

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS  
VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**Vitalijus Benetis**

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI STATUTINĖSE  
ORGANIZACIJOSE: KRETINGOS RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO  
ATVEJIS**

**Magistro darbas**

**Darbo vadovas  
doc. dr. A.Šenavičius**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOSIOS POLITIKOS IR ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS**

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS YPATUMAI STATUTINĖSE**  
**ORGANIZACIJOSE: KRETINGOS RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO**  
**ATVEJIS**

**Viešojo administravimo magistro darbas**  
**Studijų programa 621N70001**

**Darbo vadovas**

(para-as)

**doc. dr.**

Antanas ~~T~~ėnavi ius

**2015-02-18**

**Recenzentas**

(para-as)

**doc. M.Puidokas**

**2015-02-18**

**Atliko**

(para-as)

**SMTV-2/3 gr.stud.**

**V. Benetis**

**El. paštas:**

**vitalijus.benetis@stud.ktu.lt**

**2015-02-18**

**PATVIRTINIMAS APIE PARENGTO BAIGIAMOJO  
DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

**Patvirtinu**, kad parengtas magistro baigiamasis darbas

Darbuotoj motyvacijos ypatumai statutin se organizacijose: Kretingos rajono policijos komisariato atvejis

- atliktas savaranki-kai ir jo dalys arba visas darbas n ra nukopijuotas nuo kit autori darb ;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui -iame ar kitame KTU fakultete arba kitoje auk-tojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos visus kit autori darbus, kuri medfiaga pasinaudota.

\_\_\_\_\_  
Vardas, pavard

\_\_\_\_\_  
Para-as

2015 02 18

Data

Benetis, V. *Darbuotojų motyvacijos ypatumai statutinėse organizacijose: Kretingos rajono policijos komisariato atvejis*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas doc. dr. A. Čenavičius. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, Socialiniai, humanitariniai mokslai ir menų fakultetas, 2015, 66 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama kaip motyvacijos sistemą vertina statutiniai pareigūnai. Tikslinga darbuotojų motyvacija sudaro sąlygas darnios ir efektyvios darbo aplinkos funkcionavimui. Darbo problema - statutinėse organizacijose motyvacijos sistema dėl savo unikalumo ir darbo pobūdžio dinamikos nėra iki galo ištyrta ir būtina išsiaiškinti, kaip motyvacijos sistemą vertina policijos pareigūnai. Tyrimo tikslas - išanalizuoti motyvacijos sampratę bei teorijas ir atskleisti motyvacijos ypatumus Kretingos policijos komisariate. Tyrimas atliktas naudojant mokslinės literatūros analizę, teisinių dokumentų analizę, klasifikavimo, empirinio tyrimo metodus. Darbo uždaviniai - išnagrinėti motyvacijos sampratę ir teorijas, išanalizuoti personalo motyvavimo sistemą statutinėse organizacijose ir atlikti darbuotojų motyvacijos tyrimą. Baigiamajame darbe sudaromas vadovas, informacijos šaltinių apžvalgos, darbo priemonių ir metodų, bei darbo rezultatų ir jų aptarimų dalys, literatūros sąrašas, priedai. Pirmajame skyriuje, analizuojant mokslinę lietuvių ir užsienio autorių literatūrą, išsamiai išnagrinama motyvacijos sąvoka, palygintos motyvacijos teorijos bei nustatytos motyvavimo priemonės ir būdai. Antrajame skyriuje, sisteminti ir detaliai aptarta motyvacijos samprata policijos pareigūnų, kaip valstybės tarnautojų darbe. Trečiajame baigiamojo darbo dalyje empirinio tyrimo metu nustatyti veiksniai takojantys respondentų motyvacijai darbui, atskleista gautų rezultatų priklausomybė nuo respondentų darbo stažo. Ketvirtajame skyriuje, remiantis gauto tyrimo rezultatais, pateiktos komisariato motyvacijos sistemos tobulinimo perspektyvos. Atlikus tyrimą buvo padaryta išvada, kad labiausiai pareigūnus motyvuoja materialinės priemonės. Reikėtų tobulinti darbo užmokesčio ir socialinių garantijų sistemas. Stengtis supažindinti visuomenę su policijos darbo svarba. Tobulinti karjeros galimybių sistemą.

Benetis, V. *Employee Motivation Peculiarities in the Statutory Organizations: Case of Kretinga District Police Commissariat*. Public Administration Master Thesis. Study program 621N70001. Dr. A. Tėnavius. Kaunas: Kaunas University of Technology, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, 2015, 66 p.p.

## SUMMARY

In the Master Thesis it is analyzed how the statutory officers view the motivation system. An objective employee motivation creates conditions for functioning of a harmonious and efficient work environment. The statement of the Thesis ó the motivation system at the statutory institutions is not fully analyzed due to uniqueness and work nature dynamics, therefore, it is necessary to explore how the motivation system is viewed by the police officers. The objective of the research is to analyze the concept and theories of motivation; to uncover employee motivation peculiarities at Kretinga Police Commissariat. The research is carried out by the use of methods of scientific literature analysis, legal documents analysis, classification, and empiric research. The motivation concept and theories are analyzed as well as staff motivation system at the statutory institutions, and the employee motivation research is carried out. The Thesis comprises of an introduction, review of the information sources, chapters of the work means, methods, as well as work results and their discussion, the literature list, and appendixes. In the Chapter 1 upon analysis of the scientific literature by Lithuanian and foreign authors, the concept of motivation is explored comprehensively, the motivation theories are compared and motivation means and methods are determined. In Chapter 2, the motivation concept is systemized and discussed in detail by the police officers as state officers at work. In the final Chapter 3 by the method of empiric research there are determined the factors that influence the respondents' motivation towards work, the relevance of the results achieved to the work record of the respondents uncovered. In Chapter 4, based on the results of the research carried out, the perspectives on improvement of the motivation system of Commissariat are presented. Upon the research carried out the conclusion is drawn that the biggest motivation means for the officers are of the material nature. The systems of salaries and social benefits shall be improved. An effort for introducing the society to the importance of the police operations shall be made. The career opportunities system shall be improved.

## TURINYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PAVEIKSLAI.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>LENTELĖS .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>ĮVADAS.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1. MOTYVACIJOS SAMPRATOS IR TEORIJŲ ANALIZĖ .....</b>                                      | <b>12</b> |
| 1.1. Motyvacijos samprata ir turinys.....   | 12        |
| 1.2. Motyvacijos aiškinančių teorijų analizė .....  | 16        |
| 1.3. Pagrindinės personalo motyvavimo priemonės ir būdai .....                                | 25        |
| <b>2. MOTYVACIJOS SAMPRATA STATUTINĖSE ORGANIZACIJOSE .....</b>                               | <b>30</b> |
| 2.1. Motyvacijos samprata valstybės tarnyboje.....  | 30        |
| 2.2. Policijos pareigūnų motyvavimo sistema .....   | 35        |
| <b>3. KRETINGOS POLICIJOS KOMISARIATO PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMAS</b>                       | <b>42</b> |
| 3.1. Tyrimo metodologija .....  | 42        |
| 3.2. Motyvacijos lemiančių aspektų analizė .....  | 43        |
| 3.3. Tyrimo rezultatų analizė .....   | 46        |
| <b>4. KRETINGOS RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO MOTYVACIJOS TOBULINIMO<br/>PERSPEKTYVOS.....</b> | <b>57</b> |
| <b>IŠVADOS .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>LITERATŪRA .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>PRIEDAI .....</b>  | <b>64</b> |

## PAVEIKSLAI

|  |        |
|--|--------|
| 1 pav. Darbo (veiklos) motyvacijos objektai ir juos tirian ios mokslo –akos.....                     | 14     |
| 2 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis.....   | 15     |
| 3 pav. Elementarusis motyvacijos procesasí                 | 15     |
| 4 pav. Darbo motyvavimo teorij klasifikavimasí             | ....18 |
| 5 pav. A.Maslow motyvacijos teorijos piramid .....   | 19     |
| 6 pav. Turinio motyvavimo teorij lyginamoji schema.....  | 23     |
| 7 pav. Darbuotoj motyvavimo priemoni schemaí               | .29    |
| 8 pav. Policijos departamento strukt ros schema.....   | 37     |
| 9 pav. Policijos pareig n laipsni sistema.....   | 38     |
| 10 pav. Pasitenkinimo darbu lygisí           | ...47  |
| 11 pav. Statutini pareig n i–silavinimasí    | ...48  |
| 12 pav. Karjeros kilimo galimybi vertinimasí | ....52 |

## LENTELĖS

|  |       |
|--|-------|
| 1 lentel . Darbuotoj motyvavimo priemoni veiksmingumasí      | ..49  |
| 2 lentel . Darbo aspekt vertinimasí                          | 50    |
| 3 lentel . Nepasitenkinim keliantys darbo aspektaií          | ..51  |
| 4 lentel . Darbo staffas ir karjeros galimyb sí              | ..52  |
| 5 lentel . Policijos laipsnio priklausomyb nuo darbo staffoí | .53   |
| 6 lentel . Pinigini motyvacijos priemoni takaií              | ...54 |
| 7 lentel . Karjeros motyvacijos veiksni vertinimasí          | ..54  |
| 8 lentel . Maffiausiai veiksming priemoni vertinimasí        | ...56 |



## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

*Motyvas* ó vidin paskata, akstinas, impulsas ver iantis fmg vienai ar kitaip k nors daryti, elgtis (Jan auskas, 2011).

*Motyvacija* ó tai sav s ir kit pafladinimo veiklai procesas, siekiant sav ir organizacijos tiksl . Tai konkre i aktyvinimo priemoni ir b d visuma, naudojama darbuotoj suinteresuotumui, aktyvumui didinti (Butkus, 2003).

*Motyvacija* ó tai priemoni visuma, skatinanti fmg aktyviau siekti tikslo (Melnikas, Smaliukien , 2007).

*Policijos komisariatas* - policijos sistemos staiga, organizacinis teis saugos institucij vienetas tam tikrame rajone.

*Policijos pareigūnas* - Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstyb s tarnautoju policijos staig ir turintis vie-ojo administravimo galiojimus nepavaldiems asmenims (Policijos veiklos statymas, 2 str.).

*Poreikis* ó objektyvi b tinyb , reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikym ir vystym si bei asmenyb s tobulinim (Bu i nien , 1996).

*Statutinis valstybės tarnautojas* ó valstyb s tarnautojas, kurio tarnyb reglamentuoja statymo patvirtintas statutas arba Diplomatini s tarnybos statymas, nustatantys specialias pri mimo valstyb s tarnyb , tarnybos atlikimo, atsakomyb s ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias lygas, ir (ar) turintis vie-ojo administravimo galiojimus jam nepavaldfli asmen atflvilgiu (LR Valstyb s tarnybos statymas 2002).

*Valstybės tarnautojas* – fizinis asmuo, einantis pareigas valstyb s tarnyboje ir atliekantis LR Valstyb s tarnybos statymo 2str. 1d. nurodyt vie-ojo administravimo veikl (LR Valstyb s tarnybos statymas, 2002).

*Valstybės tarnyba* – teisini santyki , atsirandan i gijus valstyb s tarnautojo status , jam pasikeitus ar j praradus, visuma (Lietuvos Respublikos Valstyb s tarnybos statymas 2 str.).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Tikslingos darbuotojų motyvacijos, kaip organizacijos veiklos veiksmingumo ir vartotojų aptarnavimo gerinimo, skatinimas yra viena iš svarbiausių slyg, norint sukurti darni ir efektyvi darbo aplinką. Specifinis statutinis pareigūnų motyvacijos sistemos neištirtumas ir neefektyvus taikymas, taikoja į veiklos darbo rezultatus ir pasitenkinimo darbu lygį.

**Darbo problema.** Tuo metu vienas iš aktualiausių klausimų, kurie kyla policijos vadovams, o kaip motyvuoti statutinius pareigūnus? Besikeičiantis viešojo sektoriaus darbuotojų vaidmuo ir atsiradusi būtinybė dirbti konkurencingomis rinkos sąlygomis, taikoja orientacijos vartotojų aptarnavimui reikalingumą. Norint prisitaikyti prie naujų slyg, reikalingi tiek kitokie gebėjimai ir kompetencija, kas tampa nauju iššikiu viešojo sektoriaus darbuotojams. Todėl, jei norima pasiekti optimalų veiklos veiksmingumą, yra būtina tinkamai motyvuoti pareigūnus.

Tuolaikinėje organizacijoje kiekvienas darbuotojas tampa svarbiu proceso elementu, nuo kurio priklauso galutinis rezultatas. Be darbuotojų negali egzistuoti organizacija. Personalo valdymas, lojalumas kolektyvui labai svarbūs organizacijos nustatytiems tikslams pasiekti.

Kalbant apie motyvaciją dirbti, negalima išskirti tik vienos srities, bet turime paminti daugybę veiksnių. Tai ir darbo užmokestis, savęs tvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio organizacijai suvokimas, karjera, kolektyvinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybės save tvirtinti.

Statutinis organizacijos išskirtisiskiria savo specifiniu motyvacijos sistemos modeliu, kuris dar nėra iki galo išnagrinėtas. Pastarjais metais besikeitusi Lietuvos politinė padėtis ir statutini organizacijų vaidmuo valstybės kontekste, dar iki galo nesuformavo efektyvios darbuotojų motyvavimo sistemos.

**Probleminis klausimas.** Kokios problemos iškyla siekiant motyvuoti darbuotojus? Kaip būtų galima tobulinti darbuotojų motyvavimo sistemą Kretingos rajono policijos komisariate?

**Darbo objektas.** Darbo tyrimo objektas yra Kretingos policijos komisariato darbuotojų motyvacijos ypatumai.

**Darbo tikslas.** Analizuojant mokslinę literatūrą ir remiantis turiniais motyvacijos teorijų modeliais, atlikti motyvacijos vaidmens personalo valdyje tyrimą Kretingos policijos komisariate.

**Darbo uždaviniai.** Siekiant numatyto baigiamojo darbo tikslo, keliami šie darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti motyvacijos sampratą ir motyvacijos teorijas.
2. Išanalizuoti personalo motyvavimo statutinę organizacijose, remiantis Kretingos policijos komisariato pavyzdžiais.
3. Atlikti personalo motyvacijos tyrimą Kretingos policijos komisariate.

### ***Darbo metodai***

Rengiant baigiamąjį magistro darbą naudoti šie metodai: mokslinis literatūros analizė, teisinis dokumentų analizė, klasifikavimas, empirinis. Taikant mokslinį literatūros analizės metodą išanalizuota motyvacijos samprata, teorijos ir modeliai. Pasitelkus teisinį dokumentų analizę ištyrta teisinis statutinis pareigūnų darbo reglamentavimas, o klasifikavimo metodas panaudotas išskirti policijos pareigūnų kitų valstybės tarnautojų. Taikant empirinį apklausos metodą buvo sudaryta anketa ir ištyrta Kretingos policijos komisariato dirbančių pareigūnų požiūris esančiai motyvacijos sistemai. Surinkti duomenai analizei pasirinktas aprašomasis grafinis ir lyginamasis metodai.

### ***Darbo struktūra***

Baigiamąjį darbą sudaro vadas, informacijos šaltiniai, apžvalgos, darbo priemonės ir metodai, bei darbo rezultatai ir jų aptarimo dalys, literatūros sąrašas, priedai. *Pirmajame skyriuje*, analizuojant mokslinį lietuvių ir užsienio autorių literatūrą, išsamiai išnagrinėta motyvacijos sąvoka, palygintos motyvacijos teorijos bei nustatytos motyvavimo priemonės ir būdai. *Antrajame skyriuje*, sisteminta ir detaliai aptarta motyvacijos samprata policijos pareigūnų, kaip valstybės tarnautojų darbe. *Trečioje* baigiamojo darbo dalyje empirinio tyrimo metu nustatyti veiksniai takojantys respondentų motyvacijai darbui, atskleista gautų rezultatų priklausomybė nuo respondentų darbo stažo. *Ketvirtajame skyriuje*, remiantis gauto tyrimo rezultatais, pateiktos komisariato motyvacijos sistemos tobulinimo perspektyvos.

# 1. MOTYVACIJOS SAMPRATOS IR TEORIJŲ ANALIZĖ

## 1.1. Motyvacijos samprata ir turinys

Kaip teigia Sakalas, <sup>T</sup>Mingien (2002): motyvavimas ó tai skatinimo procesas siekiant asmeninį arba organizacijos tikslą .

Norint analizuoti motyvacijos sampratą, motyvacijos teorijas ir sistemas reikėtų aptarti pagrindines sąvokas bei apibrėžimus, kurie padės suprasti motyvacijos svarbą šiuolaikinėje organizacijoje.

Valdydami organizaciją, vadovai numato, kokia bus jos veikla, kas, kada ir kaip turi gyvendinti numatytas uždavoties. Organizacijos veiklos pasekmės lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienok ar kitokį elgesį organizacijoje. Skirtingi žmonės ir jo motyvus, siekiant tikslo, paaiškina motyvacija. Vadovai privalo stebėti darbuotojų elgesį ir nukreipti jį organizacijai reikiama linkme. Darbuotojų skatinimas siekti gerų veiklos rezultatų vadinamas motyvavimu (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Vadybos mokslo pradžioje buvo pastebėta, kad norint pasiekti valdymo efektyvumą, gebėjimas darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos siekti rezultatyviai veikti, yra ypatingai svarbus. Tuo atveju, kai vadovo nurodymas pavaldiniui negarantuoja jokios paskatos, nereikia net tikėtis, kad uždavoties bus tinkamai vykdyta. Visam gyvajam pasauliui yra būdingas noras būti paskatintam (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Sėkmingas poveikis individui, siekiant kad jis vykdytų tam tikras uždavoties, dar gilioje senatvėje buvo gerai žinomas ir naudojamas. Škotų ir meduolio metodas ó vienas iš pirmųjų žmogaus skatinimo ir aktyvinimo metodų. Senovės padavimuose, Antikos mituose ir net Biblijoje yra pasakojama, kaip valdovai flad davę apdovanojimus būsimiems didvyriams, o nepaklusniesiems grasindavo atimti gyvybę (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Pramoninės revoliucijos metu, darbininkų ekonominis ir socialinis gyvenimo lygis buvo labai sunkios. Labai kenksmingomis ir net pavojingomis lygomis jie turėjo dirbti po 14 valandų per parą, o tuo tarpu darbo užmokesis vos užtekdavo pragyvenimui. Kova už būvą buvo anksčiau kasdienybė .

XX a. pradžioje vakarų Europos ir JAV moniškos žmogus buvo traktuojamas kaip būtybė, kuri turi fiziologinius ir saugumo poreikius, o moniškas, norėdamas juos patenkinti ir priversti žmogų dirbti pradėjo naudoti tokias motyvavimo priemones kaip griefti reglamentai, darbo organizavimas, normalias darbo sąlygas, skatinančią darbo užmokesio sistemą, bei grieftą kontrolę ir nuobaudas. 1930 ó 1960 m. svarbiausiais gamybos efektyvumo didinimo veiksniais buvo laikomi žmogaus socialiniai,

priklausymo grupei, pagarbos ir pripažinimo poreikiai, kurie turi būti patenkinti, naudojant tinkamą valdymo stilių, suteikiant darbuotojams didesnę atsakomybę, skiriant sudėtingesnes užduotis, maffinant kontrolę bei išskiriant kiekvieno individualų kolektyvinį rezultatą (Kasiulis, Barvydien, 2005).

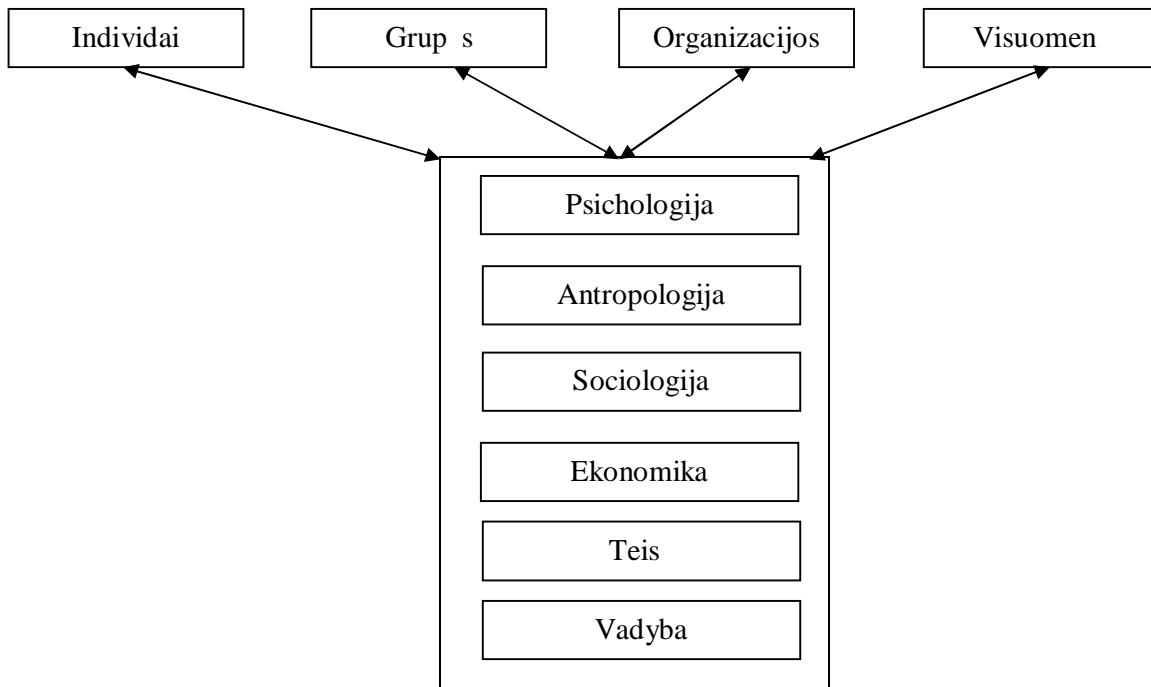
Pirmą kartą mesys, žmonėms elgsenos sudėtingumą, buvo atkreiptas po Hotorno eksperimentų. Jų metu buvo pradėta suvokti, kad žmonėms poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga jėga turinti takos darbuotojams. Hotorno eksperimentų išvados buvo pradžiai naujai valdymo teorijos kryptis, kuri nagrinėja žmonėms veiklos motyvavimo organizacijoje problemas. Tylos krypties tyrimo objektas - žmonėms poreikiai kaip jėga veiklos elgesio motyvai ir jėga patenkinimo būdai (Adamonienė, Sakalas, Mingienė, 2004)

Motyvacijos savaime kildinama iš lotynų kalbos žodžio „šmotivere“, kas reiškia judėjimą, veiksmą, veiklos (veiksmų) prielastis, elgseną ir t.t. Patvirtinama, kaip skatinami veikti, geresni rezultatai siekiami bei vidiniai pasitenkinimai darbu. Motyvacija žmonėms turi skirtingą poveikį. Tai kas svarbu vieniems, nebūtinai taip svarbu kitiems žmonėms, todėl norėdami išsiaiškinti kaip geriausia motyvuoti savo darbuotojus darbdaviai turėtų nuolat kalbėtis su darbuotojais ir suflinoti, ko darbuotojams trūksta ir kiek jie yra patenkinti savo darbu. Yra svarbu išsiaiškinti kiek atskiras individas yra patenkintas savo darbo užmokesčiu, vertinimu, pagarba, karjera, kultūrine atmosfera, vadovų pasitikėjimu, santykiais su kitais darbuotojais bei jo, kaip priklausantio tam tikrai grupei ar organizacijai suvokimas.

Anglų ir prancūzų kalbose terminas „šmotivationė“ naudojamas bendrai apibūdinti ūtai, kas motyvuoja, t. y. ir energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti; I. Bučiūnienė (1996) šiuo pasinaudoti visomis lietuvių kalbos galimybėmis ir išskirti dvi savaime: motyvacija ir motyvavimas: ūdarbo motyvacija yra išsmoning ir nesmoning jėga kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir slygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius; špoveik darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis (Bučiūnienė, 1996, p. 31, 32)

Pirmieji motyvacijos savaime pradėjo naudoti reklamos specialistai, kitaip dar vadinami rinkodaros vadybininkai. Jų darbas buvo tirti vartotojų elgseną, būtent kokie motyvai skatina pirkti (arba nepirkti) prekę arba paslaugą. Vėliau šis savaime imta vartoti darbo psichologijoje, sociologijoje. Pastarj tyrimu duomenis praktinje veikloje pradėjo taikyti personalo vadybininkai, naudojantys stimulus ir priemones, skatinančias efektyvi darbuotojų veiklą. Beje, paskatinimai verčia reaguoti visa, kas gyva pasaulyje. Pagal vokiečių sociologą J. Ebber: „šBet koks dresros triukas pavyksta dėl to, kad ufl kiekvieną atlikt dresiruotojas atsilygina. Jis rėvplys gauna fluvies, arklys ū cukraus ū ir t.t. Tai akivaizdu stebint cirko pasirodymus, ar kitus dresuotus gyvūnus, kuriuos sunku sivaizduoti darančius tai ko nori flmogus (Janauskas, 2011).

Veiklos motyvacija yra tiriama vairių mokslo sričių specialistų, kaip tai parodyta 1 pav.

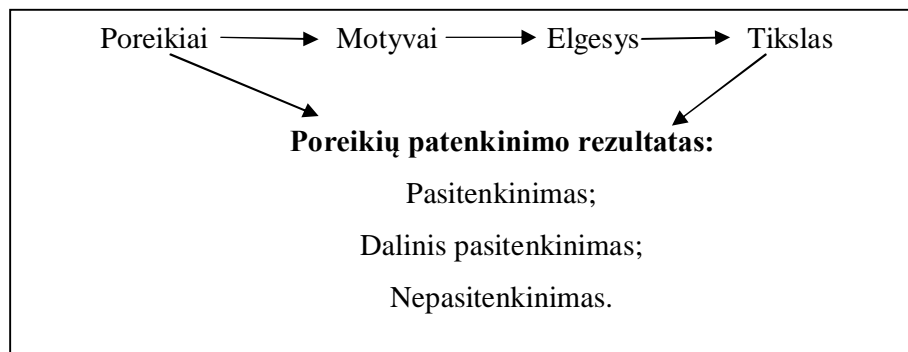


1 pav. Darbo (veiklos) motyvacijos objektai ir juos tiriančios mokslo šakos (Janauskas 2011, p. 11)

Kiekvienam objektui veikai skirtingi motyvacijos veiksniai. *Individų* poreikių tenkinimo charakteristika priklauso nuo amžiaus, profesionalumo, asmeninių gebėjimų, –ėiminės padėties, religijos, charakterio, temperamento, intelekto. *Grupėse* veiklos motyvaciją takoja santykiai tarp darbuotojų ir tarp vadovybės ir darbuotojų, objektyviais kriterijais paremtas konkurencingumas, konfliktų sprendimo metodai bei vyraujantis mikroklimatas. *Organizacijoje* veiklos motyvacijai tadaro organizacijos kultūra, tradicinės vertybės, taip pat organizacijos tikslai, kuriuose vyrauja ne vien pelno siekimas, bet ir socialinė atsakomybė. Dėmesys atkreipiamas ir dar vieną motyvacijos dėmenį – valstybėje bei visuomenėje besiklostančias charakteristikas: teisinės sistemos veiklos teisingumą, socialinių garantijų adekvatumą pagal ankstesnės veiklos rezultatus ir dabartinės veiklos vertinimą ir kt.

Lukaėvičius, Martinkus (2001) teigia, kad personalo vadovavimas sudaryta iš– keli elementai: personalo pasirinkimas, profesionalumo vertinimas, atlyginimo motyvavimas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Vadovavimas personalui labai glaudėiai takoja ir motyvavimo sistemai.

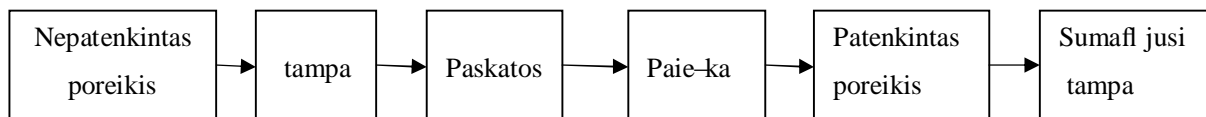
Kasiulis, Barvydienė (2005) motyvaciją traktuoja kaip elgesio skatinimo sistemą, kuri sukelia vairias motyvas ir pateikia tokią motyvacijos proceso schemą (2 pav.):



2 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis (Kasiulis, Barvydien 2005, p. 26)

Tie autoriai teigia, kad motyvacijos procesas prasideda, tada kai žmogus pajunta tampa ir atsiranda poreikis. Išsiaiškinus tampa sukūlusias priežastis ir radus būdą, kaip ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Motyvai skatina nukreipti elgesį tikslo siekimui, o tikslo pasiekimas lemia vien iš trijų rezultatų: pasitenkinimą, dalinį pasitenkinimą arba nepasitenkinimą.

Dubauskas (2006) motyvacijai kina kaip tris etapas procesą (žr. 2 pav.). Nepatenkintas poreikis, t.y. fiziologinis ar psichologinis trūkumas, sukelia tam tikrą tampa. tampa išaukia tam tikras individo paskatas t.y., motyvus (veiksmo priežastis, kylančias iš asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, savybes). Motyvai sufladina konkrečius tikslus, kurie, jei yra gyvendinami, patenkina poreikį ir sumaffina tampa.



3 pav. Elementarusis motyvacijos procesas (Dubauskas, 2006, p.108)

Tiesioginis motyvacijos proceso stadijas išskiria Mavareikienė (2008):

1. *Poreikių atsiradimas.* Poreikis atsiranda kai žmogus pradeda jausti, jog jam kankina trūksta.
2. *Poreikių patenkinimo būdų paieška.* Individo poreikiai gali būti ignoruojami ar net slopinami arba ieškoma būdų kaip juos patenkinti.
3. *Veiksmų krypties nustatymas.* Nustatomos priemonės kokiomis asmuo siekia, jog jo poreikis būtų patenkintas.

4. *Veiksmų įgyvendinimas.* Stengiamasi gyvendinti siekius, kurie sudaro galimybę gauti tai, kas patenkint poreikius.
5. *Atlygio gavimas.* Darbo atlikimas, užtikrina naudos gavimą, kuri individualus panaudos poreikiams patenkinti arba galės išmainyti pageidaujama objektą.
6. *Poreikio patenkinimas.* Priklausomai nuo to ar atslėgsta tampa ir ar patenkintas poreikis sustiprina ar susilpnina veiklos motyvaciją, asmuo gali sustabdyti veiklą iki naujų poreikių atsiradimo arba tęsti veiklą, kol poreikis bus visiškai patenkintas.

Tuoliau organizacijoje, vienas iš labiausiai motyvuojamų veiksmų yra darbo užmokestis. Teisingas atlygis už darbą, užtikrina darbuotojui saugumo jausmą ir ateities jausmą. Jei žmogus jaučiasi saugus ir ramus dėl savo darbo atlyginimo, faktiškai užmokestis nėra labai svarbus. Saugumo ir tvirtumo jausmas yra vienas iš svarbiausių žmogaus poreikių. Nevertintas ar manantis, kad už darbą buvo atlyginta nesąžiningai, darbuotojas gali jausti nuoskaudą. Tai tampa asmens darbingumo lygį, norint būti bei siekti geriausių rezultatų. Kai darbuotojas yra patenkintas ir jaučiasi saugus dėl savo darbo užmokesčio, kuris užtikrina jo ir jo šeimos saugumą, tada iškyla nauji poreikiai, kurių patenkinimo galimybes motyvuoja darbuotojas. Tiesioginiai poreikiai gali būti labai varžomi, priklausomai nuo atskiro individo, vieniems motyvuojama priemone gali tapti savirealizacijos, pagarbos poreikis, kitiems lyderystės ar poreikis būti kolektyvo nariu ir kt. Kai darbas tampa viena iš pagrindinių asmeninių tikslų siekimo slyga, tada ir atsiranda darbo motyvai.

Pasaulyje kasmet atliekama vis daugiau tyrimų motyvacijos bei pasitenkinimo darbu tema, o tai tampa darbuotojų produktyvumo ir darbo našumo skatinimu. Lietuvoje taip pat vis labiau siekiama domėtis darbo motyvacijos ypatumais ir siekiama teisingai motyvavimui naudoti, kaip pagrindinį produktyvaus darbo skatinimo priemonę.

Apibendrinus analizuotą informaciją motyvacija gali būti apibūdinama, kaip sudėtingas, iš kelių etapų susidedantis procesas, kuris nulemia individo elgesį. Galima daryti išvadą, kad motyvacijos proceso pafinimas yra pirmasis žingsnis siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus.

## 1.2 Motyvaciją aiškinančių teorijų analizė

Kiekviena iš motyvacijos teorijų mągina apibūdinti, kokie žmonės yra ir kokiais jie gali tapti. Todėl prasta sakyti, jog motyvacijos teorija išreiškia ypatingą požiūrį žmonėms. Motyvacijos teorijos turinys padeda suprasti dinamišką santykių pasaulį, kuriame egzistuoja organizacijos, apibūdinamas kasdienius vadovų ir darbuotojų ryšius organizacijose. Motyvacijos teorijos nagrinėja žmonius, tobulinti jį, taip padidinti vadovams ir darbuotojams galynintis su organizacijos gyvenimo dinamika.



™vareikien (2008) teigia, kad: šmotyvacijos svarba individo gyvenime nenuginijama: motyvacija fadina flogaus verflum , skatina veikti, elges daro tiksling . S kmingi elgesio rezultatai suteikia pasitik jimo savimi, pasitenkinimo, kompetencijos jausm . Nesant motyvacijos atsiduriama demotyvacijos b senoje, kuomet fmon s arba visai neveikia, arba veikia nenoriai, tiesiog atlikdami veiksmus. To rezultatas ó nekompetencijos poj tis atliekamai veiklai, visi–kas veiklos nevertinimas arba netik jimas, jog veikla duos rezultat ō (129 p.)

™uolaikin je visuomen je darbas flogui rei–kia daugiau nei tik finansin –altin , bet ir galimyb individui ir jo –imai uffimti tam tikr pad t visuomen je, b ti pripaffintam, nulemia flogaus gyvenimo pob d , stili , draug rat . Motyvacija darbe ypa svarbi tam, kad darbin veikla individui teikt pasitenkinimo jausm (Poci t , 2010).

Sukurt teorij gausa parodo i–skirtin socialini moksl d mes darbo motyvacijos rei–kinio ai–kinimui. vairios darbo motyvacijos teorijos siekia nustatyti individ su darbu susijusius poreikius, l kes ius, tikslus, veiksnius lemian ius pasitenkinim darbu, elgesio darbe prieflastis. Pastaruoju metu mokslin je literat roje pateikiama daugyb vairiausi motyvacijos apibr flim bei samprat . vair s tyr jai si lo daugiau kaip 100 motyvacijos s vokos paai–kinim ir teorini modeli kuriuose daffniausia akcentuojamas poffi ris motyvacijos samprat kaip nuolat palaikomas ir stiprinamas pastangas, nukreiptas norim ir tikslus orientuot elges . šPasaulyje –iuo metu sukurta daug motyvacijos teorij šPoreiki piramid ō A. Maslow (1954), šDviej faktori ō F. Herzber (1959), šKeturi motyvaciniai modeliaiō D. McClelland (1970) ir kt. Kiekvienu visuomen s vystimosi laikotarpiu atsirado skirtingos motyvacijos teorijosō (Marcinkevi i t , 2006) Lietuvoje: V. Barvydien , J.Kasiulis (2003), I.Bu i nien (1996), V. Dubinas, D. ™vareikien (2003), L. Marcinkevi i t , A. Sakalas ir kiti.

Motyvacijos teorijos, yra skirstomos *turinio (poreikiu)* ir *procesu*.

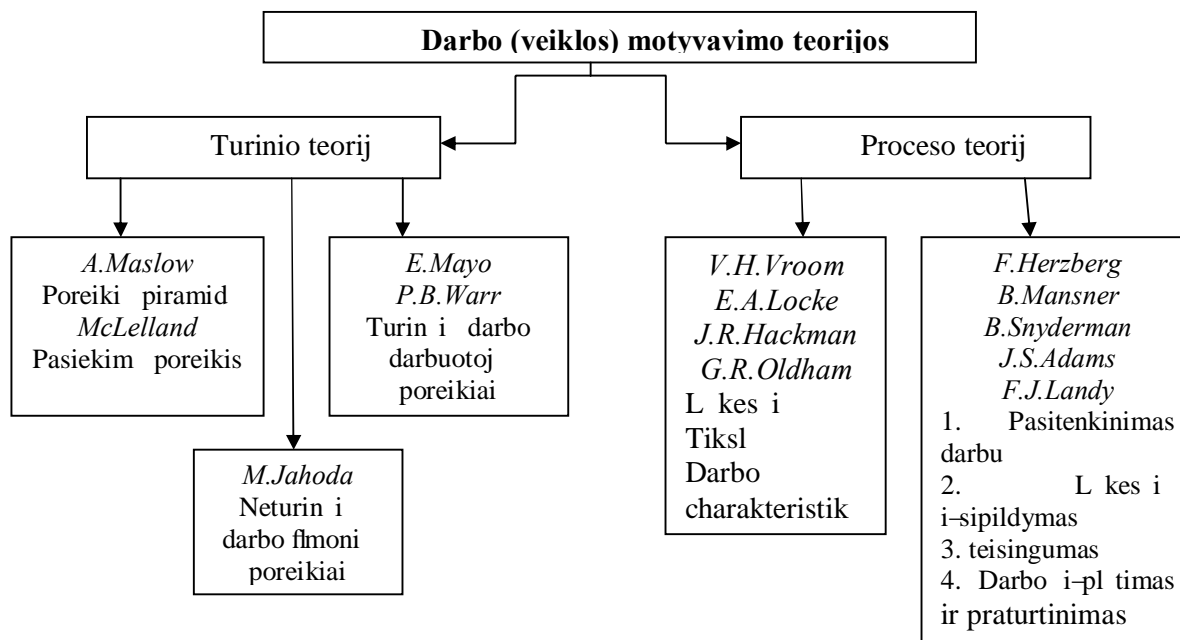
**Turinio** motyvacijos teorijose akcentuojami flmoni poreikiai ó tai kas motyvuoja flmones veiklai. Jose nagrin jami asmeniniai flmoni stimulai, tikslai, kuri jie siekia, nor dami patenkinti savo poreikius (Sakalas, 2001). Tad –i motyvacijos teorij grup grindffliama flmoni poreikiais, nuo kuri priklauso j elgsena. Juose tyrin tojai stengiasi atrasti atsakym , kod l atsiranda motyvacija ir kas j s lygoja.

Pagrindinis –ios teorijos klausimas: „Kod l flmon s dirba?ō. j galima atsakyti vienareik–mi–kai: tod l, kad reikia gyventi, tenkinti esminius fiziologinius poreikius, tur ti pakankamai pajam , kad j pakakt valgiui, b stui i–laikyti bei kitiems materialiniams poreikiams patenkinti (Jan auskas, 2011).

**Proceso** motyvacijos apra–o kaip skatinamas flogaus elgesys, domimasi poreiki ir motyv realizavimu, konkreiais elgesio b dais, taigi ó poreiki transformacija elgsenoje. Kaip pavyzdffiai

proceso teorij grup je pamin tinos - Vroom V., Adams D., Skinner B. F. bei Locke E. ir Latham G. P. teorijos (Kasiulis, 2005).

Moje teorijoje pagrindinis klausimas: „Kokie veiksniai daro tak flmoni ryftui ir atkaklumui siekiant darbo (veiklos) rezultat ir pasitenkinimo darbo (veiklos) procese?“ (Jan auskas, 2011).



4 pav. Darbo motyvavimo teorij klasifikavimas (Jan auskas, 2011, p.12)

Pagrindinis turinio teorijos d mesys nukreipiamas bendraflmogi-kuosius veiksniais, kurie duoda impuls ar akstin elgsenai, palaiko j , pakei ia arba sustabdo. Praktikoje naudojant -i teorij reik t atsifvelgti poreiki vairov , priklausomai nuo darbuotojui kylan i problem darbe ar gyvenimo situacijose (Jan auskas, 2011).

Proceso teorijos metu tiriami impulso ar akstino veiksniai individui, j palaikymas ir pl tojimas arba i-sekimo prieftastys. Vadovams reikia gerai paffinti individualias darbuotojo savybes, siekius, motyvus ir perprasti, kod l atskiri individai skiria prioritetus vairiems motyvams.

*A.Maslow motyvacijos teorija.* Turb t flnomiausia teorija apie darbuotoj motyvacij yra psichologijos profesorius A. Maslow paskelbta flmogaus poreiki teorija. Joje autorius i-k l daug hipotezi , jog flmones skatina vair s poreikiai. Juos suskirst 5 lygius ir pavaizdavo piramid s forma (4 pav.), kurios pagrind sudaro fiziologiniai, o smaigal ó savirai-kos poreikiai. A.Maslow nuomone, šindivid labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai (Maslow, 2006, p.405). Dominuojant poreik nulemia dabartin situacija ir patyrimas. Pradedant gyvybi-kai b tinais

fiziologiniais poreikiais, kiekvienas žemesniosios pakopos poreikis privalo būti patenkinamas, kad individui atsirastų noras patenkinti aukštesniosios pakopos poreikius. (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999)

A. Maslow motyvacijos teorijoje poreikiai suskirstyti:

- *fiziologiniai poreikiai*, kurie yra būtini gyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinti adekvatiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- *saugumo poreikiai* - saugios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, palaikymo sistema, atitinkamų sąlygų numatymas darbo sutartyje;
- *socialiniai* - priklausomumo poreikiai apima poreikį meilei, prisirišimui, poreikį būti priimtam savęs lygį, priklausyti kokiam tai socialinei grupei. Tę poreikiai patenkunami žemoje, per vairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe;
- *pagarbos poreikiai* apima dvi poreikių grupes - tai poreikiai 1) savigarbai ir savo teigiamo vaidmens suformavimui bei 2) kitų pagarbai ir pripažinimui;
- *saviraiškos poreikiai* - tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei.



5 pav. A.Maslow motyvacijos teorijos piramidė (Maslow, 2006, p. 405)

Maslow teorijoje svarbi vietą užima poreikių patenkinimo pakankamumo teorija. Vairių tyrimų rezultatai rodo, jog žmonius niekada neįauja visiškai poreikių patenkinimo jausmo, nes dauguma iš jų, kad ir kiek yra pasiekę, nori vis daugiau pinigų, saugumo, draugystės, pagarbos ir kt. (Grafulis, 2005). Galima daryti išvadą, kad naujų poreikių atsiradimas aukštesniuose lygiuose vyksta

ne dėl visiškai, o dėl pakankamo esam poreiki patenkinimo flemesniuose lygiuose. Šfimoaus motyvacijos teorija grindffiamo tuo, kad fmones stimuliuoja pastangos patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchin strukt r . Individo poreikiai gali b ti patenkinti tik eil s tvarka pagal svarb , t.y. nepatenkinus fiziologini poreiki , ne manoma patenkinti saugumo poreiki ir t.t. Kadangi flogui tobul jant kaip asmenybei jo potencialios galimyb s ple iasi, sav s aktualizavimo poreikiai niekada negal s b ti patenkinami. Taigi, flogaus elgsenos motyvacija remiantis poreikiais yra begalin ū. (Dubauskas, 2006, p.162)

I-analizavus –i teorij , galima geriau suprasti tai, kad fmoni motyvacij lemia platus j poreiki spektras. Siekis patenkinti pagrindinius poreikius skatina darbui (veiklai), o remiantis A. Maslow teorija ir nagrin jant poreiki hierarchij , galima pasteb ti, jog pirmiausia darbuotojui reikia darbo uflokės io t. y. pinigini s –rai–kos, kad b t patenkinti pagrindiniai fiziologiniai poreikiai ir sudarytos normalios gyvenimo s lygos sau ir –eimai. Svarbu yra uflikrinti saugumo poreikius ō kad asmuo jaust si saugus darbe, b t laisvas nuo bet kokios prievartos, tur t papildom garantij prie pagrindinio atlyginimo (pensijos, socialin s pa–alpos ir pan.). Kai visi –ie poreikiai yra pilnai patenkinti, tada vadovai motyvuodami tok darbuotoj , gali panaudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteikt jiems priklausomyb s jausm , leist pajusti kit pagarb sau ir t.t. Siekdamas motyvuoti darbuotojus, vadovas turi suteikti jiems galimyb patenkinti poreikius tokiu b du, kuris kartu s lygot organizacijos tiksl gyvendinim . O atkreipus d mes auk–tesnio lygio poreikius, –i teorija gali b ti puikiai pritaikyta organizacijos valdyme.

*F. Herzbergas* suk r poreikiais pagr stos motyvacijos teorij , pavadint *dviejū veiksnij teorija*. Jis savo teorijoje nustat veiksnus, kurie darbuotojams kelia pasitenkinim ar nepasitenkinim darbe. Buvo i–skirtos dvi grup s veiksniai :

- Higieniniai veiksniai. Tai veiksniai susij su aplinka, kurioje flogus dirba. Jeigu higienini veiksniai lygis nepakankamas, flogus jau ia nepasitenkinim darbu. Higieniniai veiksniai flogaus geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo.
- Motyvaciniai veiksniai. Veiksniai, kurie yra susij su paties darbo pob dffiu bei turiniu ir motyvuoja fmones geriau dirbti. TŲ veiksniai nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu j buvimas s lygoja pasitenkinim ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Tai- s km , karjera, pripaffinimas, k rybinis ar dalykinis tobul jimas, profesinis augimas (Sakalas, 2003).

Herzbergo dualioji turinio motyvavimo teorija sukurta ufldavus labai paprastus klausimus. Pirmajame, i–skaidant j vairiais aspektais, pra–oma: „Apib dinkite (apra–ykite) situacij , kuomet J s patyr te labiausiai pozityvius jausmus darbe (veikloje)ŏ. Antras klausimas, taip pat i–skaidant j vairiais aspektais, buvo toks: ŐKokiose situacijose J s jaut te ypa neigiamus poj ius atlikdami darbo (veiklos) funkcijas?ŏ (Jan auskas, 2011, p. 13)

I-analizavus gautus atsakymus, buvo padarytos išvados, kad darbo kontekste egzistuoja išorinės lygos, tokios kaip atlyginimas, darbo garantijos, darbo sąlygos, organizacijos veiklos kryptis, tikslai, vadybos kokybė, santykiai tarp darbuotojų, vadybininko ir kolegos, organizacijos vadovo. Be to yra ir veikiančių vidaus veiksniai – lygų sistema, kuri apima karjeros, augimo galimybes, pripažinimą, atsakomybę ir darbo veiklos turinį. (Janauskas, 2011)

F. Herzbergo teorija turi daug bendro su A. Maslow teorija. Darbo aplinkos veiksniai atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvacijos veiksniai palyginami su aukštesniais lygių poreikiais. A. Maslow fiziologinius poreikius nagrinėjo kaip pirmąsias elgesio priedas, jei darbuotojui sudarytos sąlygos patenkinti visus savo poreikius, jis atitinkamai dirbs geriau. O F. Herzbergas, atvirkščiai, teigia, kad darbuotojas efektyviai nedirbs tol, kol motyvacijos nebuvimas arba pritaikymas jo nuomone, bus neteisingas ar netinkamas. Abi teorijos turi ir esminį skirtumą. Pirmiausia, A. Maslow manymu, higieniniai veiksniai geriausiai turėtų keisti darbuotojo elgesį. Pavyzdžiui: jei vadovas skatintų savo darbuotoją patenkinti vien išorinius poreikius, tai pastarojo atsakas būtų efektyvesnis darbas. Pasak Grafulio (2005), F. Herzbergas teigia, kad darbuotojas higieninius veiksnius pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai jų patenkinimas tampa neadekvatus arba neteisingas. Kita vertus, A. Maslow teorijoje pagrindinis dėmesys yra skiriamas individo vidiniams poreikiams.

*D. McClelland motyvacijos teorija.* Didelį indelį motyvacijos sistemos klasifikavimui įdėjo profesorius D. McClelland. Jis daugelį metų analizavo žmonių reakcijas skirtingus gyvenimo atvejus ir motyvus dirbti, suprato, kad šdominuoja keli pirmąsias vidiniai poreikiai. Atlikus tyrimus profesorius nustatė tris asmenų elgesį lemiančius poreikius:

- pasiekimų arba sėkmės poreikis, parodo pirmąsias troškimus nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiau prasme) arba darbo rezultatų;
- priklausymo grupei arba dalyvavimo poreikis pasireiškia per individo nuolatinę palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje;
- valdymo poreikis, atspindi individo siekius daryti poveikį vykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus.

Sėkmės poreikio vieta yra greta valdymo poreikio. A. Maslow poreikių hierarchijos piramidėje jis taip pat yra tarp pagarbos ir savęs realizavimo poreikių. Tai pasitenkinimas procesu, kuriam išsėkmingai darbo pabaigai pirmąsias turintis – poreikis gali prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą ir nori, kad pasiekti rezultatai būtų tokios darbuotojų skatinimui ir kad jų darbas būtų deramai vertintas. Žmonėms, jaučiantys stiprų sėkmės poreikį, gerai dirba tokiam darbe, kuris intriguoja, skatina, teikia galimybių išbandyti įgūdį, sukelia pasitenkinimą ir yra sudėtingas. Tokie žmonės labai vertina autonomiją, vairov ir dalyvavimo grūtojo ryšio – savo viršininkų galimybių. Todėl jeigu kolektyve yra pirmąsias turintis tokio poreikio, vadovas norėtų jį motyvuoti, turėtų jam duoti užduotį su saikinga rizika ir nesėkmės galimybe, skiriamas uždavinius protarpiais keisti sudėtingesniais, duoti

galimyb naudotis i-tekliais, informacija, saugoti nuo kli i , galin i kenkti individui tobul ti. Tokie darbuotojai pasiaukojan iai dirba tada, kai supranta, kad gys asmenin pripaffnim ir pasitik jim . Ta iau tai susieta su nedidele rizika darbe ir gana dideliu atlyginimu ufl padaryt darb . (Kasiulis, 1998)

Dalyvavimo poreikio motyvacija sutampa su A. Maslow tyrin ta motyvacija. Remiantis Stoner ir kt. (1999, p.422) nuomone, ō-is poreikis vadovams r p jo jau nuo tada, kai E. Mayo su kolegomis m si garsiojo Hawthorno eksperimento. Dalyvavimo poreikis buvo pateikiamas kaip prieflastis, kod l darbas namie, su staiga palaikant ry- vairiomis telekomunikacijos priemon mis nepaplito miestuose taip pla iai kaip buvo prana-aujama. Nieko steb tina, jog daugelis nori b ti kartu su bendradarbiaisō.

Valdffios poreikis pasirei-kia kaip noras daryti tak kitiems fmon ms. A. Maslow poreiki piramid je tai b t tarp pagarbos ir sav s realizavimo poreiki . Pasak Stoner ir kt. (1999) valdffios poreikis nagrin ja kontrol s laipsn , kurio asmuo trok-ta savo situacijoje. Tš poreikis gali b ti susij s su tuo, kaip fmon s susitvarko su nes kme arba s kme. ōNes km s baim ir valdffios ōerozijaō gali kai kuriuos smarkiai motyvuoti. Prie-ingai, kitiems s km s baim gali b ti motyvacinis veiksnysō. fmon s su ry-kiu valdffios poreikiu yra energingi ir aktyv s, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tokie fmon s gali b ti puikiais vadovais, jeigu j vadovavimo pob dis yra institucinis, o ne asmeninis. Institucinis vadovavimo pob dis i-rei-kia vadovo polink veikti kit fmoni elges visos organizacijos labui. Tod l -ie fmon s siekia valdffios teis tai, kyla karjeros laiptais s kmingai dirbdami ir tod l vis yra vertinami. Ta iau jeigu darbuotojas sieks asmenin s valdffios, labiausiai tik tina, kad toks fmogus bus nes kmingas organizacijos vadovas (Jucevi ien , 1996, p. 120).

D. McClelland populiariausios id jos pasirei-kia tuo, kad pasiekim poreikis teigiamai veikia ne vien pavaldinius, bet ir vis lygi vadovus. Autoriaus nuomone individo pagrindin s vidaus paskatos bei papildomas noras siekti kompetencijos turi tur ti didel reik-m organizacij vadybai. Mokslininkas pasteb jo, kad dirbantys, yra orientuoti pasiekimo poreikius, dirba efektyviau tuo atveju, kai yra sitikin , jog gaus pad kas ufl pastangas, net jeigu vykdomas darbas yra rizikingas. Orientuotiems pasiekim fmon s paprastai pavyksta pasiekti savo tiksl , nes jie kelia sau realius ufdavinius ir dafnai turi ger g dffi planuojant ir organizuojant darbusō (Graflulis, 2005).

*C.P.Alderferas* sukur trij kategorij poreiki hierarchijos model . I- esm s jis neneig A.Maslouw anks iau min t model , bet suformulavo ir sugrupavo poreikius kitaip. Jo teorija pavadinta ERS ō pagal pradedan ias poreiki kategorij raides:

É Existence (gyvavimas), t. y. grup poreiki , tenkinan i tokius fmogaus poreikius kaip b stas, higienin s darbo s lygos;

É Relatedness (bendravimas), t. y. poreiki , susijusi su bendravimu asmeniniu lygmeniu ir su visuomene (santvarka) aspektais pla i ja prasme, tenkinimas.

É Growth (augimas), t. y. poreikiai, susiję su į asmenini aspiracij ir visuomenini interes tenkinimu (Jan auskas, 2011, p.13).

Jucevi en (1996, p. 117) i–skiria tokius pagrindinius Alderfer ir Maslow teorij skirtumus: pagal EAG teorij , flog gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu; n ra tokios grieftos poreiki hierarchijos, kad flemesnio lygmens poreikiai tur t b ti patenkinti, prie–tenkinant auk–tesnio lygmens poreikius. Asmuo gali siekti augimo poreiki patenkinimo, net jei ir nepatenkinti egzistencijos ar giminyt s poreikiai; visos trys poreiki grup s gali veikti vienu metu.

Yra manoma, ERG teorija yra sud tinga, kadangi pagal j , vienu metu flog gali veikti net visos trys poreiki grup s. Pvz., tuo pat metu flog gali motyvuoti noras tur ti pinig (E), tur ti draug (R) ir galimyb gyti nauj fini (G). Tod l vadovas, nor damas motyvuoti pavaldinius dirbti, turi patenkinti bent vien i–i poreiki . Tad pasirinkus – motyvacijos model , mano nuomone, gali b ti labai sunku arba tiesiog ne manoma nustatyti, koks arba kokie poreikiai –iuo metu yra svarb s pavaldiniui, kokias motyvavimo priemones naudoti, kad b t patenkinti ir darbuotojo, ir mon s tikslai. Taikant i teorij praktikoje, yra labai sunku i–vengti ð–okin jim ö nuo vienos prie kitos poreiki pakopos (Stoner ir kt. 1999).

Kiekviena i– pamin t turinio teorij , darbo procese i–skiria fmoni poreikius ir elgsen . Nei viena i– i teorij n ra vertinama kaip vienintel teisinga, bet kiekviena i– j padeda suprasti darbuotoj elgsenos priefflastis ir modifikavimo galimybes.

| <b>A.Maslow (poreikių hierarchija)</b>              | <b>F.Hercberg (dvejų veiksmų teorija)</b> |  | <b>M. Alderfer</b>                | <b>D.McLelland</b>                             |
|---|---|--|-----------------------------------|--|
| Savirai–ka<br>Pripaffinimas<br>Socialinis bendrumas | Motyvai                                   | Atsakomyb<br>Karjera<br>Rezultat pasiekimas<br>Pripaffinimas   | Augimas                           | Augimo s km s poreikis<br><br>Poreikis valdyti |
| Socialin s saugumo garantijos                       | Higieniniai veiksniai                     | Bendravimo santykiai (tarp koleg , darbuotoj ir vir–inink )<br><br>Darbo socialin s garantijos<br>Darbo s lygos<br>Atlyginimas | Bendrumo jausmas, santykiai darbe | Bendrumo, socialumo poreikis                   |
| Fiziologiniai poreikiai (maistas, b stas ir t.t)    |   |  | Egzistavimo s lygos               |  |

6 pav. Turinio motyvavimo teorij lyginamoji schema (Jan auskas, 2011, p.15)

*E. Mayo* suformulavo šHawthorn efekto š motyvavimo teorij , kurioje ai–kinama, kad jog darbo na–um takojta tai, jog subjektai yra tiriami, kad vadovyb skiria d mesio j poreikiams. Buvo nustatytas socialini poreiki svarbumas, motyvuojant darbuotojus, o tai tapo pagrindu flogi–k j i–tekli vadybos santyki doktrinai. (Jan auskas, 2011)

*P. Warr* sukurta teorija dar vadinama *vitaminų modeli*. Yra teigiama, kad darbo ar nedarbo aplinkai priklauso devynios savyb s, kurio daro tak darbuotoj psichologijai. Tyb modelio pagrindu darbo aplinkos savyb s grupuojamas dvi r –is (Chiemel, 2005).:

- papildomo mafl jimo (AD ó additional decrement)
- nuolatinio efekto (CE ó constant effect)

Pagal teorijos autori , individo organizmas reaguojta neigiamai per didel vitamin A ir D kiek , bet esant didel ms C ir D doz ms, neju iamas neigiamas poveikis. Papildomo mafl jimo savyb ms priskiriamos tokio savyb s, kaip galimyb kontroliuoti, bendrauti su kitais individualais, panaudoti g dffius, aplinkos ai–kumas, i–ori–kai sukurti tikslai ir vairov . Nuolatinis efektas sukuriamas kai flogus uffima garbing socialin pad ti, jau iasi fizi–kai saugus ir turi pinig . (Jan auskas, 2011).

Alternatyv b d i–ai–kinti, kas skatina fmones dirbti pasi l *M. Johada*. Buvo pasi lyta i–tirti asmenis praradusiu darb ir taip i–nagrin ti bedarbyst s pasekmes psichologiniais ir ekonominiais aspektais. Tyrimas atskleid , kad darbas yra ne tik priemon pinigams uffdirbti, bet ir tenkinti pasl ptus poreikius, tokius kaip bendravimo, socialini kontakt , pad ties socialin je bendruomen je statusas. Netek s darbo flogus, praranda –i poreiki tenkinimo gaimyb , o tai yar viena i– svarbiausi nevilties, demotyvacijos ir degradacijos prieffas i (Jan auskas, 2011).

Taigi, galime teigti jog darbas ne tik suteikia flogui saugum ir galimyb i–gyventi, bet ir prasmina jo veikl , leidffia realizuoti save. Motyvacijos tema tapo svarbi organizacijose, socialin je psichologijoje bei kituose moksluose, tod l kad fmon ms tai daro didffiuul tak darbe bei gyvenime. Pasitenkinimas darbu ó tai puikios motyvacijos rezultatas. Yra sukurta nemaflai teorij , kurios padeda suvokti individ poreikius ir elgsen , j rei–kiamo pasitenkinimo ar atvirk–iai, nepasitenkinimo prieffastis ir rezultatus. Darbuotojai skirtingai vertina savo darb , tod l patiria skirtingus jausmus darbe, nors ir dirba vienodomis s lygomis, d l to –is rei–kinys reikalauja atskiro organizacijos d mesio kiekvienam individui.



### 1.3 Pagrindinės personalo motyvavimo priemonės ir būdai

Kiekvienoje organizacijoje vyrauja tam tikri principai, kuri laikantis ir yra vykdoma darbuotojų motyvacija. Motyvuojant darbuotojus, labai svarbu atkreipti dėmesį, kad finansinei svarbu ne tik pinigai. Labai didelį tak darbuotojų darbo produktyvumui daro nematerialinė motyvavimo politika. Kartais didesnės atsakomybės suteikimas, pagyrimas, laisvadienis ar galimybė tobulintis, padaro finansiniai didesnį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Prieš nusprendžiant motyvuoti darbuotojų, svarbiausiu uždaviniu tampa išsiaiškinti, kas yra svarbu konkrečiam finansiniam.

Kaip teigia Simon (2003), organizacijoje hierarchiškai aukščiau esantys asmenys be abejonų yra labai svarbūs uždavinių planavime ir vykdyme, taikant techninio personalo sprendimus, tačiau realus organizacijos tikslų gyvendinimas atitenka, finansinės administracijos hierarchijos pakopos darbuotojams. Nuo techninio personalo atlikto darbo kokybės yra sprendžiama apie tos struktūros veiklos sėkmę.

Nuo seno finansinoma, kad siekiant daryti poveikį elgesiui ir norint jį pasukti reikiama linkme, galima naudoti varias priemones:

- prievart ir bausmės;
- materialinės ir moralinės paskatos (Leonienė, 2001).

Savaime suprantama, jog taikant teigiamo poveikio priemones, darbuotojai labiau stengiasi atlikti savo uždavinius, noriau klauso vadovo, nes toks skatinimo modelis suteikia jiems laimėjimų, svarbumo jausmus.

Motyvacija darbui yra sunkiai sivaizduojama be ekonominio skatinimo. finansinimas, kokiomis materialinėmis motyvavimo priemonėmis gali būti paskatinami darbuotojai, turėtų būti kiekvieno organizacijos vadovo pareiga.

*Darbo užmokestis* yra vienas iš veiksnių, kuris motyvuoja finansines darbuotojų. Lietuvos Respublikos darbo kodekse, 186 str. Nurodoma, kad užmokestis, tai atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokesčio sąvoka yra pagrindinis darbo užmokestis ir visi papildomi uždaviniai, bet kokių būdu tiesiogiai darbdavio išmokami už darbuotojo atliktą darbą. Darbuotojo darbo užmokesčio dydžiui tak daro atliekamo darbo kiekis ir kokybė, monetas, staigos, organizacijos veiklos rezultatai bei darbo paklausa ir pasiūla darbo rinkoje. Asmenims, nepriklausomai nuo jų rasos, lyties ar kitų veiksnių, už tokį patį lygiavertį darbą turėtų būti mokamas vienodas darbo užmokestis, kuris yra mokamas pinigais.

Kaip motyvavimo priemonė, darbo užmokestis svarbus siekiant patenkinti pagrindinius fiziologinius finansiniam poreikius, tokius kaip maistas, gyvenamoji vieta, rėmimas. Nors pinigai ir yra svarbiausias motyvatorius darbe, tačiau jis turi ir savitumą. Yra išskiriami du aspektai, kurie takuoja darbuotojo motyvaciją, tai gaunamo atlygio dydžio suvokimas ir darbo užmokesčio kilmės.

Pirmuoju atveju yra vertinama, ar organizacija tinkamai atlygina darbuotojui ufl atliekam darb . Antruoju atveju yra tikimasi, kad darbo uflmokestis bus didinamas. fimon s kasmet gydami didesn darbo patirt , sukaupdami daugiau flini bei g dffi , nusipelno didesnio atlygio, argumentuoja periodi-ko uflmokes io –alininkai. Nuolatinio atlyginimo didinimo oponent nuomone, flmoni tobul jimas yar ribotas, ilgainiui silpsta, sustoja ar netgi pakrypsta atgaline kryptimi (Bar-auskien , 2006).

Pinigai, nors ir n ra pagrindinis kiekvieno asmens motyvas, vis tiek visus veikia. Kiekvienam darbuotojui yra svarb s atskiri pinig poveikio aspektai:

- Ekonominiai, padeda susikurti patog gyvenimo b d ;
- Psichologiniai, padidina savigarb ir padeda pajusti asmenin vert ;
- Socialiniai, nustato pad ties hierarchij ir vaidmen , taip pat teis tum sau lygi grup se (Ulrich, 2007).

Leonien s (2001) teigimu, darbo uflmokes io pastovioji dalis turi b ti nustatoma, atsifflvelgiant darbo sud tingum , patiriam nervin tamp darbe bei konfidencialumo i-saugojimo, t.y. atsakomyb s lyg .

*Priedai už nuopelnus* skiriami asmenims ufl puikius individualaus darbo rezultatus ir yra papildomas darbuotojo atlyginimas. Nereik t mai-yti *priedų* ir *premijos* s vok , nes pastaroji yra mokama tik vien kart , o priedai yra darbuotojo bazinio atlygio dalis. Terminas „priedaiö, gali b ti vartotojams, kalbant apie bet kok pinign paskatinim , kuris i-mokamas nusipelniusiam darbuotojui (Dessler, 2001). Kintamoji darbo uflmokes io dalis tur t b ti nustatoma, atsifflvelgiant :

- atliekamo darbo kokyb ,
- darb atlikimo punktualum ,
- darbuotojo kompiuterin ra-tingum ,
- iniciatyvum ,
- universalum ,
- uflsienio kalb mok jim (Leonien , 2001).

Pried motyvavimo sistema daro skatinam j poveik ir ver ia darbuotojus pasitempti, bei dirbti geriau ufl savo kolegas ir skatina sveik konkurencij , varflymosi elementus organizacijos nari veikloje (Zakarevi ius, 2003).

*Premija* – tai vienkartin i-moka, skiriama ufl ypatingos reik-m s rezultatus, kurie ai-kiai takojo organizacijos peln arba kaffkaip ypatingai pagerino jos veiklos kokyb . Premijos taip pat gali b ti skiriamos ufl pavyzding darbo lankym , taip stengiantis sumaffinti neatvykimo darb atvejus (Leonien , 2001).

vairios *kitos pinigines priemones* galima apib dinti, kaip fiksuoto dydflio i-mokas mokamas ufl tam tikras paslaugas, pavyzdffiui vadybinis personalas nuolat patiria reprezentacini i-laid . Kita

priemon - paskolos be pal kan , labai aktualios jaunoms -eimoms, planuojan ioms sigyti nuosav b st , automobil ir t.t. (Zakarevi ius, 2003). Nors paskol be pal kan modelis labai patrauklus daugeliui, ta iau Lietuvoje -i skatinimo priemon n ra lengvai gyvendinama.

*Sveikatos ir gyvybės draudimas*, darbuotojui padeda jausti, jog organizacija r pinasi juo ir jo -eimos nariais, kadangi nelaimingo atsitikimo ar sveikatos sutrikimo atveju bus i-mokama kompensacija. *Dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai, sveikatingumo programos, nuolaida įmonės produkcijai* – tai gana specifi-kos motyvacijos priemon s ir gali b ti ne visiems aktualios. Tod l parenkant tokio pob dffio skatinam sias priemones, b tina atsifvelgti darbuotoj poreikius (Dessler, 2001).

Nors materialiosios motyvavimo priemon s yra laikomos bazin mis, ta iau nereikia pamir-ti ir ne mafliau svarbi nemateriali j skatinimo priemoni , kurios padeda darbuotojams gyvendinti savo vidinius poreikius, suteikti s lygas m gautis darbu.

*Pripažinimas* ó tai viena i- efektyviausi ir pigiausi pripaflinimo priemoni . Darbuotoj pripaflinimo programos yra vairi r -i ir i-skiriama keletas pripaflinimo atvej , toki kaip darbuotojo pripaflinimas jo bendradarbi akivaizdoje, leidimas suprasti, kad buvo pasteb tos jo pastangos, para-ytas pripaflinimo ra-tas, kuris segamas darbo byl , vie-as paskelbimas (Robins, 2003).

*Darbo turinys* bei pasitenkinimas juo yra stiprus motyvatorius. Kadangi tik pats darbuotojas flino, kas jam patinka ir kas ne, kas naudinga ir kas nenaudinga, sukelia organizacijai sunkum norint kontroliuoti pasitenkinim darbu. Ypatingais atvejais yra manoma reorganizuoti darb , pa-alinant nepageidaujamus elementus, ta iau ir ia galimyb s n ra berib s. Organizacijai gali b ti nepriimtini b dai, kuriais individai atlieka savo darb . (Bar-auskien , 2006).

*Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus* ó tai terminas, apr piantis tokias id jas kaip darbo demokratija, darbuotoj dalyvavimas valdyme, galiojim suteikimas bei nuosavyb s teisi suteikimas darbuotojams. Darbuotoj dalyvavimas priimant sprendimus, kurie daro poveik jiems patiems, didesnio savaranki-kumo ir galimyb s kontroliuoti savo darb suteikimas, lemia j suinteresuotum ir atsidavim organizacijai, produktyvesn darb . Individai pasijau ia galintys labiau kontroliuoti savo gyvenim ir darb (Robins, 2003)

*Profesinės kvalifikacijos kėlimas*, yra svarbus kiekvieno darbo procese. Mikulis (2007) argumentuoja, kad lavintis reikia visa gyvenim irk as buvo teisinga vakar, neb tina yra teisinga ir -iandien. Darbuotoj kompetencija turi b ti nuolat tobulinama, o kompetencijos k limo sistem tur t sudaryti:

- kompetencijos k limo poreiki identifikavim ,
- kompetencijos k limo veiksm planavim ,
- kompetencijos k lim ,
- kompetencijos k limo veiksm vertinim .

Teorijoje motyvavimo priemonė labai gerai atsiskleidžia F. Herzberg dviejų veiksmų teorija, kuri teigia, jog darbas turi skatinti darbuotoją tobulėti.

Karjera labai dažnai suprantama, kaip kilimas pareigose. prastai karjera siejama su prestižu, didesne atsakomybe bei didesniais pinigais. Individai privalo suvokti, kas yra svarbiausia siekiant karjeros, turėti veiklos tikslus ir strategijas (Stankevičienė, 2006). Yra išskiriamos trys karjeros strategijos:

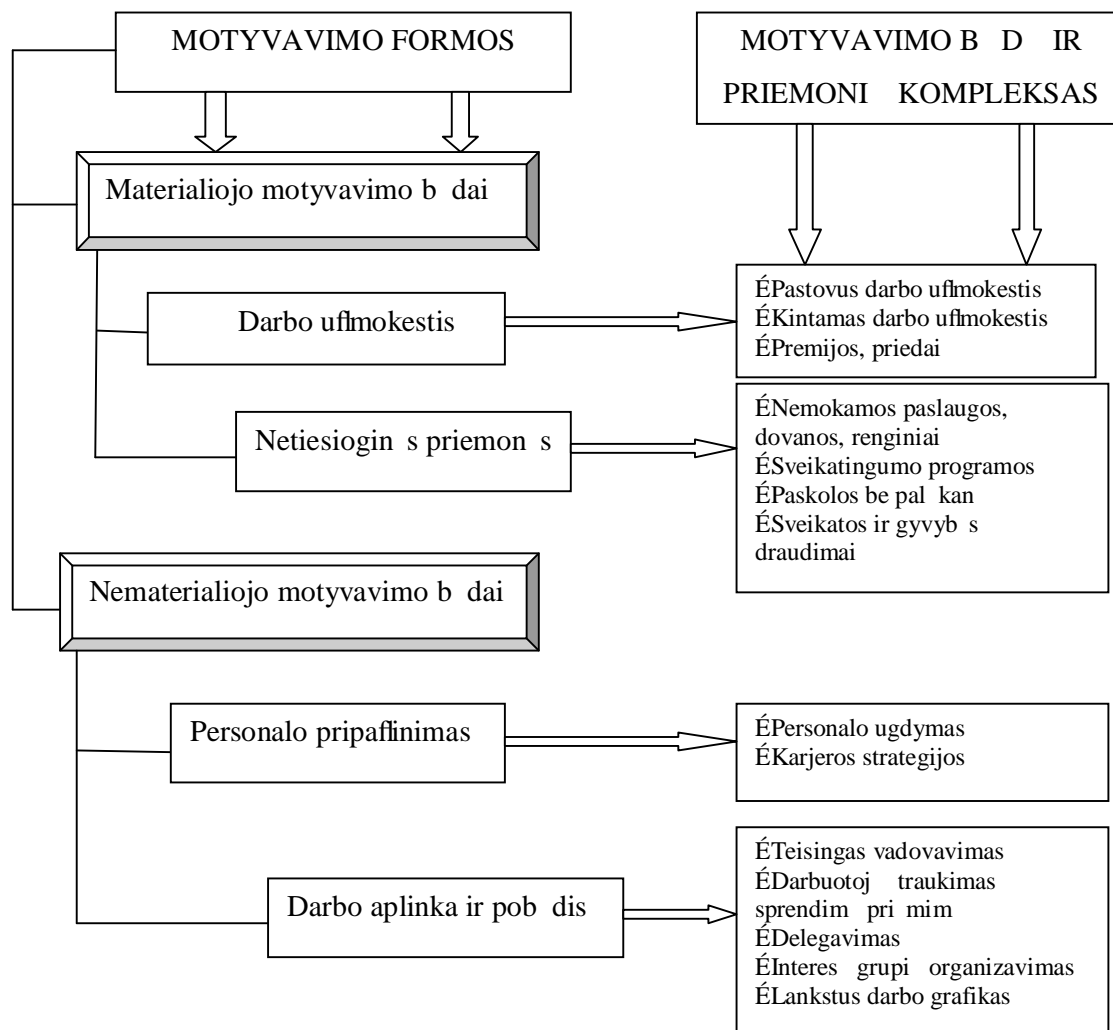
- Dabartinio darbo kompetencija (pastangos efektyviai atlikti esamas užduotis);
- Išplėstas domėjimasis darbu (laiko, energijos ir emocijų skyrimas vienam darbui);
- Pagalbinis palaikymas (padeda atlikti dabartines užduotis ir gali būti naudinga ateityje);
- Paramos ir palaikymo tinkamas palaikymas (naudingi santykiai palaikymas, siekiant gauti informacijos apie galimybes, patarimus ir paramą);
- Galimybių paieška (siekis tapti finomu);
- Vaizdliškumas (bandymas tinkamai pasirodyti, būti pasteb tam. Siekiama atliekant tam tikras užduotis);
- Organizacijos politika (meilė, pritarimas, palankumo ar tokios panaudojimas, siekiant rezultatų).

Nors karjeros strategijų išmanymas ir gyvendinimas padeda kilti karjeros laiptais, bet būna atvejai, kad norima darbo vieta užimta ir nenusimato, kad ji atsilaivins (Petkevičiūtė, 2006).

Palidaukaitis (2008), teigimu yra svarbios trys sąlygos, „kad karjera būtų motyvuojantis veiksnys:

- 1) tokios karjeros turi būti siekiama;
- 2) turi būti manoma;
- 3) turi būti aiškūs ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybių.

Kai nėra galimybių siekti karjeros, tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Karjeros siekimas viešajame sektoriuje yra teisiškai reglamentuotas ir gali priklausyti nuo esamo valstybės tarnybos modelio.



7 pav. Darbuotoj motyvavimo priemoni schema (sudaryta autoriaus remiantis Bar–auskiene, 2006, Ulrich 2007, Leoniene, 2001, Dessler, 2001, Robins, 2003, Mikuliu, 2007, Petkevi i te, 2006)

Organizacija gali rinktis i–daugyb s vairi motyvacijos priemoni , kuriomis gali siekti na–esnio darbo, geresniu rezultat . Kokias priemones pasirinkti, tur t nuspr sti vadovai, prie– tai atidffiai vertin organizacijoje dirban i asmen l kes ius ir poreikius, i–siai–kin kas yra svarbu ir kas gali paskatinti juos veikti. Kitu atveju, jei nebus atsiffelgta darbuotoj poreikius, vienas ar kitas motyvacijos b das gali b ti visi–kai neveiksmingas vien d l to, kad individui jis n ra svarbus ir nesuteikia stimulo konkuruoti su kitais.

## 2. MOTYVACIJOS SAMPRATA STATUTINĖSE ORGANIZACIJOSE

### 2.1 Motyvacijos samprata valstybės tarnyboje

Norint, kokybiškai ir efektyviai dirbančio personalo darbu, pasiekti sėkmingą veiklos rezultatą, organizacijose turėtų būti gyvendinamos tam tikros darbuotojų motyvavimo sistemos. Nuo kiekvienos organizacijos veiklos pobūdžio, finansinių išteklių, tikslų, vadovybės formos ir kitų veiksnių priklauso, kuri motyvavimo sistema geriausia pasirinkti ir ją taikyti darbuotojų skatinimui. Valstybės tarnyba turi savo specifiką, todėl labai svarbu yra atskleisti pagrindinius personalo motyvacijos aspektus vyraujančius tokio pobūdžio organizacijose.

Valstybės tarnyba apibūdinama kaip ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis. Ji glaudžiai susijusi su pačia valstybe ir jos vaidmeniu visuomenės gyvenime. Tuo laikais valstybės tarnybos ištakos siekia XVIII a. Pradžioje Vokietijoje, kunigaikštis tarnautojai, tarnavę išskirtinai tik monarchui, tapo valstybės tarnautojais, kurie pradėjo rasti patsiėmę gerove. Subjekto pasikeitimas, kuriam yra pavaldūs tarnautojai, kardinaliai pakeitė pamatinius principus, ko rezultate atsirado daugybė naujų, kurie ir suformavo tai, kas šiandien vadinama valstybės tarnybos terminu (Masiulis, 2007). Iki 1990 metų Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, valstybės tarnyboje vyravo sovietinė sistema, todėl po išvykimo Lietuvai reikėjo sukurti naują demokratišką teisinę sistemą. Per visus šiuos nepriklausomybės metus pofėris valstybės tarnyboje ne kartą keitėsi, norint surasti geriausią variantą, buvo pasitelkiama užsienio šalių, o ypač Europos Sąjungos senbuvių patirtis (Glebov, 2010).

Yra išskiriamos plačiosi ir siauroji valstybės tarnybos sampratos. Anot Palidaskaitės (2006), Plačiąją prasme valstybės tarnyba apima visus asmenis, kurie dirba viešajame sektoriuje. Tuo tarpu siaurąją prasme štai asmenys atliekantys viešojo administravimo funkcija. Lietuvos valstybės tarnyba yra siejama su viešojo administravimo srities veikla, kur vyrauja siauroji valstybės tarnybos samprata. Jau pats pavadinimas, valstybės tarnyba, pasako, kad visa veikla yra nukreipta valstybės labui, t.y. tautos gerovės uftikrinimas, priklausantis nuo tinkamo valstybės mechanizmo funkcionavimo.

Laurinavičius (2003) teigimu, valstybės tarnyba štai visuma teisinių santykių, kurie atsiranda gijus valstybės tarnautojo statusą, taip pat jam pasikeitus ar jį praradus. Valstybės tarnybos faktas atsiranda dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos savivaldybės ar valstybės institucijoje:

- gyvendinant, tam tikros valstybės valdymo srities politiką ir koordinuojant tos srities ištaig veiklą ;
- valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą ;
- atliekant auditą ;

- priimant ir gyvendinant teisės aktus valstybės ir savivaldybių institucijoms ar staig (atstovaujamosios, valstybės vadovo, vykdomosios, teisminės valdžios) sprendimus viešojo administravimo srityje;

- rengiant ar koordinuojant teisės aktus, sutartis ar programų projektus ir teikiant didį įvairumą;
- valdant personalą arba turint viešojo administravimo galiojimus nepavaldyti asmenų atfivilgiu.

Valstybės tarnautojų pareigybės statymo pagrindu grupuojamos karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, staig vadovų ir statutinių pareigybes. Toliau aptarsime bent statutinių valstybės tarnybos vokus, kuri apima ir policijos pareigūnus.

*Statutinis valstybės tarnautojas* – viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo staigos darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras statymas ar statutai. Tai valstybės tarnautojas, kurio tarnyba reglamentuojama statymu patvirtinto statuto arba Diplomatinės tarnybos statymo, kuriais nustatomos specialios priemonės valstybės tarnyboje, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitos su tarnybos ypatumais susijusios lygos (LR valstybės tarnybos statymas, 2 str.).

Laurinavičius (2002, p.37) teigia: „statutinės karjeros valstybės (savivaldybių) tarnybos savo vidaus reikalus tvarko statutinės (tarnybinės) teisės pagrindu. Statutai tvirtina pareigūnų hierarchiją (pvz., tarnautojų grupes, pareigūnų lygius, kategorijas, statutinės staigos pareigūnų laipsnius ir kt.), reglamentuoja jų tarpusavio pavaldumą ir, suprantama, galimybes nustatyti tvarka kilti karjeros laiptais. Statuto dalis (arba atskiras statutai) nustato drausminę pareigūnų atsakomybę, institucijos vadovui suteikia gana plačius tarnybinės veiklos kontrolę, rezultatų vertinimo galiojimus, net tam tikrą teisminę valdžią taikyti savo pavaldiniams drausmines sankcijas.“

Valstybės funkcijų gyvendinimui kuriamos statutinės valstybės tarnybos. Turime išskirti keletą veiklos ypatumų, kurie takuoja tarnybos funkcijų gyvendinimui – nenutrūkstamum ir socialinį tikslumą. Valstybės tarnyboje ir jų pareigūnų funkcijų gyvendinimas yra nusakomas kaip nenutrūkstamas visuomenės veiklos procesas. Ten, kur būtina sutelkti visuomenės pastangas bendram tikslui, atsiranda didelis valstybės tarnautojų atsakomybės, siekiant visuomenei reikalingą tikslą, saugant ir puoselėjant svarbiausias socialines vertybes. Jų buvimas valstybėje galima sieti su būtinybe demokratinėje visuomenėje užtikrinti valstybės saugumą, teritorinį vientisumą bei visuomenės saugumą, užtikrinti kelių nusikaltimų, apsaugoti žmoniją sveikatą, moralą, asmens garbę. Esminis skirtumas tarp statutinių ir nestatutinių valstybės tarnybos – skiriasi valdžios funkcijos realizavimo principai, tikslai, metodai. Gyvendinant prievartos funkcijas, pagrindinis vaidmuo tenka statutiniams institucijoms. Tą dieną valstybėje statutinės institucijos turi plačius galiojimus gyvendinti valstybės prievartos funkcijas, tačiau laikmetis reikalauja jų laikytis humanišką veiklos metodą ir nepažeisti žmogaus teisę bei laisvę. Paprastai jų veikla yra nenutrūkstama, (t.y. taisyklės visų par ir visomis

savaitės bei –ven i dienomis) ir orientuota socialin tikslingum TŲ tarnyb (t.y. policijos, kalnimo staig , muitin s) darbuotojai dirba septynias dienas per savait , 24 valandas per dien . TŲ pareig n veiksm pagrindas ó statymas, instrukcija ar kitas norminis dokumentas (Laurinavi ius, 2002).

Statutin s valstyb s tarnybos yra pagrindinis garantas, kuris uftikrina fmogaus teisi apsaug –alyje ir tai, kad jos vykdomos vadovaujantis visiems vienodais kriterijais. Tai lemia jog statutiniams pareig nam s yra keliami labai auk–ti reikalavimai profesin je ir moralin je srityje:

- Geras administravimas ó teis s vir–enyb s principo, kruop–tumo, nuoseklumo, s fliningumo, profesionalumo laikymasis;
- Kompetencija ó nuolatinio tobul jimo, kvalifikacijos k limo b tinyb .
- Atskaitomyb ir atsakomyb ó tarnybin s drausm s laikymasis, vadovaujantis demokratiniais principais.
- Etikos kriterijai ó kaip pagrind veiksm teisingumui ir moralumui.

Statutin s organizacijos kaip vidaus sistema yra skirtos Respublikos j gos funkcij gyvendinimui. Tur damos pla ius vie–ojo administravimo galiojimus –ios organizacijos turi galiojimus atlikti operatyvin , flivalgybin veikl , ai–kintis teis s pafleidimus, atlikti ikiteismin tyrim irk t. Nuo –i tarnyb darbo priklauso –alies teisin tvarka ir visuomen s saugumas, nes statutini tarnyb veikla yra orientuota visuomen s gynim nuo bet koki pasik sinim svarbiausias socialines vertybes (Laurinavi ius, 2003).

Pastaruoju metu vis labiau did ja suinteresuotumas, d l vie–ojo valdymo institucij darbo efektyvumo, produktyvumo. Reikalaujama, kad valstyb s tarnyba uftikrint kokybi–k ir maloni paslaug teikim pilie iams, aktyviai bendradarbiaut su flmoni bendruomen mis, pl tot vie– sias paslaugas, atsiffvelgdamos besikei ian i visuomen , veiksming vie– j finans valdym ir profesionali pagalb politikams (Minkevi ius, Smalskys, 2008). TŲe reikalavimai skatina valstyb s tarnyb organizacij vadovus pasitemti ir ie–koti tam tikr b d , kaip motyvuoti darbuotojus ir taip paskatinti darbo efektyvum , bei gyti visuomen s pasitik jim .

Smalskio (2010), teigia, kad motyvacijos tema sulauk turb t daugiausia socialini moksl tyrin toj d mesio, o pagrindin s motyvacijos teorijos siejamos su privataus sektoriaus organizacij veikla. Didflioji dauguma pirm j motyvacijos vie–ajame sektoriuje tyrim buvo nukreipti jos poflymi apib dinim , bei vie–ojo ir privataus sektori dichotomijos<sup>1</sup> (vidini / i-orini ) atlygi sistem kontekste tyrin jim . Vidinis atlygis buvo siejamas su tro–kimu sitraukti reik–ming vie– j tarnyb , o i-orinis ó su darbo uflmokes iu, paauk–tinimu ir kitais i–oriniais motyvuojan iais veiksniais. Vie–ojo administravimo motyvacijos koncepcijas pirmieji prad jo formuluoti L.Wise ir J.L.Perry. Jie

---

<sup>1</sup> Dichotomija - (gr. dichotomia) - padalijimas kokios nors visumos dvi dalis ir tam tikru atveju kiekvienos i–j - v l dvi dalis ir t.t.; dvinaris dalijimas. (<http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Dichotomija>)



apibrėžti viešojo administravimo motyvą, kaip individo polinkį reaguoti išskirtiniais ir unikalius motyvus, kurie kyla viešosiose institucijose ir organizacijose. Išskiriamos trys valstybės tarnybos motyvų grupės:

- Instrumentinis, kai politika formuluojama dalyvavimu, atsiduodama viešajai programai, susijusiai su asmenine identifikacija, speciali ar asmeniniai interesai gynybai.
- Normomis paremtas motyvas, tai noras tarnauti visuomenės interesams, lojalumas valdžiai, socialinei lygybei bei savo pareigoms.
- Jausminiai motyvai, kai programai atsiduodama dėl jos socialinio vertingumo, geranoriškumo demonstravimo (Palidauskaitė, 2007).

Pasak autorės, valstybės tarnyboje darbuotojų motyvų unikalumą pirmiausia turime aiškinti tuo, kad ji yra viešojo sektoriaus dalis. Skirtingi viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvą lemia skirtingi organizacijų tikslai, santykiai su aplinka, sprendimų priėmimo procedūros, personalo valdymas ir kt. Smalskys (2010, p.113), teigia, kad štradinis viešojo administravimo modelis toleruoja samdymą visam gyvenimui (ilgalaikis samdas), pasisako už viešojo sektoriaus darbuotojų socialines garantijas, ilgalaikis samdas padaro prasmingomis investicijas personalui, todėl numatoma nuolat kelti jo kvalifikaciją, sudaromos puikios galimybės neribotai siekti karjeros, atlyginimai, nors ir mažesni nei tie, kuriuos galima uždirbti privačiame sektoriuje, tačiau pastovūs.

Statutiniai pareigūnai yra motyvuojami vairiais motyvavimo elementais. Kiekvienam siekiamam tikslui asmeniui yra svarbi karjera, bei atlygis už atsidavimą organizacijai. Dažniausiai mažesnius, valstybės tarnautojų atlyginimus, viešojo administravimo srityje bandoma kompensuoti vairiomis socialinėmis garantijomis.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statusas reglamentuoja statutini valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą. Šio statuto 23 str. teigimu, jog už nepriekaištingą ir pavyzdinį tarnybinių pareigūnų atlikimą pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami:

- Padėka;
- Vienkartine pinigine išmoka;
- Vardine dovana;
- Finišybinis ženklas;
- Vardiniu ženklu;
- Suteikiant aukštesnį laipsnį;

Šiomis motyvavimo priemonėmis gali būti paskatinamai pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištyrant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei. Už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei pareigūnai gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti. Jei pareigūnas turi galiojančią tarnybinių nuobaudų, jis negali

beti skatinamas ar apdovojamas. Duomenys apie pareigūno paskatinimus ir apdovanojimus rašomi jo tarnybos byl ir pateikiami Vidaus reikal pareigūn registru.

Lietuvos Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikal ministerijos ufsakymu 2007m. atlikto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaitos duomenimis, valstybės tarnautojoms vienodai svarbi tiek vidin, tiek ir išorin motyvacija. Svarbiausiais išorin motyvacijos veiksniais buvo paminėti darbo turinys, tobulinimosi galimybės, atsakomybės pobdis bei noras prisidėti prie visuomenės reikal tvarkymo. Pagrindiniais išorin motyvacijos veiksniais buvo vardyti tokie, kaip socialinės garantijos, darbo sąlygos, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, galimyb daryti karjer, socialinis statusas ir prestižas.

šValstybės tarnautojų veikl labiausiai motyvuojantys veiksniai:

- Pasitenkinimas atliekamu darbu (97,2%) ir geras klimatas organizacijoje (97,2%).
- Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos vertinimas pinigine išraiška (95,6%).
- Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais (94,8%).
- Aiškūs ufduo iš formulavimas (94,2%).
- Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas (93,7%).
- Galimybės gyti nauj galdfiai (93,2%).
- Aiškūs ir konkretus darbo turinys (93,0%).
- Atgalinis ryšys apie atlikt darb (92,3%).
- Galimyb panaudoti savo sugebėjimus (91,9%).
- Iniciatyvumo skatinimas (89,0%).
- Pripažinimas kolektyvo tarpe (86,8%).
- Pripažinimas profesional tarpe (86,7%).
- Tinkami vadov pavyzdffiai (85,6%).
- Darbas komandoje (84,4%).
- traukimas sprendim priimim organizacijoje (82,7%).
- Galimyb derinti darb su asmeniniu/ėimos gyvenimu (77,0%).
- Dalyvavimas vairiuose projektuose (76,0%).
- Didesn veiklos autonomija (68,4%).
- Visuomenės nuomon apie valdfios atstovus (63,9%).
- Darbo ufduotys primenan ios išius (61,6%).
- Laisvesnis darbo grafikas (51,1%) (Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita, 2007).

Motyvacijos sistem valstybės tarnybos organizacijose galime apib dinti kaip išskirtin d l jos naujumo ir spar iai besikeičian iš reikalavim. Valstybės tarnautojus dirbti valstybės tarnyboje

skatina specifiniai motyvai sietini su pagalbos kitiems, tarnavimo visuomenės gerovei, socialiniam teisingumui, asmeninės naudos poreiki realizavimu. Toki organizacij vadovai privalo atsifvelgti ne tik tam tikros tikslinės grupės asmen poreikius, bet visos valstybės fmonii reikalavimus ir l kes ius. Nor dami patenkinti visuomenę, statutini organizacij vadovai vis pirma privalo patenkinti savo personalą, nes tik motyvuoti ir darbo s lygomis patenkinti pareig niai gali efektyviai ir organizuotai atlikti savo ufduotis.

## 2.2 Policijos pareigūnų motyvavimo sistema

Terminas špolicijaō yra kildinamas i– graik kalbos foflio špolisō, kuris rei–kia miestą, o fofdis špoliteiaō apibr fia jo gyventoj ramybę bei gerovę. Senov s Graikijoje buvo vie–osios tvarkos priefli ros institucij ufluomazg , Romos imperatorius Augustas yra laikomas policijos k r ju pasaulyje. Norint uftikrinti vie–j tvarką, pilie i teises, tuo metu i–kilo visuomenei tarnaujanti institucij poreikis, o viena i–j ir buvo Policija. Kaip teigia Kalesnykas (2002, p.43) švienas pagrindini valstyb s ufduotini ō uftikrinti savo pilie i , kuriems gresia vidiniai pavojai, saugumą. Policija pareigojama valstyb s vardu nutraukti neteis tus veiksmus, kelian ius pavoj visuomenei÷÷. Policijos veiklos statyme Policija apibr fiama, kaip šasmens, visuomenės saugumą bei vie–j tvark uftikrinanti policijos staig ir pareig n visuma.ō

Reik t apffvelgti –iek tiek istorijos, kuri ir suformavo –iuolaikin Lietuvos Policiją, pastaroji iki 1924 m. ir 1940–1990 m. buvo vadinama milicija (lot. *militia* ō karo tarnyba), o 1924 m. sausio 1 d. milicija oficialiai pervadinta policiją, kurios veikla buvo reglamentuota to meto statymais ir statutais. Iki 1933 m. vie–oji policija buvo pavaldi savivaldyb ms ir vidaus reikal ministerijai, nuo 1933 m. kriminalin ir valstyb s saugumo policija buvo perduotos valstyb s saugumo departamentui, kitos policijos r –ys buvo pavaldffios policijos departamentui ir apskri i vir–ininkams, o 1936 m. steigta vandens keli policija prie susisiekiimo ministerijos. Linksmadvaryje 1922 m. buvo steigta Auk–tesnioji policijos mokykla, o Roki–kyje 1923 m. kurta fiemesnioji policijos mokykla. Vidaus reikal ministerijos Pilie i apsaugos departamentas nuo 1924 m. leido Lietuvos policijos dvisavaitin flurnal šPolicijaō. 1932 m. spalio 1 d. buvo kurta nuovada eismo reikalams tvarkyti, o iki –iol –i diena minima, kaip Lietuvos keli policijos gimtadienis (Liubertas, Ma inskas, 2004).

Kaip teigiama Policijos departamento prie vidaus reikal ministerijos puslapyje, atk rus Lietuvos Respublikos nepriklausomyb 1990 m. gruodffio 11 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos policijos statymas, suteikiantis teisin pagrind atkurti iki okupacijos ir aneksijos vykusi Lietuvos policiją. šAtkuriant nepriklausomos Lietuvos valstyb s institucijas, 1990 m. gruodffio 11 d. priimtas Lietuvos Respublikos policijos statymas, sukurta ir Vilniaus Arkikatedroje Bazilikoje pa–ventinta

policijos v liava, kurioje ra–yti prasmingi flodffiai: " statymas ir teis tumas", atkurta Policijos diena - spalio 2-oji–: 1991m. rugs jo 24 d. Lietuvos vidaus reikal ministerijos kolegija konstatavo, kad milicija reorganizuojama policij . Pri mus – statym , o v liau Policijos veiklos statym , policija tapo savaranki–ka teis saugos institucija, kuri administruojama Vidaus reikal ministerijos. 1995 m. IPA Vienos konferencijoje Lietuvos policijos asociacijos skyrius oficialiai priimtas Tarptautin policijos asociacij . 2000 m. spalio 27 d. Priimtas Policijos veiklos statymas.

Tuo metu Lietuvoje yra dvi sud tin s policijos dalys: kriminalin ir vie–oji. Tai vientisa policijos organizacija, kurios jungiamoji ir vadovaujamoji grandis ó Policijos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikal ministerijos.

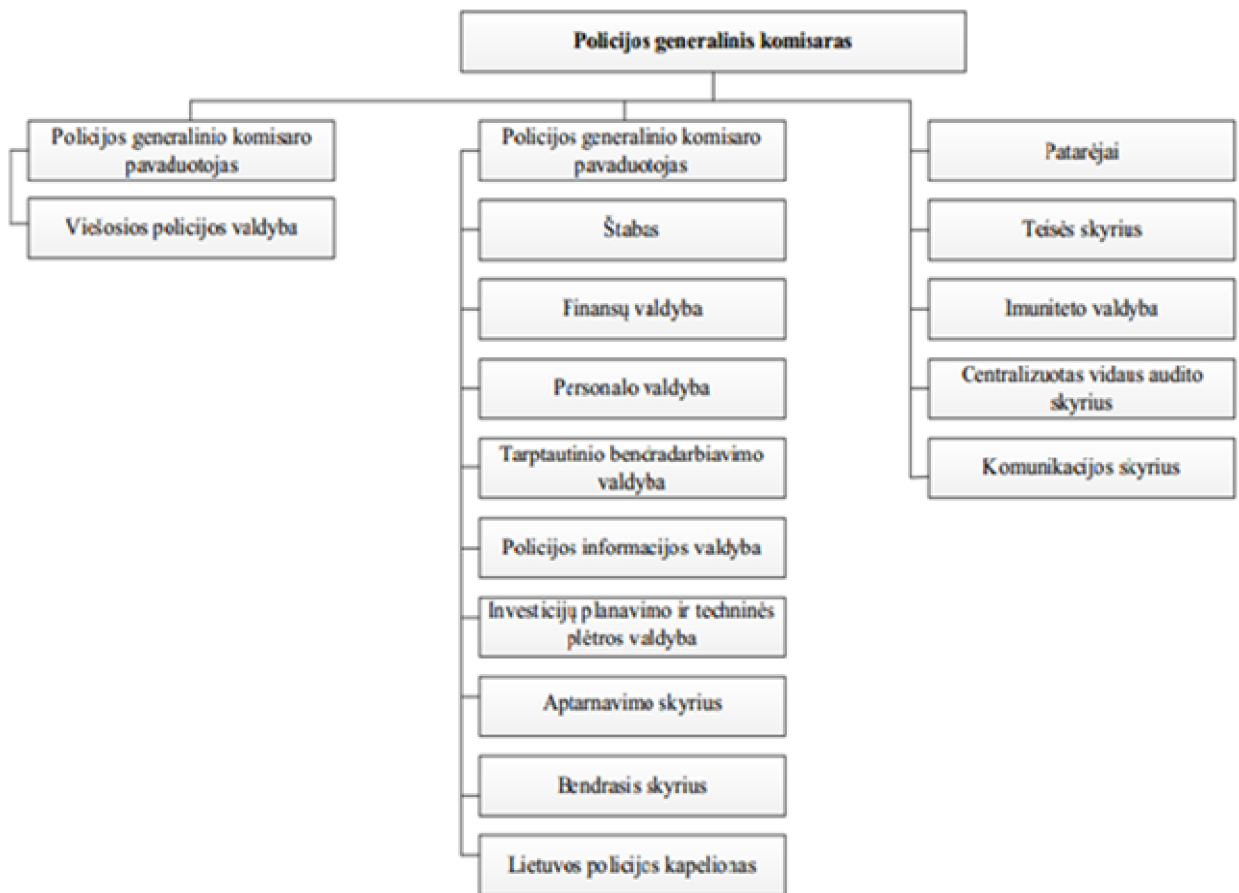
LR policijos veiklos statyme nurodoma, kad Policija savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos policijos veiklos ir kitais statymais, Europos S jungos teis s aktais, Lietuvos Respublikos tarptautin mis sutartimis, Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu ir kitais teis s aktais. Policijos veiklos statyme yra nustatyti pagrindiniai veiklos principai:

- policija ne–ali–kai gina ir padeda visiems asmenis esantiems Lietuvos Respublikos teritorijoje,
- nenaudoja prievartos jei tai n ra b tina,
- gina flmogaus teises
- policija ir policijos pareig nai politin je veikloje nedalyvauja ir kt.

Pagrindiniai Policijos ufdaviniai yra apibr fliami Klaip dos apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatuose kaip „flmogaus teisi ir laisvi apsauga, vie–osios tvarkos ir visuomen s saugumo uftikrinimas, neatid liotinos pagalbos teikimas asmenims, kai ji b tina d l j fizinio ar psichinio bej gi–kumo, taip pat asmenims, nukent jusiems nuo nusikalstam veik , kit teis s pafleidim , stichini nelaimi ar pana–i veiksniai , nusikalstam veik ir kit teis s pafleidim prevencija, nusikalstam veik ir kit teis s pafleidim atskleidimas ir tyrimas bei saugaus eismo prieffl ra.õ Kai kuriais atvejais kiti statymai policijai gali nustatyti ir kit ufdavini .

Policija kaip institucija atliekanti daugyb funkcij yra didelio masto organizacija, strukt ri–kai jos sistem sudaro keturi r –i tarnybos. Pagal Lietuvos Respublikos policijos veiklos statym institucijos sistema yra sudaryta i–:

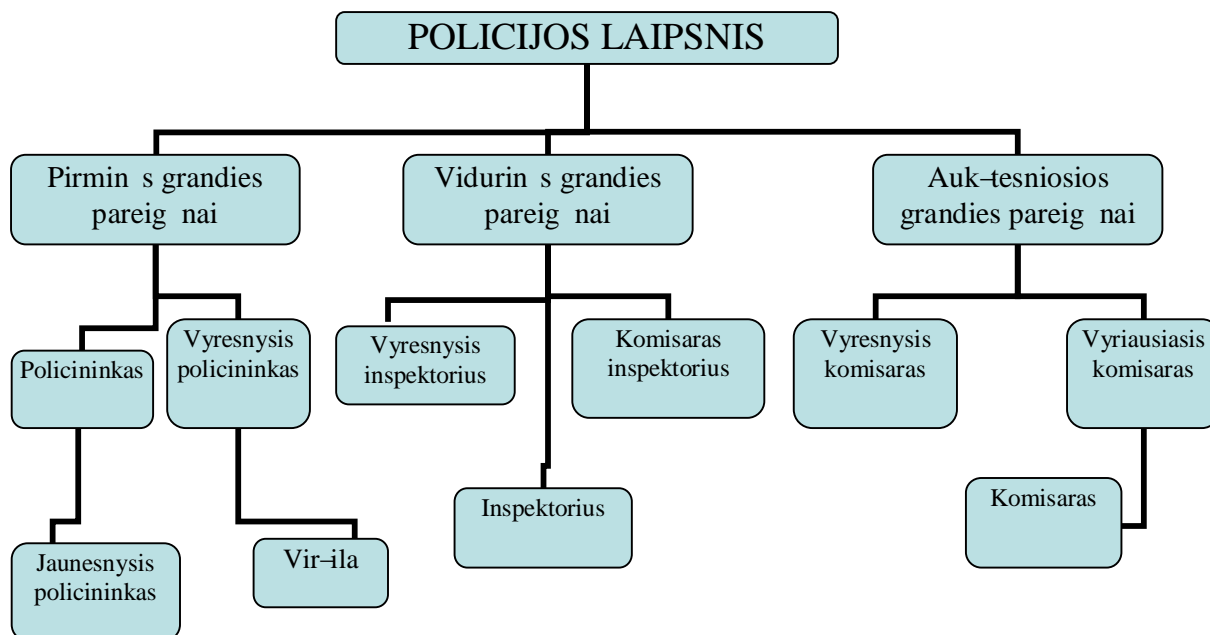
- Policijos Departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikal ministerijos;
- teritorin s policijos staig ;
- policijos profesinio ugdymo staig ;
- specializuot policijos staig (8 pav).



8 pav. Policijos departamento struktūros schema (Tikrinis: <http://www.policija.lt/index.php?id=10095>,  
 data 2015-01-27)

Svarbiausia –ios institucijos staiga administraciniu poffiu yra policijos Departamentas. Šis departamentas priklauso Lietuvos Respublikos vidaus reikal ministerijos administravimo sriiai ir yra vidaus reikal centrin staiga. Policijos Departament kaip centrin ir pagrindin staig steigia Lietuvos Respublikos Vyriausyb ū. Policijos centrinei staigai vadovauja policijos generalinis komisaras (Dani–auskas, 2013, p. 217).

Policijos pareig nams yra suteikiami tam tikri laipsniai, kurie yra skirstomi pagal kvalifikacijos laipsn , uffimamas pareigas, turimas teises bei galiojimus (9 pav.).



9 pav. Policijos pareig n laipsni sistema (Sudaryta autoriaus, remiantis LR Vidaus tarnybos statuto statymo 13 str.)

Auk-tesn pirmin s grandies pareig n laipsn suteikia vidaus reikal centrin s staigos vadovas ar jo galiotas atitinkamos vidaus reikal staigos vadovas. Vir-ilai auk-tesnis laipsnis gali b ti suteikiamas tik kai jie pakelia kvalifikacij , gyja auk-t j i-silavinim ir yra paskiriami atitinkamas pareigas.

Inspektorius laipsnis vidaus reikal centrin s ar profesinio mokymo staigos vadovo sakymu suteikiamas atitinkamas pareigas einantiems asmenims, gijusiems auk-t j i-silavinim ir kvalifikacij , atitinkan i pareigybi apra-ymo reikalavimus. Auk-tesnis vidurin s grandies pareig n laipsnis suteikiamas atsifflveigiant pareig no kvalifikacij , nuopelnus einant atitinkamas pareigas, kai jis i-tarnauja:

- 1) inspektoriumi ó ne maffiau kaip 2 metus;
- 2) vyresniuaju inspektoriumi ó ne maffiau kaip 2 metus.

Auk-tesn vidurin s grandies pareig n laipsn suteikia vidaus reikal centrin s ar profesinio mokymo staigos vadovas. Komisar laipsnis suteikiamas atsifflveigiant pareig no kvalifikacij , nuopelnus einant atitinkamas pareigas ir kai jis ne maffiau kaip 3 metus i-tarnauja vidaus tarnybos kapitonu ar komisar inspektoriumi.

Auk-tesnis auk-tesniosios grandies pareig n laipsnis suteikiamas atsifflveigiant pareig no kvalifikacij , nuopelnus einant atitinkamas pareigas ir kai jis i-tarnauja:

- 1) komisar u ó ne maffiau kaip 4 metus;
- 2) vyresniuaju komisar u ó ne maffiau kaip 4 metus (14 str.)

*Karjera*, kaip vienas iš pagrindinių motyvatorių labai aktyviai veikia policijos pareigūnų darbą. Jie turi suprasti, kad tik ufl efektyv ir nuolatin uflduo iš atlikim gali tik tį paauk-tinimo pareigose, kas turi takos ir sekantiems motyvacijos sistemos elementams. Labai svarbu, kad pareigūnai jaust si vertinti. Vidaus tarnybos sistemoje yra sudarytos labai palankios s lygos kilti karjeros laiptais, bei kelti kvalifikacij . Auk-tesni pareigū siekiantys pareigūnai gali dalyvauti atrankose laisvas auk-tesnes pareigūno pareigas (Vitkauskas, 2012). Tai veikia kaip puikus specifinis motyvatorius didinantis pareigūnų profesionalum , tarnybin veikl bei kvalifikacij .

*Socialinės garantijos* ó tai vienas iš skiriamų, policijos pareigūnų nuo kit valstyb s tarnautojų ar privataus sektoriaus darbuotojų , specifinių bruofl . Kaip teigia Vaisvalavi it (2009), prastai socialin ms garantijoms yra priskiriamas medicininis ir pensinis draudimai, vairios lengvatos, parama darbuotojams ir kt. Be viso to policijos pareigūnai turi teis psichologin param , sveikatos ugdym ir nemokam sveikatos priefflr sveikatos priefflros staigose. Pareigūnų profilaktiniai patikrinimai, medicinin reabilitacija, sveikatos gr flinamasis ir gydymas po suflalojimo vykdam tarnybines pareigas, kasmetiniai neapmokami prevenciniai skiepai nuo gripo ar erkinio encefalito, taip pat atsiradus sveikatos sutrikimams kelialapiai sanatorijas, skiepijimais bei sveikatinimo paslaugos yra apmokamos iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo, valstyb s ir savivaldyb s biudfflto l – . Labai specifinis bruoflas ó policijos pareigūnai net ir baig tarnyb turi teis nemokam sveikatos priefflr . Dar vienas specifinis motyvuojanti socialinio draudimo bruoflas, tai pareigūnų sveikatos ir gyvyb s draudimas, visam j tarnybos laikui, nuo nelaiming atsitikim tarnyboje, susijusi su tarnyba ir nuo nelaiming atsitikim vykstant tarnyb ar gr fltant iš jos. Visa tai leidffla daryti išvad , kad policija r pinasi tarnyb baigusiais pareigūnais, taip motyvuodama s fliningai atlikti pareigas.

*Kasmetinės atostogos* – tai dar vienas iš policijos pareigūnų motyvuojančių veiksnų . LR vidaus tarnybos statute nurodoma, jog pareigūnų kasmetini atostog trukm nustatoma atsišvelgiant vidaus tarnybos stafl , t.y. nuo iš-tarnaut valstyb s tarnyboje met . Kasmetini apmokam atostog trukm s suteikimo skai iavim ai-kina –io statymo 37 str. ir 32 str.

*Darbo užmokestis* – labiausiai motyvuojanti darbo skatinimo priemon vis organizacij sistemoje. Darbuotojų kvalifikacija, g dfflai, atsakomyb ir darbo rezultatai vis labiau takoj policijos pareigūnų atlyginimo ufl darb dyd . Pareigin s algos apskai iavim , galime išskirti kaip specifin vidaus reikal sistemos statutini pareigūnų bruofl . Apskai iavimas yra reglamentuojamas LR vidaus tarnybos statuto 35 str. Policijos pareigūnų darbo uflmokest paprastai sudaro keletas komponent :

- pareigin alga;
- priedai (prie pareigin s algos pagal turim laipsn ; pagal kvalifikacin kategorij );
- priemokos bei iš-mokos (priedas ufl veiklos rezultatus, priemoka ufl darb kitoje valstyb je, special s kasmetiniai mok jimai ir pan.)

Vitkauskas (2012, p.134) vardija, kad policijos pareig n darbo uflmokest sudaro: šatlyginimas pagal pareigin laipsn , atlygis pagal kvalifikacin kategorij , procentinis priedas ufl vidaus reikal sistemoje i–tarnautus metus.ō Saugumo bei tikrumo jausmo uftikrinimas ir statuso suvokimas visuomen je, tai svarb s motyvacijos veiksniai takojami darbo uflmokes io. Yra labai svarbios valstyb s nuostatos statutini tarnyb institucijas, nes –ios suformuoja vertybin poffi r ir takoja darbuotoj veiklos motyvacij . LR vidaus tarnybos statuto 38 str. reglamentuoja vien i–motyvuoja i priemoni , tai pareig nams skiriamas priemokas ir apmok jimus ufl darb poilsio ir –ven i dienomis, nakties bei vir–valandin darb ir bud jimo. Pareig nams, kurie tarnybiniiais tikslais vafflin ja keleiviniu ar asmeniniu transportu yra kompensuojamos vaffliavimo i–laidos, o –io statymo 47 str. reglamentuoja pareig no apr pinim gyvenamosiomis patalpomis. Jei tarnybos atlikimo vietoje pareig nas ar jo sutuoktinis ir –eima neturi nuosavyb s teise priklausan ios gyvenamosios vietos, juos gyvenamuuju plotu apr pina tarnybini but fondas. Pareig nui, kuris neapr pintas tarnybiniu butu auk– iau nurodyta tvarka, gyvenamosios patalpos tarnybos vietoje i–laikymo i–laidoms kompensuoti i–Vidaus reikal ministerijai ar vidaus reikal centrinei staigai skirt l – mokami Vyriausyb s nustatyto dydffio suma buto i–laikymui.

*Valstybinė pensija* – mokama pareig nui, kuris baig tarnyb statutin je organizacijoje. Policijoje tai labai specifinis motyvuojuantis veiksnys, kadangi pensij galima i–eiti turint sukaupt darbo stafl , kuris siekia vos 20 met . Valstybin pensija taip pat skiriama pareig nams, kurie d l prieflas i susijusi su tarnyba, buvo pripaffinti i– dalies darbingais ar nedarbingais. (LR pareig n ir kari valstybini pensij statymas, 1 ir 3 str.)

*Apdovanojimai* yra skiriami pareig nams paskatinti ufl j nepriekai–ting ir pavyzding tarnybini pareig atlikim . Tye apdovanojimai policijos pareig nus skiria nuo kit profesij atstov . Policijos pareig nai, kaip i–skirtinius motyvuoja juos apdovanojimus gali gauti flinybin flenkl , jiems gali b ti suteiktas auk–tesnis laipsnis, o labiausiai i–skirtinas vardinio ginklo suteikimas. Motyvuoti ginklo i–davimas gali asmenis, m gstan ius adrenalin , a–trius poj ius. Pareig nas gali pasijusti labiau pasitikintis savimi, sugebantis apginti pavoj pakliuvusius asmenis. Ginklo panaudojim , saugojim ir kitus veiksmus susijusius su juo reglamentuoja Policijos Generalinio Komisarо sakymas d l Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011-11-07 sakymo Nr. 5-v-972 šd l policijos ginkluot s apyvartos policijos staigose tvarkos apra–o patvirtinimoō pakeitimo 2013-04-03 d., Nr. 5-v-264. Vardinio ginklo suteikim galime traktuoti, kaip stipr vidin s motyvacijos element , i–skiriant policij nuo kit organizacij .

*Darbo turinys*, kaip veiksnys lemiantis policininko profesijos pasirinkim , patrauklus savo nuolatine veiklos dinamika. Darbas su flmon mis, situacij kaita, nuolatinis jud jimas bei i–skirtin darbo specifika - pagrindin s –ios profesijos pasirinkimo prieflastys. Formaliai policijos darbo turinys apibr fltas, anks iau jau min tais, teis s aktais (Vidaus tarnybos statusas, Policijos veiklos statymas).



Fizin bei psichologin aplinkos lemia policijos pareig n poffi r veikl . Vien i–toki veiksniai galime vardyti tvarking uniform , kuri gerina policijos vaizd visuomen je bei kelia pareig no pasitik jim savimi. Taip pat labai svarbi aplinka, kurioje turi b ti atliekamas darbas bei priemon s, tokios kaip pastatai ir patalpos, radijo ry–io ir spec. priemon s, ginkluot ir pan. (Vitkauskas, 2012).

Motyvavimo ir karjeros valdymo priemoni , skatinan i efektyvi ir rezultatyvi veikl , k rimas tur t b ti vienas i–valstyb s tarnybos tobulinimo prioritetini veiksniai . Valstyb s tarnybos statymas reglamentuoja valstyb s tarnautoj veikl ir apibr flia j socialines garantijas, atlyg ufl darb , tarnybines nuobaudas bei motyvavimo ir skatinimo veiksnius. Apffvelg statutini pareig n motyvacijos aspektus, galime teigti, kad motyvavimo sistema naudojama paskatinti Policijos pareig nus yra unikali savo i–skirtinumu ir tokiomis motyvavimo priemon mis, kurios neegzistuoja jokioje kitoje organizacijoje. Tarnyba policijoje, gali pasirodyti labai motyvuojanti d l uftikrintos galimyb s kilti karjeros laiptais, ger socialini garantij , ankstyvos pensijos, patrauklaus darbo turinio bei skatinimo priemon mis skiriamomis ufl efektyv darb skiriamomis.

### **3. KRETINGOS POLICIJOS KOMISARIATO PERSONALO MOTYVACIJOS TYRIMAS**

Tyrimas buvo atliekamas Kretingos rajono policijos komisariate, pritaikant dokumentinį, mokslinį ir literatūros analizę ir anketinį apklausos duomenų sisteminimą. Magistro darbe buvo taikyta atvejo studijų teorija. Ši teorija leidžia tyrinėti vienos institucijos situaciją, spręsti apie kitos panašios institucijos būklę.

Norint išsiaiškinti esamą padėtį tiriamajame policijos komisariate buvo taikytas iš anksto parengtas klausimynas ir apklausti 72 respondentai, kurie buvo formuojami tiksliniais atrankos būdais. Siekiant atskleisti darbo temos aktualumą, buvo apklausti tik statutiniai pareigūnai, nes darbo tikslas yra išsiaiškinti būtent policijos pareigūnų motyvacijos ypatumus. Komisariato organizacinio poskyrio specialistų duomenys buvo panaudoti sudarant tyrimo imtį. Kretingos policijos komisariate iš viso yra 110 etatų, uflimta 100, kuriuos sudaro 10 laisvos samdos pagrindu dirbantys asmenys, 6 valstybės karjeros tarnautojai ir 84 statutiniai pareigūnai.

Tyrimo duomenų rinkimui buvo panaudota anketa sudaryta iš:

- klausimų bloko;
- demografinio bloko.

Pirmojo bloko pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kaip policijos komisariato darbuotojai vertina motyvacijos sistemą, o demografinis blokas padėjo nustatyti tiriamąjį lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir turimą laipsnį. Į priedą pateikiamas anketos pavyzdys. Respondentams buvo paabrėžta, kad anketas jie pildo privačiai ir visiškai anonimiškai, išsakydami galimas anketą pildyti patogiu laiku ir išsaugant informacijos privatumą.

#### **3.1 Tyrimo metodologija**

„Formuoti mieste saugią aplinką, saugoti ir gerbti asmens teises ir laisves, kartu su valstybinėmis institucijomis ir visuomeninėmis organizacijomis gyvendinant veiksmingą nusikaltimų kontrolę ir prevencijos politiką, bendradarbiaujant ir atsiskaitant bendruomenei bei valdžios ir valdymo institucijoms, efektyviai ir racionaliai panaudoti turimus žmogiškuosius, finansinius bei materialinius išteklius. Taip skamba policijos komisariato misija.

Kretingos rajono policijos komisariatas yra pavaldus Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato viršininkui (2 priedas). Todėl jis ir kiti rajoniniai komisariatai vadovaujasi vienodais tikslais:

- Aktyvinti bendradarbiavim su visuomene, rengti ir gyvendinti teis s pafleidim prevencijos programas ir priemonės bei tobulinti ry-i su visuomene sistem ir gerinti policijos vaizd .
- Stiprinti sunki ir labai sunki nusikaltim , taip pat nusikalstam veik , susijusi su organizuotu nusikalstamumu, narkotikais bei nusikaltim , kuriais padaroma didel flala asmenims bei valstybei, uflkardym , atskleidim ir tyrim .

Kretingos policijos komisariate didffi j dal dirban i j sudaro jauni, puikiai motyvuoti, darbuotojai. Visi organizacijos darbuotojai yra auk-tos kvalifikacijos ir atsidav darbui. staigos personalo politika sudaryta atsiffvelgiant LR statym ir normini akt reikalavimus, kuriais turi vadovautis visi organizacijos darbuotojai, nepriklausomai nuo uffimam pareig .

Planuojant personalo skai i organizacijoje, pirmiausia sprendffiamas esminis ó darbo viet ir darbuotoj prioriteto klausimas. Tradici-kai prioritetas teikiamas pareigybei ó jos reikalavimams.

Kiekvienas darbas dirbamas kryptingai flinant personalo poreik : reikia parinkti ne geriausi apskritai, bet tinkamiausi tam tikrai pareigybei darbuotoj . Kiek ir koki darbuotoj reikia, organizacija nustato per poreikio planavim . Poreikio planavimas nagrin jamas keliais poffi riaais:

1. Turi leisti nustatyti reikiam darbuotoj skai i , j strukt r , papildom poreik ir jo patenkinimo -altinius. Tys aspektas rodo formali j planavimo pus .

2. Poreikio nustatymas turi rodyti darbuotoj interes kelti kvalifikacij , daryti karjer , realizuoti savo siekius ir polinkius.

Organizacijoje sukurtos darbo vietos ir j sistemos analizuojamos tik tada, kai j uffima atitinkamos kvalifikacijos darbuotojas. Skiriami vidiniai ir i-oriniai poreikio patenkinimo -altiniai. Vidini apr pinimo privalumas tas, kad maksimaliai realizuojamas vidinis personalo potencialas, ta iau reikia pripaffinti, kad ir be i-orini -altini normali organizacijos personalo raida negalima.

Personalas gali b ti darbinimas paskelbus konkurs arba personalo verbavimo per darbo vietos pasi l b du. Organizacijos tikslas yra surasti jos tikslams gyvendinti geriausiai tinkant darbuotoj . Dafnai tenka rinktis tarp kvalifikuotos darbo j gos. Personalas dirbantis organizacijoje amffiaus vertinimu yra vidutinis, bet, kaip matysime ir i- anketos duomen , po truput kiekvienais metais jaun jantis.

### 3.2 Motyvaciją lemiančių aspektų analizė

*Darbo užmokesčio formos ir sistema.* Remiantis Valstyb s tarnybos statymu, pareig n darbo uffmokest sudaro pareigin alga, priedai ir priemokos, i- kuri pareigin alga yra svarbiausia darbo uffmokes io dalis, lemianti vis pried ir priemok dyd . Ji nustatoma atitinkam pareigin s algos koeficient dauginant i- bazinio algos dydffio. Konkre ios pareigyb s kategorijos pagal institucij

grupės ir uflimamas pareigas nustatomos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 684 patvirtintu reglamentu. „Atlikus pareigini alg analiz , paneigiama mitas apie didesn policinink atlyginim , palyginti su kit profesij darbuotoj ufdarbiu. Tokia nuomon susidaro vie-ojoje erdv je pateikus pareig n atlyginimo vidurk , vir-ijant Lietuvos vidutin darbo uflmokest . Tai iau tai tik matematin fikcija, paremta didele pareigini alg diferenciacija: flemiausi ir auk-iausi kategorij pareig n atlyginimai skiriasi daugiau nei 4,5 karto. Daugelio policinink ufdarbis nevir-ija Lietuvos vidutinio atlyginimo. Pavyzdffiui, 1610 kategorij pareigini alg koeficientai did ja labai nedaug ó nuo 3 iki 4,8 (koeficientai kinta tik 2 bal ribose), o nuo 11 iki 20 kategorijos koeficientai kinta jau beveik 8 bal ribose ó nuo 5,2 iki 13. Vadinas, vertikaliosios (pareig , rango paauk-tinimas) karjeros atveju, flemesni j grandffi pareig nams suteikus auk-tesn kategorij , jiems pareigin alga padid t apie 100 Lt, turintiems auk-tesnes kategorijas, ó 3506400 Lt. Darytina prielaida, jog esama alg nustatymo sistema teisina nelogi-k darbo uflmokes io atotr k tarp auk-iausias ir flemiausias pareigas einan i pareig n ir labai diferencijuoja -i grupi uflmokes io did jim suteikus auk-tesn kategorij ó (Vitkauskas, 2012, p. 382).

Organizacija be pagrindinio darbo uflmokes io darbuotojus skatina papildomomis stimuliavimo priemon mis, kurios esant tam tikroms s lygoms skatina darbuotoj motyvacij dirbti. Yra i-skiriamos pagrindin s papildomas darbuotoj motyvavimo formas:

- transporto i-laid apmok jimas;
- kvalifikacijos k limo, auk-tojo mokslo, i-laid apmok jimas;
- ekskursijos ir -vent s;
- psichologinis darbuotoj konsultavimas, medicinos aptarnavimas;
- gyvyb s draudimas, draudimas nuo nelaiming atsitikim ;
- moralin s skatinimo priemon s: paauk-tinimas pareigose, ra-tin arba oficiali flodin

pad ka.

*Personalo įvertinimas.* Daffniausiai darbuotoj vertinimas vyksta vien kart per metus, i-skiriant -iuos pagrindinius tikslus:

- 1) leisti pavaldiniams suflinoti, j veiklos atlikimo lygio vertinim ;
- 2) vardyti darbuotojus, nusipelniusius pafeminimo pareigose;
- 3) i-siai-kinti, kuriems darbuotojams reik t papildom mokym ;
- 4) nustatyti kandidatus pareig paauk-tinimui.

Yra vardijami dar ir kiti tikslai, tokie kaip organizacijos darbuotoj kvalifikacijos tobulinimo poreikiai ir j krypti nustatymas.

Leonien s (2001, p.159) teigimu šprofesin s veiklos vertinimas ó tai procesas, apimantis nuolatinį pasitarim rengim mon je, norint apsvarstyti ir vertinti ankstesn pavaldini profesin veikl ir numatyti ateities planus ir galimybes. Tšs procesas yra labai svarbus, nes nuolatinis d mesys

darbuotojams konkreiomis darbo slygomis padeda juos telkti bei skatinti. Personalo vertinimo sistemos egzistavim gali tapti vienu i–motyvuojan i veiksmi organizacijoje, kuri n ra siejama su ufmokesiu, bet veikia skatinan iai. Pagal G. Dessler (2001), darbuotojo vertinimas ó tai darbuotojo dabartin s ar ankstesn s veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus kriterijus. Pats darbo vertinimo faktas, net nesiejant jo su darbo apmok jimu, vaidina didel fmgiaus veiklos skatinam j vaidmen .

*Personalo kvalifikacijos kelimas.* Visa policijos personalo kvalifikacijos tvarka nustatoma *Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisyklése.* Personalo kvalifikacijos k limas organizacijoje vykdomas kiekvienais metais, o met gale vertinant inspektori darb yra ufpildom ši–vados apie mokymo form õ, pagal kuri kiekvienas inspektorius individualiai sura–o koki kvalifikacijos k limo kurs pageidauja. V liau parai–kos yra svarstomos atskirame departamento pos dyje, kuriame nusprendfiama ar yra poreikis si sti – darbuotoj kvalifikacijai kelti. Min t taisykli , VI dalyje (Atranka ir siuntimas tobulintis kvalifikacijos) teigiama, kad darbuotojus tobulinti kvalifikacij Lietuvoje, suderin su paiais darbuotojais, atrenka tiesioginiai j vadovai ir teikia policijos staigos vadovui ar jo galiotam asmeniui atsifvelgdami :

1. suderintus darbuotojo ir policijos staigos poreikius, darbuotojo dalykines ir asmenines savybes, motyvacij , geb jimus, kompetencij ;
2. darbuotojo einamas pareigas ir pareigyb s apra–yme numatytas funkcijas;
3. kvalifikacijos tobulinimo renginio tematik ;
4. kvalifikacijos tobulinim reglamentuojan ius teis s aktus;
5. kvalifikacijos tobulinimo renginio tikslin grup ;
6. darbuotojo vertinimo rezultatus, numatomus karjeros poky ius;
7. i–or s bei vidaus veiksmius, turin ius takos policijos veiklai, ir kitus kriterijus.

Kvalifikacij tobulinimo program pagal kurias organizuojami policijos pareig n mokymai, lyderis ó Lietuvos Policijos Mokymo Centras, Klaip dos policijos mokykla daugiau specializuojasi primin s grandies policijos pareig n kvalifikacijos tobulinime, ir ji turi parengusi maffiau program , taiau nuvykti pvz. kvalifikacijos tobulinimo kursus pagal šVairavimo ekstremalioomis s lygomis kvalifikacijos tobulinimo program õ nor t dafnas policijos pareig nas, kuriam tarnyboje tenka vairuoti tarnybinius automobilius.

Darbuotojai periodi–kai turi b ti supaffindinami su pakeitimais i–orin je aplinkoje, d l spar iai besivystan ios technikos, besikei an i rinkos s lyg , nauj statym leidimo. Tam tikra dalis l – i–kiekvien met biudffeto yra skiriama darbuotoj mokymui, lavinimui organizacija turi skirti Mokymai gerina g dffius, kei ia elgsen , o tai didina darbuotoj motyvavim . Motyvuotas darbuotojas stengiasi pl sti savo sugeb jimus, gyti daugiau flini , kelti kvalifikacij . Kvalifikacijos k limas yra vienas i–motyvavimo veiksmi , o i–laidos darbuotoj kvalifikacijai kelti prilyginamos investicijoms, kurios atsipirks ateityje. Policijos pareig n kvalifikacijos tobulinimo turinys apib dinamas abstrak iai ó

kvalifikacijos kėlimo mokymai ir studijos, atitinkantys einamą pareigą specifikuojant ir pobūdį (Barauskienė, 2001).

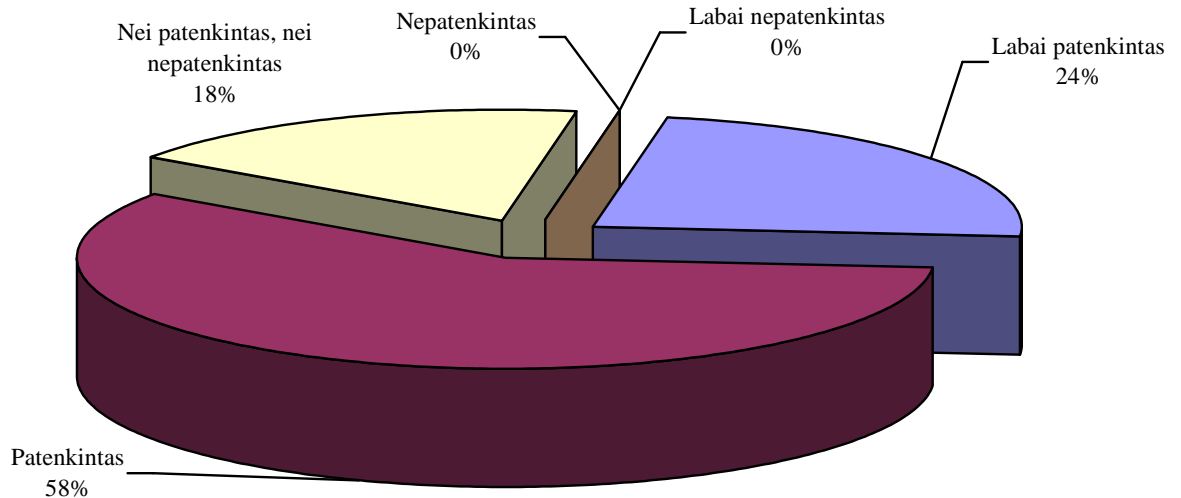
Didžioji dalis Kretingos policijos komisariato personalo sudaro statutiniai valstybės tarnautojai, todėl būtina atkreipti dėmesį, bent jau į pareigūnų santykį su darbu ir jo gerinimo galimybes, o tai padaryti gali padėti taikomi valdymo procesai: personalo poreikio planavimas, kandidatų paieška ir atranka, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, pareigūnų veiklos vertinimas, tarnybinė kaita, karjeros procesai.

### 3.3 Tyrimo rezultatų analizė

Policija kaip viena iš valstybės tarnybos institucijų išsiskiria savo specifine veikla, teismis bei pareigomis. Policijos veikla yra reguliuojama statuto, kuris apriboja, bet tuo pačiu suteikia ir nemažai socialinių garantijų. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, kaip Kretingos policijos komisariato statutiniai pareigūnai vertina esamą motyvavimo sistemą, kas juos labiausiai skatina ir kas demotyvuoja darbe. Dėmesį vertina pateikti duomenys gauti atlikus apklausą anketavimo būdu, į analizę ir išvados pateikiami diagramos ir lentelių pavidalu, glaustai aptariant gautus rezultatus.

Teisė valstybinę pensiją, policijos pareigūnai užsitarnauja po 20 metų tarnybos vidaus sistemoje, todėl tikslinga būtų vertinti, kaip motyvacijos sistema vertina skirtingą darbo stažą turintys pareigūnai. Pasirinkus duomenų analizės būdą, galima geriau išsiaiškinti, kokie veiksniai ir kokiems pareigūnams daro didžiausią poveikį. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, visi individai yra skirtingi ir kas motyvuoja ir daro poveikį vieniems, nebūtinai taip pat veikia ir kitus.

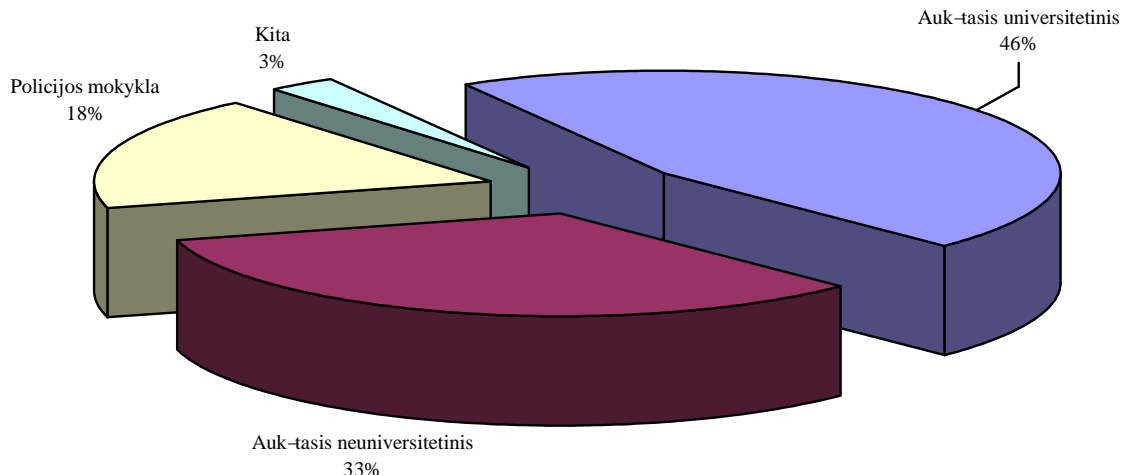
Pirmiausia, buvo svarbu išsiaiškinti ar Kretingos policijos pareigūnai yra patenkinti savo darbu. Respondentų nuomonės pasiskirstė taip:



10 pav. Pasitenkinimo darbu lygis.

Matome, kad beveik ketvirtadalis apklaust j atsak , kad yra netgi labai patenkinti savo darbu, daugiau negu pus , 58 proc. atsak jog yra patenkinti. Neutrali pozicij pasirinko ir paflym jo atsakym „Nei patenkintas, nei nepatenkintaö maffiau nei penktadalis policijos pareig n . Labai domus ir dfluginantis faktas, jog nei vienas i– apklausos dalyvi nepasirinko atsakym „Nepatenkintasö ar „Labai nepatenkintaö. Tokie apklausos rezultatai, leidffia daryti i–vad , kad statutiniai pareig nai darbe jau iasi gerai, o komisariate vyrauja geras mikroklimatas. Pasitenkinimas darbu yra labai svarbus, o visa tai labai naudinga vidaus sistemai ir jos darbui.

Dauguma policijos pareig n yra gij auk–tesn j arba auk–t j universitetin i–silavinim . I–analizavus pateiktus duomenis pasteb ta, jog pareig n turimas i–silavinimas tiesiogiai susij s su j turimu laipsniu. Auk–t j universitetin i–silavinim turintys pareig nai, taip pat turi ir auk–tesn laipsn bei kvalifikacij , o be to nurod matanti didesnes karjeros galimybes.



11 pav. Statutini pareig n i-silavinimas

Didffioji dalis, 46 proc. policijos komisariato darbuotoj turi auk-t j universitetin i-silavinim , 33 proc. yra gij auk-t j neuniversitetin ir 18 proc. baig tik Policijos mokykl . Pareig nai baig auk-t sias mokymosi staigas yra link labiau siekti karjeros ir policijoje kaip sistemoje mato galimyb kilti karjeros laiptais. Jaunesni ir maflesn darbo staff (iki 10 met ) turintys respondentai labiau pasitiki motyvacijos sistema policijoje, nei tie darbuotojai kurie jau ilgesn laik dirba policijos komisariate.

Respondentams buvo pateikta lentel , kurioje jie tur jo paflym ti, kokios motyvavimo priemon s juos labiausiai motyvuoja, kurie yra neutral s ir kurie visi-kai nedaro jokios takos ir neskatina siekti geresni rezultat . 1 lentel je duomenys pateikti procentais, pagal policijos pareig n i-reik-t nuomon .



| Motyvacijos priemonė                      | Labai veiksminga | Veiksminga | Nei veiksminga nei neveiksminga | Neveiksminga | Visi-kai neveiksminga |
|---|------------------|------------|---------------------------------|--------------|-----------------------|
| Vienkartin piniginė išmoka                | 66,7             | 30,6       | 2,8                             | -            | -                     |
| Priedai prie atlyginimo                   | 66,7             | 33,3       | -                               | -            | -                     |
| Papildomos mokamos atostogos              | 36,1             | 56,9       | 5,6                             | 1,4          | -                     |
| Vardinė dovaną                            | 25,0             | 68,1       | 4,2                             | 2,8          | -                     |
| Padėka                                    | 18,1             | 31,9       | 20,8                            | 11,1         | 18,1                  |
| Laipsnio suteikimas                       | 54,2             | 34,7       | 6,9                             | 4,2          | -                     |
| Vardinis ginklas                          | 20,8             | 48,6       | 30,6                            | -            | -                     |
| Finnybinis flėklas                        | 27,8             | 52,8       | 16,7                            | 2,8          | -                     |
| Kvalifikacijos kėlimas                    | 19,4             | 33,3       | 27,8                            | 5,6          | -                     |
| Pristatymas valstybės apdovanojimui gauti | 52,8             | 25,0       | 16,7                            | 2,8          | 2,8                   |
| Atostogų ir darbo grafiko derinimas       | 18,1             | 25,0       | 26,4                            | 16,7         | 13,9                  |

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių veiksmingumas (procentais)

Nustatyta, kad darbuotojams veiksmingiausia yra vienkartinė piniginė išmoka bei priedai prie atlyginimo. Kaip vieną veiksmingiausių skatinančių priemonių darbe respondentai pasirinko priedus prie atlyginimo, net 66,7 proc. patvirtė jo variantą „Labai veiksminga“ ir 33,3 proc. nurodė „Veiksminga“. Adekvatus atlyginimas, priedai prie atlyginimo ir vienkartinė išmoka, kaip piniginių motyvavimo priemonių daro didžiausią taką darbuotojų darbo atlikimui, nuo ko priklauso visos organizacijos vaizdis bei darbo rezultatai.

Kitas labiausiai motyvuojančių priemonių, policijos pareigūnai nurodė vardinę dovaną, finnybinio flėklo teikimą bei pristatymą valstybės apdovanojimui gauti. Visos šios priemonės labiau tiko pareigūnų vidiniams pasitenkinimams savimi, savivertės padidėjimui visuomenės akyse. Labai didelė dalis apklaustųjų, net 93 proc. vardiavo, kad papildomai apmokamoms atostogų suteikimo galimybėms yra veiksminga arba labai veiksminga.

Kaip visiškai neveiksminga ar neveiksminga motyvavimo priemonė, net 29,2 proc. pasirinko padėką, o 30,6 proc. atostogų ir darbo grafiko derinimą. Galima daryti išvadą, kad policijos pareigūnams labiau skatina materialines motyvavimo priemones, arba tokia moralinio motyvavimo forma, apie kuri pranešama viešai ir leidžiama finuoti visuomenei apie jo nuopelnus. Tai atspindi ir pristatymas valstybės apdovanojimui gauti, 52,8 proc. apklaustųjų pasirinkta kaip labai veiksminga motyvavimo priemonė.

Apibendrinus galima teigti, kad vis dėlto materialinis faktorius yra pagrindinis motyvatorius policijos pareigūnų darbe. Ne kiekvienas pareigūnas vertina asmeniškai gautą padėką. Toks

motyvavimo veiksnys, kaip laipsnio suteikimas, kur teigiamai vertino 88,9 proc. respondent , atspindi ir moralini ir materialini skatinimo priemoni poveik . Asmuo gav s auk-tesn laipsn ne tik patenkina savo vidinius l kes ius, bet ir gauna didesn bazin atlyginim .

Darbuotoj motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra glaudffiai tarpusavyje susij , tod l apklausos dalyvi buvo pasiteirauta kaip jie vertina tam tikrus darbo aspektus.

| Darbo aspektai  | Visi-kai nesutinku | Nesutinku   | Neturiu nuomon s | Sutinku     | Visi-kai sutinku |
|---|--------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| Mano darbas reik-mingas ne tik man, bet ir visuomenei | 0,0                | 2,8         | 12,5             | <b>45,8</b> | 38,9             |
| Mano darbas yra domus                                 | 0,0                | 13,9        | 6,9              | <b>47,2</b> | 31,9             |
| Mano darbo rezultatai yra vertinami                   | 1,4                | 19,4        | 22,2             | 30,6        | 26,4             |
| Gerai sutariu su kolegomis                            | 0,0                | 2,8         | 20,8             | 62,5        | 4,2              |
| Gerai sutariu su vadodu                               | 0,0                | 1,4         | 4,2              | <b>63,9</b> | 30,6             |
| Esu patenkintas socialin mis garantijomis             | 1,4                | 4,2         | 16,7             | <b>51,4</b> | 26,4             |
| Mane tenkina esamos karjeros galimyb s                | 11,1               | <b>36,1</b> | 16,7             | 23,6        | 12,5             |
| Mane tenkina darbo ufmokestis                         | 20,8               | <b>36,1</b> | 12,5             | 22,2        | 8,3              |

2 lentel . Darbo aspekt vertinimas (proc.)

Pagal gautus rezultatus matome, kad policijos komisariate daugeliui pareig n darbas yra domus ir jie mano, kad atliekamos pareigos yra reik-mingos ne tik patiems pareig nams, bet ir naudingos visuomenei, o tai labai svarbu organizacijai, jos vaizdffiui.

Net 93,6 proc. apklausoje dalyvavusi asmen nurod , jog gerai sutaria su savo tiesioginiu vadovu, ir tik 1,4 proc. nemano su vadovu sutariantys gerai. Taip pat daugelis nurod gerai sutariantys su kolegomis, nors rezultatai ne tokie puik s, kaip apib dinant santykius su tiesioginiu vadovu. Tokie duomenys rodo, kad komisariatui vadovauja kompetetingi asmenys, kurie stengiasi sukurti puiki darbo atmosfer , mikroklimat . Geri tarpasmeniniai santykiai, pagalba kolegomis policijos darbe rei-kia labai daug, nes -iame specifiniame darbe daugyb ekstremali situacij , kuriose svarbus ne tik atskiras kiekvieno individo darbas, bet ir komandin veikla, tarpusavio komunikacija bei vienas kito supratimas. Galime teigti, kad puik s darbiniai santykiai yra vienas i- faktori takojan i efektyvi tiriamo komisariato pareig n veickl .

Organizacijoje vyrauja pakankamai auk-tas socialini garantij vertinimas. Tai savaiame suprantama, nes -is veiksnys yra vienas i- specifini ir i-skiria statutinius pareig nus i-kit profesij atstov . Ne kiekvienas turi galimybe naudotis nemokama sveikatos prieffi ra, gyvyb s draudimu ir pana-iomis socialin mis garantijomis.

Pareig niai nurod , kad mažiausia j dalis savo darbe yra patenkinti gaunamu darbo ufmokes iu bei karjeros galimyb mis. Tai nat ralu, nes neadekvatus darbo ufmokestis statutini pareig n darbe tikrai egzistuoja. vertinus patiriam rizik , psichologin tampa darbe bei darbo naktimis b tinyb , pareig nams tur t b ti mokamas atitinkamas atlygis ufl darb .

T siant apie nepasitenkinim darbo ufmokes iu tem , reik t pereiti prie sekan io anketos klausimo, kuriuo buvo norima i-siai-kinti, kurie darbo aspektai labiausiai demotyvuoja policijos pareig nus (3 lentel ). Analizuojant gautus atsakymus, nustatyta jog labiausiai darbuotojai yra neigiamai veikiami neadekvataus darbo ufmokes io, ta iau d l to yra priekai-taujama ne komisariato vadovui, o valstybei ir jos ekonominei pad iai. Kadangi policija yra biudfletin organizacija, atlyginim nulemia valstyb je vyraujantys statymai tokie kaip Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutas.

| Teiginiai                       | Labai kelia | Kelia | I-dalies kelia | Nekelia | Visi-kai nekelia |
|---------------------------------|-------------|-------|----------------|---------|------------------|
| Neadekvatus darbo ufmokestis    | 27,8        | 30,6  | 16,7           | 9,7     | 1,4              |
| Reikl s vir-ininkai             | 4,2         | 18,1  | 41,7           | 25,0    | 11,1             |
| Blogi santykiai su kolegomis    | 1,4         | 12,5  | 9,7            | 43,1    | 33,3             |
| Blogi santykiai su vir-ininku   | 4,2         | 19,4  | 15,3           | 44,4    | 16,7             |
| Darbo nuvertinimas              | 5,6         | 40,3  | 31,9           | 13,9    | 8,3              |
| Darbo priemoni stygius          | 2,8         | 13,9  | 52,8           | 26,4    | 4,2              |
| Nepakankamos karjeros galimyb s | 4,2         | 15,3  | 51,4           | 26,4    | 2,8              |

3 lentel . Nepasitenkinim keliantys darbo aspektai (proc).

Santykiai tarp darbuotoj ir vir-inink , n ra blogi, nes netgi 61,1 proc. apklaust j nurod jog ne jau ia nepasitenkinimo santykiuose su vir-ininku. Vir-inink reiklumas sukelia tam tikr nepasitenkinimo lyg 64 proc. pareig n , ta iau darbo santykiai ir yra tuo paremti, norint pasiekti ger veiklos rezultat vadovai privalo i-pavaldini reikalauti tam tikr dalyk . Tie i-kuri reikalaujama, ne visada supranta reikalavimo b tinyb , tai ir atsispindi gautuose rezultatuose.

Labai didelis kiekis pareig n , atliekan i savo darb jau iasi nuvertinti, nes netgi 77,8 proc. jau ia nusivylim , nes ne visada lieka pasteb ti j nuveikti visuomenei naudingi darbai. Pareig niai dafnai atlieka rizikingas, daug j g atiman ias ufduotis, ta iau i-visuomen s retai i-girsta palank atsiliepin ar pad kos fiod .

Darbo priemoni stygius, nekelia nepasitenkinimo darbu tik tre daliui apklaust j . Ir tai akivaizdu, nes policijos komisariate tr ksta naujausios technikos, kuri pagerint pareig n darbo efektyvum . Kai kuri darbo priemoni stygiui takos turi ribotas i-valstyb s biudfeto skiriam l –

kiekis, kurios yra skirstomos vyriausiojo policijos komisariato ir pagal poreikį – dalinama rajoniniams komisariatams. Nors komisariate darbo priemonių pakanka, tačiau reikia atnaujinti.

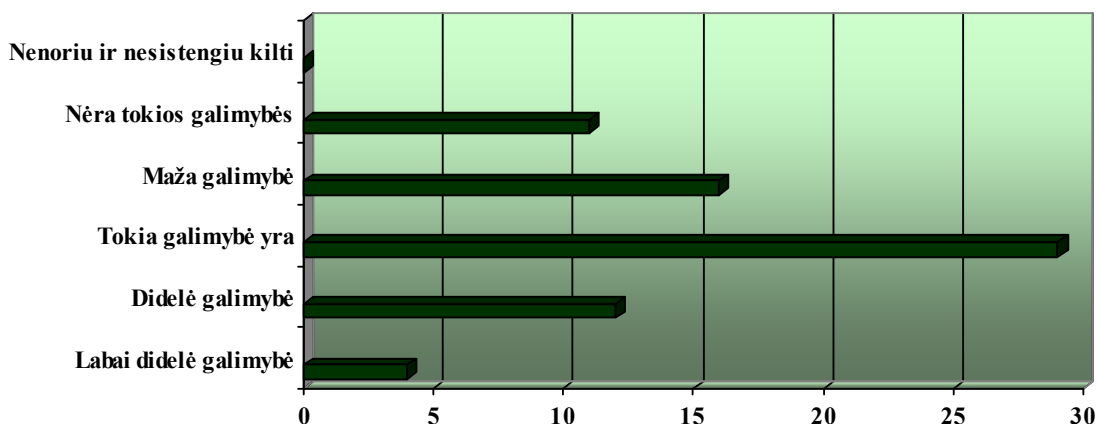
Nepakankama karjeros galimybė, kelia nepasitenkinimą palyginti dideliame kiekyje apklaustieji pareigūnai – 68,9 proc. Panašūs rezultatai buvo gauti ir analizavus pasitenkinimą keliančius aspektus tyrime (2 lentelė). Išskaidytus duomenis pagal pareigūnų darbo stažą metais buvo nustatytas ryšys tarp darbo stažo ir karjeros galimybių vertinimo.

|                              | Darbo stažas metais |      |       |       |               |
|------------------------------|---------------------|------|-------|-------|---------------|
|                              | Iki 5               | 6-11 | 12-17 | 18-23 | 24 ir daugiau |
| Karjeros galimybė            |                     |      |       |       |               |
| Labai didelė galimybė        | -                   | 9,5  | -     | -     | -             |
| Didelė galimybė              | 19,0                | 12,8 | 10,0  | 13,6  | -             |
| Tokia galimybė yra           | 45,0                | 39,3 | 50,0  | 45,5  | 20,0          |
| Labai maža galimybė          | 23,0                | 29,7 | 40,0  | 36,4  | 60,0          |
| Nėra tokios galimybės        | 13,0                | 8,7  | -     | 4,5   | 20,0          |
| Nenoriu ir nesistengiu kilti | -                   | -    | -     | -     | -             |

4 lentelė. Darbo stažas ir karjeros galimybės (proc.)

Gauti rezultatai rodo, kad labai didelę galimybę kilti karjeros laiptais mato tik respondentai turintys 6-11 metų darbo stažą. Turintys ilgesnį stažą respondentai apklausoje dalyvavo daugiausiai ir galima teigti, kad jie yra nusiteikę optimistiškiau, todėl kad jau finišo kaip veikia karjeros tobulinimo sistema, ne taip kaip mažesnio stažo turintieji, ir dar turi energijos bei noro siekti karjeros policijos tarnyboje, ne taip kaip didesnio stažo turintieji, kurie jau užsitarnavo valstybinę pensiją ar iki jo liko pora metų.

Bendri apklausos rezultatai apie galimybę kilti karjeros laiptais pasiskirstė taip:



12 pav. Karjeros kilimo galimybių vertinimas.

I– diagramoje pateikt duomen matome, kad Kretingos policijos komisariata dirba labai motyvuoti pareig nai, nes nei vienas i–j nepasirinko varianto „Nenoriu ir nesistengiu kilti, kas rodo jog kiekvienas i–j stengiasi gerai atlikti darb . Kai kurie respondentai mano, kad tokios galimyb s n ra, tai daugiausia didel staff turintys pareig nai, kuriems jau neb ra kur kilti, arba neturintys staffo pareig nai, kurie n ra tinkamai susipaffin su karjeros galimyb mis policijos komisariata. I–analizavus gautus rezultatus, galime teigti, kad jauni pareig nai labiau mato galimyb kilti karjeros laiptais ir to siekia, o taip pat pasteb ta, kad didesn staff turintys pareig nai uffima auk–tesnes pareigas. Pareig n atsakymai apie galimyb kilti karjeros laiptais rodo, kad Kretingos policijos komisariata yra karjeros kilimo galimyb .

|               |               | Policijos laipsnis |                         |         |              |                         |                        |
|---------------|---------------|--------------------|-------------------------|---------|--------------|-------------------------|------------------------|
|               |               | Policininkas       | Vyresnysis policininkas | Vir–ila | Inspektorius | Vyresnysis inspektorius | Komisaras inspektorius |
| Darbo staffas | iki 5 metu    | 47,2               | 30,5                    | -       | 22,8         | -                       | -                      |
|               | 6-11          | 13,8               | 40,2                    | -       | 30,5         | 11,4                    | 4,1                    |
|               | 12-17         | -                  | -                       | 10,0    | 30,0         | 50,0                    | 10,0                   |
|               | 18-23         | -                  | -                       | 4,1     | 22,7         | 40,9                    | 31,8                   |
|               | 24 ir daugiau | -                  | 40,0                    | 20,0    | 40,0         | -                       | -                      |

5 lentel . Policijos laipsnio priklausomyb nuo darbo staffo (proc.)

Anks iau min t teigin apie policijos laipsnio priklausomyb nuo darbo staffo patvirtina 5 lentel je pateikti duomenys. Didffioji dalis pareig n turin i iki 5 met darbo staff turi pirmosios ir antrosios grandies flemausius laipsnius. Apklaustieji, turintys 6-11 met darbo patirt , jau uffima ir auk–tesnes, ir auk– iausias vidurin s grandies pareigybes. Daugiausia 40,2 proc. 6-11 met darbo staff turin i pareig n turi Vyresniojo policininko laipsn . Pareig nai turintys didesn nei 12 met darbo staff , jau turi gij vir–ilos, auk– iausi pirmosios grandies laipsn , arba antrosios grandies laipsnius, didffi j dal sudaro vyresniojo inspektorius laipsn turintys apklaustieji. Komisariata vis dar dirba policijos pareig nai turintys 24 ir daugiau met staff , nors kiekvienas besidarbuojantis policijos sistemoje, turi teis i–eiti pensij i–tarnav s 20 met . Pareig nai, jau uffsitarnav tarnybin pensij ir pasirink toliau t sti karjer valstyb s tarnyboje, daffniausiai i–eina kitas auk–tesnes pareigas.

Siekiant i–siai–kinti, kaip skirting darbo staff turintys pareig nai vertina skirtingas motyvavimo priemones.

|                                  | Respondent darbo staffas |      |       |       |               |
|----------------------------------|--------------------------|------|-------|-------|---------------|
|                                  | Iki 5 met                | 6-11 | 12-17 | 18-23 | 24 ir daugiau |
| Vienkartin pinigini i-moka       |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | 75,0                     | 73,0 | 75,0  | 84,6  | 60,0          |
| Veiksminga                       | 25,0                     | 23,2 | 25,0  | 15,4  | 20,0          |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | -                        | 3,8  | -     | -     | 20,0          |
| Neveiksminga                     | -                        | -    | -     | -     | -             |
| Visi-kai neveiksminga            | -                        | -    | -     | -     | -             |
| Priedai prie atlyginimo          |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | 58,3                     | 84,6 | 68,7  | 46,1  | 40,0          |
| Veiksminga                       | 41,7                     | 15,4 | 31,3  | 53,9  | 60,0          |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | -                        | -    | -     | -     | -             |
| Neveiksminga                     | -                        | -    | -     | -     | -             |
| Visi-kai neveiksminga            | -                        | -    | -     | -     | -             |

6 lentel . Pinigini motyvacijos priemoni taka (proc.)

Nepriklausomai nuo darbo staffo, visi pareig nai, labiausiai yra motyvuojami pinigine i-rai-ka pateikiama skatinimo priemone. Vienkartine i-moka labiausiai yra patenkinti 18-23 metus policijos sistemoje pradirb pareig nai. domus faktas, kad kaip „Nei veiksminga, nei neveiksminga“ priemone buvo vardyta 6-11 ir daugiau nei 24 met staff turin i darbuotoj , taip gali nutikti, kai darbuotojui ufl pinigini paskatinim yra svarbesni kiti faktoriai, jis patiria malonum dirbti ne d l pinig , bet d l tikrai m gstamo darbo, kur jis atlieka. Priedai prie atlyginim vienareik-mi-kai yra pati veiksmingiausia priemon , kuri motyvuoja policijos pareig nus efektyviam darbui.

|                                  | Respondent darbo staffas |      |       |       |               |
|----------------------------------|--------------------------|------|-------|-------|---------------|
|                                  | Iki 5 met                | 6-11 | 12-17 | 18-23 | 24 ir daugiau |
| Laipsnio suteikimas              |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | 83,3                     | 42,4 | 50,0  | 53,8  | 60,0          |
| Veiksminga                       | 16,7                     | 34,6 | 43,7  | 38,5  | 40,0          |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | -                        | 15,4 | -     | 7,7   | -             |
| Neveiksminga                     | -                        | 7,6  | 6,3   | -     | -             |
| Visi-kai neveiksminga            | -                        | -    | -     | -     | -             |
| Kvalifikacijos k limas           |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | 30,0                     | 19,2 | 25,0  | 7,7   | -             |
| Veiksminga                       | 25,0                     | 65,4 | 31,2  | 23,0  | 80,0          |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | 45,0                     | 15,4 | 31,2  | 61,6  | -             |
| Neveiksminga                     | -                        | -    | 12,6  | 7,7   | 20,0          |
| Visi-kai neveiksminga            | -                        | -    | -     | -     | -             |

7 lentel . Karjeros motyvacijos veiksni vertinimas.

Laipsnio suteikimas yra ypač vertinamas mafl darbo stafl turin i pareig n , tod l kad visi prad j nuo flemiausio laipsnio siekia gauti auk-tesn , o tai ver ia pareig nus geriau atlikti einamas pareigas. Dalis pareig n , turintys 6-18 met stafl , paflym jo, kad i motyvacijos sistema yra neveiksminga. I-toki rezultat galime daryti i-ivad , jog jie jau pasiek savo tiksl ir nebepretenduoja auk-tesnio laipsnio suteikim . Daugiau nei 24 metus dirbantys pareig nai, nurod , kad jiems is motyvacijos veiksmingas, to prieplastis didel darbo patirtis ir flnojimas, kas darbe juo skatina. Apskritai, laipsnio suteikimas vertinamas labai teigiamai.

Kvalifikacijos k limo rezultatai ne tokie optimisti-ki. Daugiausia 45 proc. mafl stafl turin i darbuotoj kvalifikacijos k limo galimyb vardijo kaip „Nei veiksminga, nei neveiksmingaö, taip vyko tod l kad iems pareig nams dar tr ksta patirties ir flnojimo, kaip kvalifikacijos k limas gali takoti j karjeros galimybes. I-tarnav 18-23 metus ir sukaup nemenk patirt pareig nai taip pat nurod – veiksni kaip neutral . Tokiems rezultatams takos turi j ilgas darbo staflas, kai pareig nas jau yra pakankamai kvalifikuotas, arba art jantis tarnybin s pensijos laikas, kai neb ra prasm s kelti kvalifikacijos. I- vis grupi 6-17 met stafl turintys pareig nai yra labiausiai motyvuoti galimybe kelti kvalifikacij .

Reik t aptarti, kurie veiksniai grup s pareig nus mafliausiai veiksmingi ir nedaro jokio skatinamojo poveikio, jie nustatyti i-analazivus 1 lentel je pateiktus duomenis.

|                                  | Respondent darbo staffas |      |       |       |               |
|----------------------------------|--------------------------|------|-------|-------|---------------|
|                                  | Iki 5 met                | 6-11 | 12-17 | 18-23 | 24 ir daugiau |
| Pad ka                           |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | -                        | 15,4 | 18,7  | 30,8  | 40,0          |
| Veiksminga                       | 16,6                     | 15,4 | 43,8  | 53,8  | 60,0          |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | 16,6                     | 30,7 | 18,7  | 15,4  | -             |
| Neveiksminga                     | 33,4                     | 11,5 | 6,3   | -     | -             |
| Visi-kai neveiksminga            | 33,4                     | 27,0 | 12,5  | -     | -             |
| Atostog darbo grafiko derinimas  |                          |      |       |       |               |
| Labai veiksminga                 | 41,7                     | 15,4 | 18,7  | 15,4  | -             |
| Veiksminga                       | 25,0                     | 42,3 | 18,7  | 7,7   | -             |
| Nei veiksminga, nei neveiksminga | 8,3                      | 19,3 | 37,6  | 30,7  | 40,0          |
| Neveiksminga                     | 16,7                     | 11,5 | 12,5  | 23,1  | 40,0          |
| Visi-kai neveiksminga            | 8,3                      | 11,5 | 12,5  | 23,1  | 20,0          |

8 lentel . Maffiausiai veiksming priemoni vertinimas.

Kaip matome i–pateikt rezultat , pad ka labiausiai yra vertinama vyresni , didesn nei 18 met darbo staff gijusi policijos pareig n . Nuosekliai pasiskirst rezultatai prie teigini „Neveiksmingaö ir „Visi-kai neveiksmingaö, leidffia daryti i–vad , jog kuo maflesn staff turi pareig nas, tuo maffiau j motyvuoja ra-ti-ka ar flodin vadov pad ka.

Atostog ir darbo grafiko derinimas visi-kai neaktualus didesn nei 24 met staff turintiems pareig nams. Nei vienas i– penki apklaust j nepaflym jo, kad –i motyvacijos priemon yra veiksminga. Ta iau maflesn darbo staff turin ius pareig nus –i galimyb veikia pakankamai gerai ir net tre dalis iki 5 met darbo staff turin i pareig n nurod , kaip veiksming . Kiekvienoje apklaust j grup je pasitaik respondent kuriem buvo visi-kai neveiksmingas toks motyvavimo b das.

Apibendrinant Kretingos policijos komisariato darbuotoj motyvacijos sistem , bei pareig n poffi r j , galima teigti, kad yra skiriama pakankamai d mesio motyvacijos sistemos ir darbuotoj santykiui. Organizacijoje vyrauja puiki atmosfera ir geras mikroklimatas, kas padeda darbuotojams jaustis komfortabiliai atliekant pavestas ufduotis. Didffiausia problema vardijamas neadekvatus darbo ufmokestis bei darbo nuvertinimas ir nepakankamas visuomen s vertinimas. Apskritai darbuotojai yra patenkinti savo darbu komisariate ir santykdiais su tiesioginiais vadovais, bei kolegomis. Visi –ie veiksniai leidffia puikiai susikoncentruoti atliekam darb , siekti puiki rezultat .



#### 4. KRETINGOS RAJONO POLICIJOS KOMISARIATO MOTYVACIJOS TOBULINIMO PERSPEKTYVOS

Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaitos duomenimis Kretingos rajonas pripažintas vienu saugiausių apskrityje, taip pat Kretingos policijos komisariatas užima antrą vietą pagal ištyrimo nusikaltimų procentą. Puikūs darbo rezultatai rodo, kad šiame komisariate dirba savo srities specialistai, kuriems vadovauja kompetetingi vadovai, sugebantys užtikrinti efektyvaus darbo našumą.

Norint išlaikyti pavydintinus darbo rezultatus, reikėtų stengtis atsivėlgti tai ko trūksta pareigūnams, atliekantiems patį sunkiausių ir svarbiausių darbą. Atliktas tyrimas parodė, kokie darbo motyvacijos aspektai netenkina darbuotojų.

Pirmiausia reikėtų aptarti svarbiausią aspektą – *neadekvatų darbo užmokestį*. Daugelis pareigūnų vardiavo, kaip vieną iš nepasitenkinimų keliančių veiksnį. Deja, šioje vietoje viskas priklauso nuo statymų leidėjo sprendimų ir viršininkai yra bejėgiai kafiškai keisti. Patys policijos pareigūnai turėtų kreiptis Lietuvos Policijos profesinės jungties ir teikti pasiūlymus ar reikalavimus statymui leisti.

*Socialinės garantijos* – tai dar vienas veiksnys, kuriuo ne visi pareigūnai yra patenkinti. Tačiau, kaip ir minimalus darbo užmokestis, yra priklausomas nuo statymų leidėjo. Kol kas šioje vietoje pagerėjimo nenusimato, nes Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija yra pateikusi Lietuvos Respublikos pareigūnų pensijų statymo pakeitimo projektą, kuriame siūloma ilginti tarnybos laiką pensijai skirti iki 25 metų. Tuo metu pareigūnai turi teisę valstybinę pensiją po 20 metų tarnybos.

Kiekvieną dieną sveikata ar net gyvybė rizikuojantys pareigūnai jau įsiaiš *neįvertinti visuomenės*. Visuomenė dažnai nevertina, koks sudėtingas yra policininkų darbas. Pareigūnai gyvendina valstybės paskirtas teisines saugos priemonių funkcijas, padeda vykdyti teismų nutartis, kontroliuoja, kaip laikomasi valstybės nustatomo elgesio ar saugumo reikalavimų. Šių reikalavimų vykdymas ir išaukia didžiausią visuomenės nepasitenkinimą, yra susidariusi nuomonė, kad policininkai, trukdo ramiai gyventi žmonėms, viršijantiems saugumą greitai, vartojantiems alkoholį viešose vietose ar darantiems kitus smulkus nusikaltimus. Nors išties, policijos pareigūnai, saugo ir giną bent visuomenę, sulaukdamiesi agresyvių asmenų bėgimo, apspjaudomiesi ir panašiai. Toks požiūris pareigūnams, atspindi nepavieni žmonėms, o visos Lietuvos visuomenės mentalitetą. Norint pakeisti požiūrį, reikėtų iš esmės pakeisti nusistovėjusią nuomonę, stengiantis suteikti pareigūnams daugiau orumo, geresni darbo priemonės, viešiant visuomenę apie policijos darbo veiklos svarbą. Nors dabar jau vykdomos tokios programos, kaip vaikų ekskursijos policijos komisariatams, supažindinimas su

pareig n , vis labiau populiar ja policijos r m jai ir pan., vis d l to prireiks nemaflai laiko, kol uflaugs save ir kitus gerbianti visuomen .

Kretingos policijos komisariate kiekvienais metais yra vykdomas *darbuotojų vertinamas*, ufl tai skiriamos premijos, papildomos atostogos, vardiniai flenkliukai, ginklai ir t.t. Personalo, darbuotoj vertinimas, darbingumo, asmenyb s, elgsenos, panaudojimo, suderinamumo, potencialo, gabum vertinimas ó visos –ios s vokos naudojamos vertinimui ar atskiriems jo aspektams apib dinti. Policijos pareig nai jau iasi pakankamai gerai vertinti, o labiausiai juos motyvuoja premijos ar papildomos atostogos. Vadovai tur t to nepamir–ti ir stengtis savo darbuotojus ir toliau skatinti materialiomis priemon mis, kurios daro didfliausi poveik .

*Karjeros kilimo* galimybe gali pasinaudoti kiekvienas policijos pareig nas, tam tereikia parodyti iniciatyv , bei pasiekti gerus darbo rezultatus. Ta iau ne visi pareig nai yra motyvuoti siekti karjeros, nes auk–tesn s pareigos dar negarantuoja pastebimai didesnio atlyginimo ar kit privalum , o didesn atsakomyb ir pastangos siekiant auk–tesnio posto daflnai stabdo pareig nus.

Didflji j dal Kretingos policijos komisariato personalo sudaro statutiniai valstyb s tarnautojai, tod l b tina atkreipti d mes , b tent –i pareig n santyk su darbu ir jo gerinimo galimybes, o tai padaryti gali pad ti taikomi –ie valdymo procesai: personalo poreikio planavimas, kandidat paie–ka ir atranka, kvalifikacijos tobulinimas ir perkvalifikavimas, pareig n veiklos vertinimas, tarnybin kaita, karjeros procesai. O pats svarbiausias ufldavinys tenka Policijos departamentui prie VRM - didinti policijos pareig no profesijos patrauklum , gerinti policijos vaizd visuomen je, uftikrinti adekvat atlyg ufl darb ir teising socialini garantij sistem .

## IŠVADOS

1. Motyvacijai paaiškinti yra sukurta daugybė teorijų, tačiau iki šiol nėra vienos bendros, kuri apimtų visus motyvavimo aspektus. Todėl norint išsiaiškinti motyvuojančius veiksnius, reikia pritaikyti ne vieną teoriją, nes skirtingi individai turi skirtingus lūkesčius ir norus. Kiekvienos motyvacijos teorijos tikslas nustatyti kokios funkcijos yra ir kokios jos gali tapti.

2. Valstybės tarnyba, o ypačingai statutiniai pareigūnai, išsiskiria savo specifine veikla, nes jie turi tam tikrą galiojimą ir pareigūnų visuomenei. Motyvacijos sistema statutiniuose organizacijose yra dar pakankamai nauja ir iki galo neišvystyta, o tokie organizacijų vadovai susiduria ne tik su keliamais visuomenės reikalavimais, bet ir darbuotojų lūkesčiais, kuriuos reikia patenkinti, jei norima efektyvaus darbo. Policijos pareigūnai turi galimybę naudotis unikaliomis, viešajam sektoriui būdingomis motyvacijos priemonėmis, tokiomis kaip kasmetiniai atostogavimai, kurių trukmė nustatoma pagal darbo stažą, išskirti komponentai susidedantys iš atlyginimo, karjeros galimybės, teisė ankstyvai valstybinę pensiją, paskatinimo sistema, dinamiškas ir domiu darbu. Svarbiausias iš motyvacinių veiksnių realizavimas bei derinimas su individualiais darbuotojų poreikiais, statutiniuose organizacijose sukuria efektyvią motyvavimo sistemą.

3. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyta, jog daugelis Kretingos rajono policijos komisariato darbuotojų statutiniams pareigūnams yra patenkinti savo darbu. Organizacijoje vyraujantis geras mikroklimatas, kurį takoją puiki santykiai su tiesioginiais vadovais ir kolegomis, užtikrina darbuotojų psichologinį pasitenkinimą darbu. Kartą per metus yra vykdomas darbuotojų vertinimas, kurio metu paaiškėja, kurie pareigūnai yra verti paaukštinimo, o kuriems reikalingi papildomi mokymai. Tuo būdu užtikrinamas organizacijos veiklos efektyvumas optimizuojant darbuotojų veiklos rezultatus tam tikromis skatinimo priemonėmis. Nustatyta, kad didžiausi poveikį pareigūnų motyvacijai turi materialios skatinimo priemonės, piniginiai mokos ar priedai prie atlyginimo. Vadovai turėtų atkreipti dėmesį, kad laipsnio suteikimas ar pristatymas valstybės apdovanojimui gauti, komisariato darbuotojus labiausiai takojantys nematerialieji motyvacijos skatinimo veiksniai. Nereikia pamiršti, kad ne visos priemonės statutiniams pareigūnų motyvavimo sistemoje yra vienodai veiksmingos. Tokios skatinimo priemonės, kaip padėka ar atostogų ir darbo laiko grafiko derinimas, kurios naudojamos komisariato, neduoda optimalių rezultatų ir nesuteikia darbuotojams pakankamo motyvacinio stimulo.

4. Nėra organizacijos, kurioje vyrautų vien tik motyvuojantys veiksniai. Kretingos policijos komisariato pareigūnams labiausiai demotyvuojantis darbo aspektas, tai neadekvatus darbo užmokestis, kurį reguliuoja Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statutas. Pareigūnų atlyginimas turėtų būti nustatomas vertinant riziką, psichologinį tempą ir kitus neigiamus veiksnius, kiekvieną dieną patiriamus darbe. Atlikdami visuomenės interesų apsaugos funkciją, policijos pareigūnai

nesijauia pakankamai vertinami tos paios visuomenės, kuri ne visada supranta policijos, kaip institucijos, darbo svarbą kiekvieno individo kasdieniame gyvenime. Nepakankamos karjeros galimybės taip pat sukelia nepasitenkinimą pareigūnams. Nors ir teigiama, kad karjeros galimybės yra viena iš specifinių statutinių pareigūnų motyvacijos priemonių, praktikoje tai nėra iki galo gyvendinta. Pareigūnai prieš pradėdami tarnybą, turėtų būti supažindinami su realiomis karjeros galimybėmis, priemonėmis to siekti ir būsimais rezultatais, kurie turėtų būti patrauklūs karjeros siekėjams.

5. Apskritai motyvacijos sistema komisariatare yra gera, tačiau visada yra kur tobulėti. Pareigūnai turėtų patys siekti, kad jų darbo sąlygos atitiktų visus lūkesčius. Reikėtų susivienyti ir kreiptis. Vidaus reikalų ministerijai su šiuo lygmeniu darbo užmokesčio didinimo, socialinių garantijų gerinimo. Aktyviau silietai visuomenės –viešiam jėgų veikl apie policijos darbo reikm valstybei ir jos piliečiams ir taip gyti didesnį pagarbą bei visuomeninį vertinimą. Nordami labiau motyvuoti darbuotojus, vadovai turėtų atsišvelgti kiekvienam iš atskirai ir išsiaiškinti, kokias priemones daryt didžiausi poveikis. Vieniems gali būti svarbus piniginis mokymas, o kitiems gali užtekti paprasčiausios padėkos, o pasiektas rezultatas bus toks pat.

## LITERATŪRA

1. Adamonien R., Sakalas A., Tilingien V. (2004) *Personalo valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonas E., Bagdonien L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
3. Barauskien , V. (2001). Viešasis administravimas: kolektyvinis monografija. *Personalo administravimas viešajame sektoriuje*. (pp. 214-253) Kaunas: Technologija.
4. Barauskien V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vital Litera.
5. Buikienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
6. Butkus, F.S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Buikienė I. (1996) *Personalo motyvavimas : mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
8. Chmiel, N. (2005) *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Daniuskas G. (2013) *Teisės saugos institucijos*. Vilnius: Justitia.
10. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Dubauskas G. (2006) *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono fiemaiio karo akademija.
12. Glebov N. (2010) Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė* 76, 130-148.
13. Grafulis V. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klaidos keliai*. Vilnius: Ciklonas.
14. Janauskas E.E. (2011) *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono fiemaiio Lietuvos karo akademija.
15. Jucevičius P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
16. Kalesnykas V. (2002) Policijos funkcijos gyvendinimo efektyvumas: viešasis ir privusis interesų derinimo problema. *Jurisprudencija*. t. 24(16) , 43-56.
17. Kasiulis J., Barvydien V. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
18. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato 2014 metų veiklos ataskaita. [fi r ta 2015 02 05] Prieiga per internet : < [http://klaipeda.policija.lt/lt/veikla-2/veiklos-ataskaitos\\_496.html](http://klaipeda.policija.lt/lt/veikla-2/veiklos-ataskaitos_496.html)>.
19. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato nuostatai. [fi r ta 2015 01 13] Prieiga per internet: < <http://klaipeda.policija.lt/lt/veikla-2/nuostatai.html>>.
20. Laurinavičius, A., (2003). *Tarnybinė teisė: Statutinės valstybės tarnybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
21. Laurinavičius, A., (2002). Statutiniai valstybės tarnybų pareigūnų karjeros ypatumai. *Jurisprudencija*, 35(27) , 36-46.
22. Leonien B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija.
23. Lietuvių kalbos fodynas [fi r ta 2015 01 24] Prieiga per internet : <<http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Dichotomija>>.

24. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, sigaliojimo ir gyvendinimo statymas. Nr. IX-926, *Žin.* 2002, Nr. 64-2569.
25. Lietuvos Respublikos pareig n ir kari valstybini pensij statymas. Nr. I-693, *Žin.* 1994, Nr.X-1027, 2007-01-18, *Žin.*, 2007, Nr. 8-314.
26. Lietuvos Respublikos policijos veiklos statymas. Nr.VIII-2048 *Žin.* 2000, Nr. 90-2777
27. Lietuvos Respublikos Valstyb s tarnybos statymas Nr. IX-855 *Žin.* 2002, Nr. 45-1708
28. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto statymas IX-1538 *Žin.* 2003 Nr. 42-1927
29. Lietuvos Policijos Generalinis komisaro sakymas. D l policijos personalo rotacijos programos ir jos gyvendinimo plano patvirtinimo. Nr 5-V-824, 2008. *Žin.* 1997, Nr. 2-16 Vilnius: Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrind statymas.
30. Lietuvos valstyb s tarnautoj motyvacijos tyrimo ataskaita 2007 m. ó [ffi r ta 2015 01 26] Prieiga per internet : <<http://www.vtd.lt/index.php?-1683186470>>.
31. Liubertas P., Ma inskas ., (2004) *Lietuvos policija atkurus nepriklausomybę (1990–1996)*: Vilnius: Lietuvos teis s universiteto Leidybos centras.
32. Luka–evi ius K. Martinkus B. (2003) *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
33. Masiulis K. (2007) Valstyb s tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvin monografija. *Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos*. Vilnius: UAB šPRactionõ.
34. Maslow A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
35. Melnikas, B. ir Smaliukien , R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono fiemai io Lietuvos Karo Akademija.
36. Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
37. Minkevi ius A., Smalskys V. (2008) *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos: mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
38. Misi nas E., (2010) *Policijos pareigūnų teisinis statusas*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, teis (01 S) Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
39. Palidaskait J. (2006) Valstyb s tarnautoj pareigos ir teis s Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas. (16)* , 16-27
40. Palidaskait J., (2007) Motyvacijos unikalumas valstyb s tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas. (19)*, 33-45.
41. Petkevi i t N. (2006). *Karjeros valdymas: asmeninė individualioji perspektyva: mokomoji knyga*. Kaunas: VDU laidykla.
42. Poci t B. (2010) Leono Jovai–os ind l is profesinio orientavimo tyrimus ir praktik . *Acta Paedagogica Vilnensia.Vinius: Vilniaus universitetas, T. 25*, 43-56.
43. Policijos departamento prie vidaus reikal ministerijos puslapis. ó [ffi r ta 2015 01 27] Prieiga per internet : <<http://www.policija.lt/index.php?id=46>>.
44. Policijos sistemos personalo kvalifikacijos tobulinimo taisykl s. PATVIRTINTA: Lietuvos policijos generalinio komisaro 2007 m. liepos 20 d. sakymu Nr. 5-V-495
45. Robins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

46. Sakalas A., Mingien V. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
47. Sakalas A., (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
48. Simon H. A. (2003) *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: Knygiai.
49. Smalskys V. 2010. *Viešasis valdymas*. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius
50. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius: VGTU Technika.
51. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Kavareikienė D. (2008) *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Taurai: Taurių universiteto leidykla.
53. Ulrich D. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo finios.
54. Vaisvalavičius A. 2009. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos –ali patirtis. *Viešoji politika ir administravimas* (27), 69-78.
55. Vitkauskas K. (2012) Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksmų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, (3), 377- 389.
56. Zakarevičius P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.

**PRIEDAI**



## ANKETA

*Gerb. Respondente,*

*Kauno technologijos universiteto socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto studentas Vitalijus Benetis atlieka apklausą, kurios tikslas, ištirti kaip Kretingos policijos komisariato darbuotojai vertina esamą motyvacijos sistemą statutinėje organizacijoje.*

*Anketa yra anoniminė, visi atsakymai bus apibendrinti ir panaudoti mokslinei analizei. Prašau apklausoje pažymėti (X) vieną ar kelis Jums priimtinausius variantus arba įrašyti savo variantą.*

**1. Ar esate patenkintas savo darbu? (pasirinkite vieną variantą).**

- Labai patenkinta (-s).
- Patenkinta (-s).
- Nei patenkinta (-s) , nei nepatenkinta (-s).
- Nepatenkinta (-s).
- Labai nepatenkinta (-s).

**2. Kiek Jums asmeniškai yra veiksmingos įvardintos darbuotojų motyvavimo priemonės? (Ivertinkite kiekvieną teiginį, kur 1 – visiškai neveiksminga, 5 – labai veiksminga)**

| Eil. Nr. | Motyvacijos priemon                        | Labai veiksminga (1) | Veiksminga (2) | Nei veiksminga, nei neveiksminga(3) | Neveiksminga (4) | Visi-kai neveiksminga (5) |
|----------|--|----------------------|----------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------|
| 1.       | Vienkartin pinigin i-moka.                 |                      |                |                                     |                  |                           |
| 2.       | Priedai prie atlyginimo.                   |                      |                |                                     |                  |                           |
| 3.       | Papildomos mokamos atostogos.              |                      |                |                                     |                  |                           |
| 4.       | Vardin dovana.                             |                      |                |                                     |                  |                           |
| 5.       | Pad ka.                                    |                      |                |                                     |                  |                           |
| 6.       | Laipsnio suteikimas.                       |                      |                |                                     |                  |                           |
| 7.       | Vardinis ginklas.                          |                      |                |                                     |                  |                           |
| 8.       | fiinybinis flenklas.                       |                      |                |                                     |                  |                           |
| 9.       | Kvalifikacijos k limas.                    |                      |                |                                     |                  |                           |
| 10.      | Pristatymas valstyb s apdovanojimui gauti. |                      |                |                                     |                  |                           |
| 11.      | Atostog darbo grafiko derinimas.           |                      |                |                                     |                  |                           |

**3. Kaip vertinate įvardintus savo darbo aspektus? (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu).**

| Eil. Nr. | Darbo aspektai  | Visi-kai nesutinku (1) | Nesutinku (2) | Neturiu nuomonės (3) | Sutinku (4) | Visi-kai sutinku (5) |
|----------|---|------------------------|---------------|----------------------|-------------|----------------------|
| 1.       | Mano darbas reikšmingas ne tik man, bet ir visuomenei                 |                        |               |                      |             |                      |
| 2.       | Mano darbas yra domus.  |                        |               |                      |             |                      |
| 3.       | Mano darbo rezultatai vertinami.                                      |                        |               |                      |             |                      |
| 4.       | Gerai sutariu su kolegomis.   |                        |               |                      |             |                      |
| 5.       | Gerai sutariu su tiesioginiu vadovu.                                  |                        |               |                      |             |                      |
| 6.       | Esu patenkinta (-s) teikiamomis socialinėmis garantijomis policijoje. |                        |               |                      |             |                      |
| 7.       | Esu patenkinta (-as) darbovietėje esančiomis karjeros galimybėmis.    |                        |               |                      |             |                      |
| 8.       | Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis.                               |                        |               |                      |             |                      |

**4. Ar Kretingos policijos komisariate matote galimybę kilti karjeros laiptais?**

- Labai didelė galimybė.
- Didelė galimybė.
- Tokia galimybė yra.
- Labai maža galimybė.
- Neturime tokios galimybės.
- Nenoriu ir nesistengiu kilti.

**5. Kokie darbo aspektai Jums kelia didžiausią nepasitenkinimą Jūsų darbu? (Įvertinkite kiekvieną teiginį, kur 1 – visiškai nekelia, 5 – labai kelia).**

| Eil. Nr. | Teiginiai                        | Labai kelia (1) | Kelia (2) | Į-dalies kelia (3) | Nekelia (4) | Visi-kai nekelia (5) |
|----------|----------------------------------|-----------------|-----------|--------------------|-------------|----------------------|
| 1.       | Neadekvatus darbo užmokestis.    |                 |           |                    |             |                      |
| 2.       | Reiklūs viršiniai.               |                 |           |                    |             |                      |
| 3.       | Blogi santykiai su kolegomis.    |                 |           |                    |             |                      |
| 4.       | Blogi santykiai su viršininkais. |                 |           |                    |             |                      |
| 5.       | Darbo nuvertinimas.              |                 |           |                    |             |                      |
| 6.       | Darbo priemonių stygius.         |                 |           |                    |             |                      |
| 7.       | Nepakankama karjeros galimybė.   |                 |           |                    |             |                      |

**6. Jūsų lytis?**

- Vyras.
- Moteris.

**7. Jūsų amžius?**

- 18 ó 25 metai.
- 26 ó 35 met .
- 36 ó 45 met .
- 46 ó 56 met .
- 56 ir daugiau.

**8. Jūsų išsilavinimas?**

- Policijos mokykla.
- Auk-tasis neuniversitetinis.
- Auk-tasis universitetinis.
- Kita \_\_\_\_\_

**9. Jūsų darbo stažas (metais) policijoje? (Irašykite savo variantą).**

\_\_\_\_\_

**10. Koks Jūsų policijos laipsnis? (Irašykite savo variantą).**

\_\_\_\_\_

## KLAIPĖDOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STRUKTŪROS SCHEMA

