

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR POKYČIŲ VADYBOS INSTITUTAS

IEVA PAALKSNYTĖ - GONČAROVA

BAUSMIŲ VYKDYMO SISTEMOS PAREIGŪNŲ
KOMPETENCIJŲ UGDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS
2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. KOMPETENCIJŲ UGDYMO VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1. 1. Kompetencijos samprata ir svarba	11
1. 2. Kompetencijų rūšys.....	16
1. 3. Kompetencijos, reikalingos valstybės tarnyboje.....	21
1. 4. Kompetencijų ugdymo ypatumai valstybės tarnyboje	25
2. KOMPETENCIJŲ UGDYMAS LIETUVOS KALĖJIMŲ TARNYBOJE.....	34
2. 1. Lietuvos kalėjimų tarnybos charakteristika ir žmogiškųjų išteklių struktūra	34
2. 2. Statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo strategija Lietuvos kalėjimų tarnyboje.....	38
3. BAUSMIŲ VYKDYMO SISTEMOS PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO LIETUVOS KALĖJIMŲ TARNYBOJE TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ.....	45
3.1 Tyrimo metodika	45
3.2 Tyrimo rezultatų analizė.....	54
3.3. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis	68
IŠVADOS.....	70
PASIŪLYMAI	72
LITERATŪRA.....	73
SANTRAUKA	79
SUMMARY	80
PRIEDAI	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai	12
2 lentelė. Emocinės kompetencijos	18
3 lentelė. Integralią karjeros kompetenciją laiduojančių gebėjimų pasiskirstymas kompetencijų srityse	19
4 lentelė. Lyderystės ir vadybos palyginimas	20
5 lentelė. Valstybės tarnybos kompetencijų modelį sudarančios kompetencijos.....	24
6 lentelė. Rekomendacijos dėl profesinei veiklai reikalingų bendrųjų kompetencijų ugdymo	40
7 lentelė. LKT dirbančių statutinių pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	41
8 lentelė. LKT bausmių vykdymo pareigūnų 2024 metais tobulintos kompetencijos	43
9 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas	48
10 lentelė. Anketinės apklausos klausimų pagrindimas.....	50
11 lentelė. Kompetencijų ugdymą lemiančios priežastys (N=140).....	58
12 lentelė. Dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose per 3 pastaruosius metus dažnis (N=140)	62
13 lentelė. Kompetencijų reikalingumo vertinimas (N=140).....	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos suvoktis.....	14
2 pav. Profesinė kompetencija: sudėtinės dalys ir jų persidengimo sritys	17
3 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis.....	22
4 pav. Kompetencijų ugdymas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste	26
5 pav. Kompetencijų vertinimas atrankos procese	27
6 pav. Ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo planavimas ir kompetencijų vieta jame.....	28
7 pav. Lietuvos bausmių sistema.....	34
8 pav. LKT personalo skaičiaus dinamika 2019 – 2025 metais	36
9 pav. LKT dirbančių pareigūnų skaičiaus pokytis 2019 – 2025 metais	37
10 pav. Kalinių skaičius, tenkantis vienam bausmių vykdymo sistemos pareigūnui	37
11 pav. Magistro darbo atlikimo schema	47
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	53
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	53
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	53
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą	54
16 pav. Respondentų nuomonė apie reikiamos informacijos apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes gavimą.....	57
17 pav. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamos priemonių poveikis	59
18 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų ugdymo poreikių analizę, proc.	60
19 pav. Jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose dažnis, proc.....	61
20 pav. Jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose dažnis, proc.....	62
21 pav. Kompetencijų ugdymo programų metu gautų žinių pritaikymas praktikoje, proc.....	63
22 pav. Kompetencijų ugdymo rezultatų vertinimas, proc.	63
23 pav. Labiausiai reikalingos kompetencijos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų nuomone, proc.	65
24 pav. Prioritetinės kompetencijų ugdymo sritys, proc.	65
25 pav. Kompetencijų ugdymo skatinimas, proc.	66
26 pav. Kompetencijų ugdymo poveikis (N=140).....	66
27 pav. Kompetencijų ugdymo LKT kokybės vertinimas, proc.	67
28 pav. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijos ugdymo modelis	69

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Lietuvos kalėjimų tarnybos administracijos struktūros schema.....	82
2 priedas. Interviu klausimai.....	83
3 priedas. Anketa respondentams.....	84
4 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....	89

IVADAS

Nuolatos tobulėjantys informacinių technologijų sprendimai, auganti dirbtinio intelekto įtaka, globalizacijos procesų intensyvėjimas kelia vis didesnius iššūkius organizacijų veiklos kokybei, valdymo efektyvumui ir veiklos stabilumo užtikrinimui. Tačiau nepaisant techninės pažangos ir vis didesnio funkcijų perdavimo inovatyvioms technologijoms, žmogus išlieka esminis veiksnys, lemiantis organizacijos veiklos stabilumą ir tęstinumą. Vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos efektyvumą lemiančių veiksnių yra žmogiškieji ištekliai, paprastai sakant – organizacijoje dirbantys žmonės. Laikai, kai organizacijos sėkmę didžiąja dalimi lėmė techniniai pasiekimai ir naujovės, praicityje. Einant į žinių amžių, į visą gyvenimą besimokančią visuomenę, pagrindinį vaidmenį vaidina organizacijos darbuotojai ir jų sugebėjimai perimti ir inicijuoti pokyčius, orientuoti ne tik į šios dienos klientus, bet ir į ateities klientus, dirbti komandoje ir vykdyti daugiaplanius projektus, nuolat plėsti galimybių ribas, vystyti profesinius įgūdžius. Personalo vaidmuo organizacijoje nuolat auga, todėl tapo svarbu ne vien tik efektyviai panaudoti žmonių darbą, bet ir darbuotojams užtikrinti kuo didesnę pasitenkinimą darbu bei gyvenimo kokybę, fizinį, teisinį, socialinį bei psichologinį saugumą. Visa tai pasiekama tinkamai planuojant darbuotojų kompetencijų poreikį bei jų ugdymą.

Temos aktualumas. Sparti technologijų pažanga išryškina išsilavinusių, kvalifikuotų bei kompetentingų darbuotojų poreikį. Darbuotojų kompetencija yra organizacijos veiklos pagrindas¹, todėl organizacijos, siekdamos įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius savo tikslus, stengiasi tikslingai ugdyti jau turimas darbuotojų kompetencijas ir kryptingai lavinti organizacijai reikiamas. Tinkamas darbuotojų kompetencijų ugdymas turėtų garantuoti tai, jog kiekvienas organizacijos darbuotojas gali prisiimti atsakomybę už savo atliekamo darbo kokybę taip prisidedamas prie bendrų organizacijos tikslų siekimo.

Plačiąja prasme - kompetencija – tai dėka įgytų žinių, patirties, įgūdžių ir turimų vertybių efektyviai atliekama veikla². Kompetencijos ir įgūdžiai užtikrina, jog darbuotojas geba suvokti organizacijos veiklos standartus, skirtus veiklos proceso ir efektyvumo užtikrinimui³.

Vykdamt veiklą nuolatinių pokyčių kontekste, kompetencijų ugdymas tampa pagrindine organizacijos strategija, leidžiančia panaudoti turimus darbuotojų talentus įgyvendinant organizacijos tikslus, sprendžiant iššūkius ir siekiant efektyviai konkuruoti su kitomis organizacijomis⁴. Ne išimtis ir valstybės tarnyba, kurios kontekste šiame darbe nagrinėjami darbuotojų kompetencijų ugdymo

¹ Skrickienė, Laima, Čepuraitė, Daiva, Štaras, Kęstutis. „Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 28 (1) (2018): 57.

² Rekomendacijos konkursų ir atrankų į valstybės tarnautojo pareigas komisijų nariams. Valstybės tarnybos departamentas, 2020-07-16 Nr. 27L-1472:3

³ Manasa Gurana, Madhusmita Choudhury, „Empirical Study on Essential Managerial Skills and Their Relative Importance for an Organization for Entry Level Managers“, *International Journal for Modern Trends in Science and Technology* (7)(2021):305.

⁴ Muzam, John. „The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers“, *Journal of the Knowledge Economy* (14)(2023):1635.

ypatumai. Kiekvienos valstybės tikslas yra sukurti tokią valstybės tarnybą, kuri efektyviai atliktų jai priklausančias užduotis, jos veikla būtų skaidri ir ja pasitikėtų visuomenės nariai, kurių pasitikėjimas valstybės tarnyba glaudžiai siejasi su valstybės tarnautojų kompetencijomis ir profesionalumu⁵. Siekiama, kad valstybės tarnyba būtų patraukli, moderni, o joje dirbančių tarnautojų atitikimas pareigoms ir karjera siejama su konkrečiomis kompetencijomis⁶.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos tobulinimas ir modernizavimas pastaruoju metu užima vieną svarbiausių vietų viešojo administravimo srityje. Šis sektorius patiria itin daug reikšmingų permainų, nukreiptų į tai, kad būtų užtikrinti kokybiški santykiai tarp valstybės tarnautojų bei piliečių, o teikiamos paslaugos kokybiškos bei atitinkančios standartus ir paslaugų gavėjų lūkesčius. Kiekvienos profesijos atstovams būtina turėti tam tikras kompetencijas, norint sėkmingai dirbti. Mokslinėje literatūroje skiriamos kompetencijos, „*kurios skiria sėkmingus ir vidutinius darbuotojus įvairiose veiklos srityse ir turinčius skirtingą hierarchinį statusą*“⁷. Kompetencija pastaruoju metu yra dažnas mokslinių tyrimų objektas valstybės tarnybos kontekste. Kompetencijos sampratos vartojimas valstybės tarnybos organizacijose yra neišvengiamas, kadangi turimo valstybės tarnautojų kompetencijos lemia veiklos kokybę ir rezultatus⁸.

Darbuotojų kompetencijų ugdymas turi neabejotiną svarbą organizacijos veiklai. Tinkamai pritaikytas kompetencijų modelis didina darbuotojų suvokimą apie organizacijos poreikius, o efektyvus kompetencijų ugdymo planavimas leidžia įvertinti, kokios darbuotojų kompetencijos yra būtinos sėkmingai organizacijos veiklai. Paminėtina ir tai, jog kompetencijų ugdymas yra svarbus ne tik sėkmingai organizacijos veiklai, bet turi motyvuojantį poveikį darbuotojams.

Kalbant apie verslo įmones, galima daryti prielaidą, jog darbuotojų kompetencijų identifikavimas, nuoseklus ugdymas ir racionalus valdymas sudaro sąlygas sėkmingai konkuruoti rinkoje. Valstybės tarnybos organizacijų paskirtis nėra konkuravimas su kitomis organizacijomis, tačiau, kaip jau buvo minėta, darbuotojų kompetencijų ugdymas yra vieną iš būtinų sėkmingos organizacijos veiklos sąlygų. Šis tyrimas yra aktualus, kadangi Lietuvos kalėjimų tarnyba, kurios pavyzdžiu atliekamas darbuotojų kompetencijų ugdymo tyrimas, dirba tik nuo 2023 metų pradžios, kuomet į vieną juridinį asmenį buvo sujungta dešimt bausmių vykdymo sistemos įstaigų. Įgyvendinta bausmių vykdymo sistemos įstaigų centralizacija skirta ne tik bausmių vykdymo sistemos modernizavimui – keičiamas ir žmoniškųjų išteklių valdymas, siekiant efektyvesnių nuteistųjų resocializacijos procesų ir aktyvesnio tiesioginio Lietuvos kalėjimų tarnybos ir nuteistųjų darbo.

⁵ Pučėtaitė, Raminta, Novelskaitė, Aurelija. „Politikų ir politikų požiūris į visuomenės pasitikėjimą Lietuvos valstybės tarnyba sąlygojančius veiksniai“. *Socialinės įtraukties politikos Lietuvoje įgyvendinimas*, 7(2018): 80.

⁶ Statneckytė, Simona, Dvorak, Jaroslav. „Lietuvos valstybės tarnybos reforma 2004 – 2018 m. – europeizacijos aspektas“. *Regional Formation and Development Studies*, 1(27)(2019): 72.

⁷ Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014):593.

⁸ Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešoji politika ir administravimas* 17(3)(2018):329.

Tyrimo svarbą lemia ir tai, jog bausmių vykdymo sistema Lietuvoje yra pertvarkymo stadijoje ir šiuo metu darbuotojų kompetencijų ugdymo bei valdymo praktika yra keičiama iš esmės.

Temos ištirtumas. Personalo kompetencijų ugdymo aspektai mokliniame lygmenyje dažniausiai nagrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste. Kompetencijų sampratos, svarbos bei rūšių aspektai nagrinėjami tiek Lietuvos, tiek užsienio šalių mokslininkų darbuose (Pranciulytė – Bagdžiūnienė, Petraitė, 2019; Čižienė, Rainienė, 2022; Sudnickas, 2020; Reio, Sutton, 2006; Boyatzis, 2008; Spencer, Spencer, 1993; Taylor, 2017; Puteh, Kaliannan, Alam, 2016; Katunian, 2021; El Asame, Wakrim, 2018; Atkočiūnienė, 2010; Bylaitė, Jonaitienė, Kalinovienė, 2022; Giedraitis, Stašys, 2023; Škrinjarić, 2022; Gražulis ir kt., 2015; Rekašienė, Sudnickas, 2014; Girinskienė, 2023; Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018; Paurienė, 2017; Skarbalienė, Skarbalius, Mikolajczak, 2019). Valstybės tarnyboje reikalingų kompetencijų tematiką nagrinėjo A. V. Rakšnys, D. Žilinskienė, 2021; G. Vilkelis, 2021; S. Rimkutė, R. Dobržinskienė, 2017; E. Poškienė, N. Norvilė, 2016; G. Bučiūnas, 2021; R. Tamoševičienė, R. Grigolienė, 2021; J. Zakarienė, 2021; S. Stačinskaitė, R. Petrauskienė, 2018. Kompetencijų ugdymo ypatumus valstybės tarnyboje nagrinėjo A. Giedraitis, R. Stašys, 2023; S. Stačinskaitė, R. Petrauskienė, 2018; A. Bortnikas, 2017; J. Juralevičienė, 2003; I. Žukauskaitė, 2017; A. Rynkun, 2023; J. Melnikova, 2012; R. Kuncaitis, 2009; J. Adomaitienė, I. Zubrickienė, 2016; Ž. Navickienė, 2011; G. Tolutienė, A. Rauckienė-Michaelsson, 2022; A. Kolbergytė, 2016; G. Razma, 2018; L. Rakštelytė, A. Valickas, 2018. Bausmių vykdymo sistemos problematiką nagrinėjo L. Liukinevičienė, D. Mikalauskas, 2018; J. Aleknavičienė, I. Kalinauskaitė, L. Matačiūtė, 2021; G. Sakalauskas, G. Norvaišytė (2022), R. Uscila, 2022. Dauguma autorių nuodugniai analizuoja kompetencijų tematiką, tačiau pasigendama visapusiško kompetencijų ugdymo valstybės tarnyboje tyrimo, kompetencijų ugdymas dažniausiai analizuojamas tik kaip kompetencijomis grįsto valdymo modelio dalis.

Problema. Kaip jau buvo minėta, Lietuvos kalėjimų tarnyba yra visiškai nauja struktūra, esanti pertvarkymo ir modernizavimo stadijoje. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymui šiuo metu turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys. Siekiant stabilios organizacijos veiklos, personalo pasitenkinimo darbu bei lūkesčių patenkinimo, tikslingas darbuotojų kompetencijų ugdymas yra labai svarbus aspektas. Lietuvos kalėjimų tarnyboje nėra taikomas darbuotojų kompetencijų valdymo modelis. Tikėtina, kad jo taikymas padėtų išspręsti darbuotojų trūkumo Lietuvos kalėjimų tarnyboje. *Darbe keliama problema* – netinkamas darbuotojų kompetencijų ugdymas neužtikrina efektyvios organizacijos veiklos ir darbuotojų lūkesčių patenkinimo.

Tyrimo objektas – darbuotojų kompetencijų ugdymas Lietuvos kalėjimų tarnyboje.

Darbo tikslas – atskleisti Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo problematiką ir parengti darbuotojų kompetencijų ugdymo modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti kompetencijos sampratos, svarbos, rūšių bei tobulinimo galimybių analizę, remiantis Lietuvos bei užsienio autorių mokslinė literatūra, išskiriant kompetencijų ugdymo ypatumus valstybės tarnybos kontekste.
2. Apibūdinti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo ypatumus bei išskirti problemines šio reiškinių sritis LKT.
3. Įvertinti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo procesą bei išskirti probleminius aspektus Lietuvos kalėjimų tarnyboje.
4. Paruošti Lietuvos kalėjimų tarnybos kompetencijų ugdymo modelį, skirtą padidinti darbuotojų turimų kompetencijų panaudojimą efektyviai organizacijos veiklai ir darbuotojų pasitenkinimui užtikrinti.

Tyrimo metodai. Teorinėje ir analitinėje magistro darbo dalyse naudoti mokslinės literatūros, šaltinių, dokumentų analizės ir sisteminimo metodai. Remiantis šiais metodais buvo renkama, analizuojama ir sisteminama Lietuvos ir užsienio autorių teikiama informacija apie darbuotojų kompetencijų ugdymo aspektus teoriniame lygmenyje. Taikant lyginamąją analizę nagrinėjamos skirtingų autorių išskiriamos sampratos, nagrinėjamo reiškinių ypatumai. Susiteminus išnagrinėtą informaciją, padaryti pagrindinių nagrinėjamo reiškinių aspektų apibendrinimai.

Empirinėje darbo dalyje naudoti šie darbo metodai: pusiau struktūruotas interviu, anketinė apklausa, aprašomoji statistika. Taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, apklaustas LKT personalo skyriaus patarėjas. Taikant anketinės apklausos metodą apklausti LKT jaunesnieji pareigūnai. Tyrimo metu gauti rezultatai pateikti lentelėse bei grafikuose.

Darbo praktinė reikšmė. Magistro darbe išanalizuota bei susiteminta Lietuvos ir užsienio autorių teikiama informacija apie personalo kompetencijų ugdymo ypatumus. Empirinio tyrimo instrumentai parengti remiantis teorinėje darbo dalyje išnagrinėta medžiaga, siekiant ištirti ir atskleisti svarbiausius personalo kompetencijų ugdymo aspektus LKT.

Tyrimo rezultatai atskleidė fragmentuotą kompetencijų ugdymo pritaikymą praktikoje: daugelis pareigūnų mokymuose įgytas žinias taiko tik retkarčiais, o kai kurie – beveik visai netaiko. Tai liudija apie neatitikimą tarp mokymų turinio ir realios profesinės veiklos specifikos bei poreikių. Pastebimas ir sisteminis grįžtamojo ryšio trūkumas, kadangi kompetencijų ugdymo rezultatai dažnai išvis nėra vertinami.

Remiantis tyrimo rezultatais, magistro darbe pateikiamas bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis. Darbe taip pat siūlomos priemonės kompetencijų ugdymo proceso tobulinimui organizacijoje, orientuojantis į bausmių vykdymo sistemos efektyvumo didinimą. Šis tyrimas atveria galimybes tolimesniems tyrimams ir plėtrai, siekiant sistemingai įgyvendinti darbuotojų kompetencijų ugdymą organizacijoje, kas patvirtina temos aktualumą praktikoje ir darbo

novatoriškumą. Magistro darbas bus naudingas ne tik bausmių vykdymo sistemos specialistams, bet ir platesniam specialistų ratui, besidominčiam profesinio tobulėjimo sistemomis, personalo vystymu ir institucijų veiksmingumo didinimu per tikslingą darbuotojų potencialo ugdymą.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro lentelių, paveikslų, priedų sąrašai, įvadas, trys dėstomosios dalys (teorinė, analitinė, empirinė).

Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjami kompetencijų ugdymo valstybės tarnyboje teoriniai aspektai. Atliekant teorinę analizę remtasi Lietuvos bei užsienio autorių publikacijomis, atliktų tyrimų rezultatais, atspindinčiais nagrinėjamą temą. Analizuojama kompetencijų samprata, rūšys bei svarba. Detalizuojamos kompetencijos, reikalingos valstybės tarnyboje bei kompetencijų ugdymo valstybės tarnyboje ypatumai.

Antrojoje darbo dalyje apibūdinama Lietuvos kalėjimų tarnyba (LKT), kurioje atliekamas tyrimas bei pristatoma šios organizacijos žmogiškųjų išteklių struktūra bei bausmių vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo strategija.

Trečiojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika bei atlikto tyrimo metu gauti rezultatai, identifikuojant bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo ypatumus bei tobulintinas sritis. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pristatomas darbo autorės parengtas bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis.

Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 80 puslapių (be priedų), 28 paveikslai, 13 lentelių, 4 priedai. Darbas parengtas pagal pateikiamą literatūros sąrašą, kurį sudaro 80 pozicijų, iš kurių 63 lietuvių kalba ir 17 anglų kalba.

1. KOMPETENCIJŲ UGDYMO VALSTYBĖS TARNYBOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1. 1. Kompetencijos samprata ir svarba

Žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai įmonėje įvardijami apibūdinant atskiroms darbuotojų kategorijoms reikalingas kompetencijas. Esamas darbuotojo kompetencijas, pasitelkę testus, užduotis, stebėjimą, pokalbius, vadovai nustato priimdami naują darbuotoją, sprenddami apie paaukštinimą, vertindami darbo atlikimą ir pan. Kiekvienos profesijos atstovams būtina turėti tam tikras kompetencijas, norint sėkmingai dirbti. I. Pranciulytė – Bagdžiūnienė ir M. Petraitė⁹ mini, jog mokslinėje literatūroje sąvokos „įgūdžiai“, „gebėjimai“ ir „kompetencijos“ yra pateikiamos kaip turinčios tą pačią reikšmę, tačiau tai nėra vienodos sąvokos. Dažniausiai tapatinamos tokios sąvokos kaip „gebėjimai“ ir „kompetencijos“. Teigiama, kad kompetencijos samprata koreliuoja vis dar vartojamą profesinių gebėjimų sampratą¹⁰. T. Sudnicko¹¹ teigimu, diskutuojama ne tik „kompetencijos“ sąvokos tapatinimu su kitomis sąvokomis, bet ir dėl terminų *competency* (dgs. *competencies*) ir *competence* (dgs. *competences*) prasmės. „Vieni autoriai teigia, kad *competency* labiau apima tai, kaip žmonės elgiasi, o *competence* – tai, ką jie daro. Kiti autoriai (pvz., Sanghi, 2007) pabrėžia, kad *competency* siejasi su individo elgsena grįstais aspektais, o *competence* labiau susijęs su įgūdžiais. Taip pat terminas *competency* dažniau vartojamas siekiant pabrėžti individo lygmenį, o *competence* – organizacinį jos lygmenį“¹².

Septintajame XX a. dešimtmetyje psichologai ir pedagogai pradėjo abejoti tradicinių akademinių gebėjimų ir žinių testų, mokyklinių pažymių ir mokymo įstaigų pažymėjimų gebėjimu numatyti darbo rezultatus ir sėkmę. Jų susirūpinimas buvo grindžiamas įrodymais, kad tokie testai dažnai buvo šališki mažumų, moterų ir žemesnės socialinės bei ekonominės padėties asmenų atžvilgiu.¹³ Anot A. Katunian¹⁴, didesnio mokslininkų dėmesio kompetencijos samprata sulaukė XX a. aštuntajame dešimtmetyje, McClelland (1973) paskelbus savo tyrimų rezultatus, teigiančius, jog sėkmė darbe ar asmeniniame gyvenime nepriklauso nuo intelekto koeficiento, pažymių mokykloje ar išsilavinimo

⁹ Ilma Pranciulytė – Bagdžiūnienė, Monika Petraitė, „Organizacinių gebėjimų ir individualių kompetencijų atvirosioms inovacijoms sąveika inovacijų pažangai smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijose“, *Informacijos mokslai*, 85 (2019): 151.

¹⁰ Ermina Čižienė, Vida Rainienė, „Darbuotojo kvalifikacijos apibrėžtis darbo teisiniuose santykiuose“, *Inžinerinės ir edukacinės technologijos*. Kaunas: Kauno technikos kolegija, (2022): 111.

¹¹ Tadas Sudnickas, „Kompetencijos sąvokos mokslinis diskursas“, iš *Multikultūriškumo kompetencijos plėtra Lietuvoje*, Vladimiras Gražulis, Andrius Valickas, Rūta Dačiulytė, Tadas Sudnickas (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 256.

¹² *Ibid.*, 128.

¹³ Reio, Thomas G., Jr., Faye C. Sutton. „Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation.” *Human Resource Development Quarterly* 17, no. 3 (2006). https://www.academia.edu/20546512/Employer_assessment_of_work_related_competencies_and_workplace_adaptation

¹⁴ Alina Katunian, „Turizmo žmogiškųjų išteklių vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2021), 38, <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/3ce32324-8b94-46ce-91f3-a772c10e0a4b/content>.

pažymėjimo. McClelland (1973) ragino tikrinti kompetenciją, o ne intelektą. Jo straipsnis pastūmėjo mokslininkus kurti tyrimo metodus, kurie padėtų nustatyti kompetencijas, prognozuojančias darbo rezultatus ir mažiau priklausančias nuo rasės, lyties ar socialinių ir ekonominių veiksnių (Spencer ir Spencer, 1993)¹⁵.

Kompetencijos sampratos sudėtingumą išryškina ir tai, jog ji yra daugelio mokslo sričių objektas: švietimo, sociologijos, filosofijos, psichologijos, ekonomikos, vadybos ir kt. Vieningos kompetencijos sąvokos nėra, todėl, tikslinga pateikti keletą skirtingų autorių kompetencijos sąvokos apibrėžimų (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Kompetencijos sąvokos apibrėžimas
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas ¹⁶	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma.
Raudeliūnienė, 2016 ¹⁷	Bendraja prasme kompetencija – tai žmogaus žinių, gebėjimų ir patirties visuma
Zehrer ir Mossenlechner, 2009 (cituoja Katunian, 2021, p. 11)	Darinys, susidedantis iš žinių, įgūdžių, gebėjimų
Good, 1959 (cituoja Petkevičiūtė, Kaminskytė, p. 66)	Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.
McClelland (1973) (cituoja Katunian, 2021, p. 11)	Kompetenciją sudaro žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės, kurių reikia norint tinkamai atlikti darbą.
Ivanovic, Collin, 1997 (cituoja Petkevičiūtė, Kaminskytė, p. 66)	Kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
Boyatzis ¹⁸ (2008)	Kompetencija - tai gebėjimas arba įgūdis, elgesio organizavimas aplink pagrindinį konstrukta, vadinamą „ketinimu“.
Spencer ir Spencer ¹⁹ (1993)	Kompetencija tai asmeninė individo savybė, kuri padeda pasiekti geresnių rezultatų konkrečioje situacijoje.
Taylor ²⁰ (2017)	Kompetencija – gebėjimas atlikti darbą, vadovaujantis standartais bei atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes.

Sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

¹⁵ Thomas, Sutton, *supra note*, 13.

¹⁶ „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, TAR, žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr>.

¹⁷ Jurgita Raudeliūnienė, *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas* (Vilnius: VGTU leidykla Technika, 2016), 43.

¹⁸ Richard E. Boyatzis, „Competencies in the 21st century“, *Journal of Management Development*, 27,1(2008): 6. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.

¹⁹ Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993), 12.

²⁰ Edward W. Taylor, „Transformative learning theory“, iš *In Transformative Learning Meets Bildung*, Anna Laros, Thomas Fuhr, Edward W. Taylor (Sense Publishers, Rotterdam, 2017). <https://doi.org/10.1007/978-94-6300-797-9>.

Lentelėje pateikta tik nedidelė dalis egzistuojančių kompetencijos sąvokos apibrėžimų, tačiau matyti, jog skirtingi autoriai, apibūdindami šią sąvoką, atstovauja skirtingas pozicijas: vieni kompetenciją sieja su gebėjimu atlikti konkrečias užduotis, kiti su individualiomis individo savybėmis. Šioje vietoje tikslinga paminėti Hoffman (1999), kuris teigia, jog egzistuoja du požiūriai apibrėžiantys kompetencijos sąvoką:

1. amerikietiškas požiūris, pagal kurį kompetencija laikoma pagrindine asmens savybe;
2. britų požiūris, pagal kurį kompetencija suvokiama kaip gebėjimo atlikti darbą ir standartų rinkinys²¹.

A. Katunian²² cituoja V. Žydzūnaitę (2003), kuri taip pat išskiria skirtingas kompetencijų kategorijas: gebėjimą atlikti užduotį ir gebėjimą atlikti vaidmenį. Pirmuoju atveju akcentuojamos žinios ir įgūdžiai, antruoju – asmeninės savybės, padedančios pritaikyti turimas žinias ir bendrauti.

T. Sudnickas²³ išskiria penkias skirtingas kompetencijų dedamąsias, sudarančias kiekvienos kompetencijos struktūrą:

1. Motyvai – tai dalykai, apie kuriuos žmogus nuolat galvoja ir jų trokšta. Motyvai lemia individo veiksmus ir nukreipia žmogaus elgseną siekiant tikslų.
2. Savybės, bruožai – tai fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos.
3. Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas – pvz., pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose; tai yra sudėtinė savęs suvokimo dalis. Šiai kategorijai priklauso asmeninių individo vertybių sistema.
4. Žinios – informacija apie konkrečią veiklos sritį.
5. Įgūdžiai – sugebėjimas atlikti protinio ar fizinio pobūdžio užduotį.

Taigi, kompetencija sietina su asmens elgesio prognozavimu: jo asmeninės savybės, žinios bei gebėjimai leidžia prognozuoti elgesį ateityje.

A. Katunian²⁴ teigimu, kompetencija apima kintantį ir nekintantį dėmenis: „*Kintantis dėmuo susijęs su žinių ir įgūdžių turiniu, kuris keičiasi reaguodamas į besikeičiantį sektorių <...> ir aplinką. Nekintantis dėmuo – tai pati kompetencijos struktūra, kurios būtini komponentai yra žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės*“. M. El Asame ir M. Wakrim²⁵ apibūdino ir susistemino pagrindines kompetencijos charakteristikas. Kompetencija:

1. įvairių išteklių (žinių, įgūdžių, motyvų ir kt.) derinys, kuris viršija įprastą šių išteklių turėjimą;

²¹ Fadilah Puteh, Maniam Kaliannan, Nafis Alam, „Employee Core Competencies and organisational Excellence: an Interpretative Analysis“, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2, 1(2016): 45.

²² Katunian, *supra note*, 14: 38.

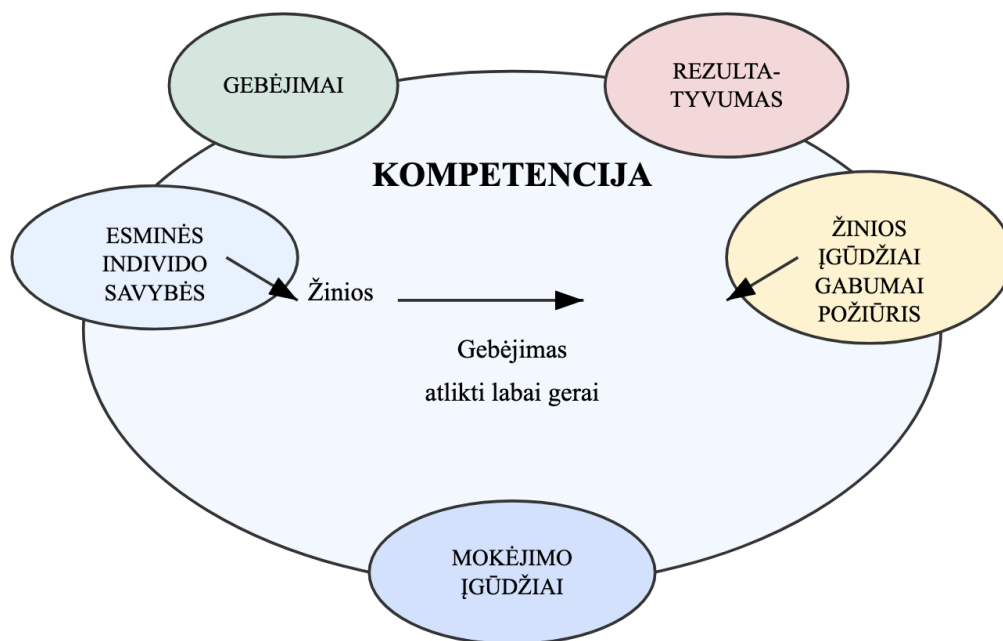
²³ Sudnickas, *supra note*, 11:129.

²⁴ Katunian, *op. cit.*

²⁵ Maryam El Asame, Mohamed Wakrim, „Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards“, *Education and Information Technologies*, 23, 4 (2018). <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>.

2. integruota išteklių visuma;
3. procesas, kurio metu sutelkiami ištekliai užduočiai atlikti;
4. gali būti skirtingo lygio;
5. priklauso nuo konteksto, sąlygų ir situacijos;
6. apibūdina tam tikrą veiklą, kurią apibrėžia funkcija, vaidmuo ar užduotis.

Anot Z. Atkočiūnienės²⁶ „kompetencijos suvoktis – tai kompleksinė visuma, kuri apima daug dedamųjų: kvalifikaciją, žinias, gebėjimus, rezultatyvumą, asmenines savybes ir kt.“. (žr. 1 pav.).



1 pav. Kompetencijos suvoktis

Cituota iš Z. Atkočiūnienės, Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas, 2010, p. 16.

Kalbant apie kompetencijų svarbą, paminėtina tai, jog jos laikomos pagrindiniu konkurencingumą lemiančiu veiksnio ieškant darbo bei svarbiausiu kapitalu daugelyje ekonomikos sektorių.²⁷ F. Puteh ir kt. kompetencijų svarbą organizacijos veiklai grindžia teigdami, jog kompetentingi darbuotojai lemia geresnius organizacijos veiklos rodiklius, susijusius su finansiniu aspektu, t. y. lemia didesnę pelną ar pajamingumą bei produktyvumą. Siejant kompetencijų svarbą su nefinansiniais aspektais, paminėtina, jog kompetencija lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą bei karjeros plėtrą. Kompetencija, susijusi su individualiomis savybėmis, lemia teigiamus organizacijos

²⁶ Zenona Atkočiūnienė, „Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas“, *Informacijos mokslai*, 52 (2010): 16.

²⁷ Andželika Bylaitė, Ernesta Jonaitienė, Vilma Kalinovienė, „Turizmo specialisto ateities kompetencijų poreikis darbdavių požiūriu“, *Socialiniai tyrimai*, 45, 1(2022): 49.

veiklos aspektus: tyrimai rodo, jog suvokta darbuotojų kompetencija veikia moderuojančiai, t. y. egzistuoja ryšys tarp vaidmenų aiškumo ir atliekamo darbo rezultatų²⁸.

A. Giedraitis ir R. Stašys²⁹ teigia, jog organizacijos vadovybės gebėjimo pritaikyti darbuotojų turimas kompetencijas priklauso, kaip bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai. Tai vadinama efektyviu darbuotojų „panaudojimu“, siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant jos strategijas. Tokios kompetencijos kaip orientacija į efektyvumą, gebėjimas planuoti, pasitikėjimas savimi, organizacinis sąmoningumas, vadovavimas kitiems, komandinis darbas, lyderystė ir kritinis mąstymas yra susiję su geresniais organizacijos veiklos rezultatais.³⁰ V. Gražulio ir kt. teigimu, „*nuo darbuotojų kompetencijų tiesiogiai priklauso organizacijų išlikimas konkurencijos sąlygomis*“.³¹

Šiandieninėje visuomenėje, vis labiau įsisąmoninama, jog svarbiausias organizacijos turtas yra žmogiškieji ištekliai, todėl vis dažniau žmogiškųjų išteklių valdymas yra grindžiamas kompetencijų pagrindu, nepriklausomai nuo to, ar organizacija priklauso viešajam, ar privačiajam sektoriui. „*Darbuotojų kompetencijos palaipsniui tampa žmogiškųjų išteklių vadybos šerdimi, kuri tiesiogiai siejasi su beveik kiekviena jos atliekama funkcija. Visų pirma – tai žmogiškųjų išteklių planavimas, kai susitelkiama į kokybinius rodiklius, tokius kaip darbuotojų talentai ir tai, kokią naudą jie galės atnešti savo organizacijai. Kita svarbi funkcija – tai darbuotojų paieška ir atranka*“.³² V. Girinskienės³³ teigimu, pastaruoju metu dėl globalizacijos, ekonominės konkurencijos, socialinio ir politinio nestabilumo, technologinių pokyčių, nuolat kintančios darbo rinkos, reikalavimai viešojo administravimo sektoriui vis didėja, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, kurių pagrindas yra kompetencijų valdymas, įgauna vis didesnę svarbą.

Apibendrinant galima teigti, jog nepaisant skirtingo kompetencijos sąvokos traktavimo mokslinėje literatūroje, kompetencija yra organizacijos veiklos efektyvumą bei darbo rezultatyvumą lemiantis veiksnys. Kaip teigia A. Skaržauskienė³⁴, būtent efektyvumas yra esminė sąvoka kompetencijos koncepcijoje. Maksimalus efektyvumas užtikrinamas tuomet, kai asmens sugebėjimai ir talentai atitinka darbo vietos poreikius ir organizacinę aplinką. Kompetencija šiame darbe traktuojama kaip visų kompetencijos dedamųjų visuma, reikalinga atlikti konkretų darbą ar dirbti tam tikrose

²⁸ Puteh, *supra note*, 21.

²⁹ Algirdas Giedraitis, Rimantas Stašys, „Didelės gamybos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos modelis“, *Regional Formation and Development Studies*, 1, 39 (2023): 38.

³⁰ Bruno Škrinjarić, „Competence-based approaches in organizational and individual context“, *Humanities and Social Sciences Communications*, 28 (2022), <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01047-1>.

³¹ Vladimiras Gražulis, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė, *Žmogiškųjų išteklių vadyba* (Vilnius: MRU, 2015), 223.

³² Reda Rekašienė, Tadas Sudnickas, „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“, *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 4 (2014): 597.

³³ Viktorija Girinskienė, „Kodėl valstybės tarnyba turėtų veikti korporacijos principu?“, *Taikomieji moksliniai tyrimai*, 2, 2 (2023): 218. DOI: <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.184>.

³⁴ Aelita Skaržauskienė, „Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 53 (2010): 67.

pareigybėse, panaudojant turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus bei pasitelkiant reikalingas asmenines savybes.

1. 2. Kompetencijų rūšys

Mokslinėje literatūroje kompetencijos grupuojamos į skirtingas grupes, atsižvelgiant į jų požymius. Anot S. Stačinskaitės ir R. Petrauskienės „*Vieni užsienio mokslininkai (Ashkezari, Aeen, 2012) skyrė pagrindinių, lyderystės / vadybinių ir funkcinų (darbo specifikos) kompetencijų grupes. Kiti rašė apie tokias kompetencijų grupes, kaip kognityvinės, emocinės ir socialinės (Boyatzis, 2008). Lietuvos mokslininkai skiria asmeninių ir strateginių kompetencijų grupes (Juknevičienė, 2006)*“.³⁵

A. Bylaitė, E. Jonaitienė ir V. Kalinovienė³⁶ teigia, jog kompetencijos skirstomos į dvi pagrindines grupes: bendrąsias kompetencijas (angl. generic competences) ir dalykines kompetencijas (angl. subject specific competences).

Kaip matyti iš pateiktos medžiagos, egzistuoja daugybė kompetencijų rūšių ir klasifikacijų. Todėl šio darbo ribose tikslinga apžvelgti pagrindines kompetencijų rūšis.

Europos Sąjungos Tarybos 2018 metų rekomendacijose dėl bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų **bendrosios kompetencijos** įvardinamos kaip „*kiekvieno asmens asmeniniam pasitenkinimui ir vystymuisi, įsidarbinamumui, socialinei įtraukčiai, darnaus gyvenimo būdai, sėkmingam gyvenimui taikiose visuomenėse, gebėjimui gyventi rūpinantis sveikata ir aktyviam pilietiškumui reikalingos kompetencijos*“.³⁷ Taigi, galima teigti, kad bendrosios kompetencijos yra apjungia tiek individo asmenines savybes, tiek motyvus, siekius ir dedamas pastangas įgyvendinti savo tikslus bei būti aktyviu visuomenės nariu. Bendrųjų kompetencijų dėka individas geba analizuoti, apibendrinti, būti komandos nariu, bendrauti ir bendradarbiauti ne tik siauroje profesinėje srityje, tačiau ir visuomeniniame gyvenime.

Dalykinės kompetencijos sietinos su konkrečia profesine veikla. Anot A. Bylaitės, E. Jonaitienės ir V. Kalinovienės³⁸, ji paprastai apima individo turimas teorines žinias bei pažintinius ir praktinius gebėjimus, susijusius su konkrečia profesine veikla. G. Paurienės³⁹ teigimu, dalykinė kompetencija apima dalykines žinias, gebėjimus ir įgūdžius, kurie siejami su tam tikra profesinių užduočių sritimi ir yra traktuojama kaip profesinės kompetencijos sudėtinė integralioji dalis, kuri savo ruožtu apibrėžiama kaip gebėjimai, kuriuos žmogus per gyvenimą įgyja ir naudoja (žr. 2 pav.)

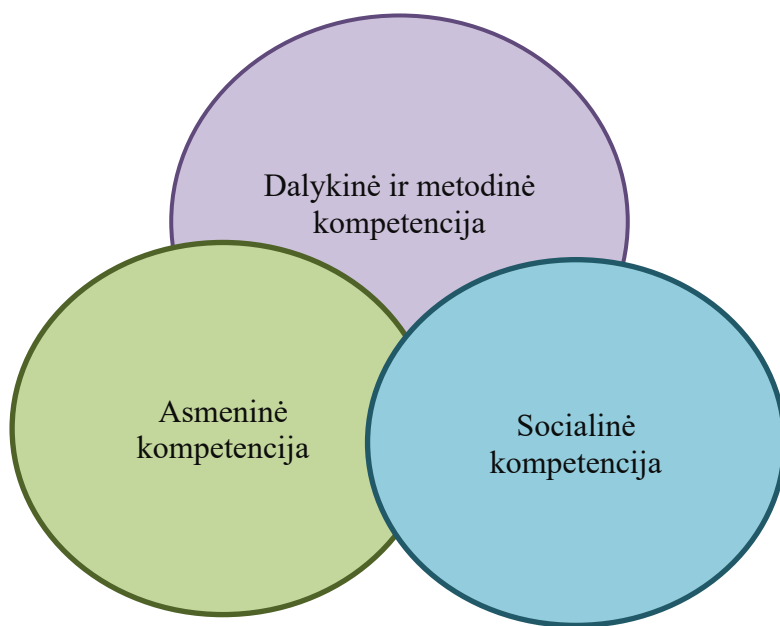
³⁵Simona Stačinskaitė, Rūta Petrauskienė, „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“, *Viešojoji politika ir administravimas* 17(3)(2018):329.

³⁶Bylaitė, Jonaitienė, Kalinovienė, *supra note*, 27: 52 - 53.

³⁷„Europos Sąjungos Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų“, EUR – LEX, žiūrėta 2024 spalio 8 d., [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=GA](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=GA).

³⁸Bylaitė, Jonaitienė, Kalinovienė, *supra note*, 27: 53.

³⁹Giedrė Paurienė, „Pedagogų profesinės kompetencijos ugdymas savaiminiu mokymusi“, (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2017), 43, <https://cris.mruni.eu/cris/entities/etd/a140a571-17da-4de0-a7b3-3f6e8822ec3b>.



2 pav. Profesinė kompetencija: sudėtinės dalys ir jų persidengimo sritys

Cituota iš G. Paurienė, Pedagogų profesinės kompetencijos ugdymas savaiminiu mokymusi, 2017, p. 42

Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė ir I. Girnienė⁴⁰ pateikia kognityvinės, funkcinės bei asmeninės ir socialinės kompetencijos apibrėžtis:

- **kognityvinės** (divergentinis mąstymas, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, problemų sprendimo gebėjimai, analitinis mąstymas, strateginis mąstymas ir kt.),
- **funkcinės** (kalbiniai ir komunikaciniai gebėjimai, technologiniai gebėjimai, tarpkultūrinės kompetencijos, mokymosi gebėjimai, asmeninio tobulėjimo ir karjeros planavimo gebėjimai, vadybiniai gebėjimai, sprendimų priėmimo gebėjimai) ir
- **asmeninės ir socialinės** (savikryptingumas, tarpasmeniniai gebėjimai, komandinio darbo gebėjimai, gailestingumas, integralumas, gebėjimas mobilizuoti žmones, streso valdymas, etinė dimensija ir kt.).

Pastaruoju metu mokslinėje literatūroje galima rasti ir kitokių darbuotojų asmeninių savybių pavadinimą – **minkštosios kompetencijos**. Kaip teigia R. Tamoševičienė ir R. Grigolienė⁴¹ „būtent minkštosios kompetencijos išskiria darbuotoją iš daugelio kitų, turinčių panašios patirties. Minkštosios kompetencijos – tai žmogaus mąstymo ir elgesio būdas. Jos dažniausiai apima asmenybės bruožus, nuostatas, polinkius, bendravimo stilių, lyderiavimo polinkį ir stilių ir pan. (Savanevičienė ir kt., 2008)“. Savo ruožtu „kietieji“ įgūdžiai atitinka technines ir administracines įgūdžių kategorijas“. ⁴²

⁴⁰ Zenona Ona Atkočiūnienė, Daiva Siudikienė, Ingrida Girnienė, „Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje“, *Informacijos mokslai*, 86 (2019): 71.

⁴¹ Raimonda Tamoševičienė, Rasa Grigolienė, „Minkštųjų kompetencijų svarba planuojant karjerą“, *Iššūkiai vadybos moksle ir studijose*, (2019): 33.

⁴² Bylaitė, Jonaitienė, Kalinovicienė, *supra note*, 38.

R. Rekašienė ir T. Sudnickas⁴³, atlikę mokslinės literatūros analizę, išskyrė svarbiausias kompetencijas, darančias teigiamą įtaką veiklos rezultatyvumui. Tai:

- kognityvinės kompetencijos: analitinis mąstymas, konceptualus mąstymas ir pan.
- emocinės (asmeninio efektyvumo) kompetencijos: savęs pažinimas, emocijų pažinimas ir valdymas, pasitikėjimas, patikimumas, lankstumas ir pan. (žr. 2 lent.);
- socialinės kompetencijos: socialinis supratingumas ir santykių valdymas, bendradarbiavimas, bendravimas, įtaka ir pan.
- pasiekimų kompetencijos: orientacija į pasiekimus (rezultatus, tikslą), optimizmas, iniciatyvumas ir kt.

2 lentelė. Emocinės kompetencijos

Dimensija	Aš	Kitas
Atpažinimas	Gebėjimas atpažinti savo emocijas	Gebėjimas atpažinti kito emocijas
Supratimas	Gebėjimas suprasti savo emocijas	Gebėjimas suprasti kito emocijas
Raiška	Gebėjimas tinkamai reikšti savo emocijas	Gebėjimas įsiklausyti į kito emocijų raišką
Valdymas	Gebėjimas valdyti savo emocijas	Gebėjimas suvaldyti kito emocijas
Panaudojimas	Gebėjimas panaudoti savo emocijas	Gebėjimas panaudoti kito emocijas
	Asmeninė emocinė kompetencija	Tarpasmeninė emocinė kompetencija
	Visuminė emocinė kompetencija	

Cituota iš A. Skarbalienė ir kt., Emocinės kompetencijos profilis (PECl): emocinės kompetencijos įsivertinimo instrumento validavimas 2019, p. 16.

V. Gražulis ir kt.⁴⁴ pabrėžia, jog integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturios kompetencijos – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės (žr. 3 lentelę).

⁴³ Rekašienė, Sudnickas, *supra note*, 32: 593.

⁴⁴ Gražulis ir kt., *supra note*, 31:320.

3 lentelė. Integralią karjeros kompetenciją laiduojančių gebėjimų pasiskirstymas kompetencijų srityse

Asmeninė	Socialinė	Mokymosi	Profesinė
• Savęs pažinimas • Savęs pristatymas • Pagarba sau ir kitiems • Savarankiškumas • Savikontrolė • Iniciatyva • Lankstumas • Stilius • Kalbėjimo maniera • Savikontrolės įgūdžiai	• Pasitikėjimas žmonėmis • Tarpasmeninės ir tarpgrupinės komunikacijos bei kooperacijos įgūdžiai • Bendravimo įgūdžiai • Bendradarbiavimo įgūdžiai • Komandinio ir grupinio darbo įgūdžiai • Aktyvumas aplinkos atžvilgiu • Socialinis prisitaikymas • Plati socialinė identifikacija • Ryšiai su aplinka • Visuomenės procesų pažinimas • Socialinė atsakomybė	• Pasirengimas saviugdai • Kritinis mąstymas • Novatoriškumas • Informacijos šaltinių naudojimo bei informacijos perteikimo taikymo įgūdžiai	• Pasirengimas veikti kintančioje situacijoje • Veiklos prasmingumo suvokimas • Vadovavimas projektams • Atsakomybė už savo veiklą ir jos rezultatą • Situacijos analizė ir vertinimas • Tikslų kėlimas • Sprendimas • Planavimas • Iniciatyva, nebijojimas rizikuoti • Refleksijos ir savivertinimo įgūdžiai • Profesionalumas konkrečioje veiklos srityje • Specifinės profesinės žinios

Cituota iš V. Gražulis ir kt., Žmogiškųjų išteklių vadyba, 2015, p. 321.

Paminėtina ir tai, jog kompetencijos skirstomos ir pagal tai, į ką jos yra orientuotos:

- kompetencijos, orientuotos į organizacijos veiklą;
- kompetencijos, orientuotos į organizacijos dalyvius;
- kompetencijos, orientuotos į valdymo subjektą.⁴⁵

Organizacijos veiklos efektyvumui svarbios ir organizacijos kompetencijos, kurios yra skirstomos į pagrindines ir nepagrindines. „**Pagrindinės organizacijos kompetencijos** yra unikalių išteklių, įgūdžių ar gebėjimų rinkinys, išskiriantis organizaciją iš jos konkurentų ir leidžiantis suteikti klientams unikalią vertę, pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Pagrindinės kompetencijos gali būti apibūdinamos kaip kolektyvinis organizacijos mokymasis (tam būtinos nemažos investicijos), suteikiantis ekspertinių žinių apie sistemas ir procesus bei sudarantis sąlygas organizacijai pranokti savo konkurentus. Pagrindinės kompetencijos yra unikalių įgūdžių ar išteklių rinkinys, kurį organizacija turi ir naudoja tam, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą ir pasiektų savo tikslus. Priešingai, **nepagrindinės organizacijos kompetencijos** susijusios su organizacijos vykdoma veikla,

⁴⁵ Gintautas Razma, „Karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo perspektyvos“, *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 3 (2018): 22.

kuri neturi reikšmingo strateginio poveikio arba nesudaro jokių papildomų galimybių per savo procesus ir efektyvumą“.⁴⁶

Kalbant apie organizacijos veiklos efektyvumą, pabrėžtina ir lyderystės kompetencijų svarba. Kaip teigia V. Giedraitytė⁴⁷ „Kiekvienas organizacijos darbuotojas gali būti lyderis, tai yra turi gebėti imtis iniciatyvos tam tikrose specifinėse srityse, todėl vadovams svarbu netrukdyti ir sudaryti sąlygas atsiskleisti individualioms darbuotojų lyderystės savybėms“. Bemaž geriausiai lyderystei reikiamas kompetencijas atskleidžia lyderystės ir vadybos palyginimas, pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Lyderystės ir vadybos palyginimas

Vadyba	Lyderystė
Planavimas; <i>tikslų</i> nustatymas	Numatymas; <i>krypties</i> nustatymas
Žingsnių kaip siekti tikslo ir paskirstyti išteklius jiems pasiekti identifikavimas	Vizijos ateičiai kūrimas kartu su jos siekimo strategijomis
Organizuoti – kurti struktūrą Identifikuoti darbus ir reikalavimus personalui, komunikuoti planą ir deleguoti atsakomybes tinkamiems darbuotojams	Suderinti žmones Komunikuoti viziją ir telkti paramą; įtikinti žmones ir įgalinti juos aiški kryptimis, tvirtumu ir vieningumu
Kontrolė ir problemų sprendimas Įdiegti kontrolės sistemas, nenukrypti nuo plano, tikslu sėkmingai atlikti kasdienius darbus	Motyvuoti ir įkvėpti Suteikti žmonėms energijos įtraukiant juos į procesą, taip pat palaikyti jų pastangas, atpažinti jų sėkmę ir už ją apdovanoti. Koordinavimas vyksta per neformalių santykių tvirtus tinklus
Vadybininkai	Lyderiai
Administruoja	Kuria inovacijas
Kopijuoja	Sukuria originalumą
Įtvirtina	Plėtoja
Akcentuoja sistemas ir struktūrą	Akcentuoja žmones
Remiasi kontrole	Įkvepia pasitikėjimą
Linkęs remtis trumpalaikiu požiūriu	Linkęs remtis ilgalaikiu požiūriu
Klausia <i>kaip</i> ir <i>kada</i>	Klausia <i>ką</i> ir <i>kodėl</i>
Žiūri į apačią	Žiūri į horizontą
Priima <i>status quo</i>	Meta iššūkį <i>status quo</i>
Klasikinis geras karys	Yra savimi
Daro dalykus teisingai	Daro teisingus dalykus

Cituota iš J. Černevičiūtė, Lyderystė, 2018.

Kaip teigia J. Urbanovič ir J. Navickaitė⁴⁸, lyderystė yra būdinga ne tik aukščiausio lygmens vadovams ir ji negali būti tapatinama su asmens užimama pozicija. Lyderyste vis dažniau laikomas gebėjimas numatyti, inicijuoti ir įgyvendinti realius pokyčius organizacijoje. R. Sukackaitė ir Z.

⁴⁶ Jelena Demenetjeva, „Tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo analizė: kokybinis tyrimas“, *Regional Formation and Development Studies*, 31, 2 (2020): 138.

⁴⁷ Vidmantė Giedraitytė, „Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose, (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 78, <https://www.lituanistika.lt/content/73497>.

⁴⁸ Jolanta Urbanovič, Jolanta Navickaitė, *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Monografija (Vilnius: MRU, 2016).

Atkočiūnienė⁴⁹ teigia, jog nepaisant to, kad daugelis mokslininkų pabrėžia komandinių struktūrų, dalyvaujančio vadovavimo, didėjančio individų įgalinimo ir lyderystės paskirstymo tarp organizacijos narių svarbą modernios lyderystės realizavimui, visgi didžiausias dėmesys skiriamas vadovų lyderystės analizei. Šis faktas grindžiamas tuo, jog vadovai daugiau nei kiti organizacijos nariai turi galių ir išteklių daryti įtaką. Taigi, būtina paminėti svarbiausias lyderio savybes, lemiančias veiklos sėkmę.

Apibendrinant išdėstytą medžiagą, galima teigti, jog vieningos kompetencijų klasifikacijos pagal rūšis ar tipus nėra. Kompetencijų įvairovė yra labai plati, pradedant nuo asmeninių individo kompetencijų, sudarančių prielaidas ne tik sėkmingai profesinei veiklai, bet reikalingų ir socialiniame gyvenime, baigiant bendromis organizacijos kompetencijomis.

1. 3. Kompetencijos, reikalingos valstybės tarnyboje

Valstybės tarnautojai užima išskirtinę vietą visuomenėje ne tik dėl jų veiklos viešumo, bet ir dėl gerokai didesnių reikalavimų nei eiliniams valstybės piliečiams. A. V. Rakšnio ir D. Žilinskienės⁵⁰ dėl nuolatos valstybės tarnybos institucijose vykdomų reformų, kyla ne tik viešųjų paslaugų standartai, bet didėja ir piliečių lūkesčiai, susiję su valstybinių institucijų funkcionavimo vizija.

Todėl anot G. Vilkelio⁵¹, esminė teisinio reguliavimo valstybės tarnyboje paskirtis yra valstybės tarnybos sistemos tobulinimas. To siekiama tobulinant valstybės tarnautojų pareigybų aprašymus, apimančius tinkamus reikalavimus bei kompetencijas, užtikrinančius efektyvų pavestų funkcijų atlikimą. Nuolat kintanti aplinka lemia naujų kompetencijų poreikį bei jau turimų kompetencijų tobulinimą, taip sudarant prielaidas darbuotojo prisitaikymui profesinė veiklos srityje. Naujų kompetencijų poreikis lemia ir kompetencijų ugdymo sistemų bei metodų tobulėjimą.

Tobulinant Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybą bei realizuojant Valstybės tarnybos departamento 2007–2013 m. projektą, 2015 metais buvo sukurtas valstybės tarnautojų kompetencijų modelis ir jo taikymo metodika, kurioje išskirtos trys valstybės tarnautojų kompetencijų grupės: bendrosios kompetencijos, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, specifinės ir profesinės kompetencijos⁵². (žr. 3 pav.). Tokio modelio būtinumas grindžiamas siekiu suvienodinti išsilavinimo

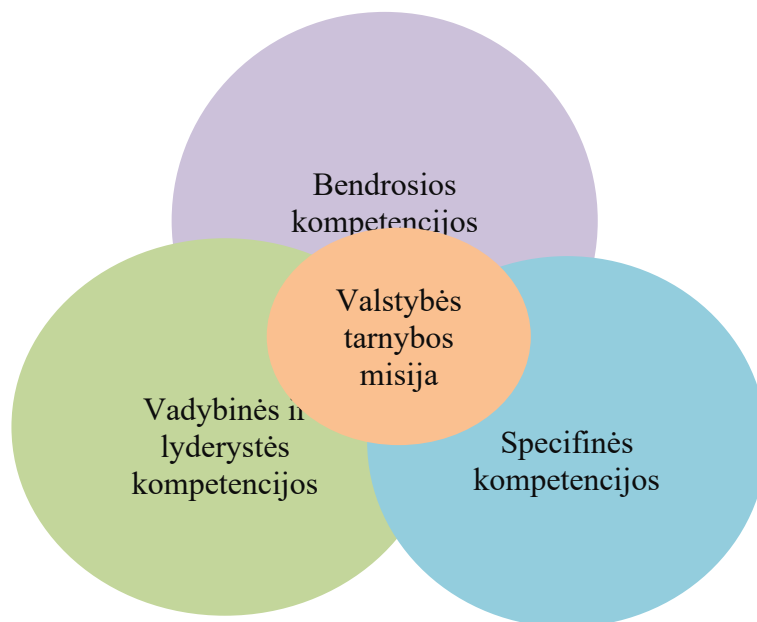
⁴⁹ Rugilė Sukaackaitė, Zenona Ona Atkočiūnienė, „Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse“, *Informacijos mokslai*, 74 (2016): 41.

⁵⁰ Adomas Vincas Rakšnys, Deimantė Žilinskienė, „Viešojo sektoriaus rinkodaros taikymo raida ir iššūkiai viešojo valdymo modelių evoliucijos kontekste“, *Regional Formation and Development Studies*, 1, 33 (2021):90.

⁵¹ Gintautas Vilkelis, „Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys 2021 m.“, *Lietuvos teisė 2021: esminiai pokyčiai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2021, 25.

⁵² Simona Rimkutė, Rasa Dobržinskienė, „Policijos pareigūnų kalbinė kompetencija kitų kompetencijų kontekste“, *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*, 18 (2017): 224.

bei patirties reikalavimus kandidatuojant į poziciją valstybės tarnyboje, o tai pat užtikrinti, kada pretendentai turėtų reikiamas žinias, įgūdžius bei gebėjimus.⁵³



3 pav. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis

Cituota iš Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, 2023.

Anot G. Paurienės⁵⁴, neegzistuoja vieninga kompetencijų modelio samprata. Remdamasi Zingheim, Ledford ir Schuster (1996), Lucia ir Lepsinger (1999), Jana-Tröller (2009) bei Stainmayer (2005) G. Paurienė, teigia, kad kompetencijų modelis gali būti prilyginamas kompetencijų, padedančių užtikrinti profesinę sėkmę, išskaičiavimui. Dažniausiai naudojamas kompetencijų modelis yra struktūrinis, kuriame kompetencijos skirstomos į dalykines, metodines, socialines ir asmenines.

Valstybės tarnybos pavyzdžiu kompetencijų modelis įvardijamas kaip:

- darbo elgesio aprašymas, apimantis kiekvienos profesijos funkcijas ir atliekamą darbą;
- kompetencijų sąrašas, kuris sudaromas stebint darbuotojus, einančius tam tikras pareigas;
- savybių rinkinys, sudarytas iš konkrečiai pareigybei būdingų žinių, patirties, elgsenos, įgūdžių ir kitų asmeninių savybių;
- sistema, apimanti kompetencijų aprašymus, reikalingus visiems valstybės tarnautojams⁵⁵

3 paveiksle matyti, kad valstybės tarnautojų kompetencijos grupės ženkliai skiriasi nuo 1.2 darbo poskyryje pateiktos profesinės kompetencijos sudedamųjų dalių. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis apima kompetencijas, būtinas efektyviai tarnystei valstybei užtikrinti, o jas vienija valstybės tarnybos misija kaip siekiamybė. Kaip nurodoma LR Vidaus reikalų ministerijos

⁵³ Rekašienė, Sudnickas, *supra note*, 32: 592.

⁵⁴ Paurienė, *supra note*, 39.

⁵⁵ Stačinskaitė, Petrauskienė, *supra note*, 35, 331.

leidinyje⁵⁶, bendrosios kompetencijos privalomos visiems tarnautojams, vadovų kompetencijos yra būtinos atliekant vadovų funkcijas ir yra privalomos tik įstaigų ir jų struktūrinių padalinių vadovams, o specifinės kompetencijos aktualios atliekant tam tikrų grupių pareigybų funkcijas ir privalomos tik šių grupių valstybės tarnautojams. Specifinės kompetencijos nėra privalomos įstaigų vadovams.

Anot V. Juknevičienės ir V. Domarko, kompetencijos neduoda laukiamų rezultatų, jei nėra siejami bendri tikslai⁵⁷. R. Rekašienė ir T. Sudnickas⁵⁸ išskiria etiką ir vertybes kaip kitas valstybės tarnautojų kompetencijas apjungiantį elementą. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 4 str. 2 d. yra pateikiamas pagrindinių valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų sąrašas, o būtent: “1) atsakomybė; 2) atvirumas; 3) efektyvumas; 4) kūrybingumas; 5) lankstumas; 6) lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai; 7) nesavanaudiškumas; 8) sąžiningumas ir nešališkumas; 9) padorumas; 10) pagarba žmogui ir valstybei; 11) politinis neutralumas; 12) profesionalumas; 13) teisingumas; 14) viešumas ir skaidrumas“.⁵⁹ Etikos principų laikymasis svarbus tiek dirbant su visuomenės nariais, tiek su kitais valstybinio sektoriaus institucijų darbuotojais⁶⁰. Taigi, žvelgiant į tokius reikalavimus valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims, G. Bučiūnas⁶¹ kelia klausimą, kokie žmonės turėtų dirbti valstybės tarnyboje. „...galimas atsakymo variantas galėtų būti ir toks: įvairių, skirtingų kultūrinių bei socialinių interesų, pasaulėžiūrų ir politinių pažiūrų žmonės. Be įvairovės ir profesionalumo reikia, jog valstybės tarnyboje dirbtų aukšta motyvacija pasižymintys žmonės, kuriems tarnyba visuomenei (ne tik valstybei, nes Lietuvoje visuomenė dažnokai pamirštama) yra ne tik „darbas už atlyginimą“, o ir šiek tiek dar daugiau, t. y. prasminga, įdomi ir sunki veikla, kurios rezultatai svarbūs ne tik pareigūnui, valstybės tarnautojui, valstybei, o pirmiausiai visuomenei“.⁶²

2000 metais buvo minimos penkios valstybės tarnautojų kompetencijų sritys: užduoties (*task*), profesinės srities (*subject area*), administravimo (*administration*), politinė ir etninė⁶³. Šios kompetencijoms priskirti gebėjimai apsiribojo gebėjimu iškelti tikslus ir suteikti reikšmę veiklai, gebėti naudoti technologijas, formuoti ir realizuoti veiklos strategiją, veikti teisėtai bei užtikrinti veiklos priimtinumą. Šiuo metu valstybės tarnybos kompetencijų modelis apima 7 kompetencijas, iš kurių 5 yra bendrosios kompetencijos ir 2 vadovų kompetencijos (žr. 5 lentelę).

⁵⁶ Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybų katalogo tobulinimas, VRM, žiūrėta 2024 vasario 21 d., <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILplLajvUA.pdf>.

⁵⁷ Vita Juknevičienė, Vladislavas Domarkas, „Atrankos į valstybės tarnybą ypatumai ir optimizavimo galimybės viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo aspektu“, *Jaunųjų mokslininkų darbai* 3, 14 (2007): 165.

⁵⁸ Rekašienė, Sudnickas, *supra note*, 32: 593.

⁵⁹ Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas, TAR, žiūrėta 2024 m. balandžio 11 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0892744006bf11ee9978886e85107ab2/asr>.

⁶⁰ Eglė Poškienė, Natalija Norvilė, „Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė“, *Viešojo politika ir administravimas*, 15, 4 (2016): 661.

⁶¹ Gediminas Bučiūnas, „Atranka į valstybės tarnybą ir jos tobulinimas“, *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka*, 27 (2021): 5.

⁶² *Ibid.*

⁶³ Vilma Tubutienė, Jurgita Bajarūnienė, „Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3, 12 (2008): 372.

5 lentelė. Valstybės tarnybos kompetencijų modelį sudarančios kompetencijos

Kompetencijų rūšys	Kompetencijos apibūdinimas
Bendrosios kompetencijos	Kuria vertę visuomenei. Supranta valstybės tarnybos paskirtį, tikslingai ir atsakingai kuria pridėtinę vertę visuomenei, laikosi veiklos ir etikos standartų.
	Keičiasi ir tobulėja. Yra atviras naujoms idėjoms ir veikimo būdams, jais domisi, skiria laiką ir pastangas tikslingam savo ir kitų profesiniam augimui.
	Užtikrina rezultatus. Nustato veiklos tikslus ir prioritetus, organizuoja ir kontroliuoja veiklą taip, kad rezultatai būtų pasiekti kintančioje aplinkoje.
	Valdo informaciją ir priima sprendimus. Naudodamasis šiuolaikinėmis technologijomis analizuoja ir išsamiai vertina informaciją, priima veiksmingus sprendimus.
	Dirba kartu: Konstruktiviai bendrauja ir bendradarbiauja su skirtingą požiūrį ir interesus turinčiais asmenimis, siekia jų supratimo, paramos ir abipusiai naudingų rezultatų.
Vadovų kompetencijos	Yra lyderis. Įtraukia į veiklą ir įkvepia darbuotojus siekti aukštų rezultatų, kurdamas palankią darbo aplinką ir būdamas asmeninio elgesio pavyzdžiu.
	Veikia strategiškai. Įvertina aplinkos kaitą ir platesnį veiklos kontekstą, nustato ilgalaikius įstaigos su valstybės lygio prioritetais susietus veiklos tikslus, inicijuoja ir įgyvendina pokyčius valstybės ir visuomenės labui.

Cituota iš Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, 2023.

LR Vidaus reikalų ministerija⁶⁴ kiekvienai pareigybių grupei priskiria kompetencijų sąrašą, papildančias 5 lentelėje pateiktų kompetencijų turinį. Tačiau, kaip teigia R. Tamoševičienė ir R. Grigolienė⁶⁵, prognozuojama, kad artimiausius 50 metų svarbiausiomis kompetencijomis, reikalingomis norimai pozicijai užimti, įvardinamos šie septyni asmeniniai gebėjimai: 1) kritinis mąstymas ir problemų sprendimas; 2) bendradarbiavimas ir įtaką daranti lyderystė; 3) judumas ir prisitaikymas; 4) verslumas ir iniciatyva; 5) veiksminga žodinė ir rašytinė komunikacija; 6) informacijos paieška ir analizė; 7) smalsumas ir kūrybingumas. Prie išvardintų kompetencijų dar galima pridurti J. Zakarienės⁶⁶ minimas technologines kompetencijas, apimančias programavimą, medijų bei informacinių technologijų saugos išmanymą ir procesų suvokimą.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę ir patenkinti visuomenės narių lūkesčius, vis didesnis dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų kompetencijų atitikimui užimamoms pareigoms. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelyje išskiriamos bendrosios, vadybinės ir specifinės kompetencijos. Bendrosios kompetencijos yra privalomos visiems tarnautojams, o vadybinės ir specifinės – užimantiems tam tikras pareigybes valstybės tarnautojams.

⁶⁴ *Supra note*, 56.

⁶⁵ Tamoševičienė, Grigolienė, *supra note*, 41: 33.

⁶⁶ Jūratė Zakarienė, „Žmogiškieji ištekliai – esminis įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis“, *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, Straipsnių rinkinys, Vilnius, 2021: 25.

Valstybės tarnautojams būtinas kompetencijas į bendrą visumą apjungia etikos principai ir vertybės, būtinos tarnaujant visuomenei. Valstybės tarnybos organizacijų efektyvumas priklauso nuo institucijų gebėjimo suburti motyvuotus, profesionalius darbuotojus, vertinančius tarnybą kaip prasmingą veiklą visuomenės labui. Atsižvelgiant į tai, kad visuomenės poreikiai bei išorinės aplinkybės nuolat kinta, efektyvaus valstybės tarnybos funkcionavimo užtikrinimui, būtinas nuolatinis kompetencijų tobulinimas.

1. 4. Kompetencijų ugdymo ypatumai valstybės tarnyboje

Nagrinėjant kompetencijų ugdymo klausimus, derėtų paminėti, jog valstybės tarnybos įstaigose ir jose dirbantiems asmenims keliama išskirtiniai reikalavimai. Šiose įstaigose dirbančių žmonių veikla yra ne tik griežtai reglamentuojama įstatymų. Valstybės tarnautojai privalo dirbti ne tik laikydamiesi reglamentų, bet ir užtikrinti atliekamo darbo kokybę, siekti kuo didesnio efektyvumo bei profesionalumo, atlikdami savo tiesiogines pareigas. Valstybės tarnautojai atstovauja visų visuomenės narių interesus, tad jiems keliama aukšti reikalavimai, apimantys ne tik profesinę kompetenciją, bet ir asmenines savybes, tokias kaip sąžiningumas, teisingumas bei geranoriškumas. Iš jų reikalaujama nepriekaištingos reputacijos, būti pavyzdžiu visuomenės nariams, demonstruojant atsidavimą savo tiesioginei veiklai, o tuo pačiu ir valstybei, taip užtikrinant teisingumą, stabilumą bei pagarbą piliečių teisėms ir laisvėms.

A. Giedraitis ir R. Stašys⁶⁷, teigia, kad šiuolaikinės organizacijos efektyvumą lemia jos lankstumas, kuriam užtikrinti būtinas kompetencijomis grįstas žmoniškųjų išteklių valdymas. S. Stačinskaitė ir R. Petrauskienė⁶⁸ pabrėžia, kad „*valstybės tarnautojų kompetencijų didinimas yra viena esminių žmoniškųjų išteklių valdymo modernizavimo krypčių*“. Valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo svarba yra grindžiama tuo, jog žmoniškojo intelekto svarba yra pagrindinis organizacijos kapitalas. A. Bortnikas⁶⁹ remiasi amerikiečių mokslininku A. Hirschi, kuris įrodė „*jog egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmogaus galėjimo tobulėti, turėti galimybę kilti karjeros laiptais, pašaukimo, profesinės tapatybės, pojūčio, jog darbas yra prasmingas, ir jo darbo rezultatų*“.

Tokiai nuomonei pritaria J. Juralevičienė⁷⁰, teigdama, kad kuo labiau išsilavinęs žmogus, kuo jis intelektualėsnis, tuo labiau jam reikia aukštesnių veiklos motyvų ir savęs įprasminimo. Aukštesnių idealų siekis reikalauja sugebėjimų integruoti įvairias žinias, netradiciškai mąstyti. Darbuotojų

⁶⁷ Giedraitis, Stašys, *supra note*, 29.

⁶⁸ Stačinskaitė, Petrauskienė, *supra note*, 35.

⁶⁹ Aleksandras Bortnikas, „Žmoniškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“, *Viešojo politika ir administravimas*, 16, 2 (2017): 342.

⁷⁰ Jolanta Juralevičienė, „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“, *Viešojo politika ir administravimas*, 5 (2003):87.

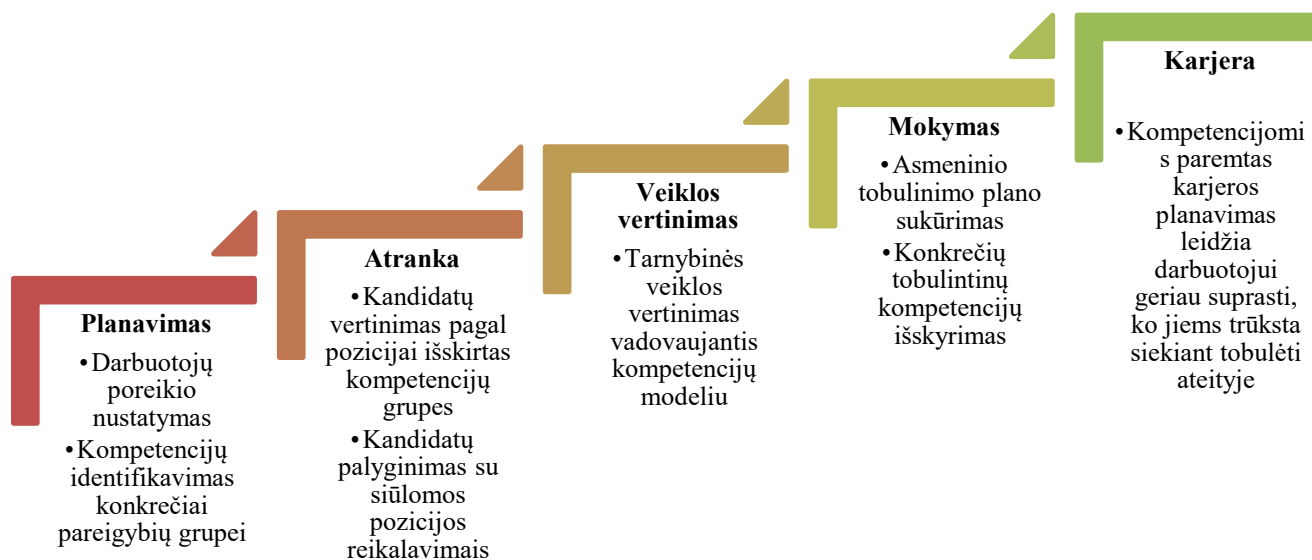
kompetencijos savo ruožtu užima svarbią vietą sėkmingos organizacijos veiklos hierarchijoje. J. Juralevičienė⁷¹ šias sąlygas išdėsto tokia eilės tvarka:

- 1) darbuotojo asmeninio reikšmingumo pripažinimas;
- 2) darbuotojų asmeninės iniciatyvos skatinimas;
- 3) darbuotojų kompetencijų ugdymas.

Galima daryti prielaidą, kad jausdamas savo reikšmingumą, tobulindamas savo kompetencijas, darbuotojas gali sėkmingiau realizuoti savo lūkesčius. V. Gražulis ir E. Markuckienė⁷² mini, kad tik patenkinus tokias sąlygas, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, didėja jo įsipareigojimas organizacijai, mažėja rizika, kad darbuotojas pakeis darbovietę.

Tai, kad kompetencijų ugdymas valstybės tarnyboje užima ypatingai svarbią vietą, nekelia abejonių, tačiau tam kad jis būtų efektyvus, būtinas tinkamas šio proceso planavimas, organizavimas bei įgyvendinimo eiliškumas.

Remiantis S. Stačinskaitės ir R. Petrauskienės⁷³, nagrinėjančių kompetencijų modelio taikymą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese, nuomone, galima teigti, kad kompetencijų ugdymas gali būti tapatinamas su žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais (žr. 4 pav.).



4 pav. Kompetencijų ugdymas žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste

Sudaryta darbo autorės, remiantis Stačinskaite, Petrauskiene, 2018.

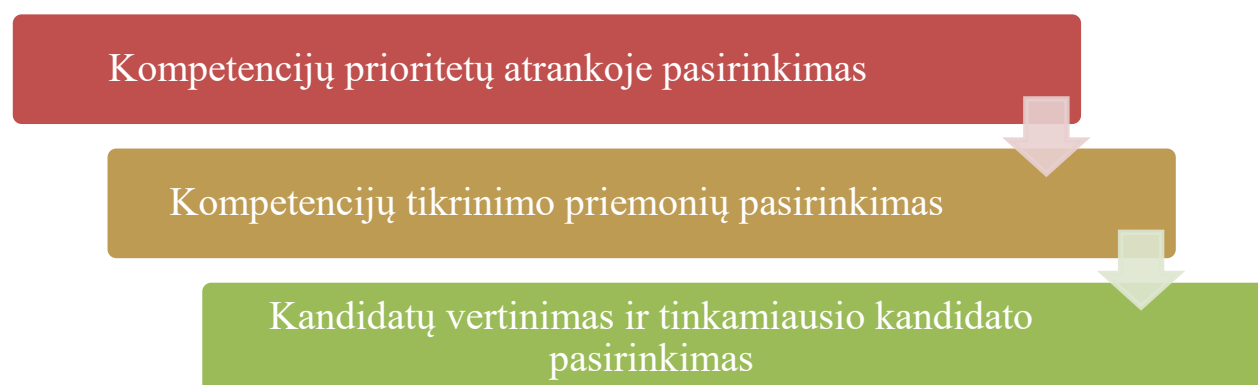
Taigi, galima teigti, kad kompetencijų ugdymo atskaitos tašku galima laikyti organizacijos reikalingų darbuotojų poreikio planavimą, kurio metu tam tikroms pareigybėms priskiriamos konkrečios kompetencijos, kurias turi turėti asmuo, kandidatuojantis į konkrečią poziciją.

⁷¹ Juralevičienė, *supra note*, 70.

⁷² Vladimiras Gražulis, Elžbieta Markuckienė, „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3, 31 (2013): 146.

⁷³ Stačinskaitė, Petrauskienė, *supra note*, 35, 332.

Sekantis etapas yra atranka, kurios metu vertinamos turimos kandidatų kompetencijos. Šis etapas sudarytas iš trijų skirtingų žingsnių (žr. 5 pav.).



5 pav. Kompetencijų vertinimas atrankos procese

Cituota iš Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, 2023

Kompetencijų prioritetų atrankoje pasirinkimo būtinybė grindžiama, jog dėl valstybės tarnybos institucijų veiklos įvairiapusiškumo, neįmanoma išskirti universalių atrankos kriterijų. Kompetencijos, vertinamos atrankos metu, pasirenkamos atsižvelgiant į konkrečios įstaigos veiklos specifiką ir darbo konkrečiose pareigybėse svarbą. Tačiau, nepriklausomai nuo įstaigos veiklos specifikos, viena iš kompetencijų - „Kuria vertę visuomenei“ privalo būti vertinama. Tokia sąlyga nustatyta dėl to, kad ši kompetencija labiau nei kitos atspindi kandidatų nuostatas į darbą ir vertybių laikymąsi. Daroma prielaida, kad nedemonstruojant šios kompetencijos, kad kandidato elgesys neatitinka esminių reikalavimų darbui valstybės tarnybos institucijose.⁷⁴ Tinkamiausiomis kompetencijų tikrinimo priemonėmis įvardinami struktūruotas interviu bei praktinės užduotys. I. Žukauskaitės⁷⁵ teigimu, atrankos metu kompetencijų vertinimui taip pat gali būti naudojami situacinio elgesio testai. Kandidatams pateikiamos probleminės situacijos ir kelios galimos sprendimų alternatyvos, iš kurių kandidatai turi pasirinkti jų nuomone tinkamiausią. Kandidato tinkamumas eiti pareigas vertinamas 10 balų skalėje, iš karto po interviu atliekant vertinimą.⁷⁶

G. Vilkelis⁷⁷ kompetencijų vertinimo atrankos metu svarbą pagrindžia teigdamas, kad valstybės tarnyboje turi dirbti asmenys, gebantys dirbti su žmonėmis, inicijuoti naujoves, domėtis visuomeniniu gyvenimu ir pasižymėti pilietiškumu. Taigi, į valstybės tarnybos institucijas turi būti ne tik atrinkti tokie darbuotojai, kurie gali užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, bet ir pats atrankos procesas neturi sukelti abejonių dėl skaidrumo, netinkamai atrinktų kandidatų bei kitų aspektų, sulaukiančių neigiamo rezonanso visuomenėje.

⁷⁴ Supra note, 56.

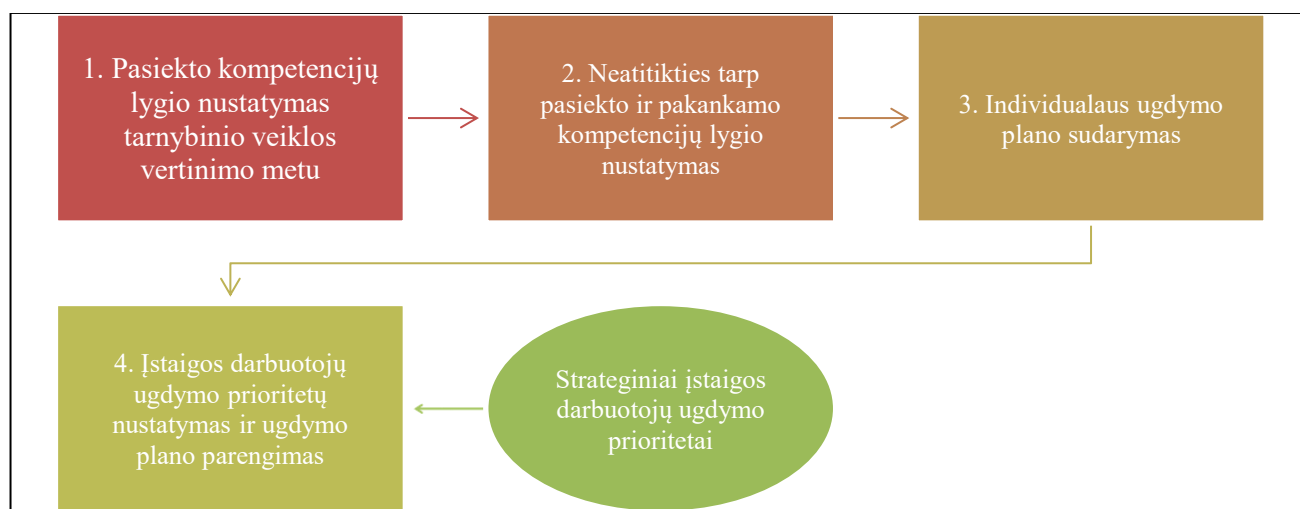
⁷⁵ Irena Žukauskaitė, „Pretendentų bendrųjų gebėjimų įvertinimo sąsajos su karjera Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Psichologija*, 56 (2017): 58.

⁷⁶ *Op. cit.*, 56.

⁷⁷ Vilkelis, *supra note*, 51: 22.

Sekantis etapas yra veiklos vertinimas, kurio metu, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymu⁷⁸, valstybės tarnautojo veikla vertinama vadovaujantis vertinimo skale. Veikla gali būti įvertinta kaip: 1) viršijanti lūkesčius; 2) atitinkanti lūkesčius; 3) iš dalies atitinkanti lūkesčius; 4) neatitinkanti lūkesčių. „Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“⁷⁹ teigiama, kad nustačius, jog valstybės tarnautojo veikla yra iš dalies atitinkanti lūkesčius, skiriamas privalomas kvalifikacijos tobulinimas, o jeigu veikla neatitinka lūkesčių – rekomenduojama sudaryti ne trumpesnės negu 2 mėnesių ir ne ilgesnės negu 6 mėnesių trukmės valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos gerinimo planą. Remiantis kompetencijų modeliu, veiklos vertinimas turėtų būti atliekamas kartu su kompetencijų vertinimu, vertinant atskirai kiekvieną kompetenciją nuo 1 iki 4 balų. Susumavus balus, gautas rezultatas parodytų, kokio lygio yra valstybės tarnautojo kompetencijos. Skiriami šie kompetencijų lygiai: bazinis, vidutinis, aukštesnis už vidutinį, aukštas.⁸⁰ T. Sudnicko ir R. Rekašienės⁸¹ teigimu, organizavus tikslingus ir kryptingus mokymus ir parengus individualias darbuotojų ugdymo programas, šalinami neatitikimai tarp valstybės tarnautojų pasiekto kompetencijų lygio ir atitinkančio pareigybės reikalavimams. Sistemingai atliekamas veiklos vertinimas taip pat leidžia įvertinti, kaip tobulėja tarnautojas ir auga turimų kompetencijų lygis.

6 paveiksle pateikiamas ugdymo poreikių nustatymas ir ugdymo planavimas ir kompetencijų vieta jame.



6 pav. Ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo planavimas ir kompetencijų vieta jame

Cituota iš Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybės katalogo tobulinimas, 2023

Kaip teigiama „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybės katalogo tobulinimas“ rekomendacijose, darbuotojo ugdymą derėtų planuoti ne tik tada, kai stebimas neatitikimas tarp pasiekto ir pakankamo kompetencijos lygmens, o tuomet, kai pasiektas

⁷⁸ *Supra note*, 59.

⁷⁹ Viešojo valdymo agentūra. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Vilnius: 2024: 11.

⁸⁰ *Supra note*, 56.

⁸¹ Rekašienė, Sudnickas, *supra note*, 32: 597.

kompetencijos lygis yra ne žemesnis už pakankamą. Kadangi kiekviena kompetencija yra vertinama atskirai, planuojant individualų darbuotojo ugdymą, derėtų atsižvelgti tas kompetencijas, kurios silpniausiai pasireiškia, tačiau yra svarbios efektyviam veiklos įgyvendinimui.

„Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“⁸², sudarant individualų ugdymo planą, rekomenduojamos šios formos:

- Savišvieta – savarankiška ugdymosi veikla, kuomet asmuo savarankiškai susipažįsta ir įsisavina reikiamą informaciją. Tai gali būti vaizdo medžiagos peržiūra ir analizė, reikiamos informacijos paieška literatūros šaltiniuose, savianalizė.

- Mokymasis veikloje – sudėtingų, kompleksinių užduočių atlikimas savarankiškai, padedant mentoriui ar kitų asmenų mokymas bei pavadavimas, įgyjant ar lavinant kompetencijas, žinias bei įgūdžius. Tai gali būti dalyvavimas darbo grupėse ir projektuose, pranešimų, straipsnių rengimas, metodinės medžiagos rengimas, naujos darbinės veiklos bei atsakomybės, kitų asmenų pavadavimas.

- Mokymasis iš kitų asmenų – naujų kompetencijų įgijimas ar turimų tobulinimas komandiruočių, stažuočių, darbo grupių veiklos, projektų ir renginių metu. Mokyti iš kitų asmenų galima stažuotės kitoje įstaigoje metu, domintis kitų institucijų gerąja patirtimi, stebint kolegų veiklą.

- Neformalus švietimas – tai ugdymasis pagal įvairias programas, išskyrus formaliojo švietimo. Neformalusis ugdymas įgyvendinamas dalyvaujant seminaruose, konferencijose, mokymuose, e. mokymuose.

R. Kuncaitis⁸³ mokymą įvardina kaip būdų, padedančių įsitraukti asmeniui į mokymąsi, visumą. Mokymasis gali būti formalus, neformalus, savaiminis, suplanuotas ar atsitiktinis. Nepriklausomai nuo mokymo(si) būdų, ugdymo tikslas yra asmenybės augimas, motyvacijos tobulėti skatinimas, visuomeniškumo bei bendradarbiavimo ugdymas. Kompetencijų ugdymo procesui naudojami metodai turi atitikti ne tik ugdytinių poreikius, bet ir naujausias sparčiai besikeičiančias technologinių progreso tendencijas. G. Razma⁸⁴ teigia, kad pokyčiai liečia ir ugdymo sampratą, metodus, būdus, formas ir taikomas priemones. Efektyvaus ugdymo pagrindu laikomas interaktyvumas ir įdomumas, pasitelkiant informacines technologijas. Kaip informacinių technologijų panaudojimo ugdymo procese pavyzdį galima pateikti žaidybinimą, kuomet naudojant edukacinius žaidimus ir simuliacijas, ne tik integruojami tarpdisciplininiai gebėjimai bei kompetencijos, bet ir stiprinama mokymosi motyvacija, didinamas įsitraukimas į ugdymo(si) procesą⁸⁵.

⁸² *Supra note*, 79: 25 – 26.

⁸³ Ramūnas Kuncaitis, „Suaugusiųjų mokymosi prieinamumas Europos Sąjungos švietimo politikos kontekste“, (daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas, 2009), 42.

⁸⁴ Razma, *supra note*, 45: 15.

⁸⁵ Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai. Metodinė priemonė. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 2017: 83.

Sėkmingam kompetencijų ugdymui svarbu užtikrinti tinkamą aplinką, kuri anot I. Zubrickienės ir J. Adomaitienės⁸⁶ turėtų užtikrinti lankstų, kūrybinį besimokančiųjų mąstymą, įgalinti naujai gautas žinias panaudoti praktinėje veikloje bei kryptingai formuoti vertybines nuostatas bei siekti išskeltų ugdymo tikslų.

L. Rakštelytė ir A. Valickas⁸⁷ pagrindžia individualaus kompetencijų ugdymo svarbą - tinkamai parinkti mokymai ne tik užtikrina darbuotojų tobulėjimą, bet ir ekonomišką organizacijos lėšų panaudojimą, todėl anot V. Gražulio ir E. Markuckienės⁸⁸ kyla būtinybė *“aiškiai apibrėžti kompetencijų ir veiklos proceso kokybinio valdymo mechanizmą, nes formaliai darbuotojas gali investuoti į tobulėjimą, tačiau jo veiklos rezultatai liks nepakitę, tokiu atveju sudėtinga įvertinti, ar pakilo darbuotojo kompetencija”*. Tačiau, neretai pasitaiko atvejų, kuomet darbuotojai yra siunčiami į bendro pobūdžio mokymus, neatsižvelgiant į individualų kompetencijų ugdymo poreikį. Dėl šios priežasties dažnai ugdomos ne pačios svarbiausios kompetencijos.

Dirbantiesiems valstybės tarnyboje keliami reikalavimai, sietini su žiniomis, gebėjimais, anot J. Juralevičienės⁸⁹, reiškia turimo bazinio pasirengimo žinių tobulinimą, vadovybės siūlymu, praktikuojant savišvietą ar praktinio patyrimo dėka. Kalbant apie kompetencijų ugdymą valstybės tarnyboje, mokslininkai pabrėžia tarnautojų iniciatyvą ir savarankišką siekį gilinti žinias bei turimus įgūdžius, reikalingus profesinėje veikloje. G. Tolutienės ir A. Rauckienės-Michaelsson⁹⁰ teigimu, su besimokančiųjų intencija būti aktyviais ir įsipareigojusiais visuomenei sietina ne tik savęs tobulinimo, bet socialinės dimensijos plėtra. A. Kolbergytė⁹¹ pritaria nuomonei, kad savarankiškumas kompetencijų ugdymo kontekste skatina ne tik veiklumą mokymosi procese, bet ir turi teigiamos įtakos socialiniame gyvenime: nukreipia tikslų siekimo linkme, sudaro galimybes koreguoti elgseną, atrasti laisvės ir atsakomybės bei iššūkių ir galimybių sąsajas. G. Razmos⁹² nuomone kompetencijų ugdymo procese itin svarbus motyvacijos mokytis sužadinimas, kaip savo stipriųjų pusių atradimo bei silpnųjų pažinimo džiaugsmo pasekmė.

Kompetencijų ugdymas neretai yra sudėtingas uždavinys, nepaisant to, kad ugdymo procese dalyvauja suaugę asmenys. Todėl itin svarbus vaidmuo kompetencijų ugdymo procese tenka lektoriams, mokytojams, andragogams ir kitiems asmenims įgyvendinantiems kompetencijų ugdymo

⁸⁶ Ilona Zubrickienė, Jūratė Adomaitienė, „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“, *Andragogika*, 1 (7)(2016): 166.

⁸⁷ Lina Rakštelytė, Andrius Valickas, „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė“, *Viešojoji politika ir administravimas*, 17, 4 (2018): 666.

⁸⁸ Gražulis, Markuckienė, *supra note*, 72: 146.

⁸⁹ Juralevičienė, *supra note*, 70:87.

⁹⁰ Gitana Tolutienė, Alona Rauckienė-Michaelsson, „Transformuojančios mokymosi aplinkos ir andragogo bendrųjų kompetencijų poreikis: sveikatos priežiūros specialistų požiūris“, *Tiltai*, 1(2022): 85.

⁹¹ Aušra Kolbergytė, „Suaugusiųjų saviugda kaip transformuojantis ugdymasis“, (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 16.

⁹² Razma, *supra note*, 45: 29.

procesą. G. Tolutienės ir A. Rauckienės-Michaelsson⁹³ teigimu, siekiant ugdymo sėkmės, mokymasis turi būti tikslingas ir kryptingas, sudarantis galimybes besimokančiajam geriau pažinti save, panaudoti turimus gebėjimus ir išskirti esminius poreikius, o mokymo metu gautas žinias, sėkmingai panaudoti praktinėje veikloje. Šiuo atveju atsakomybė už krypties nurodymą, palaikymą ugdymosi procese ir įgalinančios ugdymosi aplinkos sukūrimą tenka ugdymo proceso organizatoriams ir įgyvendintojams. A. Kolbergytė⁹⁴ „*pabrėžia išorinio mokytojo vaidmenį, kuris padeda suvokti, kodėl reikalinga kažką išmokyti, nubrėžia gaires, kaip panaudoti in formaciją, motyvuoja veiklai ir net organizuoja mokymosi procesą siejant mokymosi dalykų temas su suaugusiųjų patirtimi. Mokytojas gali rekomenduoti reikalingus pokyčiams informacijos šaltinius, padeda susieti šias žinias su besimokančiojo patirtimi, skatina susikonsoliduoti į esminius problemų sprendimo variantus susiejant su realiu gyvenimo kontekstu*“. J. Adomaitienė ir I. Zubrickienė⁹⁵ teigia, kad kompetencijų ugdymo procese mokytoji svarbu suprasti esamus ir galimus veiksmų padarinius, gerai išmanyti veiklos keitimo ir tobulinimo metodus bei sudaryti mokymosi aplinką, skatinančią besimokančiojo visapusišką asmenybės plėtrą ir kaitą. R. Kuncaičio⁹⁶ teigimu, siekiant užtikrinti ugdymo proceso sėkmę, mokytoji tenka įgyvendinti keletą svarbių užduočių, siekiant įgalinti suaugusįjį ir pačiam įsitraukti į ugdymo proceso planavimą:

- suteikti galimybes papildomai mokytis dalykų, kuriuos sunkiau sekasi išmokyti;
- užtikrinti mokymosi formų įvairovę;
- sužinoti besimokančiojo poreikius, siekius, motyvaciją skatinančius veiksniai, priežastis, paskatinusias mokytis;
- identifikuoti ugdymosi sunkumus;
- derinti teorinius ir praktinius dalykus;
- įžvelgti ir padėti atskleisti asmens gabumus, pomėgius;
- sudaryti galimybes savirealizacijai.

Paminėtina tai, kad kompetencijų ugdymas neturėtų būti chaotiškas ir epizodiškas. Daugiau nei prieš dvidešimt metų J. Juralevičienė⁹⁷ teigė, kad dėl sparčių valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų, kyla būtinybė, kad valstybės tarnautojai be paliovos siektų naujų žinių ir gebėjimų. Ši nuostata išlieka aktuali ir šiuo metu, kadangi tiek organizacinė, tiek technologinė kaita lieka tokia pat sparti. Ž. Navickienės⁹⁸ teigimu, nesusiejant kompetencijų ugdymo proceso su veiklos vertinimu ir karjera, kompetencijų ugdymas tampa fragmentiškas, ne visuomet atliepiantis tikslus ir nemotyvuojantis besimokančiųjų. Siekiant, jog personalo kompetencijų ugdymo procesas būtų

⁹³ Tolutienė, Rauckienė-Michaelsson, *supra note*, 90: 85.

⁹⁴ Kolbergytė, *supra note*, 91:18.

⁹⁵ Jūratė Adomaitienė, Ilona Zubrickienė, *Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas*. Monografija, (Klaipėda: KU leidykla, 2016), 74.

⁹⁶ Kuncaitis, *supra note*, 83: 43.

⁹⁷ Juralevičienė, *supra note*, 70:87.

⁹⁸ Žaneta Navickienė, „Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas: požiūris į šio proceso optimizavimą“, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 21(2011): 20.

nuoseklus, didelė atsakomybės dalis tenka vadovams, kurie savo veiksmais ir sprendimais turi akcentuoti kompetencijų ugdymo svarbą bei skatinti organizacijoje nuolatinio mokymosi kultūrą ir organizacijai svarbių kompetencijų ugdymą.⁹⁹ Ž. Navickienė¹⁰⁰, nagrinėjusi Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo proceso optimizavimo galimybes, teigia, kad svarbiausios žinios, reikalingos profesinės veiklos efektyvumo užtikrinimui, turėtų būti atnaujinamos kartą per metus ar per 2 – 3 metus. Toks požiūris taikytinas ir kalbant apie kompetencijų spragų užpildymą. V. Gražulio ir kt. (2015) teigimu, galimybė nuolatos tobulinti savo kompetencijas, sudaro sąlygas darbuotojui pilnai realizuoti turimą potencialą. Kompetencijų ugdymas apima kelias asmens vystymosi kryptis: žmogaus kaip asmenybės vystymasis bei žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviai darbo veiklai užtikrinti, tobulinimas. Tačiau, kaip teigia A. Rynkun¹⁰¹ pagal šiuo metu galiojantį teisinį reguliavimą, Lietuvos valstybės tarnautojams dalyvauti išoriniuose mokymuose, susijusiuose su jo tiesiogiai vykdomomis funkcijomis, galimybė sudaroma tik tuomet, kai tarnautojui atsiranda poreikis įgyti naujų žinių ar kompetencijų. A. Rynkun¹⁰² daro prielaidą, kad aktualus kompetencijų tobulinimo reglamentavimas yra nesistemiškas ir neretai vertinamas tik formaliai. Dėl šių priežasčių siūlomas kompetencijų viešajame sektoriuje ugdymo modelis, užtikrinantis centralizuotą valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymą. Daroma išvada, jog centralizuotas valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymas padėtų užtikrinti vienodą požiūrį į esmines valstybės tarnautojų kompetencijas ir jų ugdymą ir ugdymo pasiekiamumą.

J. Melnikova¹⁰³ įvardina kompetencijų ugdymo proceso kokybę apibūdinančius elementus: kompetencijų poreikio tyrimai, ugdymo programų turinys, ugdymo proceso kintamieji, ugdymo konteksto ypatybės, ugdymo rezultatų vertinimas. Neabejotina ir kompetencijų ugdymo rezultatų įvertinimo svarba. Rekomendacijose „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas“¹⁰⁴ nurodoma, kad tinkamiausias stebėsenos rodiklis yra suinteresuotų šalių pasitenkinimas. Svarbiausiomis suinteresuotomis šalimis įvardinami žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai bei vadovai, kurių pasitenkinimą kompetencijų modelio taikymu (tame tarpe ir kompetencijų ugdymu) siūloma įvertinti anketinių apklausų ir fokus grupių pagalba. Tačiau, vadovų ir žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų nuomonė gali neatspindėti personalo, dalyvaujančio kompetencijų ugdymo procese nuomonės bei nustatyti ugdymo proceso metu pasiektus rezultatus. J. Melnikova¹⁰⁵ teigia, kad vienas iš efektyviausių kompetencijų ugdymo programų kokybės vertinimo modelių yra Kirkpatrick (1978) vertinimo modelis, apimantis tokių kriterijų kaip ugdymo programos

⁹⁹ *Supra note*, 56.

¹⁰⁰ Navickienė, *op. cit.*, 21.

¹⁰¹ Ana Rynkun, „Valstybės tarnybos instituto teisinė reforma 2022–2023 metais“, *Lietuvos teisė* 2023: 143.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Julija Melnikova, „Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste“, *Andragogika*, 1, 3 (2012): 84.

¹⁰⁴ *Op. cit.*, 56.

¹⁰⁵ Melnikova, *supra note*, 103: 88.

dalyvių reakcijos, išmokimo, elgesio bei rezultatų vertinimą. Taip pat ne mažiau svarbu, kad patys besimokantieji išvelgtų gerą mokymosi rezultatų kokybę, kadangi tai sustiprina norą ir toliau tobulinti savo kompetencijas¹⁰⁶.

Valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo svarba grindžiama siekiu užtikrinti valstybės tarnybos veiklos efektyvumą ir kokybę. Valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymas turėtų būti nuolatinis ir nuoseklus procesas, atitinkantis kompetencijų ugdymo poreikius ir užtikrinamas taikant įvairias mokymo formas. Kompetencijų ugdymo sėkmę lemia tokie veiksniai kaip motyvacija, tinkama mokymosi aplinka, tikslingai parinkti ugdymo metodai.

Teorinėje darbo dalyje išanalizavus mokslinės literatūros bei kitus informacijos šaltinius, kompetencijos apibrėžiamos kaip žinių, įgūdžių, asmeninių savybių ir motyvų visuma, leidžianti efektyviai atlikti tam tikrą veiklą. Kompetencijos neapsiriboja vien profesiniais gebėjimais – jos apima ir elgsenos, vertybių bei socialinio prisitaikymo aspektus. Kompetencijų samprata nėra vienareikšmė, tačiau daugelis autorių jas vertina kaip lemiamą organizacijos veiklos efektyvumo komponentą. Valstybės tarnyboje taikomas kompetencijų modelis apima tris pagrindines grupes: bendrąsias, vadybines ir lyderystės, bei specifines (profesines) kompetencijas. Bendrosios kompetencijos yra privalomos visiems tarnautojams, o likusios taikomos pagal užimamas pareigas. Kompetencijų modelį papildė etiniai principai – sąžiningumas, profesionalumas, pagarba žmogui ir kiti. Valstybės tarnyboje kompetencijų ugdymas tampa viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo krypčių. Efektyvus jų planavimas ir taikymas lemia ne tik organizacijos veiklos rezultatyvumą, bet ir darbuotojų pasitenkinimą darbu bei lojalumą. Kompetencijų ugdymas yra dinamiškas procesas, priklausantis nuo besikeičiančios aplinkos, todėl būtinas nuolatinis tobulinimas ir prisitaikymas. Apibendrinant, kompetencijų ugdymas valstybės tarnyboje yra neatsiejama organizacijos strateginės plėtros dalis. Tikslinis darbuotojų gebėjimų stiprinimas sudaro sąlygas kurti stiprią, etišką, efektyviai veikiančią viešojo sektoriaus instituciją, gebančią prisitaikyti prie šiuolaikinių visuomenės ir technologinių pokyčių.

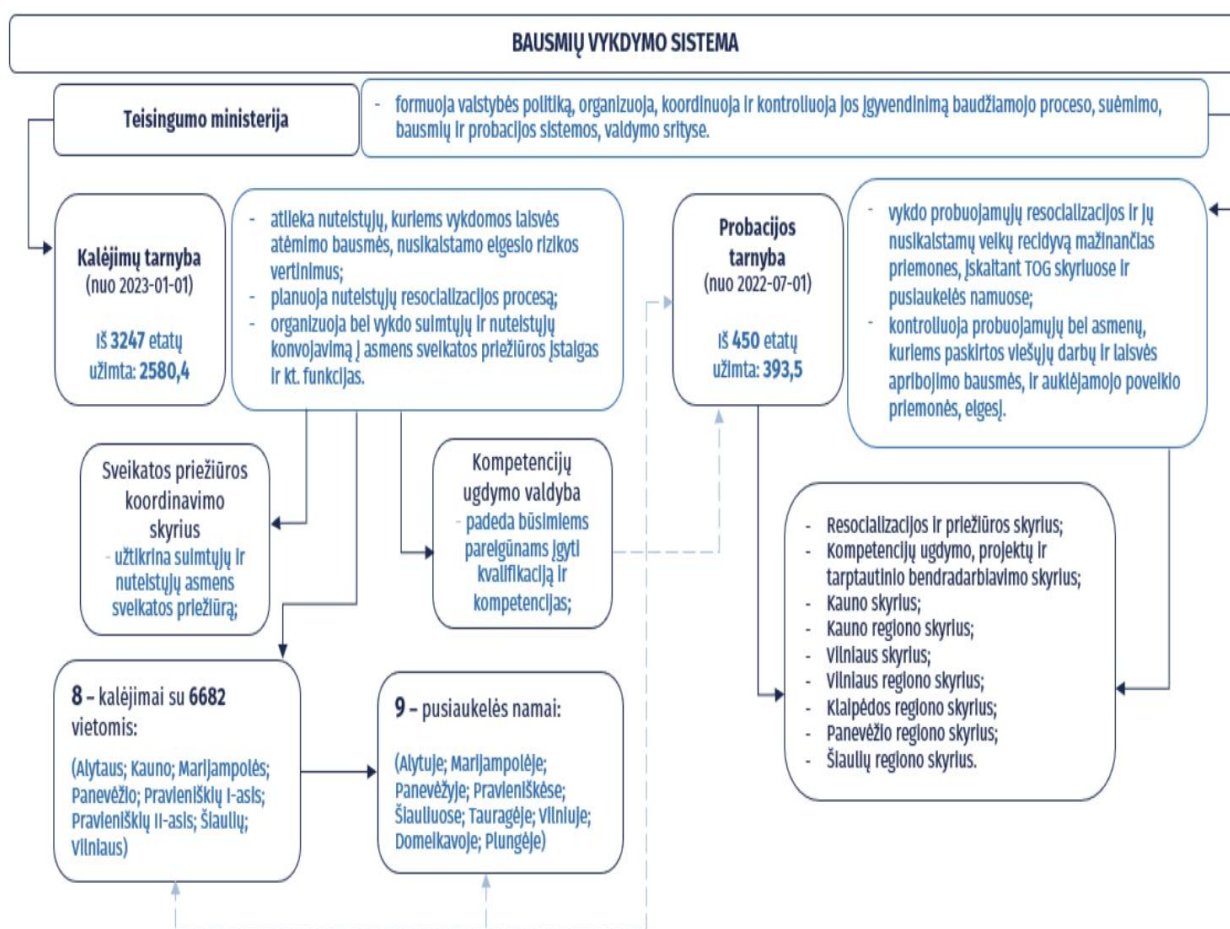
¹⁰⁶ Kuncaitis, *supra note*, 83: 46.

2. KOMPETENCIJŲ UGDYMAS LIETUVOS KALĖJIMŲ TARNYBOJE

Analitinė darbo dalis skirta bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymui Lietuvos kalėjimų tarnyboje. Šioje darbo dalyje pristatoma Lietuvos kalėjimų tarnybos charakteristika bei bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymo ypatumai šioje organizacijoje.

2. 1. Lietuvos kalėjimų tarnybos charakteristika ir žmogiškųjų išteklių struktūra

Lietuvos kalėjimų tarnyba yra viena iš dviejų bausmių vykdymo sistemos įstaigų, įgyvendinančių baudžiamojo proceso, suėmimo, bausmių ir probacijos sistemos srities politiką, kurią formuoja, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja įgyvendinimą Teisingumo ministerija (žr. 7 pav.).



7 pav. Lietuvos bausmių sistema

Cituota iš Valstybės kontrolė. Vertinimo ataskaita Vyriausybės projekto „Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos“ įgyvendinimo vertinimas”, (2024): 11

Lietuvos kalėjimų tarnyba savo veiklą vykdo nuo 2023 m. sausio 1 d., kuomet vykdamas teisinės sistemos reformą taip buvo pervadinta iš Kalėjimų departamento¹⁰⁷. Aleknavičienė ir kt.¹⁰⁸,

¹⁰⁷ „Įsakymas dėl Lietuvos kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairių 2022–2030 m. patvirtinimo“, LRV, žiūrėta 2025 sausio 18 d., <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1729766818/1677/Gaires.pdf>.

kad visos teisinės sistemos, ir ypačiai bausmių vykdymo sistemos pertvarkos būtinybė grindžiama faktu, jog bausmių vykdymo sistema yra atgyvenusi ir neefektyvi.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo sistemos įstatymu¹⁰⁹, Lietuvos kalėjimų tarnybos paskirtis – valstybės politikos įgyvendinimas vykdant arešto, terminuoto laisvės atėmimo, laisvės atėmimo iki gyvos galvos bausmes ir kardomąją priemonę – suėmimą.

Lietuvos kalėjimų tarnybos uždaviniai:

1) dirbti socialinį darbą su suimtaisiais ir vykdyti nuteistųjų, atliekančių arešto ir laisvės atėmimo bausmes, resocializacijos ir jų nusikalstamų veikų recidyvą mažinančias priemones;

2) organizuoti ir užtikrinti suimtųjų ir nuteistųjų, atliekančių arešto ir laisvės atėmimo bausmes, užimtumą;

3) užtikrinti laisvės atėmimo vietų įstaigoje saugią aplinką ir šios įstaigos apsaugą;

4) atlikti nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų laisvės atėmimo vietų įstaigoje prevenciją, tirti ir atskleisti šias veikas ir teisės pažeidimus;

5) užtikrinti laisvės atėmimo vietų įstaigose esančių ir baudžiamajame procese dalyvaujančių asmenų apsaugą nuo nusikalstamo poveikio;

6) Lietuvos kalėjimų tarnybos direktoriaus nustatyta tvarka konvojuoti nuteistuosius (suimtuosius) į asmens sveikatos priežiūros įstaigas ir kitais Lietuvos kalėjimų tarnybos direktoriaus nustatytais ypatingais atvejais¹¹⁰.

Lietuvos kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairėse 2022 – 2030 m.¹¹¹ skelbiama, kad savo veikloje LKT vadovaujasi šia misija: „Kuriame paveiklę ir orią aplinką pozityviam žmogaus elgesio pokyčiui ir visuomenės saugumui”.¹¹² LKT vadovybė akcentuoja, jog LKT privalo būti atvira, profesionali bei nuolat tobulėjanti organizacija. Įgyvendindama savo veiklą organizacija vadovaujasi tokiomis vertybėmis kaip atvirumas, profesionalumas, pasitikėjimas, pagarba žmogaus teisėms, progresyvumas. Veiklos principuose akcentuojama, jog įkalintų asmenų apsaugą įgyvendina ir saugią institucinę atmosferą užtikrina „jautrus, konstruktyvus, pagarbus, palaikantis, pasitikėjimu ir empatija grįstas bei į pagalbą orientuotas rūpestingai atrinktų, apmokytų ir kontroliuojamų darbuotojų elgesys.”¹¹³

¹⁰⁸ Jolanta Aleknavičienė, Ignė Kalinauskaitė, Loreta Matačiūtė, Loreta, „Laisvės atėmimo bausmės konstravimo prielaidos Lietuvoje kritinės kriminologijos požiūriu: įkalinimo tikslų analizė“. *Kriminologijos studijos*, 9(2021): 235.

¹⁰⁹ „Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo sistemos įstatymas“, TAR, žiūrėta 2025 vasario 1 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c6961500f90511ec8fa7d02a65c371ad/asr>.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ *Supra note*, 107.

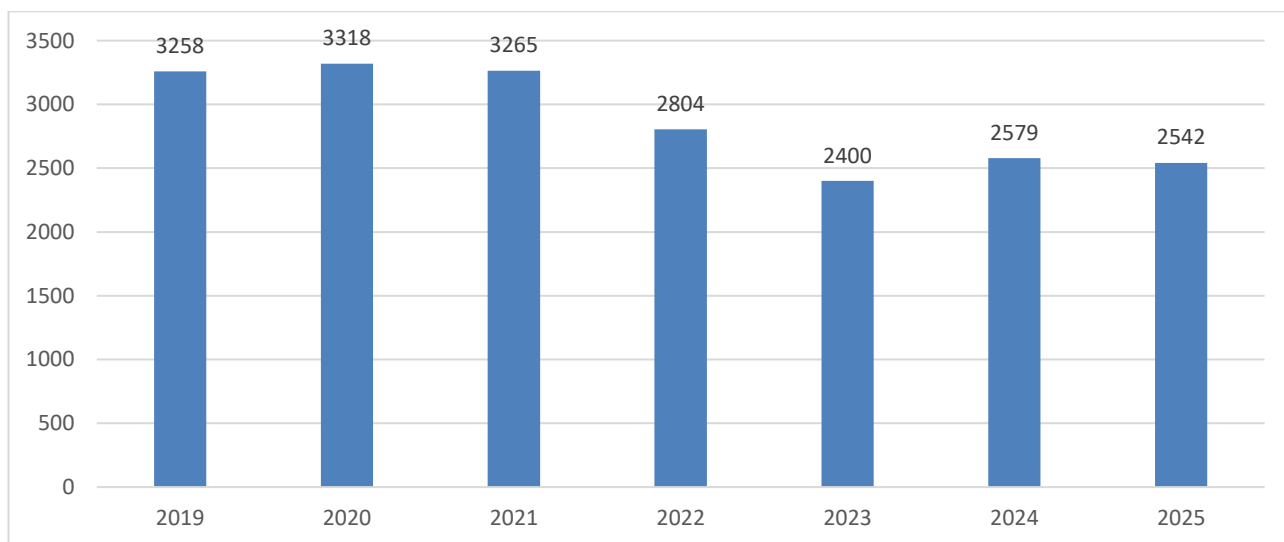
¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*

Vyriausybės projekto „Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos“ įgyvendinimo vertinime¹¹⁴ numatoma, kad humaniškos pataisos sistemos pagrindą sudaro tinkamai parinktas ir parengtas personalas, gebantis teisingai formuoti santykius su įkalintais asmenimis bei savo darbą suvokiantis kaip profesiją. Projekto įgyvendinimo vertinime pabrėžiama, kad geri santykiai su įkalintais asmenimis tiesiogiai priklauso nuo pakankamo darbuotojų skaičiaus kalinimo zonose. R. Uscilos¹¹⁵ teigimu, bausmių vykdymo sistemos veiklos neefektyvumas grindžiamas faktu, jog iki pertvarkos šioje sistemoje dirbo apie 3500 darbuotojų, o resocializaciją vykdė vos 250 pareigūnų, kuriems tekdavo dirbti su 5000 nuteistųjų ir suimtųjų.

Kalbant apie LKT personalo struktūrą, šiuo metu ją sudaro direktoriai, jų pavaduotojai, kalėjimų viršininkai, skyriaus viršininkai bei jų pavaduotojai, patarėjai, vyriausieji specialistai, vyresnieji specialistai, specialistai, tyrėjai, vyresnieji tyrėjai, vyriausieji tyrėjai, jaunesnieji specialistai, karjeros valstybės tarnautojai bei dirbantieji pagal darbo sutartis (žr. 1 priedą).

8 paveiksle pateikiamas LKT faktiškai dirbančio personalo skaičiaus dinamika 2019 – 2025 metais.



8 pav. LKT personalo skaičiaus dinamika 2019 – 2025 metais

Sudaryta autorės pagal LKT informaciją

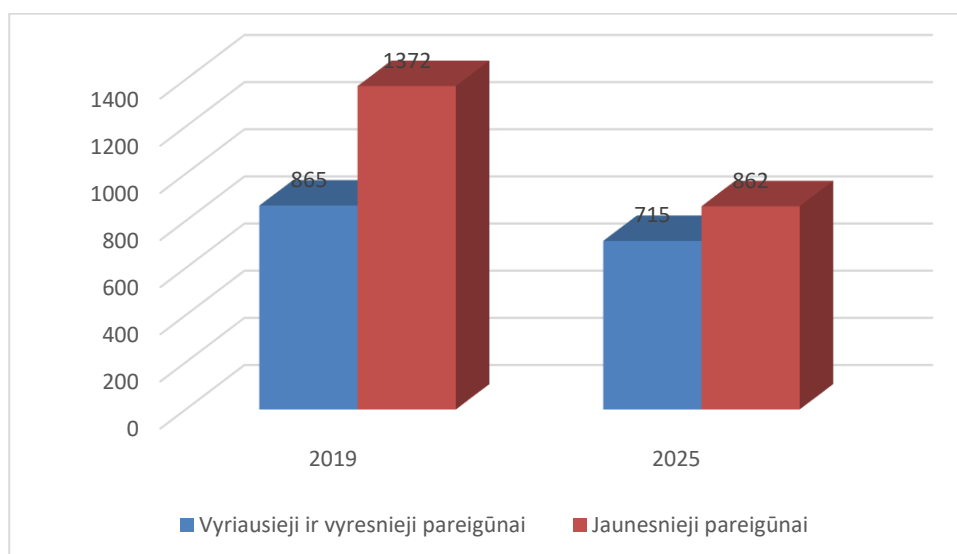
Dirbančiųjų skaičius nuo 2019 iki 2025 metų sumažėjo 21,98 proc. Ženkiausias darbuotojų skaičiaus sumažėjimas stebimas 2023 metais, kuomet po pertvarkos Kalėjimų departamentas tapo Lietuvos kalėjimų tarnyba. Po pertvarkos Lietuvos kalėjimų tarnyboje 55 proc. sumažinta vadovaujančių pareigybių¹¹⁶. Tačiau, po Lietuvos bausmių vykdymo sistemos reorganizacijos

¹¹⁴ Valstybės kontrolė. Vertinimo ataskaita Vyriausybės projekto „Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos“ įgyvendinimo vertinimas”, (2024).

¹¹⁵ Rokas Uscila, „Lietuvos bausmių vykdymo sistemos įgalinimas“. *Lietuvos teisė 2022. Esminiai pokyčiai*, (2022): 64.

¹¹⁶ Uscila, *supra note*, 115.

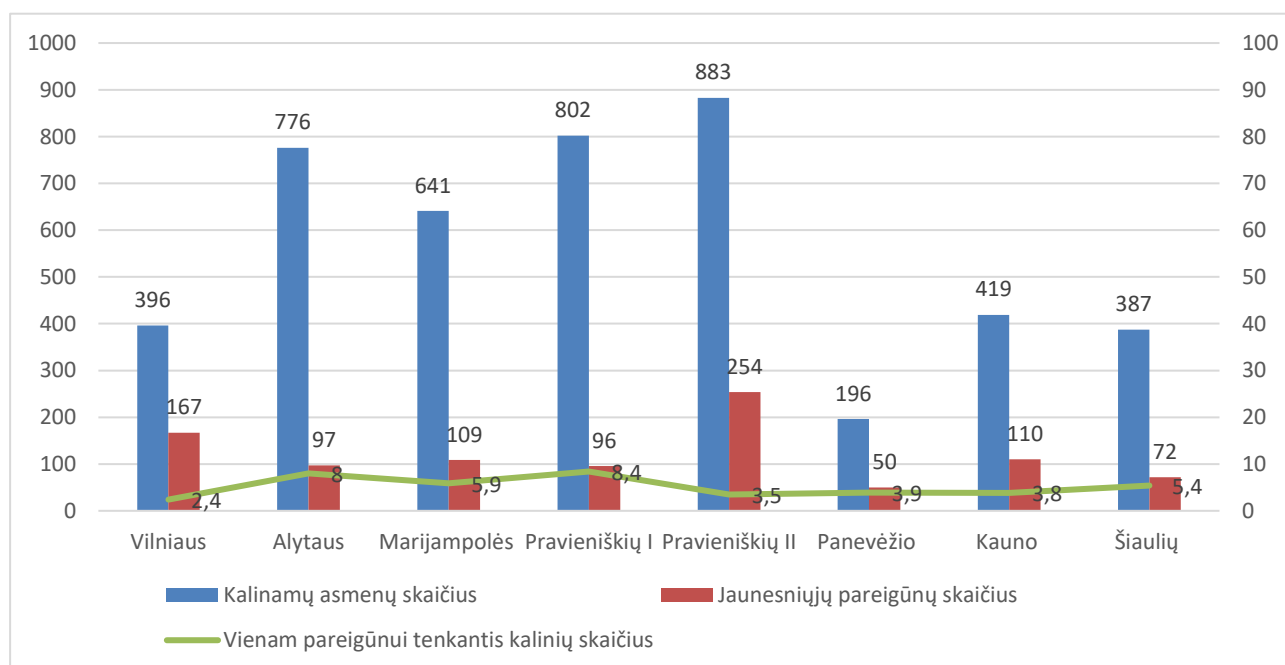
sumažėjo ne tik vadovaujančių pareigybių, bet ir vyriausiųjų ir vyresniųjų bei jaunesniųjų pareigūnų skaičius (žr. 9 pav.).



9 pav. LKT dirbančių pareigūnų skaičiaus pokytis 2019 – 2025 metais

Sudaryta autorės pagal LKT informaciją

Kaip jau buvo minėta bausmių vykdymo sistemos veiklos efektyvumą galima užtikrinti esant pakankamam pareigūnų skaičiui. Uscilos¹¹⁷ teigimu, 2022 metais vienam įkalintųjų apsaugą ir priežiūrą užtikrinančiam pareigūnui tenkantis kalinių skaičius buvo 2,7 kalinio. Paminėtina, kad šis skaičius skiriasi skirtingose įkalinimo įstaigose. 2024 metų situacija pateikiama paveiksle.



10 pav. Kalinių skaičius, tenkantis vienam bausmių vykdymo sistemos pareigūnui

Sudaryta autorės pagal LKT informaciją

¹¹⁷ Ibid.

Paveiksle matyti, kad egzistuoja dideli netolygumai skirtingose įkalinimo įstaigose. Geriausia situacija stebima Vilniaus kalėjime, kuriame vienam jaunesniajam pareigūnui tenka 2,4 kalinio. Vidutiniškai Lietuvoje vienam jaunesniajam pareigūnui tenka 5,16 kalinio. Jaunesnieji pareigūnai šio darbo ribose pasirinkti remiantis tuo, jog būtent jiems tenka daugiausiai bendrauti su įkalintais asmenimis, vykdyti jų priežiūrą bei resocializaciją, užtikrinti saugumą bei atlikti kitas užduotis. 2025 m. situacija nepagerėjo – priešingai, jaunesniųjų pareigūnų skaičius dar labiau sumažėjo, todėl vienam pareigūnui tenkančių kalinių disproporcijos išliko ryškios.

Taigi, nepaisant to, kad LKT vykdomi struktūriniai bei funkciniai pokyčiai, galima teigti, kad bausmių vykdymo sistemos efektyvumą sudėtinga užtikrinti dėl balanso tarp pareigūnų ir kalinių asmenų skaičiaus bei pareigūnams tenkančio didelio darbo krūvio.

2. 2. Statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo strategija Lietuvos kalėjimų tarnyboje

Siekiant užtikrinti efektyvų pareigūnų darbą reikalingos aukšto lygio kompetencijos, geri praktiniai įgūdžiai, asmeninis pareigūnų siekis tobulėti bei nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas¹¹⁸. L. Liukinevičienės ir kt.¹¹⁹ teigimu, pareigūnai, dirbantys bausmių vykdymo sistemoje privalo būti gerai atrinkti, apmokyti, turintys reikalingas kompetencijas bei gebantys įsivertinti savo veiklą. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų nuolatinis kompetencijų tobulinimas bei mokymosi sąlygų gerinimas yra viena iš Lietuvos įkalinimo sistemos pertvarkos siekių.¹²⁰ Bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų tobulinimą taip pat sąlygoja dėl personalo kompetencijų bei kvalifikacijos trūkumo pasireiškiančios smurto apraiškos įkalinimo įstaigose.¹²¹ Siekiant užtikrinti efektyvią nuteistųjų resocializaciją Lietuvos įkalinimo įstaigose, Kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairėse numatyta sukurti bausmių vykdymo sistemos darbuotojų kompetencijų standartą¹²². Vyriausybės projekto „Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos“ įgyvendinimo vertinime¹²³ akcentuojama, kad bausmių vykdymo sistemos metodologinis palaikymas, kvalifikacijos kėlimas bei vertybinių nuostatų ugdymas yra viena iš esminių bausmių vykdymo sistemos strateginių kryptių, skirtų sistemos efektyvumui užtikrinti.

2.1. poskyryje minėta, kad pareigūnams, dirbantiems įkalinimo įstaigose tenka didelis darbo krūvis. Lietuvos kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairėse 2022 – 2030 m.¹²⁴ teigiama, kad kvalifikuoto personalo trūkumas LKT stebimas dėl šių priežasčių:

- nepatrauklios sąlygos mokytis ir tarnauti (dirbti) LKT,

¹¹⁸ Centralizuotos vidaus tarnybos sistemos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, integruojančios profesinį mokymą ir aukštąjį mokymą, galimo modelio alternatyvų įvertinimas. Vilnius: VRM, 2022.

¹¹⁹ Laima Liukinevičienė, Donatas Mikalauskas, „Tardymo izoliatoriuje vykdomos resocializacijos veiksmingumas: kalinamųjų nuomonės tyrimas“, *Socialiniai tyrimai* 2 (2018): 21.

¹²⁰ Aleknavičienė, Kalinauskaitė, Matačiūtė, *supra note*, 108: 247.

¹²¹ Gintautas Sakalauskas, Goda Norvaišytė, (2022) „Žmogaus orumą ir teises užtikrinančios kalinio sąlygos Lietuvoje – misija (ne)įmanoma?“, *Vilnius University Open Series*, (2022): 351. doi:[10.15388/KSK.2022.16](https://doi.org/10.15388/KSK.2022.16).

¹²² Uscila, *supra note*, 115: 64.

¹²³ *Supra note*, 114.

¹²⁴ *Supra note*, 107.

- personalas orientuotas į nuteistųjų apsaugą ir priežiūrą, techninių funkcijų vykdymą, kai didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas nuteistųjų resocializacijai ir socialinei pagalbai suimtiesiems teikti,

- personalo rengimo sistema nesuteikia reikiamų žinių būsimiems darbuotojams,
- silpna kalėjimų darbuotojų motyvacija dirbti.

Išvardintos priežastys sąlygoja pareigūnų kompetencijų ugdymo poreikį. Lietuvos kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairėse 2022 – 2030 m.¹²⁵ teigiama, kad viena iš LKT vertybių yra profesionalumas, kuriam užtikrinti reikalingas nuolatinis tobulėjimas, kvalifikuoti darbuotojai, todėl organizacijoje sudaromos galimybės ugdyti kompetencijas pagal atitinkamas karjeros kryptis ir lygius, užtikrinamas racionalus ir efektyvus mokymo proceso planavimas, organizavimas bei vykdymas.

Už pareigūnų kompetencijų ugdymą LKT atsakinga Kompetencijų ugdymo valdyba. Paminėtina, kad skatinant bausmių vykdymo sistemos pareigūno profesijos patrauklumą, LKT vienintelė Lietuvoje iš visų statutinių organizacijų profesinį mokymą organizuoja pameistrystės mokymo forma, už ką praktinės veiklos metu mokamas darbo užmokestis. Pageidaujantys mokytis Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinę profesinio mokymo programą, privalo atitikti Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 7 straipsnio reikalavimus (pilietybė, amžius, išsilavinimas, reputacija, lojalumas), tikrinamas pretendento fizinis pasirengimas, bendrieji gebėjimai (loginio mąstymo testas, teksto suvokimo testas ir praktinės situacijos analizė)¹²⁶.

Bausmių vykdymo sistemos pareigūnu galima tapti baigus pirminį profesinį mokymą LKT Kompetencijų ugdymo valdyboje (9 mėnesių mokymo programa). Šis mokymas tinkamas asmenims turintiems vidurinį išsilavinimą. Asmenys, turintys profesinį, aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą bausmių vykdymo sistemos pareigūnais tapti gali baigę įvadinio mokymo kursus (16 savičių programa). Asmenims sėkmingai baigusiems bausmių vykdymo sistemos pareigūnų mokymo programą garantuojama darbo vieta Lietuvos kalėjimų tarnybos kalėjimuose.

Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinę profesinio mokymo programą skirta parengti kvalifikuotą bausmių vykdymo sistemos pareigūną. Programa apima kvalifikaciją sudarančias kompetencijas:

1. Bendrieji bausmių vykdymo sistemos pareigūno veiklos ypatumai diegiant ir įgyvendinant dinaminio saugumo modelį;
2. Kalėjimuose laikomų nuteistųjų ir suimtųjų dinaminio saugumo ir šių įstaigų apsaugos užtikrinimas;
3. Nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų kalėjimuose prevencija ir atskleidimas;

¹²⁵ *Supra note*, 107.

¹²⁶ Lietuvos kalėjimų tarnybos Kompetencijų ugdymo vadyba, žiūrėta 2025 sausio 18 d., <https://noriubutipareigunu.lt>

4. Kalėjimuose esančių ir baudžiamajame procese dalyvaujančių asmenų apsaugos nuo nusikalstamo poveikio užtikrinimas¹²⁷.

Bausmių vykdymo sistemos pareigūno kvalifikaciją sudarančios kompetencijos užtikrina IV kvalifikacijos lygį pagal Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gegužės 4 d. nutarimu Nr. 535 „Dėl Lietuvos kvalifikacijų sandaros aprašo patvirtinimo“ bei Europos Sąjungos Tarybos 2017 m. gegužės 22 d. Tarybos rekomendaciją dėl Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sandaros bei remiasi Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro direktoriaus įsakymu¹²⁸ Dėl viešojo administravimo sektoriaus profesinio standarto patvirtinimo.

Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinė profesinio mokymo programoje pateikiamos rekomendacijos dėl profesinei veiklai reikalingų bendrųjų kompetencijų ugdymo (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Rekomendacijos dėl profesinei veiklai reikalingų bendrųjų kompetencijų ugdymo

Bendrosios kompetencijos	Bendrųjų kompetencijų pasiekimą iliustruojantys mokymosi rezultatai
Raštingumo kompetencija	Paaiškinti lietuvių kalbos, kaip valstybinės, teisinį reglamentavimą. Bendrauti vartojant bendrinės lietuvių kalbos, dalykinės ir profesinės kalbos leksiką bei terminiją. Parengti tarnybinį pranešimą, prašymą, dalykinį laišką. Sklandžiai dėstyti mintis žodžiu ir raštu. Atpažinti dažniau pasitaikančias kalbos klaidas ir jas ištaisyti. Taisyklingai tarti ir kirčiuoti dažniau vartojamus žodžius, terminus, sąvokas. Ieškoti ir rasti reikiamos informacijos kalbos vartojimo klausimais įvairiuose šaltiniuose.
Matematinė kompetencija ir gamtos mokslų, technologijų ir inžinerijos kompetencija	Naudoti ilgio, tūrio, svorio ir kitus matavimo prietaisus. Analizuoti bausmių vykdymo sistemos pareigūno veiklos, nusikalstamų veikų tyrimo, administracinių nusižengimų ir kitus statistinius duomenis.
Skaitmeninė kompetencija	Naudotis internetu. Atlikti informacijos paiešką internete, surasti reikalingus duomenis ir juos išsaugoti. Mokėti naudotis kompiuterine įranga, planšetiniu kompiuteriu, išmaniaisiais mobiliaisiais įrenginiais. Mokytis nuotoliniu būdu virtualioje mokymo(si) aplinkoje. Mokytis naudotis duomenų bazėmis.
Asmeninė, socialinė ir mokymosi mokyti kompetencija	Planuoti ir organizuoti savo mokymąsi. Įvertinti savo pajėgumus ir mokymosi rezultatus. Mokytis individualiai ir komandoje.
Pilietiškumo kompetencija	Gerbti tradicijas ir valstybę. Gerbti bausmių vykdymo sistemos pareigūno vardą. Gerbti save ir kitus. Pagarbiai bendrauti ir elgtis su bendramoksliais, dėstytojais, vadovais ir kitais asmenimis. Valdyti savo emocijas ir psichologines būsenas.
Darbo organizavimo	Dirbti savarankiškai ir komandoje.

¹²⁷ Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinė profesinio mokymo programa, LRV, žiūrėta 2025 m. sausio 16 d., https://kpmpe.lrv.lt/uploads/2023/07/Bausmiu_vykdymo_sistemos_pareigunas_P43103208_2023.docx.

¹²⁸ Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro direktoriaus įsakymas „Dėl viešojo administravimo sektoriaus profesinio standarto patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2025 vasario 11 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f8105f308c2211e9ae2e9d61b1f977b3/asr>.

kompetencija	Savarankiškai planuoti savo laiką. Suprasti veiklos bendradarbiavimo principus.
Kultūrinio sąmoningumo ir raiškos kompetencija	Suprasti tarpkultūrinius skirtumus. Spręsti tarpkultūrinio bendravimo problemas. Puoselėti estetinį požiūrį į aplinką ir bausmių vykdymo sistemos pareigūno įvaizdį.

7 lentelėje pateikiamas šiuo metu LKT dirbančių statutinių pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

7 lentelė. LKT dirbančių statutinių pareigūnų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

	Direktorių, direktoriaus pavadootojų, kalėjų viršininkų, skyriaus viršininkų, skyriaus viršininko pavadootojų, patarėjų skaičius	Vyriausiųjų specialistų, vyresniųjų specialistų, tyrėjų, vyresniųjų tyrėjų, vyriausiųjų tyrėjų skaičius	Jaunesniųjų pareigūnų skaičius
1. Turintys aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą:	49	371	96
1.1. turintys teisinį išsilavinimą	31	164	29
1.2. turintys socialinį išsilavinimą	6	26	17
1.3. turintys psichologinį išsilavinimą	2	11	0
1.4. turintys kitus išsilavinimus	10	170	50
2. Turintys aukštąjį neuniversitetinį ar jam prilygintą išsilavinimą:	0	204	241
2.1. turintys teisinį išsilavinimą	0	43	15
2.2. turintys socialinį išsilavinimą	0	25	22
2.3. turintys psichologinį išsilavinimą	0	0	0
2.4. turintys kitus išsilavinimus	0	136	204
3. Turintys aukštesnįjį išsilavinimą arba iki 1995 m. įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą	0	140	525
4. Turintys vidurinį išsilavinimą	0	3	0

Sudaryta autorės pagal LKT informaciją

Iš pateiktų duomenų matyti, kad visi vadovaujančias pareigas užimantys statutiniai pareigūnai turi aukštąjį išsilavinimą. Didžioji daugumą vyriausiųjų ar vyresniųjų specialistų taip pat turi aukštąjį išsilavinimą, o daugiausiai jaunesniųjų pareigūnų turi aukštesnįjį arba iki 1995 m. įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą.

Kompetencijų ugdymas LKT vykdomas vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2019 m. sausio 15 d. įsakymu Nr. 1V-55 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo“ patvirtintu Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo tvarkos

aprašu¹²⁹. Kvalifikacijos tobulinimu laikomas pareigūnų specialių laikomas pareigūnų specialių žinių plėtimas, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimas, mokymasis, kai po jo baigimo neįgyjama profesinė kvalifikacija.

LKT 2024 metų veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. birželio 13 d. įsakymu nr. 1R-178, įgyvendinimo ataskaitoje¹³⁰ ir LKT 2025 metų veiklos ataskaitoje¹³¹ pateikiama informacija apie 2024 ir 2025 metais vykdytą asmenų profesinį mokymą/pareigūnų įvadinį mokymą/personalo kvalifikacijos kėlimą/funkcines personalo pratybas:

Kursantų, besimokančių pagal Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinę profesinio mokymo programą, įgijusių bausmių vykdymo sistemos pareigūno kvalifikaciją, ir įvadinius mokymus baigusių pareigūnų skaičius 2024 m. siekė 102 (įvykdyta, buvo planuota 80). Iš jų 13 kursantų įgijo bausmių vykdymo sistemos pareigūno kvalifikaciją. Lietuvos kalėjimų tarnybos įvadinius mokymus 2023–2024 m. laikotarpiu baigė 28 pareigūnai (2023-10-23–2024-02-09), 20 pareigūnų (2024-03-04–2024-06-21) ir 21 pareigūnas (2024-08-26–2024-12-13). 2025 m. šie rodikliai išliko panašūs: kursantų ir įvadinius mokymus baigusių pareigūnų skaičius sudarė 87 (planuota 85). Iš jų 15 kursantų baigė pirminio profesinio mokymo programą, o 72 pareigūnai – Lietuvos kalėjimų tarnybos įvadinio mokymo kursas. Tai rodo, kad 2025 m. įvadinio rengimo apimtys išliko stabilios, nors bendras baigusiujų skaičius buvo šiek tiek mažesnis nei 2024 m.

Kalbant apie kvalifikacijos tobulinimą, 2024 m. darbuotojų, tobulinusių kvalifikaciją ne mažiau kaip 6 val. per metus, dalis sudarė 85 proc. (iš 2591 darbuotojo 2226 tobulino kvalifikaciją daugiau kaip 6 val.). Darbuotojų, tobulinusių kvalifikaciją ne mažiau kaip 8 val. per metus, dalis siekė 75 proc. (1964 darbuotojai). Iš viso 2024 m. darbuotojai tobulino kvalifikaciją 87 918 val., o tai sudaro vidutiniškai 33 valandas vienam darbuotojui. 2025 m. kvalifikacijos tobulinimo rodikliai išliko aukšti: 86,6 proc. darbuotojų tobulino kvalifikaciją daugiau kaip 6 val. per metus (2207 darbuotojai). Nors dokumente nepateikiama informacija apie darbuotojus, tobulinusius kvalifikaciją daugiau kaip 8 val. ar bendrą valandų skaičių, matyti, kad kvalifikacijos kėlimo apimtys išliko panašios į 2024 m., o dalyvavimo rodikliai netgi šiek tiek pagerėjo.

Detali informacija apie LKT bausmių vykdymo pareigūnų 2024 ir 2025 metais tobulintas kompetencijas pateikiama 8 lentelėje.

¹²⁹ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2019 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. 1V-55 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo“, TAR, žiūrėta 2025 sausio 19 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ee586a00189b11e9bdd0d0d6ba6c7c51/asr>.

¹³⁰ Lietuvos kalėjimų tarnybos 2024 metų veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. birželio 13 d. Įsakymu nr. 1R-178, įgyvendinimo ataskaita, LRV, žiūrėta 2025 vasario 12 d., [https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1739788126/2088/Priedas%20\(LKT%202024%20m.%20VP%20%C4%AFgyvendi%20nimo%20ataskaita\).docx](https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1739788126/2088/Priedas%20(LKT%202024%20m.%20VP%20%C4%AFgyvendi%20nimo%20ataskaita).docx).

¹³¹ Dėl LKT 2025 metų veiklos rezultatų, žiūrėta 2026 vasario 26 d., <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1771490563/3315/2026-02-02%20Nr.%201S-697.pdf>.

8 lentelė. LKT baudinių vykdymo pareigūnų 2024 – 2025 metais tobulintos kompetencijos

Eil. Nr.	Mokymų tematika	2024 m. dalyvių sk.	2024 m. trukmė (akad. val.)	2025 m. dalyvių sk.	2025 m. trukmė (akad. val.)
1	Prievarotos naudojimo sąlygos ir ypatumai	412	4	310	8
2	Šaudymo instruktorių mokymo programa	Pagal poreikį	16	–	–
3	Ginklų valdymas	364	8	35	12
4	Prevenčinės grupės taktinių gebėjimų lavinimas	112	6	–	–
5	Pompinių šaunamųjų ginklų panaudojimas	163	8	40	12
6	Kinologų mokymai (paieška kalėjimuose)	13	210	2	24
7	Motyvacinio interviu mokymai	147	32	–	–
8	Elektros šoko įtaiso „Taser“ panaudojimas	216	6	1	12
9	BV sistemos pareigūnų specialiosios parengties ir savigynos įgūdžių tobulinimas	251	8	3	12
10	BV sistemos pareigūnų specialaus parengimo stiprinimas	176	14	–	–
11	Administracinių nusižengimų teismų pradėjimas ir protokolų surašymas	33	6	–	–
12	Asmens teisių užtikrinimas baudžiamajame procese	60	6	–	–
13	Pasirengimas mobilizacijai	–	–	310	8
14	Pilietinis pasipriešinimas	–	–	305	8
15	Sąjungininkų atvykimas. Priimančiosios šalies parama	–	–	300	8
16	„Mobilizacijos ir pilietinio pasipriešinimo“ programa	–	–	290	8
17	Specialus fizinis rengimas	–	–	260	24
18	Fizinio pasirengimo tikrinimas / įskaita	–	–	210	4
19	Valstybės tarnautojų ir darbuotojų civilinės saugos mokymo programa	–	–	180	8
20	Smurto ir priekabiavimo darbe atpažinimas ir prevencija	–	–	165	8
21	Sprendė BV sistemos pareigūnų gebėjimo veikti situacijomis testą	–	–	150	4
22	Pratybos (Alytus, Pravieniškės, Šiauliai)	–	–	120	12
23	Privalomoji pirmoji pagalba (kodas 018)	–	–	30	12
24	Higienos įgūdžių programos	–	–	30	8
25	Savižudybių prevencija / krizės atpažinimas	–	–	25	12
26	Narkotinių ir psichoaktyvių medžiagų vartojimas	–	–	20	8
27	Dinaminis saugumas	216	6	15	12
28	Efektyvi komunikacija / adaptacijos kuravimas / problemų sprendimas	–	–	15	12
29	Kibernetinio saugumo pagrindai	–	–	10	8
30	Įvadiniai mokymai	–	–	10	12

Sudaryta autorės pagal LKT informaciją

2024 m. mokymai buvo orientuoti į specializuotas bausmių vykdymo sistemos pareigūnų funkcijas. Tai buvo aiškiai apibrėžtos, profesinės, siauresnės tematikos kompetencijos, tiesiogiai susijusios su kasdiene pareigūnų veikla. Tuo tarpu 2025 m. mokymų struktūra kardinaliai pasikeitė — ji tapo masiška, sistemiška ir orientuota į valstybės pasirengimą ekstremalioms situacijoms. Dominuoja tokios temos kaip mobilizacija, pilietinis pasipriešinimas, sąjungininkų priėmimas, civilinė sauga, fizinis pasirengimas, pratybos ir krizių valdymas, o dalyvių skaičiai išaugo kelis kartus. 2025 m. mokymai atspindi strateginę institucijos posūkį nuo siaurų profesinių įgūdžių prie plataus masto pasirengimo valstybės gynybai ir visuomenės saugumui.

Atlikta dokumentų ir duomenų analizė leidžia konstatuoti, kad bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas LKT įgyvendinamas neoptimaliai. Institucijoje stokojama sisteminio požiūrio į kompetencijų valdymą – nėra įdiegta kompetencijų vertinimo sistema, neidentifikuojamos esamos ir trūkstamos darbuotojų kompetencijos, neparengtas kompetencijų ugdymo modelis. Kompetencijų ugdymo modelio nebuvimas lemia tai, kad pareigūnų turimos kompetencijos nėra sistemiskai siejamos su konkrečiomis pareigybėmis, neapibrėžiami specifiniai pareigybėms būtini gebėjimai.

Nors LKT strateginiuose dokumentuose akcentuojama žmogiškųjų išteklių svarba, praktikoje nepakanka dėmesio darbuotojų kompetencijų sistemingam ugdymui – neužtikrinamos visapusiško profesinio tobulėjimo galimybės, neatliekamas nuoseklus kompetencijų vertinimas. Šie veiksniai neigiamai veikia bausmių vykdymo sistemos pareigūno profesijos patrauklumą ir didina darbuotojų kaitą, kas savo ruožtu mažina organizacijos veiklos efektyvumą. Todėl LKT būtina suformuoti sistemingą pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį, kuris leistų racionaliai panaudoti esamas ir kryptingai ugdyti trūkstamas kompetencijas. Tai lemtų tiek organizacijos funkcionavimo efektyvumo didėjimą, tiek profesijos patrauklumo potencialiems darbuotojams augimą.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas LKT stokoja sistemiškumo. Esama kompetencijų ugdymo praktika apsiriboja tik tiesioginei profesinei veiklai būtinų kompetencijų tobulinimu. Toks ribotas požiūris neužtikrina optimalaus organizacijos tikslų įgyvendinimo, kadangi nesukuriamos sąlygos visapusiškam darbuotojų turimų gebėjimų, įgūdžių bei žinių panaudojimui, o taip pat neskiriamas pakankamas dėmesys trūkstamų kompetencijų identifikavimui ir plėtojimui.

Išanalizavus LKT žmogiškųjų išteklių struktūrą bei bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymo ypatumus organizacijoje, trečiojoje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija bei analizuojami tyrimo rezultatai. Remiantis gautais tyrimo duomenimis, formuluojamas bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis Lietuvos kalėjimų tarnybai.

3. BAUSMIŲ VYKDYMO SISTEMOS PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO LIETUVOS KALĖJIMŲ TARNYBOJE TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo metodika

Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausiai veiksnys siekiant efektyvios ir sėkmingos organizacijos veiklos. Todėl darbuotojų kompetencijų ugdymui turi būti skiriamas didelis dėmesys, siekiant užtikrinti tinkamą profesinių užduočių atlikimą bei sklandžią organizacijos veiklą. Atliekant Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo tyrimą *keliamo problema* - netinkamas darbuotojų kompetencijų ugdymas neužtikrina efektyvios organizacijos veiklos ir darbuotojų lūkesčių patenkinimo.

Tyrimo objektas – bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas Lietuvos kalėjimų tarnyboje.

Tyrimo tikslas - atskleisti Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo problematiką ir parengti darbuotojų kompetencijų ugdymo modelį.

Atliekant empirinį tyrimą ir siekiant užsibrėžto tikslo, **empiriniame tyrime keliami uždaviniai:**

1. Atlikti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo analizę Lietuvos kalėjimų tarnyboje įvertinant kompetencijų ugdymo proceso ypatumus.
2. Nustatyti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo Lietuvos kalėjimų tarnyboje probleminius aspektus.
3. Paruošti Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį, siekiant užtikrinti efektyvų kompetencijų ugdymo procesą organizacijoje.

Empirinėje darbo dalyje naudoti **tyrimo metodai:** interviu, anketinė apklausa, aprašomoji statistika. Tyrimui pasirinktų metodų reikalingumas grindžiamas faktu, kad naudojantis pasirinktais tyrimo metodais surinkta tyrimui reikalinga informacija, atlikta gautų rezultatų analizė bei pateikti palyginimai su teorinėje darbo dalyje išskirtomis įžvalgomis susijusiomis su kompetencijų ugdymu organizacijoje.

Interviu. Interviu metodo pasirinkimas grindžiamas faktu, jog šis metodas padeda užtikrinti tyrimo gilumą ir gauti atsakymus į reikiamus klausimus. Interviu dėka galima užpildyti trūkstamas informacijos spragas ir nuodugniai įvertinti kompetencijų ugdymo procesą Lietuvos kalėjimų tarnyboje. Šis metodas pasirinktas dėl jo taikymo privalumų. Remiantis K. Kardeliu¹³² interviu metodas sudaro galimybę lanksčiai vykdyti tyrimą, kadangi tyrėjas interviu metu gali koreguoti klausimus ir tokiu būdu gauti išsamią ir naudingą informaciją apie analizuojamą reiškinių.

¹³² Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016).

Nepriklausomai nuo to, kad interviu metu naudojami iš anksto paruošti klausimai, tyrimo dalyviai gali laisvai formuoti savo nuomonę ir pateikti savo požiūrį apie nagrinėjamus aspektus. Šiame darbe, interviu metodo pasirinkimą nulėmė galimybė lanksčiai surinkti informaciją iš reikiamų informantų. Šiam poreikiui įgyvendinti pasirinktas ***pusiau struktūruoto interviu metodas***. Šis metodas paremtas iš anksto sudarytu interviu planu su konkrečiais klausimais, atitinkama jų pateikimo seka, tačiau paliekant galimybę užduoti papildomus klausimus tyrimo eigoje, jei kyla būtinybė (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008)¹³³.

Šio metodo naudingumas šio darbo ribose grindžiamas faktu, jog įvardinus bendruosius kompetencijų ugdymo valstybės tarnyboje aspektus, naudinga atlikti detalią šio reiškinių analizę, atsižvelgiant į už kompetencijų ugdymą Lietuvos kalėjimų tarnyboje atsakingų asmenų nuomonę. Interviu gairės (I priedas) yra sudarytos darbo autorės.

Anketinė apklausa. Siekiant gauti reikiamą informaciją, anketinė apklausa yra vienas dažniausiai naudojamų duomenų rinkimo metodų. Apklausa turi nemažai privalumų, palyginus ją su kitokiais informacijos gavimo iš pirminių šaltinių būdais. Paminėtini tokie aspektai kaip standartizavimo paprastumas, kadangi apklausai paruoštoje anketoje klausimai pateikiami tam tikra tvarka. Tokiu būdu surinktu duomenis nesudėtinga administruoti. Anketinė apklausa – tam tikru būdu sudarytas klausimynas, kurio klausimai susiję su iškeltu tyrimo tikslu. Anketinės apklausos dėka vertinamas nagrinėjamos problemos mastas, aktualumas, išskiriami priežastiniai ryšiai, įvertinamas respondentų požiūris bei pozicija.¹³⁴ Teisingai suformuluoti klausimai leidžia tyrėjui atskleisti respondentų elgesio motyvus bei priežastis. Paminėtina ir tai, kad apklausos metu gautus duomenis gana nesudėtinga analizuoti bei išskirti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp pasirinktų respondentų grupių. Siekiant ištirti kompetencijų ugdymo proceso ypatumus organizacijoje, anketinė apklausa orientuota į Lietuvos kalėjimų tarnyboje dirbančius bausmių vykdymo sistemos pareigūnus. Vadovaujantis tyrimo metu gautais rezultatais atlikta kompetencijų ugdymo Lietuvos kalėjimų tarnyboje analizė iš bausmių vykdymo sistemos pareigūnų perspektyvos.

Aprašomoji matematinė statistika. Tyrimo metu gauti rezultatai apskaičiuoti bei pateiktos jų procentinės reikšmės naudojant grafikus bei lenteles. Tyrimo rezultatų skaičiavimui naudota MS Excel programa, kuri naudota ir grafikų, iliustruojančių tyrimo rezultatus generavimui.

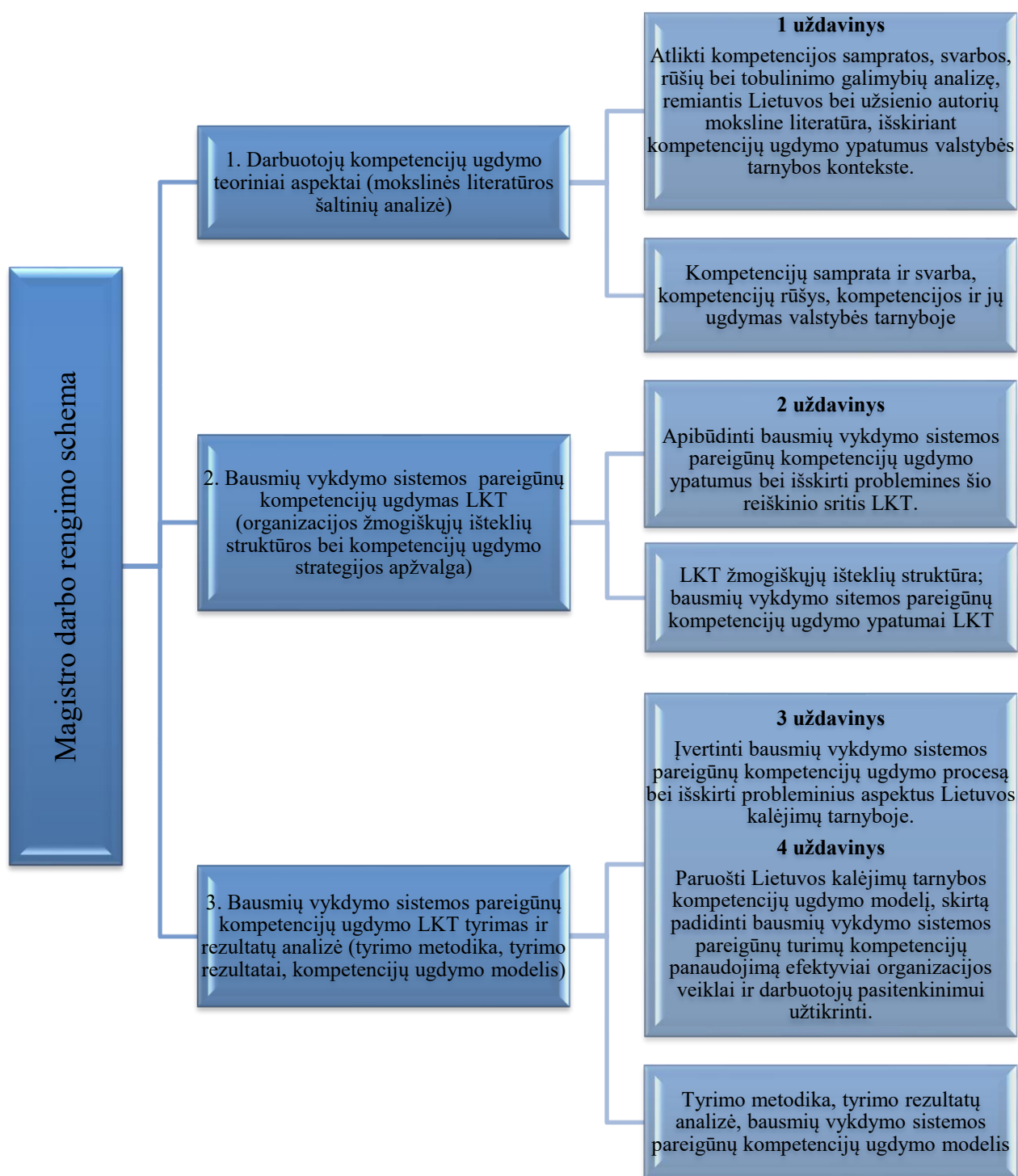
Pasirinkti tyrimo metodai sudaro prielaidas nuodugniai ištirti nagrinėjamą reiškinį – kompetencijų ugdymą Lietuvos kalėjimų tarnyboje.

Tyrimui naudojamų metodų visuma sudaro sąlygas nuodugniai atskleisti tiriamą reiškinį – bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymą.

¹³³ Bronislovas Bitinas, Liudmila Rupšienė, Vilma Žydžiūnaitė, *Kokybinių tyrimų metodologija*, (Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2008).

¹³⁴ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003).

Magistro darbas tema “Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas” rengtas vadovaujantis darbo autorės iš anksto nustatyta tyrimo schema (žr. 11 pav.)



11 pav. Magistro darbo atlikimo schema

Tyrimo instrumentas – interviu. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, paruoštas tyrimo instrumentas – interviu (žr. 2 priedą), kurio klausimai yra reikalingi siekiant sužinoti kompetentingų ir atsakingų už personalo kompetencijų ugdymą LKT asmenų nuomonę apie šiuo metu egzistuojančią kompetencijų ugdymo situaciją minėtoje organizacijoje. Tyrimo instrumento pagrindimas pristatomas 9 lentelėje.

9 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Klausimas	Klausimo pagrindimas
RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA	
Jūsų užimamos pareigos LKT	Demografinis klausimas, siekiant išsiaiškinti informanto kompetenciją atsakinėjant į interviu klausimus.
Kokiais kriterijais vadovaujantis atrenkami kandidatai į tarnybą LKT?	Organizacijos žmogiškieji ištekliai turi turėti atitinkamus įgūdžius ar žinias, kurios organizacijai reikalingos konkurencinio pranašumo sukūrimui ar iškeltų tikslų siekimui (J. Dementjeva, 2020). Atranka gali būti vykdoma vertinant turimas kandidatų kompetencijas, kurios savo ruožtu skirstomos į skirtingas grupes: bendrosios kompetencijos, vadybinės ir lyderystės kompetencijos, specifinės ir profesinės kompetencijos (S. Rimkutė, R. Dobržinskienė, 2017).
Apibūdinkite kaip LKT naudojamos turimos personalo kompetencijos (analizuojamos personalo turimos kompetencijos, organizacijoje planuojama personalo kompetencijų plėtra, organizacijos personalas skatinamas plėtoti turimas kompetencijas savarankiškai)?	V. Gražulis ir kt. (2015) teigia, kad darbuotojų kompetencijos yra organizacijos veiklos efektyvumo prielaida, užtikrinanti organizacijos išlikimą. A. Giedraitis ir R. Stašys (2023) mini, jog nuo organizacijos vadovybės gebėjimo pritaikyti darbuotojų turimas kompetencijas priklauso, kaip bus įgyvendinti užsibrėžti tikslai. Tai vadinama efektyviu darbuotojų „panaudojimu“, siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant jos strategijas.
Įvardinkite metodus bei priemones, kuriais LKT siekiama užtikrinti, kad personalas turėtų reikiamas kompetencijas užimamoms pareigoms atlikti.	G. Vilkelio (2021) nuomone, valstybės tarnyboje turi dirbti asmenys, gebantys dirbti su žmonėmis, inicijuoti naujoves, domėtis visuomeniniu gyvenimu ir pasižymėti pilietiškumu. Taigi, į valstybės tarnybos institucijas turi būti atrinkti tokie darbuotojai, kurie gali užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Kompetencijų vertinimui atrankos metu gali būti taikomi tokie metodai kaip pokalbis, praktinės užduotys, testai (I. Žukauskaitė, 2017).
Kuo remiantis LKT organizuojamas darbuotojų kompetencijų ugdymo procesas?	T. Sudnicko ir R. Rekašienės (2014) teigimu, kompetencijų ugdymo procesas turi būti organizuojamas taip, kad būtų pašalinti neatitikimai tarp valstybės tarnautojų pasiekto kompetencijų lygio ir atitinkančio pareigybės reikalavimams.
Kaip LKT vykdomas kompetencijų ugdymo procesas?	Remiantis S. Stačinskaite ir R. Petrauskiene (2018), nagrinėjančiomis kompetencijų modelio taikymą valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese, galima teigti, kad kompetencijų ugdymas gali būti tapatinamas su žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapais: planavimu, atranka, veiklos vertinimu, mokymu, karjera.
Kokie būdai naudojami bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymui?	R. Kuncaitis (2009) apibūdina ugdymą kaip visumą būdų, padedančių asmeniui įsitraukti mokymąsi. R. Kuncaičio (2009) teigimu, mokymasis užtikrinamas įvairiais būdais – per formalų, neformalų, savaiminį mokymąsi, planuojant ar atsitiktinai. Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo (2024) rekomenduojami šie kompetencijų ugdymo būdai: savišvieta, mokymasis iš kitų asmenų, mokymasis darbo vietoje, neformalus švietimas.
Kompetencijų ugdymo procesas LKT yra nuoseklus bei sistemingas ar atliekamas epizodiškai?	J. Juralevičienė (2003) teigia, kad dėl sparčių valstybės tarnybos organizacinių ir techninių pertvarkymų, kyla būtinybė, kad valstybės tarnautojai be paliovos siektų naujų žinių ir gebėjimų. Siekiant, jog personalo kompetencijų ugdymo procesas būtų nuoseklus, didelė atsakomybės dalis tenka vadovams, kurie savo veiksmais ir sprendimais turi akcentuoti kompetencijų ugdymo svarbą bei skatinti organizacijoje nuolatinio mokymosi kultūrą ir organizacijai svarbių kompetencijų ugdymą. (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, 2023).

Klausimas	Klausimo pagrindimas
Kaip turimos darbuotojų kompetencijos derinamos su konkrečia pareigybe?	S. Stačinskaitės ir R. Petrauskienės (2018) teigimu, turimų kompetencijų derinimas su konkrečia pareigybe turėtų prasidėti atrankos į konkrečią poziciją metu, vertinant turimas kompetencijas pagal išskirtas kompetencijų grupes.
Bausmių vykdymo pareigūnai kompetencijų ugdymo procese dalyvauja vadovybės siūlymu ar savo iniciatyva?	„Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ (2024) teigiama, kad nustačius, jog valstybės tarnautojo veikla yra iš dalies atitinkanti lūkesčius, skiriamas privalomas kvalifikacijos tobulinimas, o jeigu veikla neatitinka lūkesčių – rekomenduojama sudaryti ne trumpesnės negu 2 mėnesių ir ne ilgesnės negu 6 mėnesių trukmės valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos gerinimo planą.
Jūsų nuomone, kaip šiuo metu egzistuojanti kompetencijų ugdymo tvarka veikia bausmių vykdymo pareigūnų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, veiklos efektyvumą ir kitus aspektus?	G. Razmos (2018) nuomone kompetencijų ugdymo procese itin svarbus motyvacijos mokytis sužadinimas, kaip savo stipriųjų pusių atradimo bei silpnųjų pažinimo džiaugsmo pasekmė. Jausdamas savo reikšmingumą, tobulindamas savo kompetencijas, darbuotojas gali sėkmingiau realizuoti savo lūkesčius. V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) mini, kad tik patenkinus tokias sąlygas, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, didėja jo įsipareigojimas organizacijai, mažėja rizika, kad darbuotojas pakeis darbovietę.
Kaip siūlytumėte tobulinti šiuo metu egzistuojančią bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo sistemą?	Anot G. Vilkelio (2021), esminė teisinio reguliavimo valstybės tarnyboje paskirtis yra valstybės tarnybos sistemos tobulinimas. To siekiama tobulinant valstybės tarnautojų pareigybių aprašymus, apimančius tinkamus reikalavimus bei kompetencijas, užtikrinančius efektyvų pavestų funkcijų atlikimą. Nuolat kintanti aplinka lemia naujų kompetencijų poreikį bei jau turimų kompetencijų tobulinimą, taip sudarant prielaidas darbuotojo prisitaikymui profesinė veiklos srityje. Naujų kompetencijų poreikis lemia ir kompetencijų ugdymo sistemų bei metodų tobulėjimą.

Tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, paruoštas tyrimo instrumentas – anketinė apklausa (žr. 3 priedą), kurios klausimai yra reikalingi siekiant įvertinti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo proceso ypatumus Lietuvos kalėjimų tarnyboje. Tyrimo instrumento pagrindimas pristatomas 10 lentelėje.

10 lentelė. Anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Klausimas	Klausimo pagrindimas
RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA	
Demografiniai klausimai apie respondentus	Demografinis klausimas, siekiant išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą bei darbo patirtį tiriamoje organizacijoje.
BAUSMIŲ VYKDYMO SISTEMOS PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ASPEKTAI ORGANIZACINĖJE PERSPEKTYVOJE	
Jūsų nuomone, ar organizacijoje akcentuojama bausmių vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba	Siekiant, jog personalo kompetencijų ugdymo procesas būtų nuoseklus, didelė atsakomybės dalis tenka vadovams, kurie savo veiksmais ir sprendimais turi akcentuoti kompetencijų ugdymo svarbą bei skatinti organizacijoje nuolatinio mokymosi kultūrą ir organizacijai svarbių kompetencijų ugdymą. (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, 2023).
Jūsų manymu LKT palanki aplinka kompetencijų ugdymui	I. Zubrickienė ir J. Adomaitienė (2016) teigia, kad tinkama ugdymo aplinka turėtų užtikrinti lankstų, kūrybinį besimokančiųjų mąstymą, įgalinti naujai gautas žinias panaudoti praktinėje veikloje bei kryptingai formuoti vertybines nuostatas bei siekti išskeltų ugdymo tikslų.
Ar gaunate visą reikiamą informaciją apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes	Klausimu siekiama sužinoti, ar organizacijoje užtikrinta tinkama informacijos apie kompetencijų ugdymą sklaida.
Kaip veikia bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamos priemonės Jūsų organizacijoje?	Anot M. Gurana ir M. Choudhury (2021), kompetencijos ir įgūdžiai užtikrina, jog darbuotojas geba suvokti organizacijos veiklos standartus, skirtus veiklos proceso ir efektyvumo užtikrinimui. J. Muzam (2023), teigimu vykdant veiklą nuolatinių pokyčių kontekste, kompetencijų ugdymas tampa pagrindine organizacijos strategija, leidžiančia panaudoti turimus darbuotojų talentus įgyvendinant organizacijos tikslus, sprendžiant iššūkius ir siekiant efektyviai konkuruoti su kitomis organizacijomis.
LKT atliekama kompetencijų ugdymo poreikių analizė?	Kompetencijų ugdymo poreikis nustatomas atlikus veiklos vertinimą ir nustatčius, jog valstybės tarnautojo veikla yra iš dalies atitinka lūkesčius arba neatitinka lūkesčių. (Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo, 2024)
Kokie kompetencijų ugdymo metodai naudojami LKT?	„Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ (2024), sudarant individualų ugdymo planą, rekomenduojamos šios formos: savišvieta (vaizdo medžiagos peržiūra, literatūros skaitymas); mokymasis vietoje (dalyvavimas darbo grupėse ir projektuose, pranešimų, straipsnių rengimas, metodinės medžiagos rengimas, naujos darbinės veiklos bei atsakomybės, kitų asmenų pavadavimas); mokymasis iš kitų asmenų (komandiruotės, stažuotės, darbo grupių veikla, projektai, renginiai); neformalus švietimas (seminarai, konferencijos, mokymai, e.mokymai).
Kompetencijų ugdymo rezultatai yra vertinami?	J. Melnikova teigia, kad vienas iš efektyviausių kompetencijų ugdymo programų kokybės vertinimo modelių yra Kirkpatrick (1978) vertinimo modelis, apimantis tokių kriterijų kaip ugdymo programos dalyvių reakcijos, išmokimo, elgesio bei rezultatų vertinimą. Taip pat ne mažiau svarbu, kad patys besimokantieji įžvelgtų gerą mokymosi rezultatų kokybę, kadangi tai sustiprina norą ir toliau tobulinti savo kompetencijas (R. Kuncaitis, 2009).

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kompetencijų ugdymo rezultatai yra vertinami?	J. Melnikova teigia, kad vienas iš efektyviausių kompetencijų ugdymo programų kokybės vertinimo modelių yra Kirkpatrick (1978) vertinimo modelis, apimantis tokių kriterijų kaip ugdymo programos dalyvių reakcijos, išmokimo, elgesio bei rezultatų vertinimą. Taip pat ne mažiau svarbu, kad patys besimokantieji įžvelgtų gerą mokymosi rezultatų kokybę, kadangi tai sustiprina norą ir toliau tobulinti savo kompetencijas (R. Kuncaitis, 2009).
Ar LKT skatinamas personalo kompetencijų ugdymas?	Vadovai savo veiksmais ir sprendimais turi akcentuoti kompetencijų ugdymo svarbą bei skatinti organizacijoje nuolatinio mokymosi kultūrą ir organizacijai svarbių kompetencijų ugdymą (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas (2023)).
BAUSMIŲ VYKDYMO SISTEMOS PAREIGŲNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ASPEKTAI ASMENINĖJE PERSPEKTYVOJE	
Kokios priežastys lemia Jūsų kompetencijų ugdymą?	R. Adamonienė ir J. Gudelytė (2017) teigia, kad statutiniam pareigūnui svarbu ne tik įgyti reikiamas profesinei veiklai kompetencijas. Daugelio statutinių įstaigų veikla dėl veiklos viešumo, verčia ne tik pasitempti pareigūnus, bet ir gauti teigiamą grįžtamąjį ryšį iš visuomenės. O tai yra geriausias pareigūnų kompetencijos vertinimo kriterijus.
Ar jūs domitės naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje, internete?	Savišvieta – savarankiška ugdymosi veikla, kuomet asmuo savarankiškai susipažįsta ir įsisavina reikiamą informaciją. Tai gali būti vaizdo medžiagos peržiūra ir analizė, reikiamos informacijos paieška literatūros šaltiniuose, savianalizė. „Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“ (2024).
Kiek kartų Jūs dalyvaujate kompetencijų ugdymo programose per vienerius metus, organizuojamose LKT?	Ž. Navickienė (2011) pabrėžia sistemingo kompetencijų ugdymo ir žinių atnaujinimo svarbą.
Kaip dažnai Jūs dalyvavote kompetencijų ugdymo programose per pastaruosius 3 metų?	Ž. Navickienė (2011), nagrinėjusi Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo proceso optimizavimo galimybes, teigia, kad svarbiausios žinios, reikalingos profesinės veiklos efektyvumo užtikrinimui, turėtų būti atnaujinamos kartą per metus ar per 2 – 3 metus. Toks požiūris taikytinas ir kalbant apie kompetencijų spragų užpildymą.
Kompetencijų ugdymo programose gautas žinias Jūs dažnai pritaikote praktikoje?	N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), pabrėžia, kad kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas. G. Tolutienės ir A. Rauckienės-Michaelsson (2022) teigimu, siekiant ugdymo sėkmės, mokymasis turi būti tikslingas ir kryptingas, sudarantis galimybes besimokančiajam geriau pažinti save, panaudoti turimus gebėjimus ir išskirti esminius poreikius, o mokymo metu gautas žinias, sėkmingai panaudoti praktinėje veikloje.
Kokios kompetencijos yra reikalingiausios dirbant LKT?	A. Skarbaliene ir kt. (2019), pabrėžia, jog integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturios kompetencijos – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės. Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė ir I. Girnienė (2019) skiria kognityvines, funkcines, asmenines ir socialines kompetencijas. V. Gražulis ir kt. (2015) pabrėžia, jog integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturios kompetencijos – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės, o R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014) prie išvardintų kompetencijų dar priduria emocines bei pasiekimų kompetencijas, svarbias veiklos efektyvumui.

Kokių kompetencijų ugdymui Jūs teikiate/teiktumėte pirmenybę?	R. Tamoševičienės ir R. Grigolienės (2021) teigimu, prognozuojama, kad artimiausius 50 metų svarbiausiomis kompetencijomis, reikalingomis norimai pozicijai užimti, įvardinamos šie septyni asmeniniai gebėjimai: 1) kritinis mąstymas ir problemų sprendimas; 2) bendradarbiavimas ir įtaką daranti lyderystė; 3) judumas ir prisitaikymas; 4) verslumas ir iniciatyva; 5) veiksminga žodinė ir rašytinė komunikacija; 6) informacijos paieška ir analizė; 7) smalsumas ir kūrybingumas. Prie išvardintų kompetencijų dar galima pridurti J. Zakarienės (2021) minimas technologines kompetencijas, apimančias programavimą, medijų bei informacinių technologijų saugos išmanymą ir procesų suvokimą.
Kompetencijų ugdymas Jus:	V. Gražulio ir kt. (2015) teigimu, galimybė nuolatos tobulinti savo kompetencijas, sudaro sąlygas darbuotojui pilnai realizuoti turimą potencialą. Kompetencijų ugdymas apima kelias asmens vystymosi kryptis: žmogaus kaip asmenybės vystymasis bei žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviai darbo veiklai užtikrinti, tobulinimas.
Įvertinkite kompetencijų ugdymo kokybę LKT	J. Melnikova (2012) įvardina kompetencijų ugdymo proceso kokybę apibūdinančius elementus: kompetencijų poreikio tyrimai, ugdymo programų turinys, ugdymo proceso kintamieji, ugdymo konteksto ypatybės, ugdymo rezultatų vertinimas.

Anketinę apklausą (žr. 10 lentelę) sudaro trys dalys: pirmoji skirta respondentų demografinėms charakteristikoms išsiaiškinti, antrojoje dalyje pateikiami klausimai, skirti išsiaiškinti bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymo aspektus organizacinėje perspektyvoje, trečiojoje anketos dalyje klausimai skirti išsiaiškinti bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymo aspektus asmeninėje perspektyvoje.

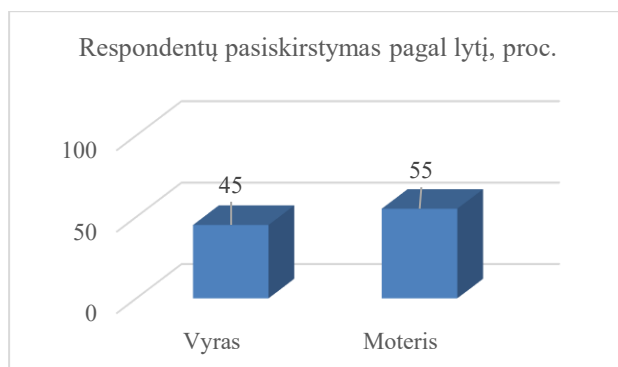
Tyrimo organizavimas. Parengus tyrimo instrumentus: interviu klausimus ir anketinę apklausą, numatytas tyrimo atlikimo laikas 2025 m. spalio 10 – 31 dienos. Interviu atliktas su LKT personalo skyriaus patarėju, todėl gauti duomenys atspindi individualią eksperto perspektyvą, o tai riboja išvadų apibendrinimą visai institucijai. Šis ribotumas yra svarbus vertinant rezultatų interpretaciją. Jaunesniesiems bausmių vykdymo sistemos pareigūnams skirta anketa įkelta į Google Forms platformą, jos nuoroda išsiųsta naudojantis vidiniu organizacijos elektroniniu paštu, pristatant atliekamo tyrimo tematiką, tikslą bei poreikį bei užtikrinant respondentų konfidencialumą. Elektroniniai laiškai su prašymu dalyvauti tyrime buvo išsiųsti visiems jaunesniesiems bausmių vykdymo sistemos pareigūnams – 842.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliekamas vadovautis etikos principais: sąžiningumo, pagarbos, geranoriškumo, konfidencialumo, anonimiškumo. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad bus užtikrintas anonimiškumas ir konfidencialumas, kadangi tyrimo duomenys bus naudojami apibendrintai. Tyrimo metu nerenkama dalyvių asmeninė informacija.

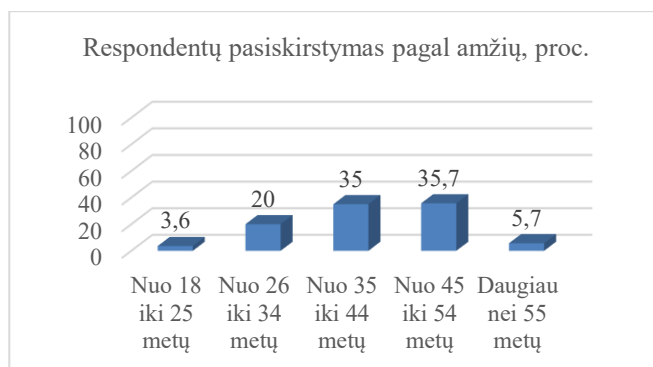
Tyrimo imtis. Tyrime buvo pakviesti dalyvauti LKT dirbantys jaunesnieji bausmių vykdymo sistemos pareigūnai (N=842). Į anketos klausimus atsakė 140 pareigūnų. Remiantis imties skaičiuokle

<https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>, gauta, jog paklaida sudaro 7,6 proc., tikimybė – 95 proc. Nors imtis statistiškai pakankama, ji vis dėlto yra ribota, nes tyrime dalyvavo tik 140 iš 842 jaunesniųjų pareigūnų. Tai reiškia, kad rezultatai atspindi tik dalies populiacijos nuomonę ir negali būti visiškai apibendrinami visai LKT jaunesniųjų pareigūnų grupei.

Tyrimo dalyvių charakteristika. Tyrime dalyvavo 140 jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų. LKT jaunesniųjų pareigūnų pareigas užima 43,5 proc. moterų ir 56,5 proc. vyrų. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 12 paveiksle. Daugiausiai jaunesniųjų pareigūnų yra amžiaus grupėje nuo 40 iki 50 metų (35,1 proc.) bei nuo 30 iki 40 metų (29,5 proc.) (žr. 13 pav.).



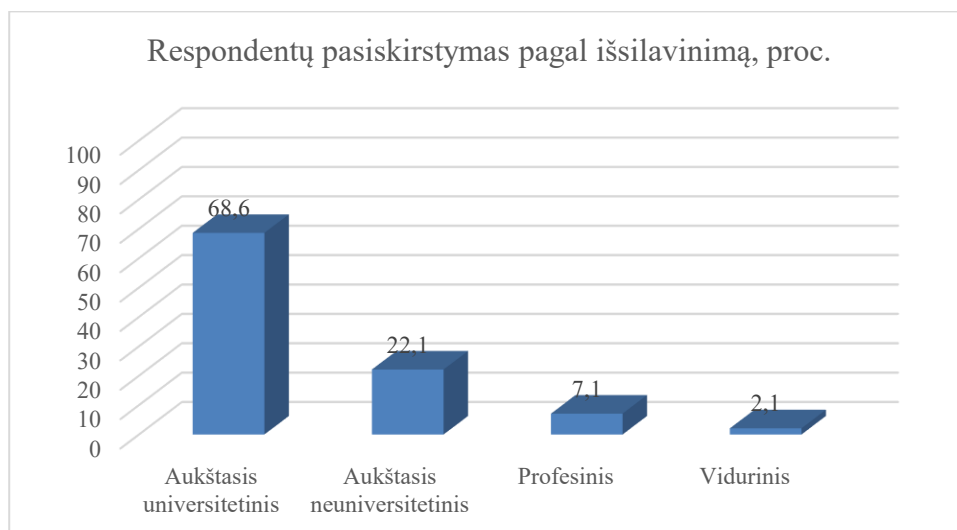
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

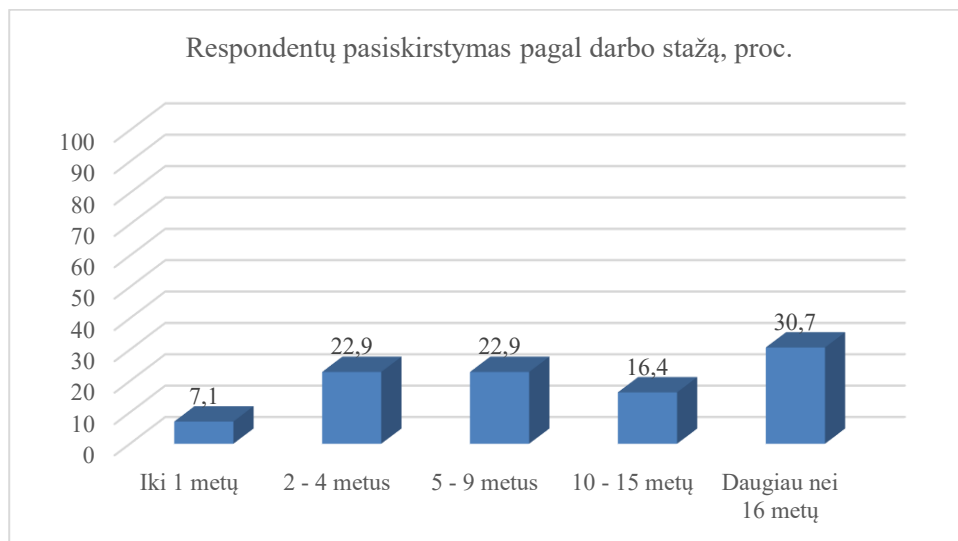
12 paveiksle matyti, kad tyrime dalyvavo daugiau moterų, nei vyrų. Vertinant tyrimo dalyvių pasiskirstymą pagal amžių, matyti, kad daugiausiai tyrimo dalyvių buvo amžiaus grupėse tarp 35 – 44 metų amžiaus (35 proc.) ir 45 – 54 metų amžiaus (35,7 proc.).

LKT dirbančių jaunesniųjų pareigūnų tarpe 13,4 proc. turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 24,3 proc. – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 62,6 proc. – aukštesnįjį. Tarp tyrimo dalyvių didžiausią dalį sudarė pareigūnai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tarp tyrimo dalyvių didžiausią dalį užėmė respondentai, dirbantys šioje organizacijoje daugiau nei 16 metų (30,7 proc.) (žr. 15 pav.). Paminėtina, kad tarp visų LKT dirbančių jaunesniųjų pareigūnų 29,3 proc. turi didesnę 20 metų pareigūno darbo stažą.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Šioje darbo dalyje pristatyta magistro darbo atlikimo schema, darbe naudojami tyrimo metodai, pagrįsti tyrimo instrumentai, pristatyta tyrimo eiga bei etiniai aspektai, tyrimo imtis bei tyrimo dalyvių charakteristika.

3.2 Tyrimo rezultatų analizė

Interviu rezultatų transkripcija. Kaip jau buvo minėta, į interviu klausimus atsakinėjo LKT personalo skyriaus patarėjas, atsakingas už personalo kompetencijų ugdymo proceso planavimą bei organizavimą. Interviu metu buvo paklausta, *kokiais kriterijais vadovaujantis atrenkami kandidatai į tarnybą LKT*. Paaiškėjo, kad kandidatai į tarnybą Lietuvos kalėjimų tarnyboje (LKT) atrenkami dviem pagrindiniais etapais. Pirmiausia vertinama, ar kandidatas atitinka pareigybės aprašymuose nustatytus kriterijus, tokius kaip išsilavinimas, darbo patirtis ir kiti pareigybei reikalingi įgūdžiai (pvz. anglų kalbos mokėjimo lygis). Jeigu pirmajame etape kandidatas atitinka iškeltus reikalavimus, jis kviečiamas į antrąjį etapą, kurio metu vyksta gebėjimų vertinimas žodžiu. Interviu dalyvio buvo paprašyta *apibūdinti kaip LKT naudojamos turimos personalo kompetencijos (analizuojamos personalo turimos kompetencijos, organizacijoje planuojama personalo kompetencijų plėtra, organizacijos personalas skatinamas plėtoti turimas kompetencijas savarankiškai)*. Lietuvos kalėjimų tarnyboje nuolat analizuojamos turimos personalo kompetencijos. Reikšmingas personalo kompetencijų vertinimas buvo atliktas po 2023 m. sausio 1 d., kai Lietuvos kalėjimų tarnyba pradėjo

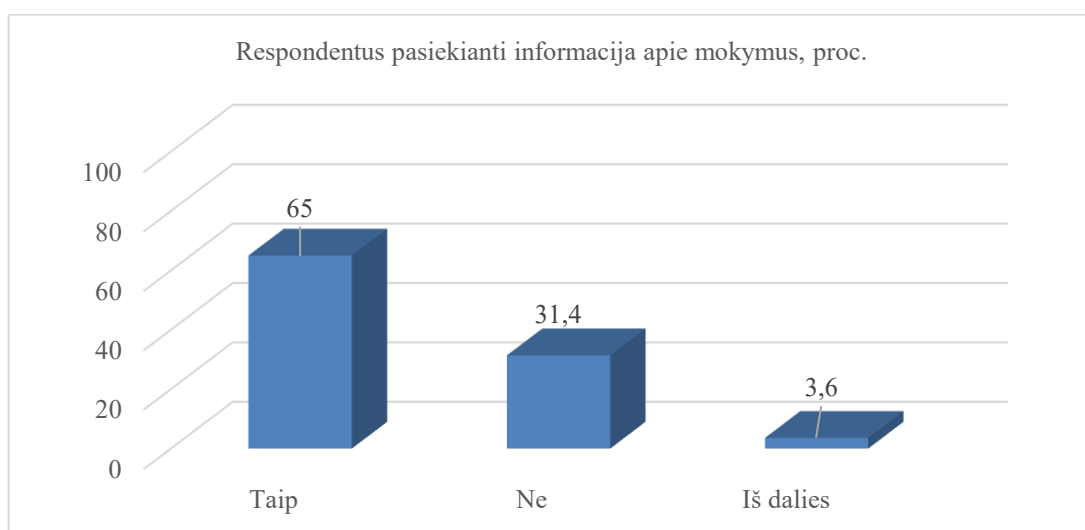
veikti kaip nauja, visas bausmių vykdymo įstaigas vienijanti organizacija. Tuomet buvo suvienodinti visų pareigybių aprašymai, kurie iki reorganizacijos skirtingose organizacijose skyrėsi, ir parengti tipiniai pareigybių aprašymai. Organizacijoje personalo kompetencijų plėtra yra planingai vykdoma, ypač atsižvelgiant į resocializacijos koncepciją, numatančią būtinybę didinti psichologų ir socialinių darbuotojų pareigybių etatus. Šis procesas įgyvendinamas vadovaujantis Bausmių vykdymo sistemos strategija 2030. LKT aktyviai skatina personalą savarankiškai tobulinti turimas kompetencijas. Tarnyboje veikia speciali komisija, organizuojanti atranką pareigūnų tarpe ir atrenkanti kandidatus studijuoti universitetuose. 2024 metais į Mykolo Romerio universitetą buvo išsiųsti studijuoti keturi pareigūnai. Darbuotojams, negavusiems valstybės finansuojamos vietos universitete, studijas apmoka LKT, su jais sudarant sutartį, įpareigojančią po studijų baigimo penkerius metus dirbti tarnyboje. Tokius įsipareigojimus reglamentuoja Vidaus tarnybos statutas. Tyrimo dalyvis buvo paprašytas *įvardinti metodus bei priemones, kuriais LKT siekiama užtikrinti, kad personalas turėtų reikiamas kompetencijas užimamoms pareigoms atlikti*. Lietuvos kalėjimų tarnyba naudoja įvairius metodus ir priemones, siekdama užtikrinti, kad personalas turėtų reikiamas kompetencijas užimamoms pareigoms atlikti. Vienas pagrindinių metodų – įvadinis mokymas, privalomas naujai priimtiems pareigūnams. Taip pat organizuojami profesiniai mokymai pagal kvalifikacijos tobulinimo planą, rengiamą atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus ir skirtingų pareigybių specifiką. Tarnyboje taikomi tiek vidiniai, tiek išoriniai mokymai, kuriuos veda arba Kompetencijų ugdymo valdybos dėstytojai arba vidiniai specialistai, taip pat perkami mokymai iš specializuotas paslaugas teikiančių įstaigų. Privalomi mokymai apima pirmosios medicinos pagalbos, šaudybos ir savigynos kursus. LKT taip pat finansiškai remia darbuotojų dalyvavimą konferencijose ar seminaruose, kurie jiems aktualūs profesiniam tobulėjimui. Kiekvienais metais tikrinamas pareigūnų fizinis pasirėngimas, savigynos įgūdžiai, šaudyba ir specialiųjų priemonių naudojimo kompetencijos. Siekiant efektyviau valdyti kompetencijų ugdymo procesą, šiuo metu diegiama vieninga informacinė sistema, kuri leis sistemingai kaupti ir analizuoti duomenis apie pareigūnų kompetencijų ugdymą. Interviu dalyvio paklausus *kuo remiantis LKT organizuojamas darbuotojų kompetencijų ugdymo procesas*, sužinota, kad kompetencijų ugdymas LKT organizuojamas remiantis Vidaus tarnybos statutu, Bausmių vykdymo sistemos strategija 2030, kasmet sudaromu kvalifikacijos tobulinimo planu, pareigybių aprašymais, kuriuose numatytos būtinos kompetencijos, LR darbo kodeksu bei Valstybės tarnybos įstatymu. Vidaus reikalų ministerijos teisės aktuose numatyta, kad pareigūnai privalo tobulinti savo kompetencijas ne mažiau kaip 40 valandų per penkerius metus. Uždavus klausimą *kaip LKT vykdomas kompetencijų ugdymo procesas*, sužinota, kad Kompetencijų ugdymo vadyba LKT yra įgijusi profesinės mokymo įstaigos statusą Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje. Metinis kvalifikacijos tobulinimo planas apima apie 80 skirtingų kompetencijų ugdymo programų, kurių įgyvendinimas priklauso nuo turimo biudžeto. Mokymai planuojami ir vykdomi atsižvelgiant į tikslines grupes – administraciją,

prižiūrėtojus, specialistus ir kitas darbuotojų kategorijas. *Kokie būdai naudojami baudų vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymui* – seminarai, kursai, mokymai darbo vietoje, nuotoliniai mokymai. Interviu metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar *kompetencijų ugdymo procesas LKT yra nuoseklus bei sistemingas ar atliekamas epizodiškai*. Sužinota, kad kompetencijų ugdymo procesą LKT siekiama daryti sistemingu ir nuosekliu, tam pasitelkiant metinį planavimą ir diegiamą informacinę sistemą. Tačiau praktikoje galima pastebėti tam tikro netolygumo, kai kai kuriose įstaigose vis dar pasitaiko epizodinė praktika, ypač susiduriant su personalo trūkumu ar finansinių išteklių stygiu. Interviu metu buvo pasiteirauta, *kaip turimos darbuotojų kompetencijos derinamos su konkrečia pareigybe*. Į šį klausimą tyrimo dalyvis atsakė, kad darbuotojų kompetencijos su konkrečiomis pareigybėmis derinamos per pareigybių aprašymus, metinį veiklos vertinimą ir mokymų planavimą pagal konkretaus darbuotojo atliekamas funkcijas. Taip pat vykdomos atrankos į mokymus ar studijas atsižvelgiant į darbuotojo darbo sritį. Tačiau kartais susiduriama su iššūkiu, kai ne visi darbuotojai realiai panaudoja įgytas kompetencijas dėl didelio užimtumo ar organizacinių apribojimų. Interviu dalyvis, uždavęs klausimą, ar *baudų vykdymo pareigūnai kompetencijų ugdymo procese dalyvauja vadovybės siūlymu ar savo iniciatyva*, gautas atsakymas, kad yra privalomi mokymai, kuriuose turi dalyvauti visi baudų vykdymo sistemos pareigūnai, taip pat kai kurie mokymai yra inicijuojami vadovybės, o kai kuriuos renkasi patys pareigūnai, atsižvelgdami į savo trūkstamų kompetencijų tobulinimo poreikį. Interviu dalyvio buvo paklausta, *kaip šiuo metu egzistuojanti kompetencijų ugdymo tvarka veikia baudų vykdymo pareigūnų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, veiklos efektyvumą ir kitus aspektus*. Anot interviu dalyvio, Kompetencijų ugdymo sistema turi teigiamos įtakos baudų vykdymo pareigūnų motyvacijai, ypač tiems, kurie aktyviai domisi profesiniu augimu ir karjeros galimybėmis. Šie darbuotojai jaučiasi labiau vertinami, yra motyvuoti ir aiškiai mato savo karjeros perspektyvas organizacijoje. Interviu pabaigoje, tyrimo dalyvio buvo paprašyta pasiūlyti, kaip galima *patobulinti šiuo metu egzistuojančią baudų vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo sistemą*. Buvo gauti tokie siūlymai: siekiant tobulinti esamą kompetencijų ugdymo sistemą, būtų naudinga atlikti sistemingą poreikių vertinimą prieš planuojant mokymus, labiau įtraukti darbuotojus į mokymų planavimo procesą ir padidinti praktinių mokymų dalį. Taip pat vertėtų apsvarstyti mentorystės programų diegimą naujiems darbuotojams, lankstesnių mokymų formų, pavyzdžiui, nuotolinių kursų, plėtrą ir grįžtamojo ryšio mechanizmo po mokymų įgyvendinimą. Tikslinga būtų paspartinti skaitmeninės kompetencijų valdymo sistemos diegimą ir skirti daugiau dėmesio darbuotojų psichologinei gerovei, emocinio atsparumo ugdymui bei perdegimo prevencijai.

Baudų vykdymo sistemos pareigūnų anketinės apklausos rezultatų analizė. Jaunesniųjų pareigūnų dirbančių LKT tyrimo metu buvo pasiteirauta, ar organizacijoje akcentuojama baudų vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba. 59,3 proc. tyrimo dalyvių į šį klausimą atsakė teigiamai. 36,4 proc. pareigūnų nuomone, baudų vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba

organizacijoje nėra akcentuojama, 2,1 proc. respondentų mano, kad akcentuojama iš dalies. Taip pat buvo paminėtos kelios nuomonės, LKT dirbantys jaunesnieji pareigūnai minėjo, kad bausmių vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba yra akcentuojama per mažai ir kad ne visose srityse suvokiamas pareigūnų ugdymo poreikis. Remianti tokiu atsakymų pasiskirstymu, galima daryti prielaidą, kad LKT bausmių vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba yra akcentuojama nepakankamai. Remiantis „Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas“¹³⁵ už ugdymo svarbos akcentavimą organizacijoje didžiausia atsakomybė tenka vadovybei, kurios siekis turėtų būti nuolatinės mokymosi kultūros užtikrinimas.

Anketinės apklausos metu tyrimo dalyvių buvo pasiteirauta, ar jie gauna visą reikiamą informaciją apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes. Atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą pateikiamas 16 pav.



16 pav. Respondentų nuomonė apie reikiamos informacijos apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes gavimą

Paveiksle matyti, kad didžiąją dalį respondentų tenkina gaunama informacija apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes gavimą, tačiau nemažos respondentų dalies nuomone, šis procesas yra įgyvendinamas nepakankamai efektyviai. Taip pat anketinės apklausos metu respondentai minėjo, kad net, jei reikiama informacija apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes, juos pasiekia, nėra galimybės dalyvauti mokymuose dėl didelio darbo krūvio.

Bausmių vykdymo pareigūnų buvo pasiteirauta, kokios priežastys lemia kompetencijų ugdymą. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas pateikiamas 11 lentelėje.

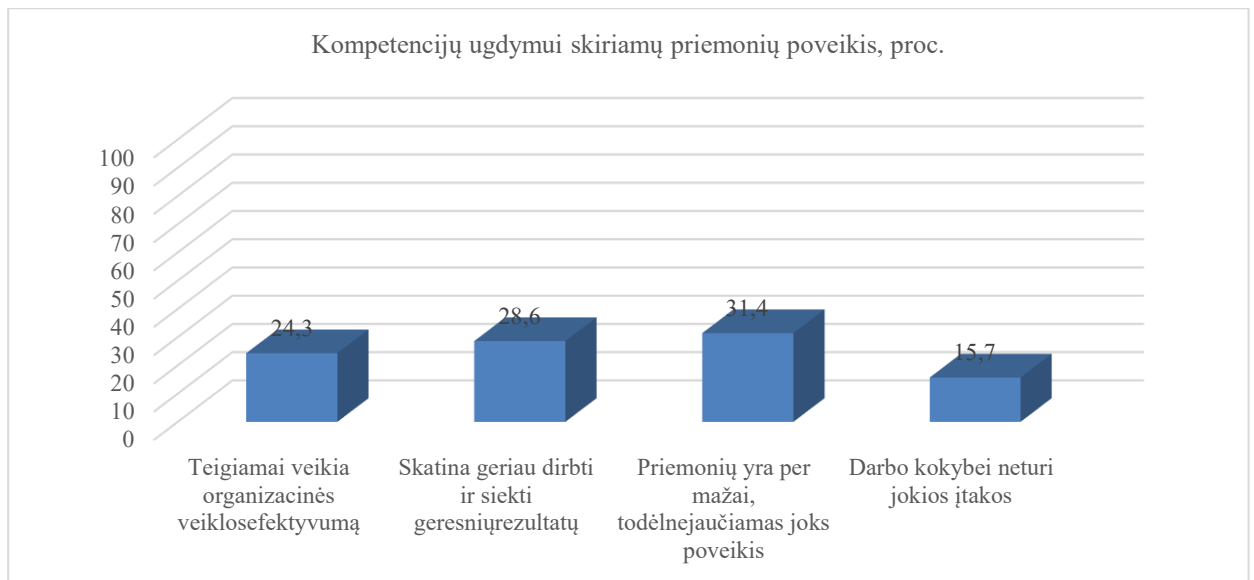
¹³⁵ *Supra note*, 56.

11 lentelė. Kompetencijų ugdymą lemiančios priežastys (N=140)

PRIEŽASTYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
To reikalauja pareiginės instrukcijos	2	8	27	61	42
Kompetencijų ugdymas padeda sklandžiau vykdyti profesines užduotis	1	5	18	56	60
Kompetencijų ugdymas leidžia būti konkurencingam	3	13	30	47	47
Kompetencijų ugdymas užtikrina didesnę darbo užmokestį	27	33	42	22	16
Nejaučiu motyvacijos ugdyti turimų kompetencijų, nes nejaučiu jokių pokyčių	24	41	40	23	12
Nenoriu mokytis, nes gautas žinias sudėtinga pritaikyti praktikoje	34	59	31	11	5
Manau, kad mano turimų kompetencijų pakanka	8	35	61	25	11

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia keletą svarbių skirtingų aspektų, susijusių su bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymą lemiančiomis priežastimis. Nepaisant to, kad pareigybių aprašymai numato privalomą kompetencijų ugdymą, didesnė dalis jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų sąmoningai siekia ugdyti turimas kompetencijas, kadangi tai padeda sklandžiau vykdyti profesines užduotis (visiškai su tokiu teiginiu sutiko 60 tyrimo dalyvių). Tyrimo dalyviai pritaria nuomonei, kad kompetencijų ugdymas leidžia būti konkurencingiems (visiškai sutinka ir sutinka su šiuo teiginiu po 47 pareigūnus). Kompetencijų ugdymas nesiejamas su didesniu darbo užmokesčiu, tačiau tai nemažina pareigūnų motyvacijos tobulinti turimas ir siekti trūkstamų kompetencijų. Didžioji dalis respondentų nesutinka su teiginiu, kad kompetencijų ugdymas nelemia jokių pokyčių (visiškai nesutinka 24 respondentai, nesutinka 41 respondentas). Tyrimo rezultatai rodo, kad kompetencijų ugdymo procese gautas žinias respondentai geba pritaikyti praktikoje. Su teiginiu, kad gautas žinias sudėtinga pritaikyti praktikoje visiškai nesutiko 34 respondentai, o nesutiko 59 respondentai. Dalis respondentų mano, kad jų turimų kompetencijų pakanka, tačiau toks teiginys gali būti traktuojamas dviprasmiškai – galima daryti prielaidą, kad turimų kompetencijų pakanka profesinei veiklai atlikti. Apibendrinant galima teigti, kad bausmių vykdymo sistemos pareigūnai vertindami kompetencijų ugdymą lemiančias priežastis, vadovaujasi kritiniu mąstymu bei suvokia kompetencijų ugdymo naudą kasdieninei profesinei veiklai.

Kompetencijų ugdymo priemonės turi būti tikslingos, atitikti organizacijos bei konkretaus darbuotojo poreikius. Tyrimo respondentų buvo pasiteirauta kaip veikia bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamos priemonės LKT. Atsakymai į šį klausimą pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamos priemonių poveikis

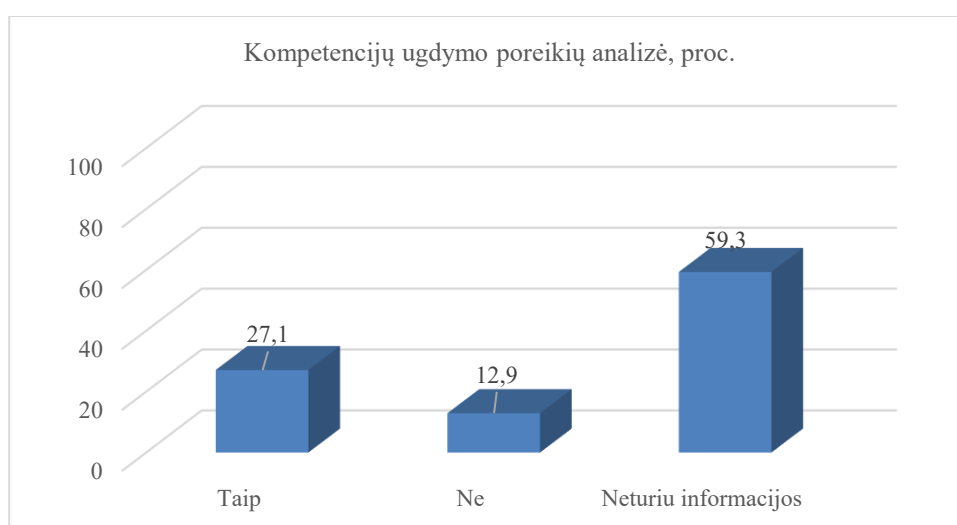
Paveiksle matyti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė nevienareikšmiškai. Kiek daugiau nei pusė respondentų teigiamai vertina bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamas priemones LKT: 24,3 proc. teigia, kad kompetencijų ugdymui taikomos priemonės teigiamai veikia organizacinės veiklos efektyvumą, o 28,6 proc. pabrėžia kompetencijų ugdymui taikomų priemonių poveikį asmeniniame kontekste, pasireiškiantį didesne motyvacija darbui bei geresnių rezultatų siekiu. Kita dalis tyrime dalyvavusių respondentų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamas priemones LKT vertina ne taip gerai: 31,4 proc. bausmių vykdymo pareigūnų tyrimo metu teigė, kad kompetencijų ugdymo priemonių organizacijoje taikoma per mažai, kad būtų galima pajauti jų poveikį, o likusi dalis respondentų (15,7 proc.) pasirinko variantą, kad kompetencijų ugdymui taikomos priemonės darbo kokybei neturi jokios naudos. Galima teigti, kad LKT taikomos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui priemonės nepateisina pareigūnų lūkesčių ir neduoda naudos, kurios siekia organizacija.

Kalbant apie kompetencijų ugdymo priemones, teorinėje darbo dalyje akcentuota ne tik formalus ugdymo svarba, bet ir saviugdą teikiama nauda. Tyrimo dalyvių buvo pasiteirauta, ar jie domisi naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje bei internete. 71,4 proc. tyrimo dalyvių teigė besidomintys naujovėmis specialybės literatūroje, periodikoje bei internete, 25 proc. – nesidomi naujovėmis. Keletas respondentų minėjo, kad naujovėmis, susijusiomis su bausmių vykdymo sistemos specifika domisi kartais, taip pat buvo respondentų, teigiančių, kad tokios informacijos nėra nei literatūroje, nei periodikoje, nei internetiniuose šaltiniuose. Taip pat tarp tyrimo dalyvių buvo bausmių vykdymo pareigūnų, teigiančių, kad dėl darbo krūvio saviugdai nebelieka laiko. Taigi, tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma bausmių vykdymo sistemos pareigūnų turi poreikį naujovėms, susijusioms su jų profesine veikla. Tokį poreikį tikslinga tenkinti dažniau organizuojant

mokymus, kuriuose būtų pristatomos bausmių vykdymo sistemos naujovės ir sudarant galimybes pareigūnams dalyvauti tokiuose mokymuose darbo metu.

Kompetencijų ugdymui palanki aplinka turėtų ne tik skatinti siekti žinių, bet ir ugdyti kritinį mąstymą bei įgalinti gautas žinias tikslingai panaudoti profesinėje veikloje.¹³⁶ Todėl tyrimo ribose buvo aktualu išsiaiškinti, kaip bausmių vykdymo sistemos pareigūnai vertina LKT aplinką kompetencijų ugdymo kontekste. 63,3 proc. tyrimo dalyvių LKT aplinką vertina kaip palankią kompetencijų ugdymui, 30,7 proc. nesutinka su teiginiu, kad LKT sukurta palanki kompetencijų ugdymui aplinka. Paminėtina, jog keletas respondentų teigė, kad aplinka kompetencijų ugdymui LKT yra palanki iš dalies. Tarp tyrimo respondentų buvo teigiančių, kad tai priklauso nuo paties pareigūno suinteresuotumo. Apibendrinant tokius rezultatus, galima daryti prielaidą, kad aplinka kompetencijų ugdymui LKT gali būti vertinama kaip palanki, tačiau šio kriterijaus vertinimas gali priklausyti ir nuo pačių pareigūnų nusiteikimo siekti žinių ir tobulinti savo kompetencijas.

Turimų ir trūkstamų kompetencijų vertinimo ir poreikio svarba pagrįsta teorinėje darbo dalyje (Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, Žukauskaitė, Vilkelis, Sudnickas ir Rekašienė, Viešojo valdymo agentūra. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo). Tyrimo dalyvių buvo paklausta, ar LKT atliekama kompetencijų ugdymo poreikių analizė (žr. 18 pav.).



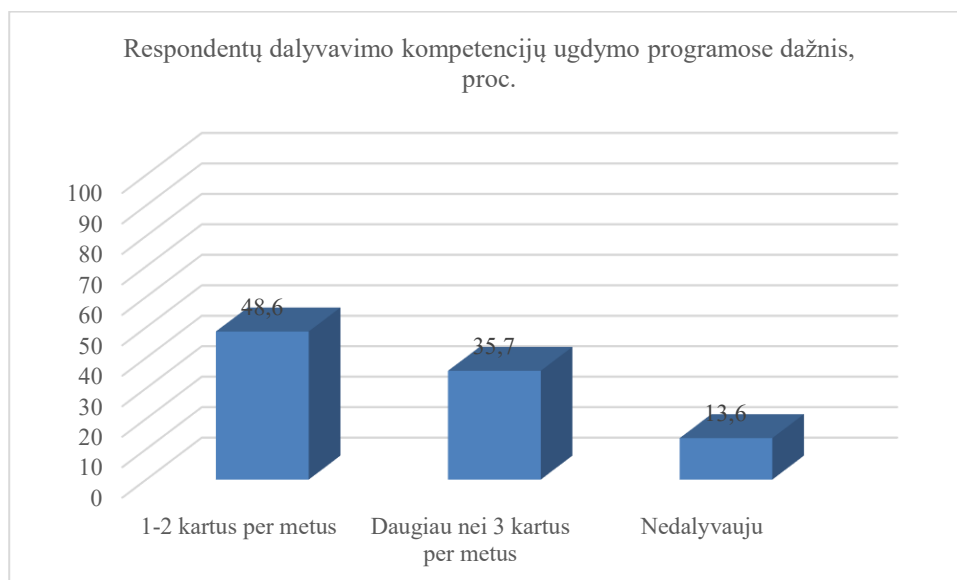
18 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijų ugdymo poreikių analizę, proc.

Paveiksle matyti, kad daugiau nei pusė respondentų (59,3 proc.) nežino, ar LKT atliekama kompetencijų ugdymo poreikių analizė. 27,1 respondentų teigia, kad tokia analizė yra atliekama, o 12,9 proc., jog neatliekama. Vertinant tokius rezultatus, galima daryti prielaidą, kad LKT dirbantys bausmių vykdymo pareigūnai nėra informuojami apie tai, kuo remiantis yra planuojamas bei organizuojamas kompetencijų ugdymas. Dėl nepakankamos informacijos sklaidos bei kompetencijų

¹³⁶ Zubrickienė, Adomaitienė, *supra note*: 166.

ugdymo poreikių analizės trūkumo, kompetencijų ugdymas gali neužtikrinti siekiamų tikslų, o taip pat sukelti personalo narių nepasitenkinimą, jei suplanuoti bei organizuoti mokymai neatitinka jų poreikių.

Teorinėje darbo dalyje minėta, kad kompetencijų ugdymas turi būti sistemingas ir nuoseklus procesas, sudarantis prielaidas mokytis visą gyvenimą. Tyrimo metu respondentų buvo pasiteirauta, kiek kartų per metus jie dalyvauja LKT organizuojamuose kompetencijų ugdymo programose (žr. 19 pav.).



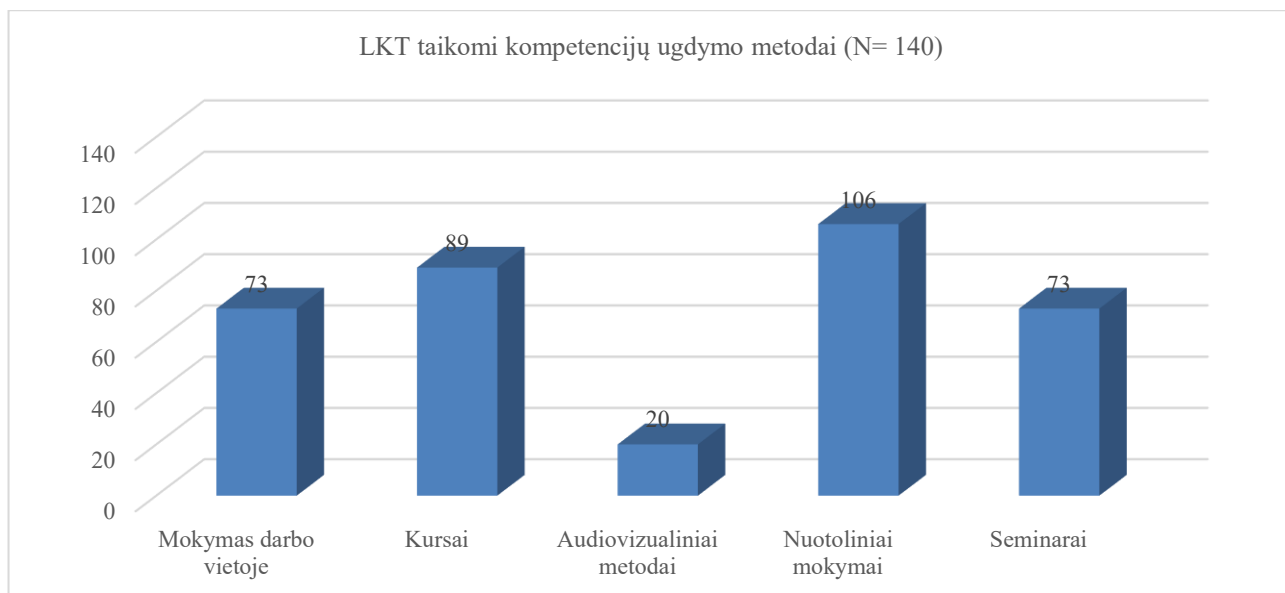
19 pav. Jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose dažnis, proc.

Paveiksle matyti, kad beveik pusė tyrimo dalyvių (48,6 proc.) LKT organizuojamose kompetencijų ugdymo programose dalyvauja 1-2 kartus per metus, 35,7 proc. – daugiau nei 3 kartus per metus, 13,6 proc. nedalyvauja visai. Tyrimo dalyviai taip pat minėjo, kad LKT organizuojamose kompetencijų ugdymo programose profesinių kompetencijų ugdymui skiriamas didesnis dėmesys, nei kitoms kompetencijoms. Taip pat keletas respondentų minėjo, kad organizacijoje dirba per trumpai, todėl dar neteko dalyvauti mokymuose.

Tinkamai parinkti mokymo metodai turi užtikrinti ne tik asmenų įsitraukimą į mokymąsi, bet ir didinti profesinių žinių bagažą, o taip pat skatinti asmenybės augimą, motyvuoti tobulėjimo siekį, stiprinti visuomeniškumo bei bendradarbiavimo įgūdžius.¹³⁷ Kompetencijų ugdymui taikomi metodai turi būti įdomūs ir interaktyvūs, integruojantys tarpdisciplininius gebėjimus.¹³⁸ Anketinės apklausos metu jaunesniųjų ugdymo pareigūnų buvo pasiteirauta, kokie kompetencijų ugdymo metodai taikomi LKT organizuojamose kompetencijų ugdymo programose (žr. 20 pav.).

¹³⁷ Kuncaitis, *supra note*, 42.

¹³⁸ Razma, *supra note*, 45



20 pav. Jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose dažnis, proc.

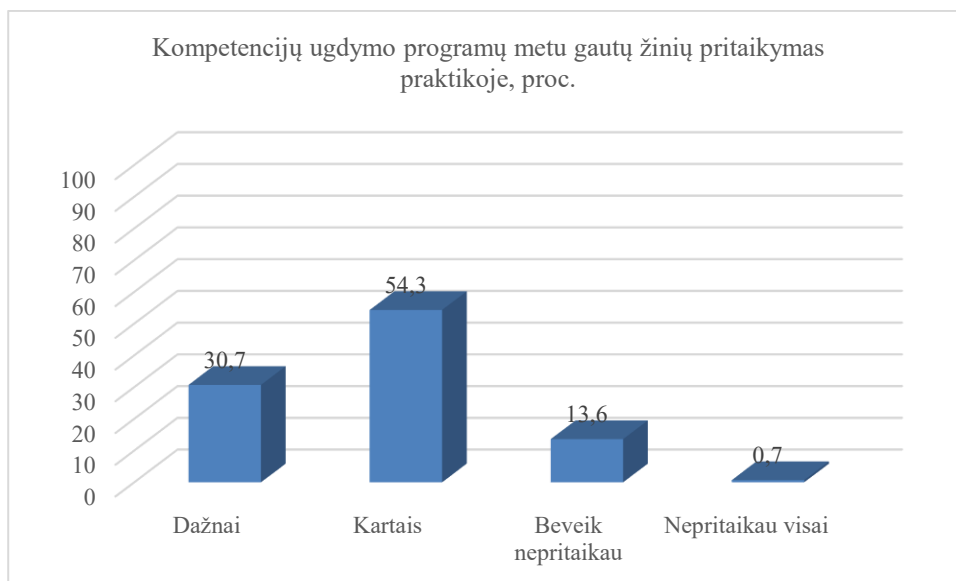
Paveiksle matyti, kad LKT taikomi tradiciniai mokymo metodai – nuotoliniai mokymai, kursai, seminarai, mokymas darbo vietoje bei audiovizualiniai metodai. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus į šį klausimą, paminėtina kelių jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų išsakyta nuomonė, kad LKT kompetencijų ugdymui taikant nuotolinius mokymus, visa atsakomybė tenka darbuotojams, kadangi pastarieji gauna dalomąją medžiagą, kurią turi įsiavinti savarankiškai ir nuotoliniu būdu išlaikyti testą. Anot tyrimo dalyvių, toks metodas tinka ne visų kompetencijų ugdymui bei visiškai neskatina savišvietos. Taigi, galima teigti, kad LKT organizuojant kompetencijų ugdymo programas nėra atsižvelgiama į tai, kad į šį procesą derėtų įtraukti daugiau inovatyvių ir įtraukiančių mokymo metodų, įgalinančių bausmių vykdymo pareigūnų įsitraukimą ir skatinančių motyvaciją tobulėti.

Tyrimo dalyvių buvo pasiteirauta, kaip dažnai jie dalyvavo kompetencijų ugdymo programose per pastaruosius trejus metus (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Dalyvavimo kompetencijų ugdymo programose per 3 pastaruosius metus dažnis (N=140)

Mokymai	Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
Studijos aukštojoje mokykloje	74	13	14	12	6
Studijos profesinėje mokykloje	84	14	11	8	1
Kursai	19	22	43	39	7
Mokymas darbo vietoje	21	19	41	38	12
Nuotoliniai mokymai	6	18	45	53	11
Seminarai	14	26	47	39	8

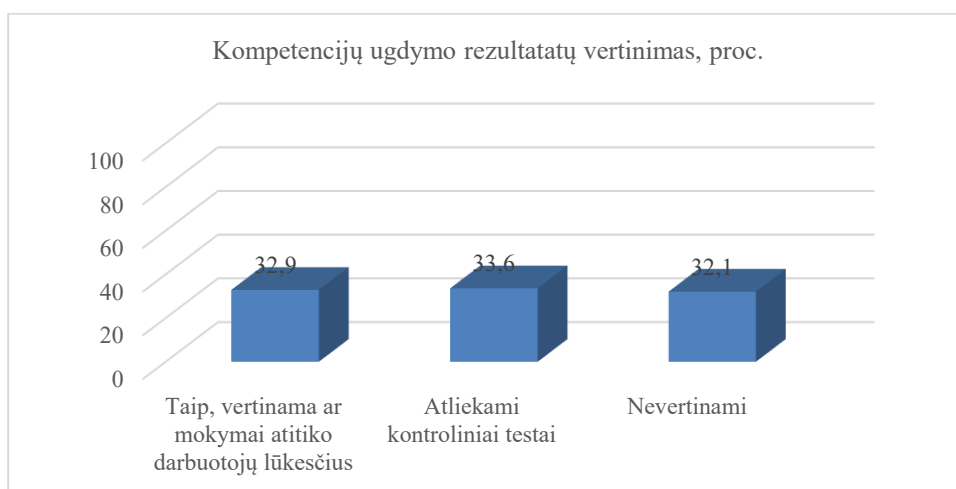
Kompetencijų ugdymo programos gali būti laimamos efektyviomis, kuomet jų metu gautas žinias pareigūnai pritaiko praktikoje. Tyrimo metu respondentų buvo pasiteirauta, ar kompetencijų ugdymo programose gautas žinias jie dažnai pritaiko praktikoje (žr. 21 pav.).



21 pav. Kompetencijų ugdymo programų metu gautų žinių pritaikymas praktikoje, proc.

Paveiksle matyti, kad dauguma baudinių vykdymo sistemos jaunesniųjų pareigūnų (54,3 proc.) kompetencijų ugdymo programų metu gautas žinias praktikoje pritaiko tik kartais, 30, 7 proc. pritaiko dažnai, 13,6 proc. beveik nepritaiko. Remiantis tokiais tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad kompetencijų ugdymo programų metu organizuojami mokymai nėra parinkti tikslingai, neatsižvelgiant į pareigūnų poreikius bei neįvertinat trūkstamų žinių, galinčių užpildyti profesinių ir kitų kompetencijų spragas.

Siekiant tobulinti kompetencijų ugdymo procesą, būtina vertinti ar mokymai padeda užtikrinti norimus rezultatus. Anketinės apklausos metu respondentų buvo klausiama, ar kompetencijų ugdymo rezultatai yra vertinami (žr. 22 pav.)



22 pav. Kompetencijų ugdymo rezultatų vertinimas, proc.

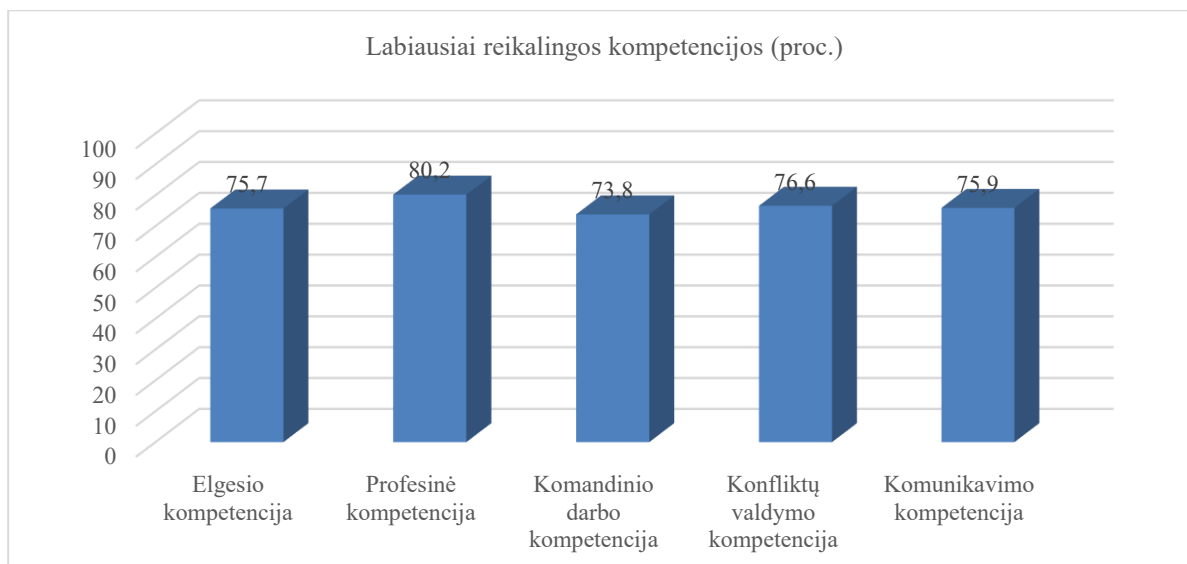
Respondentų atsakymai į šį klausimą pasiskirstė nevienareikšmiškai: 32,9 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad organizacijoje yra vertinamas kompetencijų ugdymo rezultatų atitikimas darbuotojų lūkesčiams, 33,6 proc. respondentų teigia, kad atliekami kontroliniai testai, o 32,1 proc. tyrimo dalyvių teigia, kad kompetencijų ugdymo rezultatai nėra vertinami. Galima teigti, kad kontrolinių testų taikymas negali būti traktuojamas kaip darbuotojų lūkesčių vertinimas. Kontrolinių testų dėka kompetencijų ugdymo proceso organizatoriai gali įsitikinti, ar darbuotojai išklause bei įsisavino mokymo medžiagą. Taigi, galima daryti prielaidą, kad kompetencijų ugdymo rezultatai LKT vertinami nepakankamai.

Bausmių vykdymo sistemos pareigūnams profesinėje veikloje reikalingos įvairios kompetencijos, sudarančios prielaidas efektyviam bei kokybiškam darbui. Tyrimo dalyviai buvo paprašyti įvertinti įvairių kompetencijų reikalingumą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Kompetencijų reikalingumo vertinimas (N=140)

Kompetencijos	Labai reikalingos	Iš dalies reikalingos	Nereikalingos
Bendrosios kompetencijos	97	41	2
Elgesio kompetencija	106	32	2
Vadybinė ir lyderystės kompetencija	53	76	11
Specifinės kompetencijos	92	43	5
Profesinės kompetencijos	113	25	5
Asmeninės kompetencijos	89	45	6
Socialinės kompetencijos	80	54	6
Minkštosios kompetencijos	41	80	19
Vadovavimo kompetencija	53	78	9
Kognityvinės kompetencijos	59	74	7
Funkcinės kompetencijos	61	70	9
Komandinio darbo kompetencija	104	33	3
Pasiekimų kompetencija	48	83	9
Konfliktų valdymo kompetencija	108	30	2
Komunikavimo kompetencija	107	32	1

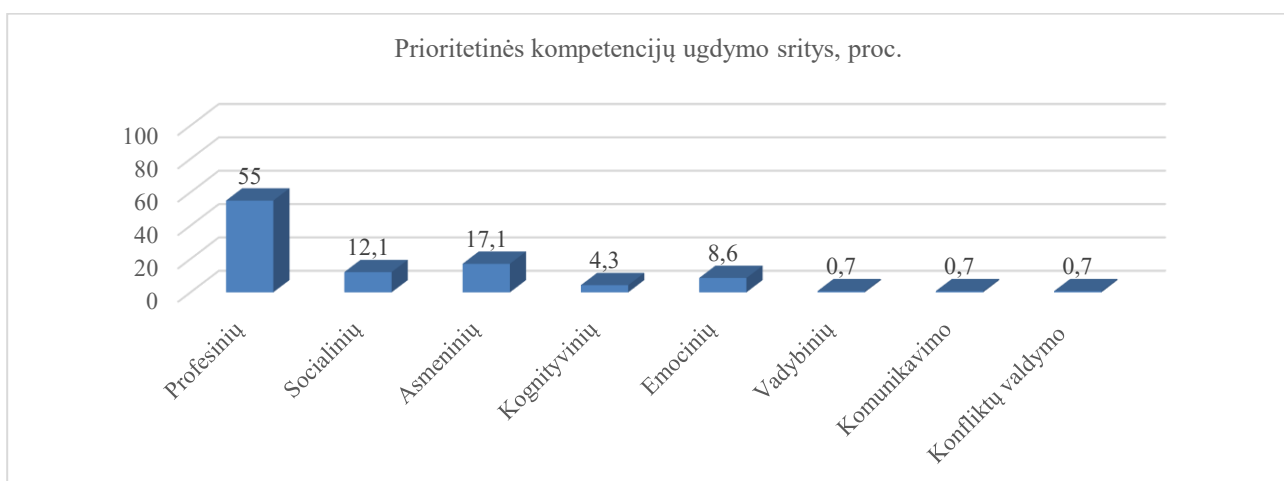
Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad LKT dirbantys jaunesnieji bausmių vykdymo sistemos pareigūnai labiausiai reikalingomis laiko profesines kompetencijas, tačiau pabrėžtina ir elgesio, komandinio darbo, konfliktų valdymo bei komunikavimo kompetencijų svarba. Mažiausiai svarbios kompetencijos jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų nuomone yra vadybinė ir lyderystės, pasiekimų bei vadovavimo kompetencijos. Pareigūnų nuomone reikalingiausios kompetencijos išskirtos 23 paveiksle.



23 pav. Labiausiai reikalingos kompetencijos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų nuomone, proc.

Paveiksle matyti, kad profesinės kompetencijos jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų nuomone tik nežymiai svarbesnės už elgesio, komandinio darbo, konfliktų valdymo bei komunikavimo kompetencijas. Taigi, galima daryti prielaidą, kad sėkmingą profesinę veiklą užtikrina skirtingų kompetencijų integracija ir gebėjimas jomis vadovautis kasdienėje veikloje. Todėl, formuojant kompetencijų ugdymo modelį būtina į tai atsižvelgti bei įtraukti minėtų kompetencijų mokymus į kompetencijų ugdymo programas.

Tačiau, tyrimo dalyvių paklausus, kokių kompetencijų ugdymui jie teiktų pirmenybę, rezultatai parodė, kad jaunesnieji bausmių vykdymo sistemos pareigūnai pirmiausia rinktųsi profesinių kompetencijų ugdymą (žr. 24 pav.).

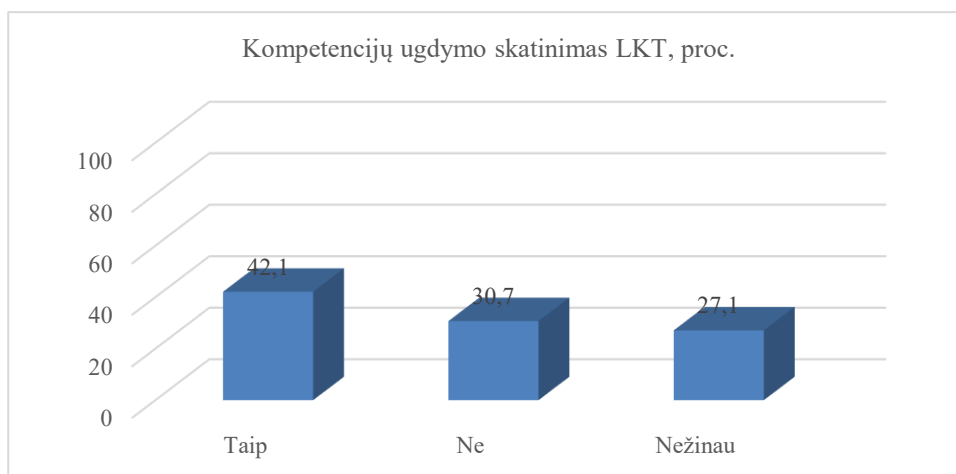


24 pav. Prioritetinės kompetencijų ugdymo sritys, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, kad jaunesnieji bausmių vykdymo sistemos pareigūnai, siekdami savo profesinės veiklos efektyvumo, pirmiausia tobulintų profesines kompetencijas (55 proc.). Nedidelė dalis respondentų daugiausiai dėmesio skirtų asmeninių (17,1 proc.), socialinių (12,1 proc.), emocinių

(8,6 proc.) bei kognityvinių (4,3 proc.) kompetencijų ugdymui. Galima teigti, kad tokį pasirinkimą lemia keltas aspektų: trūkstančių kompetencijų tobulinimo poreikis bei atliekamo darbo specifika.

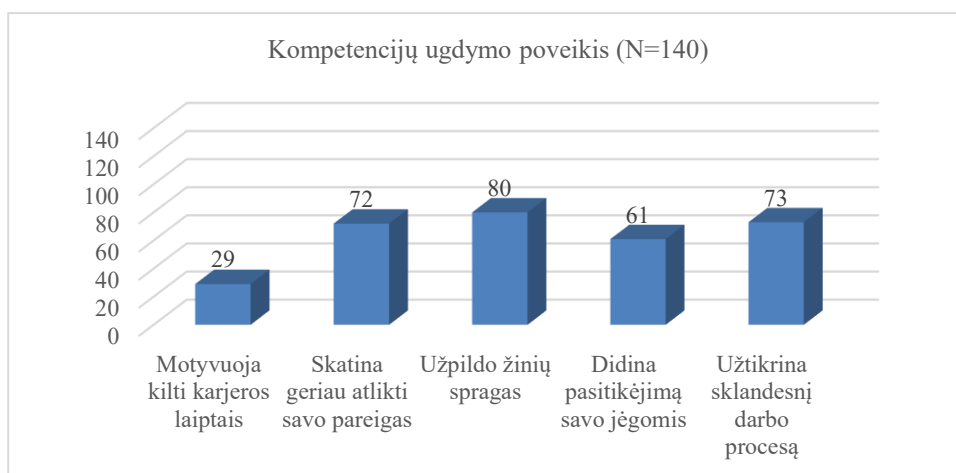
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ar LKT skatinamas personalo kompetencijų ugdymas (žr. 25 pav.).



25 pav. Kompetencijų ugdymo skatinimas, proc.

42,1 proc. tyrimo dalyvių laikosi nuomonės, kad LKT kompetencijų ugdymas yra skatinamas, 30,7 proc. tyrimo metu teigė, jog kompetencijų ugdymas organizacijoje nėra skatinamas ir net 27,1 proc. respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu. Remiantis tokiais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad LKT kompetencijų ugdymo skatinimas jaunesniųjų bausmių vykdymo pareigūnų tarpe nėra pakankamai užtikrinamas.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį kompetencijų ugdymas turi bausmių vykdymo pareigūnams (žr. 26 pav.).

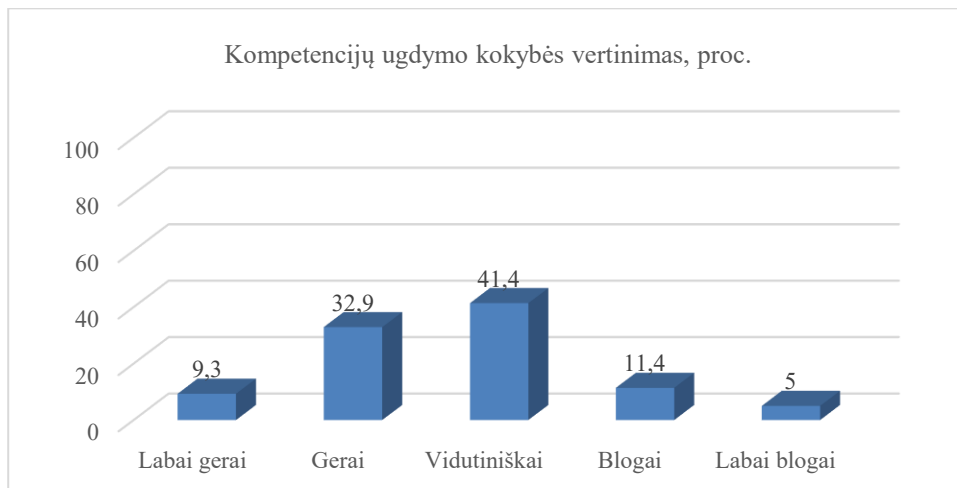


26 pav. Kompetencijų ugdymo poveikis (N=140)

Paveiksle matyti, kad bausmių vykdymo sistemos pareigūnai kompetencijų ugdymo dėka dažniausiai užpildo žinių spragas (80 resp.), užtikrina sklandesnę darbo procesą (73 resp.), skatina geriau atlikti savo pareigas (72 resp.), didina pasitikėjimą savo jėgomis (61 resp.), motyvuoja kilti karjeros laiptais (29 resp.). Tyrimo dalyviai atsakinėdami į šį klausimą, taip pat minėjo, kad

kompetencijų ugdymas padeda suvokti darbą kaip nuoseklų procesą, atnauja turimas žinias bei papildo trūkstamas, įvairina kasdienybę. Taip pat buvo bausmių vykdymo sistemos pareigūnų, teigiančių, kad kompetencijų ugdymas neturi jokio poveikio.

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti LKT organizuojamų kompetencijų ugdymo programų kokybę nuo 1 iki 5 balų. Atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas pateikiamas 27 pav.



27 pav. Kompetencijų ugdymo LKT kokybės vertinimas, proc.

Daugiausiai jaunesniųjų bausmių vykdymo sistemos pareigūnų LKT organizuojamo kompetencijų ugdymo proceso kokybę vertina vidutiniškai (41,4 proc.), 32,9 proc. – gerai, o 9,3 proc. labai gerai. Likusi dalis tyrimo dalyvių kompetencijų ugdymo kokybę vertina blogai arba labai blogai. Bendras kompetencijų ugdymo kokybės vertinimo vidurkis siekia 3,3 balo. Apibendrinant galima teigti, kad jaunesnieji bausmių vykdymo sistemos pareigūnai kompetencijų ugdymo kokybę LKT vertina vidutiniškai, o tai patvirtina anksčiau išsakytas įžvalgas, kad kompetencijų ugdymo procesas LKT turi būti tobulintinas.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia LKT bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo situaciją. Pozityviai vertintina tai, kad LKT sistemingai vertina personalo kompetencijas, ypač po reorganizacijos 2023 m., ir planuoja jų plėtrą atsižvelgiant į strateginius dokumentus. Vis dėlto, pažymėtina, jog tokia analizė dažnai lieka formali – trūksta aiškaus ryšio tarp kompetencijų vertinimo ir realių ugdymo veiksmų. Apklausos duomenys rodo fragmentišką požiūrį į kompetencijų ugdymą: daugiau nei pusė pareigūnų įgytas žinias pritaiko tik retkarčiais, o dalis pareigūnų beveik nepritaiko. Tai leidžia daryti išvadą, kad mokymai dažnai neatitinka realių darbuotojų poreikių ar neatspindi jų profesinės veiklos specifikos. Be to, nemaža dalis respondentų teigia, jog kompetencijų ugdymo rezultatai apskritai nėra vertinami – tai rodo grįžtamojo ryšio trūkumą. Nors dauguma pareigūnų akcentuoja profesinių kompetencijų svarbą, tyrimas atskleidžia, kad elgesio, komunikavimo bei konfliktų valdymo kompetencijos taip pat laikomos itin svarbiomis kasdienėje veikloje. Tačiau šių minkštųjų gebėjimų ugdymas nėra pakankamai integruotas į LKT mokymų programas. Kritiškai vertintinas ir nepakankamas informuotumas apie kompetencijų ugdymo

galimybes – daugiau nei pusė apklaustųjų nežino, ar organizacijoje atliekama ugdymo poreikių analizė. Tai rodo ne tik vidinės komunikacijos trūkumus, bet ir nepakankamą darbuotojų įtraukimą į kompetencijų planavimo procesus. Apibendrinant, nors LKT turi formalizuotą kompetencijų ugdymo struktūrą, praktinis jos įgyvendinimas stokoja nuoseklumo, kryptingumo ir orientacijos į realius pareigūnų poreikius. Reikalingas sisteminis požiūris, paremtas grįžtamuju ryšiu, aktyvia darbuotojų įtrauktimi bei lankstesnėmis ugdymo formomis. Toks požiūris ne tik padėtų mažinti darbuotojų kaitą, bet ir prisidėtų prie organizacijos efektyvumo bei socialinės misijos įgyvendinimo.

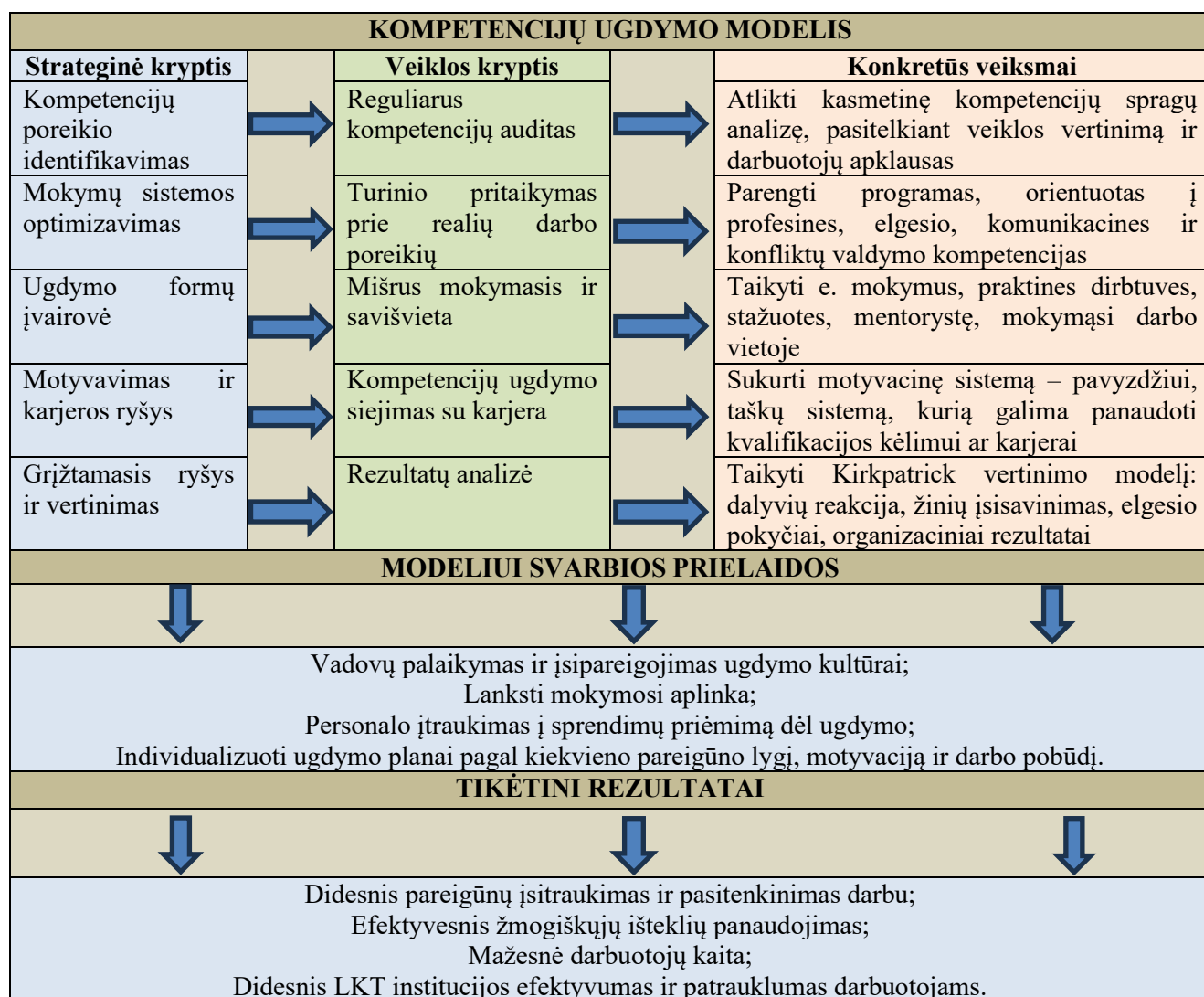
3.3. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis

Atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė, kad LKT kompetencijų ugdymas nepilnai atitinka realius pareigūnų poreikius bei stokoja nuoseklumo. Remiantis tyrimo metu nustatytais probleminėmis LKT bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo sritimis, pateikiamas bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis, kurio tikslas yra Sukurti sistemingą, nuoseklų, poreikiais grįstą kompetencijų ugdymo procesą, didinantį organizacijos efektyvumą ir darbuotojų profesinį pasitenkinimą (žr. 28 pav.).

Sudarytas LKT bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis apima esminius komponentus, būtinus tikslingam ir sistemingam kompetencijų ugdymo proceso įgyvendinimui organizacijoje. Modelis grindžiamas trimis pagrindinėmis strateginėmis ašimis – poreikio nustatymu, ugdymo įgyvendinimu ir rezultatų vertinimu – ir integruoja šešias praktines veiklos kryptis, kurios užtikrina viso proceso tęstinumą ir efektyvumą. Modelyje numatytas nuoseklus kompetencijų auditas (poreikio identifikavimas), kuris leidžia objektyviai nustatyti esamas spragas tarp pareigūnų turimų ir reikiamų kompetencijų. Tam pasitelkiamos tiek apklausos, tiek veiklos vertinimo metodai. Atsižvelgiant į tai, rengiamos aktualios, profesinės realybės pagrindu sudarytos mokymo programos. Ugdymo procesas grindžiamas mišriomis formomis – nuo kontaktinių mokymų iki mentorystės ir mokymosi darbo vietoje. Svarbus modelio elementas – grįžtamojo ryšio bei vertinimo sistema, kuri remiasi Kirkpatrick¹³⁹ keturių lygių vertinimo modeliu. Ši sistema leidžia ne tik įvertinti mokymų kokybę ir dalyvių pasitenkinimą (reakciją), bet ir įgyvendinamų mokymų efektyvumą – įgytų žinių perkėlimą į praktinę veiklą (elgsenos pokyčius) bei poveikį organizaciniams rezultatams. Toks vertinimas leidžia grįžtamuju principu koreguoti ugdymo turinį ir metodus, užtikrinant jų tikslingumą ir naudą. Modelyje taip pat numatytas darbuotojų supažindinimas su kompetencijų ugdymo strategija – tiek raštu (vidiniais dokumentais), tiek žodžiu (per mokymus, susirinkimus, grįžtamojo ryšio sesijas).

¹³⁹ Donald Kirkpatrick, James Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, (Berrett-Koehler Publishers), 2006.

Tai padeda didinti personalo įsitraukimą ir supratimą apie ugdymo naudą ne tik organizacijos, bet ir individualios karjeros kontekste.



28 pav. Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijos ugdymo modelis

Apibendrinant galima teigti, kad modelis integruoja tiek strateginius, tiek praktinius žingsnius, leidžiančius nuosekliai įgyvendinti pareigūnų kompetencijų ugdymą, jį valdyti ir vertinti rezultatus, užtikrinant LKT veiklos efektyvumo augimą bei darbuotojų profesinį tobulėjimą.

IŠVADOS

1. Atlikus kompetencijos sampratos, svarbos, rūšių bei tobulinimo galimybių analizę, remiantis Lietuvos bei užsienio autorių moksline literatūra, nustatyta, kad kompetencija yra daugialypis reiškinys, apimantis žinias, įgūdžius, gebėjimus, vertybines nuostatas ir asmenines savybes. Šiuolaikinėje vadybos ir žmogiškųjų išteklių teorijoje pabrėžiama, jog kompetencijų turėjimas ir nuolatinis jų tobulinimas yra lemiamas veiksnys tiek individualiai darbo sėkmei, tiek organizacijos veiklos efektyvumui. Valstybės tarnybos kontekste ypač aktualios yra bendrosios (pvz., atsakomybė, bendradarbiavimas), vadybinės/lyderystės (pvz., strateginis mąstymas, įtrauki lyderystė) ir profesinės kompetencijos, susijusios su konkrečių pareigybių funkcijomis. Pabrėžtina kompetencijų struktūros dinamika – jų turinys kinta priklausomai nuo institucinių, socialinių bei technologinių pokyčių, todėl būtina kompetencijų ugdymą traktuoti kaip nuolatinį procesą, integruotą į organizacijos strategiją.

2. Apibendrinus bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo ypatumus Lietuvos kalėjimų tarnyboje, galima konstatuoti, kad organizacija deda pastangas kurti modernią, centralizuotą ir kvalifikuotą žmogiškųjų išteklių bazę grįstą veiklą, tačiau praktikoje šiam procesui vis dar būdingas fragmentiškumas. Nors po 2023 m. reorganizacijos buvo suvienodinti pareigybių aprašymai ir pradėtas taikyti sisteminis požiūris į kompetencijų plėtrą, personalo trūkumas, didelis darbo krūvis bei ribotos tobulėjimo galimybės neleidžia užtikrinti visapusiško pareigūnų ugdymo. LKT taiko įvairias mokymo formas – įvadinčius kursus, profesinį mokymą, vidinius ir išorinius mokymus, tačiau daugiausia dėmesio skiriama techninėms ir procedūrinėms kompetencijoms, o socialinės, psichologinės bei resocializacijos gebėjimų ugdymas išlieka antraeilis. Ypatingai aktualus tampa personalo motyvacijos klausimas – darbuotojai dažnai susiduria su nepatraukliomis darbo ir mokymosi sąlygomis, o organizacijos viduje stinga strateginės krypties, orientuotos į karjeros planavimą ir ilgalaikį kompetencijų vystymą. Nepaisant to, kad LKT turi Kompetencijų ugdymo valdybą ir vysto profesinio mokymo sistemą, įskaitant pameistrystės programas, veiklos efektyvumui užtikrinti būtinas vientisas, strateginiu lygmeniu koordinuojamas kompetencijų valdymo modelis, orientuotas į resocializacijos tikslų įgyvendinimą ir organizacijos profesinės kultūros stiprinimą.

3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad nors LKT yra parengusi tam tikrus kvalifikacijos tobulinimo dokumentus, praktikoje trūksta nuoseklumo ir orientacijos į pareigūnų darbo specifiką. Kompetencijų ugdymas dažniausiai apsiriboja privalomais įvadiniais arba bendro pobūdžio mokymais, kurie nėra adaptuoti prie konkrečių darbo iššūkių. Ypač ryški problema – minkštųjų kompetencijų (bendravimo, konfliktų valdymo, emocinio atsparumo) nepakankamas ugdymas. Pastebėtas ir grįžtamojo ryšio trūkumas bei silpnas darbuotojų įtraukimas į mokymų planavimą, kas lemia motyvacijos stoką ir ribotą mokymosi rezultatų taikymą praktikoje. Vertinant bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo procesą Lietuvos kalėjimų tarnyboje, išryškėjo keletas esminių probleminių aspektų visuma. Pirma, organizacijoje neįgyvendinamas reguliarus kompetencijų auditas, todėl nėra galimybės

objektyviai įvertinti, kokių kompetencijų trūksta skirtingų grandžių pareigūnams. Antra, esamos mokymo formos dažnai neatitinka šiuolaikinės ugdymo paradigmos – dominuoja formalizuotos, mažai interaktyvios formos, kurios neleidžia efektyviai ugdyti praktinių gebėjimų. Trečia, pastebėta mokymų vertinimo stoka – dažniausiai apsiribojama administraciniu lankomumo fiksavimu, nevertinant nei įgytų žinių lygio, nei jų perkėlimo į praktinę veiklą. Dėl to kompetencijų ugdymas praranda strateginę prasmę ir tampa fragmentuotu procesu, nekuriančiu ilgalaikės vertės nei darbuotojui, nei organizacijai.

4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, parengtas Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis, kurio tikslas – sukurti sistemingą, nuoseklų ir poreikiais grįstą kompetencijų ugdymo procesą. Modelis integruoja šešias pagrindines veiklos kryptis: kompetencijų auditas, mokymų turinio pritaikymas, įvairių mokymo formų taikymas (kontaktiniai mokymai, e. mokymai, mentorystė), grįžtamojo ryšio sistemos sukūrimas, motyvavimo priemonių diegimas ir vertinimo mechanizmas. Vertinimui siūloma taikyti Kirkpatrick keturių lygių modelį, apimančią dalyvių reakciją, mokymosi rezultatų įvertinimą, elgesio pokyčius darbo vietoje bei poveikį organizaciniams rodikliams. Modelis orientuotas į ilgalaikę naudą – tiek organizacijos veiklos efektyvumui, tiek darbuotojų profesiniam pasitenkinimui didinti. Jis taip pat numato darbuotojų aktyvų įtraukimą į ugdymo planavimą ir įgyvendinimą, taip skatinant jų asmeninį įsitraukimą ir atsakomybę už profesinį tobulėjimą.

PASIŪLYMAI

Suformuluotų magistro baigiamojo darbo išvadų pagrindu, teikiamos rekomendacijos LKT bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo tobulinimui:

1. Įdiegti nuolatinę kompetencijų poreikio analizės sistemą, reguliariai atliekant kompetencijų auditą visų pareigybinių grupių lygmenims. Kompetencijų poreikių analizė turėtų būti grindžiama ne tik vadovų nuomone, bet ir pareigūnų saviįsivertinimu bei veiklos vertinimo duomenimis.

2. Individualizuoti ugdymo planus pagal pareigybes ir karjeros lygmenį. Parengti kompetencijų ugdymo planus, atsižvelgiant į pareigūnų profesinės veiklos specifiką, darbo patirtį ir asmeninius tikslus bei sudarant galimybes pasirinkti mokymus iš siūlomų temų krepšelio.

3. Užtikrinti ugdymo formų įvairovę ir aktyvius metodus. Skatinti aktyvius mokymosi metodus: praktinius mokymus, simuliacijas, atvejų analizę, diskusijas. Plėtoti mišrią mokymosi sistemą: derinti e. mokymus su praktinėmis dirbtuvėmis ir mokymusi darbo vietoje. Įdiegti mentorystės ir saviugdos programas.

4. Skirti dėmesį minkštųjų kompetencijų ugdymui. Į ugdymo turinį įtraukti temas, susijusias su emociniu atsparumu, streso valdymu, bendravimu, konfliktų prevencija. Mokymai turi būti orientuoti ne tik į teisinį ir administracinį pasirengimą, bet ir į darbą su žmonėmis – nuteistaisiais ir kolegomis.

5. Sukurti motyvacinę sistemą, skatinančią nuolatinį tobulėjimą. Pripažinti ir skatinti darbuotojus, aktyviai dalyvaujančius ugdymo veiklose (pvz., karjeros galimybėmis, papildomais taškais vertinime). Įdiegti „kompetencijų pažangos“ žurnalus ar skaitmenines korteles su pažymėjimais.

6. Diegti grįžtamojo ryšio ir vertinimo sistemą. Vertinti ne tik mokymų lankomumą, bet ir turinio įsisavinimą, žinių perkėlimą į praktiką, naudojant Kirkpatrick vertinimo modelį, siekiant keturių lygių analizės: reakcijos, mokymosi, elgsenos pokyčių bei organizacinių rezultatų.

7. Sisteminti ir integruoti ugdymo procesą į žmogiškųjų išteklių valdymą. Kompetencijų ugdymas turi būti aiškiai susietas su karjeros planavimu, veiklos vertinimu ir organizacijos strateginiais tikslais. Parengti vidinį kompetencijų ugdymo reglamentą, kuris apibrėžtų atsakomybes, planavimo ir vertinimo tvarką.

8. Didinti darbuotojų įtrauktį į ugdymo procesą. Reguliariai konsultuotis su pareigūnais dėl aktualių temų, mokymų formatų ir trukmės. Skatinti bendradarbiavimą tarp skirtingų padalinių, dalinantis gerąja praktika.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, Rūta, Gudelytė, Joana. „Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai“. Iš *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*: kolektyvinė monografija, redakt. Žaneta Simanavičienė, 128 – 149. Kaunas: MRU, 2017.
2. Adomaitienė, Jūratė, Zubrickienė, Ilona. *Projektai mokymo(si) procese: andragoginės sąveikos optimizavimo aspektas*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla, 2016.
3. Aleknavičienė, Jolanta, Kalinauskaitė, Ignė, Matačiūtė, Loreta. „Laisvės atėmimo bausmės konstravimo prielaidos Lietuvoje kritinės kriminologijos požiūriu: įkalinimo tikslų analizė“. *Kriminologijos studijos*, 9(2021): 232 – 253.
4. Atkočiūnienė, Zenona Ona, Siudikienė, Daiva, Girnienė, Ingrida. „Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje“. *Informacijos mokslai*, 86 (2019):68–97.
5. Atkočiūnienė, Zenona Ona. „Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas“. *Informacijos mokslai*, 52(2010): 14 – 22.
6. Bausmių vykdymo sistemos pareigūno modulinė profesinio mokymo programa. LRV. Žiūrėta 2025 m. sausio 16 d.
https://kpmcpc.lrv.lt/uploads/2023/07/Bausmiu_vykdymo_sistemos_pareigunas_P43103208_2023.docx.
7. Bitinas, Bronislovas, Rupšienė, Liudmila, Žydžiūnaitė, Vilma. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla, 2008.
8. Bylaitė, Andželika, Jonaitienė, Ernesta, Kalinovienė, Vilma. „Turizmo specialisto ateities kompetencijų poreikis darbdavių požiūriu“. *Socialiniai tyrimai*, 45(1) (2022): 48–64.
9. Boyatzis, Richard, E. „Competencies in the 21st century“. *Journal of Management Development*, 27(1)(2008):5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
10. Bortnikas, Aleksandras. „Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje“. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2)(2017): 335 – 346.
11. Bučiūnas, Gediminas. „Atranka į valstybės tarnybą ir jos tobulinimas“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 27(2021): 3 – 20.
12. Centralizuotos vidaus tarnybos sistemos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, integruojančios profesinį mokymą ir aukštąjį mokymą, galimo modelio alternatyvų įvertinimas. Vilnius: VRM, 2022.
13. Černevičiūtė, Jūratė. *Lyderystė*. Unesco. Vilnius:VDA, 2018.
14. Čižienė, Ermina, Rainienė, Vida. „Darbuotojo kvalifikacijos apibrėžtis darbo teisiniuose santykiuose“. *Inžinerinės ir edukacinės technologijos*. Kaunas: Kauno technikos kolegija, 2022.

15. Demenetjeva, Jelena. „Tarptautinės organizacijos unikalių kompetencijų formavimo analizė: kokybinis tyrimas“. *Regional Formation and Development Studies*, 31(2)(2020): 137 – 147.
16. „Dėl Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centro direktoriaus 2019 m. birželio 11 d. įsakymo Nr. V1-107 „Dėl Viešojo administravimo sektoriaus profesinio standarto patvirtinimo“, pakeitimo“. TAR. Žiūrėta 2025 m. vasario 11 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f8105f308c2211e9ae2e9d61b1f977b3/asr>.
17. Dėl LKT 2025 metų veiklos rezultatų, žiūrėta 2026 vasario 26 d., <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1771490563/3315/2026-02-02%20Nr.%201S-697.pdf>.
18. El Asame, Maryam, Wakrim, Mohamed. „Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards“. *Education and Information Technologies*, 23(1)(2018): 225-236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>.
19. „Europos Sąjungos Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų mokymosi visą gyvenimą gebėjimų“. EUR – LEX. Žiūrėta 2024 spalio 8 d. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=GA](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=GA).
20. Giedraitis, Algirdas, Stašys, Rimantas. „Didelės gamybos įmonės žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos modelis“. *Regional Formation and Development Studies*, 1(39)(2023): 36 – 45.
21. Giedraitytė, Vidmantė. Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU, 2016.
22. Girinskienė, Viktorija. „Kodėl valstybės tarnyba turėtų veikti korporacijos principu?“ *Taikomieji moksliniai tyrimai*, 2(2) (2023) 215-233: 218. DOI: <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.184>.
23. Gražulis, Vladimiras, Račelytė, Daiva, Dačiulytė, Rūta, Valickas, Andrius, Adamonienė, Rūta, Sudnickas, Tadas, Raišienė, Agota Giedrė. Žmoniškųjų išteklių vadyba. Vilnius: MRU, 2015.
24. Gražulis, Vladimiras, Markuckienė, Elžbieta. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31)(2013): 142–151.
25. Gurana, Manasa, Choudhury, Madhusmita. „Empirical Study on Essential Managerial Skills and Their Relative Importance for an Organization for Entry Level Managers“, *International Journal for Modern Trends in Science and Technology* 7(2021):302-308.
26. Įsakymas dėl Lietuvos kalėjimų tarnybos strateginės veiklos gairių 2022– 2030 m. patvirtinimo“, LRV, žiūrėta 2025 sausio 18 d., <https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1729766818/1677/Gaires.pdf>.
27. Juralevičienė, Jolanta. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“. *Viešojo politika ir administravimas* 5 (2003): 84 - 90.
28. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2016.
29. Katunian, Alina. Turizmo žmoniškųjų išteklių vystymas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kontekste. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU, 2021.

30. Kirkpatrick, Donald, Kirkpatrick, James. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers, 2006.
31. Kolbergytė, Aušra. Suaugusiųjų saviugda kaip transformuojantis ugdymasis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vilnius: MRU, 2016.
32. Kuncaitis, Ramūnas. Suaugusiųjų mokymosi prieinamumas Europos Sąjungos švietimo politikos kontekste. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Kaunas: VDU, 2009.
33. Lietuvos kalėjimų tarnybos 2024 metų veiklos plano, patvirtinto Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2024 m. birželio 13 d. Įsakymu nr. 1R-178, įgyvendinimo ataskaita. LRV. Žiūrėta 2025 m. vasario 12 d.
[https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1739788126/2088/Priedas%20\(LKT%202024%20m.%20VP%20%C4%AFgyvendinimo%20ataskaita\).docx](https://kalejimai.lrv.lt/public/canonical/1739788126/2088/Priedas%20(LKT%202024%20m.%20VP%20%C4%AFgyvendinimo%20ataskaita).docx).
34. „Lietuvos Respublikos bausmių vykdymo sistemos įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2025 vasario 1 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c6961500f90511ec8fa7d02a65c371ad/asr>.
35. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr>
36. „Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2024 m. balandžio 11 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0892744006bf11ee9978886e85107ab2/asr>.
37. „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2019 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. 1V-55 „Dėl Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo““. TAR. Žiūrėta 2025 sausio 19 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ee586a00189b11e9bdd0d0d6ba6c7c51/asr>.
38. Liukinevičienė, Laima, Mikalauskas, Donatas. „Tardymo izoliatoriuje vykdomos resocializacijos veiksmingumas: kalinamųjų nuomonės tyrimas“. *Socialiniai tyrimai* 2(2018): 18-31.
39. Melnikova, Julija. „Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste“. *Andragogika* 1(3)(2012): 82 – 104.
40. Muzam, John. „The Challenges of Modern Economy on the Competencies of Knowledge Workers“, *Journal of the Knowledge Economy* 14(2023):1635-1671.
41. Navickienė, Žaneta. „Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimas: požiūris į šio proceso optimizavimą“. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 21(2011):68-81.
42. Paurienė, Giedrė. Pedagogų profesinės kompetencijos ugdymas savaiminiu mokymusi. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Vilnius: MRU, 2017.
43. Petkevičiūtė, Nijolė, Kaminskytė, Eglė. „Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika“. *Pinigų studijos* 1(2003): 65 – 80.
44. Poškienė, Eglė, Norvilė, Natalija. „Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė“. *Viešojo politika ir administravimas* 15(4)(2016): 657–672.

45. Pranciulytė – Bagdžiūnienė, Ilma, Petraitė, Monika. „Organizacinių gebėjimų ir individualių kompetencijų atvirosioms inovacijoms sąveika inovacijų pažangai smulkiojo ir vidutinio verslo organizacijose“. *Informacijos mokslai* 85 (2019): 148 – 175.
46. Pučėtaitė, Raminta, Novelskaitė, Aurelija. „Politikų ir politikų požiūris į visuomenės pasitikėjimą Lietuvos valstybės tarnyba sąlygojančius veiksniai“. *Socialinės įtraukties politikos Lietuvoje įgyvendinimas* 7(2018): 79-92.
47. Puteh, Fadilah, Kaliannan, Maniam, Alam, Nafis. „Employee Core Competencies and organisational Excellence: an Interpretative Analysis“. *Australian Journal of Business and Economic Studies* 2(1)(2016): 45 – 55.
48. Rakšnys, Adomas Vincas, Žilinskienė, Deimantė. „Viešojo sektoriaus rinkodaros taikymo raida ir iššūkiai viešojo valdymo modelių evoliucijos kontekste“. *Regional Formation and Development Studies* 1(33)(2021): 90 – 98.
49. Rakštelytė, Lina, Valickas, Andrius. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje: Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atvejo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 17(4)(2018): 662–675.
50. Raudeliūnienė, Jurgita. *Žinių vadybos procesai ir jų vertinimas*. Vilnius: VGTU leidykla „Technika“, 2016.
51. Razma, Gintautas. „Karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo perspektyvos“. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai* 3(2018): 13 – 38.
52. Reio, Thomas, G. Jr., Sutton, Faye, C.. Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. (2006).
https://www.academia.edu/20546512/Employer_assessment_of_work_related_competencies_and_workplace_adaptation
53. Rekašienė, Reda, Sudnickas, Tadas. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* 13(4)(2014): 590–600.
54. Rekomendacijos konkursų ir atrankų į valstybės tarnautojo pareigas komisijų nariams. Valstybės tarnybos departamentas, 2020-07-16, Nr. 27L-1472.
55. Rekomendacijos dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo. Viešojo valdymo agentūra. Vilnius: 2024.
56. Rimkutė, Simona, Dobržinskienė, Rasa. „Policijos pareigūnų kalbinė kompetencija kitų kompetencijų kontekste“. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 18(2017): 220- 229.
57. Rynkun, Ana. „Valstybės tarnybos instituto teisinė reforma 2022–2023 metais“. *Lietuvos teisė* 2023: 141 – 149.

58. Sakalauskas, Gintautas, Norvaišytė, Goda. „Žmogaus orumą ir teises užtikrinančios kalinimo sąlygos Lietuvoje – misija (ne)įmanoma?“, *Vilnius University Open Series* 2022: 340–355. doi:[10.15388/KSK.2022.16](https://doi.org/10.15388/KSK.2022.16).
59. Skarbalienė, Aelita, Skarbalius, Egidijus, Mikolajczak, Moira. „Emocinės kompetencijos profilis (PECl): emocinės kompetencijos įsivertinimo instrumento validavimas“. *Biological Psychiatry and Psychopharmacology* 21(1)(2019): 15 – 20.
60. Skaržauskienė, Aelita. „Intelektų kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 53(2010):63-85.
61. Skrickienė, Laima, Čepuraitė, Daiva, Štaras, Kęstutis. „Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste“. *Sveikatos ekonomika ir vadyba* 28 (1) (2018): 57 – 66.
62. Spencer, Lyle, M., Spencer, Signe, M. *Competence at Work*. John Wiley and Sons. 1993.
63. Sudnickas, Tadas. Kompetencijos sąvokos mokslinis diskursas. Iš *Multikultūriškumo kompetencijos plėtra Lietuvoje*. Vilnius: MRU: 2020.
64. Sukackaitė, Rugilė, Atkočiūnienė, Zenona Ona. „Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse“. *Informacijos mokslai* 74(2016): 38 – 46.
65. Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai. Metodinė priemonė. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 2017.
66. Stačinskaitė, Simona, Petrauskienė, Rūta. „Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis“. *Viešoji politika ir administravimas* 17(3)(2018): 327-343.
67. Statneckytė, Simona, Dvorak, Jaroslav. „Lietuvos valstybės tarnybos reforma 2004 – 2018 m. – europeizacijos aspektas“. *Regional Formation and Development Studies*, 1(27)(2019): 70 – 79.
68. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
69. Taylor, Edward, W. *Transformative learning theory*. In *Transformative Learning Meets Bildung*. Rotterdam: Sense Publishers, 2017. DOI:[10.1007/978-94-6300-797-9_2](https://doi.org/10.1007/978-94-6300-797-9_2).
70. Tamoševičienė, Raimonda, Grigolienė, Rasa. „Minkštųjų kompetencijų svarba planuojant karjerą“. *Iššūkiai vadybos moksle ir studijose*. Klaipėda: KU, 2021.
71. Tolutienė, Gitana, Rauckienė-Michaelsson, Alona. Transformuojančios mokymosi aplinkos ir andragogo bendrųjų kompetencijų poreikis: sveikatos priežiūros specialistų požiūris. *Tiltai* 1(2022): 80 – 100.
72. Tubutienė, Vilma, Bajarūnienė, Jurgita. „Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (12)(2008): 370 - 380.

73. Urbanovič, Jolanta, Navickaitė, Jolanta. *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Monografija. Vilnius: MRU, 2016.
74. Uscila, Rokas. „Lietuvos bausmių vykdymo sistemos įgalinimas“. *Lietuvos teisė 2022. Esminiai pokyčiai*. (2022): 57 – 69.
75. Valstybės kontrolė. Vertinimo ataskaita Vyriausybės projekto „Naujos kartos bausmių vykdymo įstaigos“ įgyvendinimo vertinimas“, 2024. <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/24229>.
76. Valstybės tarnautojų kompetencijų modelio ir valstybės tarnautojų pareigybių katalogo tobulinimas, <https://vrm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/RILplLajvUA.pdf>.
77. Vilkelis, Gintautas. „Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys 2021 m“. *Lietuvos teisė 2021. Esminiai pokyčiai*. DOI: 10.13165/LT-21-01-02 .
78. Zakarienė, Jūratė. „Žmogiškieji ištekliai – esminis įmonių konkurencinio pranašumo šaltinis“. Studijos kintančioje verslo aplinkoje. Straipsnių rinkinys, Vilnius, 2021: 23 – 30.
79. Zubrickienė, Ilona, Adomaitienė, Jūratė. „Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu“. *Andragogika* 1 (7)(2016): 148 – 173.
80. Žukauskaitė, Irena. „Pretendentų bendrųjų gebėjimų įvertinimo sąsajos su karjera Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Psichologija* 56(2017): 56-71.

SANTRAUKA

Ieva Paalksnytė-Gončarova. „Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas“ / Viešojo valdymo ir verslo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Tadas Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2026. – 80 p.

Darbo tema analizuojama atsižvelgiant į Lietuvos bausmių vykdymo sistemos pertvarką ir augantį poreikį kryptingai ugdyti statutinių pareigūnų kompetencijas. Aktualumą lemia tai, kad nuo 2023 m. veikianti Lietuvos kalėjimų tarnyba susiduria su žmogiškųjų išteklių trūkumu, fragmentišku kompetencijų ugdymo procesu ir nepakankamu mokymų rezultatų taikymu praktikoje. Darbe sprendžiama problema – netikslingas kompetencijų ugdymas neužtikrina efektyvios organizacijos veiklos ir darbuotojų lūkesčių patenkinimo.

Darbo tikslas – atskleisti bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo problematiką ir parengti kompetencijų ugdymo modelį Lietuvos kalėjimų tarnybai. Uždaviniai apima kompetencijų sampratos analizę, LKT situacijos įvertinimą, empirinį tyrimą ir modelio parengimą.

Tyrimo taikyti metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu su LKT personalo skyriaus patarėju, anketinė apklausa (N=140) bei aprašomoji statistika. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pareigūnai mokymuose įgytas žinias taiko nenuosekliai, mokymų turinys dažnai neatitinka realių veiklos poreikių, o kompetencijų ugdymo rezultatų vertinimas organizacijoje beveik nevykdomas. Identifikuotas ir informacijos apie ugdymo galimybes trūkumas bei ribotas motyvacinis skatinimas.

Remiantis tyrimo duomenimis, parengtas kompetencijų ugdymo modelis, orientuotas į sistemingą poreikių analizę, mokymų turinio pritaikymą pareigūnų funkcijoms, grįžamojo ryšio mechanizmų stiprinimą ir rezultatų vertinimą. Modelis siekia didinti organizacijos veiklos efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Darbo struktūrą sudaro trys dalys: teorinė kompetencijų ugdymo analizė, LKT situacijos apžvalga ir empirinio tyrimo rezultatai bei modelio pristatymas.

Raktažodžiai: *kompetencijos, kompetencijų ugdymas, bausmių vykdymo sistema, Lietuvos kalėjimų tarnyba, žmogiškųjų išteklių valdymas.*

SUMMARY

Ieva Paalksnytė-Gončarova. “Competence Development of Prison System Officers” / Master’s Thesis of the Leadership and Change Management Study Programme, Faculty of Public Governance and Business. Supervisor: Prof. Dr. Tadas Sudnickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, 2026. – 80 p.

The thesis examines the development of competencies of prison system officers in the context of the recent reform of the Lithuanian Prison Service. The relevance of the topic is determined by the ongoing restructuring of the system, the shortage of qualified personnel, and the fragmented application of competence development practices. The core problem addressed in the thesis is that insufficiently targeted competence development does not ensure effective organizational performance nor meet employee expectations.

The aim of the thesis is to reveal the main issues related to competence development in the Lithuanian Prison Service and to design a competence development model. The objectives include analysing the concept of competencies, identifying the specifics of competence development in the prison system, conducting empirical research, and preparing a model tailored to organizational needs.

The research employed literature and document analysis, a semi-structured interview with a Human Resources advisor of the Lithuanian Prison Service, a survey of junior officers (N=140), and descriptive statistics. The findings show that officers apply the knowledge gained during training inconsistently, training content often does not correspond to real work needs, and the evaluation of competence development outcomes is rarely conducted. Limited access to information about training opportunities and insufficient motivational incentives were also identified.

Based on the results, a competence development model was created, emphasizing systematic needs assessment, alignment of training content with job functions, strengthened feedback mechanisms, and evaluation of training outcomes. The model aims to enhance organizational effectiveness and employee satisfaction.

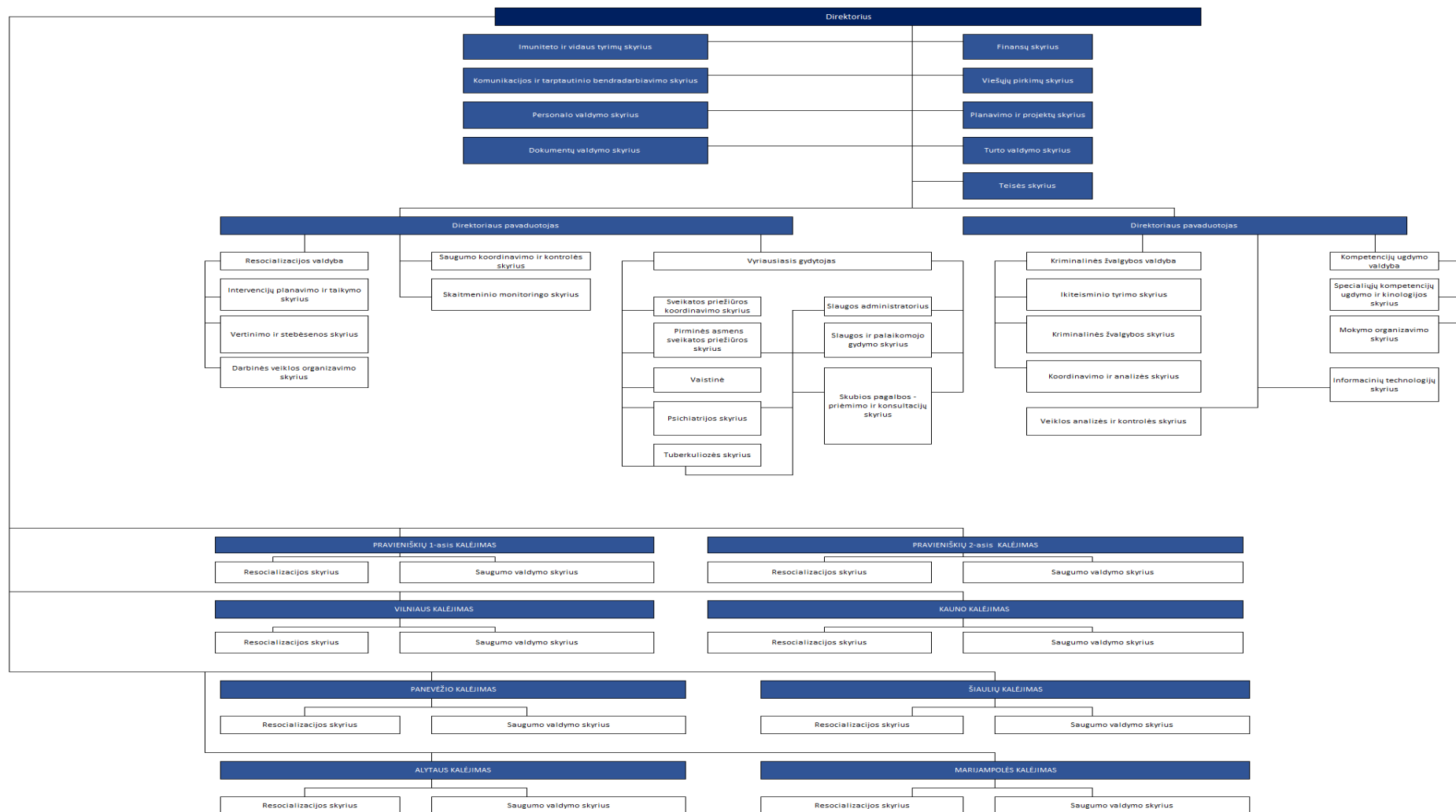
The thesis consists of three parts: theoretical analysis, organizational context of the Lithuanian Prison Service, and empirical research with the proposed model.

Keywords: *competencies, competence development, prison system, Lithuanian Prison Service, human resource management.*

PRIEDAI

LIETUVOS KALĖJIMŲ TARNYBOS ADMINISTRACIJOS STRUKTŪROS SCHEMA

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos teisingumo
ministro 2025 m.
d. įsakymu Nr. 18-



INTERVIU KLAUSIMAI

Šis interviu yra Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistro baigiamojo darbo dalis. Tyrimą atlieka studentė Ieva Paalksnytė-Gončarova, rengdama darbą tema „Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas“.

Interviu tikslas – surinkti ekspertines įžvalgas apie Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo procesą, jo organizavimą, taikomas priemones ir tobulintinas sritis.

Gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais, apibendrinta forma, užtikrinant informanto anonimiškumą ir konfidencialumą.

1. Jūsų užimamos pareigos LKT.
2. Kokiais kriterijais vadovaujantis atrenkami kandidatai į tarnybą LKT?
3. Apibūdinkite kaip LKT naudojamos turimos personalo kompetencijos (analizuojamos personalo turimos kompetencijos, organizacijoje planuojama personalo kompetencijų plėtra, organizacijos personalas skatinamas plėtoti turimas kompetencijas savarankiškai)?
4. Įvardinkite metodus bei priemones, kuriais LKT siekiama užtikrinti, kad personalas turėtų reikiamas kompetencijas užimamoms pareigoms atlikti.
6. Kuo remiantis LKT organizuojamas darbuotojų kompetencijų ugdymo procesas?
7. Kaip LKT vykdomas kompetencijų ugdymo procesas?
8. Kokie būdai naudojami bausmių vykdymo pareigūnų kompetencijų ugdymui?
9. Kompetencijų ugdymo procesas LKT yra nuoseklus bei sistemingas ar atliekamas epizodiškai?
10. Kaip turimos darbuotojų kompetencijos derinamos su konkrečia pareigybe?
11. Bausmių vykdymo pareigūnai kompetencijų ugdymo procese dalyvauja vadovybės siūlymu ar savo iniciatyva?
12. Jūsų nuomone, kaip šiuo metu egzistuojanti kompetencijų ugdymo tvarka veikia bausmių vykdymo pareigūnų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, veiklos efektyvumą ir kitus aspektus?
13. Kaip siūlytumėte tobulinti šiuo metu egzistuojančią bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo sistemą?

ANKETA RESPONDENTAMS

Gerb. Respondente,

ši anketa yra Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistro baigiamąjo darbo dalis. Tyrimą atlieka studentė Ieva Paalksnytė-Gončarova, rengdama magistro darbą tema „Bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymas“.

Tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos kalėjimų tarnybos bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo problematiką ir parengti darbuotojų kompetencijų ugdymo modelį.

Jūsų dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Visi atsakymai yra anoniminiai, nebus renkami jokie asmens identifikavimo duomenys, o gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrintai moksliniais tikslais. Nė vienas atsakymas nebus vertinamas individualiai ar siejamas su konkrečiu pareigūnu ar padaliniu.

Užtruksite apie 5–7 minutes. Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį į tyrimą.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

2. Jūsų amžius:

- ☐ Nuo 18 iki 25 metų
- ☐ Nuo 26 iki 34 metų
- ☐ Nuo 35 iki 44 metų
- ☐ Nuo 45 iki 54 metų
- ☐ Daugiau nei 55 metai

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Vidurinis

4. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ 2-4 metai
- ☐ 5-9 metai
- ☐ 10- 15 metų
- ☐ 16 metų ir daugiau

5. Jūsų nuomone, ar organizacijoje akcentuojama bausmių vykdymo sistemos pareigūnų ugdymo svarba:

☐ Taip

☐ Ne

☐ Kita (įrašykite).....

6. Ar gaunate visą reikiamą informaciją apie bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymo galimybes?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Kita (įrašykite).....

7. Kokios priežastys lemia Jūsų kompetencijų ugdymą?

PRIEŽASTYS	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
To reikalauja pareiginės instrukcijos	1	2	3	4	5
Kompetencijų ugdymas padeda sklandžiau vykdyti profesines užduotis	1	2	3	4	5
Kompetencijų ugdymas leidžia būti konkurencingam	1	2	3	4	5
Kompetencijų ugdymas užtikrina didesnę darbo užmokestį	1	2	3	4	5
Nejaučiu motyvacijos ugdyti turimų kompetencijų, nes nejaučiu jokių pokyčių	1	2	3	4	5
Nenoriu mokytis, nes gautas žinias sudėtinga pritaikyti praktikoje	1	2	3	4	5
Manau, kad mano turimų kompetencijų pakanka	1	2	3	4	5

9. Kaip veikia bausmių vykdymo sistemos pareigūnų kompetencijų ugdymui skiriamos priemonės Jūsų organizacijoje?

☐ Teigiamai veikia organizacinės veiklos efektyvumą

☐ Skatina geriau dirbti ir siekti geresnių rezultatų

☐ Priemonių yra per mažai, todėl nejaučiamas joks poveikis

☐ Darbo kokybei neturi jokios įtakos

☐ Kita (įrašykite)

10. Ar jūs domitės naujovėmis, pasirodančiomis specialybės literatūroje, periodikoje, internete?

☐ Taip

☐ Ne

o Kita (įrašykite).....

11. Jūsų manymu LKT palanki aplinka kompetencijų ugdymui?

o Taip

o Ne

o Kita (įrašykite).....

12. LKT atliekama kompetencijų ugdymo poreikių analizė?

o Taip

o Ne

o Neturiu informacijos

o Kita (įrašykite).....

13. Kiek kartų Jūs dalyvaujate kompetencijų ugdymo programose per vienerius metus, organizuojamose LKT?

o 1-2 kartą

o Daugiau negu 3 kartus

o Nedalyvauju

o Kita (įrašykite).....

14. Kokie kompetencijų ugdymo metodai naudojami LKT?

o Mokymas darbo vietoje

o Kursai

o Audiovizualiniai metodai

o Nuotoliniai mokymai

o Seminarai

o Kita (įrašykite).....

15. Kaip dažnai Jūs dalyvavote kompetencijų ugdymo programose per pastaruosius 3 metus?

Mokymai	Niekada	Labai retai	Retai	Dažnai	Labai dažnai
Studijos aukštojoje mokykloje	1	2	3	4	5
Studijos profesinėje mokykloje	1	2	3	4	5
Kursai	1	2	3	4	5
Mokymas darbo vietoje	1	2	3	4	5
Nuotoliniai mokymai	1	2	3	4	5
Seminarai	1	2	3	4	5
Kita	1	2	3	4	5

16. Kompetencijų ugdymo programose gautas žinias Jūs dažnai pritaikote praktikoje?

o Dažnai

o Kartais

o Beveik nepritaikau

o Kita (įrašykite).....

17. Kompetencijų ugdymo rezultatai yra vertinami?

☐ Taip, vertinama ar mokymai atitiko darbuotojų lūkesčius

☐ Atliekami kontroliniai testai

☐ Nevertinami

☐ Kita (įrašykite).....

18. Kokios kompetencijos yra reikalingiausios dirbant LKT?

Kompetencijos	Labai reikalingos	Iš dalies reikalingos	Nereikalingos
Bendrosios kompetencijos			
Elgesio kompetencija			
Vadybinė ir lyderystės kompetencija			
Specifinės kompetencijos			
Profesinės kompetencijos			
Asmeninės kompetencijos			
Socialinės kompetencijos			
Minkštosios kompetencijos			
Vadovavimo kompetencija			
Kognityvinės kompetencijos			
Funkcinės kompetencijos			
Komandinio darbo kompetencija			
Pasiekimų kompetencija			
Konfliktų valdymo kompetencija			
Komunikavimo kompetencija			

19. Kokių kompetencijų ugdymui Jūs teikiate/teiktumėte pirmenybę?

☐ profesinių

☐ socialinių

☐ asmeninių

☐ kognityvinių

☐ emocinių

☐ kita (įrašykite).....

20. Ar LKT skatinamas personalo kompetencijų ugdymas?

- taip
- ne
- nežinau

21. Kompetencijų ugdymas Jus:

- motyvuoja kilti karjeros laiptais
- skatina geriau atlikti savo pareigas
- užpildo žinių spragas
- didina pasitikėjimą savo jėgomis
- užtikrina sklandesnį darbo procesą
- kita (įrašykite).....

22. Įvertinkite kompetencijų ugdymo kokybę LKT

Labai blogai	Blogai	Vidutiniškai	Gera	Labai gerai