
V.Putvinskio 70, LT-44239 Kaunas*

**Vainius Smalskys**

*Kauno technologijos universitetas  
K.Donelaičio g.20, LT-44239 Kaunas*

*Straipsnyje analizuojamas policijos struktūrų valdymas ir šios statutinės viešojo sektoriaus organizacijos personalo rengimas naujosios viešosios vadybos reformų kontekste. Akcentuojamos šiuolaikinių demokratinių šalių policijos struktūrų perėjimo nuo militarizuoto prie paslaugos ir pagalbos piliečiams teikimo organizacinio modelio tendencijos. Teigiama, kad rengiant policijos tarnautojus reikėtų vadovautis vadybinių kompetencijų, profesionalumo, žmogaus teisių ir laisvių užtikrinimo kriterijais bei policijos personalo rengimo įstaigų integravimo į bendrąją aukštojo mokslo sistemą kriterijais. Apžvelgus šiuolaikines policijos struktūrų valdymo ir personalo rengimo tendencijas, daroma išvada: moderniosios viešojo administravimo tendencijos keičia militaristinę policijos modulį. Policijoje įsitvirtina tokios vertybės kaip teisėtumas, demokratija, veiklos efektyvumas, naujosios viešosios vadybos principai.*

**Raktažodžiai:** *naujoji viešoji vadyba, policijos valdymo pokyčiai, policijos personalo rengimas.*

**Keywords:** *new public management, training of police personnel, changes in police management.*

### **Įvadas**

XX a. pabaigos - XXI a. pradžios viešajam administravimui greta su vykstančia globalizacija būdingos demokratizavimo tendencijos bei demokratinių vertybių įsitvirtinimas. Tos tendencijos neaplenkė ir policijos raidos. Šio straipsnio tikslas ir yra išanalizuoti pokyčius šioje svarbioje viešojo sektoriaus dalyje – policijos administravime - ir nustatyti kaip jie susieti su policijos rengimo pokyčiais. Dabartiniu laikotarpiu ši tema labai aktuali todėl, kad Europos šalys, ypač pokomunistinės, tarp jų ir Lietuvos Respublika, bando derinti policijos, kaip statutinės viešojo sektoriaus organizacijos, valdymo ir rengimo sistemas prie modernių viešojo adminis-

travimo tendencijų. Tačiau ši tema, ypač naujųjų administravimo tendencijų poveikio policijos rengimui ir valdymui aspektu, dar mažai nagrinėta.

### **Naujoji viešoji vadyba ir pokyčiai policijos organizacijoje**

Šiuolaikinių viešojo sektoriaus demokratinių reformų tikslas yra efektyvinti valdymo sistemos darbą ir teikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas, užmegzti daugiašakius ryšius tarp valdžios ir visuomenės bei įtraukti piliečius į viešųjų reikalų valdymą. Tam tikslui pasiekti daugelyje valstybių vis plačiau taikoma *naujoji viešoji vadyba*, besiremianti horizontalaus decentralizuoto valdymo tobulinimu, dalies valstybės funkcijų privatizavimu, personalo valdymo kontraktine sistema ir kitais šiuolaikiniais vadybos metodais. Šios naujos viešojo administravimo kokybės plėtra siejama ir su valstybės tarnautojų rengimo modernizavimu.

Pokomunistinių šalių policija, būdama viešojo sektoriaus statutine dalimi, ganėtinai sunkiai adaptuojasi prie naujų valdymo realiųjų, todėl jai būtinas didesnis visuomenės, įstatymų leidėjų bei kitų viešųjų institucijų dėmesys. Aišku, kad,

---

*Gediminas Bubnys* - Mykolo Romerio universiteto Kauno policijos fakulteto Humanitarinių mokslų katedros docentas, humanitarinių mokslų daktaras.

El. paštas: smk@ltukf.lt

*Vainius Smalskys* – Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo katedros asistentas.

El. paštas: www.vainius.smalskys@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2005 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2005 m. spalio mėn.

reformuojant viešąjį valdymą, būtini ryškūs pokyčiai ir policijos organizacijoje. Šie pokyčiai turi būti susieti su policijos unifikavimu palaikant viešąją tvarką ir jos padalijimu į dvi rūšis: viešosios tvarkos policiją (municipalinę, prevencinę) ir kriminalinę (baudžiamojo persekiojimo). Policija priartinama prie visuomenės, piliečiai skatinami padėti teisėtvarkos institucijoms. Veiklos prioritetas priklauso viešosios tvarkos palaikymo (viešajai) policijai – ji privalo vykdyti aktyvią prevencinę veiklą, teikti piliečiams socialines paslaugas, įtraukiant juos į savo programų įgyvendinimą. Visa tai policijos reformą susieja su *naujosios viešosios vadybos* principų įgyvendinimu.

Vidurio Europos naujosios demokratijos gana sunkiai išgyvendina iš policijos prievartos veiklos modelius. Lietuvos policija šiuo požiūriu nėra jokia išimtis – ji iš dalies ir toliau išlieka prievartos organizacija [11, p.68 - 79]. Bet valdyti ir administruoti dvi policijos rūšis vienodais teisės aktais ir sprendimais gana sudėtinga. Tokia padėtis yra Lenkijoje, kur policijai vadovauja Vyriausiasis policijos komendantas, ir Lietuvoje, kurios policijai vadovauja jos Generalinis komisaras.

Antra vertus, dėl demokratizavimo procesų įtakos ir pokomunistinės valstybės tampa daug atviresnės naujiems vadybos ir administravimo procesams. Lenkija viena iš pirmųjų pokomunistinių šalių nuo 1992 m. pradėjo iš dalies adaptuoti vakarietišką policijos valdymo modelį [3]. Viešosios policijos struktūrai priklauso visa uniformuoti policija. Ši policijos rūšis atsakinga už prevencinį darbą, visuomeninius ryšius ir iš dalies už socialinę pagalbą piliečiams. Ji gali būti pavaldi ir savivaldybėms (municipalitetams). Tačiau ir toliau išlieka vienoda uniforma, nors policija gali priklausyti skirtingoms gyvenamosioms vietovėms. Piliečiai irgi pritraukiami prie viešosios tvarkos apsaugos, steigiant „saugius namus“, „saugios kaimynystės“ grupes ir pan., t.y. palaikant lokales visuomenės bendradarbiavimo su policija pastangas [8, p.19]. Labai svarbūs tampa viešieji ryšiai, padedantys kurti teigiamą policijos įvaizdį.

Kriminalinė policija modernaus administravimo kontekste funkcionuoja kaip civilinė tarnyba. Ji yra centralizuota ir turėtų išlikti Policijos departamento arba kitų jam pavaldžių struktūrų (valdymo skyrių ir pan.) dalimi. Kiti jos padaliniai galėtų būti dislokuoti prie municipalinės policijos, su ja nesusiejant finansiškai arba funkcionaliai. Ši policijos rūšis tyrinėja tik labai sunkius nusikaltimus, kovoja su organizuotu nusikalstamumu, ekonominiais teisės pažeidimais. Kriminalinei policijai

kartu atitektų sudėtingos viešosios policijos bylos, taip pat nusikaltimai, kuriuos tiriant stropiai reikėtų remtis operatyvinės veiklos įstatymu ir laikytis žmogaus teisių ir laisvių.

Dauguma Vakarų valstybių, besiremiančios naujosiomis viešojo administravimo tendencijomis, jau yra atsisakiusios militaristinio policijos modelio, sukurto dar 1829 m. Ateityje toms šalims, kur policija vis dar išlieka sukarinta organizacija, norom nenorom reikės modernizuoti valdymą ir prisiderinti prie policijos kaip paslaugos teikėjos koncepcijos [10].

Vakaruose vyksta visuomenės senėjimo procesas, kai kuriose valstybėse gausėja imigrantų bei nepilnų šeimų. Vis labiau didėja atotrūkis tarp vidurinėsios klasės ir varguomenės (imigrantų), nebespėjančios adaptuotis prie naujų globalizacijos sąlygų. Policijos veiklą sunkina ir vis didėjantis dalies visuomenės pakantumas nusikalstamumui, o tai reikalauja netradicinių sprendimų prevenciniame darbe tarp įvairių grupių imigrantų [2].

Šios sąlygos verčia policijos tarnautojus iš dalies atsisakyti sukarinto policijos modelio. Policijos viena pagrindinių pareigų tampa metodinės prognozavimo funkcijos. Sudėtingi socialinio gyvenimo iššūkiai verčia vadovus tartis su pavaldiniais, įsisavinti modernių verslo organizacijų vadybos elementus. Vadovai įtraukia į sprendimų priėmimą policijos pareigūnus ir ieško įvairių komandos stiprinimo formų. *Naujosios viešosios vadybos* kontekste karinė policijos subordinacija užleidžia vietą vadovų ir pavaldinių partnerystei.

Įsitvirtinant visuomeniniams pokyčiams, kinta ir policijos organizacijos misija teikiant piliečiams paslaugas. Vertinant policijos veiklą, įsitvirtina nauji kriterijai: veiklos efektyvumas, demokratinės ir etinės vertybės, teisėtumas ir profesionalumas [1]. Keičiasi ir vadovavimo principai: prioritetai atitenka ne baudžiamajam persekiojimui, o paslaugų kokybiniam rodikliams – pagrindinių žmogaus teisių ir laisvių apsaugai, įstatymų viršenybei, visuomenės dalyvavimui priimant ir įgyvendinant policijos programas, policijos ir jos personalo įvairiapusės veiklos tobulinimui [7].

Aplinka, kurioje laikomasi naujosios viešosios vadybos principų, buvo ir išlieka ganėtinai nestabili. Todėl, žinant įstatymų leidybos nesugebėjimą sparčiai taikyti prie kintančių gyvenimo sąlygų, policijos veikloje atsiranda diskrecijos problema. *Diskrecija* – tai policijos veikla, esant įstatymų, kitų teisės aktų stokai, neatitikimui, vadovaujantis tik savo nuožiūra, to ar kito sprendimo tikslingu. Diskrecijos teisės įgyvendinimas iš dalies sukuria pusiausvyrą tarp tikslų, procedūrų ir

politikos. Tai užtikrina nenutrūkstamą ir efektyvią policijos veiklą, skatina kritinį mąstymą.

Taigi *naujosios viešosios vadybos* tendencijų įsivertinimas skatina viešosios policijos tapimą organizacija, teikiančia piliečiams paslaugas. Kriminalinė policija išlieka nusikaltimų pasekmes išaiškinančia ir likviduojančia struktūra. Policijos administravimas įgyja demilitarizuotą, demokratišką, grindžiamą komandiniu darbu, pobūdį. Decentralizacijos procesų kontekste įsivertinama viešosios policijos valdymui reali savivaldybių įtaka.

Dalies viešųjų paslaugų privatizavimas daro įtaką ir policijos valdymo modernizavimui. Aktuali problema tampa kai kurių policijos funkcijų privatizavimas. Privačios saugos tarnybos vis labiau „skverbiasi“ į policijos veiklos sferą, perimdamos ne tik privačių, bet ir viešųjų organizacijų saugos funkcijas ir taip sudarydamos konkurenciją šioje paslaugų srityje. Tai iš dalies yra vieno iš naujosios viešosios vadybos principų įsigalėjimas teisės saugos srityje.

Pokyčiai viešajame administravime, įvykę ir vykstantys Vakarų pasaulyje XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje, daro ir darys poveikį policijos institucijų struktūriniam valdymui Vidurio Europos šalyse. Šis procesas suaktyvėjo Lietuvos policijoje po to, kai mūsų šalis 2004 m. gegužės 1 d. tapo Europos Sąjungos nare. Atsižvelgiant į modernius pokyčius policijos personalo rengimas šios organizacijos personalo valdymo sistemoje tampa prioritetiniu.

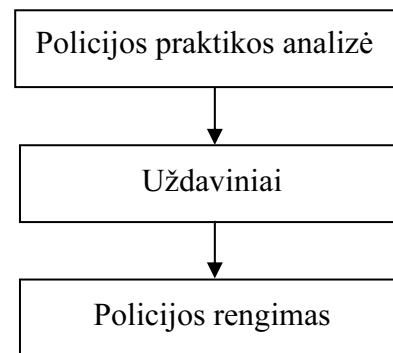
### ***Naujoji viešoji vadyba ir policijos personalo rengimas***

Policijos rengimo uždaviniai Lietuvoje privalo būti konkretūs. Jie rengimo procesą privalo kuo labiau priartinti prie praktikos. Kita vertus, jie turi būti lankstūs, kadangi, naudojantis pasenusia praktika, iškyla sąstingio grėsmė. Lankstumas reikalingas rengiant kūrybingą būsimąjį policijos tarnautoją; konkretumas - kad rengimas apimtų praktines problemas.

Didaktinis rengimo procesas turi nagrinėti problemų grupes, lyginti jas ir analizuoti, o ne remtis pavieniais praktikos atvejais. Konkrečių praktinių užduočių lygis turi susidurti su naujos kokybės sistema. Pastaroji ne visada bus praktikos pasekėja, nes pokomunistinės policijos valdyme realiai gana dažnai yra skirtingai suvokiami praktikos uždaviniai ir tikslai. Tą skirtumą lemia kintantys socialiniai santykiai, socialinės vertybės, visuomenės demokratizacija. Vadinasi, policijos rengimo organizavimas negali visiškai pasikliauti praktika, nes, remiantis vien tik praktika, ta pati praktika nuskurdinama. Todėl Rytų ir Centrinės

Europos, o kartu ir Lietuvos, policija rengiama, laikantis nuostatos, kad policijos rengimo įstaiga antroje pakopoje turi šiam procesui suteikti tam tikro akademizmo ir stengtis būti inovacijų kūrėja, naudotis geresniais informaciniais ištekliais bei kontaktais, bendradarbiauti su panašiomis rengimo įstaigomis Vakaruose. Ir tai jos turi daryti lanksčiau bei operatyviau negu praktinės policijos struktūros. Todėl būtent aukštosios policijos rengimo mokyklos ir turėtų būti inovacijų centrais, padedančiais suvokti Vakarų šalių policijose įsivertinančią naujosios viešosios vadybos ideologiją, jos turinį ir esmę.

Šiuo metu daugelyje šalių, policijos rengimo schema yra gan paprasta: ji praktikuojama Vakaruose, bet yra sunkiai pritaikoma Vidurio Europoje ir Lietuvoje (žr. 1 pav.).

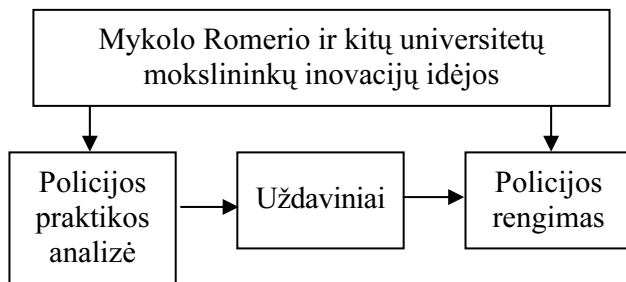


1 pav. Policijos rengimo Vakarų valstybėse schema

Šios schemos įgyvendinimas rengiant policiją įmanomas tik šalyse, kur policijos praktikos uždaviniai ir rengimo tikslai sutampa, kur demokratinės vertybės vyrauja visose policijos veiklos grandyse. Čia tiek teoretikai, tiek praktikai vienodai suvokia viešojo sektoriaus (ir policijos) organizacijų pasikeitimus. Mūsų valstybės policijos praktika plačiau galėtų pasitelkti inovacines idėjas, kurias siūlo mokslininkai iš Mykolo Romerio universiteto ir kitų aukštųjų mokyklų. Tai leistų policijos rengimo institucijoms suformuluoti modernesnius uždavinius, atitinkančius naujosios viešosios vadybos koncepciją ir kartu patį policijos rengimo procesą padaryti lankstesnį, taip pat atsižvelgiant ir į praktikos realijas. Todėl siūloma patobulinta 2 pav. parodyta policijos pareigūnų rengimo schema.

*Naujoji viešoji vadyba* yra globalizacijos palydovas. Šios abi tendencijos tiesiogiai ir netiesiogiai veikia ir policijos veiklos administravimą, ir policijos rengimą. Lietuvoje, kaip rodo patirtis, dar nedaug pareigūnų (ypač vadovaujančiųjų) pasisako už tai, kad policijos rengimo strategija ir filosofija turi remtis nuostata, jog policija yra socialinė

paslauga piliečiams. Todėl pereinamuoju laikotarpiu reikėtų į naują policijos strategiją šalia socialinės paslaugos piliečiams įvesti ir policijos kaip *administracinės tvarkos saugotojos* nuostatą.



2 pav. Patobulinta policijos rengimo schema, kuri galėtų būti taikoma Lietuvoje

Tokios nuostatos atitiktų „švelnesnį“ *naujosios viešosios vadybos* variantą, kuris priimtinesnis normatyvinei (legalistinei) kontinentinės Europos viešojo administravimo tradicijai ir yra žinomas *naujosios valstybės tarnybos* pavadinimu. *Naująją valstybės tarnybą* galima apibūdinti lenkų viešosios politikos tyrinėtojos S.Golinowskos 2000 m. suformuluotu šūkiu: „Mažiau rinkos, daugiau pilietinės bendruomenės“. Tai iš dalies eliminuoja vartotojiškas tendencijas būdingas klasikiniam anglosaksiškam *naujosios viešosios vadybos* variantui: „Mažiau valstybės, daugiau rinkos ekonomikos“ [6].

Akivaizdu, kad XXI a. policijai būtinas aukštesnis policininko rengimo formaliojo išsilavinimo standartas, kurio reikia sprendimams priimti. Jis bus sudėtingesnis nei tas, kurį suteikia daugelis šiuolaikinių policijos akademijų ir tobulinimosi programų. Pastebėta, kad policijos veikla dažniausiai esti kognityvi. Toks jos pobūdis reikalauja, kad policijos pareigūnai rinktų duomenis, juos analizuotų, pasitelkdami žinias ir, remdamiesi šia analize, priimtų sprendimus ir veiktų [9]. Tai reikalauja iš pareigūnų verbalinių ir išraiškos gebėjimų, atjautos problemai, įsidėmėjimo, dedukcinio induktyvaus mąstymo, tyrimo ir veiklos logikos, vizijos. Policijos pareigūnai turi didelę veiksmų laisvę, jie dirba ne tik savo vadovybės akiratyje, bet ir priima sprendimus, kurie gali paveikti piliečių gyvenimą, teises ir laisves, ateitį ir reputaciją. Jų profesinė veikla daugiau nei kitų valstybės tarnautojų susieta su „parako statine“, kuri (jei priimti sprendimai bus neteisingi) gali sukelti riaušes, pašalinti iš postų įvairių lygių vadovus ir pan. [5].

Siekiant parengti policijos pareigūną teisingai veikti komplikuojuose XXI a. socialinėje aplinkoje bei susidurti su sudėtinga nusikalstama veikla, šalia

universitetinio lavinimo reikia organizuoti įvairius tobulinimosi kursus. Formalaus pareigūnų mokymo struktūra prieš jiems pradėdant tarnybą turi būti tokia, kad besimokantys įgytų žinių, sudarančių jų profesionalumo pagrindą. Tai turėtų būti studijos, į kurias įeitų: pagrindinė priverstinio įstatymų laikymosi teorija, tyrimai, kritinis mąstymas ir problemos sprendimas, technologijos ir praktika, kitos policijos veiklai reikalingos disciplinos [13, p. 17 - 25]. Ir tai dar negarantuoja sėkmingos ilgalaikės policijos pareigūnų veiklos. Baigus šiuos formalius mokymus ir pradinį parengimą, jiems jau dirbant, ir toliau reikės nuolat mokytis, giliau studijuoti, lavinti analitinius ir problemų sprendimų gebėjimus, tarp jų gebėjimą taikyti teisėtvarkos palaikymo žinias sprendžiant komplikotas gyvenimo problemas. Šis darbas reikalauja suvokiamojo, o ne inkrementinio (iš praeities ateinančio) pareigūnų mąstymo.

Aukštasis siauros specializacijos mokslas atitinka tik policijos poreikius, bet ne šio meto reikalavimus. Policijos rengimas neturėtų būti paremtas tik naujų nusikalstamumo formų aiškinimu ir baudžiamosios persekiojimo propagavimu. To dabar nepakanka. Nusikaltimų tyrimas patvirtina teiginį, kad nėra vienintelio jų atskleidimo algoritmo. Be to, tik empiriniai ir intuityvūs policijos veiksmai negarantuoja efektyvaus policijos darbo.

Policijos rengimas bent iš dalies turi būti integruotas į bendrąją aukštojo mokslo sistemą. Platesnės socialinių mokslų studijos labai naudingos praktiniam prevenciniam policijos darbui, nes leidžia geriau išanalizuoti nusikaltimų priežastis. Teisės ir kitų socialinių mokslų (viešojo administravimo, psichologijos ir t.t.) suderinimas policijos tarnautojų rengimo procese leidžia sukurti vientisesnį policijos rengimo modelį bei prisidėti prie policijos sistemos modernizavimo [14].

Šiuolaikinių permainų fone Lietuvos policijos rengimo modelis atrodo ganėtinai novatoriškai. Tačiau tokiam modeliui įdiegti Lietuvai reikalingas tam tikras pereinamasis laikotarpis. 2003 m. Lietuvos policijos vadovybė, mėgindama prisiderinti prie Europos integracijos reikalavimų, patvirtino Policijos departamento 2003 - 2005 metų strateginį veiklos planą. Jis išipareigojama formuoti saugią aplinką, gerbti ir saugoti asmens teises ir laisves, padedant kitoms šalims ir visuomeninėms organizacijoms įgyvendinti veiksmingą nusikaltimų kontrolės ir prevencijos politiką, bendradarbiaujant ir atsiskaitant šalies visuomenei, valdžios ir valdymo institucijoms. Formaliai žiūrint, Lietuvos policija tampa socialine paslauga piliečiams.

Policijos pareigūnai, rengdamiesi tarnybai, turėtų gebėti sistemiskai mąstyti, t.y. įvaldyti priežastinio ryšio tarp motyvų ir padarinio supratimą. Tai leidžia individams pakilti virš paprasčiausio užduočių įvykdymo ir spręsti dideles komplikotas problemas, tikėdamiesi subtilios sąveikos ir išvengdami nenumatytų savo veiklos pasekmių. Pagrindinė sisteminio mąstymo išraiška – aukštas intuicijos išvystymo lygis, t.y. žinojimas, kaip tinkamai pasielgti konkrečioje situacijoje [12, p.71 -80].

Techniniai mokymai turėtų orientuoti pareigūnus į technologijų panaudojimą policijos darbe, į jo techninius aspektus ir į atitinkamus įstatymus. Pagrindinė policijos darbo technologija yra informacijos apdorojimas. Intelektas palaikant viešąją tvarką vaidins vis svarbesnį vaidmenį.

Pokyčiai, vykstantys XXI a. pasaulyje - žinių visuomenės plėtra, socialiniai pokyčiai, viešojo sektoriaus reformos, visuotinės kokybės išgalėjimas ir kt. - savaime reikalauja iš policijos pareigūnų gilinti ne tik praktines, bet ir teorines žinias. Karjeros siekiantiems pareigūnams tai svarbu. Tačiau pereinamuju laikotarpiu Centrinės ir Vidurio Europos valstybėse (o Lietuva čia nėra jokia išimtis) didėjant nusikalstamumui ir išliekant iš dalies konservatyvioms praktikos tendencijoms, itin aktualiu laikytinas viešosios ir kriminalinės policijos rengimo tobulinimas ir modernizavimas. Aktualus ir kursų, valdymo ir kvalifikacijos kėlimo instituto prie Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo fakulteto sukūrimas. Juolab tai svarbu, kad ir Lietuvos viešojo administravimo strategija numato iki 2015 m. įgyvendinti decentralizuotą valstybės tarnautojų mokymo sistemą.

### Išvados ir rekomencijos

Analizuojant pagrindinius įvykusius ir vykstančius Lietuvos policijos valdymo ir rengimo pokyčius, šiame straipsnyje parodyta, kad:

1. Šiuolaikinės viešojo administravimo tendencijos „išstumia“ militaristinę policijos modelį: policija iš dalies tampa paslaugos piliečiams organizacija. Daugelio šalių policijos valdymo reformų kontekste vykstantis jos padalijimas į dvi rūšis jau turi teigiamų pasiekimų praktikoje, kuri gali būti apibendrinta mokymo įstaigose, rengiančiose policijos pareigūnus.

2. Policijoje įsitvirtina „vakarietiškos“ vertybės – teisėtumas, demokratija, profesionalumas, veiklos efektyvumas, naujosios viešosios vadybos principai, - šias tendencijas spartina eurointegraciniai ir globalizacijos procesai.

3. Įstatymų leidyba nesugeba greitai prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių gyvenimo sąlygų. Daugelio šalių policijos veikloje aktuali tampa diskrecijos taikymo problema. Diskrecijos teisės įgyvendinimas užtikrina nenutrūkstamą ir efektyvią policijos veiklą bei skatina kritinį mąstymą.

4. Policijos rengimas turėtų pasikliauti ne tik policijos veiklos praktikos patirtimi, kuri iš dalies būna gana konservatyvi, bet ir modernaus akademinio tradicija, valdymo srityje dažnai besiremiančia naujosios viešosios vadybos ideologija.

5. Studijuojantys būsimieji pareigūnai savo profesionalumo pagrindą turi pagrįsti vadybinėmis ir teisinėmis žiniomis, tyrimais, probleminiais sprendimais, praktikos ir technologijų žiniomis.

6. Policijos rengimas, integruotas į aukštojo mokslo sistemą, ir plačios socialinių mokslų studijos yra naudingos praktiniame prevenciniame uniformuotosios policijos darbe vis sudėtingesnis socialinio gyvenimo sąlygomis.

### Literatūra

1. Barker, T. *Police Deviance* (2<sup>nd</sup> ed.). Ohio, Cincinnati: Andersen Publishing, 1991.
2. Brogden, M., Jefferson, T., Walklate, S. *Introducing Police-work*. London; Boston; Sydney, Wellington: Publishers Press, 1988.
3. Cihorz, T. *Efektywnosc ksztalcenia w Wyszej Szkole Policji. Raport z badan: 1991-1995*. Księga jubileuszowa z okazji 5 rocznicy powolania. Szczytno: WSP, 1995.
4. Couper, D.C., Lobitz, S. H. Quality Leadership the First Step Towards Quality Policing. *The Police Chief*, 1988, No 81.
5. Fyfe, J.J., Greene, J.R., Walsh, W.F., Wilson, O.W., and McLaren, R.C. *Police Administration*. New York: McGraw-Hill, 1997.
6. Golinowska, S. *Polityka społeczna*: Warszawa: Poltext, 2000.
7. Hess, K.M., Wroblewski, H. M. *Police Operations*. New York, Los Angeles: St. Paul Press 1992.
8. Kwiatkowski, B. Jaka powinna być współczesna Polska policja. *Biuletyn informacyjny 96*: Centralne Laboratorium Kryminalistyczne KGP, 1995, 19.
9. Manning, P.K. *Symbolic Communication: Signifying Calls and the Police Response*. Cambridge: MIT Press, 1998.
10. Metts, J.R. „Super Cops”: The Police Force of Tomorrow. *The Futurist*, 1985, No 35.
11. Pumputis, A. Policija kaip paslauga. *Politologija*. Nr.1(17), 1996, 68-79 .
12. Quin, J.B., Andersen, P., Finkelstein, S. Managing Professional Intellect: Making the Most of Best. *Harvard Business Review (March-April)*, 1996, 71-80.

13. Walsh, W.F. Policing at the Crossroads: Changing Directions for the new Millennium. *International Journal of Police Science & Management*, 2002, Vol. 1, No 1, 17-25.
14. Барташова, Г. *Управление в высших школах полиции*. Министерство внутренних дел Республики Беларусь. Конференция руководителей высших учебных заведений полиций стран Центральной и Восточной Европы. Минск, 2001.

Gediminas Bubnys and Vainius Smalskys

### **Management of Police Structures and Personal Training in the Context of New Public Management**

#### Summary

Paper analyses management of the police structures and staff training of this public sector organization, which is also regulated by statute, in the context of the New Public Management. Authors analyses the activities of police structures in western democracies and stress modern tendency- transformation of police from providing military services to organization providing assistance for citizens. Training police officers important are the following criteria: management competencies, professionalism, human rights and liberty aspect, integration of police training organizations into common system of higher education. One of the conclusions based on the analyses of management of contemporary police structures and staff-training tendencies is that modern PA tendencies influence changes occurring in the militarist model of the police. Such values as legality, democracy, efficiency of activity, the principles of the new public management are becoming important in the police every day activities.