

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

VAIDA STEPANA VIČIŪTĖ

**LIETUVOS APELIACINIO TEISMO VIDAUS
ADMINISTRAVIMAS**
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
doc. dr. A. Astrauskas**

VILNIUS, 2008

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**LIETUVOS APELIACINIO TEISMO VIDAUS
ADMINISTRAVIMAS**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovas

Doc. dr. A. Astrauskas

2008 12

Recenzentas

Atliko

VAm7-01 gr. stud.

2008 12

V. Stepanavičiūtė

2008 12

VILNIUS, 2008

TURINYS

IVADAS	4
1. Lietuvos teismų vidaus administravimo samprata	7
1.1. Teismų institucinė sistema ir teismų veikla.....	7
1.2. Teismų vidaus administravimas.....	11
1.2.1. Struktūros tvarkymas.....	13
1.2.2. Personalo valdymas.....	18
1.2.3. Dokumentų valdymas.....	21
1.2.4. Materialinių – finansinių išteklių valdymas.....	24
2. Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimas	28
2.1. Teismo organizacinė struktūra.....	28
2.2. Teismo personalo valdymas.....	35
2.3. Teismo dokumentų valdymas.....	42
2.4. Teismo materialinių – finansinių išteklių valdymas.....	47
3. Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo tobulinimo gairės	57
3.1. Rekomendacijos tobulinant teismo organizacinę struktūrą.....	57
3.2. Rekomendacijos tobulinant teismo personalo valdymą.....	59
3.3. Rekomendacijos tobulinant teismo dokumentų valdymą.....	60
3.4. Rekomendacijos tobulinant teismo materialinių – finansinių išteklių valdymą...	61
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
Literatūros sąrašas.....	65
Santrauka.....	70
Summary.....	71
Priedai.....	72

IVADAS

Darbo aktualumas. Lietuvos Respublikos Konstitucijos (toliau Konstitucija) 109 str. 1 d. įtvirtinta nuostata „Teisingumą Lietuvos Respublikoje vykdo tik teismai“¹ atspindi pagrindinį teismų veiklos turinį – teisingumo vykdymą. Teisinis sprendimas konkrečioje byloje yra akivaizdus teismo veiklos rezultatas, tačiau jų visumą galima laikyti ir teismo vidaus administravimo kokybės matu. Teisingumo vykdymo ir teismų vidaus administravimo sąlytis gali būti apibūdintas priežasties ir pasekmės ryšiais: nesukūrus institucijos tikslus, veiklos specifiką atitinkančios organizacinės struktūros, neužtikrinus kvalifikuoto personalo samdos, dokumentų bei kitų su institucijos veikla susijusių užrašų išsaugojimo sistemos, neracionaliai naudojant turimus materialinius – finansinius išteklius – sunku tikėtis institucijos bei visuomenės lūkesčius atitinkančių rezultatų teisingumo vykdymo srityje.

Lietuvos Respublikos teismai, nepriklausomai nuo jų lygmens teismų sistemoje, savo esme yra vienaarūšės institucijos, vykdančios tapačią veiklą, siekiančios bendrų tikslų. Dėl šios priežasties jie susiduria su panašiomis vidaus administravimo problemomis, kurios gali būti sprendžiamos keičiantis kituose teismuose formuojama gerąja vidaus administravimo praktika. Šie mainai nesunkiai įgyvendinami vykdant administracinės veiklos priežiūrą: aukštesnės grandies teismui tikrinant žemesniojo lygmens teismo vidaus administravimą ir kartu su išvadomis teikiant rekomendacijas. Tokiu būdu darbe pateiktos, konkrečiam teismui skirtos rekomendacijos galėtų būti naudingos ir kitų teismų veikloje.

Darbo naujumas. 2002 m. sausio 24 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos teismų įstatymas (toliau LR Teismų įstatymas)², iš esmės reformavęs iki tol susiklosčiusią teismų administravimo praktiką. Siekiant užtikrinti teismų nepriklausomumą šiuo įstatymu buvo apribota vykdomosios valdžios - Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos – (toliau Teisingumo ministerija) įtaka administruojant teismus, o teismų administravimo funkcija priskirta teismų vadovų kompetencijai. Po įstatymo priėmimo Atviros Lietuvos fondas parengė Lietuvos teismų būklės apžvalgą, kurioje, nagrinėjant teismų kompetencijos, jų atskaitomybės, teisėjų skyrimo, paaukštinimo, atleidimo klausimus, buvo paliestas ir teismų administravimo aspektas - susirūpinta dėl sustiprėjančio teismų sistemos uždarmo, abejota teismų pirmininkų pasirengimu tinkamai administruoti teisingumą vykdančias institucijas. Vis tik šios dvejonės nebuvo nei patvirtintos, nei paneigtos, nes naujai formuojama teismų administravimo praktika mokslinėje literatūroje iki šiol plačiau nenagrinėta.

¹ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

² Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

Darbo problema. Atviros Lietuvos fondas 2003 m. Lietuvos teismų būklės apžvalgoje padarė išvadą: „Apibendrintai vertinant teismų sistemos būklę, galima konstatuoti, kad ji nėra patenkinama”³. Ši išvada iš dalies buvo grindžiama nustatytais teismų administravimo problemomis – „teismo pirmininkams priskirtų administracinių funkcijų nesuderinamumu su teisėjo pareigomis, neefektyviu valstybės biudžeto lėšų panaudojimu teismų veikloje, netinkama ir nepakankama teismų personalo struktūra”⁴. Tikėtina, kad padėtis teismų administravimo srityje po 2003 m. kito, vis tik tęstinis šios srities vertinimas nebuvo atliekamas, todėl dabartinė padėtis nėra aiški.

Darbo tikslas – apibrėžus Lietuvos Respublikos teismų vidaus administravimo sampratą, ištyrus Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo sritis ir nustačius pagrindines problemas, pateikti rekomendacijas Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimui tobulinti.

Darbo objektas – Lietuvos Respublikos teismų sistema.

Darbo dalykas – Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti teismų vidaus administravimo sampratą, aptarti teismų institucinę sistemą, teismų veiklą ir jų vidaus administravimo sritis;
2. Ištirti Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo sritis ir nustatyti pagrindines problemas;
3. Pateikti rekomendacijas Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimui tobulinti.

Darbe naudoti teoriniai tyrimo metodai:

◆ **analizės** (išskyrus atskiras vidaus administravimo sritis, kiekviena jų nagrinėjama skaidymo į tam tikrus etapus, rūšis, procedūras, sąveikas ir t.t. principu);

◆ **lyginimo** (lyginami skirtingo laikotarpio struktūrinių padalinių darbo krūviai, personalo sudėtis, finansavimo apimtys, teisės aktų reikalavimai gretinami su jų įgyvendinimo praktika ir kt.);

◆ **statistinis** (statistiniai duomenys, nusakantys teismo struktūrinių vienetų dydžius, valdomumo normas, personalo pokyčius ir sudėtį, teisme išnagrinėjamų bylų kitimo tendencijas, teismo finansavimo apimtis ir kt., rūšiuojami ir pateikiami statistinių lentelių, grafikų pavidalu);

◆ **apibendrinimo** (remiantis išdėstyta medžiaga formuluojami pagrindiniai teiginiai, apibendrinama naudota literatūra, daromos galutinės išvados).

³Atviros Lietuvos fondas. Atviros Lietuvos fondo 2003 m. Teismų sistemos būklės apžvalga // http://politika.osf.lt/Kiti/dokumentai/TNL_final.pdf; prisijungimo laikas 2008-10-22.

⁴Ten pat.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys dėstymo dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių, anglų kalbomis bei priedai. Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiama teismų vidaus administravimo samprata: teismų sistema ir jos požymiai, teismų veikla, teismų vidaus administravimo sritys. Teismų vidaus administravimas aptariamas pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (toliau LR Viešojo administravimo įstatymas) išskiriamas vidaus administravimo sritis – struktūros, personalo, dokumentų, materialinių – finansinių išteklių valdymo sritis. Vidaus administravimo sritys nagrinėjamos remiantis lietuvių (R. Ginevičiaus, V. Sūdžiaus, S. Stoškaus, D. Beržinskienės, P. Zakarevičiaus, V. Šilingienės, A. Sakalo, L. Lobanovas, A. Stankevičienės) ir užsienio (S. P. Robbins, G. Dessler, H. Fayol) autorių darbais.

Antrojoje darbo dalyje tiriamos Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo sritys, identifikuojamos jose esančios problemos. Vidaus administravimo problemos nustatomos gretinant vidaus administravimą reglamentuojančių teisės aktų (bendrųjų ir vidaus) reikalavimus ir jų įgyvendinimo praktiką bei pirmoje darbo dalyje aptartų teorinių aspektų taikymo ribotumą teismo veikloje.

Trečioji darbo dalis – projektinių pasiūlymų dalis, kurioje, atsižvelgiant į antrojoje darbo dalyje identifikuotas Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo problemas, teikiamos rekomendacijos jas sprendžiant.

Darbas užbaigiamas darant galutinę išvadą, teikiant rekomendacijas.

1. LIETUVOS TEISMŲ VIDAUS ADMINISTRAVIMO SAMPRATA

1.1. TEISMŲ INSTITUCINĖ SISTEMA IR TEISMŲ VEIKLA

Aristotelis (384-322 pr. Kr.) savo veikale „Politika“ teigė: „Visose santvarkose yra trys dalys ir doras įstatymų leidėjas privalo atsižvelgti į jas. Iš šių trijų dalių viena sprendžia bendruosius reikalus, antroji susijusi su valdžios pareigomis – kokios jos turi būti ir kokius reikalus spręsti, ir kaip į jas turi būti parenkama, o trečioji dalis - teisminė“⁵. Dar Antikos laikais iškelta valdžių padalijimo idėja yra šiuolaikinių demokratinių valstybių valdymo pagrindas. Neatsitiktinai ir Lietuvos Konstitucijos 5 str. 1 d. įtvirtinta nuostata: „**Valstybės valdžią Lietuvoje vykdo Seimas, Respublikos Prezidentas ir Vyriausybė, Teismas**“⁶. Ši konstitucinė nuostata įtvirtina bendrąją valstybės valdžios sistemą aiškiai nurodant šios sistemos sudedamąsias dalis.

Lietuvoje valstybės valdžia įgyvendinama realizuojant:

- a) **horizontalųjį valdžių padalijimą** (įstatymų leidžiamoji, įstatymų vykdomoji bei teisminė valdžia);
- b) **vertikalųjį valdžių padalijimą** (kiekviena iš paminėtų valdžių įgyvendinama per tam tikrą institucinį mechanizmą teritoriniuose vienetuose)⁷. Teisminės valdžios atveju šis mechanizmas - teismų institucinė sistema.

Lietuvos Respublikos teismų sistemą iš dalies apibrėžia Konstitucija, kurios 111 str. 1 d. nustatyta: „**Lietuvos Respublikos teismai yra Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, apygardų ir apylinkių teismai**“⁸. To paties Konstitucijos straipsnio 2 d. yra numatyta galimybė steigti specializuotus teismus: „**Administracinių, darbo, šeimos ir kitų kategorijų byloms nagrinėti pagal įstatymą gali būti įsteigti specializuoti teismai**“⁸. Tai, kad šia galimybe buvo pasinaudota, patvirtina LR Teismų įstatymo 12 str. 4 d., kurioje nurodyta: „**Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas ir apygardų administraciniai teismai yra specializuoti teismai, nagrinėjantys bylas dėl ginčų, kylančių iš administracinių teisinių santykių**“⁹. Toks teismų suskirstymas apibendrinamas LR Teismų įstatymo 12 str. 2 d.: „**Lietuvos Respublikos vientisą teismų sistemą sudaro bendrosios kompetencijos ir specializuoti teismai**“⁹. Taigi bendrąją Lietuvos teismų sistemą sudaro dvi savarankiškos teismų posistemės - bendrosios kompetencijos ir specializuoti administraciniai teismai.

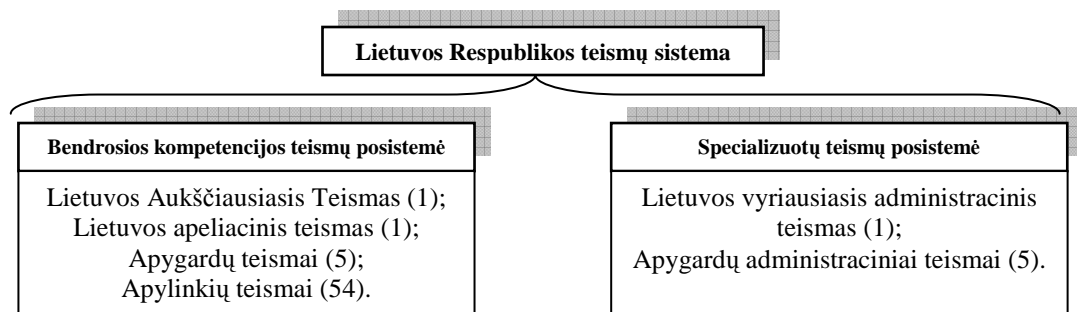
⁵ Aristotelis. Politika. Vilnius: Pradai, 1997. P. 204-205.

⁶ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

⁷ Raipa A. Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiname valdyme // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004.

⁸ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

⁹ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

Lietuvos Respublikos teismų sistema

Šiuo metu Lietuvos teismų sistemą sudaro 67 teismai: 61 bendrosios kompetencijos teismas bei 6 specializuoti administraciniai teismai¹⁰. ***Pagrindinis bendrosios kompetencijos ir specializuotų administracinių teismų skirtumas yra jų kompetencija.*** Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, apygardų ir apylinkių teismai nagrinėja civilines ir baudžiamąsias bylas. Apylinkių teismai nagrinėja ir jų kompetencijai įstatymų priskirtas administracinių teisės pažeidimų bylas. Tuo tarpu administraciniams teismams priskirti įgaliojimai nagrinėti bylas dėl ginčų, kylančių iš administracinių teisinių santykių¹¹.

Tiek bendrosios kompetencijos, tiek ir specializuotus administracinius teismus pagal jų veiklos teritoriją galima skirstyti į:

- a) centrinius, visos valstybės teritorijoje veikiančius teismus (Lietuvos Aukščiausiasis teismas, Lietuvos apeliacinis teismas, Lietuvos vyriausiasis administracinis teismas);*
- b) teritorinius, įstatymo apibrėžtame administraciniame vienetė (apygardoje, apylinkėje) veikiančius teismus (apygardų, apygardų administraciniai, apylinkių teismai).*

Būtent teismo veiklos teritorinės ribos sąlygoja to teismo institucinį lygmenį teismų sistemoje, t.y. jis priskiriamas žemiausios, aukštesniosios ar aukščiausios grandies teismams. Šie teismų lygmenys būtini siekiant užtikrinti asmens, nesutinkančio su teismo priimu sprendimu teisę skusti jį hierarchine linija, t.y. garantuojant priimto sprendimo teisėtumo ir pagrįstumo tikrinimą aukštesnės instancijos teisme¹².

Teismų sistemos charakteristika iš esmės atitinka literatūroje skiriamus teisminės valdžios požymius, kuriuos šiek tiek modifikuojant galima išdėstyti taip:

1 lentelė.

¹⁰ Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos Respublikos teismų sistema // <http://www.teismai.lt/teismai/sistema.asp>; prisijungimo laikas: 2008-10-22.

¹¹ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

¹² Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1997 m. spalio 1 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso 195 straipsnio penktosios dalies ir 242 straipsnio atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 1997, Nr. 91-2289.

Teismų sistemos požymiai

<i>Teismų sistemos vientisumas</i>	Bendrosios kompetencijos ir specializuoti teismai yra ne atskiros teismų sistemos, bet sudedamosios vientisos Lietuvos teismų sistemos savarankiškos dalys ¹³ .
<i>Teismų įgaliojimų išimtinumas</i>	Konstitucijos 109 str. 1 d. įtvirtinta nuostata: „Teisingumą Lietuvos Respublikoje vykdo tik teismai“ ¹⁴ . Taigi jokios kitos valstybinės ar visuomeninės institucijos negali vykdyti šios funkcijos.
<i>Teismų procesinė disciplina</i>	Teisinių ginčų nagrinėjimas yra „ypač institucionalizuotas ir formalizuotas“ ¹⁵ procesas. Procesiniai įstatymai detaliam reglamentuoja visą teisingumo vykdymo procedūrą: ginčas turi būti išspręstas per tam tikrus terminus, griežtai laikantis proceso teisės normų ir remiantis galiojančia teise.
<i>Profesionalumas</i>	Teisminė valdžia yra vienintelė valdžia formuojama ne politiniu, bet profesiniu pagrindu ¹⁶ .
<i>Teismų savivalda</i>	„Teismų savivalda – teisėjų ir teismų teisė ir reali galia pagal Konstituciją ir kitus įstatymus laisvai ir savarankiškai, savo atsakomybe spręsti teismų veiklos klausimus. Teismų savivaldos sistemą sudaro Visuotinis teisėjų susirinkimas, Teisėjų garbės teismas, Teisėjų taryba“ ¹⁷ .
<i>Teismų nepriklausomumas</i>	Teismai yra nepriklausomi:

a) nuo kitų valstybės valdžios institucijų

Konstitucinis Teismas 1999 m. gruodžio 21 d. nutarime konstatavo: „tik nepriklausoma teismų institucinė sistema gali laiduoti teismų organizacinę savarankiškumą“, „teismai, būdami savarankiški, negali būti priklausomi nuo kitų valdžių, o teismų veikla negali būti laikoma valdymo sritimi, priskirta kuriai nors vykdomosios valdžios institucijai, t.y. jokia vykdomosios valdžios institucija negali kištis į teismo funkcijų vykdymą ir organizuoti teismo vidaus darbo“¹⁸.

b) nuo kitų teismų

Konstitucinis Teismas 2006 m. kovo 28 d. nutarime konstatavo: „teismų instancinės sistemos negalima interpretuoti kaip hierarchinės, nes nė vienas žemesnės instancijos bendrosios kompetencijos teismas nėra administraciniu arba organizaciniu atžvilgiu ar kaip nors kitaip pavaldus jokiam aukštesnės instancijos teismui: pirmosios instancijos bendrosios kompetencijos teismai nėra pavaldūs nei apeliacinės, nei kasacinės bendrosios kompetencijos teismams, o Lietuvos apeliacinis teismas nėra pavaldus Lietuvos Aukščiausiajam Teismui“¹⁹.

¹³ Kuconis P., Nekrošius V. Teisėsaugos institucijos. Vilnius: Justitia, 2001. P. 38-39.

¹⁴ Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.

¹⁵ V. Mikelėnas. Teisės aiškinimas: teorinės ir praktinės problemos // Justicija. 1997, Nr. 1-3. P. 72.

¹⁶ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1999 m. gruodžio 21 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 14, 25 (1), 26, 30, 33, 34, 36, 40, 51, 56, 58, 59, 66, 69, 69 (1) ir 73 straipsnių atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 1999, Nr. 109-3192.

¹⁷ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

¹⁸ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1999 m. gruodžio 21 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 14, 25 (1), 26, 30, 33, 34, 36, 40, 51, 56, 58, 59, 66, 69, 69 (1) ir 73 straipsnių atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 1999, Nr. 109-3192.

¹⁹ Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2006 m. kovo 28 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo įstatymo 62 straipsnio 1 dalies 2 punkto, 69 straipsnio 4 dalies (1996 m. liepos 11 d. redakcija), Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 11 straipsnio 3 dalies (2002 m. sausio 24 d. redakcija), 96 straipsnio 2 dalies (2002 m. sausio 24 d. redakcija) atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. 36-1292.

P. Kuconio, V. Nekrošiaus teigimu, teisminės valdžios samprata apima ne tik teisminės valdžios institucijų sistemą, bet ir jų vykdomas funkcijas²⁰. Teismų veikla neapsiriboja vien tik teisingumo vykdymu, kadangi teismams, kaip ir visoms kitoms socialinėms sistemoms, yra būdingi organizaciniai elementai - struktūra, ištekliai, kultūra, analizės, planavimo, personalo organizavimo ir skatinimo, finansų, kontrolės, kokybės valdymo sistemos bei kompetencija²¹. ***Tai reiškia, kad nors teismai ir yra specialios valstybės valdžios institucijos, kurioms pavesta viena svarbiausių valstybės valdžios funkcijų – teisingumo vykdymas, – vis tik tam, kad ši pareiga būtų realizuojama tinkamai, teismai turi laikytis ne tik procesinių, bet ir tam tikrų bendrųjų darbo organizavimo taisyklių.*** Taigi teismo vykdomą veiklą galima skirstyti į dvi pagrindines veiklos kryptis:

- a) procesinę veiklą (teisingumo vykdymas);***
- b) organizacinę veiklą (teismo administravimas).***

Pagal LR Teismų įstatymo 102 str.: „Administravimą teismuose sudaro teismo pareigūnų organizacinė veikla (***vidinis teismo administravimas***) ir šiame Įstatyme numatytų pareigūnų atliekama nurodytos veiklos priežiūra (***išorinis teismo administravimas***)“²². Dėl ribotos šio darbo apimties bus nagrinėjama viena iš teismų administravimo formų – teismų vidaus administravimas. Apie teismų išorės administravimą paminėsime tiek, jog ***išorinis teismų administravimas yra teismo pareigūnų organizacinės veiklos (vidaus administravimo) priežiūra***, vykdoma administracinės veiklos priežiūros subjektų - apygardos teismų pirmininkų, Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo pirmininko bei Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko²³.

Vidinio ir išorinio teismų administravimo sritys gali būti apibrėžtos kaip dalies ir visumos santykis, nes administracinės veiklos priežiūra yra siauresnė nei vidinis teismo administravimas. Administracinės veiklos priežiūros subjektų veikla negali įsiterpti į tą administracinės veiklos sritį, už kurią išimtinai atsakingas konkretaus teismo pirmininkas, tačiau visa tai, kas patenka į administracinės veiklos priežiūros sritį, kartu yra teismo vidaus administravimo dalykas. Pažymėtina ir tai, kad administracinės veiklos priežiūrą atlieka siauresnis administravimo subjektų ratas, t.y. ją atlieka ne visi teismų pirmininkai, o tik tie, kuriems tokius įgaliojimus suteikia įstatymas. ***Taigi išorinį teismų administravimą nuo vidinio teismų administravimo skiria du pagrindiniai požymiai - administravimo subjektai ir turinys.***

²⁰ Kuconis P., Nekrošius V. Teisėsaugos institucijos. Vilnius: Justitia, 2001. P. 30-31.

²¹ Ginevičius R., Sūdžius V. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 2007. P. 21.

²² Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

²³ Teismų tarybos 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 11 „Dėl administravimo teismuose nuostatų“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20020617-11.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-26.

1.2. TEISMŲ VIDAUS ADMINISTRAVIMAS

LR Viešojo administravimo įstatymo 2 str. 3 d. nustatyta: „*Vidaus administravimas – tai veikla, kuria užtikrinamas viešojo administravimo subjekto savarankiškas funkcionavimas (struktūros tvarkymas, dokumentų, personalo, turimų materialinių ir finansinių išteklių valdymas), kad jis galėtų atlikti viešąjį administravimą*“²⁴. LR Teismų įstatymo 103 str. bei 106 str. nustatytų teismo pirmininko bei teismo kanclerio funkcijų visuma apima LR Viešojo administravimo įstatyme išskirtas vidaus administravimo sritis²⁵.

2 lentelė.

Teismo pirmininko ir teismo kanclerio funkcijos

<i>Vidaus administravimo sritis</i>	<i>Teismo pirmininko funkcijos (103 str.)</i>	<i>Teismo kanclerio funkcijos (106 str.)*</i>
<i>Struktūros tvarkymas</i>	Skiria teisėjus į teismo skyrius; tvirtina teismo struktūrą.	Kontroliuoja ir koordinuoja teismo administracijos padalinių veiklą; tvirtina valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis ir gaunančių darbo užmokestį iš valstybės biudžeto, pareigybių sąrašą ir pareigybių aprašymus. Skiria į pareigas ir atleidžia iš jų teismo administracijos padalinių valstybės tarnautojus ir darbuotojus, taip pat juos skatina, skiria jiems tarnybines ar drausmines nuobaudas, pašalpas.
<i>Personalo valdymas</i>	Nustato teisėjų specializaciją atskirų kategorijų byloms nagrinėti; paveda atlikti hipotekos teisėjų funkcijas; kontroliuoja kaip laikomasi Teisėjų etikos reikalavimų; tiria asmenų skundus dėl neprocesinių teisėjų veiksmų.	Organizuoja ir koordinuoja teismo strateginių veiklos planų rengimą ir įgyvendinimą; tvirtina teismo administracijos padalinių nuostatus.
<i>Dokumentų valdymas</i>	Nustato teismo dokumentų valdymo kontrolės procedūras, už jas atsakingų teismo struktūrinių padalinių, darbuotojų įgaliojimus ir atsakomybę; priima sprendimus dėl dokumentų apskaitos sistemos technologijų parinkimo; tvirtina dokumentų perėmimo aktus, apskaitos dokumentus; sudaro nuolat veikiančią dokumentų ekspertų komisiją ir patvirtina jos nuostatus ²⁶ .	Užtikrina, kad įgyvendinant teismo strateginius veiklos planus optimaliai būtų valdomi ir naudojami finansiniai, materialiniai, intelektiniai ir informacijos ištekliai.
<i>Materialinių – finansinių išteklių valdymas</i>	Atsako už apskaitos organizavimą, apskaitos dokumentų išsaugojimą; atsakingų asmenų (vyriausiojo buhalterio, buhalterio, apskaitos tarnybos vadovo, kito darbuotojo), paskyrimą; finansų kontrolės sistemos įdiegimą, jos priežiūrą ir tobulinimą; finansų kontrolę vykdančių asmenų kompetenciją; teigiamą valstybės tarnautojų ir darbuotojų požiūrį į finansų kontrolę ²⁷ .	

²⁴ Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.

²⁵ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

* LR Teismų įstatymo 106 str. redakcija įsigalios nuo 2010 m. sausio 1 d.

²⁶ Teismų tarybos 2004 m. spalio 8 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) raštvedybos ir archyvų tvarkymo taisyklių patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.

²⁷ Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1K-123 „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr. 47-2083.

Pagal LR Teismų įstatyme apibrėžtą administravimo funkcijų pasiskirstymą matyti, kad teismo pirmininko funkcijos apima tą administracinio darbo dalį, kuri teisiogiai siejasi su teisėjų darbu vykdamas teisingumą. Tuo tarpu teismo kancleris vadovauja teismo administracijai, aptarnaujančiai teisėjus. Vis tik reikia pabrėžti, kad šis įstatymo lygiu įteisintas funkcijų padalijimas daugelio teismų praktikoje kol kas neveikia, nes juose dar nėra teismo kanclerių, todėl vidaus administravimas vykdomas pagal senąją tvarką – teismo pirmininkas yra atsakingas už visas vidaus administravimo sritis.

Bet kurios praktinės veiklos tyrimui būtinas tam tikras standartas, leidžiantis pagrįstai nustatyti svarbiausius veiklos trūkumus, planuoti tobulinimus. Paprastai tokiu standartu tampa teoriniai modeliai, „besiremiantys įsivaizduojama tvarka, numatomais konceptais“²⁸, įstatymo reikalavimai, įtvirtinantys pageidautiną arba privalomą veikimo būdą. Tai yra tam tikrų taisyklių visuma, svarbi praktinės veiklos tyrimui, todėl siekiant iširti konkretaus teismo vidaus administravimo sritis, pirmiausiai būtina jas aptarti teoriniu lygmeniu.

²⁸ Raipa A. Viešoji politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003.

1.2.1. STRUKTŪROS TVARKYMAS

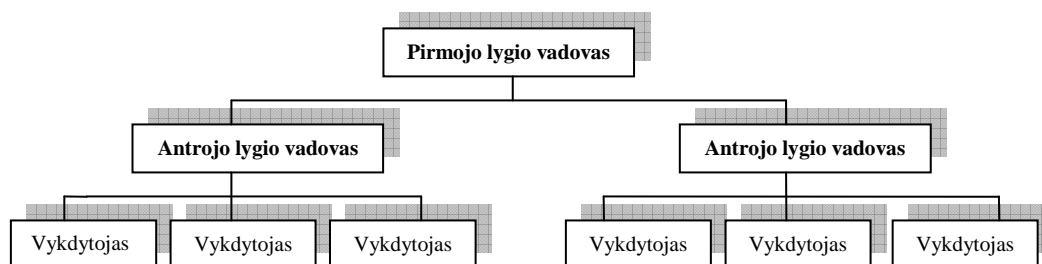
Organizacijos struktūra yra formali darbo užduočių paskirstymo, grupavimo, koordinavimo sistema²⁹. Organizacijos struktūra gali būti paaiškinama ir kaip pavienių grupių, kurios skiriasi savo paskirtimi ir vieta organizacijoje, visuma arba kaip linijinių, funkcinų, tikslinių valdymo elementų, besisiejiančių tarpusavio pavaldumo ryšiais, sistema³⁰. F. S. Butkus organizacijos struktūrą traktuoja kaip sistemos sandarą ir vidinę formą, kaip tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių organizacijos veiklos vykdymą, vartotojų poreikių tenkinimą bei kitų tikslų įgyvendinimą, visumą³¹. H. Mintzberg teigimu, organizacinė struktūra yra visuma priemonių darbui suskirstyti į užduotis ir koordinuoti, kaip šios užduotys vykdomos³². *Nors skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus organizacijos valdymo struktūrų aspektus, tačiau juos apibendrinus galima teigti, kad kiekvienai valdymo struktūrai yra būdinga: a) forma, b) hierarchiniai lygmenys, c) darbo pasidalijimas, d) komunikacija.*

Literatūroje yra aptariami trys pagrindiniai valdymo struktūrų tipai, besiskiriantys savo posistemių ryšiais, t.y. *linijinis, funkcinis, linijinis – funkcinis* tipai. Visos paminėtos valdymo struktūros yra hierarchinės, t.y. sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas vyksta konkrečiuose valdymo lygiuose³³. Pažymėtina, kad literatūroje skiriama ir daugiau valdymo struktūrų variantų – tai matricinės, projektinės, inovacinės, segmentinės valdymo struktūros, vis tik dėl ribotos darbo apimties plačiau jos nebus aptartos.

Linijinė valdymo struktūra – tai tokia organizacinė struktūra, kurioje skirtingiems padaliniais vadovauja vienas vadovas: nurodymų bei ataskaitų perdavimas ir priėmimas vyksta viena linija³⁴.

2 schema.

Linijinė valdymo struktūra



²⁹ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai (antrasis leidimas). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. P. 223.

³⁰ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 131.

³¹ Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera, 1996. P. 39.

³² Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 122.

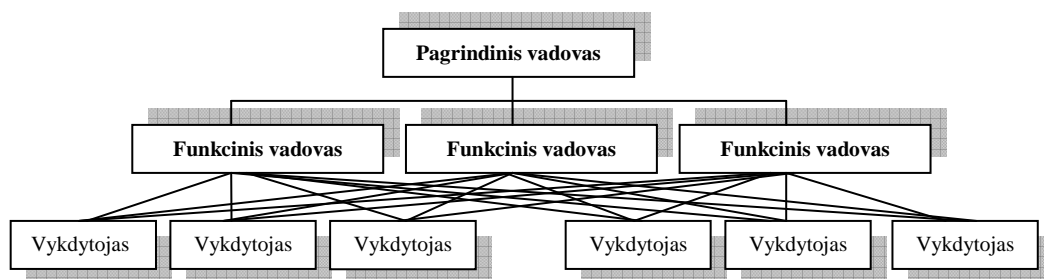
³³ Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės (monografija). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. P. 96.

³⁴ Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000. P. 50.

Funkcinė valdymo struktūra – tai tokia organizacinė struktūra, kurioje darbo turinys išskaidomas į jį atliekančias funkcines grupes, o vadovai atsakingi tik už atskirą, konkrečią organizacijos darbo sritį. Šiuo atveju nurodymai yra gaunami ir ataskaitos primamos keliomis linijomis³⁵.

3 schema.

Funkcinė valdymo struktūra



Kiekvienas iš šių organizacijos struktūros tipų turi savus privalumus ir savo trūkumus, apibendrintai juos galima išdėstyti taip:

3 lentelė.

Linijinės ir funkcinės valdymo struktūros trūkumai bei privalumai

Linijinės valdymo struktūros trūkumai ir privalumai

Trūkumai

Didelis informacijos srautas vadovui, platus teorinių bei praktinių vadovo žinių poreikis, mažai reikšmingų klausimų spredimas aukščiausiam administravimo lygmenyje.
Žemesnio lygio vadovų iniciatyvos slopinimas.
Organizacijos priklausomumo nuo vieno asmens grėsmė.

Privalumai

Vienareikšmiai nurodymai, vadovavimo vieningumas visuose hierarchiniuose lygiuose.
Griežta, paprasta subordinacija ir pavaldinių veiklos suderinamumas.
Asmeninė vadovo atsakomybė.

Funkcinės valdymo struktūros trūkumai ir privalumai

Problemiškas valdymo funkcijų horizontalusis koordinavimas, mažai reikšmingų klausimų spredimas aukščiausiam administravimo lygmenyje.
Siauras žinybingumas, įmonės tikslų skaidymas funkcinėms tarnyboms, dažnai besistengiančioms spręsti tik „savo“ klausimus.
Sunkumai nustatant darbo trūkumų priežastis bei atskirų funkcinė padalinių indėlį galutiniam rezultatui, išskyla „niekieno darbų“ problema.
Pagausėja administravimo grandžių, susilpnėja informacijos perdavimo kanalai, vykdytojų atsakomybė, išskyla sunkumų derinant ir vykdant skirtingų vadovų nurodymus.

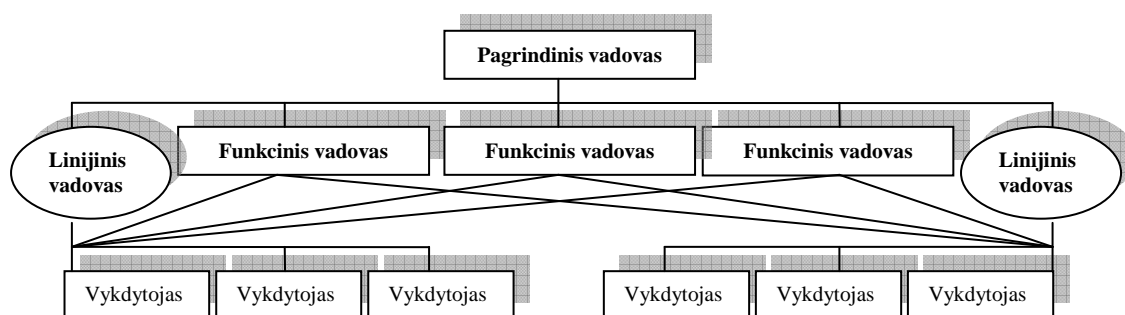
Funkcinių vadovų kompetencija, darbo našumas, lengviau vykdoma inovacinė politika funkcinė tarnybų lygmeniu.

³⁵ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 136.

Suderinus linijinės bei funkcinės valdymo struktūros privalumus formuojasi *linijinė – funkcinė valdymo struktūra* – tai yra linijinio bei funkcinio tipo struktūrų jungtinis variantas, kuriame panaudojami pastarųjų struktūrinių tipų privalumai: sprendimai priimami funkcinio valdymo pagrindu, o juos realizuojant panaudojami linijinio valdymo pranašumai³⁶. Kaip teigia P. Zakarevičius, dėl linijinio ir funkcinio struktūrų privalumų integravimo, ši struktūra beveik neturi pastarosioms organizacinėms sąrangoms būdingų trūkumų, būtent todėl daugelio šiuolaikinių organizacijų struktūros formuojamos ir tobulinamos naudojant linijinį – funkcinį struktūros tipą³⁷. Šios struktūros pagrindu yra konstruojami kiti valdymo struktūrų dariniai – štabinės, matricinės valdymo struktūros.

4 schema.

Linijinė – funkcinė valdymo struktūra



Turint omenyje tai, kad teismų organizacinėms struktūroms būdinga patariamoji, konsultacinė linija, tikslinga aptarti ir *štabinės valdymo struktūros tipą*. „Karinio štabo“ struktūros emė – linijiniai vadovai turi didesnę ar mažesnę savo štabą, kurio potencialą panaudoja įvairioms problemoms tirti ir sprendimams parengti. Štabinis aparatas gali būti trijų tipų:

a) konsultacinis aparatas (reikalingas tuomet, kai vadovybė susiduria su problema, kuriai išspręsti reikalingos specialiosios žinios);

b) aptarnaujantis aparatas (reikalingas tam tikrai veiklai vykdyti, pasikartojančioms užduotims atlikti);

c) asmeninis aparatas (reikalingas techninio pobūdžio užduotims vykdyti, padėti vadovybei laiku ir kokybiškai atlikti savo pareigas)³⁸.

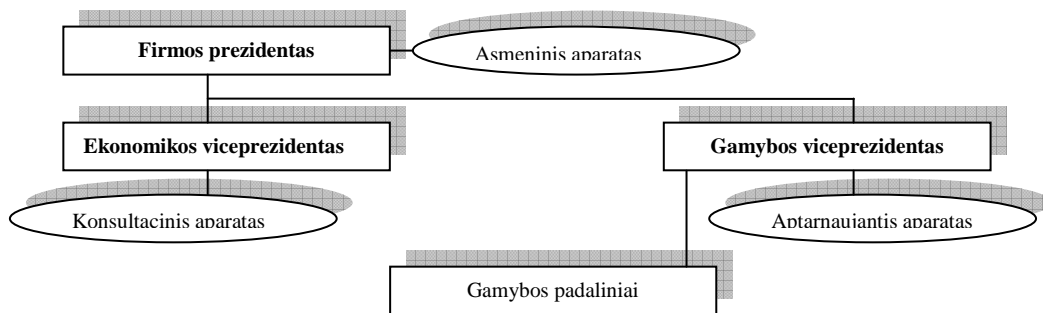
5 schema.

³⁶ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 139.

³⁷ Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės (monografija). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. P. 96.

³⁸ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 140.

Štabinė valdymo struktūra



4 lentelė.

Štabinės valdymo struktūros trūkumai ir privalumai

Trūkumai

Valdymo veiklos efektyvumą dažniausiai lemia atskirų štabo vadovų sugebėjimai ir kompetencija.

Funkcinės tarnybos netolygiai ir nepakankamai apkraunamos darbu, galimas darbo dubliavimas.

Nėra vertikalios koordinavimo pagal atskiras valdymo funkcijas, koordinavimas perkeliamas į aukščiausiąjį administravimo lygį.

Žmonės, turintys specialiųjų žinių, neturi valdžios: į jų patarimus išsiklausoma tik iš dalies, nes už galutinius sprendimus atsako vadovas.

Privalumai

Galimybė kvalifikuotai spręsti valdymo problemas, griežtas vienvaldiškumo principo taikymas, greitesnis reagavimas į išorės aplinkos pokyčius.

Galutinį rezultatą galima gana griežtai įvertinti padalinio lygiu.

Kiekvienoje struktūroje jos elementai yra jungiami keliais administravimo lygiais. **Administravimo lygius galima grupuoti į tris kategorijas - institucinis lygis** (aukščiausias administravimo lygis), **vadybinis lygis** (vidurinis administravimo lygis), **techninis lygis** (žemiausias administravimo lygis). Šie lygiai skiriasi administravimo subjektais bei jų atliekamų funkcijų turiniu. Aukščiausiojo administravimo lygmens subjektai paprastai atsako už tai, kad būtų pasiektas strateginis organizacijos tikslas, jie formuoja ir įgyvendina organizacijos politiką. Viduriniojo lygmens administravimo subjektai administruoja aukščiausiojo administravimo lygmens subjektų deleguotą sritį ir yra atsakingi už tai, kad būtų pasiekti daliniai (taktiniai) organizacijos tikslai. Tuo tarpu žemiausiojo administravimo lygmens subjektai administruoja siaurą veiklos sritį, atsako tik už tam tikros paslaugos suteikimą (operatyvinė veikla)³⁹.

Kitas svarbus šių administravimo lygių skirtumas – konkretaus administravimo lygio subjektams priskirtinas pavaldinių skaičius - **valdomumo norma**. Anot V. A. Graičiūno, žmogaus proto veikla yra efektyvi, kai jis vadovauja 3-10 asmenų grupei, nes subjektų skaičius, į kuriuos žmogus gali atkreipti dėmesį vienu metu – griežtai ribotas⁴⁰. P. Dracer teigimu, „nėra valdomumo normos. Vadovas teoriškai gali turėti, kiek nori pavaldinių. Iš tiesų yra riba, kurią

³⁹ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 122-124.

⁴⁰ Ten pat.

nustato vadybinės atsakomybės norma, skaičius žmonių, kuriems vadovas gali padėti, mokyti, pagelbėti, siekiant savo darbo tikslų. Tai yra riba, bet ji neapibrėžta⁴¹. Taigi vienareikšmio atsakymo, kokia valdomumo norma laikoma optimali, nėra. Svarbu paminėti, kad kiekvienu konkrečiu atveju ji turėtų kisti priklausomai nuo pavaldiniams skiriamų užduočių sudėtingumo, vadovo ir pavaldinių asmenybės bei pastarųjų kvalifikacijos. *Nustatant valdomumo normą svarbu atsižvelgti į administravimo lygmenį - kuo aukštesnis administravimo lygmuo, tuo sudėtingesnės ir reikšmingesnės jame atliekamos užduotys, todėl kylant hierarchinės piramidės pakopomis, valdomumo norma turi siaurėti*⁴².

Oficialiai patvirtinta organizacijos struktūra yra pagrindas, kuriuo remiantis realizuojamas *horizontalusis* bei *vertikalusis darbo pasidalijimas*. Vertikalusis darbo paskirstymas atskiria veiklos koordinavimo darbą nuo pačios veiklos, o horizontalusis darbo paskirstymas padalija darbą į atskiras komponentes, kurios yra bendrosios užduoties sudedamosios dalys⁴³. Darbo pasidalijimo procese klostosi intensyvūs *komunikaciniai ryšiai*, kurie gali būti *horizontalūs* ir *vertikalūs* („aukštyn“, „žemyn“): komunikuojant „žemyn“ darbai paprastai paskirstomi konkrečioms užduočių atlikėjams, pateikiamos darbo instrukcijos, išsakoma nuomonė apie pavaldinių darbą, o komunikacijos „aukštyn“ atveju informacija pateikiama aukštesniojo administravimo lygmens subjektui pranešant apie užduočių vykdymo eigą, iškilusias problemas. Horizontaliosios komunikacijos yra tos, kurios vyksta tarp to paties administravimo lygio vadovų ar tarp lygiaverčių darbo grupių siekiant taupyti laiką ir užtikrinti veiksmų koordinavimą⁴⁴.

Autorės nuomone, teismuose nė viena iš aptartų struktūrų grynąja forma neegzistuoja: jos yra integruojamos ir tokiu būdu kuriamos įvairios struktūrų modifikacijos. Struktūros sudėtingumas didžiąja dalimi priklauso nuo konkretaus teismo lygmens teismų sistemoje: žemiausios grandies teismuose paprastai vyrauja linijinės organizacinės struktūros tipas. Šiems teismams būdinga didelė administravimo centralizacija, mažai administravimo lygių, plati valdomumo norma. Kylant teismų hierarchine grandine aukštyn – teismo kompetencija plečiasi, dėl to sudėtingėja teismų organizacinė struktūra: administravimas decentralizuojamas, daugėja administravimo lygių, siaurėja valdomumo normos, sudėtingėja komunikacija. Dėl šių priežasčių aukštesniosios ir pačios aukščiausios grandies teismuose dažniausiai sukuriama linijinė – funkcinė struktūra su tam tikrais „karinio štabo“ elementais.

1.2.2. PERSONALO VALDYMAS

⁴¹ Butkus F. S. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003. P. 39.

⁴² Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 175.

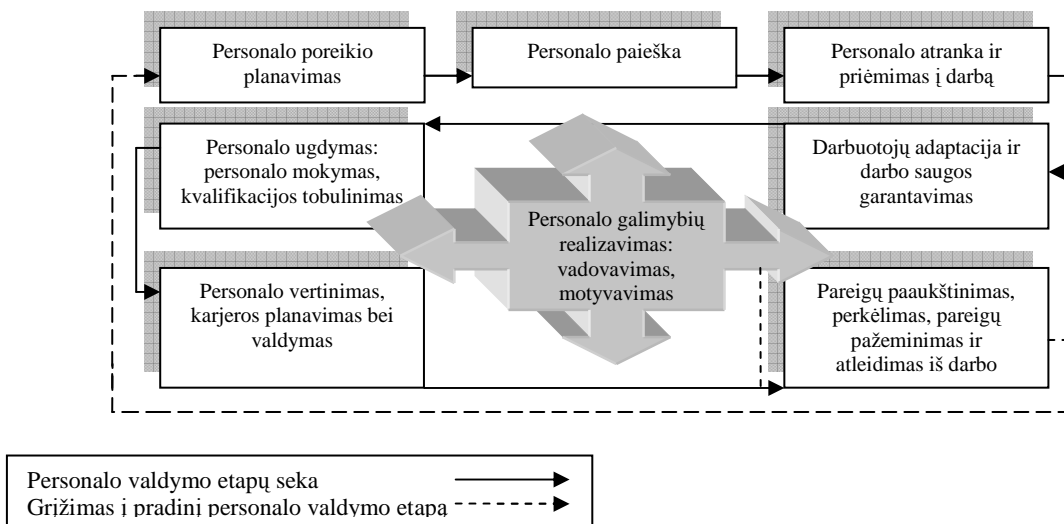
⁴³ Ten pat, P. 149.

⁴⁴ Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai (antrasis leidimas). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. P. 149-150.

Procesiniu požiūriu personalo valdymas apibrėžiamas kaip tikslų formavimo ir įgyvendinimo procesas. Šį procesą galima skaidyti į sudėtinės dalis, atitinkančias svarbiausias jo funkcijas: personalo paiešką, vertinimą, išlaikymą, tobulinimą ir atleidimą⁴⁵. A. Stankevičienė, L. Lobanova schematizuotą personalo valdymo procesą pateikia tokia forma⁴⁶:

6 schema.

Personalo valdymo procesas



G. Dessler personalo valdymo procese išskiria *linijinę* bei *patariamąją* valdžią, o šių valdžių sąveiką nusako taip: linijiniai vadovai yra įgalioti vadovauti pavaldinių darbui, jie yra atsakingi už tai, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, tuo tarpu patariamieji vadovai yra įgalioti padėti bei patarti linijiniams vadovams, kaip geriau siekti užsibrėžtų tikslų. Autoriaus teigimu, *personalo tarnybų vadovai yra patariameji vadovai, todėl jų pagrindinė funkcija - patarti linijiniam vadovui verbuojant darbuotojus, juos samdant ir jiems atlyginant.*

Personalo tarnybos vadovas personalo valdymo procese vykdo *linijinę, koordinuojančią bei patariamąją* funkcijas. Tiek linijinė, tiek koordinuojančioji personalo tarnybos vadovo funkcija labiau sietina su personalo tarnybos vadovo vykdoma veikla tarnybos viduje, o patariamoji – šio vadovo veiklos ribas išplečia visos organizacijos mastu. *Vykdydamas patariamąją funkciją personalo vadovas veikia kaip linijinio vadovo konsultantas samdant, mokant, įvertinant darbuotojus, jiems atlyginant. Be to jis administruoja įvairias programas, atlieka novatoriaus, darbuotojų užtarėjo, jų atstovo bei linijinio vadovo „dešinioios rankos“ vaidmenį. G. Dessler manymu, personalo tarnybos įsteigimas būtinas tuomet, kai organizacija*

⁴⁵ Thom N., Ritz A. Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys (monografija). Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 236.

⁴⁶ Lobanova L., Stankevičienė A. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. P. 16.

*plečiasi ir linijiniams vadovams prireikia pagalbos, specialiųjų žinių ir patarimų, kuriuos gali suteikti tik personalo valdymo specialistai*⁴⁷.

Plačiau aptariant atskirus personalo valdymo etapus, reikėtų pradėti nuo žmogiškųjų išteklių planavimo, kuris gali būti apibrėžtas kaip „reikiamo tinkamų žmonių skaičiaus numatymas reikiamoms darbo vietoms reikiamu laiku“⁴⁸. A. Stankevičienė, L. Lobanova, apibrėždamos personalo poreikio planavimą, išskiria šiuos etapus - *situacijos analizė, ateities poreikio planavimas, poreikio patenkinimo šaltinių nustatymas, personalo poreikio plano sudarymas*⁴⁹. Šie planai realizuojami organizuojant kandidatų paiešką, orientuotą į vidaus ar išorės žmogiškąjį potencialą, ir pagal konkrečius kriterijus atrenkant kandidatus dirbti tam tikrą darbą. Darbuotojų atranka gali būti vykdoma taikant *testavimo, interviu, biografijos tyrimo, rekomendacijų, sveikatos tikrinimo metodus*⁵⁰.

Priėmus darbuotoją dirbti - būtina adaptacija, sudaranti sąlygas jam greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Pagrindiniai adaptacijos tikslai – *užduočių vykdymo aiškumas, užduočių vykdymo priežiūra, klaidų šalinimas, darbuotojo prisitaikymas prie kolektyvo*⁵¹. Taigi pagal šiuos tikslus galima išskirti 2 adaptacijos rūšis: *profesinė adaptacija ir socialinė adaptacija*. Profesinė adaptacija padeda suvokti naują profesinį vaidmenį, o socialinė adaptacija – integruotis į kolektyvą. Šiame etape svarbus „psichologinis kontraktas“ – darbdavio ir darbuotojo lūkesčių aptarimas bei suderinimas. Suderinus tarpusavio lūkesčius, jie tampa abipusiais įsipareigojimais: jei įsipareigojimai vykdomi – didėja darbuotojų motyvacija ir aktyvumas. Neaptarus darbuotojo ir darbdavio lūkesčių, iškyla grėsmė jų nerealizuoti⁵².

N. Thom, A. Ritz teigimu, kiekvieno asmens darbinis potencialas turi būti tinkamai įvertintas ir sietis su organizacijos pažanga. Šios pažangos pagrindas – *darbuotojų karjeros planavimas*. Autorių nuomone, karjeros planavimas yra būdas suderinti darbuotojo ir organizacijos tikslus⁵³. Pagal literatūroje išskiriamas karjeros planavimo koncepcijas – *tradicinę ir moderniąją*⁵⁴ - šių autorių pasiūlytoji karjeros planavimo traktuotė priskirtina moderniajai karjeros planavimo kryptčiai, kuomet planuojat karjerą remiamasi darbuotojo interesais, stengiantis juos suderinti su organizacijos tikslais. Tuo tarpu tradicinė karjeros planavimo koncepcija orientuota tik į aukščiausiojo lygio vadovų karjeros planavimą, prioritetą suteikiant

⁴⁷ Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 19-21.

⁴⁸ Baršauskienė V. Personalų administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 219.

⁴⁹ Lobanova L., Stankevičienė A. Personalų vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. P. 37.

⁵⁰ Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 19-21.

⁵¹ Sakalas A. Personalų vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998. P. 132.

⁵² Lobanova L., Stankevičienė A. Personalų vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. P. 66-68.

⁵³ Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys (monografija). Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 280.

⁵⁴ Lobanova L., Stankevičienė A. Personalų vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. P. 111.

ne asmens, bet organizacijos tikslams. Realią karjeros galimybę galima traktuoti kaip tam tikrą poveikio priemonę, skatinančią darbinę iniciatyvą.

Aptariant kitokias darbuotojų motyvavimo priemones pasinaudosime D. Klingnerio ir J. Nalbandiano pateikta skatinimo būdų klasifikacija⁵⁵:

5 lentelė.

Darbuotojų skatinimo būdai

	<i>Nelankstūs</i>	<i>Lankstūs</i>
Ekonominiai	Darbo užmokestis, bedarbio pašalpa, sveikatos draudimas, pensija, tarnybinis automobilis, uniforma, socialinis draudimas, medicininė priežiūra.	Paaukštinimas, višvalandžių apmokėjimas, vieta automobiliui, švietimas, papildomas uždarbis.
Socialiniai	Galimybė sportuoti, pobūviai, kavinė ar valgykla, organizacijos laikraštis.	Konferencijos, vadovų pobūviai.
Augimo, pripažinimo	Nėra.	Kvalifikacijos kėlimas, kvalifikacijos kėlimas darbo vietoje, mokymas, autonomija, puikus įvertinimas, rekomendacija paaukštinimui, padėkos raštas.

Tradiciškai motyvacija siejama su materialiu atlygiu, kuris yra kitų motyvavimo priemonių efektyvumo sąlyga. Vis tik, patenkinus materialius poreikius ir nesant naujų skatinimo priemonių, gali mažėti personalo darbo motyvacija⁵⁶. V. Baršauskienės teigimu, plėtojant organizacijos motyvacinę sistemą, svarbu atsižvelgti į kiekvieną darbuotoją: organizacija turi sukurti individualų motyvacijos paketą kiekvienam darbuotojui, kadangi skirtingi darbuotojai vertina skirtingus dalykus arba vertina tuos pačius dalykus skirtingai⁵⁷. Tai yra praktinė problema, kurios sprendimo būdus išsamiau aptarsime kituose darbo skyriuose.

Autorės manymu, aptartieji personalo valdymo aspektai teismų veikloje taikomi ribotai, kadangi teismai savo esme yra biurokratinės institucijos, su joms būdingu standartiniu požiūriu į visus individus. Dėl šios priežasties tiek personalo poreikio planavimas, tiek personalo priėmimo, adaptavimo, karjeros planavimo, skatinimo procedūros yra formalaus pobūdžio ir savo turiniu neatitinka atskirų personalo valdymo etapų, modeliuojamų personalo valdymo teorijoje. Ši neatitiktis daugeliu atvejų sąlygota nepakankamu patariamąsios valdžios (personalo valdymo specialistų) dalyvavimu minimoje vidaus administravimo srityje, kadangi teismuose specializuotų personalo skyrių nėra.

⁵⁵ Baršauskienė V. Personalas administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 245.

⁵⁶ Lobanova L., Stankevičienė A. Personalas vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006. P. 171.

⁵⁷ Baršauskienė V. Personalas administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 228-229.

1.2.3. DOKUMENTŲ VALDYMAS

Anot dokumentalistikos pradininko P. Otljo, „administravimo (valdymo) dokumentacija būtina administracinės veiklos sudedamoji dalis. Tai visuma dokumentų, iš kurių vadovai ir pavaldiniai kaupia informaciją ir kuri suteikia jiems galimybę visose situacijose išmanyti reikalų būklę. Administracinės veiklos tikslas yra administracinis veiksmas, kurio įgyvendinimą lydi dokumentai, įkūnijantys tuos administracinius veiksmus”⁵⁸.

Kalbant apie *dokumentų valdymą*, svarbu atskirti *dokumentavimo* bei *dokumentinio aptarnavimo* sąvokas. Dokumentavimas apima visus dokumentų rengimo etapus (sudarymas, redagavimas, spausdinimas, dauginimas ir kt.), tuo tarpu dokumentinis aptarnavimas suprantamas kaip darbo su parengtais dokumentais organizavimas (dokumentų priėmimas, skirstymas, pirminis apdorojimas, registravimas, saugojimas ir t.t.). *Dokumentų valdymas apima dokumentavimo bei dokumentinio aptarnavimo sistemas, t.y. dokumentų valdymo procesus nuo dokumentų rengimo ar gavimo iki jų atrinkimo saugoti ar naikinti*⁵⁹.

Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymo (toliau LR Dokumentų ir archyvų įstatymas) 15 str. pateikiamas sąrašas subjektų, perduodančių valstybės archyvams nuolatinio saugojimo veiklos dokumentus – jų tarpe dokumentų perdavimo pareiga numatyta ir teismams. Visi teismo parengti procesiniai dokumentai (nutartys, sprendimai, nuosprendžiai), kuriais išnagrinėjama konkreti byla, yra nuolatinio saugojimo dokumentai, perduodami valstybės archyvams. Dėl šios priežasties teismai privalo laikytis bendrųjų dokumentų valdymo taisyklių sudarant dokumentacijos planus, jų papildymų sąrašus. Jiems privalu laikytis bendrosios praktikos dokumentų apskaitos, tvarkymo, saugojimo srityje.

Dokumentų valdymo bendrieji reiklavimai yra šie:

- a) dokumentai turi būti rengiami, įforminami, tvarkomi sparčiai, nuosekliai, tiksliai, kiek įmanoma, vienodai;
- b) kiekvieno dokumento perdavimo ar siuntimo atvejis turi būti pagrįstas, institucijoje turi būti vadovo patvirtintos dokumentų apyvartos schemas, kuriose numatyti visi pagrindiniai dokumentų tvarkymo darbai;
- c) kiekvienais metais turi būti sudaromi dokumentacijos planai, padedantys greitai surasti reikalingus dokumentus, palengvinantys dokumentų tolimesnį saugojimą archyvuose, užtikrinantys bylų sudarymo tvarką ir apskaitą;

⁵⁸ Vonsavičius B. Dokumentalistikos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. P. 34.

⁵⁹ Ten pat, P. 44-45.

- d) kiekvienais metais turi būti atliekamos dokumentų vertės ekspertizės (teismo dokumentų ekspertų komisijos nariu yra skiriamas bent vienas teisėjas⁶⁰). Atrinktų dokumentų sunaikinimo/tolesnio saugojimo sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į dokumento vertę institucijos administravimo ir informacijos poreikiams, institucijos veiklos įrodymams, fizinių ir juridinių asmenų teisėms užtikrinti ir kt;
- e) dokumentai turi būti saugomi vadovaujantis patvirtintais jų saugojimo terminais specialiai įrengtose jų saugojimo patalpose⁶¹.

Šių reikalavimų laikymąsi užtikrina tiek teismų pirmininkai, tiek konkretaus teismo veiklą kuruojantis valstybės archyvas, su kuriuo derinami pagrindiniai dokumentų valdymo klausimai. Teismo bei archyvų sąveika dokumentų valdymo srityje paaiškinama tikslu siekti sklandaus dokumentų valdymo ne tik teismo viduje, bet ir ateityje - nuolatinio saugojimo dokumentus perdavus valstybės archyvams.

Teismo pirmininko, kaip institucijos vadovo, pareigos dokumentų valymo srityje yra apibrėžtos LR Dokumentų ir archyvų įstatymo 10 str. 2 d.: *pareiga nustatyti institucijos dokumentų registrus, paskirti atsakingus asmenis atskiroms dokumentų valdymo kryptims įgyvendinti bei nustatyti jų atsakomybę⁶². Teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) raštvedybos ir archyvų tvarkymo taisyklės išplečia įstatymo nuostatas: teismo pirmininkui pavedama nustatyti teismo dokumentų valdymo kontrolės procedūras, už jas atsakingų teismo struktūrinių padalinių, darbuotojų įgaliojimus ir atsakomybę, priimti sprendimus dėl dokumentų apskaitos sistemos technologijų parinkimo, tvirtinti dokumentų perėmimo aktus, apskaitos dokumentus, sudaryti nuolat veikiančią dokumentų ekspertų komisiją ir patvirtinti jos nuostatus⁶³.*

Teismo procesinių dokumentų rengimo srityje pagrindinis vaidmuo tenka teisėjams, bei jų padėjėjams. Pastarieji rengia procesinių dokumentų projektus, teisėjai juos derina, tvirtina ir skelbia. Teismo raštinės, ekspedicija atlieka dokumentų apskaitos užduotis. Teismo posėdžių sekretoriai yra laikytini pagrindiniais dokumentų tvarkytojais (iš dalies juos galima priskirti ir dokumentų rengėjų grupei, kadangi jie ruošia vieną iš procesinių dokumentų – teismo posėdžių protokolus). Dokumentų saugojimas pavedamas teismo archyvui, kuris, be to, vykdo ir

⁶⁰ Teismų tarybos 2004 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 13 P-457 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.

⁶¹ Vonsavičius B. Dokumentalistikos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. P. 147-178.

⁶² Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 107-2389.

⁶³ Teismų tarybos 2004 m. spalio 8 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) raštvedybos ir archyvų tvarkymo taisyklių patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.

dokumentų apskaitos funkcijas. Taigi dokumentų valdymo srityje yra darbo, atsakomybės pasidalijimas, būdingas visoms vidaus administravimo sritims.

Teismų dokumentų valdymo srityje svarbi *tarpinstitucinė dokumentų apyvarta*. Teismai vykdo tęstinį dokumentų valdymą, pasireiškiantį procesinių bylų perdavimu iš vieno teismo kitam. Pavyzdžiui, bylą išnagrinėjus apylinkės teisme, esant apeliaciniam skundai, ši byla yra perduodama apygardos teismui, kuris tęsia apylinkės teisme pradėtas šio dokumento apskaitos, tvarkymo, saugojimo (ne archyvavimo prasme) procedūras. Apygardos teisme išnagrinėta byla vėl gražinama ją atsiuntusiam apylinkės teismui, o šis nustatytą laiką dokumentą saugo, vėliau jį naikina arba perduoda valstybės archyvui. Analogiška situacija yra apygardų teismų ir Lietuvos Apeliacinio teismo dokumentų valdymo sąveikos metu.

Teismo dokumentų saugojimo terminus apibrėžia Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) dokumentų saugojimo rodyklė (toliau Dokumentų saugojimo rodyklė), *nustatanti baudžiamųjų, civilinių, administracinių bylų saugojimo terminus* (šie terminai paprastai perkeliama į institucijos dokumentacijos planus)⁶⁴. Bylų saugojimo terminai nustatomi atsižvelgiant į konkrečios bylos pobūdį, jos reikšmę įgyvendinant fizinių ir juridinių asmenų teises ir teisėtus interesus, užtikrinant jų prievolių įvykdymą arba tam tikrų ribojimų jiems nustatymą. Analizuojant Dokumentų saugojimo rodyklės duomenis, bylas galima skirstyti į:

6 lentelė.

Bylų rūšys pagal saugojimo terminus

<i>Nuolatinio saugojimo</i>	pvz., genocido, valstybės perversmo, šnipinėjimo, prekybos žmonėmis bylos.
<i>Ilgą saugojimo (50-70 m.)</i>	pvz., nuosavybės teisių atkūrimo, pabėgėlio statuso, slapto bendradarbiavimo su buvusios SSRS specialiosiomis tarnybomis bylos.
<i>Vidutinės trukmės saugojimo (10-25 m.)</i>	pvz., įtraukimo į prostituciją, kyšininkavimo, išžaginimo, žmogžudystės bylos.
<i>Trumpo saugojimo (3-8 m.)</i>	pvz., kapo išniekinimo, nepagarbos teismui, šmeižimo, įžeidimo bylos.

Teismų veikloje dokumentas yra priemonė faktams pagrįsti ar juos paneigti. Taip pat jis yra traktuotinas kaip teismo intelektualinės veiklos rezultatas, sukurtas teismo proceso metu, įtrauktas į teismo dokumentų apskaitos sistemas, turintis teisingai atspindėti tai, kas buvo nuspręsta. Bylose sukaupti dokumentai yra kelių teismų veiklos rezultato patvirtinimas, apskaitytas keliuose dokumentų apskaitos sistemose.

Aptarėme tik esmines dokumentų valdymo tendencijas Lietuvos teismuose, detaliau dokumentų valdymo procedūros bus analizuojamos antrojoje darbo dalyje.

⁶⁴ Teismų tarybos 2004 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 13 P-457 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.

1.2.4. MATERIALINIŲ – FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

„Visais laikais ir visose valstybėse valdžios institucijų veikla buvo vertinama vienu iš pagrindinių požiūrių – ar valdžia sugeba suderinti poreikius su realiomis galimybėmis, t.y. pajamomis“⁶⁵. Institucijos pajamos visuomet yra ribotos, todėl kiekvienoje institucijoje svarbi turimų materialinių – finansinių išteklių valdymo disciplina, užtikrinanti jų panaudojimo ekonomiškumą, rezultatyvumą bei efektyvumą. Kitaip tariant, institucijos materialinių - finansinių išteklių valdymo srityje darbas turi būti organizuotas taip, kad sąnaudos būtų minimizuotos išlaikant priimtina rezultato kokybę, išlaikoma sąnaudų bei rezultatų pusiausvyra, vertinamas nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojant tam tikrą išlaidų kiekį⁶⁶.

Teismai yra biudžeto lėšomis finansuojami subjektai, kuriems kiekvienais metais Seimo patvirtintame valstybės biudžete nustatoma asignavimų suma, skirta išlaidoms (darbo užmokesčiui) ir turtui įsigyti. Teismams skirtus valstybės biudžeto asignavimus valdo teismų vadovai – teismų pirmininkai ar jų įgalioti teismų kancleriai. Lietuvos Respublikos Biudžeto sandaros įstatyme (toliau LR Biudžeto sandaros įstatymas),⁶⁷ Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatyme (toliau LR Biudžetinių įstaigų įstatymas)⁶⁸ nustatytos teisės, pareigos bei atsakomybė, apibrėžiančios asignavimų valdytojų teisinį statusą. Apibendrintai jas galima išdėstyti taip:

⁶⁵ Gipienė G. Savivaldybių biudžetai: formavimas ir perspektyvos. // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004. P. 291.

⁶⁶ S. Puškorius. 3E koncepcijos plėtra // Viešojo politika ir administravimas. 2002, Nr. 3. P. 37.

⁶⁷ Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas // Valstybės žinios. 2004, Nr. 4-47.

⁶⁸ Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 104-2322.

Asignavimų valdytojų teisės, pareigos bei atsakomybė

<i>Pareigos</i>	<i>Teisės</i>	<i>Atsakomybė</i>
<p>Biudžeto asignavimus naudoti pagal nustatytą paskirtį, organizuoti programų, finansuojamų iš valstybės biudžeto parengimą ir vykdymą; nustatyti ir tvirtinti programas, jų sąmatas neviršijant šioms programos patvirtintų bendrųjų asignavimų; nustatytais terminais ir tvarka teikti tikrą ir teisingą finansinę atskaitomybę, finansines ir statistines ataskaitas; kontroliuoti ir vykdyti institucijos įsipareigojimus; organizuoti socialinių ekonominių programų finansavimą ir tvirtinti jų išlaidų apmokėjimo įkainius, normas bei sąlygas; užtikrinti, kad laiku būtų išmokėtas darbuotojams apskaičiuotas atlyginimas, laiku atsiskaityta su biudžetu ir valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigomis, taip pat už įstaigose sunaudotą visų rūšių energiją ir kitas paslaugas; prižiūrėti apskaitos tvarkymą, kontroliuoti įsiskolinimus bei imtis visų priemonių jiems išvengti; garantuoti finansinių ir statistinių ataskaitų teisingumą.</p>	<p>Nustatyta tvarka ir terminais keisti patvirtintų biudžeto asignavimų paskirtį; nustatyta tvarka keisti bendros asignavimų sumos ketvirtinį paskirstymą; sudarant programų ir programų sąmatų projektus teikti programų bei jų sąmatų alternatyvas Finansų ministerijai; skirti lėšas įsiskolinimams padengti iš bendros patvirtintų asignavimų išlaidoms ekonomijos; naudoti biudžeto lėšas savo vadovaujamai įstaigai išlaikyti ir sąmatose numatytioms priemonėms finansuoti.</p>	<p>-už programų vykdymą, programų sąmatų sudarymą ir jų vykdymą neviršijant patvirtintų asignavimų; -už paskirtų asignavimų efektyvų ir rezultatyvų panaudojimą; -už atsiskaitymą su darbuotojais, mokesčių administravimo įstaigomis, visų rūšių energijos, kitų darbų, paslaugų bei prekių tiekėjais; -už buhalterinės apskaitos organizavimą, finansinės atskaitomybės rengimą bei pateikimą nustatytais terminais ir tvarka.</p>

Finansinių išteklių valdymas turėtų būti organizuotas taip, kad institucijoje būtų skaidriai, efektyviai, ekonomiškai, rezultatyviai ir pagal paskirtį naudojamas valstybės turtas; laiku gaunama finansinė informacija, sudaroma tiksli ir patikima finansinė atskaitomybė, programų vykdymo ir kitos ataskaitos; laikomasi teisės aktų ir sutartinių įsipareigojimų; juridinio asmens turtas turi būti apsaugotas nuo sukčiavimo, iššvaistymo, pasisavinimo, neteisėto valdymo ir kitų neteisėtų veiksmų, užtikrintas teisingas juridinio asmens biudžeto sudarymas ir jo vykdymas⁶⁹. Šiuos tiklus pasiekti padeda tinkamai sukurta ir veikianti finansų kontrolės sistema.

Už finansinės kontrolės viešajame juridiniame asmenyje sukūrimą ir jos veikimą yra atsakingas viešojo juridinio asmens vadovas, kuris atsako už:

- a) apskaitos organizavimą pagal įstatymų reikalavimus, apskaitos dokumentų išsaugojimą;

⁶⁹ Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1K-123 „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr. 47-2083.

- b) asmens (vyriausiojo buhalterio, buhalterio, apskaitos tarnybos vadovo, kito darbuotojo), atsakingo už ūkinių operacijų išankstinę finansų kontrolę, paskyrimą;
- c) asmenų ar jų grupės, paskyrimą, kuris yra būtinas priimant arba atmetant sprendimus, susijusius su valstybės turto panaudojimu ir įsipareigojimais tretiesiems asmenims;
- d) asmens (-ų), atliekančių einamąją ir paskesniąją finansų kontrolę, paskyrimą;
- e) finansų kontrolės sistemos įdiegimą, jos priežiūrą ir tobulinimą, finansų kontrolę vykdančių asmenų kompetenciją, teigiamą valstybės tarnautojų ir darbuotojų požiūrį į finansų kontrolę⁷⁰.

Materialaus bei finansinio turto valdymo srityje svarbus pareigų atskyrimas: „*vienas viešojo juridinio asmens valstybės tarnautojas arba darbuotojas negali tuo pačiu metu būti atsakingas už ūkinės operacijos arba sprendimo dėl valstybės arba savivaldybių turto panaudojimo arba įsipareigojimų tretiesiems asmenims tvirtinimą, vykdymą ir apskaitą*“⁷¹. Šie įgaliojimai teismuose padalijami tarp teismo pirmininko (teismo kanclerio), finansų skyriaus tarnautojų bei materialiai atsakingų asmenų, tokį paskirstymą įtvirtinant vidaus teisės aktuose.

Pažymėtina, kad teismo turtas turi būti tinkamai apskaitytas, tam kad teismų finansinė atskaitomybė būtų tikra ir teisinga. Pagal Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo (toliau LR Buhalterinės apskaitos įstatymas) 6 str. 1 d. „*Apskaitos metodų visumą, nustatytą teisės aktuose, kuriais reglamentuojamas apskaitos tvarkymas ir finansinių ataskaitų sudarymas, lemia ūkio subjekto teisinė forma, ūkio subjekto dydis, veiklos pobūdis ir nuosavybės forma*“. To paties įstatymo 8 str. įtvirtinta ūkio subjekto teisė įstatymų nustatytoje ribose vidaus apskaitos tvarką formuoti savarankiškai⁷². Apskaitos metodai turi būti pasirinkti vadovaujantis *atsargumo principu*: „Viešojo sektoriaus subjektas pasirenka tokius apskaitos metodus, kuriuos taikant viešojo sektoriaus subjekto turto, finansavimo sumų ir įsipareigojimų, pajamų ir sąnaudų vertė negali būti nepagrįstai padidinta arba nepagrįstai sumažinta“⁷³. *Pasirinkti apskaitos principai, apskaitos metodai ir taisyklės, skirti ūkio subjekto apskaitai tvarkyti ir finansinėms ataskaitoms sudaryti įtvirtinami vidaus teisės akte, reglamentuojančiame apskaitos politiką.*

Dėl įgimtos rizikos apskaitoje visada pasitaiko klaidų, iškreipiančių finansinę atskaitomybę. Daliniu apskaitos patikrinimo būdu galima laikyti turto inventorizaciją, leidžiančią

⁷⁰ Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1K-123 „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr. 47-2083.

⁷¹ Ten pat.

⁷² Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr. 99-3515.

⁷³ Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas // Valstybės žinios. 2007, Nr. 77-3046.

faktiškai rastus turto likučius palyginti su buhalterinės apskaitos duomenimis⁷⁴ ir tokiu būdu nustatyti neatitikimus – turto perteklių, esant buhalteriniuose registruose neapskaitytam turtui, ar jo trūkumą - turto praradimo, iššvaistymo ar panašiais atvejais. Pažymėtina, kad inventorizacijos tikslai yra pasiekiami tuomet, kai turto inventorizacija yra atliekama laikantis inventorizacijos taisyklių. Turto inventorizacijos neturėtų atlikti materialiai atsakingi asmenys, kurie gali būti suinteresuoti inventorizacijos baigtimi, turto inventorizaciją svarbu atlikti tam tikru nuoseklumu:

- a) *inventorizacijos apraše* užregistruoti turto saugojimo vietose rastą turta;
- b) *sutikrinimo žiniaraštyje* įrašyti inventorizacijos aprašuose įrašytų verčių (sumų) ir buhalterinės apskaitos duomenų neatitikimus;
- c) *inventorizavimo apraše-sutikrinimo žiniaraštyje* pateikti inventorizacijos rezultatus⁷⁵.

Svarbu, kad paminėtos inventorizacijos procedūros būtų atliekamos paeiliui – faktiškai rastas turtas užfiksuojamas inventorizavimo dokumentuose ir tik tuomet gauti rezultatai lyginami su apskaitos registrais.

Teismų finansų bei materialaus turto valdymo kontrolę ir vertinimą atlieka Valstybės kontrolė bei Nacionalinės teismų administracijos centralizuotas vidaus audito skyrius. Finansų valdymo priežiūra padalijama dviems išorinių bei vidaus auditą atliekantiems subjektams, turintiems teisę tikrinti teismų finansinių ir biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinius, atlikti valstybės lėšų ir turto valdymo, naudojimo, disponavimo juo teisėtumo, jų naudojimo įstatymų nustatytiems tikslams vertinimą bei apie tai pareikšti nepriklausomą nuomonę.

Racionalus materialinių – finansinių išteklių valdymas didžiąja dalimi priklauso nuo materialinių – finansinių išteklių valdymo praktikos, t.y. nuo institucijoje taikomų organizacinių priemonių, metodų, procedūrų, padedančių užtikrinti turto saugumą, taupų jo naudojimą, tyčinių ir kitokių apskaitos klaidų aptikimą ir ištaisymą, finansinės informacijos tikslumą⁷⁶. Detaliau materialinių – finansinių išteklių valdymo praktiką, jos problemas bei šioje srityje taikomos kontrolės procedūras aptarsime tolesniuose darbo poskyriuose.

Kiekviena teorija ar įstatymo reikalavimas prasmingi tuomet, kai yra realizuojami praktikoje, todėl aptarus teorinius struktūrų formavimo, personalo, dokumentų, materialinių – finansinių išteklių valdymo dėsningumus, svarbu nagrinėti jų raišką praktinėje veikloje – konkrečiai Lietuvos apeliacinio teismo veiklos kontekste.

⁷⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimas Nr. 719 „Dėl inventorizacijos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. 49-1822 (2008-04-29).

⁷⁵ Ten pat.

⁷⁶ Daujotaitė D. Finansinis auditas (mokomoji knyga). Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P. 143.

2. LIETUVOS APELIACINIO TEISMO VIDAUS ADMINISTRAVIMAS

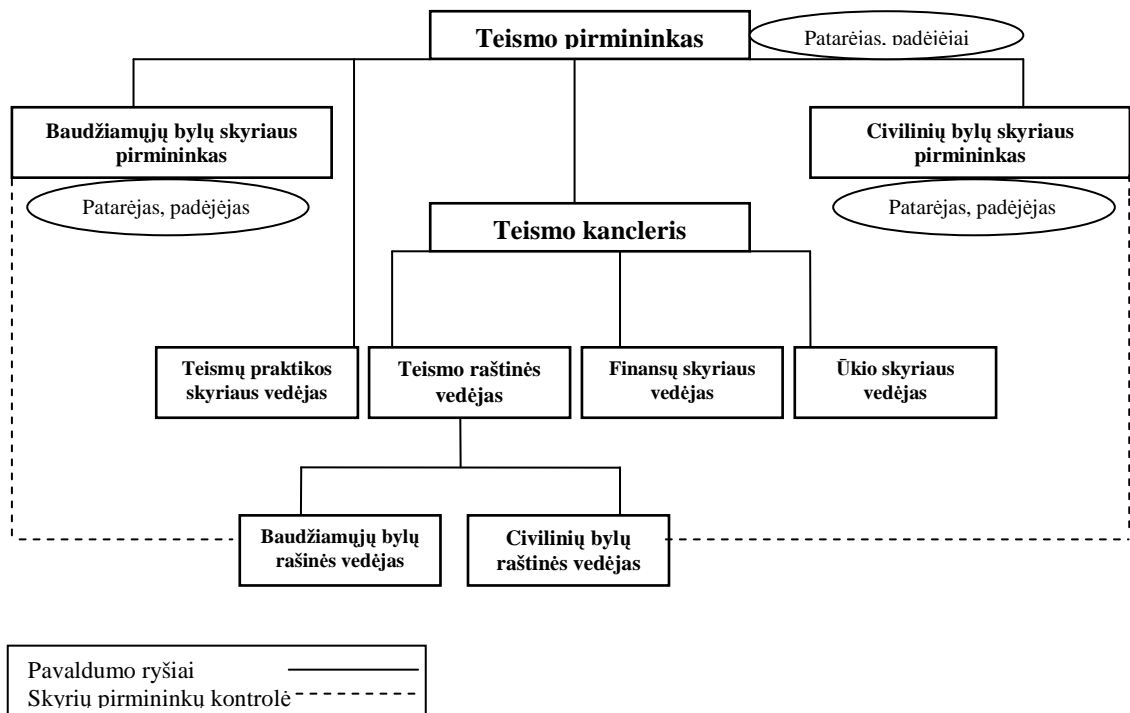
2.1. TEISMO ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

F. S. Butkus teigia, jog kiekviena įregistruota organizacija tampa vadybos santykių subjektu, o narystės organizacijoje įteisinimo procedūros žmogų paverčia teisėto organizacijos vadovų vadybinio poveikio objektu. Autoriaus manymu, tam, kad kiekvienas žmogus, įeinantis į organizaciją, aiškiai žinotų savo vietą joje, savo pareigas, teises, atsakomybę, reikia teisiškai įforminti organizacijos struktūrą, apibrėžti kiekvieno tų struktūrų elemento nuostatus, jais remiantis sudaryti kiekvieno darbuotojo veiklos aprašymus⁷⁷.

Lietuvos apeliacinio teismo struktūra iš dalies apibrėžta įstatymu: „Lietuvos apeliaciniame teisme yra Civilinių bylų skyrius ir Baudžiamųjų bylų skyrius“; „Kiekvieno teismo administracijos struktūrą sudaro raštinė, archyvas, buhalterija (finansininkas), ūkio skyrius (ūkvedys)“⁷⁸. Vadovaujantis įstatyme nustatytais teismo struktūros reikalavimais, pasinaudojant teismo diskrecijos teise įsteigti įstatyme nenustatytus struktūrinius vienetus Lietuvos apeliaciniame teisme 2005 m. yra patvirtinta teismo struktūra⁷⁹.

7 schema.

Lietuvos apeliacinio teismo struktūra



Iš pateiktos struktūros matyti, kad tarp atskirų administravimo subjektų vyrauja linijiniai ryšiai – nurodymai duodami ir ataskaitos priimamos viena linija: pavyzdžiui, teismo pirmininkas

⁷⁷ Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera, 1996. P. 94-95.

⁷⁸ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

⁷⁹ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. T-33 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybų sąrašo, valdymo organizavimo struktūros ir struktūros schemas patvirtinimo”.

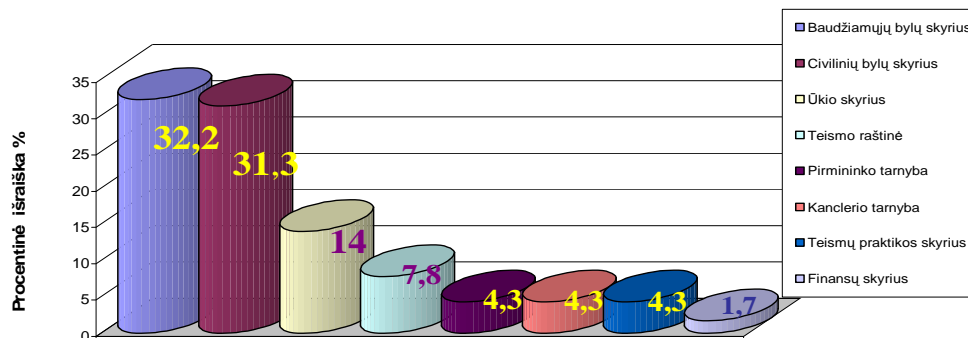
– skyrių pirmininkai, teismo kancleris, Teismų praktikos skyriaus vedėjas; Teismo kancleris – Teismo raštinės vedėjas, Finansų skyriaus vedėjas, Ūkio skyriaus vedėjas ir kt. Antra vertus, skyrių pirmininkams pavesta kontroliuoti skyrių raštinių darbą, o skyrių raštinių vedėjai yra pavaldūs Teismo raštinės vedėjui, todėl galima teigti, jog tarp šių subjektų susiklosto linijiniai – funkciniai ryšiai, nes nurodymai skyrių raštinėms perduodami ir ataskaitos priimamos jau dvejomis linijomis. Pažymėtina ir tai, kad Lietuvos apeliaciniame teisme teismo pirmininkui tiesiogiai pavaldūs teismo pirmininko patarėjas, teismo pirmininko padėjėjas, teismo pirmininko padėjėjas ryšiams su visuomene. Skyrių pirmininkai taip pat turi tiesiogiai sau pavaldžius padėjėjus bei patarėjus⁸⁰. Taigi šie asmenys sudaro teismo pirmininko bei skyrių pirmininkų „*generalinius štabus*“. Tai yra vadovų pagalbininkai, kuriuos H. Fayol apibrėžia kaip „*generalinės direkcijos personalą*“⁸¹.

Šis personalas nėra hierarchinės grandinės dalis ir nurodymus gauna tik iš teismo pirmininko arba skyrių pirmininkų. Teismo pirmininko, skyrių pirmininkų „generalinis štabas“ yra jungtinis *konsultacinio, aptarnaujančio ir asmeninio* štabų variantas. Teismo pirmininko, skyrių pirmininkų patarėjai – tai konsultacinio aparato dalis (pvz., pagalba rengiant vidaus teisės aktus, atliekant veiklos patikrinimus), teismo pirmininko bei skyrių pirmininkų padėjėjai atlieka aptarnaujančio štabo funkcijas (pvz., pagalba rengiant procesinių dokumentų projektus, vykdant visuomenės informavimo apie teismo veiklą funkciją), o asmeninį štabą atstovauja referentas, kuris priskiriamas tiek teismo pirmininko, tiek skyrių pirmininkų štabo sudėčiai (pvz., skambučių primėmimas, korespondencijos registracija). *Taigi Lietuvos apeliacinio teismo struktūrai yra būdingi tiek linijinės, tiek funkcinės, tiek ryškūs štabo struktūros elementai.*

Teismo struktūrą sudaro aštuoni struktūriniai padaliniai. Baudžiamųjų bei Civilinių bylų raštinės yra skyrių sudėtinės dalys, kontroliuojamos skyrių pirmininkų, o Teismo ekspedicija bei Teismo archyvas yra Teismo raštinės sudėtinės dalys, kontroliuojamos Teismo raštinės vedėjo. Teismo struktūriniuose padaliniuose dirba 115 asmenų. Didžiausia jų dalis sutelkta Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriuose (**37** - 32.2 %; **36** - 31.3%). Trečiasis pagal dirbančiųjų gausumą yra Ūkio skyrius (**16** - 14%), ketvirtasis – Teismo raštinė (**9** - 7.8%). Vienodo dydžio struktūriniai padaliniai yra Teismo pirmininko tarnyba, Kanclerio tarnyba, Teismų praktikos skyrius (po **5** – po 4.3%). Mažiausias struktūrinis padalinys yra Finansų skyrius (**2** - 1.7%) (žr. 1 Priedą). Grafiškai teisme dirbančių asmenų pasiskirstymą teismo struktūriniuose padaliniuose būtų galima pavaizduoti taip:

⁸⁰ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. T-33 “Dėl Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo, valdymo organizavimo struktūros ir struktūros schemos patvirtinimo”.

⁸¹ Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika (valdymo klasika). Vilnius: Eugrimas, 2005. P. 87.

Lietuvos apeliacinio teismo struktūriniai padaliniai

Pažymėtina, kad Finansų skyrių, kaip savarankišką struktūrinį padalinį, sudaro du valstybės tarnautojai – skyriaus vedėjas (vyriausiasis finansininkas) bei jam pavaldus vyresnysis specialistas. Kaip minėta, Lietuvos apeliacinio teismo struktūra buvo patvirtinta 2005 m., t.y. tuomet, kai galiojo LR Teismų įstatymo 107 str. 2 d., nustatanti, jog buhalterija (finansininkas) yra teismo raštinės sudėtinė dalis⁸². Nors šiuo metu minima įstatymo nuostata yra pakeista ir teismas atitinka struktūrai keliamus reikalavimus, tačiau šiuo atveju dėl pernelyg siauros valdomumo normos neefektyviai panaudojamas tiek žmogiškasis, tiek ir finansinis potencialas (pvz., didesnė padalinio nesančio kito struktūrinio padalinio sudėtinė dalimi skyriaus vedėjo pareigybės kategorija). Be to, kaip teigia P. Dracer, kiekvieno papildomo administravimo lygio atsiradimas apsunkina vadovavimo vienybę ir tarpusavio supratimą, sukelia papildomą įtampą ir tampa inercijos, neveiklumo bei trinties šaltiniu⁸³.

Dalis teismo struktūrinių padalinių savo darbą organizuoja vadovaudamiesi teismo pirmininko įsakymu patvirtintais padalinių nuostatais. Lietuvos apeliaciniame teisme yra patvirtinti Teismo raštinės nuostatai⁸⁴, Finansų bei Ūkio skyriaus nuostatai⁸⁵. Kituose struktūriniuose padaliniuose patvirtintų veiklos nuostatų nėra, nors F. S. Butkaus teigimu, įteisinus organizacijos struktūrą, turi būti parengti ir įteisinti tos struktūros padalinių nuostatai: juose turi atsispindėti padalinio paskirtis, funkcijos, teisės, atsakomybė bei padalinio ryšiai su kitais padaliniais⁸⁶. Kitaip tariant, padalinio nuostatai yra vidaus dokumentas, padedantis geriau

⁸² Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

⁸³ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 148.

⁸⁴ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. sausio 10 d. įsakymas Nr. T-5 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Teismo raštinės nuostatų patvirtinimo“.

⁸⁵ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. T-91 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Ūkio skyriaus nuostatų bei Finansų skyriaus nuostatų patvirtinimo“.

⁸⁶ Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera, 1996. P. 95-96.

suvokti sistemos elementų sąveiką bendroje veikloje ir pagrindas atskirų to skyriaus darbuotojų pareiginiams nuostatomis sukurti.

Teismo struktūriniai padaliniai tarpusavyje susieti penkiais administravimo lygiais. Administruojančiosios posistemės dalis teismo personalo struktūroje sudaro ~8,7% (10) visų teisme dirbančių asmenų. Struktūrinius padalinius administruojančius subjektus pagal teisinį statusą galima suskirti į tris grupes:

- a) *teisėjai* (teismo pirmininkas, Baudžiamųjų ir Civilinių bylų skyrių pirmininkai);
- b) *valstybės tarnautojai* (Teismo kancleris, Teismų praktikos skyriaus vedėjas, Teismo raštinės bei skyrių raštinių vedėjai, Teismo raštinės vedėjo pavaduotojas piliečių priėmimui, Finansų skyriaus vedėjas);
- c) *darbuotojai* (Ūkio dalies vedėjas, Ūkio dalies vedėjo pavaduotojai kompiuterinei ir organizacinei technikai)⁸⁷.

Struktūriniuose padaliniuose administruojančiajam subjektui tenka pakankamai skirtinga administruojamosios posistemės dalis – valdomumo norma svyruoja nuo 1 iki 28 pavaldinių⁸⁸.

8 lentelė.

Valdomumo norma Lietuvos apeliaciniame teisme

<i>Adminis- ravimo lygis</i>	<i>Administruojantis subjektas</i>	<i>Valdomumo norma</i>
I	Teismo pirmininkas	7
II	Baudžiamųjų bylų skyriaus pirmininkas	28
II	Civilinių bylų skyriaus pirmininkas	26
III	Teismo kancleris	8
IV	Teismų praktikos skyriaus vedėjas	4
IV	Finansų skyriaus vedėjas (vyr. finansininkas)	1
IV	Teismo raštinės vedėjas	10
IV	Ūkio dalies vedėjas	15
V	Baudžiamųjų bylų raštinės vedėjas	7
V	Civilinių bylų raštinės vedėjas	8

Valdomumo normos vidurkis Lietuvos apeliaciniame teisme yra ~11 pavaldinių. Vis tik šis vidurkis yra „sumažintas“ siauro valdomumo apimčių Finansų bei Teismų praktikos skyriuose. ***Plačiausia valdomumo norma yra būdinga Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyrių pirmininkams.*** Šie skyriai yra tiesiogiai su teisingumo funkcijos vykdymu susiję struktūriniai

⁸⁷ Teismo raštinės vedėjo pavaduotojas piliečių priėmimui, Ūkio dalies vedėjo pavaduotojai kompiuterinei bei organizacinei technikai pavaldžių asmenų neturi, todėl nėra laikomi administruojančiosios posistemės dalimi.

⁸⁸ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. T-33 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybės sąrašo, valdymo organizavimo struktūros ir struktūros schemos patvirtinimo”.

padaliniai (t.y. jie vykdo strateginę teismo funkciją) ir jiems vadovauja bene aukščiausiojo lygmens vadovai (II administravimo lygis). *Dėl šios priežasties, formuojant skyrių pirmininkams pavaldžių asmenų grupes, reikėtų labiau atsižvelgti į kontrolės apimtį taisyklę: „kuo mažesnė grupės narių atsakomybė, tuo jų gali būti daugiau, ir atvirkščiai; juo vadybininkas yra arčiau hierarchijos viršūnės, tuo grupė, kuriai teks vadovauti, turi būti mažesnė”*⁸⁹.

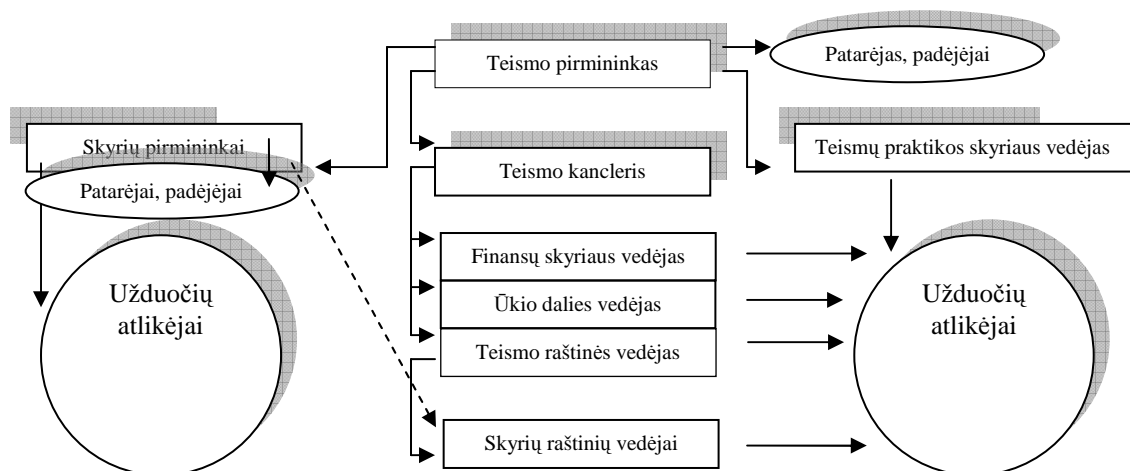
Valdomumo normų problema viename aukščiausių administravimo lygmenų turėtų išsispęsti nuo 2010 m., kuomet visai teismo administracijai ims vadovauti teismo kancleris⁹⁰. Tokiu būdu teisme skyrių pirmininkai administracinio pavaldumo ryšiais bus susieti tik su teisėjais (šiuo metu skyrių pirmininkams yra pavaldūs ir teisėjų padėjai), t.y. jų valdomumo norma sumažės iki 12-14 pavaldinių. Antra vertus, labiau išsiplės teismo kanclerio kontrolės apimtys, o dėl šios priežasties, tikėtina, keisis ir žemesniųjų administravimo grandžių valdomumo ribos. Vis tik tokia įstatymo nuostata yra teigiama, kadangi sumažina administravimo funkcijų kiekybę skyrių pirmininkams, kurių pagrindinė funkcija turėtų būti teisingumo vykdymas.

Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyrių pirmininkai, teismo kancleris, Teismų praktikos skyriaus vedėjas iš teismo pirmininko gautus nurodymus paverčia konkrečiais veiksmy planais, kuriuos vykdo žemesniojo administravimo lygio vadovai arba užduočių atlikėjai. Teismo kancleris koordinuoja ir kontroliuoja žemesniojo administravimo lygio vadovų (Finansų, Ūkio skyrių vedėjų bei Teismo raštinės vedėjo) darbą. Finansų, Ūkio skyrių vedėjai tiesiogiai vadovauja užduočių atlikėjams savo skyriuje. Teismo raštinės vedėjas nurodymus perduoda tiesioginiams užduočių vykdytojams (pvz., Teismo ekspedicijai, Teismo archyvui) bei skyrių raštinių vedėjams, kurie gautus nurodymus transformuoja į operacines užduotis kiekvienam vykdytojui⁹¹. Tokiu būdu vyksta vertikalusis bei horizontalusis darbų pasidalijimas, vykdoma darbų atlikimo kontrolė.

⁸⁹ Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005. P. 173.

⁹⁰ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

⁹¹ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. T-33 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo, valdymo organizavimo struktūros ir struktūros schemos patvirtinimo”.

Vertikalusis bei horizontalusis darbų pasidalijimas Lietuvos apeliaciniame teisme

Darbų paskirstymas vyksta pagal principą „iš viršaus į apačią“, o darbų įvykdymo ataskaitos teikiamos vadovaujantis „iš apačios į viršų“ koncepcija. Pažymėtina, kad teisme to paties struktūrinio vieneto administravimo subjektas kartu yra ir administravimo objektas (išskyrus teismo pirmininką). Administravimo subjektai iš administruojančio positemio transformuojasi į administruojamąjį posistemį, kuomet vykdo nurodymus, gaunamus iš aukštesniųjų administravimo lygių.

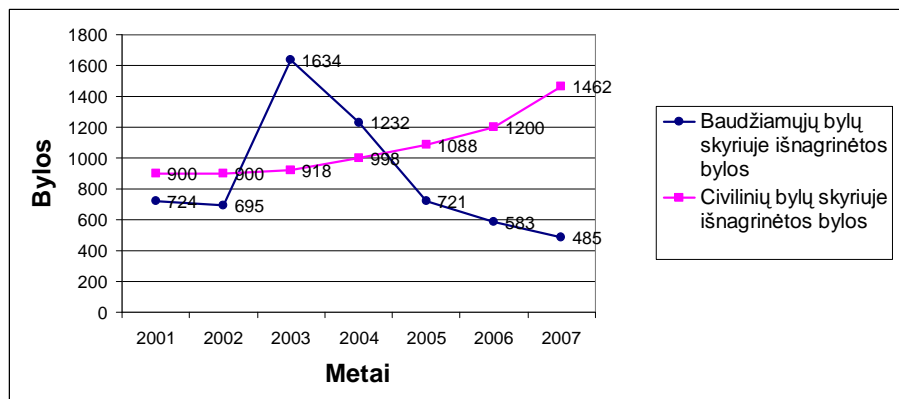
Smulčiausias teismo struktūrinis vienetas yra pareigybė. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininkas, tvirtindamas valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą, turi vadovautis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu (toliau LR Valstybės tarnybos įstatymas), nustatančiu karjeros valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašą, šių pareigybių kategorijas ir lygius⁹², Seimo patvirtintu institucijų skirstymo į grupes sąrašu (Lietuvos apeliacinis teismas yra priskiriamas pirmosios grupės institucijai)⁹³.

Teisme dirbančius asmenis į struktūrinius padalinius paskirsto teismo pirmininkas. Teisėjų, teismo personalo pasiskirstymas organizacijos struktūroje turėtų būti proporcingas darbo krūviams juose. Vis tik organizuojant teisėjų, teismo personalo paskirstymą Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriuose pastebima nelengvai paaiškinamų neatitikčių. Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriai dirbančiųjų gausa yra panašūs (žr. 1 diagramą), vis tik skyriuose esančios darbo apimtys nėra tolygios. Šį teiginį galima pagrįsti pateikiant statistinę 2001-2007 m. Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriuose išnagrinėtų bylų suvestinę (žr. 2 Priedą)⁹⁴.

⁹² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.

⁹³ Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. balandžio 24 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Seimo, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų institucijų, Respublikos Prezidento institucijos ir Respublikos Prezidentui atskaitingų institucijų, Nacionalinės teismų administracijos, teismų, prokuratūros, savivaldybių institucijų ir įstaigų sąrašo pagal grupes, į kurias atsižvelgiant nustatomos valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių kategorijos, patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. X-1511.

⁹⁴ Lietuvos apeliacinis teismas. Lietuvos apeliacinio teismo veiklos ataskaitos (2003-2007 m.) // <http://www.apeliacinis.lt/Default.aspx?tabid=92>; prisijungimo laikas: 2008-03-23.

Lietuvos apeliaciniame teisme 2001-2007 m. išnagrinėtų bylų rodikliai

Baudžiamųjų bylų skyriuje 2001 - 2007 m. laikotarpiu išnagrinėjamų bylų rodikliai kito. Didžiausi jie buvo 2003 – 2004 m.: per metus buvo išnagrinėjama 1634, 1232 bylos, tačiau tai buvo momentiniai pakilimai, paaiškinami baudžiamųjų įstatymų pakeitimais. Nuo 2005 m. padėtis stabilizavosi ir grįžo į pradinę padėtį, buvusią 2001 m., o nuo 2004 m. išnagrinėjamų bylų skaičiai nuosekliai mažėja. Tuo tarpu Civilinių bylų skyriuje nuo 2001 m. pastebima tendencija išnagrinėjamų bylų skaičiams augti: per 6 metus išnagrinėjamų bylų skaičiai išaugo beveik 600 bylų. ***Lyginant šiuo metu Baudžiamųjų bylų ir Civilinių bylų skyriuose išnagrinėjamų bylų skaičius akivaizdu, kad Civilinių bylų skyriuje darbo krūviai tris kartus didesni (485:1462).***

Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima teigti, kad:

1. Lietuvos apeliacinio teismo struktūros negalima priskirti konkrečiam struktūros tipui, kadangi jai yra būdingi tiek linijinės – funkcinės, tiek štabo struktūros elementai.

2. Teismo struktūros dalys yra jungiamos penkiais administravimo lygiais, plačiausias valdomumo normas priskiriant Baudžiamųjų bei Civilinių bylų pirmininkams, t.y. jas išlaikant viename aukščiausių administravimo lygių.

3. Struktūrinių padalinių veikla yra reglamentuota tik iš dalies, nes nėra patvirtinti Baudžiamųjų bylų, Civilinių bylų, Teismų praktikos skyrių, Teismo pirmininko bei Kanclerio tarnybų nuostatai.

4. Strateginę teismo funkciją vykdančių struktūrinių padalinių darbo krūviai nesuvienodinti: Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriai juose dirbančių asmenų skaičiumi beveik nesiskiria, nors Civilinių bylų skyriuje išnagrinėjamų bylų skaičius tris kartus viršija Baudžiamųjų bylų skyriuje išnagrinėjamų bylų rodiklius.

2.2. TEISMO PERSONALO VALDYMAS

Kiekvienos organizacijos vystymosi galimybės didžiaja dalimi priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo profesinio pasirengimo, psichologinių nuostatų, aktyvumo bei kitų charakteristikų⁹⁵. Siekiant organizacijos lūkesčius atitinkančių veiklos rezultatų, organizacijai svarbu turėti tam tikrus darbuotojų samdymo, darbo užduočių paskirstymo, darbuotojų žinių, įgūdžių ir sugebėjimų ugdymo metodus. Šių metodų taikymo ypatumai dažnai priklauso nuo organizacijos valdymo formos, politinės prigimties, teikiamų paslaugų pobūdžio. Vis tik visų organizacijų personalo valdymo sistemos turi atlikti tam tikras bendrąsias funkcijas, kurios užtikrintų darbuotojams galimybę kompetetingai atlikti savo darbą⁹⁶.

Lietuvos apeliaciniame teisme teisėjus aptarnauja teismo personalas, kurį pagal teisinį statusą galima skirstyti į *valstybės tarnautojų* bei *darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis*, grupes, o teismo *valstybės tarnautojus*, pagal atliekamų funkcijų pobūdį, - į tam tikrus pogrupius:

a) *tarnautojai, padedantys teisėjams eiti pavestas pareigas, analizuojantys ir apibendrinantys teismų praktiką* (pvz., teisėjų padėjėjai, teismo pirmininko patarėjas, teismų praktikos skyriaus konsultantai);

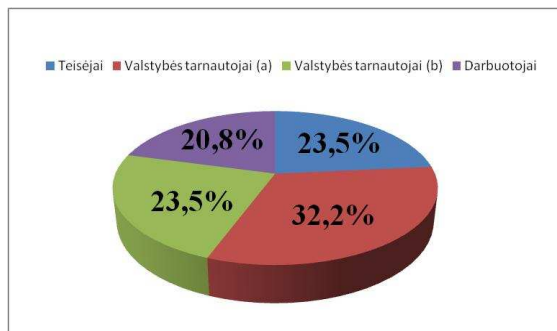
b) *kiti valstybės tarnautojai* (pvz., teismo posėdžių sekretoriai, teismo finansininkas, redaktorius, raštinės darbuotojai)⁹⁷.

Kiekvienos iš šių grupių procentinė dalis bendrojoje teisme dirbančių asmenų sudėtyje nevienoda: didžiausią dirbančiųjų dalį sudaro valstybės tarnautojai, padedantys teisėjams eiti savo pareigas – vykdyti teisingumą (**37** - 32.2%), šiek tiek mažesnę - kiti valstybės tarnautojai (**27** - 23.5%) bei mažiausią - laisvai samdomi darbuotojai (**24** - 20.8%). Šis personalas aptarnauja **27** teisėjus (23.5%).

⁹⁵ Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priešastys, valdymas, pasekmės (monografija). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003. P. 122.

⁹⁶ Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 214-215.

⁹⁷ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

Lietuvos apeliacinio teismo teisėjų bei teismo personalo kiekybinė išraiška

Lietuvos apeliaciniame teisme specializuoto personalo skyriaus nėra, todėl personalo valdymo sritis yra pavesta vienam valstybės tarnautojui – Teismo raštinės vedėjui. Pagal patvirtintą tipinį Teismo raštinės vedėjo pareigybės aprašymą ši pareigybė reikalinga vadovauti raštinės darbui, organizuoti ir tvarkyti raštvedybą, statistiką, užtikrinti tinkamą dokumentų registravimą, saugojimą bei skirstymą. Pareigybės aprašyme personalo valdymo aspektas tik nežymiai paliečiamas nurodant, kad tarnautojas tvarko teismo darbuotojų asmens bylas, veda teisėjų ir teismo darbuotojų darbo laiko apskaitą, dalyvauja rengiant pareigybių sąrašus ir pareigybių aprašymus⁹⁸. Taigi šios pareigybės paskirtis yra teismo raštvedybos organizavimas, bet ne teismo personalo valdymas. Trumpai paminėtos funkcijos, kurios galėtų būti priskiriamos personalo valdymo turiniui, yra tik papildomos šalia pagrindinių tarnautojo funkcijų teismo dokumentų valdymo srityje.

Atsižvelgiant į tai, kad Teismo raštinės vedėjas atlieka bene pagrindinį vaidmenį teismo dokumentų valdymo srityje, nėra racionalu pavesti jam ir kitą ne mažiau svarbią vidaus administravimo sritį – personalo valdymą. Teismo raštinės vedėjo funkcijos personalo valdymo srityje jam yra papildomos, todėl atliekamos tada, kai atliekamos pagrindinės užduotys administruojant dokumentų valdymo sritį. Dėl pernelyg plataus Teismo raštinės vedėjo veiklos turinio jis negali realizuoti personalo valdymo specialistui būdingų funkcijų, apibrėžtų personalo valdymo teorijoje. Dėl šios priežasties personalo valdymas tampa daugiau procedūrinio, techninio pobūdžio veikla.

Lietuvos apeliaciniame teisme planuojant personalo poreikį aiškios veiksmų programos nėra, tačiau tam tikrų personalo poreikio planavimo elementų galima atrasti. Personalo poreikis planuojamas sudarant teismo biudžetą ateinantiems metams, kuriame, atsižvelgiant į kasmet

⁹⁸ Teismų tarybos 2002 m. rugsėjo 6 d. nutarimas Nr. 38 „Dėl teismų valstybės tarnautojų tipinio pareigybių sąrašo ir aprašymo patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20020906-38.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-26.

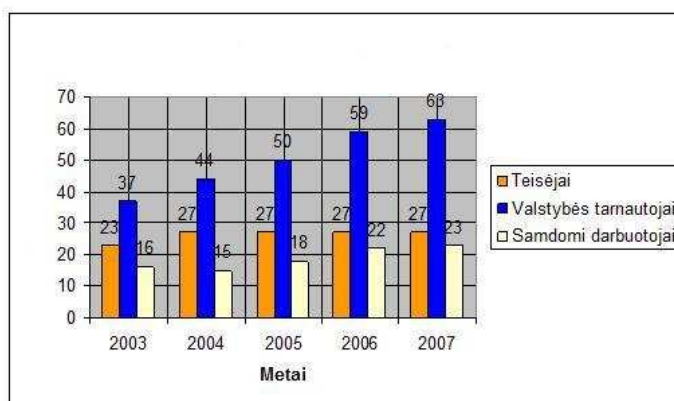
išnagrinėjamų bylų kitimo tendencijas bei turimo personalo galimybes susidoroti su besikeičiančiomis užduočių apimtimis, numatomas darbo užmokesčio fondas. Planuojant personalo poreikį atsižvelgiama į besikeičiančių teisės aktų reikalavimus, nustatančius vienos ar kitos pareigybės įsteigimo teisme būtinumą (pvz., teismo kaclerio, specialisto darbui su įslaptinta informacija, teismo pirmininko padėjojo ryšiams su visuomene), atskirų struktūrinių padalinių vadovų ar darbuotojų keliamas darbo krūvio problemas. Šie personalo poreikio planavimo būdai yra trumpalaikiai, sąlygoti arba formalių išorinės aplinkos reikalavimų (pvz., pareiga pagrįsti biudžeto projektą), arba reakcijos į kritinę situaciją struktūros viduje.

Gautas finansavimas yra ribos, kuriose turi būti sprendžiamas apsirūpinimo reikiamu personalu klausimas. Pažymėtina, kad Lietuvos apeliaciniame teisme personalo trūkumo problema visos institucijos mastu nėra itin aktuali, todėl tinkamai paskirsčius teisėjus, teismo personalą struktūriniuose padaliniuose bendra situacija būtų gera. Vis tik, kaip jau minėjome, strateginę teismo funkciją vykdančių skyrių veiklos apimtys nėra tolygios, nors teisėjų bei personalo skaičius juose nesiskiria.

Analizuojat teismo personalo dinamiką 2003-2007 m. laikotarpiu pastebima personalo augimo tendencija, kuri minimu laikotarpiu per metus sudarė ~ 8 darbuotojų/tarnautojų prieaugį⁹⁹ (žr. 3 Priedą). Tai yra nedidelis prieaugis, todėl speciali veiksmų programa personalo poreikiui patenkinti nebūtina.

4 diagrama.

Lietuvos apeliacinio teismo teisėjų bei teismo personalo pokyčiai 2003-2007 m.



Personalo paieška teisme vykdoma dviem kryptimis: a) pasinaudojama *vidiniais personalo ištekliais*, 2) organizuojama *išorinių personalo išteklių paieška*. Pažymėtina, kad pagal teisme susiformavusią praktiką negalima griežtai išskirti vyraujančio personalo paieškos

⁹⁹Lietuvos apeliacinis teismas. Lietuvos apeliacinio teismo veiklos ataskaitos (2003-2007 m.) // <http://www.apeliacinis.lt/Default.aspx?tabid=92>; prisijungimo laikas: 2008-03-23.

tipo, kadangi naudojamosi tiek vidaus, tiek ir išorės žmogiškųjų išteklių potencialu priklausomai nuo konkrečiai darbo vietai keliamų reikalavimų. Tokiu būdu siekiama suderinti stabilumo bei kaitos principus: atveriamą galimybę iš išorės pritraukti aukštos kvalifikacijos asmenis ir suteikiama karjeros galimybė esamiems institucijos darbuotojams/tarnautojams. Pastariesiems karjeros galimybė yra viena iš motyvavimo priemonių, o institucijai mažiau rizikinga personalo samda, kadangi institucijoje dirbančio asmens išmanymas ir kompetencija jau būna patikrinti. Tuo tarpu personalo poreikio patenkinimas pasinaudojant išorėje esančiais žmogiškaisiais ištekliais yra mažiau prognozuojamas, todėl rizikingesnis.

Šiai rizikai valdyti, vykdam iš išorės atėjusių kandidatų atranką, naudojami testavimo raštu ir pokalbio metodai. Tai yra vieni iš klasikinių darbuotojų atrankos būdų, padedančių nustatyti kandidato kvalifikacinį pasirengimą pareigoms, į kurias jis pretenduoja. Pažymėtina, kad darbuotojui oficialiai keliami reikalavimai yra išdėstomi pareigybės aprašyme, kuris pridodamas skelbiant apie konkursą¹⁰⁰. **Oficialūs reikalavimai nėra baigtiniai, kadangi juos papildo neoficialūs, iš institucijos tikslų išplaukiantys reikalavimai**, pavyzdžiui, darbinė patirtis, užbaigtos studijos, teisinis išsilavinimas ir kt. Socialinio teisingumo prasme šie reikalavimai yra diskutuoti, tačiau žvelgiant tik iš institucijos pozicijų jie yra racionalūs ir pagrįsti, kadangi padeda visapusiškai įvertinti darbuotojo kompetenciją, užtikrinti karjeros tęstinumą, išvengti pasidalijimo darbu problemų, palengvinti darbuotojo adaptaciją naujajame darbe.

Lietuvos apeliaciniame teisme darbuotojų adaptavimas yra individualus, jo trukmė priklauso nuo darbuotojo turimų įgūdžių, patirties, konkurso rezultatų. Adaptacija apima standartines procedūras: paruošiama darbo vieta, aprūpinama darbui reikalingomis priemonėmis, paskiriamas kuratorius, darbuotojas supažindinamas su vidaus tvarka, pareiginiais nuostatais, jam išduodamas darbo pažymėjimas ir kt. **Pažymėtina, kad institucija orientuojasi į procedūrinę adaptacijos aspektą, mažiau dėmesio skirdama psichologiniams adaptavimo momentams, t.y. institucijos ir darbuotojo lūkesčių aptarimui bei suderinimui, abipusių išipareigojimų vykdymui.** Šiuo atveju labiau akcentuojami vienpusiai institucijos reikalavimai, taisyklės, lūkesčiai smulkiau neaptariant darbuotojo vizijos.

Karjeros galimybės teismo viduje yra pakankamai ribotos, kadangi yra aiški riba, ties kuria karjera sustoja, nes pasiekiamas nekompetencijos lygis. Mobiliausia personalo dalis koncentruojasi žemiausiame institucijos lygmenyje, t.y. sekretoriatuose. Teismo posėdžių sekretoriai gali pretenduoti į teisėjo padėjėjo pareigybę (turintys teisinį išsilavinimą) arba būti perkelti dirbti raštinėse. Būtent dėl šios priežasties teismo posėdžių sekretorių kaita yra didžiausia. Pasiekus teisėjo padėjėjo lygmenį, karjeros perspektyvos susiaurėja, kadangi „virš“

¹⁰⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654.

šios pareigybės (teisinio darbo) yra tik Teismų praktikos skyriaus vedėjo, teismo bei skyrių pirmininkų padėjėjo ir patarėjo pareigybės. Turint omenyje tai, kad teisėjų padėjėjai yra viena gausiausių teismo personalo grupių (26), o „virš“ teisėjo padėjėjo pareigybės teisinio darbo vietų skaičius labai ribotas (5), be to šios vietos užimtos jaunų, kompetingų specialistų, karjeros galimybė institucijos viduje yra maža. ***Taigi teismo, kaip ir bet kurios kitos institucijos, atveju, kylant hierarchijos višūnės link, ties tam tikra riba karjera sustoja arba apsunksta.***

Nors teisme oficialaus personalo motyvavimo priemonių aprašo nėra, tačiau tam tikras motyvavimo modelis sukurtas. Šis modelis apima pagrindines motyvatorių grupes - ***materialiąsias ir nematerialiąsias*** paskatas.

7 lentelė.

Lietuvos apeliaciniame teisme taikomos motyvavimo priemonės

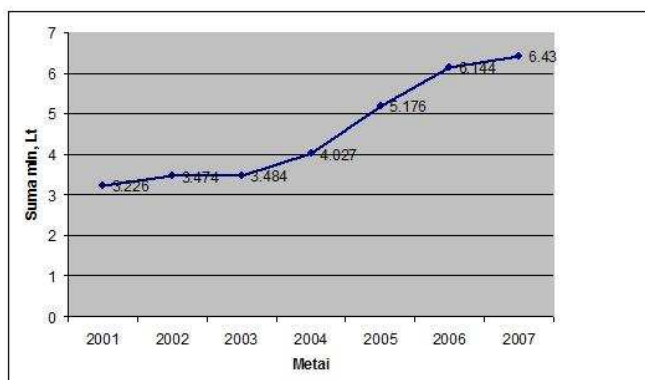
Motyvavimo forma	Motyvavimo būdų ir priemonių kompleksas
Materialinės piniginės priemonės	bazinio atlyginimo, priemokų, premijų, sutaupytų lėšų padalijimo, fiksuotų išmokų sistema.
Materialinės nepiniginės priemonės	nuolaidų sistema (bankų, ryšio paslaugos).
Organizacinės priemonės	tvarkos, padalinių nuostatų, pareiginių instrukcijų, darbo schemų sistema.
Sociopsichologinės priemonės	profesinio ugdymo, karjeros galimybių, tarpusavio santykių, pagerbimų sistema.

Teisme, kaip ir daugelyje kitų valstybės institucijų, pagrindinė skatinimo priemonė yra darbo užmokesčio sistema, t.y. vyrauja nelankstūs ekonominiai motyvatoriai, kurių taikymas apribotas turimų finansinių išteklių, griežto reglamentavimo. Vis tik, nors teismo finansiniai ištekliai yra riboti, tačiau jie yra pakankami taikyti materialiąsias skatinimo priemones. Šį teiginį pagrindžia Lietuvos apeliacinio teismo darbo užmokesčio fondo didėjimas (žr. 8 lentelę)¹⁰¹.

¹⁰¹Lietuvos apeliacinis teismas. Lietuvos apeliacinio teismo veiklos ataskaitos (2003-2007 m.) // <http://www.apeliacinis.lt/Default.aspx?tabid=92>; prisijungimo laikas: 2008-03-23.

5 diagrama.

Darbo užmokesčio fondas Lietuvos apeliaciniame teisme 2001-2007 m.



Suprantama, kad darbo užmokesčio fondo augimas savaime neparodo didėjančių institucijos finansinių galimybių, kadangi darbo užmokesčio fondo augimo tendencijas būtina gretinti su teisėjų, teismo personalo skaičiaus augimu. Lietuvos apeliaciniame teisme 2003-2007 m. personalo prieaugis kasmet sudarė ~ 8 dirbančiuosius (žr. 3 Priedą), tuo tarpu darbo užmokesčio fondas šiuo laikotarpiu padidėjo 2 kartus. Taigi net ir šis palyginimas nepaneigia aplinkybės, kad teismo finansinės galimybės skatinti personalą materialiai yra pakankamos.

Pakankamą teismo finansinį potencialą patvirtina ir teismo tarnautojų pareigybėms suteiktos kategorijos. LR Valstybės tarnybos įstatyme nustatytos konkrečiai pareigybei priskirtinos kategorijų ribos, pavyzdžiui, teismo pirmininko padėjėjo pareigybei priskirta 13-16 kategorija. Tai reiškia, kad institucija yra laisva pasirinkti, kurią – 13, 14, 15, 16 – kategoriją suteikti teismo pirmininko padėjėjui. Lietuvos apeliaciniame teisme nemažai daliai pareigybių suteiktos maksimalios kategorijos – teismo kancleriui, teismo pirmininko bei skyrių pirmininkų patarėjams, teismo pirmininko padėjėjui, Finansų skyriaus vedėjui, teismo posėdžių sekretoriams (žr. 4 Priedą). Kitaip tariant, teismas nepasinaudoja teise šioms tarnautojų pareigybėms priskirti žemesnes pareigybių kategorijas ir mokėti mažesnę darbo užmokesčių.

Greta materialių skatinimo priemonių teisme taikomi ir kiti motyvatoriai (pvz., pagyrimo raštai, pasveikinimai švenčių progomis, darbuotojų išvykos, kalbų mokymai) - taikomos universalios skatinimo priemonės visiems teisme dirbantiems asmenims. Pastebėtina, kad konkreti paskata skirtingai veikia darbuotojus: jos efektas priklauso nuo dirbančiojo amžiaus, pasiektos karjeros, pomėgių, prioritetų. Teisme specialūs motyvavimo priemonių paketai atskiroms dirbančiųjų grupėms nekuriami. Antra vertus, jie ir negalėtų būti sukurti, kadangi skirtingus poreikius turinčių dirbančiųjų grupės nėra sukomplektuotos, jų poreikiai neidentifikuoti, galop šiuo metu tokia skatinimo praktika negalėtų būti įdiegta ir dėl pernelyg plataus Teismo raštinės vedėjo veiklos turinio. Dėl šių priežasčių teisme sukurtos motyvavimo sistemos atitiktis poreikiams nėra pagrįsta ar išplėta.

Reziumuojant tai, kas išdėstyta, galima teigti, jog:

1. Teismo personalo valdymas yra susietas su teismo dokumentų valdymu t.y. tarpusavyje derinamos nevienarūšės teismo vidaus administravimo sritys jas administruoti pavedant Teismo raštinės vedėjui.

2. Teisme personalo planavimas paremtas kasmetiniu biudžetų projektų rengimu, numatant darbo užmokesčio fondą.

3. Kasmetinis personalo prieaugis nėra didelis, todėl personalo paieškos veiksmų programos nėra būtinos, todėl nerengiamos.

4. Personalo paieška yra dvikryptė – pasinaudojama tiek vidaus, tiek išorės žmogiškųjų išteklių potencialu suderinant institucijos atsinaujinimo ir stabilumo principus.

5. Personalo adaptacija vykdoma orientuojantis į institucijos tikslus, interesus, nepakankamai dėmesio skiriant psichologiniams darbuotojo adaptavimo momentams.

6. Teisme taikomi nelankstūs ekonominiai motyvatoriai, nes dėl nors ir ribotų, tačiau pakankamų institucijos finansinių galimybių ji nėra suinteresuota plėtoti alternatyvių skatinimo priemonių sistemos.

2.3. TEISMO DOKUMENTŲ VALDYMAS

Lietuvos apeliaciniame teime kasdien yra rengiami, gaunami, siunčiami dokumentai – sprendimai, nuosprendžiai nutartys, pranešimai, šaukimai ir kt. *Tinkamai organizuotas dokumentų valdymas užtikrina institucijos vidaus tvarką, lemia stipresnes jos pozicijas santykyje su proceso dalyviais, kitais teismais. Tuo tarpu net ir nedideli šios veiklos netikslumai sudaro biurokratiškumo, vilkinimo įvaizdį, didina darbo laiko sąnaudas, silpnina užduočių koordinavimą*¹⁰².

Lietuvos apeliacinis teismas yra valstybės institucija, nuolatinio saugojimo veiklos dokumentus perduodanti Lietuvos valstybės naujam archyvu. Teismo dokumentų valdymo tąsa valstybės archyve yra viena iš priežasčių, dėl kurios ši vidaus administravimo sritis turi būti organizuojama laikantis Archyvų departamento formuojamos vienodos dokumentų valdymo praktikos. Bendrųjų reikalavimų, taikomų rengiant, tvarkant, apskaitant ir išsaugojant institucijos dokumentus, vykdymas užtikrinamas teismo ir valstybės archyvo sąveika, t.y. institucijų informacijos mainais, teismui teikiamais rekomendacinio ir privalomojo pobūdžio nurodymais dokumentų valdymo srityje¹⁰³ bei teismo vidaus kontrolės priemonėmis¹⁰⁴. Taigi Lietuvos apeliacinio teismo dokumentų valdymo sritis yra administruojama tiek vidaus, tiek išorės subjektų, pastariesiems suteikiant administracinės veiklos priežiūros teisę.

Teismo viduje už dokumentų valdymo organizavimą teisės norminių aktų nustatyta tvarka bei dokumentų valdymo kontrolę atsako teismo pirmininkas. Jis nustato veiklos dokumentų registrus, paskiria asmenis (struktūrinius padalinius), atsakingus už konkrečių dokumentų parengimą, jų tvarkymą, apskaitą bei išsaugojimą, nustato jų įgaliojimus, atsižvelgdamas į dokumentų vertės ekspertizės komisijos išvadas priima sprendimus dėl dokumentų sunaikinimo¹⁰⁵. Pažeidimų dokumentų valdymo srityje atvejais (pvz., dokumentų sugadinimas ar praradimas, įslaptintų dokumentų paviešinimas ir pan.) teismo pirmininkas taip pat sprendžia klausimus dėl atsakingo asmens patraukimo tarnybinėn atsakomybėn.

*Lietuvos apeliaciniame teisme už konkrečios bylos sudarymą atsakingi asmenys (struktūriniai padaliniai) įvardijami dokumentacijos planuose. Ši pareiga priskiriama: teismo pirmininko patarėjui, Teismo raštinei ir jos sudėtinėms dalims Teismo ekspedicijai, Teismo archyvu bei Baudžiamųjų bylų raštinei, Civilinių bylų raštinei, Ūkio ir Finansų skyriams*¹⁰⁶.

¹⁰² Vonsavičius B. Dokumentalistikos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006. P. 45.

¹⁰³ Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 107-2389.

¹⁰⁴ Lietuvos archyvų departamento generalinio direktoriaus 2001 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. 88 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 5-211.

¹⁰⁵ Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 107-2389.

¹⁰⁶ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2007 m. lapkričio 28 d. įsakymas Nr. T -52 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo dokumentacijos plano patvirtinimo”.

Pažymėtina, kad Lietuvos apeliacinio teismo dokumentų apyvartoje yra dokumentų, žymimų slaptumo žymomis „visiškai slaptai“, „slaptai“, „konfidencialiai“, „riboto naudojimo“, o už šios kategorijos dokumentų valdymą yra paskirtas atsakingas asmuo – vyr. specialistas darbui su įslaptinta informacija. Vis tik dokumentacijos plane registrai tokio pobūdžio dokumentams nėra numatyti, o atskiras dokumentacijos planas įslaptintiems dokumentams kol kas taip pat nėra parengtas. Nesusiformavusi slaptų dokumentų valdymo praktika paaiškinama tuo, jog specialisto darbui su įslaptinta informacija etatas teisme įsteigtas tik 2008 m., be to tokio pobūdžio dokumentai teisme nėra itin dažni. Iki šiol slapti dokumentai buvo valdomi bendrąja tvarka, laikantis pačių bendriausių šiems dokumentams keliamų apsaugos reikalavimų, nebuvo aiškios principo „būtina žinoti“¹⁰⁷ laikymosi tvarkos. Manoma, kad įsteigus naują etatą, situacija turėtų pagerėti, kadangi sustiprės susipažinimo su slaptais dokumentais kontrolė (bus vedama su dokumentų turiniu susipažįstančių asmenų apskaita, šie pasirašys susipažinimo dokumentus ir kt.).

Pagal teismo dokumentacijos planuose numatomas sudaryti bylas, jas galima skirstyti į šias grupes – *veiklos organizavimo, personalo valdymo, dokumentų valdymo, finansų valdymo, ūkinės veiklos, darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaistrinės ir civilinės saugos, baudžiamųjų bei civilinių bylų nagrinėjimo ir apskaitos, civilinių bylų dėl užsienio teismų (arbitražų) sprendimų pripažinimo Lietuvoje*¹⁰⁸. Dėl šių dokumentų naikinimo ar jų saugojimo terminų pratęsimo rekomendacijas teikia jas sudaręs padalinys (tarnautojas), o dokumentų ekspertų komisija (kurios sudėtyje yra teisėjas), atsižvelgdama į šiuos siūlymus, pritaria/nepitaria atrinktų dokumentų saugojimo terminų pratęsimui arba jų sunaikinimui. Teismo pirmininkas pasirašo naikinti atrinktų dokumentų aktus¹⁰⁹.

Iš teismo dokumentacijos planų matyti, kad teisme sudaromi dokumentų registrai atspindi: *teismo vidaus administravimo funkciją* (struktūros, personalo, finansų, dokumentų registrai); *teismo specialiąją funkciją arba veiklos rezultatus* (sprendimų, nuosprendžių, nutarčių nuorašų registrai). Pagrindiniais vidaus teisės aktais, reglamentuojančiais dokumentų valdymą, laikytini teismo padalinių nuostatai, dokumentacijos planai, bylų apyrašai, atskirų kategorijų bylų tvarkymo schemas, detalizuojančios bylų apskaitos ir tvarkymo procedūras užduoties atlikėjų lygiu, dokumentų registrai.

Lietuvos apeliaciam teisme tiek civilinės (išskyrus bylas dėl užsienio valstybių teismų ir arbitražų procesinių sprendimų pripažinimo ir vykdymo), tiek baudžiamosios bylos yra

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas // Valstybės žinios. 1999 Nr. 105-3019.

¹⁰⁸ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2007 m. lapkričio 28 d. įsakymas Nr. T -52 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo dokumentacijos plano patvirtinimo“.

¹⁰⁹ Teismų tarybos 2004 m. spalio 8 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) raštvedybos ir archyvų tvarkymo taisyklių patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.

gaunamos iš apygardų teismų. Jos yra priimamos ir registruojamos Teismo ekspedicijoje Gautų bylų registracijos žurnale. Kiti procesiniai dokumentai, kurie vėliau segami į bylas, registruojami Gautų dokumentų registracijos žurnale. Dokumentuose jų gavimo dieną įrašomas dokumento registracijos eilės numeris ir data. Šiuose registruose dokumentai registruojami pagal Lietuvos archyvų departamento patvirtintas dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisykles, t.y registruose pažymint dokumentą inentifikuojančius duomenis: registracijos numerį, jo gavimo datą, dokumento pavadinimą (antraštę), sudarytojo pavadinimą, paliekama grafa vykdytojo parašui¹¹⁰. Tą pačią dieną gauti dokumentai (bylos) paskirstomi juos pasirašytinai įteikiant Baudžiamųjų bei Civilinių bylų raštinėms.

Baudžiamųjų bei Civilinių bylų raštinėse yra vedamos Baudžiamųjų bei Civilinių bylų su apeliaciniais skundais rodyklės. Tai yra registrai, kuriuose pažymima apie raštinėse gautas bylas bei atskirus, su jomis susijusius procesinius dokumentus (pastarasis įrašas daromas tik Civilinių bylų raštinėje). Civilinių bylų raštinėje taip pat yra Prašymų dėl tarptautinių teismų (arbitražų) sprendimų pripažinimo ir leidimo vykdyti žurnalas, Susipažinimo su civilinėmis bylomis registracijos žurnalas, Teisėjams (jų padėjėjams) perduotų bylų apskaitos žurnalas. Dokumentus perdavus skyrių raštinėms, jose užvedama elektroninė bylos kortelė, kurioje registruojami visi su konkrečia byla susiję teismo gaunami dokumentai (prašymai, protokolo pastabos, skundai, rašytiniai paaiškinimai, ekspertizės aktai ir kt.), svarbiausi teismo viduje parengiami dokumentai.

Pažymėtina, kad skyrių raštinėse dokumentų registravimas skiriasi dokumentų registracijos apimtimi bei tvarka. Baudžiamųjų bylų raštinėje – iš Teismo ekspedicijos gauti atskiri dokumentai registruojami tik LITEKO sistemoje, o Civilinių bylų raštinėje pakartotinai registruojami visi Teismo ekspedicijoje užregistruoti dokumentai tiek LITEKO sistemoje, tiek ir raštinės registruose. ***Gaunamus dokumentus registruojant Teismo ekspedicijoje, raštinės registruose bei elektroninėje laikmenoje, dubliuojami registru duomenys, todėl sustiprinama dokumento „judėjimo“ kontrolė ir mažinama dokumento dingimo rizika įstaigos viduje, vis tik tai reikalauja papildomų laiko ir darbo sąnaudų.***

Be to, Baudžiamųjų bylų raštinėje nėra vedama teisėjams (jų padėjėjams) perduodamų bylų apskaita, taip pat nėra vykdoma susipažįstančių su byla asmenų registracija: bylos perduodamos advokatams, prokurorams, kitiems proceso dalyviams apie tai nepažymint apskaitos registruose. Pažymėtina ir tai, kad šie asmenys su bylomis susipažįsta ne skyriaus raštinėje, bet kitose teismo patalpose. Manome, kad ši sritis yra pakankamai didelės rizikos, kadangi nėra užtkrinama dokumento apsauga.

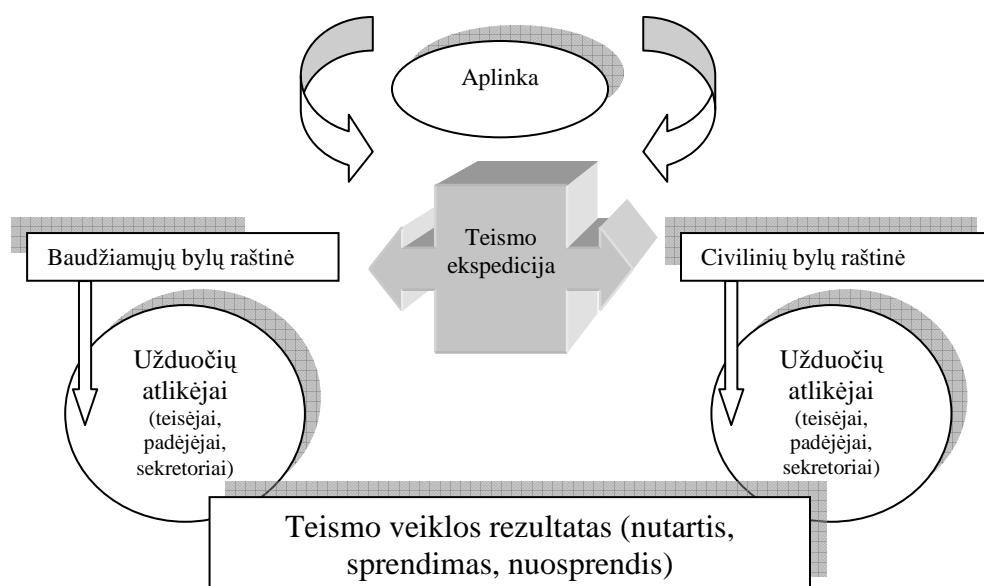
¹¹⁰ Lietuvos archyvų departamento generalinio direktoriaus 2001 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. 88 “Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2002, Nr. 5-211.

Aptartasis dokumentų valdymo etapas yra parengiamasis, jis apima pradines dokumento apskaitos popierinėje bei elektroninėje laikmenose procedūras. Svarbiausias funkcijas šiuo metu atlieka Teismo ekspedicija bei skyrių raštinės, parengiančios dokumentus tolesniam „judėjimui“ institucijos viduje.

Kuomet paskiriama teisėjų kolegija, nagrinėsianti bylą, skyrių raštinės bylą bei prie jos pridedamus dokumentus pasirašytinai perduoda teisėjo (pranešėjo byloje) padėjėjui. Šis veiksmas dokumentų apskaitos registruose fiksuojams tik Civilinių bylų raštinėje, Baudžiamųjų bylų raštinėje tokia registracija neatliekama. Teisėjo padėjėjas bylą perduoda teismo posėdžio sekretoriui ją tinkamai parengti (susiūti atskirus dokumentus, juos sunumeruoti, papildyti bylos apyrašą). Teismo posėdžio sekretorius sutvarkytą bylą grąžina teisėjo padėjėjui, šis - parengęs papildomų procesinių sprendimų projektus, bylą perduoda teisėjui. Pažymėtina, kad šiuo etapu bylos perdavimo apskaita nevykdoma, bylos priėmimas-perdavimas yra paremtas pasitikėjimo santykiais. Tai yra dokumentuose esančios informacijos analizės, bylos papildymo procesiais dokumentais (teismo posėdžių protokolai, pažymos, šaukimai, pranešimai, nutartys, papildomi rašytiniai įrodymai) stadija priimant vieną ar kitą procesinį sprendimą nagrinėjamoje byloje.

9 schema.

Lietuvos apeliaciniame teisme gautų dokumentų (bylų) paskirstymo schema

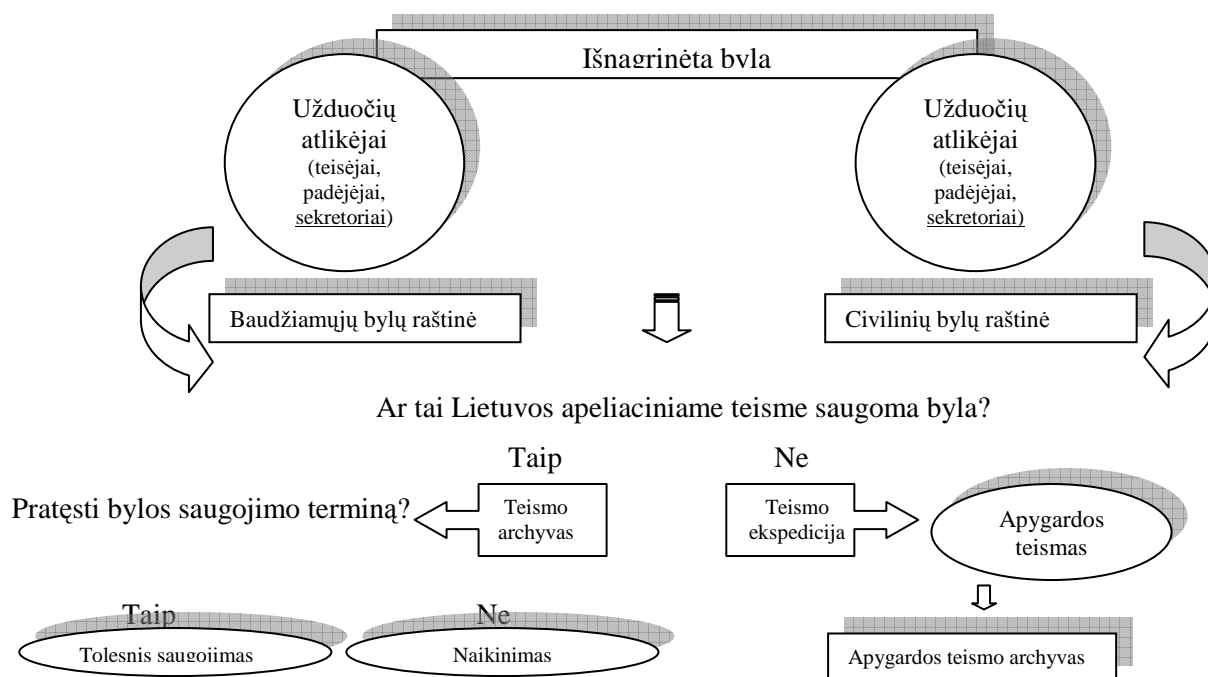


Priėmus procesinį sprendimą, byla sutvarkoma: teismo posėdžio sekretorius įsiuva procesinį sprendimą, fiksuoja jį bylos dokumentų apraše ir perduoda skyriaus raštinei. Raštinėje į bylą įsiuvami procesinių dokumentų išsiuntimo lydraščiai apie tai pažymint bylos apraše, baigiama pildyti kompiuterinė bylos kortelė ir byla perduodama Teismo ekspedicijai. Teismo ekspedicija bylą išsiunčia pirmosios instancijos teismui apie bylos išsiuntimą pažymint Siunčiamų dokumentų registre.

Pažymėtina, kad Lietuvos apeliacinis teismas nėra bylų pagal apeliacinius ir atskirusius skundus saugotojas – šių bylų archyvavimo funkciją atlieka apygardų teismai, todėl Lietuvos apeliacinio teismo archyvui yra perduodamos saugoti tik civilinės bylos pagal prašymus dėl tarptautinių teismų (arbitražų) sprendimo pripažinimo ir leidimo juos vykdyti.

10 schema.

Lietuvos apeliacinio teismo siunčiamų dokumentų (bylų) paskirstymo schema



Apibendrinant galima teigti, kad:

1. Teismo dokumentų valdymas – labiausiai decentralizuota vidaus administravimo sritis. Decentralizacijos rizika tinkamai įvertinta: ši vidaus administravimo sritis išsamiai reglamentuota vidaus teisės aktais, nustatančiais dokumentų valdymą tiek struktūrinių padalinių, tiek atskiro užduoties atlikėjo lygiu.

2. Vidaus kontrolės sistema dokumentų valdymo srityje yra tinkamai sukurta, tačiau neužtikrintas šios sistemos veikimo mechanizmas, t.y. nustatytų taisyklių laikymosi kontrolė. Dėl šios priežasties formuojasi nevienoda dokumentų valdymo praktika Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriaus raštinėse.

3. Baudžiamųjų bylų raštinėje nėra vykdoma teisėjų padėjėjams perduodamų bylų registracija, nėra vedamas su bylomis susipažinti atvykstančių asmenų žurnalas, neužtikrinta fizinė bylų apsauga leidžiant su jomis susipažinti ne skyriaus raštinėje, bet kitose teismo patalpose, popierinėje laikmenoje neregistruojami atskirai gaunami procesiniai dokumentai.

2.4. TEISMO MATERIALINIŲ - FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

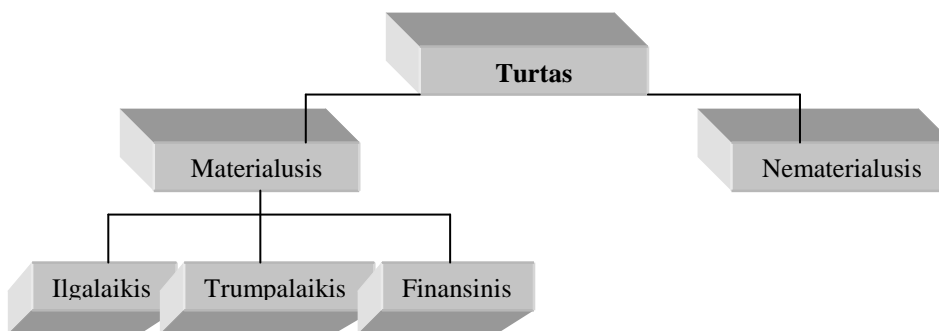
Finansinių – materialinių išteklių svarba teismų veiklai atskleista LR Teismų įstatymo 11 str.: „*Teismų savarankiškumą ir nepriklausomumą užtikrina jiems laiduojamos finansinės ir materialinės garantijos; teismų materialinis techninis aprūpinimas turi atitikti mokslo ir technikos pažangą*“; „*bloginti įstatymų numatytas finansines ir materialines technines teismų veiklos sąlygas draudžiama*“¹¹¹. Taigi laikomasi pozicijos, kad pakankamas teismų aprūpinimas materialiniais, finansiniais ištekliais teisiogiai siejasi su teismų nepriklausomumu vykdant teisingumą. Pažymėtina, kad valstybės garantijos savaime neužtikrina teismo materialinės gerovės, kadangi racionalus išteklių panaudojimas didžiąją dalimi priklauso nuo teismo viduje suformuotos finansinių - materialinių išteklių valdymo tvarkos.

Turtas, kuriuo naudojasi Lietuvos apeliacinis teismas, yra valstybės nuosavybė. Šį turtą teismas valdo, naudoja bei disponuoja turto patikėjimo teise¹¹². Taigi teismui, kaip turto valdytojui, įstatymas numato *turto valdymo, turto naudojimo, disponavimo turto* teises, t.y. institucija teisės aktų ribose gali daryti turtui fizinį bei ūkinį poveikį, naudingąsias turto savybes taikyti tenkinant savo poreikius, jį išnuomoti ar kitokiu būdu keisti jo teisinę būklę¹¹³.

Teismo turimą turtą galima skirstyti į 4 dalis:

11 schema.

Lietuvos apeliacinio teismo turto rūšys



Ilgalaikiam materialiajam turtui galima priskirti teismo pastatą, teismo pastatui eksploatuoti suteiktą žemės sklypą, transporto priemones, kompiuterinę techniką ir ryšio priemones, ūkinį inventorių. *Trumpalaikiu materialiuoju* turtu laikomas toks turtas, kurio vertė mažesnė nei Vyriausybės nustatytoji ilgalaikiam materialiajam turtui (1000 Lt)¹¹⁴, tačiau dėl

¹¹¹ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

¹¹² Ten pat.

¹¹³ Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas // Valstybės žinios. 1998, Nr. 54-1492.

¹¹⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. spalio 19 d. nutarimas Nr. 1250 “Dėl pripažinto nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti valstybės ir savivaldybių turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2001, Nr. 90-3175.

panaudojimo pobūdžio jis negali būti priskirtas atsargoms (kuras, degalai, medžiagos, skirtos kompiuterinei technikai, spausdinimo įrangai aptarnauti, pastato valymui ir aplinkos priežiūrai, raštinės reikmėms), nes turi išliekamąją vertę. *Finansiniu teismo turtu* galima laikyti valstybės biudžeto asignavimus, valstybės investicijų programų lėšas, nuompinigius, gaunamus iš patikėjimo teise valdomos ir nuomoti perduotos teismo pastato dalies. *Nematerialusis turtas* apima techninius projektinius dokumentus, informacijos apdorojimo programas, intelektinės veiklos rezultatus.

LR Teismų įstatymo 128 str. 1 d. nurodyta, kad teismo materialinį techninį aprūpinimą pagal patvirtintą išlaidų sąmatą organizuoja ir užtikrina teismo kancleris¹¹⁵. Organizuoti teismo materialinį techninį aprūpinimą kancleriui padeda Ūkio skyriaus darbuotojai bei Lietuvos apeliacinio teismo prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų komisija (toliau Pirkimų komisija)¹¹⁶. Šių subjektų veiklą galima apibrėžti apžvelgiant jų įgaliojimus.

Ūkio skyrius kaupia ir analizuoja struktūrinių padalinių teikiamą informaciją apie reikalingų nupirkti prekių kiekį, prekių tiekimo, paslaugų teikimo ir darbų atlikimo terminus, pirkimo objekto techninius, estetinius, funkcinus bei kokybės reikalavimus, dalyvauja rengiant metinius prekių, paslaugų ir darbų viešųjų pirkimų planus, pagal teismo sudarytas sutartis vykdo reikalingų prekių, paslaugų ir darbų pirkimus, organizuoja priemones, užtikrinančias ekonomišką ir racionalų materialiojo ir nematerialiojo turto paskirstymą bei naudojimą¹¹⁷. *Pirkimų komisija*, vykdydama teismo kanclerio rašytinius pavedimus, parenka pirkimo būdą, skelbia apie organizuojamą pirkimą, rengia pirkimo dokumentus, teikia paaiškinimus tiekėjams, tikrina tiekėjų kvalifikacinius duomenis, atplėšia vokus, analizuoja, lygina pasiūlymus, priima sprendimą dėl laimėjusio pasiūlymo, pateikia teismo kancleriui pirkimo sutarties projektą. *Teismo kancleris* užtikrina tinkamą viešųjų pirkimų organizavimą, pirkimo dokumentų tvarkymą bei jų pasirašymą¹¹⁸.

Matyti, kad pirkimų poreikio identifikavimo ir šio poreikio pagrindimo funkcija perduota Ūkio skyriaus darbuotojams, o teismo kancleris laikytinas centrine viešųjų pirkimų organizavimo figūra, duodančia rašytinius pavedimus Pirkimų komisijai. Pirkimų komisija yra sprendimo priėmėja - jos darbe derinamas kolegialumo ir asmeninės atsakomybės principas: „kiekvienas komisijos narys atsakingas už savo siūlomus ir priimamus sprendimus“, „komisija sprendimus priima posėdyje paprasta balsų dauguma, atviru vardiniu balsavimu“, „komisijos sprendimai

¹¹⁵ Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.

¹¹⁶ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2006 m. sausio 21 d. įsakymas Nr.(1.5)-T-22 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento patvirtinimo“.

¹¹⁷ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. T-9¹ „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Ūkio skyriaus nuostatų bei Finansų skyriaus nuostatų patvirtinimo“.

¹¹⁸ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2006 m. sausio 21 d. įsakymas Nr.(1.5)-T-22 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento patvirtinimo“.

įforminami protokolu, kurį pasirašo visi komisijos posėdyje dalyvavę komisijos nariai¹¹⁹. Pastebėtina, kad teismo pirmininkas šiame procese tiesiogiai nedalyvauja, tačiau turint omenyje tai, jog viešieji pirkimai yra dažnas teisminių ginčų dalykas, toks aukščiausiojo lygmens vadovo nusišalinimas yra pagrįstas. Viešųjų pirkimų organizavimo funkciją palikus teismo pirmininkui, galėtų iškilti keblumų nagrinėjant bylą Lietuvos apeliaciniame teisme dėl šio teismo pirmininko organizuotų viešųjų pirkimų bei jų pagrindu pasirašytų pirkimo-pardavimo sutarčių.

Materialaus turto valdymo srityje svarbus pareigų atskyrimo aspektas, kitaip vadinamas atsakomybės paskirstymu. D. Daujotaitės teigimu, vienas ir tas pats asmuo tuo pačiu metu negali būti atsakingas už turto saugojimą ir tvarkyti jo apskaitos. Autorės nuomone, vidaus kontrolė turto valdymo srityje bus užtikrinta, jei asmuo, atsakingas už turto saugojimą, duomenis ir dokumentus teiks kitam atsakingam asmeniui, tvarkančiam turto apskaitą¹²⁰. ***Lietuvos apeliaciniame teisme šis pareigų atskyrimas egzistuoja: atsakomybė už teismo turto saugojimą nustatyta materialiai atsakingiems asmenims, su kuriais pasirašytos visiškos materialinės atsakomybės sutartys, o turto apskaitą vykdo vyresn. finansų specialistė.***

Ši pareigų atskyrimo efektą turėtų sustiprinti kasmetinė turto inventorizacija (finansiniuose dokumentuose apskaityto turto gretinimas su faktiškai esančiu turtu), atliekama asmenų, kurie nėra atsakingi už inventorizuojamą turtą¹²¹. Neatlikus inventorizacijos, negalima tiksliai atsakyti, ar apskaitos dokumentuose registruotas turtas institucijoje faktiškai egzistuoja (ar jis neatiduotas, nepaskolintas, nenaudojamas privatiems darbuotojų poreikiams už institucijos ribų). Taip pat negalima nustatyti, ar visas natūroje esantis turtas atspindėtas apskaitoje (neatspindėjęs viso turimo turto apskaitos dokumentuose vėliau iškraipoma finansinė atskaitomybė).

Lietuvos apeliaciniame teisme pasitaiko atvejų, jog inventorizaciją atlieka materialiai atsakingi asmenys, nors Inventorizacijos taisyklėse nurodyta: „atsakingi ir materialiai atsakingi už inventorizuojamą turtą asmenys negali būti inventorizacijos komisijos nariai, išskyrus tuos atvejus, kai įmonėje dirba ne daugiau kaip penki darbuotojai ir joje dirbantys asmenys neturi reikiamos kompetencijos atlikti inventorizaciją“¹²². Akivaizdu, kad pastaroji išimtis teismo atveju nėra taikytina.

Tikėtina, kad šias inventorizavimo klaidas iš dalies sąlygoja Ūkio skyriaus nuostatų formuluotė: „Ūkio skyrius dalyvauja vykdant teismui priklausančio materialiojo ir nematerialiojo

¹¹⁹ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2006 m. sausio 21 d. įsakymas Nr.(1.5)-T-22 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento patvirtinimo“.

¹²⁰ Daujotaitė D. Finansinis auditas (mokomoji knyga). Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P. 107

¹²¹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimas Nr. 719 „Dėl inventorizacijos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. 49-1822 (2008-04-29).

¹²² Ten pat.

turto inventorizaciją¹²³ (būtent šiame skyriuje dirba materialiai atsakingi asmenys). Turint omenyje tai, kad iš 16-os Ūkio skyriuje dirbančių asmenų 11 yra valytojai, budėtojai bei vairuotojas, 2 darbuotojai atlieka einamojo remonto darbus, o 2 darbuotojai yra pasirašę visiškos materialinės atsakomybės sutartis, nuostata, suteikianti šiam skyriui teisę inventorizuoti teismo turtą, yra šiek tiek abejotina. Dėl šios priežasties verta apsvarstyti paminėtos Ūkio skyriaus nuostatų formuluotės tikslingumą.

Pabrėžtina ir tai, kad Lietuvos apeliaciniame teisme periodinė turto inventorizacija atliekama atvirkštiniu metodu: pagal apskaitoje registruoto turto sąrašus tikrinamas faktiškai esantis materialusis turtas (nors pirmiausiai reikėtų suregistruoti saugojimo vietose esantį turtą ir tik tada gautus rezultatus palyginti su turto apskaitos duomenimis). Tokiu būdu atliekant inventorizaciją prarandama galimybė atrasti turtą, kuris per klaidą nebuvo užpajamuotas ir įtrauktas į apskaitą.

Kitas svarbus materialaus turto valdymo aspektas – turto nurašymo procedūros. Lietuvos apeliaciniame teisme turto nurašymo procedūros turėtų būti atliekamos vadovaujantis Vyriausybės patvirtintu Pripažinto nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti valstybės ir savivaldybių turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarkos aprašu. Pagal šio teisės akto reikalavimus sprendimas dėl turto pripažinimo nereikalingu (negalimu) naudoti priimamas institucijoje sudarytos komisijos pasiūlymu ir vadovo sprendimu¹²⁴. Lietuvos apeliaciniame teisme šio tvarkos aprašo reikalavimai yra įgyvendinami juos konkretizuojant ir šiek tiek praplečiant, kadangi pripažįstant turtą nereikalingu (negalimu) naudoti dalyvauja šiek tiek platesnis subjektų ratas:

a) materialiai atsakingi asmenys;

b) Valstybės nematerialiojo ir ilgalaikio bei trumpalaikio materialiojo turto, valdomo ir naudojamo patikėjimo teise teisme, pripažinimo nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti, nurašymo ir likvidavimo komisija (toliau Turto nurašymo komisija);

c) teismo kancleris.

Materialiai atsakingi asmenys teikia Turto nurašymo komisijai pasiūlymus dėl turto pripažinimo nereikalingu (negalimu) naudoti, Turto nurašymo komisija šiuos pasiūlymus apibendrina, įvertina ir parengia turto nurašymo aktą, dėl kurio galutinį sprendimą priima teismo kancleris¹²⁵.

¹²³ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. T-9¹ „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Ūkio skyriaus nuostatų bei Finansų skyriaus nuostatų patvirtinimo“.

¹²⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. spalio 19 d. nutarimas Nr. 1250 „Dėl pripažinto nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti valstybės ir savivaldybių turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2001, Nr. 90-3175.

¹²⁵ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. birželio 14 d. įsakymas Nr. T-24 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo turto nurašymo ir likvidavimo tvarkos patvirtinimo“.

Matyti, kad galutinio sprendimo teisė priklauso teismo kancleriui, būtent jo įsakymu turtas pripažįstamas nereikalingu (negalimu) naudoti, išsprendžiami turto nurašymo, išardymo, likvidavimo klausimai (arba numatomi tolesni turto panaudojimo būdai). Vis tik ne mažiau svarbus materialiai atsakingų asmenų vaidmuo, kadangi jie yra pagrindiniai teismo materialinių vertybių saugotojai, todėl geriausiai žino apie teisme esančio turto būklę, turto panaudojimo perspektyvas. Dėl šios priežasties jie yra kompetetingi teikti pagrįstus pasiūlymus Turto nurašymo komisijai, kurios narių dalis valdant teismo materialines vertybes tiesiogiai nedalyvauja (pvz., archyvaras, teismo pirmininko patarėjas, vyresn. specialistas informacinėms technologijoms)¹²⁶. Turto nurašymo komisijos dalyvavimas sprendžiant turto nurašymo, išardymo, likvidavimo klausimus reikšmingas patikros aspektu, nes padeda išvengti vienpusio materialiai atsakingų asmenų vertinimo, piktnaudžiavimų nurašant vertingą turta.

Lietuvos apeliaciniame teisme valdomo turto apsaugą siekiama užtikrinti dviem pagrindiniais būdais - *teisiniu reglamentavimu bei fizine turto apsauga*. Pastaroji apsaugos forma apima seifų, signalizacijos, sandėlių įrengimą, budinčių asmenų samdą. Teisinis reglamentavimas sietinas su lokaliniais teisės aktais, nustatančiais turto apskaitos, atsakomybės paskirstymo klausimus. Teisinis reglamentavimas, kaip apsaugos priemonė, yra orientuotas į teismo personalą, fizinė turto apsauga - į išorės grėsmes, kadangi fizinės turto apsaugos priemonės teismo personalui praktiškai netaikomos arba taikomos ribotai.

Kita teisme valdomo turto dalis yra finansiniai ištekliai, kurių didžiąją dalį sudaro valstybės biudžeto asignavimai. Analizuojant 2001-2007 m. valstybės biudžeto duomenis, pastebima kasmetinė asignavimų, skirtų Lietuvos apeliaciniam teismui, augimo tendencija.

¹²⁶ Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. birželio 14 d. įsakymas Nr. T-25 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo turto nurašymo ir likvidavimo komisijos sudarymo“.

2001-2007 m. Lietuvos apeliaciniam teismui skirti asignavimai (tūkst. Lt)

Metai	Asignavimų suma	Iš jų		turtui įsigyti
		iš viso	iš jų darbo užmokesčiui	
2001 m.	4436	4436	3226	0
2002 m.	4681	4681	3474	0
2003 m.	4951	4931	3484	20
2004 m.	5829	5799	4027	30
2005 m.	7403	7303	5176	100
2006 m.	9175	8775	6144	400
2007 m.	9224	9174	6430	50

Lentelė parengta vadovaujantis 2001-2007 m. valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymais.

Augančios teismo pajamos yra priežastis, dėl kurios svarbu nuolat peržiūrėti ir įvertinti vidaus kontrolę finansų valdymo srityje. Viena iš teismo finansų valdymo kontrolės priemonių būtų galima laikyti institucijos formuojamą apskaitos politiką, kuri yra neatsiejama piniginių lėšų valdymo dalis. Teismo apskaitos politika turėtų būti formuojama ir realizuojama pagal teismo pirmininko nustatytus apskaitos metodus ir taisykles. Šiame vidaus teisės akte turėtų atsispindėti bendrieji apskaitos principai bei konkrečios apskaitos technikos, nustatytos atsižvelgiant į institucijos specifiką, įvertinus jos veiklos sąlygas ir riziką¹²⁷.

Lietuvos apeliacinime teisme vidaus teisės akto, kuris reglamentuotų institucijos apskaitos politiką, nėra. Nesant pagrindinio vidaus teisės akto, aiškiai nustatančio apskaitos vedimo tvarką, finansų skyriaus darbuotojai yra laisvi rinktis taikytinus apskaitos metodus, gali savarankiškai spręsti dėl apskaitos registrų formos, turinio ar skaičiaus, jų surašymo tvarkos. Tokią situaciją galima vertinti dvejopai: viena vertus finansininkas yra buhalterinės srities profesionalas, turintis specialių žinių, kurių neturi teismo vadovas, todėl jo vykdoma apskaitos praktika, tikėtina, bus sėkmingesnė nei teismo pirmininko savarankiškai formuojama apskaitos politika, įtvirtinta lokaliniame teisės akte. Antra vertus, apskaita visuomet yra padidintos rizikos sritis, todėl ji turi būti reglamentuota darbinėje veikloje paliekant kuo mažiau interpretacijų laisvės, aiškiai apibrėžiant galimas veiklos kryptis.

Teisme finansų valdymą galima analizuoti išskiriant šio proceso sudėtines dalis:

- a) *finansų planavimą;*
- b) *finansų operatyvųjį valdymą;*

¹²⁷ Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr. 99-3515.

c) finansų kontrolę.

Teoriškai šios veiklos kryptys yra traktuojamos kaip institucijos finansų valdymo strategijos sudėtinės dalys¹²⁸. Tokį finansų valdymo turinį galima traktuoti kaip pasirinktos finansų politikos įgyvendinimo priemonių sistemą.

Ryškesniu teismo **finansų planavimo** pavyzdžiu galima laikyti teismo biudžeto projekto parengimą. Rengiant biudžeto projektą teismas planuoja reikalingų prekių, paslaugų, personalo išlaikymo kaštus, būtinas investicijas, įvertina numatytų išlaidų augimo riziką, infliaciją ir kt. Kitaip tariant, teismo finansų planavimas yra labiausiai tikėtinų teismo išlaidų struktūros ir dydžio prognozė. **Finansų operatyvusis valdymas** gali būti paaiškinamas kaip kasdien teisme atliekama finansinių planų vykdymo priežiūra: pavyzdžiui, tikrinama, ar yra įvykdyti viešieji pirkimai, ar pirkimo vertės apskaičiuotos pagal biudžetinius metais numatomų sudaryti pirkimo-pardavimo sutarčių vertę, ar yra asignavimų pagal konkretų išlaidų straipsnį konkrečiai sąskaitai apmokėti, ar sąskaitoje yra visi reikalingi rekvizitai, ar finansiniuose dokumentuose atlikti tikslūs aritmetiniai skaičiavimai ir t.t. **Finansų kontrolė** neretai apibūdinama kaip „atitinkamų procesų, vykstančių socialinėse sistemose, sekimas, stebėjimas, užsibrėžtų rezultatų gretinimas ir vertinimas su iš anksto nustatytais tikslais, normatyvais, standartais“¹²⁹. Finansų kontrolė gali būti apibrėžiama kaip visų kontrolės rūšių metodų taikymas, padedantis patikrinti, ar sistemoje nėra pažeidimų, ar nereikalingi pakeitimai¹³⁰. Teisme vykdomą kontrolę galima skirstyti į:

a) vidaus kontrolę:

-funkcinė;

-išankstinė;

-specialioji (mometinė);

-paskesnioji;

-institucinė;

b) išorės kontrolę.

Funkcinės bei institucinės kontrolės skirtumas tas, jog funkcinės kontrolės atveju vidaus kontrolę vykdo daugelis institucijos darbuotojų ir įvairiais aspektais, institucinės – vidaus audito skyrius¹³¹. Funkcinės kontrolės pavyzdžiu būtų galima laikyti teismo ūkvedžio, priimančio, saugojančio, išduodančio materialines vertybes, vykdomą apskaitą; Kanclerio tarnybos specialisto, atsakingo už viešuosius pirkimus, apskaitą; vyresn. specialisto, atleikančio grynųjų pinigų priėmimo, išmokėjimo procedūras, apskaitą ir kt. Tuo tarpu institucinės kontrolės subjektas yra Nacionalinės teismų administracijos vidaus audito skyrius, kuris laikytinas teismo

¹²⁸ Smalenskas G. Finansai. Vilnius: Homo liber, 2007. P. 62.

¹²⁹ Katkus A. Valstybinė ekonominė kontrolė. Vilnius: Mintis, 1997. P. 41.

¹³⁰ Smalenskas G. Finansai. Vilnius: Homo liber, 2007. P. 62.

¹³¹ Buškevičienė E. Viešieji finansai. Kaunas: Technologija, 2006. P. 389.

vidaus kontrolės sudėtine dalimi, vertinantis funkcinės kontrolės sukūrimo ir veikimo aspektus. Matyti, kad šios kontrolės rūšys skiriasi kontolę vykdančių subjektų ir kontrolės turinio požiūriu. Funkcinė kontrolė visada yra procedūrinė, momentinė, ji savo turiniu daug siauresnė už institucinę kontrolę.

Funkcinę kontrolę galima analizuoti ir per tam tikrus jos tipus: išankstinę, specialiąją (momentinę) bei paskesniąją kontrolę. Šios tipologijos pagrindas yra momentas, nusakantis kontrolės atlikimo laiką ir iš dalies - jos trukmę bei kontrolės tikslus. *Išankstinės kontrolės* tikslas – užkirsti kelią piktnaudžiavimams, išvengti klaidų ir neteisingų duomenų atspindėjimo finansinėje atskaitomybėje. *Paskesniąja kontrole* siekiama nustatyti, ar finansinėse ataskaitose nėra klaidų, netikslumų ar apgaulės. Kontrolė atliekama tikrinant biudžeto sąmatas, finansų planus, kitus finansinius dokumentus. *Specialioji (momentinė) kontrolė* vyksta atsitiktinių operacijų, turto ar jo dalies patikrinimo metu arba iš karto po operacijos. Jos paskirtis patikrinti, kaip einamuoju momentu yra laikomasi normatyvų¹³².

Lietuvos apeliaciniame teisme paminėtų kontrolės rūšių praktinis taikomumas yra ribotas. Viena iš šio apribojimo priežasčių yra tai, kad teisme nėra sukurtų ir patvirtintų finansų kontrolės taisyklių, nors įstatymiškai ši pareiga numatyta. Pagal Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo (toliau LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas) 4 str. 2 d. „viešojo juridinio asmens vadovas, vadovaudamasis Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos patvirtintais minimaliais finansų kontrolės reikalavimais, sukuria ir prižiūri finansų kontrolės veikimą viešajame juridiniame asmenyje bei patvirtina viešojo juridinio asmens finansų kontrolės taisyklės“¹³³. Pagal Finansų ministro patvirtintų Minimalių finansų kontrolės reikalavimų 27 p. „viešojo juridinio asmens vadovas per du mėnesius nuo šių Reikalavimų įsigaliojimo dienos patvirtina jo vadovaujamo viešojo juridinio asmens finansų kontrolės taisyklės“¹³⁴. Taigi pagal šio punkto nuostatas viešųjų juridinių asmenų vadovai buvo įpareigoti iki 2003 m. liepos 15 d. patvirtinti finansų kontrolės taisyklės.

Šios taisyklės turėtų būti vienas svarbiausių teismo vidaus dokumentų, reglamentuojančių finansų kontrolės organizavimą, valstybės tarnautojų, atliekančių finansinę kontrolę, pareigas ir atsakomybę. Nepatvirtinus finansų kontrolės taisyklių, atsakomybių sritis tampa miglota.

Dėl to, kad nėra šio teisės akto, iki šiol teisme oficialiai:

nepaskirti asmenys, atsakingi už išankstinę, specialiąją ir paskesniąją finansų kontrolę,

nėra nustatyta finansų kontrolės procedūrų atlikimo patvirtinimo tvarka,

¹³² Smalenskas G. Finansai. Vilnius: Homo liber, 2007. P. 64.

¹³³ Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540.

¹³⁴ Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1K-123 “Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo” // Valstybės žinios. 2003, Nr. 47-2083.

*neapibrėžtos mokėjimų atlikimo taisyklės,
nepaskirti asmenys, rengiantys mokėjimų pavedimus, nenustatyta jų atsakomybė už šių
pavedimų rengimą,*

*nenustatytas vyr. finansininko atliekamų veiksmų prieš jam pasirašant ūkinės
operacijos dokumentus sąrašas, nenurodyta atsakomybės už šių veiksmų atlikimą,*

*nenurodytos procedūros, atliekamos vyr. finansininkui atsisakius pasirašyti ūkinės
operacijos atlikimo dokumentus.*

Pažymėtina, kad dalis šių procedūrų yra vykdomos nepaisant to, jog teisme nėra vidaus teisės akto, reglamentuojančio jų atlikimo tvarką. Vis tik vadovavimasis susiklosčiusia vidaus praktika nėra patikima finansinių išteklių valdymo priemonė, todėl esanti teisinio reglamentavimo spraga turėtų būti pašalinta.

Analizuojant *institucinės vidaus kontrolės* taikymo ypatumus reikia pasakyti, kad ši kontrolės rūšis teisme pradėta taikyti tik nuo 2008 m. rugsėjo 1 d.: iki tol Lietuvos apeliacinis teismas (kaip ir Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, Vyriausiasis administracinis teismas) nebuvo vidaus audito objektu, nors apylinkių, apygardų bei apygardų administraciniai teismai buvo audituojami jau nuo 2004 m.¹³⁵ Tuometinį įstatymo leidėjo sprendimą šiuo metu sunku paaiškinti dėl keleto priežasčių. Pirma, Lietuvos apeliacinis teismas yra vienas teismų, iš valstybės biudžeto gaunančių dižiausius asignavimus (teimų sistemos mastu) – jis užima trečiąją vietą po Lietuvos Aukščiausiojo Teismo ir Vilniaus apygardos teismo. Šį teiginį pagrindžia 2001-2007 m. valstybės biudžete teismams skirtų asignavimų analizė.

9 lentelė.

2001-2007 m. Lietuvos Respublikos teismams skirti asignavimai (tūkst. Lt)*

<i>Teismas</i>	<i>2001 m.</i>	<i>2002 m.</i>	<i>2003 m.</i>	<i>2004 m.</i>	<i>2005 m.</i>	<i>2006 m.</i>	<i>2007 m.</i>
<i>Lietuvos Aukščiausiasis Teismas</i>	<i>8990</i>	<i>9525</i>	<i>10181</i>	<i>10617</i>	<i>11461</i>	<i>12072</i>	<i>12760</i>
<i>Lietuvos apeliacinis teismas</i>	<i>4436</i>	<i>4681</i>	<i>4951</i>	<i>5829</i>	<i>7403</i>	<i>9175</i>	<i>9224</i>
Vyriausiasis administracinis teismas	-	2723	4198	5829	4896	5130	5256
<i>Vilniaus apygardos teismas</i>	<i>7784</i>	<i>8108</i>	<i>8326</i>	<i>8892</i>	<i>10421</i>	<i>11073</i>	<i>12643</i>
Apygardos teismas	~3868	~3922	~4218	~4584	~5256	~5767	~6062
Apygardos administracinis teismas	~1177	~1346	~1598	~1555	~1974	~2142	~2435
Apylinkės teismas	~1150	~1117	~1177	~1292	~1710	~1724	~1876

Lentelė parengta vadovaujantis 2001-2007 m. valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymais.

¹³⁵ Nacionalinė teismų administracija. Nacionalinės teismų administracijos 2004 m. darbo ataskaita // <http://www.teismai.lt/administracija/aktai/2004%20m.%20NTA%20darbo%20ataskaita.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-10-15.

* Lentelėje pateikti apylinkių bei apygardų administraciniam teismams skirtų asignavimų vidurkiai. Apygardų teismams skirtų asignavimų vidurkiai apskaičiuoti neįskaitant Vilniaus apygardos teismui skirtų asignavimų. Vilniaus apygardos teismui skirti asignavimai išskiriami į atskirą eilutę dėl žymių asignavimų dydžio skirtumų lyginant su kitais apygardų teismais (5-6 mln. Lt).

Antra, teismo lygmuo teismų institucinėje sistemoje nėra pagrindas mažesnei finansų kontrolei, kadangi visi, be išimties, teismai yra administruojami teismų pirmininkų, kurie pagal pareigas yra teisėjai, todėl specialaus pasirengimo vertinant institucijos vidaus kontrolę jie neturi. Trečia, vidaus auditas nėra teismo savarankiškumo susiaurinimas, atvirkščiai tai yra pagalba teismo vadovui, padedanti išvengti rimtesnių teisinių pasekmių, atsirandančių Valstybės kontrolei atlikus išorės auditą. Argumentas, kad Nacionalinės teismų administracijos atliekamas vidaus auditas yra teismo savarankiškumo ribojimas gali būti paneigtas dar ir tuo, kad teismų savarankiškumas, nepriklausomumas apima teismų ir teisėjų nepriklausomumą vykdant teisingumą, t.y. nagrinėjant bylas, tuo tarpu finansų valdymo kontrolė su teisingumo vykdymu nėra susijusi.

Lietuvos apeliacinio teismo išorinė kontrolė, vykdoma Valstybės kontrolės, plačiau nebus aptarta, kadangi ši kontrolės rūšis nėra vidaus administravimo dalykas. Tik paminėsime, kad iki šiol Lietuvos apeliaciniame teisme ji buvo bene svarbiausia priemonė vertinant teismo materialinių – finansinių išteklių valdymą efektyvumo, ekonomiškumo ir rezultatyvumo požiūriu, nes vidaus auditai teisme nebuvo atliekami.

Reziumuojant tai, kas išdėstyta, galima teigti, jog:

1. Lietuvos apeliacinis teismas finansavimo apimčių požiūriu užima trečiąją vietą po Lietuvos Aukščiausiojo Teismo bei Vilniaus apygardos teismo, t.y. jis yra vienas iš teismų, gaunančių didžiausius valstybės biudžeto asignavimus. Vis tik iki šiol teismo materialinių – finansinių išteklių valdymo srityje nebuvo įdiegta institucinė kontrolė: Nacionalinės teismų administracijos vidaus audito skyriui nebuvo suteikta teisė atlikti šio teismo vidaus auditus.

2. Teisme sukurtos pakankamos funkcinės kontrolės procedūros valdant ilgalaikį, trumpalaikį turtą: atsakomybė už turto apskaitą bei turto saugojimą padalinta tinkamai, turto įsigijimo, nurašymo tvarka vidaus teisės aktais reglamentuota pagal įstatymų reikalavimus, vyksta derinant individualios ir kolegialios atsakomybės principus.

3. Pastebėtina, jog teisme pasitaiko turto inventorizavimo klaidų: turto inventorizaciją atlieka materialiai atsakingi asmenys, nesilaikoma inventorizacijos procedūrų eiliškumo.

4. Finansų valdymo srityje silpnai veikia finansų kontrolė, kadangi nėra aiškios mokėjimų atlikimo tvarkos, nepaskirti atsakingi asmenys, vykdančys išankstinę, einamąją ir paskesniąją finansų kontrolę, nenustatytos procedūros, kurias reikėtų atlikti vyr. finansininkui atsisakius pasirašyti finansinius dokumentus.

3. LIETUVOS APELIACINIO TEISMO VIDAUS ADMINISTRAVIMO TOBULINIMO GAIRĖS

3.1. REKOMENDACIJOS TOBULINANT TEISMO ORGANIZACINĘ STRUKTŪRĄ

Aptarus teorines organizacinių struktūrų charakteristikas ir jų pavyzdžiu ištyrus Lietuvos apeliacinio teismo organizacinę sandarą, galima išskirti šias teismo organizacinės struktūros problemas:

1. Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriaus pirmininkų valdomumo normos beveik tris kartus viršija teoriškai pagrįstą valdomumo normą.

Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriaus pirmininkai tiesioginio pavaldumo ryšiais susieti ne tik su teisėjais, bet ir su teisėjų padėjėjais, todėl skyrių pirmininkų valdomumo normos išsiplečia iki 26-28 pavaldinių. Toks vidaus teisės akte (Teismo valdymo struktūroje) nustatytas skyriaus pirmininkų ir teisėjų padėjėjų tiesioginio pavaldumo ryšys lemia valdomumo apimčių neatitikimą teoriškai pagrįstai valdomumo normai. Be to ši praktika prieštarauja LR Teismų įstatymo nuostatai, įtvirtinančiai teismo kanclerio pareigą vadovauti teismo administracijai siekiant atlaisvinti teismo pirmininką, skyrių pirmininkus (teisėjus) nuo administravimo darbų, nesusijusių su teisingumo vykdymu. Pažymėtina ir tai, kad vidaus teisės akte įtvirtintas skyrių pirmininkų ir teisėjų padėjėjų tiesioginio pavaldumo ryšys ne visai atitinka teisme susiklosčiusią tiesioginio vadovavimo teisėjų padėjėjams praktiką, nes operatyvųjų vadovavimą teisėjų padėjėjams vykdo jų teisėjai.

Problemos sprendimo būdas. *Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriaus pirmininkų valdomumo normas susiaurinti teismo kanclerį paskiriant linijiniu, o teisėją – funkcinio padėjėjo vadovu šiuos pavaldumo ryšius įtvirtinant vidaus teisės akte.*

Įgyvendinus šią rekomendaciją būtų realizuota LR Teismų įstatymo nuostata, nustatanti teismo kanclerio įgaliojimus vadovaujant teismo administracijai, todėl skyrių pirmininkai būtų atlaisvinti nuo administravimo darbų, nesusijusių su teisingumo vykdymu (teisėjų padėjėjų skatinimo, drausminimo, kontrolės ir kt.), o institucijos vidaus teisės akte, reglamentuojančiame pavaldumo ryšius, būtų atspindėta reali tiesioginio vadovavimo teisėjų padėjėjams praktika.

2. Netolygūs darbo krūviai Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriuose.

Pastaruoju metu Civilinių bylų skyriuje per metus išnagrinėjama tris kartus daugiau bylų nei Baudžiamųjų bylų skyriuje (485:1462), tuo tarpu teisėjų bei teismo tarnautojų skaičius šiuose skyriuose yra vienodas neatsižvelgiant į žymias darbo krūvių disproporcijas.

Problemos sprendimo būdas. *Suvienodinti darbo krūvius Civilinių bei Baudžiamųjų bylų skyriuose Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjus perskirstant taip, kad kiekvienam teismo teisėjui kasmet tektų išnagrinėti vienodą bylų skaičių.*

Įgyvendinant šį pasiūlymą svarbus taptų perkeltų teisėjų bei juos aptarnaujančių teismo tarnautojų (teisėjai būtų perkeltami kartu su jiems priskirtais padėjėjais) mokymo klausimas. Šią problemą siūlytina spręsti kiekvienam perkeltam teisėjui bei jo padėjėjui kuratoriais priskiriant šiuo metu Civilinių bylų skyriuje dirbančius teisėjus bei jų padėjėjus ir sukuriant specialias teisėjų bei teismo tarnautojų specializacijos keitimo programas. Tokios mokymo programos būtų aktualios ne tik Lietuvos apeliaciniam teismui, bet ir apygardų teismams, kadangi Lietuvos apeliacinio teismo skyriuose esančios darbo krūvių disproporcijos atkartoja apygardų teismų Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyriuose susiklostančius darbo krūvio netolygumus.

Į Civilinių bylų skyrių perkeltant Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjus galėtų iškilti pastarųjų motyvacijos problema, kurią būtų galima spręsti:

a) taikant skatinimo priemones (pvz., pinigėmis priemokomis skatinti teisėjus, išėjusius specializacijos keitimo programas ir dėl to gebančius nagrinėti ne tik baudžiamąsias, bet ir civilines bylas, t.y. plačios kompetencijos teisėjus);

b) duodant privalomojo pobūdžio nurodymus (vadovaujantis protingumo, sąžiningumo kriterijais, LR Teismų įstatymo nuostata, įtvirtinančia teismo pirmininko teisę paskirstyti teisėjus į teismo skyrius atsižvelgiant į darbo krūvį juose, turint omenyje tai, kad Prezidentas savo dekretu teisėjus skiria dirbti į tam tikrą teismą, bet ne į konkretų teismo skyrių, *privalomu vykdyti teismo pirmininko sprendimu atrinktus Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjus perkelti dirbti į Civilinių bylų skyrių*).

Realizavus šį pasiūlymą, nauda būtų dvejopa: pirma, darbo krūvio problema būtų išspręsta panaudojant vidinius žmogiškuosius rezervus, tokiu būdu nedidinant valstybės išlaidų papildomiems teisėjų etatams; antra, būtų išplėsta teisėjų, teismo tarnautojų kvalifikacija, leidžianti darbo krūvio netolygumus lengviau koreguoti ateityje, jiems pakitus. Problema būtų sprendžiama kokybinių, bet ne kiekybinių pokyčių būdu.

3.2. REKOMENDACIJOS TOBULINANT TEISMO PERSONALO VALDYMĄ

Aptarus personalo valdymo teorinius aspektus bei teorijos taikymo ribas Lietuvos apeliacinio teismo praktikoje, galima išskirti šias teismo personalo valdymo problemas:

1. Teismo raštinės vedėjas administruoja dvi savarankiškas vidaus administravimo sritis – personalo bei dokumentų valdymą. Dėl pernelyg plataus veiklos turinio jis negali įgyvendinti visų personalo valdymo teorijoje personalo specialistams priskiriamų funkcijų - atlikti personalo atstovo, užtarėjo, linijinių vadovų konsultanto, planuotojo vaidmens.

Problemos sprendimo būdas. *Personalo valdymo sritį pavesti administruoti atskiram personalo valdymo specialistui Teismo raštinės vedėjui paliekant šiuo metu atliekamas funkcijas dokumentų valdymo srityje.*

Toks sprendimas padėtų atlaisvinti Teismo raštinės vedėją nuo šiuo metu jam papildomų darbų personalo valdymo srityje. Tuo tarpu personalo valdymas taptų ne gretutinė, bet visavertė, savarankiška vidaus administravimo sritis, kurioje atskiras personalo valdymo specialistas galėtų įgyvendinti šiuo metu neveikiančią patariamąją valdžią.

2. Nepakankamai išplėtoti socialinių bei augimo, pripažinimo motyvatorių sistema.

Teisme socialiniai bei augimo, pripažinimo motyvatoriai traktuojami kaip universalūs, todėl vienodai taikomi visoms teisme dirbančių asmenų grupėms, neatsižvelgiant į taikomų motyvavimo priemonių atitikimą šių grupių poreikiams. Be to paminėti motyvatoriai laikomi antraeiliais ekonominių motyvatorių atžvilgiu, todėl taikomi tik fragmentiškai.

Problemos sprendimo būdas. *Patobulinti personalo motyvavimo sistemą individualizuojant socialinių bei augimo, pripažinimo motyvatorių taikymą:*

- a) atlikti vardinę visų teisme dirbančių asmenų apklausą siekiant išsiaiškinti svarbiausius jų poreikius;*
- b) remiantis apklausos rezultatais suformuoti poreikių atžvilgiu vienarūšes dirbančiųjų grupes;*
- c) sukurti šioms grupėms atskirus skatinimo priemonių komplektus ir nustatyti aiškias skatinimo priemonių taikymo tvarką.*

Toks skatinimo modelis, be abejo, sietinas su papildomomis žmogiškųjų išteklių sąnaudomis, todėl šiuo metu negalėtų būti įdiegtas dėl pernelyg plataus Teismo raštinės vedėjo veiklos turinio. Vis tik, paskyrus atskirą personalo valdymo specialistą, tokia motyvavimo sistema - finansinių teismo išteklių ribose - yra galima. *Praplėtus socialinių bei augimo motyvatorių taikymo ribas, būtų sustiprintas ekonominių motyvatorių taikymo efektas.*

3.3.REKOMENDACIJOS TOBULINANT TEISMO DOKUMENTŲ VALDYMĄ

Apibrėžus bendrąjį dokumentų valdymo procesą bei šio proceso praktinę raišką Lietuvos apeliaciniame teisme, galima identifikuoti šias spręsti rekomenduotinas problemas:

1. Nevienoda dokumentų apskaitos praktika Baudžiamųjų bei Civilinių bylų raštinėse. Baudžiamųjų bylų raštinėje, kitaip nei Civilinių bylų raštinėje, registruose neapskaitomi gaunami procesiniai dokumentai, nėra atliekama teisėjų padėjėjams (kitiems vykdytojams) perduodamų bylų registracija. Dėl šios priežasties susilpnėja dokumentų judėjimo kontrolė, padidėja dokumentų dingimo rizika.

Problemos sprendimo būdas. *Suvienodinti dokumentų apskaitos tvarką skyrių raštinėse:*

1) Baudžiamųjų bylų raštinėje dokumentų apskaitos praktiką formuoti Civilinių bylų raštinėje vykdomos dokumentų apskaitos pavyzdžiu:

a) dubliuoti visų gaunamų dokumentų registraciją popieriniuose dokumentų registruose ir elektroninėje laikmenoje;

b) gautus dokumentus vykdytojams perduoti apie tai pažymint perduodamų dokumentų registruose.

2) Atsižvelgiant į tai, kad tiek Baudžiamųjų, tiek Civilinių bylų raštines kontroliuoja skyrių pirmininkai bei Teismo raštinės vedėjas – patikslinti, kuris iš jų turi vykdyti skyrių raštinėse atliekamos dokumentų apskaitos kontrolę.

2. Nepakankama dokumentų apsauga Baudžiamųjų bylų raštinėje.

Baudžiamųjų bylų raštinėje nėra vedamas su bylomis susipažinti atvykstančių asmenų registracijos žurnalas, su bylomis susipažįstama nedalyvaujant atsakingam teismo tarnautojui, nevykdoma gražinamų bylų apžiūra.

Problemos sprendimo būdas. *Sustiprinti dokumentų apsaugą imantis šių priemonių:*

a) vykdyti susipažįstančių su byla asmenų registraciją;

b) sudaryti sąlygas proceso dalyviams su bylomis susipažinti skyriaus raštinėje;

c) atlikti gražinamos bylos apžiūrą ir atsakingo asmens parašu patvirtinti, kad gražinamoje byloje esantys dokumentai nesugadinti, nepakeisti, neišplėšti ir kt.

Pasiūlytieji problemų sprendimo būdai padėtų sustiprinti vidaus kontrolę dokumentų valdymo srityje: sustiprintų dokumentų judėjimo kontrolę institucijos viduje, padėtų apsaugoti dokumentus nuo sugadinimo, praradimo, neteisėto dokumentų perdavimo tretiesiems asmenims atvejų.

3.4. REKOMENDACIJOS TOBULINANT TEISMO MATERIALINIŲ – FINANSINIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ

Aptarus teisės aktuose įtvirtintus bendruosius materialinių - finansinių išteklių valdymo reikalavimus bei šių reikalavimų įgyvendinimą Lietuvos apeliaciniame teisme, galima išskirti tokias problemas:

1. Nesukurtos finansų kontrolės taisyklės. Lietuvos apeliaciniame teisme nėra įvykdytas LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito 4 str. 2 d. reikalavimas - neparengtos finansų kontrolės taisyklės. Nepatvirtinus finansų kontrolės taisyklių, nėra užtikrinamas patikimo finansų valdymo principo įgyvendinimas.

Problemos sprendimo būdas. *Parengti ir patvirtinti teismo finansų kontrolės taisykles, kuriose būtų:*

a) nurodyti asmenys, atsakingi už išankstinės, specialiosios ir paskesniosios finansų kontrolės vykdymą;

b) nustatyta finansų kontrolės procedūrų atlikimo patvirtinimo tvarka;

c) apibrėžta mokėjimų atlikimo tvarka;

d) nustatytas vyr. finansininko atliekamų veiksmų, prieš jam pasirašant ūkinės operacijos dokumentus, sąrašas bei vyr. finansininko atsakomybė;

e) nurodytos procedūros, atliekamas vyr. finansininkui atsisakius pasirašyti ūkinės operacijos atlikimo dokumentus.

Įgyvendinta išankstinė, einamoji ir paskesnioji finansų kontrolė padėtų išvengti klaidų kiekvienu ūkinės procedūros atlikimo etapu, detalizuota mokėjimų bei ūkinių operacijų tvirtinimo tvarka sustiprintų teismo biudžeto vykdymo priežiūrą, o gaunama bei teikiama finansinė informacija taptų tikslesnė, finansinė atskaitomybė - patikimesnė.

2. Nesilaikoma dalies turto inventorizacijos taisyklių. Nesilaikoma turto inventorizavimo komisijos sudarymo reikalavimų (turtą inventorizuoja materialiai atsakingi asmenys), turto inventorizacija atliekama pagal apskaitoje registruoto turto sąrašus tikrinant faktiškai esantį materialųjį turtą. Tokiu būdu atliekant inventorizaciją iškyla materialiai atsakingų asmenų suinteresuotumo problema, prarandama galimybė atrasti turto perteklių.

Problemos sprendimo būdas.

a) Teismo pirmininko įsakymu patvirtinti nuolat veikiančią turto inventorizacijos komisiją, kurios nariais nebūtų materialiai atsakingi asmenys, pašalinti Ūkio skyriaus nuostatų formuluotę, suteikiančią šio skyriaus darbuotojams teisę dalyvauti inventorizuojant teismo turtą.

b) Parengti ir patvirtinti inventORIZACIJOS taisyklės, kuriose būtų aiškiai nurodytas turto inventORIZAVIMO eiliškumas – a) SAUGOJIMO vietose esančio turto registracija, b) gautų rezultatų palyginimas su turto apskaitos duomenimis.

Sudarant tinkamos sudėties inventORIZACIJOS komisiją ir inventORIZACIJĄ atliekant ĮSTATYMO nustatyta tvarka, būtų išnaudojamos visos inventORIZACIJOS galimybės: kontroliuojami materialiai atsakingi asmenys, sustiprintas turto saugumas, nustatyti saugomų materialinių vertybių trūkumai arba perteklius, kurių pagrindu būtų galima taisyti apskaitos klaidas ir išvengti finansinės atskaitomybės iškraipymų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lietuvos apeliacinis teismas yra Lietuvos Respublikos teismų sistemos, bendrosios kompetencijos teismų posistemės sudėtinė dalis. Šio teismo vidinei sąrangai būdingi linijinės, funkcinės bei štabinės struktūros požymiai, todėl jos negalima priskirti nė vienam klasikiniam struktūros tipui.

2. Lietuvos apeliaciniame teisme, formuojant administravimo subjektams pavaldžių asmenų grupes, ribotai taikoma kontrolės apimčių taisyklė, todėl Baudžiamųjų bei Civilinių bylų skyrių pirmininkų valdomumo normos tris kartus viršija teoriškai pagrįstą valdomumo normą. Rekomenduojama skyrių pirmininkus pavaldumo ryšiais susieti tik su jų štabo tarnautojais bei teisėjais.

3. Lietuvos apeliaciniame teisme Civilinių bylų skyriuje darbo krūvis tris kartus didesnis nei Baudžiamųjų bylų skyriuje, tuo tarpu teisėjų bei teismo tarnautojų skaičius skyriuose yra vienodas. Siūlytina keisti Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų bei jų padėjėjų specializaciją ir dalį Baudžiamųjų bylų skyriaus teisėjų bei jiems priskirtų padėjėjų perkelti dirbti į Civilinių bylų skyrių.

4. Lietuvos apeliaciniame teisme Teismo raštinės vedėjas administruoja dvi savarankiškas vidaus administravimo sritis – dokumentų bei personalo valdymą. Dėl šios priežasties jis negali atlikti visų personalo valdymo teorijoje personalo specialistams priskiriamų vaidmenų. Siūlytina personalo valdymo sritį pavesti administruoti atskiram personalo valdymo specialistui Teismo raštinės vedėjui paliekant šiuo metu atliekamas funkcijas dokumentų valdymo srityje.

5. Lietuvos apeliaciniame teisme nepakankamai išplėtoti socialinių bei augimo, pripažinimo motyvatorių sistema, kadangi šie motyvatoriai vienodai taikomi visoms teisme dirbančių asmenų grupėms, neatsižvelgiant į taikomų motyvavimo priemonių atitikimą šių grupių poreikiams. Siūlytina minimų motyvatorių taikymą individualizuoti nustatant svarbiausius dirbančiųjų poreikius, suformuojant poreikių atžvilgiu vienuolikos dirbančiųjų grupes ir sukuriant joms atskirus skatinimo priemonių kompleksus.

6. Lietuvos apeliacinio teismo dokumentų valdymas – labiausiai decentralizuota vidaus administravimo sritis. Dokumentų valdymo tvarka, išsamiai reglamentuota tiek struktūrinių padalinių, tiek atskiro užduoties atlikėjo lygiu. Silpnoji dokumentų valdymo pusė - neužtikrinta sukurtų taisyklių laikymosi kontrolė, todėl Baudžiamųjų bei Civilinių bylų raštinėse formuojasi nevienoda dokumentų apskaitos praktika, pasireiškianti gaunamų – perduodamų dokumentų registravimo apimtys skirtumais.

7. Dokumentų apskaitos praktiką Baudžiamųjų bylų raštinėje rekomenduojama formuoti Civilinių bylų raštinėje vykdomų dokumentų apskaitos pavyzdžiu: dubliuoti visų gaunamų

dokumentų registraciją popieriniuose dokumentų registruose ir elektroninėje laikmenoje, gautus dokumentus vykdytojams perduoti apie tai pažymint perduodamų dokumentų registruose, patikslinti abejose skyrių raštinėse dokumentų apskaitos kontrolę vykdančius asmenis.

8. Proceso dalyviams susipažįstant su Baudžiamųjų bylų raštinėje esančiais dokumentais neužtikrinama šių dokumentų apsauga. Dokumentų apsaugą siūlytina sutiprinti vykdant susipažįstančių su dokumentais asmenų registraciją, su dokumentais leidžiant susipažinti tik skyriaus raštinėje, atliekant grąžinamų dokumentų apžiūrą.

9. Lietuvos apeliacinis teismas yra vienas iš didžiausių valstybės biudžeto asignavimus gaunančių teismų, tačiau institucinė materialinių – finansinių išteklių valdymo kontrolė teisme iki šiol nebuvo vykdoma. Teisme yra sukurta turto įsigijimo, apskaitos, saugojimo, nurašymo kontrolės sistema, silpnoji jos pusė - turto inventorizavimo taisyklių laikymosi kontrolė.

10. Lietuvos apeliaciniame teisme nėra sukurtų finansų kontrolės taisyklių, todėl nėra aiški mokėjimų atlikimo tvarka, nepaskirti atsakingi asmenys, vykdančios išankstinę, einamąją ir paskesniąją finansų kontrolę, nenustatytos procedūros, kurias reikėtų atlikti vyr. finansininkui atsisakius pasirašyti finansinius dokumentus.

11. Rekomenduotina parengti ir patvirtinti finansų kontrolės taisykles, sudaryti ir patvirtinti tinkamos sudėties turto inventorizacijos komisiją, parengti ir patvirtinti teismo inventorizacijos taisykles, kuriose būtų aiškiai nurodytas turto inventorizavimo procedūrų eiliškumas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija // Valstybės žinios. 1992, Nr. 33-1014.
2. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 104-2322.
3. Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas // Valstybės žinios. 2004, Nr. 4-47.
4. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr. 99-3515.
5. Lietuvos Respublikos dokumentų ir archyvų įstatymas // Valstybės žinios. 1995, Nr. 107-2389.
6. Lietuvos Respublikos 2001 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2000, Nr. 111-3567.
7. Lietuvos Respublikos 2002 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2001, Nr. 110-3990.
8. Lietuvos Respublikos 2003 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 124-5619.
9. Lietuvos Respublikos 2004 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2003, Nr. 121-5466.
10. Lietuvos Respublikos 2005 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2004, Nr. 171-6303.
11. Lietuvos Respublikos 2006 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2005, Nr. 150-5462.
12. Lietuvos Respublikos 2007 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas // Valstybės žinios. 2006, Nr. 138-5267.
13. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas // Valstybės žinios. 1998, Nr. 54-1492.
14. Lietuvos Respublikos teismų įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 17-649.
15. Lietuvos Respublikos valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 105-3019.
16. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
17. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr. 123-5540.
18. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas // Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.
19. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas // Valstybės žinios. 2007, Nr. 77-3046.

20. Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. balandžio 24 d. nutarimas “Dėl Lietuvos Respublikos Seimo, Seimo kanceliarijos ir Seimui atskaitingų institucijų, Respublikos Prezidento institucijos ir Respublikos Prezidentui atskaitingų institucijų, Nacionalinės teismų administracijos, teismų, prokuratūros, savivaldybių institucijų ir įstaigų sąrašo pagal grupes, į kurias atsižvelgiant nustatomos valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių kategorijos, patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. X-1511.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimas Nr. 719 „Dėl inventorizacijos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2008, Nr. 49-1822.
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654.
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. spalio 19 d. nutarimas Nr. 1250 „Dėl pripažinto nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti valstybės ir savivaldybių turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2001, Nr. 90-3175.
24. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1997 m. spalio 1 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos baudžiamojo proceso kodekso 195 straipsnio penktosios dalies ir 242 straipsnio atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 1997, Nr. 91-2289.
25. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 1999 m. gruodžio 21 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 14, 25 (1), 26, 30, 33, 34, 36, 40, 51, 56, 58, 59, 66, 69, 69 (1) ir 73 straipsnių atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 1999, Nr. 109-3192.
26. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2006 m. kovo 28 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo įstatymo 62 straipsnio 1 dalies 2 punkto, 69 straipsnio 4 dalies (1996 m. liepos 11 d. redakcija), Lietuvos Respublikos teismų įstatymo 11 straipsnio 3 dalies (2002 m. sausio 24 d. redakcija), 96 straipsnio 2 dalies (2002 m. sausio 24 d. redakcija) atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“ // Valstybės žinios. 2006, Nr. 36-1292.
27. Lietuvos archyvų departamento generalinio direktoriaus 2001 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. 88 „Dėl dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2002, Nr. 5-211.
28. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. gegužės 8 d. įsakymas Nr. 1K-123 „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 2003, Nr. 47-2083.
29. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2007 m. lapkričio 28 d. įsakymas Nr. T -52 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo dokumentacijos plano patvirtinimo“.
30. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. sausio 10 d. įsakymas Nr. T-5 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Teismo raštinės nuostatų patvirtinimo“.

31. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. birželio 14 d. įsakymas Nr. T-25 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo turto nurašymo ir likvidavimo komisijos sudarymo“.
32. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. birželio 14 d. įsakymas Nr. T-24 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo turto nurašymo ir likvidavimo tvarkos patvirtinimo“.
33. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2008 m. vasario 25 d. įsakymas Nr. T-9¹ „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo Ūkio skyriaus nuostatų bei Finansų skyriaus nuostatų patvirtinimo“.
34. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2005 m. gruodžio 28 d. įsakymas Nr. T-33 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašo, valdymo organizavimo struktūros ir struktūros schemos patvirtinimo“.
35. Lietuvos apeliacinio teismo pirmininko 2006 m. sausio 21 d. įsakymas Nr.(1.5)-T-22 „Dėl Lietuvos apeliacinio teismo viešųjų pirkimų komisijos darbo reglamento patvirtinimo“.
36. Aristotelis. Politika. Vilnius: Pradai, 1997.
37. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003.
38. Beržinskienė D., Stoškus S. Vadyba. Kaunas: Technologija, 2005.
39. Buškevičienė E. Viešieji finansai. Kaunas: Technologija, 2006.
40. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera, 1996.
41. Butkus F. S. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas, 2003.
42. Daujotaitė D. Finansinis auditas (mokomoji knyga). Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006.
43. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
44. Fayol H. Administravimas: teorija ir praktika (valdymo klasika). Vilnius: Eugrimas, 2005.
45. Ginevičius R., Sūdžius V. Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 2007.
46. Gipienė G. Savivaldybių biudžetai: formavimas ir perspektyvos // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004.
47. Katkus A. Valstybinė ekonominė kontrolė. Vilnius: Mintis, 1997.
48. Kuconis P., Nekrošius V. Teisės saugos institucijos. Vilnius: Justitia, 2001.
49. Laužikas E., Mikelėnas V., Nekrošius V. Civilinio proceso teisė. Vilnius: Justitia, 2003. T. 1.
50. Lobanova L., Stankevičienė A. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: Technika, 2006.
51. V. Mikelėnas. Teisės aiškinimas: teorinės ir praktinės problemos // Justicija. 1997, Nr. 1-3.
52. Puškorius S. Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). Vilnius: Lietuvos teisės akademija, 2000.
53. S. Puškorius. 3E koncepcijos plėtra // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3.

54. Raipa A. Viešasis administravimas ir piliečių dalyvavimas demokratiame valdyme // Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija, 2004.
55. Raipa A. Viešoji politika ir analizė. Viešojo administravimo politinis kontekstas // Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2003.
56. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai (antrasis leidimas). Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
57. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998.
58. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000.
59. Smalenskas G. Finansai. Vilnius: Homo liber, 2007.
60. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys (monografija). Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
61. Vonsavičius B. Dokumentalistikos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
62. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės (monografija). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
63. Teismų tarybos 2002 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 11 „Dėl administravimo teismuose nustatų patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20020617-11.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.
64. Teismų tarybos 2004 m. balandžio 7 d. nutarimas Nr. 13 P-457 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.
65. Teismų tarybos 2004 m. spalio 8 d. nutarimas Nr. 280 „Dėl Lietuvos Respublikos teismų (išskyrus Lietuvos Aukščiausiąjį Teismą) raštvedybos ir archyvų tvarkymo taisyklių patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20041008-280.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-12.
66. Teismų tarybos 2002 m. rugsėjo 6 d. nutarimas Nr. 38 „Dėl teismų valstybės tarnautojų tipinio pareigybių sąrašo ir aprašymo patvirtinimo“ // <http://www.teismai.lt/savivalda/nutarimai/20020906-38.doc>; prisijungimo laikas: 2008-03-26.
67. Atviros Lietuvos fondas. Atviros Lietuvos fondo 2003 m. teismų sistemos būklės apžvalga // http://politika.osf.lt/Kiti/dokumentai/TNL_final.pdf; prisijungimo laikas: 2008-10-22.
68. Lietuvos apeliacinis teismas. Lietuvos apeliacinio teismo veiklos ataskaitos (2003-2007 m.) // <http://www.apeliacinis.lt/Default.aspx?tabid=92>; prisijungimo laikas: 2008-03-23.
69. Nacionalinė teismų administracija. Nacionalinės teismų administracijos 2004 m. darbo ataskaita // <http://www.teismai.lt/administracija/aktai/2004%20m.%20NTA%20darbo%20ataskaita.pdf>; prisijungimo laikas: 2008-10-15.

70. Nacionalinė teismų administracija. Lietuvos Respublikos teismų sistema // <http://www.teismai.lt/teismai/sistema.asp>; prisijungimo laikas: 2008-10-22.

SANTRAUKA

Darbo autorius:	Vaida Stepanavičiūtė
Darbo pavadinimas:	Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimas
Darbo vadovas:	Doc. dr. Algirdas Astrauskas
Darbo atlikimo vieta ir metai:	Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2008 m.

2002 m. sausio 24 d. buvo priimtas LR Teismų įstatymas, iš esmės reformavęs iki tol susiklosčiusią teismų administravimo praktiką. Šiuo įstatymu buvo apribota vykdomosios valdžios įtaka administruojant teismus, o teismų administravimo funkcija priskirta teismų vadovų kompetencijai. Po įstatymo priėmimo kilo diskusijų dėl sustiprėsią teismų sistemos uždarmo, abejota teismų pirmininkų pasirengimu tinkamai administruoti teisingumą vykdančias institucijas. Vis tik šios dvejonės nebuvo nei patvirtintos, nei paneigtos, nes naujai formuojama teismų administravimo praktika mokslinėje literatūroje iki šiol plačiau nenagrinėta.

Taigi šio darbo tikslas – apibrėžus Lietuvos Respublikos teismų vidaus administravimo sampratą, ištyrus Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo sritis ir nustatčius pagrindines problemas, pateikti rekomendacijas Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimui tobulinti.

Darbą sudaro įvadas, trys dėstymo dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos lietuvių, anglų kalbomis bei priedai. Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiama teismų vidaus administravimo samprata: teismų sistema ir jos požymiai, teismų veikla, teismų vidaus administravimo sritys. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjamas konkretaus teismo atvejis: tiriamos Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo sritys, identifikuojamos jose esančios problemos. Trečioji darbo dalis – projektinių pasiūlymų dalis, kurioje, atsižvelgiant į antrojoje darbo dalyje identifikuotas Lietuvos apeliacinio teismo vidaus administravimo problemas, teikiamos rekomendacijos jas sprendžiant. Darbas užbaigiamas darant galutines išvadas, teikiant rekomendacijas.

SUMMARY

Author of the thesis: Vaida Stepanaviciute
Name of the thesis: Inward administration of the Lithuanian appellated court
Supervisor of the thesis: Assoc.prof.dr.Algirdas Astrauskas
Place and year of issuing of the thesis: Mykolas Romeris university, Faculty of public administration, year 2008.

The Law of the Republic of Lithuania about the courts, which reformed, as a matter of fact, the previously existed administration practice, was passed on 24 January of the year 2002. This law restricted influence of the executive authority upon the courts, whereas the court administration function was attributed to the court managers' competence. The discussions regarding the increased insularity of the court system arose after passing of the law; there were doubts about forwardness of the court chairmen to administrate appropriately the institutions, executing justice. However, these doubts were neither justified, nor negated because the court administration practice, which is being formed anew, has not been wider analyzed in the scientific literature until nowadays.

Thus, the purpose of the present thesis is to submit the recommendations for improvement of the inward administration of the Lithuanian appellated court, after having defined the conception of the inward administration of the courts of the Republic of Lithuania, after having analysed the spheres of the inward administration of the Lithuanian appellated court and after having fixed the main problems.

The thesis consists out of the introduction, three discouse chapters, the conclusion and recomendations, the list of literature, the summary both in the Lithuanian and English languages, as well as out of the addenda. The conception of the inward administration of the courts is revealed in the first part of the thesis, i.e. the court system and its features, the court activity, the spheres in the inward administration of the courts. The definite court case is analyzed in the second part of the thesis, i.e. the spheres of the inward administration of the Lithuanian appellated court are investigated and the existing in them problems are identified. The third part of the thesis is the part, which contains the project suggestions; herein, the recommendations for solution of the problems of the inward administration of the Lithuanian appellated court, which were identified in the second part, are submitted. The final conclusions are drawn and the recommendations are submitted in the end of the thesis.

Lietuvos apeliacinio teismo teisėjų bei personalo pasiskirstymas teismo struktūroje

<i>Teismo pirmininko tarnyba</i>		<i>Kanclerio tarnyba</i>	
Teismo pirmininkas	1	Teismo kancleris	1
Referentė	1	Vyr. specialistas	1
Teismo pirmininko patarėjas	1	Vyresn. specialistas informacinėms technologijoms	1
Teismo pirmininko padėjėjas	1	Specialistai (kompiuterininkai)	2
Teismo pirmininko padėjėjas ryšiams su visuomene	1		
Iš viso:	5	Iš viso:	5
<i>Baudžiamųjų bylų skyrius</i>		<i>Civilinių bylų skyrius</i>	
Baudžiamųjų bylų skyriaus pirmininkas	1	Civilinių bylų skyriaus pirmininkas	1
Baudžiamųjų bylų skyriaus pirmininko patarėjas	1	Civilinių bylų skyriaus pirmininko patarėjas	1
Baudžiamųjų bylų skyriaus pirmininko padėjėjas	1	Civilinių bylų skyriaus pirmininko padėjėjas	1
Teisėjai	12	Teisėjai	12
Teisėjų padėjėjai	14	Teisėjų padėjėjai	12
Iš viso:	29	Iš viso:	27
<i>Baudžiamųjų bylų raštinė</i>		<i>Civilinių bylų raštinė</i>	
Raštinės vedėjas	1	Raštinės vedėjas	1
Vyresn. specialistas	1	Vyresn. specialistai	2
Teismo posėdžių sekretoriai	6	Teismo posėdžių sekretoriai	6
Iš viso:	8	Iš viso:	9
<i>Teismų praktikos skyrius</i>		<i>Teismo raštinė</i>	
Skyriaus vedėja	1	Raštinės vedėjas	1
Konsultantai	3	Raštinės vedėjo pavaduotojas piliečių prėmimui	1
Konsultantas - bibliotekininkas	1	Vyr. specialistas (darbui su įslaptinta informacija)	1
		Vertėjai	3
		Ekspeditoriai	2
		Archyvaras	1
Iš viso:	5	Iš viso:	9
<i>Ūkio skyrius</i>		<i>Finansų skyrius</i>	
Skyriaus vedėjas	1	Skyriaus vedėjas – vyr. finansininkas	1
Vedėjo pavaduotojas kompiuterinei technikai	1	Vyresn. specialistė	1
Vedėjo pavaduotojas organizacinei technikai	1		
Vyr. specialistas	1		
Specialistas	1		
Vairuotojas	1		
Valytojai	6		
Budėtojai	4		
Iš viso:	16	Iš viso:	2

Lietuvos apeliaciniame teisme 2001-2007 m. išnagrinėtų bylų rodikliai

Metai	Baudžiamųjų bylų skyrius	Civilinių bylų skyrius
<i>2001</i>	<i>724</i>	<i>900</i>
<i>2002</i>	<i>695</i>	<i>900</i>
<i>2003</i>	<i>1634</i>	<i>918</i>
<i>2004</i>	<i>1232</i>	<i>998</i>
<i>2005</i>	<i>721</i>	<i>1088</i>
<i>2006</i>	<i>583</i>	<i>1200</i>
<i>2007</i>	<i>485</i>	<i>1462</i>

Lietuvos apeliacinio teismo teisėjų bei teismo personalo pokyčiai 2003-2007 m.

<i>Metai</i>	<i>Teisėjai</i>	<i>Valstybės tarnautojai</i>	<i>Darbuotojai</i>
<i>2003</i>	<i>23</i>	<i>37</i>	<i>16</i>
<i>2004</i>	<i>27</i>	<i>44</i>	<i>15</i>
<i>2005</i>	<i>27</i>	<i>50</i>	<i>18</i>
<i>2006</i>	<i>27</i>	<i>59</i>	<i>22</i>
<i>2007</i>	<i>27</i>	<i>63</i>	<i>23</i>

Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių bei pareigybių lygio ir kategorijų palyginimas LR Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis

Pareigybės pavadinimas (pagal suvienodintą pareigybių sąrašą)	Pareigybės pavadinimas (pagal Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą)	Pareigybės lygis ir kategorija (pagal suvienodintą pareigybių sąrašą)	Pareigybės lygis ir kategorija (pagal Lietuvos apeliacinio teismo valstybės tarnautojų pareigybių sąrašą)
Teismo kancleris	Teismo kancleris	A 18-19	A 19
Teismo pirmininko patarėjas	Teismo pirmininko patarėjas	A 17-18	A 18
Teismo skyriaus pirmininko patarėjas	Teismo skyriaus pirmininko patarėjas	A 15-17	A 17
Teismo pirmininko padėjėjas	Teismo pirmininko padėjėjas	A 13-16	A 16
Teisėjo padėjėjas	Teisėjo padėjėjas	A 13-16	A 15
Teismo konsultantas	Teismų praktikos skyriaus konsultantas	A 11-15	A 14
Teismo posėdžių sekretorius	Teismo posėdžių sekretorius	A 5-10	A 10
Teismo posėdžių sekretorius	Teismo posėdžių sekretorius	B 3-8	B 8
Skyriaus vedėjas (struktūrinio padalinio nesančio kito struktūrinio padalinio dalimi)	Teismų praktikos skyriaus vedėjas		A 16
	Finansų skyriaus vedėjas	A 16-17	A 17
	Teismo raštinės vedėjas		A 16
Skyriaus vedėjo pavaduotojas (struktūrinio padalinio nesančio kito struktūrinio padalinio dalimi)	Teismo raštinės vedėjo pavaduotojas piliečių priėmimui	A 15-16	A 15
Skyriaus vedėjas (struktūrinio padalinio esančio kito struktūrinio padalinio dalimi):	Skyriaus raštinės vedėjas	A 15-16	A 15
Vyr. specialistas	vyr. specialistas lituanistas - dokumentų redaktorius	A 13-14	A 13
	vyr. specialistas darbui su įslaptinta informacija		A 13
Vyresn. specialistas:	Vyresn. specialistas (informacinėms technologijoms)		A 11
	Finansų skyriaus vyresnysis specialistas	A 11-12; B 10-11	B 10
	Raštinės vyresn. specialistas		B 10