

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO SAUGUMO AKADEMIJA**

LAURA CHADAUSKAITĖ
TEISĖS IR POLICIJOS VEIKLOS STUDIJŲ PROGRAMA

**MENTORYSTĖS VAIDMUO TEISĖSAUGOS INSTITUCIJŲ
VEIKLOJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Prof. dr. Žaneta Navickienė

.....

Konsultantas:

.....

Darbo autorius: L. Chadauskaitė

.....

Vilnius, 2026 m.

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	3
ĮVADAS	4
1. MENTORYSTĖS RAIDAI IR JOS ĮTAKA VISUOMENEI	9
1.1. Mentorystės ištakos ir pagrindiniai bruožai	9
1.2. Mentorui ir ugdytiniui būtinų asmenybės savybių apžvalga	12
1.3. Mentorystės etapai ir jų ypatumai	20
2. MENTORYSTĖS YPATUMAI ATSKIROSE TEISĖSAUGOS INSTITUCIJOSE	26
2.1. Mentorystės bruožai ir reikšmė teisėsaugos institucijose	26
2.2. Mentorystės ypatumai Lietuvos policijoje	35
2.3. Mentorystė Lietuvos prokuratūros sistemoje	40
3. POLICIJOS IR PROKURATŪROS POŽIŪRIS Į MENTORYSTĖS PROCESĄ IR JŲ ĮGYVENDINIMĄ	45
3.1. Tyrimo metodika	45
3.2. Tyrimo dalyviai	46
3.3. Policijos ir prokurorų vertinimo rezultatų pristatymas ir išvagos	47
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
GINAMOJO DARBO TEIGINIŲ PAGRINDIMAS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	72
SANTRAUKA	91
SUMMARY	95

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

LR – Lietuvos Respublika

EI – emocinis intelektas

BK – Baudžiamasis kodeksas

BPK – Baudžiamojo proceso kodeksas

VTĮ – Valstybės tarnybos įstatymas

IVADAS

Darbo naujumas. Mentorystės praktika savo ištakas turi dar senovės Graikijoje, kur patyrę ir išmintingi asmenys veikė kaip patarėjai jaunesniems, mažai patyrusiems kolegoms. Tuo metu tai buvo neformalus, tačiau itin svarbus socialinis reiškinys, padedantis jaunajai kartai perimti ne tik žinias, bet ir vertybes, formuoti požiūrį į tam tikrus procesus, vertinti juos, galiausiai perimti gyvenimo išmintį. Šiuolaikinėje visuomenėje ši sąvoka imta plačiau nagrinėti XX a. pabaigoje, kai viena Amerikos asociacija pasiūlė ją taikyti kaip didaktinę pagalbos priemonę, ypač universitetų bei aukštųjų mokyklų kontekste, o netrukus mentorystė tapo ypač svarbi karjeros planavimo, vadovų ugdymo bei organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. Verslo pasaulyje mentorystė dažnai suvokiama kaip viena efektyviausių neformalaus mokymosi formų, kuri padeda ne tik greičiau integruoti naujus darbuotojus ir skatinti jų augimą bei stiprėjimą, bet ir leidžia geriau suprasti pasirinktą profesinį kelią, išlaikyti talentus organizacijoje. Mentorystės sąvoką¹, ypatumus², turinį, reikšmę savo darbuose aptarė ir nagrinėjo ne vienas mokslininkas, ji išnagrinėta įvairiuose moksliniuose šaltiniuose – nuo psichologinės pagalbos modelių³ iki profesinio augimo teorijų⁴. Verta pabrėžti, kad mentorystė reikšminga visose veiklos sferose, įskaitant ir teisėsaugą. Teisėsaugos veikloje, kaip ir kitose srityse, galioja tos pačios personalo atrankos, įdarbinimo, sklandžios darbuotojų adaptacijos ir lyderystės skatinimo dimensijos, todėl šiuo požiūriu teisėsaugai gali būti vertingi ir kitose veiklos srityse (profesijose) taikomi mentorystės modeliai. Be to, šio sektoriaus darbuotojai neretai susiduria su dideliu emociniu krūviu, psichologiniais iššūkiais ir nuolat kintančia teisine bei socialine aplinka, todėl sisteminga, kryptinga pagalba tampa ypač svarbi. Mentorystė čia gali atlikti ne tik profesinio mokymo, bet ir emocinio palaikymo, motyvacijos stiprinimo bei vertybinio ugdymo funkciją. Šio darbo mokslinis naujumas pasireiškia tuo, kad jame kompleksiskai analizuojamas mentorystės taikymas Lietuvos policijoje ir prokuratūroje, integruojant teorinę analizę ir empirinio tyrimo rezultatus bei sistemiškai atskleidžiant šios praktikos teisinio reglamentavimo ir praktinio įgyvendinimo sąsajas. Tinkamai įgyvendintas mentorystės modelis gali padėti ne tik greičiau adaptuoti naujus darbuotojus, bet ir kurti stipresnę organizacinę kultūrą, paremtą pasitikėjimu,

¹ Simona Paulinkienė, „Veiksmingos mentorystės samprata“, *Andragogika* 1 (2014) : 5;

² Ona Monkevičienė, Birutė Autukevičienė, „Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai, patiriami sunkumai ir mentorius paramos ypatumai“, *Vilniaus pedagoginis universitetas*, (2006) : 32, <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/32e99594-5d4b-40fe-8a0f-fe48b9715d21/content>

³ Simona Paulinkienė, „Mentorystės mokymosi ir mentorius veiksmingumo ryšys: slaugos studijų atvejis, (Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas, 2015), 22, <https://portalcris.ku.lt/server/api/core/bitstreams/29a90ee5-188c-4ac2-9bcd-df431ebabb7d/content>

⁴ Birutė Anužienė, Salomėja Šatienė, „Mentorystės diskursas būsimu pedagogų praktikos kontekste“ (Klaipėda, mokslo studija, 2024), 24, https://www.kvk.lt/wp-content/uploads/2025/01/Anuziene_Satiene_Mokslo-studija-1.pdf

žiniomis ir patirties perdavimu. Atsižvelgiant į tai, tampa aktualu gilintis į tai, kaip mentorystės modeliai taikomi konkrečiose teisėsaugos institucijose, pavyzdžiui – policijoje ir prokuratūroje.

Suprantama, kad mentorystės raiškos yra labai įvairios, jos turinys nėra vienodas, todėl pats mentorystės pasireiškimas, taikomos formos gali būti įvairios. Įdomu tai, kad kai kuriose Skandinavijos šalyse mentorystė policijoje taikoma ne tik profesiniam tobulėjimui, bet ir kaip emocinės paramos forma, padedanti mažinti stresą bei profesinio perdegimo riziką⁵. Tačiau praktinis mentorystės taikymas teisėsaugos institucijose, o konkrečiai – Lietuvos policijoje bei Lietuvos prokuratūroje – iki šiol nėra išsamiai analizuotas moksliniu lygmeniu. Tai atveria galimybę pažvelgti į mentorystę iš naujos perspektyvos ir įvertinti, kaip ši praktika galėtų būti pritaikoma ir kuo naudinga minėtų institucijų veikloje.

Lietuvos policijos ir prokuratūros veiklos pobūdis bei jų organizacinė struktūra per pastaruosius dešimtmečius nemažai keitėsi, ypač nuo XX a. pabaigos. Šiuo laikotarpiu šių institucijų veikloje būta nemažai struktūrinių ir funkcinių transformacijų. Apžvelgiant Lietuvos policijos reformas 2016–2018 m. laikotarpiu, matoma, kad šiuo metu buvo pradėti įgyvendinti esminiai pokyčiai policijos sistemoje. Policijos komisariatai pradėjo veikti pagal naują modelį – buvo sujungtos viešosios ir kriminalinės policijos funkcijos, optimizuotas administravimas, sumažintas budėtojų padalinių skaičius, o gatvėse dirbančių pareigūnų bei į įvykius reaguojančių ekipažų skaičius – padidintas. Taip pat atnaujinta policijos pareigūnų uniforma ir pakeistas tarnybinių automobilių dizainas⁶. Tuo tarpu prokuratūros sistemoje svarbūs pokyčiai įvyko 2016 m. lapkričio 3 d., kai buvo priimtas Lietuvos Respublikos (toliau - LR) prokuratūros įstatymo Nr. I-599 12, 19 ir 41 straipsnių pakeitimo įstatymas, įsigaliojęs 2017 m. sausio 1 d.⁷ Šie pakeitimai sustiprino prokurorų vaidmenį baudžiamajame procese – suteikė jiems daugiau savarankiškumo ikiteisminiuose tyrimuose bei padidino atsakomybę už priimamus procesinius sprendimus. Šie pokyčiai lėmė keletą svarbių veiksmų – kokybiškesnių paslaugų visuomenei paieškos, siekis greitesnio nusikalstamų veikų tyrimo, šiuolaikinės personalo politikos nuostatos, kintančios globalaus pasaulio sąlygos, įskaitant ir technologijas ir kt. veiksniai sudarė esmines sąlygas peržiūrėti teisėsaugos veiklos modelį. Per pastaruosius kelerius metus įvykdžius esminius pokyčius, akivaizdu, kad teisinis reglamentavimas tapo stabilesnis, o veiklos organizavimo modeliai tampa pastovesniais, todėl šiandien yra tinkamas

⁵ International cooperation, Polisen, žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d., <https://polisen.se/en/the-swedish-police/international-cooperation/>

⁶ Istorija, Lietuvos Policija, žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d., <https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/istorija/2002-2021-metai/>

⁷ “Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo Nr. I-599 12, 19 ir 41 straipsnių pakeitimo įstatymas”, TAR žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a4542b2a28011e68987e8320e9a5185?>

laikas vertinti, kaip mentorystė galėtų prisidėti prie šių institucijų veiklos tobulinimo. Nauji darbuotojai dažnai susiduria su dideliu kiekiu informacijos, sudėtingomis procedūromis, kurios ne visada iš karto atrodo aiškios, taip pat ir su nemažu emociniu krūviu, todėl patyrusių kolegų pagalba leidžia jiems greičiau prisitaikyti ir lengviau įveikti profesinius iššūkius. Mentorystė galėtų padėti spręsti naujų darbuotojų integracijos klausimus, skatinti žinių perdavimą tarp skirtingų kartų specialistų, gerinti profesinę adaptaciją bei formuoti palankesnę mikroklimatą darbo aplinkoje. Tokie procesai jau įgyvendinami kai kuriose kitose Europos šalyse – pavyzdžiui, Vokietijoje prokuratūrose dirba specialiai parinkti mentorai, kurie pirmuosius metus dirba išvien su naujokais, užtikrindami ne tik profesinę paramą, bet ir padėdami ugdyti vertybinį požiūrį į tarnybą⁸. Norvegijos kalėjimų sistemoje dedikuoti šiam darbui konkretūs etatai, tai reiškia, kad darbuotojai atlieka tik mentoriaus funkcijas⁹. Tokios praktikos parodo, kad mentorystė visuomenėje yra reikšmingas reiškinys ir gali turėti ilgalaikį poveikį ne tik asmeniniam darbuotojo tobulėjimui, bet ir visos institucijos efektyvumui bei visuomenės pasitikėjimui teisėsauga.

Darbo aktualumas. Mentorystė šiuolaikinėje visuomenėje vis plačiau taikoma praktikoje, ypač verslo ir švietimo srityse, todėl ši sritis yra plačiai analizuojama įvairių autorių ir mokslininkų darbuose¹⁰. Vis dėlto teisėsaugos institucijose, tokiose kaip policija ir prokuratūra, mentorystės samprata ir jos taikymo galimybės moksliniu lygmeniu iki šiol lieka nepakankamai ištirtos. Nors lietuvių mokslinėje literatūroje mentorystės ir teisėsaugos veiklos sąsajų analizių beveik nėra, tam tikrų įžvalgų galima rasti užsienio moksliniuose šaltiniuose¹¹. Nepaisant to, kad mentorystė kaip praktika yra plačiai paplitusi ir pripažinta kaip svarbus profesinio augimo ir integracijos instrumentas, teisėsaugos institucijose, ypač Lietuvos kontekste, ši tema dar nėra moksliniu lygiu nagrinėta. Pažymėtina, kad policijos sistemoje egzistuoja naujai pradėjusių dirbti pareigūnų adaptacijos procesas, kurio metu teikiama profesinė pagalba gali būti vertinama kaip tam tikra mentorystės forma, pritaikyta specifiniame organizaciniame kontekste. Tuo tarpu prokuratūroje tokio pobūdžio struktūruotos mentorystės praktikos kol kas nėra pastebimos, todėl tai sudaro prielaidas tolimesniems tyrimams ir šios srities plėtojimui.

⁸ LL.M International Studies in Intellectual Property Law and Data Law, practising law in Germany, Technische universitat Dresden, žiūrėta 2025m. balandžio 21 d https://tu-dresden.de/gsw/phil/irget/ipllm/karriere/anwaltliche-taetigkeit-in-deutschland?set_language=en&

⁹ Franck Orban, Elin Strand Larsen “*Building Trust Alliances to Rehabilitate Terrorists and Radicalized Prisoners? A Closer Look at the Norwegian Mentoring Scheme*” (Waxmann), doi.org/10.31244/9783830994497

¹⁰ Aelita Skarbalienė, “Praktikos mentorių lyderystės kompetencijų ir mentoriaus funkcijų įtaka plėtojant studentų lyderystės kompetencijas”, *Andragogika* 1 (2015) : 6;

¹¹ Kelly Stewart, David DuBois, „The effects of law-enforcement mentoring on youth: a scooping review“ *National mentoring resource center*, (2021).

Darbo problema – Kaip mentorystės procesas yra įgyvendinamas Lietuvos teisėsaugos institucijose? (policijoje ir prokuratūroje)

Darbo hipotezė – Lietuvos teisėsaugos institucijose, o būtent policijoje ir prokuratūroje, mentorystės procesas nėra aiškiai reglamentuotas, tačiau šios praktikos teisinis įtvirtinimas galėtų sudaryti prielaidas praktiniam įgyvendinimui, t. y. efektyvesniam naujų pareigūnų profesiniam integravimui, skaidriam procedūrų užtikrinimui ir institucijų atsakomybės stiprinimui ugdant kompetentingus specialistus.

Darbo objektas – mentorystė policijos ir prokuratūros institucijų veikloje.

Darbo tikslas – įvertinti mentorystės teisinio reglamentavimo ir įgyvendinimo ypatumus Lietuvos policijoje ir prokuratūroje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti esmines mentorystės nuostatas.
2. Išanalizuoti skirtingas mentorystės formas teisėsaugos institucijose.
3. Išnagrinėti mentorystės ypatumus Lietuvos policijoje ir prokuratūroje.
4. Įvertinti teisėsaugos institucijų požiūrį į praktinį mentorystės įgyvendinimą.

Ginamieji teiginiai:

1. Mentorystė yra svarbi ne tik kaip neformalaus mokymosi priemonė, bet ir kaip profesinės adaptacijos bei vertybinio ugdymo forma teisėsaugos institucijose.
2. Lietuvos policijoje mentorystės elementai jau taikomi praktikoje, tačiau jie nėra sistemiškai reglamentuoti ar standartizuoti.
3. Lietuvos prokuratūros sistemoje mentorystės institutas nėra aiškiai įdiegtas, o tai apsunkina jaunųjų prokurorų profesinį įsitvirtinimą ir vertybinių nuostatų formavimą.
4. Mentorystės integracija į teisėsaugos institucijų veiklą reikalauja aiškaus teisinio reglamentavimo, kuris padėtų institucionalizuoti šią praktiką ir užtikrintų jos tęstinumą bei veiksmingumą.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir teisės aktų apžvalga, analizė ir apibendrinimas (taikyta siekiant apibrėžti mentorystės raidą ir jos įtaką visuomenėje bei atskleisti mentorystės ypatumus pasireiškiančius atskirose teisėsaugos institucijose).

2. Lyginamasis metodas buvo taikytas mokslinio tyrimo metu analizuojant ir vertinant mentorystės teisinio reglamentavimo ypatumus bei šio instituto praktinio įgyvendinimo aspektus Lietuvos policijoje ir prokuratūroje. Šis metodas leido atskleisti panašumus ir skirtumus tarp dviejų institucijų požiūrio į mentorystę, taip pat identifikuoti galimus reglamentavimo ir praktikos tobulinimo aspektus.
3. Interviu (standartizuotas) metodas buvo naudojamas siekiant apklausti ikiteisminio tyrimo institucijos pareigūnus, tiesiogiai kalbantis nagrinėjama tema. Iš anksto buvo numatomi pokalbio rėmai ir klausimų ratas, į kuriuos reikėjo gauti atsakymus. Duomenys buvo fiksuojami naudojantis mobilaus ryšio telefonu - diktafonu.
4. Apibendrinimo metodas – naudotas gautų duomenų apibendrinimui, tarpinių ir galutinių išvadų formulavimui.
5. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti turinio (*content*) analizės metodu.

Darbo struktūra. Šį baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, literatūros sąrašas, santrumpų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Įvade nurodomas darbo naujumas ir jo aktualumas, atskleidžiama darbo problema, iškeliamą hipotezę, nurodomas darbo objektas bei tikslas, taip pat pateikiami ginamieji teiginiai. Supažindinama su darbo uždaviniais, naudojamais metodais bei darbo struktūra. Pirmajame skyriuje analizuojama mentorystės samprata, jos raida ir pagrindiniai bruožai. Aptariamos mentoriaus ir ugdytinio savybės bei jų bendradarbiavimo ypatumai, taip pat atskleidžiami pagrindiniai mentorystės etapai ir jų reikšmė sėkmingam ugdymo procesui. Antrajame skyriuje nagrinėjami mentorystės ypatumai teisėsaugos institucijose, ypatingą dėmesį skiriant Lietuvos policijai ir prokuratūrai. Analizuojama mentorystės reikšmė darbuotojų adaptacijai, profesinių ir praktinių įgūdžių formavimui bei jos taikymo formos ir specifika, išryškinant tiek formalius, tiek neformalius mentorystės aspektus bei jų praktinį taikymą kasdienėje veikloje. Taip pat aptariami pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduriama įgyvendinant mentorystės procesą šiose institucijose. Trečiajame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys policijos pareigūnų ir prokurorų požiūrį į mentorystės procesą, jo įgyvendinimą praktikoje bei įtaką darbo kokybei ir efektyvumui, identifikuojant pagrindines problemas, iššūkius bei galimas tobulinimo kryptis. Taip pat pateikiamos įžvalgos, galinčios prisidėti prie mentorystės sistemos tobulinimo praktikoje. Iš viso darbą sudaro 98 puslapiai.

1. MENTORYSTĖS RAIDĄ IR JOS ĮTAKĄ VISUOMENEI

1.1. Mentorystės ištakos ir pagrindiniai bruožai

Mentorystės proceso ištakos siekia net Antikos laikus¹², kuomet mentorystė buvo pradėta sieti su išmintimi, žinių ir praktikos perdavimu mažiau patyrusiam asmeniui. Pats terminas „mentorius“ kilo iš senovės graikų kalbos ir pirmą kartą jis buvo paminėtas epinėje Homero poemoje „Odisėja“. Minėtoje poemoje, išminčius Mentoras (angliškai - Mentor) buvo Odisėjo draugas ir rūpinosi Odisėjo sūnumi Telemachu, dalinosi su juo žiniomis, išmintimi, teikė jam emocinį palaikymą bei padėjo jam augti ir bręsti, kaip asmenybei. Būtent šios pagalbos formos ir įprasmina mentorystės esmę – tai asmeninis ryšys tarp labiau patyrusio, išmintingo asmens (mentoriaus) ir jaunesnio, mažiau patyrusio mokinio ar auklėtinio (mentee), kuris gauna paramą, patarimus ir ugdymą. Ši antikinė istorija nulėmė, kad žodis „mentorius“ tapo patikimo mokytojo pavadinimu, o pati mentorystė – žinių ir išminties perdavimo per artimą ryšį procesu. Vėliau, ypač plėtojantis mentorystei profesiniame kontekste, imta vartoti ir protežė (angl. *protégé*) sąvoka, kuri yra kilusi iš prancūzų kalbos, reiškianti globojamą ar remiamą žmogų. Nors sąvokos mentee ir protežė yra artimos - abi sąvokos apibūdina žmones, kurie mokosi iš mentoriaus, tačiau „mentee“ yra neutralus, šiuolaikinis terminas, apibūdinantis besimokantį asmenį, o „protégé“ pabrėžia artimesnį globos ryšį ir aktyvesnę mentoriaus pagalbą, ypač siekiant asmeninio ar profesinio augimo.

Vėlesniais laikotarpiais mentorystės samprata palaipsniui plėtojosi ir žvelgiant į viduramžius, mentorystės idėja buvo kiek romantizuojama. Galima pastebėti, kad tais laikais mentorystės procesas buvo aprašomas pabrėžiant artimą, beveik globėjišką amatininko ir pameistrio ryšį, kuris buvo grindžiamas tarpusavio pasitikėjimu, lojalumu ir asmeniniu atsidavimu procesui. Amatininkas buvo asmuo, kuris mokė pameistrį savo amato - rodė, kaip tinkamai dirbti, prižiūrėjo mokinio darbą, taisė jo daromas klaidas, vertino jo pažangą, dalinosi patarimais ir patirtimi, o pameistris mokėsi tiek stebėdamas amatininko darbą, tiek pats savarankiškai bandydamas atlikti darbą. Tokiu principu buvo ugdomi ne tik profesiniai įgūdžiai, tačiau ir gebėjimas prisiimti atsakomybę. XVIII–XIX a. formavosi modernesnė mentorystės samprata, artima dabartinei supratimo formai. Mentorystė pradėta suvokti

¹² Alberto Ferreres, *Brief History of Mentorship*, (Surgical Mentorship and Leadership, 2018), 2, https://www.researchgate.net/publication/325460727_Brief_History_of_Mentorship

plačiau – ne vien amatininko cecho rėmuose, bet ir intelektualinėje, profesinėje plotmėje¹³. Ypač svarbus posūkis įvyko 1912 m. JAV, kai Williamas Davidas Moffatas įkūrė *Mentorių asociaciją* – ekspertų grupę, vienijančią įvairių sričių (meno, literatūros, mokslo, istorijos, gamtos, kelionių ir kt.) žinovus, kurie dalijosi savo žiniomis su kitais. Tai buvo viena pirmųjų formalizuotų mentorystės organizacijų, liudijanti sistemingo žinių perdavimo reikšmę. XX a. pradžioje mentorystė jau įsitvirtino kaip organizacijų praktikos dalis: pavyzdžiui, imta aiškiai apibrėžti mentoriaus ir ugdytinio ryšį organizacijose – patyręs darbuotojas mokė jaunesnį kolegą, padėjo jam augti profesinėje veikloje. Taigi, mentorystė iš individualių neformalų santykių evoliucionavo į pripažintą ugdymo metodą įvairiuose socialiniuose kontekstuose¹⁴. XX a. antroje pusėje mentorystės samprata buvo toliau nuosekliai plėtojama akademinėje literatūroje ir praktikoje. Ypač reikšmingas indėlis – Daniel Levinson 1978 m. knyga „*Žmogaus gyvenimo metų laikai*“, kurioje autorius pristatė modernią mentorystės koncepciją: mentorius apibūdintas kaip vyresnis asmuo, padedantis paspartinti kito žmogaus vystymąsi¹⁵. Remiantis šia koncepcija, tais pačiais metais Harvardo verslo apžvalgoje pasirodė Collins ir Scotto straipsnis „*Visi, kuriems pavyksta, turi mentorių*“, pabrėžęs, jog žmonės turintys mentorių, lengviau pasiekia karjeros aukštumų nei jų neturintys¹⁶. Šie darbai padėjo pagrindus suvokimui, kad mentorystė yra esminis sėkmingos karjeros veiksnys, ir paskatino aktyvesnę mentorystės programų diegimą organizacijose, ypač JAV. Tuo tarpu Europoje mentorystės idėjos plito per tokius darbus kaip Davido Clutterbucko 1985 m. knyga „*Visiems reikia mentoriaus*“, pirmoji, skirta mentorystei verslo aplinkoje¹⁷. Taip pat pasirodė ir kitų specialistų išvalgos, pabrėžiančios mentorystės reikšmę: pvz., Davidas Megginsonas 1988 m. aptarė mentorių, trenerių ir instruktorių vaidmenis vadovams¹⁸, taip atskleidamas mentorystės vietą vadovų ugdymo priemonių sistemoje. Gail Sheehy 1996 m. savo knygoje „*Nauji keliai: gyvenimo kelių planavimas*“ mentorystės sąvoką praplėtė už profesinės karjeros ribų – mentorius įvardintas ne tik karjeros patarėju, bet ir gyvenimo palydovu. XXI amžiuje mentorystė tapo globaliai plačiai paplitusiu reiškiniu, taikomu

¹³ Bob Garvey, “Mentoring Origins and Evolution,” in *Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia*, (Logan, UT: Utah State University, May 15, 2023), 5–32.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Daniel J. Levinson, Charlotte N. Darrow, Edward B. Klein, Maria H. Levinson, and Braxton McKee, *The Seasons of a Man's Life* (New York: Alfred A. Knopf, 1978), 97–102.

¹⁶ Eliza G. C. Collins and Patricia Scott, “Everyone Who Makes It Has a Mentor,” *Harvard Business Review* 56, no. 4 (1978): 89–101.

¹⁷ David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor: How to Foster Talent Within the Organization* (London: Institute of Personnel Management/CIPD, 1985).

¹⁸ David Megginson, “Instructor, Coach, Mentor: Three Ways of Helping for Managers,” *Management Education and Development* 19, no. 1 (Spring 1988): 33–46.

įvairiausiuose sektoriuose: nuo švietimo įstaigų iki sveikatos priežiūros, finansų, informacinių technologijų, viešojo administravimo ir kt¹⁹.

Nors mentorystė pasižymi giliais istoriniais pagrindais, šiuolaikinėje akademinėje literatūroje ji aiškiai apibrėžiama kaip tarpusavio bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstas santykis tarp labiau patyrusio asmens (mentoriaus) ir mažiau patyrusio asmens (globotinio arba mentee), kurio tikslas – skatinti pastarojo asmeninį bei profesinį tobulėjimą²⁰. Tai ugdymo procesas, kuriame mentorius veikia kaip mokytojas, patarėjas, vedlys, o mentee – kaip aktyvus mokymosi proceso dalyvis. Pasak Montvilaitės ir Janulaitienės (2014), mentorystė – tai asmeninio tobulėjimo skatinimas, grįstas abipusiu bendradarbiavimu ir galimybe abiem pusėms mokytis viena iš kitos²¹. Žukauskaitė (2014) pabrėžia, kad mentorystė – tai sąmoningai suformuotas dviejų asmenų ryšys, kurio dėka ugdomos tiek profesinės, tiek asmeninės kompetencijos²².

Mentorystės reiškinys dažnai lyginamas su kitomis ugdomojo vadovavimo formomis, tokiomis kaip koučingas ar supervizija. Vis dėlto mentorystė išsiskiria savo ilgalaikiškumu ir visapusiškumu – ji apima ne tik įgūdžių tobulinimą, bet ir psichologinį palaikymą, vertybių formavimą, profesinės tapatybės stiprinimą. Skirtingai nei koučingas, kuris dažnai yra trumpalaikis ir orientuotas į konkrečių užduočių įgyvendinimą, mentorystėje akcentuojama platesnė raidos perspektyva. Supervizija dažnai siejama su formalizuota veiklos priežiūra, tuo tarpu mentorystė labiau orientuota į palaikančius santykius ir savanorišką pagalbą.

Literatūroje išskiriami du pagrindiniai mentorystės modeliai – neformalus ir formalus²³. Neformali mentorystė atsiranda spontaniškai, natūraliai užsimezgas ryšiui tarp mentoriaus ir globotinio, dažnai grįsta asmeniniu pasitikėjimu, panašiais interesais ar vertybėmis. Tokie santykiai paprastai yra ilgalaikiai, neretai trunkantys 3–6 metus ar ilgiau. Formali mentorystė, tai organizacijos atitinkamai suplanuota veikla, kur mentorius ir mokinys yra parenkami pagal tam tikrus asmeninius kriterijus, o jų bendravimas vyksta pagal aiškiai nustatytas taisykles ir tikslus. Pastaraisiais metais atsirado ir kitų mentorystės formų: grupinė mentorystė, kai vienas mentorius dirba su kelių žmonių

¹⁹ Supra note.

²⁰ Akvilė Širvaitytė, *Mentorystės įtaka būsimų profesionalų karjerai konstruoti* (Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2019), 8, <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:37383418/>.

²¹ Sigita Montvilaitė ir Nijolė Janulaitienė, *Mentoriaus veikla ugdymo institucijoje*, in *Ugdymo veiksniai mokymo(si) kontekste globalizacijos sąlygomis*, sud. Dalia Jatautaitė (Kaunas: Lietuvos karo akademija, 2014), 222.

²² Irena Žukauskaitė, „Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?“, *Acta Paedagogica Vilnensia* 33 (2014): 79–95, <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/en/article/view/4390/2930>

²³ Edita Ostapenko, *Mentorystės programos taikymas gamybinėje įmonėje X* (magistro darbas, Kauno technologijos universitetas, 2024), 22, <https://gs.elaba.lt/object/elaba:202389895/>.

grupe²⁴; tarpusavio mentorystė, kai lygiavertę patirtį turintys asmenys dalijasi žiniomis tarpusavyje²⁵; bei e-mentorystė, pagrįsta nuotoline komunikacija²⁶. Nepriklausomai nuo modelio, mentorystė visais atvejais išlieka ugdomasis ryšys, kuriame mentorius veikia ir kaip sektinas pavyzdys, formuojantis mentee profesines nuostatas, vertybes bei padedantis kryptingai augti.

1 lentelė. **Mentorystės formų palyginimas.**

Forma	Bruožai	Privalumai	Trūkumai
Formali	Struktūruota, nustatyti tikslai, trukmė	Lengvai valdoma, tinka organizacijoms	Mažiau natūrali, mažesnis emocinis ryšys
Neformali	Spontaniška, asmeninis ryšys	Emociškai stipri, ilgalaikė	Neprognozuojama, sunku taikyti masiškai
Grupinė	Vienas mentorius – keli mentee	Tinkamas laikui taupyti, bendruomeniškumas	Gali stokoti individualumo
Tarpusavio	Lygios patirties asmenys	Abipusis mokymasis, palaikymas	Gali trūkti autoriteto
E-mentorystė	Nuotolinis, skaitmeninis kontaktas	Pasiekiamumas, lankstumas	Techniniai iššūkiai, ryšio gilumas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis skyriuje surinkta informacija ir anksčiau pateiktais šaltiniais.

Nors mentorystė plačiai pripažįstama kaip veiksminga ugdymo priemonė, jos efektyvumas priklauso nuo mentoriaus kompetencijos, organizacinės kultūros ir dalyvių motyvacijos, todėl netinkamai įgyvendinta mentorystė gali neduoti laukiamų rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė – tai universali, laiko patikrinta ugdymo forma, kurios ištakos siekia Antiką, o šiandien ji yra įsitvirtinusi įvairiuose profesiniuose ir socialiniuose kontekstuose. Nors laikui bėgant keitėsi jos formos ir taikymo sritys, pagrindinis principas – patyrusio asmens pagalba mažiau patyrusiam – išliko nepakitęs. Šis testinumas leidžia mentorystę vertinti kaip vertingą ir aktualią priemonę asmeniniam bei profesiniam tobulėjimui skatinti.

1.2. Mentorui ir ugdytiniui būtinų asmenybės savybių apžvalga

²⁴ Audrey J. Murrell, Gloria O. Onosu, eds., *Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia* (Logan, UT: Utah State University, 2023), “Cultivating Diverse Forms and Functions of Mentoring,” <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=makingconnections>.

²⁵ Sarah A. Birken et al., “Organizing for Peer Mentoring to Promote Implementation: Lessons from a Clinical Scholars Program,” *Implementation Science Communications* 2, no. 1 (2021): 1–11, <https://doi.org/10.1186/s43058-021-00156-w>.

²⁶ Gina M. De Jesus et al., “E-Mentoring to Address Youth Health: A Systematic Review,” *Child and Adolescent Social Work Journal* (2022), <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8449692/>.

Mentorystė apibrėžiama kaip bendradarbiavimo santykis tarp dviejų asmenų (dažniausiai – labiau patyrusio mentoriaus ir besimokančio ugdytinio), grindžiamas dalijimusi žiniomis ir patirtimi ugdant mažiau patyrusio asmens profesinį ir asmeninį augimą²⁷. Svarbu pabrėžti, kad tai nėra vienkryptė mokymo situacija – mentorystė yra dvikryptis procesas, teikiantis naudą abiem dalyviams²⁸. Literatūroje vis dažniau akcentuojama, jog mentorystės sąveika skatina tobulėti ne tik ugdytinį, bet ir patį mentorių, todėl abi pusės privalo aktyviai prisidėti prie šio proceso sėkmės²⁹. Tokią sąveiką daro įtaka ne tik siekiamiems bendriems mentorystės tikslams, bet ir abiem mentorystės dalyviams – mentoriui ir ugdytinui – turimoms asmenybės savybėms.

Kaip pažymi Žaneta Navickienė, „mentorystės procese labai svarbios abiejų – tiek mokytojo, tiek mokinio – asmenybės savybės, kad mokinys būtų motyvuotas, žingeidus, suinteresuotas profesiniu augimu ir nuolatiniu tobulėjimu, būtų geranoriškas ir atviras, bendradarbiaujantis, siektų užsibrėžtų tikslų; o mokytojas būtų atsidavęs tokiai pagalbai, palaikantis, geranoriškas perduoti žinias ir patyrimą, kantrus ir supratingas³⁰.“ Autorė taip pat pažymi, kad „mentorystė yra tęstinis procesas, kurio metu mokytojas savo mokiniui perteikia ne tik profesinius, bet ir gyvenimiškus pavyzdžius, taip pat tuo pačiu skatina ir motyvuoja mokytis ir tobulėti, žadina domėjimąsi konkrečia sritimi, padeda, palaiko, nukreipia link išsikeltų tikslų³¹“. Tokia pozicija atspindi vertybinį mentorystės pamatą, kuriame abi pusės įsipareigoja ne tik formaliai dalyvauti procese, bet ir sąmoningai augti jame kaip lygiaverčiai dalyviai.

Asmenybės savybės ir požiūris yra vieni svarbiausių veiksnių, lemiančių mentorystės proceso kokybę ir sėkmę. Mentorystė grindžiama abipusiu bendradarbiavimu, todėl svarbios yra tiek mentoriaus, tiek ugdytinio (mentee) asmenybės savybės. Konstruktyvaus mentoriaus veikla neapsiriboja vien žinių perdavimu – jis turi gebėti kurti pasitikėjimu grįstą santykį su ugdytiniu, užtikrinti palaikančią mokymosi aplinką, skatinti savarankiškumą ir kritinį mąstymą. Todėl galima teigt, kad mentoriaus asmenybė, jo elgesys bei turimos vertybinės nuostatos tampa svarbiu mentorystės proceso pagrindu, ypač mentorystės pradžioje, kuomet yra siekiama užmegzti tinkamą ryšį su ugdytiniu. Vėlesniame procese, atitinkamos asmenybės savybės leidžia išlaikyti ir puoselėti motyvuotą ir konstruktyvų ryšį su mokiniu, tuo pat metu, be abejonės, svarbu, kad ir ugdytinis

²⁷ Birutė Anušienė ir Salomėja Šatienė, „Mentorystė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: mentoriaus profesinio augimo aspektas“, *Socialinių mokslų vadyba* 1, nr. IX (2023), <https://doi.org/10.52320/svv.v1iIX.342>.

²⁸ Paulius Skiecevičius ir Vida Kanišauskaitė, „Mentoriaus vaidmuo mokomosios praktikos procese (praktikos vadovas – mentorius)“, *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* 3, Nr. 1 (2009): 143–153, <https://gs.elaba.lt/object/elaba:6138331/>

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Žaneta Navickienė, *Praktinio mokymo kalėjimuose vadovas* (Vilnius: Lietuvos kalėjimų tarnyba, 2024), 20.

³¹ *Ibid.*, 21.

aktyviai dalyvauti šiame mokymosi procese – jis turi būti atviras naujai informacijai, motyvuotas mokytis, pasirengęs priimti konstruktyvią kritiką ir į ją atitinkamai atsižvelgti. Mentee vaidmuo jokių būdu nėra pasyvus – tai lygiavertis ir aktyvus partneris, kurio asmenybė bei savybės daro tiesioginę įtaką mentorystės proceso kokybei bei jos efektyvumui. Siekiant išsamiau atskleisti mentorystės dinamiką, toliau bus aptariamos tiek savybės, kurios yra vienodai svarbios abiem proceso dalyviams, tiek ir tos, kurios būdingesnės tik vienai pusei – mentoriumi ar ugdytiniui – ir atlieka tam tikrą specifinį vaidmenį jų tarpusavio bendravime

Tarp pagrindinių savybių pirmiausia išskirtina **atsakomybė**. Viena pamatinių gero mentoriaus savybių yra atsakingumas. Mentorius prisiima atsakomybę už ugdytinio mokymosi proceso kokybę – jis ne tik pataria ir padeda atlikti užduotis, bet ir yra asmeniškai atsakingas už globalinio ugdymo rezultatus³². Mentorystės programose pabrėžiama, kad mentorius turi būti patikimas, laikytis susitarimų ir etikos normų, nes ugdytinis pasitiki mentoriaus vedimu. Be atsakomybės neįmanoma užtikrinti nuoseklios, struktūruotos pagalbos ugdytiniui, todėl šis bruožas laikomas kertiniu veiksmingos mentoriaus požymiu. Lygiai taip pat kaip ir mentoriaus, ugdytinio (mentee) atsakomybė yra esminė mentorystės proceso sąlyga. Nesėkminga mentorystė dažnai kyla ne tik dėl mentoriaus trūkumų, bet ir dėl mentee pasyvumo ar neįsitraukimo į procesą. Kruopštus ir aktyvus ugdytinis pasižymi atsakomybės prisiėmimu už savo tobulėjimą – jis laikosi susitarimų, planuoja savo laiką, rodo iniciatyvą ir priima mentoriaus grįžtamąjį ryšį. Tyrimai rodo, kad mentee vaidmuo apima aiškių mokymosi tikslų nusistatymą, konstruktyvų bendravimą, pasirengimą susitikimams bei patarimų pritaikymą praktikoje³³. Atsakingas mentee tampa ne tik pasyviu informacijos gavėju ar klausytoju, o partneriu, kurio įsitraukimas aktyviais veiksmais ir bendradarbiavimas daro tiesioginę įtaką mentorystės proceso kokybei ir rezultatams.

Kita svarbi savybė – **emocinis intelektas**. Emocinis intelektas (toliau - EI) – tai asmens gebėjimas atpažinti ir valdyti savo bei kitų emocijas – laikomas kritiniu šiuolaikinio mentoriaus bruožu. Tyrimai rodo, kad aukštu EI pasižymintys mentoriai pelno didesnę ugdytinių pasitikėjimą ir užmezga su jais tvirtesnę ryšį³⁴. Be to, tam tikri su EI susiję mentoriaus bruožai, tokie kaip empatija, tiesiogiai siejasi su gebėjimu tinkamai reaguoti į ugdytinio poreikius bei efektyviai atlikti įvairias

³² Edita Ostapenko, *Mentorystės programos taikymas gamybinėje įmonėje X: atvejo analizė*, magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2024, 35, <https://gs.elaba.lt/object/elaba:202389895/202389895.pdf>

³³ Mentee Meaning: Understanding the Role and Importance,“ *Together Platform*, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://www.togetherplatform.com/blog/mentee-meaning-understanding-the-role-and-importance>

³⁴ *Mentoriaus knyga*, Rėzeknės technologijų akadēmija (e-knyga, 2021), sk. 3.1 „Emocinis intelektas“ skyrių, nuoroda: Utenos kolegija, https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/Projektai/2021/MENTORIAUS_KNYGA.pdf

mentorstės funkcijas³⁵. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą nustatyta, jog norint mentorstės santykius padaryti kuo naudingesnius abiem pusėms, būtina atrinkti mentorius, pasižyminčius aukštu emociniu intelektu. Tokie mentoriai geba geriau suprasti ugdytinio emocines būsenas, tinkamai komunikuoti ir būti teigiamu pavyzdžiu savo globotiniui. Tuo pat metu svarbus ir ugdytinio EI. Mokinys, gebantis atpažinti ir reguliuoti savo emocijas, efektyviau įsitraukia į mokymosi procesą, konstruktyviai reaguoja į grįžtamąjį ryšį bei prisideda prie kokybiško bendradarbiavimo su mentoriumi³⁶. Emocinio intelekto komponentai – savimonė, savireguliacija, socialinis supratimas ir tarpusavio santykių valdymas – ugdytiniui padeda priimti iššūkius kaip galimybes tobulėti, o ne grėsmes. Tyrimai atskleidžia, kad mentee, turintys išlavintą EI, ne tik geriau mokosi, bet ir kuria pasitikėjimu grįstą, abipusiai naudingą mentorstės santykį³⁷.

Ne mažiau svarbūs nei profesiniai gebėjimai yra mentoriaus socialiniai įgūdžiai, ypač **gebėjimas klausytis ir efektyviai bendrauti**. Aktyvus klausymasis reiškia ne vien formalų pokalbio mezgimą ir palaikymą, bet ir sąmoningas pastangas įsigilinti į ugdytinio mintis, suprasti ugdytinio situaciją bei emocinę būseną. Tyrimai, vykdyti pagal *Entering Mentoring* programą, rodo, kad aktyviai klausantis mentorius geba teikti konstruktyvų, savalaikį grįžtamąjį ryšį ir prisitaikyti prie ugdytinio komunikacinių gebėjimų³⁸. Kai mentorius skiria dėmesio ne tik išsakomoms mintims, bet ir emociniam kontekstui, ugdytinis jaučiasi suprastas, labiau atsiveria, drąsiau kelia klausimus ir priima patarimus – tai tiesiogiai stiprina mentorstės efektyvumą. Literatūroje aktyvus klausymasis minimas kaip vienas svarbiausių mentoriaus įgūdžių, leidžiančių užmegzti pasitikėjimu grįstą mentorstės ryšį³⁹. Kai ugdytinis jaučia, jog mentorius jį atidžiai išklauso, jis drąsiau dalijasi abejonėmis, klausia patarimų – tai stiprina mentorstės efektyvumą, glaudina ryšį tarp mentoriaus ir ugdytinio. Greta gebėjimo klausytis itin svarbi ir bendra mentoriaus **komunikacinė kompetencija** – gebėjimas aiškiai perteikti mintis, dalykiškai, pagarbiai ir empatiškai bendrauti. Empiriniai tyrimai patvirtina, kad mentoriai, pasižymintys tokiais bruožais kaip komunikabilumas, lankstumas ir atvirumas, o taip pat žmogiškosiomis savybėmis – nuoširdumu, dėmesingumu, draugiškumu bei

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Carolyn MacCann, Yixin Jiang, Luke E. R. Brown, Kit S. Double, and Micaela Bucich, „Emotional Intelligence Predicts Academic Performance: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin*, 146, nr. 2 (2020): 150–186, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://doi.org/10.1037/bul0000219>

³⁷ *Mentoring and Emotions*, Stanford Medicine, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://med.stanford.edu/oa-mentoring/quick-guides/mentoring-and-emotions.html>

³⁸ S. C. Banerjee et al., “Effective communication is a core mentoring competency,” *Mentor Communication Skills Training* (2024).

³⁹ Linda Phillips-Jones, *Skills for Successful Mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees* (2003).

tolerancija – kuria pasitikėjimu grįstą santykį su ugdytiniu⁴⁰. Pvz., pedagoginių mentorių fokusuotų grupių diskusijose išskirta, jog komunikabilumas, lankstumas ir atvirumas yra tarp svarbiausių mentoriaus asmenybės savybių⁴¹. Tokia aplinka skatina ugdytinį aktyviau įsitraukti į mokymosi procesą, jaustis saugiai ir drąsiai siekti pažangos, o tai tiesiogiai prisideda prie mentorystės proceso sėkmės.

Tuo tarpu ugdytiniui aktyvus klausymasis, kaip komunikacinė kompetencija, nėra išskiriamas kaip pamatinė mentorystės proceso savybė. Ugdytinis nėra atsakingas už pokalbio vedimą ar gilinimą, todėl jo vaidmuo šiame kontekste labiau susijęs su **atvirumu išgirstam turiniui, gebėjimu priimti grįžtamąjį ryšį, ir norėjimu reflektuoti išgirstą informaciją**. Kitaip tariant, mentee neturi „aktyviai klausyti“ mentoriaus tokiu pačiu lygiu kaip mentorius – svarbu, kad jis būtų dėmesingas, priimantis ir pasiruošęs taikyti tai, ką išgirdo. Taigi, nors klausia yra abipusio bendravimo dalis, aktyvaus klausymosi kaip profesinio įgūdžio reikšmė mentorystėje labiau akcentuojama mentoriaus vaidmenyje.

Be išvardytų bruožų, itin svarbus yra **asmenybės tobulėjimas**. Konstruktyviai dirbantys mentoriai ne tik dalijasi žiniomis, bet ir patys nuolat mokosi, atnauja kompetencijas, reflektuoja savo veiklą. Toks požiūris formuoja teigiamą pavyzdį ugdytiniui – jis mato, kad mokymasis visą gyvenimą yra vertybė. Psichologijoje yra pabrėžiama, kad noras tobulėti, gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų situacijų bei pokyčių, gebėjimas tinkamai vertinti savo elgesį, yra esminiai šiuolaikinio profesionalo bruožai, kurie mentorystės procese įgyja tikrai ypatingą reikšmę⁴². Tačiau asmenybės tobulėjimas yra svarbus ne tik mentoriui – jis yra vienas kertinių sėkmingos mentorystės aspektų ir mentee vaidmenyje. Nors mentorius gali padėti ugdyti gebėjimus, siūlyti patarimus ir padėti spręsti problemas, realus pokytis priklauso nuo paties ugdytinio noro keistis ir mokytis. Ugdytinis, kuris sąmoningai siekia tobulėti, reflektuoja savo veiklą ir prisiima atsakomybę už mokymosi procesą, tampa aktyviu mentorystės dalyviu⁴³. Asmenybės tobulėjimas apima ne tik žinių įgijimą, bet ir emocinį augimą, savireguliacijos stiprinimą, gebėjimą priimti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį bei pritaikyti naujas žinias praktikoje. Formaliose rekomendacijose ugdytiniams nurodoma demonstruoti

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Jūratė Šeškevičienė, *Mentoriavimo aspektai, teikiant pagalbą pradedančiam dirbti mokytojui bendrojo lavinimo mokykloje* (magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2020), 35, <https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/03afaf00-9557-4b53-a019-c25058454a2e/download>

⁴² Yeager, David S. „What Can Be Learned from Growth Mindset Controversies?“ *Perspectives on Psychological Science* 15, Nr. 6 (2020): 1295–1303; <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8299535/>

⁴³ Edita Ostapenko, *Mentorystės programos taikymas gamybinėje įmonėje X: atvejo analizė* (magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2024), 25, <https://gs.elaba.lt/object/elaba:202389895/>

motyvaciją bei turėti aiškiai apibrėžtus mokymosi tikslus, laikytis atsakingai darbo etiketo ir priimti atsakomybę už savo sėkmę⁴⁴. Tyrimai rodo, kad mentee, pasižymintys vidine motyvacija ir augimo orientacija, pasiekia geresnių akademinų ir profesinių rezultatų, o mentorystės santykis su tokiais ugdytiniais būna gilesnis ir produktyvesnis⁴⁵. Todėl tiek mentoriaus, tiek mentee asmenybės tobulėjimas yra ne tik pageidautinas reiškinys, bet ir būtina sąlyga veiksmingam bei ilgalaikiam mentorystės procesui.

Savirefleksija ir atsakomybė už mokymąsi. Savirefleksija – tai gebėjimas analizuoti savo mokymosi procesą, įvertinant tiek sėkmes, tiek klaidas. Mentorystėje ši savybė įgyja ypatingą reikšmę, nes mokymasis veikloje ir vėlesnis patirties apmąstymas leidžia kurti naujas žinias bei efektyviau tobulėti⁴⁶. Ugdytinis, kuris geba kritiškai įvertinti savo pažangą, geriau supranta, kokių įgūdžių ar žinių dar trūksta, ir imasi iniciatyvos tobulinti savo veiklą. Tam artima ir atsakomybės už savo mokymosi procesą savybė – mentee nėra pasyvus žinių gavėjas, o aktyvus dalyvis, kuris pats priima atsakomybę už tikslų siekimą, pastangas ir rezultatų vertinimą. Dėl to tiek akademinėje literatūroje, tiek praktinėse mentorystės gairėse savirefleksija ir atsakomybė dažniausiai yra akcentuojamos būtent ugdytiniui. Mentoriui, be abejonės, irgi yra labai svarbu tinkamai gebėti įvertinti savo veiklą ir sugebėjimus, tačiau pačiame mentorystės procese, jo vaidmuo pirmoje vietoje yra siejamas su tinkamu mokymosi aplinkos kūrimu ir šio proceso kokybišku organizavimu. Tuo tarpu ugdytinio atsakomybė šioje vietoje – sąmoningai įsitraukti į mokymosi procesą, gebėti tiek teigiamai, tiek kritiškai vertinti save ir savo pažangą, priimti grįžtamąjį ryšį ir stengtis vis daugiau taikyti praktinėje veikloje gautas įžvalgas iš mokytojo. Todėl galima teigti, kad savirefleksija ir atsakomybės priėmimas už mokymosi procesą, yra kertiniai bruožai, kurie tiesiogiai prisideda prie ugdytinio mentorystės proceso rezultato.

Gebėjimas priimti kritiką. Konstruktyvus požiūris į grįžtamąjį ryšį – dar vienas bruožas, kuris lemia ugdytinio sėkmę mentorystės procese. Nors mentorius dažniausiai laikomas patirtį ir žinias perduodančiu asmeniu (šioje situacijoje asmeniu, turinčiu autoritetą), jo gebėjimas priimti konstruktyvią kritiką yra ne mažiau svarbus nei gebėjimas ją teikti. Gebėjimas priimti kritiką, atitinkamai rodo tinkamą mentoriaus brandą. Mentorystė yra abipusis procesas, todėl mentorius, kuris

⁴⁴ iDialogue Mentee atsakomybės,” *iDialogue*, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://www.idialogue.lt/how-to-become-mentee>

⁴⁵ Richard M. Ryan ir Edward L. Deci, „Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions,” *Contemporary Educational Psychology* (2020), žiūrėta 2025 m. rugsėjo 6 d., <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

⁴⁶ Paulius Skiecevičius ir Vida Kanišauskaitė, „Mentoriaus vaidmuo mokomosios praktikos procese (praktikos vadovas – mentorius),“ *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* 3, Nr. 1 (2009): 144, <https://gs.elaba.lt/object/elaba:6138331/>

išklauso ugdytino nuomonės, atsižvelgia į pastarojo išsakytas pastabas, apmąsto savo veiksmus, toks mentorius formuoja bei demonstruoja pagarbą kitai pusei ir skatina didesnę tarpusavio pasitikėjimą. Pagal *ThriveWithMentoring* žinias, grįžtamasis ryšys mentorystės santykiuose padeda mentoriui atpažinti savo stipriąsias sritis bei koreguoti savo metodus siekiant didesnio efektyvumo⁴⁷. Toks požiūris ugdo atvirą, saugią mokymosi aplinką, kurioje ugdytinis drąsiai išsako savo lūkesčius ar abejones, o mentorius – demonstruoja profesinį nuolankumą ir lankstumą. Be to, motyvacinis mentorystės modelis akcentuoja, kad geras mentorystės santykis remiasi abipusiu pasitikėjimu ir dialogu, o mentoriaus atvirumas grįžtamajam ryšiui formuoja atvirumo ir saugumo sistemą⁴⁸. Kritikos priėmimas taip pat siejamas su nuolatiniu profesiniu tobulėjimu – mentorius, atviras grįžtamajam ryšiui, geba koreguoti savo veikimo strategijas, tobulinti bendravimo būdus bei prisitaikyti prie individualių ugdytinio poreikių. Tai rodo ne tik aukštą emocinį intelektą, bet ir brandžią pedagoginę poziciją, kurioje ne autoritetas, o bendradarbiavimas yra kartinė sėkmingos mentorystės sąlyga. Mentorystėje ugdytinis neišvengiamai gaus mentoriaus pastabų ar patarimų, tad gebėjimas priimti kritiką atvirai, be gynybiškumo, yra būtinas mokymosi progresui. Psichologiniai tyrimai (pvz., Carol Dweck darbai apie mąstysenas) teigia, jog kritika turėtų būti vertinama kaip vertingas patarimas, suteikiantis progą tobulėti.⁴⁹ Augimo mąstysenai (growth mindset) būdingas suvokimas, kad klaidos ir kritika nėra grėsmė savivertei, o galimybė pasimokyti ir patobulėti. Ugdytinis, turintis tokią nuostatą, paprastai drąsiau užduoda klausimus, pripažįsta, ką daro neteisingai, ir sparčiau tobulėja. Priešingai, nemokėjimas priimti kritikos (neatviras požiūris) stabdo augimą – toks asmuo vengia grįžtamojo ryšio ir taip praranda galimybę išmokti iš klaidų⁵⁰. Todėl mentorystės procese mentee skatinamas į kritiką žvelgti pozityviai – kaip į pagalbą, o ne puolimą.

Atvirumas mokymuisi. Nors mentorius dažnai laikomas patirties ir žinių šaltiniu, vienas svarbiausių jo profesinio brandumo požymių – gebėjimas išlikti atviram naujoms žinioms, patirtims ir požiūriams. Toks požiūris siejasi su profesinės refleksijos ir augimo mąstysenos principais – mentorius, kuris mokosi kartu su ugdytiniu, tampa ne tik mokytoju, bet ir pavyzdžiu⁵¹. Gebėjimas

⁴⁷ Zhewenrui Zhou, „The Role of Feedback in Effective Mentorship“, *Thrive With Mentoring*, žiūrėta 2025 m. rugsėjo 6 d., <https://www.thrivewithmentoring.com/blog/the-role-of-feedback-in-effective-mentorship>

⁴⁸ The importance of giving (and receiving) feedback in mentoring, *Femme Palette*, žiūrėta 2025 m. rugsėjo 6 d., <https://femmepalette.com/blog-posts/the-importance-of-giving-and-receiving-feedback-in-mentoring>

⁴⁹ Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006), 45.

⁵⁰ Mentorloop, „Growth Mindset vs Fixed Mindset: What’s the Difference?“ *Mentorloop Blog*, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://mentorloop.com/blog/growth-mindset-vs-fixed-mindset-what-do-they-really-mean/>.

⁵¹ Co-learner – Coaches and mentors are actively engaged in the learning environment with the educator in a mutual learning process, iš „Coaching and Mentoring Framework“, žiūrėta 2025 m. rugsėjo 6 d., <https://www.ctoec.org/wp-content/uploads/2024/11/OEC-Coaching-and-Mentoring-Framework-2024-2.pdf>

atvirai priimti naują informaciją, leidžia mentoriui lanksčiai reaguoti į besikeičiančias situacijas, taip pat pripažinti ir tai, kad mokytojas gali nežinoti visko, ir nuolat tobulinti savo turimas žinias bei gerinti mentorystės praktiką. Toks požiūris ugdytiniui siunčia svarbią žinutę, kuri tampa ir aiškiu suvokimu: mokymasis nėra vienkartinis procesas, o nuolatinis tobulėjimas, kuris taikomas nepriklausomai nuo patirties ar statuso. Atvirumas mokymuisi, be abejonės, yra glaudžiai susijęs ir su ugdytinio vaidmeniu. Mentorystės metu ne retai tenka "išlipti" iš savo komforto zonos: priimti naujus mokymosi metodus, išbandyti kitokius problemų sprendimo būdus, keisti požiūrį atitinkamose situacijose, kas padeda žvelgti į situacijas vis kitaip. Sėkmingas ugdytinis yra atviras iššūkiams ir naujovėms – jis suvokia, kad kiekvienas iššūkis yra proga išmokti kažko naujo ir įgauti naujų gebėjimų ar žinių. Augimo mąstysenos principai nurodo, jog reikia į iššūkius žiūrėti kaip į mokymosi galimybes, o ne grėsmę⁵². Taip pat jis supranta, kad nuolatinės pastangos ir darbas yra būtini tobulėjimo palydovai. Atviras mokymuisi mentee greičiau įsisavina mentoriaus perduodamas žinias, noriai priima grįžtamąjį ryšį ir eksperimentuoja su naujais įgūdžiais. Tuo tarpu uždaras, pokyčių vengiantis mentee gali neišnaudoti net ir geriausio mentoriaus potencialo. Todėl mentorystės sėkmė didele dalimi priklauso nuo ugdytinio nusiteikimo mokytis: smalsumo, drąsos keistis ir pozityvaus požiūrio.

2 lentelė. **Mentoriaus ir ugdytinio savybių palyginimas**

Savybė	Mentorius	Ugdytinis
Atsakomybė	✓ Atsakomybė už ugdymo procesą, patikimumas	✓ Atsakomybė už savo tobulėjimą, iniciatyva
Emocinis intelektas	✓ Aukštas EI, empatija, pasitikėjimo kūrimas	✓ Gebėjimas atpažinti ir reguliuoti emocijas
Gebėjimas klausytis / Komunikacija	✓ Aktyvus klausymasis, aiškus bendravimas	● Atvirumas informacijai ir grįžtamajam ryšiui
Asmenybės tobulėjimas	✓ Nuolatinis mokymasis, kompetencijų atnaujinimas	✓ Motyvacija tobulėti, augimo orientacija

⁵² "Growth Mindset and Enhanced Learning," *Stanford Teaching Commons*, žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d., <https://teachingcommons.stanford.edu/teaching-guides/foundations-course-design/learning-activities/growth-mindset-and-enhanced-learning>.

Savirefleksija	● Refleksija apie savo veiklą	✓ Kritiškas savo pažangos vertinimas
Gebėjimas priimti kritiką	✓ Atviras grįžtamajam ryšiui, lankstumas	✓ Gebėjimas priimti kritiką kaip galimybę tobulėti
Atvirumas mokymuisi	✓ Atviras naujai informacijai, augimo mąstysena	✓ Smalsumas, drąsa priimti naujoves

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis skyriuje surinkta informacija ir anksčiau pateiktais šaltiniais remiantis mokslinės literatūros analize (Navickienė, Dweck, Stanford Teaching Commons, Entering Mentoring programa ir kt.).

Reziumuojant, galima teigti, kad mentorystės sėkmė glaudžiai priklauso nuo abiejų dalyvių – mentoriaus ir ugdytinio – asmenybės savybių bei jų tarpusavio dermės. Nors mentorius tradiciškai laikomas žinių ir patirties šaltiniu, šiuolaikinėje mentorystėje itin svarbus tampa jo gebėjimas būti ne tik mokytoju, bet ir aktyviu, kartu su ugdytiniu besimokančiu partneriu. Atsakomybė, emocinis intelektas, empatija, gebėjimas klausytis, gebėjimas priimti kritiką bei atvirumas mokymuisi, asmeninis tobulėjimas yra išskiriami kaip esminiai mentoriaus bruožai, kurių visuma lemia efektyvų palaikymą ir ugdymo kokybę. Tuo tarpu, nors ir ugdytinis nėra atsakingas už mokymosi proceso organizavimą, jame jis privalo išlikti kaip aktyvus šio proceso dalyvis – pasižymintis atsakomybe, motyvuotas, gebantis įvertinti ir reflektuoti savo veiklą, atviras grįžtamajam ryšiui ir pasiruošęs priimti naujas žinias. Kai kurios savybės, pavyzdžiui, tobulėjimo mąstysena ar atsakomybė, yra svarbios abiem pusėms, tačiau jų raiška mentorystės kontekste skiriasi – mentorius turi gebėti prisitaikyti prie atitinkamų ugdytinio poreikių, o ugdytinis – prisiimti atsakomybę už savo daromą pažangą. Taigi, tiek mentoriaus, tiek ugdytinio asmenybės tobulėjimas nėra tik pageidautinas, bet būtinas veiksmingo ir tvaraus mentorystės proceso elementas.

1.3. Mentorystės etapai ir jų ypatumai

Pažymėtina, kad mentorystės procesas vyksta etapais, kurie apibūdina mentoriaus ir ugdytinio santykio raidą jiems tarpusavyje bendradarbiaujant. Vienas iš plačiausiai pripažintų modelių – K. E. Kram (1983) mentorystės santykių teorija, išskirianti keturis nuoseklius etapus: iniciavimą, augimą,

atsiskyrimą ir atnaujinimą.⁵³ Iniciavimo (pradžios) etapu mentorius ir ugdytinis susipažįsta, užmezga pirminį ryšį ir pradeda formuoti tarpusavio pasitikėjimą. Šiam etapui būdingas entuziazmas, didelį, bet po truputį konkretėjantys abiejų pusių lūkesčiai – abi pusės ima aiškiau suprasti, kokios pagalbos galima tikėtis. Ugdytinis šiuo periodu dar tik pradeda suvokti mentoriaus vaidmenį, o mentorius stengiasi sukurti palaikančią atmosferą, kurioje būtų aiškiai suderinti tikslai ir lūkesčiai abiejose pusėse⁵⁴. Tikslingas tikslų ir lūkesčių derinimas inicijuojant mentorystę padeda išvengti nesusipratimų – literatūroje pabrėžiama, jog ankstyvoje stadijoje svarbu aptarti mentorystės tikslus, atsakomybes bei bendravimo taisykles⁵⁵. Pavyzdžiui, L. J. Zachary (2002) siūlomame mentorystės ciklo modelyje pirmasis etapas – pasiruošimas – apima būtent mentoriaus ir ugdytinio pirminį susitikimą, lūkesčių išsiaiškinimą ir „sutarties“ sudarymą dėl bendros darbo krypties⁵⁶. Taip sukuriamas tvirtas pagrindas tolimesnei sąveikai, paremtai abipusiu atvirumu ir pasitikėjimu.

Antrasis etapas – augimas (ugdomasis periodas) – pasižymi intensyvia mentoriaus ir ugdytinio sąveika, glaudžiu bendradarbiavimu ir šiame etape yra stebima ugdytinio pažanga. Šiame etape mentorius reguliariai teikia grįžtamąjį ryšį, moko bei drąsina ugdytinį, o šio gebėjimai ir pasitikėjimas savimi pastebimai auga⁵⁷. Kram teigimu, augimo fazėje ypač stipriai reiškiasi dvi pagrindinės mentorystės funkcijos – psichologinė (emocinė) parama ir karjeros (profesinio tobulėjimo) parama. Mentorius tampa patikimu patarėju, padedančiu ugdytiniui spręsti praktinius uždavinius, ugdyti tinkamą požiūrį į darbą ir stiprinti tikėjimą savo jėgomis. Dėl reguliaraus bendravimo tarp mentoriaus ir ugdytinio užsimezga itin glaudus ryšys – neretai mentee mentorių ima vertinti kaip vyresnį draugą, į kurį galima kreiptis ne vien profesiniais klausimais. Tyrimai patvirtina, kad draugiška, neformali bendravimo atmosfera padeda ugdytiniui jaustis laisvai, skatina atsivėrimą ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį augimo etape, taip pat padeda formuoti teigiamoms ugdytinio nuostatoms: patyręs pareigūnas savo pavyzdžiu ir požiūriu „užkrečia“ jauną kolegą entuziazmu darbui, moko konstruktyviai reaguoti į stresines situacijas, laikytis profesinės etikos⁵⁸. Be to, per bendrą problemų sprendimą ugdytinis pamažu skatinamas mąstyti kritiškai ir savarankiškai. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, jog

⁵³ Kathy E. Kram, *Phases of the Mentor Relationship* (Academy of Management Journal 26, no. 4, 1983): 608–625, https://www.researchgate.net/publication/277548649_Phases_of_the_Mentor_Relationship

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Institute for Women's Studies (University of Georgia). „Expectations for Mentors.“ Žiūrėta 2025 m. lapkričio 12 d. <https://wgs.uga.edu/expectations-mentors>

⁵⁶ Lois J. Zachary, “The Role of Teacher as Mentor,” *New Directions for Adult and Continuing Education*, no. 93 (Spring 2002): 27–38, https://www.researchgate.net/publication/227929599_The_Role_of_Teacher_as_Mentor

⁵⁷ Akvilė Širvaitytė, „Mentorystės įtaka būsimų profesionalų karjerai konstruoti“ (magistro baigiamasis projektas, Kauno technologijos universitetas, 2019), 20.

⁵⁸ Conner, *Mentorystės reikšmė organizacijoje*, 45.

nuolatinis bendravimas su mentoriumi ugdytiniams padėjo išsiugdyti gilesnį kritinį mąstymą – jie ėmė patys analizuoti kylančias problemas, vertinti reiškinius ir formuoti savą požiūrį, o ne akiai prisitaikyti prie kitų nuomonės. Pavyzdžiui, dalis ugdytinių prisipažino, kad mentorystės dėka tapo mažiau linkę nepieštaraujant sutikti su visais organizaciniais pokyčiais vien dėl inercijos, ėmė skeptiškiau vertinti pokyčių būtinybę ir atidžiau sekti savo pačių elgesį rutinoje⁵⁹. Toks kritinio mąstymo ir savirefleksijos ugdymas rodo, jog mentorystė ženkliai prisideda prie ugdytinio savarankiškumo bei brandžios asmenybės raidos. Svarbu ir tai, kad mentoriaus suteiktos atsakingos užduotys ir nuolatinis skatinimas ugdytiniui leidžia praktiškai pritaikyti įgytas žinias – tai didina jo pasitikėjimą savo kompetencija ir motyvuoja siekti aukštesnių rezultatų.

Trečiajame mentorystės ciklo etape – atsiskyrimo – santykiai kinta, nes ugdytinis pasiekia didesnę savarankiškumo lygį. Mentoriaus pagalbos poreikis mažėja: mentee jaučia(si) pajėgus savarankiškai spręsti dalį užduočių, imasi iniciatyvos ir siekia didesnės autonomijos⁶⁰. Nors atsiskyrimą neretai lydi ir tam tikra įtampa, nerimas – tiek mentoriui, tiek ugdytiniui tenka prisitaikyti prie naujų sąveikos sąlygų – šis etapas žymi ugdytinio brandą. Formaliose programose atsiskyrimas dažnai būna numatytas iš anksto (pvz., pasibaigus policijos kursantų praktikai, naujokui priskirtas mentorius nebeformaliai atsitraukia). Svarbu paminėti, jog šiame etape mentorius turėtų padrąsinti ugdytinį tęsti tobulėjimą savarankiškai, suteikti galimybę pačiam priimti sprendimus, tačiau išlikti pasiekiamas konsultacijai ar patarimui prireikus⁶¹. Tinkamai subalansuotas mentoriaus vaidmens pasikeitimas (nuo nuolatinio vedlio – prie partnerio ar patarėjo „pagal pareikalavimą“) padeda ugdytiniui tvirtai žengti savarankiškos karjeros keliu, kartu išlaikant pagarbų ryšį su mentoriumi.

Galiausiai, ketvirtas etapas apibūdinamas kaip atnaujinimas arba santykių perkūrimas nauja forma. Pasak Kram, tai nauja buvusių santykių forma, labiau primenanti draugystę. Mentorius ir buvęs ugdytinis šiame etape dažnai bendrauja jau nebeformaliai, kaip lygūs kolegos: draugiškas ryšys gali atsinaujinti po tam tikro laiko, kai mentee įgyja daugiau patirties ar pakyla karjeros laiptais⁶². Atnaujintoje mentorystėje mentorius nebėra tiesioginis ugdytinio vedlys, tačiau išlieka patikimas bičiulis, galintis pasidalinti patirtimi ar patarti specifiniais klausimais, o ugdytinis vertina palaikomąjį bendravimą su buvusiu mentoriumi. Toks ilgalaikis profesinis ryšys kuria organizacijoje bendrumo ir

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Kram, *Phases of the Mentor Relationship*, 612.

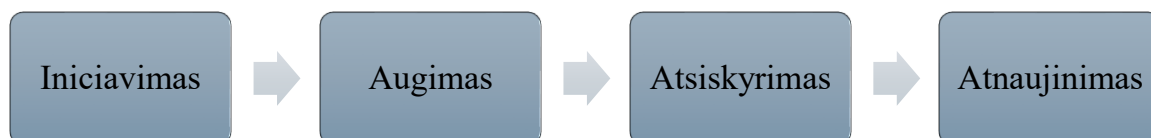
⁶¹ Akvilė Širvaitytė, „Mentorystės įtaka būsimų profesionalų karjerai konstruoti“, 121

⁶² J. L. Beres ir J. C. Dixon, „Examining the Role of Friendship in Mentoring Relationships between Graduate Students and Faculty Advisors,“ *Collected Essays on Learning and Teaching* 9 (2016): 119–128, čia p. 121,

DOI:[10.22329/celt.v9i0.4440](https://doi.org/10.22329/celt.v9i0.4440)

tęstinumo jausmą – skirtingų kartų pareigūnai išlaiko ryšius, perduoda neformalias žinias ir organizacinę kultūrą. Vis dėlto literatūra pažymi, kad ne visos mentorystės poros būtinai pasiekia šį etapą – kartais, ypač formaliose trumpos trukmės programose, santykiai nutrūksta pasibaigus programai ir neperauga į ilgalaikę draugystę.

1 schema. **Mentorystės proceso etapai pagal Kram (1983)**



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis K. E. Kram (1983) mentorystės santykių teorija.

Be jau minėtos Kram teorijos, mentorystės praktikoje taikomi ir kiti modeliai, pabrėžiantys struktūruotą proceso valdymą. Minėta L. J. Zachary (2002) mentorystės ciklo teorija išskiria etapus, panašius į Kram, tačiau pritaikytus formaliam mokymui: pasiruošimą, susitarimą, įgalinimą augti ir užbaigimą⁶³. Pasiruošimo fazėje mentoriumi paskirtas asmuo apmąsto savo stipriąsias puses, pasirengia užmegzti ryšį su ugdytiniu, o ugdytinis – išsiaiškina savo poreikius ir lūkesčius, kad pirmajame susitikime galėtų juos aiškiai išdėstyti. Susitarimo etapas paprastai reiškia pirmą oficialų pokalbį, per kurį mentorius ir ugdytinis aptaria mokymosi tikslus, bendradarbiavimo taisykles, susitaria dėl susitikimų periodiškumo, atsakomybės ribų ir konfidencialumo principų. Tai sukuria abipusį įsipareigojimą siekti rezultatų. Įgalinimo (arba augimo) etapas Zachary modelyje iš esmės sutampa su Kram augimo faze – šiame etape vyksta intensyvus darbas, o mentorius padeda ugdytiniui augti (arba kitaip - įgalina): deleguoja užduotis, moko, stebi pažangą, teikia grįžtamąjį ryšį ir padeda spręsti kylančius iššūkius. Galiausiai užbaigimo etapas yra analogiškas atsiskyrimui – formaliai užbaigiama mentorystės programa, įvertinama mokymosi nauda, aptariami pasiekti tikslai ir numatomi tolesni žingsniai. Šis struktūruotas modelis ypač tinka organizacijoms, kuriose mentorystė diegiama formaliai, nes padeda užtikrinti proceso aiškumą ir dalyvių atsakomybę (kiekvienas etapas turi aiškius tikslus bei kriterijus). Reikia nepamiršti, kad šalia tradicinės „vienas su vienu“ mentorystės formos egzistuoja ir kitokie praktiniai mentorystės modeliai: grupinė mentorystė (kai vienas mentorius dirba su ugdytinių grupe), tarpusavio (peer) mentorystė (kai lygiavertiškos patirties asmenys mentorystėje mokosi vieni iš kitų) ar net e-mentorystė, kai pasitelkiami nuotolinio

⁶³Zachary, Lois J. *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000

bendravimo įrankiai⁶⁴. Pažymėtina, kad teisėsaugos institucijose vyrauja *klasikinė individuali mentorystė*, tačiau, pavyzdžiui, policijos mokykloje galima taikyti ir grupinės mentorystės elementus – kai instruktorius koordinuoja kelių naujokų grupę, skatindamas tarpusavio mokymąsi bei komandinį bendradarbiavimą.

Apžvelgus mentorystės etapus ir modelius, akivaizdu, jog mentorystės veikla tiesiogiai prisideda prie organizacijos tikslų siekimo, ugdant kompetentingus ir pasitikinčius savo jėgomis darbuotojus. Mentorius atlieka daugelį vaidmenų – mokytojo, konsultanto, globėjo, tarpininko – kad padėtų ugdytiniui sėkmingai tobulėti. Viena vertus, mentorius teikia praktinę-profesinę pagalbą: supažindina su darbo kasdienybės realijomis, perduoda *tyrinėjamajam* (ugdytiniui) savo sukauptas žinias apie procedūras, taktiką, teisės aktų taikymą, dalijasi asmenine patirtimi. Kaip pažymi tyrėjai, mentorius suteikia ugdytiniui galimybę mokytis iš mentoriaus veiksmų, pasiekimų ir klaidų, dosniai dalijasi savo darbo patirtimi, kad ugdytinis galėtų pasimokyti iš realių pavyzdžių⁶⁵. Toks praktinių žinių perdavimas padeda naujam darbuotojui greičiau susieti teorines žinias su praktika ir išvengti dažniausių klaidų tarnyboje. Kita vertus, mentorius teikia ir psichologinę-emocinę paramą: aktyviai klausosi ugdytinio, padrašina įveikti stresines situacijas, padeda įvardyti bei analizuoti kylančias problemas. Mentoriaus padaršinimai ir konstruktyvi kritika stiprina ugdytinio pasitikėjimą savimi, ugdo atsparumą nesėkmėms. Tyrimai švietimo srityje pabrėžia, kad tinkama mentorystė įvairiapusiškai stiprina pasitikėjimą savimi ir motyvaciją, o netinkama – priešingai, gali demotyvuoti. Todėl mentorystės kokybė – mentoriaus kompetencija, gebėjimas būti empatišku ir atviru – lemia, ar ugdytinis jausis skatinamas tobulėti⁶⁶.

Labai svarbi mentorystės dalis – mentoriaus ir ugdytinio tarpusavio sąveika. Sėkmingai mentorystei būtina užmegzti nuoširdų ryšį: mentorius turi parodyti pagarbą ugdytiniui, domėtis jo poreikiais, o ugdytinis – pasitikėti mentoriumi ir nebijoti klausti ar klysti⁶⁷. Tyrimai atskleidė, kad mentoriai, kuriuos ugdytiniai apibūdina kaip „lengvai bendraujančius draugus“, sukuria neformalų, bet labai produktyvų bendradarbiavimą – ugdytiniai jaučiasi laisvai, bendravimas nevyksta vien pagal

⁶⁴MENTOR: The National Mentoring Partnership. *Peer Mentoring: Supplement to the Elements of Effective Practice for Mentoring*. Washington, DC: MENTOR, 2020.

⁶⁵Al-Darwish, H., and M. Al-Sabbagh. "Mentoring in the Workplace: Exploring the Experiences of Mentor-Mentee Relations." *Journal of Workplace Learning* 35, no. 8 (2023): 743–759.

⁶⁶Deane, Karlene, Rhiannon Turner, and Hazel Laws. "Comparative Ways Mentor Self-Efficacy and Empathy Affect Youth Mentorship Quality." *Frontiers in Psychology* 13 (2022): 892410. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892410>

⁶⁷Mukhtar, Khurram, Zubair Ahmed Khan, and Amina R. J. Khan. "Mentor-Mentee Relationship in Medicine: How to Develop and Maintain Trust." *Advances in Medical Education and Practice* 15 (2024): 427-437.

griežtą protokolą, todėl aptariamose įvairios temos, užmezgamas artimas kontaktas⁶⁸. Tuo pat metu mentorius išlaiko profesionalumą – veikia kaip *patyręs kolega*, gebantis palaikyti pagarbą, kolegišką toną ir yra orientuojantis ugdytinį į rezultatus. Tokia pusiausvyra – draugiškumas ir aiškūs profesiniai lūkesčiai – kuria efektyvią mokymosi aplinką, kurioje ugdytinis noriai priima mentoriaus patarimus. Siekiant bendro tikslo, itin reikšminga yra motyvacija: mentorius nuolat motyvuoja ugdytinį – pagiria už pasiektą pažangą, paskatina nepasiduoti susidūrus su sunkumais, kartu iškelia vis sudėtingesnius, bet pasiekiamus tikslus. Toks formatas, kuriame pasireiškia tiek palaikymas, tiek keliama tam tikri iššūkiai, leidžia didinti ugdytinio vidinę motyvaciją tobulėti, nes jis jaučia tiek rūpestingą palaikymą, tiek mentoriaus tikėjimą jo galimybėmis. Mentorstės procese taip pat ne ką mažiau svarbus praktinis veiklų planavimas: mentorius padeda ugdytiniui susiplanuoti mokymosi praktines veiklas, sudaro sąlygas „mokytis darant“ (angl. *learning by doing*)⁶⁹. Pavyzdžiui, mentorius gali parengti nuoseklia užduočių seką – nuo paprastesnių (pvz. stebėti patruliavimą, pildyti dokumentus) iki sudėtingesnių (savarankiškai spręsti inscenizuotas situacijas) – taip kryptingai ugdydamas ugdytinio gebėjimus. Kai kurie mentoriai taiko ir „koučingo“ elementus, duodami ugdytiniui konkrečius karjeros planavimo pratimus ar skatindami jį nusistatyti ilgalaikius tikslus. Toks nuoseklus planavimas padeda ugdytiniui aiškiau suvokti savo pažangą ir kryptį bei formuoja tinkamą požiūrį į nuolatinį mokymąsi – jis supranta, kad sėkminga karjera reikalauja nuoseklumo, pozityvaus mąstymo ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių. Mentorius, padedamas ugdyti tokį požiūrį – atsakingumą, optimizmą ir iniciatyvumą – prisideda prie to, kad ugdytinis taptų ne tik savo srities specialistu, bet ir motyvuotu, pozityviai nusiteikusiu organizacijos nariu.

Šie mentorstės etapai, nors iš pradžių buvo suformuluoti bendresniame organizaciniame ar akademiname kontekste, sėkmingai yra pritaikomi ir teisėsaugos institucijų veikloje. Iniciacijos etapas teisėsaugoje dažniausiai prasideda naujam pareigūnui pradėjus tarnybą ar praktiką – šiuo laikotarpiu itin svarbus mentoriaus gebėjimas sukurti pasitikėjimu grįstą santykį, padėti naujokui įsitvirtinti institucijos struktūroje ir perprasti tiek formalias, tiek neformalias taisykles. Teisėsaugos institucijose, kuriose vyrauja hierarchinė struktūra ir specifinis darbo veiklos pobūdis, mentorstės pradžioje būtina aiškiai apibrėžti taisykles, lūkesčius ir veikimo ribas – tai leidžia išvengti galimų nesusikalbėjimų ir užtikrina sklandų procesą. Augimo etapas – ypač reikšmingas aktyvios praktikos metu, kai ugdytinis dalyvauja aktyvioje veikloje, mokosi spręsti realias situacijas, priima sprendimus

⁶⁸ Lukošius, Tomas. *Mentoriaus veiklos raiškos realijos ir perspektyvos: Lietuvos policijos mokyklos atvejo analizė*. Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2023. <https://gs.elaba.lt/object/elaba%3A121469741/121469741.pdf>

⁶⁹ Planning Mentoring: A Guide. "Planning Mentoring: A Guide." ResearchGate. Žiūrėta 2025 m. lapkričio 12 d. https://www.researchgate.net/publication/275522712_Planning_Mentoring_A_Guide

esant didesniai spaudimui. Tokiu atveju mentoriaus palaikymas ir grįžtamasis ryšys tampa esminiais veiksniais, kurie ne tik padeda formuoti profesines kompetencijas, bet ir padeda ugdyti emocinį atsparumą bei gebėjimą veikti sudėtingesnėse situacijose. Toliau, atsiskyrimo etapas teisėsaugos institucijose dažnai susijęs su naujojo pareigūno adaptacinio proceso pabaiga, kai pradeda priimti darbo sprendimus visiškai savarankiškai – tai momentas, kai mentoriaus pagalba tampa nebe kasdienė, tačiau esant poreikiui vis dar pasiekama. Ypač svarbu, kad šis perėjimas būtų valdomas sąmoningai, padedant ugdytiniui įtvirtinti ir tinkamai pasitikėti savo jėgomis bei sukauptomis žiniomis. Galiausiai, santykių perkūrimo etapas gali įgauti reikšmingą formą per ilgalaikius profesinius ryšius – buvę mentorystės proceso dalyviai, tiek mentoriai, tiek ugdytiniai, gali tęsti bendradarbiavimą, dalintis patirtimi, būti vienas kitam neformaliais konsultantais, o kartais ir buvę ugdytiniai – ir patys tapti mentoriais kitiems naujokams. Tokiu būdu mentorystės procesas tampa ne tik asmeninio ugdymo priemone, bet ir ilgalaikės profesinės kultūros bei vertybių perdavimo būdu teisėsaugos institucijose.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystės etapai ir jų ypatumai teisėsaugos institucijose atskleidžia, jog nuoseklus ir gerai organizuotas mentorių darbas turi didelę reikšmę naujų pareigūnų profesinei raidai ir jų veiklos rezultatams. Kiekviename etape – nuo pirmojo kontakto iki ugdytinio savarankiškumo – mentoriaus vaidmuo keičiasi, tačiau vis tiek išlieka labai svarbus. Jis ne tik padeda planuoti profesinį kelią, bet ir formuoja vertybines nuostatas, stiprina pasitikėjimą savimi, palaiko, skatina savarankiškai mąstyti bei priimti atitinkamus sprendimus. Siekiant, kad mentorystė būtų veiksminga, svarbu sudaryti jai tinkamas sąlygas: organizacijos vadovai turėtų palaikyti šias iniciatyvas, o mentoriai – nuolat tobulinti savo gebėjimus dirbti su žmonėmis. Tyrimai liudija, jog policijos sistemoje formali mentorystė bus sėkminga tik tuomet, jei bus sudarytos sąlygos sistemingai mentorių profesiniam tobulėjimui, vadovybė pozityviai žiūrės į darbuotojų mokymą, o mentoriais taps motyvuoti ir mokyti gebantys asmenys. Taigi, mentorystė teisėsaugos institucijose nėra vien pagalbinis personalo ugdymo metodas – tai strateginis investavimas į organizacijos ateitį, užtikrinantis, kad nauja karta perims geriausią profesinę patirtį, ugdysis pasitikėjimą savo jėgomis ir kritišką mąstymą, o galiausiai – efektyviai tarnaus visuomenei.

2. MENTORYSTĖS YPATUMAI ATSKIROSE TEISĖSAUGOS INSTITUCIJOSE

2.1. Mentorystės bruožai ir reikšmė teisėsaugos institucijose

Prieš aptariant mentorystės vaidmenį teisėsaugos institucijose, verta trumpai apibrėžti, kas joms priskiriama. Teisėsaugos institucijos – tai valstybės institucijos, atsakingos už viešosios tvarkos palaikymą, žmogaus teisių apsaugą, nusikalstamų veikų prevenciją bei tyrimą. Lietuvoje prie jų priskiriamos tokios įstaigos kaip policija, prokuratūra, Kalėjimų tarnyba, Valstybės sienos apsaugos tarnyba, taip pat kitos su teisingumo užtikrinimu susijusios institucijos⁷⁰. Šių institucijų veiklą reglamentuoja atitinkami teisės aktai – pavyzdžiui, Policijos įstatymas, Prokuratūros įstatymas, Bausmių vykdymo kodeksas, kuriuose numatomi ir darbuotojų profesinio rengimo bei adaptacijos principai. Dėl specifinių veiklos sąlygų šiose institucijose ypač svarbus darbuotojų profesinis ugdymas, į kurį vis dažniau įtraukiama ir mentorystė. Mentorystė šiuo kontekstu suprantama kaip tęstinis mokymosi ir profesinės patirties perdavimo procesas, kurio metu labiau patyręs pareigūnas (mentorius) padeda naujai priimtam ar mažiau patirties turinčiam darbuotojui įgyti reikiamų teorinių žinių, praktinių įgūdžių bei greičiau pažinti darbinę aplinką ir integruotis į profesinės veiklos procesus. Šis mentorystės procesas gali būti organizuojamas tiek formaliai – institucijos nustatytų programų rėmuose, tiek neformaliai – spontaniškai, organiškai, pačių kolegų iniciatyva. Moksliniai tyrimai pabrėžia, kad nors neformalus kolegų palaikymas yra naudingas ir reikšmingas, efektyviausi darbuotojų adaptacijos ir integracijos rezultatai pasiekiami taikant formalizuotas, struktūrizuotas mentorystės programas, kuriose aiškiai apibrėžti mentoriaus vaidmenys, atsakomybės bei mokymo tikslai⁷¹.

Perėjimas iš civilio gyvenimo į statutinę tarnybą yra sudėtingas ir dažnai kupinas profesinių, psichologinių bei organizacinių iššūkių, todėl struktūruota mentorystė sudaro prielaidas nuosekliai perduoti organizacijos vertybes, darbo principus, profesinius standartus bei lūkesčius naujam pareigūnui⁷². Formalios mentorystės procese yra aiškiai apibrėžiami mentoriaus ir ugdytinio vaidmenys, nustatomi konkretūs mokymosi tikslai, o mentorius atlieka ne tik konsultanto, bet ir rodo tinkamą elgesio pavyzdį – pataria profesiniais klausimais, padeda planuoti karjerą, teikia grįžtamąjį ryšį. Toks kryptingas ir sistemingas patirties perdavimas didina naujo pareigūno pasitikėjimą savimi, skatina profesinį augimą bei stiprina lojalumą organizacijai⁷³.

⁷⁰ Gintautas Danišauskas, „Teisėsaugos funkcijas vykdančių institucijų rūšys bei teismo vieta šių institucijų sistemoje“, *Socialinių mokslų studijos* 3, nr. 3 (2009): 289–303.

⁷¹ Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

⁷² „Mentoring New Officers“, Law Enforcement Bulletin, Federal Bureau of Investigation, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://leb.fbi.gov/articles/perspective/perspective-mentoring-new-officers>

⁷³ Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų adaptacijos, 27L-140, Vilnius, 29 rugsėjo 2022, Valstybės tarnybos portalas, PDF, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.,

<https://portalas.vtd.lt/upload/Rekomendacijos/Rekomendacijos%20dėl%20valstybes%20tarnautoju%20adaptacijos.pdf>

Siekiant tiksliai apibrėžti mentorystės proceso dalyvius teisėsaugos institucijose, būtina aptarti vartojamą terminologiją. Analizuojant terminologiją ir siekiant įrėminti naujojo pareigūno statusą, pastebėtina, kad tradicinėje lietuvių kalboje termino „mentee“ nėra. Nepaisant to, šis terminas plačiai vartojamas tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje ir gali būti suprantamas kaip mokinys, pameistris ar ugdomasis – asmuo, kuris mokosi iš labiau patyrusio specialisto.

Greta mentorystės tam tikruose teisėsaugos veiklos kontekstuose vartojama ir pameistrystės sąvoka, pavyzdžiui, ši sąvoka, vadovaujantis Profesinio mokymo įstatymo nuostatomis, vartojama Kalėjimų tarnybos mentorystės veikloje⁷⁴. Profesinio mokymo įstatyme pameistrystė apibrėžiama kaip profesinio mokymo forma, kai didžioji mokymosi dalis vyksta darbo vietoje, o teorinis mokymas gali būti organizuojamas mokymo įstaigoje⁷⁵. Ši samprata yra artima mentorystei, nes abiem atvejais mokymasis grindžiamas praktinės patirties perdavimu iš kompetentingesnio asmens. Panaši sąvoka vartojama ir Policijos įstatyme – kursantas apibrėžiamas kaip asmuo, besimokantis policijos mokymo institucijoje pagal nustatytą programą ir ugdomas bei prižiūrimas labiau patyrusio specialisto⁷⁶.

3 lentelė. Sąvokų palyginimas mentorystės kontekste

Sąvoka	Apibrėžimas
Mokinys	<i>Mokiniais</i> vadinami ir asmenys, besimokantys profesinio mokymo įstaigoje ir (arba) įmonėje
Ugdomasis	asmuo ar žmonių grupė, kurie siekia tam tikrų tikslų, įgyti naujų įgūdžių mokymo pagalba.
Stazuotojas	Stazuotojas - asmuo, atliekantis stažą, būtiną reikiamai praktikai įgyti arba paskyrimui gauti.
Praktikantas	Asmuo, įgyjantis specialybės praktinių žinių, lavinantis profesinius įgūdžius kurioje nors įstaigoje, įmonėje, organizacijoje.
Pameistris	tai asmuo, besimokantis darbo vietoje pagal praktinį profesinio mokymo modelį, kai didžioji dalis įgūdžių įgyjama realioje aplinkoje, o teorija dėstoma mokymo įstaigoje

⁷⁴ Ž. Navickienė, *Praktinio mokymo kalėjimuose vadovas*.

⁷⁵ „Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas, 4 straipsnis“, TAR žiūrėta 2023 m. rugsėjo 22d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.45299/asr>

⁷⁶ „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 1 straipsnis, 4 dalis“, TAR žiūrėta 2023 m. rugsėjo 22d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>

Kursantas	tai asmuo, studijuojantis policijos mokymo įstaigoje ar kitoje policijos pareigūnus rengiančioje švietimo įstaigoje pagal akredituotą programą, gavęs siuntimą iš policijos generalinio komisaro.
-----------	---

Šaltinis: LR terminų bankas, <https://terminai.vlkk.lt/>, Lietuvių žodynas, <https://www.lietuviuzodynas.lt/>.

Parengtoje 3 lentelėje pateikiamos sąvokos, kurių apibrėžimai leidžia jas sieti su mentorystės kontekstu. Šių sąvokų analizė leidžia daryti išvadą, kad jos visos gali būti tiesiogiai siejamos su mentorystės reiškiniu ir sudaro pagrindą tikslingesniam mentorystės sampratos reglamentavimui teisėsaugos institucijose.

Mentorystė Lietuvos policijos sistemoje. Lietuvos policijoje naujai priimtų pareigūnų integracijai nuo pat pirmųjų tarnybos dienų skiriamas didelis dėmesys – taikomas adaptacijos laikotarpis, kurio metu paskirtas mentorius supažindina naujoką su tarnybos aplinka, kolektyvu, pareigomis ir padeda praktiškai įgyti reikiamų įgūdžių. Dar 2011 m. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu buvo patvirtintas policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašas, kuriame pabrėžtas tikslas padėti naujam darbuotojui kuo sparčiau perimti gerą darbo patirtį ir praktinius gebėjimus naujoje darbo vietoje⁷⁷. Šis įsakymas yra norminis teisės aktas, reglamentuojantis adaptacijos procesą, kuris apima ir mentoriaus paskyrimą – tai rodo mentorystės procesas policijos sistemoje yra įtvirtintas teisiškai ir vykdomas organizacijos lygmeniu.

Adaptacijos programoje nustatyta, kad mentorius-kuratorius, dažniausiai patyręs konkrečios įstaigos specialistas, paskiriamas padėti naujam statutiniam pareigūnui ar kitam darbuotojui per trumpą laiką įgyvendinti jam pavestas funkcijas, susipažinti su institucijos tikslais, vidaus tvarka ir kolektyvu. Toks formalizuotas adaptavimo procesas užtikrina, kad kiekvienas naujas pareigūnas turėtų atsakingą kuratorių-mentorių, kuris padeda greičiau perprasti organizacinę kultūrą bei darbo standartus.

Mentorystė Lietuvos prokuratūroje. Prokuratūroje taip pat taikomi bendrieji valstybės tarnybos adaptacijos principai. Naujai paskirtiems prokurorams nustatomas bandomasis laikotarpis, kurio metu jų veikla prižiūrima aukštesnių pareigų prokurorų, vertinama profesinė kompetencija ir teikiamos konsultacijos. Taigi prokuratūroje mentorystė dažniau pasireiškia neformaliais būdais – per

⁷⁷ Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas “Dėl policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo ir adaptacijos proceso atsiliepimų formos patvirtinimo”. INFOLEX žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.infolex.lt/teise/Default.aspx?id=7&item=doc&AktId=148436>

kasdienį profesinį bendravimą, patyrusio prokuroro globą bei konsultacinę pagalbą, siekiant užtikrinti ikiteisminio tyrimo kokybę ir ugdyti jaunesniųjų pareigūnų kompetencijas⁷⁸.

Mentorystė ir pameistrystė Lietuvos kalėjimų sistemoje. Lietuvos kalėjimų (bausmių vykdymo) sistemoje mentorystės reikšmė pastarąjį dešimtmetį nuosekliai augo. 2016 m. Kalėjimų departamento direktoriaus įsakymu patvirtintas naujai priimtų darbuotojų adaptacijos tvarkos aprašas, kurio tikslas – padėti naujam sistemos darbuotojui per trumpą laiką įgyti profesinės patirties ir sėkmingai integruotis į kolektyvą⁷⁹. Šiame adaptacijos modelyje, analogiškai policijos sistemai, numatytas mentoriaus paskyrimas naujam pareigūnui. Patyręs pataisos įstaigos darbuotojas kuruoja naujoko veiklą, supažindina su įstaigos režimu, saugumo reikalavimais, profesinėmis normomis ir padeda įvaldyti praktines pareigūno funkcijas.

Ypač reikšmingi pokyčiai įvyko 2023 m., Kalėjimų departamentą pertvarkius į Lietuvos kalėjimų tarnybą, kai naujų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų rengimui pradėtas taikyti pameistrystės profesinio mokymo modelis. Pagal šį modelį teorinis mokymas derinamas su praktiniu darbu realioje darbo vietoje, o kursantai už praktinę veiklą gauna atlyginimą. Pameistrystės modelis įtvirtintas Profesinio mokymo įstatyme, kuris sudaro teisinį pagrindą praktinio mokymo derinimui su darbo vietoje vykdoma veikla. Atrinkti kursantai pirmiausia įgyja bazines žinias kompetencijų ugdymo padalinyje, vėliau šešis mėnesius praktikuoja pataisos įstaigose, prižiūrimi paskirto pareigūno-mentoriaus. Toks „30 proc. teorijos – 70 proc. praktikos“ modelis leidžia maksimaliai priartinti mokymą prie realių tarnybos sąlygų ir užtikrina, kad naujieji pareigūnai dar mokymosi metu įgyja reikšmingos praktinės patirties⁸⁰.

Mentorystė teisėsaugos organizacijose gali būti formali (institucijos inicijuota, struktūruota) arba neformali (susiklostanti savaime tarp patyrusio ir naujo darbuotojo). Formali mentorystė apibrėžiama kaip ilgalaikis bendradarbiavimas organizacijos viduje, vykstantis pagal iš anksto numatytą planą, kuriuo siekiama tenkinti konkrečius asmens tobulėjimo poreikius ir atskleisti jo

⁷⁸ Generalinio prokuroro rekomendacijos dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo jam, Lietuvos Respublikos prokuratūra, prieiga per 2026 m. sausio 11 d., <https://www.teisesakturegistras.lt/portal/lt/legalAct/a415f5863d3c11f0b070ee7f1ceefc75>

⁷⁹ Kalėjimų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas Nr. V-408 „Dėl Naujai priimto į Kalėjimų departamentą prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos ir jam pavaldžias įstaigas darbuotojo adaptacijos pavyzdinės tvarkos aprašo patvirtinimo“, 2016 m. spalio 21 d., Lietuvos Respublikos teisės aktų registras, prieiga per 2026 m. sausio 11 d., <https://www.infolex.lt/teise/Default.aspx?AktoId=379236&id=7&item=doc>

⁸⁰ „Kviečiame mokytis pagal Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinę profesinio mokymo programą!“, *Lietuvos kalėjimų tarnyba*, prieiga per 2026 m. sausio 11 d., <https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/prasidejo-antras-priemimo-etapas-mokyti-pagal-bausmiu-vykdyto-sistemos-pareiguno-moduline-profesinio-mokymo-programa/>

potencialą⁸¹. Formalios programos paprastai parengiamos įvertinus mentorystės poreikius ir tikslus konkrečioje organizacijoje. Tokios programos remiasi valstybės tarnybos įstatymo (toliau – VTĮ) nuostatomis, kurios įpareigoja darbdavį sudaryti sąlygas darbuotojo kvalifikacijos tobulinimui ir integracijai. Tuo tarpu neformali mentorystė – tai spontaniški ryšiai, kai jaunesnis pareigūnas mokosi iš vyresniojo kolegos be oficialios programos. Nors neformali mentorystė naudinga, ekspertai pabrėžia, jog verta diegti formalias mentorystės programas, kad mentorystės pagalba pasiektų visus naujus darbuotojus⁸².

Mentorystės bruožai teisėsaugos institucijose pasižymi aiškiai apibrėžtu mentorystės subjekto ir objekto santykiu: mentoriumi paprastai skiriamas aukštesnę kvalifikaciją, didelę patirtį turintis pareigūnas, o jo globotinis – mažiau patyręs naujasis darbuotojas. Mentorius organizacijoje veikia kaip ekspertas-patarėjas, savanoriškai teikiantis profesinę pagalbą kolegai siekiant aukštesnių veiklos rezultatų, didesnio profesionalumo ir kompetencijos. Svarbu pabrėžti, kad toks bendradarbiavimas grindžiamas abipusiu pasitikėjimu ir mokymusi: pagrindinis mentoriaus ir proteguojamojo santykių principas yra galimybė abiem pusėms mokytis vienas iš kito. Mentorius ne tik perduoda žinias ir praktinius įgūdžius, bet ir modeliuoja vertybėmis grįstą elgesį bei organizacinę kultūrą savo pavyzdžiu. Pavyzdžiui, formalioje mentorystės programoje mentorius naujam pareigūnui demonstruoja, kokio moralinio ir profesinio elgesio tikimasi tarnyboje, teikia grįžtamąjį ryšį, pataria karjeros planavimo ir tikslų kėlimo klausimais. Tai padeda naujokui ne tik įgyti techninių įgūdžių, bet ir perprasti „nerašytas“ tarnybos taisykles, geriau suprasti organizacijos misiją, jos „vidinę virtuvę“, vertybes bei lūkesčius. Mentorystės procese vyksta kūrybiškas žinių perdavimas – patyręs pareigūnas dalijasi praktinėse situacijose sukaupia išmintimi, moko spręsti problemas realiomis sąlygomis, o mentee gali užduoti klausimus, prašyti patarimų ir taip pagreitinti savo mokymąsi. Toks ryšys dažnai išlieka net ir pasibaigus oficialiai programai, transformuodamasis į kolegiską bendradarbiavimą.

Mentorystė gali būti tiek individuali, tiek gali būti vykdoma visoje sistemoje. Kai kuriose šalyse (pvz., Norvegijoje, Vokietijoje) ji integruota į pareigūnų rengimo sistemą – teorinis mokymas derinamas su praktiniu darbu poroje su patyrusiu pareigūnu, taip užtikrinant sklandų perėjimą nuo mokymosi prie savarankiškos tarnybos. Matome, kad Lietuvos policijos sistemoje formalios mentorystės įtvirtinimo galimybės taip pat yra analizuotos – atliktas Lietuvos policijos mokyklos

⁸¹ Kathleen E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985), 6–8.

⁸² Kathleen E. Kram ir Tim R. Hall, “Formal Mentoring Programs: A Review and Implications for Practice,” *Human Resource Development Quarterly* 9, Nr. 4 (1998): 385–401.

atvejo tyrimas, kuris atskleidė, kad pareigūnai teigiamai vertina mentorystės svarbą statutinei tarnybai ir mato jos teigiamas tendencijas bei ypatumus. Respondentų nuomone, nuo mentoriaus kompetencijų ir sugebėjimu, didele dalimi priklauso ar naujas pareigūnas gebės sėkmingai įsitvirtinti ir dirbti tarnyboje⁸³. Tai rodo mentorystės kritinę reikšmę naujų darbuotojų socializacijoje – geras mentorius gali padėti greičiau perprasti tarnybos specifiką, išvengti klaidų ir sumažinti „kultūrinį šoką“, kurį patiria pradedantieji. Minėtas tyrimas taip pat pabrėžia, kad formali mentorystės programa policijoje būtų sėkminga tik sudarius tam tikras sąlygas: būtinas sistemingas mentorių kompetencijų tobulinimas, vadovybės palaikymas ir motyvacija, taip pat turi atsirasti pakankamai kvalifikuotų pareigūnų, norinčių tapti mentoriais. Šie aspektai svarbūs užtikrinant, kad mentorystė nebūtų vien formalumas, bet realiai veiktų kaip mokymo priemonė.

Mentorystės reikšmė teisėsaugos institucijose atsiskleidžia per įvairiapusę naudą, kurią ji teikia tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tyrimai rodo, kad mentorystė yra veiksmingas įrankis profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui skatinti, teikiantis naudą proteguojamiems asmenims, mentoriams ir pačiai organizacijai⁸⁴. Tai rodo, kad mentorystė teisėsaugos institucijose turėtų būti vertinama ne kaip papildoma, o kaip būtina personalo valdymo ir profesinio ugdymo dalis. Toks abipusis bendradarbiavimas laikomas vienu ekonomiškai efektyviausių būdų kelti darbuotojų kvalifikaciją, formuoti specialistų požiūrį, ugdyti talentingus darbuotojus bei juos motyvuoti. Ugdytiniams (mentees) mentorystė padeda greičiau pasiekti aukštesnį profesionalumo lygį: sisteminė daugiau nei 100 įvairių sektorių tyrimų apžvalga parodė, kad mentee dažniau pasižymi didesniu produktyvumu, didesne tikimybe kilti karjeros laiptais, stipresniu pasitikėjimu savimi, didesniu pasitenkinimu darbu ir motyvacija, taip pat labiau išlavintais lyderystės įgūdžiais⁸⁵. Mentorai, dalyvaudami tokiose programose, taip pat patiria teigiamus pokyčius: gerėja jų pačių darbo rezultatyvumas, auga pasitikėjimas savimi ir motyvacija, stiprėja profesinė tapatybė, didėja pasitenkinimas darbu. Ne retai mentorai, tobulindami kitus, patys įgyja naujų vadovavimo įgūdžių ir netgi sulaukia naujų karjeros galimybių. Instituciniu lygmeniu mentorystė prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo: sumažėja personalo kaita (kadangi nauji darbuotojai geriau adaptuojasi ir lieka tarnyboje ilgiau), pagerėja žinių ir informacijos sklaida organizacijos viduje, stiprėja lojalumas bei

⁸³ Tomas Lukošius ir Gitana Tolutienė, „Mentoriaus veiklos raiškos realijos ir perspektyvos: Lietuvos policijos mokyklos atvejo analizė“, *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos* Nr. VI (2021): 91–105, prieiga per 2026 m. sausio 11 d., <https://www.lituanistika.lt/content/10407>

⁸⁴ Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz, ir Jennifer Lima, „Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis,“ *Journal of Applied Psychology* 89, Nr. 1 (2004): 127–136.

⁸⁵ *Ibid.*

organizacinė kultūra. Kitaip tariant, mentorystė padeda išlaikyti organizacijoje sukauptas žinias, kuria palankesnę mokymosi atmosferą ir skatina bendradarbiavimu grįstus tarpusavio santykius.

Konkrečiai teisėsaugos sektoriuje mentorystė turi ir specifinių, praktinių privalumų, susijusių su tarnybos ypatumais. Pirma, tokios programos padeda išlaikyti sistemoje kvalifikuotus darbuotojus – formali mentorystė mažina darbuotojų kaitą ir greitą naujų pareigūnų pasitraukimą iš tarnybos, nes mentorystės proceso metu, jie jaučia nuolatinę teikiamą paramą iš mokytojo ir daug rečiau nusivilia darbu. Antra, mentoriai, gerai pažinodami savo mokinius, gali iš anksčiau pastebėti potencialias problemas ir nedelsiant imtis prevencinių veiksmų, kad pakeistų veiksmų kryptį, kas ypač svarbu policijoje ir kitose jėgos struktūrose. Trečia, mentorystė padeda jaustis labiau organizacijos dalimi: naujokai lengviau įsitraukia į darbą, perima įstaigos vertybes ir tokiu būdu jaučiasi didesne komandos dalimi. Tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose skiriamas dėmesys mentorystei, darbuotojai jaučia didesnę rūpestį ir pasižymi didesniu lojalumu⁸⁶. Dėl mentorių pastangų, naujokai greičiau perpranta vidinę „virtuvę“ – ne tik formalią taisyklių ir procedūrų pusę, bet ir tai, „kaip čia priimta dirbti ir bendrauti“. Tai skatina įsitraukimą: globotiniai lengviau užmezga ryšį su kolektyvu, tampa visaverčiais bendruomenės nariais. Galiausiai, mentorystė gali prisidėti prie pareigūnų gerovės: pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama pareigūnų fizinei ir psichologinei savijautai, tad mentorių vaidmuo – pastebėti, ar naujam kolegai nereikia pagalbos susidorojant su tarnybos stresu, nestandartiniu darbo grafiku ar kitais iššūkiais. Taip kuriama palaikanti aplinka, kur „senasis vilkas“ padeda jaunam kolegai nepalūžti, o tai ilgainiui lemia profesionalesnę ir saugesnę tarnybą visos visuomenės labui.

Atsižvelgiant į tai, kyla klausimas, kaip mentorystė yra organizuojama kitų valstybių teisėsaugos institucijose ir kokią vietą ji užima jų profesinio rengimo sistemose. Siekiant išsamiau pagrįsti mentorystės reikšmę teisėsaugos institucijose, tikslinga įvertinti šio instituto taikymo praktiką užsienio valstybėse bei mokslinius tyrimus, nagrinėjančius jo efektyvumą.

Mentorystės taikymas teisėsaugos institucijose nėra vien teorinė koncepcija – daugelyje užsienio valstybių ši praktika yra institucionalizuota ir integruota į pareigūnų rengimo sistemas. Pavyzdžiui, Jungtinėse Amerikos Valstijose policijos veikloje plačiai taikoma „Field Training Officer“ (FTO) programa, kuri, nors mokslinėje literatūroje ne visada tiesiogiai įvardijama kaip mentorystė, tačiau savo turiniu ir funkcijomis atitinka struktūruotos mentorystės principus,

⁸⁶ Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, ir Elizabeth Lentz, „*Mentoring and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Perceived Organizational Support*,“ *Journal of Applied Psychology* 91, Nr. 4 (2006): 910–919.

užtikrindama sistemingą naujų pareigūnų profesinę adaptaciją⁸⁷. Šios programos metu patyrę pareigūnai ne tik perduoda profesines žinias, bet ir formuoja praktinius sprendimų priėmimo įgūdžius realiose situacijose, kas yra ypač svarbu praktinėje teisėsaugos veikloje.

Jungtinėje Karalystėje mentorystė integruota į pareigūnų profesinio tobulinimo sistemas, kuriose akcentuojamas nuolatinis mokymasis darbo aplinkoje, o patyrę pareigūnai teikia konsultacinę pagalbą, patarimus ir profesinę paramą mažiau patyrusiems darbuotojams⁸⁸. Norvegijos policijos rengimo sistemoje didelis dėmesys skiriamas praktiniam mokymuisi ir profesinei socializacijai, o praktikos metu studentams skiriami patyrę pareigūnai–mentoriai, su kuriais jie dirba realiomis tarnybos sąlygomis, taip įgyjant profesines žinias, perimant organizacines vertybes ir ugdant gebėjimą veikti sudėtingose bei neapibrėžtose situacijose⁸⁹. Analizuojant užsienio valstybių praktiką, pastebėtina, kad mentorystė teisėsaugos institucijose dažniausiai nėra įtvirtinta kaip savarankiškas teisinis institutas, tačiau praktiškai ji veikia, dažniausiai yra integruota į pareigūnų rengimo ir profesinio tobulinimo sistemas bei reglamentuojama per organizacines ir institucinės politikos priemones.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad mentorystė organizacijose atlieka ne tik karjeros vystymo, bet ir psichosocialinio palaikymo funkciją, apimančią emocinę paramą, pasitikėjimo stiprinimą ir profesinės tapatybės formavimą⁹⁰. Tyrimai taip pat rodo, kad mentorystė reikšmingai prisideda prie darbuotojų profesinės adaptacijos, darbo pasitenkinimo bei organizacinio įsipareigojimo⁹¹. Teisėsaugos institucijų kontekste mentorystė laikoma svarbia priemone, prisidedančia prie profesinės tapatybės formavimo, etinių sprendimų priėmimo bei gebėjimo veikti neapibrėžtose situacijose, kurie laikomi esminiais policijos veiklos elementais⁹². Tai neabejotinai leidžia konstatuoti, kad mentorystė yra ne tik veiksmingas būdas integruotis naujai pradėjusiam dirbti

⁸⁷ Norman Conti and James J. Nolan III, "Policing the Platonic Cave: Ethics and Efficacy in Police Training," *Policing and Society* 15, no. 2 (2005): 166–186, https://www.researchgate.net/publication/249035136_Policing_the_Platonic_Cave_Ethics_and_Efficacy_in_Police_Training

⁸⁸ College of Policing, „Mentoring“, *College of Policing*, žiūrėta 2026 m. balandžio 12 d., <https://www.college.police.uk/career-learning/support-for-career-development/mentoring>

⁸⁹ Norwegian Police University College. „Second Year of Study“. *Norwegian Police University College*. Žiūrėta 2026 m. balandžio 12 d. <https://www.politihogskolen.no/english/studies/bachelor-police-studies/life-as-a-police-student/second-year-of-study.html>

⁹⁰ Kathy E. Kram, *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1985)

⁹¹ Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz ir Lizzette Lima, „Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis“, *Journal of Applied Psychology* 89, nr. 1 (2004): 127–136, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

⁹² Janet B. L. Chan, *Fair Cop: Learning the Art of Policing* (Toronto: University of Toronto Press, 2003).

pareigūnui į veiklą, bet ir greičiau suprasti institucijos veiklos pobūdį ir jos vertybes, pažinti kolektyvą, jo komandos narius, jų veiklos stipriąsias ir silpnąsias puses, formuoti tokį veikimo būdą, kuris leistų lengviau veikti kintančiomis sąlygomis.

Nepaisant šių tarptautinių praktikų ir mokslinių įžvalgų, Lietuvos teisėsaugos institucijose mentorystė nėra aiškiai reglamentuota ar sistemiškai įdiegta, todėl jos taikymas išlieka fragmentiškas ir priklausomas nuo individualių iniciatyvų. Tokia situacija gali lemti nevienodą naujų darbuotojų adaptacijos kokybę bei riboti mentorystės, kaip sisteminės profesinio ugdymo priemonės, potencialą.

Apibendrinant, mentorystė teisėsaugos institucijose pasižymi struktūruotu, partnerystės principu grindžiamu mokymosi procesu, kurio metu patyręs pareigūnas padeda naujai pradėjusiam dirbti darbuotojui įgyti profesines kompetencijas ir tapti visaverčiu savo srities specialistu. Šis procesas neapsiriboja vien žinių ir įgūdžių perdavimu – jo metu formuojamas vertybinis pamatas, buvimas organizacijos dalimi bei pasitikėjimu grįsti profesiniai santykiai. Moksliniai tyrimai ir užsienio šalių praktika rodo, kad sistemingai įgyvendinama mentorystė yra reikšminga darbuotojų adaptacijos, profesinio augimo ir organizacinio efektyvumo didinimo priemonė, o tokiose valstybėse kaip Jungtinės Amerikos Valstijos, Jungtinė Karalystė ar tokiose valstybėse kaip Norvegija, ji yra integruota į pareigūnų rengimo sistemas ir laikoma svarbia profesinio ugdymo dalimi. Tuo tarpu Lietuvoje mentorystės elementai egzistuoja policijos, prokuratūros ir kalėjimų sistemos veikloje, tačiau ši praktika nėra pakankamai sistemiškai reglamentuota ar standartizuota, todėl jos įgyvendinimas dažnai priklauso nuo individualių iniciatyvų ir gali lemti nevienodą taikymą ir proceso kokybę. Atsižvelgiant į tai, mentorystė teisėsaugos institucijose turėtų būti vertinama kaip strateginė investicija į žmones, kuri padeda teisingai ugdyti kompetentingus, motyvuotus ir organizacijos vertybėmis besivadovaujančius pareigūnus, o tai tiesiogiai prisideda prie efektyvesnio institucijų veikimo modelio bei visuomenės pasitikėjimo teisėsauga stiprinimo.

2.2. Mentorystės ypatumai Lietuvos policijoje

Mentorystė procesas yra itin reikšmingas Lietuvos policijos sistemoje, kuris neabejotinai padeda užtikrinti sklandų adaptacinį laikotarpį naujiems pareigūnams ir tobulinti esamų darbuotojų kompetencijas tolimesniame darbe. Policijos veiklos įstatyme įtvirtinta, kad viena iš policijos funkcijų

yra „rengti pareigūnus ir tobulinti jų kvalifikaciją“⁹³. Ši nuostata pabrėžia institucijos pareigą rūpintis personalo mokymu, o mentorystės taikymas yra viena iš praktinių priemonių šiam tikslui pasiekti. VTĮ (galiojės iki 2023 m. redakcijoje) netgi garantavo naujai priimtiems valstybės tarnautojams teisę į ne trumpesnę kaip vieno mėnesio adaptacijos laikotarpį nuo priėmimo į pareigas dienos. Nors naujausia teisės akto redakcija tokios nuostatos tiesiogiai nebeformuluoja, dabartinių adaptacijos programų nauda išlieka akcentuojama – jos padeda tarnautojams greičiau įsilieti į organizaciją, perprasti darbo taisykles, perimti vertybes ir kokybiškai vykdyti pareigas⁹⁴. Tyrimai rodo, kad tinkamai organizuota naujų darbuotojų adaptacija duoda apčiuopiamų rezultatų: sumažėja personalo kaita, pakyla darbuotojų motyvacija ir mokymosi bei progreso efektyvumas⁹⁵. Visa tai yra ypač aktualu policijai, kur darbo aplinka sudėtinga ir reikalaujanti greito profesionalumo – nuo sėkmingos naujoko adaptacijos priklauso tiek tarnybinių funkcijų vykdymo kokybė, tiek organizacijos kultūros stiprinimas. Pažymėtina, kad adaptacijos procesas glaudžiai susijęs su mentorystės procesu – planingai skiriant patyrusį kolegą („mentorių“) naujam pareigūnui, užtikrinama nuolatinė pagalba, žinių perdavimas ir grįžtamasis ryšys, sutrumpinantis naujoko įsiliejimo laiką bei gerinantis jo darbo kokybę.

Adaptacijos ir mentorystės reikšmę policijoje pagrindžia taikoma institucinė praktika. Siekiant padėti naujiems policijos darbuotojams greičiau perprasti tarnybos ypatumus ir adaptuotis naujoje darbinėje aplinkoje, 2011 m. Policijos generalinio komisaro įsakymu buvo patvirtintas Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašas⁹⁶. Šiame apraše nustatyta mentorystės tvarka – naujai priimtam pareigūnui paskiriamas kuratorius (mentorius) pagalbos ir priežiūros tikslais. Kaip apibrėžia nuostatos, toks kuratorius skiriamas siekiant, kad naujas darbuotojas (arba darbuotojas, kurio darbo pobūdis iš esmės keičiasi) per kuo trumpesnę laiką įgytų gerosios praktikos ir patirties naujame darbe bei būtų skatinamas prisiimti atsakomybę ir iniciatyvą vykdant savo funkcijas⁹⁷. Empiriniai duomenys patvirtina tokio mentorystės modelio veiksmingumą: tinkamai parinktas mentorius, nuolatinis

⁹³ Policijos veiklos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas), 6 straipsnio 1 dalies 22 punktas, <https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAP/003726b0a87211e4a854e1c2026e476c/>

⁹⁴ Valstybės tarnybos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas), 17 straipsnio 1 dalies 11 punktas, galiojusi redakcija iki 2023 m. gruodžio 31 d., Viešojo valdymo agentūros rekomendacijos dėl adaptacijos programų įgyvendinimo, Portalas „Valstybės tarnybos dokumentai“, PDF, Vilnius, 2023, https://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/rekom/Rekomendacijos_del_valstybes_tarnautaju_adaptacijos_atnaujintos_2023-09-29.pdf

⁹⁵ Talya N. Bauer, Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo ir Jennifer S. Tucker, „Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods,“ *Journal of Applied Psychology* 92, nr. 3 (2007): 707–721, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

⁹⁶ Lietuvos policijos generalinis komisaras, „Dėl Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo patvirtinimo,“ 2023 m. rugpjūčio 14 d. įsakymas Nr. 5-V-674 (Vilnius: Lietuvos policija, 2023)

⁹⁷ *Ibid.*

dėmesys naujokui, klaidų analizė ir grįžtamasis ryšys – tai raktas į sėkmingą naujo pareigūno adaptaciją ir turimų teorinių žinių teisingą pritaikymą praktikoje⁹⁸. Kitaip tariant, mentorius padeda naujam policijos pareigūnui sklandžiai pereiti iš mokymosi prie realios tarnybos – padeda suprasti darbo specifiką, organizacinę kultūrą, moko taikyti teisės normas konkrečiose situacijose, ugdo profesinę etiką. Neatsitiktinai pažymima, jog būtent tiesioginis vadovas ir paskirtas kuratorius daro didžiausią įtaką pradedančiojo pareigūno tarnybai, požiūriui ir elgsenai. Taigi, mentorystė tampa esmine grandimi, kuri padeda susieti įgautas teorines žinias su praktine tarnybos veikla.

Svarbu atkreipti dėmesį į skirtumą tarp naujų pareigūnų adaptacijos proceso ir stažuotės instituto. Valstybės tarnyboje karjeros tarnautojų priėmimas tradiciškai apėmė atranką ir vėliau – stažuotę arba bandomąjį laikotarpį, per kurį vertinama tarnautojo tinkamumas. Tačiau statutinėje vidaus tarnyboje (policijoje) atskiros „stažuotojo“ etapo naujai priimtiems pareigūnams nėra – jie iškart paskiriami į pareigas ir tarnybą pradeda eidami konkrečias pareigas ir atlikdami numatytas funkcijas pagal pareigybės aprašymą. Jų žinioms bei gebėjimams tobulinti taikomas adaptacijos (kuravimo) laikotarpis, kurio metu būna paskirtas mentorius (kuratorius). Vidaus tarnybos statusas reglamentuoja pareigūnų priėmimą, tarnybos organizavimą ir socialines garantijas, o kitos darbo sąlygos dažnai nustatomos atskiruose vidaus tarnybos pareigūnų rengimo ir tarnybos organizavimo dokumentuose ar taisyklėse⁹⁹. Adaptacijos metu, kaip minėta, skiriamas kuratorius, prižiūrintis naujoko darbą ir padedantis jam įgyti reikiamų įgūdžių. Taigi, vietoje formalios stažuotės, policijoje veikia mentorystės modelis naujoje darbo vietoje.

Pažymėtina, kad stažuotės (plačiąja prasme) policijos sistemoje taikomos kitais tikslais ir tam tikrais atvejais, o ne naujai priimtų pareigūnų priėmimo stadijoje. Praktinio stažavimosi modelis policijoje gali būti taikomas ir esamiems pareigūnams, kai siekiama juos perkvalifikuoti ar suteikti naujų kompetencijų: pavyzdžiui, pareigūnas gali būti siunčiamas laikinai pasistažuoti kitame padalinyje ar kitoje institucijoje (pvz., užsienio partnerių struktūrose), kur jam paskiriamas stažuotės vadovas tam tikrai praktinių įgūdžių įgijimo misijai. Tokiais atvejais stažuotė suprantama kaip tikslinis kvalifikacijos tobulinimo laikotarpis, skirtas profesinėms kompetencijoms stiprinti.

⁹⁸ Tammy D. Allen, Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz ir Lizzette Lima, „Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis“, *Journal of Applied Psychology* 89, nr. 1 (2004): 127–136, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.12>

⁹⁹ *Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statusas* (galiojantis su pakeitimais nuo 2023 m. gruodžio 19 d.), <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4FC026AC03AE/KEyydxikNM>

Taip pat policijoje galima išskirti ir dar vieną mokymosi formą – studentų ar kursantų mokomosios praktikos laikotarpis. Pavyzdžiui, policijos mokyklos kursantai privalo atlikti praktikas policijos padaliniuose, kur jiems paskiriami praktikos vadovai (kuratoriai). Studentams, studijuojantiems universitetuose, dažnu atveju ši praktika taip pat taikoma. Praktikos metu atskiru įsakymu būna paskiriamas praktikos vadovas ir šio proceso metu jis skiria praktikantui užduotis, prižiūri jų vykdymą, supažindina su šiuolaikiniais policijos darbo metodais, konsultuoja iškilus klausimams, kontroliuoja, kaip pildomi praktikos dokumentai, vertina įgytas žinias ir įgūdžius bei užtikrina, kad praktikantas laikytųsi nustatytos tvarkos¹⁰⁰. Ši kursantų praktika – tai studijų proceso dalis, kuri padeda būsimam pareigūnui pasirengti tarnybai bei pažvelgti į ją iš arti.

Mentorystės programos policijoje ne tik palengvina personalo adaptaciją, bet ir tiesiogiai prisideda prie strateginių teisėsaugos tikslų, pavyzdžiui, gerinant ikiteisminio tyrimo organizavimą. LR generalinis prokuroras savo įsakymais yra patvirtinęs metodines Rekomendacijas dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo jam, kuriose akcentuojama, jog tinkamas tyrimo organizavimas, vadovavimas ir kontrolė užtikrina baudžiamojo proceso paskirtį – per kuo trumpesnę laiką išsamiai atskleisti nusikalstamas veikas ir tinkamai pritaikyti įstatymą, kad kaltieji būtų teisingai nubausti, o nekaltieji – nepatraukti baudžiamojon atsakomybėn¹⁰¹. Šių rekomendacijų kontekste ypač yra svarbus pareigūnų gebėjimas taisyklingai atlikti procesinius veiksmus ir teisingai kvalifikuoti nusikalstamas veikas. Mentorystė padeda įgyvendinti šiuos reikalavimus praktikoje – patyrę tyrėjai, veikdami mentorių vaidmenyje, perduoda jaunesniems kolegoms savo žinias bei praktiką, moko tinkamai rinkti įrodymus, rengti procesinius dokumentus ir teisingai teisiškai įvertinti (kvalifikuoti) nusikalstamas veikas. Pavyzdžiui, formuojant teisingos nusikalstamų veikų kvalifikacijos kompetenciją, mentoriaus indėlis yra kritinis: naujam tyrėjui gali trūkti praktinio supratimo, kaip atskirti panašius nusikaltimų sudėties požymius ar pritaikyti BK normas sudėtingesniais atvejais. Čia mentorius, remdamasis savo patirtimi, padeda išvengti kvalifikavimo klaidų. Pažymėtina, kad prokuratūros sistemoje yra parengtos ir specialios rekomendacijos dėl pranešimo apie įtarimą surašymo ir nusikalstamų veikų perkvalifikavimo ikiteisminio tyrimo metu – tai parodo institucijų siekį suvienodinti ir pagerinti tyrimo praktiką. Policijos pareigūnų mentorystė tiesiogiai prisideda prie šių rekomendacijų įgyvendinimo: mentoriai mokymosi metu užtikrina, kad naujai atėję tyrėjai laikytųsi nustatytų

¹⁰⁰ Alytaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato pranešimas, „Alytaus apskr. VPK vadovai susitiko su Lietuvos policijos kursantais“, Lietuvos policija, 2023 m. rugpjūčio 06 d., <https://alytus.policija.lrv.lt/lt/naujienos/alytaus-apskr-vpk-vadovai-susitiko-su-lietuvos-policijos-kursantais>

¹⁰¹ Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras, *Dėl Rekomendacijų dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo jam patvirtinimo*, įsakymas Nr. I-123 (2025 m. gegužės 30 d.), Viešųjų teisės aktų registras, žiūrėta 2026 m. vasario 17 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a415f5863d3c11f0b070ee7f1ceefc75>

standartų, koreguoja jų darbą pagal metodinius reikalavimus, padeda formuoti įprotį kruopščiai ir pagal įstatymų reikalavimus atlikti tyrimo veiksmus. Taigi, mentorystė ikiteisminiame tyrime tampa kokybės užtikrinimo priemone – padeda auginti kompetentingus tyrėjus, galinčius teisingai taikyti baudžiamąją teisę ir tinkamai įgyvendinti baudžiamojo proceso paskirtą praktinę veiklą.

Trumpai verta aptarti mentorystę ir tolimesnėje pareigūnų karjeroje. Nors didžiausias dėmesys skiriamas naujokų adaptacijai, policijoje mentorystės principai taikomi ir tobulinant esamų pareigūnų kvalifikaciją. Pavyzdžiui, vykdomos vyresnių specialistų stažuotės ir mokymai, kurių metu patyrę ekspertai dalijasi gera patirtimi su kolegomis; taip pat mentorystės elementai naudojami rengiant būsimus padalinių vadovus, ugdant jų lyderystės įgūdžius¹⁰². Toks „atvirkštinės mentorystės“ arba karjeros mentorystės taikymas skatina nuolatinį mokymąsi organizacijos viduje ir žinių perdavimą. Mentorystė prisideda prie darbuotojo profesinio tobulėjimo ir karjeros augimo. Nors šis aspektas nėra plačiai reglamentuotas (ir išsamus jo aptarimas peržengtų šio poskyrio ribas), galima pažymėti, kad moderniam policijos personalo valdyme, mentorystė yra suvokiama kaip strateginė priemonė, kuri padeda ne tik naujiems pareigūnams startuoti, bet ir visam kolektyvui augti profesine prasme.

Vertinant mentorystės efektyvumą policijos sistemoje, svarbu atsižvelgti ir į mentorių motyvacijos mechanizmą. Viena iš pagrindinių paskatų pareigūnams imtis mentoriaus ar kuratoriaus funkcijų – papildomas finansinis skatinimas. Vadovaujantis Policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. 5-V-293 patvirtintu Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašu¹⁰³, kiekvienam naujai priimtam darbuotojui paskiriamas kuratorius, atsakingas už jo įvedimą į pareigas. Kuratoriaus atliekamos funkcijos – konsultavimas, supažindinimas su organizacijos tvarka, pagalba atliekant tarnybines užduotis – yra reikšmingos ir sudėtingos, todėl už šį papildomą darbą gali būti mokamas iki 10 procentų pareiginės algos dydžio priedas, kurį skiria įstaigos vadovas¹⁰⁴.

Vis dėlto tokia motyvacija nėra universali. Pavyzdžiui, stažuotės vadovams – pareigūnams, kuruojantiems kitų padalinių darbuotojų stažuotes – toks priedas dažniausiai neskiriamas, nepaisant to, kad jų atliekamos funkcijos analogiškos adaptacijos kuratorių veiklai. Šis reglamentavimo

¹⁰² Tomas Lukošius ir Gitana Tolutienė, „Mentoriaus veiklos raiškos realijos ir perspektyvos: Lietuvos policijos mokyklos atvejo analizė“, *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos* (Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2021), <https://doi.org/10.52320/svv.viVI.197>

¹⁰³ Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 8 d. įsakymas Nr. 5-V-293 „Dėl Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo patvirtinimo“

¹⁰⁴ Policijos departamento prie VRM Darbuotojų adaptacijos sistemos (DAS) nuostatai, patvirtinti Policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 8 d. įsakymu Nr. 5-V-293, nauja redakcija, <https://policija.lrv.lt/public/canonical/1738761374/10374/DAS%20NAUJA%20REDAKCIJA%20NUORA%C5%A0AS.pdf>

nenuoseklumas kelia klausimų dėl nevienodo požiūrio į mentorių vaidmenį ir šis aspektas neabejotinai gali mažinti dalies pareigūnų motyvaciją ir norą įsitraukti į naujų pareigūnų mokymo procesą. Siekiant užtikrinti mentorystės tvarumą ir kokybę, tikslinga svarstyti vieningos skatinimo sistemos užtikrinimą, kuri būtų grindžiama mentoriaus atliekamomis užduotimis, numatytomis atsakomybėmis ir mentoriaus indėliu į ugdytinio profesinį augimą, nepriklausomai nuo mokymo aplinkybių ar mokymosi proceso formos.

Apibendrinant, mentorystės institutas Lietuvos policijoje yra būtinas siekiant užtikrinti personalo profesionalumą ir efektyvią veiklą. Teisinis reglamentavimas – nuo įstatymų nuostatų iki vidinių adaptacijos tvarkų – sudaro prielaidas mentorystės įgyvendinimui. Praktika ir tyrimai rodo, kad gerai organizuota mentorystė duoda teigiamų rezultatų: nauji pareigūnai greičiau adaptuojasi, mažiau klysta, tvirčiau perima organizacijos vertybes, o esami darbuotojai nuolat mokosi vieni iš kitų. Žinoma, svarbu išvengti formalizmo – mentorių parinkimas ir parengimas turi būti kokybiškas, nes tik tuomet mentorystė nėra vien „varnelė“ dokumentuose, bet reali pagalba pareigūnui. Tinkamai funkcionuojanti mentorystės sistema stiprina visos policijos veiklos kokybę, didina visuomenės pasitikėjimą teisės sauga ir padeda įgyvendinti pagrindinę policijos misiją – ginti, saugoti, padėti kiekvieną visuomenės žmogų.

2.3. Mentorystė Lietuvos prokuratūros sistemoje

Mentorystės institutas Lietuvos prokuratūros sistemoje nėra aiškiai įteisintas kaip savarankiška praktika, tačiau jos elementai integruoti į galiojantį prokurorų adaptacijos ir profesinio rengimo procesą, o ypač mentorystės procesas įprasminamas per stažuotės mechanizmą. LR prokuratūros įstatymo 31 straipsnyje nustatyta, kad asmuo, priimtas į tarnybą prokuratūroje (išlaikęs pretendentų į prokurorus egzaminą), skiriamas stažuotis iki dvejų metų - jam Generalinio prokuroro įsakymu patvirtinama individuali stažuotės programa ir paskiriamas stažuotės vadovas¹⁰⁵. Stažuotės vadovo funkcijos iš esmės atitinka mentoriaus vaidmenį. Stažuotojas šiuo laikotarpiu turi prokuroro statusą (jis gali eiti prokuroro pareigas) ir vykdo visas procesines funkcijas, tačiau jo parengti procesinių sprendimų projektai privalo būti derinami su stažuotės vadovu. Toks reglamentavimas garantuoja, kad pradedantysis prokuroras dirbs prižiūrimas patyrusio kolegos ir jo sprendimai yra peržiūrimi, kol įgis

¹⁰⁵ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas*, 1994 m. spalio 13 d., Nr. I-599, 31 str., žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.3EB53577EFCA/CvWViBbCrF>

reikiamos patirties. Prokuratūros stažuotės nuostatus ir tvarką detalizuoja Generalinio prokuroro patvirtinti teisės aktai – pavyzdžiui, specialūs Prokurorų stažuotės nuostatai bei rekomendacijos¹⁰⁶. Šie aktai sudaro prielaidas vienodai stažuotė organizavimo praktikai. Tai leidžia teigti, kad mentorystės elementai prokuratūroje yra įtvirtinti norminiu lygmeniu per stažuotės institutą: Prokuratūros įstatymas, jam įgyvendinti skirti Prokuratūros nuostatai ir Generalinio prokuroro įsakymai sudaro teisinį pagrindą stažuotės institutui, kurio nuostatų įgyvendinime ir pasireiškia mentorystės elementai. Be to, VTĮ – tiek ankstesnė, tiek nauja jo redakcija – yra susijusi su mentorystės praktikos formavimu valstybės tarnyboje. Iki 2024 m. galiojusioje LR VTĮ redakcijoje buvo aiškiai įtvirtinta valstybės tarnautojo teisė į ne trumpesnę kaip vieno mėnesio adaptacijos laikotarpį, taip sudarant tinkamas galimybes naujų darbuotojų įsiliejimui į naują profesinę veiklą. Tačiau naujoje šio įstatymo redakcijoje atsisakius detalaus adaptacijos reglamentavimo, šios srities teisinis reguliavimas tapo lankstesnis, o sprendimai dėl adaptacijos organizavimo buvo palikti pačioms institucijoms. Nepaisant to, viešojo valdymo praktikoje adaptacijos procesai išlieka aktualūs ir dažnai įgyvendinami pasitelkiant mentorystės principus, kai patyrę darbuotojai padeda naujiems tarnautojams įgyti praktinių gebėjimų bei efektyviai integruotis į organizacinę aplinką. Tai leidžia pagrįstai teigti, kad mentorystė, nors ir nebėra tiesiogiai reglamentuota įstatymo lygmeniu, išlieka reikšminga ir faktiškai taikoma personalo ugdymo priemonė visoje valstybės tarnyboje, įskaitant ir prokuratūros sistemą¹⁰⁷.

Generalinės prokuratūros rekomendacijose mentorystės vaidmuo taip pat akcentuojamas kaip viena priemonių užtikrinti ikiteisminio tyrimo kokybę, kontrolę ir efektyvų bendradarbiavimą su tyrėjais. Generalinis prokuroras savo įsakymais yra patvirtinęs metodines rekomendacijas, skirtas suvienodinti ir pagerinti ikiteisminio tyrimo organizavimą bei vadovavimą jam (pvz., 2004 m. Rekomendacijos dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo, atnaujinamos ir tobulinamos iki šiol)¹⁰⁸. Šių rekomendacijų paskirtis – detalizuoti norminių aktų nuostatas ir formuoti vieningą praktiką, kuria vadovaujasi prokurorai organizuodami bei kontroliuodami tyrimus. Jose pabrėžiama, be kita ko, ikiteisminio tyrimo kontrolė (pvz., terminų laikymasis, procesinių sprendimų pagrįstumas) ir efektyvus prokuroro bei ikiteisminio tyrimo pareigūnų bendradarbiavimas. Akivaizdu, kad vien

¹⁰⁶ Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras, *Prokurorų stažuotės nuostatai*, patvirtinti 2006 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. I-77, žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., https://www.prokuraturos.lt/data/public/uploads/2015/12/prok-stazuotes-nuostat_2006-03-31.pdf

¹⁰⁷ Viešojo valdymo agentūra, *Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų adaptacijos*, žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://vva.lrv.lt/public/canonical/1772195967/2236/Rekomendacijos%20DEL%20VT%20adaptacijos%20PDF.pdf>

¹⁰⁸ Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras, *Rekomendacijos dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo*, patvirtintos 2025 m. įsakymu Nr. I-123, žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=a415f5863d3c11f0b070ee7f1ceefc75>

teisės aktų ar rekomendacijų paskelbimas neužtikrina jų praktinio įgyvendinimo – būtina, jog prokurorai perimtų šias nuostatas ir taikytų jas kasdieniame darbe. Mentorystė šiuo atveju padeda užpildyti atotrūkį tarp teorinių reikalavimų ir praktikos: patyręs prokuroras-mentorius, vadovaudamas jaunam kolegai, išmoko jį taikyti generalinio prokuroro rekomendacijose įtvirtintus standartus. Stažuotės (mentorystės) programa orientuota būtent į tuos gebėjimus, kurių reikia užtikrinant kokybišką ikiteisminį tyrimą – naujasis prokuroras supažindinamas su nusistovėjusia praktika, kaip vadovauti tyrimui, analizuoti bylų dokumentus, tinkamai atlikti ar kontroliuoti ikiteisminį tyrimą, formuoti įtarimus, taip pat kaip konstruktyviai bendradarbiauti su kitomis tyrimo įstaigomis¹⁰⁹. Tokiu būdu mentorystė padeda įgyvendinti rekomendacijas dėl tyrimo kokybės ir kontrolės: jauni pareigūnai, gavę individualias vyresnio kolegos konsultacijas, greičiau perpranta geriausias darbo praktikas, mažina klaidų tikimybę ir užtikrina stipresnį laikymąsi tyrimų standartų. Prokuratūros vadovybė, rūpindamasi ikiteisminių tyrimų efektyvumu, skatina tokį patirties perdavimą – tai atitinka bendrą strateginį tikslą gerinti baudžiamojo persekiojimo kokybę.

Praktinis mentorystės įgyvendinimas prokuratūroje labiausiai atsiskleidžia naujų darbuotojų adaptacijos procese. Kaip minėta, naujai paskirtas prokuroras privalo praeiti stažuotę, per kurią jam nuolat talkina paskirtas vadovas. Šio stažuotės vadovo skyrimas veikia nuosekliai: teritorinės prokuratūros vadovas, sudarydamas stažuotojo individualią programą, parenka patyrusį darbuotoją, galintį būti stažuotės vadovu, ir teikia kandidatūrą tvirtinti Generalinei prokuratūrai. Stažuotės vadovas atlieka tiek priežiūros, tiek mokytojo vaidmenį. Jis ne tik kontroliuoja procesinius veiksmus, bet ir teikia metodinę bei organizacinę pagalbą naujam prokurorui realiame darbe. Pagal nustatytas gaires, stažuotės vadovas „nuolat kontroliuoja besistažuojančio prokuroro procesinę veiklą, teikdamas jam metodinę ir organizacinę paramą“, įskaitant supažindinimą su kitų teisėsaugos institucijų vadovais bei tyrėjais, bendrų pasitarimų organizavimą, reikalingos literatūros, metodinės medžiagos ar techninių priemonių parūpinimą. Tai leidžia stažuotojui sklandžiai įsitraukti į kolektyvą ir darbo procesus, greičiau perimti praktinius įgūdžius. Kartu formaliai užtikrinama ir kontrolė – vadovas nedelsdamas peržiūri stažuotojo parengtus procesinius dokumentus, pataiso klaidas, paaiškina, kaip tinkamai pritaikyti įstatymą. Toks „šešėliavimas“ darbo vietoje suteikia naujam prokurorui pasitikėjimo ir padeda taikyti teorines žinias praktikoje. Pažymėtina, kad mentorystė prokuratūroje nėra vien neformalus procesas – tai ir oficiali organizacijos veikla. Generalinė prokuratūra organizuoja centralizuotus mokymus ir seminarus, skirtus naujiems prokurorams.

¹⁰⁹ *Ibid.*

Prokuratūros įstatymas (32 straipsnis) numato, jog būtent Generalinė prokuratūra organizuoja prokurorų mokymą stažuotės metu ir kvalifikacijos kėlimą. Vykdam šią pareigą, rengiami privalomi kursai prokurorams stažuotojams, periodiškai vyksta seminarai aktualiais baudžiamosios teisės ir proceso klausimais¹¹⁰. Taip pat sudaromos sąlygos stažuotojams dalyvauti kvalifikacijos kėlimo programose, stažuotis kitose institucijose ar užsienyje, dalintis gerąja patirtimi. Visa tai papildo individualią mentoriaus globą ir sukuria visapusišką naujojo pareigūno ugdymo sistemą. Tinkamai integravus naują darbuotoją per mentorystę, pasiekama, kad jis greičiau ir užtikrinčiau pradėtų savarankiškai vykdyti prokuroro funkcijas, nepažeidžiant teisės aktų reikalavimų ir vidinių standartų.

Mentorystė tiesiogiai prisideda prie profesinių įgūdžių ugdymo prokuratūroje. Darbo pradžioje net ir turint teorinių žinių, nepatyrusiam prokurorui kyla iššūkių praktikoje – reikia tiksliai taikyti Baudžiamojo kodekso (toliau – BK) ir Baudžiamojo proceso kodekso (toliau – BPK) nuostatas, parinkti tinkamą nusikalstamos veikos kvalifikaciją, surinkti ir įvertinti reikšmingu tyrimui duomenis, parengti procesinius dokumentus (kaltinamuosius aktus, nutarimus, pareiškimus teismui ir pan.), vadovauti tyrimo veiksams, kartu su ikiteisminio tyrimo tyrėjais spręsti kitus reikšmingus ikiteisminiam tyrimui klausimus. Mentorystės metu šie gebėjimai yra intensyviai lavinami. Stažuotojas, nuolat konsultuodamasis su patyrusiu prokuroru, mokosi, kaip teisingai kvalifikuoti nusikalstamas veikas ir argumentuoti savo procesinius sprendimus. Pavyzdžiui, rengdamas pranešimą apie įtarimą ar kaltinamąjį aktą, jis pirmiausia derina formuluotes su vadovu – tai padeda išvengti klaidų kvalifikacijoje, užtikrina, kad kaltinimas bus paremtas tinkamu baudžiamojo įstatymo straipsniu. Mentorius atkreipia dėmesį į įrodymų pakankamumą, procedūrinių terminų laikymąsi, bylos medžiagos tvarkymą – tai kritiniai kokybės aspektai. Kaip nurodoma stažuotės programos apraše, mentorystė turėtų padėti naujam prokurorui *„susipažinti su susiformavusia vadovavimo ikiteisminiam tyrimui praktika, išmokti analizuoti bylų nagrinėjimui reikšmingus dokumentus, tinkamai atlikti ar kontroliuoti ikiteisminį tyrimą, pateikti įtarimus“* ir sėkmingai bendradarbiauti su kitais tyrimo subjektais. Taigi mentoriaus padedamas prokuroras greičiau perpranta, kaip praktiškai taikyti baudžiamojo proceso taisykles. Šis praktinis žinių pritaikymas yra būtinas ugdant savarankiškumą: pasibaigus stažuotei, prokuroras turės vienas priimti sprendimus, todėl stažuotės metu įgyta patirtis kvalifikuoti nusikalstamas veikas ir rengti procesinius dokumentus yra esminė. Galiausiai, stažuotės pabaigoje atestacijos komisija vertina, ar stažuotojas pasiekė reikiamą

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas*, 1994 m. spalio 13 d., Nr. I-599, 32 str., žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.3EB53577EFCA/CvWViBbCrF>

profesionalumo lygį (ar jo tarnyba vertintina teigiamai)¹¹¹. Teigiamas įvertinimas reiškia, kad mentorystės proceso dėka jaunas prokuroras jau geba savarankiškai vykdyti pareigas – t. y. įgijo pakankamus profesinius įgūdžius kvalifikuoti nusikaltimus, tinkamai parengti procesinius sprendimus ir efektyviai taikyti teisės normas praktikoje.

Svarbu atskirti prokuratūros pareigūnų stažuotę nuo, pavyzdžiui, teisės studijų studentų atliekamos praktikos. Prokuratūros stažuotojas yra jau priimtas į tarnybą asmuo, turintis visus prokuroro įgaliojimus (nors jie laikinai įgyvendinami prižiūrint mentoriui). Stažuotė trunka reikšmingą laikotarpį (iki dvejų metų, su galimybe pratęsti dar 6 mėn. esant poreikiui), per kurį vykdoma nuosekli profesinė programa ir galutinis tarnybinės veiklos įvertinimas. Vadovaujantis prokuratūros nustatyta praktikos atlikimo tvarka, pažymėtina, kad studentų praktika prokuratūroje yra trumpalaikė mokomoji veikla, skirta susipažinti su institucijos darbo specifika. Studentai praktikantai paprastai neturi prokuroro statuso ir nepriima savarankiškų procesinių sprendimų – jų veikla apsiriboja pagalbinėmis užduotimis, dokumentų rengimo pratybomis, posėdžių stebėjimu ir pan. (vadovaujantis prokuratūros nustatyta praktikos atlikimo tvarka). Tokia praktika yra studijų programos dalis ir nedaro įtakos prokuratūros personalo sudėties¹¹². Tuo tarpu stažuotė – tai tarnybos etapas, privalomas kiekvienam naujam prokurorui. Stažuotės metu už stažuotoją atsakingas paskirtas prokuroras (mentorius), o pasibaigus stažuotei sprendžiama, ar stažuotojas lieka eiti prokuroro pareigas nuolat. Todėl adaptacija pareigūnams (stažuotė) yra daug gilesnė ir struktūruota – ji užtikrina pareigūno parengimą tarnybai, tuo tarpu studentų praktika – tik papildoma edukacinė patirtis be tiesioginio profesinio statuso.

Pažymėtina, kad mentorystė taikoma ne tik naujokams, bet ir tobulinant esamų prokurorų kvalifikaciją bei ruošiant juos aukštesniems vaidmenims. Prokuratūros sistemoje vykstant karjeros pokyčiams (pvz., skiriant prokurorą į vadovaujančias pareigas – apygardos ar apylinkės vyriausiojo prokuroro poziciją), taip pat pasitelkiami mentorystės principai. Manytina, jog naujai paskirtam vadovui gali būti numatytas tam tikras adaptacijos laikotarpis, kurio metu aukštesnis vadovas ar patyręs kolega atlieka mentoriaus vaidmenį – supažindina su vadovaujamo darbo specifika, padeda ugdyti lyderystės gebėjimus, pataria sprendžiant strateginius klausimus¹¹³. Nors naujoje valstybės

¹¹¹ Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras, *Prokurorų stažuotės nuostatai*.

¹¹² Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras, *Praktikos atlikimo Lietuvos Respublikos prokuratūroje tvarkos aprašas*, patvirtintas 2017 m. vasario 6 d. įsakymu Nr. I-43, žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://www.prokuraturos.lt/data/public/uploads/2017/08/2017-02-06-nr-i-43-praktikos-atlikimo-prok-tv-apr-aktuali-2017-07-12-i-250.pdf>

¹¹³ Lietuvos Respublikos Seimas, *Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas*, 1994 m. spalio 13 d., Nr. I-599, 32 str., žiūrėta 2026 m. kovo 22 d., <https://www.e-tar.lt/portal/it/legalAct/TAR.3EB53577EFCA/CvWViBbCrF>

tarnybos teisinio reguliavimo redakcijoje adaptacijos programos nėra aiškiai reglamentuotos, viešojo valdymo praktikoje jos gali būti taikomos ne tik naujai priimtiems, bet ir pareigas keičiantiems tarnautojams. Tai leidžia manyti, kad ir į aukštesnes pareigas paskirtiems asmenims gali būti taikomas organizuotas įvedimas į naujas funkcijas. Prokuratūros vidinė praktika atitinka šią nuostatą – naujiems struktūrinių padalinių vadovams sudaromos galimybės konsultuotis su ilgamečiais vyriausiais prokurorais, perimti jų patirtį. Be individualaus mentorystės santykio, Generalinė prokuratūra nuolat skiria dėmesį vadovų mokymams. Įgyvendinant prokuratūros strateginius tikslus, organizuojami mokymai, skirti stiprinti administracinius gebėjimus ir vadovavimo kompetencijas (tai numatyta ir prokuratūros veiklos planuose). Pvz., vykdomi periodiniai vyriausiųjų prokurorų pasitarimai, seminarai lyderystės temomis, bendri mokymai su kitomis teisėsaugos institucijomis – siekiant ugdyti strateginio valdymo įgūdžius. Tokiuose renginiuose patyrę lektoriai (dažnai ir buvę vadovai) perteikia savo žinias, o kolegos tarpusavyje dalijasi gerąja patirtimi.

Apibendrinant galima teigti, kad nors mentorystės institutas Lietuvos prokuratūros sistemoje nėra aiškiai įtvirtintas kaip savarankiškas elementas, jo esminės dalys yra integruotos į galiojančią teisinę ir organizacinę reguliavimą per stažuotės institutą bei profesinio rengimo mechanizmus. Prokuratūros įstatymo nuostatos, generalinio prokuroro patvirtinti teisės aktai ir praktikoje taikomos rekomendacijos sudaro sąlygas sistemingam naujų prokurorų profesinių gebėjimų ugdymui, užtikrinant nuoseklų teorinių žinių perkėlimą į praktinę veiklą. Nors nauja valstybės tarnybos teisinio reguliavimo redakcija neberegamentuoja adaptacijos laikotarpio imperatyviai, mentorystės principai išlieka reikšmingi ir taikomi institucijų praktikoje, ypač per individualizuotą stažuotojų rengimą. Tai leidžia daryti išvadą, kad mentorystė, kaip neformaliai institucionalizuota, tačiau faktiškai veikianti priemonė, atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant prokurorų profesinę kompetenciją, darbo kokybę ir visos prokuratūros sistemos efektyvumą.

3. POLICIJOS IR PROKURATŪROS POŽIŪRIS Į MENTORYSTĖS PROCESO ĮGYVENDINIMĄ

3.1. Tyrimo metodika

Bendrosios tyrimo nuostatos. Baigiamajame darbe atliktas kokybinis tyrimas siekiant atskleisti policijos ir prokuratūros pareigūnų požiūrį į mentorystės įgyvendinimą teisėsaugos institucijose.

Tyrimas buvo atliktas naudojant individualų interviu metodą¹¹⁴ (žodinę apklausą) pagal iš anksto parengtą klausimyną. Interviu, kaip kokybinio duomenų rinkimo metodo, taikymas yra grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones ir pagrindinis tyrėjo tikslas yra skatinti informantą išsakyti, pasidalinti patirtimi, o ne pačiam kalbėti ar dalintis savo patirtimi¹¹⁵. Šiuo būdu yra siekiama suvokti informantų patirtį, tiriamaisiais klausimais sužinoti nuomones, kurias jie išsako savais žodžiais pateikdami ekspertinę nuomonę. Interviu tipologija buvo pasirinkta griežtai struktūruota - jo metu buvo griežtai laikomasi taisyklių, nekeičiant nei klausimų sekos, nei tvarkos. Šis interviu yra laikomas kokybiniu tyrimu, nes informantų atsakymai yra atviri. Šis metodas buvo pasirinktas kaip pats veiksmingiausias siekiant gauti ekspertiniu pagrindu pagrįstą nuomonę, taip pat tinkamas ir tuomet, kai siekiama sumažinti tiriamųjų šališkumą.

Tyrimo etika. Interviu atliktas gavus tiriamųjų asmenų sutikimą. Informantai buvo supažindinti su interviu taisyklėmis ir sąlygomis ir gautų duomenų panaudojimo apimtimi. Interviu metu buvo vykdomas garso įrašymas panaudojant mobilaus ryšio telefono diktofoną, siekiant užfiksuoti duomenis, reikalingus baigiamojo darbo tyrimui. Prieš pradedant interviu analizę buvo atliktas pilnas pažodinis interviu išrašas (transkripcija). Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą ir anonimiškumą, buvo atliktas duomenų nuasmeninimas, todėl pateikiant interviu analizės informaciją, vardai ir pavardės nebus minimi.

3.2. Tyrimo dalyviai

Tyrimo generalinė aibė – tai tyrimo vienetų atstovaujančių tyrimo objektui visuma. Tiriamu atveju, tai į struktūrą nukreiptas tyrimas – į teisėsaugos institucijas, o būtent policiją ir prokuratūrą.

Tyrimas buvo atliekamas Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Kriminalinės policijos nusikaltimų nuosavybei tyrimo valdyboje, Vilniaus apskrities vyriausiojo policijos komisariato Antrajame policijos komisariate, Vilniaus apygardos prokuratūroje, Vilniaus apylinkės

¹¹⁴ Interviu – tai toks tyrimo metodas, kuris apima informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi.

¹¹⁵ Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 12–15 p. Žiūrėta 2026 m. balandžio 7 d. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>

prokuratūroje. Tyrime dalyvavo 6 pareigūnai, turintys skirtingą darbo patirtį. Informantų amžius: nuo 29 iki 58 metų. Darbo stažas: 1 iki 30 metų, Tyrimas vyko 2026 metų kovo - balandžio mėnesį.

3.3. Policijos ir prokurorų vertinimo rezultatų pristatymas ir išvalgos

Apibrėžus mentorystės reikšmę šiuolaikinėje visuomenėje, aptarus mentorystės sampratą, jos raidą bei pagrindinius bruožus, taip pat išanalizavus mentorystės ypatumus teisėsaugos institucijose, ypač Lietuvos policijoje ir prokuratūros sistemoje, toliau bus nagrinėjama, kaip mentorystės procesas yra įgyvendinamas policijoje ir prokuratūroje, taip pat analizuojamas mentorystės taikymas praktikoje bei jos įtaka pareigūnų adaptacijai ir darbo kokybės gerinimui.

Mentoriaus pagrindinis tikslas yra suteikti gerosios praktikos ugdomajam, pasitelkiant įvairiausias mokymo formas bei būdus, o mokinio – gebėti įgytas žinias sėkmingai taikyti tolimesniame darbe. Žemiau lentelėje pateikiami informantų demografiniai duomenys (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Informantų demografiniai duomenys

Nr.	Tyrimo dalyvių kodas	Lytis	Darbo stažas
1.	Informantas Nr.1	Moteris	17 m.
2.	Informantas Nr.2	Vyras	7 m.
3.	Informantas Nr.3	Moteris	23 m.
4.	Informantas Nr.4	Moteris	30 m.
5.	Informantas Nr.5	Moteris	1 m.
6.	Informantas Nr.6	Vyras	26 m.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad tyrime dalyvavo tiek moterys, tiek vyrai, turintys skirtingą profesinę patirtį – darbo stažas svyruoja nuo 1 iki 30 metų. Tokia respondentų įvairovė leidžia užtikrinti platesnį požiūrį į mentorystę ir jos taikymą teisėsaugos institucijose.

Respondentų skirtinga profesinė patirtis sudaro prielaidas atskleisti įvairius mentorystės aspektus, susijusius su jos įgyvendinimu, organizavimu, reikšme darbuotojų adaptacijai, profesinių

įgūdžių formavimu bei darbo kokybei. Toliau pateikiami respondentų atsakymai, atskleidžiantys jų požiūrį į mentorystės procesą policijoje ir prokuratūroje (žr. 6-12 lentelėje).

6 lentelė. Respondentų požiūris į mentorystės reikalingumą policijoje ir prokuratūroje

Atsakymai	1. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad mentorystė yra būtina, nes padeda naujiems darbuotojams pritaikyti teorines žinias praktikoje ir suprasti darbo sistemą. Taip pat pabrėžia, kad ji padeda formuoti profesinius įgūdžius ir orientuotis sudėtingose situacijose.
Informantas Nr. 2	Pabrėžia, kad mentorystė reikalinga siekiant perimti patyrusių kolegų praktiką. Tai sudaro prielaidas darbuotojui tobulėti ir tapti savo srities specialistu.
Informantas Nr. 3	Nurodo, kad praktiniai įgūdžiai įgyjami tik dirbant, todėl mentorystė yra būtina. Ji padeda pritaikyti teorines žinias realiose situacijose.
Informantas Nr. 4	Akcentuoja, kad mentorystė būtina dėl darbo atsakomybės ir priimamų sprendimų reikšmingumo. Patyrusio kolegos pagalba leidžia išvengti klaidų ir užtikrinti tinkamą teisės taikymą..
Informantas Nr. 5	Teigia, kad mentorystė yra reikalinga visose institucijose, nes padeda naujiems darbuotojams įsilieti į darbo aplinką ir priimti sprendimus. Ji taip pat padeda išvengti klaidų ir remtis praktine patirtimi.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad mentorystė faktiškai egzistuoja, tačiau jos formalizavimas kelia iššūkių. Pabrėžia darbo krūvio ir papildomų išteklių poreikio problemą.

Analizuojant informantų atsakymus apie mentorystės reikalingumą policijoje ir prokuratūroje, nustatyta, kad beveik visi respondentai mentorystę vertina kaip būtina profesinės veiklos dalį. Informantai vieningai pabrėžia, kad naujai į darbą atėję specialistai dažniausiai turi teorinių žinių, tačiau stokoja praktinių įgūdžių, todėl jiems reikalinga patyrusių kolegų pagalba.

Didžioji dalis respondentų akcentuoja mentorystės reikšmę kaip priemonę, padedančią pereiti nuo teorinių žinių prie praktinio jų taikymo. Pabrėžiama, kad būtent dirbant realioje aplinkoje ir gaunant patyrusio specialisto konsultacijas formuojasi gebėjimas tinkamai taikyti teisę, priimti sprendimus ir suprasti darbo specifiką. Taip pat išryškinama, kad mentorius padeda ne tik perteikti žinias, bet ir sisteminti jau turimą informaciją, nukreipti darbuotoją bei padėti suvokti sudėtingesnius profesinės veiklos aspektus (plačiau žr. 6 lentelę).

Prokuratūros pareigūnų atsakymuose ryškiau atsiskleidžia mentorystės svarba sprendimų teisėtumo užtikrinimo kontekste. Pabrėžiama, kad nauji darbuotojai (stažuotojai) priima teisiškai reikšmingus sprendimus, todėl patyrusių kolegų konsultacijos yra būtinos, tam, kad būtų galima išvengti kritinių klaidų ir užtikrinti tinkamą teisės normų taikymą procese. Tuo tarpu policijos

pareigūnai labiau akcentuoja mentorystės reikšmę profesinių įgūdžių formavimui ir integracijai į organizacinę aplinką.

Taip pat išryškėja, kad mentorystė svarbi ne tik profesinių kompetencijų ugdymui, bet ir socialinei adaptacijai – padeda naujam darbuotojui įsilieti į kolektyvą, suprasti institucijos veikimo principus bei darbo kultūrą, pažinti organizacijos “vidinę virtuvę”.

Vis dėlto vienas informantas pateikia ir kritiškesnį požiūrį, pažymėdamas, kad nors mentorystė faktiškai egzistuoja, jos formalizavimas įstaigoje galėtų sukelti papildomą darbo krūvį pareigūnams ir toks procesas reikalautų papildomų finansinių išteklių. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mentorystės įgyvendinimas praktikoje dažnu atveju atsiremia į darbuotojų savanorišką iniciatyvą ir nėra pakankamai užtikrintas ar įtvirtintas organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė yra suvokiama kaip esminė priemonė, užtikrinanti naujų darbuotojų profesinį pasirengimą, praktinių įgūdžių įgijimą bei darbo kokybę, tačiau kartu išryškėja poreikis spręsti jos organizavimo ir resursų užtikrinimo klausimus

7 lentelė. Mentorystės raiška policijoje ir prokuratūroje respondentų patirtimi

Atsakymai	2. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad policijoje naujiems darbuotojams skiriamas kuratorius, tačiau mokymosi rezultatai priklauso nuo paties darbuotojo iniciatyvos. Mentorystė apima ne tik žinių perdavimą, bet ir savarankiškumo bei bendradarbiavimo ugdymą.
Informantas Nr. 2	Nurodo, kad mentorystė policijoje yra formaliai reglamentuota kaip adaptacinis kuravimas, tačiau vyksta ir neformaliai. Pabrėžia, kad mokymasis yra nuolatinis procesas, vykstantis dalijantis patirtimi su kolegomis.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad mentorystė vyksta dirbant kartu su patyrusiais kolegomis ir mokantis praktinėje veikloje. Taip pat akcentuoja kolektyvo ir bendradarbiavimo svarbą šiame procese.
Informantas Nr. 4	Teigia, kad prokuratūroje mentorystė įgyvendinama per stažuotę, kurios metu mentorius tikrina sprendimus ir teikia konsultacijas. Be formalaus proceso, svarbus ir neformalus bendravimas su kolegomis.
Informantas Nr. 5	Nurodo, kad nauji prokurorai turi stažuotės vadovą, kuris padeda, konsultuoja ir kontroliuoja sprendimus. Taip pat akcentuoja praktinio mokymosi, stebint teismo procesus, svarbą.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad mentorystė nėra aiškiai reglamentuota, tačiau vyksta per kasdienes konsultacijas ir bendradarbiavimą. Ji pasireiškia kaip patirties dalijimasis tiek tarp kolegų, tiek tarp institucijų.

Analizuojant respondentų atsakymus apie mentorystės raišką institucijose, matyti, kad tiek policijoje, tiek prokuratūroje mentorystė yra suvokiama kaip nuolatinis ir praktika grįstas procesas, vykstantis kasdienėje profesinėje veikloje. Visi informantai pabrėžia, kad mentorystė neapsiriboja vien formaliu naujų darbuotojų mokymu, bet pasireiškia per bendradarbiavimą, konsultacijas ir patirties perdavimą darbo metu (plačiau žr. 7 lentelę).

Policijos kontekste mentorystė dažniausiai siejama su formaliai įtvirtintu kuravimo procesu, kai naujam darbuotojui paskiriamas konkretus kuratorius. Tačiau empiriniai duomenys rodo, kad realus mentorystės veikimas didele dalimi priklauso nuo paties darbuotojo iniciatyvos ir motyvacijos, taip pat nuo mentoriaus gebėjimo perduoti žinias. Be to, reikšmingą vaidmenį atlieka neformalūs santykiai kolektyve, kurie sudaro prielaidas nuolatiniam mokymuisi ir informacijos dalijimuisi.

Prokuratūroje mentorystė labiau siejama su stažuotės institutu, kuris pasižymi didesniu formalumu ir aiškia struktūra. Stažuotojams skiriami mentoriai (stažuotės vadovai), kurie prižiūri ir kontroliuoja jų teisinius sprendimus, teikia grįžtamąjį ryšį ir padeda išvengti klaidų. Vis dėlto, galima pastebėti, kad kaip ir policijoje, prokuratūroje didžioji mentorystės dalis vyksta neformaliu formatu – per kasdienes konsultacijas su kolegomis, diskusijas bei patirties dalinimąsi tarpusavyje.

Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad mentorystė abiejose institucijose nėra suvokiama vien tik kaip žinių perdavimo procesas, respondentai akcentuoja ir platesnį jos turinį – gebėjimo savarankiškai dirbti ugdymą, kritinio mąstymo formavimą bei sklandžią integraciją į profesinę aplinką. Be to, kai kuriais atvejais išryškėja ir abipusio mokymosi aspektas, kai patirties dalijimasis vyksta ne tik iš mentoriaus naujokui, bet ir tarp kolegų.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė tiek policijoje, tiek prokuratūroje egzistuoja kaip būtina profesinės veiklos dalis, tačiau jos raiška yra nevienalytė – ji apima tiek formalius, tiek neformalius elementus, priklausomai nuo organizacijos.

8 lentelė. Naujų darbuotojų įvedimo į darbą ypatumai policijoje ir prokuratūroje

Atsakymai	3. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?
Informantas Nr. 1	Nurodo, kad naujam darbuotojui skiriamas kuratorius, kuris koordinuoja jo mokymą ir, esant poreikiui, įtraukia kitus kolegas. Tokiu būdu sudaromos galimybės įgyti įvairiapusę praktinę patirtį skirtingose darbo srityse.
Informantas Nr. 2	Teigia, kad policijoje naujam darbuotojui visada paskiriamas konkretus asmuo oficialiu sprendimu. Šis asmuo yra atsakingas už darbuotojo mokymą, priežiūrą ir įvedimą į darbo procesus.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad naujam darbuotojui skiriamas asmuo, su kuriuo dirbama praktinėje veikloje. Mokymasis vyksta dalyvaujant bylose, atliekant procesinius veiksmus ir sprendžiant realias situacijas.
Informantas Nr. 4	Nurodo, kad prokuratūroje adaptacija vyksta per stažuotę, kurios metu darbuotojui skiriamas stažuotės vadovas, atsakingas už jo sprendimus. Stažuotės pabaigoje vyksta formalus vertinimas, po kurio darbuotojas pradeda dirbti savarankiškai.
Informantas Nr. 5	Teigia, kad stažuotės metu darbuotojui palaipsniui skiriamos užduotys ir sudėtingesnės bylos, kartu užtikrinant nuolatinę vadovo ir kolegų pagalbą. Tokiu būdu formuojami praktiniai įgūdžiai ir profesinis savarankiškumas.

Informantas Nr. 6	Pažymi, kad stažuotojams skiriamas atsakingas asmuo, tačiau kitais atvejais mokymas gali būti paskirstytas tarp kelių kolegų. Taip pat akcentuoja, kad naujų darbuotojų mokymas reikalauja papildomo laiko ir didina darbo krūvį.
----------------------	---

Analizuojant informantų atsakymus apie naujų darbuotojų adaptaciją (plačiau žr. 8 lentelę), nustatyta, kad tiek policijoje, tiek prokuratūroje naujiems darbuotojams yra skiriamas konkretus asmuo, atsakingas už jų įvedimą į darbą. Tačiau šio proceso organizavimas, trukmė ir pobūdis skiriasi priklausomai nuo institucijos specifikos.

Policijoje naujų darbuotojų adaptacija dažniausiai grindžiama kuratoriaus paskyrimu, kuris yra atsakingas už darbuotojo mokymą ir integraciją į darbo procesus. Vis dėlto šis procesas nėra griežtai centralizuotas – kuratorius gali deleguoti tam tikras mokymo funkcijas kitiems kolegoms, siekiant suteikti naujam darbuotojui platesnę praktinę patirtį skirtingose srityse. Tokiu būdu adaptacija įgauna lankstų pobūdį ir sudaro galimybes darbuotojui susipažinti su įvairiais darbo aspektais. Taip pat pabrėžiama, kad mokymasis vyksta tiesiogiai dalyvaujant praktinėje veikloje – dirbant bylose, dalyvaujant apklausose ir kituose procesiniuose veiksmuose.

Prokuratūroje naujų darbuotojų įvedimas į darbą yra labiau formalizuotas ir struktūruotas. Pagrindinė adaptacijos forma yra stažuotė, kuri paprastai trunka nuo vienerių iki dvejų metų. Stažuotojui skiriamas konkretus mentorius – stažuotės vadovas, kuris yra atsakingas už jo veiklą ir priimamus sprendimus. Šio proceso metu naujam darbuotojui palaipsniui didinamas darbo krūvis – pradžioje skiriamos paprastesnės bylos, o vėliau sudėtingesnės užduotys. Taip pat pabrėžiama, kad stažuotės pabaigoje vyksta formalus vertinimas – atestacija, kuri lemia tolimesnę darbuotojo profesinę veiklą.

Svarbus aspektas yra tai, kad tiek policijoje, tiek prokuratūroje adaptacijos procesas neapsiriboja vien formaliu mentoriaus paskyrimu. Respondentai nurodo ir kolektyvinio mokymosi svarbą – nauji darbuotojai skatinami konsultuotis su kitais ilgiau dirbančiais kolegomis, diskutuoti ir dalintis patirtimi. Tokios praktikos leidžia plėsti suvokimą, tobulinti žinias ir geriau suprasti darbo specifiką ar kitas pasireiškiančias nestandartines situacijas.

Kartu išryškėja ir tam tikri iššūkiai – vienas iš informantų pažymi, kad naujų darbuotojų mokymas institucijoje pareigūnams gali būti suvokiamas kaip papildomas darbo krūvis, nes reikalauja papildomo laiko aiškinimui ir atliktų užduočių tikrinimui. Tačiau nepaisant to, pripažįstama, kad šis procesas yra būtinas, nes leidžia naujam darbuotojui įgyti visapusišką supratimą apie darbo eigą ir procesus, kas yra neatsiejama mokymosi dalis.

Apibendrinant galima teigti, kad naujų darbuotojų adaptacija abiejose institucijose yra grindžiama mentoriaus paskyrimu, tačiau policijoje ji pasižymi lankstesniu ir labiau praktiniu pobūdžiu, o prokuratūroje – formalesne, ilgesne ir aiškiai struktūruota sistema. Nepaisant šių skirtumų, abiem atvejais svarbus vaidmuo tenka ne tik paskirtam mentoriui, bet institucijos kolektyvui, kuris prisideda prie naujo darbuotojo profesinio ugdymo per neformalias patirtis.

9 lentelė. **Efektyvaus mentorystės proceso organizavimo principai respondentų nuomone**

Atsakymai	4. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad mentorystės procesas turėtų būti nuoseklus ir struktūruotas, pradedant supažindinimu su institucija ir baigiant praktine veikla. Taip pat svarbu atsižvelgti į individualias darbuotojo savybes ir skatinti jo iniciatyvumą.
Informantas Nr. 2	Nurodo, kad mentorystė turėtų būti aiškiai organizuota ir įforminta, iš anksto numatant mentoriaus vaidmenį. Taip pat svarbu aptarti darbuotojo tikslus, lūkesčius ir užtikrinti mentoriaus įsitraukimą.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad efektyvus modelis grindžiamas darbu kartu su patyrusiu kolega, tačiau mentorystė neturėtų būti per ilga. Pabrėžiama savarankiškumo svarba po pradinio mokymosi etapo.
Informantas Nr. 4	Teigia, kad esamas modelis yra tinkamas, nes pereinamasis laikotarpis yra būtinas dėl darbo atsakomybės. Naujas darbuotojas negali iš karto dirbti visiškai savarankiškai.
Informantas Nr. 5	Akcentuoja abipusės motyvacijos, pasitikėjimo ir bendravimo svarbą mentorystės procese. Taip pat išskiria aiškių tikslų ir grįžtamojo ryšio reikšmę.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad formalizuojant mentorystę būtina spręsti darbo krūvio ir atlygio klausimus. Taip pat svarsto galimybę į mentorystę įtraukti buvusius pareigūnus.

Analizuojant respondentų nuomonę apie efektyvaus mentorystės proceso organizavimo principus (plačiau žr. 9 lentelę), išryškėja kelios pagrindinės tendencijos. Visų pirma, respondentai pabrėžia nuoseklumo ir aiškos struktūros svarbą – mentorystės procesas turėtų būti organizuojamas etapais, pradedant supažindinimu su institucijos veikla, struktūra bei funkcijomis, o vėliau pereinant prie praktinių užduočių ir savarankiško darbo.

Kita svarbi tendencija – aiškaus mentorystės organizavimo poreikis. Respondentai akcentuoja, kad mentorius turėtų būti paskirtas iš anksto, turėti informaciją apie naujo darbuotojo patirtį, o pats procesas turėtų būti aiškiai apibrėžtas. Tai leistų užtikrinti kryptingą darbuotojo ugdymą ir efektyvesnę jo profesinę adaptaciją.

Taip pat išryškėja individualizavimo principas. Respondentai pažymi, kad mentorystės procesas turėtų būti pritaikomas prie naujo darbuotojo savybių, jo iniciatyvumo, gebėjimų bei mokymosi tempo. Be to, efektyvi mentorystė siejama su abipusiu bendradarbiavimu – pasitikėjimu tarp mentoriaus ir ugdytinio, aiškiais tikslais bei nuolatiniu grįžtamojo ryšio.

Kartu respondentai atkreipia dėmesį ir į praktinius mentorystės organizavimo aspektus. Pabrėžiama, kad mentorystė yra papildoma veikla, todėl svarbu spręsti mentorių darbo krūvio, motyvavimo ir atlygio klausimus. Taip pat išsakoma nuomonė, kad mentorystės procese galėtų dalyvauti ir buvę pareigūnai, turintys sukaupią praktinę patirtį.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvus mentorystės procesas respondentų nuomone grindžiamas nuoseklumo, aiškos organizacijos, individualizavimo ir bendradarbiavimo principais, kurie sudaro prielaidas sėkmingai naujų darbuotojų adaptacijai ir profesinių kompetencijų ugdymui.

10 lentelė. **Mentorystės įtaka darbo kokybei ir efektyvumui teisėsaugos institucijose**

Atsakymai	5. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad mentorystė daro esminę įtaką darbuotojo formavimuisi ir jo požiūriui į darbą. Mentorius ne tik perduoda žinias, bet ir formuoja darbo kultūrą, motyvaciją bei integraciją į kolektyvą.
Informantas Nr. 2	Nurodo, kad be mentorystės nauji darbuotojai daro daugiau klaidų ir sunkiau adaptuojasi. Mentorystė padeda perprasti darbo specifiką, organizacinę aplinką ir mažina stresą.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad mentorystė padeda ugdyti gebėjimą analizuoti situacijas ir savarankiškai priimti sprendimus. Tai prisideda prie geresnių darbo rezultatų ir efektyvesnio veiklos organizavimo.
Informantas Nr. 4	Teigia, kad mentorystė yra būtina siekiant išvengti klaidų, kurios gali turėti reikšmingų teisinių ir organizacinių pasekmių. Patyrusio specialisto priežiūra užtikrina sprendimų teisėtumą ir kokybę.
Informantas Nr. 5	Nurodo, kad mentorius padeda naujam darbuotojui tinkamai atlikti pareigas nuo pat darbo pradžios. Tai leidžia užtikrinti darbo kokybę ir sklandų įsiliejimą į profesinę veiklą.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad mentorystė prisideda prie darbo kokybės ir per tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Aktyvus konsultavimas ir patirties perdavimas lemia geresnius darbo rezultatus.

Analizuojant informantų atsakymus apie mentorystės įtaką darbo kokybei ir efektyvumui (plačiau žr. 10 lentelę), nustatyta, kad visi respondentai vieningai pripažįsta reikšmingą mentorystės vaidmenį užtikrinant kokybišką profesinę veiklą teisėsaugos institucijose.

Pirmiausia išryškėja, kad mentorystė daro tiesioginę įtaką darbuotojo profesiniam formavimuisi. Respondentai pabrėžia, kad per mentorystės procesą formuojasi ne tik praktiniai įgūdžiai, bet ir darbuotojo požiūris į darbą, atsakomybę bei profesinę etiką. Ypač akcentuojama darbo aplinkos ir kolektyvo reikšmė – palaikantis, aktyvus ir pozityvus mentorius gali skatinti motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir profesinį augimą, tuo tarpu neigiama aplinka gali lemti priešingus rezultatus.

Taip pat nustatyta, kad mentorystė yra esminė klaidų prevencijos priemonė. Respondentai nurodo, jog nauji darbuotojai, neturėdami pakankamos praktinės patirties, yra linkę daryti klaidas, kurios teisėsaugos institucijose gali turėti reikšmingų pasekmių – tiek konkrečioms byloms, tiek

platesniam institucijos darbui. Prokuratūros kontekste pabrėžiama, kad neteisingi sprendimai gali sukelti papildomą darbo krūvį, įtraukti kitas institucijas ir turėti finansinių pasekmių. Todėl mentoriaus priežiūra ir konsultacijos yra būtinos siekiant užtikrinti pareigūnų priėmimų sprendimų teisėtumą ir jų pagrįstumą.

Kitas svarbus aspektas – mentorystės įtaka darbo efektyvumui. Respondentai pažymi, kad tinkamai apmokytas darbuotojas geba greičiau savarankiškai priimti sprendimus, nuosekliai vykdyti procesus ir siekti galutinio rezultato, o ne tik atlikti pavienes užduotis. Tokiu būdu didėja ne tik individualus darbuotojo efektyvumas, bet ir bendri organizacijos rezultatai. Taip pat pastebima, kad nors mentorystė reikalauja papildomo laiko iš patyrusio darbuotojo, ilgalaikėje perspektyvoje ji prisideda prie darbo krūvio išlyginimo skyriuje ir tinkamų funkcijų vykdymo.

Be to, išryškėja mentorystės reikšmė bendradarbiavimo procese. Respondentai atkreipia dėmesį, kad mentorystė vyksta ne tik tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, bet ir tarp skirtingų institucijų pareigūnų, pavyzdžiui, prokurorų ir policijos pareigūnų. Tokiu būdu gerinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir užtikrinamas nuoseklesnis darbo procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė daro esminę įtaką tiek individualiam darbuotojo profesiniam augimui, tiek visos institucijos darbo kokybei ir efektyvumui ir rezultatams. Ji veikia kaip neatidėliotinas mechanizmas, kuris užtikrina klaidų prevenciją, asmens kompetencijų ugdymą ir sklandų darbo organizavimą, todėl gali būti laikoma viena iš pagrindinių priemonių, kuri lemia gerus veiklos rezultatus teisės saugos institucijose.

11 lentelė. Patyrusių kolegų pagalbos įtaka naujų darbuotojų praktinių įgūdžių įgijimui

Atsakymai	6. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad didesnė patyrusių kolegų pagalba leidžia greičiau įgyti praktinių įgūdžių, ypač pradiniam etape. Taip pat pabrėžia, kad pagalba didina darbuotojo pasitikėjimą savimi ir motyvaciją.
Informantas Nr. 2	Nurodo, kad darbuotojai, gaudami daugiau pagalbos ir praktinių paaiškinimų, greičiau perpranta darbo specifiką. Priešingu atveju mokymasis vyksta lėčiau ir su daugiau klaidų.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad įgūdžių įgijimo tempas priklauso nuo individualių savybių, tačiau patyrusių kolegų pagalba visais atvejais paspartina mokymosi procesą. Ypač svarbus aktyvus įsitraukimas ir motyvacija.
Informantas Nr. 4	Teigia, kad konsultavimasis ir bendradarbiavimas yra būtini ne tik naujiems, bet ir patyrusiems darbuotojams. Nuolatinis dalijimasis patirtimi padeda spręsti sudėtingas situacijas ir mažina klaidų tikimybę.
Informantas Nr. 5	Akcentuoja aktyvaus klausimo, diskusijų ir praktinio dalyvavimo svarbą įgūdžių įgijimui. Tai leidžia greičiau įgyti patirties ir išvengti klaidų.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad praktiniai įgūdžiai įgyjami per konsultacijas ir patirtį, tačiau ilginiui turi atsirasti savarankiškumas. Svarbu gebėti taikyti įgytas žinias be nuolatinės pagalbos.

Analizuojant informantų atsakymus apie patyrusių kolegų pagalbos įtaką praktinių įgūdžių įgijimui (plačiau žr. 11 lentelę), nustatyta, kad visi respondentai vieningai pripažįsta šios pagalbos svarbą ir tiesioginį poveikį mokymosi procesui.

Pirmiausia išryškėja, kad patyrusių kolegų pagalba reikšmingai paspartina praktinių įgūdžių formavimąsi. Respondentai pažymi, kad nauji darbuotojai, gaudami konsultacijas, aiškinimus ir praktinius pavyzdžius, greičiau perpranta darbo specifiką ir geba efektyviau taikyti teorines žinias praktikoje. Priešingu atveju, kai darbuotojas paliekamas mokytis savarankiškai, įgūdžių įgijimas vyksta lėčiau ir dažnai yra lydimas didesnio klaidų skaičiaus.

Taip pat akcentuojama, kad pagalba iš patyrusių kolegų turi ne tik praktinę naudą, tačiau ir tam tikrą psichologinį poveikį. Naujam darbuotojui labai svarbu jausti palaikymą, svarbu, jog būtų kuriamas saugumo jausmą ir asmuo turėtų nepertraukiamą galimybę kreiptis pagalbos, nes tai didina pasitikėjimą savimi, mažina baimę suklusti ir tokiu būdu skatina aktyvesnį įsitraukimą į darbo procesą. Tokiais būdais yra sudaromos palankesnės sąlygos greitesniam profesiniam tobulėjimui ir įsiliejimui į kolektyvą.

Kartu respondentai pabrėžia, kad praktinių įgūdžių įgijimo tempas priklauso ir nuo individualių darbuotojo savybių – vieniems pakanka minimalaus nukreipimo, kitiems reikalingas intensyvesnis ir ilgesnis mokymas. Nepaisant to, visais atvejais pradinis pagalbos etapas yra laikomas būtinu.

Svarbus aspektas yra ir kolektyvinio mokymosi reikšmė. Respondentai pažymi, kad konsultavimasis su kolegomis, diskusijos ir bendras problemų sprendimas yra nuolatinė darbo dalis, aktuali ne tik naujiems, bet ir patyrusiems darbuotojams. Tai rodo, kad praktinių įgūdžių ugdymas vyksta per nuolatinį bendradarbiavimą ir patirties dalijimąsi.

Taip pat išryškėja, kad mentorystės procesas, be abejonės, turi turėti tam tikras ribas – nors pagalba yra būtina pradiniam etape, ilgainiui darbuotojas turi pereiti prie savarankiško sprendimų priėmimo. Respondentų nuomone, efektyvus įgūdžių įgijimas yra siejamas su gebėjimu atpažinti pasikartojančias situacijas ir pritaikyti anksčiau gautas žinias be nuolatinių konsultacijų.

Apibendrinant galima teigti, kad patyrusių kolegų pagalba yra neatsiejamas elementas, kuris lemia greitesnį ir kokybiškesnį praktinių įgūdžių įgijimą. Ji ne tik padeda efektyviau perprasti darbo

specifiką, bet ir stiprina darbuotojo pasitikėjimą savimi, mažina klaidų tikimybę bei baimę apskritai suklysti, bei sudaro prielaidas sklandžiam perėjimui prie savarankiškos profesinės veiklos.

12 lentelė. **Mentoriaus vaidmens atlikimo vertinimas: vidinis darbuotojas ir išorinis specialistas**

Atsakymai	7. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?
Informantas Nr. 1	Teigia, kad geriausias mentorius yra aktyviai dirbantis tos pačios institucijos pareigūnas, turintis praktinės patirties ir išmanantis darbo specifiką. Toks specialistas gali ne tik perduoti žinias, bet ir formuoti darbuotojo požiūrį bei motyvaciją.
Informantas Nr. 2	Nurodo, kad mentorius turėtų būti policijos pareigūnas, nes tik jis gali perteikti darbo specifiką ir praktines subtilybes. Taip pat pažymi, kad išėję pareigūnai gali turėti naudos, tačiau jų žinios gali būti pasenusios.
Informantas Nr. 3	Pažymi, kad mentorius turėtų būti patyręs ir aktyviai dirbantis darbuotojas, galintis suteikti praktinių įgūdžių. Pabrėžia, kad mokymasis turi vykti dirbant kartu, o ne tik teoriškai.
Informantas Nr. 4	Teigia, kad mentorius turėtų būti tos pačios srities specialistas, turintis aktualią profesinę patirtį. Išoriniai specialistai gali būti naudingi papildomose srityse, tačiau ne pagrindiniam profesiniam mokymui.
Informantas Nr. 5	Nurodo, kad mentoriaus vaidmenį geriausiai atlieka tos pačios institucijos darbuotojas, turintis sukaupę praktinę patirtį. Toks specialistas geriausiai gali padėti atlikti konkrečias darbo užduotis.
Informantas Nr. 6	Pažymi, kad mentorius neturėtų būti išorinis specialistas, tačiau svarsto, jog buvęs pareigūnas galėtų būti tinkamas dėl turimos patirties ir didesnio laiko skyrimo mentorystei. Vis dėlto išlieka praktinio įgyvendinimo iššūkiai.

Analizuojant informantų nuomonę apie tai, kas efektyviau atlieka mentoriaus vaidmenį – vidinis institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas (plačiau žr. 12 lentelę), nustatyta, kad respondentai beveik vieningai pirmenybę teikia patyrusiam tos pačios institucijos darbuotojui.

Pagrindinė tokio pasirinkimo priežastis – specifinių profesinių žinių ir praktinės patirties svarba. Respondentai pabrėžia, kad teisėsaugos institucijų veikla pasižymi sudėtingumu ir specifiška, todėl tik tiesiogiai šioje srityje dirbantis asmuo gali perteikti realią, praktikoje pritaikomą patirtį, paaiškinti procesus ir parodyti, kaip sprendžiamos konkrečios situacijos. Taip pat akcentuojama, kad efektyviausias mokymasis vyksta per praktinę veiklą – dirbant kartu, stebint ir analizuojant realias situacijas.

Vertinant respondentų atsakymus pagal profesinę patirtį, reikšmingų skirtumų nepastebėta – tiek mažesnę, tiek didesnę patirtį turintys informantai laikosi panašios pozicijos, kad efektyviausias mentorius yra aktyviai dirbantis tos pačios srities specialistas. Tai leidžia teigti, kad mentorystės suvokimas šiuo aspektu yra gana vieningas ir nepriklauso nuo darbo patirties trukmės.

Analizuojant nuomones pagal institucijas, taip pat nenustatyta esminių skirtumų tarp policijos ir prokuratūros informantų. Abiejų institucijų atstovai pabrėžia praktinės patirties, aktualių žinių ir darbo specifikos išmanymo svarbą. Vis dėlto prokuratūros atstovai labiau akcentuoja teisinės praktikos dinamiškumą ir būtinybę nuolat sekti teisės aktų bei teismų praktikos pokyčius, tuo tarpu policijos pareigūnai labiau išryškina praktinio mokymo „darbo procese“ svarbą.

Kartu respondentai pripažįsta, kad išoriniai specialistai gali būti naudingi siauresnėse srityse, nesusijusiose tiesiogiai su pagrindine profesine veikla, pavyzdžiui, komunikacijos ar psichologinio pasirengimo klausimais. Tačiau jie nėra laikomi tinkamais kandidatais, kad padėtų įgauti žinių teisėsaugos institucijose, tai turėtų daryti aktyviai dirbantis pareigūnas.

Taip pat išryškėja išimtinė nuomonė – vienas informantas pažymi, kad mentoriaus funkciją galėtų efektyviai atlikti ir buvęs sistemos pareigūnas, turintis praktinės patirties ir galintis skirti daugiau laiko efektyviai mentorystei. Vis dėlto kartu akcentuojama, kad tokio modelio įgyvendinimas susijęs su papildomais darbo organizavimo ir finansiniais ištekliais.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė tendencija yra aiški – efektyviausiu mentoriumi laikomas tos pačios institucijos, aktyviai dirbantis specialistas, kuris gali užtikrinti aktualių žinių perdavimą ir praktinį mokymąsi mokiniui. Nors egzistuoja pavienės alternatyvios nuomonės, jos nekeičia bendros ryškėjančios tendencijos.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir tendencijos

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad mentorystė teisėsaugos institucijose suvokiama kaip esminė profesinės veiklos dalis, turinti reikšmingą įtaką naujų darbuotojų adaptacijai, praktinių įgūdžių formavimui ir darbo kokybei. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad nepriklausomai nuo profesinės patirties ar institucinės priklausomybės, mentorystė vertinama kaip būtina priemonė, užtikrinanti efektyvų teorinių žinių pritaikymą praktikoje bei nuoseklų profesinio mąstymo ir atsakomybės formavimą.

Vertinant respondentų atsakymus pagal profesinę patirtį, esminių skirtumų nenustatyta – tiek mažesnę, tiek didesnę darbo patirtį turintys informantai mentorystę suvokia kaip svarbų profesinio ugdymo instrumentą. Vis dėlto išryškėja skirtingi akcentai: mažesnę patirtį turintys respondentai

labiau pabrėžia mentorystės reikšmę adaptacijai, pasitikėjimo savimi stiprinimui ir pirminių praktinių įgūdžių įgijimui, tuo tarpu didesnę patirtį turintys informantai akcentuoja jos svarbą sprendimų pagrįstumui, darbo kokybės užtikrinimui ir kompleksinio profesinio mąstymo formavimui. Tai leidžia teigti, kad mentorystės reikšmė išlieka universali, tačiau jos suvokimas kinta priklausomai nuo profesinės patirties lygmens.

Analizuojant duomenis pagal institucijas, nustatyti tam tikri mentorystės organizavimo ir raiškos skirtumai. Policijoje mentorystė dažniau pasireiškia kaip lankstus, praktika grįstas procesas, apimantis tiek formalius kuravimo elementus, tiek neformalų mokymąsi per kasdienę veiklą ir kolektyvinį bendradarbiavimą. Tuo tarpu prokuratūroje mentorystė labiau siejama su struktūruota stažuotės sistema, pasižyminčia aiškesniu reglamentavimu, ilgesne trukme ir didesniu dėmesiu sprendimų teisėtumo kontrolei bei atsakomybės užtikrinimui. Nepaisant šių skirtumų, abiejose institucijose mentorystė suvokiama kaip būtina profesinio rengimo dalis, turinti tiesioginę įtaką darbo rezultatams ir veiklos efektyvumui.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad mentorystė nėra vien tik žinių perdavimo procesas. Ji apima kompleksinį profesinį ugdymą, įskaitant vertybinių nuostatų formavimą, savarankiškumo ugdymą, kritinio mąstymo vystymą bei integraciją į organizacinę kultūrą. Reikšmingą vaidmenį šiame procese atlieka kolektyvinis mokymasis, kai patirtis ir žinios perduodamos ne tik per formalų mentoriaus ir ugdytinio santykį, bet ir per platesnį profesinį bendradarbiavimą.

Kita svarbi tendencija – mentorystės neformalumo dominavimas praktikoje. Nors tam tikri mentorystės elementai yra įtvirtinti formaliai, ypač prokuratūroje, didelė dalis mokymosi vyksta neformalioje aplinkoje – per kasdienes konsultacijas, diskusijas ir praktinę veiklą. Tai rodo, kad mentorystė yra integruota į kasdienį profesinį procesą, tačiau nėra aiškiai apibrėžta kaip mentorystės veikla, dažnai nėra pakankamai sistemiškai organizuota ir nuosekliai reglamentuota.

Be to, tyrimo rezultatai patvirtina, kad mentorystė daro esminę įtaką darbo kokybei ir efektyvumui. Ji veikia kaip klaidų prevencijos mechanizmas, padeda užtikrinti tinkamą teisės normų taikymą, skatina profesinį augimą ir prisideda prie efektyvesnio darbo organizavimo. Taip pat išryškėja jos psichologinis aspektas – mentorystė stiprina darbuotojų pasitikėjimą savimi, didina motyvaciją ir skatina aktyvesnį įsitraukimą į profesinę veiklą.

Galiausiai, tyrimas atskleidžia ir esminius mentorystės organizavimo iššūkius. Nors mentorystė praktikoje egzistuoja ir yra plačiai pripažįstama kaip būtina, jos įgyvendinimas dažnai

grindžiamas individualia iniciatyva, o ne nuoseklia institucine sistema. Respondentai pažymi, kad mentorystė neretai suvokiama kaip papildoma veikla, kuriai ne visada skiriami pakankami laiko, finansiniai ar organizaciniai ištekliai. Tai leidžia daryti pagrįstą išvadą, kad siekiant užtikrinti efektyvų mentorystės taikymą teisėsaugos institucijose, būtinas aiškesnis jos teisinis ir organizacinis reglamentavimas, sistemingas integravimas į personalo valdymo procesus bei adekvačių motyvavimo ir išteklių užtikrinimo mechanizmų sukūrimas.

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus galima konstatuoti, kad iškelta darbo hipotezė pasitvirtino – tyrimas atskleidė, jog mentorystė Lietuvos teisėsaugos institucijose egzistuoja praktikoje, tačiau nėra pakankamai sistemiškai reglamentuota, o jos nuoseklus įtvirtinimas galėtų reikšmingai prisidėti prie efektyvesnės naujų darbuotojų profesinės adaptacijos, darbo kokybės ir veiklos efektyvumo didinimo.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad mentorystė teisėsaugos institucijose yra kompleksinis procesas, apimantis ne tik žinių ir praktinių įgūdžių perdavimą, bet ir turi reikšmingą vaidmenį formuojant darbuotojo profesinę tapatybę, ugdant vertybines nuostatas bei perimant organizacinę kultūrą. Mentorystė veikia kaip tiek formalus, tiek neformalus mokymosi procesas, papildantis profesinį rengimą ir sudarantis prielaidas efektyvesniam teisės normų taikymui praktikoje.
2. Analizuojant mentorystės formas atskleista, kad teisėsaugos institucijose ji pasireiškia įvairiais modeliais ir nėra vienalytė. Lietuvos teisėsaugos institucijose, įskaitant policiją, prokuratūrą ir kalėjimų sistemą, mentorystės elementai integruojami į darbuotojų rengimo ir profesinio ugdymo procesus per profesinės adaptacijos laikotarpius, stažuotes, praktikas, pameistrystės modelius bei kasdienę profesinę sąveiką tarp patyrusių ir mažiau patirties turinčių darbuotojų. Nepaisant šių skirtingų įgyvendinimo formų, mentorystė dažniausiai veikia kaip kitų procesų sudėtinė dalis ir nėra aiškiai įtvirtinta kaip savarankiškas institutas.
3. Atlikta analizė parodė, kad Lietuvos policijoje mentorystė pasireiškia keliomis formomis ir yra integruota į įvairius profesinio rengimo bei praktinio mokymosi procesus. Ji įgyvendinama ne tik per naujų pareigūnų profesinės adaptacijos procesą (kuravimo laikotarpį), bet ir per kitus praktinio mokymosi mechanizmus, tokius kaip pareigūnų stažuotės kituose padaliniuose bei policijos mokymo įstaigų ar universitetų auklėtinių (kursantų, studentų) praktika, kurios metu jiems skiriami praktikos vadovai. Nepaisant šio plataus taikymo, mentorystės procesas dažnai nėra pakankamai aiškiai ir nuosekliai organizuojamas, todėl jo įgyvendinimas iš dalies priklauso nuo individualių veiksnių.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos prokuratūros sistemoje mentorystės elementai daugiausia pasireiškia per stažuotės institutą, kuris yra pagrindinė naujų prokurorų profesinio rengimo forma. Nors stažuotės metu naujai priimtajam užtikrinama patyrusio prokuroro priežiūra, konsultavimas ir praktinių įgūdžių ugdymas, mentorystė nėra aiškiai išskirta kaip savarankiškas procesas, todėl ji atpažįstama tik per atskirus mentorystės procesui būdingus elementus, o jos įgyvendinimas iš dalies vyksta neformaliai ir nėra nuosekliai organizuotas.
5. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad mentorystė yra reikšminga naujų darbuotojų profesinės adaptacijos priemonė, padedanti greičiau įsisavinti darbo specifiką, ugdanti atsakomybės jausmą ir formuojanti darbuotojų požiūrį į profesinę veiklą, tačiau jos praktinis

įgyvendinimas dažnai yra neformalizuotas ir nevienodas, priklausantis nuo mentoriaus kompetencijų ir darbuotojo iniciatyvumo. Tyrimas taip pat atskleidė, kad mentorių veiklos skatinimas nėra nuosekliai ir vienodai taikomas: policijoje taikomos tam tikros skatinimo priemonės, tačiau jų taikymas nėra nuoseklus, o prokuratūroje aiškiai apibrėžto mentorių skatinimo mechanizmo iš esmės nėra. Dėl to mentorystės kokybė dažnai priklauso nuo individualios motyvacijos, o ne nuo sistemiškai organizuotų paskatų.

6. Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad esamas mentorystės teisinis reglamentavimas analizuotose Lietuvos teisėsaugos institucijose atpažįstamas tik pagal atskirus elementus, yra fragmentiškas ir nepakankamai detalus, kadangi nėra aiškiai apibrėžti mentorystės tikslai, procesas, dalyvių funkcijos, atsakomybės bei rezultatų vertinimo kriterijai. Dėl to mentorystės taikymas pernelyg diskretiškas, nes iš dalies priklauso nuo organizacinių sprendimų ir taikomos praktikos, pareigūnų supratimo apie mentorystės reikšmę ir naudą, todėl dėl šių paminėtų veiksnių ribojama galimybė užtikrinti aiškesnę mentorystės praktiką, nuoseklų profesinių kompetencijų ugdymą ir vienodesnę teisės normų taikymo praktiką.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduojama teisėsaugos institucijose aiškiai apibrėžti mentorystės procesą teisės aktuose ar vidiniuose norminiuose dokumentuose, nustatant mentorystės tikslus, dalyvių funkcijas, atsakomybes ir rezultatų vertinimo kriterijus.
2. Tikslinga nustatyti mentorystės organizavimo tvarką institucijų vidiniuose teisės aktuose, apimančią mentorystės įgyvendinimo etapus, praktinio mokymo turinį ir grįžtamojo ryšio mechanizmus, užtikrinant šių procesų pritaikymą skirtingų institucijų veiklos specifikai.
3. Rekomenduojama policijos sistemoje aiškiau organizuoti mentorystės taikymą adaptacijos procese, apibrėžiant mentoriaus funkcijas, atsakomybę ir veiklos vertinimo kriterijus, taip pat numatant konkrečius adaptacijos etapus, mentoriaus ir naujo pareigūno bendradarbiavimo formas bei periodinį grįžtamojo ryšio teikimą.
4. Siūloma prokuratūros sistemoje papildyti stažuotės reglamentavimą aiškesnėmis mentorystės nuostatomis, apibrėžiant mentoriaus vaidmenį, funkcijas ir atsakomybę, taip pat numatant praktinius mentorystės įgyvendinimo aspektus, tokius kaip konsultavimo formos, procesinių sprendimų aptarimo tvarka ir sistemingas grįžtamojo ryšio teikimas.
5. Rekomenduojama nustatyti aiškesnes ir nuosekliai taikomas mentorių motyvavimo priemones, įskaitant darbo krūvio koregavimą, finansinį skatinimą ir profesinio pripažinimo formas, atsižvelgiant į nevienodą šių priemonių taikymą skirtingose institucijose.
6. Siūloma sudaryti sąlygas neformalios mentorystės plėtrai, skatinant kolegialų bendradarbiavimą, patirties dalijimąsi ir konsultacijų kultūrą organizacijos viduje, kartu užtikrinant, kad neformali mentorystė papildytų, o ne pakeistų aiškiai reglamentuotą mentorystės sistemą. Tokiu būdu būtų stiprinama nuolatinio mokymosi ir profesinio tobulėjimo aplinka bei užtikrinamas efektyvesnis žinių perdavimas praktikoje.

GINAMOJO DARBO TEIGINIŲ PAGRINDIMAS

1. Mentorystė teisėsaugos institucijose atlieka platesnę funkciją nei vien tik žinių perdavimas. Tyrimo metu nustatyta, kad ji yra svarbi profesinės adaptacijos priemonė, nes padeda naujiems darbuotojams perprasti ne tik darbo organizavimą, bet ir teisės normų taikymo praktiką konkrečiose situacijose. Tai ypač reikšminga teisėsaugos veikloje, kur tinkamas teisės aktų taikymas lemia sprendimų teisėtumą ir pagrįstumą. Be to, mentorystė prisideda prie vertybinių nuostatų formavimo, įskaitant teisėtumo, atsakomybės ir profesinės etikos principų įtvirtinimą praktikoje. Tokiu būdu mentorystė veikia kaip kompleksinis procesas, jungiantis mokymąsi, profesinę adaptaciją ir teisės normų įgyvendinimą praktinėje veikloje.
2. Tyrimo metu nustatyta, kad Lietuvos policijoje mentorystės elementai yra integruoti į profesinės adaptacijos procesą, kuris reglamentuojamas vidaus teisės aktais, pavyzdžiui, policijos generalinio komisaro įsakymais. Šie teisės aktai numato kuratoriaus paskyrimą ir tam tikras pagalbos naujam pareigūnui formas, tačiau mentorystės procesas nėra detalai reglamentuotas kaip savarankiškas institutas. Nėra aiškiai apibrėžti mentorystės tikslai, turinys, mentoriaus funkcijos bei veiklos vertinimo kriterijai. Dėl to mentorystės įgyvendinimas praktikoje iš dalies priklauso nuo individualių mentoriaus kompetencijų ir organizacinių sprendimų, kas lemia nevienodą teisės normų taikymo praktiką ir profesinių gebėjimų ugdymą.
3. Analizė parodė, kad Lietuvos prokuratūros sistemoje mentorystės elementai yra įgyvendinami per stažuotės institutą, kuris reglamentuojamas Prokuratūros įstatymo ir generalinio prokuroro įsakymais. Stažuotės metu paskiriamas vadovas, kuris prižiūri ir konsultuoja naują prokurorą, taip užtikrindamas procesinių sprendimų teisėtumą ir pagrįstumą. Tačiau mentorystė nėra aiškiai įtvirtinta kaip savarankiškas procesas – nėra detalai apibrėžti jos tikslai, metodai ir vertinimo kriterijai. Dėl to mentorystės funkcijos dažnai įgyvendinamos neformaliai, o tai apsunkina nuoseklų baudžiamojo proceso normų taikymo įgūdžių ugdymą ir profesinės tapatybės bei profesinių vertybių formavimą.
4. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mentorystė teisėsaugos institucijose faktiškai yra taikoma, tačiau jos teisinis reglamentavimas yra fragmentiškas ir nepakankamai detalus. Nors atskiri teisės aktai reglamentuoja adaptacijos ar stažuotės procesus, juose mentorystės elementai nėra aiškiai išskirti ir sistemiškai apibrėžti. Aiškesnis teisinis reglamentavimas leistų nustatyti mentorystės tikslus, principus, dalyvių funkcijas ir atsakomybes bei veiklos vertinimo

kriterijus, taip užtikrinant vienodesnę teisės normų taikymą praktikoje ir aukštesnę profesinės veiklos kokybę. Toks reglamentavimas nebūtinai reiškia naujo teisės akto kūrimą – mentorystė gali būti nuosekliai integruota į jau egzistuojančius profesinio rengimo ir tarnybos organizavimo mechanizmus.

5. Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad pirmasis, antrasis ir ketvirtasis ginamieji teiginiai pasitvirtino, o trečiasis – pasitvirtino iš dalies. Tyrimas patvirtino, kad mentorystė teisėsaugos institucijose yra reikšminga profesinės adaptacijos, profesinių kompetencijų ugdymo ir vertybinių nuostatų formavimo priemonė, tačiau jos teisinis reglamentavimas išlieka fragmentiškas ir nepakankamai detalus. Taip pat nustatyta, kad Lietuvos policijoje mentorystės elementai praktikoje taikomi, tačiau nėra sistemiškai reglamentuoti kaip savarankiškas institutas. Trečiasis ginamasis teiginys pasitvirtino iš dalies, kadangi empirinis tyrimas atskleidė, jog prokuratūros sistemoje mentorystė vertinama kaip reikšminga profesinės adaptacijos priemonė, tačiau nėra aiškiai sistemiškai organizuota ir reglamentuota kaip savarankiškas procesas. Nustatyta, kad jos elementai daugiausia pasireiškia per stažuotės institutą ir neformalų profesinės patirties perdavimą, tačiau egzistuojantys mentorystės elementai ir stažuotės procesas leidžia naujiems prokurorams iš dalies perimti profesinę patirtį ir įsitvirtinti tarnyboje. Nepasitvirtinusių ginamųjų teiginių tyrimo metu nenustatyta.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas, 1 straipsnis, 4 dalis.“ TAR. Žiūrėta 2023 m. rugsėjo 22 d.
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111665/asr>
2. „Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas, 4 straipsnis.“ TAR. Žiūrėta 2023 m. rugsėjo 22 d.
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.45299/asr>
3. „Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymo Nr. I-599 12, 19 ir 41 straipsnių pakeitimo įstatymas.“ TAR. Žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d.
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a4542b2a28011e68987e8320e9a5185>
4. „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas.“ TAR. Žiūrėta 2026 m. kovo 22 d.
<https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4FC026AC03AE>
5. Kalėjų departamento prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos direktoriaus įsakymas Nr. V-408 „Dėl Naujai priimto darbuotojo adaptacijos tvarkos aprašo patvirtinimo.“ 2016 m. spalio 21 d.
<https://www.infolex.lt/teise/Default.aspx?AktoId=379236&id=7&item=doc>
6. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. balandžio 8 d. įsakymas Nr. 5-V-293 „Dėl Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo patvirtinimo.“
7. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl Policijos sistemos darbuotojų adaptacijos proceso aprašo patvirtinimo.“ 2023 m. rugpjūčio 14 d.
8. Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras. „Dėl Rekomendacijų dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo patvirtinimo.“ 2025 m. gegužės 30 d.
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a415f5863d3c11f0b070ee7f1ceefc75>
9. Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras. „Praktikos atlikimo Lietuvos Respublikos prokuratūroje tvarkos aprašas.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 22 d.
<https://www.prokuraturos.lt/data/public/uploads/2017/08/2017-02-06-nr-i-43-praktikos-atlikimo-prok-tv-apr-aktuali-2017-07-12-i-250.pdf>
10. Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras. „Prokurorų stažuotės nuostatai.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 22 d.
https://www.prokuraturos.lt/data/public/uploads/2015/12/prok-stazuotes-nuostat_2006-03-31.pdf

11. Lietuvos Respublikos generalinis prokuroras. „Rekomendacijos dėl ikiteisminio tyrimo organizavimo ir vadovavimo.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 22 d.
<https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=a415f5863d3c11f0b070ee7f1ceefc75>
12. Lietuvos Respublikos Seimas. „Lietuvos Respublikos prokuratūros įstatymas.“ 1994 m. spalio 13 d.
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3EB53577EFCA>
13. Policijos departamento prie VRM Darbuotojų adaptacijos sistemos (DAS) nuostatai.
<https://policija.lrv.lt/public/canonical/1738761374/10374/DAS%20NAUJA%20REDAKCIJA%20NUORA%C5%A0AS.pdf>
14. Policijos veiklos įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas.
<https://e-seimas.lrs.lt/rs/legalact/TAP/003726b0a87211e4a854e1c2026e476c/>
15. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų adaptacijos, Nr. 27L-140. Vilnius, 2022 m. rugsėjo 29 d.
<https://portalas.vtd.lt/upload/Rekomendacijoms/Rekomendacijos%20del%20valstybes%20tarnautoju%20adaptacijos.pdf>
16. Valstybės tarnybos įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimas.
https://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/rekom/Rekomendacijos_del_valstybes_tarnautoju_adaptacijos_atnaujintos_2023-09-29.pdf
17. Viešojo valdymo agentūra. „Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų adaptacijos.“ Žiūrėta 2026 m. kovo 22 d.
<https://vva.lrv.lt/public/canonical/1772195967/2236/Rekomendacijos%20DEL%20VT%20adaptacijos%20PDF.pdf>
18. Al-Darwish, H., ir M. Al-Sabbagh. “Mentoring in the Workplace: Exploring the Experiences of Mentor-Mentee Relations.” *Journal of Workplace Learning* 35, nr. 8 (2023): 743–759.
19. Allen, Tammy D., Lillian T. Eby, ir Elizabeth Lentz. “Mentoring and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Perceived Organizational Support.” *Journal of Applied Psychology* 91, nr. 4 (2006): 910–919.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.910>
20. Allen, Tammy D., Lillian T. Eby, Mark L. Poteet, Elizabeth Lentz, ir Jennifer Lima. “Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology* 89, nr. 1 (2004): 127–136.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

21. Anužienė, Birutė, ir Salomėja Šatienė. “Mentorystė ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: mentoriaus profesinio augimo aspektas.” *Socialinių mokslų vadyba* 1, nr. IX (2023).
<https://doi.org/10.52320/svv.v1iIX.342>
22. Anužienė, Birutė, ir Salomėja Šatienė. *Mentorystės diskursas būsimo pedagogų praktikos kontekste*. Klaipėda, 2024.
https://www.kvk.lt/wp-content/uploads/2025/01/Anuziene_Satiene_Mokslo-studija-1.pdf
23. Banerjee, S. C. ir kt. “Effective Communication is a Core Mentoring Competency.” *Mentor Communication Skills Training*, 2024.
24. Bauer, Talya N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo, ir Jennifer S. Tucker. “Newcomer Adjustment during Organizational Socialization...” *Journal of Applied Psychology* 92, nr. 3 (2007): 707–721.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
25. Beres, J. L., ir J. C. Dixon. “Examining the Role of Friendship in Mentoring Relationships...” *Collected Essays on Learning and Teaching* 9 (2016): 119–128.
<https://doi.org/10.22329/celt.v9i0.4440>
26. Birken, Sarah A. ir kt. “Organizing for Peer Mentoring to Promote Implementation...” *Implementation Science Communications* 2, nr. 1 (2021): 1–11.
<https://doi.org/10.1186/s43058-021-00156-w>
27. Clutterbuck, David. *Everyone Needs a Mentor: How to Foster Talent Within the Organization*. London: Institute of Personnel Management/CIPD, 1985.
28. Collins, Eliza G. C., ir Patricia Scott. “Everyone Who Makes It Has a Mentor.” *Harvard Business Review* 56, nr. 4 (1978): 89–101.
29. Danišauskas, Gintautas. „Teisėsaugos funkcijas vykdančių institucijų rūšys...” *Socialinių mokslų studijos* 3, nr. 3 (2009): 289–303.
30. De Jesus, Gina M. ir kt. “E-Mentoring to Address Youth Health: A Systematic Review.” *Child and Adolescent Social Work Journal* (2022).
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8449692/>
31. Deane, Karlene, Rhiannon Turner, ir Hazel Laws. “Comparative Ways Mentor Self-Efficacy and Empathy Affect Youth Mentorship Quality.” *Frontiers in Psychology* 13 (2022): 892410.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.892410>
32. Dweck, Carol S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House, 2006.

33. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
34. Ferreres, Alberto. "Brief History of Mentorship." *Surgical Mentorship and Leadership*, 2018. <https://www.researchgate.net/publication/325460727>
35. Garvey, Bob. "Mentoring Origins and Evolution." In *Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia*. Logan, UT: Utah State University, 2023. <https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006>
36. Kram, Kathy E. "Phases of the Mentor Relationship." *Academy of Management Journal* 26, nr. 4 (1983): 608–625. <https://www.researchgate.net/publication/277548649>
37. Kram, Kathy E. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
38. Levinson, Daniel J., Charlotte N. Darrow, Edward B. Klein, Maria H. Levinson, ir Braxton McKee. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf, 1978.
39. MacCann, Carolyn, Yixin Jiang, Luke E. R. Brown, Kit S. Double, ir Micaela Bucich. "Emotional Intelligence Predicts Academic Performance..." *Psychological Bulletin* 146, nr. 2 (2020): 150–186. <https://doi.org/10.1037/bul0000219>
40. Megginson, David. "Instructor, Coach, Mentor..." *Management Education and Development* 19, nr. 1 (1988): 33–46.
41. Monkevičienė, Ona, ir Birutė Autukevičienė. „Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai..." Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/32e99594-5d4b-40fe-8a0f-fe48b9715d21/content>
42. Murrell, Audrey J., ir Gloria O. Onosu, red. *Making Connections: A Handbook for Effective Formal Mentoring Programs in Academia*. Logan, UT: Utah State University, 2023.
43. Orban, Franck, ir Elin Strand Larsen. "Building Trust Alliances to Rehabilitate Terrorists..." Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830994497>
44. Paulinkienė, Simona. "Veiksmingos mentorystės samprata." *Andragogika* 1 (2014).
45. Phillips-Jones, Linda. *Skills for Successful Mentoring*. 2003.

46. Ryan, Richard M., ir Edward L. Deci. "Intrinsic and Extrinsic Motivation..." *Contemporary Educational Psychology* (2020).
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
47. Skarbalienė, Aelita. "Praktikos mentorių lyderystės kompetencijų įtaka..." *Andragogika* 1 (2015).
48. Skiecevičius, Paulius, ir Vida Kanišauskaitė. „Mentoriaus vaidmuo mokomosios praktikos procese..." *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* 3, nr. 1 (2009): 143–153.
<https://gs.elaba.lt/object/elaba:6138331/>
49. Stewart, Kelly, ir David DuBois. "The Effects of Law-Enforcement Mentoring on Youth..." National Mentoring Resource Center, 2021.
50. Yirci, Ramazan ir kt. "A Bibliometric Review..." *Sustainability* 15, nr. 4 (2023): 3027.
<https://doi.org/10.3390/su15043027>
51. Zachary, Lois J. "The Role of Teacher as Mentor." *New Directions for Adult and Continuing Education* nr. 93 (2002): 27–38.
<https://www.researchgate.net/publication/227929599>
52. Zachary, Lois J. *The Mentor's Guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
53. Žukauskaitė, Irena. „Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija..." *Acta Paedagogica Vilnensia* 33 (2014): 79–95.
<https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/en/article/view/4390/2930>
54. Lukošius, Tomas. *Mentoriaus veiklos raiškos realijos ir perspektyvos: Lietuvos policijos mokyklos atvejo analizė*. Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2023.
<https://gs.elaba.lt/object/elaba%3A121469741/121469741.pdf>
55. Ostapenko, Edita. *Mentorystės programos taikymas gamybinėje įmonėje X: atvejo analizė*. Magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas, 2024.
<https://gs.elaba.lt/object/elaba:202389895/202389895.pdf>
56. Paulinkienė, Simona. *Mentorystės mokymosi ir mentoriaus veiksmingumo ryšys: slaugos studijų atvejis*. Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas, 2015.
<https://portalcris.ku.lt/server/api/core/bitstreams/29a90ee5-188c-4ac2-9bcd-df431ebabb7d/content>
57. Šeškevičienė, Jūratė. *Mentoriavimo aspektai, teikiant pagalbą pradedančiam dirbti mokytojui bendrojo lavinimo mokykloje*. Magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, 2020.
<https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/03afaf00-9557-4b53-a019-c25058454a2e/download>

58. Širvaitytė, Akvilė. *Mentorystės įtaka būsimų profesionalų karjerai konstruoti*. Magistro darbas, Kauno technologijos universitetas, 2019.
59. “Alytaus apskr. VPK vadovai susitiko su Lietuvos policijos kursantais.” Lietuvos policija. 2023 m. rugpjūčio 6 d.
<https://alytus.policija.lrv.lt/lt/naujienos/alytaus-apskr-vpk-vadovai-susitiko-su-lietuvos-policijos-kursantais>
60. “Coaching and Mentoring Framework.” Žiūrėta 2025 m. rugsėjo 6 d.
<https://www.ctoec.org/wp-content/uploads/2024/11/OEC-Coaching-and-Mentoring-Framework-2024-2.pdf>
61. “Expectations for Mentors.” Institute for Women’s Studies (University of Georgia). Žiūrėta 2025 m. lapkričio 12 d.
<https://wgs.uga.edu/expectations-mentors>
62. “Growth Mindset and Enhanced Learning.” Stanford Teaching Commons. Žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d.
<https://teachingcommons.stanford.edu/teaching-guides/foundations-course-design/learning-activities/growth-mindset-and-enhanced-learning>
63. “Growth Mindset vs Fixed Mindset: What’s the Difference?” Mentorloop. Žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d.
<https://mentorloop.com/blog/growth-mindset-vs-fixed-mindset-what-do-they-really-mean/>
64. “International Cooperation.” Polisen. Žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d.
<https://polisen.se/en/the-swedish-police/international-cooperation/>
65. “Istorija.” Lietuvos Policija. Žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d.
<https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/istorija/2002-2021-metai/>
66. “Kviečiame mokytis pagal Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinę profesinio mokymo programą!” Lietuvos kalėjimų tarnyba. Žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.
<https://kalejimai.lrv.lt/lt/naujienos/prasidejo-antras-priemimo-etapas-mokytis-pagal-bausmiu-vykdyto-sistemos-pareiguno-moduline-profesinio-mokymo-programa/>
67. “LL.M International Studies in Intellectual Property Law and Data Law...” Technische Universität Dresden. Žiūrėta 2025 m. balandžio 21 d.
<https://tu-dresden.de/gsw/phil/irget/ipllm/karriere/anwaltliche-taetigkeit-in-deutschland>
68. “Mentee Meaning: Understanding the Role and Importance.” Together Platform. Žiūrėta 2025 m. rugpjūčio 24 d.

<https://www.togetherplatform.com/blog/mentee-meaning-understanding-the-role-and-importance>

69. "Mentoring and Emotions." Stanford Medicine. Žiūrēta 2025 m. rugpjūcio 24 d.
<https://med.stanford.edu/oa-mentoring/quick-guides/mentoring-and-emotions.html>
70. "Mentoring New Officers." Law Enforcement Bulletin. Žiūrēta 2026 m. sausio 11 d.
<https://leb.fbi.gov/articles/perspective/perspective-mentoring-new-officers>
71. "Planning Mentoring: A Guide." ResearchGate. Žiūrēta 2025 m. lapkričio 12 d.
https://www.researchgate.net/publication/275522712_Planning_Mentoring_A_Guide
72. "The Importance of Giving (and Receiving) Feedback in Mentoring." Femme Palette. Žiūrēta 2025 m. rugsėjo 6 d.
<https://femmepalette.com/blog-posts/the-importance-of-giving-and-receiving-feedback-in-mentoring>
73. "The Role of Feedback in Effective Mentorship." Thrive With Mentoring. Žiūrēta 2025 m. rugsėjo 6 d.
<https://www.thrivewithmentoring.com/blog/the-role-of-feedback-in-effective-mentorship>

PRIEDAI

1 lentelė. **Mentorystės formų palyginimas.**

2 lentelė. **Mentoriaus ir ugdytinio savybių palyginimas**

1 schema **Mentorystės proceso etapai pagal Kram (1983)**

3 lentelė. **Sąvokų palyginimas mentorystės kontekste**

4 lentelė. **Informantų demografiniai duomenys**

5 lentelė. **Respondentų požiūris į mentorystės reikalingumą policijoje ir prokuratūroje**

7 lentelė. **Mentorystės raiška policijoje ir prokuratūroje respondentų patirtimi**

8 lentelė. **Naujų darbuotojų įvedimo į darbą ypatumai policijoje ir prokuratūroje**

9 lentelė. **Efektyvaus mentorystės proceso organizavimo principai respondentų nuomone**

10 lentelė. **Mentorystės įtaka darbo kokybei ir efektyvumui teisėsaugos institucijose**

11 lentelė. **Patyrusių kolegų pagalbos įtaka naujų darbuotojų praktinių įgūdžių įgijimui**

12 lentelė. **Mentoriaus vaidmens atlikimo vertinimas: vidinis darbuotojas ir išorinis specialistas**

TIRIAMOJO INDIVIDUALAUS INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiamas Informante,

Esu Laura Chadauskaitė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo saugumo akademijos, išstęstinių sesijinių, Teisės ir policijos veiklos studijų paskutinio kurso studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Mentorystės vaidmuo teisėsaugos institucijų veikloje“. Apibrėžiant kas yra mentorystė, tai kuriamas santykis tarp mentoriaus ir mokinio, kuriuo metu didesnę patirtį ir kompetencijas turintis mokytojas kuruoja ugdomojo mokymosi procesą ir įgūdžių tobulinimą. Jo metu mentorius siekia, kad mokinys įgautų gerosios praktikos ir žinių, kurias galės taikyti tolimesniame darbe.

Tyrimo tikslas:

- Išanalizuoti policijos pareigūnų ir prokurorų požiūrį į mentorystę ikiteisminio tyrimo institucijose.
- Atskleisti mentorystės proceso struktūrą ir organizavimo ypatumus policijoje ir prokuratūroje.
- Įvertinti mentorystės proceso įtaką darbo našumui ir veiklos efektyvumui.
- Nustatyti, koks mentoriaus modelis laikomas efektyviausiu (vidinis darbuotojas ar išorinis specialistas).

Kruopščiam ir tikslingam tyrimui užtikrinti, noriu Jūsų paprašyti leidimo atlikti trumpą interviu dėl mentorystės reikšmės ikiteisminio tyrimo institucijoje. Jūsų dalyvavimas šiame tyrime yra laisvanoriškas: galite pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu dėl bet kurios priežasties, neperspėję. Iš karto noriu padėkoti už pagalbą ir Jūsų nuoširdžius atsakymus atliekant tyrimą. Jeigu Jūs leisite daryti vaizdo arba garso įrašą, pažadu, kad visi gauti duomenys atliekant interviu, bus naudojami tik tyrimo tikslais, rašant bakalauro baigiamąjį darbą minėta tema.

Klausimai:

- 1. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?**
- 2. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?**
- 3. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?**
- 4. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?**
- 5. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?**
- 6. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?**
- 7. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?**

KOKYBINIO TYRIMO INTERVIU DUOMENYS

Interviu su informantu Nr. 1

1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?

Atsakymas:

Mentorystė yra labai reikalinga, kadangi dažniausiai naujai atėję darbuotojai, ypač jauni žmonės, dar nėra pilnai susiformavę kaip specialistai, o jų turimos žinios dažniausiai yra paviršutiniškos ir labiau teorinio pobūdžio. Mentorius šiuo atveju tampa tuo asmeniu, kuris padeda ne tik įsiliesti į kolektyvą, bet ir suprasti, kaip veikia įstaigos vidinė sistema. Taip pat jis padeda pritaikyti studijų metu įgytas teorines žinias praktikoje. Patyręs mentorius, turintis ilgametę darbo patirtį, geba numatyti, su kokiais sunkumais ar problemomis naujas darbuotojas gali susidurti, ir iš anksto jį tam paruošti. Vis dėlto svarbu pabrėžti, kad mokymosi procese daug priklauso ir nuo paties darbuotojo – jo imlumo, gebėjimo logiškai mąstyti ir nuosekliai dėti veiksmus. Kartais pakanka darbuotoją tik nukreipti, nes tam tikras žinias jis jau turi, tačiau dažniausiai jos būna nesistemosingos, todėl mentorius padeda jas „sudėlioti į lentynas“. Kalbant apie nusikalstamų veikų kvalifikavimą ir ikiteisminio tyrimo atlikimą, mentorius padeda įvardinti svarbius niuansus, paaiškinti ribas tarp skirtingų nusikalstamų veikų kvalifikavimo aspektų.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Policijoje naujiems darbuotojams visada yra skiriamas kuratorius. Tačiau, kiek man teko matyti, labai daug kas priklauso nuo paties kuruojamo asmens. Aš visada sakau tiek naujiems darbuotojams, tiek studentams, kurie ateina atlikti praktikos, kad aš duosiu tiek, kiek jie patys norės pasiimti. Aš neprivirsiu įsisavinti informacijos ar kažkuo domėtis – esu atvira, todėl jeigu kyla klausimų ar yra susidomėjimas, visada galima ateiti ir klausti. Kaip kuratorė galiu suteikti pagrindus, tam tikrus „griaučius“, tačiau labai svarbu, kad pats žmogus domėtųsi ir rodytų iniciatyvą. Galiu nukreipti, pasidomėti, kas jam yra įdomu, kuri sritis labiau traukia, tačiau kiek jis pasiims žinių – priklauso tik nuo jo paties. Jeigu žmogus yra pasyvus, vengia mokymosi, ieško būdų, kaip nedalyvauti procese, tai natūralu, kad tų žinių ir neperduosi. Kiek man teko stebėti, policijoje kuratoriai tikrai stengiasi sudominti mokinius, suteikti jiems kuo daugiau praktinių žinių ir įvairiapusės informacijos, kad žmogus galėtų suprasti, kuri sritis jam yra artimesnė. Mano nuomone, adaptacinis procesas policijoje

yra vykdomas sąžiningai. Vis dėlto, šis procesas priklauso tiek nuo kuratoriaus, tiek nuo paties darbuotojo, nes kuratorius taip pat turi savo tiesiogines pareigas ir ne visada gali tuo metu skirti pakankamai dėmesio. Dėl to labai svarbu, kad mentorius išmokytų ne tik konkrečių dalykų, bet ir kaip pačiam ieškoti informacijos – kur kreiptis, kaip susižinoti, kaip gauti reikiamas žinias. Mano nuomone, mentorystė nėra vien tik santykis tarp kuratoriaus ir kuruojamo asmens. Tai yra įvedimas į visą darbo sistemą – kaip vyksta procesai, kaip bendrauti su kolegomis, kaip nuolat mokytis. Svarbu išmokyti, kad jeigu mentorius tuo metu negali padėti, visada galima kreiptis į kitus kolegas, nes mokymosi procesas šioje srityje yra nuolatinis – visi dalijasi informacija, mokosi vieni iš kitų.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?

Atsakymas:

Naujam darbuotojui yra skiriamas konkretus kuratorius, tačiau jis gali deleguoti tam tikras mokymo funkcijas ir kitiems kolegoms. Pavyzdžiui, jeigu mato, kad tam tikras tyrėjas dirba įdomesnėje ar specifinėje srityje, gali nukreipti naują darbuotoją pas jį, kad šis įgytų papildomos patirties. Tokiu būdu žmogus turi galimybę susipažinti su skirtingomis sritimis, pasisemti įvairios patirties ir išvengti pasikartojančios informacijos. Taip pat kuratorius mato galimybes, kur dar darbuotojas galėtų save išbandyti ir kažko naujo išmokyti.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Manau, kad viskas labai priklauso nuo paties naujo darbuotojo. Vieniems reikia daugiau laiko, kitiems mažiau. Vieni yra drąsesni, eina, klausia, ieško informacijos, o kiti būna uždaresni, kuklesni ir bijo paklausti ar parodyti iniciatyvą. Policija yra pakankamai griežta struktūra, todėl žmonės kartais jaučiasi nedrąsiai. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad aš stengiuosi turėti aiškų planą, kaip įvesti naują žmogų. Pirmiausia pradedu nuo struktūros – kaip veikia komisariatas, kokios yra funkcijos, skyriai, atsakomybės. Vėliau pereinu prie nusikalstamų veikų kvalifikavimo ir ikiteisminio tyrimo subtilybių, nes daug kas, kas mums atrodo elementaru, naujam žmogui nėra aišku. Tik po to pereinu prie praktikos – rodu, kaip atrodo darbo diena, kaip vyksta procesai, kaip bendradarbiaujama su prokuratūra. Esu net vežusi studentus į prokuratūrą, kad jie gyvai pamatytų, kaip viskas vyksta. Manau, kad toks nuoseklus įvedimas yra labai svarbus, kad žmogus matytų viską iš skirtingų pusių.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Mano nuomone, mentorystė labai stipriai veikia darbo kokybę ir efektyvumą, nes nuo jos labai priklauso, koks darbuotojas susiformuos ir kokią požiūrį į darbą jis turės. Naujas darbuotojas pirmą įspūdį susidaro būtent iš tos aplinkos, į kurią patenka. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad tiek pradėjus dirbti pačiai, tiek dabar stebint naujus darbuotojus, labai aiškiai matosi, kaip didelę įtaką daro kolektyvas. Priklausomai nuo to, į kokią aplinką žmogus patenka, tarp kokių kolegų dirba, tokia darbinė asmenybė ir formuojasi. Jeigu žmogus patenka į kolektyvą, kuriame vyrauja problemos, nesutarimai, pesimistinis požiūris, kur nuolat akcentuojama, kad viskas yra blogai, natūralu, kad jis pats perima tokį mąstymą. Atsiranda nenoras dirbti, pasipriešinimas, motyvacijos trūkumas. Tuo tarpu jeigu darbuotojas patenka į aplinką, kur mentorius palaiko, paaiškina, pasako, kad nors ir yra sunku, bet galima rasti sprendimus ir būdus, kaip palengvinti darbą, tuomet formuojasi visai kitoks požiūris. Tokiu būdu mentorius iš esmės „lipdo“ naują darbuotoją – ne tik perduoda žinias, bet ir formuoja jo požiūrį į darbą, atsakomybę, bendravimą ir pačią profesiją. Tai tiesiogiai atsispindi tame, kaip žmogus įsilieja į kolektyvą, kaip jis dirba, kokią patirtį įgyja ir su kokia nuostata ateina į darbą. Dėl to manau, kad mentorystė yra vienas svarbiausių etapų naujo darbuotojo įvedime ir turi labai didelę įtaką jo tolimesniam darbui.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Taip, tikrai pastebiu, kad nauji darbuotojai, kurie gauna daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių. Kaip ir minėjau, yra skirtingų žmonių – vieniems užtenka tik nukreipimo ir jie toliau patys geba judėti į priekį, tačiau vis tiek ta pradžia yra labai svarbi. Yra tokia kategorija žmonių, kuriems iš pradžių sekasi sunkiau, jie lėčiau „pagauna“ esmę, tačiau kai jau ją supranta, toliau viskas vyksta daug sklandžiau ir natūraliai. Tokiems darbuotojams ypač svarbi yra pagalba pradžioje. Kai žmogus gauna daugiau pagalbos, jis ne tik greičiau įgyja žinių, bet ir gauna daugiau motyvacijos. Jis jaučia, kad nėra paliktas vienas, kad turi į ką atsiremti. Dėl to aplinka jam tampa saugesnė, jis drąsiau jaučiasi, lengviau įsilieja į kolektyvą, drąsiau atlieka savo funkcijas. Taip pat labai svarbus aspektas yra pasitikėjimo savimi augimas – kai žmogus jaučia palaikymą, jis labiau pasitiki savo sprendimais, mažiau bijo klysti ir greičiau tobulėja.

7 klausimas. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?

Atsakymas:

Mano nuomone, geriausiai mentoriaus vaidmenį atlieka patyręs policijos pareigūnas, kuris gerai išmano struktūrą, vidinę sistemą ir visą darbo „virtuvę“. Kaip ir minėjau, toks žmogus gali ne tik perduoti savo žinias, bet ir nukreipti pas kitus kolegas – tiek pareigūnus, tiek kitus specialistus, kad naujas darbuotojas galėtų susipažinti su įvairiomis sritimis ir pasisemti skirtingos patirties. Svarbu, kad mentorius pats aktyviai dirbtų, turėtų praktinės patirties, būtų susidūręs su įvairiomis situacijomis ir žinotų, kaip jos yra sprendžiamos. Toks žmogus gali ne tik paaiškinti, bet ir parodyti, kaip elgtis nestandartinėse situacijose, kaip ieškoti sprendimų. Manau, kad mentorius turėtų būti pozityvus, greitai dirbantis, gebantis motyvuoti ir „uždegti“ jauną žmogų. Taip pat labai svarbu suprasti, kad mokymas nėra tik teorinis – tai nėra atsisėdimas ir kalbėjimas. Mokymas vyksta procese – dirbant kartu, leidžiant stebėti, komentuojant veiksmus, paaiškinant sprendimus realiose situacijose. Tam mentorius turi turėti ir tam tikrų pedagoginių gebėjimų. Taip pat svarbu, kad mentorius nuolat tobulintų savo žinias – sektų teismų praktiką, įstatymų pakeitimus ir galėtų perduoti naujausią informaciją. Kalbant apie išorinius specialistus ar į pensiją išėjusius pareigūnus, manau, kad jie gali suteikti tam tikrų žinių, tačiau jiems gali trūkti aktualumo ir to „gyvo“ santykio su darbu. Mano nuomone, į pensiją išėję pareigūnai dažnai jau būna praradę tą motyvaciją ir „ugnį“, todėl negali taip įkvėpti naujo darbuotojo. Dėl to geriausias mentorius yra aktyviai dirbantis policijos pareigūnas.

Interviu su informantu Nr. 2

1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?

Atsakymas:

Aš manyčiau, kad mentorystė yra reikalinga, nes visi naujai pradėję dirbti žmonės turi gauti patirties iš vyresnių kolegų, kurie yra pradirbę tam tikrą laiką įstaigoje ar institucijoje. Jie gali perteikti gerąją patirtį naujam darbuotojui, o tai padeda jam ateityje tapti savo srities profesionalu.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Kadangi esame statutinė įstaiga, pas mus visi procesai yra reglamentuoti – dokumentai pasirašomi aukštesnių vadovų, viskas įtvirtinta teisės aktuose. Mentorystė taip pat yra įtvirtinta – šiuo metu ji

reglamentuojama Generalinio komisaro įsakymu dėl adaptacinio kuravimo proceso įgyvendinimo. Pagal šį įsakymą aš ar kiti pareigūnai gauname naujokus, kuriuos turime mokyti, jeigu kalbame apie formalų procesą. Kalbant apie neformalų procesą, jis taip pat vyksta. Aš, kaip kuratorius, ne visada viską žinau, todėl kartais pats einu pas vyresnius kolegas ir klausiu. Galbūt skamba kiek paradoksaliai – turi mokinį, stengiesi jį išmokyti gerosios praktikos, bet tuo pačiu pats nuolat mokaisi. Manau, kad šis procesas niekada nesustoja – visko žinoti neįmanoma, todėl visada atsiranda naujų dalykų, kuriuos reikia išmokyti. Prisimenu, kai pats buvau naujokas – turėjau vyresnį kolegą, kuris mane mokė, aiškino, padėjo geriau suprasti darbą, ypač kai kildavo klausimų. Dabar, kai pats turiu naujokų, stengiuosi jiems padėti taip pat, kaip kažkada padėjo man. Manau, kad tai yra labai gera praktika – turėti mentorių.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?

Atsakymas:

Kiek žinau, policijoje yra paskiriamas konkretus asmuo pagal viršininko įsakymą, kuris prižiūri naują darbuotoją ir jį moko. Bent jau policijoje visada yra paskiriamas konkretus žmogus, atsakingas už naujoko įvedimą.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Manau, kad efektyvesnis mentorystės procesas galėtų būti organizuojamas taip, kad būsimas mentorius iš anksto žinotų, jog turės mokyti naujoką. Taip pat būtų naudinga turėti bent minimalią informaciją apie patį darbuotoją – jo ankstesnę darbovietę, patirtį, kokias pareigas jis yra ėjęs. Svarbu, kad visas procesas būtų aiškiai įformintas dokumentiškai, kad visiems būtų suprantama, jog žmogus yra naujokas ir turi paskirtą mentorių, kuris jam padeda. Kalbant apie policijos darbą, ypač tyrėjo pareigas, manau, kad pradžioje reikėtų su žmogumi pabendrauti, išsiaiškinti jo tikslus, lūkesčius. Kitose srityse gal to nereikia, nes darbas gali būti labiau monotoniškas, su mažesne dinamika. Tačiau policijoje darbas vyksta su žmonėmis, su bylomis, kiekviena situacija yra skirtinga, todėl ir pats procesas yra daug dinamiškesnis. Taip pat labai svarbu, koks yra mentorius, nes tai formuoja patį darbuotoją kaip asmenybę. Jeigu mentorius yra pasyvus ar nesuinteresuotas, naujas darbuotojas lieka tarsi nuošalyje ir turi viską išmokyti pats. Tuo tarpu geras mentorius turėtų būti tarsi „šešėlis“ – nuolat šalia, motyvuoti, skatinti tobulėti ir siekti aukštesnių tikslų.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Mentorystė daro labai didelę įtaką policijos darbe. Jeigu žmogus ateina visiškai neturėdamas praktinių žinių ir niekas jam nepadeda, nepaaiškina, jis neišvengiamai darys klaidų, jam bus sunku adaptuotis ir įsisavinti naujus dalykus. Todėl, mano nuomone, mentorystė yra būtina ir turi didelę įtaką būsimo darbuotojo darbo kokybei. Manau, kad mentorystė turėtų būti privaloma kiekvienam naujam darbuotojui, kad jis turėtų žmogų, kuris jį moko. Bendraudamas su mentoriumi naujokas sužino ne tik apie tiesiogines darbo funkcijas, bet ir apie patį darbo pobūdį, vidinę aplinką, nuotaikas kolektyve ir kitus svarbius aspektus. Taip pat svarbus yra darbinis klimatas – naujas darbuotojas daug ką sužino būtent per mentorių. Pavyzdžiui, bendravimas su prokurorais yra gana sudėtingas aspektas, nes kiekvienas prokuroras yra skirtingas, turi savo bendravimo stilių. Naujokui, kuris niekada nėra su tuo susidūręs, tai gali kelti stresą, todėl mentorius turi padėti, paaiškinti, nuraminti ir paskatinti nebijoti bendrauti.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Taip, manau, kad darbuotojai, kurie gauna daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių. Jeigu naujas darbuotojas yra paliekamas vienas ir į jį žiūrima taip, kad „tau reikia – tu ir mokytis pats“, jo tobulėjimas vyksta lėčiau, nes jam tenka viską perprasti savarankiškai, darant klaidas. Tuo tarpu, kai su darbuotoju yra dirbama, jam paaiškinamos darbo detalės, parodomos situacijos ir jų sprendimo būdai, jis greičiau supranta, kaip atlikti užduotis praktiškai. Tokiu būdu įgūdžiai formuojasi greičiau ir užtikrinčiau. Be to, kai žmogus gauna daugiau paaiškinimų ir mato realius darbo pavyzdžius, jis lengviau perpranta darbo specifiką ir gali greičiau pritaikyti žinias praktikoje, todėl ir jo darbo rezultatai tampa geresni per trumpesnę laiką.

7 klausimas. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?

Atsakymas:

Mano nuomone, mentorius turėtų būti policijos pareigūnas, nes pats policijos darbas nėra pilnai suprantamas visuomenei, o jo specifiška ir subtilybės gali būti perteikiamos tik žmogaus, kuris pats

dirba arba yra dirbęs šį darbą. Geriausiai mentoriaus vaidmenį atlieka aktyviai dirbantis pareigūnas. Kaip ir yra dabar, prie naujo darbuotojo yra priskiriamas vienas patyręs kolega, kuris jį moko ir padeda įsilieti į darbą. Manau, kad į pensiją išėję pareigūnai iš dalies galėtų būti mentoriais, tačiau daug kas priklauso nuo to, kokias pareigas jie ėjo ir kiek laiko praėjo nuo jų išėjimo. Policijoje nuolat vyksta pokyčiai, atsiranda naujos praktikos, todėl yra rizika, kad jų žinios gali būti pasenusios. Tokiu atveju jie gali nebegalėti perteikti visos aktualios informacijos ir gerosios praktikos, nes patys nebedalyvauja kasdieniame darbe.

Interviu su informantu Nr. 3

1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?

Atsakymas:

Aš manau, kad mentorystė yra būtina, nes žmogus iš tikrųjų išmoksta dirbti tik dirbdamas. Mano nuomone, joks universitetas pilnai neišmoko praktinių dalykų, todėl jų reikia mokytis jau pradėjus dirbti. Nors ateini su teorinių žinių bagažu, praktikos neturi, todėl turi suprasti, kaip tas žinias pritaikyti realiose situacijose, ir būtent patyręs darbuotojas padeda tai padaryti.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Pas mus ateina žmonės arba stažuotis, arba nauji darbuotojai, kurie laimi atrankas ar yra perkelti į padalinį. Paprastai stengiamasi, kad jie dirbtų viename kabinete ar grupėje su patyrusiais pareigūnais, kurie padeda įsilieti į darbą ir perduoda gerąją praktiką. Aišku, kartais gali būti perimama ir mažiau gera praktika, tačiau pagrindinis tikslas yra suteikti gerąją patirtį. Dažniausiai naujas darbuotojas tiek formaliai, tiek neformaliai yra „pasodinamas“ šalia patyrusio kolegos, kad galėtų mokytis tiesiogiai darbo procese. Tas bendravimas vyksta ne tik formaliai, bet ir natūraliai kolektyve – kasdienėje veikloje. Taip pat svarbu paminėti, kad šis mokymosi procesas dažnai būna abipusis. Naujas darbuotojas gali pasidalinti savo turimomis žiniomis, pavyzdžiui, parodyti tam tikrus techninius ar paprastesnius darbo atlikimo būdus. Kadangi niekas visko nežino, net ir kuratorius, dažnai mokymasis vyksta bendradarbiaujant – einama, klausiama, diskutuojama. Jeigu kuratorius nežino arba kyla abejonių dėl atsakymo, visada galima kreiptis į kitus kolegas. Kiek matau, mūsų kolektyvas yra geranoriškas – galima kreiptis į bet kurį darbuotoją, visi dalinasi

informacija ir stengiasi padėti. Todėl naujas žmogus nėra apribotas vien tik savo kuratoriumi, bet gali mokytis iš visos komandos.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?

Atsakymas:

Paprastai yra skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda naujam darbuotojui. Jis kartu dirba su juo bylose, dalyvauja apklausose ar kituose veiksmuose, ypač jei trūksta praktinių žinių, pavyzdžiui, kaip atlikti apklausą. Nors į specializuotą padalinį dažniausiai ateina žmonės jau turintys tam tikrų pagrindinių įgūdžių, pavyzdžiui, žinantys apklausų taktiką, vis tiek praktikoje atsiranda įvairių situacijų, kur reikalinga papildoma pagalba.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Manau, kad mentorystės procesas iš esmės yra organizuojamas teisingai. Naujas darbuotojas yra priskiriamas prie patyrusio kolegos tiek formaliai, tiek neformaliai, ir toks modelis veikia. Mano nuomone, mentorystės laikotarpis turėtų trukti apie 3–5 mėnesius, priklausomai nuo žmogaus, tačiau bent jau 3 mėnesiai yra būtini, kad darbuotojas spėtų pereiti visą procesą, išbandyti įvairias situacijas kartu su mentoriumi. Vis dėlto mentorystė neturi būti nuolatinė. Tam tikru momentu turi atsirasti vis didesnis savarankiškumas, kol galiausiai darbuotojas turi gebėti pilnai dirbti be nuolatinės mentoriaus priežiūros.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Mano nuomone, mentorystė padeda pasiekti geresnius darbo rezultatus, ypač specializuotame padalinyje. Tikslas yra ne tik išmokyti žmogų atlikti konkrečius veiksmus ar vykdyti pavedimus, bet ir ugdyti jo gebėjimą mąstyti, analizuoti situacijas ir savarankiškai priimti sprendimus. Tai yra viena sudėtingiausių dalių, nes dažnai žmonės yra įpratę tiesiog vykdyti pavestas užduotis, o specializuotame padalinyje siekiama platesnio rezultato – kad byla turėtų logišką, nuoseklią pabaigą, o ne būtų atliktas tik vienas konkretus veiksmas. Darbo kokybė atsiskleidžia tada, kai žmogus siekia galutinio rezultato, nuosekliai atlieka veiksmus, užbaigia juos ir, jei reikia, pats inicijuoja tolimesnius veiksmus, o ne laukia nurodymų. Tokiu būdu formuojasi ir efektyvesnis darbas.

Kalbant apie mentoriaus darbo kokybę, nors jis turi skirti laiko mokymui ir tam tikra prasme atsitraukia nuo savo tiesioginių užduočių, nemanau, kad tai reikšmingai blogina jo darbo rezultatus. Priešingai, kai naujas darbuotojas įtraukiamas į darbą, vyksta darbų pasidalijimas, mažėja bendras krūvis ir kiekvienas papildomas žmogus palengvina skyriaus darbą.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Manau, kad praktinių įgūdžių įgijimas labai priklauso nuo paties žmogaus savybių. Vieniems pakanka vieną ar du kartus gauti paaiškinimą, ir jie toliau geba savarankiškai dirbti, kitiems reikia daugiau laiko įsigilinti. Tačiau, kiek man teko pastebėti, nauji darbuotojai tikrai įgyja praktinių įgūdžių, ypač jeigu ateina motyvuoti ir siekia tobulėti. Specializuotame padalinyje dažniausiai ateina žmonės, kurie nori įgyti praktinių žinių, todėl aktyvus darbas su patyrusiais kolegomis jiems padeda greičiau perprasti darbo specifiką. Mano patirtimi, patyrusių kolegų pagalba iš tiesų padeda greičiau įgyti praktinių įgūdžių.

7 klausimas. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?

Atsakymas:

Aš galiu kalbėti iš savo patirties – pas mus nėra išorinių specialistų, tačiau mano nuomone, mentorius turėtų būti patyręs darbuotojas, kuris gali perduoti savo žinias kitiems. Kaip ir minėjau, žmonės dažniausiai jau turi pakankamai teorinių žinių, tačiau jiems trūksta praktikos, todėl būtent ją ir turi suteikti mentorius. Taip pat manau, kad mentorius turėtų būti aktyviai dirbantis pareigūnas, kuris gali kartu su nauju darbuotoju dirbti, parodyti, kaip viskas vyksta realiai. Manau, kad vien tik teorinis mokymas nėra pakankamas – svarbu dirbti kartu, atlikti veiksmus, mokytis procese. Dėl to aktyviai dirbantis pareigūnas yra tinkamesnis mentorius nei, pavyzdžiui, į pensiją išėjęs darbuotojas. Nors jis gali turėti daug patirties, tačiau aktyviai dirbantis pareigūnas geriau perteikia dabartinę praktiką ir realias darbo situacijas.

Interviu su informantu Nr. 4

1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?

Atsakymas:

Mentorystė yra būtina, nes naujas darbuotojas, pavyzdžiui, prokuroras stažuotojas, atlieka labai atsakingą darbą ir priima sprendimus, už kuriuos pats atsako. Nors dažniausiai į šias pareigas ateina žmonės jau turintys tam tikrą patirtį, pavyzdžiui, dirbę prokuroro padėjėjais, jų sprendimai vis tiek turi teisinę galią – jie sprendžia, ar nutraukti tyrimą, ar perduoti bylą teismui. Todėl net ir turint patirties, naujam darbuotojui būtina patyrusio kolegos pagalba. Nebūtinai vadovo, bet būtent patyrusio prokuroro, kuris galėtų peržiūrėti sprendimus, patikrinti juos ir padėti priimti teisėtus bei pagrįstus sprendimus. Pradžioje naujas darbuotojas neišvengiamai daro klaidų, tačiau svarbu, kad jos nebūtų esminės ar turinčios dideles pasekmes. Dėl to mentorystė yra būtina – patyręs kolega padeda tinkamai taikyti įstatymus, išvengti pažeidimų ir priimti teisingus sprendimus.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?**Atsakymas:**

Mano patirtimi, kai į darbą ateina nauji prokurorai, jie pirmiausia tampa stažuotojais. Stažuotė trunka mažiausiai metus, dažniausiai – nuo pusantrų iki dvejų metų. Nors stažuotės metu prokuroras jau priima savarankiškus sprendimus, jam yra paskiriamas mentorius, kuris yra atsakingas už jo darbą. Kiekvienas stažuotojo sprendimas prieš pasirašymą yra tikrinamas. Jeigu kyla klausimų ar abejonių, sprendimai yra aptariami – diskutuojama dėl motyvų, teisės taikymo. Tai reiškia, kad viso stažuotės laikotarpiu sprendimai yra derinami su mentoriumi. Tai galima laikyti formaliu mentorystės procesu. Tačiau mentorystė vyksta ir neformaliai. Kai ateina naujas darbuotojas, stengiamasi jį įkurdinti taip, kad jis būtų šalia kitų kolegų. Net ir esant vietos trūkumui, stengiamasi sudaryti sąlygas, kad jis dirbtų arti patyrusių prokurorų, jog bet kuriuo metu galėtų išeiti, pasikonsultuoti, užduoti klausimus. Toks fizinis ir profesinis artumas yra labai svarbus, nes leidžia nuolat konsultotis ir spręsti iškilusius klausimus realiu laiku.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?**Atsakymas:**

Kaip ir minėjau, stažuotė trunka nuo vienerių iki dvejų metų, dažniausiai apie pusantrų metų, nes per metus dažnai nespėjama pilnai pereiti viso proceso. Stažuotojui yra paskiriamas konkretus prokuroras, kuris yra stažuotės vadovas ir atsakingas už jo darbą bei priimtus sprendimus. Stažuotės pabaigoje vyksta vertinimas – atestacija. Jos metu tikrinamos žinios ir gebėjimai pagal nustatytą tvarką. Jei atestacija išlaikoma, asmuo tampa pilnaverčiu prokuroru ir pradeda dirbti

savarankiškai, be mentoriaus priežiūros. Jeigu atestacija neišlaikoma, stažuotės laikotarpis gali būti pratęstas. Mano praktikoje nebuvo atvejų, kad kažkas visiškai neišlaikytų, tačiau yra buvę, kad stažuotė buvo pratęsta.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Manau, kad esamas mentorystės modelis yra tinkamas. Stažuotė kaip pereinamasis laikotarpis yra būtina, nes darbas yra labai atsakingas, o priimami sprendimai sukelia realias pasekmes. Sunku įsivaizduoti kitokį būdą, kaip naujas darbuotojas galėtų būti įvestas į šį darbą. Galbūt išimtis yra atvejai įtvirtinti prokuratūros įstatyme, kai žmogus turi itin aukštą kvalifikaciją, pavyzdžiui, yra dirbęs teisėju ar turi mokslinį laipsnį, tačiau praktikoje tokių atvejų beveik nebūna. Net ir turint patirties kitose srityse – dirbus tyrėju, teisėjo padėjėju ar prokuroro padėjėju – tai vis tiek yra skirtinga patirtis. Todėl stažuotė yra būtina, kadangi kiekvienas sprendimas sukelia pasekmes ir už jį reikia atsakyti.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Mentorystė tiesiogiai veikia darbo kokybę. Jei nepatyręs prokuroras stažuotojas priimtų sprendimus savarankiškai, nepasitaręs ir be jų patikrinimo, neišvengiamai atsirastų klaidų, kurios galėtų turėti reikšmingų pasekmių bylai ar proceso dalyviams – tiek nukentėjusiesiems, tiek įtariamiesiems. Pavyzdžiui, gali būti nepagrįstai nutraukta byla arba nepagrįstai perduota į teismą. Tokios klaidos turi įtakos ne tik konkrečiai bylai, bet ir visos institucijos darbui. Jei byla perduodama su klaidomis, ją tenka taisyti, dirbti iš naujo, o tai įtraukia daugiau žmonių – tiek prokuratūrą, tiek teismą, tiek policiją, tiek advokatus. Tai sukuria papildomą darbo krūvį ir net finansines pasekmes. Kalbant apie motyvaciją, manau, kad ji taip pat gali turėti įtakos darbo kokybei, tačiau dažniausiai į šį darbą ateina jau apsisprendę žmonės, turintys patirties ir suprantantys darbo specifiką. Todėl motyvacija paprastai būna pakankama. Nebent pasitaikytų visiškai nesuderinamų situacijų su mentoriumi, tačiau mano praktikoje tokių atvejų nebuvo.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Taip, pagalba ir bendradarbiavimas tarp kolegų yra labai svarbūs. Tai aktualu ne tik naujiems darbuotojams, bet ir patyrusiems – net ir turint 20 metų darbo patirtį, kolegos susirenka, diskutuoja, sprendžia problemas kartu, vadinamuose „koridoriaus pasitarimuose“. Toks nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas yra būtinas, nes leidžia spręsti sudėtingas situacijas. Tie darbuotojai, kurie linkę dirbti izoliuotai, nesikonsultuoja su kitais, dažniau daro klaidas. Net ir dirbant ilgą laiką su tais pačiais teisės normomis, gali kilti klausimų, todėl konsultavimasis ir dalijimasis patirtimi yra natūrali ir būtina darbo dalis.

7 klausimas. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?**Atsakymas:**

Mano nuomone, mentorius turėtų būti tos pačios srities specialistas. Išorinis specialistas gali padėti kitais klausimais, pavyzdžiui, psichologas – bendravimo ar emociniais aspektais, komunikacijos specialistas – bendravimo su visuomene ar žiniasklaida klausimais. Tačiau kalbant apie tiesioginį teisinį darbą, mentoriumi turėtų būti tos pačios srities specialistas – teisinį išsilavinimą turintis ir toje srityje dirbantis asmuo. Tai gali būti ne tik prokuroras, bet ir teisėjas, dėstytojas ar mokslininkas, dirbantis teisės srityje. Vis dėlto geriausias mentorius yra aktyviai dirbantis teisininkas, nes teisė nuolat keičiasi – atsiranda nauji teismų sprendimai, praktika. Buvęs darbuotojas gali turėti daug patirties, tačiau gali nespėti sekti pokyčių. Todėl, mano nuomone, mentorius turi būti „čia ir dabar“ dirbantis specialistas, turintis aktualią patirtį.

Interviu su informantu Nr. 5**1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?****Atsakymas:**

Mano vertinimu mentorystė yra reikalinga tiek policijoje, tiek prokuratūroje, tiek ir kitose įstaigose ar institucijose, kadangi į visas institucijas nuolat ateina nauji žmonės (naujai paskirti prokurorai, policijos, muitinės pareigūnai, studentai ką tik įgiję bakalauro ar magistro diplomus ir pan.), kuriems reikia išmokti įsilieti į kolektyvą bei, žinoma, susitvarkyti su jiems pavestomis užduotimis, priimti sprendimus realiose situacijose, prisiimti už tai atsakomybę, nes klaidos, nors klysti yra žmogiška, kartais gali būti skaudžios ir nelabai ištaisomos. Todėl manau, kad visada geriau turėti žmogų, kuris

toje srityje jau turi sukaupęs pakankamai ne tik teorinių, tačiau ir praktinių žinių, kad padėtų priimti sprendimą, pažiūrėtų į susidariusią situaciją iš praktinės pusės, pamokytų, patartų ir duotų patarimų, kaip vienoje ar kitoje situacijoje geriau pasielgti.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Kiekvienas naujai paskirtas prokuroras turi įgyvendinti stažuotę, kuri gali trukti nuo vienerių iki dvejų metų, taip pat yra paskiriamas tokio prokuroro stažuotės vadovas, kuris paprastai būna skyriaus vyriausiasis prokuroras, jau sukaupęs pakankamai patirties baudžiamajame procese, tiek vadovaujant ikiteisminiuose tyrimuose, tiek ir palaikant valstybinį kaltinimą teismuose, kitaip tariant, tai yra asmuo, į kurį galima kreiptis visais klausimais, susijusiais su darbu, bylomis, sprendimų priėmimu, teismo posėdžių lankymu, kaip elgtis juose ir pan. Be to, prokuroras stažuotojas kartu su kitais prokurorais gali vaikščioti į teismo posėdžius stebėti, kaip vyksta procesas, kaip užduodami klausimai proceso dalyviams, sakomos baigiamosios kalbos ir pan., tiek bylą nagrinėjant pirmosios, tiek ir apeliacinės instancijos teisme. Todėl naujai paskirtam prokurorui stažuotės vadovas ir kartais kiti skyriuje dirbantys prokurorai, turintys jau ne vienerių metų patirtį, yra tarsi mokytojai, kurie pataria ir padeda iš praktinės pusės, o tai, kaip žinau iš savo patirties, yra labai reikalinga. Be to, stažuotės vadovas turi suderinti prokuroro stažuotojo galutinius procesinius sprendimus byloje, t. y. pavyzdžiui, nutarimą nutraukti ikiteisminį tyrimą, kaltinamąjį aktą, pareiškimą teismui dėl baudžiamojo įsakymo išdavimo, kad galėtų patarti ir kartu kad būtų išvengta klaidų.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?

Atsakymas:

Prokurorui stažuotojui, kaip ir kitiems prokurorams, yra skiriami ikiteisminiai tyrimai, kuriuose jis vadovauja, duoda nurodymus ir priima sprendimus, taip pat eina į teismo posėdžius ir palaiko valstybinį kaltinimą. Tačiau pirmaisiais darbo mėnesiais bylų skiriama mažiau, jos būna paprastesnės ir tikrai nėra reikalaujama, kad prokuroras stažuotojas vienas eitų palaikyti valstybinį kaltinimą į teismą, tam reikia laiko ir įgūdžių. Kaip ir minėjau, kiekvienas prokuroras stažuotojas turi savo stažuotės vadovą, į kurį galima kreiptis visais klausimais – jeigu reikia patarimo, jeigu nežinai kaip geriau pasielgti, prašyti pavyzdžių ir pan. Be to, patarimo galima kreiptis ir į kitus prokurorus, kas taip pat turėtų būti skatinama ir teigiamai vertinama, kadangi diskutuojant dažniausiai atsiranda ir

sprendimo variantai, ir įgyjama patirtis, ir, žinoma, vyksta bendravimas su kolegomis, kas taip pat yra svarbu.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Manau, visų pirma, asmuo turėtų norėti būti mentoriumi, o ugdytinis – norėti mokytis, įgyti patirties. Tarp šių asmenų turėtų susiformuoti betarpiškas bendravimas, atsirasti tam tikras pasitikėjimas. Be to, ugdytinis turi turėti konkrečius tikslus, ko jis nori pasiekti – ar siekti karjeros pokyčių, ar įgyti naujų kompetencijų, ar tobulinti jau turimas žinias. Be to, svarbus yra ir grįžtamasis ryšys – turėtų būti aptariami pasiekti rezultatai, ar jie užtikrina abiejų mentorystės dalyvių poreikius.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Prokuratūroje naujai paskirtiems prokurorams skiriami stažuotės vadovai nėra šiaip sau. Jie yra tarsi mokytojai, asmenys, kurie turi padėti prokurorams įsilieti į kolektyvą, patarti, kaip geriau padaryti, išvengti klaidų, bendrauti su policijos pareigūnais ir kt., todėl jų buvimas iš esmės užtikrina, kad naujai paskirtas prokuroras nuo pirmų dienų galėtų eiti savo pareigas ir jas atliktų tinkamai.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Žinoma. Tačiau šiuo atveju nereikia bijoti eiti klausti ir diskutuoti. Iš savo jau turimos patirties galiu pasakyti, kad kuo daugiau klausi, diskutuoji, dalyvauji praktiškai teismo posėdžiuose su kitais prokurorais, tuo daugiau įgyji patirties ir ne teorinės, o praktinės. Be to, išvengi klaidų, kurios gali pasireikšti kvalifikuojant nusikalstamas veikas, derinant pranešimus apie įtarimą ir pan. Prokurorai, kurie su baudžiamuoju persekiojimu jau dirba ne vienerius metus, žino iš patirties, kokius esminius veiksmus reikia atlikti byloje ir kiek jų pakanka, kad byla būtų galima atiduoti į teismą ar priimti kitą sprendimą, t. y. užtikrinti kartu ir tinkamą, išsamų baudžiamąjį procesą ir pakankamai greitą ikiteisminio tyrimo atlikimą.

Interviu su informantu Nr. 6

1 klausimas. Ar, Jūsų nuomone, mentorystė yra reikalinga policijoje / prokuratūroje? Kodėl?

Atsakymas:

Didelės nuomonės neturiu, nes faktiškai mentorystė vis tiek yra. Tačiau jeigu ji būtų formaliai įtvirtinta, tai, mano manymu, tai vyktų dirbančių prokurorų sąskaita – jų laiko sąskaita, be jokio papildomo finansinio atlygio ar išteklių už tą pačią veiklą. Todėl, jeigu būtų siekiama teisiškai įtvirtinti mentorystę, pirmiausia reikėtų spręsti „logistinius“ klausimus ir užtikrinti sąžiningą atlyginimą mentoriams.

2 klausimas. Kaip, Jūsų patirtimi, mentorystė šiuo metu pasireiškia Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Manau, kad nepaisant to, jog mentorystė nėra aiškiai teisiškai įtvirtinta, ji faktiškai vyksta. Tam tikra prasme ji yra formaliai įgyvendinama pirmosios grandies apylinkių prokuratūroje, kai stažuotoją kuruoja skyriaus vyriausiasis prokuroras. Apygardos prokuratūroje mes stažuotojų praktiškai neturime. Tačiau realiai mentorystė vyksta kasdienėje veikloje – konsultacijų su labiau patyrusiais kolegomis forma. Tai nėra formalus paskyrimas, kad konkretus kolega būtų atsakingas už kito mokymą, labiau tai vyksta patarimų ieškojimo ir dalijimosi principu. Taip pat mentorystės elementų yra ir tada, kai prokuroras kontroliuoja ikiteisminius tyrimus. Tai pasireiškia ne tik formaliais rašytiniais nurodymais ar darbų planų tvirtinimu ar sudarymu, bet ir kasdieniu bendravimu – pavyzdžiui, patariant tyrėjui, ko klausti apklausos metu, ko neklausti, kaip tinkamai organizuoti procesą.

Taigi mentorystė egzistuoja, tačiau jos teisinis įtvirtinimas šiuo metu nėra planuojamas, nes tai reikštų papildomų etatų ar finansavimo poreikį, o tam, mano nuomone, šiuo metu nėra pasirengimo.

3 klausimas. Kaip vyksta naujų darbuotojų įvedimas į darbą (adaptacija)? Ar jiems skiriamas konkretus asmuo, kuris padeda?

Atsakymas:

Jeigu kalbame apie stažuotojus, jiems yra skiriamas konkretus asmuo – oficialiai jie yra prižiūrimi vyriausiojo prokuroro. Tačiau jei kalbame apie padėjėjus ar praktikantus, situacija yra labiau formali. Padėjėjai dažniausiai yra priskiriami skyriui, o jų darbas paskirstomas tarp kelių prokurorų – kas tuo metu turi daugiau galimybių, tas ir skiria užduotis. Praktikantams yra skiriami praktikos vadovai, tačiau jų mokymas neretai tampa papildomu darbo krūviu. Asmeniškai vertinu, kad tai kartais yra tam

tikras darbo trukdis, nes reikia skirti laiką aiškinimui, kuris dažnai užtrunka ilgiau nei pats darbas, o vėliau dar reikia tikrinti atliktą užduotį. Vis dėlto šis procesas yra neišvengiamas ir reikalingas, nes žmogus tokiu būdu įgyja supratimą apie darbą, dalyvauja sprendimų rengime, stebi teismo procesus. Manau, kad tai svarbu, nes leidžia pamatyti visą proceso eigą – nuo sprendimo priėmimo iki bylos nagrinėjimo teisme.

4 klausimas. Kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti organizuojamas efektyvus mentorystės procesas?

Atsakymas:

Jeigu mentorystė būtų formaliai įtvirtinta, mano nuomone, tai būtų papildoma veikla, už kurią turėtų būti numatytas atitinkamas atlygis. Tikėtina, kad mentoriams nebūtų mažinamas darbo krūvis, todėl be papildomo atlygio tai nebūtų sąžininga. Tokiu atveju galbūt būtų tikslinga svarstyti, kad mentoriais galėtų būti asmenys, kurie tuo metu aktyviai nedirba, bet turi neseną praktinę patirtį – pavyzdžiui, į pensiją išėję pareigūnai, kurie dar yra pakankamai aktyvūs ir gali perduoti savo žinias.

5 klausimas. Kaip mentorystė (ar jos nebuvimas) veikia darbo kokybę ir efektyvumą Jūsų institucijoje?

Atsakymas:

Kalbant apie mentorystės poveikį, pavyzdžiui, bendradarbiaujant su policijos pareigūnais, prokuroras tam tikra prasme pats tampa mentoriumi – jis nurodo, kaip atlikti veiksmus byloje, ir yra atsakingas už galutinį rezultatą. Kuo daugiau prokuroras įdeda pastangų mokydamas tyrėją, tuo didesnė tikimybė, kad byla bus išnagrinėta kokybiškai ir pasieks tinkamą rezultatą. Taigi mentorystė šiuo atveju tiesiogiai prisideda prie darbo kokybės.

6 klausimas. Ar pastebite, kad nauji darbuotojai, gavę daugiau pagalbos iš patyrusių kolegų, greičiau įgyja praktinių įgūdžių?

Atsakymas:

Manau, kad kitaip ir negali būti – praktiniai įgūdžiai įgyjami per patirtį ir konsultacijas. Tačiau svarbu nepersistengti, nes tam tikru momentu turi atsirasti savarankiškumas. Turėtų ateiti etapas, kai žmogus nebe nuolat klausia, ką daryti, bet pats priima sprendimus ir supranta, kad jie yra teisingi. Pasikartojančiose situacijose, gaunant patarimus, atsiranda gebėjimas jas atpažinti ir savarankiškai priimti tinkamus sprendimus.

7 klausimas. Jūsų nuomone, kas geriau atlieka mentoriaus vaidmenį – patyręs tos pačios institucijos darbuotojas ar išorinis specialistas? Kodėl?

Atsakymas:

Ne išorinis specialistas. Mano nuomone, mentorius galėtų būti buvęs pareigūnas, kuris gerai supranta sistemą – tiek prokuratūros, tiek viso baudžiamojo proceso veikimą. Toks žmogus, nebūdamas apkrautas savo bylomis ar tiesioginiais darbais, galėtų skirti daugiau dėmesio mentorystei ir pažvelgti į situacijas plačiau. Todėl, mano manymu, buvęs pareigūnas galėtų net geriau atlikti mentoriaus funkciją nei aktyviai dirbantis, tačiau vis tiek išlieka klausimas dėl išteklių ir galimybių tai įgyvendinti.

MENTORYSTĖS VAIDMUO TEISĖSAUGOS INSTITUCIJŲ VEIKLOJE

Magistro baigiamasis darbas

SANTRAUKA

Darbo aktualumas. Mentorystė plačiai taikoma verslo ir švietimo srityse, tačiau teisėsaugos institucijose jos samprata ir taikymas išlieka nepakankamai ištirti, ypač Lietuvos kontekste. Policijoje egzistuojantis adaptacijos procesas gali būti laikomas mentorystės forma, tuo tarpu prokuratūroje ji nėra aiškiai išvystyta. Tai rodo šios srities mokslinių tyrimų ir praktinio tobulinimo poreikį.

Darbo objektas – mentorystė policijos ir prokuratūros institucijų veikloje.

Darbo tikslas – išanalizuoti mentorystės teisinį reglamentavimą ir įgyvendinimą Lietuvos policijoje ir prokuratūroje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti esmines mentorystės nuostatas.
2. Išanalizuoti skirtingas mentorystės formas teisėsaugos institucijose.
3. Išnagrinėti mentorystės ypatumus Lietuvos policijoje ir prokuratūroje.
4. Įvertinti teisėsaugos institucijų požiūrį į praktinį mentorystės įgyvendinimą.

Darbo metodai.

1. Mokslinės literatūros ir teisės aktų apžvalga, analizė ir apibendrinimas (taikyta siekiant apibrėžti mentorystės raidą ir jos įtaką visuomenėje bei atskleisti mentorystės ypatumus pasireiškiančius atskirose teisėsaugos institucijose).
2. Lyginamasis metodas buvo taikytas mokslinio tyrimo metu analizuojant ir vertinant mentorystės teisinio reglamentavimo ypatumus bei šio instituto praktinio įgyvendinimo aspektus Lietuvos policijoje ir prokuratūroje. Šis metodas leido atskleisti panašumus ir skirtumus tarp dviejų institucijų požiūrio į mentorystę, taip pat identifikuoti galimus reglamentavimo ir praktikos tobulinimo aspektus.
3. Interviu (standartizuotas) metodas buvo naudojamas siekiant apklausti ikiteisminio tyrimo institucijos pareigūnus, tiesiogiai kalbantis nagrinėjama tema. Iš anksto buvo numatomi pokalbio rėmai ir klausimų ratas, į kuriuos reikėjo gauti atsakymus. Duomenys buvo fiksuojami naudojantis mobilaus ryšio telefonu - diktofonu.

4. Kokybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti turinio (content) analizės metodu.

Tyrimo rezultatai ir išvados.

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad mentorystė teisėsaugos institucijose yra kompleksinis procesas, apimantis ne tik žinių ir praktinių įgūdžių perdavimą, bet ir svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų profesinę tapatybę, vertybines nuostatas bei organizacinę kultūrą. Ji veikia kaip formalus ir neformalus mokymosi procesas, papildantis profesinį rengimą ir prisidedantis prie efektyvesnio teisės normų taikymo praktikoje.
2. Nustatyta, kad mentorystė teisėsaugos institucijose nėra vienalytė ir pasireiškia įvairiomis formomis – per adaptacijos laikotarpius, stažuotes, praktikas, pameistrystės modelius bei kasdienę profesinę sąveiką. Tačiau dažniausiai ji veikia kaip kitų procesų sudėtinė dalis ir nėra aiškiai įtvirtinta kaip savarankiškas institutas.
3. Tyrimas parodė, kad Lietuvos policijoje mentorystė taikoma plačiai, tačiau nėra pakankamai nuosekliai organizuojama, o jos įgyvendinimas iš dalies priklauso nuo individualių veiksmų. Tuo tarpu prokuratūroje mentorystės elementai daugiausia pasireiškia per stažuotės institutą, tačiau nėra aiškiai išskirti kaip savarankiškas procesas ir dažnai vyksta neformaliai.
4. Empiriniai duomenys patvirtino, kad mentorystė yra reikšminga profesinės adaptacijos priemonė, tačiau jos taikymas praktikoje yra nevienodas ir dažnai priklauso nuo mentoriaus kompetencijų bei individualios motyvacijos. Taip pat nustatyta, kad mentorių skatinimo sistema nėra nuosekliai taikoma – policijoje ji egzistuoja fragmentiškai, o prokuratūroje iš esmės nėra aiškiai apibrėžta.
5. Apibendrinus nustatyta, kad mentorystės teisinis reglamentavimas teisėsaugos institucijose yra fragmentiškas ir nepakankamai detalus, todėl ribojamos galimybės užtikrinti nuoseklų profesinių kompetencijų ugdymą ir vienodesnę teisės normų taikymo praktiką.

Rekomendacijos.

1. Rekomenduojama teisėsaugos institucijose aiškiau apibrėžti mentorystės procesą teisės aktuose ar vidiniuose norminiuose dokumentuose, nustatant jo tikslus, dalyvių funkcijas, atsakomybes ir rezultatų vertinimo kriterijus, taip pat įtvirtinti nuosekliai mentorystės

organizavimo tvarką, apimančią įgyvendinimo etapus, mokymo turinį ir grįžtamojo ryšio mechanizmus, pritaikytus skirtingų institucijų veiklos specifikai.

2. Siūloma policijos sistemoje aiškiau struktūruoti mentorystės taikymą adaptacijos procese, o prokuratūroje – papildyti stažuotės reglamentavimą mentorystės nuostatomis, apibrėžiant mentoriaus vaidmenį, funkcijas bei praktinius įgyvendinimo aspektus.
3. Taip pat rekomenduojama nustatyti nuosekliai taikomas mentorių motyvavimo priemones, įskaitant darbo krūvio koregavimą, finansinį skatinimą ir profesinio pripažinimo formas, bei sudaryti sąlygas neformalios mentorystės plėtrai, skatinant kolegialų bendradarbiavimą ir patirties dalijimąsi, užtikrinant, kad ji papildytų formalų mentorystės reglamentavimą.

Ginamojo darbo teiginių pagrindimas.

1. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad mentorystė analizuotose Lietuvos teisėsaugos institucijose yra kompleksinis procesas, apimantis ne tik žinių ir praktinių įgūdžių perdavimą, bet ir svarbią profesinės adaptacijos, vertybinių nuostatų formavimo bei teisės normų taikymo praktikoje funkciją.
2. Nustatyta, kad Lietuvos policijoje mentorystės elementai yra integruoti į profesinės adaptacijos procesą, tačiau nėra aiškiai reglamentuoti kaip savarankiškas institutas, todėl jų įgyvendinimas iš dalies priklauso nuo individualių veiksnių. Prokuratūroje mentorystė daugiausia pasireiškia per stažuotės institutą, tačiau nėra sistemiškai apibrėžta, dėl to dažnai vykdoma neformaliai.
3. Tyrimas taip pat atskleidė, kad, nors mentorystė teisėsaugos institucijose faktiškai taikoma, jos teisinis reglamentavimas yra fragmentiškas ir nepakankamai detalus. Dėl to kyla poreikis aiškiau apibrėžti mentorystės tikslus, principus, dalyvių funkcijas ir vertinimo kriterijus, siekiant užtikrinti nuoseklesnę profesinių kompetencijų ugdymą ir vienodesnę teisės normų taikymo praktiką.
4. Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad pirmasis, antrasis ir ketvirtasis ginamieji teiginiai pasitvirtino, o trečiasis – pasitvirtino iš dalies. Tyrimas patvirtino, kad mentorystė teisėsaugos institucijose yra reikšminga profesinės adaptacijos, profesinių kompetencijų ugdymo ir vertybinių nuostatų formavimo priemonė, tačiau jos teisinis reglamentavimas išlieka fragmentiškas. Nustatyta, kad policijoje mentorystės elementai taikomi praktikoje, tačiau nėra sistemiškai reglamentuoti, o prokuratūroje mentorystė nėra aiškiai ir nuosekliai organizuota, tačiau egzistuojantys mentorystės elementai ir

stažuotės procesas leidžia naujiems prokurorams iš dalies perimti profesinę patirtį ir įsitvirtinti tarnyboje. Nepasitvirtinusių ginamųjų teiginių tyrimo metu nenustatyta.

Baigiamojo darbo struktūra. Ši baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, literatūros sąrašas, santrumpų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 12 lentelių. Iš viso baigiamąjį darbą sudaro 98 puslapiai.

THE ROLE OF MENTORSHIP IN THE ACTIVITIES OF LAW ENFORCEMENT INSTITUTIONS

Master's Thesis

SUMMARY

Relevance of the research. Mentorship is widely applied in business and education; however, its concept and application in law enforcement institutions remain insufficiently explored, especially in the Lithuanian context. The adaptation process existing in the police can be considered a form of mentorship, whereas in the prosecution system it is not clearly developed. This indicates the need for further research and practical improvement in this field.

Object of the research – mentorship in the activities of police and prosecution institutions.

Aim of the research – to analyze the legal regulation and implementation of mentorship in the Lithuanian police and prosecution system.

Objectives of the research:

1. To reveal the essential principles of mentorship.
2. To analyze different forms of mentorship in law enforcement institutions.
3. To examine the peculiarities of mentorship in the Lithuanian police and prosecution system.
4. To evaluate the attitude of law enforcement institutions towards the practical implementation of mentorship.

Research methods.

1. Review, analysis, and generalization of scientific literature and legal acts (applied to define the development of mentorship and its impact on society, as well as to reveal the peculiarities of mentorship in different law enforcement institutions).
2. The comparative method was applied to analyze and evaluate the peculiarities of legal regulation of mentorship and its practical implementation in the Lithuanian police and prosecution system. This method allowed identifying similarities and differences between the two institutions and determining possible areas for improvement.

3. The interview (standardized) method was used to collect data from law enforcement officers through direct communication on the research topic. The structure of the interviews and the set of questions were predetermined. Data were recorded using a mobile phone voice recorder.
4. Qualitative data were processed using the content analysis method.

Research results and conclusions.

1. The analysis of scientific literature revealed that mentoring in law enforcement institutions is a complex process encompassing not only the transfer of knowledge and practical skills but also playing a significant role in shaping employees' professional identity, developing value orientations, and internalizing organizational culture. It functions as both a formal and informal learning process that complements professional training and contributes to the more effective application of legal norms in practice.
2. It was established that mentoring in law enforcement institutions is not homogeneous and manifests through various forms, including adaptation periods, internships, practical training, apprenticeship models, and everyday professional interaction. However, it most often operates as a component of other processes and is not clearly established as an independent institution.
3. The study showed that mentoring in the Lithuanian police is widely applied but is not sufficiently systematically organized, and its implementation partly depends on individual factors. Meanwhile, in the prosecution service, elements of mentoring are mainly expressed through the internship system; however, they are not clearly distinguished as an independent process and are often implemented informally.
4. Empirical data confirmed that mentoring is a significant tool for professional adaptation; however, its application in practice is uneven and often depends on the mentor's competencies and individual motivation. It was also found that the system for motivating mentors is not applied consistently: in the police it exists in a fragmented form, while in the prosecution service it is not clearly defined.
5. In summary, it was determined that the legal regulation of mentoring in law enforcement institutions is fragmented and insufficiently detailed, thereby limiting the ability to ensure consistent development of professional competencies and a more uniform application of legal norms in practice.

Recommendations.

1. It is recommended to more clearly define the mentoring process in law enforcement institutions within legal acts or internal normative documents by establishing its objectives, participants' functions, responsibilities, and evaluation criteria, as well as to introduce a consistent framework for organizing mentoring that includes implementation stages, training content, and feedback mechanisms adapted to the specific activities of different institutions.
2. It is proposed to more clearly structure the application of mentoring within the adaptation process in the police system, and in the prosecution service to supplement the regulation of the internship system with explicit mentoring provisions, defining the mentor's role, functions, and practical aspects of implementation.
3. It is also recommended to establish consistently applied mentor motivation measures, including workload adjustments, financial incentives, and forms of professional recognition, as well as to create conditions for the development of informal mentoring by promoting collegial cooperation and knowledge sharing, ensuring that it complements formally regulated mentoring.

Substantiation of the Thesis Statements.

1. The research results confirmed that mentoring in law enforcement institutions is a complex process encompassing not only the transfer of knowledge and practical skills but also playing an important role in professional adaptation, the development of value orientations, and the application of legal norms in practice.
2. It was found that in the Lithuanian police, elements of mentoring are integrated into the professional adaptation process; however, they are not clearly regulated as an independent institution, and therefore their implementation partly depends on individual factors. In the prosecution service, mentoring is mainly manifested through the internship system, but it is not systematically defined and is therefore often carried out informally.
3. The study also revealed that, although mentoring is actually applied in law enforcement institutions, its legal regulation is fragmented and insufficiently detailed. As a result, there is a need to more clearly define the objectives, principles, participants' functions, and evaluation criteria of mentoring in order to ensure more consistent development of professional competencies and a more uniform application of legal norms in practice.

4. The summary of the research results revealed that the first, second, and fourth defense statements were confirmed, while the third statement was partially confirmed. The study confirmed that mentoring in law enforcement institutions is a significant measure for professional adaptation, the development of professional competencies, and the formation of value-based attitudes; however, its legal regulation remains fragmented. It was established that mentoring elements are applied in practice within the police system, although they are not systematically regulated, while in the prosecution service mentoring is not clearly and consistently organized. Nevertheless, the existing mentoring elements and the internship process enable new prosecutors to partially acquire professional experience and establish themselves in service. No unconfirmed defense statements were identified during the research.

Structure of the thesis. The thesis consists of an introduction, three chapters, a list of references, a list of abbreviations, summaries in Lithuanian and English, and appendices. The research data are illustrated by 12 tables. The thesis comprises 98 pages in total.