

MENTORIAUS VEIKLOS RAIŠKOS REALIJOS IR PERSPEKTYVOS: LIETUVOS POLICIJOS MOKYKLOS ATVEJO ANALIZĖ

Tomas Lukošius, Profesinių įgūdžių valdybos trečiojo skyriaus vyriausiasis specialistas

Lietuvos policijos mokykla,

Dr. Gitaną Tolutienė

Klaipėdos universitetas

DOI: <https://doi.org/10.52320/svv.v0iVI.197>

Anotacija

Straipsnio pirmoji dalis – teorinė, skirta išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas, atskleidžiant mentorystės ir mentoriaus sampratą, mentorystės formas, mentoriaus veiklos ypatumus, reikalingas savybes, veiklos funkcijas ir kt. Antroje – empirinėje straipsnio dalyje kiekybiniu tyrimu siekiama atskleisti mentoriaus veiklos galimybes, raišką ir perspektyvą veiklos Lietuvos policijos mokykloje aspektu. Tyrimu nustatytas respondentų požiūris į mentorystės svarbą statutinėje valstybės tarnyboje, jos tendencijos ir ypatumai. Šiame straipsnyje pristatomas tyrimas yra aktualus, nes nuo mentoriaus kompetencijų ir gebėjimų didžia dalimi priklauso, ar būsimasis pareigūnas įsitvirtins Lietuvos policijos mokykloje. Straipsnio naujumą ir praktinį reikšmingumą atskleidžia atliktas įstaigoje tarnaujančių pareigūnų požiūrio į mentorystę tyrimas. Vieno atvejo tyrimas padėjo nustatyti ir išskirti pagrindinius mentoriaus veiklos Lietuvos policijos mokykloje elementus ir formalios mentorystės galimybes, siekiant ją įdiegti šioje organizacijoje. Pagrindiniai teorinio ir empirinio tyrimų rezultatai pagrindžia, jog Lietuvos policijos mokykloje formalios mentorystės įgyvendinimas vyks sėkmingai, jeigu sudaromos sąlygos sistemingam mentorių profesionalumo tobulinimui, yra pozityvus organizacijos vadovų požiūris į darbuotojų mokymą ir yra žmonės, gebantys ir pageidaujantys tapti mentoriais.

Pagrindiniai žodžiai: mentorystė, mentorius, proteguojamas asmuo, Lietuvos policijos mokykla.

Ivadas

Temos aktualumas. Siekti aukštesnių veiklos rezultatų, profesionalumo tampa neįmanoma be kolegų profesinės paramos, pagalbos. Mentorystė suvokiama kaip asmeninio tobulėjimo skatinimas, kuris pagrįstas abipusiais santykiais tarp tam tikroje srityje aukštesnę kvalifikaciją, kompetencijas turinčio darbuotojo (mentoriaus) bei mažiau patyrusio (proteguojamo) asmens (Benson, Scales, Hamilton ir Sems, 2012).

Nepaisant to, kad visame pasaulyje sparčiai populiarėjančios mentorystės programos, modeliai diegiami pažangiose kompanijose, valstybės tarnyboje, ypač statutinėse organizacijose, iškyla problemų, sunkumų tai taikant bei randant tikrąjį savo komandos ir organizacijos potencialą. Aukštos kvalifikacijos (kompetencijų) darbuotojai nesugeba (nepageidauja) perteikti turimos patirties mažiau patyrusiems. Vadovams trūksta žinių apie mentorystę kaip žmogiškųjų išteklių vystymo priemonę, kuri orientuota į profesionalų bei asmeninį darbuotojų tobulėjimą. Lietuvos policijos mokykloje nėra iš anksto numatytų planų, tenkinančių konkrečius asmenybės augimo poreikius bei padedančių pilnai atskleisti turimą policijos pareigūnų ar kitų darbuotojų potencialą. Mentoriaus vaidmuo Lietuvos policijos mokykloje – padėti aukštųjų mokyklų studentams, kursantams ir pradedantiems dirbti pareigūnams įgyti praktinio darbo gebėjimų, vadovauti jų mokomajai praktikai, padėti pasirengti tarnybai. Toks abipusis bendradarbiavimas yra naudingas visiems – organizacijai, mentoriui, proteguojamam asmeniui. Tai vienas ekonomiškiausių būdų, keliant darbuotojų ekspertiškumo lygį ir formuojant specialistų nuostatas, ugdant talentingus darbuotojus, juos motyvuojant bei išlaikant. Pagrindinis mentoriaus ir jo proteguojamo asmens santykių principas – galimybė abiem pusėms mokytis ir tobulėti.

Temos ištirtumas. Lietuvoje ir užsienyje galima aptikti daugybę mokslinių, publicistinių leidinių bei mokslo tyrimų, skirtų mentorystės reiškiniui, jos modelių analizei, mentoriaus veiklos funkcijų, kompetencijų aprašymui ir kt. Tačiau tiek Lietuvoje, tiek ir užsienio šalyse akivaizdžiai stokojama tyrimų, skirtų formalios mentorystės įgyvendinimo galimybėms, formalaus mentoriaus veiklos sritims, jo nuostatų, elgsenos analizei, nes beveik visi tyrimai skirti mokytojų rengimui.

Mentorystė analizuojama įvairių organizacijų veiklos kontekste. Benson'as ir kt. (2012) savo teorinėmis išvalgomis ir empiriniais tyrimais pagrindė mentorystę bei mentoriaus veiklos modelius. Duck'as (2014) mentorystę analizavo kaip priemonę, padedančią organizacijai palaikyti gerus

darbuotojų tarpusavio santykius. Elliot'as ir Michalic'as (2014) mentorystės įgyvendinimą išvelgia kaip prevencinę priemonę. Green ir Sholes (2014) į mentorystę žvelgia kaip į priemonę, padedančią išlikti įtampos pilnoje darbo aplinkoje. Merrick (2014) mentorystę analizavo kaip organizacijos sėkmės pagrindinį veiksnį. Petrin (2013; 2014) mentorystę prilygina verslo strategijai ir pateikia mentoriaus veiklos priemones. Shea (2013) atskleidė mentorystės organizavimo pagrindinius etapus, principus ir kt. Iš mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų apžvalgos akivaizdžiai matyti mentorystės kaip socialinio reiškinių įvairovė, jos įgyvendinimas įvairiose organizacijose, mentorystės kaip paramos, pagalbos kitam darbuotojui esmė.

Šiame straipsnyje analizuojama **problema**: kokios yra mentoriaus veiklos raiškos galimybės Lietuvos policijos mokykloje?

Tyrimo objektas – mentorystės raiška Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti mentoriaus veiklą ir pagrįsti mentorystės raiškos galimybes Lietuvos policijos mokykloje.

Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti mentoriaus veiklos teorines prielaidas, atskleidžiant mentorystės ir mentoriaus sampratą; 2) ištirti respondentų požiūrį į mentoriaus veiklos raiškos Lietuvos policijos mokykloje realijas ir perspektyvą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti mentorystės ir mentoriaus sampratą, mentorystės formas, mentoriaus veiklos ypatumus, reikalingas savybes ir veiklos funkcijas; anketinė apklausa, siekiant ištirti respondentų požiūrį į mentorystės svarbą ir poreikį Lietuvos policijos mokykloje, mentoriaus vaidmenį, funkcijas, kompetencijas ir kt.

1. Mentorystės ir mentoriaus sampratų apžvalga

Šiuolaikinis mentorystės modelis yra atėjęs iš Vakarų Europos šalių, kuris ypač sėkmingai buvo taikomas verslo srityje. Šių dienų kontekste mentorystė apibūdinama kaip turinčio patirtį (angl. *mentor*) ir neturinčio arba turinčio nedidelę patirtį asmens (angl. *mentee*) tarpusavio santykiai, pagalba, parama mokantis, integruojantis į profesinės veiklos pasaulį (Erich, Hansford ir Tennet, 2014). Galima teigti, jog mentorystė organizacijoje reiškia savanoriškus padedančio veiklą ir turinčio veiklos patirtį asmens santykius, padedančius tobulėti profesinėje veikloje, užtikrinančius profesinę integraciją, asmens karjerą. Mentorystės samprata atskleidžia įvairius šios socialinės praktikos aspektus. Vieni (Houde, 2010 ir kt.) pabrėžia mentorystės tikslus ir mokymosi svarbą, kiti (Guay, 2012 ir kt.) – jos naudą, tačiau visais atvejais sutariama, kad mentorystė yra abipuse pagarba grįsti santykiai tarp turinčio patirties, pripažinto ir patikimo asmens (mentoriaus) bei jaunesnio ir neturinčio arba turinčio nedidelę patirtį proteguojamo asmens. Šie abipusiai santykiai leidžia proteguojamam asmeniui konstruoti profesinį identitetą, sulaukti pagalbos vystant savo karjerą bei sėkmingai pereiti iš vieno karjeros etapo į kitą (Guay, 2012).

Mentorystės misiją sudaro pagrindiniai elementai: savanorystė, savipagalba, mokymas, bendražmogiškosios vertybės, bendravimas. Svarbu, kad būtų teigiamas organizacijos vadovų požiūris į mentorystės reiškinį ir užtikrinta parama jos įgyvendinimui (Rhodes, Reddy, Roffman ir Grossman, 2015). Ten pat pastebima, kad skirtingose organizacijose kai kurie mentorystės tikslai dažnai panašūs ar identiški: karjeros planavimas ir vystymas; profesinė integracija; vadovavimo gebėjimų ugdymas; įsidarbinimo galimybių plėtojimas; perėjimas į aktyvią profesinę veiklą; darbuotojų kaitos valdymas; kompetencijų vystymas; parama, pagalba jauniems profesionalams; parama, pagalba veikiant.

Mentorystės nauda organizacijai reiškiasi tobulėjančia profesine ir asmenine darbuotojų kompetencija. Dažnai tiek privačios, tiek valstybinės organizacijos susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Mentorai gali užpildyti šią spragą, apmokydami darbuotojus. Tokiu būdu darbuotojai labiau įsitraukia ir įsipareigoja organizacijai. Mentorystė veikia kaip efektyvi darbuotojų tobulėjimo ir skatinimo priemonė, neturinti papildomų kaštų. Ji padeda organizacijoje sumažinti žmonių kaitą. Jei organizacija turi daugiau lyderių, tai reiškia, jog ji turi didesnę rezervą kvalifikuotų darbuotojų, galinčių prisiimti atsakomybę dėl organizacijos veiklos (<http://pvpa.lt/veikla/mentoryste>).

Teigiama, kad žinias galima skirstyti bent į dvi rūšis: pirmosios yra sąmoningos, jos surašytos knygoje ir lengvai perduodamos; antrosios yra nesąmoningos, patirtinės, jos unikalios, sukauptos

žmogaus. Patirtinės žinios yra profesionalo ilgametė kompetencija, kuria remdamasis jis žino, kaip geriausia elgtis tam tikroje situacijoje. Profesionalu netampama mokykloje ar studijose. Juo tampama praktikuojant pasirinktą veiklą (profesiją) – darant, eksperimentuojant, mėginant (neretai klystant) ir nuolat mokantis. Profesionalumas išlavinamas praktikos ir mokymo/si su mentoriumi metu. Tačiau mentorius turi gebėti mokyti. Šia prasme mentorstė teikia unikalią progą leisti mažiau patirties, kompetencijų turinčiam asmeniui pasinaudoti turimomis mentoriaus kompetencijomis, žiniomis, patirtimi (Houde, 2010). Patirtinė kompetencija išsivysto, kai žmogus pats atranda sprendimą – taip jis perima labiau patyrusio darbuotojo kompetenciją. Besimokantieji nori patirti ir išmokti patys. Tuo mentorstė ir vadovaujasi.

Organizacijose mentorstės pobūdis yra skirtingas. Išskiriama neformali ir formali mentorstė (Guay, 2012). Lietuvoje ir užsienyje dažniausiai stebima neformalios mentorstės raiška, kai naujai priimtam į darbą asmeniui, neturinčiam profesinės veiklos patirties arba nedaug jos turintiems, savanoriškai padeda kolegos. Tačiau mentorstės samprata gali būti konkretinama, lyginant su kitais paramos, pagalbos reiškiniais, pavyzdžiui, ugdomuoju vadovavimu (angl. *coaching*) ar supervizija (angl. *supervision*). Daugelyje organizacinių ugdomasis vadovavimas ir mentorstė (angl. *mentoring*) naudojami kartu. Nors savo tikslais panašios, bet šios sąvokos turi esminių skirtumų. Taikant ugdomąjį vadovavimą ir mentorstę abiem atvejais remiamasi parama, pagalba darbuotojams. Todėl kartais sunku atskirti vieno ar kito reiškinio ribas, ugdomojo vadovavimo specialisto bei mentoriaus vaidmenų skirtumus, nes pats paramos, pagalbos procesas yra svarbesnis nei tikslas.

Mentorstė yra visaapimantis procesas, kurio metu gali būti pasitelkiamas tiek ugdomasis vadovavimas, tiek kitos tobulėjimo formos, kurių bene svarbiausia – paties mentoriaus dalijimasis turima patirtimi ir žiniomis (Hawkins, 2013). Mentorius turi būti autoritetu besimokančiajam, tuo tarpu ugdomajame vadovavime jų santykis pasiskirsto lygiavertiškai (Petrin, 2014). Mentoriaus atsakomybė proteguojamam asmeniui yra didesnė. Tam, kad padėtų kitam, geras mentorius privalo gerai pažinti save ir būti specialistas tos srities, kuriai atstovauja jo proteguojamas asmuo (Hezleet ir Gibson, 2015).

Žodynuose angliškas terminas „supervision“ verčiamas į lietuvių kalbą kaip „vadovavimas“, „priežiūra“, „prižiūrėjimas“ (kito žmogaus veiksmų ar darbo). Viena iš sampratų siejama su priežiūra labiau patyrusio asmens, jo pagalba mažiau patyrusiajam (Cloud ir Townsend, 2013). Supervizija Lietuvos policijos mokyklos kontekste – ne tik profesinių santykių konsultavimas, kurio metu kuriamas tarpasmeninis santykis tarp labiau patyrusio pareigūno (mentoriaus) ir naujai priimto pareigūno (proteguojamo asmens), bet ir mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo procesas. Šis procesas išsiskiria iš kitų profesinio konsultavimo ar kvalifikacijos tobulinimo formų tuo, kad skirtingai nuo mokymų, supervizijoje nėra iš anksto numatytų temų, teorijų, standartinių programų ar metodų. O santykis formuojasi ten, kur susitinka dviejų žmonių asmeninės ribos. Todėl ribų, jų suvokimo, įsivertinimo, išsaugojimo, galimo pažeidimo ar kaip tik saugumo suteikimo tema mentorstės atveju itin aktuali (Cloud ir Townsend, 2013).

Kiekvienas žmogus asmeninę erdvę suvokia savaip ir ribas pajunta dažniausiai tada, kai jos yra pažeidžiamos. Susierzinimas, padidėjusi įtampa, staiga pasikeitusi nuotaika, nejaukumas, apėmęs bejėgiškumas, pyktis – visa tai signalai, kad asmeninės ribos pažeistos. Supervizijoje mentoriaujantis pareigūnas turi galimybę elgtis kitaip negu įprasta, supervizoriaus padedamas gali eksperimentuoti su savo jausmais ir poelgiais bei savo asmeninėmis ribomis. Tai vienas iš teigiamų supervizijos aspektų, patirčių, leidžiančių judėti į priekį. Pagrindinis dalykas – įvertinti, kad pasipriešinimas yra proceso sudėtinė dalis, kuri reiškia judėjimą į priekį ir keitimosi pradžia (<http://www.supervizija.lt/lt/asmenines-ribos>).

Specialus pasirengimas mentorstei ir pedagoginė kvalifikacinė kategorija turi esminę įtaką gilesniam, profesionalesniam mentoriaus požiūriui į atskirų kompetencijų ir jų komponentų svarbą. Mentoriaus profesinės veiklos lauke išryškėja visos mentoriaus kompetencijos, tačiau vienos ryškiau, kitos mažiau. Profesinės praktikos metu labiausiai atsiskleidžia ugdančiajam santykiui aktualios mentoriaus asmeninės, socialinės, vadybinės ir didaktinės kompetencijų apraiškos, o mažiau – mentoriaus darbo specifiką lemiančios mentoriaus informavimo ir komunikavimo, vertinimo, ekspertavimo, refleksijos skatinimo, profesinės praktikos organizavimo ir praktikos refleksijos kompetencijos (<http://avmi.lt/ementoryste/tema/mentoriu-ir-ugdytiniu-charakteristikos>).

Efektyvaus mentoriaus vertybė yra noras ugdyti kitą asmenį. Tai aiškus pedagoginio pašaukimo atspalvis, todėl nenuostabu, kad mentoriui priskiriamos įvairios pedagogui būtinos kompetencijos. Išskiriamos tokios svarbiausios mentorystės funkcijos: susitarimas, įvertinimas, pagalba, vadovavimas. Kaip esminis mentoriaus gebėjimas išvelgiamas bendravimas, kadangi didelė dalis mentoriaus laiko tenka bendravimo veiklai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kaip mentorius išlaiko sunkumus ir priima iššūkius, padrąsina žmones pačius galvoti, nesprenžia už juos jų problemų, bet padrąsina juos pačius ieškoti galimų sprendimų (<http://toastmasters.lt/mentoryste>).

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystės samprata ir pagrindiniai bruožai atskleidžia šios socialinės praktikos aspektus. Vieni jų akcentuoja mentorystės tikslus ir mokymosi svarbą, kiti – mentorystės naudą. Tačiau visais atvejais pabrėžiama, kad mentorystė – tai abipuse pagarba grįsti savanoriški santykiai tarp mentoriaus ir globojamo asmens. Mentorystė yra mokymo būdas, kuris sujungia daugelį kitų mokymo formų. Mentorius gali naudoti ugdomąjį vadovavimą ar superviziją kaip efektyviausius mokymo būdus. Savybės, kuriomis mentorius turi pasižymėti – tai kompetencija, pagarba, lankstumas, pasitikėjimas savimi ir proteguojamu asmeniu, suinteresuotumas padėti, būti pavyzdžiu. Formali mentorystė dažniausiai reikalinga perėjimo iš vieno karjeros etapo į kitą arba pereinant į aukštesnę kompetencijų, profesionalumo lygmenį. Lyginant su neformalia mentoryste, toks stuktūrizuotas procesas suteikia žymiai daugiau naudos visiems jo dalyviams.

2. Mentoriaus veiklos raiškos realijų ir perspektyvos Lietuvos policijos mokykloje tyrimas

2.1. Tyrimo organizavimas, metodologija, metodai ir dalyviai

Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti respondentų požiūrį į tarnybą, darbo aplinką ir motyvuojančias priemones; 2) ištirti respondentų požiūrį į mentorystės raišką ir poreikį Lietuvos policijos mokykloje, atskleidžiant mentorystės svarbą (įtaką) mentoriaus veiklos perspektyvai.

Tyrimo metodas – internetinė apklausa (anketavimas). Anketa Lietuvos policijos mokyklos darbuotojams išplatinta tarnybiniu elektroniniu paštu, naudojant „Google forms“ įrankį. Taip pat atsižvelgta į šio metodo žemas finansines ir laiko sąnaudas, aukštą respondentų pasiekiamumą ir grąžinimo lygį.

Matematiniai statistiniai tyrimo metodai. Gautų duomenų analizei atlikti naudota specializuota statistinė kompiuterinė programinė įranga SPSS (23.0 versija). Pagrindinis šio programinio paketo privalumas – didelis šiuolaikinių statistinių analizės metodų pasirinkimas bei duomenų analizės rezultatų vizualizavimo priemonių (duomenų pateikimo lentelių, diagramų) įvairovė, lengvai įvaldoma dialoginė sąsaja (Bekešienė, 2015). **Naudotos procedūros:** aprašomosios statistikos dažnių skaičiavimo procedūra. Apskaičiuoti respondentų atsakymų į klausimus procentai, vertinimų vidurkiai. Dispersija – reiškinių skirtumas (nuokrypių) nuo vidurkio kvadratų vidurkis (duomenų išsisklaidymas). Minimali ir maksimali vertinimo reikšmė. Priklausomybės tarp vardinių ir rangų skalės kintamųjų analizei SPSS panaudotos dvimatės požymių dažnių lentelės (Crosstabs). Pasirinktas plačiausiai taikomas iš neparametrinių kriterijų Chi-kvadrato (χ^2) kriterijus, kuris parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas. Gauti tyrimo duomenys susisteminti ir išanalizuoti bei tarpusavyje palyginti. Chi-kvadrato kriterijus taikytas ieškant statistiškai reikšmingų atsakymų skirtumų į klausimus pagal respondentų sociodemografinius duomenis. Spearman's koreliacijos koeficientas taikytas ieškant ryšio tarp kintamųjų, matuojamų rangine skale. Tyrimo rezultatų analizėje pateikiamos ir detalizuojamos tik reikšmingos porinės koreliacijos.

Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas – anketa (klausimynas), sudaryta vadovaujantis literatūros apžvalga bei kitų tyrėjų (Vileikienė, 2018 ir kt.) atliktais tyrimais. Anketos klausimai (atsakymų į juos variantai) parengti pagal nominalinę skalę, kurios duomenys ne tik suskirstomi į tam tikras kategorijas, bet tos kategorijos turi savo natūralią didėjimo tvarką. Klausimai anketoje suskirstyti į tris dalis (blokų). Pirmoji dalis *Bendra informacija*, kurios tikslas – nustatyti respondentų amžių, išsilavinimą, sąsajas su mentoryste, užimamas pareigas ir pan. Šie duomenys leidžia konkrečiau įvardinti respondentų darbo patirtį ir susiformavusią pasaulėžiūrą bei nuomonę apie tarnybą. Antroji dalis *Tarnybos, darbo aplinkos ir motyvacinų priemonių vertinimas*, kurioje siekiama atskleisti ryšį tarp respondentų požiūrio ir sėkmingos mentoriaus veiklos. Trečioji dalis *Mentorystės raiška ir*

poreikis, kurioje siekiama nustatyti respondentų požiūrį į mentoriavimą, mentoriaus funkcijas, savybes, geriausiai atitinkančias darbą Lietuvos policijos mokykloje, bei išsiaiškinti mentoriavimo perspektyvas Lietuvos policijos mokykloje. Anketos pabaigoje pateikiami keturi atviri klausimai bei suteikiama galimybė pateikti savo pastabas ir pasiūlymus, įvardinti mentoriaus veiklos privalumus ir trūkumus.

Validumas. Validumas suprantamas kaip metodikų kokybės kriterijus – jų tinkamumas, adekvatumas. Išorinis tyrimo instrumento validumas susijęs su imties sudarymu. Siekiant nustatyti klausimyno validumą, SPSS programa buvo apskaičiuotas bendras jo patikimumo koeficientas. Klausimyno skalės vidinis nuoseklumas (suderintumas) patikrintas naudojant *Cronbacho alfa* koeficientą. Panaudotas metodas yra dažniausiai naudojamas statistinis įvertinimas, kurio nustatyta reikšmė 0,615 rodo pakankamą instrumento vidinį nuoseklumą. Todėl galima teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti, siekiant pagrįsti gautus duomenis ir išvadas, kurios taikytinos tik tirtos organizacijos atžvilgiu.

Tyrimo organizavimas ir dalyviai. Prašymai užpildyti anketą buvo išsiųsti 144 asmenims. Anketoje nurodoma tyrimo tema ir tikslas, pildymo instrukcija, taip pat akcentuojamas anketą užpildžiusio respondento anonimiškumas. Anketų grįžtamumas – 92,4 proc., t. y. grįžo 133 anketos, tačiau apdorojimui tinkamomis atrinktos 126 anketos. Tyrimo metu gauti duomenys buvo sisteminami, grupuojami ir pristatomi grafiškai (lentelėse, paveiksluose) bei aprašomi. Tokia tyrimo imtis leido pakankamai reprezentatyviai pristatyti tyrimo problematiką. Šiam tyrimui respondentai buvo atrenkami patogiosios atrankos būdu.

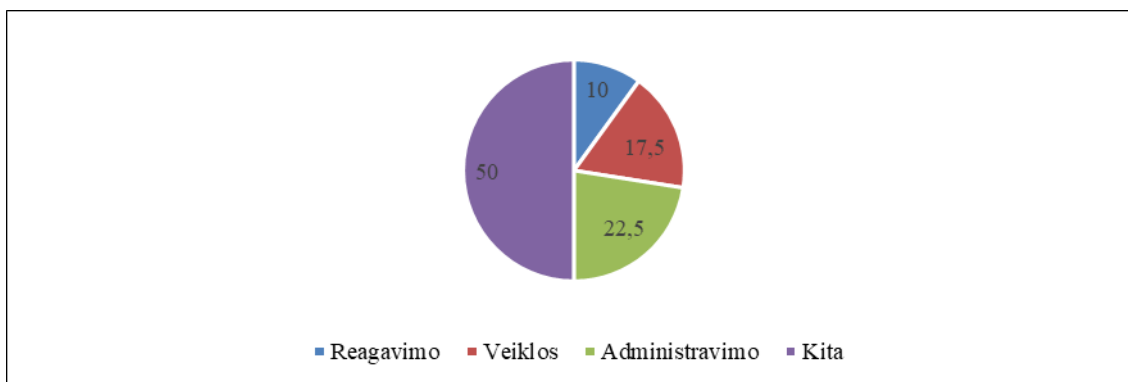
Tyrimo etika. Tyrimas vykdytas, nepažeidžiant respondentų teisių ir laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų: savanoriškumo, informacijos etikos klausimais suteikimo, konfidencialumo ir anonimiškumo.

2.2. Pagrindiniai tyrimo rezultatai ir jų analizė

Respondentai pasirinkti atsitiktinai iš Lietuvos policijos mokyklos darbuotojų (26 proc. respondentų, dirbantys mokykloje ir 74 proc. – nutolusiose darbo vietose). Svarbu pastebėti, jog apskrities vyriausiuose policijos komisariatuose mokymus vykdytys respondentai betarpiškai bendrauja su policijos pareigūnais ir jų požiūris į tarnybą ir mentorystę gali atspindėti bendrą požiūrį.

Apklausoje dalyvavo 126 respondentai, kurių amžius – nuo 18 iki 65 metų, tačiau dominuoja 41 – 50 metų amžiaus grupė (42 proc. apklaustųjų), kaip ir grupė, turinti aukštąjį universitetinį išsilavinimą (76 proc. apklaustųjų). 43,3 proc. apklaustųjų turi daugiau kaip 20 metų darbo stažą, 20 proc. – 16 – 20 metų darbinę patirtį. Nustatyta, kad net 82,7 proc. didžiausią darbo stažą turinti grupė turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tokie rezultatai rodo, kad atsižvelgiant į gautus rodiklius ir galiojančias teisės aktų nuostatas, 4–6 metų laikotarpiu tarnybą gali palikti apie pusę patyrusių ir išsilavinusių pareigūnų. 83,3 proc. respondentų pažymėjo esantys pareigūnais (statutiniais valstybės tarnautojais). Šie atsakymai pagrindžia tinkamą tyrimo grupės pasirinkimą, nes esminis policijos sistemos specifiškumas – joje tarnaujantys pareigūnai, todėl tyrimo metu gauti duomenys ir jų interpretavimo rezultatai galės būti panaudoti ir kitose policijos įstaigose.

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą, kokiame padalinyje jie dirba, 50 proc. apklaustųjų pažymėjo atsakymą „kita“ (1 pav.). Tai rodo, jog pusės respondentų pagrindinės funkcijos yra tiesiogiai susijusios su mokymo proceso vykdymu.



1 pav. Apklausos dalyvių darbo padalinys
Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Taip pat pagrįsti teiginiai, kad į policijos sistemą patenkama įvairiais būdais turint skirtingą išsilavinimą, nes net 30 proc. respondentų turi ne policijos krypties, nespecializuotą išsilavinimą ir 14 proc. respondentų specializuotas išsilavinimas apsiriboja 6 – 12 savaičių trukmės kursais.

Iš apibendrintos duomenų analizės aiškėja, jog policijos sistemoje yra pakankamai darbuotojų, turinčių išsilavinimą ir patirtį, kurie galėtų padėti mažiau patyrusiems darbuotojams. Tačiau norint išlaikyti vertingą patirtį turintį personalą, svarbu parinkti tinkamas motyvavimo priemones.

Šioje tyrimo dalyje, aiškinantis pareigūnų požiūrį į tarnybą, aplinką ir motyvuojančias priemones, užduotas klausimas *Kodėl pasirinkote darbą šioje tarnyboje?* Dominuoja atsakymai: *norėjau dirbti būtent tokį darbą* – 45 proc. (ši populiariausia atsakymą pasirinko 60 proc. respondentų, kurių stažas 11 – 15 metų; 58,3 proc. respondentų, kurių stažas 16 – 20 metų; 46,2 proc. respondentų, kurių stažas virš 20 metų bei *taip susiklostė aplinkybės* – 18,3 proc.). Tyrimo metu nustatyta, kad 66,7 proc. pasirinkusiųjų atsakymą *manau, jog tai kilni profesija* – darbo stažas tarnyboje yra iki 1 metų. Likusių 33,3 proc. šioje grupėje pasirinkimą motyvuoja galimybė padaryti karjerą. *Buvo lengva įsidarbinti* – 31,7 proc., tuo tarpu šį atsakymo variantą rinkosi tik 9,6 proc. pareigūnų, kurių darbo stažas yra virš 20 metų (1 lentelė). Kadangi išsiskiria skirtingu laikotarpiu tarnybą pasirinkusių respondentų motyvacija, galima daryti prielaidą, kad darbuotojų požiūris į procesus tarnyboje yra reikšmingas veiksnys jų tolimesnei veiklos eigai (mentorystei).

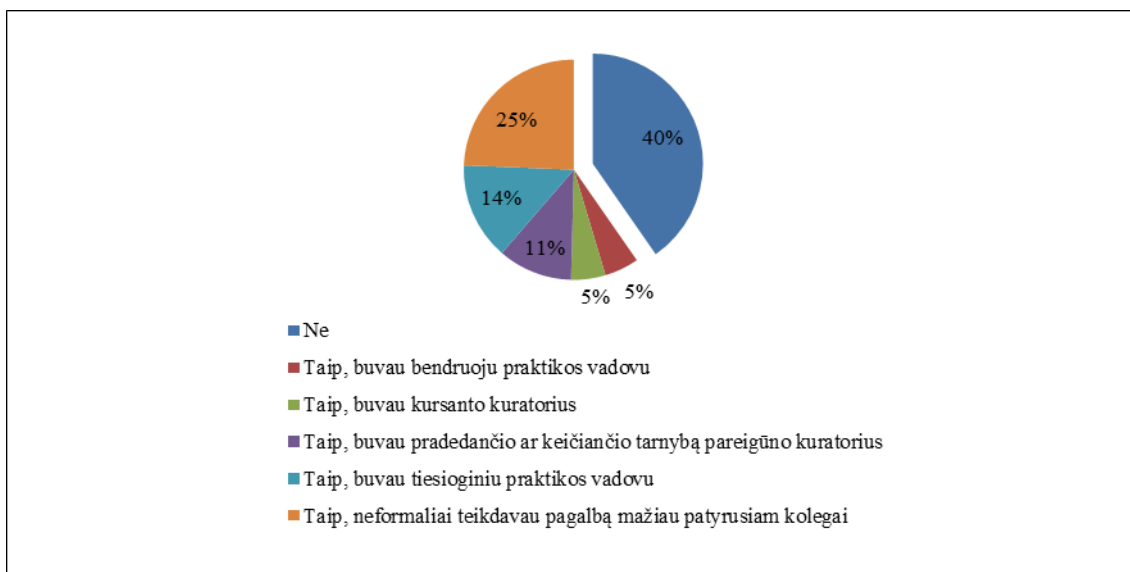
1 lentelė. Tarnybos pasirinkimas ir stažas tarnyboje

Duomenys pateikti procentais		Stažas tarnyboje					
		Iki metų	1 – 5 metai	6 – 10 metų	11 – 15 metų	16 – 20 metų	Virš 20 metų
Kodėl pasirinkote darbą tarnyboje? (proc.)	Lengva įsidarbinti		15,8	8,3	20,0	4,2	5,8
	Galimybė padaryti karjerą	33,3		8,3	10,0	4,2	5,8
	Nebuvo galimybių susirasti darbą	-	-	-	-	4,2	-
	Norėjau dirbti būtent tokį darbą	-	42,1	16,7	60,0	58,3	46,2
	Norėjau padėti žmonėms	-		16,7		8,3	9,6
	Patarė ar pasiūlė artimieji	-	10,5			4,2	9,6
	Taip susiklostė aplinkybės	-	15,8	41,7	10,0	16,7	17,3
	Žadamos socialinės garantijos	-	-	-	-	-	3,8
	Manau, tai kilni profesija	66,7	5,3	8,3	-	-	1,9
	Kita	-	10,5	-	-	-	-

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Respondentai, nurodydami, kokios priemonės juos galėtų labiausiai motyvuoti darbui, dažniausiai rinkosi atsakymus: darbo užmokestis – 71 proc., geras psichologinis klimatas padalinyje – 60,5 proc., stabilumas darbe – 58,9 proc., tinkamas darbo organizavimas bei darbo krūvio paskirstymas ir įdomus, patinkantis darbas – po 46 proc. Šie duomenys atitinka kitų tyrimų (Vileikienė, 2018 ir kt.) rezultatus ir išlieka pagrindiniais motyvais. Atsakymai į pastaruosius du klausimus leidžia daryti prielaidą, kad tinkamai parinkus motyvacines priemones Lietuvos policijos mokykloje, yra pakankamas skaičius pareigūnų, galinčių tapti mentorais.

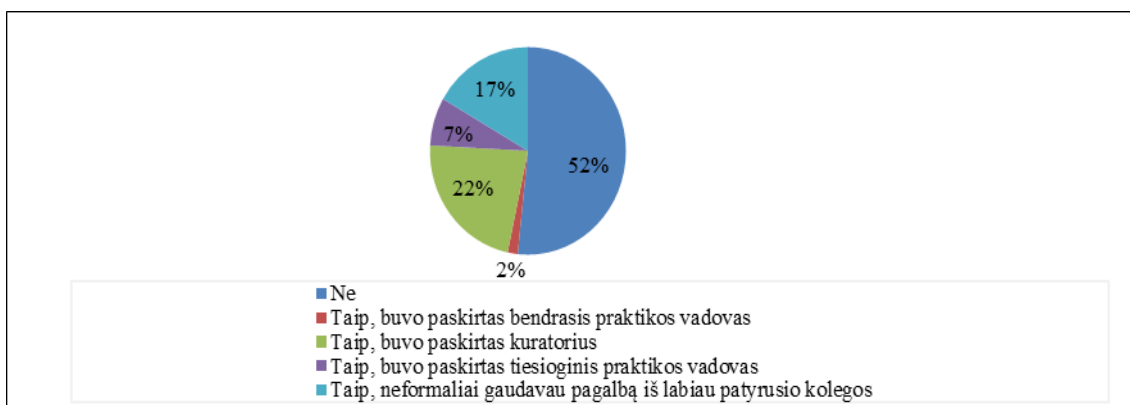
Atsakydami į klausimą apie sąsajas su mentoryste, net 72 proc. respondentų įvardijo save kaip nesusijusį su šiuo procesu. Tačiau atsakydami į klausimą, kuriame detalizuojama formali ir neformali mentoriaus veikla, tik 40 proc. respondentų nurodė, kad mentoriumi nebuvo (2 pav.).



2 pav. Mentoriavimo patirtis

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Kaip matyti (3 pav.), net 48 proc. respondentų teigia tarnyboje turėję mentorių.

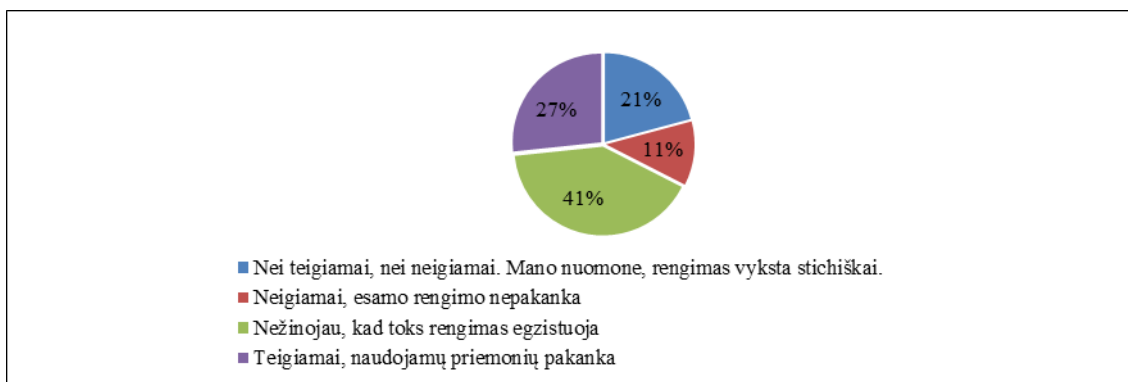


3 pav. Proteguojamo asmens patirtis

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Atlikus kintamųjų *Ar Jums teko būti mentoriumi* ir *Mentorystės procesas – veiklos modeliavimas* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,024<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,205 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=5,585$; $df=5$; $p=0,349$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta: 94,1 proc. (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau tiesioginiu praktikos vadovu*), 100 proc. (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau bendruoju praktikos vadovu*) ir 84,6 proc. respondentų (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau pradedančio ar keičiančio tarnybą pareigūno kuratorius*) nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su veiklos modeliavimu. Veiklos modeliavimą dažniau rinkosi respondentai, kurie atsakė neturėję mentoriavimo patirties arba pagalbą teikė neformaliai. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad formali mentorystė Lietuvos policijos mokykloje nėra orientuota į veiklos modeliavimą, o siejama su kursantų kuratoriaus ir bendrojo praktikos vadovo veiklomis.

52 proc. respondentų mentorių rengimą policijos sistemoje vertina neigiamai, pasirinkdami atsakymus: *Nežinojau, kad toks rengimas egzistuoja; esamo rengimo nepakanka* ir kt., tačiau trečdalis tiriamųjų pritaria mentoriaus pareigybės įvedimui (4 pav.).



4 pav. Mentorių rengimo policijos sistemoje vertinimas

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Atlikus kintamųjų *Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas* ir *Ką manote apie mentoriaus indėlį?* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,474 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=48,450$; $df=8$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų atsakymus (2 lentelė), nustatyta, kad 93,8 proc. atsakiusių į abu klausimus mentoriaus indėlį laiko labai svarbiu. Kadangi didėjant pritarimui mentoriaus pareigybės įvedimui, didėja mentoriaus indėlio svarba, todėl galima daryti prielaidą, kad teigiamas mentoriaus indėlis siejamas su formalios mentorystės perspektyva.

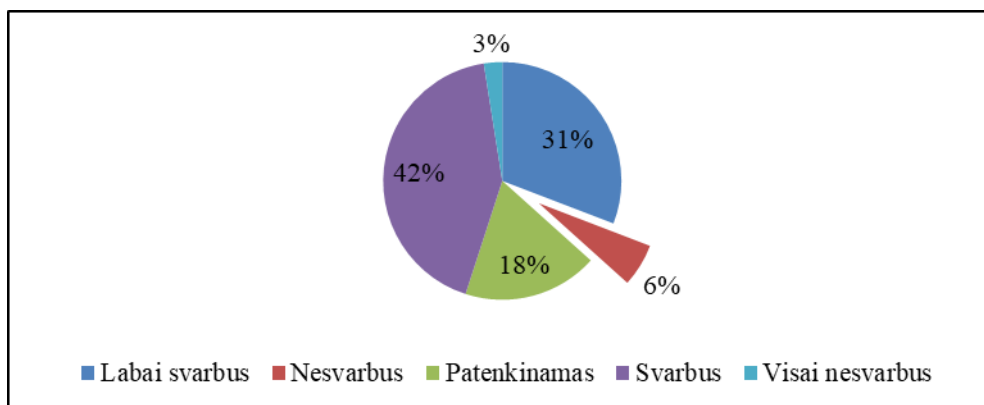
2 lentelė. Kintamųjų *Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas?* ir *Ką manote apie mentoriaus indėlį?* koreliacija

Duomenys pateikti procentais		Ką manote apie mentoriaus indėlį?				
		Labai svarbus	Svarbus	Patenkinamas	Nesvarbus	Visai nesvarbus
Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas?	Taip	93,8	63,2	26,1	16,7	-
	Ne		5,3	21,7	50,0	100,0
	Nežinau	6,3	31,6	52,2	33,3	-

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Atlikus kintamųjų *Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas?* ir *Mentorystės procesas – reguliavimas* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,012<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,230 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=7,797$; $df=2$; $p=0,020$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad 86,3 proc. nesieja šiuo metu Lietuvos policijos mokykloje vykstančio mentorystės proceso su reguliavimu. Reguliavimą dažniau rinkosi respondentai, kurie neigiamai žiūri į mentoriaus pareigybės įvedimą. Kadangi kuo daugiau mentorystės raiška siejama su reguliavimu, tuo mažiau pritariama mentoriaus pareigybės įvedimui, todėl galima daryti prielaidą, jog įvestina mentoriaus pareigybė Lietuvos policijos mokykloje nebūtų orientuota į veiklos reguliavimą.

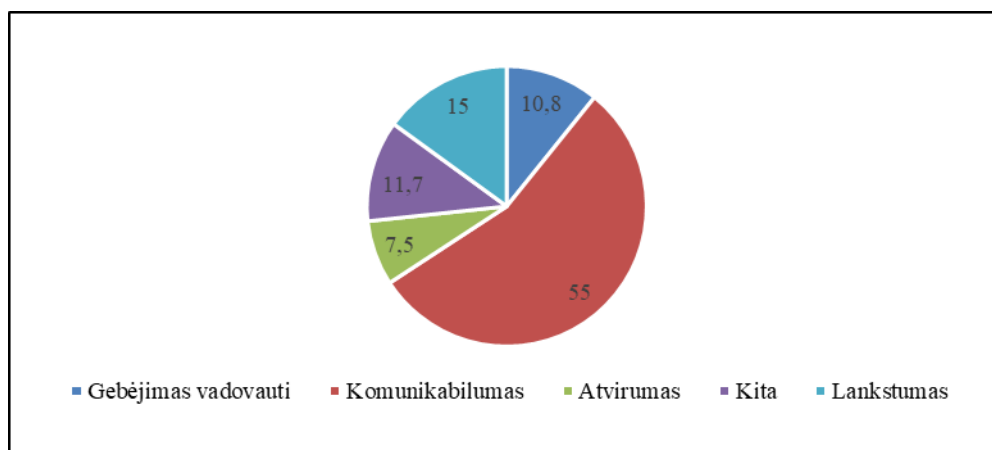
Tik 9 proc. respondentų nuomone, mentorių indėlis į policijos sistemos gerinimą, padedant jaunesiems policijos pareigūnams įsitvirtinti organizacijoje, yra nesvarbus ar visiškai nesvarbus (5 pav.). Atlikus kintamųjų *Ką manote apie mentoriaus indėlį?* ir *Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas?* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,474, – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=48,450$; $df=8$; $p=0,000$).



5 pav. Respondentų nuomonė apie mentorų indėlį į policijos sistemos gerinimą Lietuvoje, padedant jauniems pareigūnams įsitvirtinti organizacijoje

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

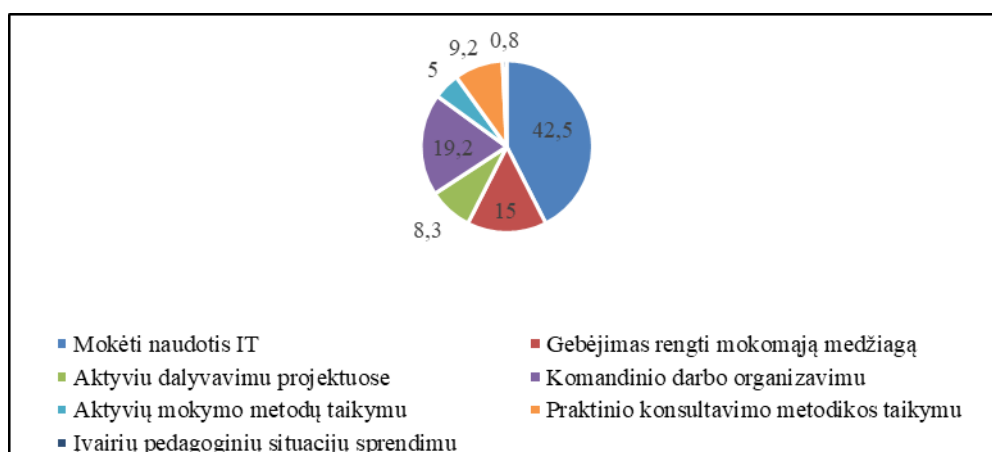
Respondentų nuomone, svarbiausia savybė, kuria turėtų pasižymėti mentorius, yra komunikabilumas. Šią savybę išskyrė 55 proc. tiriamųjų (6 pav.). Mažiau svarbiomis savybėmis laikomas lankstumas, gebėjimas vadovauti ir atvirumas.



6 pav. Mentorius savybės

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

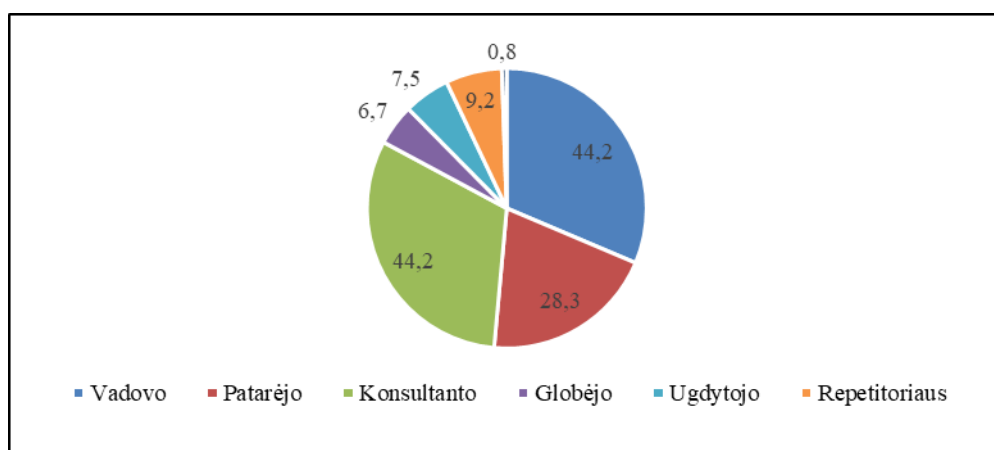
Respondentai išskyrė gebėjimus, būtinus kompetentingam mentoriumi: mokėjimas naudotis informacinių technologijų teikiama galimybe – 42,5 proc., komandinio darbo organizavimas – 19,2 proc. ir gebėjimas rengti mokomąją medžiagą – 15 proc. (7 pav.).



7 pav. Mentorius gebėjimai

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

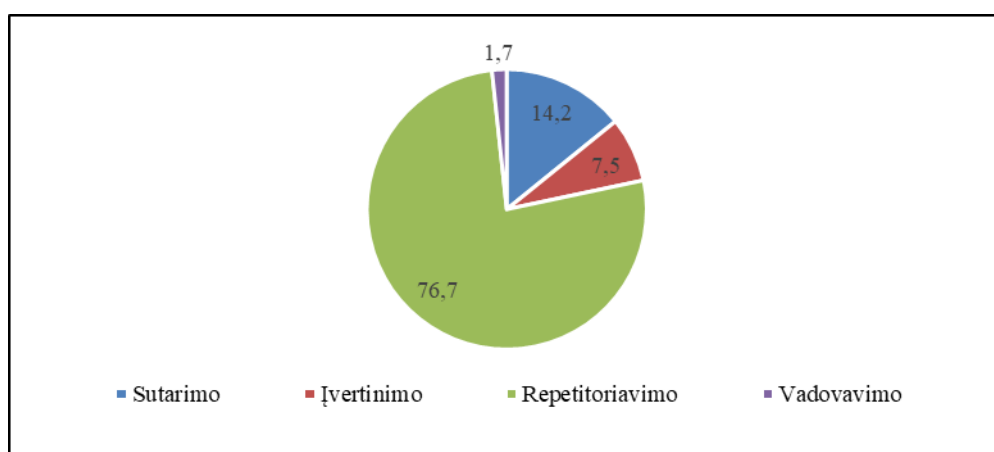
Po 44,2 proc. respondentų manymu, mentoriaus vaidmuo policijoje turėtų būti įvardintas kaip konsultanto ir vadovo arba patarėjo - 28,3 proc. (8 pav.).



8 pav. Mentoriaus vaidmuo

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Net 76,7 proc. respondentų išskyrė repetitoriavimo funkciją, padedant naujiems pareigūnams pritaikyti savo teorines žinias praktikoje, kaip svarbiausią (9 pav.).

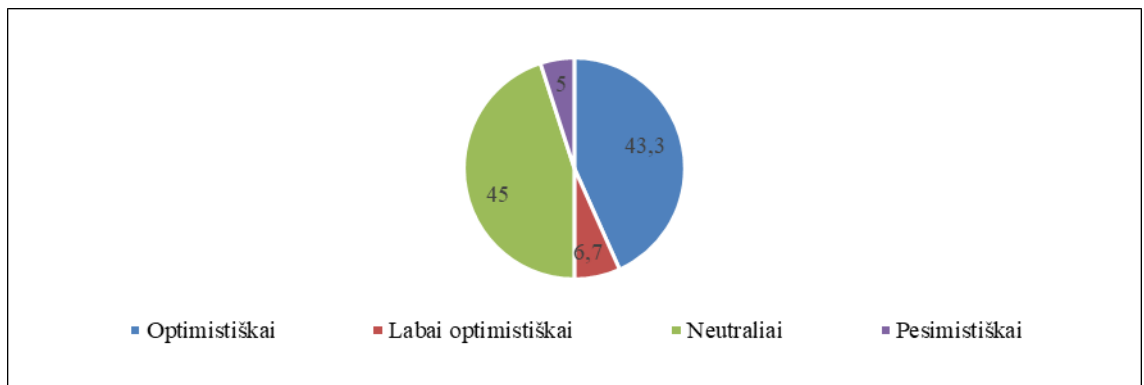


9 pav. Mentoriaus funkcijos

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad nei vienas respondentas, turėjęs formalus mentoriavimo patirties, nepasirinko neformalaus trumpalaikio santykių lygmens. 76,5 proc. (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau tiesioginiu praktikos vadovu*), 100,0 proc. (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau bendruoju praktikos vadovu*) ir 76,9 proc. respondentų (pasirinkusių atsakymą *Taip, buvau pradedančio ar keičiančio tarnybą pareigūno kuratorius*) sutinka su teiginiu, jog mentoriaus darbas turi apimti formalų struktūrizuotą trumpalaikį arba ilgalaikį santykių lygmenį. Neformalų trumpalaikį arba formalų, labai struktūrizuotą, tačiau taip pat trumpalaikį lygmenį, rinkosi tie respondentai, kurie atsakė neturėję mentoriavimo patirties, pagalbą teikė neformaliai arba buvo kursanto kuratoriumi. Vadinas, galima daryti prielaidą: kuo daugiau įgyjama formalios mentorystės patirties, tuo labiau siekiama formalesnių ir labiau struktūrizuotų santykių lygmens.

Į mentoriavimo perspektyvas pesimistiškai žvelgia tik 5 proc. respondentų (10 pav.).



10 pav. Respondentų požiūris į mentoriavimo perspektyvą

Šaltinis: sudarytas autorių pagal atlikto tyrimo duomenis

Atlikus kintamųjų *Ar tikslingas mentoriaus pareigybės įvedimas?* ir *Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje?* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,013<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,226 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=12,558$; $df=6$; $p=0,051$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus nustatyta, kad 60,3 proc. respondentų, pasisakančių už mentoriaus pareigybės įvedimą, teigiamai vertina mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje. Galima daryti prielaidą, jog didėjant optimizmui mentoriavimo perspektyvos atžvilgiu, labiau pritariama mentoriaus pareigybės įvedimui.

Atlikus kintamųjų *Ką manote apie mentoriaus indėlį?* ir *Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,000<0,05$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,393 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=44,323$; $df=12$; $p=0,000$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, jog net 67,8 proc. į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje optimistiškai arba labai optimistiškai žvelgiančių respondentų mentoriaus indėlį laiko labai svarbiu. Kadangi kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indeliui, tuo optimistiškiau žvelgiama į mentoriavimo perspektyvą, todėl galima daryti prielaidą, jog mentoriaus indėlis teigiamai siejamas su formalios mentorstės poreikiu.

Atlikus kintamųjų *Kaip žiūrite į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje* ir *Mentorių skaičius* koreliacinę analizę, nustatyta tiesioginė koreliacija. Kadangi $p=0,002<0,01$, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Spearman'o koreliacijos koeficientas lygus 0,277 – ryšys tarp kintamųjų yra silpnas ($\chi^2=15,557$; $df=6$; $p=0,016$). Analizuojant respondentų, atsakiusių į abu klausimus, atsakymus, nustatyta, kad tik 15,4 proc. į mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje optimistiškai arba labai optimistiškai žvelgiančių respondentų sutinka su teiginiu, jog mentorių skaičius yra pakankamas. Darytina prielaida, jog kuo daugiau svarbos suteikiama mentoriaus indeliui, tuo labiau pasigendama mentorių. Sutinkantys su teiginiu arba nežinantys, ar skaičius yra pakankamas, pesimistiškiau vertina mentoriavimo perspektyvas Lietuvoje. Galima daryti prielaidą, kad teigiamas požiūris į optimistišką mentoriavimo perspektyvą siejamas su mentorstės plėtra (mentorių skaičiaus didinimu) ateityje. Respondentų nuomone, šiuo metu mentorstė Lietuvos policijos mokykloje yra labiausiai orientuota į informavimo ir veiklos palengvinimo aspektus. Pastebėtina, jog vertindami mentoriaus elgseną, respondentai taip pat išskyrė informavimą – 41,6 proc.

Atsakydami į atvirą klausimą *Kokią pagalbą teikėte proteguojamam asmeniui?*, 18 proc. respondentų atsakė, kad nebuvo formaliai paskirti praktikos vadovu ar kuratoriumi arba neformaliai neteikė pagalbos. 9 proc. pagalbą teikusiujų kaip svarbiausią nurodė konsultacijas, diskusijas ir individualius pokalbius, 10 proc. – teorinių žinių pritaikymą praktinėje veikloje. Tik 4 proc. teikė pagalbą išliejant į kolektyvą, o 8 proc. savo pagalbą įvardino kaip visapusišką, dalykinę ir visuomeninę: *teikia visokeriopą pagalbą: nuo supažindinimo su kolektyvo nariais, aptarnaujama teritorija iki sudėtingų veiksmų atlikimo; nuo asmeninių iki įvairiausių problemų sprendimo; nuo kasdienės veiklos užkulisų iki praktinių gyvenimiškų patarimų bei kasdienės praktinės veiklos kartu su kuruojamuoju – ne deklaratyvios, o realios ir kt.*

Atsakydami į klausimą *Kokią paramą mentorystės procese teikė Lietuvos policijos mokykla?*, 10 proc. respondentų atsakė, kad mentorystės procese nedalyvavo, 8 proc. – kad negavo jokios pagalbos, *kad paskyrė mentorius ir tiek* ir kt. 5 proc. teigė, kad pagalba buvo visapusiška. Į klausimą *Kokią paramą mentorystės procese galėtų teikti Lietuvos policijos mokykla?*, 11 proc. respondentų atsakė *nežinau*. Kad pagalba turėtų būti visapusiška teigė tik 3 proc. tiriamųjų. Kad reikalinga finansinė pagalba ar materialinės priemonės paminėjo tik 2 proc. respondentų, pagalba adaptuojantis naujame kolektyve – 1 proc., teisinė pagalba – 3 proc. Keli respondentai pasiūlė sudaryti *galimybes dirbti kartu su didžiausią patirtį turinčiais kolegomis, tinkamai parinkti ir paskirti mentorius, o ne tik formaliai, kontroliuoti mentoriaus veiklą, apmokyti mentorius ir juos paruošti „skirti tam laiko darbo metu, o ne po darbo valandų, daugiau dėmesio skirti mentorystei* ir kt. Susidomėjimą sukėlė tiriamojo atsakymas: *Visi užsiėmę savo funkcijų ir uždavinių vykdymu. Apie kokią paramą kalbame? Kiek reikia, tiek padeda, tačiau reikia kreiptis ir, jeigu tai motyvuota, bus suteikta*, kuris pagrindžia tiek teorinio, tiek empirinio tyrimų nuostatas, jog reikalinga mentorius atranka ir ne kiekvienas paskirtas patyręs pareigūnas gali juo būti.

Atsakydami į klausimą *Kokią pagalbą gavote iš mentoriaus?*, 18 proc. apklausos dalyvių teigė, kad negavo pagalbos iš paskirto mentoriaus arba ji buvo neefektyvi, nenaudinga, formali: *Ne visi paskirti mentoriai buvo kompetentingi atlikti jiems pavestas funkcijas, todėl tinkamos pagalbos nevisada sulaukdavau* ir kt. 11 proc. respondentų teigia, kad iš paskirto mentoriaus gavo labai naudingos pagalbos: *Suteikė labai aiškią viziją tolimesniam darbui per asmeninį pavyzdį (realiu darbu realioje aplinkoje), iš kurios vertingiausia buvo pagrįsta asmeniniu pavyzdžiu ir elgesiu konkrečiose praktinėse situacijose, Pirmiausia gavau saugumo jausmą, nes jeigu ko nors nežinojau, tai visada galėjau pasiklausti*) ir kt.

Teikdami pastabas ir pasiūlymus, respondentai pripažino, kad kiekviename padalinyje turėtų būti tinkamai parengtas mentorius. Akcentavo, kad reikalingas didesnis dėmesys patiems mentoriams, jų atrankai, mokymams: *Turi tinkamai parinkti ir priskirti pagal asmenybių suderinamumą kompetentingą mentorius, taip pat kontroliuoti jo veiklą* ir kt. Pagrindinę problemą nurodė, kad šiuo metu mentoriaus veikla daugiau formali, nei teikianti naudą. Kai kuriuose atsakymuose atsispindėjo neigiamas požiūris į mentorystę, prilyginant ją dar vienai formaliai reformai, ir nesugebėjimas susieti jau vykstančių procesų su mentorystės taikymu: *Suprantu kuratoriaus kompetenciją, tačiau mentoriaus – ne. Dauguma respondentų pastebėjo, kad ne visi gali būti mentoriais ir prieš žadant juo būti, siūlyčiau pirma gerai pagaltoti, geras mokytojas, turintis vadovo, psichologo savybių, komunikabilus, sugebantis rasti priėjimą prie įvairaus charakterio asmenų, tikrai sugebės tinkamai tarnybai paruošti naują pareigūną, suteikti teorinių ir praktinių žinių, motyvacijos dirbti šį darbą* ir kt. Savo siūlyimuose jie akcentavo, jog *labai svarbu, kad mentorius tikėtų savo darbu ir nuoširdžiai tai darytų – ne iš pareigos ar atlygio, o iš paskatos – Ginti, Saugoti, Padėti*. Išskyrė ir reikalingas proteguojamo asmens savybes: *Svarbu ir tai, kad naujai į tarnybą priimtas pareigūnas suvoktų šią pagalbą, norėtų gauti žinių, norėtų mokytis, turėtų pats būti motyvuotas, nes ne visi nori mokytis, tobulėti ir dirbti, tačiau visi nori didesnio atlyginimo* ir kt.

Taigi iš respondentų atsakymų į atvirus klausimus analizės ryškėja, jog tinkamai parinktas mentorius, nuolatinis dėmesys, palaikymas, klaidų analizė ir įvertinimas yra raktas į sėkmingą jauno pareigūno adaptaciją ir tinkamą turimų teorinių žinių pritaikymą praktikoje.

Apibendrinant pagrindinių empirinių duomenų analizę, galima teigti, kad tyrimas atskleidė respondentų požiūrį į tarnybą, darbo aplinką, motyvacines priemones ir mentorystės raišką bei perspektyvą. Pasitvirtino, jog šios sritys itin susijusios. Respondentų požiūris turi tiesioginės įtakos mentorystės perspektyvai Lietuvos policijos mokykloje. Respondentai perspektyvoje tikisi mentorystės proceso, atitinkančio šiuolaikinio mentoriaus veiklą, nes proceso orientavimo aspektus sieja su mentoriaus veiklos aspektais. Kaip svarbiausias išskirtas informavimo aspektas. Nors respondentai optimistiškai žvelgia į mentorystės perspektyvą Lietuvos policijos mokykloje, tačiau didelė dalis jų nuogąstauja dėl galimai padidėsiančio darbo krūvio. Tai leidžia teigti, kad Lietuvos policijos mokykloje nepakankamai žinoma apie mentorystės teikiamą naudą.

Išvados

1. Mentorstės ir mentoriaus samprata profesinės veiklos, Lietuvos policijos mokyklos veiklos kontekste yra pagrįsta teoriškai (formalus, neformalus mentorstės pobūdis) ir priimtina praktiškai kaip parama, pagalba mažiau patirties turintiems pareigūnams (proteguojamiems asmenims), vystant savo karjerą. Mentoriavimas – tai mentoriaus veikla, apibūdinama kaip santykis, ryšys tarp patyrusio ir mažiau patyrusio pareigūno, kurio metu mentorius pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį. Mentoriaus veikla turi būti grįsta konsultavimo, vadovavimo, stebėjimo, įvertinimo, sutarimo funkcijomis. Mentorius turi pasižymėti būtinais gebėjimais: būti kompetentingu, pagarbiu, lanksčiu, pasitikinčiu savimi ir proteguojamu asmeniu, suinteresuotu padėti, būti tikru autoritetu ir pavyzdžiu. Skiriamos socialinė, didaktinė, dalykinė ir asmeninė mentoriaus kompetencijos. Mentorstė siejama su kitomis profesinės paramos, pagalbos sritimis: ugdymu vadovavimu, supervizija, darbuotojų mokymu ir kt., kuriose vadovaujamosi panašiais principais. Kuri iš šių priemonių naudingesnė pareigūnams ir organizacijai, gali spręsti tik pati Lietuvos policijos mokykla.

2. Kiekybiniu tyrimu ištyrus mentoriaus veiklos kompetencijas, respondentai pabrėžia asmeninių savybių svarbą. Pagrindinės asmeninės savybės, kuriomis turi pasižymėti mentorius, yra komunikabilumas, lankstumas, vadovavimo gebėjimai, gebėjimas būti tikru pavyzdžiu proteguojamam asmeniui. Visų šių savybių pritaikymas sudaro galimybę bendradarbiauti mentoriumi ir proteguojamam asmeniui. Pagrindinės mentoriaus veiklos funkcijos Lietuvos policijos mokykloje yra parama, pagalba proteguojamam asmeniui, tobulėjant profesinėje veikloje, užtikrinant profesinę integraciją. Lietuvos policijos mokyklai mentorstė gali teikti ne tik didelę naudą žmogiškųjų išteklių vystymo, bet ir žinių vadybos prasme. Taip pat mentorstė teikia naudą ne tik organizacijai ar proteguojamam asmeniui tobulėjant profesinėje veikloje, bet ir pačiam mentoriumi. Tyrimu atskleista, jog Lietuvos policijos mokykloje įmanoma įgyvendinti formalią mentorstę, nes vyrauja pozityvus požiūris ir yra žmonių, kurie geba bei pageidauja tapti mentoriais. Tyrimas išryškino, jog mentorstė Lietuvos policijos mokykloje orientuota į informavimą, santykių vystymą bei proteguojamo asmens viziją yra tobulintina mentoriaus veiklos sritis bei elgsena. Mentorstė, orientuota į veiklos palengvinimą ir santykių reguliavimą bei veiklos modeliavimą, gali būti tobulintina, bet nėra prioritetinga tirtos organizacijos mentoriaus veiklos sritis ir elgsena.

Literatūra

1. Benson, P. L., Scales, P. C., Hamilton, S. F. ir Sems, A., Jr. (2012). *Positive development: Theory, research, and applications*. In R. M. Lerner (Ed.). *Theoretical Models of Human Development*. Volume 1 of Handbook of Psychology (6th ed.) (pp. 894- 941). Editors-in-chief: W. Damon & R. M. Lerner. Hoboken, NJ: Wiley.
2. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
3. Cloud, H. ir Townsend, J. (2013). *Ribos. Kada sakyti „taip“, kaip sakyti „ne“, kad patys tvarkytumėte savo gyvenimą*. Vilnius: AB „Spauda“.
4. Duck, S. (2014). Stratagems, spoils, and a serpent's tooth: On the delights and dilemmas of personal relationships. In W. R. Cupach, B. H. Spitzberg (Eds.). *The Dark Side of Interpersonal Communication* (pp. 3 – 24). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
5. Elliot, D. S. ir Mihalic, S. (2014). Issues in disseminating and replicating effective prevention programs. *Prevention Science*, 5, 47 – 3.
6. Erich, L. E., Hansford, B. ir Tennet, L. (2014). Formal mentoring programs in education and other professions: a review of literature. *Educational Administration Quarterly*, 40, 518–539.
7. Green, M. ir Scholes, M. (2014). *Attachment and Human Survival*. New York: Karnac.
8. Guay, M. M. (2012). Quelques précisions... le mentorat versus le coaching. *Revue Échange*, vol.16, no 3, p. 7 – 8.
9. Hawkins, P. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*. Open University Press; Édition 2.

10. Hezleet, S. A. ir Gibson, S. K. (2015). Mentoring and human resource development: where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 446–469.
11. Houde, R. (2010). Des mentors pour la relève: Édition revue et augmentée. Le transfert intergénérationnel des connaissances. *Revue Télescope*, vol. 16, no 1, hiver. ENAP. Québec : PUQ.
12. Merrick, L. (2014). *How Coaching and Mentoring can drive succes in your organization*. London: Chronus Corporation.
13. Petrin, R. D. (2013). *Mentoring: A Business Strategy That Works*. Kindle Editon.
14. Petrin, R. D. (2014). *Mentoring Readiness Instrument for Mentorees*. Kindle Editon.
15. Rhodes, J. E., Reddy, R., Roffman, J. ir Grossman, J. B. (2015). Promoting successful mentoring relationships: A preliminary screening questionnaire. *Journal of Primary Prevention*, 26(2), 147–167.
16. Shea, G. F. (2013). *The Mentoring Organization*. Crisp Publications.
17. Vileikienė, E. (2018). *Policijų darbuotojų motyvacijs tyrimas*. VRM.

REALITIES AND PERSPECTIVES OF MENTOR ACTIVITY EXPRESSION: CASE STUDY OF LITHUANIAN POLICE SCHOOL

Tomas Lukošius, Lithuanian Police School, dr. Gitana Tolutienė, Klaipėda university

Summary

In the analysis of the need for continuing vocational education and training, the problem of activity was observed: officials fail to convey the available professional knowledge and skills by training newly recruited officials on the spot, which superimposed the scientific problem: what are the possibilities of expressing the mentor's activities in the territorial police establishment?

Object: mentoring at the Lithuania police school.

Purpose: to analyze theoretically the activities of the mentor and to empirically reveal the possibilities of expression of mentoring in the Lithuania police school.

Tasks to achieve the purpose of the article: 1) describe the concept of mentoring and mentor, and describe the forms of mentoring, o reveal the peculiarities of the mentor's activity, required characteristics and activity functions in the Lithuanian Police School; 2) to analyze the respondents' attitudes towards the realities and perspectives of the expression of the mentor's activity in the Lithuanian Police School.

The analysis of scientific literature was done in order to theoretically describe and systematize and analyze the concept of mentoring and mentor in the context of a Lithuania police school.

A questionnaire survey was conducted in order to examine the respondents' attitude to the importance of mentoring in the Lithuanian Police School, to reveal the role of the mentor and his / her behavioral attitudes in the Lithuanian Police School. Data analysis is performed by collecting and organizing data using the Google Forms tool to create databases in MS Excel. The obtained results and data are interpreted using specialized statistical computer software SPSS (Social Sciences Statistics Package).

The conclusions of the research: The concept of mentoring and mentoring in the context of professional activity, Lithuanian police school activity is based theoretically (formal, informal nature of mentoring) and acceptable in practice as support, assistance to less experienced officers (protected persons) in developing their career. Mentoring is a mentor's activity, defined as the relationship, the relationship between an experienced and a less experienced officer, during which the mentor teaches, advises, helps and provides feedback. The mentor's activities must be based on the functions of counseling, guidance, monitoring, evaluation, and consensus. The mentor must have the necessary skills: to be competent, respectful, flexible, self-confident and patronized, interested in helping, to be a real authority and example. Social, didactic, subject and personal mentor competencies are distinguished. Mentoring is associated with other areas of professional support and assistance: educational guidance, supervision, staff training, etc., which follow similar principles. Only the Lithuanian Police School itself can decide which of these measures is more useful for officers and the organization.

After examining the competencies of a mentor's activity through quantitative research, the respondents emphasize the importance of personal qualities. The main personal qualities that a mentor should have are communicability, flexibility, leadership skills, the ability to be a real role model for the person being protected. The application of all these qualities provides an opportunity for collaboration between the mentor and the protected person. The main functions of a mentor's activity at the Lithuanian Police School are support, assistance to the protected person, development in professional activities, ensuring professional integration. Mentoring can provide the Lithuanian Police School not only with great benefits in terms of human resource development, but also in terms of knowledge management. Mentoring also benefits not only the professional development of the organization or the mentee, but also the mentor himself. The research revealed that it is possible to implement formal mentoring in a Lithuanian police school, because a positive attitude prevails

and there are people who are able and willing to become mentors. The research highlighted that mentoring in the Lithuanian Police School focused on information, relationship development and the vision of the protected person is an area of the mentor's activity and behavior that needs to be improved.

Keywords: mentoring, mentor, person protected, Lithuania police school.