

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA**

RIMA ALEKSIERIŪTĖ
SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ ADMINISTRAVIMAS

TEMA
POLICIJOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
lekt. Antanas Bukauskas

Konsultantas –
doc. dr. Jonas Jagminas

Vilnius, 2006

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO ESMĖ IR PLANAVIMAS.....	6
1.1. Kvalifikacijos kėlimo samprata.....	6
1.2. Kvalifikacijos tobulinimo planavimas.....	11
2. LIETUVOS POLICIJOS PAREIGŲNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS.....	17
2.1. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas.....	17
2.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas.....	26
3. POLICIJOS PAREIGŲNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS JAV.....	46
4. SOCIOLOGINIS TYRIMAS: PASVALIO RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO PAREIGŲNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS.....	52
4.1. Tyrimo tikslai ir metodika.....	52
4.2. Tyrimo eiga.....	53
4.3. Tyrimo rezultatai.....	53
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
SANTRAUKA.....	72
SUMMARY.....	73
PRIEDAS.....	74

IVADAS

Šiandieniniame verslo bei viešojo administravimo pasaulyje žmogiškųjų išteklių¹ vadyba (angl. *human recourse management*) užima vis reikšmingesnę vietą. Ji pasireiškia teoriniu ir praktiniu organizacijos personalo valdymu. Viena iš šio valdymo sudedamųjų dalių yra mokymas bei kvalifikacijos kėlimas. Darbuotojas turi atitikti ne tik jo pareigoms keliamus reikalavimus, bet ir nuolat tobulėti. Teisės aktai įpareigoja Lietuvos policijos pareigūnus nuolat kelti savo kvalifikaciją. Nors šis procesas yra reglamentuotas, tobulinimosi programų vis daugėja, didėja mokymų dalyvių skaičius, bet klausimas, kiek mokymai, kuriuose tobulinasi pareigūnai, yra naudingi pačiam darbuotojui, kiek policijos įstaigai, ir kiek realiai įgyvendinama teisė kelti kvalifikaciją, išlieka.

Kvalifikacijos tobulinimo procese susiduria darbuotojo ir darbdavio interesai. Manyti, kad pareigūnai turėtų tobulinti tik tai, ko jų nuomone, jiems labiausiai trūksta, būtų klaidinga. Nei vien darbuotojo požiūrio, nei tik darbdavio nuomonės šiuo klausimu neturėtų pakakti: net jeigu pareigūnas galės įvertinti, kokių įgūdžių ar žinių jam reikia dabartiniam darbui atlikti, tai jis to gali nesugebėti padaryti numatant reikalingus sugebėjimus darbams ateity.

Tema yra aktuali, nes šiuo metu Lietuvos policijos pareigūnų profesinį ugdymą policijos įstaigose – kvalifikacijos kėlimo centruose – organizuoja Policijos departamentas pagal specialias profesinio ugdymo programas. Policijos pareigūnai privalo nuolat kelti turimą kvalifikaciją, o pareigūnai, siekiantys eiti aukštesnes pareigas, privalo baigti atitinkamus mokymo ar kvalifikacijos kėlimo kursus. Be to, diskutuojama apie vieningą policijos pareigūnų rengimo bei kvalifikacijos kėlimo ir jos tobulinimo sistemos kūrimą, kuris vyktų žinybinėje įstaigoje.

Temos aktualumas pasireiškia ir tuo, kad praktiškai nėra mokslinės literatūros policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo bei tobulinimo tematika lietuvių kalba. Todėl darbas parengtas vadovaujantis lietuvių autorių darbais, nagrinėjusiais personalo (žmogiškųjų išteklių) vadybą – A. Sakalo, B. Leonienės, I. Bakanauskienės, taip pat užsienio autorių G. Dessler, J. G. Odegov, J. J. Famularo, M. D. Lyman ir kt. darbais. Literatūroje pakankamai plačiai išnagrinėti personalo mokymo, ugdymo, tobulinimo klausimai. Pažymėtina, kad dauguma autorių daugiausia dėmesio skyrė privačių kompanijų darbuotojų tobulinimui, policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas yra mažai nagrinėtas, ypačingai teisiniu aspektu.

¹ Vis dažniau sąvokas „darbuotojų vadyba“ ar „personalų vadyba“ pakeičiama „žmogiškųjų išteklių vadyba (valdymas)“. Tai yra įtakojama vis didesnio domėjimosi organizacijos darbuotojų valdymu. Kita vertus, yra ir termino „žmogiškieji ištekliai“ kritikų, sakančių, kad ne visi organizacijos darbuotojai yra ištekliai, nes ne visi darbuotojai yra naudingi arba siūlančių darbuotojus vadinti „žmogiškuoju kapitalu“.

Šiame darbe bus analizuojamos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą organizuojančių mokymo įstaigų specializuotos tikslinės kvalifikacijos tobulinimo programos, policijos pareigūnų mokymų organizavimas, taip pat šalies policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo galimybės užsienyje. Apžvelgus Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo modelis bus palygintas su Jungtinių Amerikos Valstijų policijos pareigūnų tobulinimo modeliu.

Tema „Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas“ pasirinkta atsižvelgus ir į tai, kad šiuo metu Lietuvoje tik kone pusė šalies gyventojų pasitiki policija. Viena iš to priežasčių yra nepakankamas pareigūnų kvalifikacijos turėjimas. Todėl šiame darbe bus siekiama nustatyti, ar yra vertinamas kvalifikacijos kėlimo poveikis policijos pareigūnams, įtaka jų darbo kokybei, įgytų žinių praktiniam taikymui.

Šio baigiamojo darbo **tikslas** – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo Lietuvos policijoje problemas. Siekiant minėto tikslo, nustatyti šie darbo **uždaviniai**:

- 1) analizuoti policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesą;
- 2) įvertinti problemas, susijusias su policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimu;
- 3) ištirti policijos pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą ir nustatyti konkrečių mokymų poreikį;
- 4) nustatyti, ar dabartinis kvalifikacijos kėlimas yra pakankamas, kad pareigūnas galėtų efektyviai vykdyti policijos uždavinius;
- 5) pateikti Jungtinių Amerikos Valstijų policijos kvalifikacijos tobulinimo pavyzdį.

Darbo **objektas** – policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesas. Pažymėtina, kad darbe nebus analizuojamos įslaptintos kvalifikacijos tobulinimosi programos, skirtos, pavyzdžiui, kriminalinės policijos operatyvinių padalinių pareigūnams.

Pirmoje darbo dalyje aptarsime kvalifikacijos kėlimo esmę ir šio proceso planavimą. **Antroje** - pareigūnų rengimo bei kvalifikacijos kėlimo procesus, įvertinant jų teisinį reglamentavimą bei šalies policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo Lietuvoje ir užsienyje galimybes bei problemas. **Trečioje** dalyje pereisime prie Jungtinių Amerikos Valstijų policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo modelio, įvertinant jo pritaikymo Lietuvoje galimybes. **Ketvirtoje** dalyje aptarsime sociologinio tyrimo, kurio pagrindinis tikslas - ištirti Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą ir nustatyti konkrečių mokymų poreikį, metodiką, eigą, rezultatus.

Pagrindiniai darbe naudojami **metodai**: lyginamosios analizės metodas bus naudojamas siekiant palyginti Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo Lietuvoje ir užsienyje principus, galimybes ir problemas su Jungtinių Amerikos Valstijų policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimu; loginis metodas taikytas formuojant darbo tikslą ir uždavinius, pateikiant išvadas ir

pasiūlymus; anketinės apklausos metodo pagalba bus renkami duomenys, naudojant anketą, skirtą respondentams – Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnams. Remiantis kontent analizės metodu bus analizuojami dokumentai (mokymo programos) ir vertinama situacija, daromos išvados. Sisteminės analizės metodu tiriamas objektas bus vertinamas kaip sistema, siekiant ją apibrėžti, atskleisti struktūrinius, loginius ryšius.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO ESMĖ IR PLANAVIMAS

Šioje dalyje bus kalbama apie kvalifikacijos kėlimo sampratą ir mėginama užčiuopti jos ribas, taip pat bus paliesta kvalifikacijos tobulinimo planavimo problematika, įvardijant pagrindines šio proceso sudedamąsias dalis.

1.1. Kvalifikacijos kėlimo samprata

Darbuotojai – ištekliai, nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė. Šiandien darbas su personalu neapsiriboja išskirtinai darbo jėgos parinkimu ir atrinkimu. Anksčiau svarbiausia buvo tai, kad jeigu pavyko rasti tinkamus žmones, tai jie sugebės atlikti reikalingą darbą. Šiuolaikinė organizacija mano, kad darbuotojų parinkimas yra tik pradžia. Tiek dėl pačios organizacijos, tiek dėl darbuotojų gerovės vadovybė turėtų nuolat siekti personalo potencialo gerinimo. Šiandien būtų naivu tikėti, kad darbuotojui pakaks tų žinių, kurias jis turėjo priėmimo į darbą dieną. Darbuotoją supantis pasaulis kinta, tobulėja, todėl ir jis pats negali stovėti vietoje.

Rasti vieningą kvalifikacijos tobulinimo definiciją būtų sunku. Juo labiau, kad mokymas, ugdymas bei kvalifikacijos kėlimas dažnai vartojami kaip sinonimai, o ir visų šių procesų apimtys skiriasi priklausomai nuo sektoriaus (privatus ar viešasis) bei regiono (valstybės, o ir jos teisinės bazės). Tiesa, pastebima tendencija vis dažniau naudoti anglų kalbos žmoniškųjų išteklių vadybos terminų vertinius. Todėl rasti atitikmenį lietuviškajam „kvalifikacijos kėlimui“ yra gana problematiška. Visų pirma, Va karų šalių autoriai dažniausiai naudoja terminus „mokymas“ (angl. *training*) ir „tobulinimas“ (angl. *development*). Antra, personalo mokymo ir tobulinimo išskyrimas nubrėžia skirtingas šių definicijų apimtis.

G. Dessler darbuotojų mokymą apibūdina kaip „įvairius būdus, kaip naujam ar jau dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti,² bet tokia pat gali būti ir darbuotojų tobulinimo paskirtis. Kiti autoriai linkę mokymo programas apibūdinti kaip procesą, sudarytą, dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimą kaip procesą, tobulinti įgūdžiams, kurie bus reikalingi darbui ateityje. Arba personalo mokymą vadina reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimu pareigoms, į kurias organizacija jį priėmė. Personalą vystymas

² Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P.156.

tampa reikalingos darbuotojui kvalifikacijos suteikimu pareigoms, į kurias numatoma jį skirti.³ Galima būtų nesutikti, jog tobulinimas yra reikalingas tik dėl darbo, kuris bus atliekamas ateityje. Tobulinimas, ypačiai policijos pareigūnų, dažnai reikalingas ir dėl dabar užimamų pareigų bei atliekamų funkcijų, nes „yra nukreiptas į darbo kokybės gerinimą“⁴.

Kitas būdas apibrėžti mokymą yra šio proceso traktavimas kaip darbuotojo paruošimas tam tikrai užduočiai arba jų grupei vykdyti. Mokymas įgauna labai siaurą prasmę, o ir jo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba tam tikri gebėjimai, kurie reikalingi šiuo metu darbuotojo užimamoms pareigoms atlikti dabar ir ateityje. Vadovaujantis šia nuomone, tobulinimas apibūdinamas kaip darbuotojo asmenybės profesinis augimas ir pokyčiai, nebūtinai susiję su einamomis pareigomis arba su darbu, kurį reikės atlikti ateityje⁵.

A. Sakalas bandydamas atsakyti, kada prasideda personalo ugdymas, pateikia kelis galimus variantus. Jeigu personalo formavimas atskiriamas nuo ugdymo, ugdymas labiau suprantamas kaip rezervo formavimas, karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimas bei perkvalifikavimas. Jeigu personalo formavimas neatsiejamas nuo ugdymo, personalo priėmimas laikomas personalo ugdymo pradžia, nes jis dažnai nulemia ir tolesnį ugdymo poreikį⁶. Todėl personalo ugdymą vadina organizacine problema ir nors suteikia šiam procesui rėmus, bet gana plačius: personalo ugdymas prasideda darbuotoją priėmus į darbą ir baigiasi jį atleidus.

Manoma, kad pagrindinė karjeros augimo - kvalifikacijos kėlimo sąlyga yra darbuotojo kompetencijos⁷. Adaptacijos laikotarpiu darbuotojas užima įsijungimo į darbą poziciją – įsisavina tipinį užimamų pareigų darbą. Nors adaptacijos laikotarpis paprastai trunka 6-8 metus, negali būti tiksliai apibrėžtas, nes kiekvienu konkrečiu atveju priklauso ir nuo organizacijos požiūrio, ir nuo darbuotojo potencialo tobulėti. Po adaptacijos stadijos darbuotojas tampa pilnaverčiu padalinio darbuotoju ir pereina į konsolidacijos stadiją. Jos metu įvairūs gebėjimai susijungia į vieną visumą ir asmuo tampa geru savo srities specialistu. Kvalifikacijos plėtimo ir gilinimo stadijoje specialistas tampa aukštos kvalifikacijos specialistu. Taip pereinant iš vienos stadijos į kitą, tobulėja organizacijos žmogiškieji ištekliai.

³ Žr. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P.383., Bakanauskienė I. Personalų valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002. P. 102.

⁴ Одегов Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. Москва: Академический проект, 2005. С. 752.

⁵ Bakanauskienė I. Personalų valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002. P. 105.

⁶ Sakalas A. Personalų ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas, 1996. P. 63.

⁷ Викиерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом/Personnel management. Новосибирск: Участок оперативной полиграфии Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, 1996. С. 60.

Literatūroje taip pat bandoma išskirti pagrindines mokymo rūšis: bazinį personalo mokymą, kvalifikacijos kėlimą bei perkvalifikavimą⁸. B. Leonienė kvalifikacijos tobulinimą vadina procesu, leidžiančiu suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias⁹. R. C. Appleby tobulinimą daugiau sieja su nuostatų, elgesio ir darbuotojo galimybių pokyčiais, negu su tiesioginiais įgūdžiais, labiau su karjeros siekimu, negu su darbo įgūdžiais, vadina tai veikla, orientuota į organizacijos ateities reikmes¹⁰.

Taigi nėra vieningo mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo apibrėžimo. Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamos tokios žodžio „kvalifikacija“ reikšmės: 1) ko nors kokybės nustatymas, ko nors įvertinimas; 2) žmogaus tinkamumo, pasirengimo tam tikram darbui laipsnis; 3) žmogaus tinkamumo tam tikram darbui nustatymas; 4) darbo rūšies charakteristika, nustatoma pagal darbo sudėtingumą, tikslumą, atsakingumą; 5) profesija, specialybė¹¹. Interesas ir atsakomybė yra esminiai faktoriai, lemiantys personalo darbinės veiklos efektyvumą. Kvalifikacija ir įgaliojimai yra priemonė, leidžianti pasiekti pageidaujamą rezultatą ir realizuoti darbuotojo atsakomybę bei interesus¹². Todėl galima teigti, kad kvalifikacijos kėlimas yra viena iš žmogiškųjų išteklių sudedamųjų dalių, susijęs su bendruoju ir profesiniu mokymu. Bendrasis mokymas, gautas bendrojo lavinimo įstaigose, suteikia minimalias profesines žinias, „bazinio profesinio mokymosi metu (amatų mokyklose, aukštesniosiose mokyklose, institutuose ir universitetuose) suteikiama pagrindinių profesinės kvalifikacijos žinių“¹³. Kvalifikacijos kėlimas (tęstinis mokymas) – darbuotojo mokymas siekiant pagilinti ir patobulinti jau turimas profesines žinias, būtinas tam tikrai veiklai¹⁴.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas yra apibrėžtas Lietuvos teisės aktuose, reglamentuojančiuose policijos veiklą (šie teisės aktai išsamiau bus analizuojami kitose darbo dalyse). Jis apibūdinamas kaip „tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką“¹⁵. Kitais žodžiais sakant, kvalifikacijos kėlimas yra ilgas procesas ir nebūtinai susijęs tik su veikla, kurią reikės atlikti ateityje, tai plataus

⁸ Pramonės įmonių vadyba/red. Sakalas A. Kaunas: Technologija, 2000. P. 396.

⁹ Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001. P. 93.

¹⁰ Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė, 2003. P. 375.

¹¹ Tarptautinių žodžių žodynas/red. V. Kvietkauskas. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985. P. 279.

¹² Одогов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. С. 762.

¹³ Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas: Technologija, 1997. P. 86.

¹⁴ Журавлёв П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. и др. Персонал словарь понятий и определений. Москва: Экзамен, 2000. С. 261.

¹⁵ Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130. 45 str. 1 dalis.

mokymo proceso dalis. Šis mokymo procesas ir yra nenutrūkstamas, visą gyvenimą trunkantis mokymasis. Personalo vystymąsi siūloma sieti su žmogiškojo potencialo rinkimu bei nenutrūkstamu vystymu, skatinant darbuotojus palaikyti, tobulinti bei modifikuoti savo žinias ir įgūdžius visos darbinės veiklos metu profesionalaus mokymo bei kvalifikacijos kėlimo būdu¹⁶.

Žinių, įgūdžių bei gebėjimų gavimas bei mokymasis kvalifikacijos tobulinimo metu yra paremtas mokymosi teorijomis, padedančiomis suprasti, kaip mokymas, naudojamas tobulinantis, transformuojasi į darbo situaciją. Pagrindinės trys mokymosi teorijos žymiai įtakojo formuojant principus programoms kurti ir įgyvendinti: biheavioristinė, socialinio mokymosi bei kognityvinė.¹⁷ Biheavioristinės teorijos šalininkai mokymą laikė žinovo, mokomojo dalyko specialisto supratimo perdavimą klausytojams. Ši teorija pabrėžia mokymą, bet ne mokymąsi, jos koncepcija remiasi nuomone, kad asmeniui išmokus teisingą atsakymą, jis ir ateityje išskirs šį atsakymą, nesistengdamas sąmoningai mąstyti, ką daryti. Efektyvus mokymasis sumažina bandymų ir klaidų kiekį mokantis ir užtikrina naujai išmokto elgesio atlikimą¹⁸. Biheavioristai siūlo naudotis tam tikrais principais, padedančiais pasiekti efektyvų mokymąsi. Mokymosi medžiagą siūloma pateikti mažais kiekiais, taip yra paprasčiau patikrinti kaip besimokančiajam sekasi, kokias žinias jis įsisavino, kokių – ne. Manoma, kad turėtų būti suteikiama galimybė teorines žinias panaudoti praktiškai, nes praktika įtvirtina gautą informaciją. Be to, mokomąją medžiagą reikia studijuoti tiek, kad ji būtų visiškai išmokta. Aktyvus dėstytojo (mokymo dalyko specialisto) dalyvavimas, t. y. jo domėjimas mokymo eiga ir išsakomos pastabos dėl priežasčių, kodėl klausytojams sekasi arba nesiseka yra taip pat svarbus sėkmingo mokymo proceso faktorius.

Socialinio mokymosi teorija yra kilusi iš biheavioristinės teorijos, ji siūlo mokymo metu naudoti kitą asmenį kaip pageidaujamo elgesio pavyzdį ir ypatingą dėmesį kreipia į mokymo dalyvių pasitikėjimo užtikrinimą. Siekiama juos padrašinti, skatinti, suteikti galimybę panaudoti išmokus dalykus, užtikrinant, kad jų mokymasis yra prasmingas ir turės pageidaujamas pasekmes. Tuo tarpu tradicinė kognityvinė teorija pabrėžia žmogaus prote vykstančius procesus. Geresnių rezultatų pasiekama, kai mokymasis susiejamas su realaus gyvenimo kontekstu, kur egzistuoja ir socialiniai, ir fiziniai komponentai, todėl jis turi būti skirtas įvairioms grupėms: vyrams, moterims, mažumoms, skirtingą patirtį turintiems darbuotojams. Mokymasis suprantamas kaip aktyvus procesas, o jo tikslas yra ne perduoti informaciją, bet skatinti ir ugdyti pačių mokymo dalyvių

¹⁶ Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. С. 768.

¹⁷ Gulbinas Scarpello V., Ledvinka J. Personnel/human resource management. Environment and functions. USA: PWS-KENT Publishing company, 1987. P. 489.

¹⁸ Ten pat. P. 490.

supratimą ir aktyvumą. Kognityvinė teorija remiamasi organizuojant orientacinį mokymą, planuojant karjerą bei tobulinantis, įgyjant esmines žinias bei įgūdžius.

Mokymosi teorijos siūlo būdus, kaip užtikrinti naujai išmoktos elgsenos perkėlimą į darbo aplinką. Galima išskirti pagrindines tris rekomendacijas:

1. Mokyti taip, kad mokomas asmuo labai gerai išmoktų naują elgseną;
2. Stengtis, kad mokomas asmuo pasitikėtų savo sugebėjimu elgtis taip, kaip iš jo tikimasi;
3. Užtikrinti, kad organizacija paskatins ir tuo pačiu sustiprins naują elgseną¹⁹.

Kvalifikacijos kėlimas, kaip viso žmoniškųjų išteklių ugdymo proceso dalis, visada buvo svarbi organizacijos personalo vadybos užduotis. Ji virto dar svarbesnė priėmimo į darbą reikalavimams tampant vis rimtesniems ir greičiau besikeičiantiems. Daugelyje organizacijų yra vystomas vidinių žmoniškųjų išteklių panaudojimas naujai sukurtoms arba atsilaisvinusioms vietoms užimti. Tokia situacija žmoniškųjų išteklių vystymą – kvalifikacijos kėlimą daro tiesiog būtinu.

Paprastai kvalifikacijos kėlimas suprantamas kaip mokymas darbe, ne darbe, darbui. Jis nukreiptas į darbuotojo individualių kompetencijų kėlimą, siekiant atitikti dabartinius ar būsimus reikalavimus, o taip pat užsitikrinti didesnę galimybę būti įdarbintam. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose praktikuojamos kelios kvalifikacijos tobulinimo formos: darbas tikslinėse grupėse rengiant specialius perspektyvius projektus; universitetinių suaugusiųjų mokymo kursų lankymas; konkrečių užduočių atlikimas; horizontali rotacija kompanijos (bei jos filialų, esančių šalyje ir užsienyje) ribose; konsultacijos ir dėstytojo darbas; universitetinių programų įsisavinimas, siekiant gauti magistro laipsnį ir kt. Japonijoje, siekiant paruošti plataus profilio darbuotojus, dažnai naudojama rotacija. Be to, kiekviename organizacijos padalinyje parengiamas profesionalaus paruošimo metinis planas, orientuojantis darbuotojus įsisavinti visas padalinio darbo vietas, tapti darbininku-universalu²⁰. Kvalifikacijos kėlimo formos - tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, tam tikrų įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas – panaudojimas Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse priklauso nuo organizacijos tipo, o dar dažniau – nuo organizacijos turimų išteklių bei poreikių.

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir nėra vieningo kvalifikacijos kėlimo (tobulinimo) apibrėžimo, skiriasi šios sąvokos supratimas, o ir pats procesas įgyvendinamas gana įvairiai, sutariama, kad organizacijos žmoniškųjų išteklių tobulinimas yra būtina sąlyga siekiant išlikti konkurencingiems, neatsilikti nuo besivystančio pasaulio bei produktyviai dirbti.

¹⁹ Ten pat. P. 493.

²⁰ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-петербург: Питер, 2000. С. 260.

1. 2. Kvalifikacijos tobulinimo planavimas

Nors ir galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimas yra būtinas nuolatinis procesas šiuolaikinėje organizacijoje, siekiant optimaliausio rezultato šis procesas negali vykti stichiškai. Todėl jį būtina planuoti, visų pirma dėl to, kad žmogiškieji ištekliai padėtų pasiekti organizacijos išskeltus tikslus.

Mokymo ir tobulinimo procesą yra siūloma įsivaizduoti kaip penkių etapų procesą²¹:

1. Poreikio analizė;
2. Mokymo proceso projektavimas;
3. Veiksmingumo patikrinimas;
4. Įgyvendinimas;
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Poreikio analizė reikalinga išsiaiškinti, kokie konkretūs darbo įgūdžiai reikalingi darbo kokybei gerinti, koks kvalifikacijos tobulinimas reikalingas ir ar jis apskritai reikalingas. Kad kvalifikaciją tobulintų tie darbuotojai, kuriems tai reikalingiausia, poreikį nustatyti galima atliekant keturias procedūras²². Pirma, atlikti darbo rezultatų vertinimą – kiekvieno darbuotojo darbas vertinamas pagal standartus ar tikslus, išskeltus jo darbui. Siūloma pasitelkti mokslinių tyrimų duomenis suformuluoti konkretiems ir pagrįstiems žinių bei darbo rezultatų tikslams²³. Antra, reikalinga darbo reikalavimų analizė – sugebėjimų ar žinių ištyrimas, remiantis atitinkamu pareigybės aprašymu. Šios analizės objektas yra ir metodų, kuriuos naudojant gaunamos reikalingos žinios. Darbuotojai, kurie neturi reikalingų žinių ar įgūdžių, tampa potencialiais kandidatais kelti kvalifikaciją. Trečia, organizacinė analizė padės nustatyti padalinius, kurių darbo rezultatai prastesni, o tai sąlygos to padalinio personalo tobulinimą. Ši analizė identifikuos įgūdžius ir žinias, kurių reikia organizacijos trumpalaikiams ir ilgalaikiams tikslams pasiekti. Ketvirta, darbuotojų tyrimas leidžia nustatyti ne tik problemas, su kuriomis susiduriama darbe, bet ir įvertinti pačių darbuotojų nuomonę dėl problemų sprendimo. Tačiau nustatyti darbuotojų mokymus gali būti problematiška – reikalinga numatyti, ar mokymai išspręs problemą. Šiai analizei atlikti pasitelkiamas tiesioginis darbo atlikimo aptarimas, darbo atlikimo kitimo apžvalga, diagnostinių testų naudojimas, gerai ir blogai dirbančių darbuotojų palyginimas, kartu su darbuotoju jo individualaus darbo ir jį slopinančių veiksnių aptarimas.

²¹ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. P.157.

²² Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. P. 384.

²³ Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. P.157.

S. Butkaus nuomone, „geriausia nuolatinę ilgalaikę organizacijos narių kvalifikacijos tobulinimą sieti su darbuotojų atestavimu“²⁴. Jeigu atestacija atliekama po kiekvienos organizacijos plėtros strategijos patikslinimo, tai leidžia aiškias individualias užduotis kvalifikacijai kelti, o taip pat ir individualias bei grupines užduotis aktualioms problemoms spręsti.

Mokymo proceso projektavimas apima mokymo tikslų bei metodų suformulavimą, mokymo priemonių sukomplektavimą, mokymo turinio bei eiliškumo nustatymo, pavyzdžių, pratimų ir praktinių užduočių parinkimo, mokymo plano sudarymą. Reikėtų siekti, kad visos naudojamos mokymo priemonės papildytų viena kitą ir sudarytų sistemą. Siekiant tobulinimo kokybės bei efektyvumo, mokymo programos elementai turi būti profesionaliai parinkti.

Tikslas yra ypatingas rezultatas, kurį mokymas turi pasiekti²⁵. Kvalifikacijos tobulinimo, o ir žmogiškųjų išteklių mokymo, tikslai paprastai nėra tapatinami su organizacijos tikslais, nors ir yra tiesiogiai susiję. Dažniau tobulinimo tikslai yra orientuoti į kvalifikacijos kėlimo dalyvį, nustatant, ką jis turi sugebėti po mokymų. Atsakymas į tris esminius klausimus turėtų padėti nusistatant kvalifikacijos kėlimo tikslus, motyvuojant darbuotojus bei parenkant tobulinimo programas:

- 1) Ką darbuotojas turės sugebėti po tobulinimosi?
- 2) Kaip jis panaudos išmokus, įgytus dalykus?
- 3) Kaip gerai jis turės panaudoti patobulintą kvalifikaciją?

Personalo potencialo tobulinimo tikslas yra pasiekiamas įgyvendinant uždavinius. A. Sakalas personalo ugdymo uždavinį siūlo skaidyti į dvi sudedamąsias dalis: į įmonių veiklos efektyvumo didinimą orientuotus uždavinius (visas darbo vietas turi užimti darbuotojai, turintys šiam darbui reikalingų žinių, sugebėjimų, pakankamai motyvuoti juos pilnai panaudoti, visoms atsilaisvinančioms ir naujai sukurtoms darbo vietoms turi būti planingai paruoštas atitinkamas personalas) bei į darbuotojų poreikių tenkinimą orientuotus uždavinius (sudaryti sąlygas realizuoti kiekvieno individo galimybes ir polinkius, sukūrus sąlygas kiekvieno darbuotojo profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui ir stimuliavus jų augimo poreikius, sukurti pagrįstą poreikių ir gabumų išaiškinimo sistemą)²⁶. Šiuos uždavinius galima taikyti ir organizuojant policijos pareigūnų mokymą. Policijos įstaiga teisės aktų yra įpareigota į darbą priimti atitinkamai paruoštą personalą. Suprasdama, kad darbuotojo darbo efektyvumas priklauso nuo jo poreikių tenkinimo, įstaiga stengsis, kad policijos pareigūnas realizuotų savo sugebėjimus.

²⁴ Butkus S. Personalo vadyba. Vilnius: Technika, 1998. P. 60.

²⁵ Gulbinas Scarpello V., Ledvinka J. Personnel/human resource management. Enviroment and functions. P. 495.

²⁶ Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. Kaunas, 1996. P. 58.

Tinkamas kvalifikacijos kėlimo formos, turinio bei metodų parinkimas padės įgyvendinti išskeltus tobulinimo tikslus. Kadangi kvalifikacijos tobulinimo formos bei turinys yra nagrinėjimas plačiau kitose šio darbo dalyse, tikslinga atkreipti dėmesį į kvalifikacijos kėlimo metu naudojamus mokymo metodus.

Specifinių mokymo metodų yra daugybė, o jų klasifikacija pakankamai įvairi ir dažnai neapimanti visų, ypač retai naudojamų metodų. Žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste mokymo metodai dažniausiai skirstomi į mokymą darbo vietoje ir mokymą ne darbo vietoje (organizacijos išorėje). Yra nuomonė, kad tiek pasaulinėje praktikoje, tiek ir Lietuvoje greitai populiariausias bus mokymas darbe, kai ir reikalingos žinios, ir įgūdžiai gaunami realiame darbo procese²⁷. Ši prognozė gali būti reali dėl patogumo bei finansinio patrauklumo. Kita vertus, ar šis pakankamai priimtinas mokymas gali būti naudojamas kvalifikacijai kelti? Kadangi kvalifikacijos kėlimas yra ne tik įgūdžių tobulinimas kitose įstaigose, bet ir specialių profesinių žinių plėtimas bei tam tikrų gebėjimų tobulinimas, jis gali būti organizuojamas tiek darbo vietoje, tiek už organizacijos ribų.

Mokymas darbo vietoje yra kritikuojamas dėl galimų neigiamų pasekmių. Pavyzdžiui, apmokomas labiau patyrusio kolegos, darbuotojas gali įgyti nesaugius ar neefektyvius darbo įpročius, mokymus vedantys kolegos gali būti geri savo srities specialistai, bet neturės pedagoginių žinių ar nemokės bendrauti su auditorija.²⁸ Kadangi kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje, t. y. organizacijoje, yra mažiau formalus, išskeltiems tobulinimo tikslams prireikia daugiau laiko. Instruktuojančio personalo mokymo svarbą pabrėžia R. C. Appleby, teigdamas, kad mokymų specialistas pateikia pasiūlymus vadovybei dėl mokymo politikos, remdamasis mokymo poreikiais. Tai yra asmuo, kuris analizuoja darbus įgūdžiams identifikuoti, planuoja programas ir stebi, kaip jos vykdomos. Todėl jis ir turi išmanyti mokymo poreikių vertinimą, mokėti rengti programas ir apskaičiuoti mokymo išlaidas²⁹.

Manoma, kad mokymasis ne darbo vietoje yra efektyvesnis, turi didelį teorinį kryptingumą, suteikia įvairiapusį pasiruošimą, bet reikalauja daugiau lėšų. Kai mokymas vyksta įstaigos išorėje, įstaigos užduotis yra nustatyti ne tik mokymų kiekį, bet ir kryptis. Kvalifikacijos tobulinimo kitose įstaigose privalumas, kad šie išoriniai mokymo šaltiniai išmano mokymo techniką, kas paprastai nėra vietinių instruktorių stiprioji pusė. Bet kvalifikacijos kėlimą vykdančių įstaigų specialistai gali menkai išmanyti konkrečios organizacijos specifiką, veiklos sritį bei problemas. Ši žmogiškųjų

²⁷ Butkus S. Personalo vadyba. Vilnius: Technika, 1998. P. 59.

²⁸ Famularo J. J. Handbook of human resource administration. USA: Mc Graw-Hill Book company, 1986. P. 21-3.

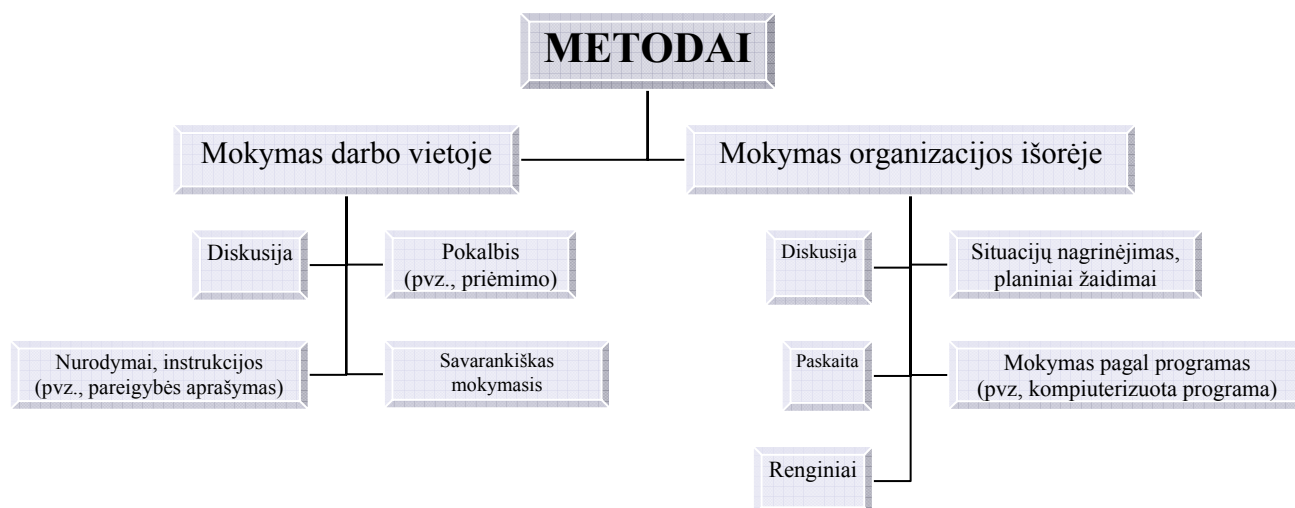
²⁹ Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė, 2003. P. 374.

išteklių tobulinimo forma gali būti nepatraukli ir dėl pakankamai didelių išlaidų, nepaisant to, kad didesnė kaina gali reikšti ir geresnę kokybę.

Apibendrinus kvalifikacijos tobulinime dažniausiai naudojamus metodus, kurie gali būti ar yra naudojami policijos pareigūnų mokyme, juos galime pavaizduoti schemeje (1 schemeje):

1 schema

Mokymo metodai, naudojami kvalifikacijos kėlimo metu



Priklausomai nuo organizacijos tipo, jos finansinių, techninių ir žmogiškųjų išteklių, poreikių ir keliamų tikslų, mokymo metodų panaudojimas varijuoja. Griežtai teigti, kad kelti kvalifikaciją darbo vietoje pagal mokymo programas negalima, būtų nevysiškai teisinga. Lygiai taip pat, kaip ir diskusiją vadinti tik mokymo ne darbo vietoje metodu. Įvairių metodų pritaikomumas skirtingoms kvalifikacijos tobulinimo formoms įveda painiavą metodų klasifikacijoje.

Prieš pradėdant darbuotojų kvalifikacijos kėlimą tikslinga įvertinti, ar mokymas tinkamai suplanuotas, o kvalifikacijos tobulinimo procesą pavesti administruoti tam tikriems darbuotojams. Siekiant, kad užsibrėžti kvalifikacijos kėlimo tikslai būtų pasiekti, šie asmenys turėtų dar kartą apsvarstyti mokymo vietą, sąlygas, prieinamumą, patogumą, įrangą, trukmę. Atsakingas požiūris į šiuos aspektus sąlygos sėkmingą kvalifikacijos tobulinimo programą.

Vienas iš kvalifikacijos tobulinimo etapų yra veiksmingumo patikrinimas. Šio etapo metu tikrinamas mokymo programų veiksmingumas mokymus pravedant pavyzdinei auditorijai. Įvertinus tam tikros auditorijos kvalifikacijos kėlimo rezultatus paprasčiau tobulinti parengtą programą. Programų įgyvendinimo etape atliekami visi organizaciniai darbai bei numatytas kvalifikacijos tobulinimas.

Mokymo rezultatų įvertinimo ir įtvirtinimo etapo tikslas – nustatyti, ar pasiekti kelti tikslai, patikrinti, ar tinkamai buvo sudaryta programa, parinkti metodai. Bendrą kvalifikacijos kėlimo

naudos vertinimą atlikti yra sunku, nes į jį įeina konkreti finansinė mokymo nauda organizacijai ir kiekvieno darbuotojo kvalifikacijos pagerėjimo laipsnis mokymo programos metu³⁰. Programos naudą galima vertinti, kelių autorių siūlymu, remiantis tam tikrais aspektais:

1) Reakcija – tiriamą kvalifikacijos kėlimo dalyvių reakcija į mokymą. Toks vertinimas dažniau naudojamas netechninių dalykų tobulėjimo nustatymui (pvz., vadybos programos). Šio metodo trūkumas yra tas, kad jis parodo tik satisfakciją, o teigiama reakcija nebūtinai yra kvalifikacijos tobulinimo tikslų pasiekimas.

2) Mokymusi (žinojimu) – nustatoma, ar kvalifikacijos kėlimas lietė planuotą mokymą, tikslinga atlikti testus prieš tobulinimą ir po jo, kad nustatyti realų išmokimą. Toks programos efektyvumo nustatymo būdas patogus tobulinant techninius įgūdžius.

3) Elgesiu – stebima tiesioginių vadovų reakcija į kvalifikacijos kėlimo veiklos rezultatus pasibaigus kvalifikacijos kėlimui, o taip pat analizuojama ar darbo atlikimas yra tobulinimo pasekmė. Šitokį metodą patogiu naudoti po visų kvalifikacijos kėlimo formų.

4) Rezultatais – tobulinime dalyvavusiųjų darbo rezultatų vertinimas. Jeigu įmanoma, apskaičiuojama reali pažanga. Jeigu tuose pačiuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose dalyvaujančių asmenų skaičius didėja, tai dar nereiškia, kad didėja ir šių mokymų dalyvių darbo našumas. Vis didesnė kvalifikacijos tobulinimui išleidžiama suma dar negarantuoja, kad mokymai yra tikrai tie, kurių organizacijai labiausiai reikėjo. Apskaičiuoti finansinę tobulinimo naudą yra sunku, nes gali praeiti pakankamai ilgas laiko tarpas, kol ji bus pastebėta, o ir gali pasirodyti, kad labiau kvalifikuotą personalą samdyti yra paprasčiau ir naudingiau, nei tobulinti savus darbuotojus.

Personalo kvalifikacijos tobulinimo planavimo procese dažnai nebūtinu laikomas kvalifikacijos tobulinimo strategijos kūrimas. Didelėms organizacijoms patogiau bei naudingiau tokią strategiją turėti, mažesnės – linkusios savo personalo kvalifikaciją tobulinti neplanuojant, atsitiktinai, iškilus tam tikriems poreikiams, nesistemingai. Priklausomai nuo poreikių, kiekviena organizacija susiformuoja savą kvalifikacijos kėlimo strategiją.

J. Bengtsson išskiria tris kvalifikacijos kėlimo strategijas: 1) Žmogaus išteklių-intensyvi strategija, 2) Dualioji (poliarizacijos) strategija, 3) Mobilumo strategija³¹. Vadovaujantis pirmąja, organizacija apsirūpina tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir toliau rūpinasi jų mokymu bei kvalifikacijos kėlimu. Jis atliekamas keičiant darbo vietas, todėl yra būtinas aprūpinimas tinkamos kvalifikacijos darbuotojais bei išplėta bazinio parengimo sistema. Antroji strategija vadovaujasi teiginiu, kad darbo jėgos potencialas turi būti didinamas geriau panaudojant darbuotojų gabumus ir

³⁰ Bakanauskienė I. Personalo valdymas. P. 104.

³¹ Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 176.

tikslius. Įgyvendinant šią strategiją išplėtotą bazinio mokymo sistema nėra būtina, nes darbuotojas pats yra savo kvalifikacijos kėlimo iniciatorius. Trečioji strategija pabrėžia mokymosi svarbą, t. y. išsilavinimo lygis yra susijęs su gaunamu atlygiu už darbą. Tokia strategija patrauklesnė organizacijoms, kurioms ypatingai svarbi techninė pažanga, bei greitai besikeičiančioms organizacijoms.

J. G. Odegov išskiria vieną pagrindinę personalo vystymo strategiją, kuri gali susidėti iš daugybės alternatyvių strategijų: koncentruoto vystymosi, potencialių darbuotojų tobulinimo, diversifikuoto personalo augimo, integruoto personalo vystymo, motyvacijos bei kvalifikacinės strategijas³². Iš šio autoriaus siūlomų personalo vystymo strategijų kvalifikacinė strategija yra labiausiai susijusi su kvalifikacijos kėlimu. Ji susideda iš personalo analizės ir mokymo programų, skirtų pavieniams darbuotojams arba jų grupėms papildyti trūkstamą kvalifikaciją ar ją atnaujinti. Tačiau ir kitas strategijas galima naudoti planuojant žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimą, jas pritaikant prie organizacijos veiklos koncepcijos, misijos, vizijos, strategijos ir atsižvelgiant į darbuotojų individualius tobulinimo bei organizacijos mokymo poreikius ir darbuotojų tobulinimo politiką, turimus išteklius bei galimybes.

Apibendrinus kai kuriuos specifinius reikalavimus, užtikrinančius kvalifikacijos tobulinimo strategijos efektyvumą, galima teigti, kad:

- 1) tobulinimuisi yra reikalinga motyvacija – žmonės turi suvokti programos tikslus, koku būdu kvalifikacijos tobulinimas pagerins jų darbo rezultatus ir jų asmeninį pasitenkinimą darbu;
- 2) vadovybė turėtų sukurti tobulėjimui palankų klimatą – skatinti darbuotojų dalyvavimo mokymo procese aktyvumą (svarbiu aspektu gali tapti ir tam tikros fizinės aplinkos sukūrimas);
- 3) jeigu įgūdžiai, įgyjami kvalifikacijos kėlimo metu, yra sudėtingi, tai tobulinimo procesą tikslinga išskirti į kelis etapus, o įgytus įgūdžius bei gautas žinias darbuotojas turi turėti galimybę išbandyti praktikoje;
- 4) besimokantieji turi jausti grįžtamąją ryšį kvalifikacijos kėlimo rezultatų atžvilgiu, būtina užtikrinti gautų žinių įtvirtinimą (pagiriant, įvertinant pažangą).

Tiek privatus, tiek viešasis sektorius turėtų būti suinteresuotas savo žmogiškųjų išteklių tobulėjimu. Turi būti organizuojamas sistemingas mokymas ir darbuotojų paruošimas, siekiant atskleisti jų galimybes organizacijoje. Organizacijoje, suvokiančioje personalo mokymo naudą, betikslis ugdymas nebus organizuojamas, nes tik specialiai organizuotas tobulinimas padeda pasiekti tikslus per trumpesnį laiką.

³² Одегов Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. С. 779.

Kad ir kurią žmogiškųjų išteklių tobulinimo strategiją organizacija pasirinktų, jeigu ji bus sėkminga, skatins kūrimąsi darbo jėgos, turinčios geresnius sugebėjimus ir stipresnę motyvaciją vykdyti organizacijos keliamus tikslus. Tai turėtų gerinti ne tik veiklos rezultatus, bet ir didinti organizacijos žmogiškųjų išteklių vertę.

2. LIETUVOS POLICIJOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Šioje dalyje bus kalbama apie šalies policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesą: teisinį reglamentavimą, prieinamumą, rengimo bei tobulinimo sąsajas.

2. 1. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas

Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo teisinis reglamentavimas Lietuvoje susideda iš principų ir taisyklių, įtvirtintų įvairiuose teisės aktuose. Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja Valstybės tarnybos įstatymo X skyriaus nuostatos, Vyriausybės patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija, Vidaus reikalų ministro patvirtintos Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės, Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės, Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės, Vidaus tarnybos statutas, Policijos veiklos įstatymas bei Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės.

Patvirtintas 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ar žemesnės kategorijos įstaigų vadovų mokymo programas privalo per dvejus metus nuo priėmimo į šias pareigas dienos išklaudyti valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18–20 kategorijų pareigas bei žemesnės kategorijos įstaigų vadovų pareigas³³.

Mokymo programos rengimą nustato vidaus reikalų ministro patvirtinti mokymo programų turinio reikalavimai. „Šiais reikalavimais siekiama užtikrinti rengiamų valstybės tarnautojų mokymo programų atitikti valstybės tarnybos poreikiams“³⁴. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog mokymo

³³ Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130. 45 str. 3 dalis.

³⁴ Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai//Valstybės žinios. 2006, Nr. 60-2144. 2 str.

programų turinio reikalavimų nauja redakcija patvirtinta 2006 m. gegužės 19 d., o dauguma programų, pagal kurias kelia kvalifikaciją policijos pareigūnai, patvirtintos iki vidaus reikalų ministro įsakymo įsigaliojimo. Valstybės tarnautojai pagal mokymo programas, patvirtintas iki šio įsakymo įsigaliojimo ir neatitinkančias Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimų, negali būti mokomi ilgiau negu iki 2007 m. sausio 1 d. Kaip ir Valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų mokymas išskiriamas į įvadinčius mokymus, skirtus tik karjeros valstybės tarnautojams, ir kvalifikacijos tobulinimą. Mokymo programos turi būti sudarytos iš teorinės ir praktinės dalies, be to praktinei daliai turi būti skiriama ne mažiau kaip 30 procentų mokymo programos laiko. Manome, jog turėtų būti nustatytas ir minimalus mokymo programos laikas, skiriamas teorinei daliai.

Kvalifikacijos tobulinimo programų turiniui keliama reikalavimai³⁵:

1. nagrinėti institucines – funkcines viešojo administravimo reformų aktualijas;
2. nagrinėti naujausius teisės aktus, reikalingus einant konkrečias pareigas;
3. nagrinėti Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginius tikslus (prioritetus apskrities ar ministerijos lygiu);
4. nagrinėti Europos Sąjungos politikos kryptių įgyvendinimą Lietuvoje;
5. nagrinėti Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo veiksmų programų mechanizmą;
6. ugdyti gebėjimus vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisyno (*acquis*) įgyvendinimu ir dalyvavimu Europos Sąjungos institucijų ir įstaigų veikloje;
7. nagrinėti profesinės etikos principus ir korupcijos prevencijos viešajame administravime būdus ir priemones;
8. ugdyti informacinių technologijų panaudojimo įgūdžius;
9. tobulinti strateginio planavimo įgūdžius;
10. nagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybės tarnyboje;
11. ugdyti teisės aktų projektų poveikio vertinimo įgūdžius.

Valstybės tarnautojų, einančių 18-20 kategorijų pareigas, programos (jos negali būti trumpesnės kaip 120 akademinių valandų) turi ugdyti gebėjimus būtinus tobulinant viešąjį administravimą, stiprinant valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų ryšius su gyventojais, taikant modernias lyderiavimo, vadybos ir viešųjų organizacijų teorijas ir dalyvaujant Europos Sąjungos institucijų ir įstaigų veikloje. Norint gauti 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo pažymėjimą, būtina išklaudyti visą mokymo programą ir atsiskaityti už praktinę užduotį. 18–20

³⁵ Ten pat, 8 str.

kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas kaip ir kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Pagal kitas programas moko, o ir jas rengia vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.

Valstybės tarnautojų, einančių žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų pareigas, mokymo programos (jos negali būti trumpesnės nei 100 akademinių valandų) turi ugdyti gebėjimus, būtinus tobulinant įstaigos vadybą, tobulinant lyderiavimą, strateginį planavimą, personalo vadybą, vykdant funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisyno (*acquis*) įgyvendinimu, vykdant funkcijas, susijusias su regioninės raidos politikos įgyvendinimu. Norint gauti žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymo pažymėjimą, būtina išklausti visą mokymo programą ir išlaikyti testą.

Valstybės tarnautojų, einančių 18-20 kategorijų pareigas, ir Valstybės tarnautojų, einančių žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų pareigas, mokymo programos turi ugdyti šių valstybės tarnautojų gebėjimus tobulinant sprendimų priėmimą, komunikavimą ir bendradarbiavimą naudojant informacines ir komunikacines technologijas bei siekiant efektyvaus profesinio tobulėjimo.

Programų, skirtų valstybės tarnautojams mokyti, įforminimas taip pat reglamentuotas: teikiamose tvirtinti programose reikia nurodyti mokymo programos paskirtį, tikslus ir uždavinius, modulių ir/ar temų sąrašą, jų trukmę akademinėmis valandomis, mokymo programos modulių ir/ar temų planą. Šiame plane nurodomi uždaviniai, dėstyimo metodai, dalomosios ir demonstruojamosios medžiagos sąrašas ir praktinių užduočių trukmė. Su teikiamomis tvirtinti programomis pateikiamas ir jų autorių ir dėstytojų sąrašas, nurodomas jų išsilavinimas, kvalifikacija, buvusios ir esamos darbovietės bei eitos ir einamos pareigos, susijusios su reikiama kvalifikacija.

Valstybės tarnautojų mokymo programų turinys turėtų būti atnaujinamas atsižvelgiant ne tik į kintančius valstybės tarnautojų mokymo poreikius, teisės aktų pokyčius, valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų pageidavimus, bet ir mokymo dalyvių pastabas. Vadovaujantis šia nuostata į policijos pareigūnų, išsakančių pastabas dėl kvalifikacijos tobulinimo programų, turėtų būti atsižvelgiama. Žinoma, tuo neturėtų būti vadovujamasi, bet kyla klausimas, kiek dažnai atsižvelgiama į mokymų dalyvių nuomonę.

Valstybės tarnautojų mokymo programos tvirtinamos pagal Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių³⁶ nustatytas procedūras:

³⁶ Žr. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės (nauja redakcija)//Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

1. Mokymo programos, trunkančios ilgiau nei 8 akademines valandas, teikiamos tvirtinti valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas atliekančiai įstaigai – Valstybės tarnybos departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos.

2. Kartu su teikiama tvirtinti programa pateikiamos dviejų atitinkamos srities kvalifikuotų specialistų recenzijos apie valstybės tarnautojų mokymo programos atitiktį vidaus reikalų ministro nustatytiems valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimams. Vienas iš recenzentų turi būti atitinkamos srities praktikas, kitas – atitinkamos srities mokslininkas. Recenzentai pasirenkami iš Valstybės tarnybos departamento vadovo sudaryto sąrašo.

3. Valstybės tarnybos departamentas per 5 darbo dienas nuo valstybės tarnautojų mokymo programos pateikimo dienos įvertina ar programa atitinka vidaus reikalų ministro nustatytus valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus. Jeigu programa atitinka šiuos reikalavimus, ji patvirtinama, jeigu ne - grąžinama koreguoti jos rengėjams.

4. Patvirtintos valstybės tarnautojų mokymo programos įrašomos į Valstybės tarnybos departamento tvarkomą valstybės tarnautojų mokymo programų sąrašą.

5. Valstybės tarnybos departamentas per 3 darbo dienas nuo valstybės tarnautojų mokymo programos patvirtinimo dienos apie tai informuoja jos rengėjus.

Policijos įstaiga, o taip pat ir Valstybės tarnybos departamentas gali inicijuoti atitinkamų valstybės tarnautojų mokymo programų parengimą. Šių programų parengimo išlaidas apmokamos iš valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšų. Manome, jog reikėtų skatinti policijos įstaigų iniciatyvą dėl tam tikrų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programų parengimo.

Kiekvienoje įstaigoje turi būti parengtas ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektas. Jį rengia už personalo tvarkymą atsakingas padalinys arba valstybės tarnautojas. Šis planas rengiamas numatant visų įstaigos valstybės tarnautojų mokymą ateinančiais metais, todėl aptarsime tik tas plano rengimo procedūras, kurios susiję su policijos pareigūnų mokymu: planas rengiamas apibendrinant valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus, nustatant prioritetinius pareigūnų mokymo tikslus ir prioritetines mokymo grupes. Atsižvelgiama ir į Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, įstaigos strateginius tikslus bei į finansines galimybes, nustatomas lėšų poreikis ateinančių metų mokymams.

Kasmet iki kovo 1 d. Policijos departamentas pateikia Vidaus reikalų ministerijai valstybės tarnautojų mokymo projektą. Valstybės tarnybos departamentas ir Vidaus reikalų ministerija, gavusios įstaigų ateinančių metų valstybės tarnautojų mokymo planų projektus, įvertina šių planų atitikimą Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje nustatytiems prioritetiniams valstybės tarnautojų mokymo tikslams ir prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms. Apie įvertinimo

rezultatus įstaigos informuojamos ne vėliau kaip per mėnesį nuo tokių mokymo planų projektų gavimo. Planų projektus įstaigos tikslina, atsižvelgdamos į gautas pastabas ir numatomus ateinančių metų biudžeto asignavimus. Patikslintas ir įstaigos vadovo pasirašytas mokymo planas pateikiamas Valstybės tarnybos departamentui iki liepos 1 d.

Policijos pareigūnų mokymo programų kokybės kontroliavimą reglamentuoja Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių V skyrius „Valstybės tarnautojų mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūra“³⁷, kurio nuostatos teigia, kad Valstybės departamentas, vykdydamas valstybės tarnautojų mokymo programų įgyvendinimo kokybės priežiūrą, atlieka patikrinimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigose. Patikrinimai atliekami departamento iniciatyva arba atsižvelgiant į gautus skundus. Nustačius, kad įgyvendinant atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą nebuvo užtikrinta tinkama mokymo kokybė, Valstybės tarnybos departamentas gali sustabdyti jos įgyvendinimą, iki bus pašalinti nustatyti trūkumai.

Įstaigos, organizuojančios policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, kasmet iki vasario 1 d. turi pateikti savo veiklos ataskaitas Valstybės tarnybos departamentui. „Ataskaitose pateikiami duomenys apie vykdomas valstybės tarnautojų mokymo programas, jų rūšis ir trukmę, mokytų valstybės tarnautojų skaičių, mokymo kainą, įstaigų atsiliepimai apie valstybės tarnautojų mokymo programų efektyvumą, valstybės tarnautojų mokymo programų tobulinimo perspektyvos, dėstytojų kvalifikacijos tobulinimo priemonės ir formos“³⁸.

Vadovaujantis Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklių nuostata, teigiančia, kad „valstybės tarnautojams, išklausiusiems atitinkamą valstybės tarnautojų mokymo programą, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos išduoda tai patvirtinantį dokumentą“³⁹, policijos pareigūnams, išklausiusiems kvalifikacijos kėlimo programą, turi būti išduodami pažymėjimai.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės⁴⁰ nustato reikalavimus valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigoms ir valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procedūrą, kuri apima „dokumentų pateikimą, įstaigos, siekiančios mokyti valstybės tarnautojus, vertinimą ir patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos

³⁷ Žr. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės (nauja redakcija)/Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.

³⁸ Ten pat. 18 str.

³⁹ Ten pat. 28 str.

⁴⁰ Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės/Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.

tobulinimo įstaigos įrašymą į vidaus reikalų ministro tvirtinamą valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą“.

Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigai keliami reikalavimai turėti kvalifikuotą personalą ir tinkamą materialinę bei techninę mokymo bazę, kad būtų užtikrinta tinkama mokymo įstaigos veikla. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo procesas susideda iš dokumentų priėmimo, įstaigos, siekiančios mokyti valstybės tarnautojus, vertinimo bei valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašo tvirtinimo.

Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta, kad „valstybės tarnautojai gali būti siunčiami tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose bei į tarptautines institucijas ar užsienio valstybių institucijas abipusiu susitarimu“⁴¹. „Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose tvarką nustato Vyriausybė“⁴². Vadovaujantis šia nuostata Lietuvos Respublikos vyriausybė patvirtino Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės, kurios „nustato valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose /.../, tarptautinėse organizacijose ar institucijose, Europos Sąjungos institucijose ar įstaigose, Europos Komisijos ar Tarybos įsteigtose institucijose, Europos Komisijos ir Europos Sąjungos valstybių narių bendrai įsteigtose organizacijose (konsorciumuose), civilinėse tarptautinėse operacijose ar misijose, užsienio valstybių institucijose /.../, taip pat mokymosi (įvadinio mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo) išlaidų apmokėjimo tvarką“⁴³.

Įstaigos, norinčios priimti tobulinti kvalifikaciją kitų įstaigų valstybės tarnautojus arba norinčios išsiųsti savo valstybės tarnautojus tobulinti kvalifikaciją į kitą įstaigą pateikia informaciją apie tai Valstybės tarnybos departamentui. Šis departamentas, „įvertinęs gautą informaciją apie įstaigos poreikį siųsti joje pareigas einančius valstybės tarnautojus tobulinti kvalifikaciją į kitą įstaigą ir tobulinti kvalifikaciją priimančios įstaigos galimybes, taip pat atsižvelgdamas į turimus gerosios patirties pavyzdžius, informuoja įstaigą apie jos valstybės tarnautojų galimybę tobulinti

⁴¹ Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130. 45 str. 3 dalis.

⁴² Ten pat. 45 str. 4 dalis.

⁴³ Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės//Valstybės žinios. 2006, Nr. 88-3466. 1 str.

kvalifikaciją. Informacija apie kvalifikacijos tobulinimą įstaigos gali keistis ir tiesiogiai, informuodamos apie tokią galimybę ar poreikį Valstybės tarnybos departamentą⁴⁴.

Įstaigos, gavusios informaciją iš užsienio institucijų apie galimybę tobulinti kvalifikaciją, yra įpareigos per 5 darbo dienas nuo šios informacijos gavimo pateikti ją raštu arba elektroniniu paštu Valstybės tarnybos departamentui, jei kvalifikacijos tobulinimo užsienio institucijoje pobūdis susijęs su kelių įstaigų kompetencija arba kvalifikacijos tobulinimo užsienio institucijoje pobūdis susijęs su kitos įstaigos kompetencija. Esant situacijai, kai informacija apie galimybę tobulinti kvalifikaciją užsienio institucijoje susijusi su kelių įstaigų kompetencija, Valstybės tarnybos departamentas paskelbia šią informaciją savo interneto tinklalapyje (www.vtd.lt) per 5 darbo dienas nuo gavimo. Jeigu gauta informacija, susijusi su vienos įstaigos kompetencija, ji per tokį pat terminą persiunčiama šiai įstaigai.

Pavyzdžiui, informaciją apie galimybę tobulinti kvalifikaciją užsienio institucijoje Valstybės tarnybos departamentas persiunčia policijos įstaigoms. Jeigu įstaiga gauna informaciją, susijusią tik su jos vienos kompetencija ir įstaigos vadovas, priimančias į pareigas valstybės tarnautojus, priima sprendimą, kad tikslinga siųsti valstybės tarnautoją tobulinti kvalifikaciją, apie galimybę tobulinti kvalifikaciją informuojami įstaigos valstybės tarnautojai. Priklausomai, nuo to, kokia informacija gauta, informuojami tik statutiniai arba karjeros, arba visi valstybės tarnautojai, dirbantys įstaigoje. Valstybės tarnautojai, pageidaujantys tobulinti kvalifikaciją, prašymus, suderintus su tiesioginiu jų vadovu, pateikia įstaigos vadovui arba jo įgaliotam asmeniui, arba įstaigos vadovo sudarytai atrankos komisijai. Valstybės tarnautoją, kuris bus siunčiamas tobulinti kvalifikaciją, atranka įstaigos vadovas arba jo įgaliotas asmuo, arba įstaigos vadovo sudaryta atrankos komisija.

Jeigu informacija apie kvalifikacijos tobulinimą susijusi su kelių įstaigų kompetencija, ir pretendentų daugiau nei laisvų vietų, „atrenka Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu sudaryta komisija, į kurią įtraukiami Valstybės tarnybos departamento ir įstaigų, kurių atliekamos funkcijos susijusios su kvalifikacijos tobulinimo pobūdžiu, atstovai, o esant būtinybei – atitinkamų sričių ekspertai“⁴⁵. Pretendentų atranka komisijoje susideda iš pokalbio su pretendentu bei susipažinimo su pretendentų informacija, jei ji buvo pateikta. Jeigu pretendentas atitinka reikalavimus, keliamus kvalifikacijos tobulinimo užsienio institucijoje dalyviams, Valstybės tarnybos departamento direktoriaus sudarytai komisijai jis per pateiktoje informacijoje apie galimybę tobulinti kvalifikaciją nurodytą laiką pateikia: rašytinį prašymą leisti dalyvauti atrankoje,

⁴⁴ Ten pat. 2 str.

⁴⁵ Ten pat. 8 str.

gyvenimo aprašymą, raštišką įstaigos vadovo sutikimą, kad pretendentas dalyvautų atrankoje ir laimėjęs būtų išsiųstas tobulinti kvalifikaciją, kitus informacijoje apie galimybę tobulinti kvalifikaciją nurodytus dokumentus ar duomenis.

Paprastesnė atranka yra pretendentų esant tiek, kiek ir laisvų vietų, arba net gi mažiau nei yra laisvų vietų. Tokiu atveju įstaigų, kuriose pretendentai eina pareigas, vadovai yra informuojami apie tai, kad jie spręstų dėl pretendentų siuntimo.

Pirmenybė atrenkant valstybės tarnautojus dėl siuntimo dalyvauti kvalifikacijos tobulinime teikiama tiems, kurių atliekamos pagal pareigybės aprašymą funkcijos atitinka siūlomo kvalifikacijos tobulinimo turinį, bei kurie priskirtini prioritetinėms valstybės tarnautojų mokymo grupėms, numatytoms Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintoje Valstybės tarnautojų mokymo strategijoje. Jeigu pretendentų atranką vykdo pati užsienio institucija, valstybės tarnautojui, nepaisant to, iš kur gavo informaciją apie galimybę tobulinti kvalifikaciją, prieš dalyvaujant atrankoje reikia gauti įstaigos vadovo sutikimą. Jeigu įstaiga ar valstybės tarnautojas gauna vardinį kvietimą tobulinti kvalifikaciją, įstaigos vadovas priima sprendimą, kuris valstybės tarnautojas bus siunčiamas tobulinti kvalifikaciją.

Policijos pareigūnas, dalyvavęs kvalifikacijos tobulinime, „per 14 kalendorinių dienų po grįžimo iš kvalifikacijos tobulinimo pateikia įstaigos vadovui kvalifikacijos tobulinimo ataskaitą ir kvalifikacijos tobulinimo baigimą liudijantį dokumentą (jeigu jis išduotas)“⁴⁶. Pareigūno pateikiamoje ataskaitoje turi būti nurodyta kvalifikacijos tobulinimo vieta, trukmė, temos, nagrinėti klausimai ir kita įstaigos vadovo reikalaujama informacija. Nenurodoma, kokia forma turi būti pateikiama ataskaita – žodine ar rašytine, taip pat nėra aišku, kada įstaigos vadovas informuoja, kokią informaciją jis nori gauti. Nėra numatyta ir pareigūno atsakomybė, nepateikus ataskaitos, todėl jos pateikimas daugiau priklauso nuo vadovo suinteresuotumo ir pareigūno atsakingumo. Taip pat trūksta informacijos, kam šios ataskaitos reikalingos, kaip kontroliuojamas jų pateikimas, ar į jas atsižvelgiama siunčiant kitus pareigūnus kelti kvalifikaciją pagal panašias programas.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas finansuojamas vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymo nuostata, kad „valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų mokymui valstybės ir savivaldybių biudžetuose numatomos lėšos. Jos turi sudaryti ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.“⁴⁷ Kvalifikacijos tobulinimas taip pat gali būti finansuojamas ir iš šioje nuostatoje

⁴⁶ Ten pat. 16 str.

⁴⁷ Valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130. 46 str. 1 d.

nenurodytų lėšų. Valstybės tarnautojų mokymui skirtos lėšos naudojamos pagal Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės⁴⁸.

Išlaidų, susijusių su mokymais Lietuvos respublikos teritorijoje bei su kvalifikacijos tobulinimu užsienio institucijose, apmokėjimo tvarką nustato įvairios taisyklės⁴⁹. Apmokėjimo tvarka priklauso nuo kvalifikacijos tobulinimo laiko bei vietos, bet visos mokymosi išlaidos atlyginamos tik tada, kai pateikiami jas įrodantys dokumentai.

Policijos sistema kelia aukštus reikalavimus darbuotojams dėl konkrečių žinių ir gebėjimų turėjimo. Iš Vidaus tarnybos statuto ketvirto skirsnio „Pareigūnų profesinis rengimas ir kvalifikacijos kėlimas“ analizės tampa aišku, kad pareigūnai privalo nuolat kelti turimą kvalifikaciją. Kvalifikacijos kėlimas suprantamas kaip mokymasis arba studijavimas, jei po mokymo baigimo nebuvo įgyta profesinė kvalifikacija, apibrėžta nacionalinėje išsilavinimo lygių, kvalifikacinių laipsnių sistemoje. Be to, kad policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas yra privalomas, jis dar turi atitikti ir tam tikras sąlygas. Kvalifikacijos kėlimas nėra vienkartinis veiksmas, jis privalo vykti nuolat – per visą pareigūno tarnybos laikotarpį. Be to, ir pačių pareigūnų karjera priklauso nuo turimos kvalifikacijos. Skirtingoms pareigoms eiti gali būti reikalinga skirtinga kvalifikacija.

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės⁵⁰ reglamentuoja vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą. Kaip ir kitiems vidaus tarnybos sistemos pareigūnams, policijos pareigūnams yra siekiama užtikrinti tęstinį mokymą. Plėsti specialias profesinės žinias bei tobulinti tarnybos įgūdžius bei gebėjimus – šių taisyklių tikslas. Kvalifikacijos tobulinimas numatomas kaip ilgalaikis procesas, vykstantis per visą vidaus tarnybos, einant pareigūno pareigas arba siekiant aukštesnių pareigūno pareigų, laiką.

Išskiriamos šios kvalifikacijos tobulinimo formos – tobulinimasis darbo vietoje, kursuose ar stažuotėse, nuotolinio mokymo būdu. Tobulinimasis darbo vietoje reikalauja mažiau laiko, o tai dažnai sąlygoja ir mažesnes investicijas. Dalyvavimas kursuose ir stažuotėse yra dažniausiai naudojamas kvalifikacijos kėlimo būdas, nuotolinio mokymo priešingybė. Kvalifikacijos tobulinimas nuotoliniu būdu nėra itin populiarius lietuviškoje policijos sistemoje. Be plačiai paplitusio supratimo, kad kvalifikacijos tobulinimas yra tik dalyvavimas mokymuose ir kursuose ar

⁴⁸ Žr. Lietuvos respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės // Valstybės žinios. 2001, Nr. 42-1455; 2004, Nr. 96-3531.

⁴⁹ Žr. Tarnybinių komandiruočių išlaidų apmokėjimo biudžetinėse įstaigose taisyklės/Valstybės žinios. 2004, Nr. 74-2555; Valstybės tarnautojų siuntimo tobulinti kvalifikaciją kitose valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose bei jų mokymosi išlaidų apmokėjimo taisyklės//Valstybės žinios. 2006, Nr. 88-3466. 19-24 str.

⁵⁰ Žr. Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.

stažuotėse, vidaus tarnybos kontekste kvalifikacijos kėlimas taip pat yra ir mokslinė, ir pedagoginė veikla. Pavyzdžiui pareigūnas, užsiimantis pedagogine veikla aukštosiose mokyklose, vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigose ar valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo įstaigose, ne tik moko kitus, kelia kitų asmenų kvalifikaciją, bet tuo pat metu kelia ir savo pačio profesinę kvalifikaciją.

Svarbi šių taisyklių norma dėl kvalifikacijos tobulinimo trukmės bei organizavimo. Minimalus policijos pareigūno tobulinimosi laikas per vienerius tarnybos metus – 8 akademinės valandos. O ir pats kvalifikacijos tobulinimas turi vykti tarnybos metu ir būti organizuojamas vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigos arba kitos (Lietuvos ar užsienio šalių) mokymo, kvalifikacijos tobulinimo įstaigos. Dar daugiau – kvalifikacijos tobulinimas gali vykti ir ne mokymo įstaigoje.

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklėse kalbama ir apie mokymų turinį. Tačiau, jo apibūdinimas yra gana abstraktus – kvalifikacijos tobulinimo mokymai ir studijos turi atitikti einamų pareigų specifiką ir pobūdį. Tam tikrus kursus turi išklaudyti asmenys, siekiantys eiti aukštesnes pareigas. Valstybės tarnybos įstatymas nustato tvarką, pagal kurią pareigūnai, paskirti į 18–19 kategorijos pareigas, privalo išklaudyti 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas.

Kvalifikacijos tobulinimas vyksta pagal vidaus reikalų statutinių įstaigų parengtus bei atitinkamų vidaus reikalų centrinių įstaigų, policijos viešojo saugumo dalinių ar vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigų vadovų patvirtintus pusmetinius ir metinius pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo planus. Policijos pareigūnų tobulinimas yra reglamentuotas, tačiau trūksta tam tikrų procesų kontrolės ir atsiskaitymo už dalyvavimą kvalifikacijos tobulinime bei rezultatų vertinimo apibrėžtumo. Nėra mechanizmo, kuris atliktų kvalifikacijos tobulinimo naudingumo vertinimą. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlime trūksta tobulinimo rezultatų vertinimo ir įtvirtinimo. Manome, jog reikalinga tirti, kaip pasikeitė pareigūnų darbo rezultatai bei įgūdžiai po dalyvavimo kvalifikacijos tobulinime.

2.2. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo įgyvendinimas

Parengti bei įsigalioję teisės aktai, reglamentuojantys, ne tik policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą, bet ir visų valstybės tarnautojų mokymą, suteikė svarų pagrindą policijos darbo stiprinimui, jos veiklos gerinimui. Nors ir sukurta institucijų, dalyvaujančių valstybės tarnautojų mokyme, sistema (ją sudaro Vidaus reikalų ministerija, Valstybės tarnybos departamentas, kitos valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos bei valstybės tarnautojų

kvalifikacijos tobulinimo įstaigos), tačiau išlieka prielaida manyti, kad ši sistema negarantuoja arba ne visiškai garantuoja mokymo programų įvairovę, kokybę ir gerą policijos pareigūnams teikiamų paslaugų prieinamumą.

Mokymo sistema turėtų veikti, vadovaujantis trimis principais – sistemiškumo, užtikrinančio mokymų vykdymo sistemiškumą bei visų valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų apėmimą, nenutrūkstamumo, užtikrinančio mokymų orientavimą į nuolatinę institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius, finansinio racionalumo, teigiančio, kad mokymams skiriami ištekliai turi užtikrinti mokymo efektyvumą.

Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijoje nustatyti prioritetiniai mokymo tikslai ir prioritetinės mokymo grupės. Mokymas apibūdinamas kaip mokymas, apimantis įvairius mokymus ir kvalifikacijos tobulinimą, o jo formos „yra su einamosiomis pareigomis susijusios stažuotės, kursai, seminarai, paskaitos, tęstinės studijos aukštesiose mokyklose, nuotolinis (distancinis) mokymasis, pranešimų skaitymas mokslinėse praktinėse konferencijose, publikacijos mokslo leidiniuose“⁵¹.

Šioje strategijoje yra išskiriami prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- Pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu.
- Pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje.
- Užsienio kalbų mokėjimas.
- Kompiuterinio raštingumo Europos standarto (ECDL) įgūdžių formavimas.
- Gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimu, tobulinimas⁵².

Būtent tokių mokymų organizavimui 2002-2006 metų laikotarpiu turėjo būti skiriama pirmenybė – siekta, kad visi valstybės tarnautojai gebėtų dirbti narystės ES sąlygomis. O tai savaime suteikia ne tik daugiau bendradarbiavimo bei patirties gavimo galimybių, bet ir kelia aukštesnius reikalavimus policijos pareigūnams. Tačiau jiems vis dar trūksta bendrųjų kompetencijų, kompiuterinio raštingumo bei informacinių technologijų naudojimo įgūdžių.

Minėtoje strategijoje numatytos ir prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės, t. y. valstybės tarnautojai, atsakingi už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų (prioritetų) įgyvendinimą, valstybės tarnautojai, kurie vykdo pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas,

⁵¹ Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija//Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981. 2 str.

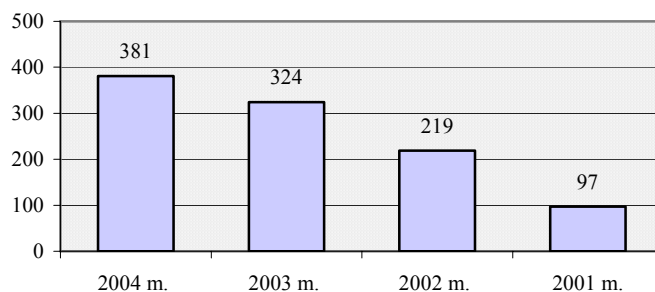
⁵² Ten pat. 8 str.

18–20 kategorijų, taip pat už personalo tvarkymą atsakingi tarnautojai bei pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu valstybės tarnautojai. Policijos pareigūnai, kaip ir kiti statutiniai valstybės tarnautojai, nėra išskirti, ir nors pagal einamų pareigų pobūdį, jie gali būti priskirti tam tikrai grupei, dauguma jų mokomi atsižvelgiant į policijos įstaigų poreikius bei finansines galimybes.

Kalbant apie policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą reikėtų nepamiršti, kad jį policijos įstaigoje organizuoja į darbą policijos pareigūną priimančias asmuo. Kaip konkrečiai tai turi būti atliekama, nėra reglamentuota. Toks kvalifikacijos tobulinimo organizavimo funkcijos neapibrėžtumas leidžia daryti prielaidą, kad į kvalifikacijos kėlimo procesą gali būti žiūrima per daug atmetinai ir jis gali būti vykdomas vadovaujantis tik viena nuomone – vadovo.

Kadangi policijos sistema yra ypatinga savo vykdoma veikla, jos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas yra organizuojamas daugiausiai specializuotoje įstaigoje - Lietuvos policijos mokymo centre (toliau – LPMC) bei Klaipėdos policijos mokykloje. LPMC policijos mokymo sistemoje - policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą organizuojanti mokymo įstaiga, operatyviai reaguojanti į šalies policijos poreikius tobulinti darbuotojų kvalifikaciją, rengianti specializuotas tikslines efektyvaus pareigūnų trumpalaikio ir tęstinio mokymo programas bei lanksčiai panaudojanti sukaupią vadybinę patirtį mokymams organizuoti.⁵³

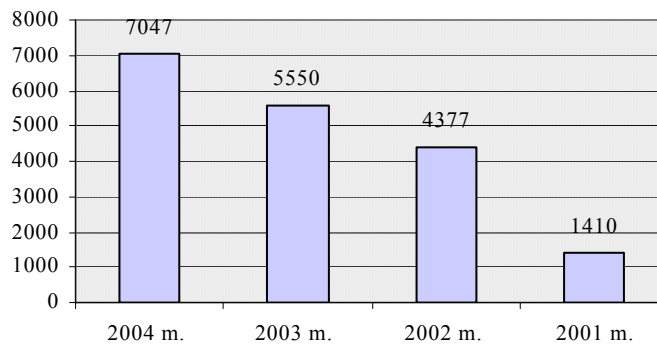
Šio darbo tikslas nebuvo apžvelgti visas LPMC ar kitų įstaigų parengtas kvalifikacijos tobulinimo programas, todėl analizuojamos bus tik tam tikros programos. Prieš pradedant jų apžvalgą, reikšminga įvertinti LPMC pažangą organizuojant policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą. Pateikiamais duomenimis, mokymo renginių skaičius padidėjo nuo 97 2001 metais iki 381 - 2004 metais. Klausytojų skaičius kaip ir mokymo temų skaičius nuolat didėjo (žr. 1 pav., 2 pav., 3 pav.).⁵⁴



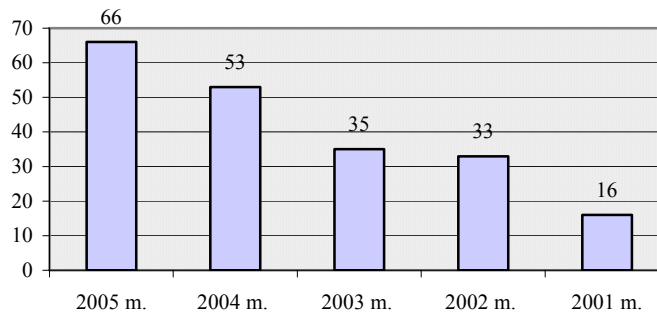
1 pav. LPMC mokymo renginių skaičiaus kaita

⁵³ LPMC 2006 m. mokymų programos//<http://www.policija.lt/info/>; prisijungimo laikas: 2006-02-10.

⁵⁴ Ten pat.



2 pav. LPMC klausytojų skaičiaus kaita



3 pav. LPMC mokymo temų skaičiaus kaita

Kvalifikacijos kėlimas skirtas įgyti tam tikroms kompetencijoms – mokėjimui atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytais įgūdžiais, žiniomis bei gebėjimais. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo programos gali padėti dalyviams įgyti paties įvairiausio pobūdžio profesinių ir asmeninių kompetencijų. LPMC 2001-2006 metais patvirtintas mokymo programas suskirstė į:

1) Bendrųjų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimo programas: Policijos taktika; Policijos taktinio šaudymo mokymas; Policijos pradinio šaudymo mokymo kursas; Lygiavamzdžių pompinių šautuvų laikymo, panaudojimo ir šaudymo kursas; Policijos taktinio šaudymo mokymas; Policijos pradinio šaudymo mokymo kursas; Lygiavamzdžių pompinių šautuvų laikymo, panaudojimo ir šaudymo kursas; Faktinių aplinkybių fiksavimo tarnybiniuose pranešimuose kvalifikacijos tobulinimo programa; Fizinės prievartos priemonių panaudojimo kvalifikacijos tobulinimo kursas.

Bendrųjų gebėjimų bei įgūdžių tobulinimo metu mokomi viešosios bei kriminalinės policijos pareigūnai, siekiama suteikti taktinių žinių, supažindinama tiek su taktikos sąvoka, tiek su šaunamojo ginklo ar patalpų tikrinimo taktika, fizinės prievartos panaudojimo teisiniais pagrindais, gynybos veiksmais. Siekiama tobulinti jau turimus šaudymo įgūdžius, todėl policijos taktinio

šaudymo programos tikslinė grupė yra policijos pareigūnai, baigę pirminio ginklų ir šaudybos parengimo arba pradinio šaudymo mokymo kursus. Pareigūnams, neturintiems profesinio policijos išsilavinimo, skirtas „Policijos pradinio šaudymo kursas“, kurio metu supažindinama su šaunamojo ginklo panaudojimo teisiniais pagrindais, ginklo apsauga, šaudymo taktika. Išskirtinai tik viešosios policijos pareigūnams skirta „Faktinių aplinkybių fiksavimo tarnybiniuose pranešimuose įgūdžių kvalifikacijos tobulinimo programa“.

Programos mokymas trunka 2 dienas (14-16 akademinių valandų), juose dalyvauja nuo 10 iki 20 pareigūnų. Mokymai vyksta paskaitų ir pratybų forma ir gali būti organizuojami policijos įstaigoje arba LPMC. Išklačius „Policijos taktinio šaudymo mokymo programą“ bei „Policijos pradinio šaudymo mokymo kursą“, vyksta teorinių žinių ir praktinių įgūdžių patikrinimas. „Fizinės prievartos priemonių panaudojimo kvalifikacijos tobulinimo kursas“ baigiamas teorinių žinių ir kovinių imtynių veiksmų bei specialiųjų priemonių panaudojimo įskaitos laikymu. Baigus mokymus, yra išduodami pažymėjimai. Programų, kuriose numatytas įskaitų laikymas, baigimo pažymėjimas išduodamas tik išlaikius įskaitą.

2) Ikiteisminio tyrimo tyrėjų kvalifikacijos tobulinimo programas: Nusikaltimų, susijusių su neteisėta narkotinių ir psichotropinių medžiagų apyvarta, atskleidimo ir tyrimo taktika; Nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų, susijusių su neteisėta narkotinių ir psichotropinių medžiagų, užkardymo ir narkomanijos prevencijos vykdymo kvalifikacijos tobulinimo programa; Neteisėtos narkotinių medžiagų apyvartos operatyvinis ir ikiteisminis tyrimas; Prevencijos padalinių veikla ir narkomanijos prevencija; Narkomanijos prevencija Lietuvoje; Nusikalstamų veikų intelektinei ir pramoninei nuosavybei atskleidimo ir tyrimo kvalifikacijos tobulinimo programa; Įvykio vietos ir vietovės apžiūros organizavimas ir taktika; Dingusių be žinios asmenų paieškos organizavimas ir taktika; Nužudymų atskleidimo pagrindų kvalifikacijos tobulinimo programa; Lavonų identifikavimo pagrindų kvalifikacijos tobulinimo programa; Kaimo gyvenamosiose vietovėse dirbančių policijos apylinkės inspektorių kvalifikacijos tobulinimo programa; Nepilnamečių reikalų policijos pareigūnų profesinių įgūdžių tobulinimo programa; Ikiteisminio tyrimo pareigūnų, atliekančių vaikų apklausas kvalifikacijos tobulinimo programa; Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos struktūrinių padalinių pareigūnų profesinių įgūdžių tobulinimo programa; Kriminalinės policijos pareigūnų, vykdančių operatyvinę veiklą, profesinių įgūdžių tobulinimo programa; Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos struktūrinių padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa.

Kvalifikacijos tobulinimo programos, skirtos policijos pareigūnams, atliekantiems ikiteisminį tyrimą, trunka nuo 1 dienos (8 akademinių valandų) iki 20 dienų (160 akademinių

valandų). Visų programų, išskyrus „Narkomanijos prevencijos Lietuvoje seminaro“, mokymo forma yra paskaita ir pratybos. „Narkomanijos prevencijos Lietuvoje“ programos metodai – paskaita ir mokomasis pokalbis. Ne visose programose nurodoma, ar bus išduodami pažymėjimai. Pavyzdžiui, kad gauti „Nusikaltimų, susijusių su neteisėta narkotinių ir psichotropinių medžiagų apyvarta, atskleidimo ir tyrimo taktikos kvalifikacijos tobulinimo programos“ arba „Nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų, susijusių su neteisėta narkotinių ir psichotropinių medžiagų apyvarta, užkardymo ir narkomanijos prevencijos vykdymo kvalifikacijos tobulinimo programos“ baigimo pažymėjimą, reikia išlaikyti teorinių žinių vertinimo testą. „Įvykio vietos ir vietovės apžiūros organizavimo ir taktikos“ programos, „Dingusių be žinios asmenų paieškos organizavimo ir taktikos“ programos bei „Lavonų identifikavimo pagrindų kvalifikacijos tobulinimo programos“ dalyvių žinios taip pat tikrinamos atliekant praktines užduotis. Išklačius „Kaimo gyvenamosiose vietovėse dirbančių policijos apylinkės inspektorių kvalifikacijos tobulinimo programą“, laikoma praktinė įgytų žinių patikrinimo įskaita. „Kriminalinės policijos pareigūnų, vykdančių operatyvinę veiklą, profesinių įgūdžių tobulinimo programos“ bei „Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos struktūrinių padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programos“ klausytojai taip pat turi išlaikyti įskaitą.

Skirtingų programų dalyvių skaičius varijuoja nuo 10 iki 20. Iš visų ikiteisminio tyrimo tyrėjų kvalifikacijos tobulinimo programų 10 gali būti organizuojamos tik LPMC, likusios – ir LPMC, ir policijos įstaigose. „Kriminalinės policijos operatyvinės veiklos struktūrinių padalinių pareigūnų profesinių įgūdžių tobulinimo programa“ organizuojama ir LPMC, ir Klaipėdos policijos mokykloje.

3) Viešosios policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programos: Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklas „Kelių policijos patrulinė veikla“; Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklas „Prevencijos tarnybos veikla“; Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklo „Bendrosios temos“ tema „Žmogaus teisių ir laisvių apsauga“; Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklo „Bendrosios temos“ tema „Tarnybinių raštų kalba ir raštvedyba“; Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa; Masinių teisėtvarkos pažeidimų specialiosios operacijos planavimas, organizavimas ir valdymas.

Viešosios policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programos trunka nuo 1 dienos (4 akademinių valandų) iki 6 dienų (48 akademinių valandų). „Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa“ nors ir trunka 6 dienas, bet yra sudaryta iš 3 ciklų, kurių kiekvienas trunka po 2 dienas (16 akademinių valandų). Nepaisant to, jog Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklo „Kelių policijos patrulinė veikla“ bendra

trukmė yra 64 akademinės valandos, LPMC organizuoja mokymus pagal 11 temų. Pagal kitas 2 temas - „Policijos administracinė veikla atliekant saugaus eismo priežiūrą“ (10 akademinų valandų) ir „Policijos pareigūno, užtikrinančio eismo priežiūrą, veiksmai tipinėse situacijose“ (6 akademinės valandos) - dėstymą organizuoja policijos įstaigų atsakingi pareigūnai.

Programos paskaitų bei pratybų pavidalu įgyvendinamos policijos įstaigose, LPMC, Klaipėdos policijos mokykloje. Jose dalyvauja 15-25 pareigūnai. Programa „Masinių teisėtvarkos pažeidimų specialiosios operacijos planavimas, organizavimas ir valdymas“ skirta išskirtinai tik policijos komisariatų viešosios policijos ir jų padalinių vadovams, jungtinių (sutelktų) policijos pajėgų grupių⁵⁵ vadovams bei šalies Viešosios policijos mobiliųjų padalinių vadams ir valdininkams. Mokymo metu nagrinėjama masinių teisėtvarkos pažeidimų likvidavimo specialiosios operacijos sąvoka ir principai, minios psichologijos ir struktūros ypatumai bei jos formavimosi etapai, policijos įstaigos padalinių veiksmai gavus informaciją apie galimus arba vykstančius masinius teisėtvarkos pažeidimus, policijos ir kitų specialiųjų tarnybų pareigūnų psichologinis pasirengimas veiksams ekstremaliuose situacijose, pasirengimas masinių teisėtvarkos pažeidimų likvidavimo operacijai, viešosios policijos mobiliųjų padalinių mobilizacijos ir jungtinio mobiliojo padalinio sudarymo ypatumai, masinių teisėtvarkos pažeidimų likvidavimo specialiosios operacijos vykdomasis etapas, masinių teisėtvarkos pažeidimų likvidavimo specialiosios operacijos baigiamasis etapas. Kvalifikacijos kėlimas organizuojamas tik policijos įstaigose, naudojant šiuos mokymo metodus: mokymą grupėje (paskaitas) bei individualų darbą – konsultacijas. Mokymo metu gautos žinios vertinamos – laikoma įskaita (testas), kurią išlaikius, išduodamas pažymėjimas. Kitų viešosios policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programų metu įgytos žinios vertinamos laikant egzaminą arba įskaitą, arba visai nėra vertinamos. Pavyzdžiui, Universalaus viešosios policijos patrulių mokymo programų ciklą „Kelių policijos patrulinė veikla“ ir „Prevencijos tarnybos veikla“ metu gautos teorinės žinios bei praktinių užduočių atlikimas tikrinamas laikant egzaminą, o „Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programos“ dalyviai laiko teorinių žinių ir sumodeliuotų praktinių situacijų įskaitą.

Mūsų nuomone, kvalifikacijos tobulinimas tema „Tarnybinių raštų kalba ir raštvedyba“ turėtų vykti periodiškai, mokymų metu atkreipiant dėmesį ne tik į galiojančias raštų rengimo ar

⁵⁵ Programa skirta jungtinių (sutelktų) policijos pajėgų grupių, sudarytų, vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2000 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. 7 RN „Dėl masinių riaušių ir teisėtvarkos pažeidimų, padarytų grupės asmenų, likvidavimo operacijos „Vėtra“ plano ir Lietuvos policijos generalinio komisaro 2002 m. balandžio 30 d. įsakymu Nr. 226 „Dėl Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos padalinių ir specializuotų policijos įstaigų veiksmų, atliekant masinių riaušių ir teisėtvarkos pažeidimų, padarytų grupės asmenų, likvidavimo operaciją „Vėtra“ instrukcijos patvirtinimo“.

raštvėdybos taisyklės, bet ir į dažnai policijos pareigūnų daromas klaidas, pateikti kiekvienam pareigūnui raštų pavyzdžių.

4) Bendrųjų dalykų mokymo programos: Žmogaus teisių apsauga ir policijos pareigūno etika; Kalbos kultūros ir raštvėdybos kvalifikacinis kursas; Policijos pareigūnų pirmosios medicinos pagalbos mokymas; Bendravimas su žiniasklaida; Policijos sistemos darbuotojų I (A1) lygio anglų kalbos mokymo programa; Policijos sistemos darbuotojų II (A2) lygio anglų kalbos mokymo programa; Policijos bendradarbiavimas su visuomene kvalifikacijos tobulinimo programa; Korupcijos policijos sistemoje prevencijos kvalifikacijos tobulinimo programa; Bendravimo įgūdžių tobulinimo kvalifikacijos tobulinimo programa; Konfliktų sprendimas.

Didžioji dalis Bendrųjų gebėjimų mokymo programų organizuojama LPMC ir policijos įstaigose. Tik „Bendravimo su žiniasklaida“ kursai bei anglų kalbos mokymai vyksta LPMC. Konfliktų valdymo kursai organizuojami dar ir Klaipėdos policijos mokykloje. Mokymai trunka nuo 1 dienos (8 akademinių valandų) iki 20 dienų (200 akademinių valandų). Ilgiausiai trunka anglų kalbos mokymai: Policijos sistemos darbuotojų I (A1) lygio anglų kalbos mokymo programa trunka 20 dienų (160 akademinių valandų), o Policijos sistemos darbuotojų II (A2) lygio anglų kalbos mokymo programa – 20 dienų (200 akademinių valandų). Bendrųjų gebėjimų mokymų dalyvių skaičius – 10-20. Baigus mokymus yra išduodami LPMC patvirtinti pažymėjimai. Išimtis yra „Pareigūnų pirmosios medicinos pagalbos mokymai“, kuriuos baigus yra išduodamas Ekstremalių sveikatai situacijų centro pažymėjimas. Mokymai vyksta paskaitų, pratybų (situacijų analizės), mokomojo pokalbio, interaktyvaus dėstymo forma. Anglų kalbos mokymai vyksta užsiėmimų metu, dirbant poromis, grupėse, pristatant porų/grupių darbus. Ne visi Bendrųjų gebėjimų mokymai baigiami žinių vertinimu. Besimokantieji anglų kalbą laiko žinių vertinimo testą, dalyvavusieji „Korupcijos policijos sistemoje prevencijos kvalifikacijos tobulinimo programoje“, „Bendravimo įgūdžių tobulinimo kvalifikacijos tobulinimo programoje“ bei „Konfliktų sprendimo“ mokymuose – įskaitą. Geri bendravimo įgūdžiai bei mokėjimas spręsti konfliktus yra svarbūs dirbant policijos pareigūnu. Policijos įstaiga teikia viešąsias paslaugas, suinteresuota savo įvaizdžio gerinimu bei kokybiškų paslaugų teikimu, todėl pareigūnų bendravimo įgūdžius reikėtų nuolat lavinti, nes teigiamą nuomonę apie policiją gali sukurti arba sugadinti vienintelis pokalbis telefonu.

5) Darbo su informacinėmis technologijomis tobulinimo programos: Informacijos technologijų naudojimo policijos veikloje pagrindų kurso programa; Duomenų bazių naudojimo policijos įstaigos veikloje pagrindų kvalifikacijos tobulinimo kurso programa; Duomenų bazių naudojimo policijos įstaigos operatyvaus valdymo padalinio veikloje kvalifikacijos tobulinimo kurso

programa; Duomenų bazių naudojimo personalo padalinio veikloje kvalifikacijos tobulinimo kurso programa.

Mokymai, trunkantys 1-2 dienas (8-16 akademinių valandų), pagal šias programas organizuojami LPMC, pagal „Informacijos technologijų naudojimo policijos veikloje pagrindų kurso programą“ – taip pat ir Klaipėdos policijos mokykloje.

Naudojant mokymo metodus – paskaitas ir pratybas – siekiama išmokyti policijos įstaigų pareigūnus ir kitus valstybės tarnautojus savo veikloje naudotis informacijos technologijomis (personaliniais kompiuteriais ir jų tinklais, internetu, elektroniniu paštu), suteikti pagrindinių žinių apie informacijos technologijų naudojimo policijoje teisinį reglamentavimą, supažindinti policijos įstaigų ir policijos įstaigų padalinių vadovus su policijos veikloje naudojamomis duomenų bazėmis, duomenų jose kategorijomis, duomenų į POLIS programinio paketo modulius įvedimo ir koregavimo principais, paieška, pateikimu, ataskaitų formavimu bei duomenų bazių naudojimo policijos veikloje teisiniais aspektais, supažindinti operatyvaus valdymo padalinio darbuotojus su policijos veikloje naudojamomis duomenų bazėmis, duomenų jose kategorijomis, budėtojų padalinyje gaunamos informacijos įvedimu, koregavimu, paieška, pateikimu, suvestinių bei statistikos formavimo principais bei duomenų bazių naudojimo policijos veikloje teisiniais aspektais, o taip pat ir supažindinti policijos įstaigos personalo padalinio darbuotojus su policijos veikloje naudojamomis duomenų bazėmis, duomenų jose kategorijomis, duomenų į POLIS programinio paketo modulį „Personalias“ įvedimu, koregavimu, paieška, pateikimu, ataskaitų formavimu bei duomenų bazių naudojimo policijos veikloje teisiniais aspektais.

Baigus šiuos mokymus išduodami pažymėjimai. Prieš baigiant „Duomenų bazių naudojimo policijos įstaigos operatyvaus valdymo padalinio veikloje kvalifikacijos tobulinimo kurso programą“, laikoma praktinė įgytų žinių patikrinimo įskaita.

Tam tikrų procesų policijos įstaigose kompiuterizavimas, žinoma, yra sveikintinas dalykas, tačiau pareigūnų kompiuterinis raštingumas taip pat turėtų būti nuolat tobulinamas. Kuriems pareigūnams toks kvalifikacijos kėlimas reikalingas, sprendžia įstaiga, bet nėra tirama, kokio lygio kompiuterines žinias šalies pareigūnai turi. LPMC organizuoja informacinių technologijų naudojimo pagrindų bei informacinių bazių naudojimo kursus. Bet pareigūnams, jau turintiems informacinių technologijų naudojimo pagrindus, aukštesnio lygio kursai neorganizuojami.

Dalis LPMC programų yra patvirtintos 2006 m., todėl į mokymo programų sąrašą nėra įtrauktos, pavyzdžiui, „Įvykio vietos apžiūros naudojant kriminalisto lagaminą kvalifikacijos tobulinimo programa“, „Europos Sąjungos *acquis* taikymo policijos veikloje kvalifikacijos tobulinimo programa“, „Policijos darbuotojų I lygio (LV-A1) latvių kalbos mokymo programa“ ir

programos, skirtos Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančioms policijos pareigūnams: anglų kalbos mokymo programa, prevencijos padalinių pareigūnų instruktorių mokymo programa, viešosios policijos operatyvaus valdymo padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa, viešosios policijos prevencijos padalinių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa, daktiloskopinių tyrimų instruktorių mokymo programa, mobiliųjų tikrinimo grupių policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programa.

„Įvykio vietos apžiūros naudojant kriminalisto lagaminą kvalifikacijos tobulinimo programa“, skirta policijos įstaigų pareigūnams⁵⁶, kurie turi teisę, o taip pat ir pareigą atlikti nesunkių ir apysunkių nusikaltimų bei baudžiamųjų nusižengimų įvykio vietų tyrimą, siekiama supažindinti policijos pareigūnus su įvykio vietos apžiūros ypatumais naudojant kriminalisto lagaminą, tobulinti praktinius įgūdžius. Programa trunka 40 akademinių valandų, iš kurių 21 akademinė valanda skiriama paskaitoms, 15 – pratyboms. Dalyvių skaičius neviršija 15 pareigūnų grupėje, tikimasi, kad baigus kursus, pareigūnai bus įgiję žinių ir įgūdžių, būtinų profesionaliai atlikti nesunkių ir apysunkių nusikaltimų bei baudžiamųjų nusižengimų įvykio vietų tyrimą. Žinios bei įgyti įgūdžiai yra vertinami – laikomas egzaminas, kurį išlaikius, išduodamas kvalifikacijos tobulinimo kursų baigimo pažymėjimą ir įgyjama teisė atlikti nesunkių ir apysunkių nusikaltimų bei baudžiamųjų nusižengimų įvykio vietų tyrimą. Kad gauti kursų baigimo pažymėjimą bei minėtą teisę atlikti įvykio vietų tyrimą, pareigūno žinios ir gebėjimai turi būti įvertinti ne mažiau kaip 7 balais 10 balų sistemoje.

„Europos Sąjungos *acquis* taikymo policijos veikloje kvalifikacijos tobulinimo programos“ tikslas - tobulinti policijos pareigūnų žinias Europos Sąjungos (ypatingai Šengeno) *acquis* taikymo teisingumo ir vidaus reikalų srityje, ji skirta ne tik statutiniais, bet ir karjeros valstybės tarnautojams bei dirbantiems pagal darbo sutartis viešosios policijos, kriminalinės policijos, administravimo padalinių, migracijos padalinių darbuotojams. Programos trukmė – 16 akademinių valandų. Pasirinktas mokymo metodas – paskaitos – vienas iš seniausių ir plačiausiai naudojamų metodų, kai klausytojai gauna didelį kiekį jiems nežinomos informacijos. Naudojant šį metodą informacija pateikiama susisteminta, o tai leidžia perduoti žinias neribotam kiekiui klausytojų. Pageidaujamas „Europos Sąjungos *acquis* taikymo policijos veikloje kvalifikacijos tobulinimo programos“ dalyvių skaičius – iki 25 klausytojų grupėje. Galima manyti, kad šį gana ribotą skaičių sąlygoja techninės (o tiksliau, patalpų) galimybės, bei siekis produktyvesnio atsakinėjimo į

⁵⁶ Programa skirta kriminalinės ir viešosios policijos pareigūnams, išskyrus kriminalistinių tyrimų padalinių pareigūnus.

klausytojų klausimus. Kursams pasibaigus laikoma įskaita (jai gauti pažangumo įvertinimas turi būti ne mažesnis kaip 60 procentų), kurią išlaikius, išduodami kursų baigimo pažymėjimai.

„Policijos darbuotojų I lygio (LV-A1) latvių kalbos mokymo programa“⁵⁷ skirta mokyti policijos sistemos darbuotojus latvių kalbos pagrindų ir siekti, kad kursų pabaigoje jų žinių lygis atitiktų tarptautinio (Europos) latvių kalbos mokėjimo standarto LV-A1 lygio reikalavimus. Latvių kalbos mokymasis padės bendradarbiaujant ir keičiantis informacija tarp pasienyje esančių policijos įstaigų.

Šios programos, naudojamos organizuojant mokymus tikslinėms policijos sistemos darbuotojų latvių kalbos mokymo grupėms, trukmė gali būti keičiama, atsižvelgiant į klausytojų grupės lygį, motyvaciją ir poreikius, bet negali būti mažesnis nei 48 akademinės valandos. Pagal šią programą, 50 proc. kalbinės veiklos viso kurso laiko skiriama kalbėjimui, 25 proc. – skaitymui, 15 proc. – klausymui ir 10 proc. – rašymui. Mokymo metu taikomas mokymas grupėje – pratybos, kai pateikiama gramatikos medžiaga bei formuojami šnekamosios kalbos įgūdžiai. Taip pat dirbama poromis ir grupėse, individualiai, klausytojai skatinami savarankiškai atlikti užduotis, aktyviai kalbėti.

Pokalbių metu bendraujama ne tik asmeninės informacijos, darbo, profesijos, transporto ar šalių tema, bet ir apie Lietuvos policijos pareigūnų specialius laipsnius, nusikalstamų veikų ir administracinių teisės pažeidimų rūšis, su Šengeno *acquis* nuostatomis susijusius dalykus: keitimąsi informacija, asmens sekimą, persekiojimą kertant sieną.

Kursai pagal Policijos darbuotojų I lygio (LV-A1) latvių kalbos mokymo programą baigiami įskaitos laikymu: tikrinama kalbėjimo, skaitymo, klausymo ir rašymo įgūdžių pažanga. Šioje programoje numatyta, kad įskaitą sudaro dvi dalys: testas žodžiu (tikrinami kalbėjimo įgūdžiai) ir testas raštu (įskaitai gauti kalbos įgūdžių pažangumo testo rezultatas turi būti ne mažesnis kaip 60 proc.). Jei pareigūnas nelaikė nors vienos testo dalies, jis nėra vertinamas.

„Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančių policijos pareigūnų anglų kalbos mokymo programos“, parengtos vadovaujantis Policijos sistemos darbuotojų anglų kalbos mokymo koncepcija ir „Policijos sistemos darbuotojų I (A1) lygio anglų kalbos mokymo programa“, tikslas - „patobulinti viešosios policijos pareigūnų anglų kalbos mokėjimą, kuris yra būtinas efektyviai asmenų ir transporto priemonių tranzito iš ir į Kaliningrado sritį per Lietuvos Respublikos teritoriją

⁵⁷ Ši programa parengta įgyvendinant Nacionalinį Šengeno *acquis* priėmimo veiksmų planą ir siekiant tobulinti pareigūnų, dirbančių teritorinėse policijos įstaigose prie vidinių sienų, latvių kalbos žinias.

kontrolei užtikrinti“⁵⁸, tačiau Lietuvos policijos mokymo centro rašte teritorinėms policijos įstaigoms, kuriame buvo informuojama apie organizuojamus dviejų grupių 80 akademinių valandų trukmės anglų kalbos mokymus Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančioms pareigūnams, nurodoma, kad ši „mokymo programa skirta pareigūnams, kurie nėra mokęsi anglų kalbos“⁵⁹. Kyla klausimas, kuo šiuo atveju reikėtų vadovautis atrenkant kandidatus į mokymus. Šis neapibrėžtumas įneša painiavas ir menkina programos visumą.

Kadangi užsienio kalbų mokymas yra viena iš prioritetinių valstybės tarnautojų mokymo sričių, jam turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Latvių kalbos mokėjimas yra naudingas policijos komisariatų, esančių pasienyje su Latvija, pareigūnams. Anglų kalbos mokėjimas tampa vis būtinesniu ir reikalingesniu nei kitų Europos Sąjungos kalbų mokėjimas. Tokia yra visos Europos tendencija, skatinanti kelti vis didesnius reikalavimus žmogiškiesiems ištekliams. 2005 m. atlikto tyrimo „Europiečiai ir kalbos“⁶⁰, kurio metu buvo tiriamas Europos gyventojų gebėjimas bendrauti užsienio kalba, duomenimis, anglų kalbą, kaip užsienio kalbą, moka daugiausiai Europos gyventojų (34 proc. apklaustųjų), paskui seka vokiečių (12 proc.), prancūzų (11 proc.), rusų (5 proc.) ir ispanų (5 proc.) kalbos. 79 proc. apklausoje dalyvavusių Lietuvos gyventojų nurodė, kad kaip užsienio kalbą geriausiai moka rusų, 26 proc. – anglų, 17 proc. lenkų kalbą. Kaip matyti, anglų kalbą mokančių procentas nesiekia Europos šalių vidurkio. Anglų kalba kaip užsienio kalba bendrauja 16 Europos Sąjungos valstybių narių gyventojai, dalyvavę apklausoje, t. y. anglų kalba 16 valstybių narių patenka į populiariausių užsienio kalbų trejetą, ši kalba dažniausiai minima ir kaip užsienio kalba, kurią geriausiai moka respondentai. Atsižvelgus į Europos Sąjungos siekį, kad visi europiečiai be gimtosios kalbos mokėtų dar dvi užsienio, reikalingas žymiai didesnis dėmesys policijos pareigūnų užsienio kalbų mokymui.

Tai, kad yra sukurta ir patvirtinta anglų ar latvių kalbų mokymo programa, dar nėra sėkmingo policijos pareigūnų užsienio kalbų mokymo įrodymas. Nors LPMC mokymo temų skaičius per pastaruosius 5 metus išaugo kone 6 kartus, užsienio kalbų mokymui skiriama pakankamai maža dalis. Žinoma, kalbų mokymą organizuoja ir kitos įstaigos, galinčios parengti specialias programas ar mokymus vesti pačioje policijos įstaigoje pareigūnams patogiu laiku. Tačiau tai reikalauja papildomų išlaidų, o policijos įstaigų finansai yra riboti. Iš tiesų, pirmiausiai įprasta kaltinti nepakankamą finansavimą, o paskui nusivilti, kad pareigūnai vis dar nemoka užsienio kalbų.

⁵⁸ Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančių policijos pareigūnų anglų kalbos mokymo programa// <http://www.policija.lt/info/>; prisijungimo laikas: 2006-10-20.

⁵⁹ Lietuvos policijos mokymo centro 2006 m. gegužės 3 d. raštas Nr. 131-S-434 „Dėl Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančių policijos pareigūnų anglų kalbos mokymo“.

⁶⁰ Europeans and languages//http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf; prisijungimo laikas: 2006-11-14.

Sprendžiant šią problemą galima pasitelkti policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlime beveik užmirštamus nuotolinius mokymus, kai visi arba dalis mokymo procesų įgyvendinama pasitelkus šiuolaikines informacines bei telekomunikacines technologijas. Specialios programos sukūrimas pareikalautų ir investicijų, ir laiko, ir darbo jėgos. Bet reikia atsižvelgti ir distancinio mokymosi privalumus: pareigūnams nereikėtų važinėti į mokymus ir juose užtrukti keliolika ar net keliasdešimt dienų, todėl susitaupytų kelionės išlaidos, dienpinigiai, jiems būtų suteikta galimybė patiems gauti norimas žinias, pakaktų nuvažiuoti į mokymo centrą laikyti testus. Savarankiškas mokymasis truktų ilgesnį laiką, o tai užtikrintų nuolatinį ir sistemingą žinių gavimą bei atnaujinimą. Vis labiau akcentuojamas interneto panaudojimas nuotoliniuose mokymuose, kai ir užduotys, ir testai atliekami kompiuteriu. Internetas panaikino arba žymiai sumažino laiko, erdvės ir finansinius barjerus informacijos sklaidoje, sukūrė savas integruotas informacines struktūras⁶¹. Manau, viešojo sektoriaus įstaigoms reikėtų plačiau taikyti informacines technologijas kvalifikacijos kėlimo, o ypač užsienio kalbų mokymo, procese. Taip pat siūlytina apsvarstyti užsienio kalbų mokymo nuotoliniu būdu galimybę, kai tam tikrą dalį mokymų sumos padengtų ir pats pareigūnas, nes kalbų mokėjimas nėra būtinai susijęs tik su jo atliekamu darbu, bet ir kasdieniniu gyvenimu (pvz., pomėgiu keliauti). Investavęs savas lėšas, žmogus linkęs labiau stengtis dėl grįžamojo ryšio – rezultato.

Klaipėdos policijos mokykla organizuoja mokymus⁶² pagal „Vairavimo ekstremaliomis sąlygomis vairavimo programą“, „Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų profesinės veiklos taktikos kvalifikacijos tobulinimo programą“, „Konfliktų sprendimo programą, Psichologinių krizių ir savižudybių prevencijos policijos pareigūno darbe programą“ ir kitas programas. Šios mokyklos siūlomų kvalifikacijos kėlimo programų skaičius žymiai mažesnis už LPMC, ji specializuojasi pirminės grandies policijos pareigūnų rengime.

„Vairavimo ekstremaliomis sąlygomis kvalifikacijos tobulinimo programa“ skirta vidaus reikalų sistemos pareigūnams, vairuojantiems operatyvinį transportą, t. y., kai automobilis vairuojamas įjungus švyturėlį, sireną, važiuojama greičiau nei kiti eismo dalyviai. Ši programa sukurta, nes pareigūnams tenka vairuoti ekstremaliuose situacijose, o tam reikalinga greita orientacija, sugebėjimas manevruoti, iš anksto numatyti atsirandančias kliūtis ir imtis priemonių jų išvengti. Pareigūnams, dalyvausiantiems mokymo programoje, keliams reikalavimas turėti ne

⁶¹ Канава В. Методические рекомендации по созданию курса дистанционного обучения через интернет//<http://www.curator.ru/method.html>; prisijungimo laikas: 2006-11-15.

⁶² Klaipėdos policijos mokykloje organizuojamos kvalifikacijos tobulinimo programos pateikiamos Policijos departamento svetainėje <http://www.policija.lt/info/> (pasiekiama iš vidinio tinklo).

žemesnės kaip „B“ kategorijos transporto priemonės vairuotojo pažymėjimą, ne mažesnę kaip 2 m. vairuotojo stažą ir ne mažesnę kaip 2 metų darbo stažą vidaus reikalų sistemoje.

Mokymus, trunkančius 1 savaitę (36 akademinės valandas), sudaro penkios temos: 1) Operatyvinio transporto vairavimo taktika. Saugų eismą lemiantys faktoriai; 2) Operatyvaus transporto vairavimo technika (praktinis); 3) Pirmoji medicinos pagalba; 4) Šaunamojo ginklo panaudojimas prieš asmenis ir transporto priemones; 5) Kompleksinė įskaita.

Mokymai vyksta pamokų bei pratybų forma pagal nurodytas temas. Manome, netikslinga programos teminiame plane nurodyti kompleksinės įskaitos laikymą kaip mokymo temą, jeigu jos metu žinios nesuteikiamos, o ir nėra praktinių užsiėmimų. Įskaitos metu vertinamos įgytos teorinės ir praktinės žinios. Tikslingiau būtų nurodyti tik įskaitai skiriamą laiką, jos formą, bet neįvardinti jos kaip atskiros mokymų temos. Programoje taip pat nenumatytas mokymų dalyvių skaičius – nenurodomas pareigūnų skaičius grupėje.

„Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų profesinės veiklos taktikos kvalifikacijos tobulinimo programa“ sukurta siekiant tobulinti viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų profesinius įgūdžius. Kursų metu nagrinėjamos Policijos veiklos įstatymo nuostatos: prievartos panaudojimas, aplinkybės, šalinančios policijos pareigūnų atsakomybę, specialiųjų priemonių bei šaunamojo ginklo valdymo technika. Šių kursų metu lavinami komandiniai darbo įgūdžiai tikrinant įvairias patalpas, mokoma priimti tinkamiausią sprendimą sulaikant asmenis, padariusius nusikalstamą veiką ar kitus teisės pažeidimus.

Kursai trunka 40 akademinėse valandų, iš kurių 4 skiriamos teorijai, 36 – pratyboms. Kursų tikslinės grupės dydis – ne daugiau kaip 16 klausytojų. Šiuos kursus sudaro 6 temos, kurias išklausi, baigiantis mokymo kursams laikoma policijos profesinės veiklos taktikos įskaita. Kurso baigimo pažymėjimai išduodami sėkmingai išlaikiusiems įskaitą.

Pozityvu, jog programoje numatyta, kad kursai gali būti organizuojami ilgesnį laiką – slenkančiu grafiku, taip siekiama prisitaikyti prie pareigūnų užimtumo. Sudaroma galimybė policijos įstaigai derinti savo galimybes su kursais pagal „Viešosios policijos mobiliųjų padalinių pareigūnų profesinės veiklos taktikos kvalifikacijos tobulinimo programą“ organizuojančią įstaigą.

Atpažinti streso požymius ir mažinti neigiamą streso poveikį, siekiant išvengti potrauminio streso sutrikimo, policijos pareigūnai mokomi Klaipėdos policijos mokykloje pagal „Streso ir potrauminio streso prevencijos kvalifikacijos tobulinimo programą“. Mokymus, trunkančius 16 akademinėse valandų, sudaro dvi temos: „Konflikto samprata“ ir „Konfliktų sprendimas“. Programoje gana daug dėmesio skiriama konflikto apibūdinimui, jo sprendimo svarbai, bet vėl gi nenurodomas tikslinės dalyvių grupės dydis, ar išklausi programą, laikoma įskaita, ar išduodamas

pažymėjimas. Tai nenurodoma ir „Psichologinių krizių ir savižudybių prevencijos policijos pareigūno darbe kvalifikacijos tobulinimo programoje“. Žinoma, dalyvių skaičius grupėje gali būti nustatomas pagal poreikį, atsižvelgiant į įstaigų susidomėjimą šia programa, tačiau net ir tai galėtų būti nurodoma programoje. Nors naudingiau būtų visiems policijos pareigūnams tobulinti kvalifikaciją pagal abi programas, nes jiems dažnai tenka dalyvauti konfliktinėse situacijose ir ne visada žinoma, kaip tinkamai elgtis, konstruktyviai spręsti konfliktus, suvokti policijos įsikišimo į konfliktą galimybes, veiksmų tikslumą. Didelis savižudybių skaičius – visos Lietuvos problema, bet policijos pareigūnams yra ypatingai svarbu sugebėti atpažinti ir įvertinti potencialų savižudį, suteikti jam pagalbą.

Lietuvos policijos kriminalistinių tyrimų centras bei Lietuvos policijos kinologijos centras taip pat organizuoja kvalifikacijos kėlimo mokymus. Pavyzdžiui, Lietuvos policijos kinologijos centrui yra pavesta organizuoti ir vykdyti policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimą pagal „Policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo programą“⁶³. Ši programa parengta policijos kinologams, jau baigusiems policijos kinologų pagrindinio rengimo mokymus. Kvalifikacijos kėlimas pagal šią programą organizuojamas vieną kartą per metus, ji trunka 80 akademinių valandų (iš jų 10 skirta seminarams, 70 – pratyboms) pareigūnams sėkmingai išlaikiusiems egzaminą, išduodamas kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo programų aprašai iš esmės nesiskiria nuo kitoms besimokančiųjų grupėms skirtų programų aprašų. Programų aprašo paskirtis yra leisti suprasti, kaip galėtų vykti mokymasis, ką galima būtų sužinoti, suprasti, išmokti, dalyvaujant programoje. Šis aprašas, kaip programą apibūdinantis dokumentas savo kvalifikaciją tobulinančiam ar tik ketinančiam tobulinti asmeniui turėtų būti, visų pirma, įvairiapusiškos informacijos šaltinis. Aprašas – šaltinis informacijos apie rezultatus, kurių galima tikėtis po tobulinimosi, ir priemonės, kuriomis šie rezultatai bus pasiekti. Toks aprašas gali padėti suprasti, ko galima tikėtis iš programos: kokias profesines kompetencijas gali padėti plėtoti programa, kokie mokymo ir mokymosi metodai leis siekti mokymosi rezultatų, kokie bus taikomi įvertinimo metodai, kaip reikės pademonstruoti mokymosi pasiekimus ir naujai įgytas ar tobulintas kompetencijas. Motyvu siekti geresnių tobulinimosi rezultatų gali tapti galimybė pareigūnui pačiam rinktis tobulinimosi programą arba dalyvauti ją pasirenkant. Todėl į policijos pareigūnų nuomonę rengiant metinius mokymo planus turėtų būti atsižvelgta.

⁶³ Žr. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. 5-V-199 „Dėl policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“// <http://viesoji.policija.lt/images/source/attachments/Kvalifikacijos%20programa.doc>; prisijungimo laikas: 2006-11-10.

Policijos pareigūnai turi teisę kelti kvalifikaciją užsienyje, dalyvaujant įvairių organizacijų programose, mokymuose, seminaruose ir pan. Tik šią teisę įgyvendinti nėra taip paprasta: užsienyje kvalifikaciją kelia maža dalis pareigūnų, o ir norintiems tai daryti dažnai keliamas reikalavimas mokėti užsienio kalbą. Kadangi užsienio kalbų mokymuose dalyvauja taip pat maža dalis pareigūnų, o ir dalyvavimas anglų kalbos mokymuose dar negarantuoja kalbos mokėjimo, tai potencialių kvalifikacijos kėlimo kursų užsienyje dalyvių skaičius sumažėja iki minimumo. Bet kuriam darbuotojui - tobulinimasis užsienyje – ypatingo įvertinimo ženklas. O ypatingai vertinami yra savo srities specialistai, išmanantys profesinio darbo subtilybes, turintys potencialą kilti karjeros laiptais. Todėl racionalu, kad užsienyje kvalifikaciją kelia aukštesniosios grandies policijos pareigūnai. Dalyvavimas tarptautiniuose mokymuose suteikia galimybę gauti žinių bei susipažinti policijos funkcijų vykdymu užsienyje ir pritaikyti teigiamą patirtį Lietuvoje.

Viena iš kvalifikacijos tobulinimą užsienyje rengiančių organizacijų yra Tarptautinė policijos asociacija (angl. *International police association*), propaguodama kultūrinį policijos pareigūnų bendradarbiavimą, savo veiklos nesieja su tarnybos reikalais, o mokymus organizuoja Gimbornio pilyje. Policijos pareigūnams skirtų mokymų (konferencijų ar seminarų) kaina kinta, priklausomai nuo pasirinktų mokymų. Šias bei kelionės išlaidas turėtų padengti pareigūną siunčianti įstaiga arba pats pareigūnas. Įvertinus visas su dalyvavimu šiuose mokymuose susijusias išlaidas, pareigūnui gali būti finansiškai nepatrauklus dalyvavimas juose. Įstaigai šie mokymai naudingi dėl galimybės užmegzti draugiškus santykius su kitų šalių policijos įstaigų atstovais.

ES šalių aukštesniosios grandies teisėsaugos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą organizuoja ir įgyvendina Europos policijos kolegija (angl. *European police college*, toliau - CEPOL), 2006 m. sausio 1 d. tapusi⁶⁴ oficialia Europos Sąjungos institucija. Kvalifikacijos kėlimo kursus organizuoja nacionalinės ES šalių teisėsaugos pareigūnus rengiančios institucijos, šiuose kursuose siekiama formuoti vienodą europinį pareigūnų požiūrį. Kursai trunka 3-20 dienų ir vyksta įvairiomis temomis: Ekonominiai ir finansiniai nusikaltimai, Viešoji tvarka ir minios valdymas, Anglų kalbos anglų kalbos mokytojams programa. Dauguma kursų vyksta anglų kalba, todėl kursų klausytojų anglų kalbos mokėjimo lygis turi būti ne žemesnis nei A2. Nors kiekvienuose kursuose gali dalyvauti tik po 2-3 pareigūnus iš kiekvienos šalies, bet jie yra nemokami (maitinimas bei apgyvendinimas – taip pat nemokamas). Lietuvos aukštesniosios grandies policijos pareigūnų siuntimo į šiuos kursus išlaidas padengia Policijos departamentas. Finansiškai šis variantas yra

⁶⁴ Žr. Council decision 2005/681/JHA of 20 September 2005 establishing the European Police College (CEPOL) and repealing Decision 2000/820/JHA// <http://www.cepolf.net/KIM/plaatjes/pictemp184451.pdf>, prisijungimo laikas: 2006-11-15.

pakankamai priimtinas Lietuvai. Įvertinus tai, kad 2006 metams buvo paruoštos 73 kursų programos ir kiekvienoje jų galinčių dalyvauti Lietuvos policijos pareigūnų skaičių, per metus CEPOL kelti kvalifikaciją gali 146-219 pareigūnai iš Lietuvos. Žinoma, tai yra teorinės galimybės. CEPOL organizuojamų kursų dalyviui būtina mokėti ne tik užsienio kalbą, kuria vyks mokymai, bet ir jo profesinė veikla turi sietis su renginiu, kuriame jis ketina dalyvauti.

Policijos departamentas, Centrinė projektų valdymo agentūra ir Nacionalinės policijos generalinis direktoratas prie Prancūzijos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos yra pasirašę PHARE programos dvynių projektą LT/2004/JH/02 „Bendros Lietuvos Respublikos policijos pareigūnų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (angl. *Development of a unified training and qualification improvement system for police officers of the Republic of Lithuania*)⁶⁵. Projekto metu siekiama įvertinti Lietuvos policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos veiksmingumą, numatyti plėtos galimybes bei organizuoti mokymus. Šio projekto bendras tikslas – užtikrinti sėkmingą ES reikalavimų policijos pareigūnų mokymui bei kvalifikacijos kėlimui vystant bendrą policijos pareigūnų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą policijos mokymo sistemoje. Taip pat siekiama sustiprinti LPMC kompetenciją, parengiant unifikuotą mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programą, atitinkančią ES reikalavimus, sustiprinti LPMC technines galimybes, kad užtikrinti sėkmingą ir efektyvų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo programų organizavimą ir įgyvendinimą.

Dvynių projekte užsibrėžti tikslai yra įgyvendinami praktiškai. Pavyzdžiui, organizuoti teritorinių policijos įstaigų vadovų mokymai tema „Teritorinių policijos įstaigų vadovai ir vadovybės vaidmuo“. Šių mokymų metu supažindinta su skirtingais vadybos būdais ir stiliais, komandos valdymu, vadovo vaidmenimis, efektyvios komandos bruožais, suteiktos kitos vadybos žinios.

Taigi kaip matyti iš dalies kvalifikacijos kėlimo programų analizės, policijos pareigūnams yra organizuojamas tobulinimasis pagal įvairias programas, yra galimybė tobulinti kvalifikaciją Lietuvoje bei užsienyje. Programų pavadinimai yra konkretūs, aiškiai įvardijama, kokios kompetencijos bus gerinamos (pvz., „Faktinių aplinkybių fiksavimo tarnybiniuose pranešimuose kvalifikacijos tobulinimo programa“). Kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje programų anotacijose argumentuojamas programų aktualumas, dažnai nurodoma praktinė numatomų gauti rezultatų svarba. Nurodoma programų trukmė, bet neargumentuojama, kodėl būtent tokia programos trukmė

⁶⁵ Žr. Development of a unified training and qualification improvement system for police officers of the Republic of Lithuania http://ec.europa.eu/enlargement/fiche_projet/document/2004-016-925-02-02%20Police%20training%20.pdf; prisijungimo laikas: 2006-11-14.

pasirinkta. Programų keliama tikslai yra tiesiogiai susiję su pavadinimu, uždaviniais ir programos turiniu.

Programų, pagal kurias pareigūnai kelia kvalifikaciją Lietuvoje, turinyje nurodomos mokymų temos, dažnai – valandų skaičius, skiriamas konkrečiai temai, teoriniam bei praktiniam mokymui. Daugelyje programų nurodoma, kaip bus vertinamos įgytos žinios – laikoma įskaita, egzaminas, atliekamos praktinės užduotys. Tačiau ne visose programose yra numatytas įgytų žinių vertinimas. Tiksliau būtų vertinti visų programų dalyvių žinias pabaigus mokymus, tai didintų klausytojų motyvaciją siekti geresnių rezultatų, domėtis mokymais. Programų dalyviams suteikiami kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, bet ne visuomet nurodoma, ką reikia atlikti, kad šis pažymėjimas būtų išduotas. Kvalifikacijos kėlimo programoje galėtų būti nurodomos kompetencijos, kurios bus įrašomos į kvalifikacijos kėlimo kursų baigimo pažymėjimą. Kita vertus, ar galime būti tikri, kad kvalifikacijos tobulinime dalyvavęs pareigūnas pasiekė tikslą – tą rezultatą, kurį buvo tikimasi pasiekti baigus mokymus. Kvalifikacijos tobulinimas reikalingas ne tik informacijai išklaudyti, bet ir jai suvokti, įsisavinti ir gebėti pritaikyti.

Informacija apie tobulinimąsi užsienyje dažnai pateikiama neišsami – tam tikrų metų programų ar mokymų sąrašas būna nepakankamai informatyvus: nenurodomo temos, pagal kurias vyks kvalifikacijos tobulinimas, todėl reikia rinktis mokymus pagal pavadinimus, taip pat nenurodomi asmenys, vedantys mokymus. Informacija apie jų kompetenciją bei profesionalumą yra svarbus faktorius siekiant kokybiškesnio kvalifikacijos kėlimo.

Šiandien policijos pareigūnas turi gebėti savarankiškai mokytis, sistemingai ir kritiškai mąstyti, priiminėti sprendimus, kurti idėjas ir alternatyvas, bendradarbiauti su kitais. Tobulinant kvalifikaciją ir atnaujinant jau turimas profesines žinias ne tik kelia policijos pareigūno, kaip tam tikros srities specialisto, vertę, bet ir gali padidinti visuomenės pasitikėjimą policija. 2004 m. Policijos departamento užsakymu buvo atliktas tyrimas „Lietuvos gyventojų apklausa apie policiją“⁶⁶. Į klausimą „Ar jūs pasitikite policija?“ 7 proc. apklaustųjų į šį klausimą neatsakė, 8 proc. atsakė, kad visiškai nepasitiki, 3 proc. – visiškai pasitiki, 37 proc. nepasitiki, 45 proc. – pasitiki. Nors pasitikinčių policija procentas nuolat auga, jis vis dar yra apylygis su nepasitikinčių policija procentu. Profesionaliai atlikdamas pareigas pareigūnas gerina policijos darbo rezultatus, o tuo pačiu ir visuomenės, kurios saugumu ir rūpinasi policija, nuomonę.

Kita vertus, ar galima reikalauti, kad pareigūnas atliktų tam tikrą darbą profesionaliai, jeigu jam nėra garantuojama teisė (arba nesuteikiama galimybė atlikti pareigą) kelti kvalifikaciją. Šiuo

⁶⁶ Žr. Lietuvos gyventojų apklausa apie policiją/<http://www.nplc.lt/lit/lit38.ppt>; prisijungimo laikas: 2006-11-14.

aspektu labai svarbi Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklių 5 straipsnio nuostata, teigianti, kad: „Kvalifikacijos tobulinimo trukmė yra skaičiuojama akademinėmis valandomis. Pareigūnas per vienerius tarnybos metus kvalifikaciją privalo tobulinti ne mažiau kaip 8 akademines valandas tarnybos laiku“⁶⁷. Iš tikrųjų, pareigūnas ne tiek turi teisę tobulinti kvalifikaciją, bet yra įpareigotas tai daryti. Kadangi pareigūno kvalifikacijos kėlimą turi organizuoti jį į pareigas priėmęs asmuo, jo vadovaujamoje įstaigoje turėtų būti vedama apskaita dėl kvalifikacijos tobulinimo, nes kalendoriniai metai paprastai nesutampa su tarnybos metais. Tačiau, kvalifikacijos kėlime dalyvavusių pareigūnų skaičius rodo, kad „2003 m. iš 11 719 šalies policijos pareigūnų LPMC kvalifikaciją tobulino 5082 (43 proc.), kitose vidaus reikalų, šalies ir užsienio mokymo įstaigose bei institucijose – 3698 (31 proc.), kvalifikacijos netobulino – 2939 (26 proc.)“⁶⁸. Toks skaičiavimas aktualesnis mokymo įstaigoms, bet policijos pareigūno atžvilgiu, jis neparodo realios situacijos – kiek pareigūnų per tam tikrus savo tarnybos metus nekėlė kvalifikacijos arba kėlė mažiau nei 8 akademines valandas. Policijos pareigūno kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimu turi rūpintis jį į pareigas priėmęs asmuo, bet reikalingas ir pačio pareigūno domėjimasis jo pareiga kelti kvalifikaciją bei suinteresuotumas kvalifikacijos kėlimo kokybe.

Kita Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklių nuostata teigia, kad „vidaus reikalų statutinės įstaigos rengia pusmetinius arba metinius pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo planus“⁶⁹. Šiuos planus tvirtina atitinkamos įstaigos, parengusios planą, vadovas. Idealus variantas būtų, kad įstaiga rengdama tokį planą numatytų, kas tais kalendoriniais metais turi kelti kvalifikaciją, numatyti programas, kuriose pareigūnai dalyvaus, koks kvalifikacijos tobulinimas bus organizuojamas įstaigoje, datą, kada kvalifikacija bus tobulinama. Plano forma nėra reglamentuota, nėra metodikos kaip sėkmingas planas turėtų būti parengtas ir įgyvendintas. Juo labiau, nenumatyta ir planų rengimo kontrolė, įgyvendinimo atskaitingumas. Įstaigų kvalifikacijos tobulinimo planų sudarymą apsunkina tai, jog pagrindinės įstaigos (pavyzdžiui, LPMC), organizuojančios policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą, savo metiniuose mokymo programų planuose nepateikia kursų datų.

Nenumatytos priemonės, kurių turėtų būti imtasi, jei šios taisyklėse numatytos nuostatos nevykdomos. Panašiai yra ir su karjeros valstybės tarnautojams numatytu įvadiniu mokymu. Jie privalo per pirmus darbo valstybės tarnyboje metus baigti įvadinius mokymo kursus. Tačiau įstaigos nėra įpareigotos vesti tokių mokymų baigimo apskaitą, daliai įstaigų bei patiems valstybės

⁶⁷ Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo taisyklės//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052.

⁶⁸ Investicija į žmones – mokymas//Policija. 2005, Nr. 3(19-357).

⁶⁹ Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo taisyklės//Valstybės žinios. 2003, Nr. 89-4052. 11 str.

tarnautojams šie mokymai – per brangu, o ir nėra nei kontrolės, nei numatytų sankcijų už įvadinių mokymų nebaigimą per pirmus darbo valstybės tarnyboje metus.

Kaip matyti, teisės aktai reglamentuoja Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą, vadindami jį privalomu, bet jo įgyvendinimas dar turi spragų. Patiems pareigūnams trūksta informacijos apie kvalifikacijos kėlimo galimybes. Norėtusi daugiau iniciatyvos iš pareigūnų ir iš įstaigos pusės – pirmieji neturėtų pamiršti, kad be pareigų jie dar turi ir teises, antrieji – teikti informaciją apie pareigūnams suteiktų teisių įgyvendinimo galimybes.

Dabartinė policijos mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema yra dažnai kritikuojama, nes skiriasi nuo ES valstybių policijos pareigūnų profesinio mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo organizavimo, neturi mokymo įstaigos, kuri užtikrintų sistemingą policijos pareigūnų rengimą ir mokymą bei kvalifikacijos kėlimą. Narystė ES, Lietuvą skatina vadovautis ES institucijų rekomendacijomis, o tuo pačiu ir perimti valstybių narių patirtį. Šie ir kiti veiksniai sąlygojo policijos plėtros programos kūrimą, siekiama sistemingo policijos pareigūnų priėmimo, atrankos ir personalo valdymo sistemos sukūrimo. Tikėtina, kad ši programa sies policijos pareigūnų atestavimą su kvalifikacijos kėlimu, skatins naudoti sėkmingo valdymo metodus bei stiprinti policijos įstaigų ir jų padalinių vadovų kompetencijas, psichologinį pasirengimą, teigiamą požiūrį į kvalifikacijos kėlimą. Vienas iš programos uždavinių - sukurti integruotą policijos personalo atrankos, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo valdymo sistemą⁷⁰. Šiam ir kitiems uždaviniams įgyvendinti planuojama įsteigti profesinio mokymo įstaigą, kuri ne tik užtikrintų kandidatų darbui policijoje atranką, policijos pareigūnų mokymą pagal profesinio mokymo ir aukštojo mokslo programas, bet ir administruotų policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo procesą, o taip pat ir atstovautų Lietuvai CEPOL bei vykdytų mokslinius tyrimus.

Policijos pareigūnų rengimas, o ir jų kvalifikacijos kėlimas išlieka dekokcentruotas, kas trukdo tolygiam – palaipsniniam rengimui. Pareigūnų rengimas kaip kvalifikacijos tobulinimas žinybinėje mokymo įstaigoje bei policijos sistemos disponavimas lėšomis, skirtomis policijos pareigūnų profesiniam rengimui, pagerintų esamą situaciją.

Svarbu pažymėti, kad rengiant policijos pareigūnus, o ir vėliau juos mokant, siekiama suteikti žinias bei įgūdžius, kurie padėtų našiai vykdyti policijai priskirtas funkcijas. Be abejo, siekiama, kad asmenys atitiktų reikalavimus, keliamus priimant į vidaus tarnybą. Svarbu ir tai jog į policijos pareigūnų pareigas priimami asmenys, neigiję policijos išsilavinimo. Asmuo, turintis

⁷⁰ Lietuvos policijos sistemos plėtros programa/http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=286269; prisijungimo laikas: 2006-11-30.

aukštąjį arba jam prilygintą išsilavinimą, turėtų būti siunčiamas į įvadinio mokymo kursą. Vis dar nėra sistemos, tikrinančios, ar visi be policinio išsilavinimo į policijos pareigūnų pareigas priimti asmenys, baigė šiuos įvadinčius kursus. Todėl manome, jog būtinas išimtinis dėmesys šių pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui bei policijos pareigūnų įvadinčių mokymų kontrolei.

Reikalinga keisti požiūrį, jog tobulinimas yra išlaidos į požiūrį, jog tai yra investicija. Sėkminga ir apgalvota investicija yra naudinga. Siektinas ir policijos personalo padalinių darbuotojų specializuotas mokymas. Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo sistemos, jeigu ši pakankamai chaotišką procesą galima vadinti sistema, trūkumas yra ir jungiamųjų dalių nebuvimas tarp jos sudedamųjų dalių: trūksta vertinimo ir atskaitomybės apibrėžtumo.

3. POLICIJOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS JAV

Šiame skyriuje bus kalbama apie policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą kai kuriuose Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – JAV) miestuose, stengiantis atkreipti dėmesį ne į teisinį reglamentavimą, bet tobulinimo programas – jų temas, paskirtį, trukmę, prieinamumą. Taip pat stengiamasi įvertinti JAV patirties pritaikymą Lietuvoje.

Įvairiais skaičiavimais, JAV yra apie 20 000 tūkstančių policijos įstaigų, kuriose dirba virš 900 000 darbuotojų. Tiksliai tai suskaičiuoti būtų tikras menas, kai kurių skaičiavimo būdų rezultatas viršija 20 000 policijos įstaigų skaičių, kartais rezultatas siekia 23 170 arba dar daugiau.⁷¹ Nors Jungtinių Amerikos Valstijų yra viso 50 (plius Kolumbijos apygarda), jos paprastai skirstomos į mažesnius administracinius vienetus, kurie valdo apygardas, didmiesčius, miestus ir kaimus. Dauguma JAV didelių miestų turi savo policijos akademijas. Apie 85 proc. miestų, kurių populiacija 250 000 arba didesnė, ir beveik pusė miestų, kurių populiacija yra tarp 100 000 ir 250 000, turi savas policijos akademijas. Vietovės, neturinčios savo akademijų, naudojami kaimynių valstijų arba šalies akademija.⁷²

Vieningo policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo modelio JAV neturi. Kad suprasti, kaip yra tobulinami pareigūnų igūdžiai ir žinios, panagrinėsime kelių miestų pavyzdžius.

Tamos (Floridos valstija) policijos departamento Mokymo skyrius, organizuodamas policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, pirmiausiai peržiūri, kurių pareigūnų tobulinimosi

⁷¹ Police structure and organization: a state-by-state guide to Federal Agencies, State/County/Municipal, and The Table of Links.// <http://faculty.ncwc.edu/toconnor/polstruct.htm>; prisijungimo laikas: 2006-11-16.

⁷² J. S. Dempsey, L. S. Forst. An introduction to Policing. USA: Wadsworth, a division of Thomson, 2005. P. 104.

pažymėjimai baigia galioti ateinančiais metais. Kai mokymo gairės yra numatytos ir patvirtintos Tampos policijos departamento vadovybės, Mokymo skyrius sudaro tvarkaraščius ir išplatina juos el. paštu bei intranetu. Tikimasi, kad darbuotojai mokymuose dalyvaus be tolimesnio priminimo. 2005 m. kvalifikacijos tobulinimas buvo suskirstytas į dvi dalis, siūlančias įvairius kursus, atsižvelgiant į pareigūnų poreikius. Tampos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui yra keliami tam tikri reikalavimai. Kiekvienais metais jie turi laikyti šaunamojo ginklo įgūdžių bei fizinių gabumų testus. Nors šie testai įstatymiškai privalomi tapo tik 2006 m., bet ir iki tol pareigūnai turėjo juos laikyti. Pareigūnams, neišlaikiusiems šaunamojo ginklo panaudojimo įgūdžių testo, neleidžiama nešiotis ginklo. Nepateisinamas neatvykimas į šio testo laikymą yra traktuojamas kaip testo neišlaikymas. 2005 m. 992 Tampos policijos pareigūnai buvo apklausti dėl kvalifikacijos tobulinimo kursų lankymo. 188 iš jų praleido vienus ar dvejus kvalifikacijos tobulinimo kursus. Šių pareigūnų sąrašas buvo nusiųstas mokymo specialistui, kuris ištyrė kursų nelankymo priežastis.⁷³

Baltimorės (Merilendo valstija) apygardos naujai priimtų policijos pareigūnų įvadinis mokymas trunka 27 savaites, 8 savaites trunka praktinis mokymas. Daugiau profesinės patirties turintys pareigūnai kasmet kelia kvalifikaciją, o šaunamojo ginklo įgūdžius tobulina du kartus per metus. Šios apygardos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo kursų programa yra apibūdinama kaip karjeros vystymo programos komponentas. Kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas, juo siekiama individualaus darbuotojo augimo, žinių bei įgūdžių gerinimo. Tobulinimas skirtas dabartiniams įgūdžiams, reikalingiems dabar užimamoms pareigoms, gerinti bei sugebėjimams, kurie gali būti naudingi planuojamoms pareigoms užimti, tobulinti ar įgyti. Tobulinimo programoje minima, kad kiekvienais metais siekiama atnaujinti mokymų programas, atsižvelgti į klausytojų nuomonę. Į tobulinimo kursus reikia iš anksto užsiregistruoti, o dalyvių lankomumas, apranga, elgesys, telefono aparatų naudojimas kursų metu yra griežtai reglamentuotas.

Vadovai, ištyrę policijos pareigūnų poreikius, planuoja mokymus. Pageidaujamų kvalifikacijos tobulinimo kursų sąrašas perduodamas juos organizuojančiai įstaigai. Kursų pabaigoje laikomi testai. Kad testas raštu būtų išlaikytas, reikia surinkti ne mažiau 70 proc. teisingų atsakymų. Tų programų, kurių testas yra praktinio ar demonstracinio pavidalo, vertinimas remiasi „išlaikyta/neišlaikyta“ modeliu.⁷⁴

Kvalifikacijos tobulinimas išskiriamas į kelias grupes, pagal tai, kam jis skirtas: vadovams, pavaduotojams, kadetams, apsaugos darbuotojams ar pareigūnams. Policijos pareigūnams skirtas

⁷³ Tampa police department training unit audit 06-05//http://www.tampagov.net/dept_Internal_Audit/files/06/0605.pdf; prisijungimo laikas: 2006-12-10.

⁷⁴ Baltimore county police department Training section 2007 training program//<http://www.co.ba.md.us/Agencies/police/academy/index.html>; prisijungimo laikas: 2006-12-05.

kvalifikacijos tobulinimas susideda iš bendravimo su vadovu (siekiama apsisukti idėjomis), terorizmo žinių atnaujinimo (terorizmas nagrinėjamas iš įvairių pozicijų, akcentuojamas pareigūno saugumas ir vaidmuo), pirmosios medicinos pagalbos suteikimo, savigynos, konstitucinė ir valstijos teisės (supažindinama su aktualiais įstatymų pakeitimais, reikalavimais) mokymo, žinių apie gaujas atnaujinimo, kritinių incidentų (akcentuojamas pareigūno vaidmuo kritinėse situacijose) sprendimo, supažindinimo su departamento programomis (aptiriamos naujos mokymo programos, uniformos dėvėjimas bei vadovų vaidmuo), vairuotojų mokymo, pareigūnų tarpusavio santykių, visuotinio planavimo (esant pandeminiams situacijoms), vaikų seksualinis išnaudojimo problemų nagrinėjimo ir kt.

Patruliams yra skirta Kriminalinių tyrimų mokykla (trunka 7 dienas, jos metu gaunamos teorinės žinios, kurios pritaikomos praktiškai mokymų pabaigoje atliekant tyrimą), Sekimo ir suėmimo seminaras, Pokalbio ir apklausos seminaras, Kaltės įrodymo seminaras, Policijos reakcija į asmenis krizių metu, Vaikų prievartavimo ir išnaudojimo seminaras, Policijos dviratininkų kursas, Žodinis dziudo („Švelnus įtikinimo menas“), Nesąžiningųjų ir apsimetėlių identifikavimas, Parodymai teisme. Pareigūnams taip pat skirti ataskaitų rašymo mokymai, ispanų kalbos pagrindų mokymas, kitos programos, skirtos tobulinimuisi.

Konkordo miesto (Kalifornijos valstija) Policijos departamentas raktu į sėkmingą teisėsaugos įgyvendinimą vadina apmokytą ir paruoštą pareigūną, galintį visada atlikti savo darbą. Mokymo koordinatoriai ir instruktoriai yra atsakingi už visą pareigūnų mokymą ir įrangos aprūpinimą. Pareigūnai yra mokomi pagal programas įvairiomis temomis, supažindinami su naujausiomis technologijomis kas šešias savaites. Be to, jie yra siunčiami į mokymus kitose organizacijose Kalifornijos valstijoje, o kartais ir visoje šalyje. Konkordo policijos pareigūnai gauna privalomą mokymą, kvalifikacijos kėlimą ir perkvalifikavimą. Šio miesto policijos departamento mokymo misija yra užtikrinti, kad visi pareigūnai gautų aukščiausią mokymo lygį rekomenduojamų ir reikalaujamų disciplinų įvairovėje.⁷⁵

Niudžersio (Naujojo Džersio valstija) Policijos mokymo komisijos (*Police training commission*) personalas, vadovaudamasis Policijos mokymo aktu, yra atsakingas už pagrindinių mokymo kursų, skirtų apygardos bei vietinės policijos pareigūnams, šerifams ir kitiems teisėsaugos institucijų pareigūnams, vystymą bei pažymėjimų išdavimą. Mokymo kursai yra atnaujinami atsižvelgiant į teisės pasikeitimus, teismų sprendimus ir pan. Ši komisija yra atsakinga už mokymų

⁷⁵ The Concord Police Department/<http://www.onconcord.com/Police/concordv2.asp?siteindx=P20,05,02,07;> prisijungimo laikas: 2006-12-10.

tvarkaraščio sudarymą, instruktorius, akademijas, įgyvendinančias bet kurią iš 35 mokymo programų.⁷⁶

Los Andželo (Kalifornijos valstija) policijos departamento (toliau - LAPD) užsakymu 2003 m. buvo paruošta ataskaita „21 amžiaus policijos pareigūno mokymas“ (angl. *Training the 21st century police officer*), kurioje LAPD apžvelgiamos kelios mokymo sritys: jėgos panaudojimas, paieška ir poėmis, suėmimo procedūros, visuomeninės tvarkos palaikymas, įvairovės (kultūrinių ir kitokių skirtumų) suvokimas. Ištyrę šias penkias sritis, analizės autoriai pastebėjo, kad jos reikšmingesnės nei fiziniai gabumai. Profesionalus pareigūnas yra specialistas abiejose srityse – tiek techniniuose įgūdžiuose (pvz., ginklo išmanymas, fizinio arešto procedūros, ir kitos procedūros, tipiskai vadinamos „taktinėmis“), tiek bendravimo.⁷⁷ Pastebima, kad nors Los Andželo policija turi gilią techninio tobulinimo šaknis, bet atliktas tyrimas parodė, kad pareigūnams reikalingas tarpusavio ir verbalinio bendravimo gebėjimų tobulinimas. Policijos pareigūnų gebėjimas bendrauti yra tiek pat svarbus kaip ir fiziniai sugebėjimai, nes dažnai tenka įtikinti žmones padaryti tai, ko jie neketino daryti.

Šioje ataskaitoje teigiama, kad profesinė patirtis yra trečioji profesionalizmo kolona. Mokymas vysto ir nuolat tobulina unikalios profesijos įgūdžius. Kai LAPD Mokymo grupė yra pagrindinai atsakinga už formalų Los Andželo pareigūnų įgūdžių bei profesionalumo tobulinimą, kiekvienas pareigūnas privalo nuolat dirbti, kad patobulintų save patį ir kolegas kaip valstybės tarnautojus. Savo ruožtu departamentas turėtų ne tik padėti naujokams tapti pareigūnais, bet ir nuolat mokyti policiją kiekvienoje pakopoje po akademijos baigimo.

Profesionalumo palaikymas yra tęstinis procesas. Dauguma profesijų reikalauja, kad asmuo pabaigtų tęstinio mokymosi programas, tam kad įgytų padėtį visuomenėje. Kitos organizacijos vykdo periodišką privalomą tobulinimą, sutelktą į tam tikras temas, arba reikalauja asmenis savarankiškai skaityti programas, susijusias su profesija. Įgyta profesija nebus naudinga, jei žinių ir įgūdžių nuolat neatnaujinsime⁷⁸.

Policijos organizacijos dažniausiai naujos medžiagos atradimą ir mokymą palieka mokymo funkcijai ar darbinei patirčiai. Tik išskirtiniais atvejais situacija pasikeičia – pavyzdžiui, pareigūnas dalyvauja susišaudyme. Kai nėra mechanizmo, padedančio naujoviškoms pareigūno iniciatyvoms tapti žinomoms plačiajai auditorijai, jos gali būti prarastos pareigūnui palikus departamentą.

⁷⁶ Police training commission//<http://www.state.nj.us/lps/dcj/njptc/home.htm>; prisijungimo laikas: 2006-12-05.

⁷⁷ Training the 21st century police officer //http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1745/ P. 7; prisijungimo laikas: 2006-12-10.

⁷⁸Ten pat. P. 39.

Šioje ataskaitoje išsakoma nuomonė, jog visas policijos mokymas – nuo pirmų dienų akademijoje, iki kvalifikacijos tobulinimo, vadovų ir pavaduotojų mokymo, tobulinimosi instruktavimo turi veikti siekiant vystyti tokį policijos personalą, kokio tikimasi.

Akcentuojamas problemomis pagrįstas mokymasis, kuris policijos sistemai gali būti pakankamai naudingas, nes pareigūnai mokantis yra dėmesio centre, o žinios, gautos auditorijoje, transformuojamos į realų gyvenimą. Tinkamai valdomas problemomis pagrįstas mokymasis skatina bendradarbiavimą, kuria komandinio darbo įgūdžius, skatina lyderių savybes. Naudojant tokį būdą, mokymų dalyviai dirba kaip grupė, o instruktorius yra tik pagalbininkas⁷⁹.

Ataskaitos autoriai mano, jog bet kokia standartizuota mokymo programa turi susidaryti iš kursų pavadinimo, tikslų ir uždavinių, esminių departamento vertybių sąrašo, ir nuorodos, kur jos yra apibrėžtos, aptarimo, kodėl tam tikros temos įtrauktos į mokymo medžiagą, specifinių žinių, kurių tikimasi iš pareigūnų, pabaigus kursus. Aukšto lygio tvarkaraščio sukūrimas yra tiesiog būtinas, ne mažiau svarbu yra ir tai, kaip instruktoriai pristato mokymo medžiagą. Į policijos įstaigas paprastai priimami žmonės, neturintys pedagoginių žinių, todėl svarbu, kad kvalifikacijos tobulinimo metu naudojami tradiciniai bei modernūs mokymo metodai būtų tinkamai suprasti ir produktyvūs. Paskutinis mokymo žingsnis yra įvertinimas. Nepakanka tik egzaminuoti klausytoją, kursų pabaigoje. Vertinimas turėtų būti sukoncentruotas į veiklą tam tikroje srityje bei parodyti pareigūno profesionalumą ir instruktoriaus darbo efektyvumą.

Apibendrinant galima sakyti, jog išskyrus bazinio naujokų mokymo programas, didelė dalis teisėsaugos institucijų mokymų yra atsitiktiniai, nors teigti, jog specifiniams kursams, seminarams ar pasitarimams trūksta kokybės, negalime. Problema yra tikslų, siekių ir visos programos koordinavimo trūkumas.⁸⁰

Policijos mokymas paprastai nesibaigia įdarbinimo lygyje. Daugelyje padalinių kvalifikacijos kėlimas neatsitraukiant nuo darbo yra naudojamas reguliariai atnaujinti patyrusių darbuotojų įgūdžių ir žinių bazę. Kadangi policijos įstatymai ir aplinkybės nuolat keičiasi, pareigūnus reikia supažindinti su naujausia informacija.⁸¹ Tokiais mokymais buvo siekiama, kad pareigūnai gautų naujausią informaciją, dažniausiai kvalifikacijos kėlimo metu mokoma pagal temas: etika, jėgos panaudojimas, kultūrinis įsisąmoninimas, stresas, smurtas namuose, įžeidinėjimas darbe, kritiški momentai, nusikaltimai iš neapykantos, pagalba aukoms, įkaitų

⁷⁹Ten pat. P. 55.

⁸⁰E. A. Thibault, L. M. Lynch, R. B. Mc Bridge. Proactive police management. New Jersey: Upper Saddle River, 2004. P. 367.

⁸¹J. S. Dempsey, L. S. Forst. An introduction to Policing. P. 106.

paėmimo situacijos, persekiojimas, apklausos ir pokalbis, sukėiavimas, asmens dokumentų vagystė, kompiuteriniai nusikaltimai.

Daug padalinių be kvalifikacijos kėlimo, naudoja ir vadybos mokymo programas, siekiant išugdyti naujai priimtų vadovų vadovavimo ir vadybos įgūdžius. Vidurinio ir aukštesnio lygio vadovai gali būti siunčiami tobulintis į įvairias šalies įstaigas. Paprastai vadovai lanko šias mokyklas maždaug nuo 8 iki 13 savaičių ir tuo metu jiems yra mokamas atlyginimas. Vadovai gauna naujausią informaciją, susijusią su įstatymų laikymosi praktika ir dirba kartu su kitais vadovais iš visos šalies. Tai yra vertingas informacijos šaltinis ir papildomi ištekliai vidurinio ir aukštesnio lygio vadovams, kurie dažnai praleidžia savo visą karjerą viename padalinyje.⁸²

Paprastai policijos veikla yra išskirtinai valstybinė ar nacionalinė funkcija, JAV policija yra vietinės valdžios reikalas. Nors yra ir federalinės policijos įstaigos (pavyzdžiui, FTB), bet jų veikla yra ribota, apimanti tik tam tikros rūšies nusikalstamas veikas. Atskiros valstijos turi visoje valstijoje išplitusias policijos pajėgas, taip pat vietines policijos įstaigas, šerifus. Iš tiesų, JAV yra daug daugiau policijos funkcijas įgyvendinančių jėgų nei galima tikėtis.

Nors JAV kiekviena valstija pati organizuojasi policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą, pareigūnai turi galimybę kelti kvalifikaciją ir kitose valstijose. Didelį kiekį informacijos apie kursus galima rasti internete (pavyzdžiui, <http://policetraining.net>), kur pateikiamos mokymų datos. Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą Lietuvoje organizuojančios įstaigos pateikia mokymo temas (programas), bet nepateikia mokymų tvarkaraščio, kas trukdo policijos įstaigoms planuoti pareigūnų tobulinimą.

Nepaisant to, jog JAV policijos sistema skiriasi nuo lietuviškosios, tam tikros patirties pritaikymas Lietuvoje yra galimas. Gan ribotai Lietuvos policijos pareigūnams pateikiama informacija apie kvalifikacijos tobulinimą. Priešingai nei mūsų šalyje, JAV policijos įstaigų internetiniuose puslapiuose pateikiama ne tik kvalifikacijos tobulinimo temų pavadinimai, bet ir mokymo programos.

Policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti toks, kad pareigūnai gebėtų vykdyti policijos funkcijas, todėl tobulinimosi praktinė dalis yra ypatingai svarbi. JAV siūlomas problemomis pagrįstas mokymasis padėtų geriau įsisavinti teorinę medžiagą bei priimti tinkamus sprendimus sudėtingose situacijose. Remiantis JAV pavyzdžiu, šalies pareigūnus, kurie vadovauja policijos įstaigoms ar jų padaliniams, tikslinga apmokyti pagal vadybos programas, siekti naujų viešosios vadybos metodų pritaikymo bei efektyvesnio tobulinimosi rezultato.

⁸² Ten pat. P. 107.

4.SOCIOLOGINIS TYRIMAS: PASVALIO RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Analizuojant policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimą, svarbu ištirti ir esamą situaciją policijos įstaigoje – Pasvalio rajono policijos komisariate. Šioje darbo dalyje pateikiamas sociologinio tyrimo tikslų ir metodikos aprašymas bei gautų rezultatų analizė.

4.1. Tyrimo tikslai ir metodika

Tyrimo tikslai buvo šie:

- 1) ištirti Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą;
- 2) nustatyti, ar komisariate yra tiriami darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai;
- 3) ištirti, kaip dažnai Pasvalio r. PK pareigūnai kelia kvalifikaciją;
- 4) nustatyti konkrečių mokymų poreikį.

Šiems tikslams pasiekti tekstinio redaktoriaus „MS Word“ pagalba buvo sudaryta anketa, susidedanti iš trumpo prisistatymo, paaiškinimo apie tyrimo tikslus, nurodymo, kad gauti duomenys bus panaudoti, siekiant įvertinti policijos pareigūnų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą, informavimo apie tai, kad apklausa yra anoniminė, taip pat nurodymo, koku būdu žymėti atsakymus, ir kad anketą grąžinti ją pateikusiam asmeniui, bei 20 klausimų (priedas).

Apklausos populiacija – Pasvalio rajono policijos komisariato policijos pareigūnai. Anketa sudaryta iš bendro pobūdžio klausimų, kuriais siekiama sužinoti, kiek laiko pareigūnas dirba komisariate, koks jo išsilavinimas bei specialių klausimų, liečiančių tyrimo dalyką. 19 klausimų yra uždaro tipo, 1 – atviro, tačiau kai kuriuose klausimuose respondentams suteikiama galimybė pasirinkti kelis atsakymų variantus bei ties atsakymo variantu „kita“ įrašyti savitus atsakymus.

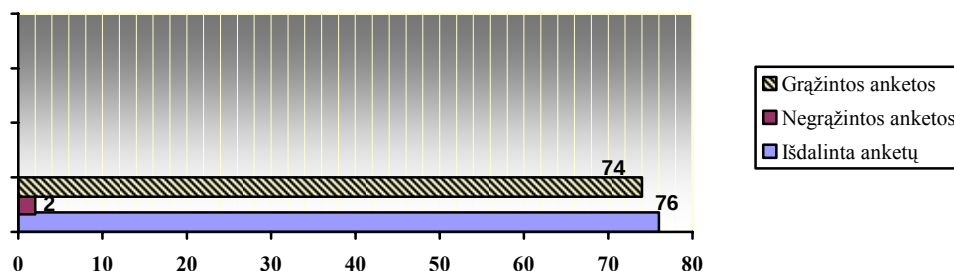
Nurodymas, kad anketa yra anoniminė, reiškia, jog nereikia nurodyti nei vardo, nei pavardės, nei kitų asmens duomenų, o jei ir bus nurodyti - jie nebus išsaugoti ar kaip nors panaudoti.

Dėl didesnio patogumo buvo pasirinkta padalomosios apklausos forma. Įteikiant anketas, respondentai buvo informuojami, kad galima pasirinkti kelis atsakymų variantus į šiuos klausimus: 3, 5, 6, 12, 15, 16, 17, 18.

4.2. Tyrimo eiga

Tyrimas pradėtas 2006-10-16, Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnams buvo išdalintos 75 anketos. Iki 2006-11-17 buvo gautos 74 atsakytos anketos. Daugiau atsakymų nebuvo gauta. Vykdam tyrimą susidurta su aukštu dalyvių aktyvumo lygiu, t. y. iš 75 išdalintų anketų, su atsakymais gautos 74 (98,7 proc.).

Tyrimo eigą bei išdalintų apklausos anketų ir gautų atsakymų santykį iliustruoja tokia schema (4 pav.):

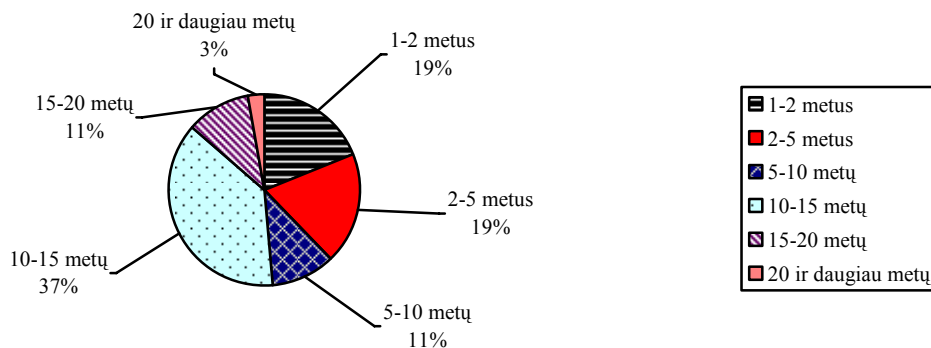


4 pav. Išdalintų ir gautų anketų santykis

Kaip matyti iš schemos, pavaizduotos 4 pav., respondentų aktyvumas iš tiesų buvo didelis, o ir gauti atsakymai yra pakankamai informatyvūs ir jais remiantis galima daryti išvadas, jei ne apie visos Lietuvos policijos komisariatų situaciją, tai bent jau apie Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos tobulinimą.

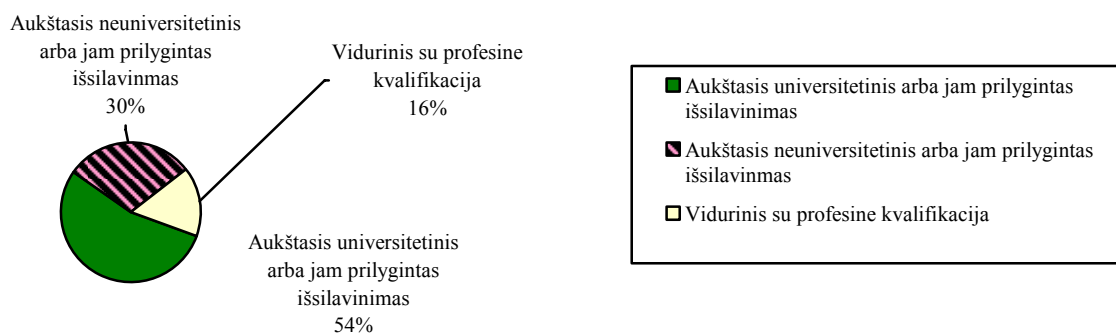
4.3. Tyrimo rezultatai

Tyrimo metu iš viso apklausti 74 pareigūnai. Pagal darbo Pasvalio rajono policijos komisariate trukmę didžiausią dalį - 37 proc. – sudaro darbuotojai, išdirbę komisariate 10-15 metų (5 pav.).



5 pav. Pareigūnų darbo komisariate trukmė

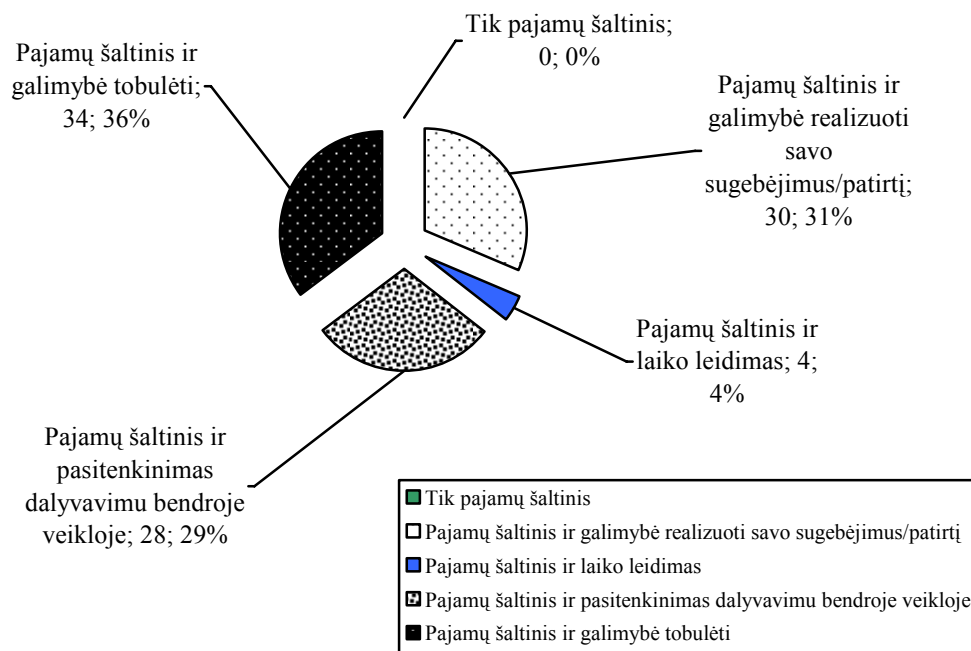
Pagal įgytą išsilavinimą didžiąją dalį sudaro pareigūnai, įgiję aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą (54 proc.), aukštąjį neuniversitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą įgiję 30 proc., vidurinį su profesine kvalifikacija – 16 proc. komisariato pareigūnų, dalyvavusių apklausoje (6 pav.).



6 pav. Pareigūnų, dirbančių komisariate, turimas išsilavinimas

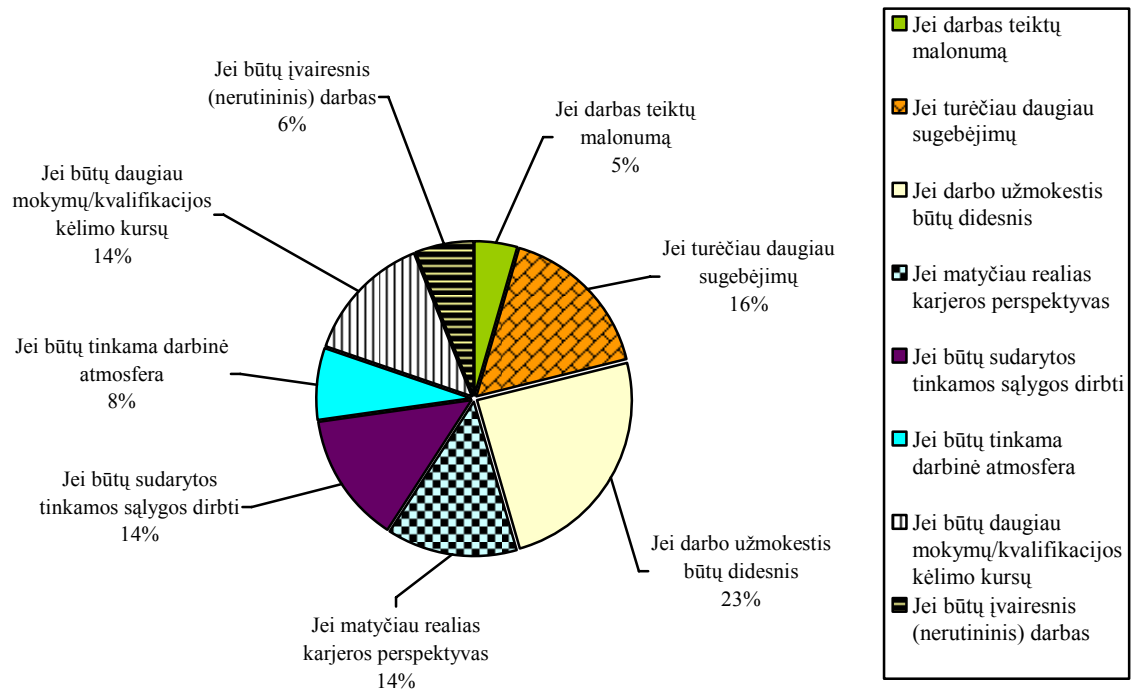
Vienas iš svarbiausių tyrimo tikslų buvo ištirti Pasvalio r. PK pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, susiejant jį su darbu, todėl pareigūnų buvo paklausta, kas jiems yra darbas. 36 proc. respondentų pasirinko atsakymą, kad darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti, 29 proc. atsakė, kad darbas yra pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje, 31 proc. mano, kad jiems darbas yra pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį. Kaip matyti, gan vienoda dalis respondentų pasirinko kurį nors vieną iš šių atsakymų. 4 proc. atsakiusių išreiškė nuomonę, kad darbas yra pajamų šaltinis ir laiko leidimas, nė vienas respondentas nepasirinko atsakymo varianto, sakančio, kad darbas yra tik pajamų šaltinis, o tai parodo, jog pareigūnams darbas yra daugiau nei tik pajamų šaltinis. Nors didesnė dalis respondentų susiejo

darbą su galimybe tobulėti, ši dalis nėra ypatingai didelė, todėl verta svarstyti, ar pareigūnams sudaromos sąlygos tobulėti (7 pav.).



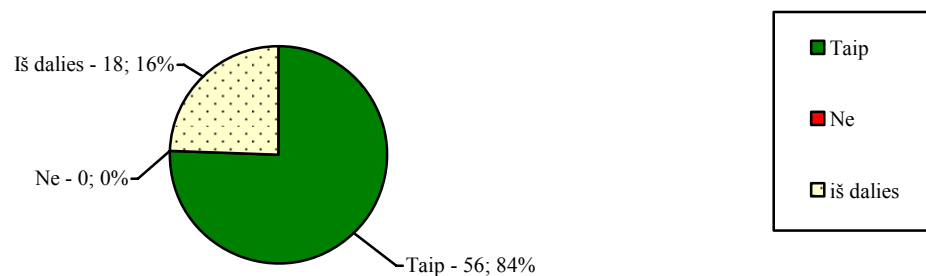
7 pav. Respondentų atsakymai į tai, kas jiems yra darbas

Apklaustos dalyvių buvo klausiama, esant kokioms sąlygoms jie dirbtų geriau. Respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymų variantus į šį klausimą. 23 proc. respondentų pasirinko atsakymą – jei darbo užmokestis būtų didesnis (8 pav.). Apylygiai buvo pasirenkami keli variantai: po 14 proc. respondentų mano, kad jie dirbtų geriau, jei matytų realias karjeros perspektyvas, jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, ir jei būtų daugiau mokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų. 16 proc. apklaustųjų mano, kad geriau dirbtų, jei turėtų daugiau sugebėjimų. Rečiausiai buvo pasirenkami atsakymų variantai – jei darbas teiktų malonumą (5 proc.), jei būtų įvairesnis, (nerutininis) darbas (6 proc.), jei būtų tinkama darbinė atmosfera (8 proc.).



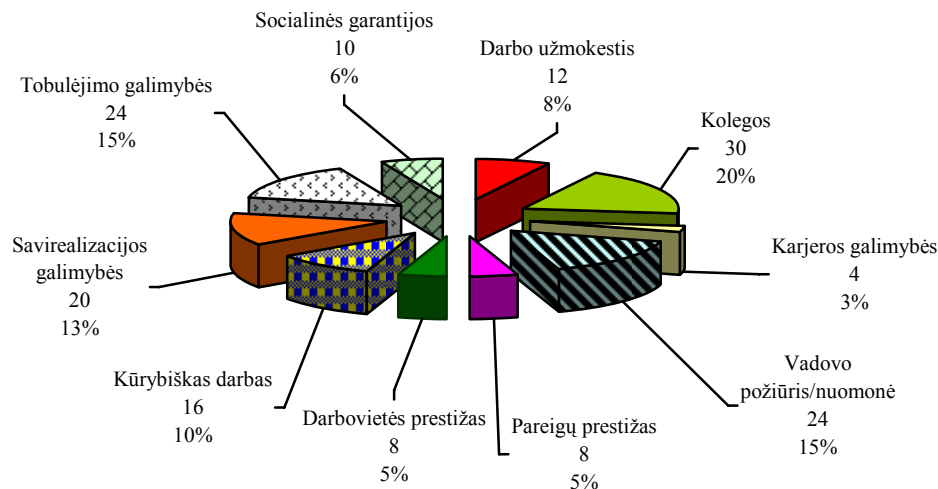
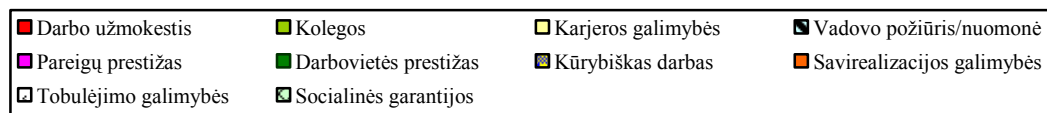
8 pav. Geresnių darbo rezultatų priklausomybė nuo tam tikrų sąlygų

Kalbant apie sąlygų mokytis, tobulėti bei kelti kvalifikaciją sudarymą, 84 proc. respondentų mano, kad tam sąlygos komisariate yra sudaromos, 16 proc. mano, kad tik iš dalies. Manančių, kad tokios sąlygos nesudaromos, nėra (9 pav.).



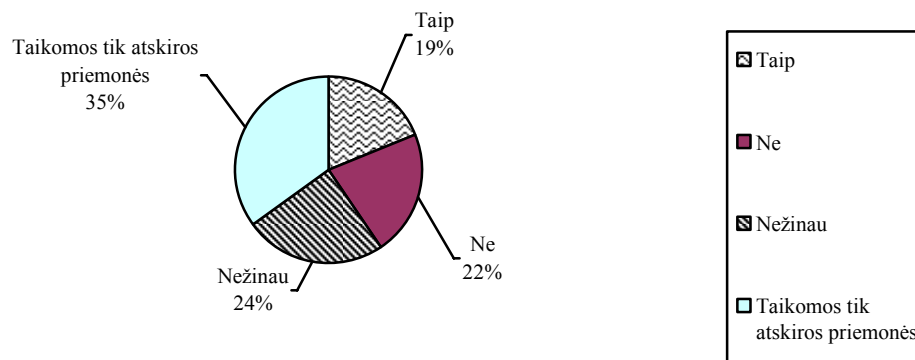
9 pav. Tobulinimosi sąlygų sudarymas

Pareigūnų buvo klausiama, kas jiems suteikia pasitenkinimą dabartiniame darbe. Dažniausiai (30 kartų) atsakyta, kad pasitenkinimą darbe suteikia kolegos, po 24 kartus buvo pasirinktas atsakymas, kad pasitenkinimą teikia tobulėjimo galimybės bei vadovo požiūris/nuomonė (10 pav.).



10 pav. Pasiskirstymas pagal tai, kas suteikia pasitenkinimą dabartiniame darbe

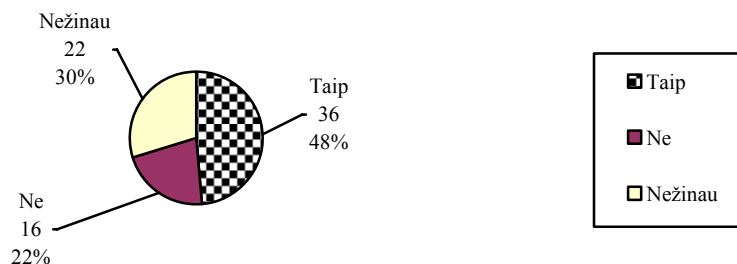
Siekiant ištirti policijos pareigūnų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo galimybes, buvo klausiama, ar komisariatare yra personalo ugdymo sistema. 18 respondentų (24 proc.) nežinojo, ar tokia sistema yra, 26 (35 proc.) manė, kad taikomos tik atskiros priemonės, 14 (19 proc.) teigė, kad tokia sistema yra, 16 (22 proc.), kad jos nėra. Rezultatai yra gana apylygiai, o tai rodo, kad net jei tam tikra kvalifikacijos tobulinimo sistema policijos komisariatare ir yra, pareigūnai nėra pakankamai apie tai informuoti (11 pav.).



11 pav. Personalo ugdymo sistema komisariatare

Siekiant sužinoti, ar organizuojant kvalifikacijos tobulinimą yra atsižvelgiama į pareigūnų poreikius bei nuomonę, buvo klausiama, ar policijos komisariatare yra tiriami darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai. 48 proc. respondentų atsakė, kad poreikiai yra tiriami, 30 proc.

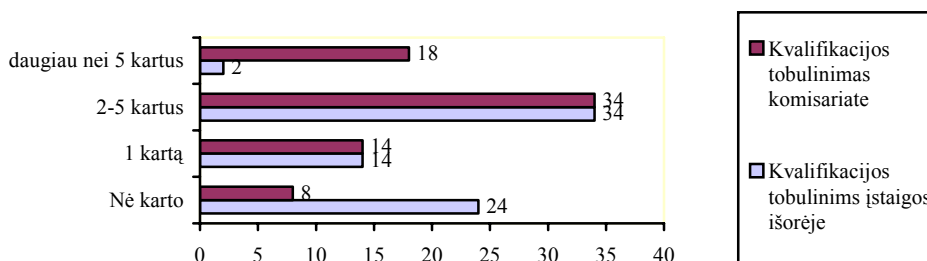
nežinojo, ar toks poreikis yra tiriamas, 22 proc. manė, kad jis nėra tiriamas. Pastarasis procentas rodo, kad arba dalies pareigūnų nuomonės nėra klausiama organizuojant kvalifikacijos kėlimą, arba jiems trūksta informacijos, kaip toks poreikis galėtų būti tiriamas, ir kad į jų nuomonę gali būti atsižvelgta (12 pav.).



12 pav. Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikių tyrimas

Siekiant ištirti, kaip dažnai pareigūnai kelia kvalifikaciją, buvo klausiama, keik kartų per laikotarpį nuo 2005 m. spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn. jie dalyvavo kvalifikacijos kėlime, vykusiame įstaigos išorėje, ir kiek kartų, vykusiame komisariate. Taip pat buvo klausiama, kada paskutinį kartą pareigūnai dalyvavo kvalifikacijos kėlime.

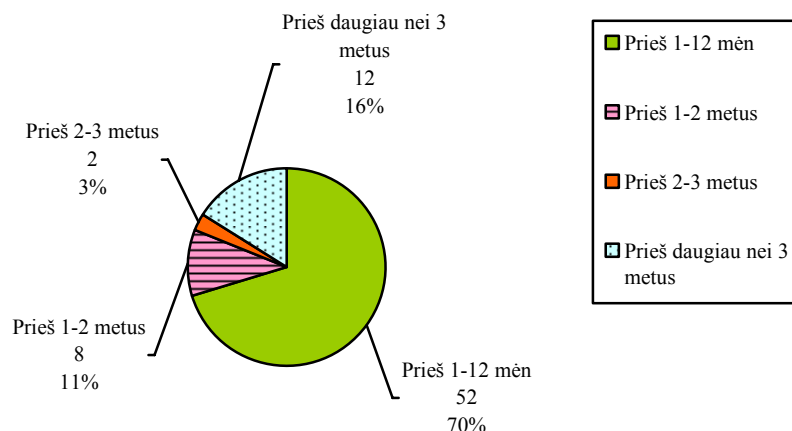
34 pareigūnai (46 proc.) atsakė, kad kvalifikaciją nurodytu laikotarpiu 2-5 kartus tobulino įstaigos išorėje bei komisariate. Vienodas skaičius respondentų pasirinko atsakymą, kad kvalifikaciją per laikotarpį nuo 2005 m. spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn. tobulino 1 kartą (tiek įstaigos išorėje, tiek komisariate). 24 respondentai atsakė, kad per šį laikotarpį kvalifikacijos įstaigos išorėje netobulino (kvalifikacijos tobulinime komisariate nedalyvavo 8 pareigūnai). Daugiau nei 5 kartus kvalifikaciją komisariate tobulino 18 pareigūnų, kitose įstaigose – tik 2 (13 pav.).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą kvalifikacijos tobulinime laikotarpyje nuo 2005 m. spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn.

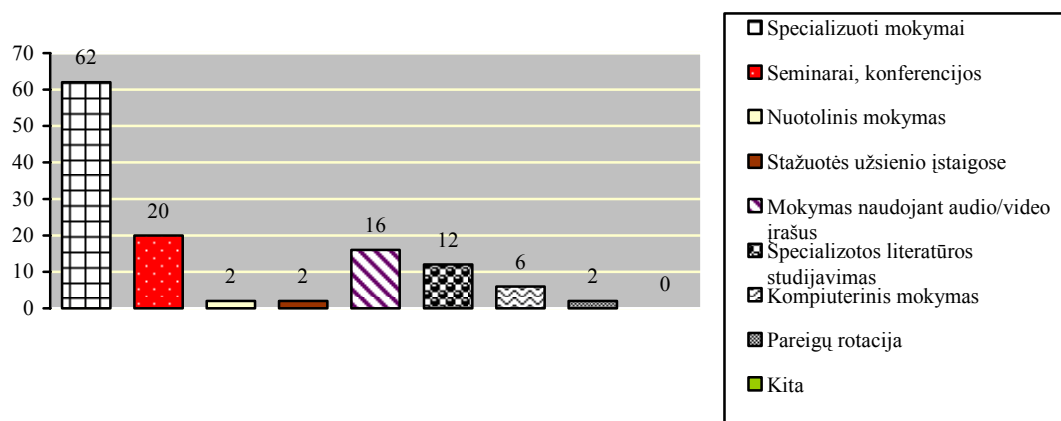
Pareigūnų buvo klausiama, kada paskutinį kartą jie dalyvavo kvalifikacijos kėlime. Didžioji dalis respondentų – 70 proc. – atsakė, kad dalyvavo prieš 1-12 mėn. 12 pareigūnų atsakė, kad kvalifikacijos kėlime dalyvavo prieš daugiau nei tris metus. Tai, jog yra dalis pareigūnų, paskutinį

kartą kvalifikaciją tobulinusių prieš daugiau nei 1 metus, rodo, jog nėra įgyvendinama nuostata, kad policijos pareigūnai kvalifikaciją turi kelti kiekvienais tarnybos metais, tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, kad tam tikrą kvalifikacijos per vienerius tarnybos metus nekėlusių pareigūnų dalį gali sudaryti pareigūnai, buvę vaiko priežiūros atostogose (14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dalyvavimą vėliausiame kvalifikacijos kėlime

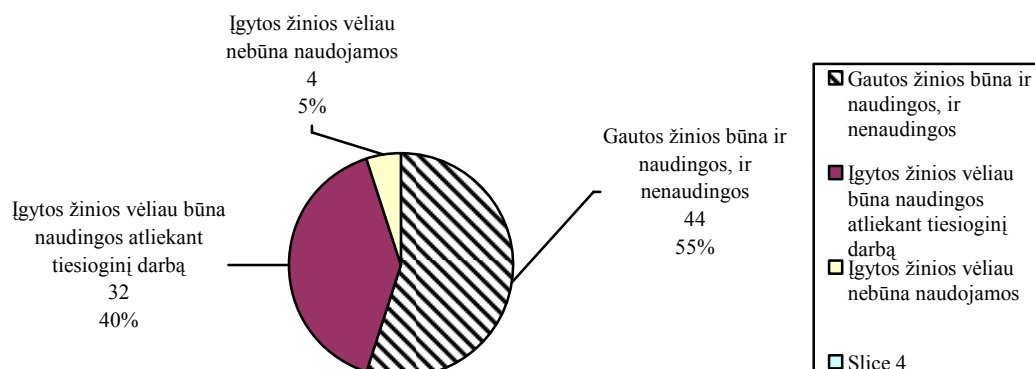
Atsakydami į klausimą apie mokymo formas, naudojamas kvalifikacijos kėlimo metu, respondentai galėjo pasirinkti kelis atsakymų variantus. Dažniausiai nurodoma, kad naudojami specializuoti mokymai (50 proc. visų pasirinktų atsakymų), rečiausiai pasirinkti variantai – pareigų rotacija bei stažuotės užsienio įstaigose, nuotolinis mokymas (po 2 proc.). Galima teigti, jog šie atsakymai pakankamai gerai iliustruoja realią situaciją, o tuo pačiu parodo, kad dabartinei policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo sistemai trūksta lankstumo, įvairesnių tobulinimo formų panaudojimo (15 pav.)



15 pav. Mokymo formų naudojimas kvalifikacijos kėlimo metu

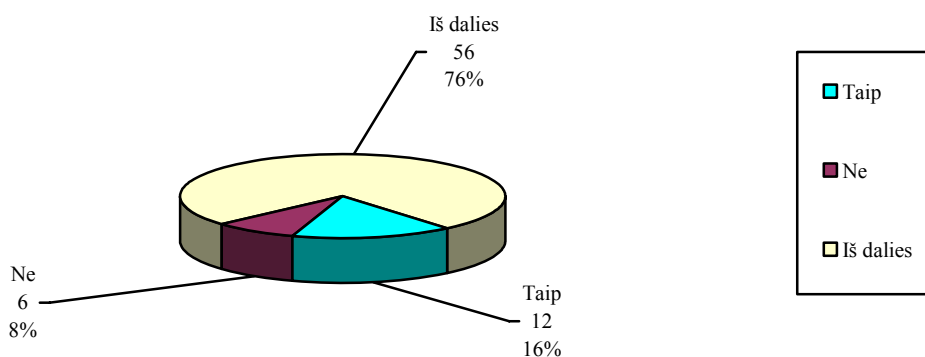
Tiriant policijos pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos skėlimą, svarbus jų vertinimas to, ko buvo mokomasi tobulinant kvalifikaciją. Dalis apklausoje dalyvavusių pareigūnų rinkosi po du atsakymų variantus. Dažniausiai buvo pasirinktas atsakymas, kad gautos žinios būna ir naudingos, ir

nenaudingos (55 proc.). Panašus yra ir atsakymo, jog įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą, pasirenkamumo procentas (40 proc.). Tik 5 proc. visų pasirinktų atsakymų variantų sudaro atsakymas, kad įgytos žinios vėliau nebūna naudojamos. Tai, kad pakankamai dažnai buvo pasirenkamas (44 kartus) variantas, jog gautos žinios būna ir naudingos, ir nenaudingos, rodo, jog reikalinga kreipti didesnę dėmesį į konkretaus tobulinimo reikalingumą, o taip pat į gebėjimą taikyti gautą informaciją užimamoms pareigoms atlikti (16 pav.).



16 pav. Tobulinimosi metu gautų žinių naudingumas

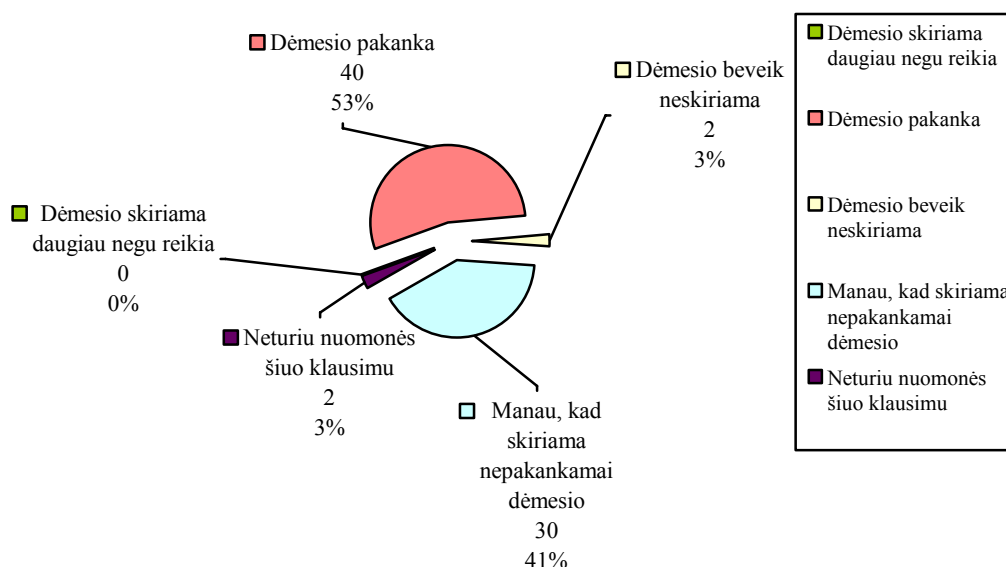
Kvalifikacijos tobulinimo sėkmė bei noras tobulintis gali priklausyti ir nuo pareigūno nuomonės apie jau turimas žinias, todėl apklausos metu buvo klausiama, ar pareigūnams pakanka žinių ir įgūdžių dirbant policijos komisariate. 16 proc. apklaustųjų mano, kad žinių bei įgūdžių jiems pakanka, 8 proc., jog nepakanka, o didžioji dalis – 76 proc. galvoja, kad žinių bei įgūdžių jiems pakanka tik iš dalies (17 pav.).



17 pav. Žinių ir įgūdžių reikalingumas

Tiriant pareigūnų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą, buvo klausiama, ar pakankamas dėmesys yra skiriamas policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimui. Įdomu tai, kad neišryškėjo viena vyraujanti nuomonė šiuo klausimu. 41 proc. respondentų mano, kad skiriama nepakankamai

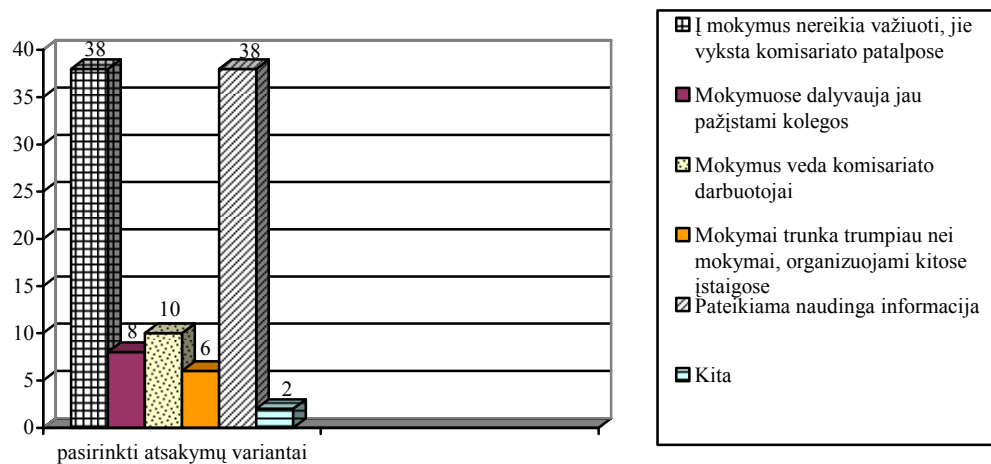
dėmesio, tuo tarpu 53 proc. mano, kad dėmesio pakanka. Tokį atsakymų pasiskirstymą gali lemti ne pakankamas dėmesys tam tikros grupės pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui arba pareigūnų manymas, jog jie negauna tokio kvalifikacijos tobulinimo, koks jiems yra reikalingas arba negauna jokio. Šiuo klausimu nuomonės neturėjo arba manė, jog dėmesio beveik neskiriama po 2 pareigūnus (po 3 proc.), o manančių, jog dėmesio skiriama daugiau negu reikia, nebuvo. Ne tik komisariato, bet ir visos kvalifikacijos tobulinimo sistemos siekiu turėtų būti ženkliai vyraujančios pareigūnų nuomonės, jog policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimui dėmesio pakanka, kūrimas. O tai galima padaryti tik iš tikrųjų skiriant pakankamai dėmesio tobulinimui (18 pav.)



18 pav. Konkrečių žinių bei įgūdžių reikalingumas

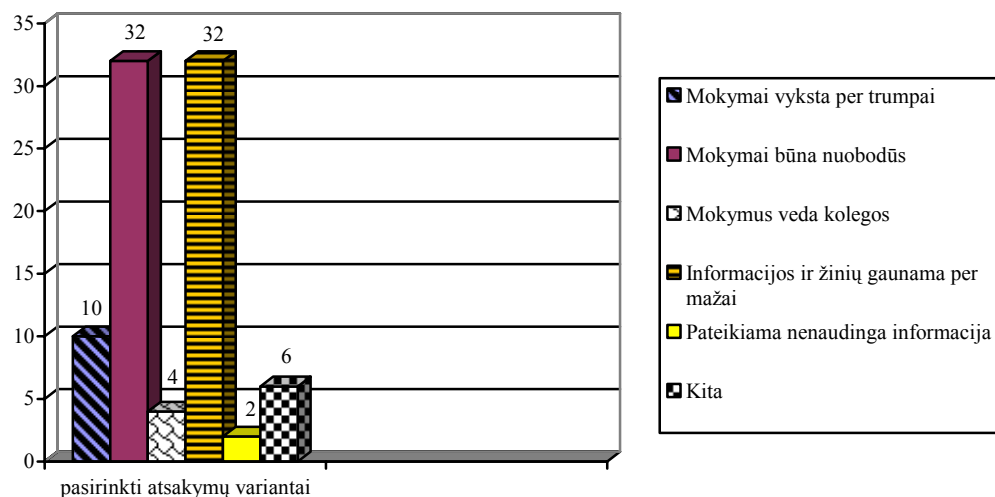
Viena iš kvalifikacijos kėlimo formų yra mokymai įstaigoje. Nors ne visus mokymus, vykstančius komisariate, galima laikyti kvalifikacijos tobulinimu, pareigūnų buvo klausama, kas jiems patinka ir kas nepatinka mokymuose, vykstančiuose policijos komisariate.

Didžiausiu mokymų, vykstančių komisariate, privalumu pareigūnai laiko tai, jog į mokymus nereikia važiuoti (jie vyksta komisariato patalpose) bei tai, jog pateikiama naudinga informacija. Atsakymo variantą „kita“ pasirinko 2 pareigūnai, jie teigė, kad mokymams vykstant komisariate galima atlikti neatidėliotinus darbus, o taip pat ir nagrinėti aktualius klausimus (19 pav.).



19 pav. Mokymų, vykstančių komisariate, privalumai

Mokymų, vykstančių policijos komisariate, didžiausiu trūkumu pareigūnai įvardijo tai, jog mokymai būna nuobodūs bei tai, jog informacijos ir žinių gaunama per mažai (šie atsakymų variantai buvo pasirinkti po 32 kartus). Kiti atsakymų variantai pasirenkami buvo daug rečiau – 2-10 kartų (20 pav.).



20 pav. Mokymų, vykstančių policijos komisariate, trūkumai

Pareigūnų taip pat buvo prašoma įvertinti pagal svarbą, kam reikalingas policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas. Susumavus atsakymus, pastebima, jog ne visi pareigūnai išvardintas sąlygas laiko labai svarbiomis. Kvalifikacijos tobulinimo svarbą darbo kokybės gerinimui labai svarbiu įvardijo 48 pareigūnai, darbuotojų lojalumo didinimui – 35. 34 pareigūnai mano, kad tobulinimosi pagalba palaikyti ir atnaujinti turimus gebėjimus yra svarbu, taip pat svarbu yra patenkinti piliečių

poreikius bei diegti naujas technologijas. Policijos pareigūnų darbas yra neatsiejamas nuo bendravimo su žmonėmis: nukentėjusiais, bendruomenės nariais, todėl nerimą kelia tai, kad 6 pareigūnai mano, jog kvalifikacijos kėlimas yra visai nesvarbus, o 9, jog yra nelabai svarbus piliečių poreikiams patenkinti. Teigiama tai, jog pakankamai didelė dalis respondentų (64, 9 proc.) kvalifikacijos tobulinimą sieja su darbo kokybės gerinimu (1 lentelė).

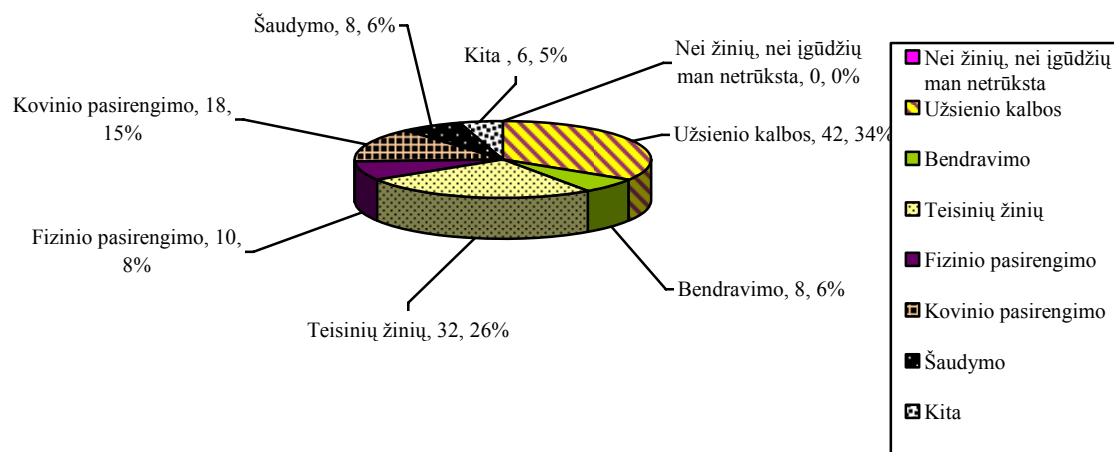
1 lentelė

Policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo svarba

	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Pakankamai svarbu</i>	<i>Nelabai svarbu</i>	<i>Visai nesvarbu</i>
<i>Pagerinti darbo kokybę</i>	48	21	3	2	0
<i>Palaikyti ir atnaujinti turimus gebėjimus</i>	24	34	14	2	0
<i>Patenkinti piliečių poreikius</i>	25	27	7	9	6
<i>Diegti naujas technologijas</i>	26	30	14	4	0
<i>Padidinti darbuotojų lojalumą</i>	35	14	17	6	2

Siekiant tyrimo tikslo – ištirti policijos pareigūnų mokymų poreikį, Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnų buvo klausiama, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. 42 kartus buvo pasirinktas atsakymo variantas – užsienio kalbos, 32 – teisinių žinių. Tvirtai teigti, jog, pavyzdžiui, užsienio kalbų mokymas pareigūnams yra reikalingiausias, negalima, nes užsienio kalbos žinių turėjimas ar neturėjimas gali būti nesusijęs su atliekamu darbu. Kita vertus, į tai jog dažnai nurodomas teisinių žinių trūkumas, reikia atsižvelgti įstaigai planuojant pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą. Teisinių žinių turėjimas, kovinis pasirengimas (ši atsakymo variantas pasirinktas 18 kartų) bei fizinis pasirengimas (šis atsakymas pasirinktas 10 kartų) yra tiesiogiai susijęs su policijos pareigūno atliekamomis funkcijomis. Šaudymo įgūdžių bei bendravimo žinių trūkumas nurodytas po 8 kartus, atsakymo variantas „kita“ pasirinktas 6 kartus (nurodomas personalo vadybos, kriminalistikos, įtariamųjų apklausos žinių trūkumas). Nė vienas pareigūnas nenurodė, kad nei žinių nei įgūdžių jam netrūksta (21 pav.).

Siekiant ištirti konkrečių mokymų poreikį, apklausos anketoje buvo pateiktas atviras klausimas, kuriame buvo prašoma įrašyti tris kvalifikacijos kėlimo kursų, mokymų ar seminaro temas, kuriuose norėtų dalyvauti arba norėtų, kad jie būtų organizuojami. 12 respondentų į šį klausimą neatsakė, likę 62 pateikė po 1-3 kvalifikacijos tobulinimo temas.



21 pav. Konkrečių žinių bei įgūdžių reikalingumas

Apibendrinant atsakymus galima suskirstyti į kelias grupes:

- Užsienio kalbos mokymas;
- Informacinių technologijų naudojimo įgūdžių tobulinimas;
- Teisinių žinių gilinimas (pavyzdžiui, Administracinių teisės pažeidimų kodekso nagrinėjimas, ikiteisminio tyrimo atlikimas, nusikalstamų veikų kvalifikavimas);
 - Kriminalistinės technikos galimybės ir praktinis naudojimas, kriminalistikos naujienos;
 - Operatyvaus valdymo padalinių darbas;
 - Kovinio bei fizinio pasirengimo, šaudymo;
 - Raštvedybos;
 - Bendravimo (taip pat ir psichologinės pagalbos teikimo);
 - Įstaigos valdymo (personalo vadybos, strateginio planavimo, darbo organizavimo, problemų sprendimo (praktinė, o ne teorinė vadyba), įstaigos buhalterinė dokumentacija);
- Kita (ikiteisminio tyrimo pareigūnų ir prokurorų bendradarbiavimas, bendrų veiksmų užkardant ir tiriant teisės pažeidimus, atlikimas su kitomis valstybinėmis institucijomis, tyrėjų, patrulių darbo ypatumai, ekstremalaus vairavimo, įvykio vietos apžiūros, sukčiavimo bylų tyrimas, liudytojo, įtariamojo apklausos technika, įvykio vietos apžiūra, smurtas šeimose, problemų, kylančių mokyklose tarp mokinių ir mokytojų, sprendimas).

Įvertinus tyrimo rezultatus galima teigti, jog nors tyrimas buvo atliekamas tik Pasvalio r. PK, gauti duomenys gali bent dalinai iliustruoti teritorinių policijos įstaigų pareigūnų kvalifikacijos kėlimą. Nors įstatymiškai policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas, tačiau tyrimas parodė, jog dalis pareigūnų kvalifikacijos nekėlė kelis metus. Per laikotarpį nuo 2005 m.

spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn. vieni pareigūnai kvalifikaciją tobulino iki 5 kartų, kiti – nė karto. Tai, jog vieni pareigūnai per kalendorinius metus kėlė daugiau kartų nei kiti, galbūt lėmė tai, jog jiems reikėjo dažnesnio tobulinimosi. Kita vertus, priežastis gali būti ir ta, kad kitiems pareigūnams tinkamas, o ir reikalingas kvalifikacijos tobulinimas nebuvo organizuojamas.

Apklausoje dalyvavę pareigūnai įvardydami trūkstamas žinias ar pageidaujamą tobulinimą, paminėdavo įvairias temas. Pareigūnai, įvardindami pageidaujamų (reikalingų) mokymus, nurodė temas, kurios nėra įtrauktos į policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo programas, jie akcentuodavo, jog reikalingi ne tik teoriniai mokymai, bet ir praktiniai, realių situacijų analizė bei problemų, su kuriomis susiduriama darbo metu, modeliavimas. Remiantis tyrimo duomenimis taip pat galime teigti, kad esamas policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas negali garantuoti efektyvaus policijos funkcijų įgyvendinimo.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Iš atliktos studijos galima padaryti šias išvadas:

1. Nors ir nėra vieningo kvalifikacijos kėlimo (tobulinimo) apibrėžimo, skiriasi šios sąvokos supratimas, o ir pats procesas įgyvendinamas gana įvairiai, sutariama, kad organizacijos žmogiškųjų išteklių tobulinimas yra būtina sąlyga siekiant išlikti konkurencingiems, neatsilikti nuo besivystančio pasaulio bei produktyviai dirbti.

2. Policijos pareigūnų tobulinimas yra reglamentuotas, tačiau trūksta tam tikrų procesų kontrolės ir atsiskaitymo už dalyvavimą kvalifikacijos tobulinime bei rezultatų vertinimo apibrėžtumo. Nors policijos pareigūnai privalo nuolat (ne mažiau nei 8 akademines valandas per vienerius tarnybos metus) tobulinti kvalifikaciją, nėra numatyta atsakomybė už šios pareigos nevykdymą ar sąlygų tobulintis kvalifikaciją nesudarymą.

3. Siekiant efektyvesnio policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo, reikalinga sukurti policijos pareigūnų atrankos, mokymo ir personalo valdymo sistemą, tiksliau reglamentuoti policijos įstaigos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo planų rengimą bei mokymų policijos įstaigose organizavimą. Reikalinga keisti požiūrį, jog tobulinimas yra išlaidos į požiūrį, jog tai yra investicija į žmogiškuosius išteklius.

4. Policijos pareigūnams yra organizuojamas tobulinimas pagal įvairias programas, yra galimybė tobulinti kvalifikaciją Lietuvoje bei užsienyje. Pareigūnai, nors ir turėdami teisę kelti kvalifikaciją užsienyje, dažnai negali ja pasinaudoti dėl užsienio kalbos nemokėjimo. Informacija apie tobulinimąsi užsienyje dažnai pateikiama neišsami – tam tikrų metų programų ar mokymų sąrašas būna nepakankamai informatyvus: nenurodomo temos, pagal kurias vyks kvalifikacijos tobulinimas, todėl reikia rinktis mokymus pagal pavadinimus, taip pat nenurodomi asmenys, vedantys mokymus.

5. Policijos įstaigoms reikėtų skirti didesnę dėmesį kvalifikacijos tobulinimo planavimui, nes tikslingas planavimas siejamas su efektyviu žmogiškųjų išteklių profesiniu augimu. Sėkmingai pasirinkta personalo tobulinimo strategija ne tik gerins pačios organizacijos ar jos žmogiškųjų išteklių rezultatus, bet ir didins darbuotojų vertę.

6. Išskirtinis dėmesys turėtų būti skiriamas policijos pareigūnų užsienio kalbų mokymui, informacinių technologijų panaudojimo bei bendravimo įgūdžių lavinimui, taip pat reikalinga atsižvelgti į pačių pareigūnų nuomonę sudarant kvalifikacijos tobulinimo planus bei rengiant mokymo programas. Atliktas sociologinis tyrimas parodė, jog dalis mokymų, kurie pareigūnų

manymu, jiems yra reikalingi, nėra įtraukti į policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo programas.

7. Nors Lietuva su JAV panašios tuo, jog neturi vieningos policijos pareigūnų rengimo, mokymo bei tobulinimo sistemos (JAV kiekviena valstija turi savą sistemą), Lietuvoje būtų galima policijos pareigūnus plačiau informuoti apie kvalifikacijos tobulinimą: kursų temas, programas, tvarkaraščius skelbti Lietuvos policijos ar pačių policijos įstaigų tinklalapiuose. Didesnio informacija apie tobulinimąsi padėtų ne tik įstaigoms planuoti žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą, bet ir patiems pareigūnams lengviau identifikuoti, kokių žinių jiems trūksta.

8. Tobulinant Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikaciją nėra naudojamas nuotolinis mokymas bei pareigūnų rotacija. Pirmasis mokymo būdas yra itin lankstus, todėl jį galima taikyti įvairių policijos pareigūnų kategorijų tobulinimui, antrąjį taip pat galima pritaikyti įvairias pareigas einantiems pareigūnams, tačiau tikslinga pradėti nuo įstaigų vadovų pareigų rotacijos.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

TEISĖS AKTAI IR KITI DOKUMENTAI

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas//Valstybės žinios. 2002, Nr. 64-2569.
2. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas//Valstybės žinios. 2000, Nr. 90-2777 .
3. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas//Valstybės žinios. 1999, Nr. 66-2130.
4. Vidaus tarnybos statutas//Valstybės žinios. 2003, Nr. 42-1927.
5. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklės//Valstybės žinios. 2002, Nr. 77-3312.
6. Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo taisyklės//Valstybės žinios. 2005, Nr. 69-2487.
7. Valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategija//Valstybės žinios. 2002, Nr. 71-2981.
8. Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai//Valstybės žinios. 2006, Nr. 60-2144.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimas Nr. 966 „Dėl priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarkos patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2002, Nr. 65-2654.
10. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2005 m. liepos 22 d. įsakymas Nr. 5-V-458 „Dėl policijos įstaigų pareigūnų ir darbuotojų skyrimo į pareigas bei atleidimo iš pareigų taisyklių patvirtinimo“//Valstybės žinios. 2005, Nr. 91-3414.
11. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2006 m. kovo 29 d. įsakymas Nr. 5-V-199 „Dėl policijos kinologų kvalifikacijos tobulinimo programos patvirtinimo“//
<http://viesoji.policija.lt/images/source/attachments/Kvalifikacijos%20programa.doc>;
prisijungimo laikas: 2006-11-10.
12. Lietuvos policijos mokymo centro 2006 m. gegužės 3 d. raštas Nr. 131-S-434 „Dėl Kaliningrado tranzito kontrolę vykdančių policijos pareigūnų anglų kalbos mokymo“.
13. Council decision 2005/681/JHA of 20 September 2005 establishing the European Police College (CEPOL) and repealing Decision 2000/820/JHA//
<http://www.cepol.net/KIM/plaatjes/pictemp184451.pdf>; prisijungimo laikas: 2006-11-15.

SPECIALIOJI LITERATŪRA

14. Anglų kalbos mokymas//Policija. 2004, Nr. 4 (4-342).

15. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas.- Vilnius: Charibdė, 2003.
16. Bakanauskienė J. Personalo valdymas.- Kaunas: VDU leidykla, 2002.
17. Butkus F. S. Personalo vadyba.- Vilnius: Technika, 1998.
18. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
19. Investicija į žmones – mokymas//Policija. 2005, Nr. 3 (19-357).
20. Klaipėdos policijos mokykloje organizuojamo kvalifikacijos tobulinimo programos//
<http://www.policija.lt/info/> ; prisijungimo laikas: 2006-11-10.
21. Kvalifikaciją kels eskortavimo rinktinės pareigūnai//Policija. 2005, Nr. 18 (34-372).
22. Lietuvos gyventojų apklausa apie policiją//<http://www.nplc.lt/lit/lit38.ppt>; prisijungimo laikas: 2006-11-14.
23. Leonienė B. Darbuotojų vadyba.- Kaunas: Šviesa, 2001.
24. Lietuvos policijos mokymo centro mokymo programos//<http://www.policija.lt/info/>;
prisijungimo laikas: 2006-11-10.
25. Lietuvos policijos sistemos plėtros
programa//http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=286269; prisijungimo laikas:2006-11-30.
26. Martinkus B. Darbo procesų valdymas.- Šiauliai, 2003.
27. Personalo vadyba. Seminarų medžiaga Nr. 12.- Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2004.
28. Pramonės įmonių vadyba. Redagavo A. Sakalas.- Kaunas: Technologija, 2000.
29. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
30. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas.- Kaunas: Technologija, 1997.
31. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai.- Kaunas, 1996.
32. Sakalas A. Personalo vadyba I d.- Kaunas, 1994.
33. Sakalas A. Personalo vadyba.- Kaunas, 2001.
34. Sakalas A. Personalo vadyba.- Vilnius: Margi raštai, 2003
35. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. Vadyba.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005.
36. Stošus S. Vadyba.- Kaunas: Technologija, 2005.
37. Susitarė dėl anglų kalbos mokymo//Policija. 2004, Nr. 5 (5-343).
38. Tarptautinių žodžių žodynas.Redagavo Kvietkauskas V.-Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985.
39. Tas pats siekis//Policija. 2005, Nr. 11(27-365).

40. Tobulinama policijos mokymo sistema//policija. 2005, Nr. 23 (39-377).
41. Trišalė sutartis//Policija. 2005, Nr. 11(27-365).
42. Baltimore county police department Training section 2007 training program//<http://www.co.ba.md.us/Agencies/police/academy/index.html>; prisijungimo laikas: 2006-12-05.
43. Beardwell I., Holden L., Claydon T.. Human resource management. A contemporary approach.- Leicester, 2004.
44. Contemporary policing. Personnel, issues, and trends. Redagavo Dantzker M. L.- USA: Butterworth-Heinemann, 1997.
45. Dempsey J. S. An introduction to policing.- USA: Wadsworth, a division of Thomson, 2005.
46. Development of a unified training and qualification improvement system for police officers of the Republic of Lithuania//http://ec.europa.eu/enlargement/fiche_projet/document/2004-016-925-02-02%20Police%20training%20.pdf; prisijungimo laikas: 2006-11-14.
47. Europeans and languages//http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf; prisijungimo laikas: 2006-11-14.
48. Gulbinas Scarpello V., Ledvinka J. Personnel/human resource management. Enviroments and functions.- USA: PWS-KENT publishing company, 1987.
49. Handbook of human resource administration. Redagavo Famularo J. J.- USA: Mc Graw-Hill book company, 1986.
50. Lyman M. D.. The police. An introduction.- New Jersey: Upper side river, 2005.
51. Police structure and organization: a state-by-state guide to Federal Agencies, State/County/Municipal, and The Table of Links//
<http://faculty.ncwc.edu/toconnor/polstruct.htm>; prisijungimo laikas: 2006-11-16.
52. Tampa police department training unit audit 06-05//http://www.tampagov.net/dept_Internal_Audit/files/06/0605.pdf; prisijungimo laikas: 2006-12-10.
53. The calendar for law enforcement training//<http://policetraining.net>; prisijungimo laikas: 2006-12-10.
54. The Concord Police Department
<http://www.onconcord.com/Police/concordv2.asp?siteindx=P20,05,02,07>; prisijungimo laikas: 2006-12-10.
55. Thribault E. A., Lynch L. M., Mc Bridge R. B.. Proactive police management.- New Jersey: Upper Saddle River, 2004.

56. Training the 21st century police officer
http://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1745/ P. 7; prisijungimo laikas: 2006-12-10.
57. Викиерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом/ Personnel management.- Новосибирск: ОО РАН, 1996.
58. Журавлёв П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К. и др. Персонал. Словарь понятий и определений.- Москва: Экзамен, 2000.
59. Канава В. Методические рекомендации по созданию курса дистанционного обучения через интернет/<http://www.curator.ru/method.html>; prisijungimo laikas: 2006-11-15.
60. Оделов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах.- Москва: Академический проект, 2005.
61. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом.- Санкт-Петербург: Питер, 2000.

SANTRAUKA

POLICIJOS PAREIGŪNŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

Teisės aktai įpareigoja Lietuvos policijos pareigūnus nuolat kelti savo kvalifikaciją. Nors šis procesas yra reglamentuotas, tobulinimosi programų vis daugėja, didėja mokymų dalyvių skaičius, bet klausimas, kiek mokymai, kuriuose tobulinasi pareigūnai, yra naudingi pačiam darbuotojui, kiek policijos įstaigai, ir kiek realiai įgyvendinama teisė kelti kvalifikaciją, išlieka. Šio baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą Lietuvos policijoje.

Šiame darbe nagrinėjama kvalifikacijos tobulinimo sąvoka, skirtingas jos reikšmės ribų interpretavimas, nustatyti policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo procesą, įvertinti problemas, susijusias su policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimu, ištirti policijos pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą ir nustatyti konkrečių mokymų poreikį bei nustatyti, ar dabartinis kvalifikacijos kėlimas yra pakankamas, kad pareigūnas galėtų vykdyti policijos uždavinius.

Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo situacija lyginama su JAV policijos pareigūnų tobulinimu, siekiama įvertinti užsienio valstybės patirties pritaikymo Lietuvoje galimybes. Darbe taip pat analizuojami Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimo teisinio reglamentavimo ypatumai.

Nagrinėdamas Lietuvos situaciją, autorius aptaria atlikto sociologinio tyrimo rezultatus, pateikia siūlymus, kaip spręsti susidariusiais problemas.

Darbe prieinama prie išvados, jog kad dabartinei policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo sistemai trūksta vientisumo bei lankstumo, įvairesnių tobulinimo formų panaudojimo, policijos pareigūnų privalomo kvalifikacijos tobulinimo įgyvendinimo užtikrinimo.

Raktiniai žodžiai: policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas, tobulinimas, kursai, policijos sistema, mokymas.

SUMMARY

POLICE OFFICERS' IN-SERVICE TRAINING

The legal acts oblige Lithuanian police officers to develop their qualification constantly. Though this process is regulated, the number of training programs is increasing, the number of participants in courses is increasing, but the question, how the training, where officers improve their qualification, is useful to the employee itself, how to the police institution, and how actually the right to in-service training is implemented, remains. The aim of this final work is to analyze the in-service training of human resources in Lithuanian police.

The concept of qualification improvement, the different interpretation of its' meanings bounds' is studied in this work, also it is tried to identify the police officers' in-service training process, to value the problems, concerning police officers' qualification improvement, to survey the police officers' opinion about a qualification improvement and to identify the need of particular training and to estimate if a current in-service training is enough for police officers to be able to do police functions.

The Lithuanian police officers' in-service training system is compared with police officers' in-service training system in USA, it is tried to value the ability to use an experience of a foreign country in Lithuania. Legal aspects of police officers' in-service training in Lithuania is also analyzed in this work. While analyzing the situation in Lithuania, author discusses the results of sociological research and presents some recommendations how to solve the problems.

The work brings us to the conclusion, that the current police officers' in-service training system lacks wholeness and versatility, the use of various training forms, the guarantee of police officers' mandatory in-service training implementation.

Main concepts: police officers' in-service training, development, courses, police system, training.

PRIEDAS

Apklaustos anketa

Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje, kurią organizuoja Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė.

Šio tyrimo tikslas – ištirti Pasvalio rajono policijos komisariato pareigūnų požiūrį į kvalifikacijos kėlimą, nustatyti pageidaujamų kvalifikacijos kėlimo kursų, seminarų ar mokymų temų poreikį.

Apklausa anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Jums tinkamiausią atsakymo varianto raidę apibraukite (pvz. A) 1-2 metus), arba parašykite savo nuomonę nurodytoje vietoje.

Užpildytą anketą gražinkite ją pateikusiam asmeniui.

Apibendrinti tyrimo duomenys bus panaudoti, siekiant įvertinti policijos pareigūnų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimą, todėl **Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus mums labai svarbūs.**

1. Policijos komisariate dirbate:

- A) 1-2 metus
- B) 2-5 metus
- C) 5-10 metų
- D) 10-15 metų
- E) 15-20 metų
- F) 20 ir daugiau metų

2. Koks jūsų išsilavinimas?

- A) Aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas
- B) Aukštasis neuniversitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas
- C) Vidurinis su profesine kvalifikacija

3. Kas jums yra darbas?

- A) Tik pajamų šaltinis
- B) Pajamų šaltinis ir galimybė realizuoti savo sugebėjimus/patirtį
- C) Pajamų šaltinis ir laiko leidimas
- D) Pajamų šaltinis ir pasitenkinimas dalyvavimu bendroje veikloje
- E) Pajamų šaltinis ir galimybė tobulėti

4. Ar jums sudaromos sąlygos mokytis, tobulėti, kelti kvalifikaciją?

- A) Taip
- B) Ne
- C) Iš dalies

5. Jūs dirbtumėte geriau, jei:

- A) Jei darbas teiktų malonumą
- B) Jei turėčiau daugiau sugebėjimų
- C) Jei darbo užmokestis būtų didesnis
- D) Jei matyčiau realias karjeros perspektyvas
- E) Jei būtų sudarytos tinkamos sąlygos dirbti
- F) Jei būtų tinkama darbinė atmosfera
- G) Jei būtų daugiau apmokymų/kvalifikacijos kėlimo kursų
- H) Jei būtų įvairesnis (nerutininis) darbas

6. Kas jums suteikia pasitenkinimą dabartiniame darbe?

- A) Darbo užmokestis
- B) Kolegos
- C) Karjeros galimybės
- D) Vadovo požiūris/nuomonė
- E) Pareigų prestižas
- F) Darbovietės prestižas
- G) Kūrybiškas darbas
- H) Savirealizacijos galimybės
- I) Tobulėjimo galimybės
- J) Socialinės garantijos

7. Ar policijos komisariate yra personalo ugdymo sistema?

- A) Taip
- B) Ne
- C) Nežinau
- D) taikomos tik atskiros priemonės

8. Ar policijos komisariate yra tiriami darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo poreikiai?

- A) Taip
 - B) Ne
 - C) Nežinau
-

9. Kiek kartų per laikotarpį nuo 2005 m. spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn. dalyvavote kvalifikacijos kėlime (kursuose, mokymuose, seminaruose), vykusiame įstaigos išorėje? A) Nė karto B) 1 kartą C) 2-5 kartus D) Daugiau nei 5 kartus	10. Kiek kartų per laikotarpį nuo 2005 m. spalio mėn. iki 2006 m. spalio mėn. dalyvavote kvalifikacijos kėlime (kursuose, mokymuose, seminaruose), vykusiame komisariate? A) Nė karto B) 1 kartą C) 2-5 kartus D) Daugiau nei 5 kartus
11. Kada paskutinį kartą dalyvavote kvalifikacijos kėlime? A) Prieš 1-12 mėn. B) Prieš 1-2 metus C) Prieš 2-3 metus D) Prieš daugiau nei 3 metus	12. Kokios mokymo formos naudojamos kvalifikacijos kėlimo metu? A) Specializuoti mokymai (kursai) B) Seminarai, konferencijos C) Nuotolinis mokymas D) Stažuotės užsienio įstaigose E) Mokymas naudojant audio/video įrašus F) Specializuotos literatūros studijavimas G) Kompiuterinis mokymas H) Pareigų rotacija I) Kita
13. Kaip vertinate tai, ko mokėtės kvalifikacijos kėlimo metu? A) Gautos žinios būna ir naudingos, ir nenaudingos B) Įgytos žinios vėliau būna naudingos atliekant tiesioginį darbą C) Įgytos žinios vėliau nebūna naudojamos	14. Ar jums pakanka žinių ir įgūdžių dirbant policijos komisariate? A) Taip B) Ne C) Iš dalies
15. Kokių žinių ir įgūdžių jums trūksta? A) Nei žinių, nei įgūdžių man netrūksta B) Užsienio kalbos C) Bendravimo D) Teisinių žinių E) Fizinio pasirengimo F) Kovinio pasirengimo G) Šaudymo H) Kita (<i>įrašyti</i>)	16. Kaip manote, ar pakankamas dėmesys yra skiriamas policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimui? A) Dėmesio skiriama daugiau negu reikia B) Dėmesio pakanka C) Dėmesio beveik neskiriama D) Manau, kad skiriama nepakankamai dėmesio E) Neturiu nuomonės šiuo klausimu
17. Kas jums patinka mokymuose, vykstančiuose policijos komisariate? A) Į mokymus nereikia važiuoti, jie vyksta komisariato patalpose B) Mokymuose dalyvauja jau pažįstami kolegos C) Mokymus veda komisariato darbuotojai D) Mokymai trunka trumpiau nei mokymai, organizuojami kitose įstaigose E) Pateikiama naudinga informacija F) Kita (<i>įrašyti</i>)	18. Kas jums nepatinka mokymuose, vykstančiuose policijos komisariate? A) Mokymai vyksta per trumpai B) Mokymai būna nuobodūs C) Mokymus veda kolegos D) Informacijos ir žinių gaunama per mažai E) Pateikiama nenaudinga informacija F) Kita (<i>įrašyti</i>)

19. Įvertinkite pagal svarbą, kam reikalingas policijos pareigūnų kvalifikacijos kėlimas, atsakymus pažymėdami ženklą X:

	Labai svarbu	Svarbu	Pakankamai svarbu	Nelabai svarbu	Visai nesvarbu
<i>Pagerinti darbo kokybę</i>					
<i>Palaikyti ir atnaujinti turimus gebėjimus</i>					
<i>Patenkinti piliečių poreikius</i>					
<i>Diegti naujas technologijas</i>					
<i>Padidinti darbuotojų lojalumą</i>					

20. Įrašykite tris kvalifikacijos kėlimo kursų, mokymų ar seminaro temas, kuriuose norėtumėte dalyvauti arba norėtumėte, kad jie būtų organizuojami:

- A).....
.....
- B).....
.....
- C).....
.....
-

Magistro baigiamasis darbas baigtas 2006 m. gruodžio 15 d.

Magistrantė

Rima Aleksieriūtė