**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO**

**VIEŠOJO SAUGUMO AKADEMIJA**

**BENDRŲJŲ IR SOCIALINIŲ KOMPETENCIJŲ INSTITUTAS**

**SKOMANTAS STRALKAUSKAS**

TEISĖS IR POLICIJOS VEIKLA

# VISUOMENĖS SAUGUMO PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Prof. dr. Rūta Adamonienė

Darbo autorius: Skomantas Stralkauskas

Kaunas, 2022

**TURINYS**

**Paveikslų sąrašas** ..... **3**

**Lentelių sąrašas** ..... **4**

**Įvadas** ..... **5**

**1. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJOS UGDYMO KONCEPCIJA IR MODELIAI** ..... **9**

1.1. Kompetencijos samprata ..... 9
1.2. Kompetencijos ugdymo modeliai ir jų kūrimo pamatai ..... 16
1.3. Statutinių valstybės tarnautojų teisiniai aspektai ..... 27

**2. STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIS: KAUNO APSKRITIES VPK PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ ATITIKTIS PASIRINKTAM MODELIUI** ..... **31**

2.1. Kompetencijos modeliai visuomenės saugumo pareigūnams ..... 31
2.2. Statutinių pareigūnų kompetencijos modelis: Kauno apskrities VPK pareigūnų atvejis ..... 37

**3. KAUNO APSKRITIES VPK PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO TYRIMAS** ..... **43**

3.1. Tyrimo metodika ..... 43
3.2. Kauno apskrities VPK pareigūnų anketinės apklausos rezultatai ir analizė ..... 46
3.3. Kompetencijų ugdymo tobulinimo kryptys bei patobulintas kompetencijų ugdymo modelis ..... 74

**Išvados ir rekomendacijos** ..... **78**

**Literatūros sąrašas** ..... **80**

**Priedai** ..... **85**

**Santrauka lietuvių kalba** ..... **95**

**Santrauka anglų kalba** ..... **96**

**Patvirtinimas apie atlikto darbo sąvarankiškumą** ..... **97**

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. „Kompetencijos“ ir „kompetentingumo“ sąvokų skirtumai ..... 11
2 pav. „Ledkalnio“ kompetencijos modelis ..... 12
3 pav. Kompetencijų valdymo esmė ..... 21
4 pav. Teorinis statutinių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo modelis ..... 23
5 pav. Kompetencijų ugdymo modelis pagal Lubbe ir Barnard ..... 35
6 pav. Siūlomas Kauno apskrities VPK kompetencijų modelis ..... 38
7 pav. Darbo stažas pagal pareigūnų grandį ..... 48
8 pav. Fizinio pasirengimo lygis pagal grandies pareigūną ..... 49
9 pav. Kokį vaidmenį policijos įstaigoje užima kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas ..... 49
10 pav. Kokį vaidmenį policijos įstaigoje užima kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas ..... 50
11 pav. Kaip dažnai pareigūnai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse ..... 50
12 pav. Klausimo „Ar kompetencijos trūkumas turi įtakos rezultatui“ analizės rezultatai ..... 51
13 pav. Klausimo „Ar metinio vertinamojo pokalbio pareigūnai aptaria mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius“ analizės rezultatai ..... 52
14 pav. Klausimo „Ar per pareigūnų metinį vertinamąjį pokalbį akcentuojama kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo proceso svarbą“ ..... 53
15 pav. Tiesiogiai pavaldžių pareigūnų prašymų teikimas ..... 54
16 pav. Siųsti į naujas pareigas priimtą pareigūną dalyvauti mokymuose ..... 55
17 pav. Policijos įstaiga atsivežlgia į pageidavimus ir poreikį kompetencijų ugdymo procese ..... 56
18 pav. Pagalbos prašymas susidūrus su kompetencijos stoka profesinėje veikloje ..... 57
19 pav. Asmeninės kompetencijos reikalingumas ..... 58
20 pav. Socialinės kompetencijos reikalingumas ..... 60
21 pav. Techninės kompetencijos reikalingumas ..... 62
22 pav. Vadovavimo kompetencijos reikalingumas ..... 64
23 pav. Asmeninių kompetencijų trūkstamumas ..... 65
24 pav. Socialinių kompetencijų trūkstamumas ..... 67
25 pav. Techninių kompetencijų trūkstamumas ..... 69
26 pav. Vadovavimo kompetencijų trūkstamumas ..... 71
27 pav. Kompetencijų ugdymo modelio tobulinimo kryptys ..... 74
28 pav. Statutinių valstybės tarnautojų patobulintas kompetencijų ugdymo modelis ..... 75

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų techninės kompetencijos pagal svarbą.....33
2 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų bendrosios ir techninės kompetencijos.....34
3 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijos ir jų grupės.....36
4 lentelė. Siūlomas Kauno apskrities VPK kompetencijų modelio aprašas.....38
5 lentelė. Respondentų charakteristika pagal lytį.....46
6 lentelė. Respondentų charakteristika pagal amžių ir lytį.....46
7 lentelė. Respondentų charakteristika pagal išsilavinimą ir lytį.....46
8 lentelė. Respondentų charakteristika pagal grandies pareigūną ir lytį.....47
9 lentelė. Respondentų nuomonė kokių kompetencijų trūksta ir kokių reikės ateityje.....72

# ĮVADAS

**Temos Aktualumas.** Teisėsaugos pareigūnai savo darbe privalo užtikrinti, kad visuomenė laikytųsi viešąjį gyvenimą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų. Tačiau, dėl kompetencijos stokos, pareigūnai darbe padaro klaidų, t.y. patys pažeidžia teisės aktų reikalavimus, nors privalo prižiūrėti, kaip visuomenė tų pačių reikalavimų laikosi. Pareigūno klaidos darbe gali lemti konkretaus asmens ir visuomenės nepasitenkinimą visos struktūros darbu. Tokios klaidos taip pat sukuria papildomo, nenaudingo darbo teismų sistemai, nagrinėjančiai netinkamo pareigūno darbo pasekmes, ir valstybei, kuri turi atlyginti nekokybiško pareigūno darbo pasekmes (priteistas kompensacijas nukentėjusiems asmenims).

Valstybės tarnautojų profesinė kompetencija yra viena svarbiausių esminių efektyvaus ir patikimo valstybės valdymo garantų, kuris sutaupo valstybės resursus ir suteikia geresnių rezultatų. Toks valdymas padeda, kurti stiprią teisinę valstybę, plėtoti ekonomiką, užtikrinti socialinio gyvenimo stabilumą. Kompetencijos sampratoje išskiriamos trys struktūrinės dalys – žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, vertybines nuostatos bei asmeninės savybės, reikalingos kokiai nors veiklai atlikti (Lepaitė, 2003;  ; Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, 2007; Inkliuzinio švietimo mokytojo profilis, 2012).[1] Nors šią sąvoka apibrėžiama vis skirtingai pasak J. Juralevičienės: „valstybės tarnautojams keliamas profesinės kompetencijos reikalavimas apima specialų bazinį pasirengimą, nuolatinį kvalifikacijos tobulinimą, įgytos kvalifikacijos ir įgaliojimų suderinamumą, pageidautinas asmenines valstybės tarnautojo savybes“.[2] Tačiau norit būti nepriekaištingos reputacijos statutinis valstybės tarnautojas, reikia įgyti tam tikrą kvalifikaciją. Pasak R. Laužacko, kvalifikaciją gali įgyti kiekvienas kuris nori būti savo srities specialistu, tam reikia baigti mokymo instituciją, kuri suteikia kvalifikaciją, tačiau kompetencijos lygis pasireiškia tik tuomet, kai sukauptas žinias pritaikome praktinėje veikloje.[3]

Tam, kad kompetencijos lygis kiltu, reikia tam tikros struktūros, todėl būtina susisteminti kompetencijos ugdymą į aiškų modelį. Kompetencijos modelį galime apibrėžti kaip konkrečios pareigybės detalus aprašymas – įgūdžių ir požymių, kurie yra reikalingi, kad kuo efektyviau atliktum savo darbą ir pasiektum aukštų rezultatų. Kompetencijos modelį srities specialistai kuria ir tobulina jau daugiau nei trisdešimt metų. (R. S. Mansfield 1996) Pirmasis kompetencijų modelis buvo sukurtas 1970 m. garsaus psichologo D. McClelland ir jo kolegų konsultacinėje kompanijoje „McBer and Company“.(R. S. Mansfield, 2000) Tuo metu JAV Vyriausybė ieškojo jaunesniųjų pareigūnų užsienio

[1] Lina Miltenienė ir kit. *Specialistų kompetencija dirbti su mokiniais, turinčiais specifinių mokymosi sutrikimų*. Prieiga internete https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6098578/datastreams/MAIN/content

[2] Jarulevičienė, J. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“, *Viešoji politika ir administravimas* 5, 2003, p. 89.

[3] Laužackas, R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas, Kaunas, 2005.

reikalams, jaunų diplomatų, kurie atstovautų JAV įvairiose šalyse.[4] Apie valdymo modelį kalbama tiek Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse[5], tiek 2017–2020 metų Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plane.[6] Norit kryptingai siekti aukštų ir užsibrėžtų rezultatų organizacijoje, reikia sukurti kompetencijos modelį. Kompetencijos modelius organizacijos, įstaigos, institucijos ir kt. taiko siekdamos suderinti pačių darbuotojų ir organizacijos veiklą, kad būtų galima siekti aukštesnių rezultatų ir stiprinti komandos bendradarbiavimą. Kadangi jau anksčiau minėta kompetencijos sąvoka yra labai plati ir ją mokslininkai supranta skritingai todėl didelę reikšmę turi aplinkybės todėl sukonkretinti ir apibendrinti kompetencijos modelį yra labai sudėtinga. Įvairūs autoriai, tokie kaip Lindsay, Stuardas, (1997), McCredžio, Shackleton, (2000), Tettasir kt, (2000), savo moksliniuose darbuose siekė atrasti optimaliausią kompetencijos modelį, apibendrinti anksčiau sukurtus modelius.[7]

**Temos naujumas.** Teisėsaugos pareigūnų kompetencija yra labai svarbi, kad šie nedarytų klaidų darbe kurios lemia prastus darbo rezultatus, bylų neištyrimą ir kt. apie kompetencijos lygi ir ugdymo modelius jau yra daug aprašyta lietuvos ir užsienio literatūroje (Jovaiša, 1997; Lepaitė, 2003; Mažeikienė, Virgailaitė–Mečkauskaitė, 2007; Laužackas 2005; Adamonienė, 2006; Rekašienė ir Sudnickas, 2014; Stačinskaitė, Petrauskienė, 2018 ir kt.) taip pat ir užsienio literatūroje (Boyatzis, 1982; Spencer, 1990; Mansfield, 1996; Lindsay, Stuard, 1997; Tiwana, 2002 ir kt.) Tačiau policijos įstaigoje neišvengiamai vykdomos reformos, reikalauja pareigūnų didžiulo kompetencijos lygio, kadangi jie turi prisitaikyti prie buvusios, esamos ir būsimos reformos. Ne dažnai žinoma, kad darbui keičiantis reikia ir ugdyti įgūdžius, todėl reikia pasigilinti, kaip visuomenės pareigūnai prisitaiko prie naujų reformų ir kaip yra sudaromi ugdymo modeliai, kurie padeda vystyti kompetencijos lygi.

**Baigiamojo darbo problema. S**tatutinio pareigūno kompetencijos lygis yra vienas iš esminių, pareigūno darbo kokybę lemiančių veiksnių. Todėl būtina užtikrinti kiek įmanoma aukštesnį pareigūnų kompetencijų lygmenį, tačiau konkrečios pareigūno pareigybės kompetencijų lygmuo dažniausiai nėra konkrečiai apibrėžtas. Pareigūnas savo darbe privalo vadovautis įvairių teisės aktų reikalavimais, kurie nėra galutinai apibrėžti, taip pat nuolat kinta. Dėl tokio neapibrėžtumo labai

[4] Trijonytė Ž, Kompetencijų ugdymo modelių pritaikymo galimybös prekybos apdailos medžiagomis sektoriuje. Kaunas 2008, p. 17.
[5] Teisės aktas. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo.* Prieiga internete https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.444678/aSHXOBwDnF
[6] Teisės aktas. *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*. Prieiga internete https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?jfwid=bkaxl524
[7] Zorskaitė E, Viduriniosios grandies vadovų kompetencijų modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Kaunas, 2016, p. 22

sudėtinga vertinti pareigūnų kompetencijas, ir parinkti tinkamas, ekonomiškai racionalias kompetencijų tobulinimo priemones.

**Tyrimo objektas –** statutinių pareigūnų kompetencijų lygmuo ir ugdymo modelis.

**Tyrimo tikslas –** išanalizuoti pareigūnų kompetencijų lygmenį, jį lemiančius veiksnius, sąsajas su darbo kokybę apibrėžiančiais rodikliais bei pasiūlyti pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, keliami šie **uždaviniai:**

- Išanalizuoti esamus darbuotojų kompetencijos apibrėžimo bei nustatymo tyrimų modelius ir pasiūlyti teorinį statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį;
- Ištirti Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminius aspektus pasiūlytam modeliui;
- Atsižvelgiant į tyrime nustatytas Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo problemines sritis, pateikti pareigūnų kompetencijų ugdymo tobulinimo kryptis.

**Ginamieji teiginiai.** Nesant Kauno apskrities VPK kompetencijų ugdymo modeliui, neužtikrinamas pareigūnų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo procesas.

**Tyrimo metodika.** Siekiant įgyvendinti baigiamajame darbe išsikeltą darbo tikslą bei uždavinius, taikyti šie tyrimo metodai:

*mokslinės literatūros, teisės aktų sisteminė–struktūrinė analizė* – taikyta analizuojant darbuotojų ir pareigūnų kompetencijų apibrėžimo, nustatymo, tobulinimo teorinius ir teisinius aspektus.

*statistinės analizės* – atliekant Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų atitikties pasiūlytam modeliui analizę, pareigūnų kompetencijų lygmens ir pareigūnų darbo kokybę apibrėžiančių rodiklių sąsajų analizę;

*aprašomasis* – interpretuojant teorinių, teisinių bei statistinių duomenų analizės rezultatai.

*apibendrinimo metodas* – taikytas formuojant ir pateikiant išvadas.

**Baigiamojo darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro: paveikslų, lentelių sąrašas, įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių, anglų kalbomis. Pirmajame skyriuje analizuojami esami darbuotojų kompetencijos apibrėžimo bei nustatymo tyrimų modeliai bei pasiūlytas teorinis statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis. Antrajame skyriuje tiriama Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai pasiūlytam modeliui. Trečiajame skyriuje atliktas kiekybinis Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo

tyrimas, nustatytos probleminės sritys, pateiktos kompetencijų ugdymo tobulinmo kryptys bei patobulintas statutinių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo modelis. Darbo pabaigoje pateikiami priedai.

# 1. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJOS UGDYMO KONCEPCIJA IR MODELIAI

## 1.1. Kompetencijos samprata

Kompetencijos sąvoką galima sieti su 1973 m. publikuotu McClelland (1973) tyrimu *Testing for Competency rather than for Intelligence*[8]. Tyrime asmeninė kompetencija apibrėžta kaip motyvai ir asmenybės bruožai. Šios individualios savybės buvo pripažintos reikšmingais darbuotojo veiklos rezultatų ir sėkmės rodikliais. Šis tyrimas buvo reikšmingas tuo, kad patvirtino asmeninės kompetencijos svarbą numatant profesinę sėkmę, ir tuo būdu suteikė galimybių darbuotojų potencialą vertinti ne vien tradiciniais būdais, t. y., IQ ir gabumų testais. Dėl šios priežasties McClelland darbas dažnai laikomas personalo valdymo kompetencijų teorijos pradininku[9].

Kompetencijų sąvoka nuo minėto tyrimo išplito ir daugelis autorių pateikė savitą termino versiją. Žodis „kompetencija“ yra kilęs iš lotyniško žodžio „competentia“, kuris gali būti verčiamas kaip „įgaliotas vertinti“, atitinkamai „asmuo, turintis teisę kalbėti“[10]. Vis tik tiesioginė žodžio reikšmė mažai ką sako šiuolaikiniame sąvokos vartojimo kontekste. Kompetencija plačiąja prasme yra kasdienė praktika nuosekliai integruojant teorinius ir praktinius įgūdžius, įskaitant teorines žinias, komunikaciją, techninius įgūdžius, kritinį mąstymą, emocines, vertybes, sprendimų priėmimą ir kt. Kompetencijos apibūdina savybes, reikalingas darbuotojui gerai atlikti jam paskirtas užduotis[11].

Kompetencijas galima skirstyti į individualias ir kolektyvines. Individualus kompetencijų lygis susideda iš žinių, įgūdžių, požiūrio ir elgsenos, o kolektyvinis lygmuo susideda iš kolektyvinių gebėjimų, proceso valdymo ir organizacinių gebėjimų[12]. Individuali kompetencija gali būti apibrėžta kaip atitiktis tarp užduočiai atlikti reikalingų įgūdžių bei turimų užduotį atliekančio asmens įgūdžių. Asmeninė kompetencija susideda iš žinių, įgūdžių, požiūrio, patirties ir kt. gebėjimų, leidžiančių asmeniui gerai atlikti tam tikrus pavedimus ir užduotis[13]. Taigi kompetencija šia prasme yra gebėjimas veikti ir pritaikyti žinias bei panaudoti turimus įgūdžius.

---

[8] McClelland, D. C., „Testing for Competence Rather than for “Intelligence”“, *The American Psychologist*, 28, 1973 m., p. 1-14. Prieiga internete: https://doi.org/10.1037/h0034092

[9] Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development“, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27, 2019 m., p. 62–71. Prieiga internete https://doi.org/10.18267/j.aop.622

[10] Ibid.

[11] Kotonen, U., Savonen M-L., Tuominen, U., Lahtinen, H. & Suomäki, A., „Process and methods of competence management and development“. Iš Kotonen, U. & Suomäki, A. (ed.) *Competence development of logistics centers: development of logistics centers in Southern Finland* The publication series of Lahti University of Applied Sciences, 2012 m., p. 22-28.

[12] Shinners J, Franqueiro T., „Individual and Collective Competence“, *J Contin Educ Nurs.*, 2017 m. p. 148-150. Prieiga internete https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28362459/

[13] Wheeler R., „Don't equate competence with capacity“, *Archives of disease in childhood*, 105, 5, 2020 m., p. 419–420. Prieiga internete: https://doi.org/10.1136/archdischild-2019-318387.

Kita vertus, mokslinėje literatūroje nesutariama, ar kompetentingas asmuo yra asmuo, kuris gali atlikti reikiamas užduotis tiesiog patenkinamai, ar asmuo, turintis platų įgūdžių ir žinių spektrą, kurį galima pritaikyti įvairiose situacijose. Pirmuoju atveju nėra reikalingi išskirtinai dideli gebėjimai, o antruoju atveju asmuo pasižymėtų lankstumu bei įvairių gebėjimų turėjimu[14]. Vis tik apskritai kompetencija arba „buvimas kompetentingu“ yra suprantama kaip gebėjimas: individualios kompetencijos yra kažkas, ką individas geba gerai atlikti[15].

Skorkova įvairias kompetencijos sąvokos interpretacijas apibendrino taip:

- Kompetencija kaip autoritetas ir atsakomybė. Darbuotojas turi teisę atlikti tam tikrus veiksmus. Tai nurodo, kas darbuotojui buvo duota iš išorės.
- Kompetencija kaip asmens gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą – kokybė, įgūdžiai ir gebėjimas ką nors padaryti kompetentingai [16].

Skirtingos kompetencijos – tai įgūdžiai, žinios ir gebėjimai matomi klientams, kurie išskiria darbuotoją iš konkurentų. Kompetencijas taip pat galima apibrėžti kaip žinių sutelkimą, veiksmus ir emocijas, kuriančias vertę. Ji apima derinį žinių, įgūdžių ir elgesio, kurie yra praktikuojami savęs tobulinimui. Taip pat kompetencija yra įgūdžių, žinių visuma ir elgesys, apibūdinantis pranašesnius asmens rezultatus kiekvienu konkrečiu aspektu. Kompetencijos yra gebėjimas atsakingai ir savarankiškai naudoti savo žinias, įgūdžius ir gebėjimus (asmeninius, socialinius ir (arba) metodinius) įvairiose situacijose. Tai reiškia, kad kompetentingas asmuo privalo gebėti suprasti aplinkybes ir prisitaikyti prie jų atitinkamai nuo situacijos[17].

Verta atkreipti dėmesį, kad gana dažnai „kompetencija“ ir „kompetentingumas“ laikoma sinonimais, tačiau šios sąvokos nėra visiškai tapačios. Kompetencija yra gebėjimas atlikti savo rolę, naudojant apibrėžtas kompetencijas: žinių, įgūdžių ir gebėjimų kompetencijas. Kompetencija yra kažkas, ko galima išmokti ir mokyti, ir dažnai ji yra išmatuojama, kadangi tai individo gebėjimas daryti kažką. Tačiau kompetentingumas yra daugiau pagrįstas elgesiu ir apibūdina asmens savybes

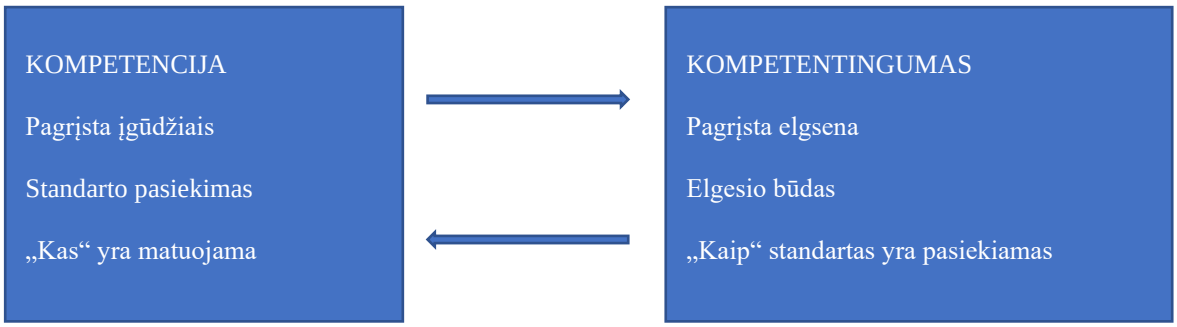
[14] Shepherd, S. M., Willis-Esqueda, C., Newton, D., Sivasubramaniam, D., & Paradies, Y., „The challenge of cultural competence in the workplace: perspectives of healthcare providers“, *BMC health services research*, 19, 1, 2019 m., p. 135. Prieiga internete: https://doi.org/10.1186/s12913-019-3959-7.

[15] Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development“, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27, 2, 2019 m., p. 62–71. Prieiga internete: https://doi.org/10.18267/j.aop.622.

[16] Skorkova, Z., „Competency Models in the Public Sector“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 2016 m., p. 226-234. Prieiga internete: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029.

[17] Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development“, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27, 2, 2019 m., p. 62–71. Prieiga internete: https://doi.org/10.18267/j.aop.622

bei asmenybę: jo gebėjimą vystyti kompetencijas[18]. Mokslinėje literatūroje dažnai remiamasi Sanghi kompetencijos versus kompetentingumas paaiškinimu (žr. 1 pav.).




**1 pav. „Kompetencijos“ ir „kompetentingumo“ sąvokų skirtumai**

**Šaltinis:** Sanghi, S., The Handbook of Competency Mapping, 2007 m.

Kompetencija yra pagrįsta įgūdžiais, o kompetentingumas nusako elgseną pagal tuos įgūdžius (pav. 1). Atitinkamai kompetencija yra tai, „kas“ matuojama, pavyzdžiui, organizaciniai įgūdžiai, kurie vertinami standartais, o kompetentingumas tai, „kaip“ standartas yra pasiekiamas, pavyzdžiui, greitai ir efektyviai.

Kompetenciją naudinga vartoti norint išreikšti įgūdžius ir pasiektą veiklos standartą, o kompetentingumas reiškia elgseną, įpročius, kuriais tai pasiekiama. Kitaip tariant, pirmasis nusako, *ką* žmonės gali daryti, o antrasis sutelkia dėmesį į tai, *kaip* jie tai atlieka. Todėl yra akivaizdi sąsaja tarp šių dviejų sąvokų, t. y. kompetencijos įgūdžių pritaikymas greičiausiai nulems kompetentingą elgseną ir atvirkščiai. Kompetencijos reiškia įgūdžių, kurie atliekami patenkinamai, spektrą o kompetentingumas reiškia priimtiną elgesį kompetentingoje veikloje[19]. Kompetentingumas apima tas pačias charakteristikas kaip kompetencijos; įgūdžiai, žinios ir asmeninės savybės, bet be to sąvoka taip pat įtraukia faktinį gebėjimą atlikti užduotis. Kompetencijos yra daugiau potencialūs įgūdžiai, nuostatos ir žinios, reikalingos užduočiai atlikti.

Pasak Sanghi, yra penkios skirtingos kompetentingumo charakteristikos: motyvai, bruožai, savęs samprata, žinios ir įgūdžiai (žr. 2 pav.)[20].

[18] Moghabghab, Rola, Audrey Tong, Amy J. Hallaran and Janet E. Anderson, “The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective.” *Journal of Nursing Regulation*, 9, 2, 2018 m., p. 54-59.
[19] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m.
[20] Sanghi, S., *The Handbook of Competency Mapping* (New Delhi: Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd, 2007 m., p. 12.




**2 pav. „Ledkalnio“ kompetencijos modelis**

**Šaltinis:** Sanghi, S., The Handbook of Competency Mapping, 2007 m.

Motyvai yra paskata, nukreipianti asmenį tam tikrų tikslų link, o bruožai yra fizinės asmens savybės. Savęs samprata apima žmogaus nuostatas, vertybes ir savęs įvaizdį. Žinių charakteristika yra informacija, kurią asmuo turi, o įgūdis yra jo/jos gebėjimas atlikti užduotį. Kompetentingumas yra išmatuojamas individualus gebėjimas, kuris išskiria efektyvų paskirtos funkcijos atlikimą; interaktyvi visuma nuostatų, įgūdžių, žinių ir gebėjimų, elgsenos ir strategijų, bruožų, motyvų, mąstymo modelių, savęs sampratos ir vertybių. Įgūdžiai ir žinios yra paviršinės kompetencijos, kurios lengvai matomos kitiems, o motyvai, bruožai ir savęs samprata yra pagrindinės kompetencijos. Paviršiaus kompetencijos yra lengviausiai ugdomos[21].

Nepaisant jų skirtumų apibrėžiant kompetencijos ir kompetentingumo sąvokas, dauguma apibrėžimų akcentuoja tas pačias pagrindines kompetencijos savybes. Jos yra esminės norint suprasti glaudų ryšį tarp kompetencijos ir profesinės srities:

- kompetencija yra įvairių išteklių visuma, kurių vertė atsiranda iš daugiau nei vien tik šių išteklių turėjimo (reikalingas faktinis pritaikymas);
- kompetencija yra susijusi su veikėju, kuris gali būti, pavyzdžiui, įmonė, projekto komanda arba asmuo;
- kompetencija yra pažintinė kognityvinė struktūra, kuri sukuria veiklos vykdymo būdą

[21] Ibid.

ir yra gana stabili;

- kompetencija yra konstrukcija, kurią kiekvieną kartą suaktyvinus galima tobulinti ir prisitaikyti prie besikeičiančių situacijos ypatybių [22].

Kai kurie teoretikai pateikia labiau praktinį kompetencijos paaiškinimą. Šioje perspektyvoje kompetencijos suprantamos kaip individualus gebėjimas ar savybė, kuri panaudojama darbuotojo kartu su asmeniniais, organizaciniais ar aplinkos ištekliais, kai reikia sėkmingai susidoroti su konkrečiomis situacijomis ar užduotimis. Individualūs gebėjimai ir savybės yra asmeninės savybės, pavyzdžiui, įgūdžiai, žinios „kaip“. Ištekliai yra priemonės veiksmams atlikti, pavyzdžiui, įrankiai, įrenginiai, santykiai su kitais darbuotojais ir kt. Situacijas reikėtų suprasti kaip kontekstą, kuriam būdingas tam tikras laukiamas rezultatas[23].

Nors kompetencijos ir kompetentingumo riba nėra visada tokia aiški, paprastai tariant, kompetencija gali būti suprantama kaip tai, ką asmuo gali padaryti, o kompetentingumas tai, kaip užduotis atliekama. Literatūroje galima rasti daugybę apibrėžimų, kuriais bandoma paaiškinti šias sąvokas, tačiau bendrai priimto konsensuso nėra. Šiame darbe laikomasi nuomonės, kad kompetentingumas reiškia įgūdžius, žinias, asmenines savybes ir elgesį, reikalingus veiksmingai atlikti užduotį. Kompetencija reiškia potencialų gebėjimą veikti tam tikroje situacijoje, o kompetentingumas sutelkia dėmesį į faktinį veikimą situacijoje[24]. Taigi, kompetencijos daro darbuotojus gebančiais atlikti savo pareigas, o kompetentingas jų atlikimas užtikrina standartų laikymąsi. Kitaip tariant, kompetencijos nustatomos lyginant, kokiame lygmenyje darbuotojo rezultatai yra pagal iš anksto nustatytus elgesio standartus, kas reiškia jog darbuotojui reikia kompetencijų iki kol jis galės atlikti užduotis kompetentingai[25].

Kompetencijų nereikėtų painioti su įgūdžiais. Jie yra ugdomi specialių mokymų ar praktikos metu ir, priešingai nei kompetencijos, gali būti išmokti daug greičiau. Pavyzdžiui, greitas rašymas kompiuteriu yra įgūdis, kurį galima išmokti per patirtį praktikuojantis tą pačią užduotį ilgą laiką. Tačiau kompetencijoms, tokioms kaip analitinis mąstymas ar komandinis darbas, išsiugdyti reikia daugiau laiko ir patirties. Be to, kompetencija apima įgūdžių spektrą, žinias ir gebėjimus, kurių reikia norint sėkmingai atlikti tam tikrą vaidmenį ar rolę. Pavyzdžiui, įgūdis gali būti naudojimasis tam tikra

[22] Capece, G., Bazzica, P., „A practical proposal for a “competence plan fulfillment”, *Key performance indication, Knowledge and Process management*, 20, 1, 2013 m.
[23] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m.
[24] Ibid.
[25] Wong, Shaw Chiang, „Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review“, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 9, 2020 m., p. 95-114. Prieiga internete: https://hrmars.com/journals/journaldetail/IJARPED/65/232.

kompiuterine programa skaičiavimams atlikti, o kompetencija – sudėtingų duomenų supratimas ir analizė[26].

Pagrindinės kompetencijos yra tos kompetencijos, kurios yra svarbiausios norint tobulėti organizacijos viduje, sukurti konkurencinį pranašumą ir pasiekti organizacinius tikslus. Jos būdingos organizacijai ar profesijai, todėl gali būti sunku jas apibrėžti universaliai. Pagrindinės asmeninės kompetencijos yra gebėjimai ir darbuotojo stiprybės, pagrįstos jo asmenybe, vertybėmis ir išvystytais gebėjimais. Kita vertus, išsiskiria pagrindinės organizacinės kompetencijos ir gebėjimai, suteikiantys organizacijai konkurencinį pranašumą. Tad pagrindinės kompetencijos yra ne tik individualios, bet ir kolektyvinės kompetencijos, padedančios organizacijai pasiekti savo tikslus[27].

Dažnai prie pagrindinių kompetencijų priskiriamos ekspertizė, oportunizmas, kūrybiškumas, ryžtingumas, nepaisant netikrumo, fundamentalių prielaidų kvestionavimas ir naujų sprendimų konceptualizavimas. Kaip ir visos kompetencijos, jos gali būti ugdomos sistemingai planuojant žmogiškųjų išteklių valdymą. Kai kurios iš šių pagrindinių kompetencijų, pavyzdžiui, ryžtingumas netikrumo sąlygomis, geriausiai gali būti išugdomas remiantis patirtimi. Yra tam tikrų socialinių įgūdžių, kurie kaip kompetencijos gali būti laikomi svarbiais ar net būtinais organizacijai palaikyti pavyzdžiui, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas spręsti konfliktus darbo vietoje ir bendravimo įgūdžiai. Kaip kompetencijos taip pat vertinami: gebėjimas sumąstyti netradicinius sprendimus precedento neturintiems iššūkiams, originalumas ir iniciatyvumas ir kt.[28]. Įgūdžių i kompetencijų spektras yra labai platus, tačiau minėtos kompetencijos yra labai svarbios visų tipų organizacijoms, nes visada reikia komunikacijos, komandinio darbo ir originalaus mąstymo.

Tampa aišku, kad kompetencijų struktūrą sudaro bent penki elementai: žinios, motyvai, savybės, įgūdžiai, vertybės ir savęs vertinimas[29].

*Galima teigti, kad kompetencijos yra įgūdžių, žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių derinys, būtinas sėkmei tam tikroje srityje, profesijoje ar organizacijoje. Kompetencijos yra pastebimos stebint rezultatus, jos yra išmatuojamos pagal tai, kaip rezultatai atitinka iš anksto nustatytus standartus. Kompetencijos gali būti labai įvairios ir priklausomai nuo organizacijos veiklos ar profesijos srities*

[26] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m.)
[27] Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development“, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27, 2, 2019 m., p. 62–71. Prieiga internete: https://doi.org/10.18267/j.aop.622.
[28] Zhu, Y., Achieving resilience? Understanding social enterprises' strategies to tackle challenges in their delivery of public services (The University of Edinburgh, 2019 m.)
[29] Wong, Shaw Chiang, „Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review“, *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 9 2020 m., p. 95-114. Prieiga internete: https://hrmars.com/index.php/IJARPED/article/view/8223/Competency-Definitions-Development-and-Assessment-A-Brief-Review.

*bus pabrėžiamos skirtingos kompetencijos. Keletas kompetencijos pavyzdžių: kūrybiškumas, originalus mąstymas, gebėjimas aiškiai komunikuoti, komandinis darbas, organizuotumas, empatija, analitinis mąstymas, sprendimų priėmimas, išteklių planavimas, darbo jėgos planavimas, tikslus reikalingų įgūdžių nustatymas, sistemiškumas ir iniciatyvumas. Kiekvienoje organizacijoje turėtų būti formuojami saviti kompetencijų modeliai, žmogiškųjų išteklių skyrius ir vyresnieji vadovai kartu turėtų nuspręsti ir apibrėžti darbuotojams reikalingas kompetencijas, kurios būtinos organizacijos sėkmei palaikyti.*

## 1.2. Kompetencijos ugdymo modeliai ir jų kūrimo pamatai

Nors kompetencijų modeliai yra nepaprastai populiarūs, trūksta aiškaus apibrėžimo, kas yra kompetencija. Remiantis ankstesniu skyriumi, kompetencija šiame darbe suprantama kaip žinių, elgesio ir įgūdžių derinys, suteikiantis potencialą efektyviai atlikti užduotis. Konkreti kompetencija taip pat gali būti suprantama kaip gebėjimas ar požiūris, kuris skiria vieno asmens darbo rezultatus nuo kito.

Koncepcija – proceso samprata, apgalvotas veikimo planas. Pagrindinė koncepcijos idėja yra ne tik atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir galimai pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, pvz: žmonių grupė besimokydama ar ugdydama savo kompetenciją pagerina ne tik savo gebėjimus bet ir pakinta jų pačių kaip individų žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis teigiamas pokytis skatina naują gebėjimų vystymąsi, o tai padeda pasiekti gerus darbo rezultatus. Pradžioje kuriant kompetencijų konceptą (maždaug iki dešimtojo dešimtmečio) tyrimai buvo orientuoti į individualių kompetencijų stebėjimą. Kompetencija buvo apibrėžiama kaip savarankiškai išugdytas įgūdis, kuris yra būtinas norint atlikti darbą, užduotį ar veiksmą. Maždaug nuo 1990 m. personalo valdymas pradėtas orientuoti į kompetencijų modelių kūrimą bei jų valdymą organizacijose. Trečiasis personalo valdymo etapas, kuris tebesitęsia šiandien yra pagrindinių kompetencijų, reikalingų norint įgyti konkurencingumą tam tikroje srityje, nustatymas ir identifikavimas[30]. Šios pagrindinės kompetencijos gali būti universalios, tačiau kartu individualiai pritaikytos vienai sferai, profesija ar sričiai[31]. Ilgainiui kompetencijų nustatymas ir identifikavimas paskatino formuoti vadinamąjį kompetencijų modelį, būdingą konkrečiai pareigybei. Pagrindinių kompetencijų grupė unikaliai sričiai formuoja kompetencijų modelį[32].

Kompetencijos modelis apibūdina tam tikras reikalingas žinias, įgūdžius ir savybes, reikalingas efektyviai atlikti vaidmenį organizacijoje ir yra naudojamas kaip žmogiškųjų išteklių atrankos kriterijus[33]. Kompetencijų modelis orientuotas į visų asmens savybių vertinimą, kai akcentuojama tai, ką asmuo gali suteikti organizacijai. Dėl to, kompetencijų modeliai neretai apima tiek įgimtas, tiek įgytas savybes ir įgūdžius. Įgimti gebėjimai yra tokie, kuriems individas turi gabumų natūraliai, pavyzdžiui, kalbėjimo gabumai, o įgyti gebėjimai prilyginami patirčiai, lavinimuisi ir

[30] Skorkova, Z., „Competency Models in the Public Sector“, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 2016 m., p. 226-234. Prieiga internete: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
[31] Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development“, *Acta Oeconomica Pragensia*, 27, 2, 2019 m., p. 62–71. Prieiga internete: https://doi.org/10.18267/j.aop.622.
[32] Ibid.
[33] Midhat Ali, Muhammad, Sheheryar Mohsin Qureshi, Muhammad Saad Memon, Sonia Irshad Mari, and Muhammad Babar Ramzan. “Competency Framework Development for Effective Human Resource Management.” *SAGE Open*, (April 2021). Prieiga internete: https://doi.org/10.1177/21582440211006124.

tobulėjimui. Tokiame kontekste kompetencijų modelis apims elgesį, įgūdžius, žinias, gabumus ir asmenines savybes[34].

Kadangi kompetencijų modelis glaudžiai siejasi su profesijai reikalingomis savybėmis, jį taip pat galima apibrėžti kaip darbo kompetencijų aprašymą, šių kompetencijų grupę, būtiną darbo kategorijai, skyriui ar profesijai. Modelyje identifikuojamos ir aprašomos pagrindinės charakteristikos, iš daugumos išskiriančios pavyzdingą darbuotoją[35]. Kompetencijų modelis čia reiškia rašytinį kompetencijų, reikalingų visapusiškai sėkmingai ar pavyzdingai atlikti pareigas, modelį. Akivaizdu, kad kompetencijų modeliai yra orientuoti į įgūdžių, žinių ir savybių konkrečiai sričiai. Siekiamas kompetencijų modelio tikslas yra atkartoti efektyvių darbuotojų kompetencijas mažiau produktyviems darbuotojams, kadangi manoma, jog tam tikras apibrėžtas įgūdžių, žinių, savybių spektras yra būtinas sėkmei konkrečiame darbe.

Kompetencijos modeliai naudojami rengiant mokymus, vertinant rezultatus ir vertinimo programas. Jie padeda išskirti kompetencijas, kurios gali būti perduotos per mokymus, taip pat identifikuoti kompetencijas, kurias yra sunkiau ugdyti[36]. Svarbus aspektas, jog kompetencijų modeliai turi ne tik apibrėžti kompetencijas būtinas optimaliam darbui, bet taip pat turi pateikti reikalingos elgsenos pavyzdžius. Dėmesys turi būti sutelktas į konkretų pasiekiamą elgesio standartą, kurio galima išmokyti per instruktavimą. Dėl to norint optimizuoti kompetencijų modelį, jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į realistiškas aplinkybes ir konkretų rolės vaidmenį[37].

Kai kurie teoretikai kompetencijų modelių esminiais komponavimo elementais laiko kompetencijų profilius, susidedančių iš bendrų ir specifinių savybių. Toks kompetencijų modelis yra visų tam tikros organizacijos darbuotojui reikalaujamų kompetencijų visuma, kuri išskaidoma į atitinkamus profilius tam tikroms pareigoms ar vaidmenims. Kompetencijos profilis yra visų kompetencijų, apibūdinančių konkrečią darbo aplinką, visuma. Be to, šiuo požiūriu profilis taip pat lemia reikalingą kompetencijų lygį. Kiti autoriai neišskiria kompetencijų profilio sąvokos ir jį

[34] Vu, Giang., „A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human“, *Journal of Economics, Business and Management*, 5, 2017 m., p. 357-365. Prieiga internete: http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=80&id=898.

[35] Bagaeva, Irina, Iliashenko, Oksana & Borremans, Alexandra, „Theoretical and methodological aspects of the competence approach to the evaluation of the organization's personnel“, *MATEC Web of Conferences*. 2018 m., p. 193. Prieiga internete: https://www.matec-conferences.org/articles/matecconf/abs/2018/52/matecconf_esci2018_05060/matecconf_esci2018_05060.html

[36] Vazirani, N., „Competencies and Competency Model - A Brief Overview of Its Development and Application“, *SIES Journal of Management*, 7, 2010 m., p. 121-131.

[37] Vu, Giang., „A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human“, *Journal of Economics, Business and Management*, 5, 2017 m., p. 357-365. Prieiga internete: http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=80&id=898

prilygina pačiam kompetencijų modeliui, kuris apibrėžiamas kaip išsamus įgūdžių ir savybių aprašymas, skirtas nurodyti, kaip darbuotojai turi elgtis darbe[38].

Taip pat naudinga atkreipti dėmesį, kad kai kurių empirinių tyrimų analizė leidžia daryti išvadą, jog daugumą kompetencijų profilių sudaro tie patys bruožai. Tai: techniniai įgūdžiai, specifinės žinios, pageidaujamas elgesys, individualūs bruožai, biografiniai duomenys, patirtis. Kai kurie autoriai šias savybių grupes vadina profiliais, o kiti modeliais[39].

Kita vertus, kompetencijų modelis dažniau yra formuojamas stebint įgūdžius, kurie pasirodė esą reikalingi bei sėkmingi tam tikroje veiklos srityje. Remiantis pavyzdinėmis savybėmis, modelis gali padėti nustatyti darbuotojų kompetencijas, kurias reikia tobulinti. Jis taip pat gali būti naudingas analizuojant įgūdžių trūkumą, lyginant jau turimas ir reikalingas kompetencijas[40].

Svarbūs kintamieji, į kuriuos reikia atsižvelgti kuriant kompetencijų modelį yra įgūdžių sąvokų naudojimas arba sąvokų kūrimas. Taip pat kompetencijų identifikavimo ir patikrinimo metodai - apklausos, interviu ir pan. Kiekviena modelio kompetencija būtų apibrėžta, įskaitant kompetencijai atitinkinamos elgsenos aprašą. Kompetencijų modeliai (arba profiliai) gali sugrupuoti kompetencijas įvairiais būdais, priklausomai nuo organizacijos tikslų. Pavyzdžiui, kai kurios kompetencijos gali būti sugrupuotos į darbuotojų įtraukimą didinančias kategorijas, o kitos į kompetencijas, reikalingas vadovams[41].

Natūralu, kad tiek mokslinėje literatūroje, tiek verslo praktikoje naudojami skirtingi kompetencijų modeliai ir profiliai. Europos Sąjungos Tarybos rekomendacija dėl kiekvieno asmens pagrindinių kompetencijų apima:

- Raštingumo kompetencija;
- Kelių kalbų mokėjimas;
- Kompetencija gamtos mokslų, matematikos, technologijų srityse bei inžinerija;
- Skaitmeninė kompetencija;
- Asmeninė, socialinė ir gebėjimo mokytis kompetencija;
- Pilietiškumo kompetencija;
- Verslumo kompetencija;

[38] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m).
[39] Ibid.
[40] Nada, Ahmed, „A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling“, *KnE Social Sciences*, 3, 2018 m. Prieiga internete: https://knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/3106.
[41] Bhat, Neha, „Competency Mapping in Organisations – A ReviewStudy“, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 7, 3, 2020 m., p. 840-845.

- Kultūrinis sąmoningumas ir raiškos kompetencija[42].

Tarybos rekomendacijoje nurodytos pagrindinės kompetencijos reikalingos beveik kiekvienoje srityje norint atitikti šiuolaikinius profesinius standartus bei prisitaikyti prie rinkos pokyčių. Kitas pavyzdys yra Hay Group tyrimų pavyzdžiu suformuotas vadovo kompetencijų modelis. Vadovo kompetencijų struktūrą sudaro 11 kompetencijų, suskirstytų į keturias grupes[43]:

1) *Savarankiškumas ir savęs paskata*. Šiai kompetencijai reikalingos savybės: empatija (atpažįsta ir reaguoja į kitų jausmus ir rūpesčius, supranta, ką kiti turi omenyje, supranta pagrindines elgesio priežastis); savikontrolė (atpažįsta ir kontroliuoja savo emocijas, atsako konstruktyviai); pasitikėjimas savimi (turi pasitikėjimą savo gebėjimu susidoroti su iššūkiais ir priima teisingus sprendimus);
2) *Komandos valdymas*. Šiai kompetencijai reikalingos savybės: kitų ugdymas (padeda kitiems darbuotojams maksimaliai išnaudoti savo potencialą arba atpažinti galimybes); atskaitomybės reikalavimas (užtikrina kad kiti supranta veiklos standartus, nustato ribas); vadovavimas komandai (sukuria aplinką, kurioje žmonės gali dirbti kartu siekdami organizacinių tikslų, skatina komandos efektyvumą, motyvuoja ir suteikia energijos);
3) *Darbo valdymas*. Šiai kompetencijai reikalingos savybės: orientacija į rezultatus (dėmesys veiklos gerinimui, tikslų išpildymui); iniciatyva (mato galimybes ir pagal jas veikia); problemų sprendimas (nustato problemas ir išbando alternatyvius sprendimus siekiant pasiekti geriausią rezultatą);
4) *Valdymas bendradarbiaujant*. Šiai kompetencijai reikalingos savybės: įtakos kitiems darymas (įtikina arba daro įtaką kitiems pakeisti savo požiūrį arba priimti norimą sprendimą); komandinio darbo skatinimas (skatina bendradarbiavimą tarp asmenų ir grupių).

Ši kompetencijų modelio kūrimo strategija leidžia identifikuoti pagrindines kompetencijas bei nustatyti šioms kompetencijoms pasiekti reikalingas savybes. Tai yra ganėtinai palankus būdas, kadangi nėra būtina išpildyti visas savybes, tačiau bent vienos iš kompetencijai reikalingų savybių buvimas ženkliai prisideda prie kompetencijos vystymo. Kiekviena kompetencija apibrėžiama

[42] The Council of the European Union, *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*, 22 May 2018, žiūrėta 2022 m. sausio 29 d., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7

[43] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m).

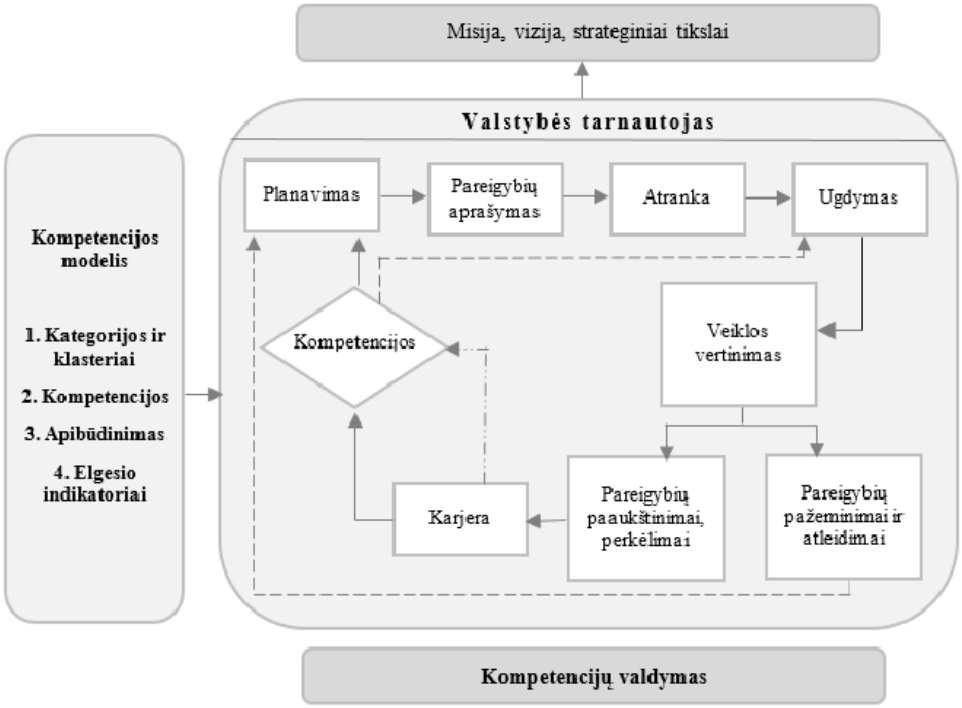
keturiais elgesio lygiais. Pagrindinės keturios kompetencijos sudaro kompetencijų modelį, o savybių grupės kiekvienai kompetencijai - kompetencijų profilius[44].

Vienas iš kompetencijos modelių pranašumų yra tai, kad jie sudaro pagrindą kuriant integruotas žmogiškųjų išteklių sistemas: personalas, mokymai ir veiklos valdymas. Tokie modeliai gali padėti transformuoti įmonės kultūrą, nes naujos kompetencijos tampa veiklos siekiu. Tačiau reikalingų kompetencijų skaičius ir specifiškumas priklauso nuo paskirties ir lygmens, pavyzdžiui, norint priimti pradinio lygio personalą, paprastai ugdomi ir vertinami platūs gebėjimai ir kompetencijos, tokios kaip kritinis mąstymas, sąžiningumas ir tarpasmeniniai įgūdžiai. Darbui, kuriam reikalingi specializuoti įgūdžiai, reikėtų nustatyti ir apibrėžti konkretesnes technines kompetencijas. Mokymosi ir karjeros tobulinimo kompetencijos turi apimti bendresnius gebėjimus, taip pat specializuotas technines žinias ir įgūdžius[45]. Reikėtų pabrėžti, kad tada, kai žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapai yra įgyvendinami remiantis kompetencijomis, valdant kompetencijas atsiranda nauja sąvoka - kompetencijomis grįstas valdymas. Tai padeda atsakyti į klausimą: Kaip valdyti remiantis kompetencijomis? Visuose paveiksle (žr. į 3 pav.) pavaizduotose lygmenyse turi būti susieti su organizacijos vizija, misija ir strateginiais tikslais.[46]

[44] Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, *Competency Management: Theory, Research and Business Practice* (University of Business in Wroclaw, 2017 m).

[45] Horváthová, Petra, Čopíková, Andrea, Mokrá , Kateřina, „Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights“, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32, 1, 2019 m., p. 2594-2613, Prieiga internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.

[46] S. Stačinskaitė, R. Patrauskienė. *Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis.* p. 332-333, prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/328810700_Application_of_the_Competency_Model_in_the_Human_Resources_Management_Process_in_the_Civil_Service_Experience_of_Lithuanian_Institutions/fulltext/5be4747aa6fdcc3a8dc78066/Application-of-the-Competency-Model-in-the-Human-Resources-Management-Process-in-the-Civil-Service-Experience-of-Lithuanian-Institutions.pdf




**3 pav. Kompetencijų valdymo esmė**

**Šaltinis:** S. Stačinskaitė, 2018 m.

Modeliai, kuriuose yra per daug kompetencijų, nėra vertinami teigiamai; juose taip pat turėtų būti pakankamai praktiką atitinkančių savybių aprašymo. Pasirinktų kompetencijų skaičius yra žymiai mažiau svarbus nei užtikrinimas, kad pasirinktos kompetencijos būtų gerai apibrėžtos ir atspindėtų svarbiausius darbo aspektus. Pagrindinis kompetencijų modelių vaidmuo yra suderinti darbuotojų elgesį su įmonės strategija, o jos sėkmė priklauso nuo to, kaip darbuotojai visoje organizacijoje supranta ir veikia[47].

Darbuotojų rezultatams turi įtakos tai, kaip organizacijoje darbuotojai suvokia kompetencijų modelius. Redmond[48] darbuotojų suvokimą apie kompetencijų modelius apibrėžia kaip laipsnį, nusakantį, kiek darbuotojai mano, kad organizacijos kompetencijų modelis yra strategiškai ir asmeniškai svarbus ir kad jiems atlyginama pagal kompetencijų modelio nurodytą elgesį. Darbuotojai suvokia, kad kompetencijų modeliai yra svarbūs siekiant tiek organizacijos, tiek individualių tikslų.

[47] Bhat, Neha, „Competency Mapping in Organisations – A ReviewStudy“, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 7, 3, 2020 m., p. 840-845.

[48] Redmond, E., „Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes“, *Human Resource Management*, 52, 5, 2013 m., p. 771–792. Prieiga internete: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21560.

Galima išskirti dvi pagrindines kompetencijų modelio tyrimų kryptis. Pirma, modeliai yra orientuoti į specifinių įgūdžių ugdymą konkrečiose darbo vietose. Konkrečių kompetencijų pavyzdžiai apima žinias apie produktą, techniniai įgūdžiai ir kt. Antroji kompetencija tyrimų kryptis orientuota į bendrųjų kompetencijų modelių kūrimą. Tokie modeliai daugiau dėmesio skiria verslo, asmeninėms ir valdymo kompetencijoms ir mažiau dėmesio skiria techniniams įgūdžiams. Remiamasi prielaida, kad nepriklausomai nuo konkrečiai profesijai reikalingų kompetencijų yra keletas bendrų pagrindinių kompetencijų, pavyzdžiui, verslumas (strateginis valdymas, kūrybiškumas), saviraiška ir tarpasmeninės kompetencijos, taip pat lyderystės kompetencijos [49].

Abiem atvejais pats kompetencijų modelio kūrimo procesas yra panašus. Kompetencijos yra kompetencijų modelių sudedamosios dalys. Kiekviena modelio kompetencija apibrėžiama elgesio standartais. Šie aprašai gali būti sudaromi nustatant aukščiausią ir žemiausią įgūdžių lygį. Kiekvienos kompetencijos struktūrą sudaro 3 lygiai:

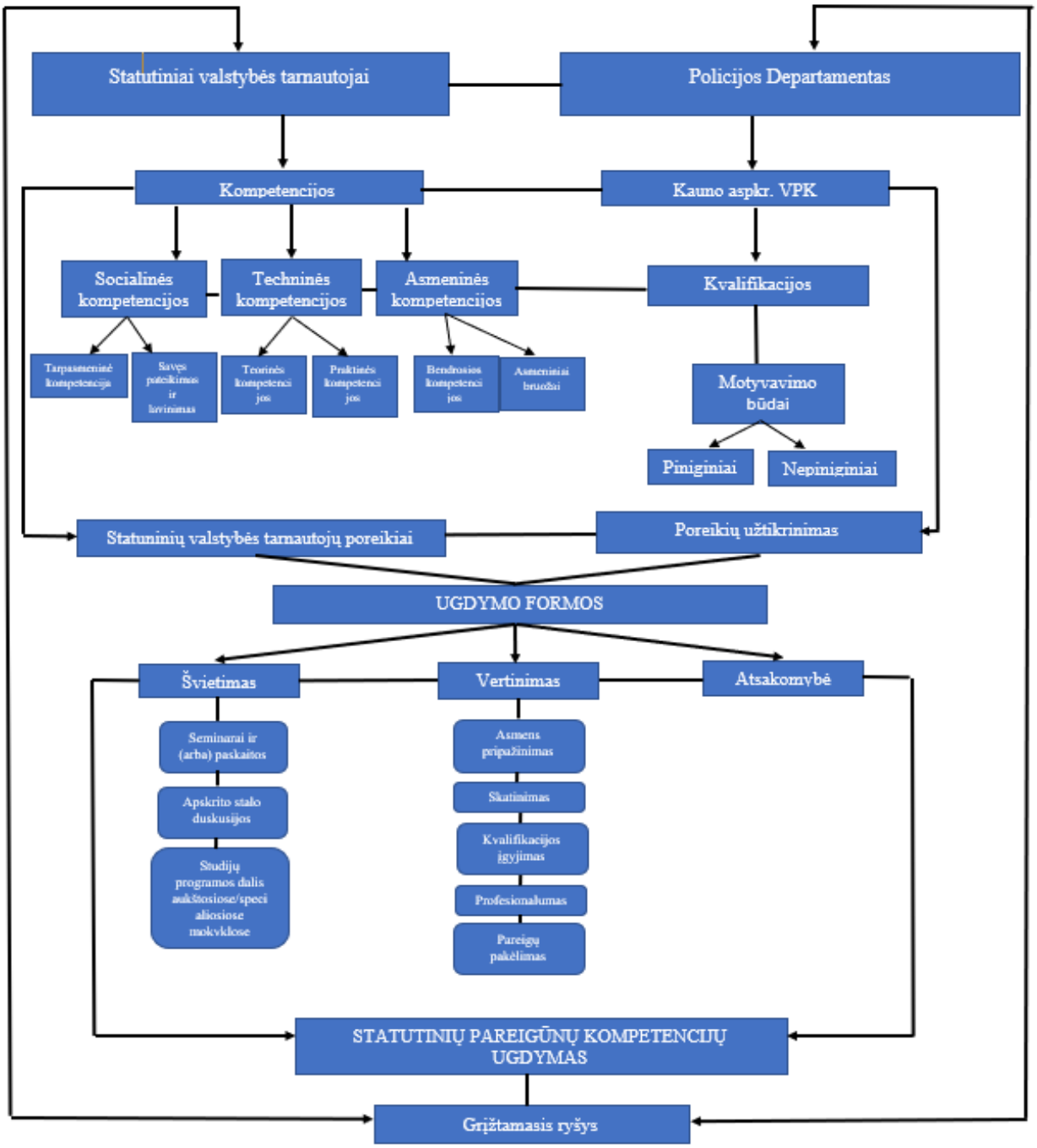
a) *Žinios*. Tai susiję su viskuo, ko galima išmokti, ir viskas, kas susiję su pažinimo procesais (t. y. suvokimu, mokymusi, bendravimu ir samprotavimu). Žinios atspindi teorinį supratimą naujos ar senos procedūros, metodo ar pan.
b) *Žinojimas kaip*, t. y., „know-how“. Tai susiję su asmenine patirtimi ir darbo sąlygomis. Šio žinojimo išmokstama darant užduotis, t. y., iš praktikos ir patirties. Tai praktinės žinios, kurias sudaro žinojimas, „kaip“ ką nors padaryti.
c) *Elgesys*. Tai reiškia individualias savybes, požiūrius ir motyvus, kurie skatina tam tikromis aplinkybėmis veikti ar reaguoti tam tikru būdu[50].

Pirmosios pakopos pavyzdžiai galėtų būti informacinių technologijų žinios, saugumo procedūrų žinios ir kt. Žinių kompetencijos yra susijusios su konkrečia verslo aplinka. Pavyzdžiui, informacinių technologijų verslo procesams reikalingos tokios techninės kompetencijos kaip programavimas[51]. Antrosios pakopos pavyzdžiai - projekto valdymo žinios, organizaciniai įgūdžiai, kalbos mokėjimas ir kt. Trečioji pakopa yra šių žinių realizavimas priimant tam tikrus sprendimus.

[49] Shum, C., Gatling, A., Shoemaker, S., „A Model of Hospitality Leadership Competency for Frontline and Director Level Managers: Which Competencies Matter More?“, *International Journal of Hospitality Management*, 74, 2018 m., p. 57-66. Prieiga internete: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917306990?via%3Dihub.
[50] Manxhari, Mimoza, “Developing Models Of Managerial Competencies Of Managers: A Review“, *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom* , V, 4, 2017 m., p. 186-200.
[51] Ibid.

***Teorinis statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis.***

Apžvelgus turinio (poreikio) ir proceso teorijas bei išanalizavus kompetencijos modelių struktūrinius elementus, remiantis modeliavimo principais buvo sudarytas teorinis valstybės tarnautojų teorinis kompetencijų ugdymo modelis (žr. 4 pav.).




**4 pav. Teorinis statutinių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo modelis**

**Šaltinis:** Sudaryta autoriaus

Pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų kompetencijos elementai kaip matyti (žr. 6 pav.) yra *statutiniai valstybės tarnautojai* ir *policijos departamentas*, kuriose yra vykdomas kompetencijų ugdymas. Kitas struktūrinis elementas yra išskirtas kaip Kauno apskr. VPK, kuris priklauso policijos departamentui, būtent apie šią institucija ir yra sudarytas teorinis kompetencijų ugdymo modelis, o pas statutinių valstybės tarnautojų yra išskiriamas *kompetencijos* elementas. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei mokslinius tyrimus nusotyta, kad kompetencijos yra išskiriamos į tris pagrindines kompetencijos grupes t.y. socialinė kompetencija, techninė kompetencija ir asmeninė kompetencija. Kiekviena kompetencijos grupė turi atskirą pogrupį, pateiktame kompetencijos ugdymo modelyje jos išskiriamos į atskirą elementą, pvz.:

- **socialinė kompetencija** turi tarpasmeninė komunikacija bei savęs pateikimas ir lavinimas;
- **techninė kompetencija** turi teorines kompetencijas bei praktinės kompetencijas;
- **asmeninė kompetencija** turi bendrąsias kompetencijas bei asmeniniu bruožus.

Visos organizacijos, įstaigos ir kt. nori, kad jų darbuotojai dirbtų nepriekaištingai, o eidami policijos pareigūno pareigas užtikrintų efektyvią įvykio vietos apsaugą bei pėdsakų ar objektų surinkimą, kurie turėtu reikšmingos informacijos ikiteisminio tyrimo metu surenkant kuo daugiau duomenų ir įrodymų nustatant nusikalstamą veiką ar administracinį nusižengimą padariusį asmenį. Norit turėti aukštą kompetenciją ir būti kompetentingu pareigūnu reikia pirmiausia pradėti nuo *kvalifikacijos tobulinimo*, šis elementas yra išskirtas kompetencijų ugdymo modelyje (žr. 6 pav.) tačiau, ne visi darbuotojai, pareigūnai noriai kelia savo kompetenciją pasirinkdami kvalifikacijos tobulinimą, todėl atsižvelgus į mokslinių tyrimų padarytas analizes ir išanalizuotą mokslinę literatūrą matyti, kad prie kvalifikacijos tobulinimo turėtų būti *motyvavimas*, jis išskiriamas į atskirus elementus kurie yra *piniginiai* ir *nepiniginiai*, tad norint turėti aukštos kompetencijos specialistus ir tyrėjus darbe reikia jos motyvuoti ar skatinti vienkartinėmis piniginėmis išmokomis ar nepiniginėmis - skirti pareigūnams padėkas, diplomus, papildomas atostogas ir kt. kad jie keltų savo turima kompetencijos lygi. Anot D. Lipinskienės (2012) teikimu kiekvieno darbuotojo motyvacija vienam ar kitam darbui ar veiklai yra individuali, asmeniška ir unikali, vis tik egzistuoja tam tikri dėsningumui ir teorijos, kurių pagrindu galima išskirti veiklos priežasčių (motyvų) grupes ir kurti vieningas darbuotojų motyvavimo sistemas, padedančias organizacijai išlaikyti darbuotojus bei skatina juos dirbti veiksmingiau.[52] Atsiradus tarpusavio ryšiui atsiranda dar vienas ugdymo modelio elementas *statutinių*

[52] Lietuvos verslo kolegija, *XIII-osios tarptautinės praktinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 2016 m. p. 34. Prieiga internete: https://ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf#page=32

*valstybės tarnautojų poreikiai*, šie poreikiai gali būti įvairūs priklausomai nuo pačių institucijų, vadovų, darbuotojų, pareigūnų. Pradedant nuo teorijos tobulinimo iki darbo įvykio vietose ar reaguojant į iškvietimus. Atsiradus darbuotojų, pareigūnų poreikiams reikia, kad instituciją jas užtikrintų, todėl yra išskiriamas elementas *poreikių užtikrinimas.* Šis elementas išskiriamas iš statutinės įstaigos Kauno apskr. VPK, kuri turi imtis priemonių, kad atsiradus darbuotojų, pareigūnų poreikiams esant galimybei jie būtų užtikrinami ir įgyvendinami. Jeigu taikomos motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų poreikius, tikėtina kad darbuotojai bus motyvuoti atliekant patikėtas užduotis. Struktūriniai elementai *statutinių valstybės tarnautojų poreikiai* bei *poreikių užtikrinimas* susideda į *ugdymo formos.* Ugdymo formos išskiriamos į *švietimą*, *vertinimą* ir *atsakomybę.*

- **švietimas** susideda iš trijų elementų – *seminarai ir (arba) paskaitos,* apskrito stalo diskusijos bei *studijų programos dalis aukštosiose/specialiosiose mokyklose*;
- **vertinimas** susideda iš keturių elementų – *asmens pripažinimas, skatinimas, kvalifikacijos įgijimas bei pareigų pakėlimas*;
- **atsakomybė.**

Vienas iš svarbiausių teorinio kompetencijų modelio elementas yra *grįžtamasis ryšys,* kadangi kompetencijų ugdymo mechanizmas turi nuolat atsinaujinti. Įvertinus tai, kad teisės aktai nuolat keičiasi ir atsinaujina, laikui bėgant atsiranda naujų taisyklių bei reikalavimų, todėl ir keičiasi statutinių valstybės tarnautojų poreikiai, o statutinės įstaigos ir jos vadovai norėdami maksimaliai padidinti organizacijos veiklą bei gerinti darbo rezultatus turi, ne tik naudoti privalomas kompetencijas pareigūnams bet ir išsiklausyti į valstybės statutinių tarnautojų poreikius bei suprasti kokių kompetencijų jiems dar trūksta norit dirbti efektyviai ir naudingai.

*Galima teigti, kad kompetencijų modelis apibūdina konkrečių žinių, įgūdžių ir kitų savybių derinį, kurio reikia norint efektyviai atlikti pareigas konkrečioje organizacijoje. Kompetencijos modelis turėtų aiškiai apibrėžti kiekvieną kompetenciją, įskaitant išmatuojamus, stebimus veiklos rodiklius ar standartus, kurie bus naudojami vertinimui. Tai reikalingų konkrečiai sferai kompetencijų nustatymas ir aprašymas. Kuriant kompetencijų modelį pagrindinis tikslas – apibrėžti kompetencijų grupę, kuri leis sėkmingai pasirodyti norimoje profesijoje. Kompetencijų modelis – tai visų iš darbuotojų organizacijoje reikalaujamų kompetencijų visuma, kurią sudaro tam tikros kompetencijų grupės, o šios grupės vadinamos kompetencijų profiliais. Šie kompetencijų profiliai nusako savybes, kurios būtinos sėkmingai atlikti darbą tam tikroje organizacijos pozicijoje. Šias savybes galima analizuoti, aprašyti ir suskirstyti į kategorijas (profiliuoti).* Taigi, *kompetencijos yra kompetencijų profilių sudedamosios dalys, tačiau lygiai taip pat kompetencijų profiliai yra kompetencijų modelių organizacijose sudedamosios dalys. Pareigūnų kompetencijos trūkumai ir poreikiai, leidžia nustatyti ar taikomi mokymai ir kvalifikacijos kėlimo kursai, atitinka darbuotojų lūkesčius siekiant užtikrinti*

*darbuotojų kompetencijos ugdymą. Atlikus Kauno apskr. VPK pareigūnų empirinį tyrimą bei gavus tyrimo rezultatus bus išanalizuota detaliau, kokių kompetencijų trūksta pareigūnams ir šis teorinis modelis bus papildytas.*

### 1.3. Statutinių valstybės tarnautojų teisiniai aspektai

Valstybės tarnautojai turi tobulinti savo turima kvalifikacija. Pačių valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo poreikius ir tvarką nustato Vyriausybė. Policijos departamentas ruošdami naujus darbuotojus į policijos profesinę veiklą bei esamiems darbuotojams atnaujinant arba įgijant naujas kvalifikacijas, kompetencijas remiasi LR švietimo įstatymu, LR profesinio mokymo įstatymu ir kitais teisės aktais. Policijos departamentas yra priskiriamas kompetencijų vertinimo institucijai, kuriai teisės aktų nustatyta tvarka, LR švietimo, mokslo ir sporto ministras yra suteikęs teisę vertinti asmens, siekiančio įgyti kvalifikaciją, kompetencijas.[53] Pagal LR vidaus reikalų ministro įsakymo *dėl LR vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo LR vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose* pareigūnų pareigybių poreikis nustatomas vadovaujantis trim principais:

- *Optimalumo* – remiantis siekiu racionaliai paskirstyti žmogiškuosius išteklius, reikalingus įstaigų funkcijoms atlikti, pareigūnų pareigybių skaičiaus pokyčiai vykdomi optimizuojant įstaigų administracijos struktūras, atsisakant perteklinių ir nebūdingų funkcijų ir neefektyvios veiklos, perkeliant paslaugas į elektroninę erdvę, jas įsigyjant.
- *Testinumo* – numatant (įvertinant) būsimas funkcijas ar jų pasikeitimus ir su tuo susijusį būsimą pareigūnų pareigybių poreikį, siekiant laiku aprūpinti įstaigas tinkamai parengtais žmogiškaisiais ištekliais.
- *Kokybės* – remiantis siekiu užtikrinti įstaigų atliekamų funkcijų kokybę ir nepertraukiamumą.[54]

Policijos įstaigos žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų analizės vertinamos pagal: užimtas pareigūnų pareigybės, įstaigos administracijos tinkamumą, pareigūnų turimas kompetencijas ir gebėjimus bei pareigūnų darbo našumą, krūvį ir potencialą. Atlikus šias analizės įstaigos pateikia procesų tobulinimą pagal: funkcijų (procesų) racionalizavimo galimybę, funkcijų atlikimo (procesų) automatizavimo, supaprastinimo, standartizavimo, skaitmeninimo, kitų technologinių pokyčių galimybę bei įstaigos administracijos struktūros pokyčių galimybė, siekiant atliekamų funkcijų (procesų) efektyvumo ir rezultatyvumo.[55]

[53] Teisės aktas, *Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450 Vilnius.* Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.44FA08A7226F/asr
[54] Teisės aktas, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras įsakymas *dėl Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose 2019 m. liepos 22 d. Nr. 1V-645.* Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/de06d6f0ad0611e98451fa7b5933515d
[55] Ibid.

Kaip pagrindinį policijos pareigūnų drausmės teisės aktą galime priskriti LR vidaus tarnybos statutą, jame apibrėžiamas priėmimas ir atleidimas iš tarnybos, mokymąsis, pareigūnų skatinimas, pareigūnų atsakomybė, darbo užmokestis, socialinios garantijos ir kt. LR vidaus tarnybos satute taip pat aprašomi reikalvimai asmenims, pretenduojantiems į vidaus tarnybą.

Kauno apskrities VPK skelbime *Pareigybės aprašymas pareigybių grupė,* daugiausia minimos specifinės, profesijai reikalingos žinios ir įgūdžiai apie jas bus aprašoma kitame darbo skyriuje. Valstybės statutinių tarnautojų šiuo atžvilgiu Lietuvos policijos mokymasi, kvalifikacijos tobulinimą ir kt. nustato Lietuvos policijos generalinio komisaro *įsakymas dėl policijos įstaigų darbuotojų mokymo(si) tvarkos aprašas.* Policijos įstaigų darbuotojų mokymosi tvarkos aprašas – nustato policijos įstaigų statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, mokymosi poreikių analizės, kvalifikacijos tobulinimo renginių ir kitų mokymosi formų planavimo ir įgyvendinimo tvarką.[56] Mokmosi tvarkos apraše yra išskiriamos ir mokymosi formos: kvalifikacijos tobulinimo renginiai, tarnybiniai mokymai, pedagoginė viekla, stažuotė ir savišvieta ir ktias neformalus mokymasis. Mokymų kokybę vertinma vadovaujantis - Mokymo kokybės vertinimo standartu, patvirtintu Lietuvos policijos generalinio komisaro 2020 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 5-V-102 „*Dėl mokymosi kokybės vertinimo standarto patvirtinimo“.* Mokymosi programos rengiamos Lietuvos generalinio komisaro įsakymų 2020 m. vasario 21 d. Nr. 5-V-159 „*Dėl policijos pareigūnų rengimo ir policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“.* Mokymosi renginiui vesti yra pasitelkiami ekspertai pagal *„Dėl Vidaus ir išorės ekspertų pasitelkimo pedagoginei veiklai tvarkos aprašo patvirtinimo“*. Policijos įstaigų darbuotojų mokymosi tvarkos aprašas taip pat apibrėžia mokymosi poreikių nustatymą ir kvalifikacijos tobulinimo plano sudarymą, kvalifikacijos tobulinimą renginių policijos mokymo įstaigoje organizavimą bei kitus mokymosi formų organizavimo ypatumus. Šiuo metu yra nustatytas 2022 metų policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planas pagal Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymo „*Dėl 2022 metų policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano patvirtinimo“*, kuriame išskirta privalomi mokymai vadovavimo funkciją atliekantiems darbuotojams bei naujai priimtiems darbuotojams ir darbuotojams, kuriems reikia pretęsti pažymėjimų galiojimą arba būtina tobulinti kompetencijas.[57]

[56] Teisės aktas. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas *dėl policijos įstaigų darbuotojų mokymo(si) tvarkos aprašas.* Prieiga internete: https://lpm.policija.lrv.lt/uploads/lpm.policija/documents/files/PD_MOTA_5-V-41_2021_01_20.pdf

[57] Teisės aktas. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „*Dėl 2022 metų policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano patvirtinimo“* Prieiga internete: https://lpm.policija.lrv.lt/uploads/lpm.policija/documents/files/2022%20m_%20kvalifikacijos%20tobulinimo%20planas.pdf

Pagal Europos Sąjungos Tarybos terminologiją, kompetencija yra žinių, įgūdžių ir požiūrių visuma, atitinkanti šias sąlygas:

- *Žinios* – tai faktai ir skaičiai, sąvokos, idėjos ir teorijos, kurios padeda suprasti konkrečią sritį ar temą.
- *Įgūdžiai* – gebėjimas atlikti tam tikrus procesus ir panaudoti turimas žinias rezultatams pasiekti.
- *Požiūris* – asmens mąstysena ir ketinimas veikti arba reaguoti į idėjas ar situacijas[58].

Europos Sąjungos teisės aktuose kompetencijos yra apibrėžtos ES sutartyse, kurios yra taikomos valstybės narėms. Pagrindinė sutartis ES dėl kompetencijų apibrėžimo yra *Europos Sąjungos sutarties ir Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės redakcijos*[59]. Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo apie sąjungos kompetencijos ir kategorijos sritys yra aprašytos 3–6 straipsniuose, kuriose yra minima:

- *išimtinė kompetencija* – išimtinę kompetenciją šiose srityse kaip: muitų sąjungos, vidaus rinkos veikimui būtinų konkurrencijos taisyklių nustatymo, bendros prekybos politikos ir kt;
- *Pasidalijamoji kompetencija* – priskiariamos šios pagrindinės sritys: vidaus rinkos, socialinės politikos aspektai, ekonomine, socialinė ir teritorinė sanglauda, aplinkosauga, vartotojų apsauga, energetika ir kt.
- *Kompetencijų imtis priemonių koordinuoti politiką* – valstybės narės koordinuoja savo ekoniminę politiką Europos Sąjungos viduje ir specialioji nuostata kuri yra taikoma ES valsybės narėms, kurių valiuta yra euro, ES gali imtis iniciatyvos siekdama užtikrinti valstybių narių socialinės politikos koordinavimą ir kt.
- *Kompetencija remtis, koordinuoti arba papildyti valstybių narių veiksmus* – Europos lygiu tokių veiksmų sirtys apima: žmogaus sveikatos apsaugą ir gerinimą, pramonę, kultūrą, turizmą, civilinę saugą ir kt.[60]

Šios kompetencijos yra taikomos Europos Sąjungos valstybės narėms, kurios kaip ir kokiose srityse gali veikti yra nustatoma vadovaujantis 3 principais:

- *kompetencijos suteikimo principu* – pagal kurį ES turi tik tiek galios, kiek jai jos

[58] The Council of the European Union, *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*, 22 May 2018, žiūrėta 2022 m. sausio 29 d., Prieiga internete:https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7

[59] Teisės aktas. *Europos Sąjungos sutarties ir Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės redakcijos*. Prieiga internete: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=lt#page=17

[60] Ibid.

suteikiama visų valstybių narių ratifikuotomis ES Sutartimis;

- *proporcingumo principu* – pagal kurį ES neturi daryti daugiau, negu yra būtina norint pasiekti Sutartyse iškeltus tikslus;
- *subsidiarumo principu* – pagal kurį tose srityse, kurios priklauso tiek ES, tiek nacionalinių vyriausybių kompetencijai, ES gali imtis veiksmų tik tuomet, jei jos lygmens veiksmai gali būti efektyvesni.[61]

*Apibendrinant galime teigti, kad policijos įstaigoje žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų analizės yra svarbios nustatant kompetencijos proceso tobulinimą, o kitais teisės aktais nustatoma policijos įstaigų statutinių ir karjeros valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį, mokymosi poreikių analizės, kvalifikacijos tobulinimo renginių ir kitų mokymosi formų planavimo ir įgyvendinimo tvarką, o Europos Sąjungos aktuose apibžrėtos kompetencijos yra taikomos visoms valstybės narėms, kurios kaip ir kokiose srityse gali veikti remiantis kompetencijos suteikimo, proporcingumo bei subsidiarumo principais.*

[61] Europos Sąjungos Komisijos veikla teisės srityje, Prieiga internete: https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does/law/areas-eu-action_lt

# 2. STATUTINIŲ PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIS: KAUNO APSKRITIES VPK PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ ATITIKTIS PASIRINKTAM MODELIUI

## 2.1. Kompetencijos modeliai visuomenės saugumo pareigūnams

Šiame skyriuje atliekama glausta mokslinės literatūros, kuriose pateikiami kompetencijos modeliai visuomenės saugumo pareigūnams, analizė. Surinkta medžiaga bus panaudota atliekant tolesnę analizę Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo modelio kūrimui.

Sudarant kompetencijų modelį neretai naudojamas kompetencijų žemėlapis. Jis gali būti sudarytas identifikuojant ir teoriškai skaidant organizacijoje egzistuojančias ir naudojamas kompetencijas. Atitinkamai, kompetencijų žemėlapio sudarymas prasideda nuo stebimo elgesio darbe aprašymo, kas leidžia nustatyti spragas tarp būtinųjų (siekiamų) kompetencijų organizacijos tikslams pasiekti ir esamo lygmens[62]. Kompetencijų profilis turėtų būti apibrėžtas pareigoms reikalingų kompetencijų visuma, atsižvelgiant į surinktą informaciją stebint konkrečios profesijos veiklą. Gautas profilis gali išreikšti kompetencijas, kurios yra techninės (konkretaus darbo žinios ir įgūdžiai) ar elgesio kompetencijos (įskaitant ryšius tarp asmeninių įgūdžių ir savybių). Techninių ir elgesio kompetencijų stebėjimas veiklos aplinkoje leidžia apibrėžti ir identifikuoti tam tikrus objektyvius, apčiuopiamus ir stebimus bruožus, reikalingus sėkmei profesijoje pasiekti.

Visuomenės saugumo pareigūnų profesinės veiklos kompetencijos pastaraisiais metais buvo gana dažna tyrimų sritis[63]. Siekiama išskirti ir apibrėžti techninių ir elgesio kompetencijų visumą, reikalingą pagrindinėms policijos funkcijoms vykdyti. Visuomenės saugumo pareigūnams reikia aibės savitų bruožų, kurie gali būti išreikšti kompetencijomis. Jiems reikalingos savybės, kurios yra nukreiptos į skirtingus saugumo tikslus. Tai yra savybės, kurios apima su nusikaltimų susidorojimu susijusius aspektus (teisiniai, socialiniai ir psichologiniai), tarpininkavimą ir konfliktų sprendimas ir, galiausiai, jėgos panaudojimą. Be šių kompetencijų reikia, kad visuomenės saugumo pareigūnai pasižymėtų asmeninėmis savybėmis, kurios būtų laikomos pagalbinėmis, pavyzdžiui, geras agresijos valdymas, intelektas ir kt. [64].

---

[62] Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“, *Journal of Public Administration*, 54, 1, 2020 m., p. 99-120.

[63] Houdmont, J., Jachens, L., Randall, R., Colwell, J., Gardner, S., „Stress Management Competency Framework in English policing“, Occupational Medicine, 70, 1, 2019 m., p. 31-37. Prieiga internete: https://academic.oup.com/occmed/article/70/1/31/5644528.

[64] Skills future, *Skills Framework for Security A Guide to Occupations and Skills*, 2018 m. https://www.skillsfuture.gov.sg/-/media/SkillsFuture/Initiatives/Files/SF-for-Security/01_Sector-Information/01_Sector-Information/SECURITY-SINGLE.pdf.

Esama tyrimų, kurie rodo, kaip išsiskiria techninės ir elgesio kompetencijos praktikoje. Pavyzdžiui, Marion[65] tyrimų rezultatai rodo, kad policijos pareigūnų kvalifikacijos naudoti šaunamuosius ginklus, taip pat gebėjimai įgyti policijos akademijose (techniniai ir elgesio) yra adekvatūs bet netinkami taktikai ir sprendimų priėmimui. Yang ir kt.[66] tyrimai rodo, kad lyderystės kompetencijos (intelektinės, vadybinės, emocinės ir socialinės kompetencijos) yra siejamos su komandos narių pasitenkinimu darbu, asmeniniu tobulėjimu, tarpusavio santykių pagerėjimu ir bendra pažanga.

Nacionalinio viešojo saugumo sekretoriato Senasp (2012) atlikta visuomenės saugumo pareigūnų apklausa (15 822 policijos pareigūnų) yra reikšmingas kompetencijų modelio kūrimo pavyzdys[67]. Daugiausia dėmesio skirta žinioms ir įgūdžiams bei asmeniniam požiūriui Siekiant apibrėžti profesinį profilį, Senasp (2012) sudarė tikslines grupes, kurių kiekvienoje buvo po 10 skirtingų hierarchinių lygių policijos pareigūnų, turinčių skirtingą patirtį ir pareigybes. Dalyviai buvo atrinkti pagal pasirodymą, patirtį, žinias ir meistriškumą savo darbinėje veikloje. Kiekviena tikslinė grupė komunikavo 3 dienas ir buvo atsakinga už reikalingos informacijos rinkimą ir aptarimą. Tikslinių grupių tikslai buvo ištirti agentūrų misiją, nagrinėti su misijomis susijusias užduotis, suskirstyti užduotis į kategorijas, išskirti veiksnius, trukdančius ir padedančius atlikti užduotis, ištirti psichologinius veiksnius, būtinus tinkamam kiekvienos užduoties atlikimui, sudaryti kiekvienos pozicijos profesinio profilio įrašą. Tokiu būdu buvo sudarytas kompetencijų žemėlapis. Bäck ir kt.[68] tyrime buvo lyginamos kompetencijos tarp skirtingų policijos agentūrų (katalonų ir švedų). Tyrimo tikslas buvo nustatyti, kaip policijos studentai suvokia skirtingų kompetencijų svarbą (kognityvinė, funkcinė ir socialinė kompetencija). Rezultatai parodė, kad studentų požiūris per studijų metus kito.

Schlesinger ir kt.[69] atskleidė, kad 64 skirtingos kompetencijos galėtų būti suskirstytos į keturias kompetencijų grupes:

- *Asmeninės kompetencijos*, kurios apima kompetencijas, susijusias su asmeninėmis

[65] Marion, N., „Police academy training: are we teaching recruits what they need to know?“, *Policing: An International Journal*, 21, 1, 1998 m., p. 54-79.
[66] Yang, L.-R., Yen, H.-F., Chiang, Y.-F., „A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: mediating role of job satisfaction and moderating role of project type“, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35, 3, 2012 m. p. 528-550.
[67] Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“, *Journal of Public Administration*, 54, 1, 2020 m., p. 99-120.
[68] Bäck, T., Vallès, L., Padyab, M., „Police students' perceptions of professional competences: a comparative study of Catalonia and Sweden“, *Police Practice and Research*, 18, 5, 2017 m., p. 478-491.
[69] Schlesinger, Thomas et al., „Competence Profile and Competence Training for the Police Service“, *SIAK-Journal – Journal for Police Science and Practice*, 7. 2017 m. p. 70-79. Prieiga internete: https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK-Journal/internationalEdition/files/Schlesinger_IE_2017.pdf

savybėmis, pavyzdžiui, atsakomybės jausmas.

- *Su veikla susijusios kompetencijos*, kurios nurodo pasiryžimą atlikti veiksmus, pavyzdžiui, atsparumas.
- *Profesinės metodinės kompetencijos*, kurios apima profesines metodines žinias (ekspertizė).
- *Socialinės kompetencijos*, kurios apima bendradarbiavimą ir komunikaciją su publika.

Pažymėtina, kad policijos pareigūnų profesinės kompetencijos vertinimo tyrimuose dažniausiai pritaikytos kompetencijų matavimo priemonės iš kitų profesijų arba naudojami bendroms kompetencijoms matuoti skirti instrumentai. Todėl sudėtinga kalbėti apie visuomenės saugumo pareigūnams būdingas kompetencijų matavimo priemones, tačiau keletas tokių tyrimų išskiria reikšmingus kompetencijų profilius. Pavyzdžiui, Nascimento ir kt.[70] pritaikė profesinių kompetencijų skalę visuomenės saugumo pareigūnams. Buvo išskirtos šios elgesio ir techninės kompetencijos, kurios vertintos pagal svarbą (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų techninės kompetencijos pagal svarbą**

| Elgesio kompetencijos | Techninės kompetencijos |
|---|---|
| • Empatija (gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito padėtį);<br>• Gebėjimas veikti atkakliai ir ryžtingai, parodyti susidomėjimą ir atsidavimą darbui;<br>• Gebėjimas veikti lanksčiai (priimti pasiūlymus ir kritiką, taip pat prisitaikyti prie naujų faktų ar situacijų);<br>• Gebėjimas veikti nešališkai (elgtis neutraliai);<br>• Gebėjimas veikti rūpinantis savo saugumu;<br>• Gebėjimas veikti etiškai ir profesionaliai;<br>• Gebėjimas dirbti komandoje;<br>• Gebėjimas elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių). | • Gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis;<br>• Gebėjimas veikti demonstruojant žinias apie veiklai taikomus teisės aktus, taisykles ir įstatus;<br>• Gebėjimas identifikuoti ir valdyti konfliktus (ieškoti tinkamų sprendimų konfliktams išspręsti);<br>• Gebėjimas formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje);<br>• Gebėjimas dirbti tarpdisciplininiu būdu;<br>• Gebėjimas nedelsiant reaguoti į visuomenės poreikius;<br>• Gebėjimas įtikinti ir ginčytis efektyviai;<br>• Gebėjimas panaudoti asmeninę ir profesinę patirtį planuojant veiksmus, laikantis taisyklių, doktrinos ir teisės aktų. |

**Šaltinis:** Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“ 2020 m.

Nascimento ir kt.[71] teigimu, tyrimas suteikia priemonę, skirtą policijos profesinėms kompetencijoms įvertinti. Naudotos skalės validumas buvo patvirtintas, leidžiant daryti išvadą, kad

[70] Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“, *Journal of Public Administration,* 54, 1 2020 m., p. 99-120.
[71] Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“, *Journal of Public Administration,* 54, 1, 2020 m., p. 99-120.

šio tyrimo rezultatai gali būti panaudoti kitose policijos institucijose. Panašus modelis buvo sudarytas Jungtinių Amerikos Valstijų žmogiškojo kapitalo vidaus reikalų departamento[72], kur išskirtos bendrosios ir techninės kompetencijos (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų bendrosios ir techninės kompetencijos**

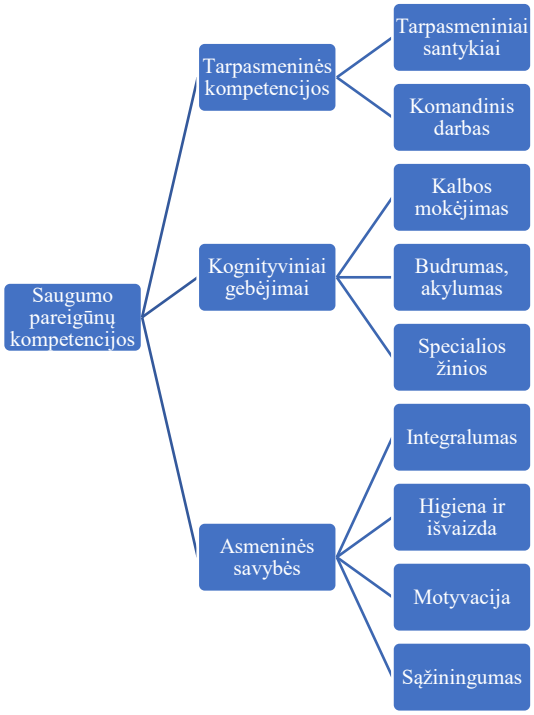
| Bendrosios kompetencijos | Techninės kompetencijos |
|---|---|
| • Atsakomybė;<br>• Atidumas detalėms;<br>• Konfliktų valdymas;<br>• Kūrybiškas mąstymas;<br>• Klientų aptarnavimas;<br>• Sprendimų priėmimas;<br>• Lankstumas;<br>• Įtakingumas, derybos;<br>• Informacijos valdymas;<br>• Integralumas, sąžiningumas;<br>• Tarpasmeniniai gebėjimai;<br>• Mokymasis;<br>• Teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis;<br>• Komunikacija;<br>• Organizuotumas;<br>• Fiziniai gebėjimai, mobilumas;<br>• Planavimas;<br>• Problemų sprendimas;<br>• Racionalumas ir mąstymas;<br>• Atsparumas;<br>• Savęs valdymas;<br>• Ištvermė;<br>• Kitų mokymas;<br>• Komandinis darbas;<br>• Techninės žinios;<br>• Rašymas | • Įvykių tyrimas;<br>• Administraciniai gebėjimai;<br>• Ginklų valdymas;<br>• Areštas, sulaikymas;<br>• Patikrinimai;<br>• Konstitucinių nuostatų žinojimas;<br>• Kriminalinis tyrimas;<br>• Įstatymų, taisyklių žinojimas ir pritaikymas;<br>• Skubių atvejų valdymas;<br>• Žinios su pavojingomis medžiagomis;<br>• Visuomenės viešasis saugumas;<br>• Savigyna;<br>• Rizikos valdymas;<br>• Krata, paieška;<br>• Saugumas;<br>• Konfiskavimas;<br>• Stebėjimas, sekimas;<br>• Transporto priemonių valdymas |

**Šaltinis:** U.S. Department of the Interior Office of Human Capital, *Police Competency Model* 2020 m.

Palyginus 12 lentelės kompetencijas matyti, kad įvardijamos panašios kompetencijos, nors kai kurios priskirtos priešingose grupėse, pavyzdžiui, konfliktų valdymas prie techninių gebėjimų (žr. 1 lentelė.) bei prie bendrųjų kompetencijų (žr. 2 lentelė.). Lubbe ir Barnard[73] pasiūlė tokį visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijų modelį (žr. 5 pav.):

[72] U.S. Department of the Interior Office of Human Capital, *Police Competency Model* (December 2020 m). Prieiga internete: https://www.doi.gov/sites/doi.gov/files/gs-0083-police-competency-model-final.pdf

[73] Lubbe, L-L., Barnard, A., „Security guarding: a competency model“, *South African Journal of Labour Relations*, 37, 1, 2013 m. p. 79-96.




**5 pav. Kompetencijų ugdymo modelis pagal Lubbe ir Barnard**

**Šaltinis:** Lubbe, L–L., Barnard, A., „Security guarding: a competency model“ 2013 m.

Tarpasmeniniai santykiai reiškia komunikaciją su vadovais ir klientais pagarbiai ir paslaugiai, tačiau tuo pačiu išlaikant profesionalumą bei tvirtumą, nerodant nei pernelyg didelio draugiškumo, nei šaltumo. Tai polinkis bendradarbiauti su kitais siekiant komandos tikslų, konstruktyvius konfliktų sprendimas ir informacijos komandos viduje dalijimasis. Šios savybės reikalingos tiek ekipažo viduje, tiek komunikuojant su kitais skyriais. Kognityviniai gebėjimai yra daugiau profesiniai įgūdžiai. Pavyzdžiui, specializuotos žinios ir kvalifikacija, su darbu susiję įgūdžiai ir žinios apie saugumo reikalavimus, taip pat galimybė nuolat mokytis ir prisitaikyti prie naujos informacijos. Budrumas reiškia atidumą mažiau akivaizdiems reiškiniams ir požymiams aplinkoje, aktyvų pažeidimų ir įtartinų veiksmų pastebėjimą. Tuo tarpu kalbos mokėjimas reikalingas aiškiai bendrauti perduodant žinutę arba faktus taip, kad publika juos suprastų. Asmeninės savybės yra pagalbiniai bruožai, kurie prisideda prie profesijos sėkmės. Pavyzdžiui, asmeninė higiena reikalinga norint atrodyti tvarkingai ir švariai. Integralumas – gebėjimas atskirti tai, kas teisinga nuo neteisingo ir atitinkamai taikyti šiuos įgūdžius darbo aplinkoje. Ši savybė siejasi su sąžiningumu, t. y., įmonės politikos, aukščiausių nurodymų ir taisyklių laikymusi bei atsakomybės už savo veiksmus

demonstravimu. Galiausiai, asmeninė motyvacija rodo energingą, entuziastingą ir atsidavusį požiūrį į darbą[74].

Kompetencijų žemėlapį galima sudaryti ir jau ankstesniame skyriuje aptartu būdu: išskiriant pagrindines kompetencijas ir priskiriant kiekvienai iš jų savybių elgsenos spektrą[75] (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijos ir jų grupės**

| Kompetencijų grupė | Kompetencijos |
|---|---|
| Socialinės kompetencijos | • Empatija<br>• Greitas reagavimas ir atsakomybės prisiėmimas |
| Lyderystės kompetencijos | • Bendradarbiavimas<br>• Iniciatyvumas, tarpusavio pagalba |
| Profesinės kompetencijos | • Kritiškumas, analitiškumas<br>• Inovatyvumas, atvirumas |

**Šaltinis:** College of Policing, Competency and Values, Framework for policing: Overview of framework 2016 m.

Žvelgiant į skirtingus modelius matyti, kad išskiriamos skirtingos kategorijos, tačiau joms priklausančios kompetencijos persidengia. Pavyzdžiui, specialios žinios, priklausančios kognityviniams gebėjimams (žr. 2 lentelė.), kitame modelyje priklauso profesinėms (žr. 4 pav.) ar techninėms (žr. 1 lentelė.) kompetencijoms.

*Taigi šiuo metu dar nėra universalaus visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijų modelio, dažnai remiamasi bendraisiais modeliais, naudojamais skirtingose profesijoje pritaikant juos konkrečiai sferai. Dauguma pareigūnams priskiriamų kompetencijų yra bendrosios, tačiau papildomai išskiriamos techninės ar specifinės kompetencijos, kurios būdingos tik šiai profesijai. Pastarosios paprastai išaiškinamos tyrimais, tokiais kaip apklausa.*

[74] Lubbe, L-L., Barnard, A., „Security guarding: a competency model“, *South African Journal of Labour Relations*, 37, 1, 2013 m. p. 90.
[75] College of Policing, *Competency and Values, Framework for policing: Overview of framework* (College of Policing Limited, 2016 m). Prieiga internete: https://tvpcareers.co.uk/wp-content/uploads/2019/07/tvp-police-officer-competency-and-values-framework-for-policing.pdf.

## 2.2. Statutinių pareigūnų kompetencijos modelis: Kauno apskrities VPK pareigūnų atvejis

Kauno apskrities VPK kompetencijų modelis pačioje institucijoje nėra pateiktas, todėl jį reikėtų formuoti savarankiškai. Naudingos informacijos suteikia Adamonienės ir Gudelytės atliktos apklausos Kauno apskrities vyriausiame policijos komisariate (toliau – VPK)[76] tyrimas, kuriame siekta nustatyti policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminius aspektus. Tarp reikalingiausių asmeninių kompetencijų buvo įvardytos iniciatyvumas, aktyvumas, mokėjimas reikšti savo mintis, lankstumas, sugebėjimas prisiderinti, mokėjimas valdyti emocijas, sugebėjimas dirbti komandoje, pasitikėjimas savimi ir stabilumas, darbštumas, pareigingumas, kūrybiškumas. Tuo tarpu tarp svarbiausių socialinių kompetencijų įvardytos šios: sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę, savitarpio supratimas, pagalba, sugebėjimas įtikinti, mokėjimas save pateikti, sugebėjimas kooperuotis, atsakomybės jausmas, profesinės etikos laikymasis, derybos, sugebėjimas klausti, gebėjimas bendrauti su asmenimis ir teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas. Šios kompetencijos didžia dalimi galėtų būti įvardijamos kaip bendrosios kompetencijos, tuo tarpu profesinėms ir techninėms kompetencijoms reikšmingas yra Kauno apskrities VPK skelbimas *Pareigybės aprašymas*[77].

Sudarant Kauno apskrities VPK kompetencijų modelį buvo pasiremta šiais šaltiniais, taip pat anksčiau analizuota moksline literatūra. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma kompetencijų modelių, aptartų ankstesniame skyriuje išskiria kelias kompetencijų grupes, čia sekama tokia pačia logika.

Praktiškai visuose modeliuose išryškėja socialinio pobūdžio kompetencijos (I), todėl jos bus išskirtos į atskirą kategoriją. Bendravimo ir komunikacijos įgūdžiai yra kertinė visuomenės saugumo pareigūnų darbo dalis, todėl svarbu šias kompetencijas akcentuoti ir ugdyti savarankiškai. Be abejonės didžiąją kompetencijų dalį turėtų sudaryti specifinės kompetencijos, t. y., techninės visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijos, kurios išskiriamos visuose modeliuose. Todėl antrąją kategoriją sudarys techninės kompetencijos (II). Trečioji kategorija yra pagalbinės kompetencijos. Profesiniai veiklai taip pat reikalingi asmeninės savybės, kurios padeda ar skatina tobulėti, įsipareigoti darbui ir siekti geriausių rezultatų. Asmeninės savybės (III) nėra išskiriamos kiekviename ankstesniame skyriuje aptartame modelyje, tačiau rekomenduotina jas išskirti dėl šių priežasčių:

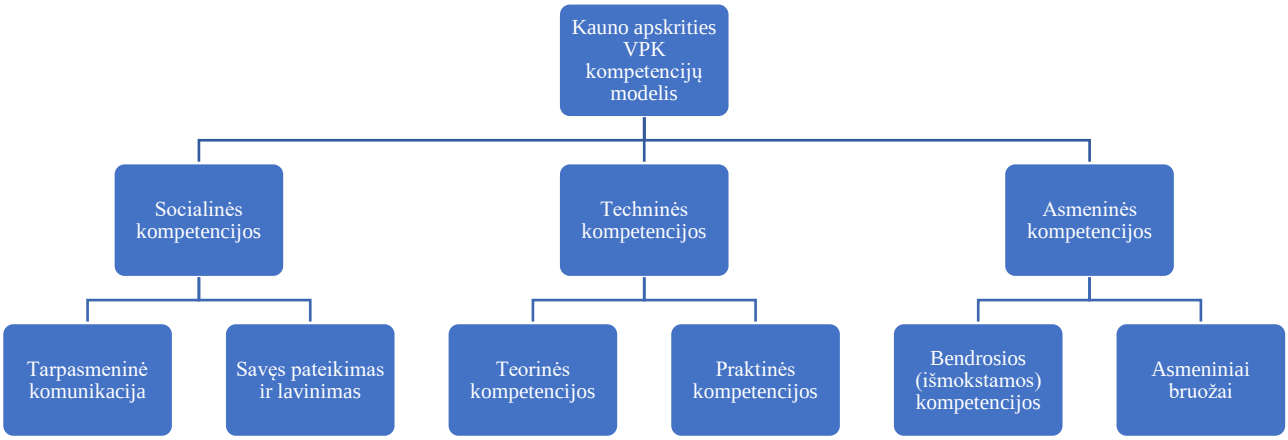
1) *Bendroji kompetencijų modelio teorija* grįsta asmeninių ir profesinių įgūdžių visetu (pavyzdžiui, „ledkalnio“ kompetencijų modelis, žr. pav. 2). Netikslu kalbėti vien apie profesines kompetencijas, kadangi jos glaudžiai siejasi su asmeniais bruožais, vidine

[76] Adamonienė, R., Gudelytė, J., „Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai“, *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 1, 2017 m., p. 128-150.
[77] Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, *Pareigybės aprašymas*, 2017 m. Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/Kauno%20AVPK%2020170317.pdf.

motyvacija ir savęs lavinimu.

2) *Asmeninės savybės*, tokios kaip sąžiningumas, motyvacija ir kt., yra įvardijamos beveik visuose modeliuose, skiriasi tik kategorija, kuriai jos priskiriamos. Ne visuose modeliuose tokios savybės priskiriamos asmeninėms savybėms. Tačiau jų buvimas ir paminėjimas prie kompetencijų rodo jų reikšmingumą visuomenės saugumo pareigūnų darbui.

Atsižvelgiant į 1-ąjį aspektą, šios reikšmingos asmeninės kompetencijos bus išskiriamos į atskiros kategorijos. Taigi siūlomas Kauno apskrities VPK kompetencijų modelis susideda iš trijų dalių: (i) socialinės, (ii) techninės, (iii) asmeninės kompetencijos (žr. 6 pav.).




**6 pav. Siūlomas Kauno apskrities VPK kompetencijų modelis**

**Šaltinis:** Sudaryta autorius remiantis moksline literatūra.

Kaip parodyta (žr. 3 lentelė.), didžiosios kategorijos dar išskiriamos į pogrupius. Taip yra atsižvelgiant į persidengiančias kompetencijas skirtinguose modeliuose. Manytina, kad didesnis kategorijų skaičius leidžia sudaryti tikslesnes grupes, tuo pačiu įtraukiant tą patį kompetencijų skaičių. Todėl, pavyzdžiui, tokios socialinės kompetencijos kaip konfliktų sprendimas ir mokėjimas save pateikti (socialiai) priklauso skirtingiems socialinių kompetencijų pogrupiams. Konkretūs kompetencijų pavyzdžiai kiekvienai grupei pateikti (žr. 4 lentelė).

**4 lentelė. Siūlomas Kauno apskrities VPK kompetencijų modelio aprašas**

| Grupė | Pogrupis | Pavyzdžiai |
|---|---|---|
| I. Socialinės kompetencijos | a) Tarpasmeninė komunikacija | • Darbas komandoje;<br>• Savitarpio supratimas, pagalba;<br>• Sugebėjimas kooperuotis;<br>• Derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti;<br>• Gebėjimas bendrauti su skirtingais asmenimis;<br>• Empatija (gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito padėtį; |

| Grupė | Pogrupis | Pavyzdžiai |
|---|---|---|
| | | • Konfliktų valdymas;<br>• Sprendimų priėmimas ir organizuotumas; |
| | b) Savęs pateikimas ir lavinimas | • Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę;<br>• Mokėjimas save pateikti;<br>• Profesinės (bendravimo) etikos laikymasis;<br>• Teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas;<br>• Gebėjimas elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių); |
| II. Techninės kompetencijos | a) Teorinės kompetencijos | • Teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis;<br>• Konstitucinių nuostatų žinojimas;<br>• Procedūrų žinojimas, administraciniai įgūdžiai; |
| | b) Praktinės kompetencijos | • Gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis;<br>• Įvykių tyrimas, kriminalistika;<br>• Procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimai, krata, paieška, konfiskavimas ir kt.;<br>• Žinios su pavojingomis medžiagomis;<br>• Savigyna;<br>• Stebėjimas, sekimas;<br>• Transporto priemonių valdymas;<br>• Užsienio kalbų mokėjimas; |
| III. Asmeninės kompetencijos | a) Bendrosios (išmokstamos) kompetencijos | • Mokėjimas reikšti savo mintis;<br>• Mokėjimas valdyti emocijas;<br>• Atidumas detalėms;<br>• Informacijos valdymas;<br>• Fiziniai gebėjimai, mobilumas;<br>• Racionalumas ir problemų sprendimas;<br>• Gebėjimas veikti nešališkai (elgtis neutraliai);<br>• Gebėjimas formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje);<br>• Gebėjimas dirbti tarpdisciplininiu būdu; |
| | b) Asmeniniai bruožai | • Greita reakcija;<br>• Atsakomybės jausmas;<br>• Iniciatyvumas, aktyvumas;<br>• Lankstumas, sugebėjimas prisiderinti;<br>• Pasitikėjimas savimi ir stabilumas;<br>• Darbštumas, pareigingumas;<br>• Kūrybiškumas;<br>• Integralumas, sąžiningumas;<br>• Atsparumas ir ištvermė; |

**Šaltinis:** Sudaryta autoriaus remiantis moksline literatūra.

Šios kompetencijos sudarytos remiantis užsienio mokslinėje literatūroje pateiktais visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijų profiliais, Kauno apskrities VPK skelbimu *Pareigybės aprašymas* (techninėms kompetencijoms) bei Adamonienės ir Gudelytės Kauno apskrities VPK tyrimu[78]. Verta atkreipti dėmesį, kad pastarojo tyrimo rezultatai rodo ir trūkstamas kompetencijas, kurias vertino patys visuomenės saugumo pareigūnai. Tarp labiausiai trūkstamų asmeninių kompetencijų paminėtas iniciatyvumas, lankstumas, mokėjimas valdyti savo emocijas, komandinis

[78] Adamonienė, R., Gudelytė, J., „Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai“, *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 1, 2017 m., p. 128-150.

darbas, darbštumas, kūrybiškumas bei pasitikėjimas savimi ir stabilumas. Didžioji dalis šių savybių kompetencijų modelyje (lentelė 4) priskirtos asmeninėms kompetencijoms (III), kas tik patvirtina šios kategorijos reikšmę. Tyrimo rezultatai taip pat rodo ir labiausiai trūkstamas socialines kompetencijas, tai: savitarpio supratimas, sugebėjimas kooperuotis, atsakomybės jausmas, profesinės etikos laikymasis, gebėjimas bendrauti su įvairiais asmenimis bei teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas. Didžioji dalis šių kompetencijų 4 lentelėje priskirtos socialinėms kompetencijoms.

Deja, Kauno apskrities VPK skelbime *Pareigybės aprašymas pareigybių grupė – 8* daugiausia minimos specifinės, profesijai reikalingos žinios ir įgūdžiai. Pavyzdžiui, „organizuoja Patrulių rinktinės darbą, užtikrina viešąją tvarką, visuomeninę rimtį, eismo saugumą gatvėse bei viešose vietose, kontroliuoja ir atsako už rinktinės tarnybinę veiklą“, „sudaro pusmečio darbo planus“, „ pagal kompetenciją atsako už civilinę saugą bei dalyvauja civilinei saugai organizuojamose priemonėse“[79] ir kt. Galima atkreipti dėmesį į tai, kad kiekviena pareigybių grupė turi skirtingas veiklos sritis. Pavyzdžiui jei Kauno apskr. VPK skelbime *Pareigybės aprašymas pareigybių grupė – 8* veiklos sritis yra jau ankščiau minėtos, tai Kauno apskr. VPK skelbime *Pareigybės aprašymas pareigybių grupė – 10* šias pareigas einantis pareigūnas vykdo funkcijas specialiojoje veiklos srityje – „viešojo saugumo užtikrinimas“[80]. Kauno apskr. VPK skelbime *Pareigybių aprašymas pareigybių grupė* – 11 matomos dar vienos skirtingos veiklos sritis, nei anksčiau minėtose pareigybių grupėse. Šiai pareigybių grupei – 11, reikalingas pareigūnas prižiūrimoje teritorijoje viešajai tvarkai, visuomenės saugumui ir kitų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimui užtikrinti, vykdant nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją ir tyrimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą[81]. Tarp trijų skirtingų pareigybių matomos skirtingos veiklos sritys. Esant skirtingoms veiklos sritims, natūralu, kad yra keliami skirtingi specialieji reikalavimai šias pareigas einančiam valstybės tarnautojui. Pavyzdžiui 10 ir 11 pareigybių grupėje yra vienas iš nustatytų reikalavimų atitikti Sveikatos būklės reikalavimų sąvade, patvirtintame Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2003 m. spalio 31 d. įsakymu Nr. 1V–380/V–618, nustatytus

[79] Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, *Pareigybės aprašymas – Pareigybių grupė 8,* 2017 m. Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/Kauno%20AVPK%2020170317.pdf.

[80] Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, *Pareigybės aprašymas - Pareigybių grupė 10*, 2021 m. Prieiga internete https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Atrankos/Konkursai%202021/2021-06-10%20SKELBIMAS%2BKauno%20raj_%20PK%20%20(1%20vyresnysis%20tyrejas%20pareigybe%2B1%20tyrejo%20pareigybe.pdf

[81] Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, *Pareigybės aprašymas – Pareigybių grupė 11,* 2017 m. Prieiga internete: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Atrankos/Konkursai%202021/2021-11-24%20SKELBIMAS%2BSantakos%20PK%20tyrejas%20(pavedimai)%202%20pareigybes.pdf

reikalavimus[82] pagal (II skiltis), o žiūrint į 8 pareigybių grupę yra reikalavimas atitikti pagal (III skiltis), taip pat iškeliamas reikalavimas pareigūnams turėti teisę vairuoti ne žemesnės kaip B kategorijos transporto priemones, šis reikalavimas galioja ne visoms pareigybių grupėms, pavyzdžiui pareigybių grupė – 10, reikalavimo turėti teisę vairuoti ne žemesnės kaip B kategorijos priemones nėra yra tik pareigybių grupėje 8 ir 11. Analizuojant Kauno apskr. VPK skelbime esančius reikalavimus, galima rasti ir visoms pareigybėms iškeltą vieną ir ta patį specialųjį reikalavimą. Pavyzdžiui pareigybių grupėje 8, 10 ir 11 yra - atitikti teisės aktuose nustatytus reikalavimus, būtinus išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija, žymima slaptumo žyma „RIBOTO NAUDOJIMO“.[83] Slaptumo žyma „Riboto naudojimo“ suteikiama tarnybos paslaptį sudarančiai informacijai, kurios praradimas arba neteisėtas atskleidimas gali padaryti žalos valstybės institucijų interesams.[84] Taigi tai yra viena svarbiausių specialiųjų reikalavimų pareigybės aprašyme, kadangi šios informacijos praradimas ar atskleidimas gali padaryti žalos valstybės institucijų interesams už tai asmuo yra baudžiamas teisės aktų nustatyta tvarka pagal Lietuvos Respublikos baudžiamąjį kodeksą XVI skyrių.[85]

Galima daryti išvadą, kad visuomenės saugumo pareigūnams reikalingos ne tik akivaizdžiosios profesinės kompetencijos, bet ir socialinės bei asmeninės kompetencijos. Pasiūlytas statutinių pareigūnų kompetencijų apibrėžimo modelis apima ir tas kompetencijas, kurios nėra tiek akcentuojamos šiame skelbime, kurios yra įtraukiamos į kitų institucijų sudarytų modelių pavyzdžius. Vadovaujantis Adamonienės ir Gudelytės galima teigti, kad Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijos nevisiškai atitinka pasiūlytą modelį, nes nemažai socialinių ir asmeninių įgūdžių, įtrauktų į pasiūlytą modelį, buvo vertinamos kaip trūkstamos.

Analizėje buvo išsiaiškinta kompetencijos sąvoka, taip pat kompetencijų modelio apibrėžtis, kūrimo pamatai, visuomenės saugumo pareigūnams sudaryti kompetencijų modelių pavyzdžiai, taip pat siūlomas Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų modelis.

Formuojant Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų modelį buvo remtasi minėta strategija. Pirmiausia, remiantis mokslinėje literatūroje išskiriamais bruožais, identifikuotos bendrosios kompetencijos, kurios pasitarnautų ir visuomenės saugumo pareigūnų profesijai. Tuomet

[82] Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministras Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministras, *Įsakymas dėl sveikatos būklės reikalavimų sąvado patvirtinimo,* 2003 m. spalio 21 d. Nr. 1V-380/V-618. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.220127/asr
[83] Ibid.
[84] Lietuvos Respublikos Valstybės ir tarnybos paslapčių įstatymas. 5 straipsnis. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.91654/asr
[85] Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. XVI Skyrius. 2000 m. Nr. VIII-1968. Prieiga internete: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr

remiantis tyrimais konkrečiai saugumo srityje išskirtos daugiau specifinės savybės, kurios pasireiškia tiek asmeniniais, socialiniais, tiek techniniais įgūdžiais.

*Pasiūlytas Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų modelis yra išsamus ir apjungia skirtingus visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijų modelius. Prie profesinių įgūdžių įvardijant socialines ir asmenines kompetencijas sudaromas visapusiškas siekiamų kompetencijų modelis. Tai yra ypač svarbu, nes vien techninių savybių šioje profesijoje nepakanka, ką rodo ir moksliniai tyrimai, pavyzdžiui Nascimento[86] ir Adamonienės ir Gudelytės[87] apklausos. Atsižvelgiant, kad Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis nėra sudarytas, pasiūlytas variantas padeda užpildyti spragą šioje srityje. Taip pat padėtų identifikuoti silpnąsias puses, pavyzdžiui, kaip rodo Adamonienės ir Gudelytės tyrimai, nemaža dalis socialinių ir asmeninių kompetencijų turėtų būti dar tobulinamos.*

[86] Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy“, *Journal of Public Administration*, 54, 1, 2020 m., p. 99-120.
[87] Adamonienė, R., Gudelytė, J., „Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai“, *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai*, 1, 2017 m. p. 128-150.

# 3. KAUNO APSKRITIES VPK PAREIGŪNŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO TYRIMAS

## 3.1. Tyrimo metodika

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir autorių mintis, galime teigti, kad šiuo metu Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariate nėra kompetencijų ugdymo modelio. Siekiant nustatyti Kauno apskr. VPK pareigūnų kompetencijų lygmens ir pareigūnų darbo kokybę apibrėžiančių rodiklių sąsajas buvo atliktas „Kauno apskr. VPK pareigūnų lygmens ir pareigūnų darbo kokybę apibrėžiančių rodiklių tyrimas“, skirtas pareigūnams dirbantiems policijos įstaigoje.

Šis tyrimas buvo atliktas Rimanto Tidikio[88] aprašytu anketiniu metodu. Pagal Rimanto Tidikio aprašytu anketiniu metodu buvo pasirinkta anoniminė (bevardė) anketa, kai atsakęs žmogus lieka nežinomas. Šis metodas pasirinktas magistro baigiamajame darbe todėl, kad anonimiškumas skatina daugiau žmonių atsakyti į klausimus nurodytus apklausoje. Anketos tyrimui buvo pasitelktas elektroninis būdas, dėl pasaulyje esančios pandemijos, taip pat yra ekonomiškas laiko ir sąnaudų atžvilgiu.

**Tyrimo objektas:** Sąsajos tarp Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų lygmens ir pareigūnų darbo kokybę apibrėžiančių rodiklių.

**Tyrimo tikslas:** Išanalizuoti Kauno apskr. VPK kompetencijas, nustatyti problemines sritis bei sukurti kokybiškai naują kompetencijų ugdymo modelį atitinkantį keliamiems reikalavimams.

Norint įgyvendinti tyrimo tikslą, iškelti šie **tyrimo uždaviniai:**

**1)** Nustatyti Kauno apskr. VPK kompetencijų lygmenį;

**2)** Atlikus tyrimą identifikuoti ugdymo problemines sritis;

**3)** Pateikti Kauno apskr. VPK kompetencijų ugdymo modelį;

**Tyrimo imtis** nustatyta remiantis Paniotto formule[89]:

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

Kur:

n – imties dydis, reikiamas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius (Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų skaičius).

[88] Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 474- 485.
[89] Asta Valackienė, *Sociologinis tyrimas* (Kaunas: Technologijos universitetas, 2004), 113.

**Generalinė visuma.** Kauno apskr. VPK pareigūnai – 1000 pareigūnų.

Taigi, remiantis Paniotto formule, reikia mažiausiai apklausti: n = 278 Kauno apskr. VPK pareigūnus.

Norint atlikti tinkamą kompetencijos lygmens ir darbo kokybės apibrėžiančių rodiklių Kauno apskr. VPK analizę, išanalizuoti kompetencijų lygmenį ir darbo kokybę apibrėžinčius rodiklius bei nustatyti problemines sritis statutinėje įstaigoje, atliktame tyrime buvo naudotas empirinių duomenų rinkimo metodas, apklausos metodas, dokumentų analizės metodas ir lyginamosios analizės metodas. Pagal Kęstutį Kardelį „kiekybiniam tyrimui labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius rodiklius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Todėl kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti jo rezultate kiekybiniai rodikliai. Be to, kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą.“[90]

Dokumentų turinio analizės metodas pasirinktas analizuojant dokumentų turinį, išnagrinėti norminai teisės aktai, taip pat remiamasi dokumentais atliekant tyrimą statutinėje įstaigoje.

Empirinio duomenų rinkimo metodas buvo pasirinktas, todėl, kad „empirinį tyrimą galima apibūdinti kaip įvairios formos informacijos gavimą, kontaktuojant tyrėjui ir tiriamajam objektui.“[91] Anketa buvo naudojama išsiaiškinti sąsajas tarp kompetencijų lygmens ir darbo kokybę apibrėžiančių rodiklių, bei ištirti veiksnius, kurie lemia kompetencijų ugdymo modelį.

Apklausos metodas buvo naudojamas taikant sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai atsako patys į tyrėjo pateiktus klausimus, anketa yra anonimiška, todėl kad anonimiškumas skatina daugiau žmonių atsakyti į klausimus nurodytus apklausoje, pats apklausos metodas pasirinktas dėl paprastumo ir populiarumo, tačiau dėl pasaulyje esančios pandemijos buvo pasirinktas elektroninis anketos būdas, taip pat taupant sąnaudas ir mažinant kontaktą su asmenimis.

Lyginamosios analizės metodas buvo naudojamas siekiant palyginti skirtingo darbo stažo, amžiaus, kurios grandies pareigūnas yra, lyties bei kt.

Tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa (žr. Priedai.). Anoniminę apklausos anketą sudaro 26 uždari ir 2 atviri klausimai į kuriuos pareigūnai galėjo neatsakyti. Anketoje iš viso yra 28 klausimai. Apklausai atlikti buvo pasinaudota internetiniu puslapiu www.apklausa.lt. Anketos nuorodai išplatinti buvo pasitelkta Kauno apskr. VPK Komunikacijos poskyrio vedėja, taip pat Kauno apskr. VPK Kauno m. Nemuno PK specialistės, kurios noriai sutiko išplatinti laišką su nuorodą į anketą. Anketa buvo

[90] Kęstutis Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijos leidybos centras, 2017).
[91] Kęstutis Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Šiauliai: Lucilijus, 2005), 121.

platinama ne vieną kartą, kadangi pirmu kartu apklausą užpildė nepakankamas respondentų skaičius. Anketoje buvo nurodytas tyrimo tikslas bei užtikrintas respondentų anonimiškumas. Anketai užpildyti laikas buvo neribojamas, taip pat laikas neribojamas buvo ir anketos pildymas. Apklausos duomenys buvo apdoroti naudojant kompiuterinę programą „Microsoft Word - Microsoft Excel“. Gautas duomenų turinys suvestas į schemas, lenteles bei paskaičiuoti procentai kiekvienam atsakymui.

### 3.2. Kauno apskrities VPK pareigūnų anketinės apklausos rezultatai ir analizė

Siekiant atskleisti kokių kompetencijų trūksta policijos pareigūnams ir kokios galėtų būti kompetencijos ugdymo galimybės, 2022 m. kovo - balandžio mėn. buvo atliktas tyrimas, kurio metu elektriniu būdu buvo pateiktos anketos Kauno apskr. VPK pareigūnams. Šis policijos vyriausiasis komisariatas buvo pasirinktas todėl, kad jame nėra kompetencijos ugdymo modelio. Kiekybinio tyrimo tikslas - apskaičiuoti duomenis ir pagal gautus rezultatus suformuoti kompetencijos ugdymo modelį, nustatant kokių kompetencijų trūksta darbe. Anketos pavyzdys pateikiamas prieduose.

Iš viso anketą užpildė 73 respondentai (žr. 5 lentelė.), didžioji dauguma sudarė moterys 44 (60,3 proc.) ir 29 vyrai (39,7 proc.).

**5 lentelė. Respondentų charakteristika pagal lytį**

| Respondentai (n) | Lytis | |
|---|---|---|
| | Moterys | Vyrai |
| 73 (100 proc.) | 44 (60,3 proc.) | 29 (39,7 proc.) |

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Pareigūnų amžius (žr. 6 lentelė.) buvo nuo 20 iki 50 ir daugiau metų, didžioji dauguma sudarė 20-30 metų amžiaus pareigūnai iš viso – 47,9 proc., mažoji dauguma sudarė 50 ir daugiau amžiaus pareigūnai kurių buvo – 4,1 proc.

**6 lentelė. Respondentų charakteristika pagal amžių ir lytį**

| Amžius (m.) | Iš viso respondentų | Lytis | |
|---|---|---|---|
| | | Moterys | Vyrai |
| 20–30 metų | 35 (47,9 proc.) | 19 | 16 |
| 30–40 metų | 19 (26 proc.) | 12 | 7 |
| 40–50 metų | 16 (21,9 proc.) | 11 | 5 |
| 50 ir daugiau | 3 (4,1 proc.) | 2 | 1 |

**Šalininis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

**7 lentelė. Respondentų charakteristika pagal išsilavinimą ir lytį**

| Išsilavinimas | Iš viso respondentų | Lytis | |
|---|---|---|---|
| | | Moteris | Vyrai |
| Aukštasis | 52 (71,2 proc.) | 30 | 22 |
| Aukštesnysis | 12 (16,4 proc.) | 9 | 3 |
| Vidurinis | 9 (12,3 proc.) | 5 | 4 |

**Šalininis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Pagal išsilavinimą (žr. į 7 lentelė.) didžioji pareigūnų dauguma turi aukštąjį išsilavinimą iš viso – 71,2 proc., aukštesnįjį – 16,4 proc. ir mažoji dauguma turi vidurinį išsilavinimą – 12,3 proc. Pagal pareigūnų grandį (žr. į 8 lentelė).

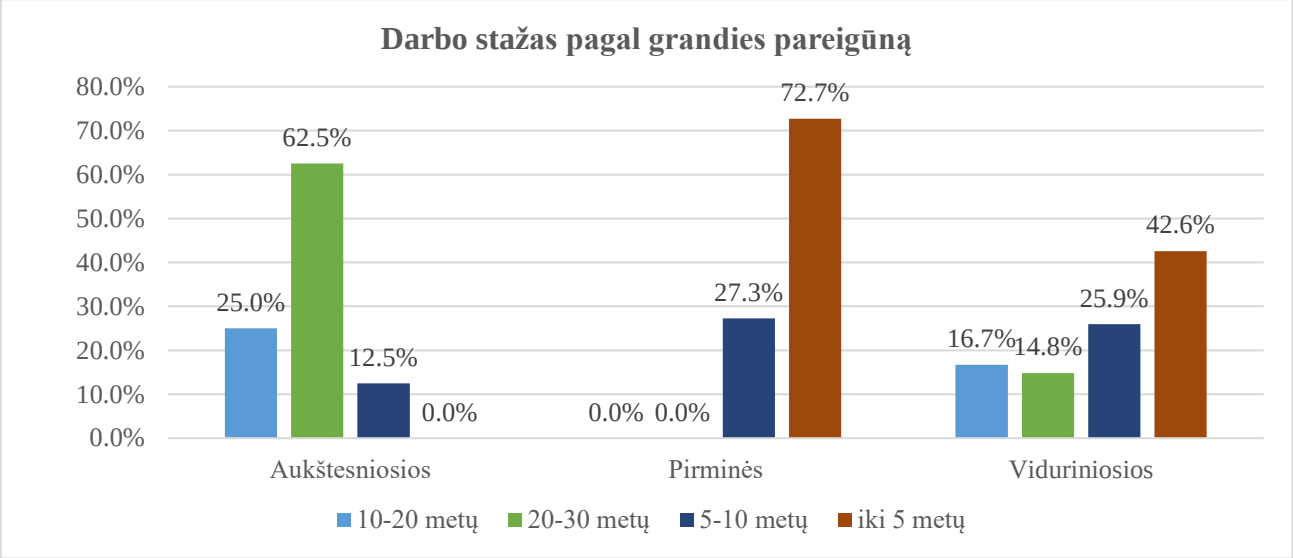
**8 lentelė. Respondentų charakteristika pagal grandies pareigūną ir lytį**

| Grandies pareigūnas | Iš viso respondentų | Lytis | |
|---|---|---|---|
| | | Moteris | Vyrai |
| Aukštesniosios | 8 (11 proc.) | 6 | 2 |
| Pirminės | 11 (15,1 proc.) | 6 | 5 |
| Viduriniosios | 54 (74 proc.) | 32 | 22 |

**Šalininis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Respondentų charakteristika pagal grandies pareigūną ir lytį buvo išskiriama į pirminės, viduriniosios ir aukštesniosios grandis, pirminės grandies pareigūnų anketą užpildė – 15,1 proc., viduriniosios grandies pareigūnų didžioji dauguma užpildė – 74 proc., ir mažoji dauguma aukštesniosios grandies pareigūnai kurie sudarė – 11 proc. Atsižvelgiant į anketos anonimiškumą pareigūnai nebuvo išskiriami pagal jų laipsnį, tik pagal grandį.

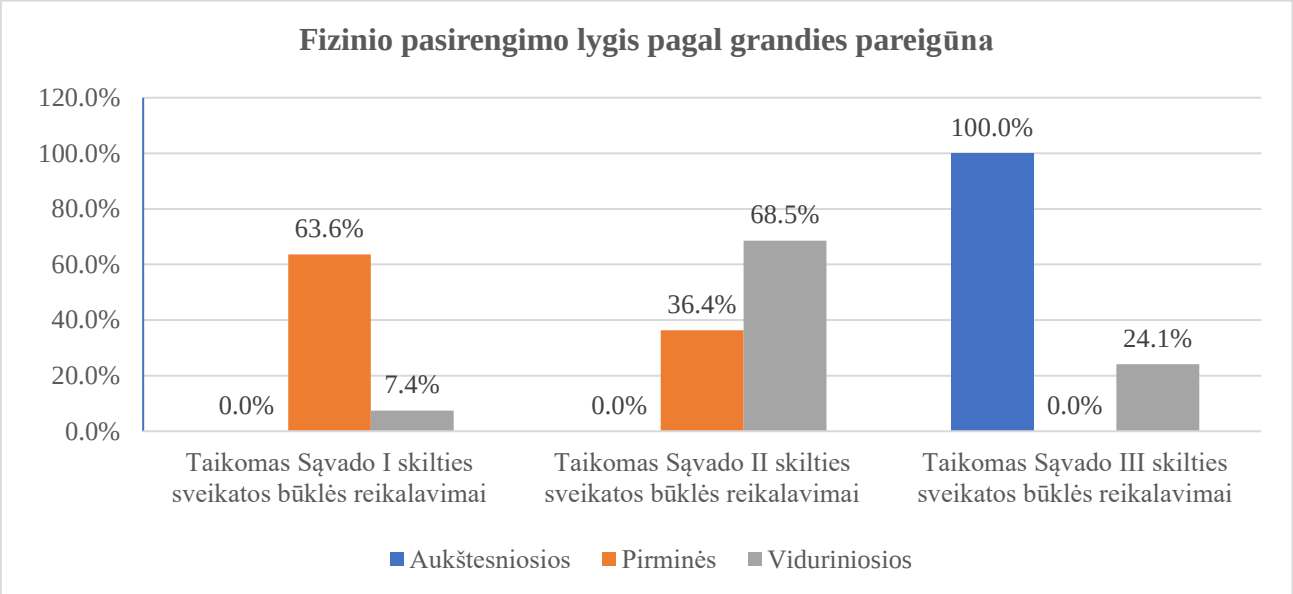
Pagal gautus tyrimo duomenis (žr. 7 pav.) matyti, kad aukštesniosios grandies pareigūnai turi nuo 5-10 metų darbo stažo iki 20-30 metų darbo stažo, didžioji aukštesniosios grandies pareigūnų darbo stažą sudarė 20-30 metų – 62,5 proc., iki 5 metų darbo stažą aukštesniosios grandies pareigūnų nėra, atsižvelgiant į pirminės grandies pareigūnus, statutinėje įstaigoje jų darbo stažas yra iki 5 metų ir 5-10 metų darbo stažo, didžioji dauguma pirminės grandies pareigūnų pagal darbo stažą iki 5 metų sudarė – 72,7 proc., o nuo 5-10 metų darbo stažo tik – 27,3 proc. Viduriniosios grandies pareigūnų anketoje daugiausiai, tačiau pagal metų darbo stažą išsiskyrė taip, kad didžioji dauguma iki 5 metų darbo stažo sudarė – 42,6 proc. pareigūnų, o mažoji dauguma nuo 20-30 metų darbo stažą sudarė – 14,8 proc., tai kiek mažiau nei 10-20 metų darbo stažą turintys pareigūnai – 16,7 proc. Darytina išvada, kad pirminės bei viduriniosios grandies pareigūnai sudaro didžioji dauguma jaunimas, pagal turimą metų darbo stažą, o aukštesniosios grandies pareigūnai su amžiumi yra vyresni, tai leidžia jų sukauptas žinias pasidalinti su jaunaisiais pareigūnais.




**7 pav. Darbo stažas pagal pareigūnų grandį**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Atsižvelgiant į tai, kad pirminės grandies pareigūnų darbas susijęs su reagavimų į iškvietimus, o jose susiduriama su visokiais iššūkiais pradedant nuo konfliktų valdymo iki fizinės prievartos bei spec. priemonių panaudojimu, jiems reikia būti fiziškai stipresniais bei sveikesniais, o jų sveikatos būklę nustato centrinė medicinos ekspertizės komisija (žr. į 8 pav.), pagal Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministro, Įsakymas dėl sveikatos būklės reikalavimų sąvado patvirtinimo.[92]



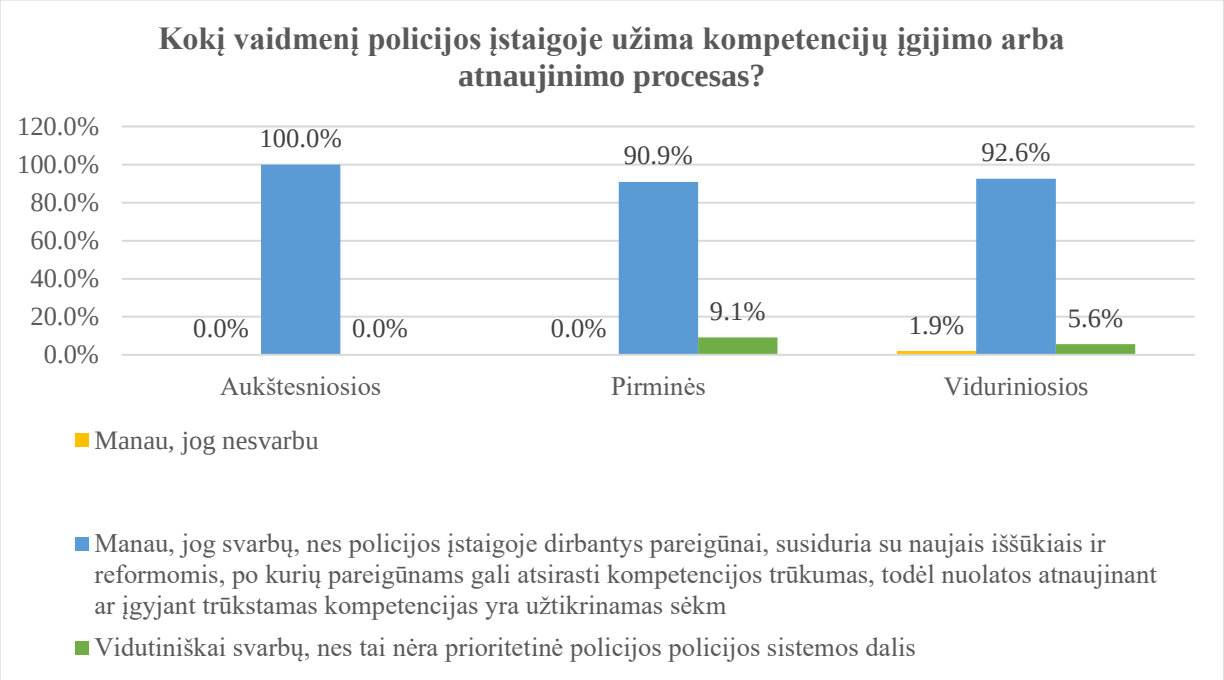

[92] Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministras Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministras, Įsakymas dėl sveikatos būklės reikalavimų sąvado patvirtinimo, 2003 m. spalio 21 d. Nr. 1V-380/V-618. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.220127/asr

**8 pav. Fizinio pasirengimo lygis pagal grandies pareigūną**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Pareigūnų darbe kompetencijos įgijimas arba atnaujinimas yra labai svarbus, kadangi nuolat keičiasi teisės akta, taip pat atsiranda naujų iššūkių kaip pasaulinė pandemija, neteisėtų pabėgėlių per Lietuvos Respublikos sienos kirtimas ar vykstantis karas prieš Ukrainos Liaudies Respubliką.

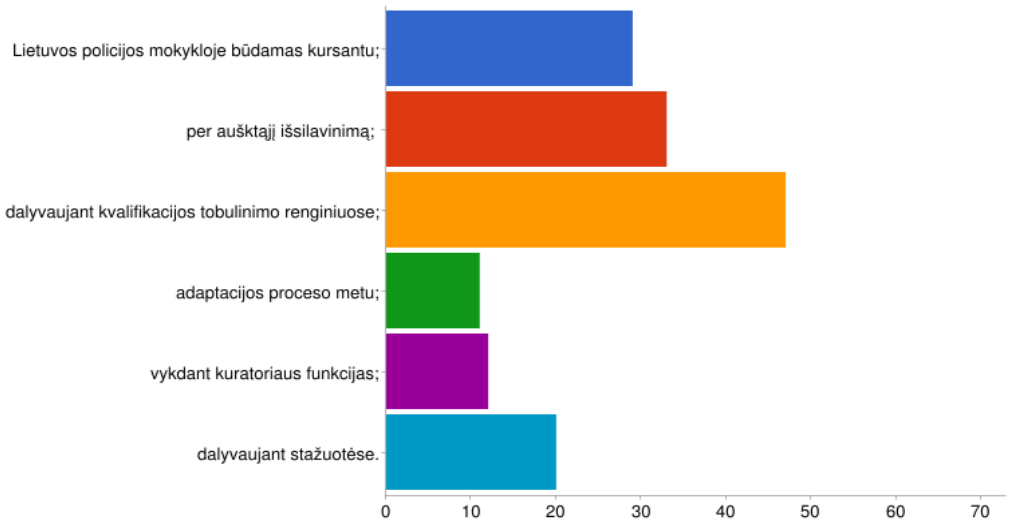
Pasiteiravus respondentų kokį vaidmenį policijos įstaigoje užimą kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas, beveik visi respondentai (žr. į 9 pav.) pirminės – 90,9 proc., viduriniosios – 92,6 proc., bei aukštesniosios – 100 proc., grandies pareigūnai mano, jog svarbų ir tik mažoji dauguma pirminės grandies – 9,1 proc., pareigūnų atsakė, kad vidutiniškai svarbų, o viduriniosios grandies pareigūnų – 5,6 proc.




**9 pav. Kokį vaidmenį policijos įstaigoje užima kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Remiantis gautais tyrimo rezultatais išryškėja kokiais būdais statutiniai valstybės tarnautojai įgyja arba atnaujina savo kompetencijas profesinėje veikloje (žr. 10 pav.).

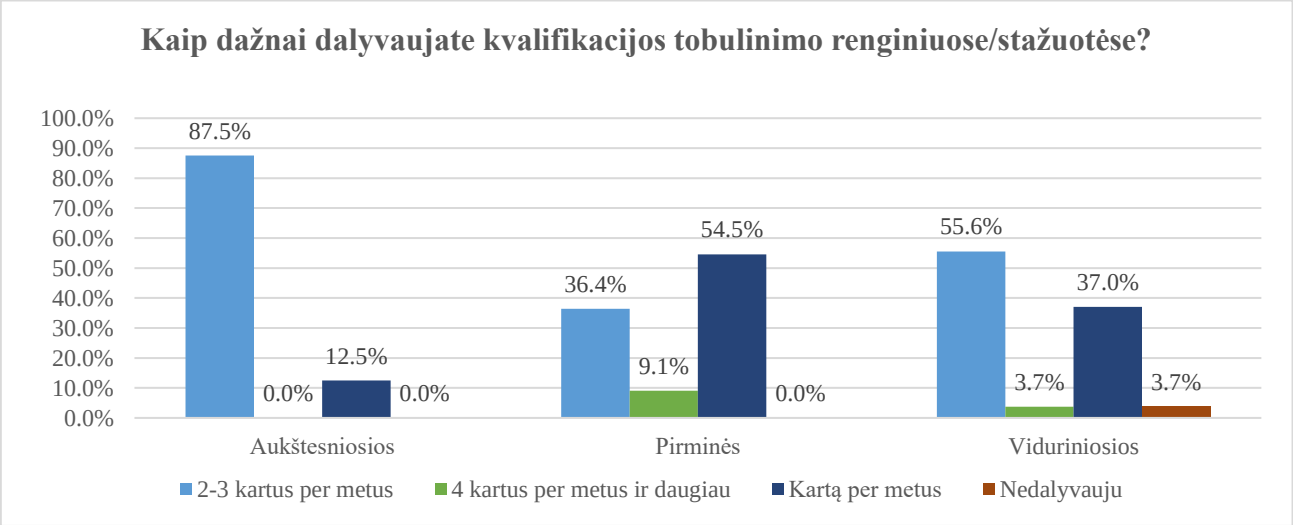



**10 pav. Kokį vaidmenį policijos įstaigoje užima kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Didžioji dauguma pareigūnų įgyja arba atnaujina savo kompetencijas *dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, per aukštąjį išsilavinimą* ir *Lietuvos policijos mokykloje būdami kursantais.* Mažoji dauguma respondentų atnaujina savo kompetencijas *adaptacijos proceso metu, vykdant kuratoriaus funkcijas* ir *dalyvaujant stažuotėse.*

Atsižvelgiant į tai, kad pareigūnams rūpi kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas policijos institucijoje, reikia nepamiršti ir patiems pareigūnams jų siekti, kitaip tariant – tobulėti. Pasiteiravus respondentų kaip dažnai jie dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse populiariausias atsakymas buvo 2-3 kartus per metus (žr. į 11 pav.)

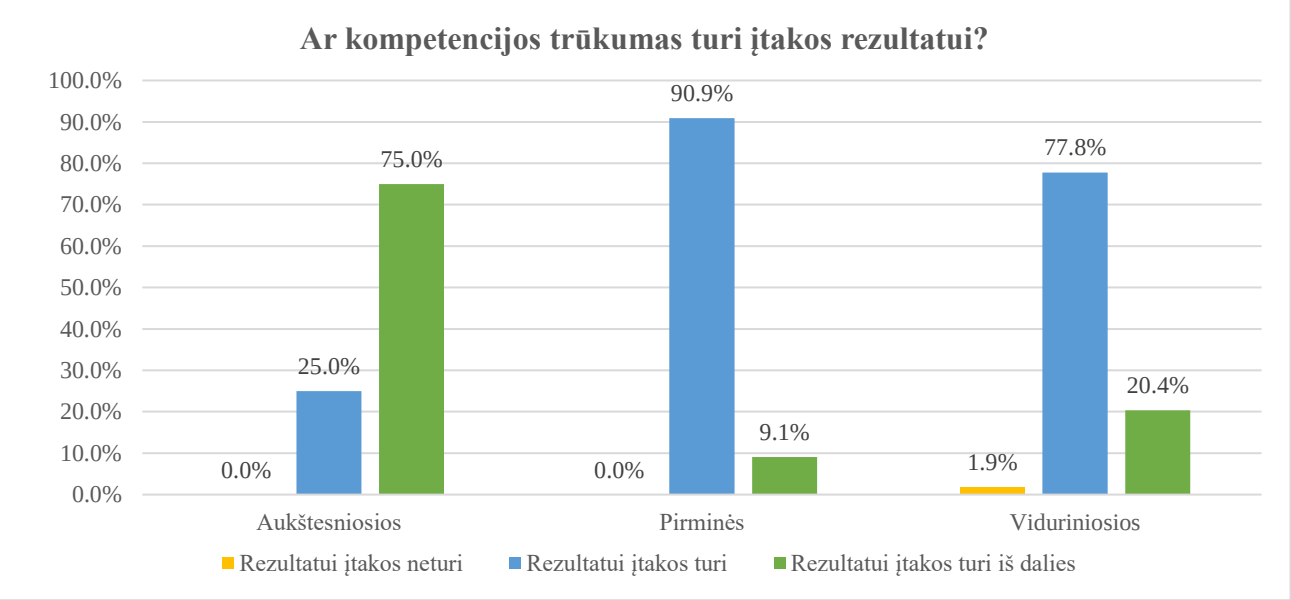



**11 pav. Kaip dažnai pareigūnai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse**

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Aukštesniosios grandies pareigūnai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse vidutiniškai 2-3 kartus per metus, tai sudarė – 87,5 proc., respondentų, pirminės grandies pareigūnai kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse vidutiniškai lankosi tik kartą per metus iš viso atsakysiu į šį klausimą buvo – 54,5 proc., o 36,4 proc., tai daro 2-3 kartus per metus. Viduriniosios grandies pareigūnai stažuotėse dalyvauja 2-3 kartus per metus – 55,6 proc., o kartą per metus – 37,0 proc. apklaustųjų. Apibendrinant galime iškelti hipotezė – ar nėra mažai policijos pareigūnams dalyvauti kartą per metus kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse?

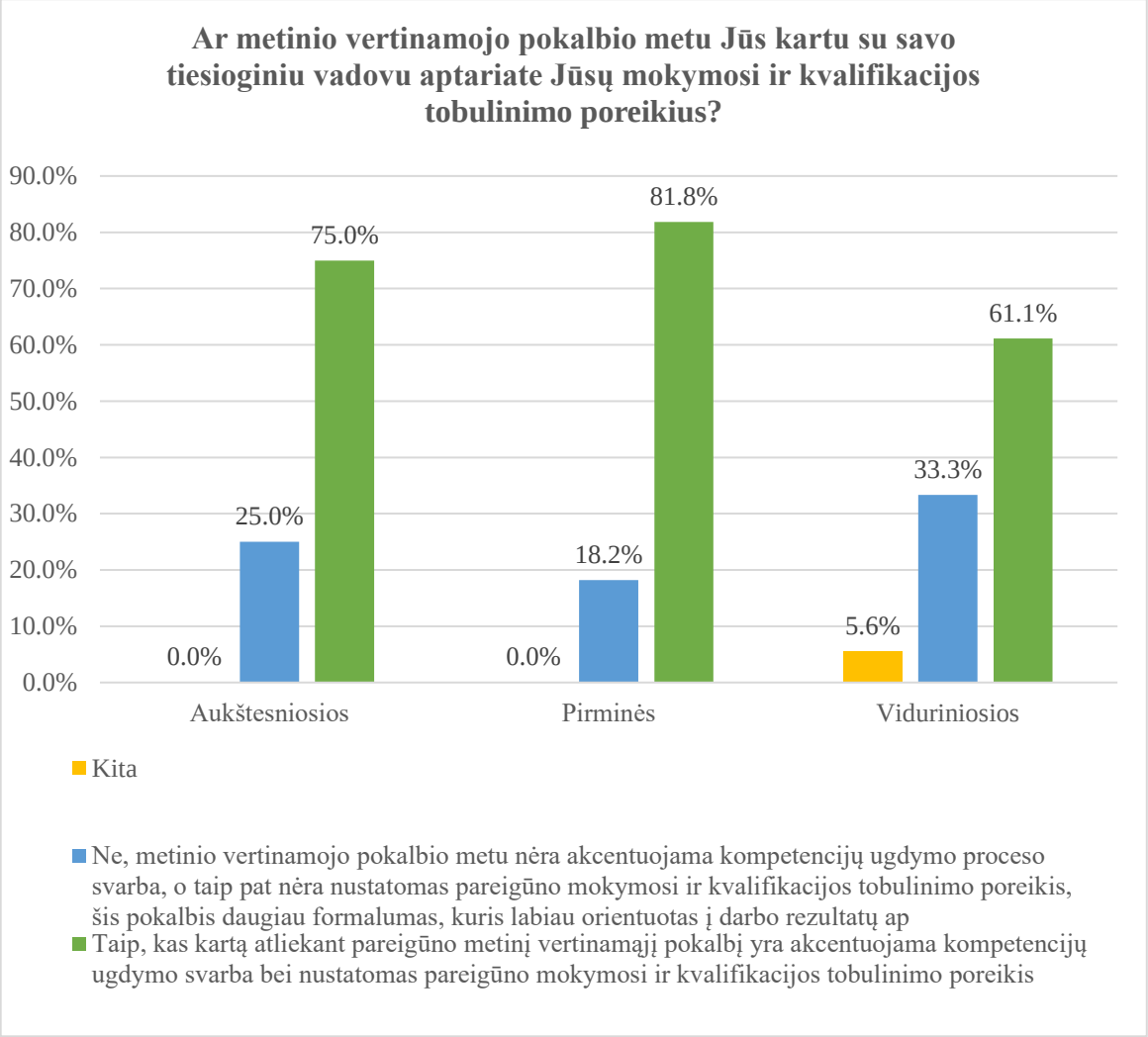
Siekiant išsiaiškinti ar kompetencijos trūkumas policijos darbe, turi įtakos galutiniam rezultatui, pirminės grandies pareigūnai pritarė atsakydami, kad kompetencijos trūkumas daro įtaka rezultatui – 90,9 proc., viduriniosios grandies pareigūnai pritarė – 77,8 proc., o aukštesniosios grandies pareigūnai pasirinko tai, kad kompetencijos trūkumas turi įtakos rezultatui tik iš dalies – 75 proc. respondentų ir tik – 25 proc., aukštesniosios grandies pareigūnai atsakė, kad rezultatui įtakos turi. (žr. 12 pav.)




**12 pav. Klausimo „Ar kompetencijos trūkumas turi įtakos rezultatui“ analizės rezultatai**

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Policijos pareigūnai kiekvienais metais iškeliami uždaviniai kuriuos turi įvykdyti per ateinančius metus. Praėjus metams pareigūnas yra vertinimas ar tas užduotis įvykdė/neįvykdė tinkamai ir būtent metinio vertinamojo metu tiesioginis vadovas turi atsižvelgti į pareigūno tobulinimo poreikius ir esant galimybei juos teikti. Kitas anketos klausimas buvo nukreiptas būtent į tai, ar pareigūnai metinio vertinamojo pokalbio metu jis kartu su savo tiesioginiu vadovu aptaria mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius (žr. 13 pav.).

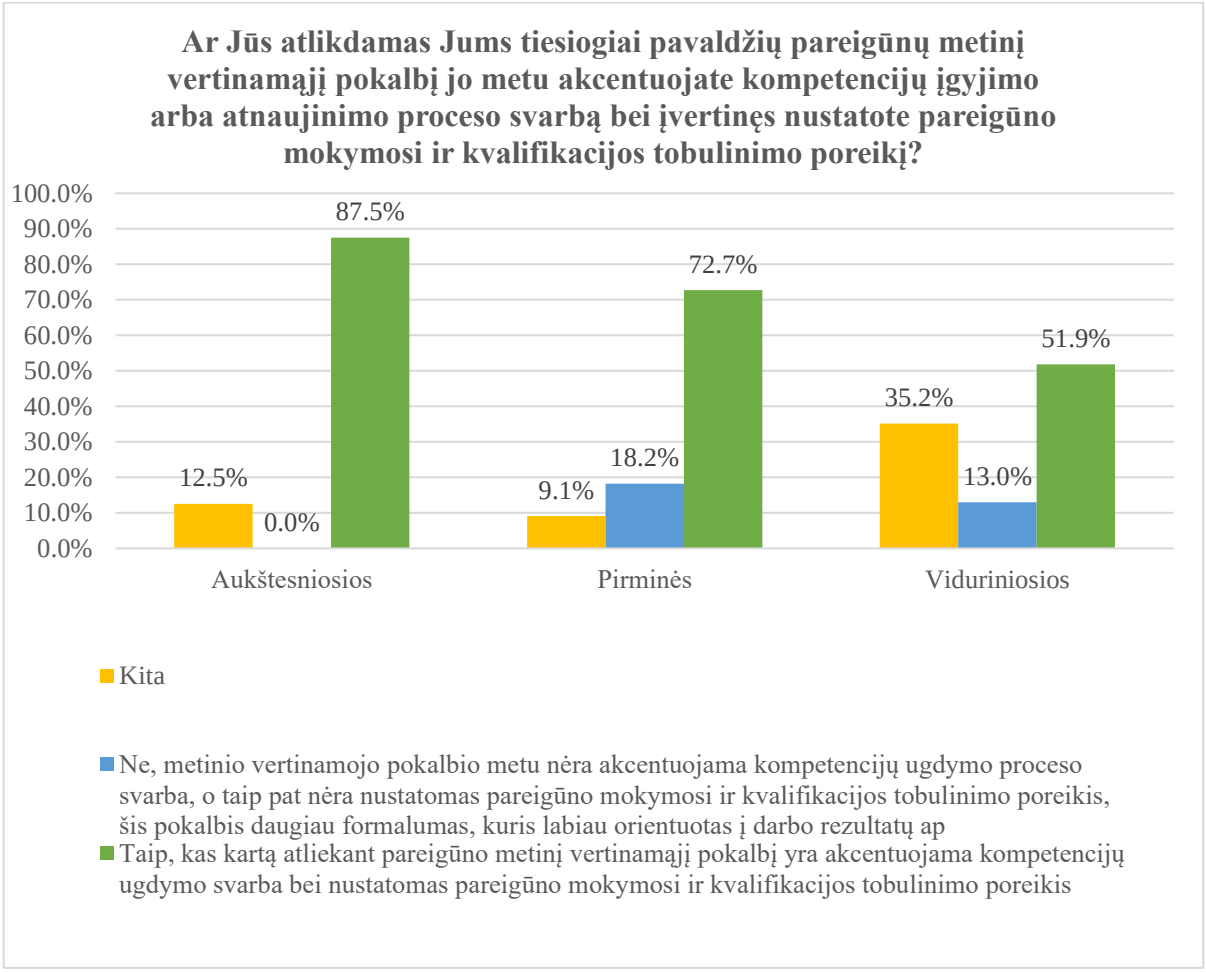



**13 pav. Klausimo „Ar metinio vertinamojo pokalbio pareigūnai aptaria mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius“ analizės rezultatai**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Aukštesniosios grandies pareigūnai – 75 proc. atsakė į tai, kad taip, kas kartą atliekant pareigūno metinį vertinamąjį pokalbį yra akcentuojama kompetencijų ugdymo svarba bei nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis, pirminės grandies pareigūnai – 81,8 proc., o viduriniosios grandies pareigūnai į tai pasirinko – 61,1 proc., tačiau verta paminėti, kad viduriniosios grandies pareigūnai – 33,3 proc., atsakė ne, metinio vertinamojo pokalbio metu nėra akcentuojama kompetencijų ugdymo proceso svarba, o taip pat nėra nustatomos pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis, šis pokalbis daugiau formalumas, kuris labiau orientuotas į darbo rezultatų aptarimą bei darbinės veiklos vertinimą. Galime teigti, kad pareigūnas ir tiesioginis vadovas metinio vertinimo metu privalo aptarti pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, kadangi jį neaptarus, gali atsirasti neigiamos įtakos rezultatams ateityje.

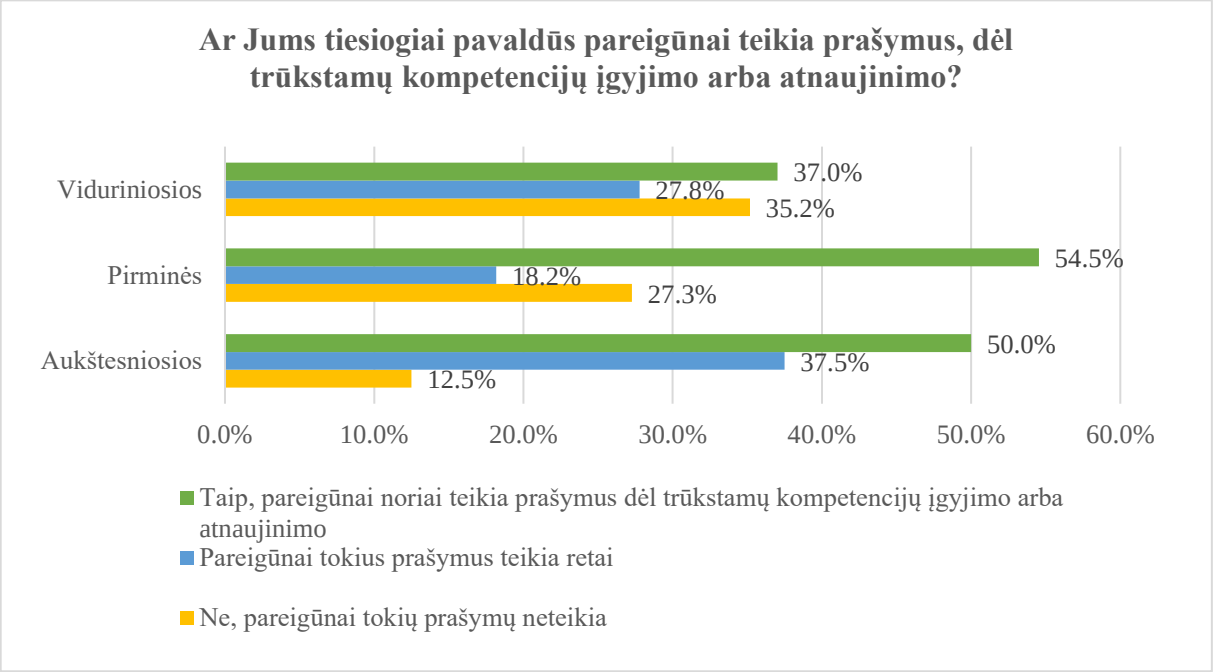
Aptariant klausimą ar Jūs atlikdamas Jums tiesiogiai pavaldžių pareigūnų metinį vertinamąjį pokalbį jo metu akcentuojate kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo proceso svarbą bei įvertinęs nustatote pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį? Šis klausimas buvo labiau akcentuojamas į aukštesniosios grandies pareigūnus, kadangi jie daugiau susiduria su jiems pavaldžiais pareigūnais. Kaip matyti (žr. 13 pav.) – 87,5 proc., atsakė - taip, kas kartą atliekant pareigūno metinį vertinamąjį pokalbį yra akcentuojama kompetencijų ugdymo svarba bei nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis. Pagal (žr. 14 pav.) matome, kad ne visi žemesnės grandies pareigūnai sutinka su tuo, kad aukštesniosios grandies pareigūnai akcentuoja kompetencijų ugdymo svarbą metinio vertinamojo pokalbio metu. Šie duomenys gali skirtis tuo, kad ne visi komisariato vadovai užpildė šią anketą, todėl tikslinga ateityje atlikti tolimesnius tyrimus norit išsiaiškinti ar metinio vertinamojo pokalbio metu yra tikrai akcentuojama į kompetencijų ugdymo svarbą, ar vis gi į tai akcentuojama ne visuose padaliniuose (komisariatuose).




**14 pav. Klausimo „Ar per pareigūnų metinį vertinamąjį pokalbį akcentuojama kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo proceso svarbą“**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Aptarūs klausimus dėl metinio vertinamojo pokalbio, verta atkreipti dėmesį ar tiesiogiai pavaldūs pareigūnai teikia prašymus dėl trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo (žr. 15 pav.). Šis klausimas labiau akcentuotas į aukštesniosios grandies pareigūnus, kurių nuomonė išsiskyrė. Pagal gautus tyrimo duomenis galime teigti, kad – 50 proc., pareigūnų noriai teikia prašymus dėl trūstamų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo – 37,5 proc., mano, kad pareigūnai tokius prašymus teikia retai ir – 12,5 proc., mano, kad pareigūnai tokių prašymu neteikia. Tačiau atsižvelgiant į pirminės – 27,3 proc., ir viduriniosios – 35,2 proc., grandies pareigūnus jie atsakė, kad pareigūnai neteikia prašymus dėl trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo. Tai gali turėti įtakos dėl vadovo blogos komunikacijos su pavaldžiais pareigūnais, kadangi pareigūnai apie tokius prašymus gali nežinoti, todėl tikslinga atlikti tolimesnius tyrimus norit išsiaiškinti dėl trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo prašymų teikimo.

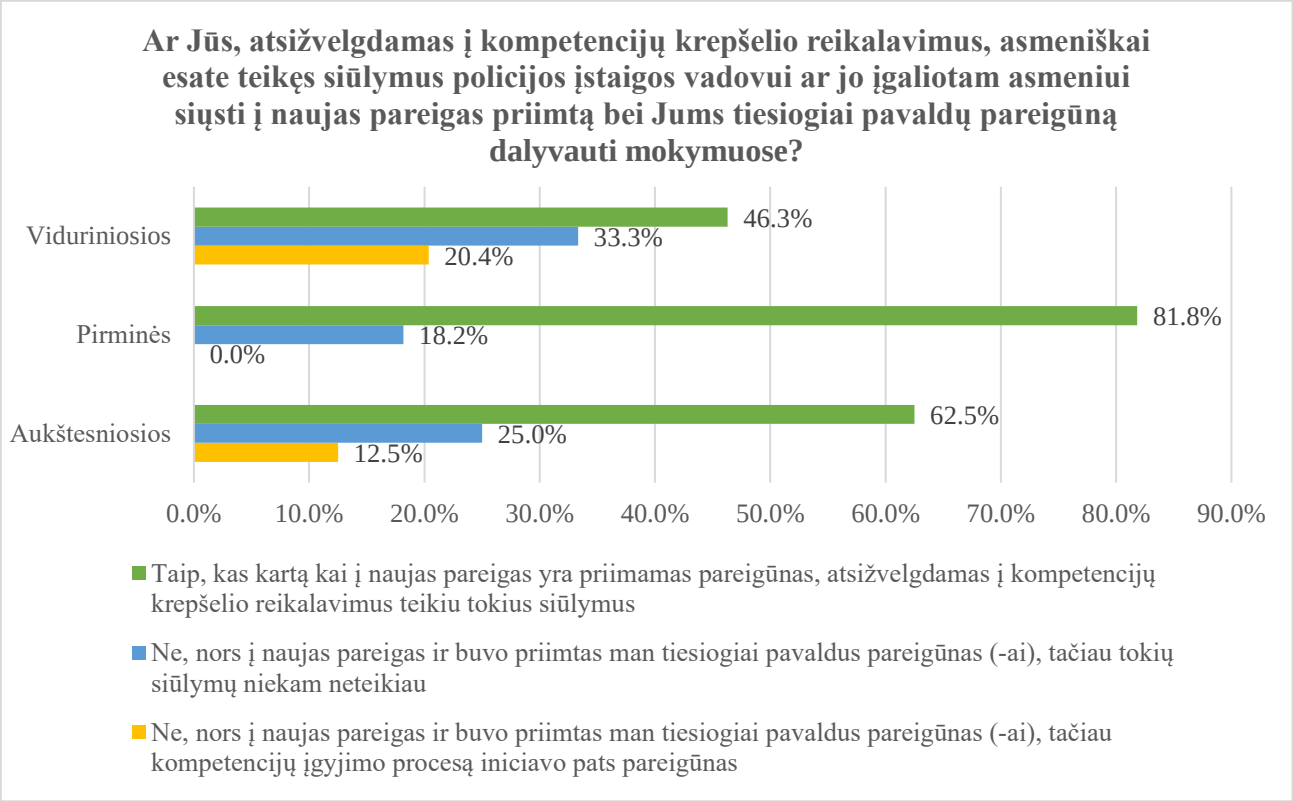



**15 pav. Tiesiogiai pavaldžių pareigūnų prašymų teikimas**

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Norint tapti policijos pareigūnu, reikia baigti tam tikras švietimo kryptis. Turint vidurinį išsilavinimą galima pasirinkti tolimesnes studijų kryptis: Lietuvos policijos mokykla - norint įgyti pirminės grandiens pareigūno kvalifikacija arba Mykolo Romerio Universitete viešojo saugumo akademijoje baigus teisės ir policijos veiklos kryptį yra įgijimas teisės bakalauras ir tuomet galima sėkmingai siekti viduriniosios grandies (tyrėjo) pareigas. Tačiau atėjus į naujas pareigas pareigūnui tiesioginiai vadovai turėtų atsižvelgi į kompetencijų krepšelio reikalavimus ir asmeniškai teikti siūlymus naujiems pareigūnams dalyvauti mokymuose. Kaip matyti (žr. 16 pav.) aukštesniosios

grandies pareigūnai atsakė – 62,5 proc., kad atsižvelgus į kompetencijų krepšelio reikalavimus teikia tokius siūlymus, tačiau ne maža dalis – 25 proc., atsakė, kad tokių prašymu neteikia, tai gali turėti įtakos pareigūno kompetencijai.

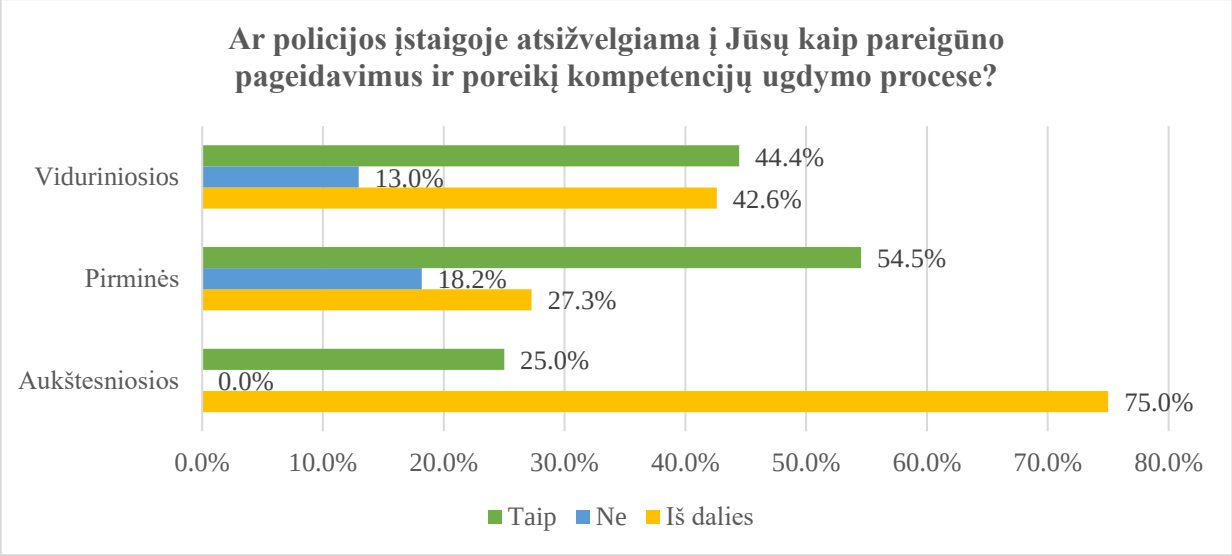



**16 pav. Siųsti į naujas pareigas priimtą pareigūną dalyvauti mokymuose**

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Viduriniosios – 46.3 proc., bei pirminės – 81,8 proc., grandies pareigūnai, atsakė, kad atsižvelgus į kompetencijų krepšelio reikalavimus teikia tokius siūlymus ir (33,3 proc., 18,2 proc.) neteikia tokių pasiūlymų. Verta paminėti, kad viduriniosios – 20,4 proc., bei aukštesniosios – 12,5 proc., grandies pareigūnai, pažymėjo, kad kompetencijų įgyjimo procesą iniciavo pats pareigūnas. Darytina išvada, kad didžioji dauguma teikia siūlymus kas kartą kai į naujas pareigas yra priimamas pareigūnas, o jei vadovai neiniciavo tokius siūlymus, pareigūnai jausdami kompetencijų trūkumą patys inicijuoja kompetencijų įgyjimo procesą.

Išanalizavus pateiktus duomenis dėl kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo proceso, reikia išskirti ar policijos įstaigoje yra atsivelgžiama į pareigūno pageidavimus ir poreikį kompetencijų ugdymo procese (žr. 17 pav.).




**17 pav. Policijos įstaiga atsivežlgia į pageidavimus ir poreikį kompetencijų ugdymo procese**

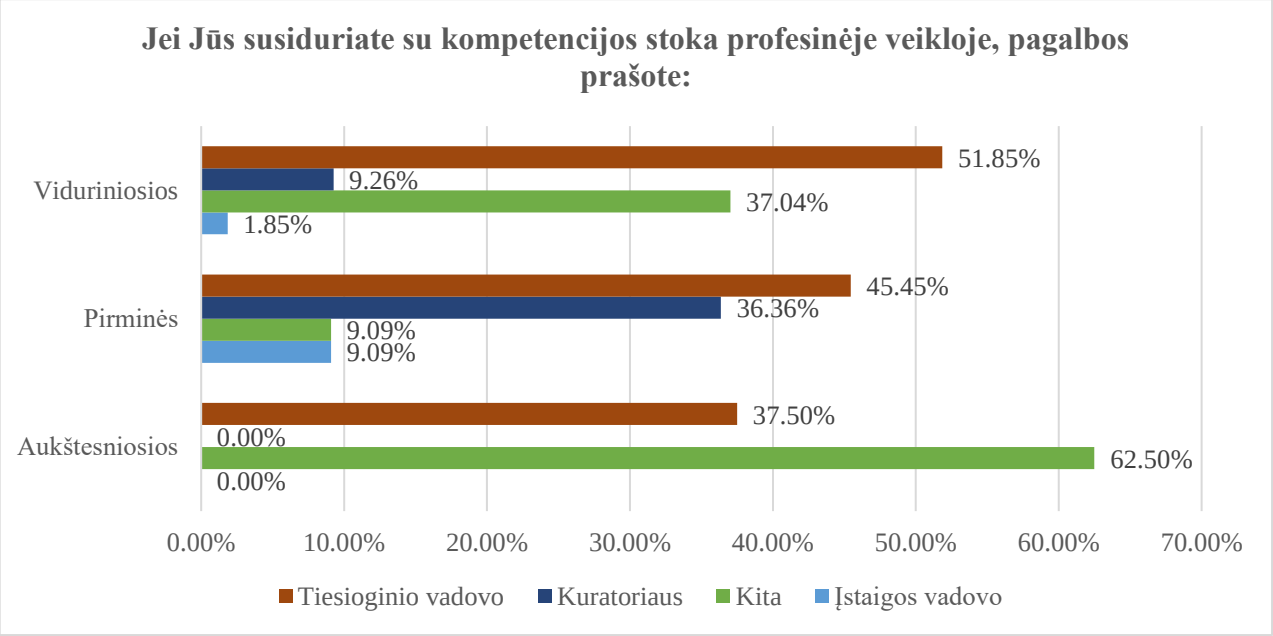
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Deja, bet viduriniosios – 13 proc. bei pirminės – 18,2 proc. grandies pareigūnų atsakė, kad ne. Nepaisant to, kad tai mažoji dauguma lyginant gautus duomenis pagal pareigūnų grandį (žr. 17 pav.), tačiau tai yra bloga tendencija, kadangi atsiradus poreikiams įgyti arba atnaujinti turimas kompetencijas, policijos įstaigą privalo tos poreikius užtikrinti. Atsižvelgiant į tai, kad ne tik pareigūnas turi norėti įgyti arba atnaujinti kompetencijas bet turi norėti ir pati policijos įstaiga. Kadangi ji turėtų būti suinteresuota, kad visi jos darbuotojai (pareigūnai) vykdidami tam tikras pavestas funkcijas nedarytų klaidų, dirbtų profesionaliai bei efektyviai ir greitai išaiškintų nusikalstamas veikas arba administracinius nusižengimus. Tai keltų gyventojų pasitikėjima Lietuvos policija, nepaisant to, kad visuomenės pasitikėjimas policija yra aukščiausias per du dešimtmečius.[93] Anot Ministrės Agnės Bilotaitės pasitikėjimas policija viršija Europos Sąjungos vidurkį – nedaug nusileidžiame Šiaurės Europos šalimis, dalijamės 7-8 vietomis su Liuksenburgu, Lietuvą aplenkė tik Danija, Suomija, Nyderlandai, Švedija, Estija ir Vokietija.[94]

Pasiteiravus respodentų, jei jie susiduria su kompetencijos stoka profesinėje veikloje, kur prašo pagalbos. Dauguma aukštesniosios, viduriniosios ir pirminės grandies pareigūnai pasirinko, kad esant kompetencijos stokai profesinėje veikloje pagalbos prašo pas įstaigos vadovo (žr. 18 pav).

[93] Pasitikėjimas Lietuvos policija – didžiausias per dvidešimt metų. Prieiga internete: https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/pasitikejimas-lietuvos-policija-didziausias-per-dvidesimt-metu.d?id=83600229

[94] Lietuvos policija. *Ministrė Agnė Bilotaitė: gyventojų pasitikėjimas pareigūnais ir saugumo jausams didėja*. Prieiga internete: https://policija.lrv.lt/lt/naujienos/ministre-agne-bilotaite-gyventoju-pasitikejimas-pareigunais-ir-saugumo-jausmas-dideja



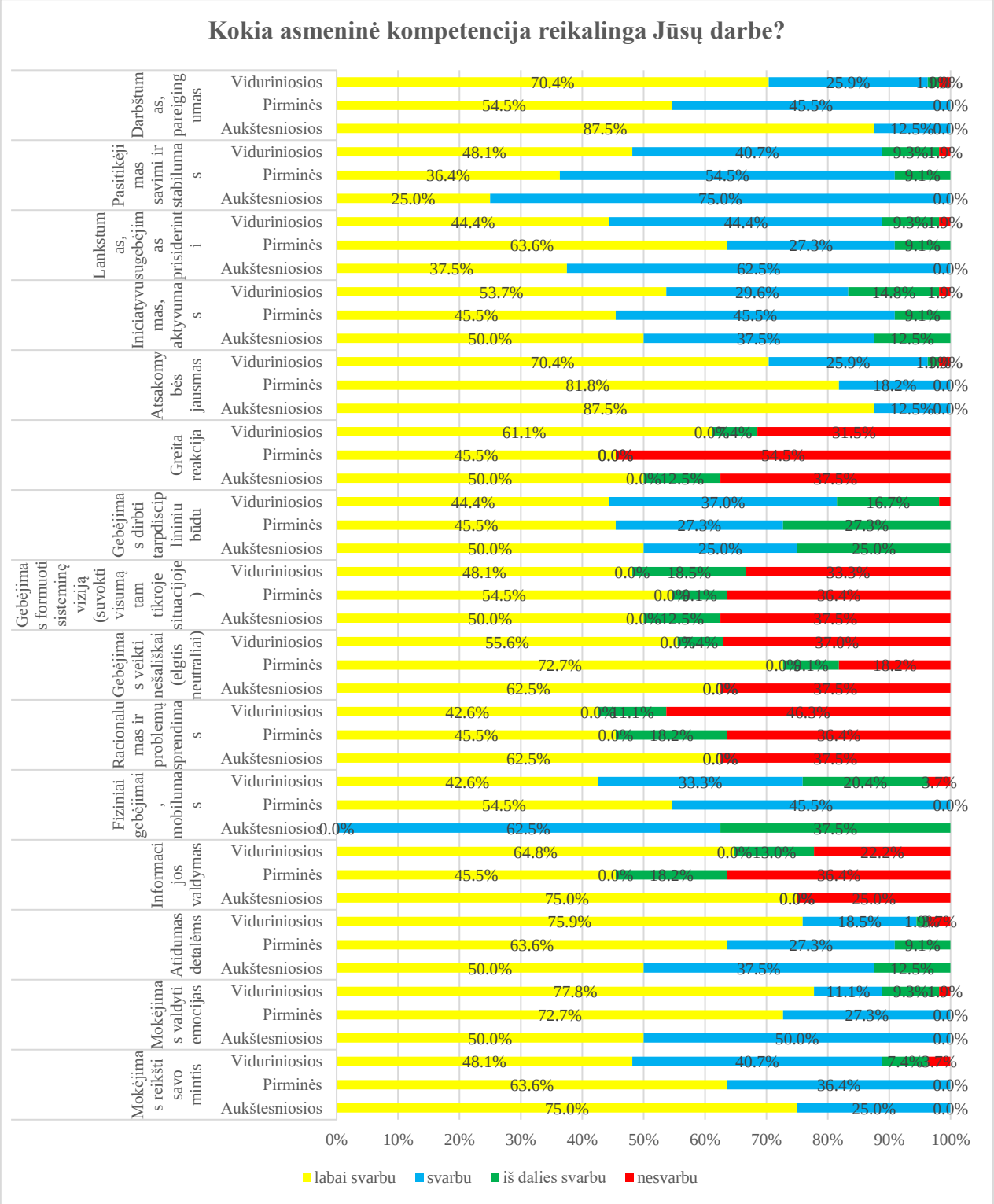

**18 pav. Pagalbos prašymas susidūrus su kompetencijos stoka profesinėje veikloje**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Analizuojant pateiktus duomenis matyti, kad (51,85 proc., 45,45 proc. bei 37,5 proc.) pareigūnų renkasi tiesioginį vadovą. Galima daryti išvada, kad tiesioginis vadovas turi būti atsakingas už pavaldžių pareigūnų kompetencijų žinias. Jis turi ne tik žinoti kokių kompetencijų trūkstą pavaldiems pareigūnams, bet ir suteikti pagalbą pavaldiems pareigūnams susiduriant su kompetencijos stoka profesinėje veikloje. Šis tyrimas atskleidžia kiek yra svarbu įstaigoje turėti gerą, profesionalų bei suprantingą/išmintingą tiesioginį vadovą, kuris yra atrama kitiems pareigūnams susiduriant su sunkumais profesinėje veikloje.

Anketoje buvo atsižvelgiama į pareigūnų kompetencijų trūkumą ir reikalingumą. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę ir mokslinių tyrimų analizė buvo išskiriamos jau ankčiau minėtos kompetencijų grupės bei jų pogrupiai. Vadovaujantis šiomis teorijomis anketoje respondentų buvo klausiamia - kokių socialinių, asmeninių, techninių bei vadovavimo kompetencijų jiems trūkstą bei kokios jiems reikalingos.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais nustatyta, kokios asmeninės kompetencijos labiausiai reikalingos pareigūnams (žr. 19 pav.).




**19 pav. Asmeninės kompetencijos reikalingumas**

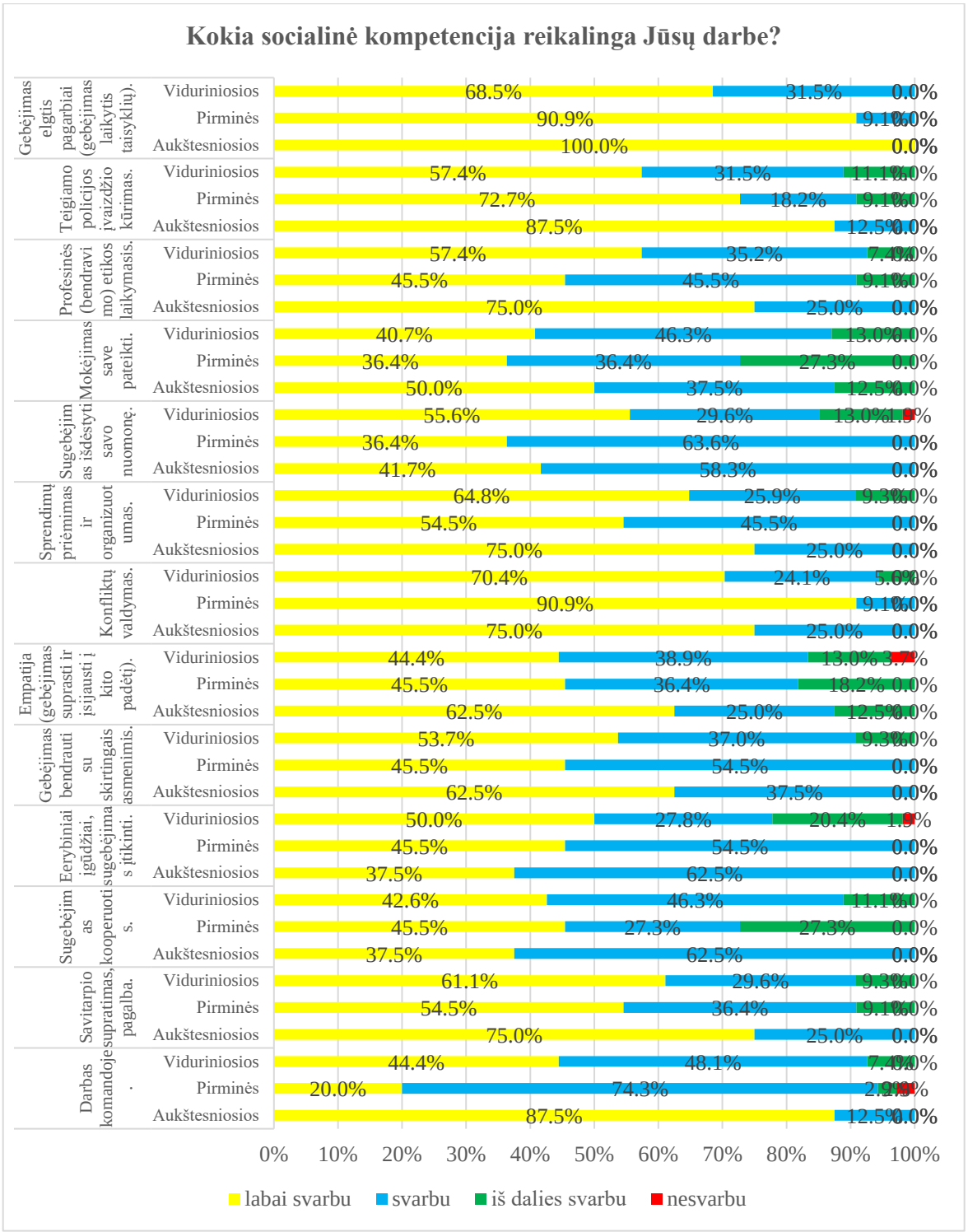
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Pagal pareigūno grandį matyti, kad ne visiems vienodai reikalingos asmeninės kompetencijos, tai daro įtaka ir pačio individo savybės. Kaip labiausiai nereikalingos asmeninės kompetencijos

respondentai išskyrė *greita reakcija* tai pasirinko (31,5 proc., 54,5 proc., 37,5 proc.,), tačiau lyginant pagal labai svarbų kriterijų matyti, kad viduriniosios – 61,1 proc. ir aukštesniosios – 50 proc. grandies pareigūnai, mano, kad *greita reakcija* yra labai svarbi asmeninė kompetencija lyginant su pirminės grandies pareigūnais, kurie išskyrė, kad greita reakcija labai svarbi tik – 45,5 proc. taip pat viena iš nereikalingiausiu asmeninių kompetencijų pareigūnai išskyrė *gebėjimą formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje),* pagal gautus duomenis matyti, kad respondentų nuomonė sutapo, viduriniosios grandies pareigūnai – 33,3 proc., pirminės – 36,4 proc., aukštesniosios grandies pareigūnai – 37,5 proc., pagal *gebėjimą veikti nešališkai (elgtis neutraliai)* anketos duomenis rodo, kad nepaisant to, kad respondentai išskyrė kaip viena iš nereikalingiausių asmeninių kompetencijų matyti, kad jų nuomonės išsiskyrė. Aukštesniosios grandies pareigūnai – 62,5 proc., pasirinko, kad tai labai svarbu prieš – 37,5 proc., kad tai nesvarbu ir viduriniosios grandies pareigūnai – 55,6 proc., pasirinko kaip labai svarbi kompetencija prieš – 37 proc., o lyginant pirminės grandies pareigūnų – 72,7 proc., mano, kad gebėjimas elgtis nešališkai yra labai svarbu prieš 18,2 proc., kad nesvarbu. Sekančią nelabai svarbią asmeninę kompetenciją išskyrė *racionalumą ir problemų sprendimą* tai sudarė viduriniosios – 46,3 proc., pirminės – 36,4 proc., aukštesniosios – 37,5 proc., grandies pareigūnų. Paskutinė, kaip labiausiai nereikalingą kompetenciją pareigūnai išskyrė *informacijos valdymą*, tačiau jų nuomonės nesutapo, kadangi viduriniosios – 64,8 proc., bei aukštesniosios – 75 proc., grandies pareigūnai vis gi mano, kad tai labiau svarbi asmeninė kompetencija nei nesvarbi, lyginant su pirminės grandies pareigūnais – 45,5 proc. Pagal visumą galima išskirti, kad labiausiai reikalingos kompetencijos yra:

- ***mokėjimas valdyti emocijas;***
- ***atidumas detalėms;***
- ***atsakomybės jausmas;***
- ***darbštumas, pareigingumas;***
- ***mokėjimas reikšti savo mintis.***

Analizuojant gautus tyrimo duomenis išryškėja kokios pareigūnams yra reikalingos socialinės kompetencijos (žr. 20 pav.).




**20 pav. Socialinės kompetencijos reikalingumas**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

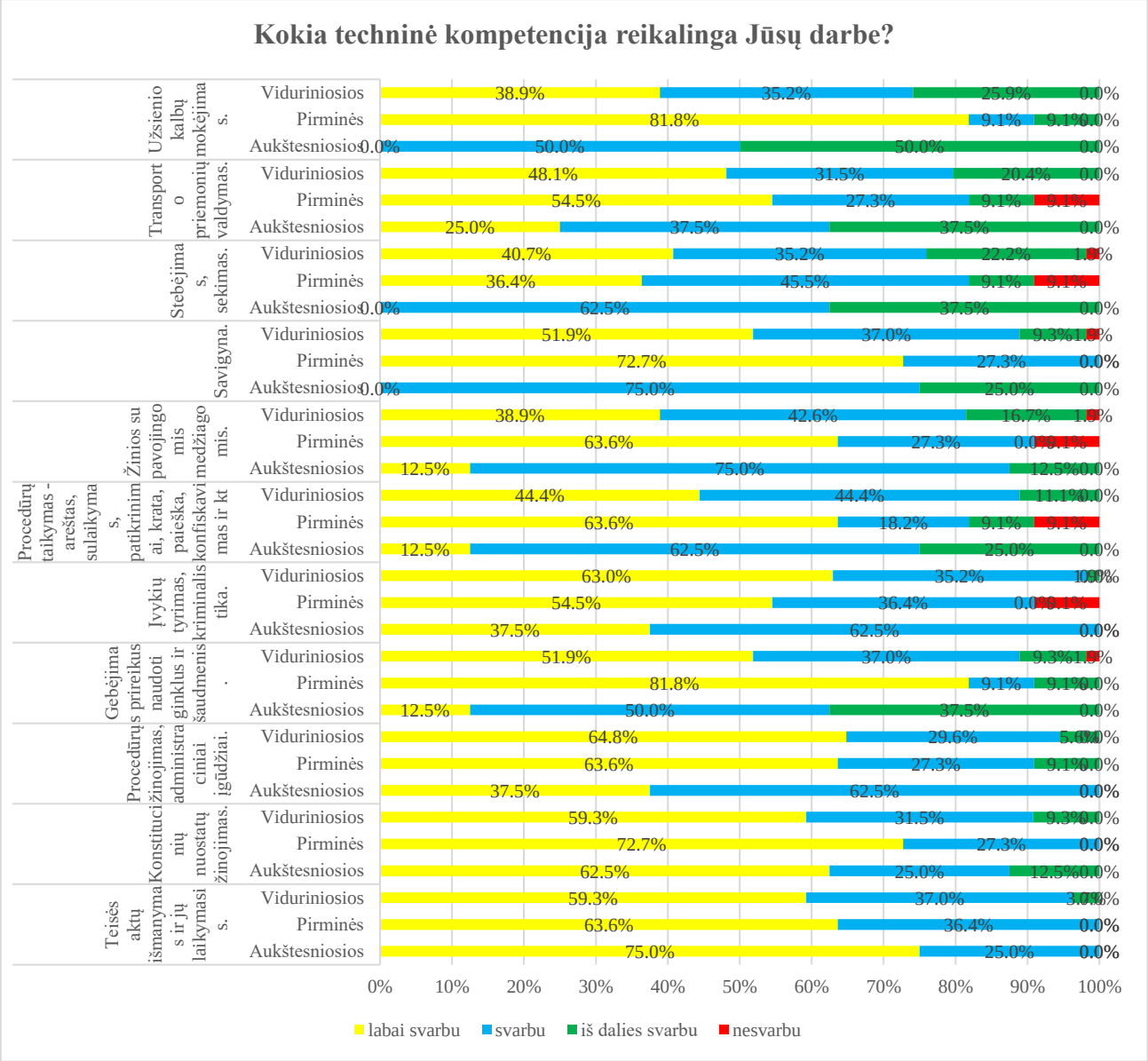
kaip matyti pateiktame (20 pav.) socialinės kompetencijos pareigūnams didžioji dauguma yra labai svarbios, svarbios arba iš dalies svarbios. Socialinės kompetencijos kurios būtų nesvarbios pareigūnams yra labai mažai. Išskiriant *sugebėjimą išdėstyti savo nuomonę* viduriniosios grandies

pareigūnai pasirinko, kad tai nesbarbu vos – 1,9 proc., *empatija (gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito padėti)* – 3,7 proc., *derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti* – 1,9 proc., bei pirminės grandies pareigūnams išskyrė, kad *darbas komandoje* yra nesvarbi socialinė kompetencija – 2,9 proc. Pareigūnai kaip labiausiai reikalingas socialinės kompetencijas išskyrė:

- **gebėjimas elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių);**
- **konfliktų valdymas;**
- **sprendimų priėmimas ir organizuotumas;**
- **teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas;**
- **gsavitarpio supratimas, pagalba.**

Galime daryti išvada, kad socialinė kompetencija pareigūnams yra labai svarbu, todėl institucijai būtina užtikrinti pareigūnų poreikius įgyti arba atnaujinti socialinę kompetenciją. Pareigūnai tūrėtų nevengti institucijos poreikių užtikrinimo ir esant galimybėms dalyvauti kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo procese.

Kita viena svarbiausių kompetencijų policijos profesinėje veikloje yra techninė kompetencija. Šią techninę kompetenciją galima išskirti į du pogrupius, teorinę ir praktinę kompetenciją. Teorinei kompetencijai galima priskirti teisės aktų išmanymą, konstitucinių nuostatų žinojimą ir kt. bei praktinei kompetencijai - įvykių tyrimą, kriminalistika, savigyna ir kt. (žr. 21 pav.).




**21 pav. Techninės kompetencijos reikalingumas**

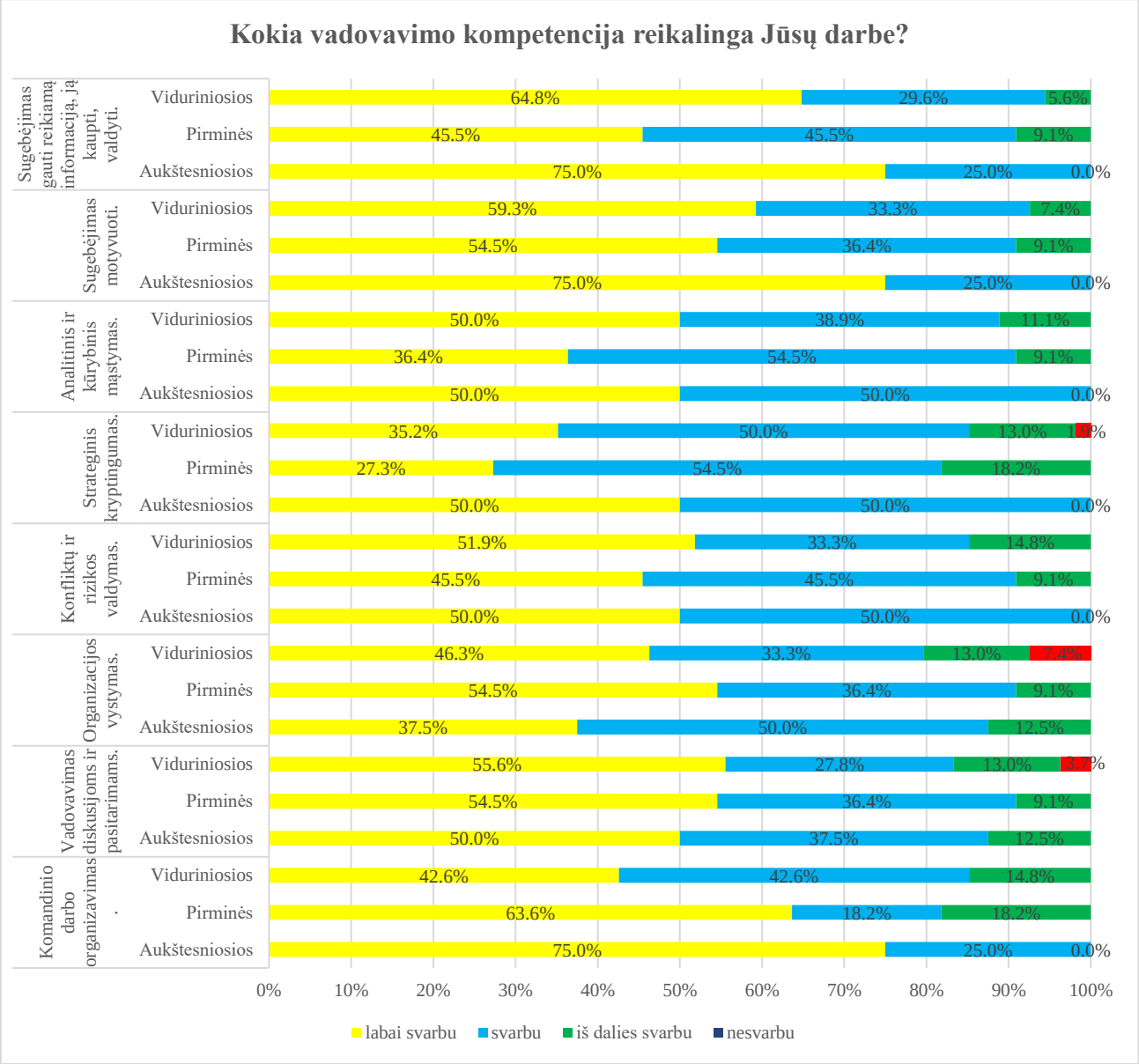
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Remiantis gautais tyrimo duomenimis preigūnams techninė kompetencija labiau svarbi nei nesvarbi. Išskiriant *transporto priemonių valdymą* matyti, kad viduriniosios – 48,1 proc., pirminės – 54,5 proc., grandies pareigūnai mano, kad labai svarbu. Lyginant pagal svarbą, matyti, kad aukštesniosios grandies pareigūnai pasirinko, kad transporto priemonių valdymas labai svarbus tik – 25 proc., pasirinkimui gali turėti įtakos tai, kad aukštesniosios grandies pareigūnų funkcijos yra ne tos pačios, kaip galėtume lyginti viduriniosios ir pirminės grandies pareigūnus. Aukštesniosios grandies pareigūnai nereaguoja į įvykius, o tai atitinkamai pagal nustatytas pareigybių funkcijas daro pirminės ir viduriniosios grandies pareigūnai, nepaisant to – 9,1 proc., pirminės grandies pareigūnų pasirinko,

kad tai yra nesvarbu. Pirminės grandies pareigūnams pagal gautus tyrimo duomenis matyti, kad yra labai svarbus *užsienio kalbų mokėjimas* – 81,8 proc., ir *gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis* – 81,8 proc., atsižvelgiant į tai, kad pirminės grandies pareigūnai didžiąją dalį reaguoją į iškvietimus, natūralų, kad atsiranda ir užsienio kalbų barjeras, kurį pareigūnai turi žinoti, kad esant reikalingumui užsienio šalių piliečiams galėtų paaiškinti esamą situaciją bei jų teisęs ir pareigas Lietuvos Respublikoje. *Stebėjimas, sekimas* pirminės grandies pareigūnams yra nesvarbus – 9,1 proc., taip pat ir *įvykių tyrimas, kriminalistika, žinios su pavojingomis medžiagomis, procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimai, krata, paiešką, konfiskavimas ir kt.* tai pasirinko mažoji dauguma, visgi didžioji dauguma pirminės grandies pareigūnų mano, kad *įvykių tyrimas, kriminalistika* – 54,5 proc., *procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimai, krata, paiešką, konfiskavimas ir kt.* bei *žinios su pavojingomis medžiagomis* – 63,6 proc., yra labai svarbu. Reikalingiausias techninės kompetencijas pareigūnai išskyrė:

- **teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis;**
- **konstitucinių nuostatų žinojimas;**
- **procedūrų žinojimas, administraciniai įgūdžiai;**
- **įvykių tyrimas, kriminalistika;**
- **gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis.**

Magistro baigiamajame darbe jau anksčiau buvo minėtos socialinės, techninės ir asmeninės kompetencijos, atsižvelgiant į tai, kad profesinėje veikloje yra svarbi ir vadovavimo kompetencija, ji buvo išskirta anketoje ir taikytina labiau aukštesniosios grandies pareigūnams (žr. 22 pav.).




**22 pav. Vadovavimo kompetencijos reikalingumas**

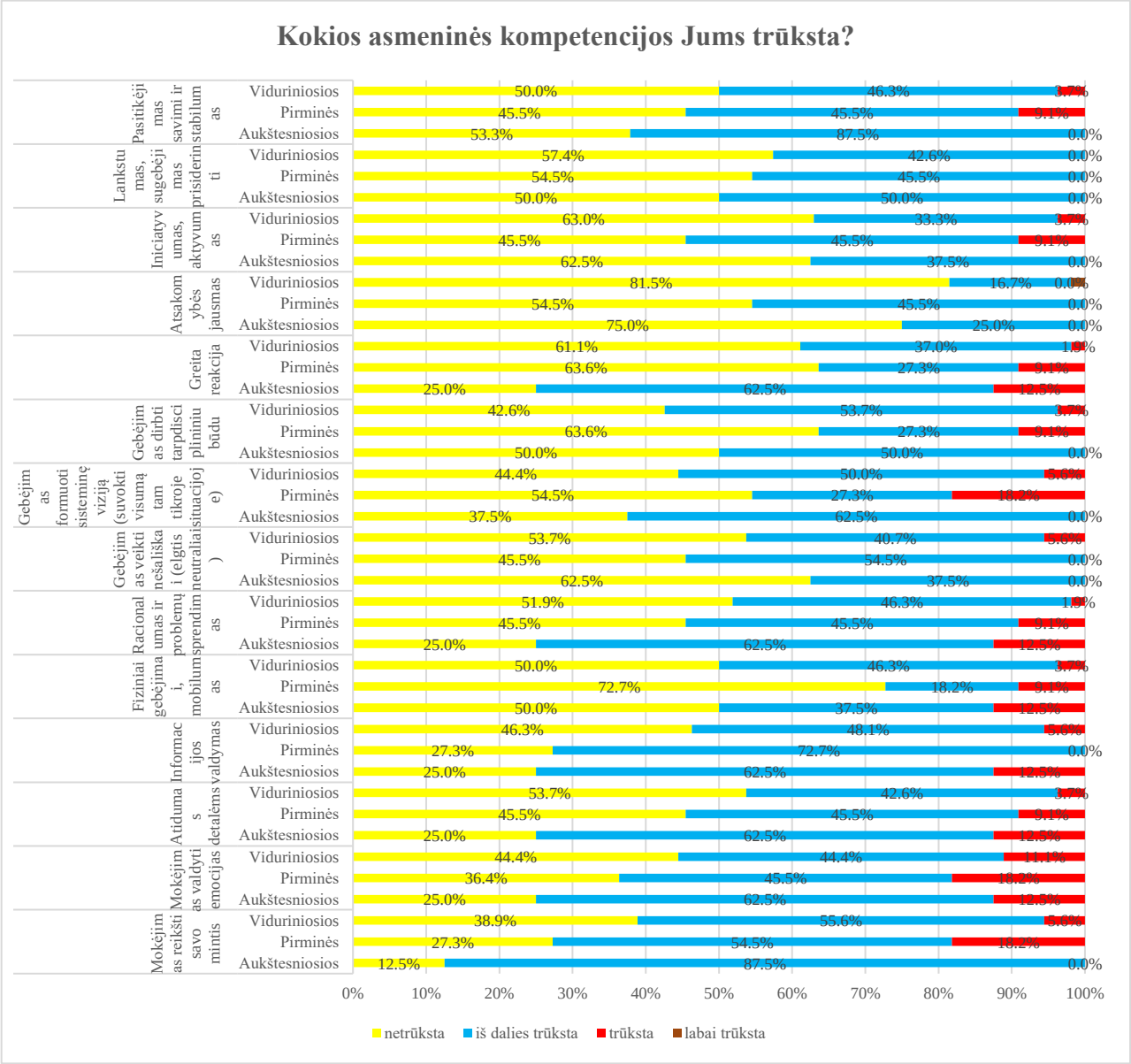
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Remiantis gautais tyrimo rezultatais viduriniosios grandies pareigūnai išskyrė, kad *organizacijos vystymas* – 7,4 proc., *strateginis kryptingumas* – 1,9 proc., *vadovavimas diskusijoms ir pasitarimams* – 3,7 proc. yra nesvarbu, nepaisant to didžioji dauguma viduriniosios grandies pareigūnų visgi mano, kad *oganizacijos vystymas* – 46,3 proc., *strateginis kryptingumas* – 35,2 proc. bei *vadovavimas diskusijoms ir pasitarimams* – 55,6 proc., yra labai svarbu. Atsižvelgiant į aukštesniosios grandies pareigūnus kaip labiausiai reikalingą vadovavimo kompetenciją išskyrė *sugebėjimą gauti reikiama informaciją, ją kaupti, valdyti* – 75 proc., *sugebėjimą motyvuoti* – 75 proc. ir *komandinio darbo organizavimą* – 75 proc., kaip mažiau reikalingą, vadovavimo kompetenciją

aukštesniosios grandies pareigūnai išskyrė *organizacijos vystymą* – 37,5 proc., atsivežlgiant į visų respondentų visumą nustatyta, kad trys labiausiai reikalingos vadovavimo kompetencijos yra:

- **sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti;**
- **sugebėjimas motyvuoti;**
- **vadovavimas diskusijoms ir pasitarimams.**

Pagal gautus anketos duomenis buvo išskiriamia kokių asmeninių, socialinių, techninių bei vadovavimo kompetencijų trūksta policijos pareigūnams profesinėje veikloje.



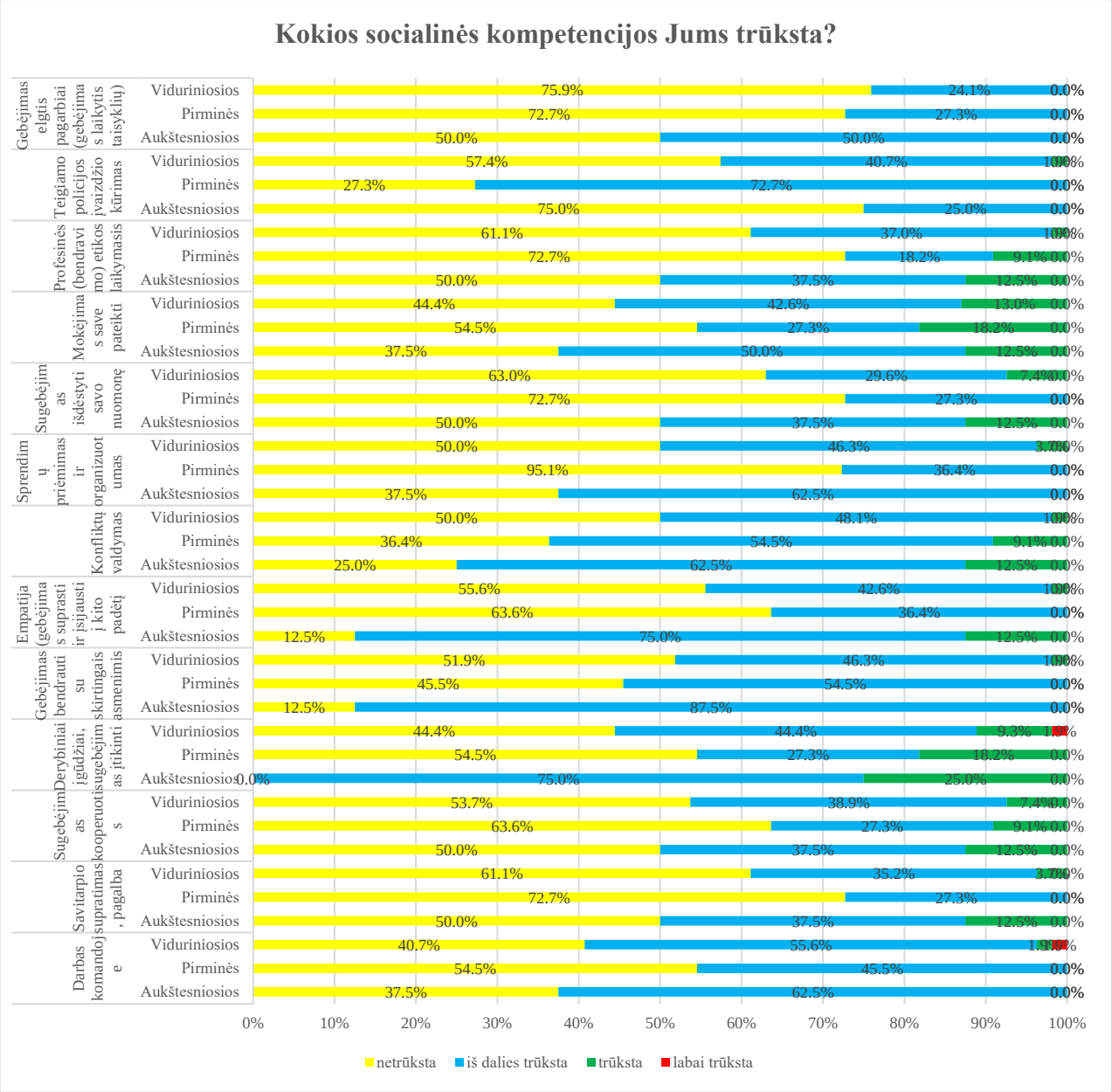

**23 pav. Asmeninių kompetencijų trūkstamumas**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Pateiktu (23 pav.) išriškėja kokių asmeninių kompetencijų pareigūnams trūksta pagal jų grandį. Viena iš labiausiai trūkstamų asmeninių kompetencijų yra *mokėjimas valdyti emocijas* viduriniosios grandies pareigūnai pažymėjo – 11,1 proc., pirminės – 18,2 proc. bei aukštesniosios – 12,5 proc. Respodentų nuomonė išsiskyrė pagal *greita reakcija,* greitos reakcijos pirminės – 63,6 proc., bei viduriniosios – 61,1 proc., grandies pareigūnams netrūksta, o aukštesniosios grandies pareigūnams – 25 proc., tai gali turėti įtakos jau ankščiau magistro baigiamajame darbe minėti pareigybės faktoriai, kad aukštesniosios grandies pareigūnams priiamant procesinius sprendimus policijos komisariate greita reakcija nėra pagrindinis faktorius, kaip viduriniosios ir pirminės grandies pareigūnų reagavimas į iškvietimus. Pareigūnams taip pat netrūksta *fizininių gebėjimų ir mobilumo,* viduriniosios ir aukštesniosios – 50 proc., pirminės grandies pareigūnams – 72,7 proc., taip pat netrūksta *pasitikėjimo savimi, lankstumo, sugebėjimo prisiderinti, iniciatyvumo, aktyvumo* labiausiai pareigūnams netrūksta *atsakomybės jausmo* viduriniosios – 81,5 proc., pirminės – 51,4 proc. bei aukštesniosios – 75 proc., tai viena iš pagridinių asmeninių kompetencijų profesinėje veikloje, kadangi pareigūnas turi būti nešališkas, teisingas, darbus atlikti efektyviai ir greitai, kad padaryti kuo mažiau klaidų. Išskiriant respondentų visumą, labiausiai trūkstamos asmeninės kompetencijos yra:

- **mokėjimas reikšti savo mintis;**
- **mokėjimas valdyti emocijas;**
- **atidumas detalėms;**
- **informacijos valdymas;**
- **gebėjimas formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje).**

Pareigūnai anketoje taip pat išskyrė kokių jiems socialinių kompetencijų trūksta profesinėje veikloje. Remiantis tyrimo gautais rezultatais (žr. 24 pav.).




**24 pav. Socialinių kompetencijų trūkstamumas**

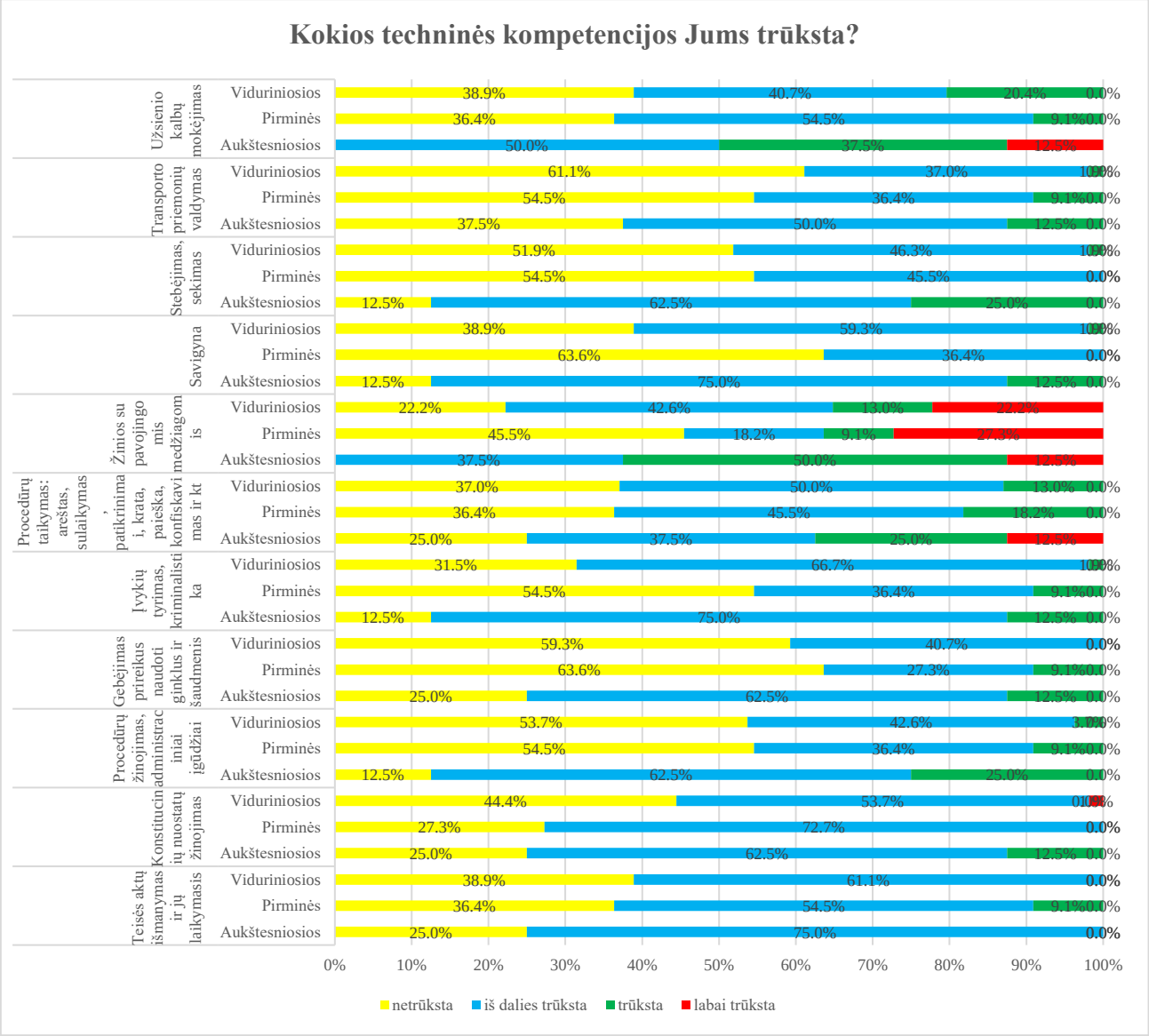
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

respondentai išskyrė, kad *gebėjimo elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių)* netrūksta, viduriniosios grandies pareigūnai – 75,9 proc., pirminės – 72,7 proc. bei aukštesniosios grandies pareigūnai – 50 proc., taip pat viena iš svarbių socialinių kompetencijų pareigūnų profesinėje veikloje yra *profesinės (bendravimo) etikos laikymasis* iš gautų duomenų matyti, kad viduriniosios grandies pareigūnams netrūksta – 61,1 proc., pirminės – 72,7 proc., aukštesniosios grandies pareigūnams – 50 proc., tačiau aukštesniosios grandies pareigūnams šios kompetencijos trūksta – 12,5 proc., arba trūksta iš dalies – 37,5 proc., o pirminės grandies pareigūnams šio kompetencijos trūksta – 9,1 proc., o iš

dalies trūksta tik – 18,2 proc. Kitos socialinės kompetencijos *savitarpio supratimo, pagalbos* pareigūnų nuomonė sutapo, kad netrūksta – viduriniosios grandies pareigūnai – 61,1 proc., pirminės – 72,2 proc., aukštesniosios grandies pareigūnai – 50 proc., tačiau matyti, kad aukštesniosios grandies pareigūnams visgi trūksta – 12,5 proc., ar iš dalies trūksta – 37,5 proc., *savitarpio supratimo, pagalbos.* Atsižvelgiant pagal grandį aukštesniosios grandies pareigūnams daugiausiai iš dalies trūksta arba trūksta *derybinių įgūdžių*, *gebėjimo bendrauti su skirtingais asmenimis*, *empatijos (gebėjimo suprasti ir įsijausti į kito padėtį* bei *konfliktų valdymo.* Pirminės grandies pareigūnams iš dalies trūksta *teigiamo policijos įvaizdžio kūrimo* – 72,7 proc., o tai yra viena svarbiausių policijos uždavinių, tai visuomenės pasitikėjimas policija. Viduriniosios grandies pareigūnų nuomonės sutapo ir rezultatai pasiskirstė tolygiai, jiems visų socialinių kompetencijų netrūksta arba trūksta iš dalies, galima išskirti keletą socialinių kompetencijų kurių labiau trūksta viduriniosios grandies pareigūnams tai – *derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti* iš dalies trūksta – 44,4 proc., trūksta – 9,3 proc., ir labai trūksta – 1,9 proc. bei *darbas komandoje* iš dalies trūksta – 55,6 proc., trūksta – 1,9 proc., ir labai trūksta – 1,9 proc. Atsižvelgiant į respondentų visumą labiausia trūkstamos socialinės kompetencijos yra:

- **darbas komandoje;**
- **derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti;**
- **mokėjimas save pateikti;**
- **konfliktų valdymo;**
- **gebėjimas bendrauti su skirtingais asmenimis.**

Atsižvelgiant kokios techninės kompetencijos pareigūnams yra reikalingos profesinėje veikloje, anketoje taip pat išskiriama kokių techninių kompetencijų jiems trūksta. Remiantis gautais tyrimo rezultatais (žr. 25 pav.).




**25 pav. Techninių kompetencijų trūkstamumas**

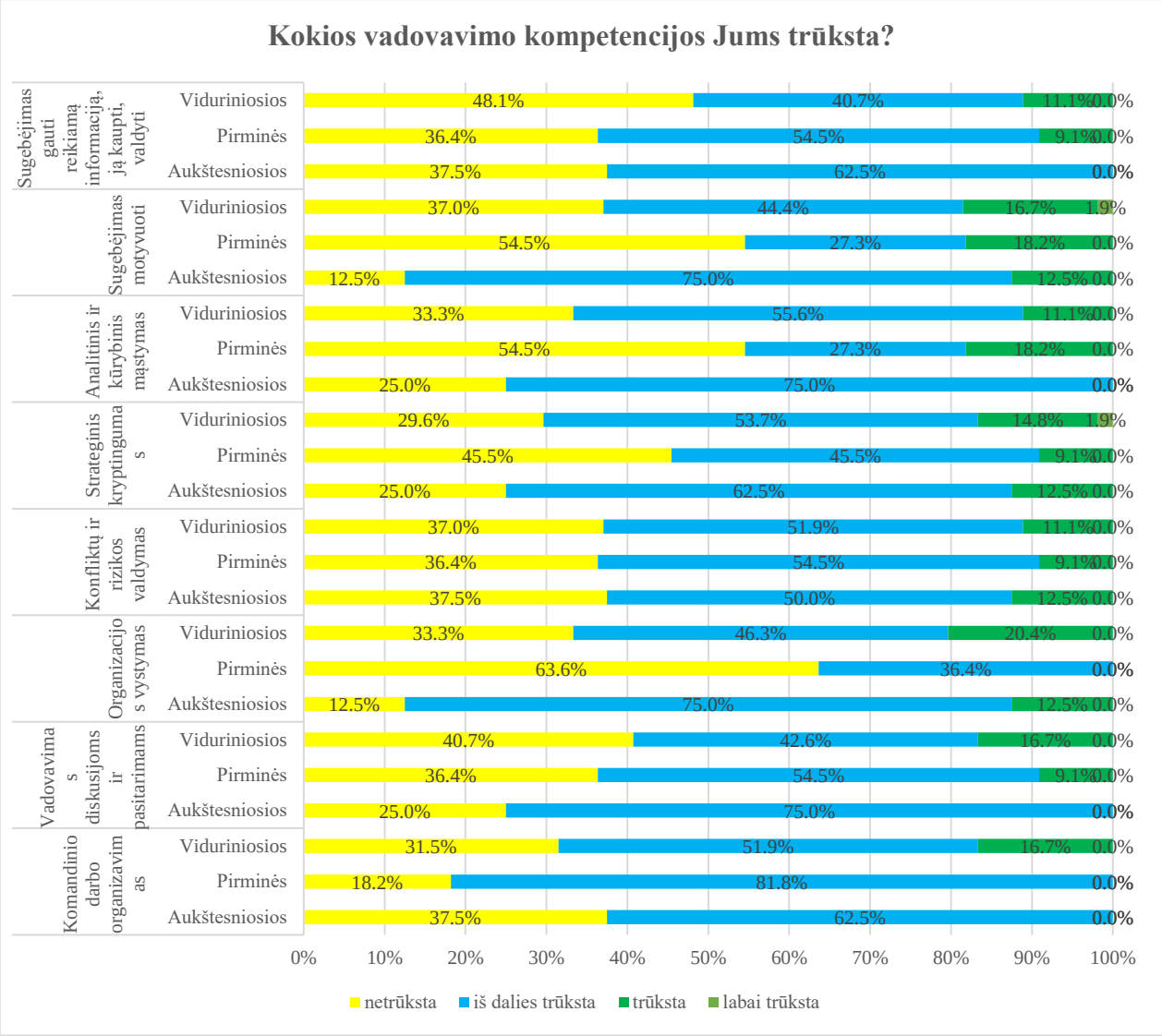
**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

respondentai išskyrė, kad labai trūksta *žinių su pavojingomis medžiagomis* viduriniosios grandies pareigūnai – 22,2 proc., pirminės – 27,3 proc. ir aukštesniosios grandies pareigūnai – 12,5 proc. Atsižvelgiant kokių techninių kompetencijų mažiausiai trūksta policijos pareigūnams *transporto priemonių valdymas,* viduriniosios grandies pareigūnai išskyrė, kad jiems jų netrūksta – 61,1 proc., pirminės – 54,5 proc. bei aukštesniosios grandies pareigūnams – 37,5 proc., netrūksta taip pat ir *gebėjimo prireikus naudoti ginklis ir šaudmenis* viduriniosios grandies pareigūnai – 59,3 proc., pirminės – 63,6 proc. ir aukštensiosios – 25 proc. Lyginant pagal grandis kokių techninių kompetencijų trūksta matyti, kad viduriniosios grandies pareigūnams iš dalies trūksta *procedūrų taikymo: arešto, sulaikymo, patikrinimai, krata, paieška, konfiskavimas ir kt.* – 50 proc., trūksta – 13

proc., ši kompetencija yra svarbi profesinėje veikloje, kadangi pareigūnai konfiskuodami daiktus ir turtą turi užtikrinti, kad nebūtų pažeistos asmenų teisės, sulaikant teisės į laisvę, darant kratą pareigūnai turi turėti ir atidumo detalės, o remiantis tyrimo rezultatais atidumas detalėms yra viena iš reikalingiausių asmeninių kompetencijų. Kita iš dalies trūkstama techninė kompetencija viduriniosios grandies pareigūnams yra *teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis* – 61,1 proc., taip pat ir pirminės grandies pareigūnams iš dalies trūksta – 45,5 proc., trūksta – 18,2 proc., tai viena iš pagrindinių ir esminių kompetencijų pareigūnų profesinėje veikloje, iš dalies viduriniosios grandies pareigūnams trūksta ir *įvykių tyrimo ir kriminalistikos* – 66,7 proc., bei *užsienio kalbų mokėjimo* iš dalies trūksta – 40,7 proc., trūksta – 20,4 proc., jų trūksta ir pirminės grandies pareigūnams – 54,7 proc. iš dalies trūksta – 9,1 proc., trūksta. Pirminės grandies pareigūnams iš dalies trūksta ir *konstitucinių nuostatų žinojimo* – 72,7 proc. bei *teisės aktų išmanymo ir jų laikymasis,* iš dalies trūksta – 54,5 proc., trūksta – 9,1 proc. Aukštesniosios grandies pareigūnams labiausiai trūkstamos techninės kompetencijos yra *užsienio kalbų mokėjimas,* iš dalies trūksta – 50 proc., trūksta – 37,5 proc., ir labai trūksta – 12,5 proc., *stebėjimo ir sekimo,* iš dalies trūksta – 62,5 proc., trūksta – 25 proc., *savigynos* iš dalies trūksta – 75 proc., trūksta – 12,5 proc., *procedūrų taikymo: arešto, sulaikymo, patikrinimai, krata, paieška, konfiskavimas ir kt.* iš dalies trūksta – 37,5 proc., trūksta – 25 proc. ir labai trūksta – 12,5 proc., bei *įvykių tyrimo ir kriminalistikos, procedūrų žinojimo ir administracinių įgūdžių, įvykių tyrimo ir kriminalistikos, konstitucinių nuostatų žinojimas, teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis*. Galima daryti išvada, kad aukštesniosios grandies pareigūnams trūksta beveik visų techninių kompetencijų, todėl būtina aukštesniosios grandies pareigūnams jas atnaujinti arba įgyti. Lyginant respondentų visumą kaip labiausiai trūkstamos techninės kompetencijos išskiriamos:

- **žinios su pavojingomis medžiagomis;**
- **įvykių tyrimas ir kriminalistika;**
- **užsienio kalbų mokėjimas;**
- **procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimas, krata, paieška, konfiskavimas ir kt.**
- **teisės aktų išmanymo ir jų laikymosi.**

Magistro baigiamojo darbo tyrime buvo aptarta svarbi vadovavimo kompetencija, kuri nukreipta labiau į aukštesniosios grandies pareigūnus. Remiantis tyrimo duomenis vadovavimo kompetencijos trūksta aukštesniosios grandies pareigūnams (žr. 26 pav.).




**26 pav. Vadovavimo kompetencijų trūkstamumas**

**Šaltinis**: sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

Aukštesniosios grandies pareigūnams labiaus trūksta dviejų vadovavimo kompetencijų, tai – *sugebėjimo motyvuoti* iš dalies trūksta – 75 proc., trūksta – 12,5 proc., ir tik – 12,5 proc. netrūksta bei *organizacijos vystimo* iš dalies trūksta – 75 proc., trūksta – 12,5 proc., ir tik – 12,5 proc. netrūksta. Atsižvelgiant į pirminės grandies pareigūnus vadovavimo kompetencijos netrūksta *organizacijos vystymo* – 63,6 proc., *sugebėjimo motyvuoti* – 54,5 proc. bei netrūksta *analitinio ir kūrybinio mąstymo* – 54,5 proc. Viduriniosios grandies pareigūnams labiausiai netrūksta *sugebėjimo gauti reikiama informaciją, ją kaupti, valdyti* – 48,1 proc., tačiau didžioji dauguma viduriniosios, pirminės ir aukštesniosios grandies pareigūnų trūksta abra iš dalies trūksta vadovavimo kompetencijos. Lyginant respondentų visumą, labiausiai trūkstamos vadovavimo kompetencijos yra:

- **komandinio darbo organizavimas;**

- **strateginis kryptingumas;**
- **sugebėjimas motyvuoti;**
- **analitinis ir kūrybinis mąstymas;**
- **organizacijos vystymas.**

Respondentai anketoje pateikė savo nuomone, kokių naujų kompetencijų reikia policijos pareigūnams dabar ir kokių reikės ateityje bei kokių kompetencijų trūksta šiuo metu policijos pareigūnams (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė. Respondentų nuomonė kokių kompetencijų trūksta ir kokių reikės ateityje**

| Jūsų nuomone, kokių kompetencijų trūksta policijos pareigūnams? | Jūsų nuomone, kokių naujų kompetencijų reikia policijos pareigūnams dabar ir kokių reikės ateityje? |
|---|---|
| • Užsienio kalbų | • Komunikabilumo, užsienio kalbų mokėjimo |
| • Bendravimo | • Reikia gilinti nuolat, kasmet visas jau turimas ir reikalaujamas turėti pareigūnui kompetencijas. |
| • Premijų bei motyvacijos iš savo vadovų. | • Profesinių kvalifikacijų, žinių, patirties, įgūdžių |
| • Socialinių ir taktinių | • Aukštųjų technologijų išmanymo |
| • BPK išmanymo, fizinio pasirengimo | • Įstatymo taikymo |
| • Specifinių žinių dėl tam tikrų nusikalstamų veikų tyrimo (nusikaltimai elektroninėje erdvėje, sukčiavimų schemos). | • Kompetencijų poreikis nuolat auga. Konkrečiai nurodyti sunku, bet būtina nuolat tobulėti, ugdytis, mokytis atnaujinti turimas žinias. |
| • Pirminės grandies pareigūnams trūksta kompiuterinio raštingumo. | • Prisitaikant prie aplinkybių ir pokyčių turi būti taikomos kompetencijos |
| • Bendravimo | • Netrūksta |

**Šaltinis:** sudaryta autoriaus remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais n=73

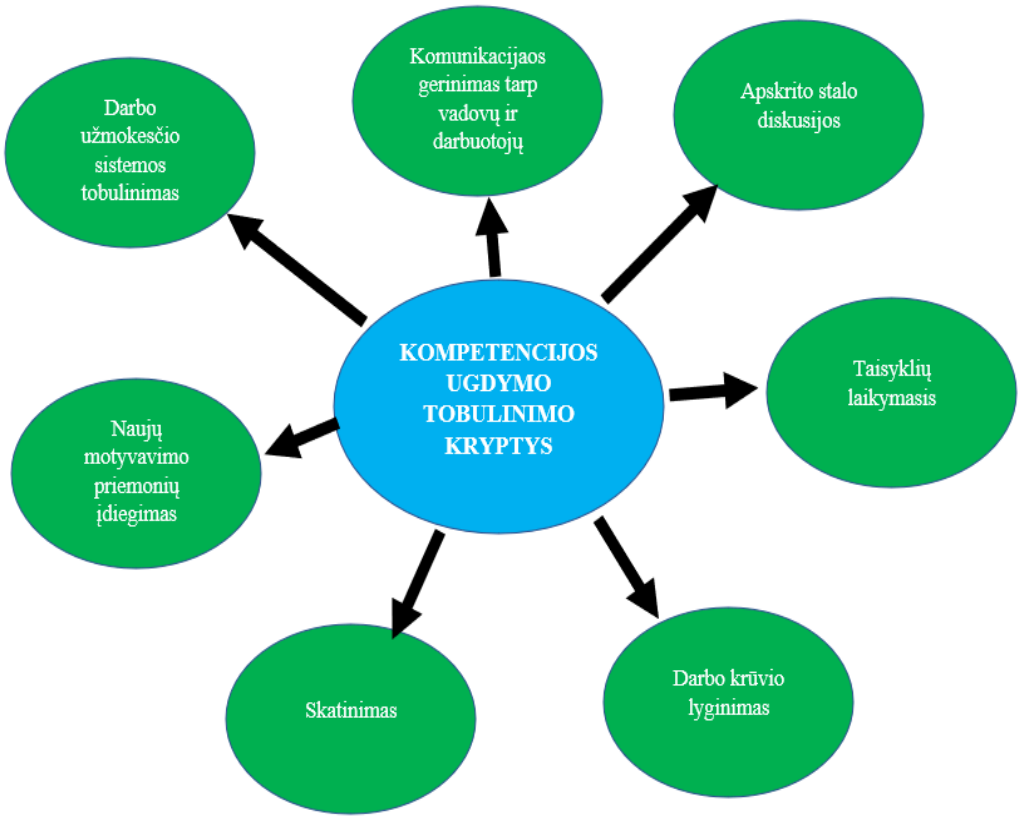
Remiantis gautais tyrimo rezultatais, respondentų nuomonė sutampa, kad pareigūnams profesinėje veikloje trūksta: *užsienio kalbų mokėjimo, teisės aktų išmanymo, motyvacijos bei paskatinimo iš vadovų ir kt.*, pareigūnai taip pat pateikė savo nuomonė, kad pareigūnams ateityje prireiks *komunikabilumo, užsienių kalbų mokėjimo, aukštųjų technologijų išmanymo* ir kt. Atsižvelgiant kokių žinių reikės pareigūnams ateityje galime teigti, kad viena iš pagrindinių savybių bus bepiločio orlaivio valdymas, naudojimas ir duomenų užfiksavimas, kadangi šiuo metu ne visi pareigūnai turi bepiločius orlaivius, o turintys yra įgiją tam tikrą kvalifikaciją, tad ateityje bepiločiai orlaiviai policijos įstaigoje bus neatsiejama įvykių tyrimo dalis, o jų valdymui prireiks atitinkamos kvalifikacijos ir žinių bei įgūdžių. Pagal respondentų nuomonę galima daryti išvadą, kad pareigūnams labiausiai reikia užsienio kalbų mokėjimo, teisės aktų išmanymo bei bendravimo, komunikabilumo.

*Apibendrinant galime teigti, kad kompetencijos įgijimo arba atnaujinimo procesas yra svarbus policijos darbe. Nepaisant to atsiranda ir probleminių sričių, kad policijos įstaiga neatsižvelgia į pageidavimus ir poreikius kompetencijų ugdymo procese. Galima išskirti teigiamą pusę, kad tai yra tik mažoji dauguma. Atsižvelgiant į tai, kad pareigūnai neteikia arba retai teikia*

*prašymus, dėl trūkstamų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo proceso, o esant kompetencijų stokai profesinėje veikloje į pagalbą turi ateiti tiesioginis vadovas. Jis privalo ne tik užtikrinti, kad pareigūnų poreikiai kompetencijų ugdymo procese būtų įgyvendinami bet ir padėti pareigūnams susidūrus su kompetencijos stoka profesinėje veikloje. Atsižvelgiant į asmeninės, socialinės, techninės ir vadovavimo kompetencijas, galima teigti, kad pareigūnai ne tik išskyrė kokios reikalingos kompetencijos profesinėje veikloje bet ir pažymėjo kaip jiems trūkstamos. Galima daryti išvadą, kad policijos įstaigoje tiesioginis vadovas turi būti ne tik ištikimas valstybės tarnautojas bet turėti ir didelį žinių bagažą padedant pavaldiems pareigūnams ir inicijuojant jų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesą, taip pat užtikrinti trūkstamų bei reikalingų kompetencijų įgijimą arba atnaujinimą.*

### 3.3. Kompetencijų ugdymo tobulinimo kryptys bei patobulintas kompetencijų ugdymo modelis

Atsižvelgiant į magistro baigiamojo darbo atsiradusias problemines sritis, darbo autorius išskiria į septynias kompetencijos ugdymo tobulinimo kryptis (žr. 27 pav.).



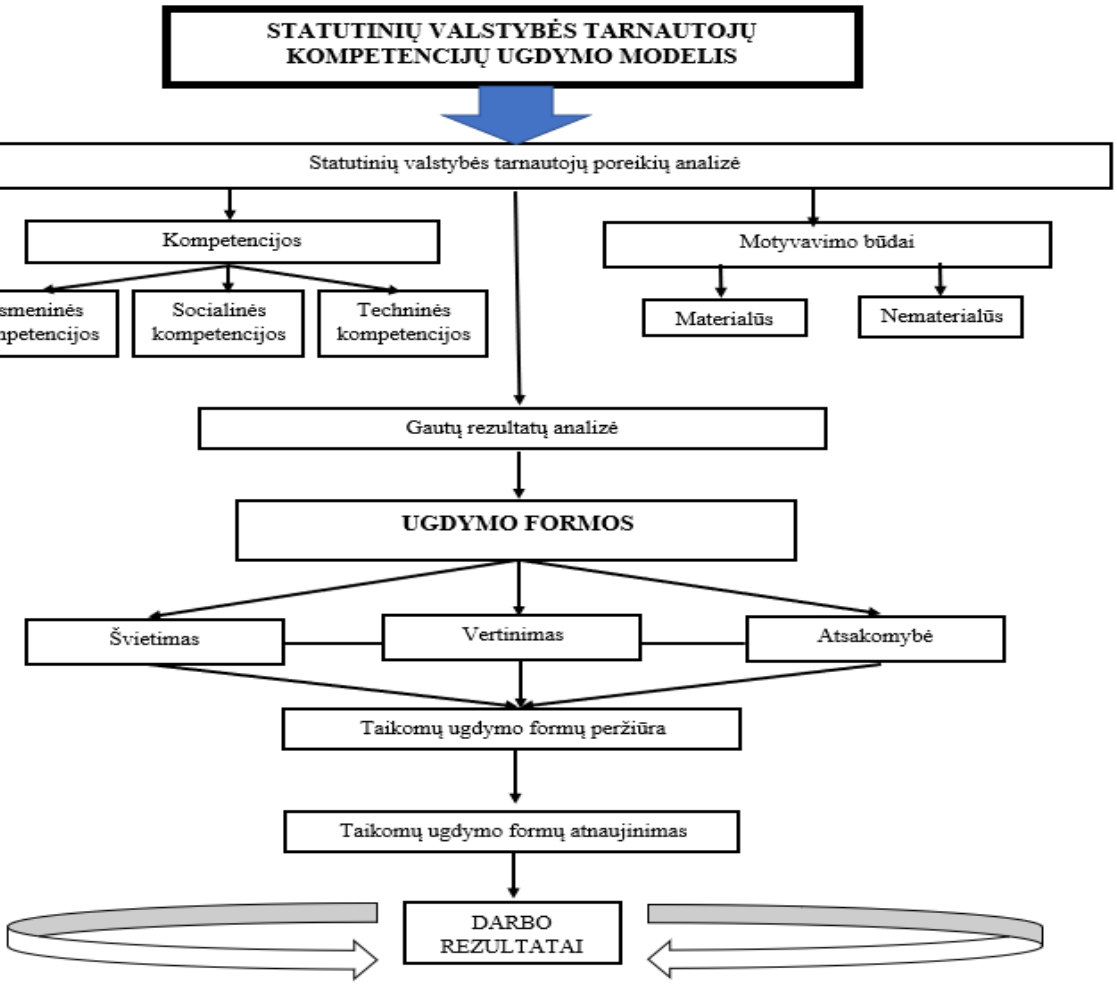

**27 pav. Kompetencijų ugdymo modelio tobulinimo kryptys**

**Šaltinis**: sudaryta darbo autoriaus

Darbo autorius išskyrė į septynias kompetencijos ugdymo tobulinimo kryptis: *darbo užmokesčio sistemos tobulinimas, komunikacijos gerinimas tarp vadovų ir darbuotojų, apskrito stalo diskusijos, taisyklių laikymasis, naujų motyvavimo priemonių įdiegimas, skatinimas ir darbo krūvio lyginimas(mažinimas).* Tačiau išskiriant tobulinimo kryptis atsiranda dar viena probleminė sritis, tai darbo krūvio lyginimas. Ši problema išskiriama todėl, kad policijos įstaigoje nėra apibrėžta, kas yra mažas, vidutinis bei didelis darbo krūvis, kas jį sudaro. Ar vienas pareigūnas turėdamas 20 ikiteisminio tyrimo bylų yra su dideliu darbo krūviu, o gal su mažu darbo krūviu. Jei vienas pareigūnas turi 10 ikiteisminio tyrimo bylų, o kitas 20, ar jie turi ta patį darbo krūvį. Analizuojant šį klausimą išskylą dar viena probleminė sritis, ar pareigūnai turėdami daug ikiteisminio tyrimo bylų spėja susitvarkyti su krūviu ir ar nenukenčia jų išaiškinimas. Todėl svarbu apibrėžti kas yra mažas, vidutinis

bei didelis darbo krūvis, kadangi vienam darbuotojui pagal teritorinį priklausomumą turint daugiau ikiteisminio tyrimo bylų, o kitam mažiau ar nekrenta motyvacija tuomet dirbti efektyviai ir naudingai. Galime daryti išvadą, kad šis neapibrėžtumas gali turėti neigiamos įtakos rezultatams ir motyvacijai profesinėje veikloje, todėl tikslinga atlikti tolimesnius mokslinius tyrimus norit nustatyti kas yra mažas, vidutinis bei didelis darbo krūvis.

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus bei mokslinės literatūros analizė darbo autorius sukūrė patobulintą kompetencijos ugdymo modelį, atsižvelgiant į ankščiau magistro baigiamajame darbe aptartą teorinį kompetencijų ugdymo modelį (žr. 28 pav.).




**28 pav. Statutinių valstybės tarnautojų patobulintas kompetencijų ugdymo modelis**

**Šaltinis**: sudaryta darbo autoriaus remiantis teoriniu kompetencijos ugdymo modeliu bei empirinio tyrimo rezultatais n=73

Kompetencijų ugdymo modelio viršuje esanti *statutinių valstybės tarnautojų poreikių analizė*, skirta pareigūnų poreikų įvertinimui, šią analizė galima išskirti, kaip pareigūnų norą tobulinti, įgyti ar atnaujinti esamą kvalifikaciją bei nustatyti trūkstamas bei reikalingas kompetencijas. Šiame darbe

atliktas tyrimas, gali būti pradžia analizuojant pareigūnų kompetencijų trūkumą bei reikalingumą. Atlikus poreikių analizė, galima vertinti kokių profesinių kompetencijų trūksta ir reikia - *socialinių, asmeninių ar techninių*. Nustačius pareigūnų profesinių komptencijų trūkumą, būtina užtikrinti, kad statutiniai valstybės tarnautojai atnaujintų ar įgytų naujas profesines komptencijas, tam yra išskirtas komptencijos ugdymo modelio elementas - *motyvavimas*. Motytavimas gali būti išskirtas į materialius ir nematerialius motyvavimo būdus, ši alternatyva gali skatinti pareigūnus tobulinti savo esamas kompetencijas, kad atvykus į įvykio vietą visi procesiniai veiksmai būtų atlikti be klaidų bei surinkti visi galimi įrodymai. Gavus statutinių valstybės tarnautojų rezultatus būtina juo analizuoti, todėl yra išskirtas elementas - *gautų rezultatų analizė.* Ši analizė leis išskirti pareigūnų kvalifikacijos ugdymo formas, kurios suskirtytos į *švietimą, vertinimą ir atsakomybę.* Švietimas gali būti išskiriamas į *seminarus ir (arba) paskaitas, apskrito stalo diskusijas, studijų programas* bei *tarnybinius mokymus.* Taip pat prie švietimo galima išskirti ir pačio individo savybes t. y. savišvieta, kai pareigūnas savo noru dalyvauja konferancijose, moksliniuose seminaruose, gilinasi į teisės aktus ir jų spragas bei teismų praktiką. Vertinimas gali būti susijęs ir su pačio individo savybėmis, kaip *asmens pripažinimo, profesionalumo, kvalifikacijos įgijimo, lojalumo* bei policijos įstaigos - *skatinimą, pareigų pakėlimą.* Atsakomybė galima taip pat išskirti kaip vertinimą į pačio individo savybes bei policijos įstaigos. Pagal pareigūnų savybes galime išskriti, *atsakomybės jausmą, lojalumą, nepriekaištinga tarnyba,* bei policijos įstaigos, kaip *drausminė atsakomybė, rezultatų vertinimas.* Kitas kompetencijos ugdymo modelio elementas išskirtas *taikomų ugdymo formų peržiūra,* taikytinos ugdymo formos priklauso nuo pačios įstagos atsižvelgus į atliktos poreikių analizės rezultatus. Taip pat, pareigūnai savo darbe susiduria su vis skritingais pavojais ir poreikiais, kaip - pabėgėlų krizė, COVID-19 pandemija, vykstantis karas ukrainoje bei nuolatis teisės aktų atnaujinimas, pildymas. Todėl yra išskirtas dar vienas kompetencijų ugdymo modelio elementas: *taikomų ugdymo formų atnaujinimas,* kuris yra svarbus pareigūnų profesinių kompetencijų procese. Siūloma taikomų ugdyo formų peržiūrą atlikti kas pusmetį ir atlikus peržiūra galima būtų ugdymo formas atnaujinti, kadangi teisės aktai yra nuolatos atnaujinami ir papildomi, taip pat keičiasi žmonių ir poreikiai. Įgyvendinus visus kompetencijos ugdymo modelio išskirtus elementus, galima tikėtis gerų darbo rezultatų.

*Apibendrinus darbą galime teigti, kad kompetencijų sąvokos nereikėtų painioti su kompetentingumu, nes kompetencija nusako tai, „kas“ matuojama, o kompetentingumas tai, „kaip“ standartas yra pasiekiamas. Kompetencijų ugdymo modelio pamatą paprastai sudarys bent dalis bendrųjų kompetencijų, kurios išskiriamos kiekvienai veiklos sričiai. Išnagrinėjus kompetencijos ugdymo teisinius aspektus išsiaiškinta, kad statutiniams valstybės tarnautojams yra nustatyti teisės aktai, pagal kuriuos jie turi kelti, tobulinti savo kvalifikacija bei kompetencijas. Formuojant Kauno*

*apskr. VPK kompetencijų modelį buvo remtasi mokslinės literatūros analizė, kurios metu išskirtos specifinės savybės: asmeniniai, socialiniai, tiek techniniai įgūdžiai. Atlikus Kauno apskr. VPK empirinį tyrimą, nustatytos probleminės sirtys, kokios kompetencijos yra reikalingiausios bei trūkstamiausios. Pasiulytos kompetencijų tobulinimo kryptys bei atsižvelgiant į darbe atlitkas analizės buvo sukurtas kompetencijų ugdymo modelis.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išsiaiškinta, jog kompetencijų sąvokos nereikėtų painioti su kompetentingumu, nes kompetencija nusako tai, „kas“ matuojama, o kompetentingumas tai, „kaip“ standartas yra pasiekiamas. Kompetentingumas galėtų būti naudingas matas vertinant kompetencijų pasiekimo lygį, tačiau pirmiausia reikėtų nustatyti siekiamąsias kompetencijas. Būtent šiame kontekste atsiranda kompetencijų modeliai, kurie konkrečiai profesijai nurodo elgesio ir savybių standartus.

2. Kompetencijų ugdymo modelis skirtingose veiklos srityse, nes skirtingoms profesijoms reikalingos savitos kompetencijos. Kita vertus, kompetencijų ugdymo modelio pamatą paprastai sudarys bent dalis bendrųjų kompetencijų, tokių kaip atsakingumas, sąžiningumas, pareigingumas, organizuotumas, komandinis darbas ir kt. Šie įgūdžiai paprastai reikalingi bet kurioje profesinėje aplinkoje, todėl nereikėtų manyti, jog skirtingose srityse taikomi kompetencijų modeliai neturi sąsajų. Kuriant kompetencijų ugdymo modelį svarbu a) identifikuoti šias bendrąsias kompetencijas, b) identifikuoti unikaliai profesijai reikalingus įgūdžius, c) sugrupuoti kompetencijas pagal jų turinį. Grupavimas leidžia sudaryti sisteminį vaizdą, kas konkrečiai yra reikalaujama, į ką reikėtų orientuotis ir kokias savybes ugdyti. Dėl to, kompetencijų ugdymo modelis turėtų būti „medžio“ pavidalo kai stambiąsias kompetencijų grupes sudaro smulkesni profiliai. Atsižvelgiant į tai buvo sukurtas teorinis statutinių valstybės tarnautojų ugdymo modelis, kuriame stambiosios kompetencijų grupės sudarė smulkesni profiliai.

3. Formuojant Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų modelį buvo remtasi minėta strategija - užsienio autoriais, moksline literatūra bei viešojo saugumo sekretoriato atlikta visuomenės saugumo pareigūnų apklausa. Pirmiausia, remiantis mokslinėje literatūroje išskiriamais bruožais, identifikuotos bendrosios kompetencijos, kurios pasitarnautų ir visuomenės saugumo pareigūnų profesijai. Tuomet remiantis tyrimais konkrečiai saugumo srityje išskirtos daugiau specifinės savybės, kurios pasireiškia tiek asmeniniais, socialiniais, tiek techniniais įgūdžiais.

4. Atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kad kompetencijos įgijimo arba atnaujinimo procesas yra svarbus policijos darbe. Kauno apskrities VPK statutiniai valstybės tarnautojai dabartinėje kompetencijos ugdymo sistemoje įžvelgia probleminių sričių. Policijos įstaigoje tiesioginis vadovas turi pavaldiems pareigūnams inicijuoti jų kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesą, taip pat užtikrinti trūkstamų bei reikalingų kompetencijų įgijimą arba atnaujinimą. Vadovaujantis atlikto tyrimo ir nustatytomis statutinių valstybės tarnautojų kompetencijų ugdymo modelio probleminėmis sritimis yra pateikiamos tobulinimo kryptys.

5. Atsižvelgiant į pasiūlytą teorinį kompetencijos ugdymo modelį ir pagal gautus Kauno apskrities VPK kiekybinio tyrimo rezultatus, sukurtas patobulintas Kauno apskrities VPK kompetencijų ugdymo modelis. Šis modelis galėtų būti taikomas visiems vyriausiesiems policijos komisariatams, kadangi jame pavaizduoti esminiai kompetencijų ugdymo elementai, kuriais vadovaujantis būtų galima ne tik padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją bet ir pagerinti kompetencijos ugdymą policijos įstaigoje bei valstybės įstaigų veiklos rezultatus.

6. Atliktas empirinis Kauno aspkr. VPK pareigūnų tyrimas gali būti pradžia nustatant pareigūnų kompetencijos ugdymo poreikius todėl rekomenduojama atlikti Kauno aspkr. VPK kompetencijų ugdymo poreikių analizę. Taip pat rekomenduojama nustatyti ir apibrėžti, kas yra žemas, vidutinis ir didelis darbo krūvis. Todėl, kad nesant apibrėžtam darbo krūviui, gali kristi darbuotojų motyvacija, didelis darbo krūvis taip pat turės neigiamos įtakos darbo rezultatams, kadangi jie bus atliekami greitai ir neatsakingai, atsiras bendravimas su nukentėjusiais asmenimis stoka bei laikui bėgant pareigūnai gali palikti savo darbo vietas arba pakeisti į kitą valstybės tarnybą, o policijos sistemoje gali atsirasti dar didesnis pareigūnų trūkumas nei šiuo metu yra. Todėl būtina optimizuoti darbo krūvi.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

**Teisės aktai:**


1. Europos Sąjungos sutarties ir Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo suvestinės redakcijos 2016/C 202/01. https://eur–lex.europa.eu/legal–content/lt/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=lt#page=17
2. Lietuvos generalinio komisaro įsakymu 2019 m. sausio 15 d. Nr. 5–V–33 „Dėl Vidaus ir išorės ekspertų pasitelkimo pedagoginei veiklai tvarkos aprašo patvirtinimo“. https://lpm.policija.lrv.lt/uploads/lpm.policija/documents/files/Ekspert%C5%B3%20pasitelkimo%20apra%C5%A1as.pdf
3. Lietuvos generalinio komisaro įsakymų 2020 m. vasario 21 d. Nr. 5–V–159 „Dėl policijos pareigūnų rengimo ir policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo tvarkos aprašo patvirtinimo“
4. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2020 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 5–V–102 „Dėl mokymosi kokybės vertinimo standarto patvirtinimo“
5. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl 2022 metų policijos įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo plano patvirtinimo“ https://lpm.policija.lrv.lt/uploads/lpm.policija/documents/files/2022%20m_%20kvalifikacijos%20tobulinimo%20planas.pdf
6. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas dėl policijos įstaigų darbuotojų mokymo(si) tvarkos aprašas. https://lpm.policija.lrv.lt/uploads/lpm.policija/documents/files/PD_MOTA_5–V–41_2021_01_20.pdf
7. Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. XVI Skyrius. 2000 m. Nr. VIII–1968. https://e–seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr
8. Lietuvos Respublikos policijos įstatymas. https://www.e–tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CA89372D00AA/asr
9. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII–450 Vilnius. https://www.e–tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.44FA08A7226F/asr
10. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministras įsakymas dėl Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įgyvendinimo Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose 2019 m. liepos 22 d. Nr. 1V–645. https://www.e–tar.lt/portal/lt/legalAct/de06d6f0ad0611e98451fa7b5933515d
11. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministras Lietuvos Respublikos Sveikatos apsaugos ministras, Įsakymas dėl sveikatos būklės reikalavimų sąvado patvirtinimo, 2003 m. spalio 21 d. Nr. 1V–380/V–618. https://e–seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.220127/asr
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas, Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012–2016 metų programos įgyvendinimo prioritetinių priemonių patvirtinimo. https://e–seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.444678/aSHXOBwDnF
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas, Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo. https://e–seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?jfwid=bkaxl524
14. The Council of the European Union, Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning, 22 May 2018, žiūrėta 2022 m. sausio 29 d., https://eur–lex.europa.eu/legal–content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7

**Literatūra užsienio kalba:**


1. Bäck, T., Vallès, L., Padyab, M., „Police students' perceptions of professional competences: a comparative study of Catalonia and Sweden", Police Practice and Research, 18, 5, 2017 m., p. 478–491.
2. Bagaeva, Irina, Iliashenko, Oksana & Borremans, Alexandra, „Theoretical and methodological aspects of the competence approach to the evaluation of the organization's personnel", MATEC Web of Conferences. 2018 m., p. 193. https://www.matec–conferences.org/articles/matecconf/abs/2018/52/matecconf_esci2018_05060/matecconf_esci2018_05060.html
3. Bhat, Neha, „Competency Mapping in Organisations – A ReviewStudy", Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 7, 3, 2020 m., p. 840–845.
4. Capece, G., Bazzica, P., „A practical proposal for a "competence plan fulfillment", Key performance indication, Knowledge and Process management, 20, 1, 2013 m.
5. College of Policing, Competency and Values, Framework for policing: Overview of framework (College of Policing Limited, 2016 m). https://tvpcareers.co.uk/wp–content/uploads/2019/07/tvp–police–officer–competency–and–values–framework–for–policing.pdf.
6. Horváthová, Petra, Čopíková, Andrea, Mokrá , Kateřina, „Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights", Economic Research–Ekonomska Istraživanja, 32, 1, 2019 m., p. 2594–2613, https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.
7. Houdmont, J., Jachens, L., Randall, R., Colwell, J., Gardner, S., „Stress Management Competency Framework in English policing", Occupational Medicine, 70, 1, 2019 m., p. 31–37. https://academic.oup.com/occmed/article/70/1/31/5644528.
8. Yang, L.–R., Yen, H.–F., Chiang, Y.–F., „A framework for assessing impacts of leadership competency on police project performance: mediating role of job satisfaction and moderating role of project type", Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 35, 3, 2012 m. p. 528–550.
9. Kotonen, U., Savonen M–L., Tuominen, U., Lahtinen, H. & Suomäki, A., „Process and methods of competence management and development". Iš Kotonen, U. & Suomäki, A. (ed.) Competence development of logistics centers: development of logistics centers in Southern Finland The publication series of Lahti University of Applied Sciences, 2012 m., p. 22–28.
10. Kupczyk, Teresa, Stor, Marzena, Competency Management: Theory, Research and Business Practice (University of Business in Wroclaw, 2017 m.
11. Lubbe, L–L., Barnard, A., „Security guarding: a competency model", South African Journal of Labour Relations, 37, 1, 2013 m. p. 79–96.
12. Manxhari, Mimoza, "Developing Models Of Managerial Competencies Of Managers: A Review", International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom , V, 4, 2017 m., p. 186–200.
13. Marion, N., „Police academy training: are we teaching recruits what they need to know?", Policing: An International Journal, 21, 1, 1998 m., p. 54–79.
14. McClelland, D. C., „Testing for Competence Rather than for "Intelligence"", The American Psychologist, 28, 1973 m., p. 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

15. Midhat Ali, Muhammad, Sheheryar Mohsin Qureshi, Muhammad Saad Memon, Sonia Irshad Mari, and Muhammad Babar Ramzan. "Competency Framework Development for Effective Human Resource Management." SAGE Open, (April 2021). https://doi.org/10.1177/21582440211006124.
16. Moghabghab, Rola, Audrey Tong, Amy J. Hallaran and Janet E. Anderson, "The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective." Journal of Nursing Regulation, 9, 2, 2018 m., p. 54–59.
17. Nada, Ahmed, „A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling", KnE Social Sciences, 3, 2018 m. https://knepublishing.com/index.php/Kne–Social/article/view/3106.
18. Nascimento, T.G. ir kt., „Professional competences scale for police officers: evidence ofpsychometric adequacy", Journal of Public Administration, 54, 1, 2020 m., p. 99–120.
19. Redmond, E., „Competency models at work: The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes", Human Resource Management, 52, 5, 2013 m., p. 771–792. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21560.
20. Sanghi, S., The Handbook of Competency Mapping (New Delhi: Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd, 2007 m., p. 12.
21. Schlesinger, Thomas et al., „Competence Profile and Competence Training for the Police Service", SIAK–Journal − Journal for Police Science and Practice, 7. 2017 m. p. 70–79. https://www.bmi.gv.at/104/Wissenschaft_und_Forschung/SIAK–Journal/internationalEdition/files/Schlesinger_IE_2017.pdf.
22. Shepherd, S. M., Willis–Esqueda, C., Newton, D., Sivasubramaniam, D., & Paradies, Y., „The challenge of cultural competence in the workplace: perspectives of healthcare providers", BMC health services research, 19, 1, 2019 m., p. 135. https://doi.org/10.1186/s12913–019–3959–7
23. Shinners J, Franqueiro T., „Individual and Collective Competence", J Contin Educ Nurs., 2017 m. p. 148–150. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28362459/
24. Shum, C., Gatling, A., Shoemaker, S., „A Model of Hospitality Leadership Competency for Frontline and Director Level Managers: Which Competencies Matter More?", International Journal of Hospitality Management, 74, 2018 m., p. 57–66. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431917306990?via%3Dihub.
25. Skills future, Skills Framework for Security A Guide to Occupations and Skills, 2018 m. https://www.skillsfuture.gov.sg/–/media/SkillsFuture/Initiatives/Files/SF–for–Security/01_Sector–Information/01_Sector–Information/SECURITY–SINGLE.pdf.
26. Skorkova, Z., „Competency Models in the Public Sector", Procedia – Social and Behavioral Sciences, 230, 2016 m., p. 226–234. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029
27. Staškeviča, Aija, „The Importance of C ompetency Model Development", Acta Oeconomica Pragensia, 27, 2019 m., p. 62–71. https://doi.org/10.18267/j.aop.622
28. U.S. Department of the Interior Office of Human Capital, Police Competency Model (December 2020 m). https://www.doi.gov/sites/doi.gov/files/gs–0083–police–competency–model–final.pdf.
29. Vazirani, N., „Competencies and Competency Model – A Brief Overview of Its Development and Application", SIES Journal of Management, 7, 2010 m., p. 121–131.
30. Vu, Giang., „A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human", Journal of Economics, Business and Management, 5, 2017 m., p. 357–365. http://www.joebm.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=80&id=898.

31. Wheeler R., „Don't equate competence with capacity“, Archives of disease in childhood, 105, 5, 2020 m., p. 419–420. https://doi.org/10.1136/archdischild–2019–318387
32. Wong, Shaw Chiang, „Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review“, International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development. 9, 2020 m., p. 95–114. https://hrmars.com/journals/journaldetail/IJARPED/65/232
33. Zhu, Y., Achieving resilience? Understanding social enterprises' strategies to tackle challenges in their delivery of public services (The University of Edinburgh, 2019 m.)

**Specialioji literatūra:**

1. Adamonienė, R., Gudelytė, J., „Policijos pareigūnų kompetencijų ugdymo probleminiai aspektai“, Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai, 1, 2017 m., p. 128–150.
2. Asta Valackienė, Sociologinis tyrimas (Kaunas: Technologijos universitetas, 2004), 113.
3. Europos Sąjungos Komisijos veikla teisės srityje. https://ec.europa.eu/info/about–european–commission/what–european–commission–does/law/areas–eu–action_lt
4. Jarulevičienė, J. „Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai“, Viešoji politika ir administravimas 5, 2003, p. 89.
5. Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, Pareigybės aprašymas, 2017 m. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/Kauno%20AVPK%2020170317.pdf.
6. Kauno apskrities vyriausiojo policijos komisariato skelbimas, Pareigybės aprašymas – Pareigybių grupė 11, 2017 m. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Atrankos/Konkursai%202021/2021–11–24%20SKELBIMAS%2BSantakos%20PK%20tyrejas%20(pavedimai)%202%20pareigybes.pdf
7. Kauno apskrities vyriausojo policijos komisariato skelbimas, Pareigybės aprašymas – Pareigybių grupė 10, 2021 m. https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Atrankos/Konkursai%202021/2021–06–10%20SKELBIMAS%2BKauno%20raj_%20PK%20%20(1%20vyresnysis%20tyrejas%20pareigybe%2B1%20tyrejo%20pareigybe.pdf
8. Kęstutis Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijos leidybos centras, 2017).
9. Kęstutis Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. (Šiauliai: Lucilijus, 2005), 121.
10. Laužackas, R. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas, Kaunas, 2005.
11. Lietuvos policija. Ministrė Agnė Bilotaitė: gyventojų pasitikėjimas pareigūnais ir saugumo jausams didėja. https://policija.lrv.lt/lt/naujienos/ministre–agne–bilotaite–gyventoju–pasitikejimas–pareigunais–ir–saugumo–jausmas–dideja
12. Lietuvos verslo kolegoja, XIII–osios tarptautinės praktinės studentų mokslinės–praktinės konferencijos straipsnių rinkinys, 2016 m. p. 34. https://ltvk.lt/file/repository/XIII_osios_tarptautines_studentu_mokslines_praktines_konferencijos_straipsniu_rinkinys_2016.pdf#page=32
13. Lina Miltenienė ir kit. Specialistų kompetencija dirbti su mokiniais, turinčiais specifinių mokymosi sutrikimų. https://talpykla.elaba.lt/elaba–fedora/objects/elaba:6098578/datastreams/MAIN/content.

14. Pasitikėjimas Lietuvos policija – didžiausias per dvidešimt metų. https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/pasitikejimas–lietuvos–policija–didziausias–per–dvidesimt–metu.d?id=83600229
15. Rimantas Tidikis, Socialinių mokslų tyrimų metodologija (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 474– 485.
16. S. Stačinskaitė, R. Patrauskienė. Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis. p. 332–333, https://www.researchgate.net/publication/328810700_Application_of_the_Competency_Model_in_the_Human_Resources_Management_Process_in_the_Civil_Service_Experience_of_Lithuanian_Institutions/fulltext/5be4747aa6fdcc3a8dc78066/Application–of–the–Competency–Model–in–the–Human–Resources–Management–Process–in–the–Civil–Service–Experience–of–Lithuanian–Institutions.pdf.
17. Trijonytė Ž, Kompetencijų ugdymo modelių pritaikymo galimybės prekybos apdailos medžiagomis sektoriuje. Kaunas 2008, p. 17.
18. Zorskaitė E, Viduriniosios grandies vadovų kompetencijų modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Kaunas, 2016, p. 22.

## PRIEDAI

**PRIEDAS Nr. 1**

### Tyrimo anketa skirta pareigūnams dirbantiems policijos įstaigoje

**Gerb. Respondente**, Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo akademijos teisės ir policijos veiklos magistrantas, kuris atlieka empirinį tyrimą kurio tikslas – išsiaiškinti pareigūnų kompetencijų ugdymo aspektus policijos įstaigoje ir pateikti siūlymus kompetencijų ugdymo modelio gerinimui. Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė. Tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

**1. Jūsų lytis:**
☐ Vytas;
☐ Moteris

**2. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote?:**
☐ 20–30 metų;
☐ 30–40 metų;
☐ 40–50 metų;
☐ 50 ir daugiau.

**3. Jūsų išsilavinimas:**
☐ vidurinis;
☐ aukštasis;
☐ aukštesnysis;
☐ kita.

**4. Kurios grandies pareigūnas Jūs esate?:**
☐ pirminės;
☐ viduriniosios;
☐ aukštesniosios.

**5. Koks Jūsų darbo stažas policijos įstaigoje?:**
☐ iki 5 metų;
☐ 5–10 metų;
☐ 10–20 metų;
☐ 20–30 metų;
☐ 30 ir daugiau.

**6. Koks Jūsų priskiriamas fizinio pasirengimas?:**
☐ taikomas Sąvado I skilties sveikatos būklės reikalavimai;
☐ taikomas Sąvado II skilties sveikatos būklės reikalavimai;
☐ taikomas Sąvado III skilties sveikatos būklės reikalavimai;

**7. Kokį vaidmenį policijos įstaigoje užima kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo procesas?:**

☐ manau, jog svarbų, nes policijos įstaigoje dirbantys pareigūnai, susiduria su naujais iššūkiais ir reformomis, po kurių pareigūnams gali atsirasti kompetencijos trūkumas, todėl nuolatos atnaujinant ar įgyjant trūkstamas kompetencijas yra užtikrinamas sėkmingai policijos sistemai keliamų uždavinių įgvendinimas;
☐ vidutiniškai svarbų, nes tai nėra prioritetinė policijos policijos sistemos dalis;
☐ manau, jog nesvarbų.

**8. Kokiai būdais Jūs įgijate arba atnaujinate savo kompetencijas profesinėje veikloje?: (galimi keli atsakymo variantai)**

☐ Lietuvos policijos mokykloje būdamas kursantu;
☐ per aukštąjį išsilavinimą;
☐ dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo renginiuose;
☐ adaptacijos proceso metu;
☐ vykdant kuratoriaus funkcijas;
☐ dalyvaujant stažuotėse.

**9. Kaip dažnai dalyvaujate kvalifikacijos tobulinimo renginiuose/stažuotėse?:**

☐ kartą per metus;
☐ 2–3 kartus per metus;
☐ 4 kartus per metus;
☐ nedalyvauju.

**10. Ar kompetencijos trūkumas turi įtakos rezultatui?:**

☐ rezultatui įtakos turi;
☐ rezultatui įtakos turi iš dalies;
☐ rezultatui įtakos neturi

**11. Ar metinio vertinamojo pokalbio metu Jūs kartu su savo tiesioginiu vadovu aptariate Jūsų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius?:**

☐ taip, kas kartą atliekant pareigūno metinį vertinamąjį pokalbį yra akcentuojama kompetencijų ugdymo svarba bei nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis;
☐ ne, metinio vertinamojo pokalbio metu nėra akcentuojama kompetencijų ugdymo proceso svarba, o taip pat nėra nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis, šis pokalbis daugiau formalumas, kuris labiau orientuotas į darbo rezultatų aptarimą bei darbinės veiklos vertinimą;
☐ kita.

**12. Ar Jūs atlikdamas Jums tiesiogiai pavaldžių pareigūnų metinį vertinamąjį pokalbį jo metu akcentuojate kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo proceso svarbą bei įvertinęs nustatote pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį?:**

☐ taip, kas kartą atliekant pareigūno metinį vertinamąjį pokalbį yra akcentuojama kompetencijų ugdymo svarba bei nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis;

☐ ne, metinio vertinamojo pokalbio metu nėra akcentuojama kompetencijų ugdymo proceso svarba, o taip pat nėra nustatomas pareigūno mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikis, šis pokalbis daugiau formalumas, kuris labiau orientuotas į darbo rezultatų aptarimą bei darbinės veiklos vertinimą;

☐ kita.

**13. Ar Jums tiesiogiai pavaldūs pareigūnai teikia prašymus, dėl trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo?**

☐ taip, pareigūnai noriai teikia prašymus dėl trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo;

☐ pareigūnai tokius prašymus teikia retai;

☐ ne, pareigūnai tokių prašymų neteikia.

**14. Ar Jūs, atsižvelgdamas į kompetencijų krepšelio reikalavimus, asmeniškai esate teikęs siūlymus policijos įstaigos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui siųsti į naujas pareigas priimtą bei Jums tiesiogiai pavaldų pareigūną dalyvauti mokymuose?**

☐ taip, kas kartą kai į naujas pareigas yra priimamas pareigūnas, atsižvelgdamas į kompetencijų krepšelio reikalavimus teikiu tokius siūlymus;

☐ ne, nors į naujas pareigas ir buvo priimtas man tiesiogiai pavaldus pareigūnas (–ai), tačiau tokių siūlymų niekam neteikiau;

☐ ne, nors į naujas pareigas ir buvo priimtas man tiesiogiai pavaldus pareigūnas (–ai), tačiau kompetencijų įgyjimo procesą iniciavo pats pareigūnas.

**15. Ar policijos įstaigoje atsižvelgiama į Jūsų kaip pareigūno pageidavimus ir poreikį kompetencijų ugdymo procese?**

☐ taip;

☐ ne;

☐ iš dalies.

**16. Jei Jūs susiduriate su kompetencijos stoka profesinėje veikloje, pagalbos prašote:**

☐ įstaigos vadovo;

☐ tiesioginio vadovo;

☐ kuratoriaus;

☐ kita.

**17. Jeigu metinio vertinamojo pokalbio metu būtų labiau akcentuojama trūkstamų kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo svarba bei nustatomi mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ar Jūs ir Jums tiesiogiai pavaldūs pareigūnai būtų motyvuoti labiau domėtis šiuo procesu bei jo galimybėmis?**

☐ taip, nes tokiu būdu būtų didinama pareigūnų motyvacija domėtis kompetencijų ugdymo procesu bei galimybėmis;

☐ manau, jog ir šiuo metu policijos įstaigoje metinio vertinamojo pokalbio metu yra pakankamai akcentuojama kompetencijų įgyjimo ir atnaujinimo svarba bei nustatomi mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikiai, kas motyvuoja domėtis kompetencijų ugdymo procesu bei jo galimybėmis;

☐ manau, jog ne, nes nepakanka vien tik akcentuoti šio proceso svarbą bei metinio vertinamojo pokalbio metu nustatyti mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, tai reikalauja ir paties individo asmeninių savybių visumos: noro tobulėti profesinės veiklos srityje, iniciatyvumo ir pan.

| **18. Kaip manote ar dabartinė kompetencijų ugdymo tvarka motyvuoja policijos pareigūnus kelti savo kvalifikaciją bei dalyvauti mokymuose?** | | | |
|---|---|---|---|
| | pakankamai motyvuoja | iš dalies motyvuoja | visiškai nemotyvuoja |
| privalomos kompetencijų įgijimo arba atnaujinimo trukmės nustatymas siekant įgyti arba patvirtinti turimą kvalifikacinę kategoriją | ○ | ○ | ○ |
| vienas iš kriterijų vertinant darbo rezultatus, sugebėjimus profesionalumą, tinkamumą pareigoms eiti. | ○ | ○ | ○ |
| kompetencijų ugdymo proceso susiejimas su pareigūno horizontaliąja ir vertikaliąja karjera | ○ | ○ | ○ |
| galimybė pastoviai tobulėti | ○ | ○ | ○ |
| papildomo darbo užmokesčio nustatymas | ○ | ○ | ○ |
| papildomos atostogos | ○ | ○ | ○ |
| asmeninis pripažinimas | ○ | ○ | ○ |
| saugumas | ○ | ○ | ○ |
| socialinės garantijos | ○ | ○ | ○ |

| **19. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga Jūsų darbe?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| mokėjimas reikšti savo mintis | ○ | ○ | ○ | ○ |
| mokėjimas valdyti emocijas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| atidumas detalėms | ○ | ○ | ○ | ○ |
| informacijos valdymas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| fiziniai gebėjimai, mobilumas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| racionalumas ir problemų sprendimas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| gebėjimas veikti nešališkai (elgtis neutraliai) | ○ | ○ | ○ | ○ |
| gebėjimas formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje) | ○ | ○ | ○ | ○ |
| gebėjimas dirbti tarpdisciplininiu būdu | ○ | ○ | ○ | ○ |
| greita reakcija | ○ | ○ | ○ | ○ |
| atsakomybės jausmas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| iniciatyvumas, aktyvumas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| lankstumas, sugebėjimas prisiderinti | ○ | ○ | ○ | ○ |
| pasitikėjimas savimi ir stabilumas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| darbštumas, pareigingumas | ○ | ○ | ○ | ○ |

| **20. Kokia socialinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| darbas komandoje | ○ | ○ | ○ | ○ |
| savitarpio supratimas, pagalba | ○ | ○ | ○ | ○ |
| sugebėjimas kooperuotis | ○ | ○ | ○ | ○ |
| derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti | ○ | ○ | ○ | ○ |
| gebėjimas bendrauti su skirtingais asmenimis | ○ | ○ | ○ | ○ |
| empatija (gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito padėtį | ○ | ○ | ○ | ○ |
| konfliktų valdymas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| sprendimų priėmimas ir organizuotumas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę | ○ | ○ | ○ | ○ |
| mokėjimas save pateikti | ○ | ○ | ○ | ○ |
| profesinės (bendravimo) etikos laikymasis | ○ | ○ | ○ | ○ |
| teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas | ○ | ○ | ○ | ○ |
| gebėjimas elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių) | ○ | ○ | ○ | ○ |

| **21. Kokia techninė kompetencija reikalinga Jūsų darbe?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| konstitucinių nuostatų žinojimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| procedūrų žinojimas, administraciniai įgūdžiai | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| įvykių tyrimas, kriminalistika | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimai, krata, paieška, konfiskavimas ir kt | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| žinios su pavojingomis medžiagomis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| savigyna | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| stebėjimas, sekimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| transporto priemonių valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| užsienio kalbų mokėjimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **22. Kokia vadovavimo kompetencija reikalinga Jūsų darbe?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| komandinio darbo organizavimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| vadovavimas diskusijoms ir pasitarimams | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| organizacijos vystymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| konfliktų ir rizikos valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| strateginis kryptingumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| analitinis ir kūrybinis mąstymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas motyvuoti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **23. Kokios asmeninės kompetencijos Jums trūksta?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| mokėjimas reikšti savo mintis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| mokėjimas valdyti emocijas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| atidumas detalėms | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| informacijos valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| fiziniai gebėjimai, mobilumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| racionalumas ir problemų sprendimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas veikti nešališkai (elgtis neutraliai) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas formuoti sisteminę viziją (suvokti visumą tam tikroje situacijoje) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas dirbti tarpdisciplininiu būdu | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| greita reakcija | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| atsakomybės jausmas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| iniciatyvumas, aktyvumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| lankstumas, sugebėjimas prisiderinti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| pasitikėjimas savimi ir stabilumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| darbštumas, pareigingumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **24. Kokios socialinės kompetencijos Jums trūksta?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| darbas komandoje | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| savitarpio supratimas, pagalba | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas kooperuotis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtikinti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas bendrauti su skirtingais asmenimis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| empatija (gebėjimas suprasti ir įsijausti į kito padėtį | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| konfliktų valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sprendimų priėmimas ir organizuotumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| mokėjimas save pateikti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| profesinės (bendravimo) etikos laikymasis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| teigiamo policijos įvaizdžio kūrimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas elgtis pagarbiai (gebėjimas laikytis taisyklių) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **25. Kokios techninės kompetencijos Jums trūksta?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| teisės aktų išmanymas ir jų laikymasis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| konstitucinių nuostatų žinojimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| procedūrų žinojimas, administraciniai įgūdžiai | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| gebėjimas prireikus naudoti ginklus ir šaudmenis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| įvykių tyrimas, kriminalistika | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| procedūrų taikymas: areštas, sulaikymas, patikrinimai, krata, paieška, konfiskavimas ir kt | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| žinios su pavojingomis medžiagomis | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| savigyna | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| stebėjimas, sekimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| transporto priemonių valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| užsienio kalbų mokėjimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **26. Kokios vadovavimo kompetencijos Jums trūksta?** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | labai svarbu | svarbu | iš dalies svarbu | nesvarbu |
| komandinio darbo organizavimas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| vadovavimas diskusijoms ir pasitarimams | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| organizacijos vystymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| konfliktų ir rizikos valdymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| strateginis kryptingumas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| analitinis ir kūrybinis mąstymas | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas motyvuoti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |
| sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

| **27. Jūsų nuomone, kokių kompetencijų trūksta policijos pareigūnams?** |
| --- |
| |

| **28. Jūsų nuomone, kokių naujų kompetencijų reikia policijos pareigūnams dabar ir kokių reikės ateityje?** |
| --- |
| |

**PRIEDAS Nr. 2**

**Pažymėjimas apie 2022-04-20 dalyvavimą tarptautiniame moksliniame forume: International Scientific Forum „Networking on Sustainable Security in Dynamic Environment“**



**International Scientific Forum**
**„Networking on Sustainable Security in Dynamic Environment“**

**13th International Scientific Conference „Problems of Ensuring Public Security“**

**CERTIFICATE OF PARTICIPATION**

**Skomantas STRALKAUSKAS**

giving presentation

UNDER THE TRACK "THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES FOR A SAFE AND SUSTAINABLE SOCIETY": COMPETENCY DEVELOPMENT MODEL FOR PUBLIC SECURITY OFFICERS

*20 April 2022,*
*Mykolas Romeris University, Kaunas, Lithuania*

*Chairs of International Scientific Forum*

***Prof. Dr. Rūta Adamonienė*** ***Prof. Dr. Martina Blašková*** ***Prof. Dr. Aurelija Pūraitė***

# SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Baigiamojo darbo tema – „Visuomenės saugumo pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis“. Tyrimo tikslas – išanalizuoti pareigūnų kompetencijų lygmenį, jį lemiančius veiksnius, sąsajas su darbo kokybę apibrėžiančiais rodikliais bei pasiūlyti pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį. Darbo tikslui pasiekti keliami trys uždaviniai: išanalizuoti esamus darbuotojų kompetencijos apibrėžimo bei nustatymo tyrimų modelius ir pasiūlyti teorinį statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo modelį, ištirti Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugymo probleminius aspektus pasiūlytam modeliui, atsižvelgiant į tyrime nustatytas Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo problemines sritis ir pateikti pareigūnų kompetencijų ugdymo tobulinimo kryptis.

Baigiamąjį darbą sudaro: paveikslų, lentelių sąrašas, įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas, priedai ir santrauka lietuvių, anglų kalbomis. Pirmajame skyriuje analijuojami kompetencijos apibrėžimo bei nustatymo tyrimų modeliai. Nustatyta jog kompetencijų sąvokos nereikėtų painioti su kompetentingumu, nes kompetencija nusako tai, „kas“ matuojama, o kompetentingumas tai, „kaip“ standartas yra pasiekiamas bei pasiūlytas teorinis statutinių pareigūnų kompetencijų ugdymo modelis. Antrajme skyriuje ištiriami Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo probelminiai aspektai pasiūlytam modeliui bei nustatyta, kad Kauno apskrities VPK nėra kompetencijų ugdymo modelio. Trečiajame skyriuje buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo siekiama ištirti Kauno apskrities VPK pareigūnų kompetencijų ugdymo problemines sritis. Tyrimo metu nustatyta, kokių kompetencijų trūksta bei reikia policijos pareigūnams profesinėje veikloje, tačiau atskirų asmeninių, socialinių, techninių ir vadovavimo kompetencijų elementų vertinimas pagal grandies pareigūną parodė, kad pareigūnams individualiai trūksta kompetencijų įgyjimo arba atnaujinimo. Pateikiamos kompetencijų tobulinimo kryptys bei patobulintas kompetencijų ugdymo modelis.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

The topic of the final work is "Model of Competence Development of Public Security Officers". The aim of the research is to analyze the level of competencies of officials, the factors determining it, the links with the indicators defining the quality of work and to propose a model for the development of competencies of officials. To achieve the goal of the work, three tasks are set: to analyze the existing research models of employee competence definition and determination and to propose a theoretical model of statutory competence development, to investigate problematic aspects of Kaunas County LSC competence development to provide directions for the development of competence development of officials.

The final work consists of: a list of figures, tables, introduction, three chapters, conclusions, references, accessories and a summary in Lithuanian and English. In the first chapter, the models of competence definition and identification research are analyzed. It has been established that the concepts of competencies should not be confused with competencies, as competencies define “what” is measured, and competencies are “how” the standard is achieved and a theoretical model for the development of competencies of statutory officials is proposed. In the second chapter, the problematic aspects of competence development of Kaunas County LSC officials for the proposed model are investigated and it is established that there is no competence development model of Kaunas County LSC. In the third chapter, a quantitative study was carried out, during which the aim was to investigate the problematic areas of competence development of Kaunas County LSC officials. The study identified what competencies are lacking and needed for police officers in their professional activities, but the assessment of individual elements of personal, social, technical and managerial competencies by chain officer showed that officers lack individual acquisition or renewal of competencies. The directions of competence development and the improved model of competence development are presented.