

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**VAIDA BOIČIUKIENĖ**

**UTENOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS  
KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS  
TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS  
IR JŲ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
Doc. dr. Aleksandras Minkevičius**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**UTENOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS  
KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS  
TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS  
IR JŲ ĮTAKOJANTYS VEIKSNIAI**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001**

**Vadovas**

..... **Doc. dr. Aleksandras Minkevičius**

**2012-03-12**

**Recenzentas**

.....

**2012-03-**

**Atliko :**

**VAmis 0-01 gr. stud.**

..... **Vaida Boičiukienė**

**2012-03-12**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
<b>1. STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS</b>	
LIETUVOJE .....	10
1.1. Statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo samprata.....	11
1.1.1. Policijos pareigūnų kvalifikacija, jos tobulinimo sistemos raida .....	11
1.1.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo svarba ir motyvai .....	16
1.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo planavimo ir finansavimo pagrindinės tendencijos .....	19
1.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos, vykdančios tarnybinę veiklą, vertinimas.....	22
<b>2. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS IR VYKDOMOS</b>	
<b>PROGRAMOS LIETUVOJE .....</b>	<b>26</b>
2.1. Teisės aktai, reglamentuojantys policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą.....	26
2.2. Kvalifikacijos tobulinimo mokymų programų įgyvendinimas.....	30
2.2.1. Europos Sąjungos teikiama parama policijos pareigūnų mokymams .....	36
2.3. Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato dalyvavimas tarptautiniuose projektuose	38
<b>3. UTENOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ</b>	
<b>VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO BŪKLĖS TYRIMAS .....</b>	<b>41</b>
3.1. Tyrimo metodai .....	41
3.2. Antrinės informacijos analizė .....	43
3.3. Policijos pareigūnų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimą.....	50
3.4. Padalinių vadovų apklausos duomenų analizė .....	57
IŠVADOS .....	63
PASIŪLYMAI.....	64
LITERATŪRA .....	65
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....	74
SANTRAUKA.....	75
SUMMARY.....	76
PRIEDAI .....	77

## LENTELĖS

1 lentelė. 2009-2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skaičius .....	46
--	----

## PAVEIKSLAI

1 pav. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būdai .....	17
2 pav. Personalo valdymo priemonių visuma .....	21
3 pav. Kvalifikacijos tobulinimo prioritetai .....	29
4 pav. Tarpinstitucinės programos ir strategijos, kurias įgyvendinant mokymo srityje 2011 m. dalyvavo policija.....	35
5 pav. Programos “Latvijos – Lietuvos bendradarbiavimas per sieną” mokymai.....	39
6 pav. Lietuvos – Baltarusijos programos pagrindinės veiklos sritys. ....	40
7 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų išsilavinimo pokyčiai 2009–2011 m. ....	43
8 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų darbo stažas 2009–2011 m. ....	44
9 pav. 2009-2011 m. Utenos apskrities VPK ir Lietuvos policijos personalo kaita (proc.).....	45
10 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, pasiskirstymas pagal organizavusias įstaigas .....	46
11 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojų išpareigojimas organizacijai .....	48
12 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojus labiausiai netenkinantys dalykai.....	49
13 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojus labiausiai varginantys dalykai .....	49
14 pav. Veiksniai labiausiai mažinantys Utenos apskrities VPK darbuotojų darbingumą .....	50
15 pav. Apklaustų policijos pareigūnų veiklos vertinimo metu dažniausiai akcentuojamų veiksmų vertinimo vidurkių pasiskirstymas.....	52
16 pav. Apklaustų policijos pareigūnų mokymų rezultatus labiausiai įtakančių veiksmų vertinimo vidurkių pasiskirstymas .....	55
17 pav. Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kokybės įtakos veiksniams vertinimo vidurkių pasiskirstymas.....	57
18 pav. Kriterijų, lemiančių darbo rezultatų kokybę, vertinimo vidurkių pasiskirstymas .....	58
19 pav. Veiksnių, akcentuojamų darbuotojų vertinimo metu, vertinimo vidurkių pasiskirstymas .....	59
20 pav. Kriterijų, įtakančių mokymų poreikių nustatymą, vertinimo vidurkių pasiskirstymas .....	60
21 pav. Tinkamo ir efektyvaus mokymų planavimo, įtakančio nustatytų tikslų įgyvendinimą, vertinimo vidurkių pasiskirstymas.....	61

## PRIEDAI

1 priedo:

1 pav. Administracinių gebėjimų programos renginiai .....	78
2 pav. Užsienio kalbų mokymo ir tobulinimo programos renginiai.....	78
3 pav. Išorės fondo sienų 2007-2013 metų programos renginiai. ....	79
4 pav. Ikiteisminio tyrimo pareigūnų profesinių kompetencijų tobulinimo programos renginiai.....	79
5 pav. Viešosios policijos pareigūnų profesinių kompetencijų tobulinimo programos renginiai .....	80
6 pav. Darbo su registrais ir informacinėmis sistemomis tobulinimo programos renginiai.....	80
7 pav. Kinologų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programos renginiai.....	81
8 pav. Specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programos renginiai. ....	81
9 pav. Policijos pareigūnų bendrųjų profesinių įgūdžių tobulinimo programos renginiai. ....	82
2 priedas. Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų apklausos anketa.....	83
3 priedas. Utenos apskrities VPK padalinių vadovų apklausos anketa.....	87
4 priedas. 1 lentelė. 2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skaičius.....	91
5 priedas. 1 lentelė. 2009-2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose kartų skaičius, renginių skaičius ir trukmė. ....	96

6 priedo:

1 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal amžių .....	97
2 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	97
3 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal vidaus tarnybos stažą.....	97
4 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal pareigūno nekarinius laipsnius .....	98
5 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal veiklos vertinimo dažnumą .....	98
6 pav. Apklaustų policijos pareigūnų veiklos vertinimo metu dažniausiai akcentuojamų veiksnių vertinimo pasiskirstymas .....	98
7 pav. Kompetencijos trūkumus ir jų šalinimo būdus su vadovais aptariančių policijos pareigūnų skaičius	99
8 pav. Apklaustų policijos pareigūnų nuomonės, kvalifikacijos tobulinimo planavimo klausimais, pasiskirstymas .....	99
9 pav. Respondentų, pagal 2011 m. dalyvavimo dažnumą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, pasiskirstymas .....	99
10 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dažniausiai naudojamus ir jų nuomone efektyviausius kvalifikacijos tobulinimo būdus .....	100
11 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dalyvavimą mokymuose iniciatyvų vertinimą	100
12 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal karjerai įtakos turinčių veiksnių vertinimą ...	100
13 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal motyvaciją neigiamai įtakančių veiksnių vertinimą .....	101
14 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal motyvaciją teigiamai įtakančių veiksnių vertinimą .....	101

15 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymosi tikslus.....	101
16 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal jų elgesį mokymų metu .....	102
17 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dėstytojų kompetencijos vertinimą.....	102
18 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymų intensyvumo vertinimą.....	102
19 pav. Apklaustų policijos pareigūnų mokymų rezultatus įtakančių veiksnių vertinimo pasiskirstymas	103
20 pav. Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimo kokybei gerinti turinčių įtakos veiksnių vertinimo pasiskirstymas .....	103
21 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymų metu įgytų žinių vertinimą .....	103
22 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal žinių, įgytų mokymų metu, vertinimą .....	104
23 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal informacijos, įgytos mokymų metu, dalinimąsi su kolegomis.....	104
24 pav. Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kokybės įtakos veiksnių vertinimo pasiskirstymas .....	104
7 priedo:	
1 pav. Kriterijų, lemiančių darbo rezultatų kokybę, vertinimo pasiskirstymas .....	105
2 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kvalifikacijos vertinimą.....	105
3 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kompetencijos trūkumų nustatymo būdą .....	105
4 pav. Vertinimo metu akcentuojamų veiksnių pasiskirstymas pagal jų svarbą .....	106
5 pav. Apklaustų vadovų nuomonės, kvalifikacijos tobulinimo planavimo klausimais, pasiskirstymas .....	106
6 pav. Kriterijų, įtakančių mokymų poreikių nustatymą, vertinimo pasiskirstymas.....	106
7 pav. Tinkamo ir efektyvaus mokymų planavimo, įtakančio numatytų tikslų įgyvendinimą, vertinimo pasiskirstymas .....	107
8 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų tikslų vykstant į mokymus vertinimą.....	107
9 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal lūkesčių, darbuotojams vykstant tobulinti kvalifikaciją, vertinimą .....	107
10 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų elgesio, darbo rezultatų pasikeitimų po mokymų vertinimą .....	108
11 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslingumo vertinimą.....	108
12 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo būdų efektyvumo vertinimą ...	108
13 pav. Problemų, susijusių su kvalifikacijos tobulinimu, įvertinimas .....	109
14 pav. Pasiūlymų, įtakančių kvalifikacijos tobulinimo būklės gerinimą, įvertinimas .....	109

## ĮVADAS

Lietuvos valdymo efektyvumo ir visuomenės gerovės užtikrinimo siekis, valstybės tarnautojų gebėjimų gerinimas, taip pat Europos Sąjungos (toliau – ES) parama, įtakoja ir policijos sistemos statutinių valstybės tarnautojų (toliau – policijos pareigūnai) kvalifikaciją, jos tobulinimo principus. Aukštos kvalifikacijos policijos pareigūnai, veiksmingai taikydami įgytas žinias, didina piliečių pasitikėjimą valstybe, ugdo gebėjimus, rengiant ir įgyvendinant teisės aktus, bendradarbiaujant ir dirbant komandose, valdant stresines situacijas dažnai kintančioje aplinkoje.

**Temos aktualumas.** Kvalifikacijos tobulinimo svarba ypatingai išryškėjo Lietuvai įstojus į ES, įtakos turėjo ir sparčiai besivystančios technologijos, kintanti ekonominė, socialinė padėtis, vykdomos reformos, visuomenės poreikiai. Didėjantis pensinio amžiaus policijos pareigūnų skaičius, personalo kaita, menka skatinimo, karjeros sistema, veiklos vertinimo trūkumai – įtakoja policijos pareigūnų motyvaciją tobulėti. Kvalifikacijos tobulinimo būklės gerinimas prisideda prie darbuotojų kūrybiškumo, iniciatyvumo, pasitenkinimo darbu didėjimo, o tai lemia darbo efektyvumą, įstaigos tikslų įgyvendinimą. 2008 metais įvykęs policijos komisariatų reorganizavimas (Žin., 2008, Nr. 65-2489) įtakojo ne tik Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato (toliau – Utenos apskrities VPK) darbo organizavimo procesą, bet ir įgalino policijos pareigūnus pastebėti savo galimybes, greitai išsiaiškinti ir reaguoti į iškilusias problemas bei tikslingai planuoti veiklą. Kvalifikacijos tobulinimas tapo aktualia tema ir tikslu, kuriant gerai valdomą centrinę valdžią, įtvirtinant jos pagrindinius tikslus ir su jais susijusias veiklos programas, ugdant darbuotojų profesionalumą, moderniau sprendžiant iškilusias problemas.

**Darbo naujumas.** Nagrinėjamos temos pasirinkimą sąlygojo policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo svarba, nuo jo būklės priklausanti darbo kokybė, konkurencingumo užtikrinimas bei pastebimas policijos pareigūnų skaičiaus mažėjimas, motyvacijos stoka. Iki šiol nebuvo atlikta išsami policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklės ir ją įtakančių veiksnių analizė Utenos apskrities VPK.

Siekiant išanalizuoti kvalifikacijos tobulinimo problemas, buvo parengtos anketos (pateiktos Utenos apskrities VPK skirtingų struktūrinių padalinių policijos pareigūnams ir jų vadovams).

**Temos ištirtumas.** Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas daugiau apibrėžtas teisės aktuose, tuo tarpu literatūroje autoriai daugiausiai nagrinėjo valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo aspektus, neišskirdami jų pareigybių skirstymo. A. Minkevičius ir L. Židžiūnaitė (2009) pagrindinį dėmesį skyrė viešojo administravimo pokyčiams ir valstybės tarnautojų vertybiniam potencialui. Lietuvos valstybės viešojo sektoriaus specialistų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raidos ypatumus nagrinėjo E. Chlivickas (2009). V. Smalskys ir E. Skietrys (2008) analizavo viešojo sektoriaus personalo valdymo modernizavimo aspektus,

administravimą siejo su kvalifikacija ir kompetencija. Valstybės tarnybos raidą, tarnautojų mokymo, vertinimo, karjeros principus užsienio šalyse nagrinėjo A. Minkevičius ir V. Smalskys (2008). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumą Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įvertino A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009). V. Smalskys (2008) pabrėžė šiuolaikinės policijos personalo kvalifikacijos ir kompetencijos svarbą. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo būklės ir mokymo kokybės priežiūros, naudos vertinimą Lietuvoje atliko Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė ir pateikė ataskaitą (68), kurioje teigiama, kad: „valstybės tarnautojų mokymas – viena valstybės tarnybos politikos įgyvendinimo sričių“ (3 p.).

Siekiant užtikrinti policijos pareigūnų mokymą, kvalifikacijos tobulinimą, buvo priimti pagrindiniai policijos pareigūno statusą, atsakomybę ir kitas garantijas reglamentuojantys teisės aktai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130), Policijos veiklos įstatymas (Žin., 2000, Nr. 90-2777), Vidaus tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 42-1927), Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklės (Žin., 2003, Nr. 89-4052), Lietuvos policijos sistemos plėtros programa (Žin., 2006, Nr. 144-5466), Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklės (64), Policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos rengimo ir vertinimo tvarkos aprašas (67) ir kt.).

**Tyrimo objektas.** Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas ir jo būklę įtakojantys veiksniai.

**Problema.** Personalo kaita, skirtingas policijos pareigūnų ir vadovų požiūris į mokymus, motyvacijos stoka, mokymų proceso trūkumai, neigiamai įtakoja kvalifikacijos tobulinimo būklę.

**Darbo tikslas.** Ištirti veiksnius turinčius įtakos Utenos apskrities VPK pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklei.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo sampratą, tobulinimo sistemos vystymosi raidą ir principus mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose.
2. Pagrįsti kvalifikacijos tobulinimo svarbą, ištirti pagrindines planavimo tendencijas, motyvus.
3. Išnagrinėti kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius teisės aktus ir mokymo programas.
4. Įvertinti Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklę ir nustatyti ją įtakojančius veiksniai.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.



**Metodai:**

1. Teoriniai metodai – mokslinės literatūros ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančių teisės aktų analizė;
2. praktiniai metodai – anketinė apklausa, antrinės informacijos analizė;
3. empirinių duomenų analizė atliekama kompiuterine programa *Microsoft Excel*.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys dalys, 110 psl., 1 lentelė, 21 paveikslėlis, 7 priedai. Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida, organizavimo principai ir svarba, bei veiksniai, įtakoiantys kvalifikacijos tobulinimą.

Antrojoje darbo dalyje aptariamas kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas, mokymų programų įgyvendinimas ir išskiriami pagrindiniai ES teikiamos paramos aspektai.

Trečiojoje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodika, antrinės informacijos, Utenos apskrities VPK pareigūnų ir jų vadovų apklausos analizė, padeda įvertinti tam tikrų veiksnių įtaką kvalifikacijos tobulinimo būklei ir iširti pagrindinius kvalifikacijos tobulinimo aspektus Utenos apskrities VPK, bei pateikti pasiūlymus.

## I. STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS LIETUVOJE

Valstybės tarnybos atsiradimas ir raida glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojų kvalifikacija, jų sugebėjimais. Bendradarbiaujant su visuomeninėmis organizacijomis, palaikant ryšius su užsienio valstybėmis, keičiantis gerąja praktika, rengiant bendras programas, sudarant bendradarbiavimo sutartis – tobulėja valstybės tarnyba. Kvalifikuoti, profesionalūs valstybės tarnautojai užtikrina efektyvų paslaugų teikimą, valstybės sprendimų, užduočių įgyvendinimą. Valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigos vadovų, statutinius (Žin., 2002, Nr. 45-1708). Valstybės tarnybą galima išskirti į: valstybės, savivaldybių ir statutinės valstybės įstaigas (A. Laurinavičius, 2003, p. 99). Policija – statutinė valstybės institucija, kurioje dirba statutiniai valstybės tarnautojai, karjeros valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. **Policijos pareigūnai – statutiniai valstybės tarnautojai**, kurių tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, nustatantis specialias su tarnybos ypatumais, veikla, personalo valdymu susijusias sąlygas ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (Žin., 1999, Nr. 66-2130). Dabartiniu metu Lietuvos policija, tik kvalifikuotų darbuotojų dėka, – vientisa organizacija, kurios jungiamoji ir vadovaujamoji grandis – Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) (71). Įvertinus statutinių valstybės tarnautojų (toliau – policijos pareigūnai) dominavimą – pasirinktas nagrinėti Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas.

Analizuojant įvairią literatūrą kvalifikacijos, jos tobulinimo temomis, buvo pastebėta kvalifikacijos tobulinimo sąvokos įvairovė – kvalifikacijos kėlimas, ugdymas, mokymas. Svarbiausias kvalifikacijos tobulinimo tikslas – įgūdžių, žinių, gebėjimų tobulinimas, siekiant efektyviai ir tinkamai atlikti darbinę veiklą. Galima teigti, kad kol kas nėra vieningos pasitvirtinusios praktikos, kaip geriau būtų įvertinti policijos pareigūnus ir kiekvienam individualiai parinkti kvalifikacijos tobulinimo programas, užtikrinti sistemingą tobulėjimą. Policijos sistema turi užsibrėžtus uždavinius, kuriuos įgyvendindama užtikrina visuomenės saugumą, tvarką, nusikalstamumo prevenciją. Jos veikla, principai, strategija negali prieštarauti visuomenės interesams, demokratijos sampratai. Vyraujantis nepasitikėjimas policija neigiamai veikia visą šalį. Reikia nuoseklumo, stabilumo, pasitikėjimo, vienybės visose valstybės valdymo sferose, kurias garantuoti gali tik profesionalūs, aukštos kvalifikacijos darbuotojai. Teisės aktuose pabrėžiama, kad policijos pareigūnai turi nuolat tobulinti kvalifikaciją, o mokymų planai sudaromi atsižvelgiant į šių dienų aktualijas, iškilusias problemas bei naujų teisės aktų įgyvendinimo svarbą.

## 1.1. Statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo samprata

*Kvalifikacija* – darbuotojo įgūdžių, žinių, gebėjimų visuma, padedanti tam tikroje veikloje gerai atlikti funkcijas ir pasiekti optimalų rezultatą. Doc. dr. Rasa Šnapštienė (2009) nagrinėdama Žmoniškųjų išteklių valdymą viešajame sektoriuje, kvalifikaciją apibrėžė kaip darbuotojo turimas žinias, įgūdžius, sugebėjimus, kuriuos jis įgijo dėl bazinio profesinio mokymo, o kvalifikacijos kėlimą prilygino darbuotojo kompetencijai, jos atnaujinimui ir susiejo su žmoniškųjų išteklių mokymu, tobulinimu (p. 126). E. Chlivicko (2009) teigimu, vykdant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą formuojami įgūdžiai tam tikroje darbo srityje, mažiau fiksuojant bendrąsias žinias (p. 171). Aukštos kvalifikacijos, sumanūs darbuotojai yra šalies klestėjimo, pažangos rodiklis. Vadinasi, siekiant išlaikyti aukštą asmens darbo lygį, profesionalumą, reikia tobulinti kvalifikaciją, sistemingai ugdyti gebėjimus, gilinti žinias, numatyti lėšas. Finansininkai tai įvardytų, kaip išlaidas, tačiau sumanūs vadovai išvelgtų investiciją į ateitį, tikslų siekimą, numatytos strategijos įgyvendinimą. *Profesionalumas* – plati sąvoka, apimanti ne tik išsimokslinimą, patirtį, bet ir profesinę kultūrą, gebėjimus, teisinę kontrolę drausmei, įtaką visuomenės pasirinkimui (A. Minkevičius, L. Židžiūnaitė, 2009, p. 64). Teisės aktuose *kvalifikacijos tobulinimas* įvardijimas – kaip neformalus švietimas ir savišvieta, kuriuo siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingą kompetenciją (64). Galima teigti, kad darbuotojams nebeužtenka baigti mokslus aukštosiose mokyklose, jiems reikia nuolat mokytis, tobulėti, didinant savo pasitikėjimą ir konkurencingumą rinkoje. Policijos sistemoje dirbančių policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas siejamas su darbo veikla, įstaigos uždaviniais, konkrečiomis pareigybėse numatytomis funkcijomis, vykdomomis užduotimis. Dažnai literatūroje bei teisės aktuose minimas – mokymasis visą gyvenimą – skiepija visuomenės naują modernų požiūrį į kvalifikacijos sampratą bei svarbą šiuolaikiniame pasaulyje. A. Minkevičiaus (2005) teigimu, XXI amžiaus valstybės tarnautojas – globaliai mąstantis, kūrybingas, aukštos kvalifikacijos profesionalas, eruditas (p. 43).

### 1.1.1. Policijos pareigūnų kvalifikacija, jos tobulinimo sistemos raida

Viena didžiausių valstybinių institucijų – *policija*, kurios pagrindas teisiniai santykiai, užima išskirtinę padėtį valstybės tarnyboje dėl įvairiapusės veiklos, susijusios su visomis visuomeninio gyvenimo sferomis ir pagrindinis jos rūpestis – valstybės ir visuomenės vidinio saugumo užtikrinimas (V. Usačiovas, 2009, p. 9). Teisės paskirtis valstybės tarnyboje – teisinės tvarkos palaikymo priemonės sukūrimas, visuomenės santykių reguliavimas. Šios teisinės normos įpareigojo policijos pareigūnus laikytis konkrečios bendruomenės nuostatų palaikant teisėtvarką (A. Laurinavičius, 2003, p. 65-82). Teisinis veikimo pobūdis reikalavo iš darbuotojų atsakingumo, kompetencijos, žinių, įgūdžių tobulinimo – tai kėlė aukštus moralinius ir vertybinius reikalavimus valstybės tarnybai, padėjo kurti atskirą ir skirtingą valstybės mokslą. Vėliau valstybės tarnybos

vaidmens idėja pasipildė profesionalumo reikalavimu (K. Masiulis, 2007, p. 118). Valstybės tarnybos profesionalumo idėja suponavo gana aukštus kvalifikacinius ir profesinius reikalavimus valstybės tarnautojams, įpareigojo užtikrinti nuolatinį darbuotojų profesinės kompetencijos kėlimą, įgūdžių tobulinimą (73).

Remiantis V. Smalskio (2007) nuomone galima teigti, kad, pirmieji Lietuvos valstybės tarnybos modernėjimo bruožai išryškėjo dar iki sovietų okupacijos (1940 m.), o naujas Lietuvos valstybės tarnybos etapas prasidėjo 1990 m. kovo 11 d. atkūrus Lietuvos nepriklausomybę (p. 55). Reikia pripažinti, kad demokratijos principai, viešojo sektoriaus pokyčiai siejosi su naujos kokybės atsiradimu, darbuotojų motyvacijos skatinimu, viešojo sektoriaus plėtros tikslais ir tai padėjo stiprinti valstybės strategiją. Policijai šiuo laikmečiu teko ypatingai svarbus vaidmuo įtvirtinant šalies valstybingumą (V. Usačiovas, 2009, p. 475), todėl atsižvelgus į Europos šalių policijos pareigūnų rengimo praktiką, Lietuvoje:

- 1990 m. įsteigta *Lietuvos policijos akademija*, vėliau prijungti: Lietuvos vidaus reikalų ministerijos mokymo centras, Kauno aukštesnioji policijos mokykla. Šios Akademijos pagrindinis uždavinys buvo rengti kvalifikuotus policijos pareigūnus, organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus (V. Usačiovas, 2009, p. 486-487). Kita vertus, akademija ne tik rengė kvalifikuotus specialistus, bet ir plėtojo tarptautinius ryšius su kitomis užsienio šalių mokyklomis, dalinosi gera praktika ugdydami profesionalius specialistus (P. Liubertas, Č. Mančinskas, 2004, p. 27-45). 1997 m. įstaiga tapo valstybine aukštąja mokykla (*Lietuvos teisės akademija*) ir palaipsniui nutolo nuo savo pagrindinės funkcijos (V. Usačiovas, 2009, p. 486-487).

- 1992 m. liepos 2 d. įsteigta *Klaipėdos policijos mokykla*. 2008 m. steigėjo funkcijas perėmė Policijos departamentas (pervadinta – Policijos mokykla) (77). Be *Lietuvos policijos mokymo centro*, kuris buvo įsteigtas 1999 m. siekiant vykdyti policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, ši mokykla buvo vienintelė žinybinė policijos rengimo įstaiga šalyje (V. Usačiovas, 2009, p. 488). 2009 m. policijos mokyklą ir Lietuvos policijos mokymo centrą sujungimo būdu reorganizavo į naują policijos profesinio ugdymo įstaigą – *Lietuvos policijos mokyklą*. Pagrindinis tikslas buvo gerinti policijos personalo mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo kokybę, didinti profesinę kompetenciją, plėtoti partnerystės ryšius policijos personalo rengimo srityje (76).

A. Minkevičius ir A. Ivanauskaitė (2007) Lietuvos valstybės tarnybos raidą po nepriklausomybės paskelbimo suskirstė į keturis etapus (p. 70-83):

**I. iki 1995 metų** (formavosi valstybės valdymo pagrindų ir pareigūnų korpusas, 1991 m. priimtas *Policijos įstatymas*, įsteigta Lietuvos policijos akademija, Klaipėdos policijos mokykla).

Rengti naujus norminius aktus nebuvo lengva, nes trūko profesionalių darbuotojų, gebančių naujoviškai mąstyti. 1991 m. po ilgų diskusijų priimtas *Policijos įstatymas* (Žin., 1991,

Nr. 2-22). Šiuo laikotarpiu išryškėjo nekvalifikuotų darbuotojų gausa – smarkiai padidinus policijos pareigūnų etatų skaičių, į pareigas priimti nepatyrę, nepasirengę asmenys. Tai lėmė policijos profesinio lygio, darbo kokybės kritimą (P. Liubertas, Č. Mančinskas, 2004, p. 22-23, p. 120). Siekiant gerinti profesinį policijos pareigūnų pasirengimą, mažinti personalo kaitą, stiprinti drausmę – nutarta policijos pareigūnams suteikti kvalifikacines kategorijas. Tačiau ne iki galo apgalvotas šios idėjos įgyvendinimas – iškreipė jos esmę. Suteikiant kvalifikacines kategorijas daugiau buvo vertinamas darbo stažas, o ne darbuotojo profesionalumas, darbo kokybė, žinios (P. Liubertas, Č. Mančinskas, 2004, p. 102). Siekiant sukurti veiksmingą valstybės tarnybą ir sėkmingai vykdyti reformas, reikėjo tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą bei jų valdymo procesą.

V. Domarko (2007) teigimu, iki 1995 m. valstybės tarnautojų mokymas vyko dar gana spontaniškai, nes nebuvo kvalifikacijos sistemos organizavimo ir funkcionavimo principų (p. 155). Tuo tarpu jau antrą dešimtmetį valstybės tarnybos pažangai atviros valstybės vykdė administravimo reformas, diegdamos naujosios viešosios vadybos principus, plėsdamos demokratinio valdymo sistemą (K. Masiulis, 2007, p. 119). Šalyse, kuriose valdymo reformų tikslas – gerinti paslaugų kokybę, dėmesys sutelktas daugiau į profesinius reikalavimus, kitose, kur valstybės tarnyba visiškai reformuojama ar kuriama iš naujo, į reikalavimų darbuotojams nustatymą, profesinį parengimą ir ugdymą (A. Minkevičius, A. Ivanauskienė, 2007, p. 70-74).

**II. nuo 1995 iki 1999 metų** (pradėta kurti nuo politikų įtakos nepriklausoma valstybės tarnyba, 1995 m. priimtas *Valdininkų įstatymas*).

Šiuo laikotarpiu išryškėjo darbuotojų, dirbančių valstybės įstaigose, motyvacijos rūpintis savo profesionalumu stoka, nes pagal galiojančius teisės aktus, įgyję aukštesnę kvalifikaciją jie negalėjo tikėtis paaukštinimo, atlyginimo pakėlimo (A. Minkevičius, A. Ivanauskaitė, 2007, p. 79).

**III. nuo 1999 iki 2002 metų** (mėginama valstybės tarnyboje įgyvendinti karjeros modelį, priimtas *Valstybės tarnybos įstatymas*, 2000 m. *Policijos veiklos įstatymas*, 2001 m. parengtos pirmosios tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų mokymų programos).

Valstybinis mokymo reguliavimas tuo metu dar buvo ribotas. Būtinybė reformuoti valstybės tarnybą skatino mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo institucijas papildyti savo veiklos turinį (A. Minkevičius, 2005, p. 42-45). 1999 m. balandžio mėnesį paskelbtoje Europos sąjungos (toliau – ES) ataskaitoje (70) akcentuota ekonominė Lietuvos būklė išryškino būtinumą gerinti valstybės įmonių veiklą, diegti naujoves. Vadinas, reikėjo profesionalių darbuotojų, galinčių tikslingai valdyti pokyčius. Priimtas Valstybės tarnybos įstatymas (1999, Nr. 66-2130) aiškiau apibrėžė Lietuvos valstybės tarnybos sistemą, nustatė konkretesnius reikalavimus dirbantiems valstybės tarnyboje, tarp jų ir kvalifikacijos tobulinimą. 2000 m. priimtas Lietuvos Respublikos

policijos veiklos įstatymas nustatė Lietuvos policijos sistemos veiklos principus, teisinius pagrindus, pareigūnų rengimą, mokymą, jų teises, pareigas ir atsakomybę (Žin., 2000, Nr. 90-2777).

Nuo 2001 metų buvo siekiama tobulinti viešąjį administravimą, optimizuoti ir modernizuoti policijos struktūrą, funkcijų atlikimą (72). 2001 metais parengtos pirmosios tęstinio kvalifikacijos tobulinimo ir aukščiausiųjų kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programos. Tačiau dar nebuvo suformuota mokymo strategija, nesukurta mokymo sistema, nebuvo užtikrinta mokymo kokybės priežiūra, nefunkcionavo mokymo planavimo mechanizmas, o mokymo finansavimas vykdytas, neturint aiškių prioritetų (V. Domarkas, 2007, p. 156-158).

**IV. po 2002 metų** (2002 m. priimta nauja *Valstybės tarnybos įstatymo* redakcija, *Pareigūnų kvalifikacijos reikalavimų, profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcija*, 2003 m. patvirtintas *Vidaus tarnybos statutas*, 2006 m. *Lietuvos policijos sistemos plėtros programa*, 2010 m. *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*, 2011 m. – *2011-2013 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija*).

Galima pastebėti, kad darbuotojų profesionalumo trūkumai ypatingai išryškėjo pasirengimo stoti į ES laikotarpiu. Galiojanti profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo tvarka buvo pasenusi, neatitiko šių dienų reikalavimų, ateities poreikio (Žin., 2002, Nr. 124-5669). Iš įvairių šalių atvykę ekspertai nuolat pabrėždavo menką administracinių gebėjimų lygį Lietuvoje (E. E. Jančiauskas, 2009, p. 84-91). Įstatymų įgyvendinimo struktūros formavimo lėtumas, dažnas teisės aktų keitimas, nepastovumas – tai vienos iš problemų paminėtų 2002 m. ES atskaitoje (69), kurioje taip pat pastebėtos policijos pertvarkymo pastangos, išryškinta darbuotojų mokymų, kvalifikacijos tobulinimo svarba ir būtinybė. Valstybės tarnybos konkurencingumo trūkumas trukdė pritraukti kvalifikuotus darbuotojus, o nepakankami administraciniai gebėjimai galėjo ženkliai sumažinti gaunamą naudą iš narystės ES. Išaugo išsilavinusių darbuotojų poreikis, bei rūpinimasis jų kvalifikacija (A. Minkevičius, A. Ivanauskienė, 2007, p. 91-92).

Siekiant išsamiau apibrėžti profesionalią valstybės tarnybą, kvalifikacijos tobulinimo bendruosius principus, išleista nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija (Žin., 2002, Nr. 45-1708). Reikia pripažinti, kad tais pačiais metais patvirtinta pareigūnų kvalifikacijos reikalavimų, profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcija (Žin., 2002, Nr. 124-5669) išryškino esminius policijos sistemos personalo mokymo trūkumus, tuo pačiu išdėstė pagrindinius policijos pareigūnų profesinio rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos tikslus, principus. 2003 m. patvirtintas Vidaus tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 42-1927) nustatė vidaus tarnybos, policijos pareigūnų veiklos pagrindinius principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, mokymąsi, atsakomybę.

Privačios nuosavybės įteisinimas ir rinkos santykių atsiradimas Lietuvoje, ryškėjantys socialiniai kontrastai iš esmės koregavo valstybės tarnybos veiklą, o europinė integracija iškėlė

papildomų kokybės reikalavimų (A. Minkevičius, 2005, p. 42-45). Valstybės tarnautojai privalėjo atitikti vis griežtesnius reikalavimus, įskaitant aukštos profesinės kvalifikacijos, žmogiškųjų vertybių, pagarbos demokratijos principus, taip pat ir viešojo administravimo vertybes (A. Minkevičius, 2005). Suprantama, jog mokymų svarba ypatingai išryškėjo siekiant tinkamai ir laiku įgyvendinti sprendimus, suformuoti profesionalią ir stabilią valstybės tarnybą, įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą taip sudarant sąlygas plėtoti dinamišką žinių visuomenę (Žin., 2006, Nr. 127-4845). Kita vertus, narystė ES suteikė Lietuvai galimybę pasinaudoti ES struktūrine parama, tačiau nauda priklausė nuo šioje srityje dirbančių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos. Valstybės tarnautojams reikėjo suprasti ne tik savo šalies, bet ir ES viešųjų paslaugų veikimo ypatumus (E. Chlivickas, 2007). Todėl mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo turinys turėjo atitikti tarptautinius standartus, naujausius reikalavimus, kuriuos lemia ES plėtra, bendradarbiavimo su kitomis šalimis perspektyvos (A. Minkevičius, 2008).

A. Minkevičius (2005) jau anksčiau suprato, kad dėl didėjančios globalizacijos keitėsi visuomenės požiūris, ji įgijo platesnį supratimą apie humanistines ir demokratines vertybes, viešojo administravimo procesą. Piliečiai suvokdami savo įtaką, vis daugiau dalyvavo viešosios politikos formavimo, viešojo administravimo procese ir iš darbuotojų, dirbančių valstybės įstaigose, vis daugiau reikalavo kokybiško darbo atlikimo ir atsakingumo (A. Velička, A. Minkevičius, 2006). Atsirado nauja tendencija – turėti greičiau reaguojančią į pokyčius, profesionalią ir mažiau kainuojančią administraciją (Žin., 2004, Nr. 69-2399).

2006 m. patvirtinta Lietuvos policijos sistemos plėtros programa (Žin., 2006, Nr. 144-5466), kurios pagrindinis tikslas – sukurti efektyviai veikiančią policijos sistemą, kryptingai ir kompleksiskai tobulinti policijos įstaigų darbuotojų veiklą. Įgyvendinant programos nuostatas pradėtas vykdyti policijos veiklos, finansinių ir materialinių resursų perorganizavimas – 2008 m. apskrities vyriausieji policijos komisariatai tapo atsakingais už viešojo saugumo užtikrinimą apskrityse (78).

Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (Žin., 2010, Nr. 69-3440) labai aiškiai išreikšta Valstybės tarnybos vizija – orientuota į visuomenės poreikius, riboto dydžio, atsakinga ir atskaitinga už veiklos rezultatus, diegianti naujoves, lanksti, skaidri ir konkurencinga. Ją papildė patvirtinta 2011–2013 metų valstybės tarnautojų mokymo strategija (Žin., 2011, Nr. 6-230), kurioje nustatyti prioritetai mokymo tikslai.

Pastaruosius keletą metų ypatingai išryškėjo kvalifikuotų darbuotojų svarba ir rūpinimasis jų tobulėjimu. Siekiant užtikrinti mokymo kokybę, buvo tobulinami teisės aktai. Kokybiškas policijos tikslų įgyvendinimas, policijos personalo kaitos sumažėjimas, profesionalių darbuotojų išsaugojimas tapo prioritetais, todėl policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą vis labiau stengiamasi sieti su darbuotojo vertinimu, karjera, motyvacija.

### 1.1.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo svarba ir motyvai

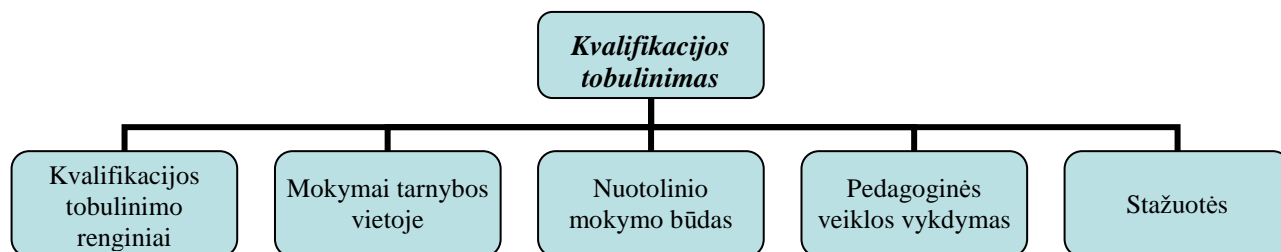
Profesionaliai veikianti valstybės tarnyba lemia valstybės viešojo administravimo sistemos efektyvų bei racionalų funkcionavimą. Policijos pareigūnų profesinis meistriškumas, ištikimybė valstybei, tarnystė žmogui – modernios ir patikimos policijos kūrimas, stiprina visuomenės pasitikėjimą, didina pagarbą patiems policijos pareigūnams. Vystantis naujoms technologijoms, keičiantis ekonominėms, politinėms ir socialinėms tendencijoms, keičiasi ir policijos pareigūnų veiklos stilius, vertybės, formuojasi nauji veiklos metodai, tikslai. Policijos įstaigos turi būti pasiruošusios priimti naujus iššūkius tikslingiau pasirenkant ateities alternatyvas (A. Raipa, V. Smalskys, 2006, p. 78-85). Tuo tarpu visuomenė kritiškai vertina vykstančias reformas ir skeptiškai nusiteikia policijos pareigūnų požiūriu. Vyraujantis nepasitikėjimas, naujų idėjų stygius, tradicinės viešojo administravimo vertybės, kitų sėkmingai dirbančių institucijų valdymo kopijavimas, trukdo efektyvioms viešojo sektoriaus reformoms ir sklandžiai veiklai. Remiantis A. Minkevičiaus ir L. Židžiūnaitės nuomone (2009), galima teigti, kad sėkmė priklauso nuo pasirinktos strategijos, įgyvendinimo priemonės, naujų vertybių priėmimo, praktikavimo, darbuotojų profesionalumo, nuolatinio dėmesio visuomenės problemoms (p. 61-66). Norint pasiekti aukštą darbuotojų profesionalumo lygį, užtikrinti rezultatyvią ir efektyvią veiklą, reikia pasirinkti tinkamą metodą tobulinti jų kvalifikaciją. Tikslingas bei tinkamas mokymų programų sudarymas padeda: sutaupyti lėšas, darbuotojų laiką, užtikrinti koordinuotus įstaigos veiksmus, pasiekti numatytus tikslus (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, p. 79-88).

Policijos *kvalifikacijos svarba* akcentuojama, kai nusikalstamumas, kurio lygis priklauso nuo bendros šalies socialinės, ekonominės būklės, nėra pažabojamas vien tik policijos pareigūnų etatų didinimu. V. Smalskys (2008) įvardija didelę reikšmę turinčius faktorius – kokybiškas policijos pareigūnų rengimas, jų gebėjimų tobulinimas, sugebėjimas įtraukti piliečius į prevencijos programas, bendradarbiavimo kokybė (p. 88-97). Vadinasi, tik tvirti profesiniai įgūdžiai ir žinios gali padėti pareigūnui apsaugoti visuomenę ir tuo pačiu save (63). Aukščiau išsakytą nuomonę galima pagrįsti teiginiu, kad mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas turi būti nuolatinis procesas, padedantis vystyti praktinius gebėjimus ir modernizuoti esamą praktiką (V. Smalskys, 2011, p. 271-282). Net atrinkus geriausiai parengtus kandidatus, niekas negali garantuoti, kad jie bus efektyvūs viešojo sektoriaus darbuotojai ir ateityje. Todėl Lietuvai tapus ES nare, viena iš rekomendacijų buvo pasirinkti optimalias policijos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kryptis, dalyvauti Europos teisėsaugos pareigūnų mokymuose (K. Vitkauskas, 2011, p. 141-152).

Pasitvirtinę efektyvūs kitų šalių pavyzdžiai įtakojo mokymosi principus ir nustatė jų stereotipą. Kita vertus, atsižvelgiant į šalies padėtį, silpnąsias sritis, reikėjo parengti ir savo tobulinimo planus, strategijas, kuriuos susiejus su įstaigos tikslais, didinamas veiklos



produktyvumas. E. E. Jančiausko (2009) teigimu, profesionalūs darbuotojai rodo gerą šalies lygį, todėl išsilavinę, kvalifikuoti, konkurencingi darbuotojai, jų profesionalumo ugdymas – ne tik organizacijų, bet ir strateginis valstybės interesas (p. 70). Siekiant efektyvaus rezultato tobulinant darbuotojų kvalifikaciją, reikia užtikrinti sisteminių, įvairiapusių kvalifikacijos tobulinimą, programas sudaryti atsižvelgiant į naujoves, pokyčius ir pasirinkti tinkamiausią mokymo būdą (64) (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Policijos Generalinio komisaro 2009m. lapkričio 6 d. įsakymą Nr. 5-V-812.

#### 1 pav. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būdai

Darbuotojai mokomi analizuoti, savarankiškai priimti sprendimus, apdoroti informaciją, dirbti komandose, komunikabiliai bendrauti, naudotis naujausiomis technologijomis (E. E. Jančiauskas, 2009, p. 65-67). Svarbų vaidmenį šiuo požiūriu atlieka – *darbuotojų motyvacija*. L. Palidaskaitės teigimu (2008), motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, geriau mokosi, yra efektyvesni, geriau dirba, o motyvuojantys veiksniai skatina asmenis imtis veiklos, siekiant realizuoti tam tikrus savo poreikius (p. 7). Motyvacija balansuoja tarp kiekvienos organizacijos siekių ir darbuotojo lūkesčių. Ši teorija pagrindžia teiginį, kad, kai abu siekiai įgyvendinami, tuomet garantuojamas optimalus rezultatas. Kiekvieną asmenį gali motyvuoti skirtingi veiksniai – *karjera, geresnės darbo sąlygos, psichologinis darbo klimatas*, tačiau daugiau ar mažiau, visi jie turi įtakos darbuotojų motyvacijai tobulėti.

Vidaus statutas reglamentuoja aukštesnės grandies specialiųjų pareigūnų nekarinių laipsnių (toliau – laipsniai) suteikimo tvarką, atsižvelgiant į darbuotojo kvalifikaciją, patirtį, įgaliojimus bei stažą vidaus tarnyboje. Policijos pareigūnų atlyginimas didėja priklausomai nuo turimo laipsnio ir pareigūnų profesionalumo, kuris vertinamas kvalifikacine kategorija (Žin., 2003, Nr. 42-1927). Vadinasi, *atlyginimas* skatina darbuotojus siekti geresnių rezultatų, tobulėti. Motyvacija stiprėtų ir tuo pačiu gerėtų darbo kokybė, jei atlyginimas, karjeros galimybės tiesiogiai priklausytų nuo darbuotojo profesionalumo, jo darbo rezultatų.

Viešųjų įstaigų skatinimo ir motyvavimo sistema nėra tokia patraukli, kaip privataus sektoriaus, teisės aktuose minima karjera siejasi su pareigų paaukštinimo galimybėmis, tarnybinio kaitumo, rotacijos, tarnybos užsienyje numatymu, atestacija (Žin., 2003, Nr. 42-1927). Pareigūnų kompetencija vaidina reikšmingą vaidmenį skiriant pareigūną į aukštesnes pareigas. Prieš pradėdant eiti naujas pareigas įvertinamas pareigūno profesionalumas, tinkamumas, jo stažas vidaus tarnyboje (einant konkrečias pareigas), turima kvalifikacija. Vidaus tarnybos statuto (Žin., 2003, Nr. 42-1927)

4 skirsnyje numatyta, kad pareigūnai, siekiantys eiti aukštesnes pareigas, privalo baigti atitinkamus mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo kursus. Darbuotojų karjeros vystymas – sudėtinė valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis, turinti įtakos organizacijos ir visuomenės pažangai. Karjeros galimybės padeda didinti produktyvumą, sukurti konkurencingumą, šiuolaikinę, integruotą personalo valdymo strategiją, užtikrinti atrankos mechanizmus (Valickas A., Gražulis V., 2010, p. 120-136). Žmonių gebėjimų tobulinimą susiejus su organizacijos uždaviniais galima tikėtis darbuotojų palankumo ir įstaigos sėkmės. Įvertinus įvairius pamąstymus, galima konstatuoti, kad kai darbuotojų karjera tiesiogiai siejasi su organizacijos tikslais, jie aktyviau domisi įstaigos sėkme ir dalyvauja iškilusių problemų sprendime. Vadinasi, sėkmingas karjeros planavimas padeda patenkinti darbuotojo profesinio augimo poreikius ir užtikrinti aukštos kvalifikacijos specialistų skaičiaus augimą.

Apibendrinant galima teigti, kad mokymasis ir karjera yra glaudžiai susiję sritys. Nors daugelis problemų spęstinos įgyjant trūkstamas žinias pagal pareigybės aprašyme nurodytas funkcijas, tačiau didžia dalimi priklauso ir nuo sudaromų sąlygų įgyvendinant darbuotojų lūkesčius, padedant lengviau persiorientuoti į kitos srities veiklą, suteikiant galimybes tobulėti, planuojant savo karjerą, skatinant iniciatyvą. Valstybės įstaigose karjeros planavimas nėra efektyvus, todėl prarandami kvalifikuoti, patyrę darbuotojai, kurie renkasi privatų sektorių dėl lankstesnės atlyginimo ir karjeros sistemos.

Teisingi vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai, nuoseklus bendravimas, sistemingas vertinimas, karjeros planavimas padeda išugdyti ir išsaugoti kvalifikuotus darbuotojus, tikslingai juos motyvuoti tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų ir įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus (74). J. Jagmino (2007) teigimu, dėka vadovybės ir pavaldinių tarpusavio bendradarbiavimo atsiranda pagarbūs santykiai, darbuotojai įgauna pasitikėjimą, tampa produktyvesni (p. 207-212). Recesijos metu, Lietuvą užklupę finansiniai sunkumai riboja policijos pareigūnų tinkamą skatinimą ir motyvavimą. *Nepakankamas policijos veiklos finansavimas* lemia būtinybę efektyviau naudoti turimus išteklius, tačiau tuo pačiu mažina galimybes tinkamai įgyvendinti policijos personalo mokymo, kvalifikacijos tobulinimo procesą (Žin., 2006, Nr. 144-5466). Menką darbuotojų motyvavimą lemia darbuotojų nepasitenkinimas savo veikla, nenoras tobulėti.

Apibendrinant tai, kas išdėstyta, galima daryti išvadą, kad profesionaliai veikianti valstybės tarnyba stiprina visuomenės pasitikėjimą, užtikrina efektyvią ir rezultatyvią veiklą, užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. *Policijos pareigūnai* – lyg valstybės atspindys, kuriantis pasitikėjimą ir vykdantis labai svarbias funkcijas (63). Policijos darbuotojų kvalifikacija priklauso nuo tinkamos strategijos pasirinkimo, sistemingo ir tikslingo jos tobulinimo. Kvalifikacijos tobulinimo procesą įtakoja darbuotojo motyvacija, išoriniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai) ir vidiniai organizacijos (darbo organizavimas, karjeros galimybės, darbuotojų ir

vadovų santykiai, psichologinis darbo klimatas) veiksniai. Viena svarbiausių sąlygų padedančių efektyviai tobulinti kvalifikaciją – tinkamai numatytos kvalifikacijos tobulinimo perspektyvos, galimybės mokytis užsienio šalyse, dalintis patirtimi. Svarbu tikslingai organizuoti darbuotojų sisteminių, įvairiapusių kvalifikacijos tobulinimą, nes tik aukštos kvalifikacijos policijos pareigūnai gali užtikrinti modernią policijos veiklą.

### **1.1.3. Kvalifikacijos tobulinimo planavimo ir finansavimo pagrindinės tendencijos**

Orientuojantis į besikeičiančią padėtį, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistema kasmet vis tobulėja, keitėsi į nuolatinio mokymosi sistemą, parengiančią reikalingos profesinės kvalifikacijos ir kompetencijos darbuotojus (A. Minkevičius, 2005, p. 42-45). Valstybės tarnybos poreikiai ir tradicijos, mokymų sistemų skirtumai (centralizuota, iš dalies centralizuota, decentralizuota), valstybės vidaus problemos įtakojo skirtingą mokymų reglamentavimą ir vykdymą įvairiose šalyse (E. Chlivickas, 2009, p. 171-173). Kaip teigia K. Vitkauskas (2011), bendri interesai, nauji iššūkiai, visuomenės saugumo užtikrinimas, panašūs sunkumai, turėjo įtakos tarptautinio policijos bendradarbiavimo dinamikai, o visa tai sustiprino ir pagreitino nusikalstamų veikų tyrimų prevenciją, paskatino keitimąsi veiklos ir policijos pareigūnų mokymų patirtimi (p. 141-152). Dėl išskirtinės kiekvienos šalies patirties rengiant mokymų planus, organizuojant seminarus, praktines užduotis bei koordinuojant specialiąsias priemones – tikslinga bendradarbiauti, keistis informacija, ypatingai gerosios praktikos pavyzdžiais. E. E. Jančiausko (2009) teigimu, skirtingose valstybėse galime rasti ir bendrų savybių – darbuotojų profesionalumui ugdyti skiriamas vis didesnis dėmesys, o mokymų organizavimas – lankstesnis, gebantis prisitaikyti prie teisinių ir socialinių ekonominių pokyčių (p. 85). Remiantis E. Chlivicko nuomone, šiuolaikiniame pasaulyje jau įprasta, kad motyvuoti, karjeros siekiantys žmonės praeina visas mokymosi (švietimo), kvalifikacijos tobulinimo ir ugdymo stadijas (p. 171-173).

Įstatyminė bazė nustato, kad policijos pareigūnų kvalifikacija turi būti nuolat tobulinama. Lietuvos policijos pareigūnų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą, vadovaujantis Vidaus tarnybos statuto, Švietimo, Profesinio mokymo, Mokslo ir studijų įstatymais ir kitų teisės aktų nuostatomis, vykdo policijos profesinio mokymo įstaiga, turinti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos statusą. Kitos švietimo įstaigos taip pat gali organizuoti policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, suteikti profesinių žinių, reikalingų gebėjimų (Žin., 2000, Nr. 90-2777). Be šių organizacijų yra dar Vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos (Žin., 2010, Nr. 43-2078). Kaip jau buvo aptarta aukščiau, policijos pareigūnai tobulinti savo kvalifikaciją turi galimybę ir užsienio valstybių institucijose. Pirmenybė teikiama darbuotojams, priskirtiems prioritetinėms mokymų grupėms (numatytoms Valstybės tarnautojų mokymų strategijoje) ir kurių vykdomos funkcijos atitinka siūlomą kvalifikacijos tobulinimo turinį

(Žin., 2006, Br. 88-3466). Jau ne vieneri metai tobulinamos policijos pareigūnų užsienio kalbų žinios, nes pagrindinė problema vykstant į kitas šalis mokymų, darbo tikslais – išlieka nepakankamas kalbų mokėjimas. Galime pastebėti, kad Lietuvai įstojus į ES, pareigūnams yra sudaromos įvairios sąlygos tobulinti savo kvalifikaciją.

Teisės aktuose numatyta, kad policijos pareigūnų *kvalifikacija gali būti tobulinama*:

❖ *siunčiant į kvalifikacijos tobulinimo renginius* (kursai, seminarai ir kiti renginiai pagal patvirtintas programas):

1. Lietuvos policijos mokykloje (toliau – LPM), kitose vidaus reikalų profesinio mokymo ir specializuotose policijos įstaigose, kurios teisės aktų nustatyta tvarka turi teisę rengti specialistus, ekspertus ir (ar) tobulinti jų kvalifikaciją;

2. vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintose valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose, kitose Lietuvos ar užsienio valstybių įstaigose, tarptautinėse institucijose, jeigu įgyjamos žinios ir įgūdžiai yra aktualūs profesinei kompetencijai;

3. Europos policijos kolegijoje (CEPOL) ir kitose užsienio policijos mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo įstaigose ar institucijose;

4. organizuojamus Lietuvoje užsienio policijos mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ar institucijų;

❖ *tarnybos vietoje*;

❖ *nuotolinio mokymo būdu*;

❖ *vykdant pedagoginę veiklą*;

❖ *siunčiant į stažuotę* (64).

Pagrindinė pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo forma – kvalifikacijos tobulinimo kursai pagal Policijos generalinio komisaro įsakymu patvirtintas kvalifikacijos tobulinimo programas, kurios rengiamos atsižvelgiant į prioritetingas policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos sritis, tikslines grupes ir Policijos departamento struktūrinių padalinių, policijos bei kitų kompetentingų įstaigų pasiūlymus. Policijos departamento Personalo valdyba formuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo strategiją ir koordinuoja jos įgyvendinimą (64). Kiekvienais metais pagal nurodytus teisės aktų reikalavimus, apibendrinus kvalifikacijos tobulinimo poreikius, suformulavus mokymo tikslus, nustačius prioritetus ir įvertinus finansines galimybes, yra sudaromas metinis policijos sistemos darbuotojų mokymų planas (A. Patapas, R. Kasperavičiūtė, 2009, p. 80).

Sudarant mokymo planus labai svarbu įvertinti policijos pareigūnų kompetencijos trūkumus, nustatyti tobulintinas sritis, suformuluoti konkrečius tikslus, suprasti veiklos problemas, atkreipti dėmesį į įstaigų veiklos planuose numatytas įgyvendinti programas, prioritetus. Reikia pripažinti, kad tik tiesioginiai vadovai, kurių pareiga rūpintis, kad darbuotojas laiku įgytų reikiamą

žinių, pastebėti jo silpnąsias vietas, trūkštamus gebėjimus, nustato kokius individualiai kiekvienam darbuotojui reikia tobulinti įgūdžius. Todėl mokymų poreikio nustatymo tikslingumas priklauso nuo vadovų požiūrio į mokymus, pasirinkto nustatymo metodo ir reguliarumo. Kaip teigia, A. Patapas ir R. Kasperavičiūtė (2009), jei vadovai aiškiai nesupranta poreikių nustatymo tikslų ir strategijų – neužtikrinamas mokymų nustatymo efektyvumas (p. 81–82).

*Atrenkant darbuotoją, kuris turės tobulinti kvalifikaciją, turi būti atsižvelgiama į:*

- ❖ kvalifikacijos tobulinimo renginio temas;
- ❖ darbuotojo einamas pareigas ir pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas;
- ❖ darbuotojo ir policijos įstaigos poreikius;
- ❖ darbuotojo dalykinės ir asmeninės savybės, motyvaciją, gebėjimus, kompetenciją;
- ❖ darbuotojo vertinimo rezultatus;
- ❖ numatomus karjeros pokyčius;
- ❖ kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojančius teisės aktus;
- ❖ išorės ir vidaus veiksnius, turinčius įtakos policijos veiklai(64).

Vadovai turi išsamiai ir atsakingai numatyti darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo gaires. Vienas svarbiausių aspektų siekiant gerų mokymosi ir efektyvių darbo rezultatų – sistemingas ir nefiktyvus darbuotojų mokymų planavimas (žr. 2 pav.) (74).



Šaltinis: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2010MVP/ESF\\_mokymu\\_galutine\\_vertinimo\\_ataskaita\\_2011-05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010MVP/ESF_mokymu_galutine_vertinimo_ataskaita_2011-05.pdf) [žiūrėta 2011-08-22].

2 pav. **Personalo valdymo priemonių visuma**

Atsižvelgiant į augančius visuomenės poreikius ir užduočių vykdymo kokybę, turi būti nuolat tobulinami ne tik policijos pareigūnai, bet ir mokymo programos. Siekiant efektyvaus rezultato, būtina vertinti įgytų žinių lygį ir šias programas, parodant kryptingą planavimą bei orientavimą į konkrečius organizacijos ir darbuotojo mokymosi tikslus.

V. Smalskio (2008) teigimu, šiuolaikiniame pasaulyje išivyravantis policijos universalumo principas skatina sukurti tokią rengimo, mokymo sistemą, kuri nebūtų orientuota tik į esamą praktiką, bet padėtų supažindinti su naujomis viešojo administravimo, socialinio darbo tendencijomis, motyvacinė organizacijos kultūra bei sudarytų prielaidas suteikti policijos personalui kvalifikaciją, padėsiančią dirbti bet kurioje policijos tarnyboje (p. 88-97). Policijos personalo kokybė labai priklauso nuo jų rengimo, mokymo, įtakos turi tiek vidinė, tiek ir išorinė

organizacijos aplinka. Šiais laikais išryškėjo komandinio darbo, bendradarbiavimo, pasitikėjimo, lyderiavimo svarba, kuriai įtakos turėjo vadybinė anglosaksiškoji viešojo administravimo ir policijos valdymo idėja (A. Raipa, V. Smalskys, 2006, p. 78-85).

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo planai glaudžiai susiję su lėšomis, kurios numatomos rengiant policijos įstaigų veiklos planų projektus. Šaltinis gali būti policijos įstaigų biudžetas, ES struktūrinės paramos, savivaldybių, investicijų projektų ir kitos teisėtai gautos lėšos. Jei mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius ir finansuojamas iš policijos įstaigos biudžeto, su darbuotoju įstaiga sudaro sutartį dėl panaudotų lėšų grąžinimo (64). Šiuo finansiškai sudėtingu laikotarpiu neįkainojama yra ES parama ir kitos projektams vykdyti skiriamos lėšos. Policijos įstaigų biudžetas nėra pakankamas, kad policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimu galėtų pasirūpinti savarankiškai ir tinkamai, todėl tikslinga dalyvauti įvairiuose projektuose ir efektyviai panaudoti skiriamą ES paramą.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad tinkamas darbuotojų motyvavimas, kvalifikacijos tobulinimo organizavimas ir jo finansavimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą vykdomais mokymais, sėkmingą žinių, įgūdžių įgijimą bei panaudojimą veikloje, įstaigos tikslų įgyvendinimą. Šiuo metu policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas daugiau profesinis veiklos tobulinimas. Ilgą laiką mokymų planavimas vyko tik apibendrinant visų policijos sistemos įstaigų pasiūlymus, šiuo metu pagal sudarytas kvalifikacijos tobulinimo programas pateikiami ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai naujiems metams. Remiantis turima informacija, galima teigti, kad policijos įstaigos gali efektyviau planuoti savo darbuotojų tobulinimą. Tačiau išlieka dar nemažai neišspręstų problemų – policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimas, kvalifikacijos tobulinimo planavimo efektyvumas, poreikio nustatymas, renginių parinkimas, darbuotojų ir vadovų bendravimo ypatumai.

## **1.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos, vykdant tarnybinę veiklą, vertinimas**

Darbuotojų veiklos vertinimas, daugelio autorių išskiriamas kaip vienas iš svarbiausių personalo vadybos funkcijų. A. Sakalo (2003) teigimu, vertinimas padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo savybes, siejasi su personalo ugdymo sistemos tobulinimu, motyvavimo gerinimu, suprantama, tai įtakoja ir jų elgesį (p. 110-111). G. Dessler (2001) įvardijo pagrindines darbuotojų vertinimo priežastis:

- ❖ paaukštinimo ar atlyginimo padidinimas;
- ❖ trūkumų šalinimo plano sudarymas, privalumų įtvirtinimas;
- ❖ karjeros plano koregavimas (p. 187).

Įstatyminė bazė nustato, kad darbinės veiklos vertinimo kriterijai turi būti *išsamūs* (apimantys atliekamo darbo aspektus), *sistemiški* (vienodi visiems tas pačias pareigas einantiems

darbuotojams), *valdomi* (negalima darbuotojo vertinti pagal jo temperamentą ar intelektinius sugebėjimus), *fiksuojami* (vertinimo metu akcentuojami tik tie įgūdžiai bei savybės, kuriuos galima pastebėti ir išreikšti konkrečiais darbuotojo elgesio ar darbo pavyzdžiais) ir *realūs* (vertinami tik toks elgesys, įgūdžiai, savybės, kuriuos darbuotojai turi realizuoti savo darbe). Išskiriami pagrindiniai darbuotojų ***veiklos vertinimo tikslai***:

- ❖ galimybė įvertinti pavaldinio darbą;
- ❖ suteikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo darbą;
- ❖ karjeros planavimas;
- ❖ darbuotojo motyvacijos, siekio tobulėti didinimas, elgesio keitimas;
- ❖ darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo kryptių ir poreikių nustatymas (66).

Reikia pripažinti, jog vertinimo metu galima susidurti su tam tikromis problemomis: kontrasto, panašumo, aureolės efektu, neobjektyvumu, darbuotojo ir vadovo požiūrių išsiskyrimu. Siekiant tarpusavio supratimo ir tikslingo vertinimo rezultato reikia vengti šių klaidų, spręsti kylančias problemas, nepamiršti pabrėžti darbuotojo vertingąsias savybes, o nustačius kompetencijos trūkumus – numatyti tikslingą taisymo procesą. Tai padėtų gerinti darbuotojo produktyvumą ir įgyvendinti organizacijos tikslus.

Personalo valdymas susideda iš daugelio dalykų. Darbuotojų atranka, rengimas ir tobulinimas, vertinimas yra dalis šio proceso. Panagrinėję plačiau darbuotojų vertinimą, galima suprasti, kad nuo jo priklauso tiek tolimesnė karjeros sėkmė, kvalifikacijos tobulinimo planavimo procesas, tiek darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiai bei strategijų įgyvendinimo tikslai. Todėl policijos pareigūnų vertinimo sistema turi remtis aiškiais kriterijais. Kaip teigia A. Minkevičius ir V. Smalskys (2008), toks vertinimas – skaidresnis ir aiškesnis, galima geriau pastebėti darbo spragas, gerosios praktikos pavyzdžius, padedančius sukurti efektyvų valdymą (p. 16-17). Tai pagrindžia, jog vertinimo rezultatai neturi būti lyginami su kitų darbuotojų rezultatais ir daromos išvados, reikia įvertinti darbuotojų pavestų užduočių įvykdymo kokybę, jų pastangas, pasiekimus. V. Smalskio (2011) teigimu, sistemingas darbuotojų vertinimas padeda atskleisti, suprasti stipriąsias ir silpnąsias darbuotojo savybes, efektyviau organizuoti veiklą, suskirstyti darbuotojus į komandas, planuoti mokymus, kvalifikacijos tobulinimo, darbuotojų karjeros galimybes (p. 271-282).

Pagrindiniai policijos pareigūnų vertinimo principai nustatyti Vidaus tarnybos statute (Žin., 2003, Nr. 42-1927). Darbuotojų veiklos vertinimas siejamas su profesionalumo, kvalifikacijos, darbo rezultatų įvertinimu. Vertinimo metu svarbu darbuotoją motyvuoti, skatinti norą tobulėti, nukreipiant jo iniciatyvą tinkama linkme. Policijos pareigūno kvalifikaciją galima išnagrinėti vertinant jų veiklą, o siekiant efektyvesnių rezultatų – tikslingai planuojant mokymus ir tobulinant gebėjimus. Profesionaliai atliktas darbas atskleidžia darbuotojo aukštą kvalifikaciją, sugebėjimą panaudoti turimas žinias, patirtį. Remiantis išdėstytais teiginiais, galima teigti, kad

darbuotojų motyvacija, kvalifikacija, veiklos atlikimas siejasi tarpusavyje ir yra neatskiriami nuo darbuotojo veiklos vertinimo. Apibendrinant galima konstatuoti, kad ne vienus metus buvo siekiama reguliaraus policijos pareigūno veiklos vertinimo, tačiau lieka neaišku, kokiais kriterijais vadovaudamiesi vadovai nustatydavo trūkstamus įgūdžius ir atrinkdavo darbuotojus tobulinti kvalifikaciją, kai vertinimo procesas nebuvo sistemingas.

*Iki 2011 m. policijos pareigūnų vertinimas apsirėžė:*

❖ ***Privalomu atestavimu*** – pagal Vidaus tarnybos statutą (Žin., 2003, Nr. 42-1927) policijos pareigūnų tarnybinės veiklos, tinkamumo eiti užimamas pareigas, vertinimas. Pareigūnai privalo ne rečiau kaip kartą per 4 metus dalyvauti atestacijoje (pirmą kartą atestuojamas ne anksčiau kaip po 6 mėnesių po priėmimo į vidaus tarnybą). Atestacijos metu vertinami: gebėjimai, reikalingi pareigybės aprašyme numatytoms funkcijoms vykdyti, asmeninės savybės, tarnybinės veiklos kokybė. Darbuotojo žinias, gebėjimus, iniciatyvumą įvertinus išvada – „pareigūnas tinka eiti pareigas“, jam gali būti pasiūlytos ir laisvos aukštesnės pareigūno pareigos (Žin., 2003, Nr. 87-3951). Galima daryti prielaidą, kad policijos pareigūno vertinimas siejasi darbuotojo karjera.

❖ ***Profesionalumo vertinimu*** – atsižvelgiant į pareigūno profesinius įgūdžius, administracinius gebėjimus, dalykines savybes, tarnybinės veiklos rezultatus, vidaus tarnybos stažą, policijos pareigūnams – suteikiamos kvalifikacinės kategorijos. Pagrindiniai faktoriai pagal kuriuos vyksta vertinimas: dalykinė kompetencija, tarnybinė disciplina, tarnybinės veiklos krūvis, operatyvumas. (Žin., 2003, Nr. 87-3953).

❖ ***Neformaliu pavaldinių vertinimu*** – tiesioginiai vadovai peržiūrėdami vykdomų užduočių kokybę, stebėdami elgesį, bendravimo metu, neformaliai vertina darbuotojus. Tačiau toks vertinimo metodas ne visada pasiteisina, nes darbuotojai dažniausiai išgirsta tik savo veiklos klaidas, mažiau dėmesio skiriama priežasčių, kompetencijos trūkumų nagrinėjimui, darbuotojų motyvavimui.

❖ Darbuotojų veikla taip pat gali būti vertinama ***neilinės atestacijos, tikslinių ar netikėtų patikrinimų metu***, tačiau šie vertinimai nėra sistemingi.

Tinkamas darbuotojų veiklos vertinimo sistemos sukūrimas, tobulinimo planų parengimo principų ir kriterijų nustatymas, mokymų planavimas sudarytų prielaidas didinti kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumą (74). Atsižvelgiant į tai ir siekiant kryptingai vertinti pareigūnų veiklą, gerinti atliekamo darbo kokybę, tobulinti kvalifikaciją – 2011 m. balandžio 26 d. patvirtintos *metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinės metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijos* (66). Suprantama, kad tai pirmosios tokio pobūdžio taisyklės ir rekomendacijos, kurių dėka sistemingai pagal aiškius kriterijus galima vertinti darbuotojo kvalifikaciją, atliekamo darbo kokybę, suteikti pavaldiniui grįžtamąjį ryšį, vystyti bendradarbiavimą ir tarpusavio supratimą. Vertinimo tikslas – įvertinti darbuotojo darbo rezultatus,



įvardyti konkrečius atliekamo darbo aspektus, kuriuos reikia tobulinti, didinti motyvaciją tobulėti, keisti elgesį, nustatyti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, prioritetus, darbuotojų lūkesčius. Galime pastebėti aiškiai išreikštas vertinimo sąsajas su darbuotojo karjeros planavimu, skatinimu, kvalifikacijos tobulinimo siekiais, paaugstinimo perspektyvomis. Vadinasi, tinkamai apgalvotas, objektyvus, susistemintas pokalbis vertinimo metu siejasi su motyvacija, atliekamo darbo kokybe, klaidų suvokimu ir jų taisymo procesu (66).

Apibendrinant, galima teigti, kad patvirtinus pagrindinius vertinimo aspektus, kriterijus, tikimasi kokybiškesnio policijos pareigūnų veiklos vertinimo, mokymo planavimo proceso, glaudesnių vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykių, motyvacijos didėjimo (79).

## 2. KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO TEISINIS REGLAMENTAVIMAS IR VYKDOMOS PROGRAMOS LIETUVOJE

*Teisės aktai* reguliuoja visuotinus santykius, nustato policijos pareigūnų veiklos vertybinius orientyrus, turi privalomąją, juridinę galią. Reikia pripažinti, kad sparčiai besikeičiančioje visuomenėje reikalingi kvalifikuoti viešojo administravimo lyderiai, kurie sugebėtų racionaliai ir laiku pateikti naujų teisės aktų projektus, galėtų organizuoti, koordinuoti valstybės institucijų valdymą, atsižvelgdami į pokyčius, sumaniai spręstų problemas, įkvėpdami žmones bendram tikslui, kartu bendradarbiaujant, priimtų pozityvius sprendimus, nebijotų naujovių, sąmoningai perimtų naujas vadybos vertybes (A. Minkevičius, L. Židžiūnaitė, 2009, p. 66). Viena iš teisinio reglamentavimo tobulinimo gairių – valstybės tarnybos mokymų sistemos tobulinimas modernizuojant žmoniškųjų išteklių vadybą, diegiant kompetencijų valdymo modelį (Žin., 2011, Nr. 6-230). Policijos pareigūnų veiklą, nuostatus, mokymą, garantijas ir visa, kas susiję su policija – reglamentuoja teisės aktai. Atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės poreikius, pokyčius, naujoves, reikšmingas tampa policijos pareigūnų kvalifikacijos, jų profesionalumo lygis, todėl labai svarbu kokias perspektyvas numato, kokią įtaką turi teisės aktai, tvirtinamos programos, vykdomi projektai. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo bendruosius principus, planavimo, organizavimo procedūras nustatantys teisės aktai turi numatyti ir efektyvų jų įgyvendinimą, priešingu atveju mažėja teisės aktų įgyvendinimo kokybės užtikrinimas bei laukiama nauda.

### 2.1. Teisės aktai, reglamentuojantys policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę 1990 m. buvo patvirtintas policijos pareigūno teisinis statusas, pareiginis laipsnis (Žin., 1991, Nr. 2-22). Policijos įstatymas (Žin., 1991, Nr. 2-22) – pirmasis dokumentas nuo kurio prasidėjo nauja policijos sistemos vystimosi ir tobulėjimo raida. Suprantama, jog Lietuvos nepriklausomybės pradžia buvo gana sudėtingas laikmetis, vyravo nestabilumas. Kuriami nauji įstatymai, vykdomos reformos žmones daugiau baugino negu džiugino. Reikėjo įgyti visuomenės pasitikėjimą, vystyti bendradarbiavimą. Galima teigti, kad tik profesionalūs darbuotojai galėjo įgyvendinti numatytus tikslus. Todėl 1993 m. rugsėjo 2 d. įsakymu Nr. 663 patvirtinta pirmoji *Lietuvos Vidaus reikalų įstaigų kadruų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo instrukcija*, kuri nustatė policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo tvarką. Mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo idėja turėjo garantuoti darbuotojų kaitos mažėjimą, padėties stabilizavimą, visuomenės pasitikėjimo didėjimą, atitinkamų žinių ir gebėjimų įgijimą. Vidaus reikalų ministerijos Kadruų valdyba rūpinosi policijos pareigūnų mokymu, jų kvalifikacija, numatė kiek ir kokios kvalifikacijos specialistų reikia paruošti (šiuo metu tuo rūpinasi Policijos departamento Personalo valdyba).

*Kvalifikacijos tobulinimas buvo siejamas su:*

- ❖ stažuotėmis, kurių metu pareigūnai įgyja naujų žinių, tobulina praktinius įgūdžius, reikalingus sėkmingai veiklai;
- ❖ dalyvavimu kursuose, praktiniuose seminaruose;
- ❖ individualizuotu savarankišku darbu ir kt. (38).

Remiantis turima informacija, galima teigti, kad nuo minimo laikotarpio iki šių dienų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas – privalomas, vykdomas vadovaujantis nustatytais teisės aktų reikalavimais, patvirtintais mokymų planais ir programomis. Todėl kvalifikacijos tobulinimo sistema turi būti labai lanksti ir orientuotis į tai, kas svarbu, aktualu. Galima konstatuoti, kad tinkamai parinktas personalas, paskirstytas materialinis ir moralinis skatinimas lemia kvalifikacijos tobulinimo ir darbo efektyvumą. Dar 1993 m. pareigūnai pradėjo mokytis pagal perspektyvius planus. Baigdami mokymus jie laikydavo egzaminus, kad gautų pažymėjimus ir kvalifikacinį atestatą, pagal kurį vėliau buvo atestuojami ir įgydavo atitinkamą lygio kvalifikacinę kategoriją (38).

Siekiant užtikrinti sistemingą, kryptingai organizuotą vidaus reikalų sistemos darbuotojų kvalifikacijos kėlimą 1997 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. 40 patvirtina *Vidaus reikalų sistemos kadru kvalifikacijos kėlimo instrukcija* (toliau – Instrukcija), kuri numatė policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo tvarką. Tuo metu kvalifikacijos tobulinimą reglamentavo Lietuvos Valdininkų įstatymas, Vidaus reikalų ministerijos norminiai aktai ir ši instrukcija. Nors ateities vizija dar buvo gana miglota, tačiau darbuotojų tobulinimo perspektyvos turėjo apibrėžtus tikslus. Suprantama, jog reikėjo sukurti tvirtus Lietuvos valstybės pagrindus, ugdyti darbuotojų sugebėjimus kintančioje ekonominėje, politinėje aplinkoje. Vadinasi, reikėjo formuoti profesionalų ir kvalifikuotą pareigūnų korpusą, tarnybinės karjeros planavimo ir motyvacijos principus, didinti specialistų kvalifikacijos lygį, tobulinti žinias, įgūdžius, įgytus sugebėjimus pritaikyti praktikoje, sudaryti sąlygas darbuotojams savarankiškai tobulėti (39).

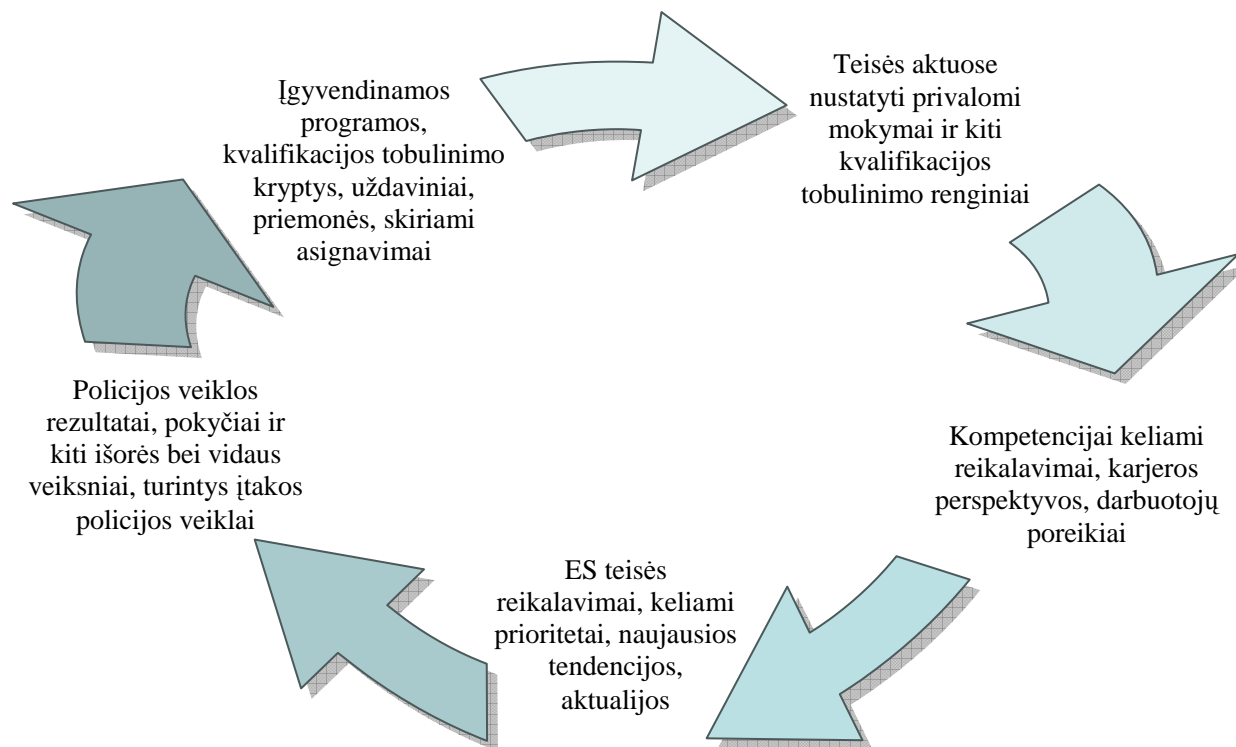
Vadovaujantis pagrindiniais policijos veiklos tikslais, suformuluotais uždaviniais 2000 m. spalio 17 d. patvirtintas Policijos veiklos įstatymas Nr. VIII-2048 nustatė policijos pareigūnų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizavimą ir koordinavimą. 2003 metais priimtas Vidaus tarnybos statutas (Žin., 2003, Nr. 42-1927) išdėstė pagrindinius Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų, jų mokymosi vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose principus.

Akcentuojama darbuotojo motyvacija, asmeninė iniciatyva, savarankiškas darbas, individualus ugdymas, turėjo prisidėti prie darbuotojo profesionalumo, darbo efektyvumo užtikrinimo, tačiau nenumatyti ištekliai, atsakomybė ir nesudaryta palanki skatinimo sistema dažnai prasilenkavo su laukiamais rezultatais. 2003 m. rugsėjo 15 d. priimtas Vidaus reikalų ministro įsakymas Nr. 1V-334 panaikino prieš tai galiojusius kvalifikacijos tobulinimui svarbius teisės aktus

(1993 m. rugsėjo 2 d. Nr. 663; 1997 m. sausio 29 Nr. 40) ir patvirtino naujas iki šiol galiojančias *vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisykles*. Šių taisyklių *pagrindinis tikslas* – užtikrinti pareigūnų tęstines studijas, specialių profesinių žinių plėtimą, darbo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimą, reikalingų einant pareigas arba siekiant aukštesnių pareigūno pareigų. Siekiant užtikrinti policijos pareigūnų tobulėjimą – patvirtintas 8 akademinių valandų privalomas kvalifikacijos tobulinimas per vienerius metus (Žin., 2003, Nr. 89-4052). Šios taisyklės bendrosiomis tezėmis reglamentavo kvalifikacijos tobulinimą ir tik abstrakčiai numatė organizavimo procesą. Suprantama, to nepakako užtikrinti efektyvią policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklę. Sudarant mokymų programas reikėjo išsamiai išnagrinėti policijos pareigūnų kompetenciją, įvertinti jų veiklą, lėšas.

2006 m. Lietuvoje policijos pareigūnų profesinio mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistema tik iš dalies atitiko daugelyje ES valstybių narių taikomą praktiką. Todėl pagrindinį dėmesį teko sutelkti į kvalifikuotą vadybinį personalą, policijos darbuotojų atrankos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymo tobulinimą. Didelė policijos personalo kaita kėlė grėsmę aukštai darbuotojų kvalifikacijai. Galima teigti, kad nemažai priežasčių lėmė šį reiškinį. Tai – nepakankama motyvacija, mažėjančios policijos pareigūnų garantijos, didėjantis pensinio amžiaus darbuotojų skaičius. Siekiant išspręsti darbuotojų kaitos problemas – sumanyta plėtoti policijos veiklos kokybės vadybos sistemas. 2006 m. Lietuvos Seimo nutarimu Nr. X-1010 patvirtinta *Lietuvos policijos sistemos plėtros programa*, kurios pagrindiniai uždaviniai ir prioritetai: tobulinti policijos įstaigų veiklą, jos kontrolę, sukurti veiksmingai ir racionaliai veikiančią policijos sistemą, plėtoti bendradarbiavimą su visuomene, nustatyti veiklos prioritetus (Žin., 2006, Nr. 144-5466). 2007 birželio 19 d. Nr. 606 patvirtintas priemonių planas šiems tikslams (programai) įgyvendinti. *Išryškėjo pagrindiniai tikslai* – personalo motyvacija, policijos veiklos kokybės vadybos sistemos plėtotė, policijos įvaizdžio gerinimas, naujos socialinės partnerystės. Policijos departamentui ir Vidaus reikalų ministerijai, kaip atsakingoms institucijoms, pavesta pertvarkyti kvalifikacijos tobulinimo ir kvalifikacijos sistemas (Žin., 2007, Nr. 72-2845).

Policijos sistemos plėtros įgyvendinimo proceso metu 2007 m. liepos 20 d. Lietuvos policijos generalinio komisaras įsakymu Nr. 5-V-495 patvirtino *Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisykles*, kurios numatė kvalifikacijos tobulinimo finansavimo, planavimo, programų rengimo, atrankos ir siuntimo tobulinti kvalifikaciją procesus, kvalifikacijos tobulinimo kokybės priežiūrą ir vertinimą. Galima teigti, kad tai pirmosios taisyklės, kurios išsamiai numatė tikslingą ir išsamią policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Kvalifikacijos tobulinimas priklausė nuo daugelio faktorių, tačiau jau buvo nustatyti pagrindiniai prioritetai, į kuriuos ypatingai reikėjo atkreipti dėmesį (žr. 3 pav.) (64):



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos Policijos Generalinio komisaro 2009m. lapkričio 6 d. įsakymą Nr. 5-V-812.  
3 pav. **Kvalifikacijos tobulinimo prioritetai**

Reikia pripažinti, kad daugiau nei 20 metų vykdomos reformos, dažnai keičiami teisės aktai glumino Lietuvos gyventojus ir pačius policijos pareigūnus. Galbūt ne visada gerai apmąstytos strategijos, pasirinktos priemonės, skubotai priimami sprendimai, kai kurie teisės aktai, laiko stoka – dažnai neduodavo laukiamos naudos. Valstybė siekė per gana neilgą laiką modernizuoti šalį, pasinaudoti ES šalių rekomendacijomis, gerinti visuomenės gyvenimo sąlygas, plėsti bendradarbiavimo mastus. Todėl nustatius, kad valstybės tarnautojų veikla Lietuvoje nėra orientuota į rezultatus, nėra pakankamo motyvavimo, skaidrumo, atsakomybės už rezultatus, nepakankamai gerai valdomi žmoniškieji ištekliai 2010 m. birželio 2 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 715 patvirtinta *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*. Numatyta darbo užmokestį sieti su veiklos rezultatais, profesinės kompetencijos, kvalifikacijos tobulinimo pasiekimus – su veiklos vertinimu. Modernizuojant žmoniškųjų išteklių valdymą labai aiškiai išreikštas siekis tobulinti mokymosi sistemą, įtvirtinti nuolatinį vertinimą, ypatingas dėmesys skiriamas mokymo programų kokybės ir veiksmingumo priežiūrai (Žin., 2010, Nr. 69-3440). J. Meyer-Sahling (2009) teigimu, mokymo programų sėkmingam įgyvendinimui reikalingas kompetentingas ir kvalifikuotas personalas, gebantis kokybiškai ir veiksmingai perteikti teorines bei praktines žinias.

2011 m. patvirtinus *metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinės metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijas* (66), taip pat ir *policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos rengimo ir vertinimo tvarkos aprašą* (67), numatytas tikslingas policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas ir darbuotojo vertinimas, stengiantis jį motyvuoti, bei rasti būdus, kaip gerinti darbuotojo veiklą. Siekiant

užtikrinti mokymo kokybę, sugriežtinti reikalavimus, supaprastinti mokymo planavimo procedūras – numatyta tobulinti policijos pareigūnų mokymo sistemą, ją sieti su karjera, tobulinti vadovų vadybines kompetencijas, mokymų poreikio įvertinimo mechanizmą ir plėtoti darbuotojų profesines žinias, gebėjimus.

Apžvelgę pagrindinius Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo teisinio reglamentavimo epizodus, galime pastebėti ne tik teisės aktų įvairovę, kuri dažnai priklausydavo nuo atitinkamo laikotarpio aktualijų, problemų sprendimo suvokimo, bet ir naujų teisės aktų modernėjimą, vykstančius pasikeitimus, vyraujančią ES šalių įtaką. Pastaruoju metu ypatingai išryškėjo pastangos motyvuoti policijos pareigūnus, skatinti juos tobulėti, būti konkurencingais ir profesionaliais darbuotojais. Kadangi teisės aktai turi privalomąjį pobūdį, svarbu policijos pareigūnus nukreipti tinkama linkme ir įgyvendinti tobulinimo tikslus, nustatyti ne tik skatinimo, mokymosi perspektyvų procesus bet ir atsakomybę ugdančius teisės aktus.

## **2.2. Kvalifikacijos tobulinimo mokymų programų įgyvendinimas**

Vadovaujantis Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklėmis (64) tvirtinami Policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM ir Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centre (toliau – LPKTC) metiniai planai (65). Policijos departamento Personalo valdybos Mokymo skyrius sudaro Mokymų programų metinius katalogus, kuriuose numato policijos sistemos darbuotojų mokymo programų ir modulių sąrašus. Panagrinėję plačiau pastebėsime tikslingai pagal tam tikras sritis suskirstytas ir patvirtintas mokymo programas, mokymų įvairovę, kurią įtakoja pagrindiniai policijos veiklos uždaviniai, naujausios tendencijos. *Numatomas kvalifikacijos tobulinimo programos, skirstomos pagal šias prioritėtines sritis (84):*

❖ **Administracinių gebėjimų** tobulinimo programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 1 pav.), jų temas, siekiama tobulinti policijos sistemos darbuotojų gebėjimus, susijusius su veiklos analizavimu, policijos pajėgų valdymu, vidaus kontrolės sistemos įgyvendinimu, tobulinti dokumentų rengimo, vairavimo ekstremaliose situacijose įgūdžius, didinti atsparumą stresui, suvokti tam tikrų psichologinių problemų atsiradimo priežastis, ugdyti toleranciją, bendravimo su visuomene kompetenciją, bendravimo įgūdžius, konfliktinių situacijų valdymą, sprendimų suradimą, lavinti pačių vadovų gebėjimus, geriau suvokti organizacijos valdymo, darbuotojų veiklos organizavimo ir kitas svarbias vadovavimo kompetencijos sritis (84).

❖ **Užsienio kalbų mokymo ir tobulinimo** programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 2 pav.), jų temas, siekiama ugdyti darbuotojų numatytą užsienio kalbų komunikacinę kompetenciją (klausymą, skaitymą, rašymą, kalbėjimą) ir siekti, kad dalyviai suprastų ir naudotų išmoktą kalbą, pagrindines frazes, susijusias su darbu, mokslu ir poilsiu, gebėti užsienio kalba spręsti išskylančias problemas (84).

❖ **Išorės sienų fondo 2007-2013 metų** programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 3 pav.), jų temas, siekiama patobulinti viešosios policijos patrulių žinias ir praktinius įgūdžius, kurie yra būtini efektyviai asmenų ir transporto priemonių kontrolei užtikrinti, tobulinti darbuotojų kvalifikaciją duomenų tvarkymo ir informacinių sistemų, profesinės patirties ir kalbinių įgūdžių dirbti tarptautinio bendradarbiavimo aplinkoje, srityse (84).

❖ **Ikiteisminio tyrimo pareigūnų profesinių kompetencijų** tobulinimo programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 4 pav.), jų temas, siekiama tobulinti kriminalinės policijos padalinių vadovų ir darbuotojų teorines ir praktines žinias bei įgūdžius, suteikti ikiteisminio tyrimo pareigūnams kriminalistinės taktikos žinių, siekiant kokybiškai, ir efektyviai ištirti nusikalstamas veikas, tobulinti profesinius įgūdžius tiriant nusikalstamas žmogaus neliečiamumo, prekybos žmonėmis, nužudymo tyrimo srityje, veikas, finansinius nusikaltimus, tobulinti pareigūnų, vykdančių nepilnamečių justiciją, kvalifikaciją, gerinti profesinę kompetenciją psichofiziologinių tyrimų, paieškos gelbėjimo veiksnių klausimais, supažindinti policijos pareigūnus su įvykio vietos apžiūros ypatumais naudojant kriminalisto lagaminą, supažindinti, tobulinti gebėjimus kitose pareigūnų, atliekančių kriminalistinius tyrimus, srityse (84).

❖ **Viešosios policijos pareigūnų profesinių kompetencijų** tobulinimo programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 5 pav.), jų temas, siekiama tobulinti viešosios policijos padalinių pareigūnų profesinę kompetenciją administracinės teisenos, smurto prieš moteris šeimoje, prieš vaikus prevencijos ir pagalbos vaikams srityse, tobulinti dirbančių su vaikais, kvalifikaciją, profesinę kompetenciją, atliekant viešosios tvarkos pažeidimų, daromų grupės asmenų, užkardymo arba likvidavimo policijos specialiąsias operacijas, vykdamas narkomanijos prevenciją ir tiriant teisės pažeidimus, tobulinti migracijos padalinių darbuotojų profesinę kompetenciją (84).

❖ **Darbo su registrais ir informacinėmis sistemomis** tobulinimo programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 6 pav.), jų temas, siekiama tobulinti policijos pareigūnų ir kitų policijos darbuotojų kvalifikaciją dirbant su atnaujintomis kompiuterių operacinėmis sistemomis bei kitomis programinėmis priemonėmis, naudojamomis kompiuterizuotoje darbo vietoje, ir supažindinti su policijos virtualia mokymosi aplinka, tobulinti gebėjimus išnaudoti policijos žinybinių registrų funkcionalumą organizuojant ir kontroliuojant darbuotojų veiklą, tobulinti policijos pareigūnų profesinę kompetenciją, žinias dirbant su darbe naudojamais numatytais registrais, tvarkant elektroniniu būdu gautus pranešimus apie teisės pažeidimus (84).

❖ **Mokymų apie tarptautinį bendradarbiavimą** programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius, jų temas, siekiama tobulinti policijos pareigūnų turimą

kvalifikaciją tarptautinio bendradarbiavimo srityje. Suplanuotas renginys – Policijos pareigūnų tarptautinio bendradarbiavimo kvalifikacijos tobulinimas (84).

❖ **Kinologų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo** programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 7 pav.), jų temas, siekiama suteikti pareigūnams kinologijos žinių bei įgūdžių dresuojant tarnybinius šunis ir juos panaudojant policijos darbe, užtikrinti policijos kinologų bendrųjų įgūdžių ir turimos kvalifikacijos sistemingą, pastovų įtvirtinimą, išsaugojimą ir tobulinimą (84).

❖ **Specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo** programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 8 pav.), temas, siekiama tobulinti specialistų žinias ir praktinius rankų ir kojų padų pėdsakų tyrimo, įvykių vietose, praktinius trasologijos įgūdžius, parengti specialistus profesionaliai atlikti informacinių technologijų tyrimo objektų apžiūras, suteikti kinologijos žinių bei įgūdžių dresuojant šunis biodetektorius, įtvirtinti kriminalistinės odorologijos specialistų bendruosius įgūdžius ir nuolat tobulinti turimą kvalifikaciją (83).

❖ **Policijos pareigūnų bendrųjų profesinių įgūdžių** tobulinimo programos. Pagal numatytus kvalifikacijos tobulinimo renginius (žr. 1 priedo 9 pav.), jų temas, siekiama užtikrinti, kad policijos pareigūnų bendrieji profesiniai įgūdžiai atitiktų teisės aktų nustatytus reikalavimus, palaikyti ir lavinti policijos pareigūnų profesinius, profesinės taktikos įgūdžius, būtinus vykdant pareigybių aprašymuose nurodytas funkcijas, tobulinti policijos pareigūnų kompetenciją veikti įvairiose, pavojingose situacijose, kai panaudojamos kuriose specialiosios priemonės ir veiksmai, suformuoti tvirtus pagrindinius tarnybinio šaunamojo ginklo valdymo ir šaudymo, naudojimosi elektros impulsiniu prietaisu, įgūdžius, tobulinti kovinių imtynių veiksmų ir specialiųjų priemonių panaudojimo mokymo kompetencijas (84).

Siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, vykdančių nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų prevenciją, gerinti korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų išaiškinimą, ištyrimą ir baudžiamąjį persekiojimą veiksmingumą, vykdomi kvalifikacijos tobulinimo renginiai, kuriuose dalyvauja įvairių institucijų darbuotojai (84). Minėti renginiai vykdomi pagal **tarpinstitucines kvalifikacijos tobulinimo** programas, rengiamas vadovaujantis teisės aktuose numatytomis strategijomis, projektais (žr. 4 pav.). Įvertinus tam tikro laikotarpio svarbias aktualijas, teisės aktus, įvairių įstaigų skirtingas vykdomas veiklas, atliekamas užduotis bei turimas žinias, rengiamos tarpinstitucinės programos, kuriose dalyvauja ir policijos sistemos darbuotojai (85):

❖ Nustačius, kad Lietuvoje didžiausią žmonių nepasitikėjimą kelia korupcijos reiškiniai (86), pagal 2002 m. sausio 17 d. LR seimo priimtą nutarimą Nr. IX-711 (Žin., 2002, Nr. 10-355) patvirtinta Lietuvos nacionalinės kovos su korupcija programa, pagal kurią numatyta sukurti ir įdiegti korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas atskleidžiančių, tiriančių ir nagrinėjančių



ikiteisminio tyrimo įstaigų pareigūnų, prokurorų ir teisėjų tarpinstitucinę kvalifikacijos kėlimo priemonę. Pagal numatytą programą ir Korupcijos prevenciją LPM planuojami nuolat organizuoti mokymai.

❖ Keičiantis technologijos, modernėjant visuomenei, mokslui žengiant į priekį, atsiranda tam tikrų įgūdžių svarba. Pagal 2004 m. rugsėjo 15 d. LR Vyriausybės nutarimą Nr. 1176 (Žin., 2004, Nr. 140-5124) patvirtinta Visuotinio kompiuterinio raštingumo programa, kurioje viena iš priemonių numatyta vykdyti valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompiuterinio raštingumo mokymą 2004-2012 metais. LPM organizuojami policijos sistemos darbuotojų mokymai – „Informacinių technologijų naudojimas policijoje“.

❖ Neretai policijos pareigūnams, dirbantiems nepilnamečių reikalų srityje, tenka susidurti su įvairiomis vaikų teisių, apsaugos ir gerovės užtikrinimo problemomis. Pagal 2005 m. vasario 17 d. nutarimą Nr. 184 patvirtinta Vaiko gerovės valstybės politikos strategija ir jos įgyvendinimo priemonių 2005-2012 metų planas (Žin., 2005, Nr. 25-802), kuriuo siekiama apsaugoti vaikus nuo smurto, sudaryti jiems sąlygas gyventi šeimoje, dalyvauti visuomenės gyvenime, taip pat suvienyti skirtingas institucijas šiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti. Policijos departamentas kartu su kitomis numatytomis institucijomis atsakingas už įvairių sričių specialistų (socialinių darbuotojų, mokyklų visuomenės sveikatos specialistų, socialinių pedagogų, policijos pareigūnų, teisėjų ir kt.), dirbančių vaiko teisių apsaugos srityje, mokymo organizavimą, priemonės įgyvendinimą 2005-2012 metais.

❖ Įgyvendindama Nacionalinę nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programą Vyriausybė 2010 m. kovo 10 d. nutarimu Nr. 247 patvirtino Nacionalinės nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programos 2010-2012 metų įgyvendinimo priemonių planą (Žin., 2010, Nr. 31-1433). Policijos departamentas prisideda prie vaikų ir jaunimo nusikalstamumo, turtinių nusikalstamų veikų, nusikaltimų prevencijos ir kontrolės bei jų tobulinimo priemonių įgyvendinimo. 2010-2012 metais numatyti veikų tyrimo ir turto išieškojimo klausimais bendrų prokurorų, teisėjų ir ikiteisminio tyrimo pareigūnų turtinių nusikalstamų mokymai, kuriuose dalyvaus Policijos departamentas kartu su kitomis institucijomis. Įgyti gebėjimai padės tirti turtines nusikalstamas veikas.

❖ Rengiantis Lietuvai pirmininkauti ES, vyksta pasiruošiamieji darbai, numatomos įvairios programos, stengiamasi sustiprinti administracinius gebėjimus, parengti pirmininkavimo biudžeto planavimo, Lietuvos pirmininkavimo ES analizę ir reikiamus pasiūlymus, kaupiti patirtį siunčiant darbuotojus į kitas ES šalis, užmegzti ryšius, tobulinti kvalifikaciją. Užtikrinant visų priemonių įgyvendinimą 2008 m. rugpjūčio 27 d. nutarimu Nr. 867 patvirtintas Lietuvos pasirengimo pirmininkauti ES 2006-2009 metų veiksmų plano pakeitimas (Žin., 2008, Nr. 105-4027). 2009-2013 metais numatyta priemonė organizuoti darbinių ES kalbų mokymą ir specifinio pobūdžio valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimą, kurioje turi dalyvauti ministerijos ir kitos

valstybės institucijos, tarp jų ir Policijos departamentas. Šia priemone Lietuva siekia pasirengti pirmininkauti ES ir efektyviai atlikti atstovavimo funkcijas. Policijos pareigūnų ES kalbų mokymas organizuojamas pagal LPM įgyvendinamą projektą „Policijos sistemos darbuotojų kompetencijos ugdymas“, finansuojamą pagal 2007-2013 m. laikotarpio Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 4 prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas“ VP1-4.1-VRM-03-V priemonę „Valstybės institucijų ir įstaigų dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimas“.

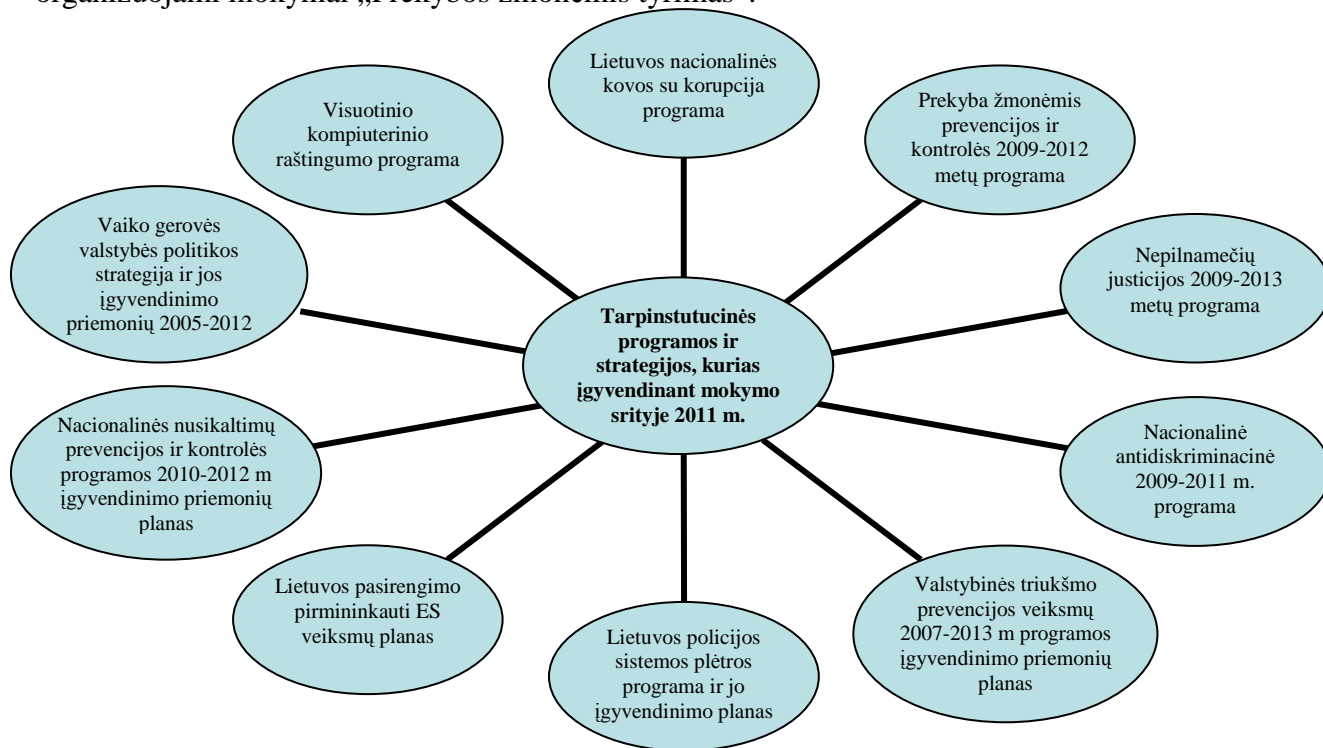
❖ Siekiant suteikti pagrindą kryptingam policijos įstaigų veiklos tobulinimui, norint nustatyti veiklos prioritetus 2006 m. patvirtinta Lietuvos policijos sistemos plėtros programa (Žin., 2006, Nr. 144-5466) ir jos įgyvendinimo priemonių planas (Žin., 2007, Nr. 72-2845), kurio tikslas sukurti motyvuotą policijos personalą, plėtoti policijos veiklos vadybos sistemas, gerinti policijos įvaizdį. Vykdam šį planą 2007-2011 m. LPM organizuojami mokymai pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro patvirtintas kvalifikacijos tobulinimo programas (Įvykio vietos apžiūros naudojant kriminalisto lagaminą, Smurtas prieš moteris šeimoje, Viešosios policijos pareigūnų veikla, vykdam narkomanijos prevenciją ir tiriant teisės pažeidimus, susijusius su neteisėtu narkotinių ir psichotropinių medžiagų vartojimu ar laikymu ir kt.).

❖ 2009 m. LR Vyriausybė nutarimu Nr. 157 patvirtino valstybinės triukšmo prevencijos veiksmų 2007-2013 metų programos įgyvendinimo priemonių planą (Žin., 2009, Nr. 28-1087). Vienas iš numatytų uždavinių yra organizuoti specialistų, dirbančių triukšmo prevencijos srityje, mokymą. Policijos departamentas dalyvauja 2010-2013 metų policijos pareigūnų ir specialistų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo triukšmo prevencijos klausimais priemonės įgyvendinime, už numatytų mokymų organizavimą ir vykdymą tiesiogiai atsakinga Sveikatos apsaugos ministerija.

❖ Pagal patvirtintą nacionalinę antidiskriminacinę 2009-2011 metų programą (Žin., 2009, Nr. 49-1964) ir Valstybinės smurto prieš moteris mažinimo strategijos įgyvendinimo priemonių 2010-2012 metų planą (Žin., 2009, Nr. 101-4216) Policijos sistemos pareigūnai dalyvauja Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos parengtuose LPM nuotolinio mokymo sistemoje paskelbtuose tarnybiniuose mokymuose „Diskriminacija. Lygių galimybių įgyvendinimas“. Atkreipiant dėmesį ir plačiau nagrinėjant visų rūšių diskriminacijos formų atpažinimą ir kovos su diskriminacija klausimus LPM planuojami organizuoti mokymai – „Smurtas prieš moteris šeimoje“ ir „Bendravimas su nukentėjusiais“. Visi šie mokymai vykdomi pagal tęstinį policijos pareigūnų mokymą, kaip atpažinti ir teisingai vertinti rasinės, tautinės, religinės ir kitokios susijusios diskriminacijos, neapykantos, ksenofobijos atvejus, atsižvelgiant į lyčių aspektą, ir veiksmingai taikant LR įstatymus, ES teisės aktus, taip pat policijos pareigūnų mokymą, kad būtų efektyviau ir profesionaliau reaguojama į smurtą prieš moteris patvirtintas priemonės.

❖ Sudarant ilgalaikio ir kompleksinio nepilnamečių justicijos sistemos tobulinimo sąlygas, labiau orientuotis į diferencijuotos nepilnamečių justicijos sistemos kūrimą patvirtinta Nepilnamečių justicijos 2009-2013 metų programa (Žin., 2009, Nr. 110-4664). Siekiant išmokyti pareigūnus bendrauti su specialųjų poreikių turinčiais vaikais (įtariamaisiais, liudytojais, nukentėjusiais) ir užtikrinti nuolatinę pareigūnų kvalifikacijos kėlimą 2010-2013 LPM planuojami organizuoti mokymai „Nepilnamečių justicija“.

❖ 2009 m. patvirtinta Prekyba žmonėmis prevencijos ir kontrolės 2009-2012 metų programa (Žin., 2009, Nr. 112-4761) parengta atsižvelgiant į padėties aktualumą, naujas tendencijas, kitų šalių geriausių patirtį ir rekomendacijas. Šia programa siekiama plėtoti prekybos žmonėmis prevenciją, gerinti tarptautinį, tarpžinybinį bendradarbiavimą prevencijos ir kontrolės klausimais, užtikrinti veiksmingą ir operatyvią pagalbą nukentėjusiems. 2011 m. LPM organizuojami mokymai „Prekybos žmonėmis tyrimas“.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal tarpinstitucines kvalifikacijos tobulinimo programas.

4 pav. **Tarpinstitucinės programos ir strategijos, kurias įgyvendinant mokymo srityje 2011 m. dalyvavo policija**

Policijos sistemos pareigūnai dalyvauja ne tik LMP, LPKTC, tarpinstitucinių programų ir strategijų, kurias įgyvendinant vykdomi mokymai, numatytuose kvalifikacijos tobulinimo programose, bet ir *užsienyje organizuojamuose mokymuose*. Siekiant pažaboti nusikalstamumą ir sukurti saugią aplinką reikia ne tik laiku gauti reikiamos informacijos, įgyti reikalingų žinių bei įgūdžių, bet ir dalytis informacija, bendradarbiauti su įvairių šalių organizacijomis. Lietuvos viešojo administravimo institutas, bendradarbiaudamas su LR Vidaus reikalų ministerijos Viešojo saugumo departamentu, nuo 2007 metų pradėjo vykdyti CEPOL (*European Police College*) Europos

policijos pareigūnų mokymo programą (80). CEPOL suburdamas Europos vyresniusiosios policijos pareigūnus, veikia kaip įvairių valstybių tinklas, vykdamas – kursus, seminarus, konferencijas, susitikimus ir skatinantis tarpvalstybinį bendradarbiavimą kovojant su nusikalstamumu, ir užtikrinantis viešąją tvarką bei visuomenės saugumą. Kasmet CEPOL rengia nuo 60 iki 100 kursų, seminarų ir konferencijų įvairiomis šiandienai Europos policijos veiklai aktualiomis temomis (87). *CEPOL tikslas* - padėti rengti valstybių narių vyresniusiosios policijos pareigūnus, keliant jų kvalifikaciją, optimizuojant bendradarbiavimą tarp įvairių CEPOL priklausančių institutų, kovojant su nusikalstamumu, vykdamas nusikaltimų prevenciją bei palaikant teisėtą tvarką, užtikrinantis visuomenės saugumą, įvertinti tarptautinį šių problemų mastą. 2010 m. liepos 1 d. CEPOL kontaktinio centro Lietuvoje funkcijos yra perduotos Policijos departamentui. Programos tikslas: mokyti ES policijos pareigūnus sukuriant atsakingų institucijų tinklus bei optimizuojant jų veiklą (81). Pagal 2011 m. CEPOL planuojamų organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginių tvarkaraštį, numatyta, kad Lietuva organizuoja šiuos renginius (88):

1. Pagal kategoriją – Policijos bendradarbiavimas ES teritorijoje – „*Police Cooperation and Europol*“.
2. Pagal kategoriją – Strateginis valdymas ir lyderystė – „*Undercover Operations*“.
3. Pagal kategoriją – Strateginis valdymas ir lyderystė – „*Quality Management System's*“.
4. Pagal kategoriją – Policijos bendradarbiavimas ES teritorijoje – „*Police Cooperation and the Prüm Treaty*“.

### **2.2.1. Europos Sąjungos teikiama parama policijos pareigūnų mokymams**

Europos Sąjungos įtaka naujų teisės aktų rengimui, veiklos, mokymų organizavimui, plėtros skatinimui, modernizavimo tendencijoms, galima buvo pastebėti dar prieš Lietuvai tampa viena iš ES narių. Lietuvos vertinimas, nauji išpareigojimai, plačios darbų veiklos apimtys, teisės aktų derinimai, padėjo Lietuvai vykdamas įvairius projektus, programas. Galima teigti, kad prasidėjęs policijos įstaigų tarptautinis bendradarbiavimas, padėjo Lietuvai sėkmingiau integruotis į ES. Suprantama, jog žmoniškieji išteklių yra vieni iš svarbiausių išteklių organizacijose, todėl jų tobulinimas, motyvavimas padeda efektyviau vystyti naujas tendencijas, efektyviau atlikti užduotis ir veiksmingai planuoti ateitį. Reikia pripažinti, kad ES parama niekada neapsiribojo tik rekomendacinio pobūdžio patarimais, tačiau pagal numatytas programas, finansavo projektus, padedančius įmonėms, darbuotojams lengviau dalyvauti konkursinėje aplinkoje, įgyti perspektyvias specialybes, kelti kvalifikaciją, padėjo mažinti socialinius ir ekonominius skirtumus tarp skirtingų ES šalių narių (75). Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130) numatyta, kad mokymui turi būti skirta ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau kaip 5 procentai darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, taip pat numatyta galimybė darbuotojų mokymą finansuoti ir iš kitų lėšų. Vadinasi,

aktyviai dalyvaujant ES programose ir efektyviai pasinaudojant ES struktūrinės paramos lėšomis, galima sistemingai, tikslingai stiprinti darbuotojų gebėjimus, policijos veiklos, valstybės tarnybos sistemą. Galime pastebėti, kad pagal skirtingus laikotarpius, vyraujančias aktualijas, problemas, išvelgiant silpnąsias sritis ir svarbą jas koreguoti, numatomi skirtingi prioritetai, ES struktūrinių lėšų investavimo tikslai. Didėjant visuomenės lūkesčiams ir naujiems reikalavimas viešajame administravime, vienas iš 2000-2006 m. ES struktūrinės paramos investavimo tikslų buvo – „teikti paramą mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui“ (76), kurio aktualumas išliko ir 2007-2013 metų numatytoje Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonėse. Galima teigti, kad pasaulyje nuolat keičiantis įvairioms situacijoms, išliekant sudėtingai ekonominei padėčiai, mažėjant finansavimui, vykstant reorganizacijoms, ES paramos lėšos įstaigoms yra svarbus šaltinis padedantis tobulinti darbuotojų kvalifikaciją. Skiriama parama pagal numatytas programas padeda geriau įsisavinti naujoves, integruotis į modernią visuomenę ir prisitaikyti prie naujų technologijų, nes savo lėšomis finansuoti visus numatomus mokymus – galimybių įstaigos neturėtų (74). Įgyvendinant Lietuvos 2007-2013 metų ES struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir veiksmų programas 2008 m. liepos 23 d. LR nutarimu Nr. 789 patvirtintas Žmoniškųjų išteklių plėtros programos priedas, kuriame numatyti atsakingi vykdytojai ir priemonės, padėsiančios įgyvendinti valstybės tarnautojų gebėjimų, kvalifikacijos tobulinimą (Žin., 2008, Nr. 95-3722). Savaime suprantama, kad priimdama paramą, Lietuva turi ne tik skaidriai, patikimai naudoti lėšas, laikytis efektyvumo principo, užtikrinti tikslų įgyvendinimo nustatytais terminais kontrolę, bet tuo pačiu įgyja ir tam tikrų išipareigojimų. Nekyla jokių abejonių dėl ES paramos naudos – skirtos tobulinti policijos pareigūnų kvalifikaciją, tačiau paramos lėšos turi būti naudojamos atsižvelgiant į reikiamų įgūdžių poreikius, kvalifikacijų skirtumus ir strateginius įstaigų tikslus. Kadangi vykdomi projektai yra didelės apimties, todėl reikalingos geros mokymų planavimo, organizavimo žinios, bendradarbiavimas, praktikos pasidalinimas bei patirtis. Siekiant gerinti mokymų rezultatus, reikia naudotis mokymų kokybės ir veiksmingumo vertinimo rezultatais, o didinant planuojamų mokymų efektyvumą, profesionalumą – tobulinti mokymų poreikio nustatymo procesą (74).

Šiuo metu Lietuvos policijos veikla, siekiant panaudoti ES finansinius mechanizmus savo veiklai tobulinti, darbuotojų kvalifikacijai kelti bei padėti institucijoms vystyti savo veiklą, koncentruojama keliomis pagrindinėmis kryptimis (80):

1. Projektų rengimas ir įgyvendinimas pagal specialiąją ES „Nusikalstamumo prevencijos ir kovos su nusikalstamumu“ (ISEC) programą, stiprinant tarptautinį policijos bendradarbiavimą, išipareigojimų įgyvendinimą.

2. Projektinių pasiūlymų teikimas ES Dvynių projektams, siekiant pasidalinti gerąją praktika, perteikti turimą patirtį ES šalių giminingoms institucijoms.

3. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos IV prioriteto „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo gerinimas“ projektų įgyvendinimas, kuriuo siekiama stiprinti ir ugdyti valstybės tarnautojų kompetencijas, tobulinti policijos valdymo sistemą.

4. Pagal Norvegijos finansinį mechanizmą parengtų projektų įgyvendinimas ir pasirengimas įgyvendinti naujojo laikotarpio Norvegijos ir Europos Ekonominės Erdvės (EEE) finansinius mechanizmus.

5. Projektų rengimas pagal regionines bendradarbiavimo programas (Lietuvos-Latvijos, Lietuvos-Latvijos-Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programos), pagal kurias įgyvendinami daugiau regioninės reikšmės projektai, kuriuos rengia teritorinės policijos įstaigos.

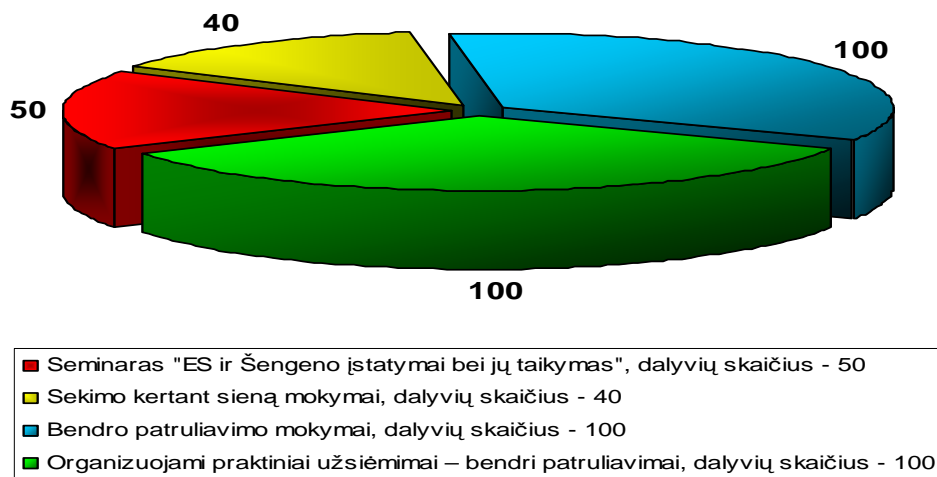
6. Projektų rengimas ir įgyvendinimas pagal įvairias mobilumo programas, kiekvienais metais organizuojant policijos sistemos darbuotojų stažuotes, pažintinius vizitus.

Apibendrinant galima teigti, kad narystė ES, jos parama, kitų ES šalių rekomendacijos turėjo įtakos Lietuvos pasirinkimui optimizuoti policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kryptis, bendradarbiauti ir dalyvauti tarptautiniuose projektuose, stengtis veiksmingai įsisavinti skiriamas lėšas. Tai įtakojo tiek naujų teisės aktų rengimą, tiek įvairių policijos pareigūnų mokymų organizavimą, finansavimą. Siekiant užtikrinti kryptingą ES paramos panaudojimo veiklos vystymą, nuo 2010 m. kovo mėnesio Policijos departamento Tarptautinėje bendradarbiavimo valdyboje įsteigta pareigybė, kurią užimančio darbuotojo viena pagrindinių funkcijų yra koordinuoti projektinių paraiškų ES paramai gauti rengimą ir projektų įgyvendinimą Lietuvos policijoje. Policijos departamentas, atsižvelgdamas į ES šalių keliamus reikalavimus ir įgyvendindamas pagal savo kompetenciją valstybės politiką ES klausimais, turi užtikrinti tinkamą policijos pareigūnų mokymą, kvalifikacijos tobulinimą ir su tuo susijusias perspektyvas (80).

### **2.3. Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato dalyvavimas tarptautiniuose projektuose**

Utenos apskrities VPK dalyvaudamas projektuose, teikia paraiškas dėl tam tikrų programų įgyvendinimo. Viena iš paraiškų „Utenos ir Latgalės regionų policijos institucijų bendradarbiavimas kuriant darnią aplinką“ pateikta į Latvijos–Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programą (82). Programą iš dalies finansuoja Europos regioninės plėtros fondas. Pagal programą gauta 85 proc. lėšų. Galima daryti išvadą, kad pagrindinės lėšos yra gautos pagal patvirtintą programą. Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną programa įgyvendinama pagal 2007–2013 m. Europos teritorinio bendradarbiavimo tikslą. Projekto pagrindiniai tikslai – pasienio regiono valstybinių institucijų bendradarbiavimas, grindžiamas abipuse institucijų nauda ir tiesiogine nauda darnios bei saugios bendruomenės kūrimui. Projekto tikslinė grupė: policijos pareigūnai ir tiesioginiai naudos gavėjai pasienio regiono gyventojai. Siekiant įgyvendinti numatytus tikslus, įgyti Šengeno erdvės reikalavimams vykdyti reikiamų žinių – numatyti ir vykdyti abiejų šalių policijos pareigūnų

mokymai, o užtikrinant bendruomenės saugumą – įrengtos vaizdo stebėjimo kameros, taip pat vykdyti ir kiti projekte numatyti uždaviniai. Projekte dalyvavo: partneris vadovas Utenos apskrities VPK ir projekto partneris – Latvijos Respublikos Valstybinės policijos Latgalės regioninė valdyba. Įgyvendinimo laikotarpis 2010 m. birželis – 2011 m. gegužė. (Utenos apskrities VPK Valdymo organizavimo skyriaus duomenimis). Per šį laikotarpį vyko renginiai, siekiant tobulinti ir kelti darbuotojų kvalifikaciją, pavaizduoti 5 paveikslėlyje.

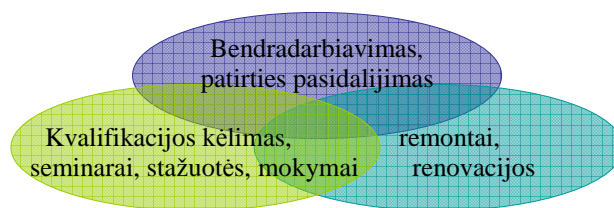


5 pav. Programos „Latvijos – Lietuvos bendradarbiavimas per sieną“ mokymai (sudaryta autorės)

Planuojant rengti dar vieną projektą „Bendri veiksmai pasienio regione, siekiant viešosios tvarkos ir bendruomenės saugumo“ Utenos apskrities VPK 2011 m. vasario 22 d. teikė paraišką į Lietuvos – Baltarusijos projektą, pagal Europos kaimynystės ir partnerystės priemonės Latvijos, Lietuvos ir Baltarusijos bendradarbiavimo per sieną programą (83). Tikslas – nusikalstamumo mažinimas abipus sienos, sukuriant bendradarbiavimo tinklą su 2 šalių policijos/milicijos pareigūnais. Įgyvendinimo laikotarpis 2011-2013 m. *Numatomos veiklos* (žr. 6 pav.):

- ❖ viešosios tvarkos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas (bendras patruliavimas keliuose);
- ❖ seminarai (anglų kalbos kursai, praktinis ir teorinis užsiėmimas „Policininko veiksmai masinių renginių metu“, dalyvavimas geriausio pareigūno rinkimuose – „svečių teisėmis“, kompiuteriniai kursai – BY).
- ❖ a) bendradarbiavimas ir patirties pasidalijimas tarp ir kriminalistų (neteisėtas disponavimas akcizais apmokestinamomis prekėmis, prekyba žmonėmis, tabako, neteisėtas disponavimas ir narkotinėmis ir psichotropinėmis medžiagomis ir alkoholiu bei kt.); b) kriminalinės policijos / milicijos ekspertų stažuotė;
  - ❖ stažuotės į ES šalis;
  - ❖ kriminalistų mokymai „Nauji darbo metodai kriminalinėje policijoje“ (lektorius iš ES šalies)
  - ❖ viršininkų susitikimas/projekto aptarimas
  - ❖ remontai, renovacijos;

❖ techninės įrangos, sporto inventoriaus įsigijimas (Utenos apskrities VPK Valdymo organizavimo skyriaus duomenimis).



6 pav. Lietuvos – Baltarusijos programos pagrindinės veiklos sritys (sudaryta autorės)

Apibendrinant galima teigti, kad Utenos apskrities VPK kaip ir kiti Lietuvos policijos komisariatai gali teikti paraišką dėl dalyvavimo projektuose. Tai galimybė gauti lėšas įgyvendinti policijos sistemos modernizavimą, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, naujų žinių ir įgūdžių plėtojimą, modernių technologijų įsigijimą. Kaip jau buvo minėta, siekiant įgyvendinti tikslus, gauti paramą ir tinkamai ją panaudoti, reikia profesionalių, kvalifikuotų darbuotojų. Vadinasi, policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, jo organizavimas, turi būti ne tik reglamentuotas, bet ir praktiškai efektyvus ir tinkamas. Rūpintis darbuotojų profesionalumu, vadinasi rūpintis įstaigos tikslais ir jų įgyvendinimo kokybe.



### 3. UTENOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO BŪKLĖS TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodai

Ši darbo dalis apima veiksnių, įtakančių Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklę, analizę. Pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija. Antrinės informacijos analizė, Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų ir jų vadovų anketinė apklausa – padėjo įgyvendinti tyrimo tikslą ir atskleisti kvalifikacijos tobulinimo būklę, temos aktualumą, apibūdinti darbuotojų motyvacijos veiksnius, planavimo procesą.

**Tyrimo objektas** – policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas ir jo būklę įtakoiantys veiksniai Utenos apskrities VPK.

**Tyrimo tikslas.** Ištirti veiksnius turinčius įtakos Utenos apskrities VPK pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklei ir galimybėms ją tobulinti.

**Hipotezė** – policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklė priklauso nuo darbuotojų motyvacijos, ją įtakančių veiksnių ir mokymų proceso kokybės (poreikio nustatymo, planavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo).

Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojama **antrinės informacijos analizė** ir Utenos apskrities VPK **anketinė apklausa**. Šie metodai papildo vienas kitą, padeda geriau suprasti tyrimo objektą ir suteikia patikimesnius, bei išsamesnius rezultatus. Pasirinkta atlikti dvi anketines apklausas. Vadovaujantis dominuojančia policijos pareigūnų Utenos apskrities VPK personalo populiacija ir siekiant išanalizuoti kvalifikacijos tobulinimo būklę, bei ją įtakančius veiksnius, pasirinkta – *vieną anketą skirti* – Utenos apskrities VPK pareigūnams, *antrąją* – jų tiesioginiams vadovams.

Pareigūnų apklausa siekiama ištirti mokymų poreikio nustatymo tikslingumą, pagrindinius planavimo aspektus, kvalifikacijos tobulinimo proceso įgyvendinimo kokybę, jų pasitenkinimą mokymais, motyvaciją tobulėti ir ją įtakančius veiksnius (žr. 2 priedas). Struktūrinių padalinių vadovų apklausos tikslas – ištirti vadovų požiūrį į darbuotojų kvalifikaciją, jos tobulinimo organizavimo svarbą, mokymų kokybę, pagrindinius prioritetus, veiklos vertinimo principus (žr. 3 priedas).

Pagrindinis dviejų apklausų privalumas – galimybė gauti informaciją iš pačių mokymosi dalyvių ir asmenų, dalyvaujančių savo darbuotojų tobulėjimo procese. Visi jie tiesiogiai susiduria su kvalifikacijos tobulinimo sistema ir patiria jos poveikį savo veikloje. Darbuotojų ir jų vadovų atsakymai atskleis bendravimo ypatumus, tarpusavio supratimo, nuomonių skirtumus kvalifikacijos tobulinimo klausimais. Pasitaiko, kad vadovaujantys asmenys nepastebi kompetencijų trūkumų, tam tikrų problemų, įtakančių darbo rezultatus, o patys darbuotojai

baiminasi jas išsakyti. Todėl darbuotojų ir jų vadovų kvalifikacijos tobulinimo būklės vertinimas gali suteikti vertingos informacijos tiek darant išvadas tiriamos Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklės atžvilgiu, tiek, siūlant rekomendacijas kvalifikacijos tobulinimo klausimais. Utenos apskrities VPK darbuotojų tiesioginiams vadovams apklausti sudarytas klausimynas iš 14 klausimų (žr. 3 priedas) padės atskleisti vadovų požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą, planavimo procesus, jų dalyvavimą darbuotojo tobulėjime.

Utenos apskrities VPK policijos pareigūnus apklausti sudarytas 22 klausimų klausimynas (žr. 2 priedas), kurių duomenys bei lyginamoji abiejų anketų analizė padės išsiaiškinti Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklę, ją įtakojančius veiksnius, darbuotojų požiūrį į nagrinėjamos temos svarbą ir aktualumą:

Bendroji informacija apie respondentą – padės pažinti respondentą, atskleisti darbuotojo savybes ir policijos personalo pagrindinius ypatumus.

1–8 klausimais siekiama sužinoti mokymų poreikio nustatymo tikslumą, mokymų planavimo pagrindinius aspektus, kvalifikacijos tobulinimo būdų parinkimo tinkamumą, tiesioginio vadovo įtaką darbuotojo įgūdžių ir žinių tobulinime.

9–13 klausimais siekiama sužinoti darbuotojo požiūrį į tobulėjimo svarbą, motyvaciją tobulėti ir ją įtakojančius veiksnius.

14–18 klausimais siekiama sužinoti policijos pareigūnų reakciją, pasitenkinimą mokymais, jų planavimu, tam tikrų veiksnių įtaką kokybei.

19–22 klausimai orientuoti į dvi sritis: darbuotojo žinių padidėjimą ir elgesį po mokymų, kas padės atskleisti tobulintinas sritis, mokymų naudą bei praktinį jų pritaikymą.

Apklausoje vyravo atviro-uždaro tipo klausimai, kai respondentui suteikiama teisė rinktis iš pateiktų atsakymo variantų labiausiai jam tinkantį variantą arba išsakyti savo nuomonę. Siekiant išsamiau ir efektyviau įvertinti kvalifikacijos tobulinimo būklę – dalyje klausimų kriterijai vertinami pagal Likerto skalės pavyzdį (pagal kriterijaus dažnumą/svarbą respondentui – keturių balų skalėje). Anketinė apklausa atlikta 2011 m. gruodžio – 2012 m. sausio mėnesiais, kurios metu apklaustas tam tikras Utenos apskrities VPK respondentų (policijos pareigūnų) skaičius.

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2005):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$$

Čia: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis;

$\Delta$  – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 proc., kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis;

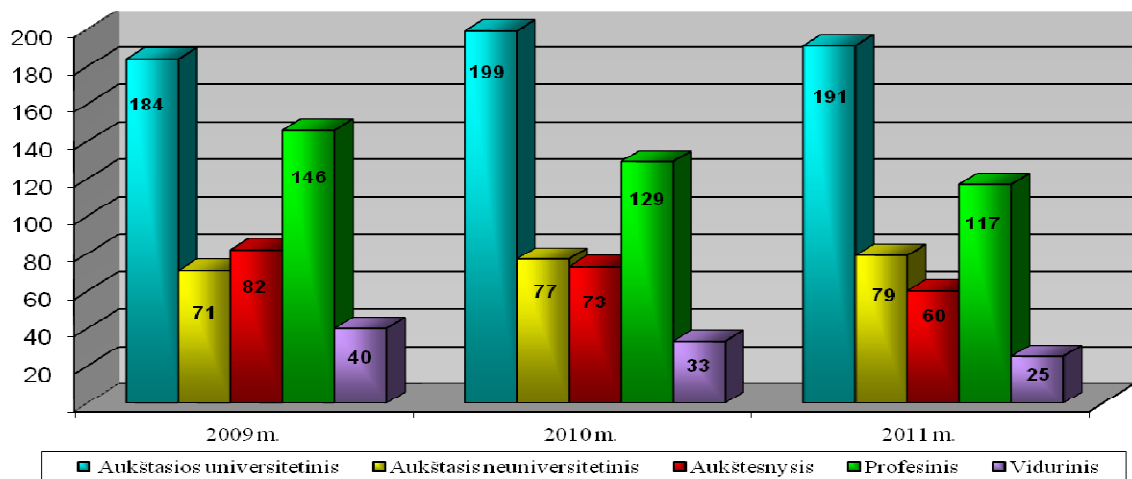
Kadangi Utenos apskrities VPK dirbo 477 policijos pareigūnai (2011-12-01 Utenos apskrities VPK Personalo duomenimis), todėl apskaičiuota tyrimo imtis  $n_1 = 202$ ,  $n_2 = 59$  (kai  $n_1$  – policijos pareigūnų skaičius,  $n_2$  – vadovų skaičius)

### 3.2. Antrinės informacijos analizė

Tiriant Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą ir jo būklę, aptariamoms bendrosios personalo savybėms, analizuojamas darbuotojų išsilavinimas, darbo stažas ir kiti veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojų profesionalumui, motyvacijai, padėsiantys atskleisti kvalifikacijos tobulinimo galimybes, vyraujančių problemų priežastis.

2008 m. spalio 1 d. įvykus žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimui prijungimo būdu prie aukštesnės pakopos policijos komisariato, Utenos rajono policijos komisariatas pervadintas Utenos apskrities VPK, o jo struktūriniais padaliniais tapo Anykščių r. PK, Ignalinos r. PK, Molėtų r. PK, Visagino PK, Zarasų r. PK. Pagal Personalo ataskaitą (89) Utenos apskrities VPK 2012 m. sausio 2 d. dirbo 544 darbuotojai, iš kurių – 472 statutiniai valstybės tarnautojai, 30 karjeros valstybės tarnautojų ir 42 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų, priklausomai nuo pareigybėse nurodytų specialiųjų reikalavimų ir vykdomų funkcijų, išsilavinimo pasiskirstymas (žr. 7 pav.) yra gana įvairus (nuo aukštojo universitetinio iki vidurinio).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Utenos apskrities VPK 2009-2011 m. Personalo veiklos ataskaitas.

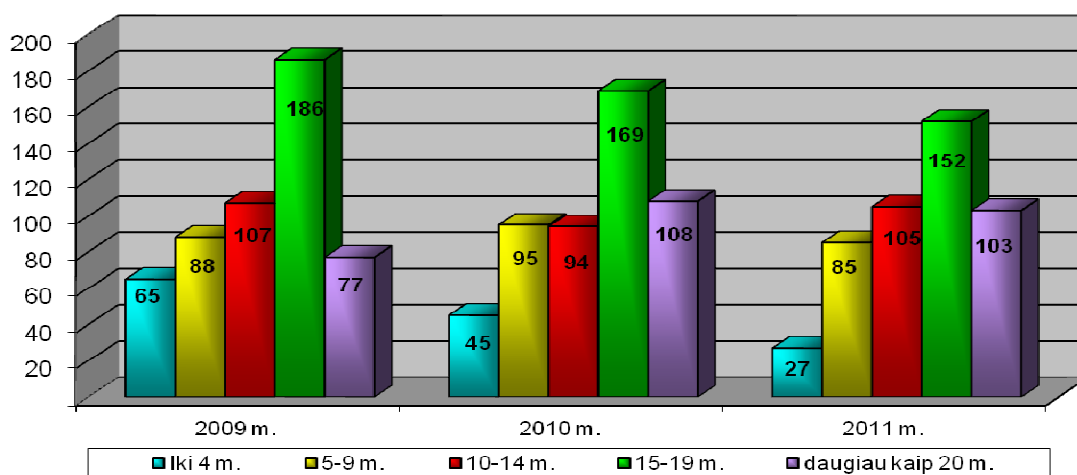
#### 7 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų išsilavinimo pokyčiai 2009–2011 m.

Pagal išsilavinimo paskirstymą (žr. 7 pav.), matome, kad daugiausia darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (2011 m. sudarė  $\approx 40,47$  proc. visų darbuotojų). Lyginant 2009–2011 m. galime pastebėti darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, skaičiaus didėjimą. 2009 m. aukštąjį išsilavinimą turėjo 48,76 proc. Utenos apskrities VPK pareigūnų, 2010 m. – 54 proc., o 2011 m. – 57,20 proc. (89).

Policijos departamento 2011–2013 metų strateginiame plane labai aiškiai išreikšti du policijos strateginiai tikslai: „Gerinti policijos teikiamų paslaugų kokybę“ ir „Stiprinti policijos

*pareigūnų profesinį mokymą*”. Pastarasis strateginis tikslas suformuluotas atsižvelgiant į tai, kad Policijos personalo rengimo patirtis ir Europos šalių policijos praktika parodė, jog policijos vystymasis turi eiti profesinio, o ne akademinio mokymo keliu. Tai pagrindžia teiginį, kad didžioji dalis darbuotojų turi būti praktinio darbo specialistai. Įstatyminė bazė nustato, kad policijos pareigūnų mokymas turi būti orientuotas į profesinių žinių suteikimą ir praktinių įgūdžių formavimą. Tikslas įgyvendinamas pagal Policijos departamento biudžeto programą „Policijos pareigūnų mokymas ir profesinės kvalifikacijos tobulinimas“. Šiam strateginiam tikslui įgyvendinti nustatytas vienas efekto kriterijus – „*Gyventojų, teigiamai vertinančių policijos pareigūnų profesinį pasirengimą, dalis, proc.*“. 2011 m. planuota kriterijaus reikšmė buvo 60 proc., pasiekta 72 proc. (95). Suprantama, jog darbuotojų išsilavinimas, norint eiti tam tikras pareigas, yra labai svarbus faktorius, tačiau reikia pripažinti, kad nuolatinis, sisteminis kvalifikacijos tobulinimas ir gebėjimų atnaujinimas, naujų įgūdžių įgijimas – padeda prisitaikyti prie pokyčių, modernių technologijų, išlaikyti aukštą darbo lygį, rezultatų kokybę, profesionalumą.

Lietuvoje statutiniai valstybės tarnautojai, išstarnavę vidaus reikalų sistemoje ar kitose įstatymų numatytose įstaigose 20 ir daugiau metų, įgyja teisę į valstybinę pensiją. Pareigūnai, kurių darbo stažas viršija 20 metų, gali rinktis: eiti pareigas toliau (jei pareigūno amžius neviršija Vidaus tarnybos statuto (Žin., 2003, Nr. 42-1927) 54 str. numatytų apribojimų) arba išeiti iš vidaus tarnybos ir gauti valstybinę pensiją. Šiuo metu Utenos apskrities VPK darbuotojai, pagal darbo stažo paskirstymą (žr. 8 pav.), daugiausia turi 15–19 metų darbo stažą.

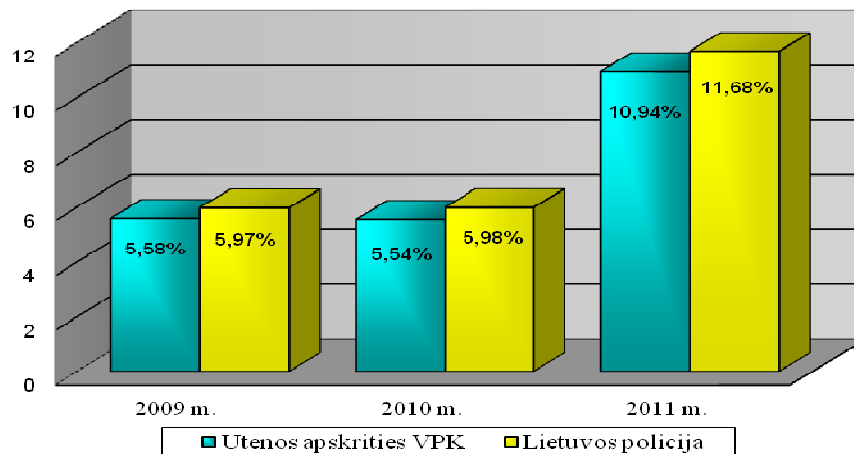


Šaltinis: sudaryta autorės pagal Utenos apskrities VPK 2009-2011 m. Personalo veiklos ataskaitas.

8 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų darbo stažas 2009–2011 m.

2010–2011 m. palyginti su 2009 m. išryškėjo pareigūnų, turinčių būtiną vidaus tarnybos stažą (daugiau kaip 20 metų) valstybinei pensijai gauti, skaičiaus didėjimo tendencija. Tuo tarpu sumažėjo iki 9 m. darbo stažą turinčiųjų skaičius. Policijos departamento pažymoje (94) teigiama, kad jaunų policijos pareigūnų mažėjimą paskutiniais metais daugiausiai lėmė tai, kad jie turėdami aukštą išsilavinimą ieško galimybių pereiti į geriau apmokamas ir mažesnius darbo krūvius turinčias kitas teisės saugos institucijas arba privačią veiklą. Remiantis turima informacija, galima

teigti, kad pastaraisiais metais ženkliai didėja ne tik policijos pareigūnų amžius (95), bet ir policijos personalo kaita (žr. 9 pav.), kuri ypatingai išryškėjo 2011 m. (89).



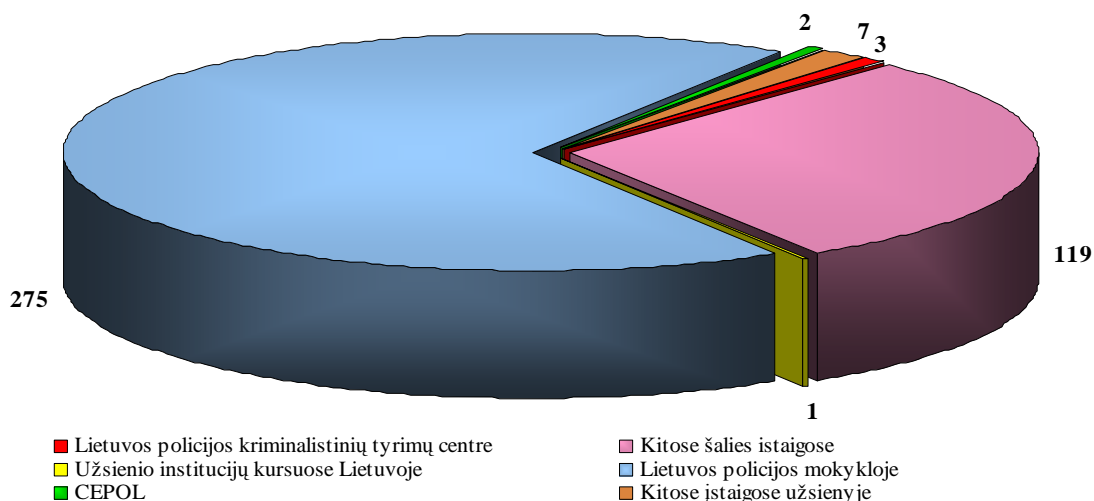
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Policijos departamento ir Utenos apskrities VPK Personalo skyriaus duomenis.  
9 pav. **2009-2011 m. Utenos apskrities VPK ir Lietuvos policijos personalo kaita (proc.)**

Suprantama, kad nuolat vykstanti ir nemažėjanti personalo kaita silpnina policijos pareigūnų motyvaciją, apsunkina policijos personalo poreikio planavimą, neužtikrina personalo kokybės ir aiškių karjeros siekimo principų nustatymo. Visa tai daro neigiamą įtaką policijos įvaizdžio formavimui. Policijos sistemai skiriami Valstybės biudžeto asignavimai nėra pakankami ir Utenos apskrities VPK negali priimti darbuotojų į laisvas pareigybes, todėl susiduriama su personalo trūkumo problema. Atsižvelgus į lėšų trūkumą Utenos apskrities VPK kompetentingi, patyrę darbuotojai priversti išeiti į ištarnautą pensiją. Trūkstant policijos pareigūnų, dirbantiems pareigūnams didėja darbo krūvis. Tai trukdo policijos komisariato plėtotę, apsunkina policijos siekimą tapti modernia teisėsaugos institucija (93). Šie minėti faktai kelia grėsmę kvalifikuotam, profesionaliam, turinčiam brandžios patirties, personalui. Nuo 2009 m. policijos pareigūnų skaičius Lietuvoje ženkliai mažėja (2009 m. – 11 078 darbuotojų; 2012 m. – 9 898), tuo tarpu kaita didėja (žr. 9 pav.). 2012 m. sausio 1 d. policijos sistemoje dirbo 1 180 policijos pareigūnais mažiau nei 2009 m. (*sumažėjo 10,65 proc.*) (95). Mažėjantis darbuotojų skaičius, didėjanti personalo kaita, dar labiau išryškina darbuotojų profesionalumo svarbą. Darytina išvada, kad siekiant gerinti darbo kokybę, kai didėja personalo kaita, mažėja darbuotojų skaičius, labai svarbus veiksnys – pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas.

Policijos departamentas, įvertinęs policijos sistemai metams numatomų valstybės biudžeto asignavimų išlaidoms apimtį, Lietuvos Respublikos Seimo ir Vyriausybės patvirtintas tarpinstitucines programas, įgyvendinamas tarpinstitucines strategijas, policijos įstaigų vykdomus projektus, kitus išorės ir vidaus veiksmus, turinčius įtakos policijos veiklai bei iš policijos įstaigų gautus duomenis apie kvalifikacijos tobulinimo programų temų aktualumą, rengia policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo projektus, pagal kuriuos policijos įstaigos pateikia darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo poreikį.

Utenos apskrities VPK policijos pareigūnai, siekdami dirbti profesionaliau, sulaukti geresnių darbo rezultatų bei įvertinimų, kasmet tobulina savo kvalifikaciją įvairiuose renginiuose (90) (žr. 4 priedo 1 lentelė), kuriuos organizuoja teisės aktų patvirtintos įstaigos.

Utenos apskrities VPK pareigūnai savo kvalifikaciją tobulina Lietuvos policijos mokykloje, Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centre, kitose šalies įstaigose (t. y. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. balandžio 9 d. įsakymu Nr. 1V-219 patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos ir kitos įstaigos, kuriose policijos pareigūnai dalyvauja, vykdant keletą institucijų kvalifikacijos tobulinimo, tarptautines programas, pagal numatytus projektus), užsienio institucijų kursuose Lietuvoje, CEPOL, kitose įstaigose užsienyje (žr. 10 pav., 1 lentelė). Dalis kvalifikacijos kėlimo kursų vyksta Utenos apskrities VPK atvykus Lietuvos Policijos mokyklos lektoriams (93).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Utenos apskrities VPK 2010 m. Personalo kvalifikacijos tobulinimo ataskaitą.

10 pav. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, pasiskirstymas pagal organizavusias įstaigas

Turimi duomenys leidžia teigti, kad *Lietuvos policijos mokykla* – pagrindinė įstaiga, kurioje daugiausiai 2010–2011 m. Utenos apskrities VPK darbuotojų tobulino savo kvalifikaciją (žr. 1 lentelė, 5 priedo 1 lentelė).

1 lentelė. 2009–2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skaičius

	2009 m.	2010 m.	2011 m.
<i>Lietuvos policijos mokykloje</i>	174	275	244
<i>Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centre</i>	34	3	7
<i>Kitose šalies įstaigose</i>	291	119	149
<i>Užsienio institucijų kursuose Lietuvoje</i>	7	1	1
<i>CEPOL</i>	0	2	0
<i>Kitose įstaigose užsienyje</i>	0	7	1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Utenos apskrities VPK 2009–2011 m. Personalo kvalifikacijos tobulinimo ataskaitas.

**Pastaba.** Tas pats Utenos apskrities VPK pareigūnas galėjo dalyvauti keliuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose organizavusiose įstaigose, todėl bendra dalyvių suma gali skirtis nuo Utenos apskrities VPK pareigūnų, tobulinusių kvalifikaciją, skaičiaus.

2009 m. mokymų renginiuose Lietuvoje dalyvavo – 367, 2010 m. – 322, 2011 m. – 315 Utenos apskrities VPK pareigūnų. Kadangi vienas ir tas pats darbuotojas kvalifikaciją galėjo tobulinti ne viename renginyje, bendras renginiuose dalyvavusių skaičius yra ženkliai didesnis (2009 m. – 634, 2010 m. – 683, 2011 m. – 620) (žr. 1 lentelė, 5 priedo 1 pav.). Ypač mažas skaičius Utenos apskrities VPK pareigūnų kvalifikaciją tobulino užsienyje (2010 m. – 9, 2011 m. – 1). 2009 m. nei vienas pareigūnas netobulino savo kvalifikacijos užsienio valstybėse (90).

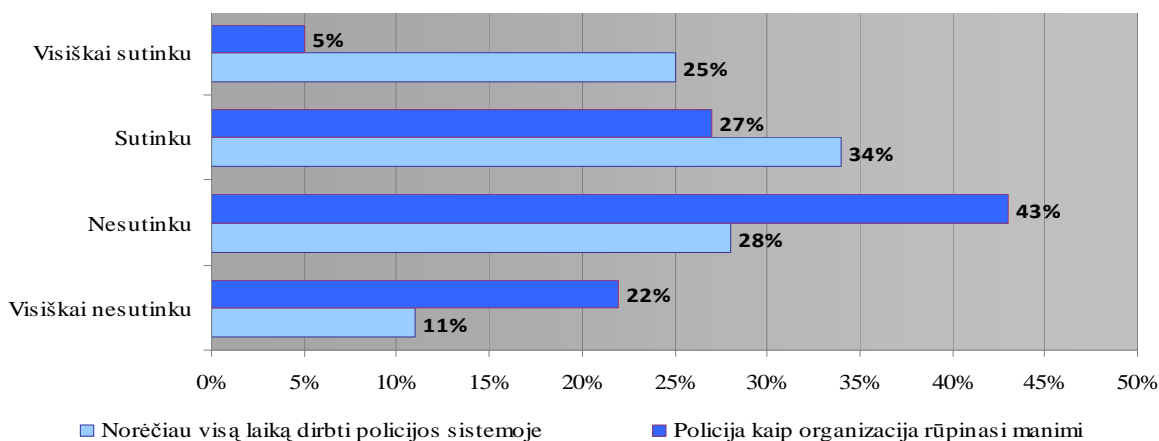
Matyti, jog mokymuose dalyvavusiųjų asmenų skaičius atskleidžia mokymų intensyvumą, tačiau tikslios kvalifikacijos tobulinimo būklės neatskleidžia, nes išnagrinėjusi duomenis (90) išsamiau, pastebėjau, kad 2009 m. net 248 darbuotojai tobulino savo kvalifikaciją vieno renginio metu („Privalomo pirmosios pagalbos mokymo programa“) ir tai sudarė 39,12 proc. visų dalyvavusių skaičiaus ir 67,57 proc. visų darbuotojų, tobulinusių kvalifikaciją, skaičiaus. Priklausomai nuo darbuotojo atliekamos darbo specifikos, galime pastebėti didelę įvairovę kvalifikacijos tobulinimo renginių, skirtų tobulinti darbuotojų įgūdžius, žinias tam tikrose srityse.

2009 m. 70,17 proc. visų Utenos apskrities VPK pareigūnų tobulino savo kvalifikaciją įvairiuose renginiuose, tuo tarpu 2010 m. – 63,01 proc. ir 2011 m. – 66,74 proc. Vidutiniškai per 2009 metus renginiuose vienas pareigūnas praleido ~ 75 val., 2010 m. ~ 102 val., 2011 m. ~ 66 val. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad kasmet į mokymus vyksta ir tobulinasi didžioji dalis Utenos apskrities VPK pareigūnų. Policijos departamento Personalo valdybos duomenimis Lietuvoje 2009 m. iš viso kvalifikaciją tobulino 5 198 policijos pareigūnai (47,44 proc. visų Lietuvos policijos pareigūnų), 2010 m. – 5 920 (55,13 proc.), 2011 m. – 5 187 (52,23 proc.). Galima daryti išvadą, kad Utenos apskrities VPK pareigūnai, palyginti su Lietuvos policijos sistema, kvalifikaciją tobulina daugiau. Pagal Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklės (Žin., 2003, Nr. 89-4052) per vienerius tarnybos metus pareigūnai privalo tobulinti savo kvalifikaciją ne mažiau kaip 8 akademinės valandas tarnybos laiku. Vadinasi, tobulinti kvalifikaciją – privaloma kiekvienam policijos pareigūnui.

Kaip jau aptarta aukščiau, darbuotojų specialių profesinių žinių plėtojimo, gebėjimų, įgūdžių tobulinimo organizavimo procese turi dalyvauti ir užtikrinti dalyvavimą mokymuose – jų tiesioginiai vadovai. LPM 2011 m. liepos mėnesį atlikta Lietuvos policijos įstaigų ir padalinių vadovų anketinė apklausa (92) atskleidė, kad 97 proc. visų apklaustųjų aptaria su darbuotojais vykusius mokymų rezultatus, 84 proc. – mokymų turinį, tikslus, 81 proc. – planuoja darbuotojų mokymą renginiuose, 77 proc. respondentų nuomone – mokymai įtakoja darbuotojų darbo rezultatus, kompetencijas. Tai leidžia teigti, kad ne visi padalinių vadovai planuoja savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir vertina mokymų įtaką darbuotojo veiklos rezultatų kokybei, tačiau vis dėlto didžioji dauguma teigia tai darantys.

Analizuojant lėšas, skiriamas kvalifikacijos tobulinimui, Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130) numatyta, kad visos įstaigos turi valstybės tarnautojų mokymui, kvalifikacijos tobulinimui skirti ne mažiau kaip 1 ir ne daugiau 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų. Pagrindinės lėšos policijos pareigūnų kvalifikacijai tobulinti centralizuotai paskirstomos iš valstybės biudžeto, visos kitos lėšos, gaunamos decentralizuotai – įvairūs projektai, ES parama ir kitos teisėtai gautos lėšos. 2009 m. Utenos apskrities VPK darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui numatė 0,065 proc. darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų, tuo tarpu įgyvendino – 0,047 proc.; 2010 m. numatė 0,013 proc. ir įvykdė planą; 2011 m. numatė 0,1 proc. ir įgyvendino 0,1 proc. (Utenos apskrities VPK Finansų skyriaus duomenimis). Vadinas, nagrinėjamais laikotarpiais Utenos apskrities VPK tobulinti kvalifikaciją numatydavo mažiau nei 1 proc. darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.

Siekiant iširti Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, labai svarbu išnagrinėti ir kitus veiksnius, turinčius įtakos Utenos apskrities VPK kvalifikacijos būklės įvertinimui – darbuotojų motyvaciją, vadovų požiūrį, bendravimą, psichologinius kolektyvo nuostatus. Psichologinis klimatas – tai visuma psichologinių aspektų, darančių įtaką darbuotojų veiklai, produktyvumui, darbo rezultatų kokybei, motyvavimui. 2010 m. gegužės mėnesį Policijos departamento Personalo valdybos Psichologų poskyrio specialistai atliko psichologinio klimato tyrimą Utenos apskrities VPK (91), kuris padėjo atskleisti komisariato vidaus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų nusiteikimui, motyvacijai, darbo veiklai. Vertinant psichologinį klimatą buvo analizuojami tokie aspektai, kaip paskatinimai, nuobaudos, tarpusavio santykiai, pasitenkinimas darbu, jo organizavimu ir įsipareigojimas kolektyvui. Psichologinis klimatas darbuotoją gali motyvuoti didinti profesionalumą, toliau tobulėti, gerinti darbo rezultatus, arba atvirkščiai – demotyvuoti, todėl svarbu įvertinti darbo aplinkos, kolektyvo ir kitus faktorius, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai tobulėti. Šios apklausos metu nustatyta, kad Utenos apskrities VPK psichologinis klimatas Lietuvos Respublikos mastu įvertintas geriau nei vidutiniškai. Nagrinėjant atskirus aspektus, buvo įvertintas darbuotojų įsipareigojimas komisariatui (žr. 11 pav.).

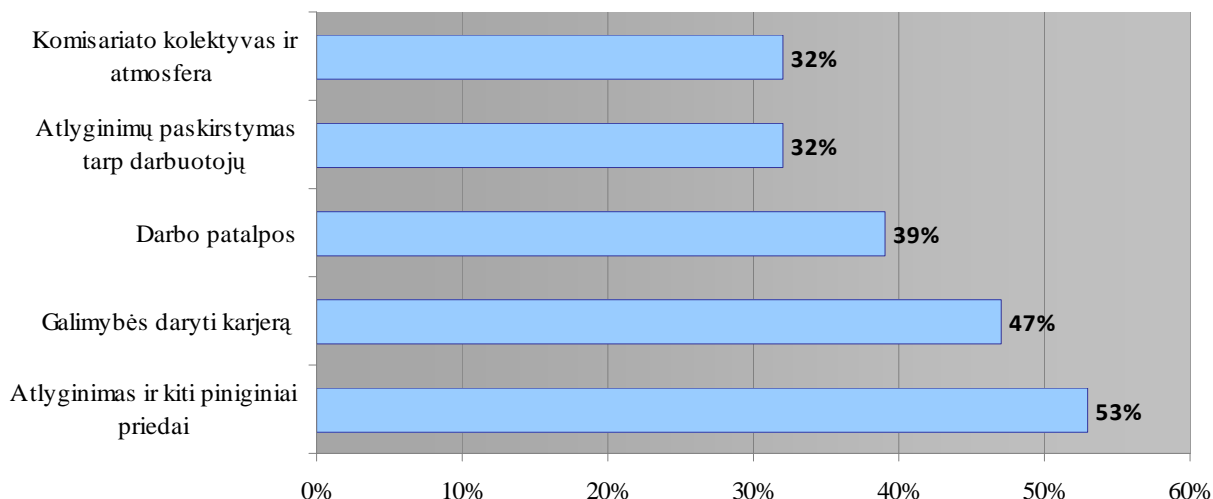


Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2010 m. Utenos apskrities VPK psichologinio tyrimo rezultatus.

11 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojų įsipareigojimas organizacijai



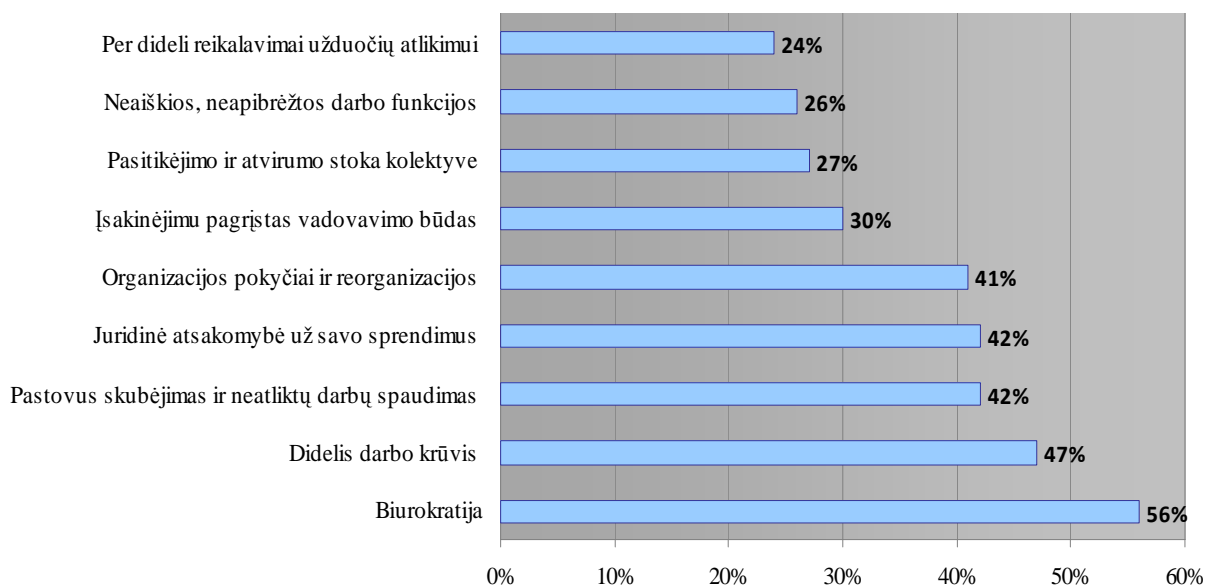
Išryškėjo, kad daugiau nei pusė respondentų (65 proc.) mano, kad policija kaip organizacija jais nesirūpina ir 39 proc. savo ateities su šiuo darbu nesieja. Siekiant išsiaiškinti pagrindines priežastis, buvo tiriamas darbuotojų pasitenkinimas įvairiais dalykais (atlyginimu ir jų paskirstymu, darbo patalpomis, karjeros galimybėmis), taip pat komisariato kolektyvu ir atmosfera jame (žr. 12 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2010 m. Utenos apskrities VPK psichologinio tyrimo rezultatus.

12 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojus labiausiai netenkinantys dalykai

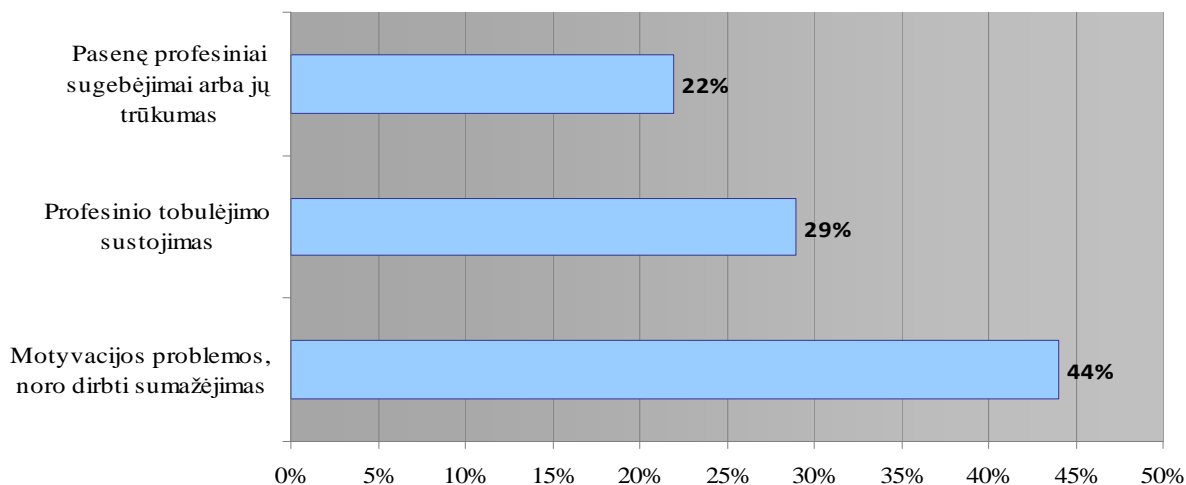
Nustatyta, kad labiausiai darbuotojų netenkina atlyginimas, karjeros galimybės ir darbo sąlygos. Tai atskleidžia darbuotojų požiūrį, pasitenkinimą darbu, tuo pačiu įtakoja ir darbuotojų motyvaciją tobulėti, profesionaliau vykdyti darbo funkcijas. Nustatyta, kad darbuotojus pastaruoju metu labiausiai vargina (žr. 13 pav.) šios priežastys: biurokratija, didelis darbo krūvis, pastovus skubėjimas ir neatliktų darbų spaudimas. Šie veiksniai gali turėti įtakos ir tapti viena iš pagrindinių priežasčių darbuotojo kompetencijos trūkumų atsiradimui.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2010 m. Utenos apskrities VPK psichologinio tyrimo rezultatus.

13 pav. Utenos apskrities VPK darbuotojus labiausiai varginantys dalykai

Utenos apskrities VPK darbuotojų paprašius įvertinti, kas pastaruoju metu mažina jų darbingumą arba trukdo dirbti, darbuotojai pasirinko, jų nuomone, pagrindinius trikdžius (žr. 14 pav.). Išskirti pagrindiniai veiksniai, mažinantys darbingumą susiję su motyvacijos, kvalifikacijos trūkumais.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2010 m. Utenos apskrities VPK psichologinio tyrimo rezultatus.

#### 14 pav. Veiksniai labiausiai mažinantys Utenos apskrities VPK darbuotojų darbingumą

Įvertinę darbuotojų nuomonę, negalime nepastebėti, kad siekiant didinti darbuotojų profesionalumą, gerinti darbo rezultatus, įgyvendinti pagrindinius organizacijos tikslus, būtina motyvuoti darbuotojus, dalį darbo laiko skiriant jų kvalifikacijos tobulinimui ir atnaujinant profesinius gebėjimus bei šalinant atsiradusius trūkumus. Darbuotojų psichologinio klimato rezultatai padėjo suprasti kvalifikacijos tobulinimo svarbą, pagrindinius trikdžius ir kylančias problemas.

Aptariant darbo ypatumus Utenos apskrities VPK, nustatyta, kad bendrai visi komisariato darbuotojai darbo organizavimo aspektus vertina palankiai, o daugumą darbuotojų netenkina bendrai policijos įstaigoms būdingi dalykai, vadinasi, prieš tai išvardyti faktai yra ne tik šio komisariato, bet visos Lietuvos policijos sistemos problemos. Siekiant išsamiau ištirti ir kitus aspektus – mokymų poreikio nustatymo, planavimo, įgyvendinimo kokybę, kylančias problemas, darbuotojų ir vadovų bendravimo ypatumus, požiūrių skirtumus įvairiais kvalifikacijos tobulinimo klausimais – buvo parengtos ir pateiktos anketinės apklausos.

### 3.3. Policijos pareigūnų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimą

2011 m. gruodžio – 2012 m. sausio mėnesiais prarasto Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklės anketinio tyrimo metu buvo apklausti 195 policijos pareigūnai (tyrimo paklaida ~ 8 proc.). Tyrimo rezultatai šiek tiek pasikoregavo dėl mažo respondentų aktyvumo, išsiuntus anketas elektroniniu paštu – sulaukta nedidelio kiekio anketų su atsakymais. Todėl, siekiant užtikrinti kuo didesnę apklausos patikimumą, nuspręsta anketas atspausdinti ir

išdalinti. Pagrindinė problema, su kuria buvo susidurta atliekant anketinį tyrimą, ta, kad policijos pareigūnai nenoriai atsakinėjo į pateiktus klausimus, nes nesitikėjo, kad į tyrimo rezultatus bus atsižvelgta, gerinant Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklę.

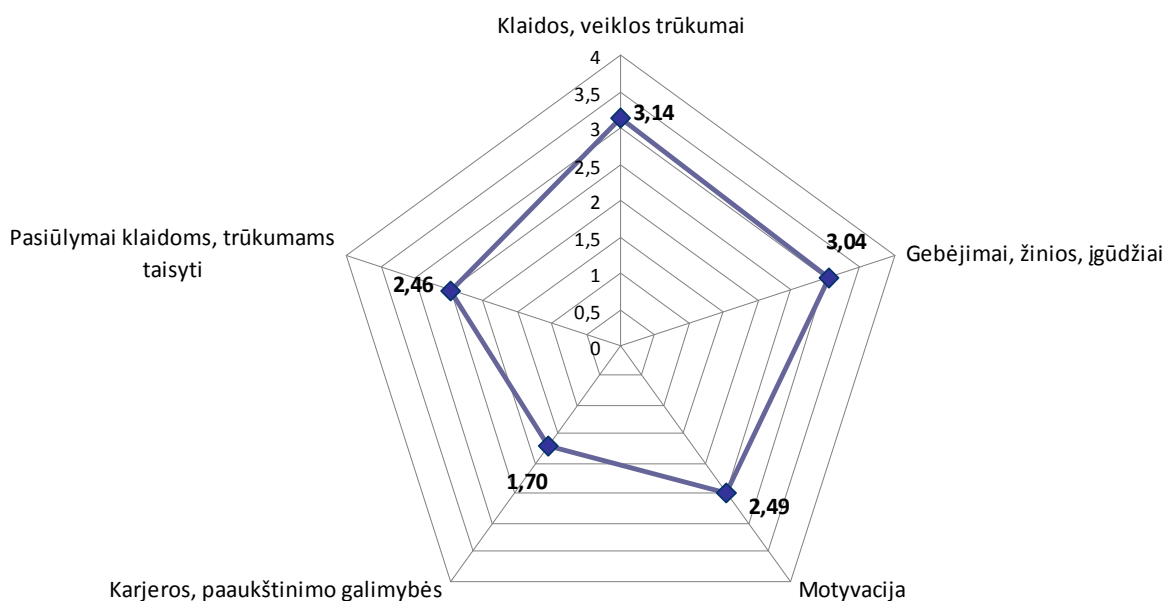
Apklausoje vyravo *nuo 30 iki 39 metų amžiaus* policijos pareigūnai (63,59 proc.). Didžioji dalis respondentų (žr. 6 priedo 2 pav.) turėjo *aukštąjį išsilavinimą* ir tai sudarė 64,62 proc. visų dalyvavusiųjų (iš jų universitetinį – 45,13 proc., neuniversitetinį – 19,49 proc.). Likusieji buvo su aukštesniu (9,23 proc.), profesiniu (22,56 proc.) ar viduriniu (3,59 proc.), išsilavinimu. Galima teigti, kad policijos komisariate dirba išsilavinę darbuotojai. Dauguma apklaustųjų (6 priedo 3 pav.) (55,38 proc.) sudarė pareigūnai, turintys *15 ir daugiau metų vidaus tarnybos stažą*, mažiausiai apklaustųjų – iki 4 metų darbo stažu (4,62 proc.). Pareigūnų pasiskirstymas pagal policijos laipsnius atskleidė, kad dauguma (68,21 proc.) apklausoje dalyvavusių pareigūnų (žr. 6 priedo 4 pav.) turėjo *vidurinės grandies pareigūno nekarinį laipsnį*.

*Apibendrinant galima teigti*, kad tarp apklaustųjų dominavo vidurinės grandies vidutinio amžiaus policijos pareigūnai (30–39 m.), turintys nemažą vidaus tarnybos stažą (daugiausiai 15–20 m.), dauguma įgyję aukštąjį išsilavinimą. Dėl minėtų savybių jie yra konkurencingi, patyrę, išsilavinę darbuotojai. Tai pagrindžia teiginį, kad policijos pareigūnai turi galimybes rinktis ir pereiti į geriau apmokamas bei mažesnius darbo krūvius turinčias teisėtvarkos ar kitas privačias institucijas. Daugiau nei pusė darbuotojų yra įgyję ar netrukus įgys teisę gauti valstybinę pensiją. Tai viena iš priežasčių, kodėl prarandami daugelį metų ugdyti savo srities profesionalai. Dėl ekonominio sunkmečio nauji darbuotojai nevisada priimami, todėl iškyla nauja problema – užimtumo didėjimas likusiems darbuotojams. Kaip jau minėta psichologinio klimato vertinimo metu, kad didelis darbo krūvis, nuolatinis skubėjimas – vieni iš labiausiai varginančių policijos pareigūnus dalykų, kurie neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją tobulėti.

Kryptingas darbuotojų veiklos vertinimas, darbo kokybės gerinimas ir kvalifikacijos tobulinimas glaudžiai siejasi tarpusavyje, todėl siekiant atskleisti mokymų poreikio nustatymo tikslingumą – įvertinti Utenos apskrities VPK pareigūnų vertinimo pagrindiniai aspektai. Nustatyta (žr. 6 priedo 5 pav.), kad daugumos (43,08 proc.) Utenos apskrities VPK pareigūnų darbo kokybė, rezultatai, kvalifikacija vertinama tik atestacijos ir kvalifikacijos kategorijų suteikimo (profesionalumo vertinimo) metu, 30,25 proc. apklaustųjų teigė, kad vertinami dažniau nei kartą per metus, 26,67 proc. – kartą per metus. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad veiklos vertinimas nėra sistemingas procesas, todėl tiriami veiksniai, padėsiantys nustatyti mokymo poreikio subtilybes, išryškinti esamus vertinimo proceso trūkumus.

Svarbiausia vertinimo dalis kvalifikacijos tobulinimo požiūriu – darbuotojo mokymų poreikio nustatymas. Utenos apskrities VPK pareigūnų nuomonė vykdomų veiklos vertinimo atžvilgiu padeda atskleisti šio proceso tikslingumą. 31,80 proc. visų apklaustųjų teigė (žr. 15 pav., 6

priedo 6 pav.), kad vertinimo metu „visada“ yra akcentuojamos jų klaidos, veiklos trūkumai, 21,54 proc. – gebėjimai, žinios, įgūdžiai, rečiau akcentuojami pasiūlymai klaidoms taisyti („kartais“, „niekada“ – 48,20 proc.) bei darbuotojo motyvacija („kartais“, „niekada“ – 48,72 proc.). Vertinimo sąsajas su karjeros, paaukštinimo galimybėmis, dauguma respondentų vertina neigiamai (vertinimo metu akcentuojama „kartais“ ir „niekada“ – 93,33 proc.). Vienus veiksnius vadovai vertinimo metu akcentuoja rečiau, kitus dažniau, todėl galima daryti prielaidą, kad vertinimo procesas neturi aiškių vertinimo tikslų, tokiu atveju įtakos gali turėti ir subjektyvus vadovo požiūris į darbuotoją.



15 pav. Apklaustų policijos pareigūnų veiklos vertinimo metu dažniausiai akcentuojamų veiksnų vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – niekada neakcentuojama, 4 – visada akcentuojama)

Galima daryti išvadą, kad vertinimo metu prioritetais išskirti šie akcentuojami veiksniai (vertinimo skalėje: 4 – visada, 3 – dažnai, 2 – kartais, 1 – niekada): darbuotojo klaidos, veiklos trūkumai (3,14 balo), gebėjimai, žinios, įgūdžiai (3,04), rečiau pasiūlymai klaidoms, trūkumams taisyti (2,46), motyvacija (2,49) ir rečiausiai priskirtos karjeros, paaukštinimo galimybės (1,70 balo). Tai įrodo, kad vadovai neturi aiškių vertinimo tikslų, dažnai išsako darbuotojo trūkumus, tačiau ne taip dažnai vertinimą sieja su klaidų taisymo procesu, paaukštinimo perspektyva, o tai nemotyvuoja, neskatina darbuotojų tobulėti.

Apibendrinant, galima teigti, kad policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymas siejasi su darbuotojo veiklos vertinimu, nes jo metu yra įvertinamos darbuotojo žinios, įgūdžiai, veiklos trūkumai, tačiau ne taip dažnai teikiami pasiūlymai trūkumams taisyti, šis procesas nėra sistemingas (vieni darbuotojai vertinami dažniau, kiti rečiau), trūksta vieningos praktikos. Veiklos vertinimas retai siejamas su karjeros, paaukštinimo galimybėmis, per mažai dėmesio skiriama darbuotojo motyvacijai. Mokymų poreikio nustatymo procesas nėra efektyvus, nes vertinimas nenuoseklus, trūksta aiškių vertinimo tikslų. Darbuotojo kompetencijos trūkumai ir jų šalinimo būdai daugiau aptariami su tiesioginiais vadovais (žr. 6 priedo 7 pav.).

Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti pagrindinius mokymų planavimo aspektus Utenos apskrities VPK, todėl sekantys klausimai (žr. 2 priedo 4-8 klausimai) skirti išsiaiškinti mokymosi galimybes, tiesioginio vadovo dalyvavimą šiame tobulinimosi ir jo užtikrinimo procese.

Siekiant nustatyti pagrindines kvalifikacijos tobulinimo problemas ir veiksnius įtakojančius šį procesą – vertinama mokymų planavimo kokybė, policijos pareigūnų dalyvavimas, iniciatyva kvalifikacijos tobulinimo planavimo procese. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad dauguma vadovų planuoja savo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą (žr. 6 priedo 8 pav.) (teigė 54,36 proc. apklaustųjų), 24,62 proc. pareigūnų apie tai nieko nežino, o 21,02 proc. mano, kad vadovai visai neplanuoja kvalifikacijos tobulinimo. Planavimo procese dalyvauja daugiau nei pusė visų apklaustųjų (62,56 proc.), tačiau 27,18 proc. iš jų dalyvauja ne visada. Nemaža dalis apklaustųjų (34,44 proc.) teigė nedalyvaujantys šiame procese.

Privalomas visų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas Utenos apskrities VPK (kaip ir visoje Lietuvoje) nėra užtikrinimas (žr. 6 priedo 9 pav.), nes 28,20 proc. visų apklausoje dalyvavusių pareigūnų 2011 m. netobulino savo kvalifikacijos, kai tuo tarpu 59,49 proc. tobulino 1-2 kartus, 7,18 proc. – 3 kartus, 5,13 proc. – daugiau nei 3 kartus.

Dažniausiai (75,90 proc. apklaustieji) policijos pareigūnai savo kvalifikaciją tobulina kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokymuose (išvažiuojamuosiuose) (žr. 6 priedo 10 pav.), rečiau tarnybos vietoje (21,03 proc.), labai retai, kaip dažnai naudojamą kvalifikacijos tobulinimo būdą, pasirinko nuotolinį mokymąsi (2,56 proc.) ir stažuotę (0,51 proc.). Tačiau nuomonė išsiskyrė, paklausus, kuris mokymosi būdas yra efektyviausias. Dauguma teigė, kad kvalifikacijos tobulinimas tarnybos vietoje (42,05 proc.) yra efektyviausias kvalifikacijos tobulinimo būdas, daugiau nei pusė dažniausiai dalyvaujančių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokymuose (išvažiuojamuosiuose) nepasirinko šio būdo, kaip efektyviausio (35,90 proc. apklaustųjų). Nors stažuote ir nuotoliniu mokymosi būdu naudojamosi mažiausiai, tačiau jų efektyvumą įvertino daugiau apklaustųjų: 12,31 proc. pasirinko stažuotę, 9,23 proc. – nuotolinį mokymąsi. Pedagoginė veikla liko pasyviausias ir mažiausiai vertinamas kvalifikacijos tobulinimo būdas. Labai maža dalis apklaustųjų savo kvalifikaciją tobulino užsienio šalyse (tik 1,54 proc.), tobulino tik 3 respondentai (2 – Vokietijoje, 1 – Latvijoje).

Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai mokymuose policijos pareigūnai dalyvauja (žr. 6 priedo 11 pav.) tiesioginio vadovo iniciatyva (teigė 46,67 proc. apklaustųjų), likusieji Personalo skyriaus iniciatyva – 27,18 proc., savo – 26,15 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad ne visi vadovai planuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą ir ne visi policijos pareigūnai dalyvauja mokymų planavimo procese. Utenos apskrities VPK pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas nėra užtikrinamas (vieni vyksta į mokymus kelis kartus per metus, kiti – nei karto). Dažniausiai naudojami kvalifikacijos tobulinimo būdai skiriasi nuo

apklaustųjų nuomone efektyviausių būdų. Kvalifikacijos tobulinimas būtų efektyvesnis, jei vadovai atsakingiau ir tikslingiau planuotų darbuotojų mokymąsi ir šiame procese dažniau dalyvautų patys darbuotojai.

Nustatyta, kad policijos pareigūnų darbingumą Utenos apskrities VPK mažina motyvacijos (atlyginimo, karjeros galimybių, biurokratijos, didelio darbo krūvio), profesinio tobulėjimo problemos bei su tuo susijęs noro dirbti sumažėjimas. Todėl tiriamas darbuotojo požiūris į tobulėjimo svarbą, motyvacija ir ją įtakojančios veiksniai. Analizuojant Utenos apskrities VPK pareigūnų vertinimus, kas turi lemiamą įtaką karjerai, prioritetais išskirti (žr. 6 priedo 12 pav.): darbuotojo kvalifikacija, išsilavinimas, profesionalumas (50,26 proc.) ir viršininko palankumas, asmeniniai interesai, subjektyvumas (31,80 proc.). Mažiausiai įtakos turinčiais įvardinti: darbuotojo darbo patirtis, rezultatai (11,80 proc.) ir stažas (6,15 proc.).

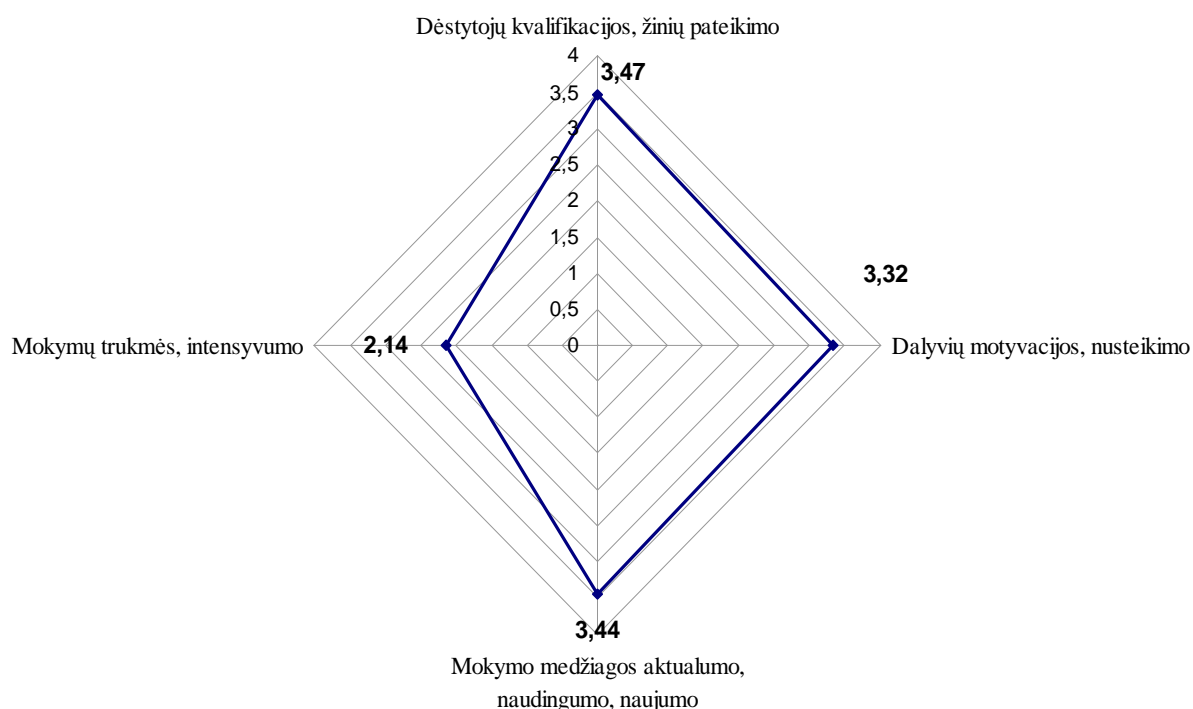
Respondentai vertino pagrindinius veiksnius, neigiamai įtakojančius motyvaciją tobulėti (žr. 6 priedo 13 pav.). Apklausos metu labiausiai išryškėjo dviejų veiksnių neigiama įtaka, tai: darbo sąlygos, didelis krūvis, laiko stoka – teigė 36,92 proc. apklaustųjų, keičiami įstaigos (padalinio) uždaviniai, vykdomos reformos – 35,39 proc. Nemažai apklaustųjų (19,49 proc.) teigė, kad jų motyvacijai tobulėti įtakos turi skatinimo, karjeros sistemos trūkumai. Mažiausiai neigiamai veikia menka pačių mokymų kokybė, planavimo, organizavimo sistemos trūkumai (3,59 proc.) ir asmeninės priežastys (užsienio kalbos nemokėjimas, tam tikrų įgūdžių neturėjimas) (2,05 proc.). Keletas apklaustųjų išsakė savo nuomonę ir įvardijo šias problemas: mokymų temų pagal vykdomas funkcijas trūkumas, netobula užmokesčio už komandiruotes sistema.

Tuo tarpu pagrindinis veiksnys (žr. 6 priedo 14 pav.) didinantis motyvaciją mokytis apklaustųjų tarpe buvo siekis didinti savo konkurencingumą, profesionalumą (64,62 proc.), mažiau įtakoja galimybė dirbti atsakingesnią darbą, geriau atlikti numatytas funkcijas (34,87 proc.). Nei vienas iš apklaustųjų nenorėjo įtikti vadovui.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra svarbus veiksnys skatinantis darbuotoją tobulėti, geriau atlikti veiklą. Apklausos metu Utenos apskrities VPK pareigūnai savo motyvaciją tobulėti įvertino įvairiai, tačiau dauguma – geriau nei vidutiniškai (*vertinimo skalėje: 0-20 proc. – labai silpna motyvacija arba jos nėra; 21-40 proc. – silpna motyvacija; 41-60 proc. – vidutinė motyvacija; 61-80 proc. stipri motyvacija; 81-100 proc. labai stipri motyvacija, – 64,61 proc.*). Daugiau motyvuoti buvo administravimo padalinio darbuotojai, mažiau viešosios policijos. Darbuotojų siekis būti profesionaliais, konkurencingais, geriau atlikti numatytas funkcijas – didina motyvaciją tobulėti. Tuo tarpu didelis darbo krūvis, vykdomos reformos ir karjeros sistemos trūkumai (vadovo palankumas, subjektyvumas, per mažai dėmesio skiriama vertinimo metu, planuojant mokymus) neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją

Tyrimo metu taip pat buvo stengiamasi nustatyti policijos pareigūnų pasitenkinimą mokymais, tam tikrų veiksnių įtaką kvalifikacijos tobulinimo proceso įgyvendinimui. Kaip pagrindinį mokymų tikslą, dauguma apklaustųjų įvardino (žr. 6 priedo 15 pav.) – norą tobulėti, kelti savo kvalifikaciją (77,95 proc.), 12,31 proc. teigė, kad yra verčiami, niekas jų neklausia ir 9,74 proc. tikslas nesusijęs su darbuotojų tobulėjimu – tai noras pailsėti nuo darbo, prasiblaškyti. Dalyvių susidomėjimas kvalifikacijos tobulinimo renginiais, jų nuomonė vykdomų mokymų, dėstytojų kompetencijos klausimais, reakcija į mokymus, elgesys mokymų metu – padeda įvertinti šių renginių kokybę. Gauti tyrimo rezultatai (6 priedo 16 pav.) rodo, kad dažniausiai (73,85 proc.) Utenos apskrities VPK pareigūnai mokymų metu dalyvauja aktyviai, stengiasi įsisavinti informaciją, bendrauja, dalinasi patirtimi, 18,46 proc. apklaustųjų stengiasi išsiklausyti, mažai bendrauja su kitais ir tik 7,69 proc. yra pasyvūs ir abejingi. Respondentai vertindami dėstytojų kvalifikaciją (žr. 6 priedo 17 pav.), teigė, kad dažniausiai vertina gerai, profesionaliai (56,41 proc.), o likusieji – vidutiniškai (43,59 proc.). Mokymų intensyvumas tenkino 44,10 proc. apklaustųjų (žr. 6 priedo 18 pav.), tačiau dauguma respondentų norėjo, kad mokymai vyktų dažniau (47,69 proc.) ir tik 8,2 proc. teigė, kad galėtų būti rečiau (pastarieji savo motyvaciją tobulėti vertino silpnai ir dauguma iš jų 2011 m. nebuvo tobulinę kvalifikacijos).

Vertinant nuo ko labiausiai priklauso mokymų rezultatai, Utenos apskrities VPK pareigūnai (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*) (žr. 16 pav., 6 priedo 19 pav.) kaip labiausiai svarbius prioritetus išskyrė: dėstytojų kvalifikaciją, žinių pateikimą (3,47 balo), mokymų medžiagos aktualumą, naujumą (3,44 balo), dalyvių motyvaciją (3,32 balo). Tuo tarpu mažiausiai svarbu jų nuomone – mokymų trukmė, intensyvumas (2,14 balo).



16 pav. **Apklaustų policijos pareigūnų mokymų rezultatus labiausiai įtakojančių veiksnių vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

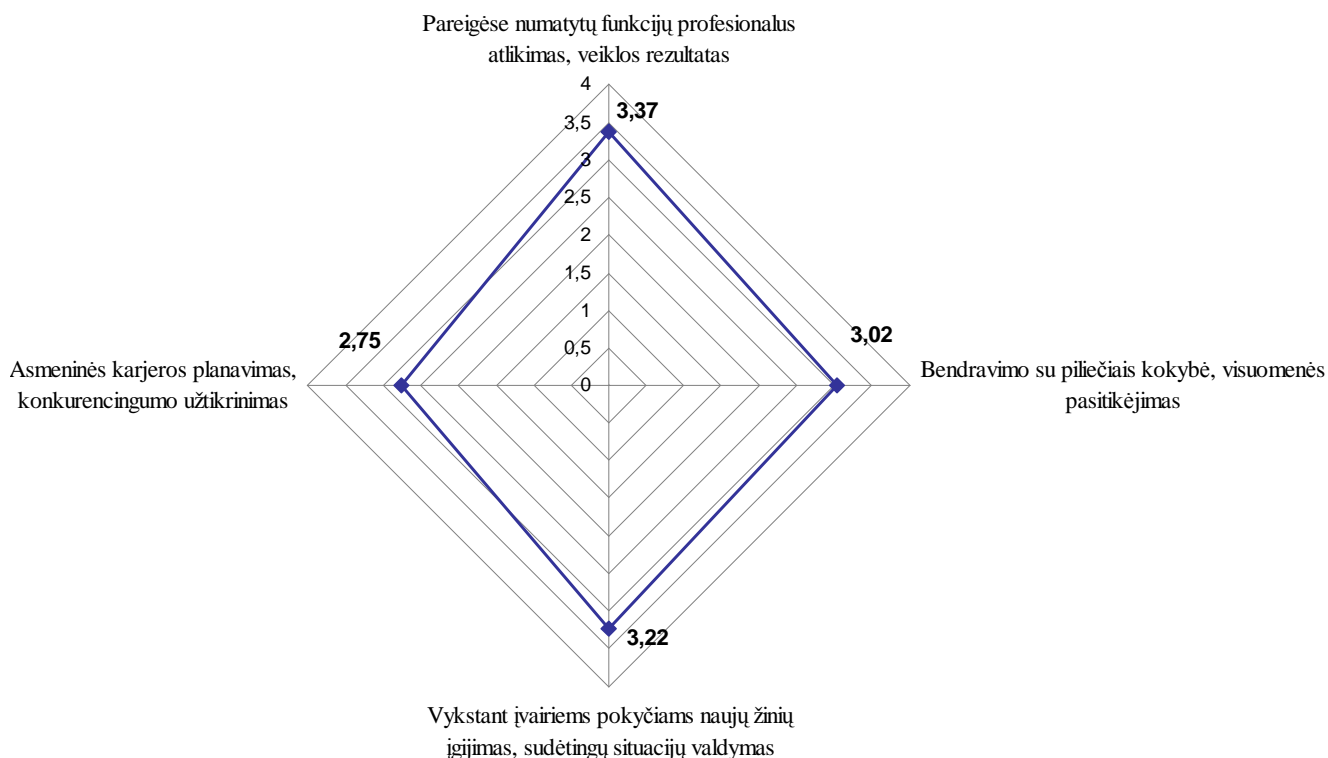
Siekiant gerinti kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, daugumos apklaustųjų (43,08 proc.) nuomone, reikia konkretnės, aktualesnės mokymosi temų specializacijos ir daugiau praktinės veiklos, 27,69 proc. nuomone – daugiau mokymų, atsižvelgiant į darbuotojo siekius, tikslus, karjerą. Nemažai apklaustųjų norėtų daugiau mokymų tarnybos vietoje ir kvalifikuotesnių dėstytojų (po 23,59 proc.). Visi išvardyti veiksniai (žr. 6 priedo 20 pav.) respondentų nuomone daugiau ar mažiau turi būti gerinami ir yra labai svarbūs kvalifikacijos tobulinimo organizavimo kokybei.

Apibendrinant galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimas daugumai policijos pareigūnų siejasi su tikslu tobulėti, todėl mokymų metu darbuotojai stengiasi įsisavinti informaciją, bendrauja, dalinasi patirtimi ir norėtų kvalifikaciją tobulinti dažniau. Pagrindinės priežastys, įtakančios mokymų rezultatus – dėstytojų profesionalumas, mokymų medžiagos aktualumas ir pačių dalyvių motyvacija. Siekiant gerinti kvalifikacijos tobulinimo organizavimo procesą, darbuotojų nuomone, daugiau dėmesio reikia skirti mokymosi temų specializacijai, atsižvelgiant į darbuotojų atliekamą veiklą, jų siekius, tikslus, karjerą, daugiau mokymų organizuoti komisariate, kuriame dirbama, parenkant kvalifikuotus dėstytojus.

Paskutinioji klausimų grupė daugiau orientuota iširti darbuotojų nuomonę mokymų naudingumo (žinių, įgūdžių įgijimo ir jų pritaikymo) klausimais, elgesį po mokymų bei kvalifikacijos tobulinimo įtaką tam tikrų veiksmų kokybei. Nustatyta, kad po mokymų dalyvių žinios yra vertinamos tik kartais (teigė 92,31 proc. apklaustųjų) (žr. 6 priedo 21 pav.). Dažniausiai (71,28 proc.) apklaustieji teigė mokymų metu įgyjantys naudingų žinių, įgūdžių, jaučiasi patobulėję (žr. 6 priedo 22 pav.), 39,48 proc. – ne visada gali pritaikyti įgytas žinias praktikoje, 17,44 proc. respondentų nuomone – dėstoma informacija dažnai kartojasi, mažai naudos. Grįžę po mokymų dauguma apklaustųjų (95,90 proc.) dalinasi įgytais įgūdžiais, žiniomis (iš jų ne visada – 31,80 proc.) ir tik maža dalis nesidalina niekada – 4,10 proc. (žr. 6 priedo 23 pav.).

Tiriant Utenos apskrities VPK pareigūnų nuomonę, kas labiausiai priklauso nuo kvalifikacijos tobulinimo kokybės ir įgytų žinių, lyderio pozicijas užėmė (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*) (žr. 17 pav., 6 priedo 24 pav.): veiklos rezultatai, profesionalus darbo atlikimas (3,37 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ teigė 95,90 proc. apklaustųjų) ir sudėtingų situacijų valdymas, vykstant įvairiems pokyčiams (3,02 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ teigė – 87,70 proc.). Profesionalūs darbuotojai, kurių kvalifikacija yra tinkamai ir tikslingai tobulinama, turi įtakos ir visuomenės pasitikėjimui, bendravimo su piliečiais kokybei – teigė 77,95 proc. apklaustųjų (3,02 balo). Mažiausiai iš pateiktų veiksmų nuo kvalifikacijos tobulinimo kokybės priklauso karjeros planavimas, konkurencingumo užtikrinimas (2,75 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ teigė – 51,28 proc.).





17 pav. **Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kokybės įtakos veiksniams vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

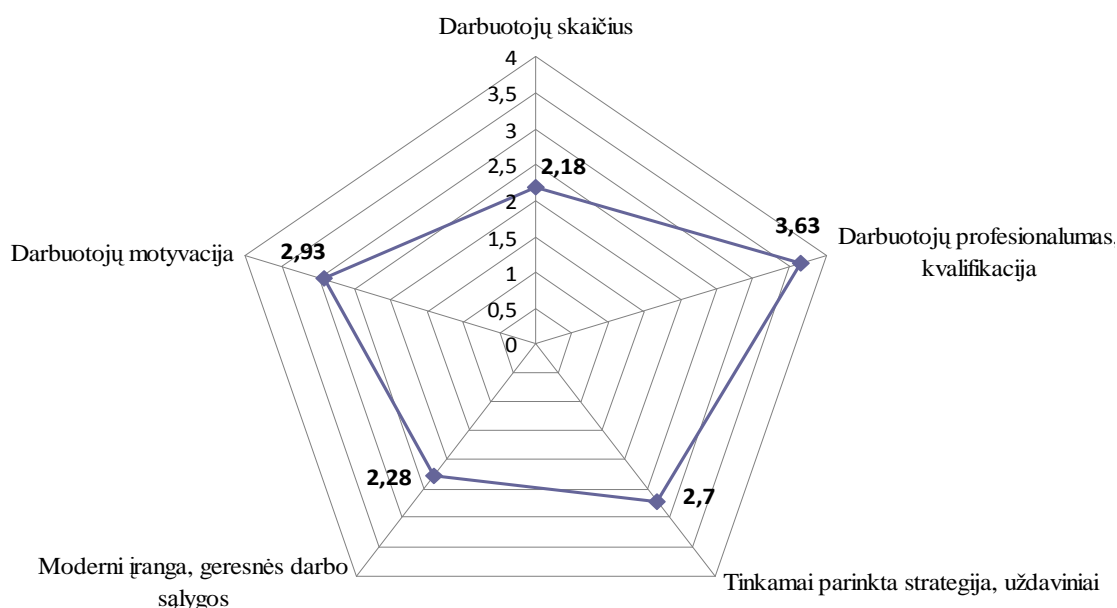
Apibendrinant pareigūnų anketinę apklausą, galima daryti išvadą, kad kvalifikacijos tobulinimas daugumai dalyvių padeda įgyti naudingų žinių, darbą atlikti profesionaliau, tačiau ne visada darbuotojai turi galimybę žinias panaudoti praktinėje veikloje, taip pat pasitaiko, kad mokymų turinys dalyviams nėra naujas, o įgytos dalyvių žinios retai vertinamos. Dėl minėtų trūkumų yra abejotina kai kurių mokymų nauda. Kadangi policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas daugiau profesinės veiklos tobulinimas, tai tik dar kartą patvirtina mokymų metu pateikiamos informacijos aktualumo ir naujų įgūdžių praktinio pritaikymo svarbą. Mokymų nauda didėja, kai darbuotojai po mokymų yra vertinami ir grįžę dalinasi įgytomis žiniomis. Išaiškėjo, kad nuo mokymų kokybės labiausiai priklauso profesionalus veiklos atlikimas ir sudėtingų situacijų valdymas, mažiausiai – karjeros planavimas. Galima daryti prielaidą, kad įtakos galėjo turėti, anksčiau tyrime minėti, karjeros sistemos trūkumai.

### 3.4. Padalinių vadovų apklausos duomenų analizė

2011 m. gruodžio – 2012 m. sausio mėnesiais vyko Utenos apskrities VPK struktūrinių padalinių vadovų (toliau – vadovai) apklausa, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą, planavimo proceso pagrindinius aspektus, dalyvavimą darbuotojų tobulėjimo procese. Tyrime dalyvavo 57 Utenos apskrities VPK struktūrinių padalinių vadovai (tyrimo paklaida ≈ 8 proc.). Dauguma apklaustųjų sudarė vidurinės grandies (52,63 proc.), 30–39 m. amžiaus policijos

pareigūnai (59,65 proc.), 92,98 proc. turintys aukštąjį išsilavinimą, 61,40 proc. – 15 ir daugiau metų vidaus tarnybos stažą.

Analizuojant apklaustų vadovų vertinimus (žr. 18 pav., 7 priedo 1 pav.), įtakojančių veiksmų svarbą darbo rezultatų kokybei (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*), pagrindiniu prioritetu išskirti – darbuotojų profesionalumas, kvalifikacija (3,63 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ teigė – 96,49 proc. apklaustųjų), taip pat svarbi darbuotojų motyvacija (2,93 balo), mažiau – tinkamai parinkta strategija, uždaviniai (2,70 balo). Mažiausiai svarbūs liko technologiniai ir kiekybiniai veiksniai, kaip moderni įranga (2,28 balo) ir darbuotojų skaičius (2,18 balo).



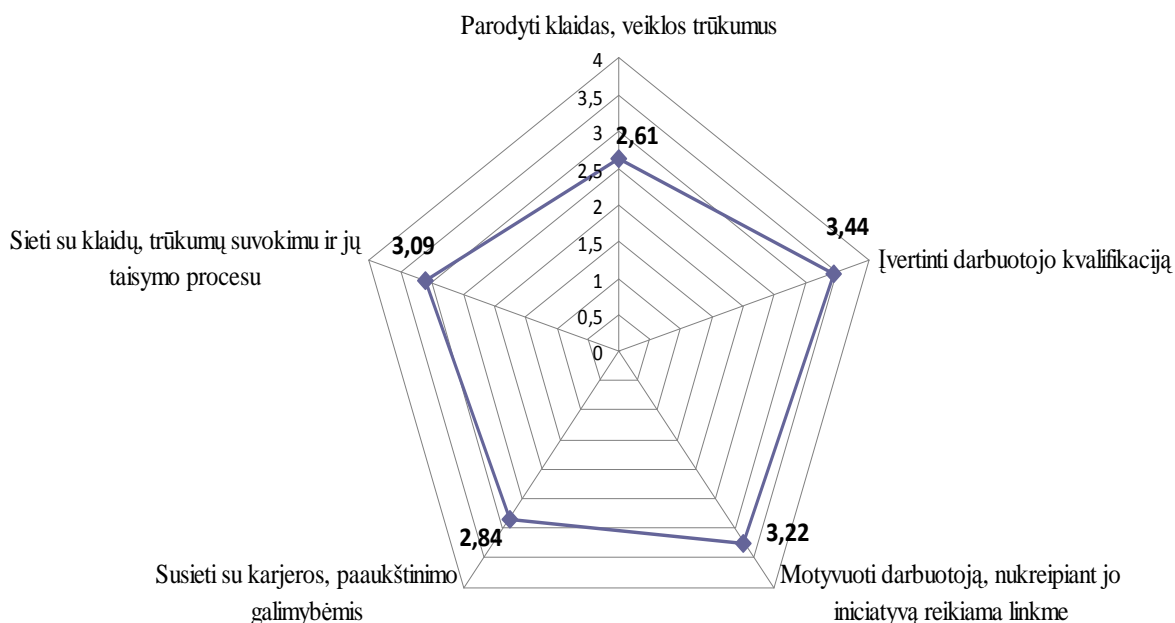
18 pav. **Kriterijų, lemiančių darbo rezultatų kokybę, vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma (66,67 proc. ) vadovų savo pavaldžių darbuotojų kvalifikaciją (žr. 7 priedo 2 pav.) vertina – „vidutiniškai“, 31,58 proc. – „gerai, profesionaliai“ ir tik vienas vadovas įvertino „prastai“ (1,75 proc.). Tai tik dar kartą patvirtina, kad visiems darbuotojams reikalingas sistemingas ir nuoseklus mokymasis, naujų žinių, įgūdžių įgijimas. Galima teigti, kad reguliarus ir tikslingas darbuotojų vertinimas, jų kompetencijos trūkumų, veiklos klaidų analizavimas ir taisymo proceso numatymas – padėtų įgyti ir tobulinti reikalingas darbuotojui žinias, gebėjimus. Todėl svarbu išanalizuoti darbuotojų vertinimo pagrindinius aspektus.

Apklaustos metu dauguma vadovų (59,65 proc.) teigė, kad darbuotojų kompetencijos trūkumus nustato pavedimų vykdymo metu (žr. 7 priedo 3 pav.), 28,07 proc. – bendravimo metu ir tik 12,28 proc. vertinimo metu. Reikia pripažinti, kad darbuotojų veiklos vertinimas iki 2011 m. nebuvo teisiškai reglamentuotas, kaip sistemingas (kasmetinis) procesas, todėl galima pastebėti nemažai su tuo susijusių problemų (skirtingos darbuotojų ir vadovų nuomonės, išsiskiriantys prioritetai kvalifikacijos tobulinimo klausimais, motyvacijos stoka, karjeros sistemos trūkumai).

Galima daryti prielaidą, kad kompetencijos trūkumus vadovai dažniausiai vertina jiems priimtinausiu būdu, pačių pasirinktais kriterijais, prioritetais.

Svarbiausia darbuotojų veiklos vertinimo tyrimo dalis – vadovų nuomonė dėl vertinimo metu akcentuojamų veiksnių svarbumo, klaidų, kompetencijos trūkumų ir jų taisymo proceso (mokymų planavimo) atžvilgiu. Todėl vertinant, kaip darbuotojų veiklos vertinimas prisideda prie kvalifikacijos tobulinimo poreikio formavimo, analizuojamos vadovų nuomonės ir išskiriami darbuotojų vertinimo prioritetai (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*): įvertinti kvalifikaciją (žinias, įgūdžius, gebėjimus) (3,44 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ – 100 proc.), motyvuoti darbuotoją (3,22 balo), vertinimą sieti su klaidų, trūkumų suvokimu ir jų taisymo procesu (3,09 balo) (žr. 19 pav., 7 priedo 4 pav.).

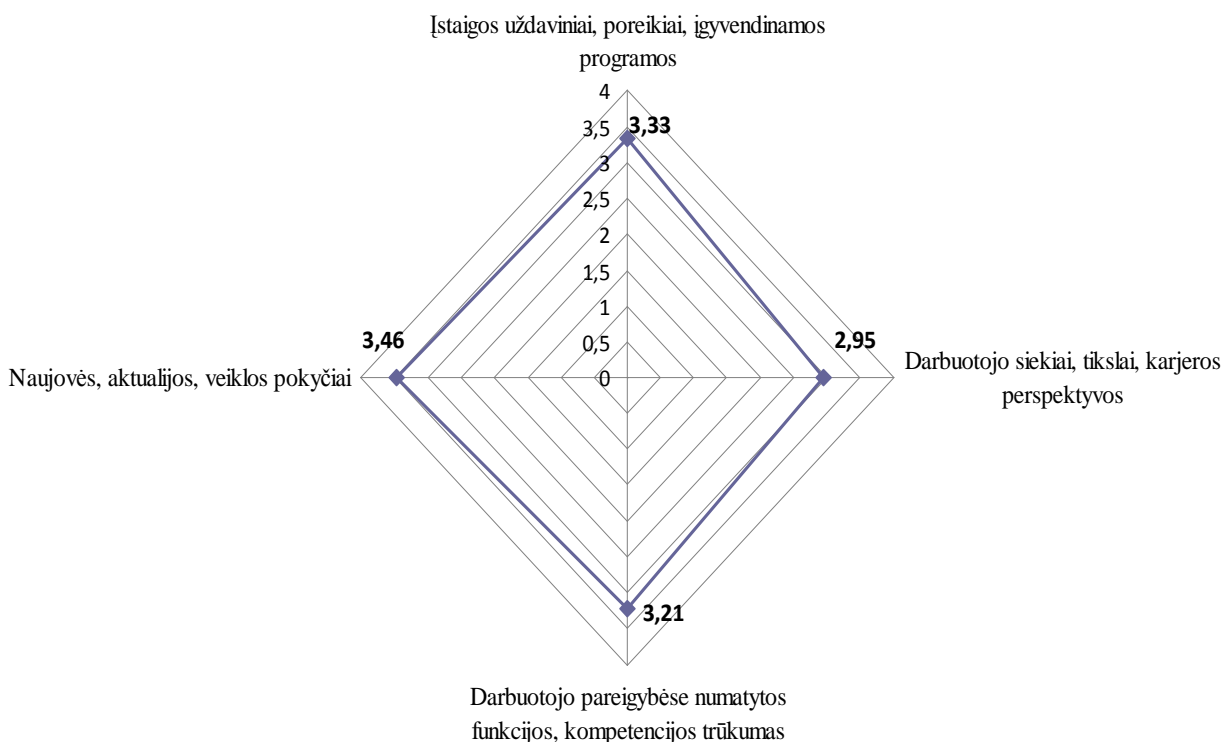


19 pav. **Veiksnių, akcentuojamų darbuotojų vertinimo metu, vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

Vadinasi, darbuotojų vertinimas daugumos vadovų tikslingai siejamas su kvalifikacijos įvertinimu. Tyrimo metu nustatyta, kad darbo rezultatų kokybei nemažą įtaką turi darbuotojo motyvacija, todėl vadovai šį veiksnių išskyrė ir kaip vieną iš prioritetų vertinimo metu. Nors 70,18 proc. apklaustų vadovų mano, kad vertinimas turi sietis su karjeros, paaukštinimo galimybėmis, tačiau išryškėja karjeros sistemos trūkumai, nes patys darbuotojai teigia, kad šis veiksnys yra rečiausiai akcentuojamas vertinimo metu („kartais“, „niekada“ – teigė 93,33 proc. apklaustųjų). Analizuojant vadovų vertinimus, kaip mažiau svarbus vertinimo kriterijus išskirtas darbuotojo klaidų ir veiklos trūkumų parodymas („nesvarbu“, „visai nesvarbu“ – teigė 38,60 proc.). Tačiau prieštaringa šiuo požiūriu pačių darbuotojų nuomonė, kurių teigimu dažniausiai vertinimo metu akcentuojami veiklos trūkumai, klaidos („visada“, „dažnai“ – 84,62 proc.) ir rečiau teikiami pasiūlymai joms taisyti ar skiriamas dėmesys darbuotojų motyvacijai.

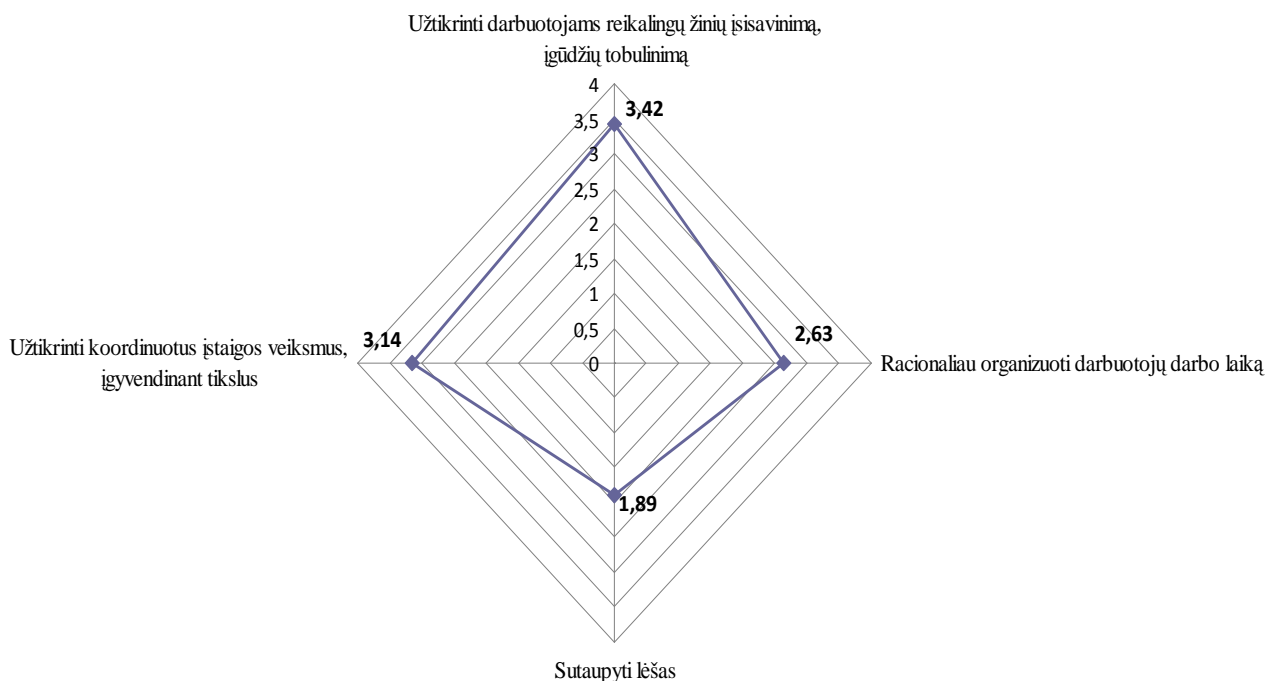
Darbuotojų ir vadovų nuomonės išsiskyrė ir kvalifikacijos tobulinimo planavimo klausimais. Jei 45,64 proc. darbuotojų nežinojo arba teigė, kad vadovai neplanuoja jų kvalifikacijos tobulinimo, tuo tarpu dauguma vadovų (91,23 proc.) (žr. 7 priedo 5 pav.) teigė planuojantys darbuotojų mokymąsi (78,95 proc. – visada, 12,28 proc. – ne visada) ir šiame procese, jų teigimu dalyvauja dauguma darbuotojų (42,11 proc. – visada, 49,12 – ne visada).

Siekiant įvertinti mokymų poreikio nustatymo kriterijų svarbą (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*) (žr. 20 pav., 7 priedo 6 pav.), pagal kuriuos vėliau planuojamas kvalifikacijos tobulinimas, pagrindinis apklaustų vadovų dėmesys pakrypo į: naujoves, aktualijas, veiklos pokyčius (3,46 balo) („labai svarbu“, „svarbu“ – pasirinko 94,74 proc. apklaustųjų), įstaigos uždavinius, poreikius, įgyvendinamas programas (3,33 balo), darbuotojo pareigybėse numatytas funkcijas, kompetencijos trūkumus (3,21 balo), mažiau svarbūs darbuotojo siekiai, tikslai, karjeros perspektyvos (2,95 balo).



20 pav. **Kriterijų, įtakojančių mokymų poreikių nustatymą, vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

Tyrimo metu išaiškėjo, kad tinkamai ir efektyviai planuojant darbuotojų mokymus, apklaustų vadovų požiūriu (*vertinimo skalėje: 4 – labai svarbu, 3 – svarbu, 2 – nesvarbu, 1 – visai nesvarbu*) (žr. 21 pav., 7 priedo 7 pav.), svarbiausia užtikrinti: darbuotojams reikalingų žinių įsisavinimą, įgūdžių tobulinimą (3,42 balo) („labai svarbu“ ir „svarbu“ – teigė 96,49 proc. apklaustųjų), koordinuotus įstaigos veiksmus, įgyvendinant tikslus (3,14 balo), mažiau svarbu – racionaliai organizuoti darbuotojų laiką (2,63 balo), mažiausiai svarbu vadovų požiūriu pasirodė – lėšų sutaupymas (1,89 balo) („nesvarbu“, „visai nesvarbu“ – 84,21 proc.).



21 pav. **Tinkamo ir efektyvaus mokymų planavimo, įtakojančio numatytų tikslų įgyvendinimą, vertinimo vidurkių pasiskirstymas (1 – visai nesvarbu, 4 – labai svarbu)**

Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai vadovai su darbuotojais prieš mokymus aptaria kvalifikacijos tobulinimo tikslus, lūkesčius, nes dauguma apklaustų vadovų teigė (žr. 7 priedo 8 pav.), kad darbuotojai tikisi įgyti naujų žinių, įgūdžių (78,95 proc.), pasidalinti patirtimi (19,30 proc.). Tuo tarpu pagrindinis vadovų lūkestis siunčiant darbuotojus į mokymus (žr. 7 priedo 9 pav.) – darbo rezultatų pagerėjimas, profesionalumo didėjimas (56,14 proc.), naujų žinių įsisavinimas, vykstant reformoms, modernėjant technologijoms (31,58 proc.), 12,28 proc. apklaustųjų tikisi, kad darbuotojai mokymuose bendraudami su kolegomis iš kitų įstaigų, įgys gerosios praktikos, patirties.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad po mokymų darbuotojų elgesys, darbo rezultatai dažniausiai keičiasi, gerėja (teigė 85,96 proc. apklaustųjų) (žr. 7 priedo 10 pav.). Tai tik dar kartą patvirtina kvalifikacijos tobulinimo naudą darbo rezultatų, užduočių įgyvendinimo kokybei. 94,74 proc. apklausoje dalyvavusių vadovų nuomone (7 priedo 11 pav.) tobulinti kvalifikaciją reikia sistemingai, nuolatos (94,74 proc.). Nedidelė dalis apklaustųjų (5,26 proc.) mano, kad tik tuo atveju, kai trūksta žinių, įgūdžių ar keičiasi darbo veikla. Nei vienas iš apklaustų vadovų nemano, kad darbuotojai turi mokytis savarankiškai, jų nuomone tikslinga tobulinti kvalifikaciją.

Tyrimo metu išaiškėjo, kad dauguma policijos pareigūnų dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose (išvažiuojamuosiuose), kaip efektyviausią šį būdą įvardino ir 49,12 proc. vadovų (žr. 7 priedo 12 pav.). Tačiau daugumos mokymų dalyvių (policijos pareigūnų) nuomone, efektyviausias kvalifikacijos tobulinimo būdas – mokymai tarnybos vietoje (42,05 proc.), tuo tarpu tik 15,79 proc. apklaustų vadovų vertina jo efektyvumą. 21,05 proc. vadovų kaip efektyviausią kvalifikacijos tobulinimą pasirinko – stažuotę, 14,04 proc. – nuotolinį mokymosi būdą.

Dažniausia problema, susijusia su kvalifikacijos tobulinimu (5 priedo 13 pav.), kurią įvardijo vadovai – darbuotojų stoka, jiems išvykus į mokymus, darbo organizavimo trikdžiai (49,12 proc.), taip pat problemos susijusios su kvalifikacijos tobulinimo renginiais, jų metu pateikiamos informacijos kokybe: 26,32 proc. teigė, kad mokymų medžiaga kartojasi, per mažai dėmesio naujovėms, 17,54 proc. – kad didelė teorijos apimtis išdėstoma per trumpą laiką, tai neigiamai sąlygoja pateikiamos informacijos įsisavinimo kokybę.

Siekiant gerinti kvalifikacijos tobulinimo organizavimo procesą, dauguma apklaustų vadovų (64,91 proc.) teigė, kad reikia konkretesnės, aktualesnės mokymų temų specializacijos, daugiau praktinės veiklos (policijos pareigūnai teigė taip pat) (žr. 7 priedo 14 pav.), 26,32 proc. – kvalifikuotesnių dėstytojų, 8,77 proc. mano, kad reikia daugiau mokymų komisariate, kuriame dirbama. Jei darbuotojai vienu iš prioritetų buvo išskyrę – mokymus, atsižvelgiant į jų siekius, tikslus, karjerą, tuo tarpu vadovai į šį kriterijų pažvelgė pasyviai.

Apibendrinant vadovų anketinę apklausą galima teigti, kad dauguma vadovų teigia planuojantys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, prieš mokymus aptariantys tobulinimo tikslus, darbuotojų lūkesčius. Mokymų poreikio pagrindiniais kriterijais išskiriami: naujovės, veiklos pokyčiai, įstaigos uždaviniai, poreikiai, darbuotojo vykdomos funkcijos, kompetencijos trūkumai, mažiau svarbūs – darbuotojo poreikiai, karjeros galimybės. Vadovų nuomone, efektyviausias kvalifikacijos tobulinimo būdas sutampa su dažniausiai policijos pareigūnų naudojamu, tačiau ne su darbuotoju nuomone.

Galima teigti, kad nuoseklus darbuotojų kompetencijos trūkumų, veiklos klaidų analizavimas ir tikslingas taisymo proceso numatymas – padėtų efektyviau planuoti mokymų poreikius ir individualiai kiekvienam darbuotojui laiku įgyti reikalingų gebėjimų. Darbuotojų veiklos vertinimui būtina numatyti pagrindinius vertinimo tikslus, kurie būtų vienodai suvokiami visiems proceso dalyviams.

## IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje efektyvus kvalifikacijos tobulinimas akcentuojamas, kaip:

1.1. *tikslingas mokymų poreikio nustatymo* (vadovų požiūrio į kvalifikacijos tobulinimą, sistemingo, objektyvaus veiklos vertinimo, kompetencijos trūkumų analizavimo, tikslų nustatymo) *procesas*;

1.2. *efektyvaus mokymų planavimo* (mokymų poreikio, finansų įvertinimo, kvalifikacijos tobulinimo metodo, programų, renginių parinkimo) *procesas*;

1.3. *tinkamo mokymų vykdymo* (kvalifikuotų dėstytojų parinkimo, žinių pateikimo, mokymų medžiagos aktualumo, naujumo, įgūdžių pritaikymo, mokymų intensyvumo) *ir jo įvertinimo procesas*.

2. Kvalifikacijos tobulinimą įtakoiantys *išoriniai* (didėjantis visuomenės reiklumas, vykdomos reformos, keičiami teisės aktai, kintančios vertybės, modernėjančios technologijos) ir *vidiniai* (motyvacija, karjeros galimybės, pasitenkinimas darbu, personalo kaita, mažėjantis darbuotojų skaičius, veiklos organizavimas) *veiksniai* išryškina kvalifikacijos tobulinimo svarbą, *o jų trūkumai* – neigiamai veikia kvalifikacijos tobulinimo būklę.

3. Empirinis Utenos apskrities VPK policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo tyrimas atskleidė, kad mokymų poreikio nustatymas siejasi su *darbuotojo veiklos vertinimu*, tačiau šis procesas nėra sistemingas ir efektyvus, trūksta aiškių vertinimo tikslų, per mažai dėmesio skiriama darbuotojo motyvacijai, karjeros perspektyvoms. Kompetencijos trūkumus vadovai dažniausiai nustato taikydami kitas įvairias praktikas.

4. Kvalifikacijos tobulinimo planavimo procesą įtakoja *darbuotojo ir vadovo bendravimo ypatumai* – tai svarbu, nes dažniausiai policijos pareigūnai mokymuose dalyvauja vadovo iniciatyva. Teisės aktuose reglamentuojamas nuolatinis, nepertraukiamas policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas nėra užtikrinamas. Kvalifikacijos tobulinimo nauda, išteklių panaudojimo veiksmingumas priklauso nuo tinkamo darbuotojų kvalifikacijos įvertinimo, mokymų programų atitikimo siekiamiems tikslams.

5. Policijos pareigūnų motyvacijos tobulėti vertinimas atskleidė, kad kvalifikacijos tobulinimas daugumai policijos pareigūnų siejasi su tikslu tobulėti, būti konkurencingais. Tuo tarpu vykdomos reformos, *nuolatinis skubėjimas, karjeros sistemos trūkumai* – pagrindiniai veiksniai, neigiamai veikiantys darbuotojų motyvaciją tobulėti. *Pensinis amžius, didelis darbo krūvis, motyvacijos sistemos trūkumai* – tai svarbiausios priežastys, dėl kurių prarandami daugelį metų ugdyti savo srities profesionalai.

6. Kvalifikacijos tobulinimo renginių vertinimas atskleidė, kad mokymų rezultatų kokybę labiausiai lemia: *dėstytojų profesionalumas, mokymų medžiagos aktualumas ir pačių dalyvių motyvacija. Darbuotojų stoka, jiems išvykus į mokymus, darbo organizavimo trikdžiai* – dažniausia

problema susijusi su kvalifikacijos tobulinimo organizavimu. *Mokymų medžiagos kartojimasis, per mažai dėmesio naujovėms, per didelė teorijos apimtis* neigiamai sąlygoja pateikiamos informacijos įsisavinimo kokybę ir mokymų naudą.

7. Mokymų tikslų įgyvendinimo rezultatų vertinimas atskleidė, kad darbuotojų *profesionalumas ir kvalifikacija* yra pagrindiniai kriterijai lemiantys darbo rezultatų kokybę, o nuo kvalifikacijos tobulinimo labiausiai priklauso profesionali darbuotojų veikla, sudėtingų situacijų valdymas, bendravimo su piliečiais kokybė. Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas įvertintas kaip naudingas procesas, tačiau įgytos žinios yra vertinamos ne visada.

8. Tyrimo rezultatai patvirtina darbe iškeltą hipotezę „*policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklė priklauso nuo darbuotojų motyvacijos, ją įtakančių veiksnių ir mokymų proceso kokybės (poreikio nustatymo, planavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo)*“, nustatytas tiesioginis ryšys tarp kvalifikacijos tobulinimo ir darbuotojų motyvaciją tobulėti įtakančių veiksnių, mokymų proceso kokybės.

## PASIŪLYMAI

*Atlikus empirinį tyrimą, siekiant gerinti Utenos apskrities VPK pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklę, siūloma:*

1. Reguliariai ir sistemingai pagal aiškius kriterijus ir vertinimo tikslus vertinti policijos pareigūnus (suteikiant grįžtamąjį ryšį, nustatant prioritetus, didinant motyvaciją), nuosekliai analizuoti kompetencijos trūkumus, veiklos klaidas ir numatyti tikslingą taisymo procesą (*atsakingas Policijos departamentas, Utenos apskrities VPK padalinių vadovai*).

2. Daugiau dėmesio skirti kvalifikacijos tobulinimo programoms, mokymų temų specializacijai, metodų ir būdų pasirinkimui, atsižvelgiant į darbuotojų atliekamą veiklą, kvalifikaciją, jų siekius, įgytų žinių pritaikymą praktikoje (*atsakingas Policijos departamentas, Utenos apskrities VPK padalinių vadovai*).

3. Vertinti kvalifikacijos tobulinimo įtaką darbuotojų veiklos rezultatams (*atsakingi Utenos apskrities VPK padalinių vadovai*), įgytas žinias (*atsakingos mokymus organizuojančios įstaigos*), dalyvių nuomonę apie mokymų organizavimo kokybę (*atsakingos mokymus organizuojančios įstaigos, Utenos apskrities VPK*).

4. Spręsti pagrindines personalo problemas (mažinti personalo kaitą, didinti įsipareigojimą organizacijai, gerinti karjeros galimybes, atlyginimą sieti su darbo rezultatais, teisingai paskirstyti darbus, laiką, skiriant dėmesį į darbuotojo poreikius, tobulėjimo svarbą) (*atsakingas Policijos departamentas, Utenos apskrities VPK*).



## LITERATŪRA

*Mokslinė literatūra*

1. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų mokymas // Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2009. – 163-174 p. – ISBN 978-9955-25-711-0.
2. Chlivickas E. Potential of civil service training system: human resources development strategy // Leadership and management in the public sector: values, standards and competencies in Central and Eastern Europe: presented papers from the 15<sup>th</sup> NISPAee annual conference, Kyjiv, Ukraine, May17-19, 2007, Kyjiv: NISPAee, 2007. ISBN 9788089013326. p. 1-14. Prieiga per internetą: [http://www.nispa.sk/\\_portal/files/conferences/2007/papers/200710121202220.chlivickas.doc](http://www.nispa.sk/_portal/files/conferences/2007/papers/200710121202220.chlivickas.doc) [žiūrėta 2012-01-04]
3. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2001. – 185-199 p. – ISBN 9986-850-36-3.
4. Domarkas V. Valstybės tarnautojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. – Vilnius, 2007.– 145-190 p. – ISBN 978-9955-9981-05.
5. Jagminas J. Valstybės tarnautojų karjera // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. – Vilnius, 2007.– 145-190 p. – ISBN 978-9955-9981-05.
6. Jančauskas E. E. Žmoniškųjų išteklių vadyba. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2009. – 64-70, 84-91 p. – ISBN 978-9955-528-17-3.
7. Jan-Hinrik Meyer-Sahling. Lietuvos valstybės tarnyba: sėkmės paslaptys ir tolesnio vystymo alternatyvos // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 27. – 7-15 p. – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0dNZwbA90zwJ:www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php%3Fid%3D239395+27.+Jan-Hinrik+Meyer-Sahling.+Lietuvos+valstyb%C4%97s+tarnyba:+s%C4%97km%C4%97s+paslaptys+ir+tolesnio+vystymo+alternatyvos&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESj0neopqazoYiHVxIjx3IjvNQBPQbqZUQqSkPuW1vebkYcu9hSiyJA-R9qdp80wDh34q3oAHMkwhUjFlwSnLuoXtTAUtp11POotl1xM3cSJUE8R-Z9QLvkw369J2-Pc9bRN4W8Z&sig=AHIEtbS1VSMYPYKIKgOrCXBYCFXiq5asfA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:0dNZwbA90zwJ:www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php%3Fid%3D239395+27.+Jan-Hinrik+Meyer-Sahling.+Lietuvos+valstyb%C4%97s+tarnyba:+s%C4%97km%C4%97s+paslaptys+ir+tolesnio+vystymo+alternatyvos&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESj0neopqazoYiHVxIjx3IjvNQBPQbqZUQqSkPuW1vebkYcu9hSiyJA-R9qdp80wDh34q3oAHMkwhUjFlwSnLuoXtTAUtp11POotl1xM3cSJUE8R-Z9QLvkw369J2-Pc9bRN4W8Z&sig=AHIEtbS1VSMYPYKIKgOrCXBYCFXiq5asfA) [žiūrėta 2010-11-25].
8. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai, 2005. – ISBN 9955-655-35-6.
9. Laurinavičius A. Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos tarnybinis teisinis reglamentavimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 65-99 p., – ISBN 9955-563-57-5.
10. Liubertas P., Mančinskas P. Lietuvos policija atkūrus nepriklausomybę. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. – 22-47, 75, 102, 114, 120 p. – ISBN 9955-563-74-5.
11. Masiulis K. Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. – Vilnius, 2007.– 117-141 p. – ISBN 978-9955-9981-05.

12. Minkevičius A. Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida ir perspektyvos // Valstybės tarnybos aktualijos. – Vilnius: UAB „Akritis“, 2005, Nr. 3. – 42-45 p. – ISSN 1648-8075. Prieiga per Internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82409](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82409) [žiūrėta 2011-09-26].
13. Minkevičius A. Transformation of the Civil Servant Training and Qualification Upgrade System in Lithuania // The 13th NISPAcee Annual Conference. Democratic Governance for the XXI Century: challenges and Responses in CEE Countries, Moscow, Russia, May 19–May 21, 2005. Moscow: NISPAcee, 2005. p. 1-12. Prieiga per internetą: <http://www.nispa.sk/portal/files/conferences/2005/papers/200504081359490.Minkeviciu.doc> [žiūrėta 2012-01-04].
14. Minkevičius A. Administrative competencies of civil servants in Lithuanian state institutions // The 16th NISPAcee Annual Conference “Public Policy and Administration: Challenges and Synergies”, May 15 – 17, 2008, Bratislava, Slovak Republic. Bratislava: NISPAcee, 2008. p. 1-6. Prieiga per internetą: <http://www.nispa.sk/portal/page.php?sid=473> [žiūrėta 2012-01-04].
15. Minkevičius A., Ivanauskaitė A. Valstybės tarnybos reforma // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. – Vilnius, 2007. – 58-93 p. – ISBN 978-9955-9981-05.
16. Minkevičius A., Smalskys V. Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 16-17 p. – ISBN 978-9955-19-094-3.
17. Minkevičius A., Židžiūnaitė L. Valstybės tarnautojų vertybinis potencialas ir pokyčiai viešajame administravime // Viešasis administravimas = Public administration: [teorinis ir praktinis žurnalas]. – Vilnius: Viešojo administravimo lavinimo asociacija, 2009, Nr. 3-4(23-24). – 61-67 p. – ISSN 1648-4541.
18. Palidauskaitė J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 25. – 7-18 p. – ISSN 1648-2603.
19. Patapas A., Kasperavičiūtė R. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, Nr. 28. – 79-88 p. – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=102875](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=102875) [žiūrėta 2011-09-28].
20. Raipa A., Smalskys V. Policijos personalo rengimo vadybiniai ir istorijai aspektai // Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2006, Nr. 18. – 78-85 p. – ISSN 1648-2603.
21. Sakalas A. Personalas vadyba. – Vilnius: „Margi raštai“, 2003. – 110-1115 p. – ISBN 9986-09-254-X.
22. Smalskys V. Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas Viešojo sektoriaus organizacijose // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas,

2011, T. 10, Nr. 2. – 271-282 p. – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=105383](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=105383) [žiūrėta 2011-09-28].

23. Smalskys V. Policijos personalo rengimo šiuolaikinės kryptys // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2008, Nr. 23. – 88-97 p. – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82234](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82234) [žiūrėta 2011-09-26].

24. Smalskys V. Valstybės tarnybos genėzė ir raida Lietuvoje // Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis. – Vilnius, 2007. – 30-55 p. – ISBN 978-9955-9981-05.

25. Smalskys V., Skietrys E. Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 24. – 60-66 p. – ISSN 1648-2603.

26. Šnapštienė R. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje // Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2009. – 120-132 p. – ISBN 978-9955-25-711-0.

27. Usačiovas V. Policijos institucijų sistema pasaulyje. – Kaunas: UAB „Mileda“, 2009. – 8-10 p., 475-479 p., 486-488 p., 510-511 p. – ISBN 978-9955-787-11-2.

28. Valickas A., Gražulis V. Career Development in the Lithuanian civil service: systemic approach // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, Nr. 32. – 120-136 p. – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:n\\_aXRwPad1YJ:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/120-136.pdf+23.+Valickas+A.,+Gra%20%BEulis+V.+Career+development+in+the+Lithuanian+civil+service:+systemic+approach+\(Karjeros+vystymas+Lietuvos+valstyb%C4%97s+tarnyboje:+sisteminis+po%C5%BEi%C5%ABris\)+/+Vie%C5%A1oji+politika+ir+administravimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShk3EZ5P\\_CPiBIJGEEI6\\_Y\\_WZc2qnUd82MAFUmlbj1JGQDjTERkW87G0NHMgrmX8et\\_AaPDo6gbqUP5fK00264z1bB7fAyimd088Yaeea5VQ36gXAojaXeqpMZ6z-UaQlga3Jf&sig=AHIEtbTHtftMc-V4RG2NDGvFF5iIxf1A](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:n_aXRwPad1YJ:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa32/120-136.pdf+23.+Valickas+A.,+Gra%20%BEulis+V.+Career+development+in+the+Lithuanian+civil+service:+systemic+approach+(Karjeros+vystymas+Lietuvos+valstyb%C4%97s+tarnyboje:+sisteminis+po%C5%BEi%C5%ABris)+/+Vie%C5%A1oji+politika+ir+administravimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEEShk3EZ5P_CPiBIJGEEI6_Y_WZc2qnUd82MAFUmlbj1JGQDjTERkW87G0NHMgrmX8et_AaPDo6gbqUP5fK00264z1bB7fAyimd088Yaeea5VQ36gXAojaXeqpMZ6z-UaQlga3Jf&sig=AHIEtbTHtftMc-V4RG2NDGvFF5iIxf1A) [žiūrėta 2010-11-28].

29. Velička A., Minkevičius A. Administrative competencies of civil servants in state institutions // The 14th NISPAcee annual conference: public administration and public policy in emerging and eurasia: for professionalism, impartiality and transparency, Ljubljana, Slovenia, May 11–May 13, 2006. Ljubljana: NISPAcee, 2006. p. 1-8. Prieiga per internetą: <http://www.nispa.sk/portal/page.php?sid=360> [žiūrėta 2010-12-06].

30. Vitkauskas K. Europos valstybių policijos rengimo sistemų lyginamieji aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Mykolo Romerio universitetas, 2011, tomas 10, Nr. 1. – 141-152 p. – ISSN 1648-2603.

### ***Teisės aktai***

31. Lietuvos Respublikos Policijos veiklos įstatymas 1990 m. spalio 17 d. Nr. VIII-2048. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 90-2777.

32. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas 1990 m. gruodžio 11 d. Nr. I-851. *Valstybės žinios*, 1991, Nr. 2-22.

33. Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas 1995 m. balandžio 4 d. Nr. I-836. *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 33-759.

34. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130; 2002, Nr. 45-1708; 2010, Nr. VIII-1316.

35. Vidaus tarnybos statutas 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 42-1927.

36. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. sausio 17 d. nutarimas Nr. IX-711 „Dėl Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 10-355.

37. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 144-5466.

38. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 1993 m. rugsėjo 2 d. įsakymas Nr. 663 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus reikalų įstaigų kadru rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo instrukcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

39. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 1997 m. sausio 29 d. įsakymas Nr. 40 „Dėl vidaus reikalų sistemos kadru kvalifikacijos kėlimo tobulinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

40. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. gruodžio 12 d. įsakymas Nr. 577 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos reikalavimų, atrankos į tarnybą, profesinio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2002, Nr. 124-5669.

41. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugpjūčio 29 d. įsakymas Nr. 1V-314 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų atestavimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3951.

42. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 4 d. įsakymas Nr. 1V-323 „Dėl kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 87-3953.

43. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. 1V-334 „Dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 89-4052.

44. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2010 m. balandžio 9 d. įsakymas Nr. 1V-219 „Dėl Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 43-2078.

45. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 69-2399.

46. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2004 m. rugsėjo 15 d. nutarimas Nr. 1176 „Dėl visuotinio kompiuterinio raštingumo programos“. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 140-5124.

47. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2005 m. vasario 17 d. nutarimas Nr. 184 „Dėl visuotinio Dėl Vaiko gerovės valstybės politikos strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2005-2012 metų plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 25-802.

48. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. rugpjūčio 4 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklių patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Br. 88-3466.

49. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 127-4845.

50. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2007 m. birželio 17 d. nutarimas Nr. 184 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 72-2845.

51. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2008 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 789 „Dėl Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priedo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 95-3722.

52. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2008 m. rugpjūčio 27 d. nutarimas Nr. 184 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. balandžio 12 d. nutarimo Nr. 359 „Dėl Lietuvos pasirengimo pirmininkauti Europos Sąjungoje 2006–2009 metų veiksmų plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 105-4027.

53. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. kovo 4 d. nutarimas Nr. 157 „Dėl valstybinės triukšmo prevencijos veiksmų 2007–2013 metų programos įgyvendinimo 2009–2013 metų priemonių plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 28-1087.

54. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. balandžio 15 d. nutarimas Nr. 317 „Dėl nacionalinės antidiskriminacinės 2009-2011 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 49-1964.

55. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimas Nr. 853 „Dėl valstybinės smurto prieš moteris mažinimo strategijos įgyvendinimo priemonių 2010-2012 metų plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 101-4216.

56. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. rugsėjo 2 d. nutarimas Nr. 1070 „Dėl Nepilnamečių justicijos 2009-2013 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 110-4664.

57. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. rugsėjo 9 d. nutarimas Nr. 1104 „Dėl Prekybos žmonėmis prevencijos ir kontrolės 2009-2012 metų programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 112-4761.

58. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 606 „Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 72-2845.

59. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2010 m. kovo 10 d. nutarimas Nr. 247 „Dėl Nacionalinės nusikaltimų prevencijos ir kontrolės programos 2010-2012 metų įgyvendinimo priemonių plano patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 31-1433.

60. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 69-3440.

61. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2011 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 20 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 metų strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 6-230.

62. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymas Nr. 5-V-300 „Dėl žemesnės pakopos policijos komisariatų reorganizavimo prijungimo būdu prie atitinkamo aukštesnės pakopos policijos komisariato sprendimo priėmimo, reorganizavimo sąlygų, apskrities vyriausiųjų policijos komisariatų nuostatų, struktūros schemų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 65-2489.

63. Lietuvos Policijos generalinio komisaro 2008 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 5-V-784 „Dėl kvalifikacijos tobulinimo programos „Bendrieji profesiniai įgūdžiai“ patvirtinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

64. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2009 m. lapkričio 6 d. įsakymas Nr. 5-V-812 „Dėl Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. įsakymo nr. 5-V-495 „Dėl policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

65. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. sausio 18 d. įsakymas Nr. 5-V-35 „Dėl Lietuvos policijos mokyklos ir Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centro 2011 metų kvalifikacijos tobulinimo planų patvirtinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

66. Lietuvos Policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 26 d. įsakymas Nr. 5-V-362 „Dėl metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimo taisyklių ir metodinių metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio rekomendacijų patvirtinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

67. Lietuvos Policijos generalinio komisaro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. 5-V-827 „Dėl Policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos rengimo ir vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios* – neskelbta.

### **Internetiniai šaltiniai**

68. 2009-11-30 Lietuvos valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-40-1-22 „Valstybės tarnautojų mokymas“ [PDF HTML kopija]. Prieiga per internetą: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ftUbaPCdcXYJ:www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id%3D1998+Lietuvos+valstyb%C4%97s+kontrol%C4%97s+valstybinio+audito+ataskaita+apie+valstyb%C4%97s+tarnautoj%C5%B3+mokym%C4%85&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESglNqux3aW82p6lXicD748apYTM\\_dgVWM4FWWc0dVDcmQQ7X0uHqnO3393fjLxy1ba-GYZgzOwzn1oeXnkY4vH7mXHn2VbISUiIBTgqkIscagX5oG3Gq68p8Elvfyfn7Lw8E7QU&sig=AHIEtbQwVL1WR9ofn4B3gVXpqiM9Q877yA](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:ftUbaPCdcXYJ:www.vkontrolė.lt/failas.aspx?id%3D1998+Lietuvos+valstyb%C4%97s+kontrol%C4%97s+valstybinio+audito+ataskaita+apie+valstyb%C4%97s+tarnautoj%C5%B3+mokym%C4%85&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESglNqux3aW82p6lXicD748apYTM_dgVWM4FWWc0dVDcmQQ7X0uHqnO3393fjLxy1ba-GYZgzOwzn1oeXnkY4vH7mXHn2VbISUiIBTgqkIscagX5oG3Gq68p8Elvfyfn7Lw8E7QU&sig=AHIEtbQwVL1WR9ofn4B3gVXpqiM9Q877yA) [žiūrėta 2010-11-24].

69. Europos komisijos ataskaita Dėl Lietuvos pažangos rengiantis narystei Europos Sąjungoje. Prieiga per internetą: [http://www.lrs.lt/es/pazanga\\_lt.htm](http://www.lrs.lt/es/pazanga_lt.htm) [žiūrėta 2011-04-03].

70. Europos komisijos 1999 m. reguliarioji ataskaita apie Lietuvos pažangą rengiantis narystei Europos Sąjungoje. Prieiga per internetą:

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:vvcDvMFkVIQJ:www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB\\_intergracija\\_ES/LB\\_integracija\\_ES\\_1999\\_04\\_4.pdf+1997+m.+Nuomon%C4%97je+d%C4%97l+Lietuvos+parai%C5%A1kos+naryste+i+Europos+S%C4%85jungoje+Komisija+padar%C4%97+i%C5%A1vadas,+kad:&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEE SgImY1Cca0fj0zw-jbeQHJvI-VJrBvZPURu0aQIOL28YsMa0EhTqwk1KuVe2orjaNd4d8VGqUxa6B9NY\\_q2cMh2zNAQyGkUZUR61iZQJHTRndI MDclQ3R\\_7tvRHZW0APsyWqcv6&sig=AHIEtbR-C39xJAIAgywq3BFh9bQM\\_VtFjg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:vvcDvMFkVIQJ:www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_intergracija_ES/LB_integracija_ES_1999_04_4.pdf+1997+m.+Nuomon%C4%97je+d%C4%97l+Lietuvos+parai%C5%A1kos+naryste+i+Europos+S%C4%85jungoje+Komisija+padar%C4%97+i%C5%A1vadas,+kad:&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEE SgImY1Cca0fj0zw-jbeQHJvI-VJrBvZPURu0aQIOL28YsMa0EhTqwk1KuVe2orjaNd4d8VGqUxa6B9NY_q2cMh2zNAQyGkUZUR61iZQJHTRndI MDclQ3R_7tvRHZW0APsyWqcv6&sig=AHIEtbR-C39xJAIAgywq3BFh9bQM_VtFjg) [žiūrėta 2011-04-21].

71. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos istorija // Iš policijos istorijos. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=46> [žiūrėta 2011-08-12].

72. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos naujienos // Valstybės kontrolė Policijos departamente atliko veiklos auditą (2004-02-18). Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=683> [žiūrėta 2011-08-20].

73. Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos // Lietuvos Respublikos konstitucinis teismas apie valstybės tarnybą. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?790699305> [žiūrėta 2011-08-20].

74. ESF finansuojamų mokymų kokybės ir efektyvumo galutinė vertinimo ataskaita 2011 m. gegužės 16 d. Prieiga per internetą:

[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2010MVP/ESF\\_mokymu\\_galutine\\_vertinimo\\_ataskaita\\_2011-05.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2010MVP/ESF_mokymu_galutine_vertinimo_ataskaita_2011-05.pdf) [žiūrėta 2011-08-22]

75. ES struktūrinė parama 2007-2013 metams // Viskas apie ES paramą. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/parama> [žiūrėta 2011-08-22]

76. Europos sąjungos struktūrinė parama // ES struktūrinės paramos tikslai. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/lt/kas\\_yra\\_strukturine\\_parama](http://www.esparama.lt/lt/kas_yra_strukturine_parama) [žiūrėta 2011-08-22]

77. Lietuvos policijos mokyklų istorija. Prieiga per internetą: <http://www.lpm.policija.lt/lt/veikla/Istorija> [žiūrėta 2011-09-02].

78. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos naujienos // Policijos sistemos reforma tęsiasi. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=5766> [žiūrėta 2011-09-05].

79. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos naujienos // Pareigūnų darbas bus vertinamas objektyviau ir skaidriau. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=12487> [žiūrėta 2011-09-07].

80. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos tarptautinis bendradarbiavimas // ES finansinės programos ir tarptautiniai projektai. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=2550> [žiūrėta 2011-10-13].

81. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos aktualios // Vilniuje vyksta CEPOL kvalifikacijos tobulinimo kursai. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=10530> [žiūrėta 2011-10-15].

82. Latvia – Lithuania cross border cooperation programme 2007-2013. Prieiga per internetą: <http://www.latlit.eu/> [žiūrėta 2011-10-16].

83. European neighborhood and partnership instrument 2007-2013 cross border cooperation programme Latvia – Lithuania – Belarus. Prieiga per internetą: <http://www.enpi-cbc.eu/> [žiūrėta 2011-10-16].

### ***Antriniai informacijos šaltiniai***

84. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos aktualios // Mokymai Lietuvoje. Mokymų programų 2011 m. katalogas.

85. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos aktualios // Mokymai Lietuvoje. Tarpinstitucinių programų ir strategijų, kurias įgyvendinant mokymo srityje 2011 metais dalyvaus policija, sąrašas.

86. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos statistika // Lietuvos gyventojų apklausos apie policiją. Prieiga per Internetą: <http://www.policija.lt/lt/apklausa> [žiūrėta 2011-10-13].

87. European Police College CEPOL. Prieiga per internetą: <http://www.cepol.europa.eu/index.php?id=home0> [žiūrėta 2011-10-15].

88. CEPOL 2011 m. planuojamų organizuoti kvalifikacijos tobulinimo renginių tvarkaraštis su pažymėtais prioritetais.

89. Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Personalo ataskaita (Forma patvirtinta Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. vasario 7 d. įsakymu Nr. 5-V-78) (laikotarpio 2009.01.01 – 2009.12.31; 2010.01.01 – 2010.12.31; 2011.01.01 – 2011.12.31).



90. Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato Personalo kvalifikacijos tobulinimo ataskaita (Patvirtinta Policijos generalinio komisaro 2009 m. gruodžio 8 d. įsakymu Nr. 5-V-909) (laikotarpio 2009.01.01 – 2009.12.31; 2010.01.01 – 2010.12.31, 2011.01.01 – 2011.12.31).

91. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos atliktas psichologinio klimato tyrimas Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato kolektyve 2010 m. birželio 1 d. Nr. 5-S-3235.

92. 2011 m. liepos mėnesio Lietuvos policijos mokyklos apklausos anketos apie kvalifikacijos tobulinimo procesą tyrimo rezultatai.

93. Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2010-03-25 veiklos planas Nr. 89-IN-14. Prieiga per internetą: [http://utena.policija.lt/lt/veikla/planavimo dokumentai/](http://utena.policija.lt/lt/veikla/planavimo_dokumentai/) [žiūrėta 2011-11-15].

94. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2011 m. pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2010 m. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=2875> [žiūrėta 2011-11-15].

95. Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2012 m. pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2011 metus. Prieiga per internetą: <http://www.policija.lt/index.php?id=2875> [žiūrėta 2011-01-31].

**Boičiukienė V.** Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas ir jį įtakojantys veiksniai / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Aleksandras Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2012. – 110 p.

#### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe tiriami veiksniai turintys įtakos kvalifikacijos tobulinimo būklei Utenos apskrities VPK, analizuojamos problemos ir teikiami pasiūlymai, kaip šias problemas spręsti. Išnagrinėta policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo sistemos raida, organizavimo principai, pagrindinės problemos ir veiksniai, įtakojantys šį procesą. Taip pat aptartas kvalifikacijos tobulinimo teisinis reglamentavimas, mokymų programų įgyvendinimas ir išskirti pagrindiniai ES teikiamos paramos aspektai. Be to, išanalizuota antrinė informacija, Utenos apskrities VPK pareigūnų ir jų vadovų apklausos duomenys, pateikta tyrimu nustatytų veiksnių įtaka policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklei. Vadovaujantis tyrimo rezultatais suformuluotos išvados ir pasiūlymai.

**Pagrindiniai žodžiai:** *policija; kvalifikacija; kvalifikacijos tobulinimas; kvalifikacijos tobulinimą įtakojantys veiksniai.*

**Boičiukienė V.** Utena county chief of police commissariat of statutory civil servants qualification development and its influencing factors / Master's final work of the public administration. Supervisor Doc. dr. Aleksandras Minkevičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Public Administration, 2012. – 110 p.

#### ANNOTATION

Master's final work investigates the factors affecting the qualification development status of the VPK of Utena County, analyzing the problems and making suggestions as to how to tackle these issues. This paper discusses the development of police officers' qualification development system, the organizational principles, main issues and process influencing factors. The thesis also discusses the qualification development legal regulations, implementation of training programs and points out the main aspects of the EU support. Moreover, the secondary information along with law enforcement officers and their supervisors' survey data is analyzed and provides factors, influencing police officers' qualification development status. The thesis formulates a conclusion and recommendations in accordance to the study results.

**Key words:** police, qualifications, qualification development, qualification development influencing factors.

**Boičiukienė V.** Utenos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas ir jį įtakojantys veiksniai / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. dr. Aleksandras Minkevičius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Viešojo administravimo katedra, 2012. – 110 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema – Utenos apskrities VPK statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimas ir jį įtakojantys veiksniai – *aktuali*, nes didėjantys visuomenės poreikiai, kintanti ekonominė, socialinė padėtis, vykdomos reformos, besivystančios technologijos įtakoja kvalifikacijos tobulinimo svarbą, o vyraujančios *problemos* (nuolatinis skubėjimas, didelis darbo krūvis, karjeros sistemos, veiklos vertinimo, mokymų organizavimo trūkumai) neigiamai veikia policijos pareigūnų motyvaciją tobulėti. Iki šiol nebuvo atlikta išsami policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo būklės ir ją įtakojančių veiksnių analizė Utenos apskrities VPK. Todėl siekiant įvertinti Utenos apskrities VPK kvalifikacijos tobulinimo būklę ir pateikti pasiūlymus dėl efektyvesnio šio proceso įgyvendinimo, pirmą kartą tiriami veiksniai ir iškeliamos problemos, įtakojančios kvalifikacijos tobulinimą Utenos apskrities VPK.

Magistro baigiamajame darbe naudoti *metodai*: mokslinės literatūros ir teisės aktų analizės, anketinės apklausos, antrinės informacijos analizės metodai.

*Magistro baigiamojo darbo rezultatai* – atlikta anketinė apklausa, antrinė informacijos analizė atskleidė kvalifikacijos tobulinimą įtakojančius veiksniai: *personalo problemas* (darbuotojų kaita, veiklos vertinimo trūkumai, skirtingas policijos pareigūnų ir vadovų požiūris į mokymus), *motyvus* (darbuotojo tikslai, galimybės tobulėti, pasitenkinimas darbo sąlygomis, karjeros galimybėmis, atlyginimu), *mokymų organizavimo procesą* (mokymų poreikio nustatymas, planavimas, mokymų vykdymas ir jų įvertinimas) – ir padėjo įvertinti kvalifikacijos tobulinimo būklę Utenos apskrities VPK. Darbo rezultatais patvirtinta tyrimo hipotezė, nustatytas tiesioginis ryšys tarp kvalifikacijos tobulinimo ir darbuotojų motyvaciją tobulėti įtakojančių veiksnių, mokymų proceso kokybės.

**Boičiukienė V.** Utena county chief of police commissariat of statutory civil servants qualification development and its influencing factors / Master's final work of the public administration. Supervisor Doc. dr. Aleksandras Minkevičius. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Department of Public Administration, 2012. – 110 p.

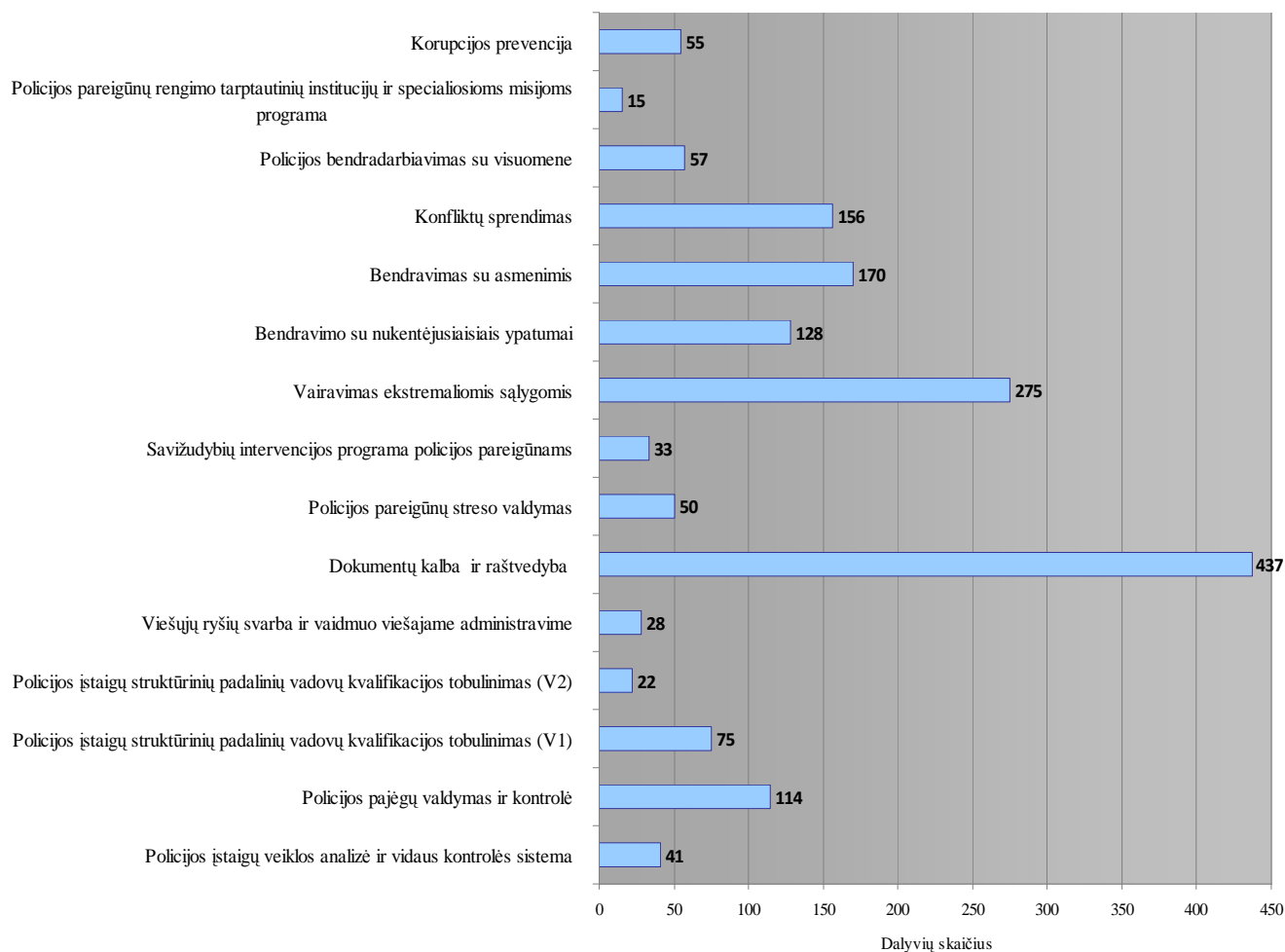
## SUMMARY

Master's final work topic is Utena county VPK statutory civil servants qualification development and its influencing factors - timely given the growing public demand, changing economic and social situation of economic reforms in emerging technologies on the *importance* of qualification development and the prevailing *problems* (constant rush, high labor workload, career systems, performance evaluation, training organization of deficiencies) adversely affect police officers' motivation to improve themselves. So far not a comprehensive police qualification development status and factors influencing it had ever been investigated in the VPK of county of Utena. Therefore, in order to evaluate the status of the Utena county VPK police qualification development and to provide recommendations for a more effective implementation, for the first time research has been conducted on the influencing factors and problems effecting qualification development at Utena county VPK.

Master's final work is to use **methods** of scientific literature and legal regulations analysis, questionnaire survey and secondary data analysis methods.

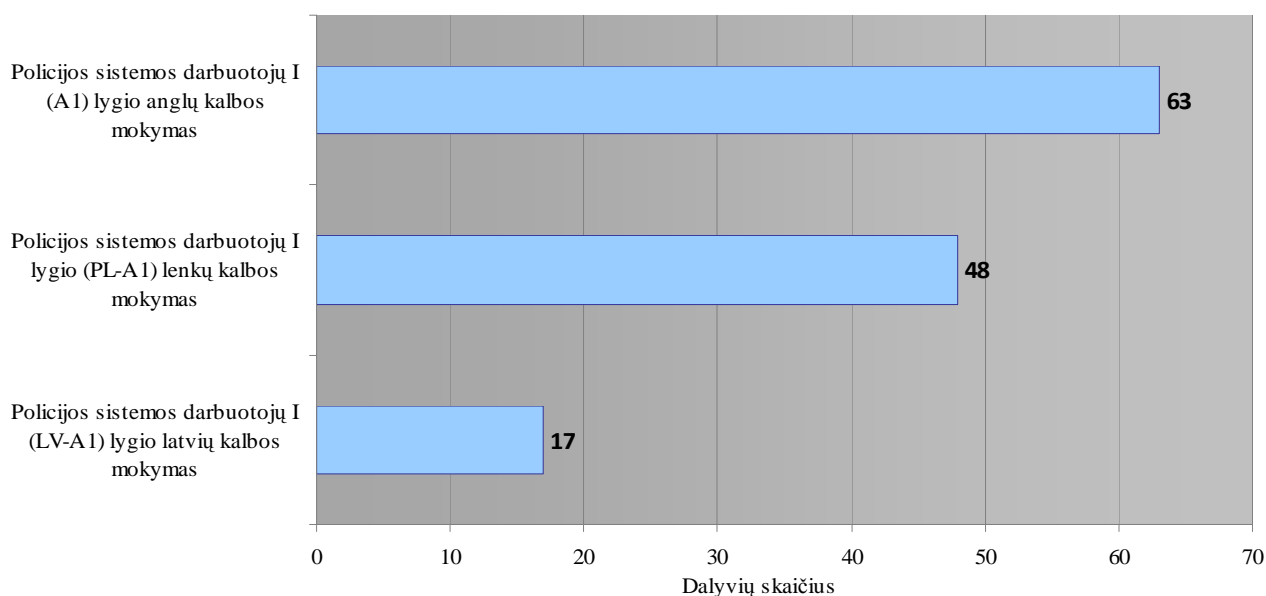
**Master's final work results** – the survey study and the secondary information analysis revealed the qualification development influencing factors - *personnel problems* (turnover of staff, performance evaluation of the shortcomings, of different police officers and management approach to training), *motives* (the employee's goals, opportunities for improvement, satisfaction with working conditions career opportunities, salary), and *organization of training process* (training needs identification, planning, training, implementation and evaluation) – and helped to evaluate the qualification development status of the VPK of county of Utena. The results confirmed the hypothesis, determined a direct link between qualification training, employees motivation influencing factors and quality of training process.

## **PRIEDAI**



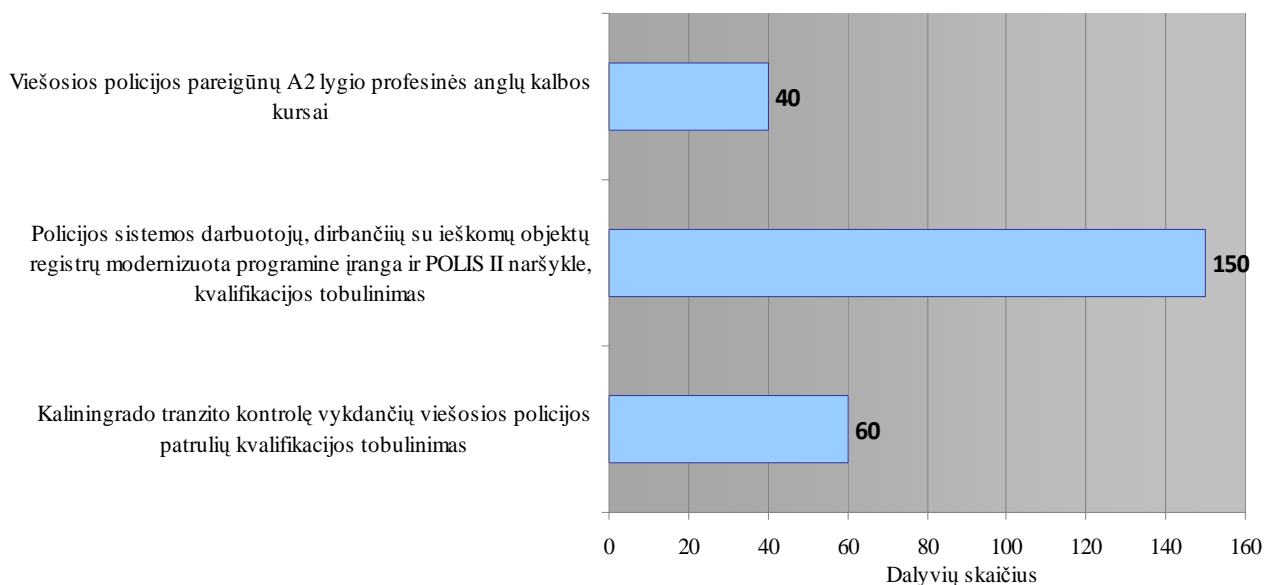
Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.

### 1 pav. Administracinių gebėjimų programos renginiai

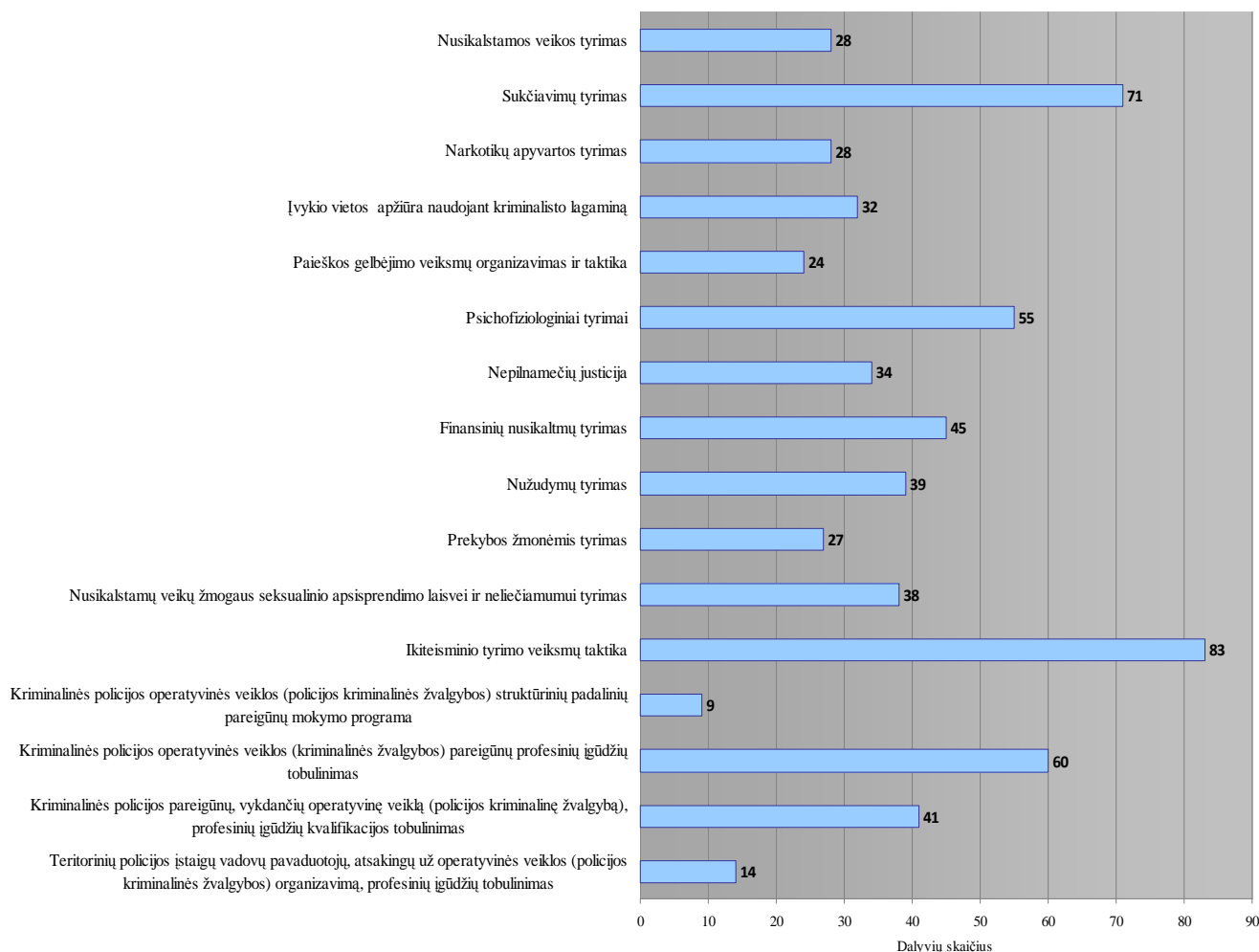


Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.

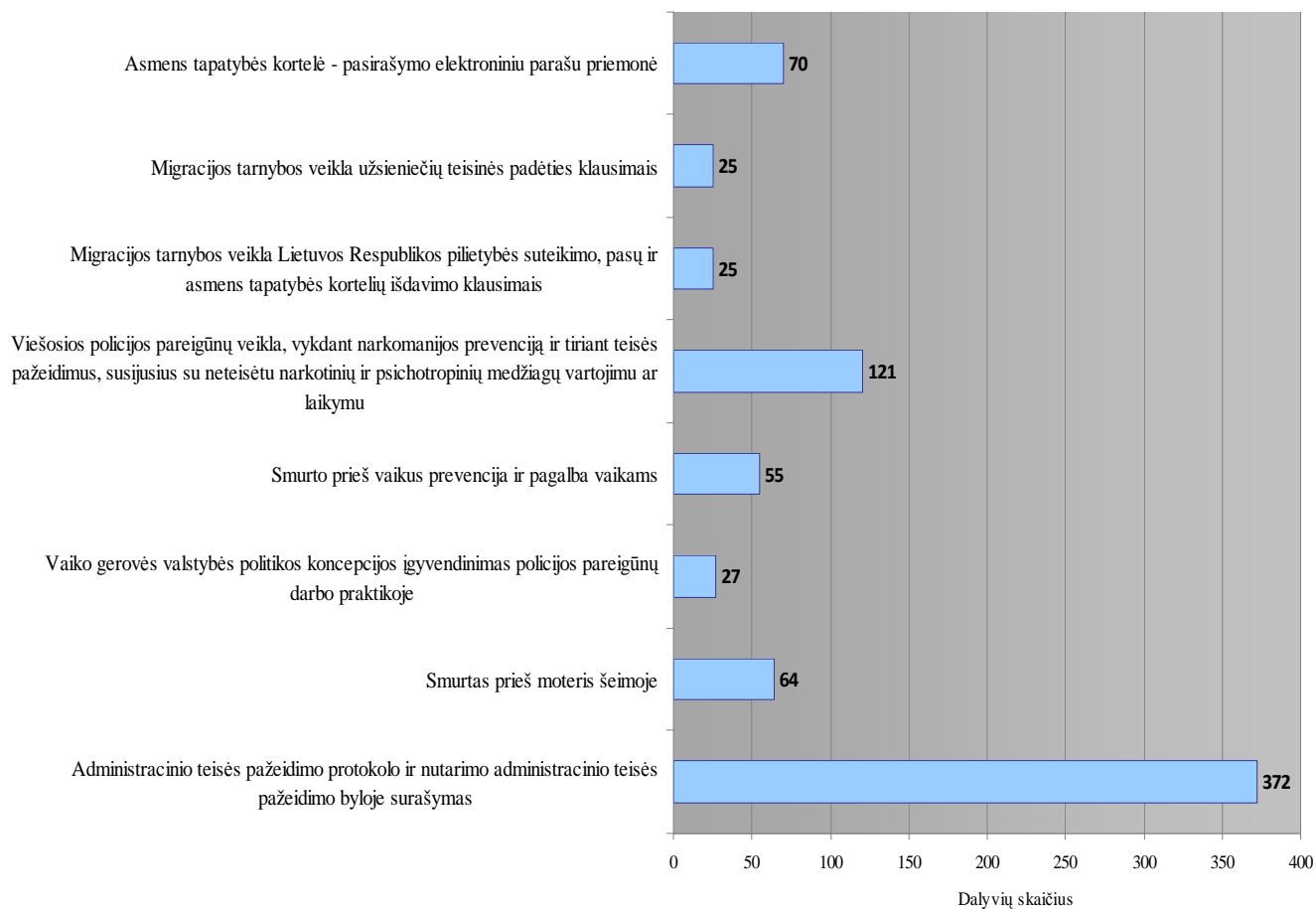
### 2 pav. Užsienio kalbų mokymo ir tobulinimo programos renginiai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.  
3 pav. **Išorės fondo sienų 2007-2013 metų programos renginiai**

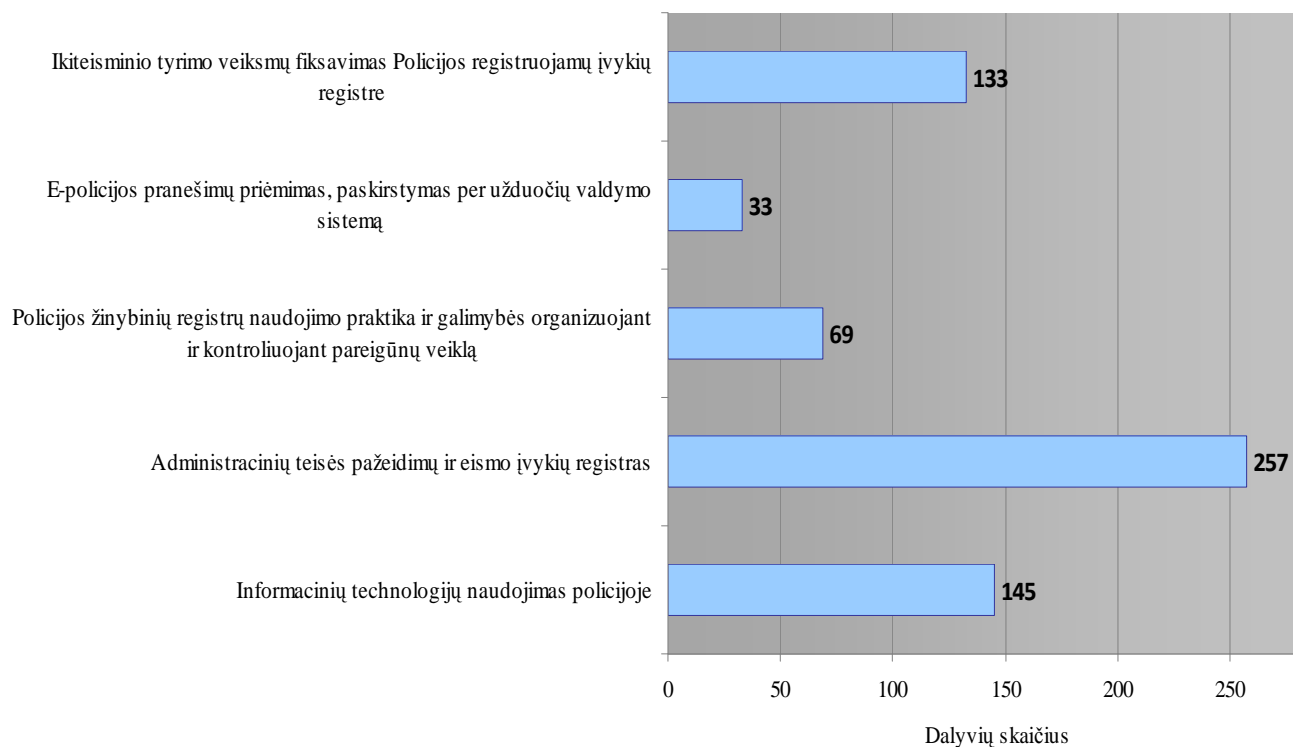


Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.  
4 pav. **Ikiteisminio tyrimo pareigūnų profesinių kompetencijų tobulinimo programos renginiai**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.

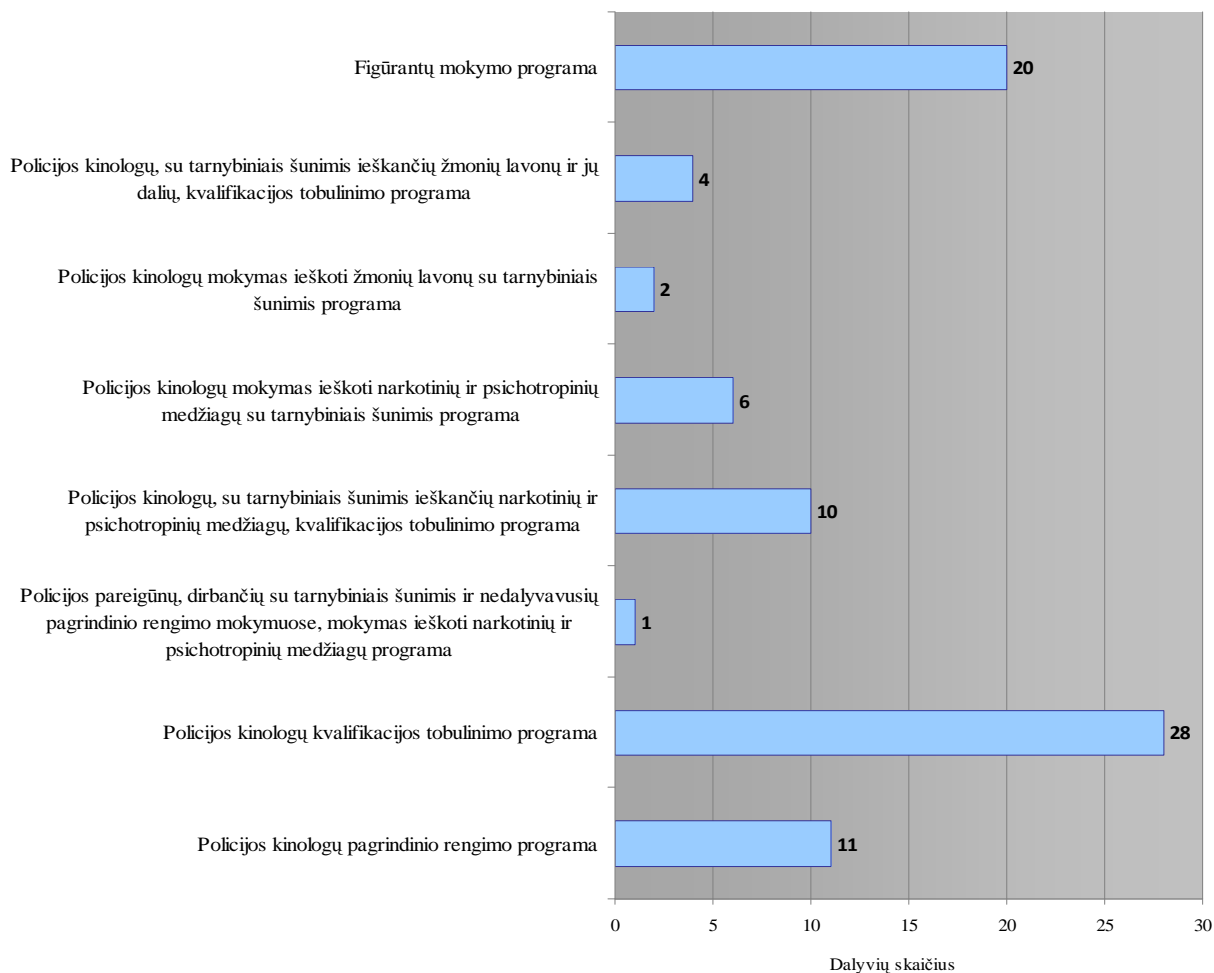
#### 5 pav. Viešosios policijos pareigūnų profesinių kompetencijų tobulinimo programos renginiai



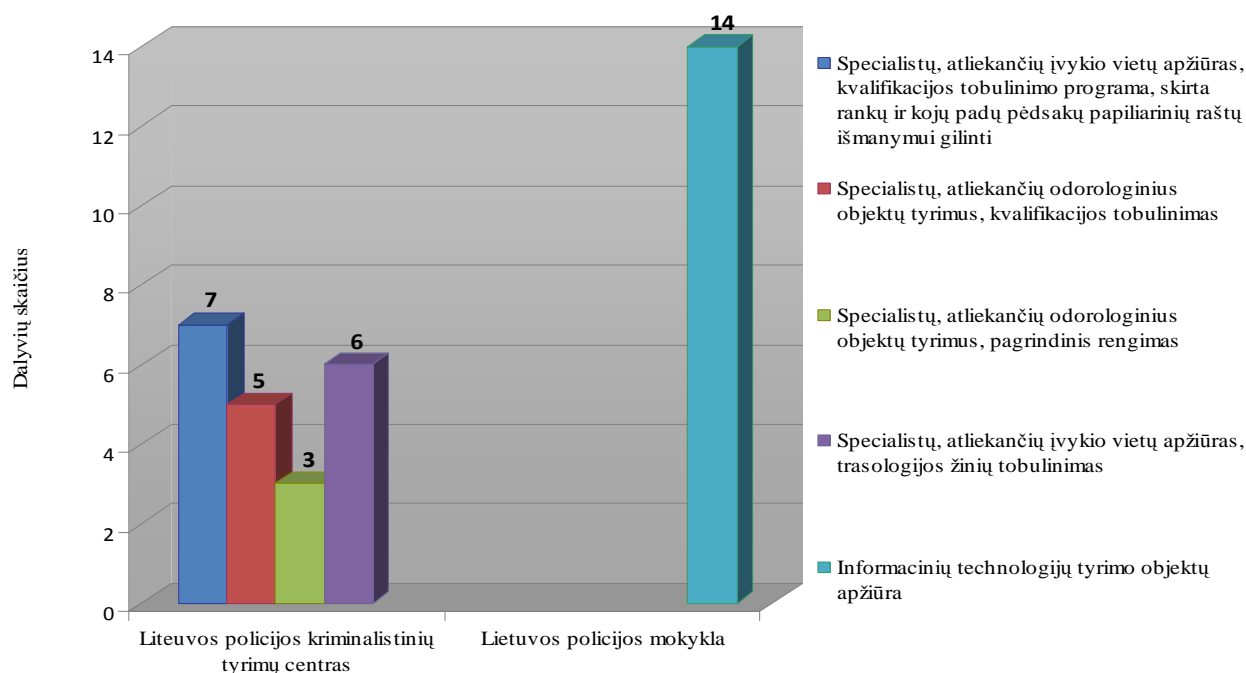
Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.

#### 6 pav. Darbo su registrais ir informacinėmis sistemomis tobulinimo programos renginiai

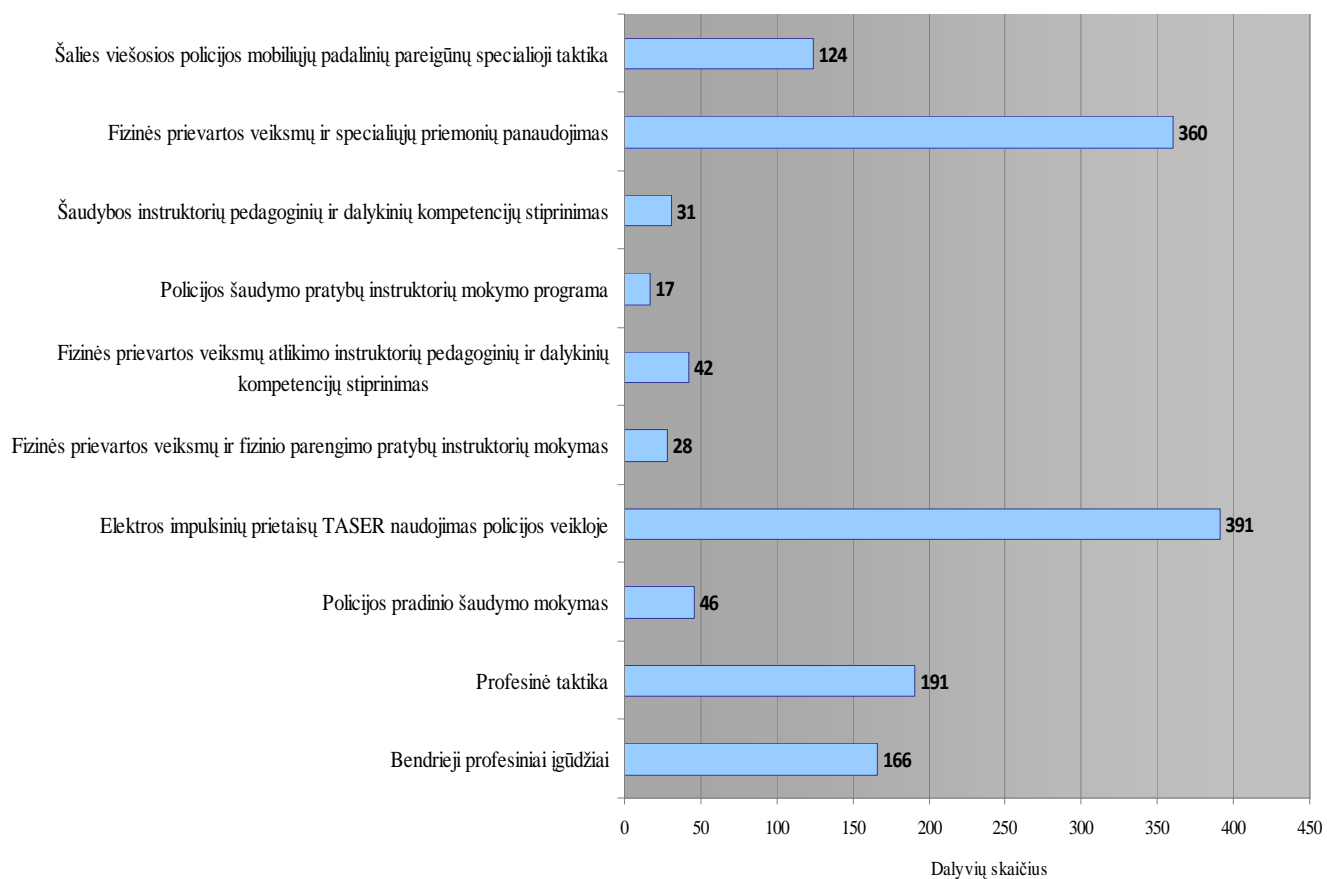




Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.  
7 pav. **Kinologų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programos renginiai**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM ir LPKTC 2011 m. planą.  
8 pav. **Specialistų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo programos renginiai**



Šaltinis: sudaryta autorės pagal policijos sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo LPM 2011 m. planą.

**9 pav. Policijos pareigūnų bendrųjų profesinių įgūdžių tobulinimo programos renginiai**

## ANKETA

Anketa sudaryta Vaidos Boičiukienės, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantės. Jūsų pateikti duomenys konfidencialūs ir bus naudojami magistro baigiamajame darbe, siekiant nustatyti Utenos apskrities VPK statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo būklę ir ją įtakojančius veiksnius.

Kiekviename klausime galimas tik vienas atsakymas (išskyrus 18, 20 klausimą), todėl rinkitės labiausiai *Jums tinkantį variantą ir žymėkite Jums priimtiniu būdu (pvz.: kryželiu X)*.

## Informacija apie respondenta (pažymėkite Jums tinkančius laukelius)

Padalinys, kuriame dirbate	Amžius	Išsilavinimas	Vidaus tarnybos stažas (pareigūno)	Pareigūno nekarinis laipsnis
<input type="checkbox"/> Administravimo.	<input type="checkbox"/> iki 24 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis magistrantūra.	<input type="checkbox"/> Iki 4 m.	<input type="checkbox"/> Jaunesnysis policininkas.
<input type="checkbox"/> Viešosios policijos.	<input type="checkbox"/> 25-29 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis bakalauras.	<input type="checkbox"/> 5-9 m.	<input type="checkbox"/> Policininkas.
<input type="checkbox"/> Kriminalinės policijos.	<input type="checkbox"/> 30-34 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis.	<input type="checkbox"/> 10-14 m.	<input type="checkbox"/> Vyresnysis policininkas.
	<input type="checkbox"/> 35-39 m.	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis.	<input type="checkbox"/> 15-20 m.	<input type="checkbox"/> Viršila.
	<input type="checkbox"/> 40-44 m.	<input type="checkbox"/> Profesinis.	<input type="checkbox"/> Daugiau kaip 20 m	<input type="checkbox"/> Inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 45-49 m.	<input type="checkbox"/> Vidurinis.		<input type="checkbox"/> Vyresnysis inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 50-54 m.	<input type="checkbox"/> Mokausi, įrašykite, kokį išsilavinimą, įgysite baigę mokslus:		<input type="checkbox"/> Komisaras inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 55-59 m.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Komisaras.
	<input type="checkbox"/> nuo 60 m	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Vyresnysis komisaras.
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Vyriausiasis komisaras.

## 1. Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla (darbo kokybė, rezultatai, kvalifikacija)?

- Dažniau nei kartą per metus.
- Kartą per metus.
- Tik atestacijos ir kvalifikacijos kategorijų suteikimo (profesionalumo vertinimo) metu.
- Kita, įrašykite savo:

## 2. Įvertinkite pagal dažnumą, kuris veiksnys labiausiai akcentuojamas Jūsų vertinimo metu:

	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
Klaidos, veiklos trūkumai				
Gebėjimai, žinios, įgūdžiai				
Motyvacija, nukreipiant iniciatyvą reikiama linkme				
Karjeros, paaukštinimo galimybės				
Pasiūlymai klaidoms, trūkumams taisyti				
Kita, įrašykite savo:				

3. Ar su vadovu aptariate Jūsų kompetencijos trūkumus, jų šalinimo būdus?

Taip.

Ne.

Ne visada.

4.

Ar vadovas planuoja Jūsų kvalifikacijos tobulinimą?	Ar planavimo procese dalyvaujate ir Jūs?
<input type="checkbox"/> Taip.	<input type="checkbox"/> Taip.
<input type="checkbox"/> Ne.	<input type="checkbox"/> Ne.
<input type="checkbox"/> Nežinau.	<input type="checkbox"/> Ne visada.

5. Per 2011 metus tobulinau kvalifikaciją:

0 kartų.

1-2 kartus.

3 kartus.

Daugiau nei 3 kartus.

6.

Kokiu kvalifikacijos tobulinimo būdu dažniausiai naudojate?	Kuris kvalifikacijos tobulinimo būdas Jūsų nuomone yra efektyviausias?
<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos tobulinimo renginiai, mokymai (išvažiuojamieji).	<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos tobulinimo renginiai, mokymai (išvažiuojamieji).
<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos tobulinimas tarnybos vietoje.	<input type="checkbox"/> Kvalifikacijos tobulinimas tarnybos vietoje.
<input type="checkbox"/> Nuotolinis mokymosi būdas.	<input type="checkbox"/> Nuotolinis mokymosi būdas.
<input type="checkbox"/> Pedagoginė veikla <sup>1</sup> .	<input type="checkbox"/> Pedagoginė veikla <sup>1</sup> .
<input type="checkbox"/> Stažuotė.	<input type="checkbox"/> Stažuotė.
<input type="checkbox"/> Kita, įrašykite savo: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Kita, įrašykite savo: <input type="text"/>

1. Pedagoginė veikla – dėstymas LPM ar kitoje institucijoje, kai darbuotojas dėstyti siunčiamas įstaigos vadovo įsakymu ar kitu pavedimu.

7. Ar buvote mokymosi tikslais išvykęs į kitas šalis tobulinti kvalifikaciją?

Taip, įrašykite kur

Ne.

8. Dažniausiai dalyvaujate mokymuose:

Tiesioginio vadovo iniciatyva.

Savo iniciatyva.

Personalo skyriaus iniciatyva.

Kita, įrašykite savo:

9. Kaip vertinate savo motyvaciją mokytis, tobulėti (0-20 proc. – labai silpna motyvacija arba jos nėra; 21-40 proc. – silpna motyvacija; 41-60 proc. – vidutinė motyvacija; 61-80 proc. stipri motyvacija; 81-100 proc. labai stipri motyvacija)?

Nuo 0 iki 100 proc. įrašyti savo skaičių

10. **Jūsų nuomone lemiamą įtaką karjerai turi:**

- Darbuotojo darbo stažas.
- Darbuotojo kvalifikacija, išsilavinimas, profesionalumas.
- Viršininko palankumas, asmeniniai interesai, subjektyvumas.
- Darbuotojo darbo patirtis, rezultatai.
- Kita, įrašykite savo:

11. **Kas labiausiai mažina Jūsų motyvaciją mokytis, tobulėti?**

- Menka pačių mokymų kokybė, planavimo, organizavimo sistemos trūkumai.
- Keičiami įstaigos (padalinio) uždaviniai, vykdomos reformos.
- Darbo sąlygos, didelis krūvis, laiko trūkumas.
- Skatinimo, karjeros sistemos trūkumai.
- Asmeninės priežastys (užsienio kalbos nemokėjimas, tam tikrų įgūdžių neturėjimas).
- Kita, įrašykite savo:

12. **Kas labiausiai didina Jūsų motyvaciją mokytis, tobulėti?**

- Galimybė dirbti atsakingesnį darbą, geriau atlikti numatytas funkcijas.
- Siekis didinti savo konkurencingumą, profesionalumą.
- Noras įtikti vadovui, jo motyvacija.
- Kita, įrašykite savo:

13. **Dalyvauju mokymuose, nes:**

- Noriu tobulėti, kelti kvalifikaciją.
- Noriu pailsėti nuo darbo, prasiblaškyti.
- Esu priverstas, niekas neklausia.
- Kita, įrašykite savo:

14. **Mokymų metu dažniausiai Jūs:**

- Aktyviai dalyvauju, stengiuosi įsisavinti informaciją, bendrauju, dalinuosi patirtimi..
- Esu pasyvus, abejingas.
- Stengiuosi įsiklausyti, mažai bendrauju su kitais.
- Esu nekantrus, kartais komentuoju ar trukdau mokymams.
- Kita, įrašykite savo:

15. **Kaip dažniausiai vertinate dėstytojų kompetenciją?**

- Gerai, profesionaliai.
- Vidutiniškai.
- Prastai, trūksta praktinių įgūdžių, žinių.
- Kita, įrašykite savo:

16. **Ar tenkina mokymosi intensyvumas?**

- Taip.
- Galėtų būti dažniau.
- Galėtų būti rečiau.

## 17. Įvertinkite pagal svarbumą, nuo ko labiausiai priklauso mokymų rezultatai:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Dėstytojų kvalifikacijos, žinių pateikimo				
Dalyvių motyvacijos, nusiteikimo				
Mokymo medžiagos aktualumo, naudingumo, naujumo				
Mokymų trukmės, intensyvumo				
Kita, įrašykite savo: <input type="text"/>				

## 18. Kokių pasiūlymų turite kvalifikacijos tobulinimo organizavimui? (galima rinktis kelis atsakymo variantus)

- Kvalifikuotesnių dėstytojų, turinčių praktinės patirties.
- Konkretesnės, aktualesnės mokymosi temų specializacijos, daugiau praktinės veiklos.
- Daugiau mokymų komisariate, kuriame dirbu.
- Mokymų atsižvelgiant į darbuotojų siekius, tikslus, karjerą.
- Kita, įrašykite savo:

## 19. Ar po mokymų yra vertinamos Jūsų žinios?

- Visada.
- Dažnai.
- Kartais.
- Niekada.

## 20. Kaip vertinate savo žinias po mokymų (galima rinktis kelis atsakymo variantus)?

- Dažniausiai įgyju naudingų žinių, įgūdžių, jaučiuosi patobulėjęs.
- Ne visada galiu pritaikyti įgytas žinias praktikoje.
- Dėstoma informacija dažnai kartojasi, mažai naudos.
- Kita, įrašykite savo:

## 21. Ar grįžę po mokymų dalinatės informacija su kolegomis?

- Taip.
- Ne.
- Ne visada.

## 22. Įvertinkite pagal svarbumą, kas labiausiai priklauso nuo kvalifikacijos tobulinimo proceso kokybės ir įgytų žinių:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Pareigybėse numatytų funkcijų profesionalus atlikimas, veiklos rezultatas				
Bendravimo su piliečiais kokybė, visuomenės pasitikėjimas				
Vykstant įvairiems pokyčiams (struktūriniais, technologiniais ir kt.) naujų žinių įgijimas, sudėtingų situacijų valdymas				
Asmeninės karjeros planavimas, konkurencingumo užtikrinimas				
Kita, įrašykite savo: <input type="text"/>				

## ANKETA

Anketa sudaryta Vaidos Boičiukienės, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistrantės. Jūsų pateikti duomenys konfidencialūs ir bus naudojami magistro baigiamajame darbe, siekiant nustatyti Utenos apskrities VPK statutinių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo būklę ir ją įtakančius veiksnius.

Kiekviename klausime galimas tik vienas atsakymas, todėl rinkitės labiausiai *Jums tinkantį variantą ir žymėkite Jums priimtinu būdu (pvz.: kryželiu X)*.

## Informacija apie respondentą (pažymėkite Jums tinkančius laukelius)

Padalinys, kuriame dirbate	Amžius	Išsilavinimas	Vidaus tarnybos stažas (pareigūno)	Pareigūno nekarinis laipsnis
<input type="checkbox"/> Administravimo.	<input type="checkbox"/> iki 24 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis magistrantūra.	<input type="checkbox"/> Iki 4 m.	<input type="checkbox"/> Jaunesnysis policininkas.
<input type="checkbox"/> Viešosios policijos.	<input type="checkbox"/> 25-29 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis bakalauras.	<input type="checkbox"/> 5-9 m.	<input type="checkbox"/> Policininkas.
<input type="checkbox"/> Kriminalinės policijos.	<input type="checkbox"/> 30-34 m.	<input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis.	<input type="checkbox"/> 10-14 m.	<input type="checkbox"/> Vyresnysis policininkas.
	<input type="checkbox"/> 35-39 m.	<input type="checkbox"/> Aukštesnysis.	<input type="checkbox"/> 15-20 m.	<input type="checkbox"/> Viršila.
	<input type="checkbox"/> 40-44 m.	<input type="checkbox"/> Profesinis.	<input type="checkbox"/> Daugiau kaip 20 m	<input type="checkbox"/> Inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 45-49 m.	<input type="checkbox"/> Vidurinis.		<input type="checkbox"/> Vyresnysis inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 50-54 m.	<input type="checkbox"/> Mokausi, įrašykite, kokį išsilavinimą, įgysite baigę mokslus:		<input type="checkbox"/> Komisaras inspektorius.
	<input type="checkbox"/> 55-59 m.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Komisaras.
	<input type="checkbox"/> nuo 60 m.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Vyresnysis komisaras.
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Vyriausiasis komisaras.

## 1. Įvertinkite kriterijų, įtakančių darbo rezultatų kokybę, svarbą:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Darbuotojų skaičius				
Darbuotojų profesionalumas, kvalifikacija				
Tinkamai parinkta strategija, uždaviniai				
Moderni įranga, geresnės darbo sąlygos				
Darbuotojų motyvacija				
Kita, įrašykite savo:				

## 2. Daugumos pavaldžių darbuotojų kvalifikaciją vertinate:

- Gerai, profesionaliai.
- Vidutiniškai.
- Prastai, trūksta kompetencijos, įgūdžių.
- Kita, įrašykite savo:

## 3. Dažniausiai darbuotojų kompetencijos trūkumus nustatote:



Bendravimo metu.



Vertinimo metu.



Pavedimų vykdymo metu.



Kita, įrašykite savo:

## 4. Įvertinkite pagal svarbumą, kam labiausiai reikalingas darbuotojo veiklos vertinimas:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Parodyti klaidas, veiklos trūkumus				
Įvertinti darbuotojo kvalifikaciją ( <i>žinias, įgūdžius gebėjimus</i> )				
Motyvuoti darbuotoją, nukreipiant jo iniciatyvą reikiama linkme				
Susieti su karjeros, paaukštinimo galimybėmis				
Sieti su klaidų, trūkumų suvokimu ir jų taisymo procesu				
Kita, įrašykite savo:				

## 5.

Ar planuojate darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą?	Ar planavimo procese dalyvauja patys darbuotojai?
<input type="checkbox"/> Taip.	<input type="checkbox"/> Taip.
<input type="checkbox"/> Ne.	<input type="checkbox"/> Ne.
<input type="checkbox"/> Ne visada.	<input type="checkbox"/> Ne visada.

## 6. Įvertinkite pagal svarbumą pagrindinius kvalifikacijos tobulinimo poreikio nustatymo prioritetus:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Darbuotojo pareigybėse numatytos funkcijas kompetencijos trūkumas				
Įstaigos uždaviniai, poreikiai, įgyvendinamos programos				
Naujovės, aktualijos, veiklos pokyčiai				
Darbuotojo siekiai, tikslai, karjeros perspektyvos				
Kita, įrašykite savo:				

## 7. Jūsų nuomone, svarbiausia tinkamai ir efektyviai planuojant darbuotojų mokymus galima:

	Labai svarbu	Svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Sutaupyti lėšas				
Užtikrinti darbuotojams reikalingų žinių įsisavinimą, įgūdžių tobulinimą				
Racionaliau organizuoti darbuotojų darbo laiką				
Užtikrinti koordinuotus įstaigos veiksmus, įgyvendinti tikslus				
Kita, įrašykite savo:				



8. **Dažniausiai vykdomi į mokymus darbuotojai tikisi:**



Įgyti naujų žinių, įgūdžių, įsisavinti naują informaciją.



Pasidalinti patirtimi su kitais kolegomis.



Pailsėti ir gerai praleisti laiką.



Neaptariame kvalifikacijos tobulinimo tikslų ir darbuotojų lūkesčių.



Kita, įrašykite savo:

9. **Pagrindinis Jūsų lūkestis siunčiant darbuotojus į mokymus:**



Darbuotojų naujų įgūdžių, žinių įsisavinimas, keičiantis darbo sąlygoms, modernėjant technologijoms.



Darbo rezultatų pagerėjimas, darbuotojo profesionalumo didėjimas.



Bendravimas su kolegomis iš kitų įstaigų, pasidalijimas gerąja praktika, patirtimi.



Apie tai negalvoju.



Kita, įrašykite savo:

10. **Ar keičiasi darbuotojų elgesys, darbo rezultatai po mokymų?**



Visada.



Dažnai.



Kartais.



Niekada.



Nepastebiu.

11. **Darbuotojų kvalifikacija turi būti tobulinama:**



Sistemiškai, nuolatos.



Tokiu atveju, kai trūksta žinių, įgūdžių ar keičiasi darbo veikla.



Manau netikslinga, jie patys turi savarankiškai tobulintis.



Kita, įrašykite savo:

12. **Kuris kvalifikacijos tobulinimo būdas Jūsų nuomone yra efektyviausias?**



Kvalifikacijos tobulinimo seminarai, mokymai (išvažiuojamieji).



Kvalifikacijos tobulinimas tarnybos vietoje.



Nuotolinis mokymosi būdas.



Pedagoginė veikla<sup>1</sup>.



Stazuotė.



Kita, įrašykite savo:

1. Pedagoginė veikla – dėstymas LPM ar kitoje institucijoje, kai darbuotojas dėstyti siunčiamas įstaigos vadovo įsakymu ar kitu pavedimu.

**13. Dažniausiai pasitaikanti problema, susijusi su kvalifikacijos tobulinimu:**

- Darbuotojų stoka, jiems išvykus į mokymus, darbo organizavimo trikdžiai.
- Per mažai informacijos apie renginius, jų planavimą.
- Mokymų medžiagos kartojimasis, mažai dėmesio naujovėms.
- Didelė teorijos apimtis mokymuose, kuri išdėstoma per trumpą laiką, mažai praktikos.
- Dėstytojų kompetencijos trūkumas.
- Kita, įrašykite savo:

**14. Kokių pasiūlymų turite kvalifikacijos tobulinimo organizavimui?**

- Kvalifikuotesnių dėstytojų, turinčių praktinės patirties.
- Konkretesnės, aktualesnės mokymosi temų specializacijos, daugiau praktinės veiklos.
- Daugiau mokymų komisariate, kuriame dirbame.
- Mokymų atsižvelgiant į darbuotojų siekius, tikslus, karjerą.
- Kita, įrašykite savo:

1 lentelė. 2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų, dalyvavusių kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, skaičius

<i>Kvalifikacijos tobulinimo renginius organizavusi įstaiga</i>	<i>Kvalifikacijos tobulinimo renginio pavadinimas</i>	<i>Dalyvių skaičius</i>
1	2	3
Lietuvos policijos mokykla	Administracinio teisės pažeidimo protokolo ir nutarimo administracinio teisės pažeidimo byloje surašymas	63
Lietuvos policijos mokykla	Administracinių teisės pažeidimų ir eismo įvykių registras	13
Lietuvos policijos mokykla	Apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje prevencija	1
Lietuvos policijos mokykla	Bendravimas su asmenimis	12
Lietuvos policijos mokykla	Bendravimo su nukentėjusiais ypatumai	1
Lietuvos policijos mokykla	Bendravimo su nukentėjusiais ypatumai	8
Lietuvos policijos mokykla	Bendravimo su nukentėjusiais ypatumai	1
Lietuvos policijos mokykla	Bendrieji profesiniai įgūdžiai	10
Lietuvos policijos mokykla	Dokumentų kalba ir raštvedyba	65
Lietuvos policijos mokykla	Elektros impulsinių prietaisų TASER naudojimas policijos veikloje	21
Lietuvos policijos mokykla	Finansinių nusikaltimų tyrimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Fizinės prievartos veiksmų atlikimo instruktorių pedagoginių ir dalykinių kompetencijų stiprinimas	4
Lietuvos policijos mokykla	Fizinės prievartos veiksmų ir specialiųjų priemonių panaudojimas	8
Lietuvos policijos mokykla	Ikiteisminio tyrimo veiksmų taktika	4
Lietuvos policijos mokykla	Ikiteisminio tyrimo veiksmų taktika	1
Lietuvos policijos mokykla	Ikiteisminių tyrimų veiksmų fiksavimas policijos registruojamų įvykių registre	10
Lietuvos policijos mokykla	Informacinių technologijų naudojimas policijoje	16
Lietuvos policijos mokykla	Informacinių technologijų tyrimo apžiūros mokymas	1
Lietuvos policijos mokykla	Įvykio vietos apžiūra naudojant kriminalisto lagaminą	2
Lietuvos policijos mokykla	Konfliktų sprendimas	12
Lietuvos policijos mokykla	Korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas atskleidžiančių, tiriančių ir nagrinėjančių ikiteisminio tyrimo įstaigų pareigūnų, prokurorų ir teisėjų kvalifikacijos kėlimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos (kriminalinės žvalgybos)	1
Lietuvos policijos mokykla	Metinio policijos pareigūnų įvertinimo pokalbio atlikimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Migracijos tarnybos veikla Lietuvos respublikos pilietybės klausimais	1
Lietuvos policijos mokykla	Migracijos tarnybos veikla užsieniečių teisinės padėties klausimais	1
Lietuvos policijos mokykla	Narkotikų apyvartos tyrimas ir išlaikė įgytų žinių patikrinimo testą	2
Lietuvos policijos mokykla	Nusikalstamos veikos tyrimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Nusikalstamos veikos tyrimas	2

Lietuvos policijos mokykla	Nusikalstamu būdu įgytų pajamų bei kito susijusio turto paieška ir nustatymas	2
Lietuvos policijos mokykla	Nusikalstamų veikų žmogaus seksualinio apsisprendimo laisvei ir neliečiamumui tyrimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Nužudymų tyrimo metodika	3
Lietuvos policijos mokykla	Paieškos gelbėjimo veiksmų organizavimas ir taktika	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos bendradarbiavimas su visuomene	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos etika ir korupcijos prevencija	5
Lietuvos policijos mokykla	Policijos įstaigų struktūrinių padalinių vadovų kvalifikacijos tobulinimas (VI)	3
Lietuvos policijos mokykla	Policijos įstaigų veiklos analizė ir vidaus kontrolės sistema	2
Lietuvos policijos mokykla	Policijos pajėgų valdymas ir kontrolė	2
Lietuvos policijos mokykla	Policijos pareigūnų streso valdymas	3
Lietuvos policijos mokykla	Policijos pareigūnų, užtikrinančių specialiosios tranzito schemas funkcionavimą, kvalifikacijos tobulinimas	2
Lietuvos policijos mokykla	Policijos pareigūnų, užtikrinančių specialiosios tranzito schemas funkcionavimą, kvalifikacijos tobulinimas	2
Lietuvos policijos mokykla	Policijos pradinio šaudymo mokymas	5
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų A2 lygio specializuotos profesinės anglų kalbos mokymai	13
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų A2 lygio specializuotos profesinės prancūzų kalbos mokymai	2
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų A2 lygio specializuotos profesinės vokiečių kalbos mokymai	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų B1 lygio specializuotos profesinės anglų kalbos mokymai	6
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų B1 lygio specializuotos profesinės prancūzų kalbos mokymai	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų, dirbančių su ieškomų objektų registrų modernizuota programine įranga ir POLIS II naršykle, kvalifikacijos tobulinimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų i (A1) lygio anglų kalbos mokymai	6
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų kompiuterinio raštingumo mokymai	7
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų kompiuterinio raštingumo mokymai	1
Lietuvos policijos mokykla	Policijos sistemos darbuotojų i (LV-A1) lygio latvių kalbos mokymai	7
Lietuvos policijos mokykla	Policijos šaudymo pratybų instruktorių mokymas	4
Lietuvos policijos mokykla	Policijos žinybinių registrų naudojimo praktika ir galimybės organizuojant ir kontroliuojant pareigūnų veiklą	1
Lietuvos policijos mokykla	Prekybos žmonėmis prevencija ir tyrimas	1
Lietuvos policijos mokykla	Profesinė taktika	24
Lietuvos policijos mokykla	Psichofiziologiniai tyrimai	2
Lietuvos policijos mokykla	Saugos geležinkelyje užtikrinimas	2
Lietuvos policijos mokykla	Saugumo užtikrinimas sporto renginių metu	1

Lietuvos policijos mokykla	Savižudybių intervencijos programa policijos pareigūnams	2
Lietuvos policijos mokykla	Smurtas prieš moteris šeimoje	8
Lietuvos policijos mokykla	Smurto prieš vaikus prevencija ir pagalba	1
Lietuvos policijos mokykla	Smurto prieš vaikus prevencija ir pagalba vaikams	1
Lietuvos policijos mokykla	Šalies viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų specialioji taktika	14
Lietuvos policijos mokykla	TPĮ vadovų pavaduotojų, atsakingų už operatyvinės veiklos (policijos kriminalinės žvalgybos) organizavimą, profesinių įgūdžių kvalifikacijos tobulinimas	1
Lietuvos policijos mokykla	vairavimas ekstremaliomis sąlygomis	5
Lietuvos policijos mokykla	Viešosios policijos pareigūnų A2 lygio profesinė anglų kalba	2
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Figurantų mokymai	39
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Įvykio vietos tyrimo ir ginklų išbandymo specialisto kvalifikacija	16
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Kinologų rengimo kursai	80
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo mokymai	80
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo mokymai	80
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo mokymai	80
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Policijos kinologų pagrindinio rengimo programa	390
Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras	Policijos kinologų, su tarnybinais šunimis ieškančių žmonių lavonų ir jų dalių, kvalifikacijos tobulinimo mokymai	78
Kitos šalies įstaigos	Administracinių teisės pažeidimų ir eismo įvykių registras	8
Kitos šalies įstaigos	Anglų kalbos mokymai A 2.1 (WAYSTAGE)	1
Kitos šalies įstaigos	Anglų kalbos mokymai A 2.3 (WAYSTAGE)	11
Kitos šalies įstaigos	Anglų kalbos mokymai B 1.3 (THRESHOLD)	11
Kitos šalies įstaigos	Anglų kalbos mokymai B 2.1 (VANTAGE)	2
Kitos šalies įstaigos	Bendras patruliavimas	1
Kitos šalies įstaigos	Bendravimo su nukentėjusiais ypatumai	2
Kitos šalies įstaigos	Bendro patruliavimo mokymai	2
Kitos šalies įstaigos	Civilinės saugos mokymai	1
Kitos šalies įstaigos	Civilinės saugos mokymo kursai pagal subjektų ekstremaliųjų operacijų centrų narių įvadinio civilinės saugos mokymoprogramą	1
Kitos šalies įstaigos	Darbo teisė	3
Kitos šalies įstaigos	E. Piliėtis	3
Kitos šalies įstaigos	Efektyvus bendravimas	1
Kitos šalies įstaigos	Efektyvus bendravimas	1

<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>E.Pilietis</i>	9
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Finansinių nusikaltimų tyrimas</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Ikiteisminio tyrimo veiksmų ataskaita</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Informacinių technologijų naudojimas</i>	7
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Interesų konflikto policijos įstatymo nuostatų praktinis taikymas</i>	32
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Kas tai yra vaikų socialinis ir emocinis ugdymas</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Kelių policijos veiklos įtaka užtikrinant saugaus eismo sąlygas</i>	2
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos pareigūnų profesinių įgūdžių tobulinimas</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Kūrybiškumas darbe ir versle</i>	2
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Modernių vadybos teorijų taikymasviešajame administracime</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Nepilnamečių justicija</i>	3
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Nusikalstamų veikų, susijusių su sukčiavimu, tyrimo metodika</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Personalo dokumentų įforminimas: dažniausiai pasitaikančių klaidų analizė</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Pirmoji medicinos pagalba ir automatinė defibriliacija</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Pirmoji medicinos pagalba ir automatinė defibriliacija</i>	7
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Pirmoji medicinos pagalba ir automatinė defibriliacija</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Pirmoji medicinos pagalba ir automatinė defibriliacija</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Policijos sistemos darbuotojų kompiuterinio raštingumo mokymai</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Policijos elektroninių paslaugų sistemos (PEPS) naudojimo mokymo kursas</i>	5
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Policijos struktūrinių įstaigų struktūrinių padalinių vadovų kvalifikacijos tobulinimas (VI)</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Policijos kinologų pagrindinio rengimo programa</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Policijos sistemos darbuotojų kompiuterinio raštingumo mokymai</i>	3
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Privalomojo higienos įgūdžių mokymo programa</i>	16
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Privalomojo pirmosios pagalbos mokymo programa</i>	35
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Saugus elgesys – elgesio norma</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Savižudybių intervencijos programa policijos pareigūnams</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Smurtas šeimoje</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Smurtas prieš moteris šeimoje</i>	3
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Specialistų, atliekančių įvykio vietų apžiūras, trasologijos žinių kvalifikacijos tobulinimas</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Streso ir emocijų valdymas</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai, užtikrinant efketyvų ikiteisminį tyrimą nepilnamečių baužiamosiose bylose</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektai, užtikrinant efketyvų ikiteisminį tyrimą nepilnamečių baužiamosiose bylose</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Užsieniečių išsiuntimas, grąžinimas, standartai ir praktika</i>	2

<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Viešojo kalbėjimo paslaptys</i>	4
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Vokiečių kalbos A2 lygio kursai</i>	1
<i>Kitos šalies įstaigos</i>	<i>Vokiečių kalbos kursai</i>	1
<i>Užsienio institucijų kursai Lietuvoje</i>	<i>Kriminalinės policijos pareigūnų, vykdančių operatyvinę veiklą profesinių įgūdžių kvalifikacijos tobulinimas</i>	1
<i>Kitos įstaigos užsienyje</i>	<i>Training of English language (Anglų kalbos kursai)</i>	1

*Pastaba. Tas pats Utenos apskrities VPK pareigūnas galėjo dalyvauti keliuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.*

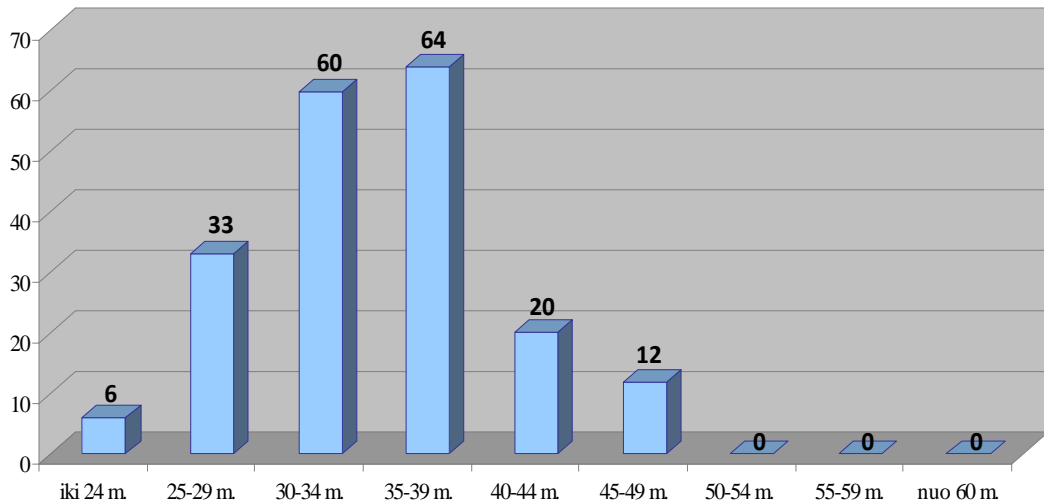
1 lentelė. 2009-2011 m. Utenos apskrities VPK pareigūnų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo renginiuose kartų skaičius, renginių skaičius ir trukmė

Kvalifikacijos tobulinimo renginius organizavusi įstaiga	<i>Lietuvos policijos mokykloje</i>	<i>Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centre</i>	<i>Kitose šalies įstaigose</i>	<i>Užsienio institucijų kursuose Lietuvoje</i>	<i>CEPOL</i>	<i>Kitose įstaigose užsienyje</i>	<i>Iš viso:</i>
Dalyvavimo kartų skaičius 2009 m.	243	36	348	7	-	-	634
Dalyvavimo kartų skaičius 2010 m.	479	3	191	1	2	7	683
Dalyvavimo kartų skaičius 2011 m.	410	9	200	1	-	-	620
Renginių skaičius 2009 m.	60	5	38	1	-	-	104
Renginių skaičius 2010 m.	83	3	59	1	2	5	153
Renginių skaičius 2011 m.	66	8	50	1	-	-	125
Renginių trukmė 2009 m.	15 054	892	11 236	480	-	-	27 662
Renginių trukmė 2010 m.	28 938	351	3 108	8	272	224	32 901
Renginių trukmė 2011 m.	10 392	843	9 450	40	-	40	20 765

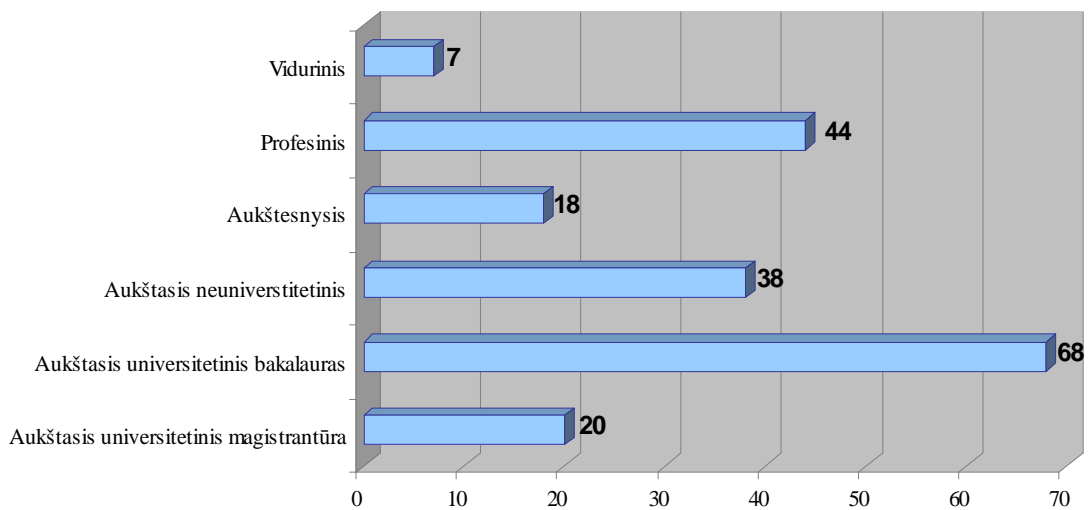
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Utenos apskrities VPK 2009-2011 m. Personalo kvalifikacijos tobulinimo ataskaitas.

*Pastaba. Tas pats Utenos apskrities VPK pareigūnas galėjo dalyvauti keliuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, todėl bendra dalyvių suma gali skirtis nuo Utenos apskrities VPK pareigūnų, tobulinusių kvalifikaciją, skaičiaus.*

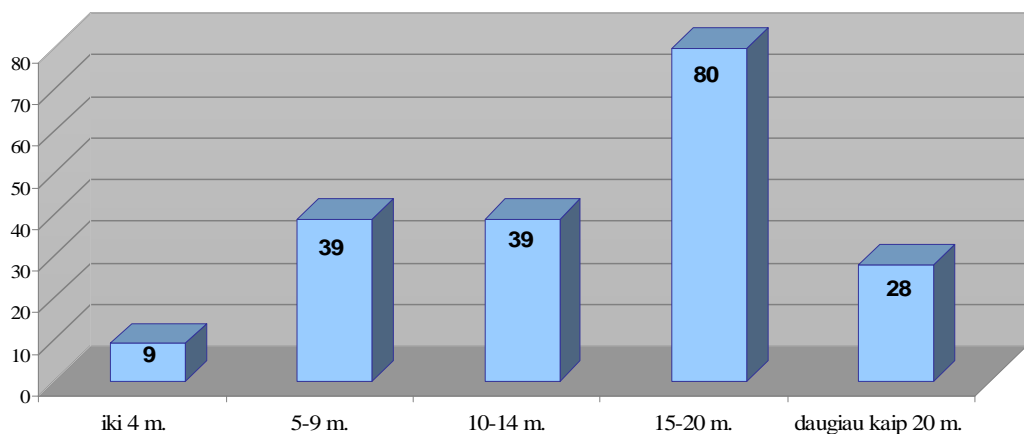




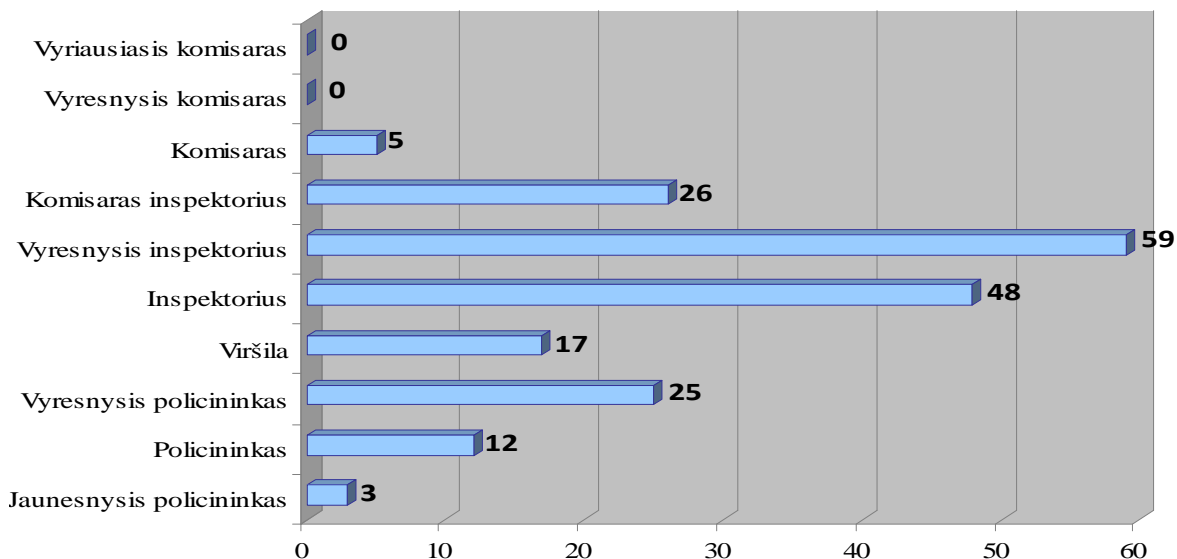
1 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal amžių



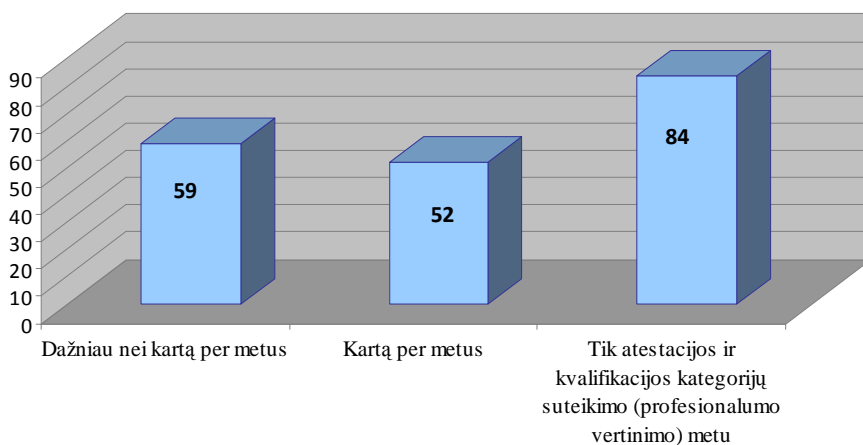
2 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



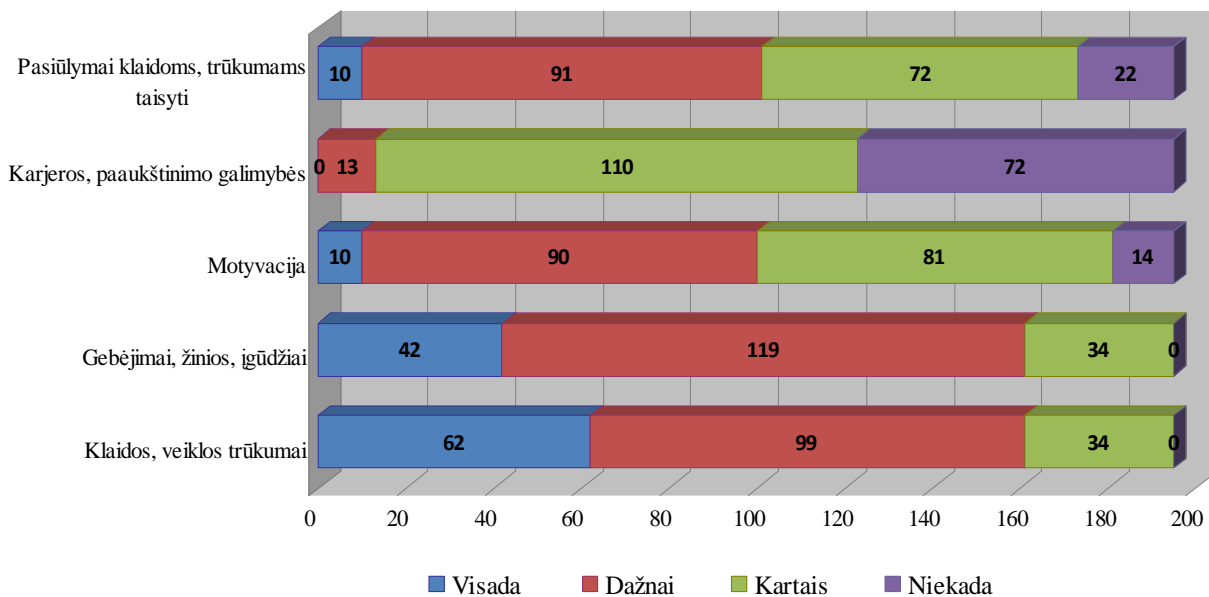
3 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal vidaus tarnybos stažą



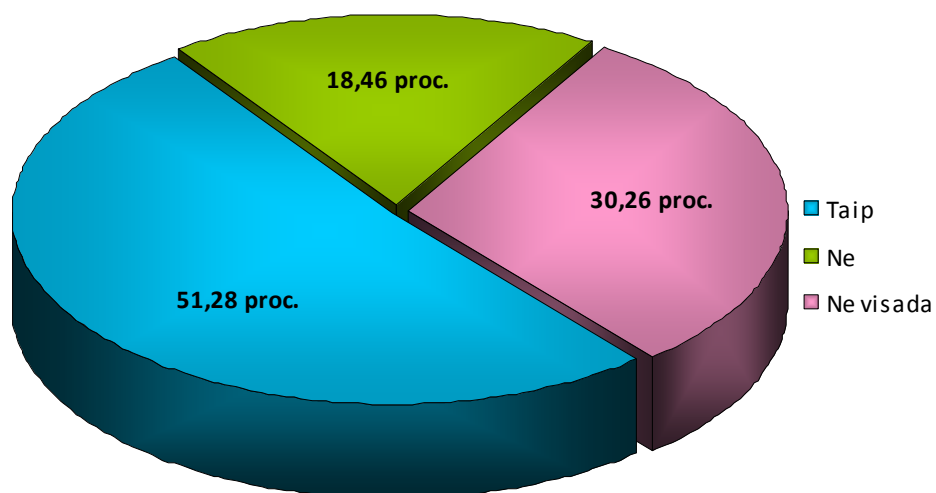
4 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal pareigūno nekarinius laipsnius



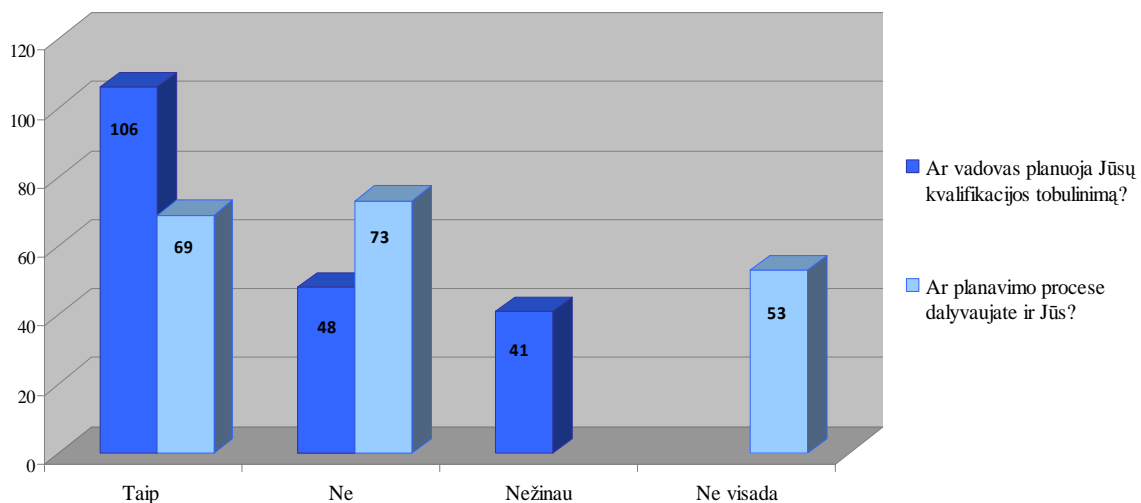
5 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal veiklos vertinimo dažnumą



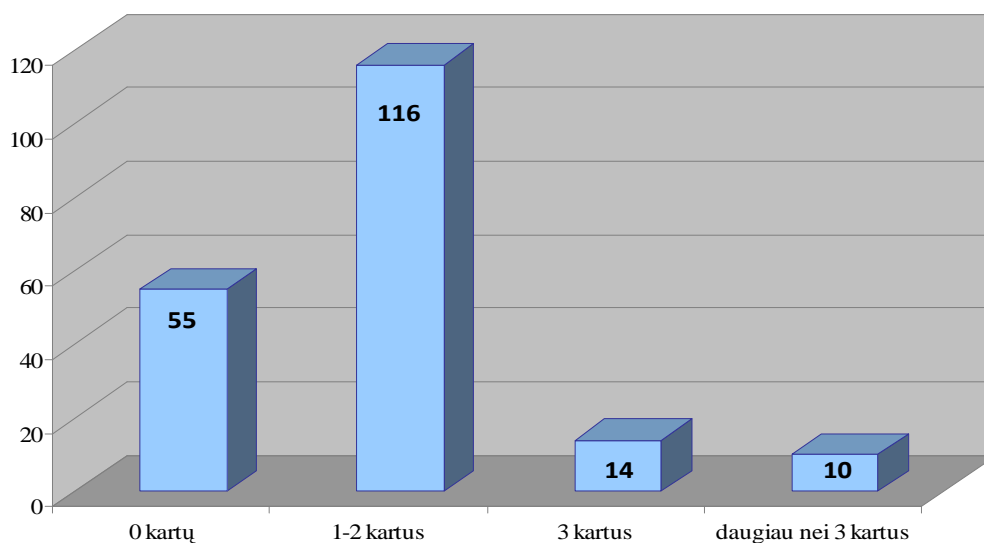
6 pav. Apklaustų policijos pareigūnų veiklos vertinimo metu dažniausiai akcentuojamų veiksmų vertinimo pasiskirstymas



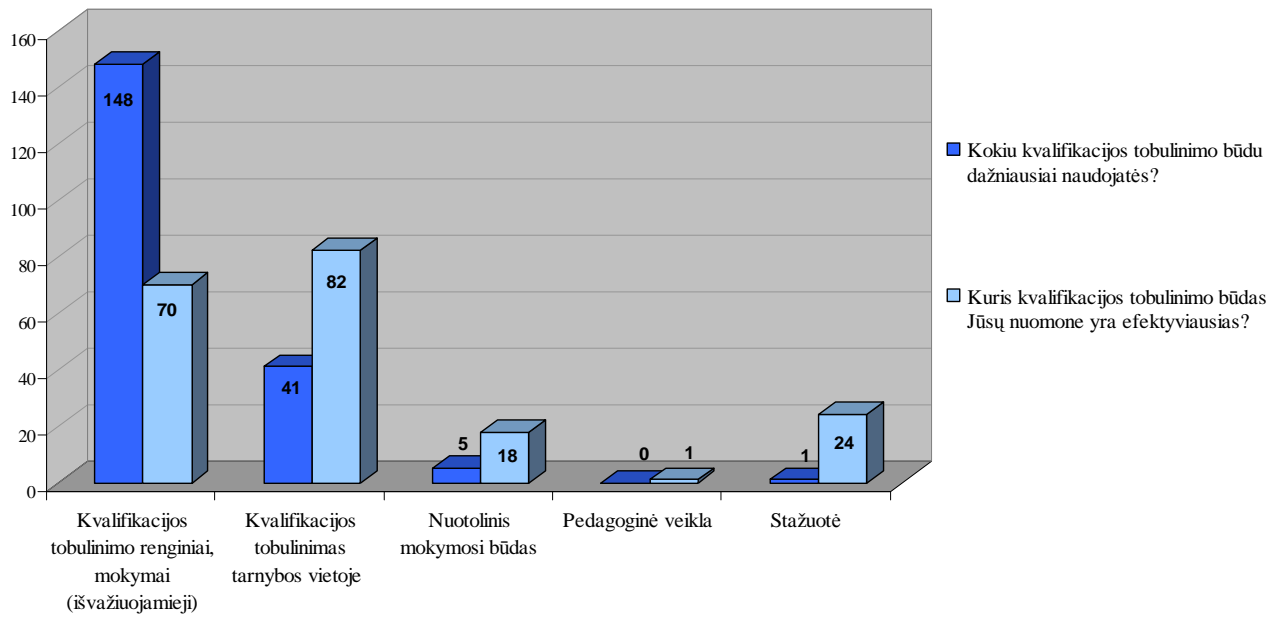
7 pav. Kompetencijos trūkumus ir jų šalinimo būdus su vadovais aptariančių policijos pareigūnų skaičius



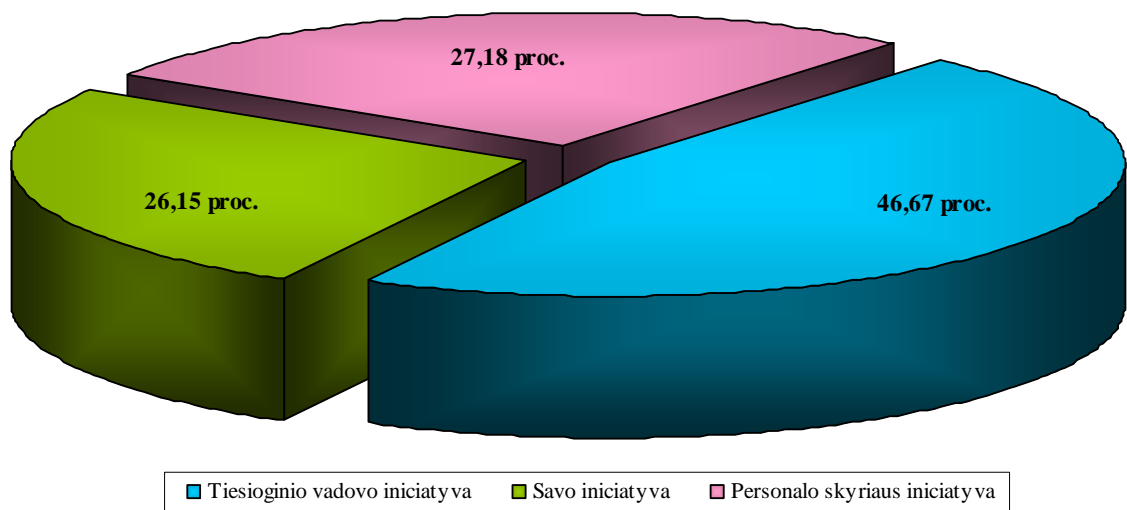
8 pav. Apklaustų policijos pareigūnų nuomonės, kvalifikacijos tobulinimo planavimo klausimais, pasiskirstymas



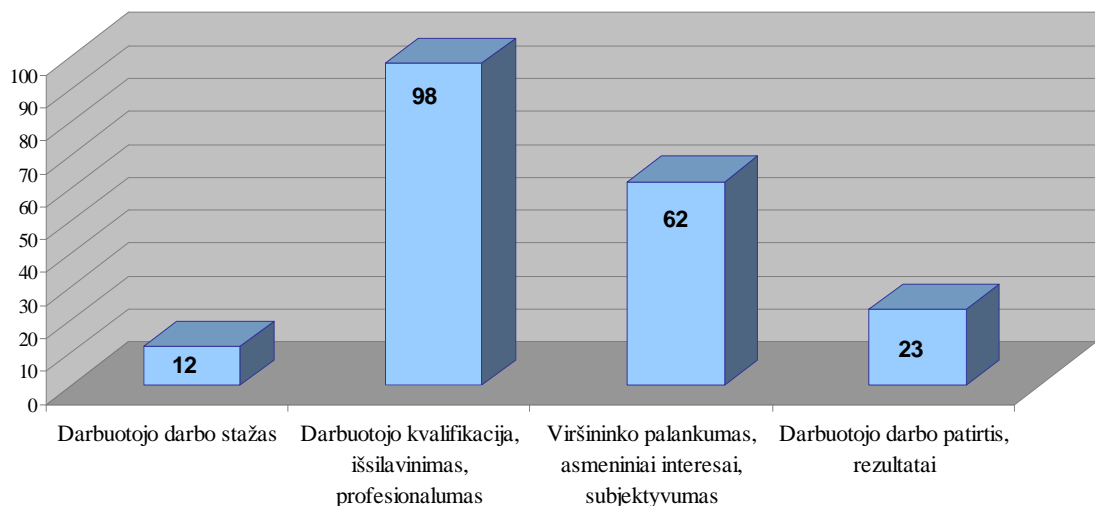
9 pav. Respondentų, pagal 2011 m. dalyvavimo dažnumą kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, pasiskirstymas



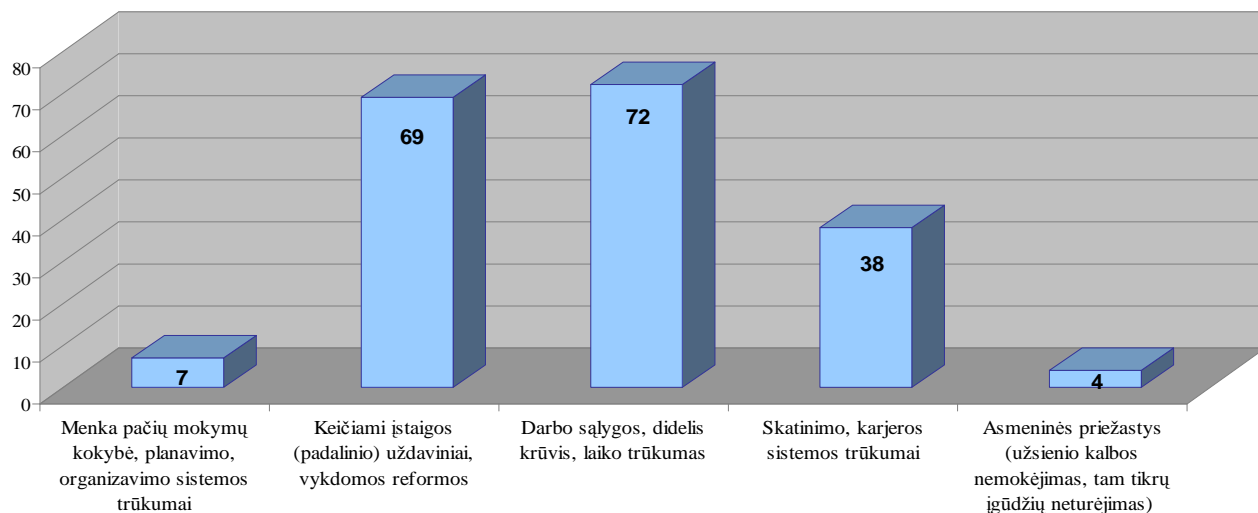
10 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dažniausiai naudojamus ir jų nuomone efektyviausius kvalifikacijos tobulinimo būdus



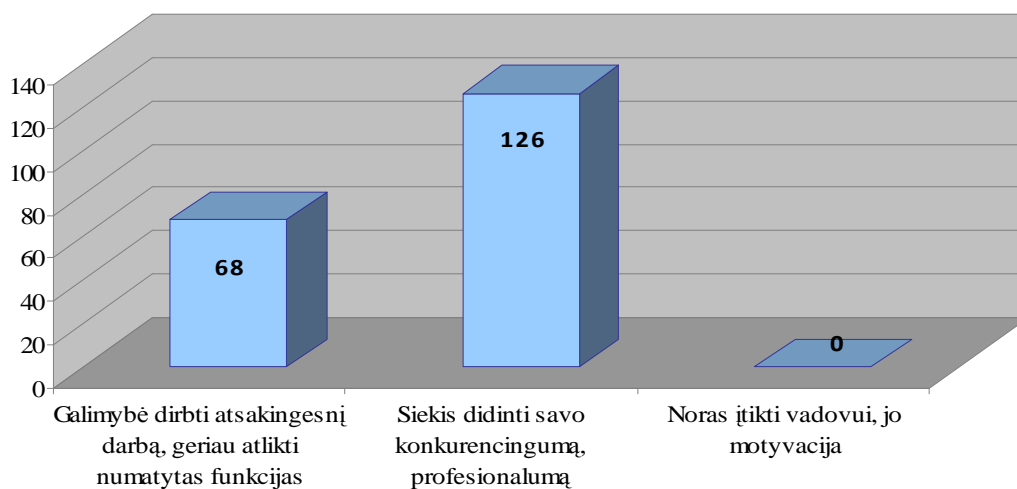
11 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dalyvavimo mokymuose iniciatyvų vertinimą



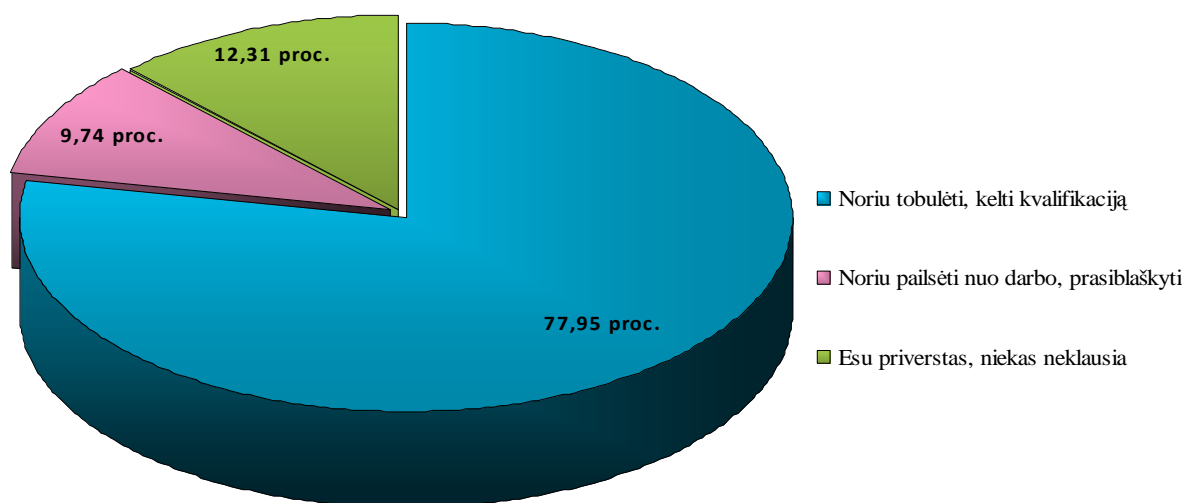
12 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal karjerai įtakos turinčių veiksnių vertinimą



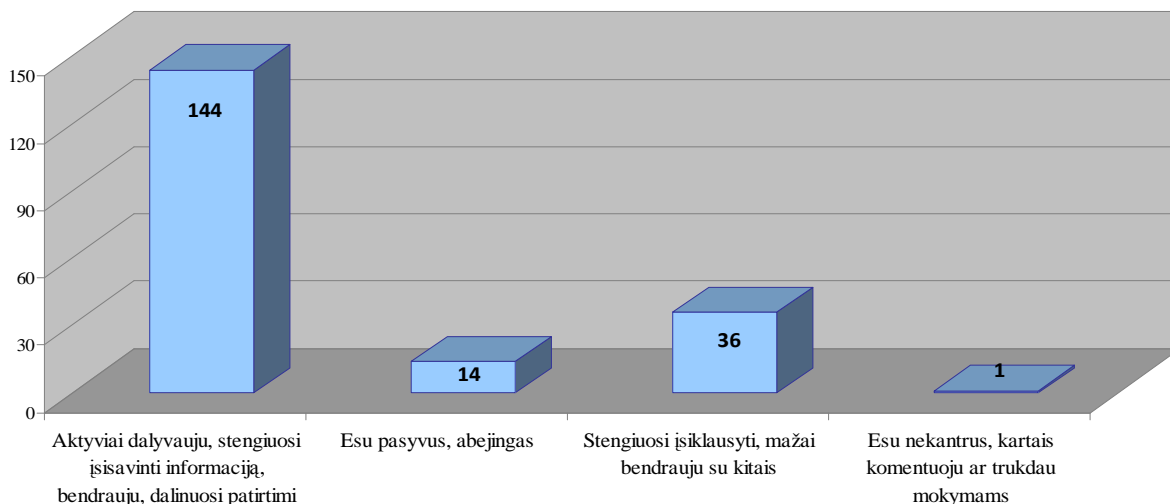
13 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal motyvą neigiamai įtakančių veiksnių vertinimą



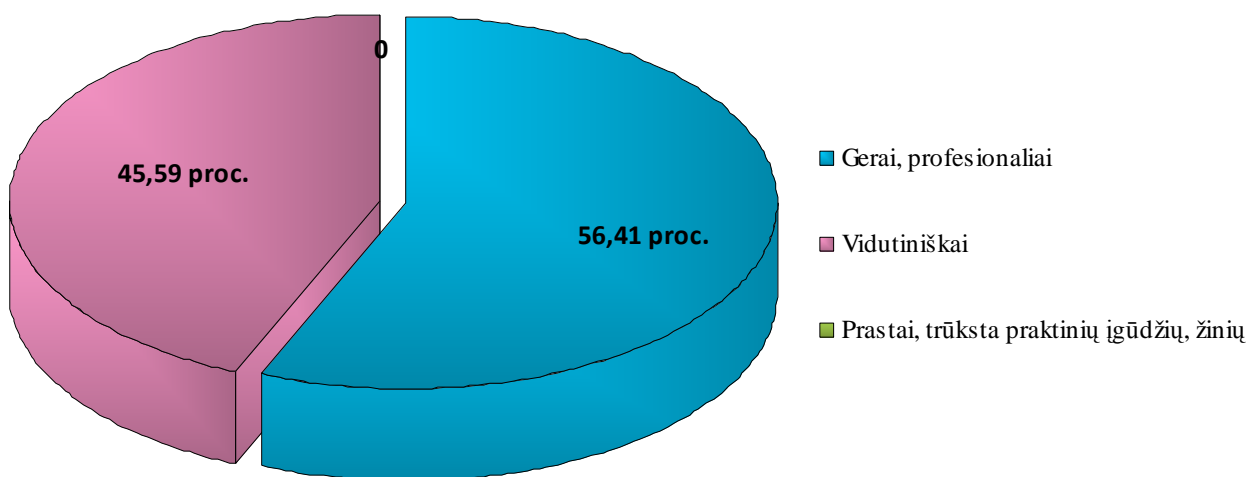
14 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal motyvą teigiamai įtakančių veiksnių vertinimą



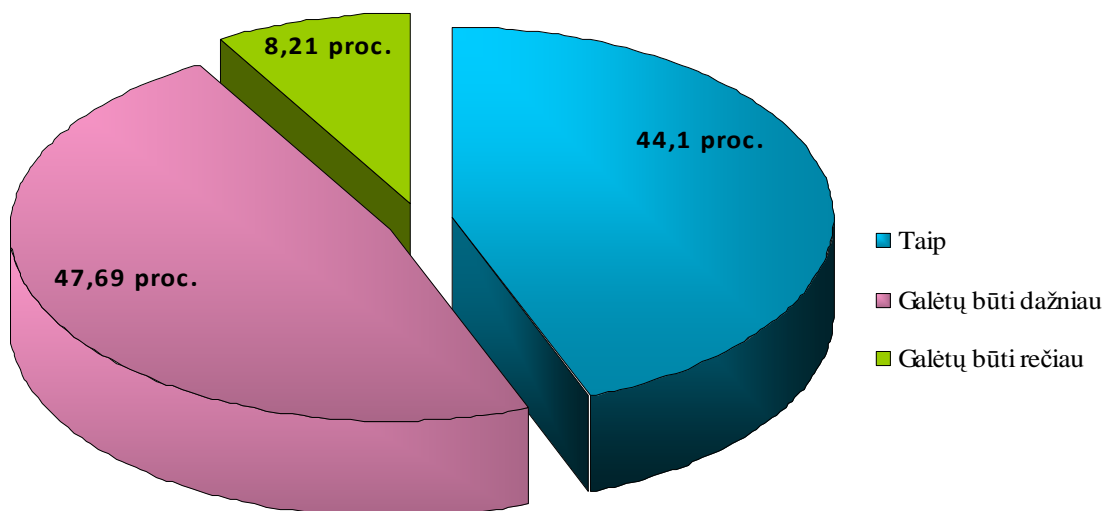
15 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymosi tikslus



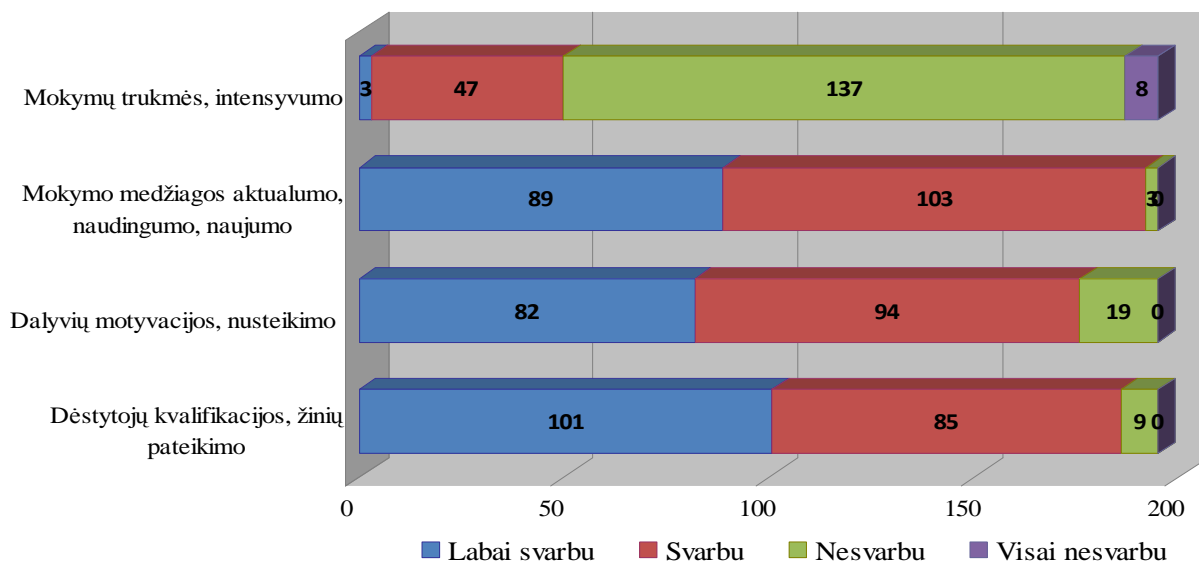
16 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal jų elgesį mokymų metu



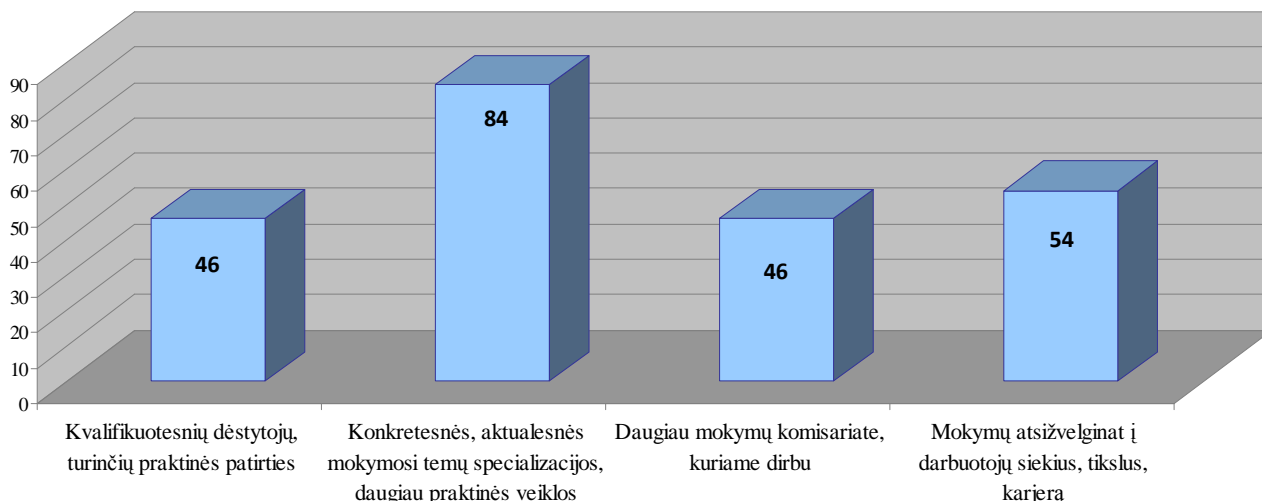
17 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal dėstytojų kompetencijos vertinimą



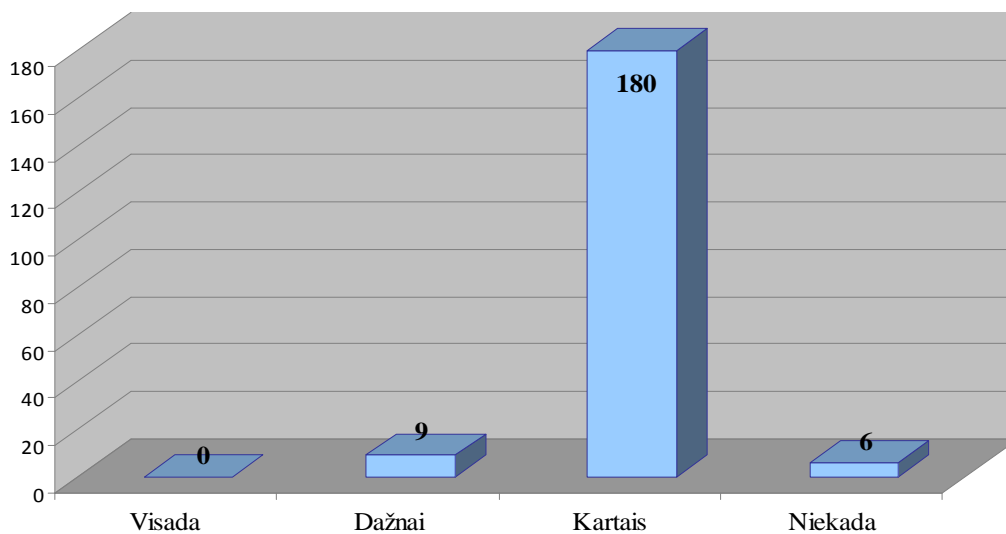
18 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymų intensyvumo vertinimą



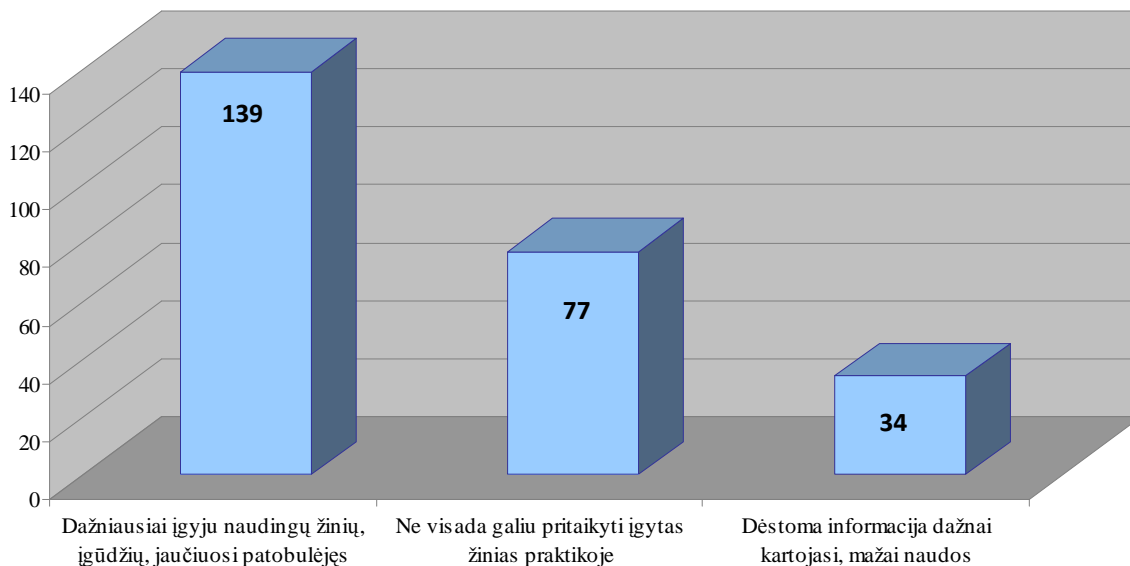
19 pav. Apklaustų policijos pareigūnų mokymų rezultatus įtakojančių veiksnių vertinimo pasiskirstymas



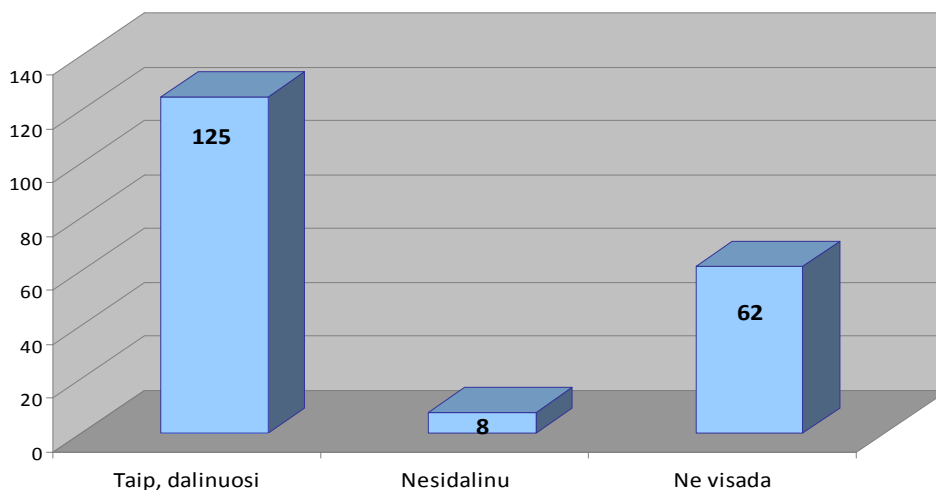
20 pav. Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo organizavimo kokybei gerinti turinčių įtakos veiksnių vertinimo pasiskirstymas



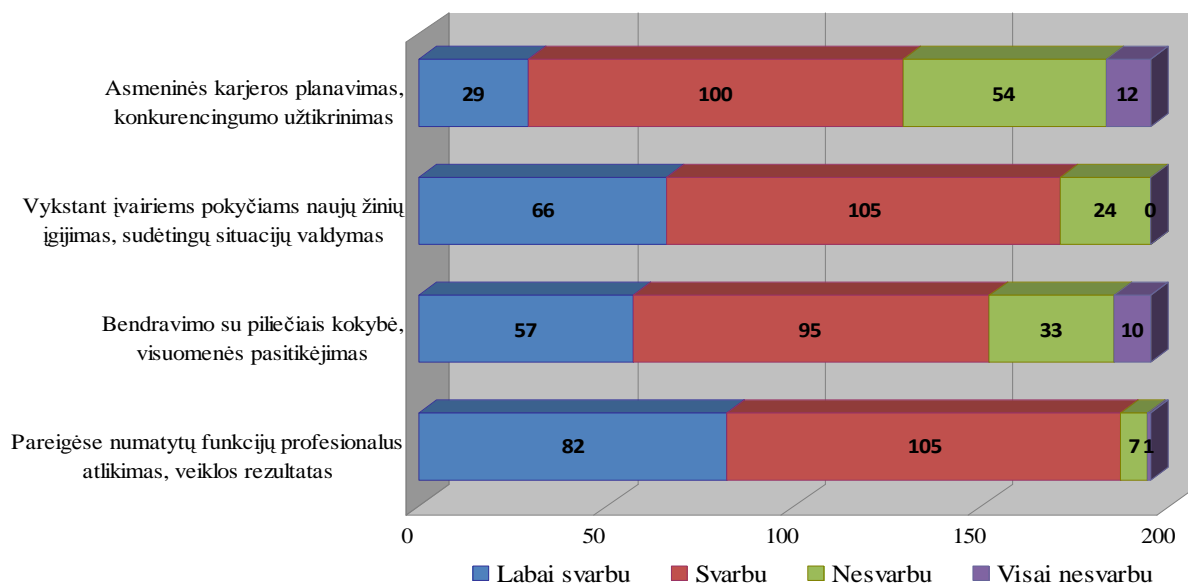
21 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal mokymų metu įgytų žinių vertinimą



22 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal žinių, įgytų mokymų metu, vertinimą

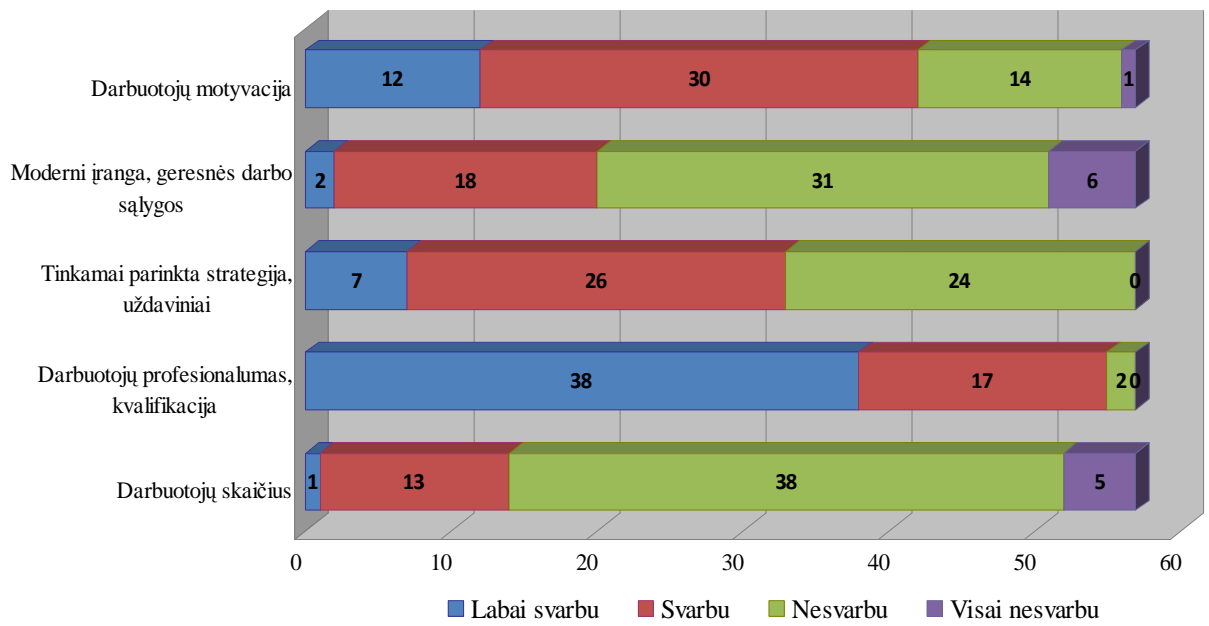


23 pav. Apklaustų policijos pareigūnų pasiskirstymas pagal informacijos, įgytos mokymų metu, dalinimąsi su kolegomis

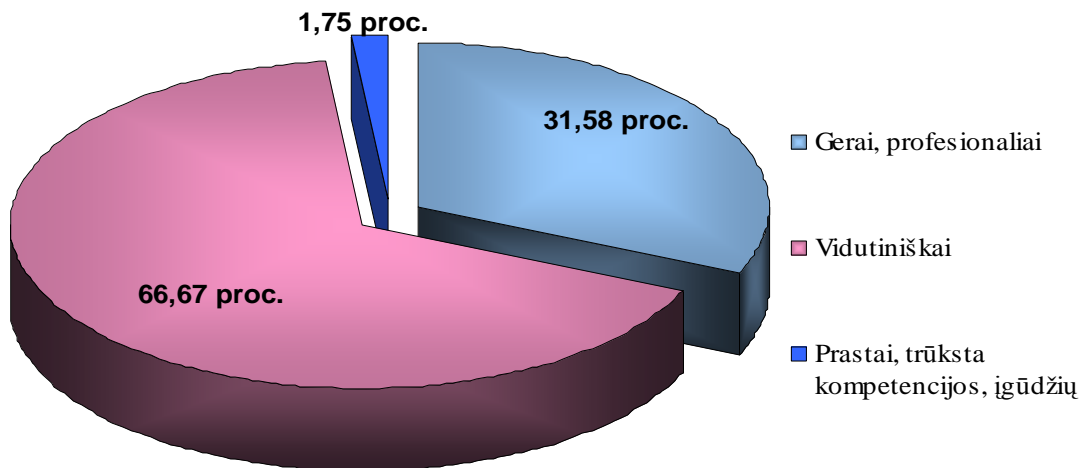


24 pav. Apklaustų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kokybės įtakos veiksnių vertinimo pasiskirstymas

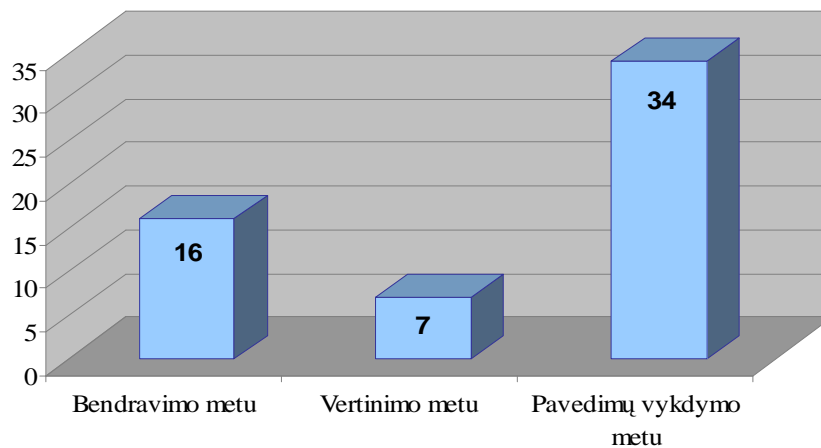




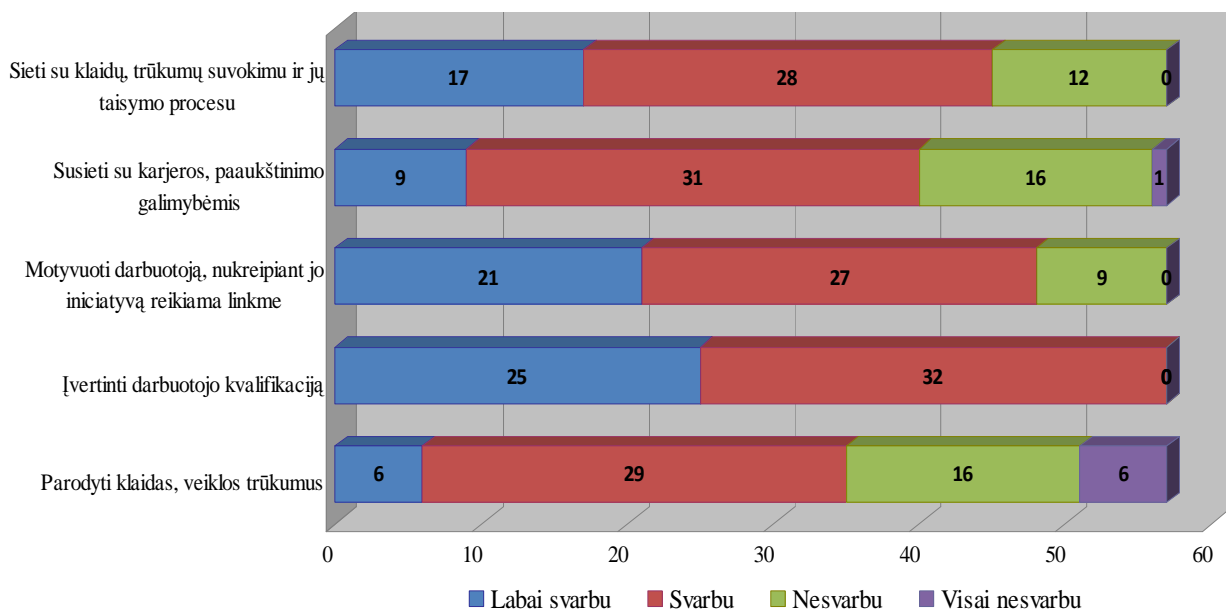
1 pav. Kriterijų, lemiančių darbo rezultatų kokybę, vertinimo pasiskirstymas



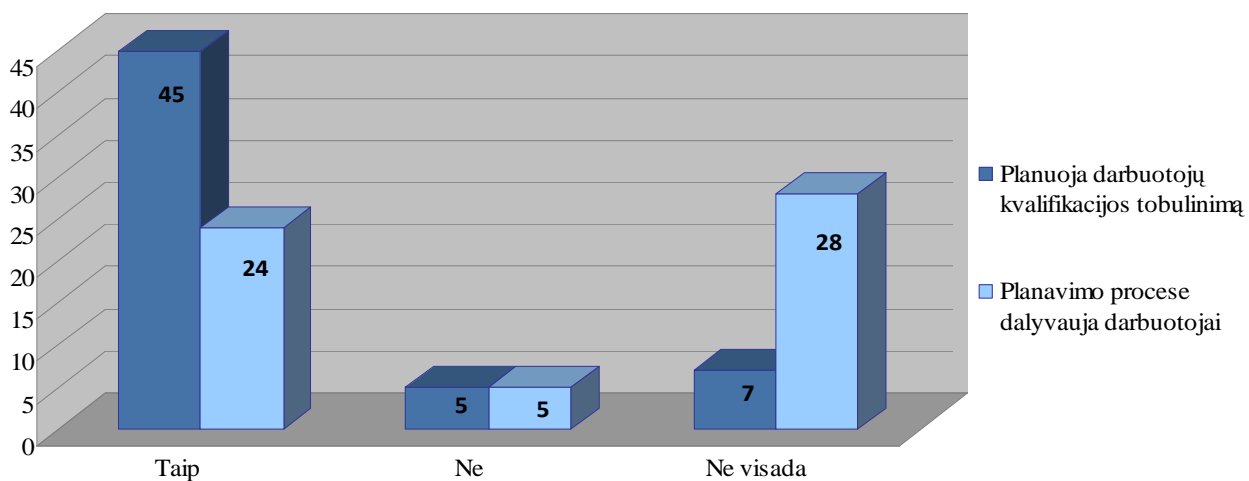
2 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kvalifikacijos vertinimą



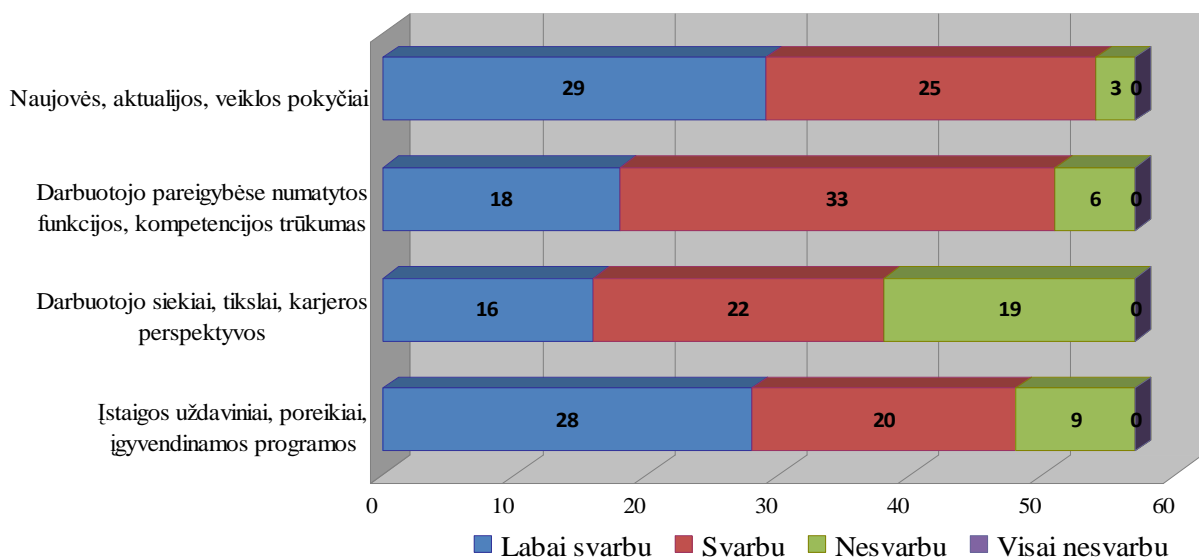
3 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kompetencijos trūkumų nustatymo būdą



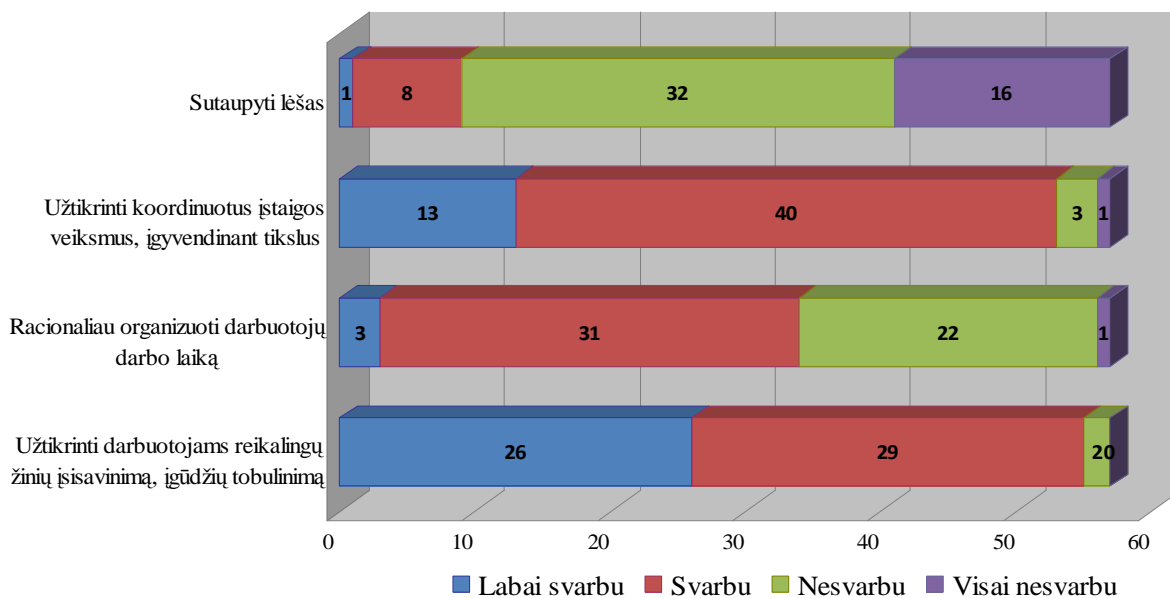
4 pav. Vertinimo metu akcentuojamų veiksmų pasiskirstymas pagal jų svarbą



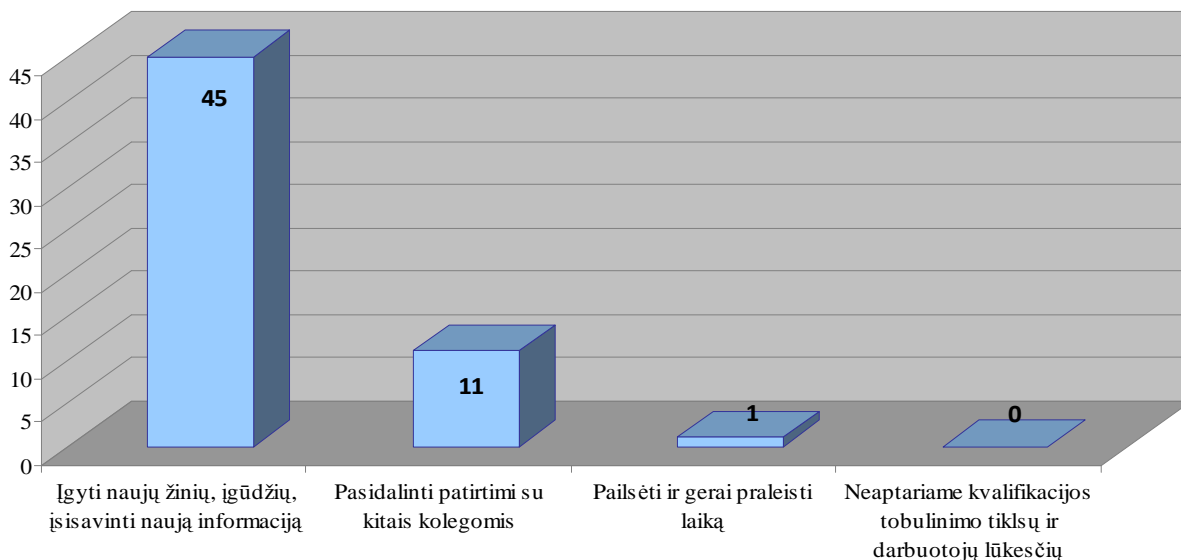
5 pav. Apklaustų vadovų nuomonės, kvalifikacijos tobulinimo planavimo klausimais, pasiskirstymas



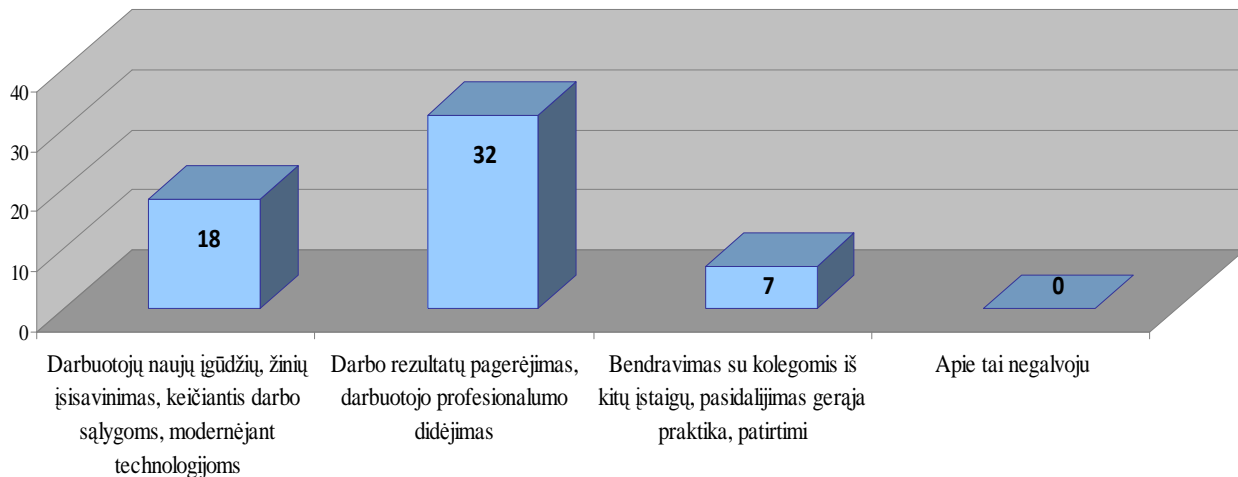
6 pav. Kriterijų, įtakančių mokymų poreikių nustatymą, vertinimo pasiskirstymas



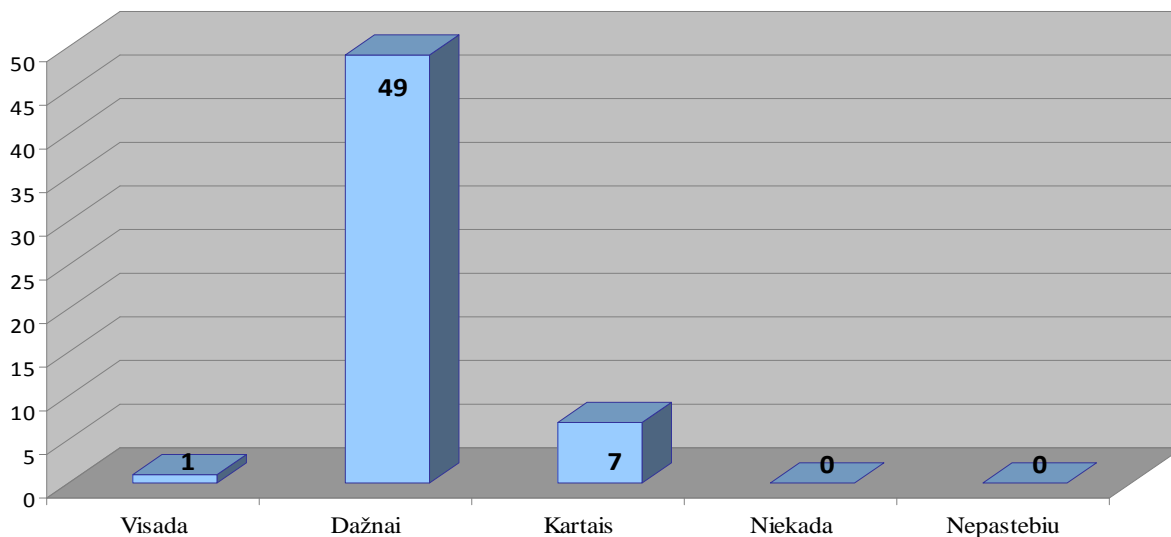
7 pav. Tinkamo ir efektyvaus mokymų planavimo, įtakojančio numatytų tikslų įgyvendinimą, vertinimo pasiskirstymas



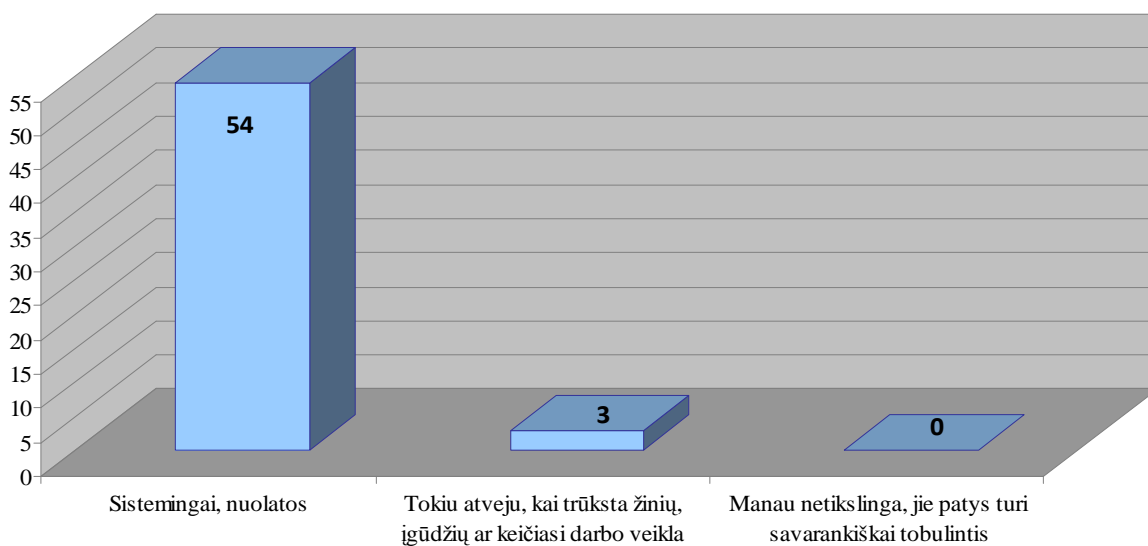
8 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų tikslų vykstant į mokymus vertinimą



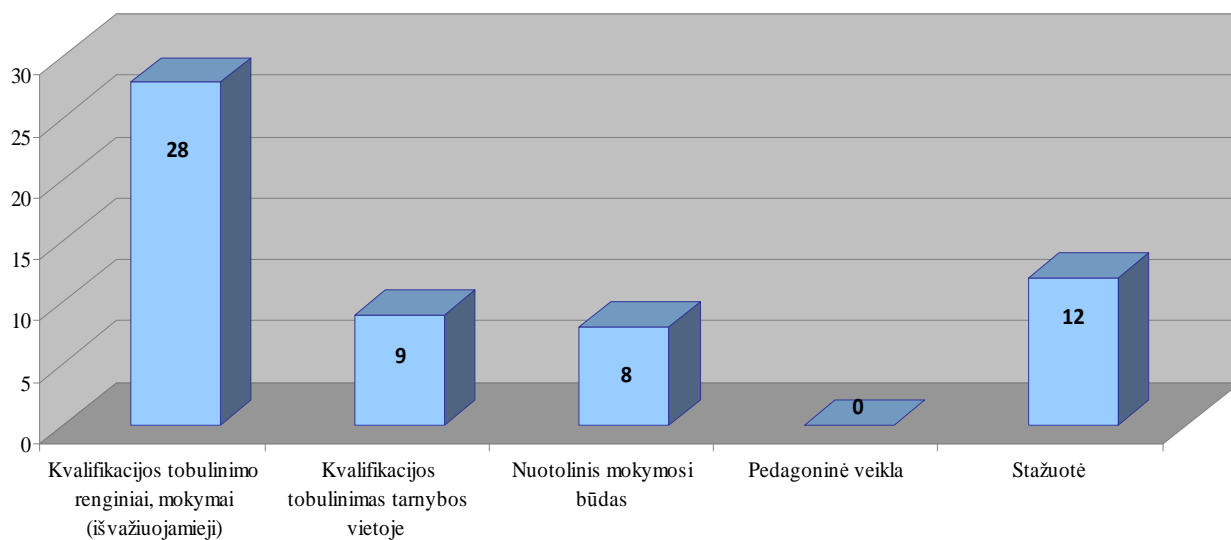
9 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal lūkesčių, darbuotojams vykstant tobulinti kvalifikaciją, vertinimą



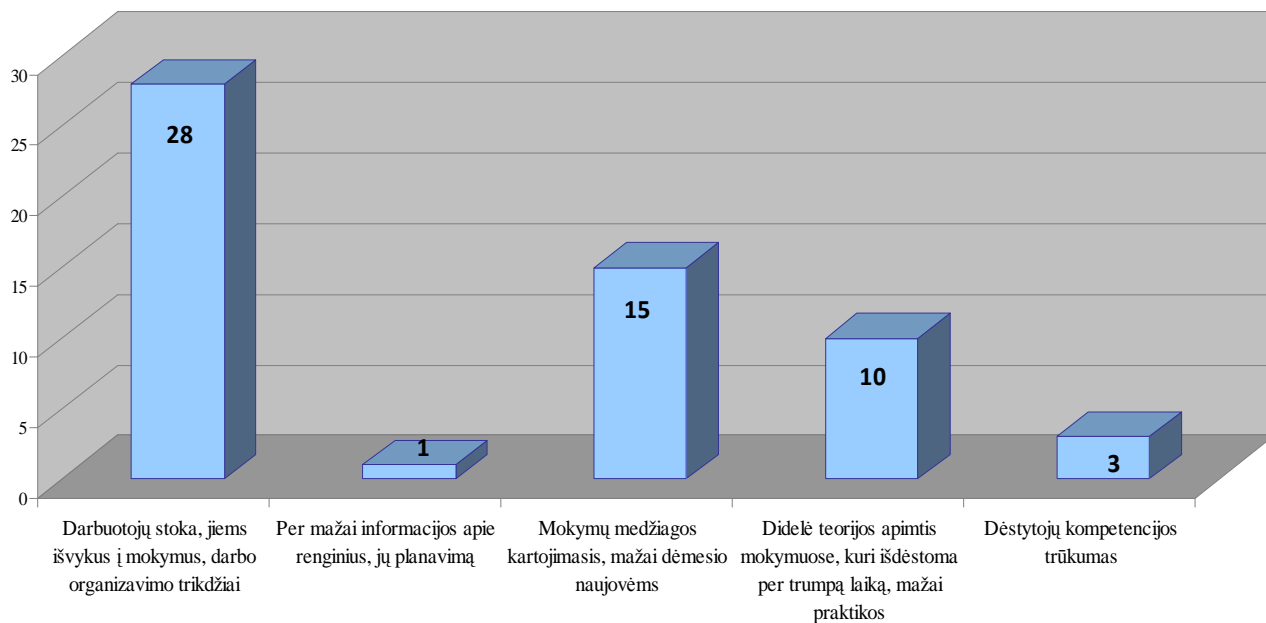
10 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų elgesio, darbo rezultatų pasikeitimų po mokymų vertinimą



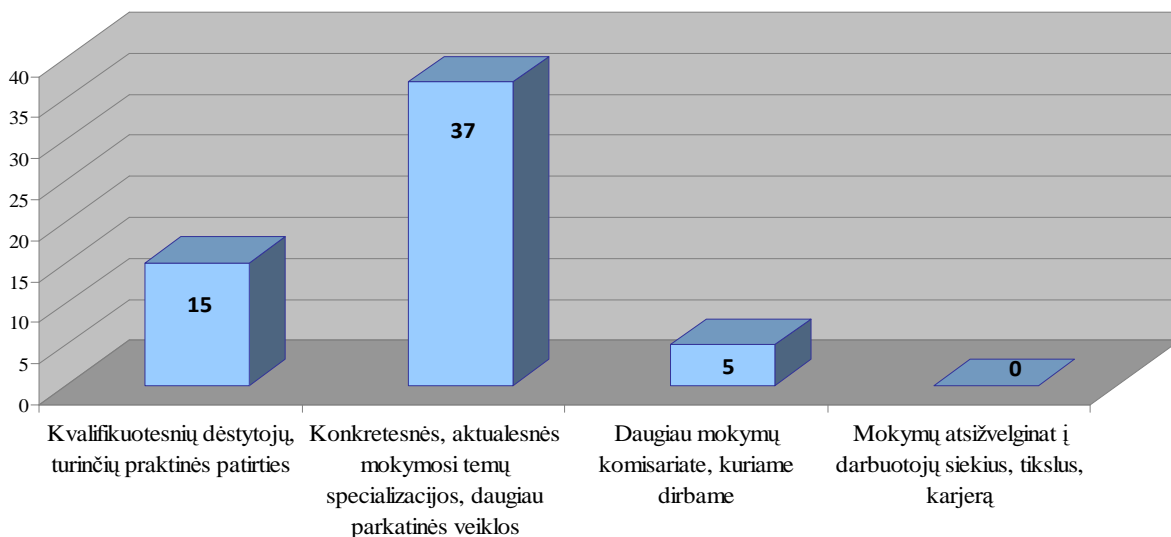
11 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo tikslingumo vertinimą



12 pav. Apklaustų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacijos tobulinimo būdų efektyvumo vertinimą



13 pav. **Problemų, susijusių su kvalifikacijos tobulinimu, įvertinimas**



14 pav. **Pasiūlymų, įtakančių kvalifikacijos tobulinimo būklės gerinimą, įvertinimas**

Magistrinis baigiamasis darbas baigtas: 2012-03-12

El. p. [boiciuk@yahoo.com](mailto:boiciuk@yahoo.com)

Vaida Boičiukienė