

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO SAUGUMO AKADEMIJA**

ROLANDAS KRASAUSKAS

TEISĖ IR POLICIJOS VEIKLA

TPOkmis19-1

**STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO
TOBULINIMO MODELIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas: Prof. hab. dr. R. Adamonienė

.....
(parašas)

Konsultantas: Prof. dr. A. Novikovas

.....
(parašas)

Darbo autorius: R. Krasauskas

.....
(parašas)

Kaunas, 2021

TURINYS

ĮVADAS	3
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO TEORINIAI IR TEISINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Motyvacijos koncepcija	6
1.1.1. Motyvacijos ir motyvavimo samprata	6
1.1.2. Darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija.....	9
1.1.3. Darbuotojų motyvavimo priemonės.....	19
1.2. Motyvacijos teorijos ir motyvavimo modeliai	23
1.2.1. Motyvacijos teorijų ir motyvavimo modelių analizė	23
1.2.2. Teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.....	37
2. KLAIPĖDOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMAS.....	40
2.1. Tyrimo metodika.....	40
2.2. Tyrimo rezultatai ir apibendrinimas.....	42
3. KLAIPĖDOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS GERINIMO SPRENDIMAI.....	54
3.1. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio probleminės sritys.....	54
3.2. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio tobulinimo kryptys.....	56
IŠVADOS	62
PASIŪLYMAI.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	65
PRIEDAI	70
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	73
SUMMARY.....	74
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ.....	75

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Pagrindinis organizacijos uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir organizacijos tikslams įgyvendinti. Kiekviena organizacija, ne išimtis ir statutinės valstybės tarnybos įstaigos, siekia pritraukti kompetentingus bei motyvuotus tarnautojus, kurie siektų aukštesnių veiklos rezultatų, kas ilgalaikėje perspektyvoje lemtų organizacijos produktyvumo didėjimą ir jos vystymąsi.

Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė. Atlikti tyrimai rodo, kad viešasis sektorius visoje Europoje yra matomas kaip tingus, nemotyvuotas, neefektyvus ir išlaidus.¹ Apžvelgus Lietuvos mokslinę literatūrą motyvacijos tema, pasigendama tiek teorinių žinių, tiek empirinių duomenų, susijusių su Lietuvos statutinių valstybės tarnautojų motyvacija. Pastebima, kad atlikta mažai empirinių tyrimų, leidžiančių nustatyti, kurie motyvaciniai veiksniai skatina efektyvesnę statutinių valstybės tarnautojų darbą, kurios motyvavimo priemonės (būdai) galėtų sustiprinti taikomos motyvavimo sistemos veikimą. Taip pat pasigendama jau atliktų tyrimų analizės ir gautų rezultatų susistemavimo bei pritaikymo mūsų valstybės tarnyboje. Nagrinėjant mokslinę literatūrą motyvacijos tema, nustatyta, kad Lietuvoje skiriama per mažai dėmesio statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelių kūrimui ir jų taikymui. Geriausiu atveju, tarnautojams skatinti bandoma naudoti pavienes motyvavimo priemones. Toks desperatiškas elgesys nepagerina darbuotojų veiklos efektyvumo ir nekelia darbo motyvacijos. Kiekvienas naujas tyrimas leistų praplėsti motyvacijos supratimą ir padidintų darbuotojų motyvaciją. Gauta empiriškai pagrįsta informacija būtų stimulus ieškoti efektyvesnių motyvavimo priemonių derinių, kurie leistų atnaujinti dabartinę motyvavimo sistemą, o sukurtas aiškus ir vieningas motyvavimo modelis pagerintų statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos produktyvumą.

Darbuotojų motyvavimas yra reikšminga ir nauja tyrimų kryptis, apimanti kultūrinės, socialinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Dar XX a. viduryje A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. C. MacClenlland, J. Adams, B. F. Skinner, E. Locke ir G. P Latham, V. Vroom ir L. Porter ir E. Lowler ir kt. pradėjo formuoti turinio (poreikių) ir proceso motyvacinės teorijas, kurios sudarė pagrindą įvairių motyvavimo modelių kūrimuisi. Jais remiantis užsienio valstybėse yra atlikta nemažai tyrimų, kuriais siekiama paskatinti darbuotojų produktyvumą ir darbo našumą.

¹ Unė Kaunaitė ir Monika Merkytė, Valstybės tarnybos konkurencingumo strategija „Geriausias darbdavys“ (2015) 1.

Tokie autoriai kaip S. P. Robbins², A. F. J. Stoner, R. E. Freeman³, M. Richard⁴, R. C. Appleby⁵ ir kt. nagrinėjo darbuotojų motyvaciją įvairiose organizacijose. Lietuvoje panašūs tyrimai taip pat buvo ir yra atliekami, tačiau negausiai. Išsamesnius darbo motyvavimo ypatumus savo darbuose gvildeno V. Barvydienė ir J. Kasiulis⁶, I. Bučiūnienė⁷, V. Gražulis⁸, A. Sakalas⁹, D. Šavareikienė¹⁰, V. Šilingienė¹¹, P. Jucevičienė¹², V. Gražulis ir M. Blaškova¹³ ir kt. Autorė J. Palidauskaitė¹⁴ nagrinėjo motyvacijos unikalumą valstybės tarnyboje, o L. Marcinkevičiūtė¹⁵ atkreipė dėmesį į darbuotojų motyvavimo modelius.

Tyrimo problema. Kokios pagrindinės motyvavimo problemos ir kokiomis motyvavimo priemonėmis (būdais) būtų galima patobulinti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį ir taip padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją?

Tyrimo objektas: Statutinių valstybės tarnautojų motyvacija ir motyvavimas.

Tyrimo tikslas: Išanalizuoti motyvacijos teorinius ir teisinius aspektus ir parengti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Atskleisti motyvacijos ir motyvavimo sampratą ir apibūdinti tarnautojų motyvaciją sąlygojančius vidinius ir išorinius veiksnius, taip pat išanalizuoti motyvavimo priemones ir jų klasifikacijas.
- 2) Apžvelgti motyvacinės teorijas bei darbuotojų motyvavimo modelius ir suformuoti teorinį statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį.
- 3) Atlikti motyvacijos ir motyvavimo dirbti kiekybinį tyrimą Klaipėdos apskrities vyriausiame policijos komisariate.

² Stephen P. Robbins. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003).

³ A. F. J. Stoner, ir kt., *Vadyba* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999).

⁴ Richard Monyz Jr, „Motivating employees and fostering diversity“, Iš *Practical and effective management of libraries: integrating case studies, general management theory and self-understanding* (England: Chandos publishing, 2010).

⁵ Robert Appleby. „Šiuolaikinio verslo administravimas“ Iš *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija*. (Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2010).

⁶ Violeta Barvydienė, ir Juozas Kasiulis. *Vadovavimo psichologija*. (Kaunas: Technologija, 2001).

⁷ Ilona Bučiūnienė. *Personalo motyvavimas* (Kaunas: Technologija, 1996).

⁸ Vladimiras Gražulis. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* (Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto Leidybos centras, 2008).

⁹ Algimantas Sakalas. *Personalo vadyba*. (Vilnius: Margi raštai, 2001).

¹⁰ Danguolė Šavareikienė. *Motyvacija vadybos procese*. (Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008).

¹¹ Algimantas Sakalas ir Violeta Šilingienė. *Personalo valdymas*. (Kaunas: Technologija, 2000).

¹² Palmira Jucevičienė. *Organizacijos elgsena*. (Kaunas: Technologija, 1996).

¹³ Vladimiras Gražulis ir Martina Blaškova., *Motivation of Human Potential: theory and practice*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009).

¹⁴ Jolanta Palidauskaitė. „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“. Viešojoji politika ir administravimas (Kaunas, 2007) Nr. 19

¹⁵ Lina Marcinkevičiūtė. *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija*. (Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2010).

4) Nustatyti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio problemines sritis ir pateikti tobulinimo kryptis.

Ginamasis teiginys. Statutiniams valstybės tarnautojams taikomos motyvavimo priemonės neužtikrina visapusiškos tarnautojų motyvacijos buvimo.

Tyrimo metodai. Baigiamajame darbe panaudoti 6 moksliniai tyrimo metodai: *mokslinės literatūros analizės ir sisteminės analizės* metodai taikyti teorinėje darbo dalyje, siekiant išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo sampratas, bei statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemones ir jų taikymo ypatumus; *dokumentų analizės* metodas taikytas analizuojant teisės aktus; *anketinės apklausos, statistinis kiekybinių duomenų analizės* metodai taikyti analizuojant anoniminės apklausos rezultatus; *apibendrinimo* metodas taikytas visame darbe, siekiant apibendrinti mokslinę literatūrą ir empirinio tyrimo rezultatus, nustatant statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio problemines sritis bei formuojant galutines išvadas.

Darbo praktinė reikšmė. Magistro baigiamasis darbas gali būti naudingas siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją ir pagerinti statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos rezultatus.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys dėstymo skyriai, išvados, literatūra, priedai bei santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmame skyriuje „*Motyvacijos ir motyvavimo teoriniai ir teisiniai aspektai*“ atskleidžiama motyvacijos koncepcija, darbuotojų motyvaciją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai taip pat apžvelgiamos motyvavimo priemonės ir jų klasifikacijos. Šiame skyriuje taip pat analizuojamos motyvacinės teorijos ir motyvavimo modeliai ir kuriamas teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis. Antrame skyriuje „*Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tyrimas*“ pristatomi, analizuojami bei įvertinami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai. Trečiame skyriuje „*Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos gerinimo sprendimai*“ remiantis išanalizuota teorine medžiaga bei gautais kiekybinio tyrimo rezultatais, nustatomos statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio probleminės sritys bei pateikiamos motyvavimo sistemos tobulinimo kryptys. Darbo pabaigoje formuojamos nagrinėtos temos *išvados ir pateikiami pasiūlymai*. *Prieduose* pateikiama anketa (klausimynas), kuri buvo pateikta Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutiniams valstybės tarnautojams.

1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO TEORINIAI IR TEISINIAI ASPEKTAI

Šiame skyriuje analizuojamos motyvacijos ir motyvavimo sampratos, darbuotojų vidiniai ir išoriniai veiksniai, taip pat darbuotojų motyvavimo priemonės ir jų klasifikacijos. Siekiant pagerinti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį, analizuojamos turinio (poreikių) ir proceso motyvacinės teorijos ir motyvavimo modeliai. Skyriaus pabaigoje sudaromas teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelis.

1.1. Motyvacijos koncepcija

Motyvacijos reikšmė yra neatsiejama nuo žmogiškųjų išteklių, kurie yra vienas pagrindinių organizacijos vidinės aplinkos veiksnių, nuo kurių atsispindi organizacijos rodikliai. Nuo darbuotojų kompetencijos, jų požiūrio į darbą, vertybių sistemos, poreikių priklauso ir jų elgesys pačioje organizacijoje, todėl suprasti motyvacijos procesą nėra lengvas uždavinys, nes kiekvieno asmens motyvacija susidaro jo sąmonėje. Viešasis sektorius siekdamas gerų rezultatų įvairiais būdais bando motyvuoti savo darbuotojus, tačiau tai tampa sunkiu uždaviniu, kadangi laikui bėgant darbuotojų motyvacija keičiasi ir vienos taikytinos motyvavimo priemonės tampa neveiksmingos, todėl joms nuolat reikia ieškoti alternatyvų. Organizacijų vadovai, kurie geba tinkamai pasirinkti ir taikyti motyvavimo priemones savo pavaldiniams, turi galimybę diegti motyvavimo sistemas, modelius, kuriais užtikrinama visapusiška darbuotojų motyvacija. Be abejo, motyvavimo modelių taikymas organizacijose reikalauja nuoseklumo, lankstumo ir nuolatinės priežiūros.

1.1.1. Motyvacijos ir motyvavimo samprata

Motyvacijos samprata susiformavo ekonomikos srityje XX a. trečiajame dešimtmetyje. Šios sampratos apibrėžimas nuolat keitėsi ir tobulėjo, jos problematika sulaukė sociologų ir psichologų dėmesio. Atsiradus motyvacijos sampratai pradėjo formotis įvairios motyvacinės teorijos ir modeliai, o jų autoriai rėmėsi tyrimais, atliktais analizuojant darbuotojų motyvavimo metodus. Pačios motyvacijos pradinė sąvoką reiškia visumą veiksnių, lemiančių individo elgesį. Naujausiame Tarptautinių žodžių žodyne (2020) „motyvacija“ apibūdinama kaip „tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai.“¹⁶ Nagrinėjant motyvacijos sampratas, reikėtų paminėti ir išskirti „motyvavimo“ kaip sampratos reikšmę, kadangi

¹⁶ Tarptautinių žodžių žodynas, žiūrėta 2020 m. lapkričio 9 d., <http://tzz.lt/m/motyvacija/>

šios sąvokos labai artimos vienas kitai, tačiau jų reikšmė nėra tapati. Dėl šių priežasčių tampa svarbu teisingai suvokti šių sampratų skirtumus ir jas viena nuo kitos atriboti. Bendriausia prasme, Lietuvių kalbos žodyne (2020) „motyvacija“ yra apibrėžiama kaip „tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas“¹⁷, o darbuotojų „motyvavimas“ siejamas su tiesioginiu poveikiu darbuotojų motyvacijai. Žemiau pateikiami platesni „motyvacijos“ ir „motyvavimo“ sampratų apibrėžimai.

Ivairūs vadybos specialistai pateikia skirtingus motyvacijos apibrėžimus. Amerikiečių autorius S. P. Robbins (2003) motyvaciją apibrėžia kaip norą kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Pasak jo, poreikis reiškia fiziologinį ar psichologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs.¹⁸ A. Tamošiūnas (2013) motyvacijos sampratą glaudžiai sieja su veiksniais. Anot autoriaus, „motyvacija galima laikyti tam tikrą visumą veiksmų, lemiančių žmogaus elgesį.“¹⁹ Panašiai motyvaciją apibūdina ir V. Baršauskienė (1999), teigdama, kad „motyvacija apima veiksnius, kurie sužadina elgesį norint pasiekti tikslą.“²⁰ Prie panašaus apibūdinimo linkęs ir L. Jovaiša (2009). Jo teigimu, motyvacija atsiskleidžia veiksmų ir elgesio kryptimi, nes būtent motyvacija ir nukreipta į veiklą. Jo manymu, veiklos patvarumas leidžia teigti, kad esama stabilios, ilgiau trunkančios motyvacijos.²¹ Prie tokios „motyvacijos“ sąvokos apibrėžimo galima priskirti ir B. Leonienę (2001), kurios manymu, motyvacija yra poreikis arba vidinė paskata, kuri skatina veikti siekiant tam tikro tikslo.²² Kiek kitaip motyvaciją apibūdina A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006), teigdamos, kad motyvacija yra kaip psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Įsipareigojimo laipsnis, tai veiksniai, sukeltantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.²³ Pagal autorę A. Adamonienę (2015) „motyvacija, tai asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą esant konkrečiai situacijai. Tai individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius.“²⁴

Galima išskirti ir tokius „motyvacijos“ sąvokos apibrėžimus, kurie labiau sietini su darbo motyvacija. Pasak D. Šavareikienės (2008), „motyvacija yra skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.“²⁵ Šis apibrėžimas aiškiai sietinas su organizacine – darbine motyvacija. Autorė L. Preikšienė (2017) išskiria tokia

¹⁷ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, žiūrėta 2020 m. lapkričio 9 d., <http://ikiis.lki.lt/dabartinis>

¹⁸ Robbins, *supra note*, 2: 66.

¹⁹ Andrius Tamošiūnas. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. (Vilnius: Technika, 2013), 119.

²⁰ Viktorija Baršauskienė ir Birutė Janulevičiūtė-Ivaškevičienė. *Žmogiškieji santykiai*. (Kaunas: Technologija, 1999), 77.

²¹ Leonas Jovaiša. *Profesinio orientavimo ir konsultavimo psichologija*. (Vilnius: Agora, 2009), 216.

²² Birutė Leonienė. *Darbuotojų vadyba*. (Kaunas: Šviesa, 2001), 144.

²³ Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. (Vilnius: Technika, 2006), 154.

²⁴ Rūta Adamonienė. *Statutinių tarnybų vadyba*. (Vilnius: VĮ registrų centras, 2015), 69.

²⁵ Šavareikienė, *supra note*, 10: 19.

sąvoka kaip „darbuotojų motyvacija“. Pasak jos „darbuotojo motyvacija – tai darbuotojo noras atlikti tam tikrus veiksmus, darbus, užduotis.“²⁶

Darbuotojų motyvacija priklauso ne tik nuo paties darbuotojo, tačiau ir nuo aplinkos, kurioje jis dirba. Asmuo atėjęs dirbti į organizaciją susiduria su įvairiais sunkumais, kurie, laikui bėgant, gali sumažinti motyvaciją pačiam darbui. Siekiant išlaikyti motyvuotą darbuotoją, reikia stengtis pasitelkti įvairius išorinius veiksnius t. y. motyvavimo priemones, kurios leistų darbuotojų motyvaciją išlaikyti ilgesnį laiko tarpą. Čia ir susiduriama su darbuotojų „motyvacijos“ poreikiu.

Nagrinėjant „motyvacijos“ sampratos apibrėžimus, jų taip pat randama ne vieną. Pasak A. Sakalo (2001), „motyvacijos suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti.“²⁷ Autorė R. Adamonienė (2015) motyvaciją apibrėžia kaip savęs ir kitų skatinimą veikti, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.²⁸ Beveik identiška „motyvacijai“ apibrėžia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), pasak jų, „motyvacijos - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.“²⁹ Taip pat autoriai pažymi, kad kiekvienas darbuotojas, priklausomai nuo charakterio, toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai, todėl vadovas, norėdamas žmones motyvuoti siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius.³⁰ Liudmila Bagdonienė ir kt. (2004) pažymi, kad „motyvacija sąlygoja pageidaujama darbuotojų elgesį, be kurio sunku įgyvendinti organizacijos tikslus. Motyvacijos procesas prasideda nuo darbuotojų poreikių nustatymo. Poreikis atsiranda tada, kai žmogui ko nors trūksta.“³¹

Siejant motyvaciją su darbu, L. Preikšienė (2017) išskiria „darbuotojų motyvacijos“ sąvoką. Pasak jos, „darbuotojo motyvacijos – sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus.“³² Išskyrusi pagrindines „motyvacijos“ sampratas D. Šavareikienė (2008) apibūdino „motyvaciją“ kaip procesą. Pasak jos, „motyvacijos procesas reiškia motyvų sistemos, turinčios poveikį žmogaus elgesiui, sukūrimą, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant darbuotojo veiklos intensyvumą, skatinant jo sąžiningumą, atkaklumą, stropumą, kai siekiama organizacijos tikslų.“³³

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad literatūroje pateikiama daug motyvacijos sąvokų apibrėžimų, tačiau savo esme jie visi yra panašūs. Išanalizavus skirtingų autorių pateiktus motyvacijos apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad motyvacijos sąvoka bendrąją prasme reiškia

²⁶ Lina Preikšienė. *Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams*. (Vilnius: Tyto alba, 2017), 14.

²⁷ Sakalas, *supra note*, 9: 248-249.

²⁸ Adamonienė, *supra note*, 24: 69.

²⁹ Sakalas, Šilingienė. *supra note*, 11: 107.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Liudmila Bagdonienė ir kt., *Organizacijų vadyba*. (Kaunas: Technologija, 2004), 256.

³² Preikšienė, *op. cit.*, 14.

³³ Šavareikienė, *supra note*, 10: 20.

asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį) nuo kurios priklauso asmens elgesys, o tokį asmens elgesį veikia vidinės skatinamosios jėgos. Apžvelgus skirtingų autorių pateiktus motyvavimo apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad tai yra procesas, kurio metu asmens elgesys yra nukreipiamas tam tikra kryptimi. Motyvuojant siekiama skatinti darbuotoją efektyviau dirbti ir šį elgesį išlaikyti kuo ilgesnį laiko tarpą, todėl motyvavimą galima įvardinti kaip motyvavimo procesą. Motyvavimas lemia individo elgesio orientaciją ir pokyčius, todėl darbuotojų motyvavimas turėtų tapti svarbia organizacijos dalimi. Išanalizavus motyvacijos ir motyvavimo sampratos apibrėžimus, žemiau nustatomi ir apžvelgiami veiksniai, kurie lemia darbuotojų motyvacijos kaitą.

1.1.2. Darbuotojų vidinė ir išorinė motyvacija

Kiekvienas žmogus atlikdamas tam tikrus veiksmus ir priimdamas sprendimus, turi turėti tam tikrus motyvus, kurie skatina vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius. Žmogus atlikdamas tam tikrą darbą intuityviai vadovaujasi motyvaciniais veiksniais, kurie nuolat keičiasi ir priklauso nuo konkrečios susidariusios situacijos. Mokslinėje literatūroje šie motyvaciniai veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius, t. y. vidinę ir išorinę motyvaciją, kuri daro poveikį individo elgsenai ir turi įtakos paties darbo rezultatams. Pasak D. Šavareikienės (2008), „vidinė motyvacija yra priklausoma nuo asmenybės dispozicijos – poreikių, nuostatos, interesų, potraukių, norų, o išorinė motyvacija yra sąlygojama aplinkybių bei išorinių sąlygų.“³⁴ Kiti autoriai vidinę ir išorinę motyvaciją apibūdina kaip atlygį. Pasak L. Bagdonienės ir kt. (2004), „vidinis atlygis – tai pasitenkinimas, sąlygojamas paties darbo, jo rezultatų, bendravimo su kolegomis; išorinį atlygį suteikia organizacija. Tai darbo užmokestis, karjeros galimybės, geros darbo sąlygos, pagyrimai ir kt.“³⁵ Taigi, vidinės motyvacijos esmė ir pagrindinis skirtumas nuo išorinės motyvacijos yra tai, kad vidinė motyvacija kyla iš paties veiksmo atlikimo, o ne gauto veiksmo rezultato.

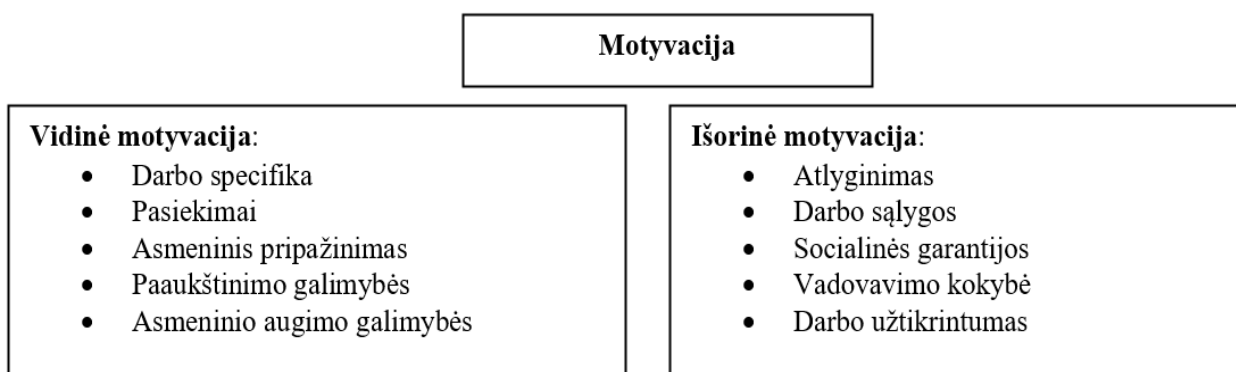
Motyvacinių veiksnių žinojimas dar negarantuoja teisingų motyvavimo priemonių pasirinkimo ir taikymo organizacijose. Autorės L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, „tai, kas motyvuoja žmogų konkrečiu atveju, kito gali visiškai nemotyvuoti, taip pat gali ir tam pačiam asmeniui neturėti jokios įtakos, pavyzdžiui, pasikeitus aplinkybėms, situacijai ar laikui.“³⁶ Taigi, žmogaus darbo motyvacijos supratimas yra sudėtingas dalykas. Akivaizdu, kad žmonės nevienodose situacijose ir tam tikromis sąlygomis dirba skirtingai. Atskirų organizacijų

³⁴ Šavareikienė, *supra note*, 10: 44.

³⁵ Bagdonienė ir kt., *supra note*, 31: 256.

³⁶ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 47.

darbuotojams aktualūs skirtingi motyvai. Toks žmonių kitoniškumas suformuoja skirtingą požiūrį į darbą ir motyvacinius veiksnius, todėl vieningų motyvavimo priemonių taikymas dar neužtikrina tapataus žmonių elgesio ir motyvacijos buvimo. Siekiant sėkmingai vystyti statutinių valstybės tarnautojų veiklą, svarbu nustatyti, kokie veiksniai motyvuoja statutinius valstybės tarnautojus dirbti, ir, atsižvelgiant į juos, ieškoti efektyvių motyvavimo priemonių (būdų). Žemiau pateikiami autoriaus susisteminti darbuotojų vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai. (1 pav.).



1 Pav. Darbuotojų vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai.
Šaltinis: (sudaryta autoriaus)

Prie vidinės motyvacijos galima priskirti patį darbą bei gaunamus jo rezultatus, pasiekimus, asmeninį pripažinimą, paaukštinimo galimybes bei asmeninio augimo galimybes. Nagrinėjant statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, jiems asmeninis pasitenkinimas kyla iš pareigos jausmo. Tarnautojai, atlikdami savo darbą, jaučiasi motyvuoti, nes jų tikslai dažniausiai sutampa su organizacijos tikslais. Anot R. Denhardt (2001), „asmenys visoje organizacijoje supranta ir vertina ypatingą valstybės tarnybos pobūdį, ypač viešųjų organizacijų vaidmenį demokratinio valdymo procese.“³⁷ Autorės J. Palidaukaitės (2007) atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas Lietuvoje parodė, kad renkantis darbą valstybės tarnyboje svarbiausias veiksnys yra darbo turinys, o tarnaujantiems, svarbiausi motyvaciniai veiksniai – troškimas tobulėti ir įdomus darbas.³⁸ Kitaip sakant, valstybės tarnautoją dažniausiai motyvuoja pats darbas, kuris suteikia malonumą ir prasmę. Kuo daugiau tarnautojo veiksmai atitiks jo asmeninę vertybių sistemą ir paties savęs suvokimą, tuo stipresnė bus motyvacija. Pasak J. Palidaukaitės (2010), „asmeninės vertybės – tai prioritetų sistemos, kuriomis vadovaujasi individai, norėdami nustatyti, kas jiems svarbiau ir ne taip svarbu. Asmeninės vertybės, kurios daro įtaką profesinei veiklai, yra svarbios ir institucijų darbui.“³⁹ Anot D. Šavareikienės (2008), geriausia motyvacija yra

³⁷ Robert B. Denhardt. *Viešųjų organizacijų teorijos*. (Vilnius: Algarvė, 2001), 255.

³⁸ Jolanta Palidaukaitė, „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“, *Viešoji politika ir administravimas* (2008) Nr. 25

³⁹ Jolanta Palidaukaitė. *Etika valstybės tarnyboje*. (Kaunas: Technologija, 2010), 111.

pasitenkinimas atliekamam darbu.⁴⁰ Tačiau, tarnautojas, atsidūręs netinkamoje darbo vietoje, šią motyvaciją gali greitai prarasti. Norint to išvengti, vadovui būtina nuolat komunikuoti su savo darbuotojais, siekiant suvokti, kas konkrečiam darbuotojui atneša pasitenkinimą profesinėje veikloje ir ar jo kasdienei tarnybai tai būdinga. D. Šavareikienės (2008) teigimu, „nors vidinė motyvacija yra reikšmingas motyvacijos tipas, bet jis nėra vienintelis, ypač tada, kai socialinė aplinka verčia žmogų užsiimti ne visai įdomia veikla ar prisiimti daugybę naujų įsipareigojimų.“⁴¹

Jeigu darbuotojas atsiduria tinkamoje darbo vietoje, jam dažniausiai pagrindinis motyvacinis veiksnys tampa asmeninis augimas ir tobulėjimas, t. y. karjera. Valstybės tarnybos departamentas (2007) karjerą apibūdina kaip žmogaus gyvenimo kelią, kuriame svarbūs laimėjimai, prestižiškumas, tęstinumas, nuolatinis kilimas pareigų požiūriu, darbo bei kitų vaidmenų sąveika.⁴² Anot N. Petkevičiūtės (2006), „karjera yra su darbu susijusios patirties procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą.“⁴³ Analizuojant statutinių valstybės tarnautojų karjeros galimybes valstybės tarnybos įstaigose, pastebima, kad ji yra griežtai reglamentuota. Siekiant kilti karjeros laiptais ir užimti tam tikras pareigas yra skelbiami konkursai, kuriuose pretendams yra taikomi specifiniai reikalavimai. Reikalavimai yra nustatomi pagal įvairius vertinimo kriterijus ir metodus. Nutarime dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įgyvendinimo (2018) yra apibrėžta, kad „pretendentų vertinimo komisijoje kriterijai yra kompetencijos ir gebėjimai, kurių reikia pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms tinkamai atlikti, ir tinkamumas eiti valstybės tarnautojo pareigas.“⁴⁴ Pretendentai norintys užimti aukštesnes pareigas, ir pretenduojantis į tam tikrą darbo vietą, dažniausiai iš anksto susipažįsta su numatytais pareigybės funkcijomis ir ypatumais, todėl turi galimybę aiškiai suvokti, ko iš jų bus reikalaujama. Šie konkursai tampa skatinančiu motyvu tobulėti ir toliau siekti aukštumų.

Valstybės tarnautojai susiduria ir su sisteminiiais tarnybinės veiklos vertinimais. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymo 34 str. (2018) yra teigiama, kad „pareigūnų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – kasmet visapusiškai ir objektyviai įvertinti pareigūnų kvalifikaciją, tarnybinės veiklos rezultatus ir tinkamumą einamoms ar aukštesnėms pareigoms.“⁴⁵ Pasak A. Minkevičiaus ir V. Smalskio (2008), „sisteminiis vertinimas padeda surasti silpnąsias ir stipriąsias darbuotojo puses ir palengvina mokymosi bei kvalifikacijos kėlimo planų

⁴⁰ Šavareikienė, *supra note*, 10: 82.

⁴¹ *Ibid.*, 24.

⁴² Valstybės tarnybos departamentas. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. (Vilnius: Akritis, 2007), 220.

⁴³ Nijolė Petkevičiūtė. *Karjeros valdymas: asmeninė/individualioji/perspektyva*. (Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006), 14.

⁴⁴ „Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo““, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bf12f4a6f6ee11e8b5e8d681eb86525b/asr>

⁴⁵ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>

sudarymą.”⁴⁶ Statutinių valstybės tarnautojų sisteminių vertinimą galima prilyginti grįžtamojo ryšio darbuotojui suteikimui. Anot J. Palidaskaitės (2007), „profesionalumo siekis, sugebėjimas reaguoti ir prisitaikyti prie pokyčių įgyjant naujų žinių bei įgūdžių ir gebant konkuruoti tiek šalies, tiek ir tarptautinėje darbo rinkoje tampa skatinančiais motyvais individus veikti.“⁴⁷ Anot J. Juralevičienės (2007), „didėjantys reikalavimai turi skatinti valstybės tarnautojus nuolat kelti kvalifikaciją, sugebėti savarankiškai, kokybiškai ir kūrybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, atitinkančioje to meto pokyčius.“⁴⁸ Valstybės tarnautojams neturintiems reikiamų kompetencijų ar gebėjimų yra sudarytos palankios sąlygos jas įgyti. Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatyme 20 str. (2018) yra teigiama, kad „atsiradus poreikiui valstybės tarnautojui įgyti naujų žinių ar kompetencijų, užtikrinamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo finansavimas iš valstybės ar savivaldybių institucijai ar įstaigai skiriamų valstybės biudžeto asignavimų ar kitų teisėtų lėšų.“⁴⁹ Problema ta, kad nors ir valstybės tarnybos įstatyme yra įtvirtintas besąlygiškas valstybės tarnautojų mokymasis ir kvalifikacijos tobulinimas, tačiau gana griežtos įstatymo sąlygos dėl mokymosi savo iniciatyva laikotarpių apmokėjimo lemia, kad valstybės tarnautojai nėra linkę savarankiškai kelti kvalifikaciją, įgyti naujų, platesnio profilio ar kitų jų veiklai naudingų žinių.⁵⁰

Autoriai A. Minkevičius ir V. Smalsys (2008), kalbėdami apie karjeros galimybes ir pakėlimus viešajame sektoriuje, nurodo, kad „tai yra vienas esminių personalo valdymo viešajame sektoriuje elementų.“⁵¹ Deja, valstybės tarnyboje susiduriama ir su karjeros kilimo problemomis. Anot valstybės tarnybos departamento (2007), „daugelis valstybės tarnautojų neturi galimybės siekti aukštesnių karjeros galimybių, kadangi tam nėra sudarytos sąlygos pačioje institucijoje.“⁵² Reikėtų pažymėti ir tai, kad stipri ir konkurencinga organizacija gali lengviau išlaikyti savo darbuotojus, taip pat pritraukti ir naujus, todėl tobulėjimo galimybes valstybės tarnyboje turi būti vienas iš prioritetinių veiksnių tobulinant statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį. Pasak V. Gražulio (2008), „praktika rodo, kad organizacija, kurios darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos bei motyvacijos, gali geriau įveikti pasitaikančius sunkumus, pasinaudoti esamais pranašumais bei įgyvendinti naujas strategijas.“⁵³ B. Martinkus ir kt. (2006) pažymi, kad „kvalifikuoti darbuotojai yra pagrindinis technikos, technologijos, darbo organizavimo ir pan.

⁴⁶ Aleksandras Minkevičius, ir Vainius Smalskys. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. (Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008), 17.

⁴⁷ Palidaskaitė, *supra note*, 14: 33.

⁴⁸ Kauno technologijos universitetas. *Naujoji viešoji vadyba*. (Kaunas: Technologija, 2007), 118.

⁴⁹ „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>

⁵⁰ Valstybės tarnybos departamentas. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. (Vilnius: Viešojo administravimo institutas, 2008), 71.

⁵¹ Minkevičius, Smalskys. *supra note*, 46: 17.

⁵² Valstybės tarnybos departamentas, *supra note*, 50: 199.

⁵³ Gražulis, *supra note*, 8: 83.

vystymosi veiksnys, jo varomoji jėga, todėl jų prioritetas vystymasis – tai visuomeninės pažangos laidas.⁵⁴ Taigi, vidinė motyvacija sąlygoja asmens veiklos rezultatus, kadangi ji suformuoja pačio darbuotojo poreikius, interesus ir siekius. Šios motyvacijos svarba dažniausiai pasireiškia siekiant ilgalaikių tikslų, todėl statutinės valstybės tarnybos įstaigos savo darbuotojams turi sudaryti palankias mokymosi ir tobulėjimo galimybes, kurios ugdytų jų kompetenciją, bei suteiktų galimybes tarnautojams kilti karjeros laiptais.

Išorinė motyvacija dažniausiai kyla iš aplinkos, pavyzdžiui, darbuotojai gali būti motyvuojami savo vadovų, kurie taiko įvairias motyvavimo priemones, tokias kaip darbo užmokesčio didinimas, darbo sąlygų gerinimas, pagyrimai ir pan. Veikiant išorinei motyvacijai, darbuotojo elgesys yra kontroliuojamas išorinių priežasčių, kurios nuo jo dažniausiai nepriklauso. Išoriniai darbuotojų motyvaciniai veiksniai yra atlyginimas, darbo sąlygos, socialinės garantijos, vadovavimo kokybė, darbo užtikrintumas ir kt.

Pagrindinius fiziologinius poreikius galima patenkinti turint finansinių išteklių, todėl gaunamas užmokestis už darbą dažniausiai yra prioritetinga motyvavimo priemonė, skatinanti darbuotojus dirbti. Kiekviena organizacija susiduria su tam tikrais sunkumais nustatant darbuotojų atlyginimą, todėl šiam tikslui yra kuriamos įvairios darbuotojų atlyginimų sistemos. Nustatant atlyginimą atsižvelgiama ne tik į organizacijos vidinę struktūrą, darbuotojų darbo pasidalijimą, krūvį ir pan., tačiau dažnai atkreipiamas dėmesys ir į besikeičiančias rinkos ekonomikos sąlygas, kurios ir formuoja konkurencingą atlyginimą tarp darbuotojų. Be abejo, kiekvienas darbuotojas turi nusistatęs savo prioritetus, todėl kai kuriems užmokesčio dydis gali būti ne toks svarbus, kiek pats darbo pobūdis ar kiti veiksniai. Kalbant apie pinigus, E. Rosen (2007), teigia, kad „reguliarus, to paties dydžio užmokestis, gaunamas vienodu dažnumu nepriklausomai nuo rezultatų, produktyvumo nemotyvuoja. Piniginis atlygis efektyvus, tik kai jis priklauso nuo rezultatų.“⁵⁵ Deja, viešajame sektoriuje įvertinti kiekvieno valstybės tarnautojo individualius rezultatus yra sudėtinga, todėl tarnautojo atlyginimas grįstas vien tik darbo rezultatais yra sunkiai įgyvendinamas uždavinys. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 48 straipsnyje yra įtvirtinta nuostata, kad „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju.“⁵⁶ Tačiau valstybės tarnybos departamento (2008) teigimu, valstybės tarnyboje teisingo atlygio už darbą apibrėžtis nėra įgyvendinama iki galo. „Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintas teisingo apmokėjimo už darbą principas reguliuojant darbo apmokėjimą valstybės tarnyboje tam

⁵⁴ Bronius Martinkus, Algimantas Sakalas, ir Asta Savanevičienė. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. (Kaunas: Technologija, 2006), 138.

⁵⁵ Ellen Doree Rosen. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. (Vilnius: Knygiai, 2007), 165.

⁵⁶ „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

tikra apimtimi yra įgyvendintas (jis nustatytas įstatymu, draudžiama diferencijuoti darbo užmokestį dėl lyties, rasės, tautybės, pilietybės, politinių įsitikinimų, pažiūros į religiją ir kitų aplinkybių, nesusijusių su dalykinėmis valstybės tarnautojų savybėmis, nepasikeitus jų pareigų turiniui, apimčiai ir pan.), tačiau kriterijai, kuriais remiantis valstybės tarnautojams nustatomas apmokėjimo už darbą dydis (darbo užmokestis), nėra aiškus, darbo užmokesčio priedai ir priemokos sudaro neproporcingą darbo užmokesčio dalį.⁵⁷ Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymo 52 str. (2018) yra nustatyta, kad tarnautojų darbo užmokestį sudaro:

1. Pareiginė alga;
2. Priedas už laipsnį;
3. Priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą;
4. Priemokos;
5. Mokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą, budėjimą.⁵⁸

Tai suteikia tarnautojams papildomos motyvacijos kilti karjeros laiptais ir taip užsidirbti daugiau pinigų. Tačiau vienodą darbą dirbantiems tarnautojams toks atlyginimo diferencijavimas gali iššaukti konfliktus tarp darbuotojų, nuo kurių gali sumažėti darbuotojo pastangos siekiant efektyvių rezultatų. Visgi, atlyginimų didinimas valstybės tarnyboje yra vienas iš potencialių būdų motyvuoti dirbančius statutinius valstybės tarnautojus, todėl motyvavimo modelyje ši motyvavimo priemonė turi būti viena iš prioritetinių.

Dar vienas išorinis motyvacinis veiksnys, kuris turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui (nepasitenkinimui) darbu yra darbo sąlygos. K. Vitkausko (2012) teigimu, darbo sąlygų užtikrinimas valstybės tarnyboje priklauso nuo asignavimų dydžio, racionalaus jų panaudojimo, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir numatytų priemonių įgyvendinimo.⁵⁹ D. D. Rilis (1993), kalbėdamas apie darbo sąlygas, išskiria tris jų kategorijas:

- Fizinė ir psichologinė aplinka;
- Įvairios lengvatos ir parama darbuotojams;
- Darbuotojų autonomijos laipsnis.⁶⁰

Fizinė aplinka, tai darbo vieta, kurioje darbuotojas praleidžia didžiąją dalį savo darbo laiko. Darbo vietos estetika, temperatūra, drėgmė ir kt. gali lemti darbo rezultatus bei jų kokybę. Prie fizinės aplinkos galima priskirti ir technologijas, t. y. įrenginiai, įrankiai reikalingi darbui

⁵⁷ Valstybės tarnybos departamentas, *supra note*, 50: 88.

⁵⁸ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>

⁵⁹ Kęstutis Vitkauskas, „Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 380.

⁶⁰ Dennis D. Riley. *Public Personnel Administration*. (Harper Collins college Publisher, 2001), 123.

atlikti. Statutiniams valstybės tarnautojams reikalingos ir specifinės darbo priemonės, pavyzdžiui, ginkluotė, radijo ryšio priemonės ir kt. Tinkamas valstybės tarnautojų aprūpinimas techninėmis priemonėmis palengvina ir paspartina užduočių atlikimą. Darbuotojas, kuris jaučiasi visapusiškai aprūpintas, turi galimybę pasiekti aukštesnių darbo rezultatų ir taip padidinti savo pasitenkinimą atliekamu darbu. Taip pat reikėtų pabrėžti ir tai, kad aprūpinti valstybės tarnautojai, turintys geras darbo sąlygas, visas užduotims vykdyti reikalingas medžiagas ir priemones turi galimybę suteikti ir kokybiškesnes viešojo administravimo paslaugas, negu tie, kurie jaučia nepasitenkinimą darbo sąlygomis, pavyzdžiui darbo priemonių stygių. Remiantis 2021 m. vasario 18 d. atlikta valstybinio audito ataskaita, „2017 m. pareigūnų, reaguojančių į įvykius, aprūpinimas pagal standartą nesiekė 50 proc., o 2019 m. buvo daugiau nei 85 proc.“⁶¹

Kalbant apie psichologinę aplinką, galima teigti, kad darbuotojų tarpusavio ryšiai yra pagrindinis psichologinės aplinkos elementas. Esant pozityviai darbo aplinkai, darbuotojai geba lengviau užmegzti tarpusavio santykius, nuo kurių priklauso ir darbo rezultatai. Anot D. Riley (2001), „vadovai privalo išradingai kurti socialinę struktūrą, siekti įgyvendinti organizacijos tikslus, sugebėti kurti ir išlaikyti bendradarbių pasitikėjimą, būti optimistais ir mokėti užkrėsti pavaldinius ateities vizija.“⁶² Taigi, vadovo vienas iš uždavinių yra kurti teigiamą bendravimo kultūrą institucijoje, taip pat stengtis pačiam išlaikyti gerus santykius su savo pavaldiniais.

Antroji kategorija yra įvairios lengvatos ir parama darbuotojams. Viešajame sektoriuje dirbantiems valstybės tarnautojams yra suteikiama įvairių socialinių garantijų t. y. papildomos atostogos, valstybinis socialinis ir privalomasis sveikatos draudimas, ankstesnės pensijos, išėtinės išmokos ir kompensacijos, tarnybos stažas ir kt. garantijos. Socialinių garantijų didinimas gali būti vienas iš motyvuojančių veiksnių tarnautojams dirbti būtent viešajame sektoriuje.

Trečioji kategorija – darbuotojų autonomijos laipsnis. Autonomija suteikia darbuotojui daugiau laisvės dirbti savarankiškai, jam sudaromas laisvesnis darbo grafikas, o tai reiškia, kad darbuotoju yra labiau pasitikimą. Darbuotojas turintis daugiau atsakomybės yra priverstas spręsti iškylančias problemas, vertinti situaciją bei savarankiškai priimti sprendimą. Anot T. Norbert ir A. Ritz (2004), „valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti geresnių rezultatų, nes šios srities valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės kiekvieno darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus.“⁶³ Nors statutinių valstybės tarnautojų funkcijos yra reglamentuotos, priimami sprendimai grindžiami įstatymais, tarnautojai

⁶¹ Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės aukščiausioji audito institucija „Auditas: registruotas nusikalstamumas šalyje mažėja, tačiau prevencinę sistemą būtina gerinti“, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., https://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=25270

⁶² Lietuvos teisės universitetas. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002), 48.

⁶³ Norbert Thom ir Andrian Ritz. *Viešoji vadyba: Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004), 229.

dažniausiai vykdo iš anksto suformuotas užduotis siekiant užtikrinti politikų priimtų sprendimų įgyvendinimą. Pasak S. Žičkienės ir A. Kovierienės (2008), „praktinis lankstaus darbo organizavimo formų taikymas priklauso nuo darbo pobūdžio, konkrečios profesijos.“⁶⁴ Atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis statutinių valstybės tarnautojų vykdydami savo funkcijas tiesiogiai kontaktuoja su žmonėmis ir yra nuo jų priklausomi, laisvesnis darbo grafikas t. y. savarankiškumo didinimas yra sunkiai pritaikomas veiksnys valstybės tarnyboje. Esanti hierarchinė sistema valstybės tarnybos įstaigose ne visais atvejais numato asmeninę kiekvieno darbuotojo atsakomybę už darbo rezultatus, tačiau kiekvienas tarnautojas yra atsakingas už savo priimamų sprendimų pagrįstumą ir teisėtumą.

Taigi, galima teigti, kad viešasis sektorius sėkmingai bando naudoti darbo sąlygas kaip motyvuojantį veiksni, tačiau susiduriama su įvairiais sunkumais. Pasak J. Palidauskaitės (2008), „darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti tą motyvaciją, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Taip pat autorė pažymi, kad darbo sąlygų pagerinimo įtaką motyvacijai gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pasikeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantama dalyką.“⁶⁵

Pastaraisiais metais statutinėse valstybės tarnybos įstaigose įgyvendinami reorganizaciniai procesai, kurie sukelia nemažai rūpesčių ir nežinomybės valstybės tarnautojams. V. Juknevičienės (2006) teigimu, „nors viešajame administravime dirba gana daug išsilavinusių ir kvalifikuotų specialistų, tačiau nepakankamai tobula teisinė bazė ir esama viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių lavinimo tvarka vis dar stabdo viešojo administravimo pažangą.“⁶⁶ Vykdamas struktūrines reformas siekiama pagerinti viešojo administravimo institucijų veiklą bei jų rezultatus, tačiau neišvengiama ir neigiamų padarinių. Vykdamas reformas statutiniai valstybės tarnautojai susiduria su įvairiais iššūkiais, pavyzdžiui, darbo krūvio, darbo sąlygų ar personalo pasikeitimais, prie kurių valstybės tarnautojai turi greitai prisitaikyti. Siekiant išvengti neigiamų padarinių statutinių valstybės tarnybos įstaigų viduje, priimant sprendimus, vadovams reikėtų labiau atsižvelgti į pačių darbuotojų poreikius.

Dar vienas itin svarbus veiksnys, kuris lemia darbuotojo išorinę motyvaciją yra vadovas ir jo vadovavimo kokybė. Vadovas yra vienas reikšmingiausių asmenų organizacijoje, kadangi jis yra atsakingas už žmogiškųjų išteklių valdymą ir kontrolę. Nuo jo sugebėjimo vadovauti priklauso didžioji dalis pasiekiamų rezultatų. Pasak V. Barvydienės (2006), „vadovauti – reiškia organizuoti

⁶⁴ Žičkienė, Skaidrė ir Ala Kovierienė, „Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 12, 3 (2008): 406.

⁶⁵ Palidauskaitė, *supra note*, 38: 9.

⁶⁶ Vita Juknevičienė. „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 6, 1 (2006): 96.

žmonių veiklą siekiant viešosios organizacijos tikslų bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas.”⁶⁷ Mokslinėje literatūroje yra išskiriami įvairūs vadovavimo stiliai. R. Adamonienės (2015) teigimu, „vadovavimo stilius – vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų.”⁶⁸ Vadovavimo stiliaus pasirinkimas dažnai apsprendžia ir organizacijoje esantį mikroklimatą.

Vienas iš pirminių uždavinių vadovui yra pasirinkti ir suburti veiklią komandą, kuri bus atsakinga už nurodymų vykdymą. Kitas svarbus vadovo žingsnis - sugebėti ne tik duoti nurodymus savo pavaldiniams, tačiau ir užtikrinti jų įgyvendinimą. Anot E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000), „vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme.“⁶⁹ Pasak L. Marcinkevičiūtės (2006), „veikdami žmones, vadovai padeda jiems ugdytis kaip darbuotojams ir kaip asmenybėmis.”⁷⁰ Ne veltui vadovai dažniausiai pasižymi išskirtiniais gebėjimais, žiniomis, patirtimi bei kompetencijų gausa. Duodami nurodymus savo pavaldiniams jie turi sugebėti įvertinti kiekvieno darbuotojo sugebėjimus bei poreikius, siekiant teisingai paskirstyti numatytas užduotis. Vadovai, kurie elgiasi su visais darbuotojais vienodai, užtikrina tikrai ne visų pavaldinių įsitraukimą į darbą, nes tai, kas motyvuoja vienus, gali visiškai nemotyvuoti kitų. Anot S. Puškoriaus (2000), „vadovai dažnai nepajėgia perduoti darbuotojams vizijos, prasmės ir pasitikėjimo.”⁷¹ Pasak M. Arimavičiūtės (2005), „institucijos vizija – tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kokia institucija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje. Vizija, įprasminanti bet kokią institucijos atliekamą darbą, gali tapti veiksminga tik tuomet, kai visi darbuotojai dalyvauja ją kuriant ir kai įsiklausoma į jų pasiūlymus.”⁷² Vadovaujantiems asmenims reikėtų išanalizuoti savo darbuotojus ir žinoti jų prioritetus, taip pat reikėtų įvertinti ir tai, kad kas tarnautojui svarbu šiandien, gali būti nesvarbu ateinančią dieną. Visa tai įmanoma padaryti tik pasitelkiant tinkamą vidinę komunikaciją. Be šių pagrindinių uždavinių įgyvendinimo, vadovas turi sugebėti išlaikyti savo pavaldinių motyvaciją. Anot A. F. J. Stoner ir kt. (1999), „vadovai privalo suvokti motyvaciją – jos faktorius, kanalus, elgsenos pastiprinimo galimybes, sutelkti dėmesį į vidinius ir išorinius veiksnius, įtakojančius motyvaciją.“⁷³ Anot D. Šavareikienės (2008), „bet kurios organizacijos vadovų tikslas – teisingai suvokti darbo motyvacijos galimybes, išsikelti realius darbuotojų motyvavimo tikslus bei uždavinius, gebėti identifikuoti savo pavaldinių prioritetinius poreikius, inspiruojamus to laikmečio suformuotų motyvų, ir, tuo remiantis, sukurti

⁶⁷ Kauno technologijos universitetas. *Viešasis administravimas*. (Kaunas: Technologija, 2006), 150.

⁶⁸ Adamonienė, *supra note*, 24: 59.

⁶⁹ Eugenijus Bagdonas ir Liudmila Bagdonienė. *Administravimo principai*. (Kaunas: Technologija, 2000), 125.

⁷⁰ Lina Marcinkevičiūtė „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“ (Kaunas, 2006) Nr. 1, 15.

⁷¹ Stasys Puškorius. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. (Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, 2000), 86.

⁷² Malvina Arimavičiūtė. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. (Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005), 148.

⁷³ A. F. J. Stoner, ir kt., *supra note*, 3: 462.

veikiančią personalo motyvavimo sistemą.⁷⁴ Pasak V. Baršauskienės (2010), „rinkdamasis motyvavimo metodą, vadovas turi įvertinti savo asmenybę, darbuotojų ypatumus, atliekamų užduočių skubumą, sudėtingumą ir kt. Atsižvelgdamas į visa tai, vadovas gali taikyti skirtingus motyvavimo metodus arba jų derinius, kad gautų norimą rezultatą.“⁷⁵

Statutinių valstybės tarnautojų vadovai susiduria ir su kitais iššūkiais, pavyzdžiui, ekstremaliomis situacijomis, kai tenka prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos sąlygų ir nedelsiant planuoti veiksmų planą. „Vadovo darbas susijęs su nuolatiniais informaciniais ir emociniais kontaktais, kuriems būdinga įtampa, turinio įvairovė, trumpalaikiškumas ir atsitiktinumas.“⁷⁶ Taigi, vadovavimas yra nenutrūkstamas reiškinys, tai patvirtina ir V. Kučinskas (2007), apibrėždamas vadovavimą kaip procesą. Anot autoriaus „vadovavimo procesas – tai valdymo pastanga išlaikyti žmones orientuotus į organizacijos tikslus.“⁷⁷ Taigi, vadovai turi nuolatos siekti profesionalumo ir kompetencijos savo srityse, kad sugebėtų rodyti tinkamą pavyzdį savo pavaldiniams, tuo pačiu juos motyvuotų siekti aukščiausių veiklos rezultatų. L. Preikšienė (2017), vadovams rekomenduoja vadovautis trimis principais: atsižvelgti į darbuotojų individualumą paskiriant užduotis; užtikrinti, kad nebūtų kliūčių, trukdančių darbuotojų motyvacijos augimui bei taikyti išorines motyvavimo priemones (pagirti už atliktą darbą, paskatinti premija arba skirti nuobaudą neatlikus darbo) siekiant sustiprinti vidinę darbuotojų motyvaciją.⁷⁸ Autoriai L. Bagdonienė ir kt. (2004) taip pat nurodo, jog „viena efektyviausių ir nebrangiausių darbuotojų motyvavimo priemonių yra pagyrimai. Tačiau vadovai ne visada suvokia jų svarbą ir nežino plačios jų įvairovės.“⁷⁹

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą, galima daryti išvadą, kad visi vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai yra nuolatos kintantys ir turintys skirtingą reikšmę kiekvienam tarnautojui individualiai, todėl vadovai, taikydami motyvavimo priemones savo darbuotojams, turi visada įvertinti taikomų motyvavimo priemonių aplinkybes, situaciją ir laiką. Atsižvelgiant į vidinės ir išorinės motyvacijos skirtumus, galima teigti, kad statutinės valstybės tarnybos įstaigos savo tarnautojus dažniausiai motyvuoja pasitelkiant išorinius veiksniai, tokius kaip atlyginimą, darbo sąlygas, socialines garantijas. Tokie vidiniai motyvaciniai veiksniai kaip asmeninis pripažinimas, paaukštinimo galimybes bei asmeninio augimo galimybes taip pat yra svarbūs siekiant efektyvesnių darbo rezultatų. Išanalizavus vidinius ir išorinius darbuotojų motyvacinius veiksniai, žemiau apžvelgiamos darbuotojų motyvavimo priemonės ir jų klasifikacijos.

⁷⁴ Šavareikienė, *supra note*, 10: 20.

⁷⁵ Viktorija Baršauskienė ir kt., *Žmonių santykiai organizacijose*. (Kaunas: Technologija, 2010), 227.

⁷⁶ Lietuvos teisės universitetas, *supra note*, 62: 48.

⁷⁷ Vytolis Kučinskas, *Vadovavimo etika*. (Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007) 167.

⁷⁸ Preikšienė, *supra note*, 26: 163-164.

⁷⁹ Bagdonienė ir kt., *supra note*, 31: 166.

1.1.3. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Darbuotojų motyvavimas vykdomas pasitelkiant tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, kurie skatina tam tikrą kryptingą veiklą. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius kuriamos įvairios motyvavimo priemonės. Sugrupavus motyvavimo priemones į vientisą sistemą yra kuriami motyvavimo modeliai. Statutinėse valstybės tarnybos įstaigose valstybės tarnautojai skatinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis, tačiau jų taikymas nėra susietas tarpusavyje, nėra sukurtos ir veikiančios bendros ir veiksmingos darbuotojų motyvavimo sistemos. Pavienių motyvavimo priemonių taikymas neužtikrina visos organizacijos tarnautojų motyvacijos didėjimo ir dažniausiai turi tik trumpalaikį motyvacinį efektą. Remiantis moksline literatūra, žemiau apžvelgiamos darbuotojams dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės ir jų klasifikacijos.

Statutinių valstybės tarnybos įstaigų vadovai siekdami aukštesnių veiklos rezultatų, daugiausia dėmesio skiria tarnautojams nuo kurių darbingumo priklauso didžioji dalis rezultatų sėkmės. Šis dėmesys dažniausiai pasireiškia darbuotojus skatinant, t. y. taikant įvairias motyvavimo priemones, kuriomis ir paveikiamas darbuotojų elgesys. Autoriai V. Gražulis ir kt. (2015) nurodo, kad „motyvavimo priemonės - poveikio priemonės, skirtos paveikti kitų elgesį norima linkme.“⁸⁰ Motyvavimo priemonėmis yra daromas poveikis darbuotojų elgesiui, o tuo pačiu ir jų motyvacijai. Organizacijų vadovai nuolatos stengiasi ieškoti efektyvių motyvavimo priemonių savo darbuotojams, tačiau taikant vienas ar kitas motyvavimo priemones jos dažnai tampa neveiksmingos. Vadovai, kurie netinkamai parenka ir taiko motyvavimo priemones, mažina darbuotojų motyvaciją, kas lemia blogėjančius darbo rezultatus ir menkstantį požiūrį į darbą. E. D. Rosen (2007) teigimu, „prasta darbuotojų motyvacija pasireiškia bloga morale, susvetimėjimu, idėjų trūkumu, priešišku, pasipriešinimu ir kasdienio darbo rezultatais.“⁸¹ Darbuotojai, kurie neturi galimybės pasirinkti darbo pobūdžio, nesinaudoja turimais profesiniais gebėjimais ar kvalifikacija, tampa abejingi ir nemotyvuoti. Siekiant tinkamai taikyti motyvavimo priemones, vadovams būtina žinoti darbuotojų lūkesčius ir motyvus, skatinančius jų elgesį. Taigi, skirtingiems darbuotojams įvairiose situacijose turi būti taikomos skirtingos motyvavimo priemonės.

Motyvavimo priemonių įvairovė yra didelė, todėl mokslinėje literatūroje randama įvairių motyvavimo priemonių klasifikacijų. Remiantis autore L. Marcinkevičiūte (2005), „yra žinomos ekonominės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės, nepiniginės, piniginės ir materialinės bei demotyvuojančios, piniginės ir socialinės, formalios, neformalios, piniginės ir moralinės.“⁸² Nagrinėjant taip sugrupuotas motyvavimo priemones, pastebima, kad vienos motyvavimo

⁸⁰ Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 2015), 444.

⁸¹ Rosen, *supra note*, 55: 153.

⁸² Lina Marcinkevičiūtė. „*Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*“, (Kaunas, 2005), 81.

priemonės patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Analizuojant mokslinę literatūrą, dažniausiai šios priemonės yra klasifikuojamos į materialines ir nematerialines.

Autorės D. Lipinskienės (2012) teigimu, materialinės motyvavimo priemonės yra susijusios su išorine motyvacija (darbo užmokestis, premijos, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, dovanos, draudimas, fizinės darbo sąlygos, socialinės garantijos, išmokos ir kt.), o nematerialinės motyvavimo priemonės yra susijusios su vidine motyvacija (pripažinimas ir įvertinimas, darbo pobūdis, karjeros ir tobulėjimo galimybės ir kt.). Atsižvelgiant ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis pinigėmis išmokomis, ar ne, jos taip pat skirstomos į pinigines ir nepinigas.⁸³ Akivaizdu, kad tinkamai tarpusavyje suderintos motyvavimo priemonės padidina darbuotojų motyvaciją darbui, kas turi įtakos ir geresniems darbuotojų rezultatams. Autoriai V. Gražulis ir M. Blaškova (2009) motyvavimo priemones taip pat skirsto į materialines (tiesiogines ir netiesiogines) bei nematerialines (moralinio) skatinimo priemones.⁸⁴ (1 lentelė).

1 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės.

Tiesioginio materialinio skatinimo priemonės
Pagrindinis darbo užmokestis (laiku mokamas atlyginimas)
Papildomas darbo užmokestis (premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, šventines dienas ir kt.)
Vienkartinės išmokos
Papildomos išmokos (dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.)
Netiesioginio materialinio skatinimo priemonės
Išlaidų transportui apmokėjimas (išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas ir kt.)
Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Darbuotojų kursų, mokymų programos
Medicininio aptarnavimo programos (nemokamos ar iš dalies mokamos darbuotojų medicinos priežiūros organizavimas)
Gyvybės draudimo programos (darbuotojų gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.)
Sveikatos draudimo programos (darbuotojų sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas)
Atskaitymų į pensijų fondus programos (įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas)
Nematerialinio (moralinio) skatinimo priemonės
Užimtumo laiko reguliavimas (papildomų poilsio dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, lankstus darbo dienos laikas arba, vadovui ir darbuotojui abipusiai suderinus, jo sutrumpinimas ir kt.)
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas (galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komandiruotės ir kt.)

⁸³ Diana Lipinskienė. *Personalo vadyba*. (Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 2012), 81-85.

⁸⁴ Gražulis, Blaškova, *supra note*, 13: 83.

Pripažinimo priemonių programa (padėkos raštai ir kt. apdovanojimai)
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos (sudaromos sąlygos dalyvauti sporto, profesinių ir kt. renginiuose, bilietų skyrimas į spektaklius ar kino premjeras ir kt.)

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis V. Gražulis ir kt., 2012, p. 128-130.

Vadovai atsižvelgdami į savo darbuotojų poreikius gali taikyti įvairias motyvavimo priemones, kurios suteikia papildomus stimulus darbuotojams realizuojant savo gebėjimus darbo procese. Tačiau daugelis iš jų vis dažniau susiduria su personalo motyvavimo problema ir susimąsto, kokiomis priemonėmis yra geriausiai motyvuoti savo darbuotojus. Anot J. Žaptoriaus (2007), „visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis.“⁸⁵

Taigi, motyvavimo priemonių pasirinkimas didžiąją dalimi priklauso nuo organizacijos vidinės aplinkos t. y. organizacijos struktūros, jos žmonių, organizacijos keliamų tikslų, uždavinių. Politologas Jan-Erik Lane (2001) apibūdindamas organizacijas teigia, kad „kiekviena organizacija turi jai būdingą konstrukciją – nustatytą sąrangą, apibrėžiančią jos paskirtį, struktūrą ir funkcijas. Organizacijos turi savo tikslus, kurių siekia įvairiomis veiklos formomis, daugiau ar mažiau atitinkančiomis organizacijų funkcinę paskirtį.“⁸⁶ Analizuojant statutinių valstybės tarnautojų veiklą, nustatyta, kad ji siejama su pilietiškumu, tarnavimu visuomenės interesams bei socialiniu teisingumu. Anot J. Palidaskaitės ir A. Vaisvalavičiūtės (2011), „kiekvieno asmens motyvacijai valstybės tarnyboje nemažą įtaką daro noras dalyvauti viešajame gyvenime, vertybės, atjauta kitiems ir pasiaukojimas.“⁸⁷ Statutinių valstybės tarnautojų darbo specifiškumas yra glaudžiai susijęs su tarnautojų vertybėmis, todėl galima daryti prielaidą, kad nematerialinis skatinimas, t. y. vidiniai veiksniai, turėtų sudaryti tarnautojų motyvacinį pagrindą.

Reikėtų pažymėti, kad vienoje šalyje taikomos motyvavimo priemonės gali būti neveiksmingos kitose šalyse. Pasak B. Melniko (1999), „įvairiose šalyse yra gana skirtingi požiūriai į viešojo administravimo sistemų turinį bei jų struktūras. Šių požiūrių įvairovę lemia daugelis veiksnių, susijusių su kiekvienos šalies istorinėmis, kultūrinėmis ypatybėmis, ekonomine, politine padėtimi, geografine, socialine specifika.“⁸⁸ Atsižvelgiant į tai, reikėtų vengti mechaniškai

⁸⁵ Jonas Žaptorius, „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija*. 18, 4 (2007): 112.

⁸⁶ Jan-Erik Lane, „Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai.“ (Vilnius: Margi raštai, 2001), 245.

⁸⁷ Jolanta Palidaskaitė ir Aušra Vaisvalavičiūtė, „Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* (2011) Nr. 1

⁸⁸ Borisas Melnikas. *Viešasis administravimas. Teorijos problemos*. (Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, 1999), 13.

perkelti vienos šalies valstybės tarnybos įstaigose taikomas motyvavimo sistemas į kitos šalies įstaigas.

Autorius A. Sakalas (1996) pažymi ir specialių motyvavimo priemonių svarbą teigdamas, kad „didelėje įmonėje turi būti numatomos specialios motyvavimo priemonės, didinančios darbuotojo identifikavimą su įmone, mažoje įmonėje tai vyksta natūraliai.“⁸⁹ Statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos lygiui padidinti yra sukurta įvairių išorinių stimulų, už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai gali būti paskatinti teisės aktų nustatyta tvarka. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 37 str. (2018) yra reglamentuojamos papildomos tarnautojų skatinimo ir apdovanojimo motyvavimo priemonės:

„Pareigūnai gali būti skatinami:

1. padėka;
2. ne didesne kaip pareigūno dviejų vidutinių darbo užmokesčių dydžio vienkartinė pinigine išmoka;
3. suteikiant papildomas mokamas atostogas;
4. vardine dovana.

Pareigūnai gali būti apdovanojami:

1. žinybiniu ženklu;
2. vardiniu ginklu.

Pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, gali būti skatinami Vyriausybės nustatyto dydžio vienkartinė pinigine išmoka. Pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.⁹⁰ Vertinant statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, galima teigti, kad tarnautojams yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės, tačiau kyla klausimas ar dabartiniu laikotarpiu tokios specifinės motyvavimo priemonės kaip vardinės dovanos, padėkos ar žinybiniai ženklai išties yra veiksmingos.

Apibendrintai galima daryti išvadą, kad statutinėse valstybės tarnybos įstaigose yra taikoma įvairių materialinių (piniginių, nepiniginių) ir nematerialinių (moralinio) skatinimo priemonių, taip pat taikomos ir specifinės motyvavimo priemonės. Jei motyvavimo priemonės darbuotojams yra pritaikytos netinkamai, mažėja jų motyvacija ir prastėja darbo rezultatai. Atsižvelgiant į tai, pagrindinis statutinių valstybės tarnybos įstaigų uždavinys turėtų būti

⁸⁹ Algimantas Sakalas. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. (Kaunas: Technologija, 1996), 45.

⁹⁰ „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>

darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos sistemos sudarymas, t. y. motyvavimo modelio sukūrimas. Šiame modelyje turėtų atsispindėti suderintas ir tinkamai veikiantis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių (būdų) junginys. Siekiant sudaryti teorinį statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį, žemiau apžvelgiamos motyvacinės teorijos ir motyvavimo modeliai.

1.2. Motyvacijos teorijos ir motyvavimo modeliai

Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti yra sukurta daugybė motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos nusako individų elgesį bei aplinkos įtaką pačiam žmogui. Šiomis teorijomis siekiama išsiaiškinti, kokių tikslų siekia darbuotojai ir kokie jų poreikiai skatina efektyviau dirbti. Atsižvelgiant į motyvacijos teorijas yra kuriami motyvavimo modeliai, kuriuose struktūriškai vaizduojami motyvacijos kūrimosi elementai. Analizuojant motyvacines teorijas ir motyvavimo modelius, siekiama atrasti darbuotojų motyvacijos šaltinius ir juos pritaikyti kuriant teorinį statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelį.

1.2.1. Motyvacijos teorijų ir motyvavimo modelių analizė

Remiantis motyvacijos teorijomis yra sudaromi motyvavimo modeliai. Organizacijos taikydamos šiuos modelius praktiškai, siekia sustiprinti darbuotojų motyvaciją ir taip pagerinti visos organizacijos veiklos rezultatus. Žemiau pateikiamas paties modelio koncepcijos turinys.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, randama įvairių modelio sąvokų charakteristikų. Autorė L. Marcinkevičiūtė (2010) modelio sąvokų charakteristikas pateikia lentelėje (2 lentelė).

2 lentelė. Modelio sąvokos charakteristikos.

Autorius, metai	Sąvokos charakteristika
E. Denisovas, 1995	Realaus reiškinio, proceso, struktūros, sistemos abstrakcija, kurioje paliekamos savybės, svarbios sprendžiamai problemai
S. Gudas, 2000	Fizikinis, matematinis ar loginis sistemos esybių, reiškinų ar procesų atvaizdavimas
A. Halder, 2002	Tam tikro objekto, proceso arba reiškinio analogas, atspindintis dominančias originalo savybes ir charakteristikas, galintis pakeisti originalą
D. Heinrich, 2003	Struktūrinis pagrindinių žinių, prielaidų, taikomųjų uždavinių ir duomenų aprašymas, kuris yra būtinas kuriant ir realizuojant sistemas
J. Guščinskienė, 2004	Tam tikro objekto, proceso arba reiškinio analogas, atspindintis dominančias originalo savybes ir charakteristikas, galintis pakeisti originalą

S. Stoškus, 2005	Žmogus, kurio elgesiu socialinio išmokimo procese sekama, kurio elgesys imituojamas
------------------	---

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 11.

Pasak V. Gražulio ir kt. (2015), „modelis – kompleksinių reiškinių, taip pat darbo ir valdymo procesų, sistemų ar idėjų vaizdavimas remiantis atskirais jų elementais ir ryšiais, siekiant paaikškinti visos sistemos ypatumus.“⁹¹ Apžvelgus išskiriamas modelio sąvokų charakteristikas, galima teigti, kad modeliai taikomi siekiant abstrakčiai pavaizduoti tam tikrus reiškinius ar procesus. Tai patvirtina ir L. Marcinkevičiūtė (2003), nurodydama, kad „pagrindinis modeliavimo tikslas – suprasti ir sumodeliuoti veiklos procesus, problemas, elementus, veiklos dalyvius, veiksmus geriau, negu tai galima būtų padaryti aprašant.“⁹² Šį suvokimą taip pat patvirtina ir R. Tidikis (2003), teigdamas, kad „modelis dažniausiai naudojamas tais atvejais, kai dėl tam tikrų priežasčių dominančio objekto tiesiogiai negalima nagrinėti arba kai tai daryti netikslinga, nes tai susiję su ženkliais sunkumais.“⁹³

Sudarydami modelius, autoriai remiasi modeliavimo principais. L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, „darbuotojų motyvavimas yra traktuojamas kaip tam tikros veiklos modelis, todėl jo struktūrizuoti analizei atlikti naudojami bendrieji modeliavimo principai.“⁹⁴ (3 lentelė).

3 lentelė. Modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime.

Modeliavimo principai	Principo esmė	Modeliavimo principų taikymas darbuotojų motyvavime
Sistemingumas	Sujungti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius vienam bendram tikslui	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvus
Visuotinumumas	Siekti sinergijos, sujungiant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną	Siekti sinergijos, sujungiant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemų ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų formavimo ir parinkimo posistemis
Funkcionalumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai ir jiems priskiriamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos diagnozavimo, problemos įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo

⁹¹ Gražulis ir kt., *supra note*, 79: 443.

⁹² Lina Marcinkevičiūtė, „Darbuotojų motyvavimo modeliai“. (Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidybos centras, 2003), 11.

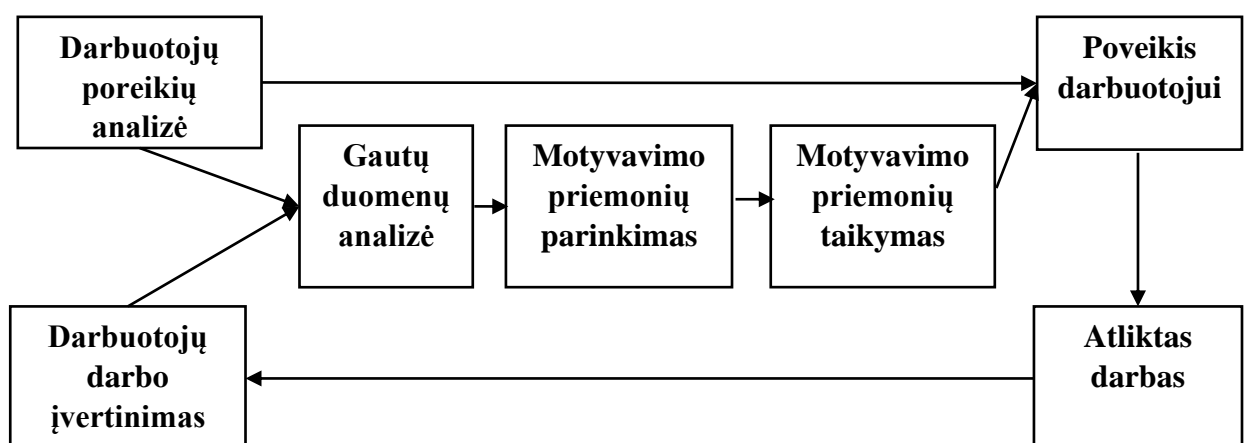
⁹³ Rimantas Tidikis. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003), 426.

⁹⁴ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 104.

Tikslas	Siekti tikslų, kurie orientuoti į ekonominius, kiekybinius, kokybinius ir strateginius tikslus	Poreikių tenkinimas pasiekiamas vykdančiojo ir vadovaujančiojo personalo motyvų suderinamumo pagalba
Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius, nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Motyvacijos modelis yra veiksmų bei sprendimų visuma, skirta įmonės vidinės ir išorinės informacijos radimui, analizei ir sklaidai
Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius pagal esančius atitinkamų sistemų modelius praktikoje	Galimybė pritaikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus teoriniam darbuotojų motyvavimo modeliavimui
Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti pateikiant sprendimų alternatyvas	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų, poreikių struktūrą
Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, elementus išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 104.

Laikantis modeliavimo principų yra konstruojami įvairūs modeliai, ne išimtis ir darbuotojų motyvavimo modeliai. Anot L. Marcinkevičiūtės (2010), „prieš pradėdant kurti motyvavimo modelius, reikia išsiaiškinti, kas veikia darbuotojus tam tikrai veiklai.“⁹⁵ Įvertinus konkrečios įstaigos darbuotojų norus ir poreikius, didėja tikimybė pasirinkti tinkamas motyvavimo priemones ir jas pritaikyti praktiškai. Autorė V. Šilingienė (2000) motyvavimo modelio etapų jungimą į bendrą sistemą pavaizduoja schemeje (2 pav.).



2 Pav. Darbuotojų motyvavimo modelio schema.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 102.

⁹⁵ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 102.

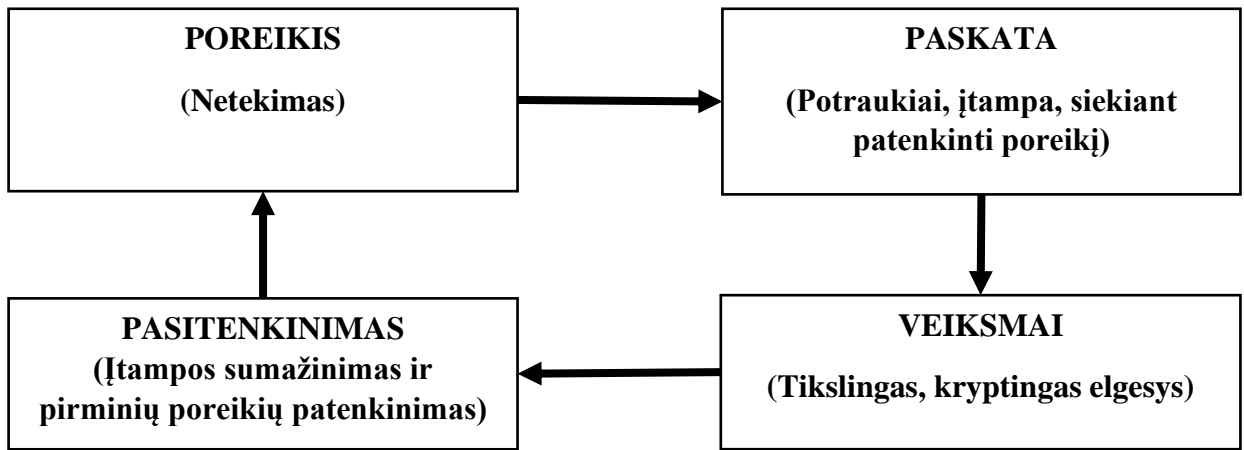
Iš pateiktos schemos galima daryti prielaidą, kad pagrindinis etapas nuo kurio priklauso darbuotojų rezultatas yra motyvavimo priemonių pasirinkimas ir jų taikymas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Todėl motyvavimo priemonių analizė ir jų pritaikymas yra vienas esminių motyvavimo modelio sudarymo elementų. Išanalizavus modelio koncepcijos turinį, žemiau apžvelgiamos mokslinėje literatūroje vyraujančios motyvavimo teorijos ir remiantis jomis sudaryti motyvavimo modeliai.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebima, kad motyvavimo teorijas daugelis autorių suskirsto į dvi grupes: turinio (poreikių) teorijas ir proceso teorijas. Labiausiai žinomos ir pripažintos poreikių teorijos yra A. Maslow poreikių teorija, C. Alderfer poreikių teorija, F. Herzberg dviejų veiksnių teorija ir D. C. MacClenlland pasiekimų motyvacijos teorija. Garsiausios proceso teorijos yra J. Adams teisingumo teorija, B. F. Skinner pastiprinimo teorija, E. Locke ir G. P Latham tikslų nustatymo teorija, V. Vroom vilčių teorija ir L. Porter ir E. Lowler motyvacijos teorija.

Turinio (poreikių) teorijose yra kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvavimo turinį. Anot J. Kosteckos ir V. Davidavičienės (2015), „poreikių teorijos atstovai teigia, kad būtent žmogaus poreikiai motyvuoja žmogų veikti.“⁹⁶ Šiose teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro elgesio priežastimi, todėl pirmiausia yra nagrinėjama poreikių ir motyvų prigimtis. A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) teigimu, nors iki šiol nėra vieno visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius (fiziologinius) ir antrinius (socialinius – psichologinius) poreikius. Pirminiai poreikiai paprastai yra įgimti (maisto, vandens, oro, miego, sekso) poreikiai ir antriniai (pasisiekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo) poreikiai.⁹⁷ Žemiau pateikiamas elementarusis motyvacijos turinio (poreikių) teorijos modelis. (3 pav.).

⁹⁶ Kostecka, Jolanta ir Vida Davidavičienė, „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“ *Verslas XXI amžiuje* 7, 2 (2015): 263.

⁹⁷ Sakalas, Šilingienė, *supra note*, 11: 107.

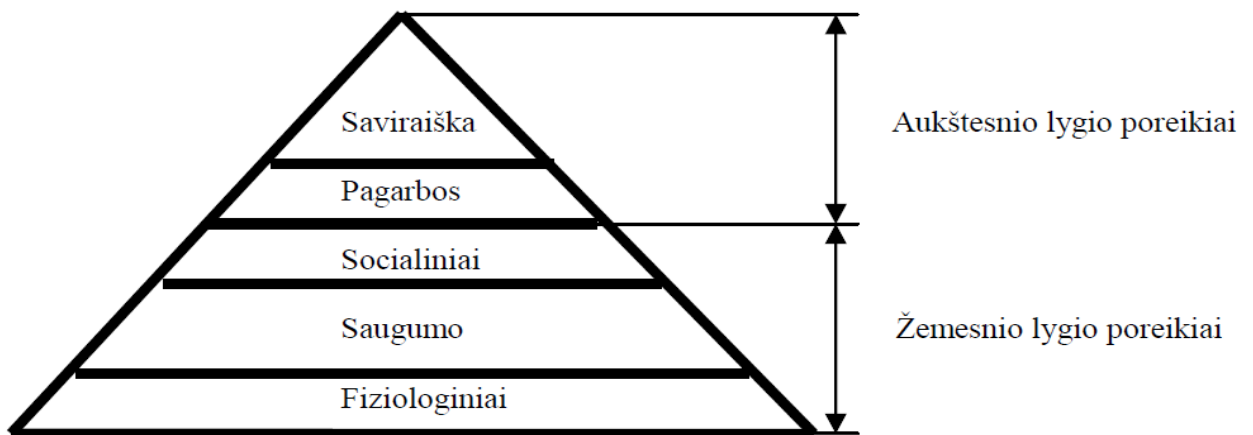


3 Pav. Motyvacijos turinio (poreikių) teorijos modelis.

Šaltinis: A. F. J. Stoner ir kt., 1999, p. 439.

Analizuojant šį paveikslą, galima teigti, kad žmogaus motyvacija kyla iš tam tikro poreikio, kuris vėliau tampa paskata siekiant patenkinti poreikį. Vėliau ši paskata perauga į tam tikrą veiksmą, po kurio yra laukiamas užsibrėžtas rezultatas, išsikelto tikslo pasiekimas. Šiame motyvacijos turinio (poreikių) teorijos modelyje galima išvelgti tai, kad darbuotojas nukreipęs savo elgesį tinkama linkme visada tikisi gauti rezultatą (pasiekti numatytą tikslą), tačiau gali atsitikti ir taip, kad rezultatas nebus pasiektas ir darbuotojo poreikis liks nepatenkintas. Susidarius tokiai situacijai, darbuotojas dažniausiai bando keisti savo elgsena, ateityje siekdamas sulaukti teigiamo rezultato.

Daugiausia dėmesio sulaukusi poreikių teorija yra psichologo Abrahamo Maslow motyvacijos teorija. Šioje teorijoje A. Maslow žmogaus poreikius suklasifikavo į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių poreikių iki aukščiausių – savirealizacijos), kurie visi iš jų sudaro piramidę (4 pav.).



4 Pav. A. Maslow poreikių hierarchija.

Šaltinis: Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas, 2000, p. 107.

A. Maslow teigia, kad žmogaus poreikių tenkinimas ir intelekto vystymasis vyksta pagal tam tikrą prioritetinę seką, t. y. tik patenkinęs žemiausius (fiziologinius) poreikius, žmogus rūpinsis saugumo lygmeniu ir t. t. Vadinasi, kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis. Pasak A. Maslow, aukštesnio lygio poreikiai (savivertės ir pripažinimo – savirealizacijos) yra pagrindiniai stimulai, skatinantys žmogų dirbti organizacijoje ir siekti aukštų rezultatų.⁹⁸ Anot R. Vanago ir A. V. Rakšnio (2014) „Maslow teorija pasižymi aiškumu, paprastumu ir intuityvumu, todėl padidėja jos pritaikomumo organizacijų valdymo sistemose galimybės.“⁹⁹ Taigi, organizacijų vadovams privalu sudaryti savo darbuotojams tokias sąlygas, kuriomis jie galėtų ugdyti savo potencialą ir siekti aukščiausio lygio poreikių išsipildymo.

Atsižvelgiant į A. Maslow hierarchijos piramidę, galima daryti prielaidą, kad darbuotojams pirmiausia reikia užtikrinti fiziologinius poreikius, t. y. mokėti tokį atlyginimą, kuris leistų užtikrinti šių poreikių patenkinimą. Po to reikia patenkinti saugumo poreikius – užtikrinti, kad darbuotojas jaustųsi saugus dėl savo darbo vietos ir tik tada, kai yra patenkinti šie darbuotojų poreikiai, galima naudoti tokias skatinimo priemones, kurios pasak A. Maslow yra aukštesnio lygio.

Reikėtų paminėti ir tai, kad nagrinėjant literatūra, randama ir A. Maslow teorijos kritikų. Visų pirma, A. Maslow teorijoje yra nurodoma, kad žmonės siekia patenkinti aukštesniojo lygio poreikius po to, kai yra patenkinti žemesniojo lygmens poreikiai. Antra, ne visi žmonės laikosi A. Maslow poreikių hierarchijos pagal jo sukurtą kvalifikaciją. Trečia, ši teorija dažnai kritikuojama ir dėl jos nesugebėjimo įvertinti individualių žmonių skirtumus. Taigi, kai kurios A. Maslow poreikių grupės gali būti nevienodai svarbios skirtingiems individams.

Nepaisant kritikų, XX a. viduryje A. Maslow poreikių teorija tapo pagrindu kitoms teorijoms formuotis. Psichologas C. Alderfer, įvertinęs A. Maslow teoriją, ją pakoregavo ir sukūrė ERG (angl. *Existence, Relatedness and Growth*) teoriją. Išskirtus poreikius jis suskirstė į tris lygius: egzistencijos (fiziologiniai ir saugumo), santykių (priklausomumo ir pagarbos) ir augimo (saviraiškos). C. Alderfer savo teorijoje teigia, kad vienu metu žmogų gali motyvuoti įvairių lygių poreikiai, t. y. žemesni ir aukštesni poreikiai gali egzistuoti vienu metu. Jis taip pat numatė, kad nepatenkinus aukštesnio lygio žmogaus poreikių yra tikimybė regresuoti, nusileisti į pradinį lygį.¹⁰⁰

Dar vienas psichologas, kuris toliau vystė A. Maslow teoriją yra Frederik Herzberg. Jis motyvavimą nagrinėjo kaip žmogaus pasitenkinimą vykdant organizacinę veiklą. F. Herzberg savo

⁹⁸ Monyz Jr, *supra note*, 4: 42.

⁹⁹ Vanagas, Ramūnas ir Adomas Vincas Rakšnys, „Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste“ *Viešoji politika ir administravimas* 13, 2 (2014): 323.

¹⁰⁰ Gražulis, Blaškova, *supra note*, 13: 176-177.

teoriją pavadino dviejų veiksmų, kadangi joje išskiriamos dvi grupės, t. y. higieniniai veiksniai, kurie siejami su žmogaus darbo aplinka, ir motyvaciniai, kurie siejami su paties darbo pobūdžiu bei turiniu. (5 pav.).

Higieniniai veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu	Motyvuojantys veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu
<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimo kokybė • Atlygis • Bendrovės politika • Fizinės darbo sąlygos • Santykiai su kitais • Darbo užtikrintumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimybės kilti pareigose • Galimybės asmeniškai tobulėti • Pripažinimas • Atsakomybė • Laimėjimai

5 Pav. F. Herzberg dviejų veiksmų teorija.

Šaltinis: S. P. Robbins, 2003, p. 69.

F. Herzberg iškėlė klausimą „Ko žmonės nori iš savo darbo?“ Atlikti tyrimai parodė, kad patenkinti savo darbu respondentai sau priskyrė vidinius veiksmus (kilimas pareigose, atsakomybė ir laimėjimai, pripažinimas ir asmeninis tobulėjimas). Nepatenkintieji savo darbu nurodė išorinius veiksmus, tokius kaip darbo sąlygos, vadovavimas ir kt. Šie duomenys atskleidžia, kad pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas kaip buvo įprasta manyti. Darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą jeigu pašalinsime nepasitenkinimą keliančias darbo savybes. Todėl F. Herzbergas padarė išvada, kad pasitenkinimo priešingybė yra pasitenkinimo nebuvimas, o nepasitenkinimo – nepasitenkinimo nebuvimas.¹⁰¹ Vadinasi, organizacijos turi atsižvelgti ne tik į darbuotojų išorinius veiksmus (darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais), bet užtikrinti ir vidinių veiksmų buvimą (galimybė tobulėti, kilti karjeros laiptais, tapti savarankiškiems).

Dar viena gerai žinoma turinio (poreikių) teorija yra pasiekimų teorija, kurią sukūrė amerikiečių psichologas David Clarence McClelland. Šioje teorijoje aiškinama, kad individualūs specifiniai žmogaus poreikiai yra įgyti ir suformuoti gyvenimo patirties per ilgą laiką. Ši teorija pabrėžia, kad žmonės skirtingai reaguoja į įvairius motyvatorius ir tai priklauso nuo turimų nuostatų, vertybių sistemos ir požiūrio į tam tikrą dalyką. Šiuos poreikius D. C. McClelland sugrupavo į sėkmės, valdžios ir bendrumo-narystės. Sėkmės (laimėjimų) poreikis pasireiškia tuo, kad darbuotojas trokšta nenusileisti kitiems ir juos pranokti vykdant darbus. Valdžios poreikis orientuotas į kontrolę ir valdymą, o bendrumo-narystės poreikis pasireiškia tada, kai darbuotojas visais būdais bando pritaipyti savo organizacijos aplinkoje ir stengiasi išlaikyti draugiškus santykius su kolegomis.¹⁰² Visi šie poreikiai, vienaip ar kitaip turi įtakos darbuotojų motyvacijai.

¹⁰¹ Ramūnas Vanagas, ir Lina Vyšniauskienė. *Vadybos pagrindai*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012), 145-146.

¹⁰² Gražulis, Blaškova, *supra note*, 13: 190-191.

Analizuojant proceso teorijas, nustatyta, kad individo elgesį lemia ne tik poreikiai. Šiomis teorijomis siekiama paaiškinti, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas išsikelto tikslo ir kaip pasirenka konkrečią elgseną. Pasak A. Seiliaus (1998), „šios teorijos nepaneigia poreikių motyvacijos teorijų, tačiau teigia, kad žmonių poelgius nusako ne tik poreikiai.“¹⁰³ Anot autoriaus, „procesinės teorijos teigia, kad individų poelgiai yra jų laukimo ir suvokimo bei pasirinktos elgsenos galimų pasekmių funkcijos.“¹⁰⁴ Profesorės I. Bučiūnienės (1996) teigimu, „proceso motyvacijos teorijos skiriasi nuo poreikių teorijos tuo, kad jos stengiasi paaiškinti, kaip veikia motyvacinis procesas, kaip jis vystosi ir iššaukia specifinį elgesį.“¹⁰⁵ I. Bučiūnienė pabrėžia, kad „poreikių teorijos labiau nagrinėja, kodėl atsiranda motyvacija, kas ją sąlygoja.“¹⁰⁶

Proceso motyvacijos teorijų pradininku laikomas psichologas V. Vroom, vadinamosios vilčių teorijos pradininku. V. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, kuri susideda iš trijų kintamųjų:

1. lūkesčių (darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir rezultato);
2. instrumentalumo (ryšio tarp rezultato ir laukiamo atlyginimo);
3. valentingumo.

Ši teorija teigia, kad motyvacija yra lygi lūkesčių, valentingumo ir instrumentalumo funkcijai. Lūkesčiai išreiškia darbuotojo viltį, kad jo įdėtos pastangos leis atlikti konkretų veiksmą ar veiklą. Instrumentalumas yra atlikimo – naudos supratimas. Jis išreiškia tikėjimą, kad gautas rezultatas yra atliktų veiksmų padarinys. Valentingumas atspindi teigiamą ar neigiamą rezultato vertinimą.¹⁰⁷ Taigi, darbuotojo motyvacija yra sąlygota įdėtų pastangų į darbą ir gaunamo rezultato už darbą. Vadovas norėdamas paskatinti darbuotoją dirbti, turi įvertinti, kokio atlyginimo darbuotojas tikisi ir kokios yra atlygio perspektyvos ateityje.

V. Vroom vilčių teorijos fragmentus galima rasti autorių R. Hackman ir G. Oldham (2008), pateiktame motyvacijos modelyje, kuris grįstas darbų charakteristikomis ir individualiomis žmonių ypatybėmis. (6 pav.).

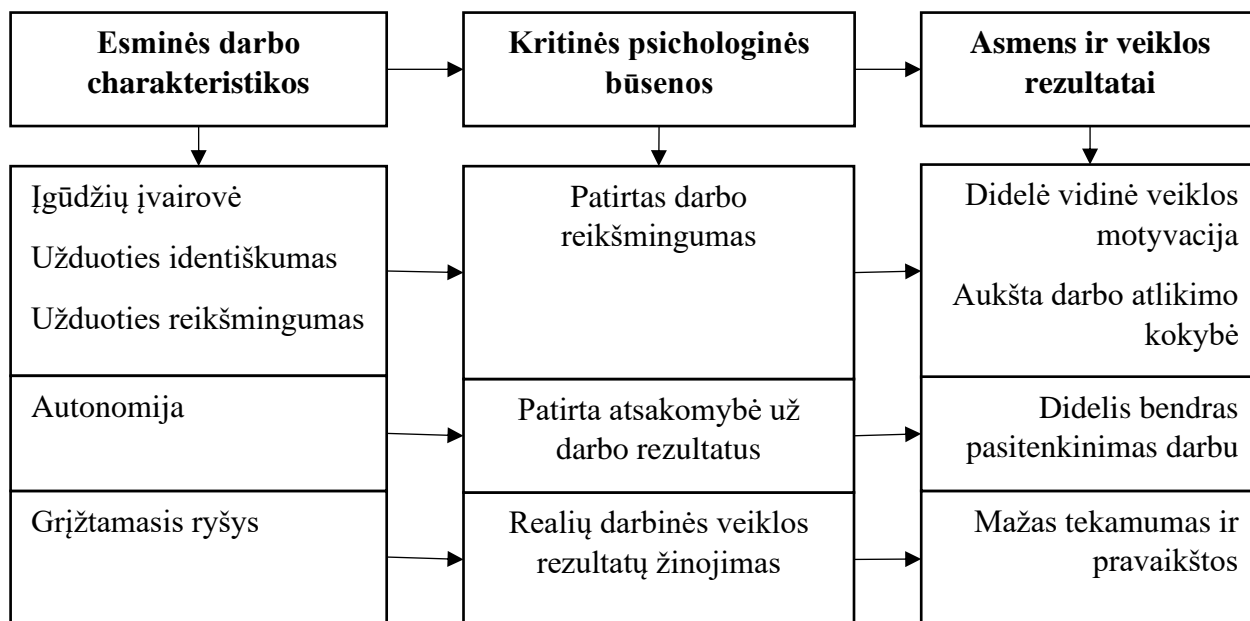
¹⁰³ Antanas Seilius. *Organizacijų tobulinimo vadyba* (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998), 120.

¹⁰⁴ *Ibid*

¹⁰⁵ Bučiūnienė, *supra note*, 7: 18.

¹⁰⁶ *Ibid*

¹⁰⁷ Jucevičienė, *supra note*, 12: 101-102.



6 Pav. Darbo charakteristikų modelis.
Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 32.

Vadovaujantis šiuo modeliu, norint pasiekti didelę vidinę motyvaciją, reikia įvykdyti tris pagrindines sąlygas:

1. Darbuotojas turi būti asmeniškai suinteresuotas darbu;
2. darbuotojas turi jausti asmeninę atsakomybę už darbą ir darbo rezultatus;
3. darbuotojas turi būti asmeniškai informuotas apie darbo rezultatus.¹⁰⁸

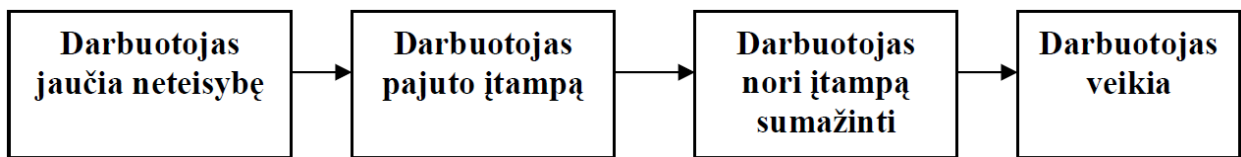
Siekiant šių sąlygų įgyvendinimo, organizacijų vadovams reikia iš anksto nustatyti darbo tikslus ir numatyti atitinkamą atlygį savo darbuotojams, taip pat užtikrinti, kad darbuotojui pasiekus gerus rezultatus (didelės pastangos), bus galimybė padidinti ir darbo užmokestį. Siekiant šių sąlygų įgyvendinimo būtinas vadovo grįžtamasis ryšys darbuotojams.

Dar viena gerai žinoma proceso teorija yra J. Adams teisingumo teorija, kurioje aiškinama, kaip gaunamas atlygis už darbą pakeičia pačio darbuotojo požiūrį į darbą ir kokią įtaką daro patiems darbo rezultatams. Anot Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009), „darbo užmokesčiu reikia ne tik teisingai atlyginti už dedamas pastangas, bet ir kasmet jis turi laipsniškai didėti.“¹⁰⁹ J. Adams savo teisingumo teorijoje pabrėžia, kad gaunamas atlygis už darbą turi atitikti darbuotojo indėlį į darbo rezultatus, todėl autorius savo teorijoje apibrėžia neteisingumą. Pagal jį žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis.¹¹⁰ (7 pav.).

¹⁰⁸ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 32.

¹⁰⁹ Židonis, Žilvinas ir Neringa Jaskūnaitė, „Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė“, *Viešojo politika ir administravimas* (2009) Nr. 28

¹¹⁰ Jucevičienė, *supra note*, 12: 110.



7 Pav. Neteisybė kaip motyvacijos procesas.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis P. Jucevičiene, 1996, p. 112.

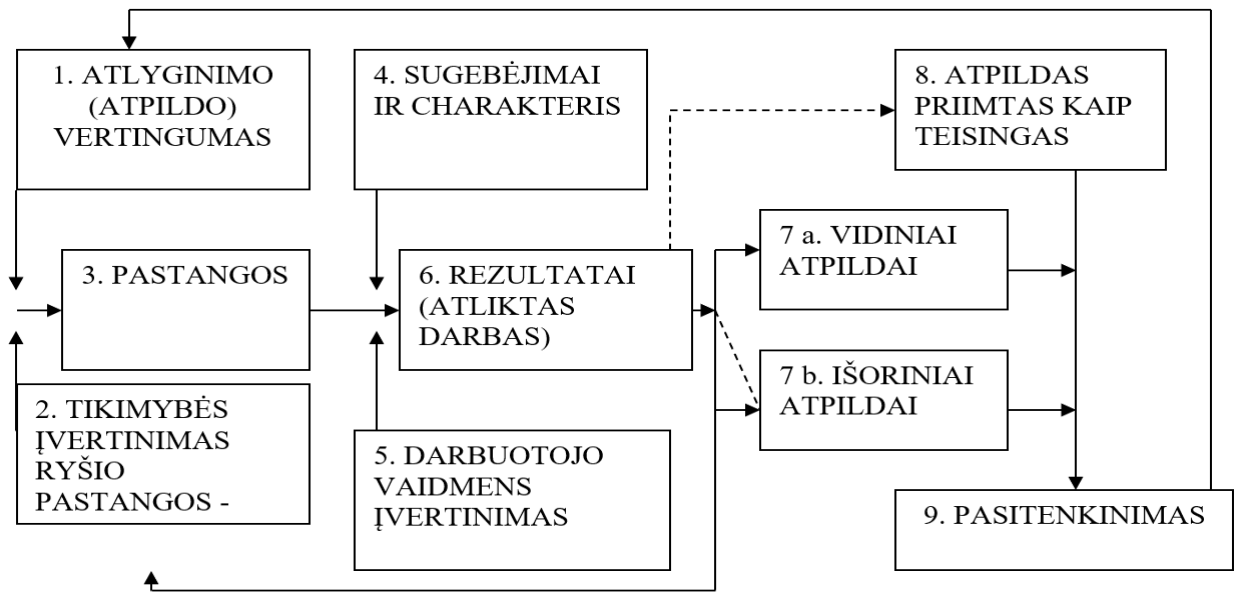
Darbuotojas atlikdamas numatytus darbus, tikisi gauti numatytą atlyginimą. Darbuotojas pajutęs, kad yra vertinamas neteisingai, pradeda jausti įtampą, kurią vėliau visais būdais bando sumažinti arba panaikinti. Ši situacija iššaukia tam tikrą darbuotojo elgesį. Anot D. Lipinskienės (2012), „darbuotojai, kurių atlyginimas ilgą laiką buvo didelis, yra linkę blogiau vertinti dabar gaunamo mažesnio atlygio vertę. Panašiai yra tuomet, kai kuo didesnę atlyginimą gauna jo draugai ir bendradarbiai, tuo mažesnis jam atrodo jo paties gaunamas atlyginimas.”¹¹¹

Apibendrinant J. Adams teoriją, galima teigti, kad statutinių valstybės įstaigų vadovams svarbu tinkamai įvertinti kiekvieno tarnautojo darbo rezultatus ir tik tada apspręsti kiekvieno atlyginimo dydį individualiai. Vadovams, paskyrus atitinkamus atlyginimus savo pavaldiniams, reikia sugebėti paaiškinti, dėl kokių priežasčių atlyginimai skiriasi. Netinkamas darbuotojo įvertinimas gali sumažinti jo pastangas arba iššaukti nesutarimus tarp kitų darbuotojų.

Dar viena proceso teorija, kurioje galima rasti V. Vroom vilčių teorijos elementų, sujungtų su J. Adams teisingumo teorijos elementais, yra L. W. Porterio ir E. Lawlerio motyvacijos modelis. Pasak J. Palidaukaitės (2007), šiame modelyje yra pabrėžiami penki kintamieji: pastangos, suvokimas, rezultatai, atlyginimas ir pasitenkinimas.¹¹² Darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo jo įdedamų pastangų, asmeninių savybių bei darbuotojo vaidmens reikšmės organizacijoje. Atsižvelgiant į tai, yra nustatomas atlyginimo ir gauto rezultato ryšis. Darbuotojas patenkina savo poreikius tada, kai gauna atitinkamą atlygį už pasiektą rezultatą. Be abejo, darbuotojas turi aiškiai suvokti, kokios įdėtos pastangos leis pasiekti pageidaujimą atlygį. Šis suvokimas darbuotojui leidžia efektyviai ir rezultatyviai dirbti bei tuo pačiu metu pasitenkinti atliktu darbu. Porter – Lowler modelis pavaizduotas paveiksle (8 pav.).

¹¹¹ Lipinskienė, *supra note*, 82: 92.

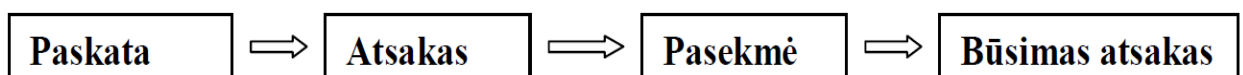
¹¹² Palidaukaitė, *supra note*, 14: 35.



8 Pav. Porter – Lowler modelis.
Šaltinis: A. Seilius, 1994, p. 275.

Iš pateikto Porter – Lowler modelio galima formuoti išvadą, kad darbuotojo motyvacija priklauso nuo daugelio veiksnių. Šiame modelyje atsispindi ir tai, kad ne tik gautas atlyginimas, tačiau ir pats darbo procesas darbuotojui gali suteikti pasitenkinimą, jeigu jis sugeba savo pastangas paskirstyti tinkama linkme. Vadovui tampa svarbu sudaryti patrauklias darbo sąlygas, kuriose darbuotojai galėtų dėti visas pastangas, t. y. rezultatyviai dirbti, kad pasiektų norimą atlygį ir tuo pačiu įgyvendintų organizacijos išsikeltus tikslus.

Profesorius B. F. Skinner atsižvelgdamas į darbuotojų elgesio pokyčius, keičiantis tam tikrai situacijai, sukūrė pastiprinimo teoriją, kuri yra susijusi su žmonių prisiminimais apie praeities įvykius ir tų įvykių pasekmes. Ši teorija yra grindžiama tuo, kad darbuotojo elgesys yra jo padarinių funkcija. Darbuotojas, matydamas, kad jo elgesys duoda teigiamų rezultatų, noriai tokį elgesį kartoja, o elgesys, kuris sukėlė neigiamus padarinius, stengiasi, kad daugiau nebeprisikartotų. Taigi, požiūris į motyvaciją grindžiamas „pasekmių dėsnio“.¹¹³ Šis procesas pavaizduojamas struktūriškai (9 pav.).

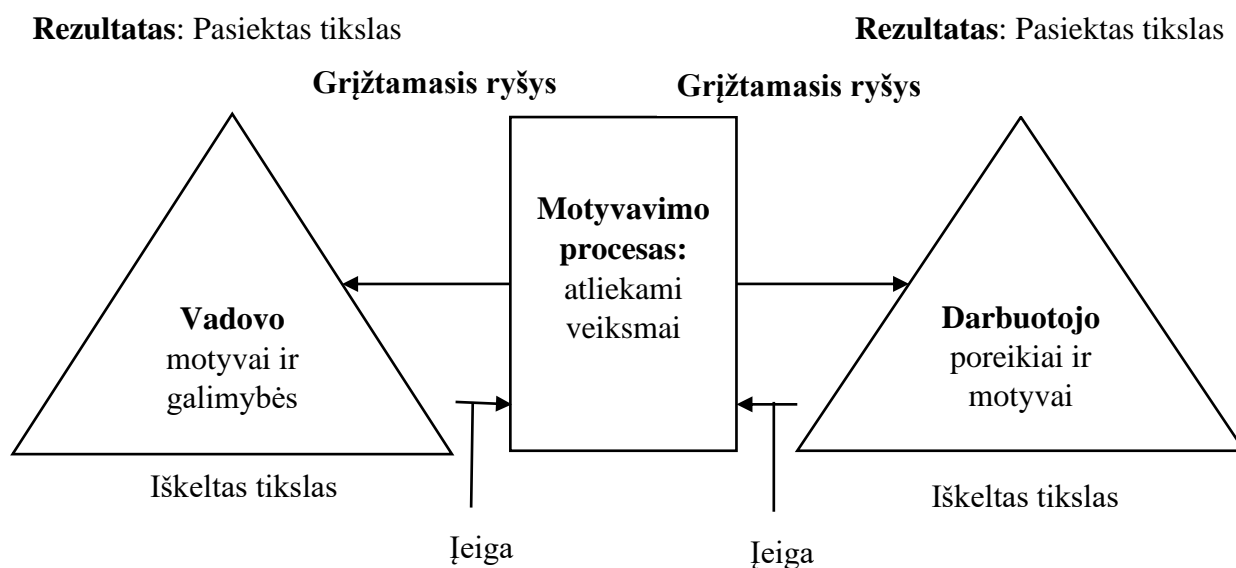


9 Pav. Elgesio ir pasekmės sąryšis.
Šaltinis: A. F. J. Stoner ir kt., 1999, p. 450.

¹¹³ A. F. J. Stoner, ir kt., *supra note*, 3: 450.

A. F. J. Stoner (1999) požiūriu, „individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei šios pasekmės yra (teigiamos), tai tikėtina, kad ir ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Jei tos pasekmės yra nemaloningos, tai individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų.“¹¹⁴ Iš šios teorijos galima formuoti išvadą, kad vadovai, matydami blogėjančius darbuotojų rezultatus, turi į tai atsižvelgti ir ieškoti to priežasčių bei keisti darbuotojų elgesį norima linkme.

B. F. Skinner teoriją galima susieti su H. Alder (2008) vadovo ir darbuotojo motyvavimo modeliu, kuriame taip pat svarbus grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir darbuotojų. (10 pav.).



10 Pav. Vadovo ir darbuotojo motyvavimo modelis.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 37.

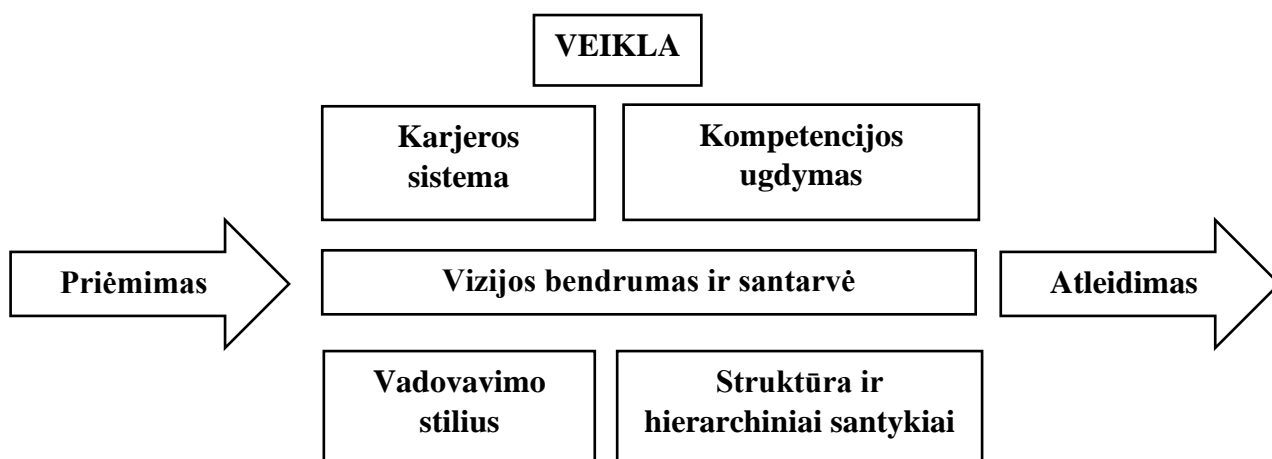
Anot L. Marcinkevičiūtės (2010), „nepriklausomai kiek svarbus bus atliekamas darbas dirbančiajam ar kokią asmeninę atsakomybę jaus už darbinę veiklą, jei dirbantysis negali apibrėžti, ar veikla buvo efektyvi ar neefektyvi, neįmanoma patirti teigiamų ir neigiamų emocijų, kurios yra esminiai vidinės darbo motyvacijos komponentai.“¹¹⁵ Taigi, įstaigose, kuriose nėra tinkamos komunikacijos tarp vadovo ir pavaldinių (grįžtamojo ryšio), sunku įvertinti, kokius elgesio modifikavimo metodus reikėtų pasirinkti, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu ir jų motyvaciją.

Dar viena motyvacinė proceso teorija yra orientuota į tikslų iškėlimą ir jų siekimą. Ją sukūrė E. Locke ir G. P. Latham ir pavadino tikslų nustatymo teorija. E. Locke ir G. P. Latham

¹¹⁴ A. F. J. Stoner, ir kt., *op. cit.* 450.

¹¹⁵ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 32-33.

(2002) teigimu, paprasti ir lengvai įgyvendinami tikslai neužtikrina efektyvių rezultatų, todėl norint pasiekti tokius rezultatus, reikia formuoti sudėtingus tikslus. Taip pat autoriai pabrėžia, kad pats tikslų formulavimas turi būti pagrįstas realumu ir ambicijomis, kadangi tai gali tapti labiausiai motyvuojančiu šaltiniu darbuotojui.¹¹⁶ Kiekvienas darbuotojas turi aiškiai suvokti, kokių tikslų siekia organizacija. Šie tikslai turi būti pripažįstami ir suprantami pačiam darbuotojui, nes kitaip jų siekimas tampa sudėtingu dalyku. Išsamiau analizuojant šią teoriją, galima apžvelgti autorių E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) pasiūlytą darbo motyvacijos modelį susijusį su darbuotojo veiklos organizacijoje ciklu (11 pav.).



11 Pav. Darbuotojo veiklos ciklo motyvacijos modelis.
Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, 2010, p. 31.

Analizuojant šį ciklą, matoma, kad didelis dėmesys turi būti skiriamas priimant darbuotojus. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2010), taikant šį modelį, į įstaigą priimami darbuotojai turėtų pasižymėti stipria vidine darbo motyvacija. Tokiu atveju būtų galimybė lengviau juos skatinti, nes įstaiga galėtų tikėtis, kad tarnautojai įvykdys užduotis ir pasieks gerų rezultatų net ir pablogėjus veiklos sąlygoms.¹¹⁷ Taigi, organizacija priimdama naujus darbuotojus, turi iš anksto įvertinti ar jų tikslai sutampa su organizacijos tikslais.

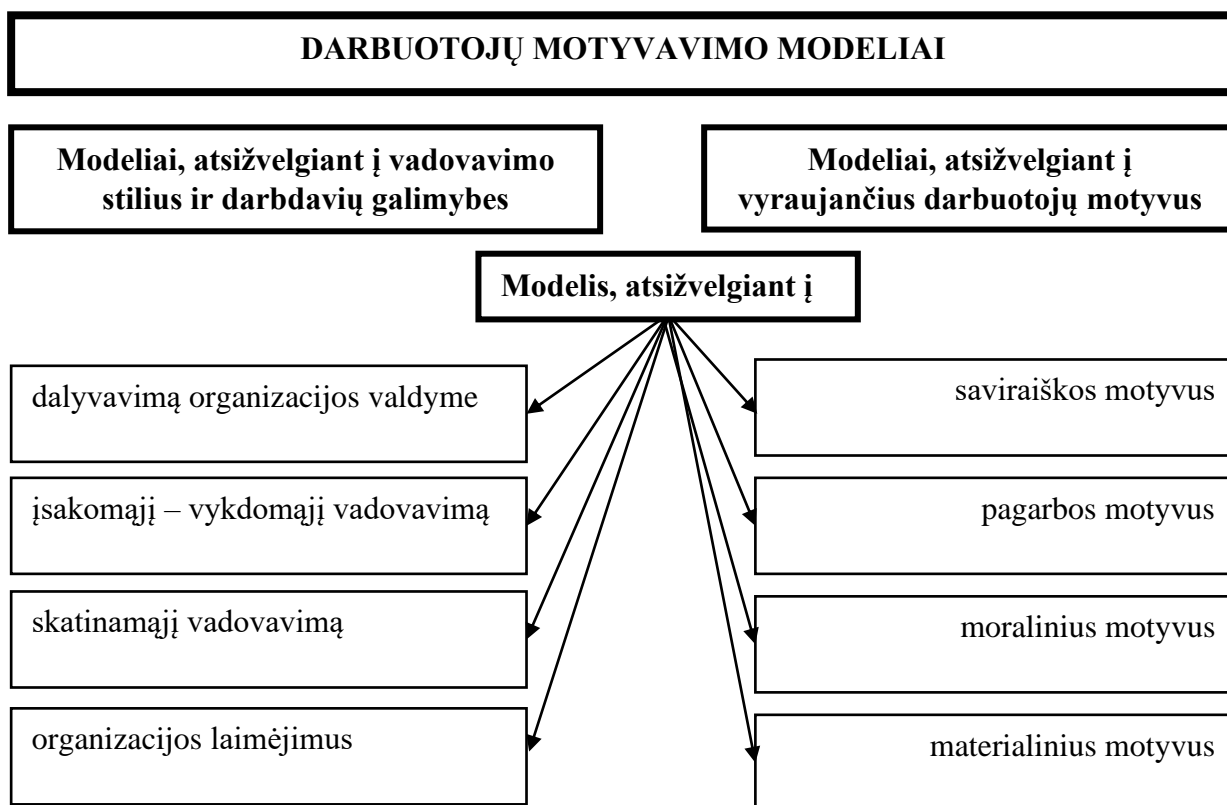
Vadovas atsižvelgdamas į savo darbuotojų sugebėjimus, turi tikslingai paskirstyti darbo užduotis savo pavaldiniams, nes jei darbuotojas neturės reikiamų gabumų ir sugebėjimų, darbuotojai praras motyvaciją dirbti. Tokiu požiūriu vadovaujasi ir autoriai V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2001) teigdami, kad „tikslai turi būti aiškūs, dideli, nors ir sunkiai, bet įgyvendinami, detalizuoti, susieti laiko atžvilgiu, ryški jų siekimo sfera, numatoma, kaip tai padaryti ir per kurį

¹¹⁶ Edvin A. Locke and Gary P. Latham „Building a practically useful theory of goal setting and task motivation”, A 35-year Odyssey 53, 9 (2002): 708.

¹¹⁷ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 31.

laiką.¹¹⁸ Apibendrinant tikslų iškėlimo teorija, galima formuoti išvadą, kad teisingai suformuoti įstaigos tikslai, gali tapti vienu iš svarbiausių motyvacijos šaltiniu darbuotojui, tačiau šie tikslai turi būti priimtini ir realiai įgyvendinami patiems darbuotojams.

Apžvelgusi pagrindines turinio (poreikių) ir proceso teorijas autorė L. Marcinkevičiūtė (2003), remdamasi teoriniais ir praktiniais tyrimais, išskiria dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes (12 pav.).



12 Pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis L. Marcinkevičiūte, 2003, p. 14.

Atsižvelgiant į šias pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes, galima daryti prielaidą, kad įstaigų vadovai ir darbuotojai yra glaudžiai susiję tarpusavyje, todėl konstruojant motyvavimo modelį, reikia įvertinti abipusį šių grupių ryšį institucijose. Nepaisant modelių, susijusių su vadovavimo stiliais ir darbdavių galimybėmis, esminis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų poreikių patenkinimui. L. Marcinkevičiūtės (2010) teigimu, „darbuotojų motyvavimo modelis – detalus, apimantis įvairius (materialinio atlygio, saugumo, socialinius, pagarbos, saviraiškos, tobulinimosi) darbuotojų poreikius, kurio tikslas – tuos poreikius patenkinti.“¹¹⁹ Anot P. Jucevičienės (1996), „darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir

¹¹⁸ Barvydienė, Kasiulis, *supra note*, 6: 105.
¹¹⁹ Marcinkevičiūtė, *supra note*, 15: 113-114.

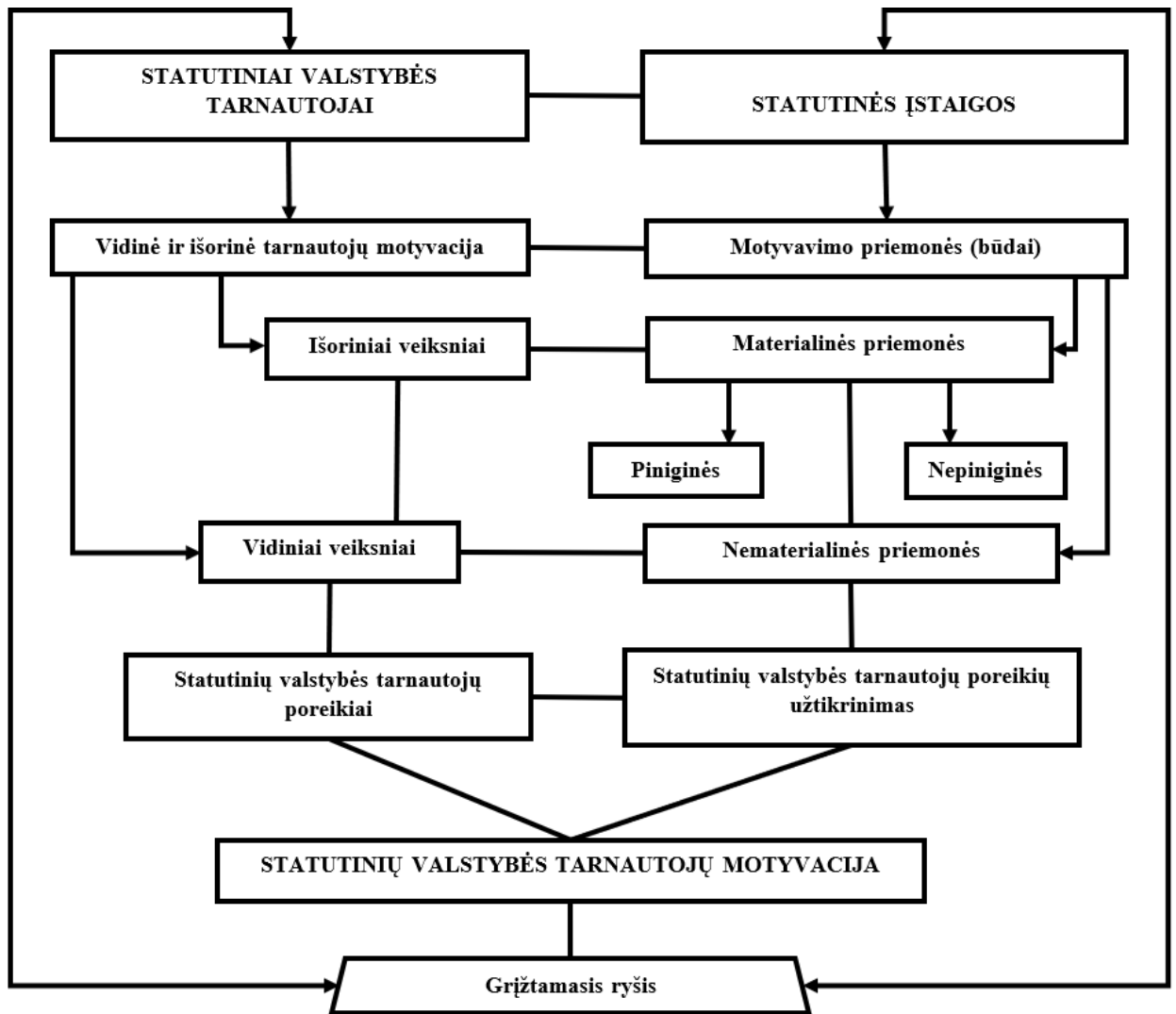
lūkesčių sistemą, tai yra norus, poreikius, lūkesčius, vertybes, patirtį. Ši visuma ir sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo.”¹²⁰ Atsižvelgiant į tai, vadovai turi stengtis sudaryti tokias sąlygas savo darbuotojams, t. y. taikyti tokias motyvavimo priemones, kurios leistų tuos lūkesčius pateisinti. Be abejo, šių motyvavimo priemonių paieška ir jų taikymas yra sudėtingas uždavinys įstaigų vadovams, kadangi tai yra nuolatos besikeičiantis ir nenutrūkstamas procesas.

Apibendrinant aptartas turinio (poreikių) ir proceso teorijas galima daryti išvadą, kad visos teorijos bando paaiškinti motyvavimo esmę bei nustatyti kokios priežastys lemia vieno ar kito darbuotojo elgesį. Visos šios teorijos yra sulaukusios kritikos, joms pasiūlyta alternatyvių sprendimų, neigiančių originalias idėjas, tačiau visos jos sudarė ir sudaro pagrindą tarnautojų motyvacijos didinimui. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktas motyvacijos teorijas ir motyvavimo modelius, žemiau sudaromas autoriaus teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.

1.2.2. Teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis

Apžvelgus turinio (poreikių) ir proceso teorijas bei išanalizavus motyvavimo modelių struktūrinius elementus, remiantis modeliavimo principais, buvo sudarytas teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis (13 pav.).

¹²⁰ Jucevičienė, *supra note*, 12: 144.



13 Pav. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.
Šaltinis: (sudaryta autoriaus)

Pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio struktūriniai elementai yra patys *statutiniai valstybės tarnautojai* ir *statutinės įstaigos*, kuriuose vykdomas statutinių valstybės tarnautojų motyvavimas. Apžvelgus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad darbuotojų (statutinių valstybės tarnautojų) motyvacija yra skirstoma į vidinę ir išorinę. Tai reiškia, kad tarnautojų motyvacijai turi įtakos *vidiniai* ir *išoriniai* veiksniai, kurie motyvavimo modelyje yra išskiriami kaip atskiri elementai. Visos organizacijos, ne išimtis ir statutinės įstaigos, savo darbuotojus motyvuoja taikydamos motyvavimo priemones, kurios literatūroje dažniausiai yra klasifikuojamos į *materialines* ir *nematerialines* (modelyje išskiriami kaip atskiri elementai). Sudarant teorinį statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį, remiantis moksline literatūra buvo išanalizuoti darbuotojų motyvaciniai veiksniai, kurie vėliau sugretinti su įstaigose taikomomis motyvavimo priemonėmis ir padaryta išvada, kad darbuotojų išoriniai veiksniai (atlyginimas, darbo sąlygos, socialinės garantijos ir kt.) atitinka įstaigose taikomas materialines motyvavimo priemones, o darbuotojų vidiniai veiksniai (darbo specifika, pasiekimai, asmeninis

pripažinimas ir kt.) siejami su nematerialinėmis motyvavimo priemonėmis. Analizuojant įvairias motyvavimo teorijas ir modelius, nustatyta, kad darbuotojų motyvavimo modelio vienas iš sudedamųjų elementų turi būti statutinių valstybės tarnautojų poreikiai, kadangi jie suponuoja motyvavimo priemonių pasirinkimą ir taikymą įstaigos viduje. Šie poreikiai nagrinėti apžvelgiant turinio (poreikių) motyvacinės teorijas. Atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, statutinės įstaigos stengiasi taikyti tokias motyvavimo priemones, kurios galėtų užtikrinti darbuotojų poreikius. Jeigu taikomos motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų poreikius, tikėtina, kad darbuotojai bus motyvuoti atliekant patikėtas užduotis. Vienas iš svarbiausių motyvavimo modelio elementų yra *grįžtamasis ryšis*, kadangi motyvavimo modelio mechanizmas turi nuolat atsinaujinti. Įvertinus tai, kad darbuotojai turi skirtingus poreikius, kuriuos lemia įvairūs motyvai, statutinės įstaigos ir jos vadovai, norėdami maksimaliai padidinti organizacijos veiklą, turi suprasti, kas iš tikrųjų motyvuoja kiekvieną tarnautoją dirbti. Autorius R. Appleby (2003), nurodo, kad vieni iš pagrindinių reikalavimų darbuotojų motyvavimo modeliui yra visapusiškumas, siekiant tenkinti visus poreikius, taip pat modelio lankstumas, kad būtų galima atsižvelgti į kintančius žmonių, kuriuos stimuliuoja skirtingi dalykai, poreikius.¹²¹ Taigi, komunikacija tarp vadovo ir darbuotojų leidžia nustatyti ar taikomos motyvavimo priemonės atitinka darbuotojų lūkesčius siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją.

Taigi, išanalizavus motyvacijos teorinius ir teisinius aspektus, galima daryti išvada, kad tarnautojų motyvacija yra nuolatos veikiama pasitelkiant įvairius motyvatorius – motyvavimo priemones. Taikant motyvavimo priemones, statutinės valstybės tarnybos įstaigos vadovai privalo komunikuoti su savo darbuotojais, taip pat įvertinti taikomų motyvavimo priemonių aplinkybes, situaciją ir laiką. Siekiant išlaikyti darbuotojų motyvaciją ilgesnį laiko tarpą, būtina taikyti motyvavimo sistemas, motyvavimo modelius t. y. motyvavimo priemonių derinius.

¹²¹ Appleby. *supra note*, 5: 37.

2. KLAIPĖDOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO TYRIMAS

Baigiamajame magistro darbe buvo atliktas empirinis tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutiniai valstybės tarnautojai jaučiasi motyvuoti, taip pat išsiaiškinti veiksnius bei motyvavimo priemones (būdus), kurios sustiprintų taikomos motyvavimo sistemos veikimą. Šiame skyriuje išsamiai pristatomi ir analizuojami anoniminės anketinės apklausos rezultatai.

2.1. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo metodai. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), kuriam, anot V. Pruskaus ir E. Kocai (2014), būdingas „veiksmų (procedūros) tikslumas ir griežtumas, objektyvus požiūris į aplinką, tyrėjo nesikišimas į tikrovę.“¹²² Remiantis A. Valackiene ir S. Mikėne (2008), apklausos metodas yra taikomas tada, kai mokslinės literatūros apskritai nėra arba nagrinėjama problema nėra pakankamai išanalizuota.¹²³ Pasak K. Kardelio (2002), anketinė apklausa yra pagrindinis tyrimo metodas leidžiantis ištirti didelę respondentų imtį ir sužinoti jų nuomonę tiriamą tema.¹²⁴ Atsižvelgiant į baigiamojo darbo tematiką, toks tyrimo metodas yra efektyviausias, siekiant gauti kuo objektyvesnius tyrimo duomenis.

Tyrimo anketą sudarė dvylika (12) klausimų, atitinkamai suskirstytų į keturias (4) dalis (žr. 1 priedas). Pirmojoje anketos dalyje pateikiami penki (5) klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, grandį, turimą darbo stažą). Antrojoje dalyje siekta įvertinti respondentų pasitenkinimą darbu ir statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje taikomomis motyvavimo priemonėmis (būdais). Trečiojoje anketos dalyje siekta nustatyti vidinius ir išorinius veiksnius, kurie skatina statutinius valstybės tarnautojus efektyviau dirbti (motyvuoja), taip pat išnagrinėti, kokia yra statutinių valstybės tarnautojų nuomonė apie vadovybės dedamas pastangas padidinti tarnautojų motyvaciją. Ketvirtojoje – išsiaiškinti, kokie veiksniai mažina statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją ir kokios motyvavimo priemonės (būdai), galėtų padėti to išvengti, norint pagerinti esamą motyvavimo sistemą. Šioje anketinės

¹²² Valdas Pruskus ir Elena Kocai. *Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika* (Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2014), 13.

¹²³ Asta Valackienė ir Svajonė Mikėnė. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis* (Kaunas: Technologija, 2008), 97.

¹²⁴ Kęstutis Kardelis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Šiauliai: Mokslų ir enciklopedijos leidybos centras, 2002), 108.

apklausos dalyje motyvavimo priemonės (būdai) buvo sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje nustatytais ir aprašytais vidiniais ir išoriniais motyvaciniais veiksniais. Analizuojant gautus tyrimo atsakymus, taikyti apibendrinimo ir aprašomosios statistikos metodai.

Tyrimo imtis. Empirinio tyrimo imtis sudaryta taikant tikslinės atrankos kriterijų. Tyrimas atliktas Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato pavaldžioje teritorijoje: Klaipėdos rajono, Kretingos rajono, Skuodo rajono, Plungės rajono, Palangos miesto, Klaipėdos miesto, Neringos ir Rietavo policijos komisariatuose. Empirinio tyrimo validumo nustatymui buvo naudota V. I. Paniotto formulė¹²⁵:

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

kur:

- n – imties dydis;
- Δ – imties paklaidos dydis (proc.);
- N – generalinės aibės dydis.

Remiantis Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato pateikiama darbo užmokesčio statistika, iš viso tyrimo atlikimo metu Klaipėdos AVPK dirbo 793 statutiniai valstybės tarnautojai¹²⁶, vadinasi, tam, kad tyrimas būtų patikimas ir jo rezultatus būtų galima apibendrinti visai generalinei aibei su 5 proc. paklaida, naudojant V. I. Paniotto formulę apskaičiuota, kad reikia apklausti ne mažiau kaip 266 darbuotojus.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo pradėtas 2021 m. sausio 11 d., baigtas 2021 m. kovo 5 d. Internetinėje svetainėje www.manoapklausa.lt sudarytas klausimynas (anketinė apklausa), kurios el. nuoroda buvo išsiųsta Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato komunikacijos poskyrio vedėjai, su kuria buvo susitarta, kad tyrimo anketa bus išsiųsta visiems Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojams el. paštu: klaipedosvpk@lists.policija.lt, taip pat tyrimo eigoje anketa buvo išsiųsta pakartotinai. Iš viso gauti 273 respondentų atsakymai.

Tyrimo etika. Vykdamas anketinę apklausą buvo laikomasi pagrindinių anoniminių tyrimams keliamų reikalavimų ir etikos principų: privatumo, konfidencialumo, informacijos tikslumo, pagarbos.¹²⁷ Empirinio tyrimo pradžioje respondentai turėjo galimybę susipažinti su tyrimo tikslu, anonimiškumu ir anketos duomenų panaudojimu tik magistro baigiamojo darbo rašymui.

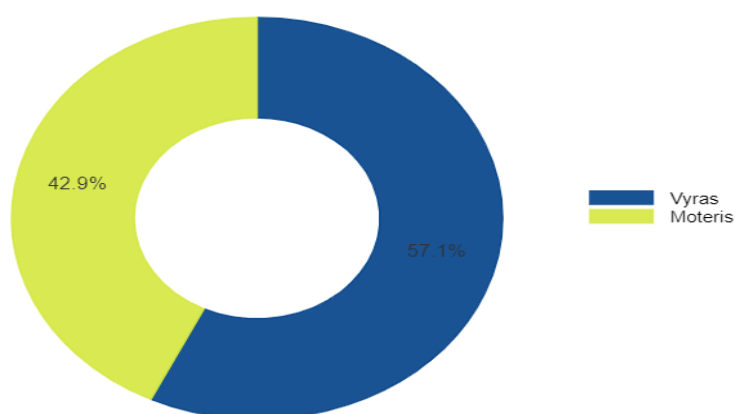
¹²⁵ Valackienė, Mikėnė, *supra note*, 119: 154.

¹²⁶ Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, „darbo užmokestis“, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://klaipeda.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/darbo-uzmokestis>

¹²⁷ Kardelis, *supra note*, 120: 82–84.

2.2. Tyrimo rezultatai ir apibendrinimas

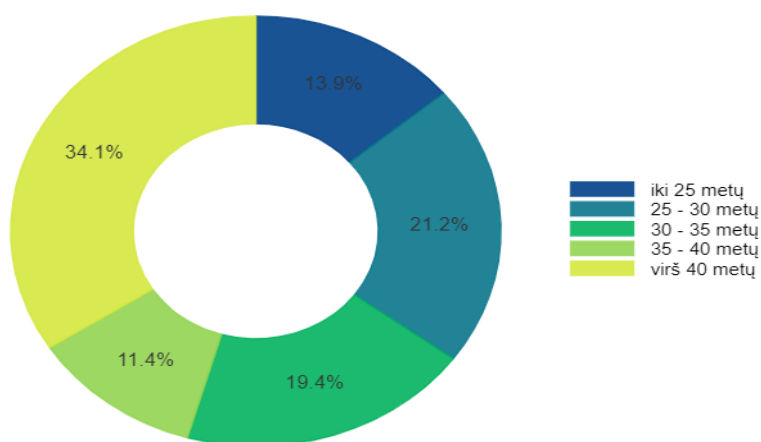
Demografinės respondentų charakteristikos. Pirmoje anketos dalyje pirmiausia buvo siekta sužinoti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, grandį ir darbo stažą valstybės tarnyboje. Apklausos rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė (57,1 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų sudarė vyrai. Moterys sudarė 42,9 proc. tyrime dalyvavusių respondentų (14 pav.).



14 Pav. Respondentų lytis.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

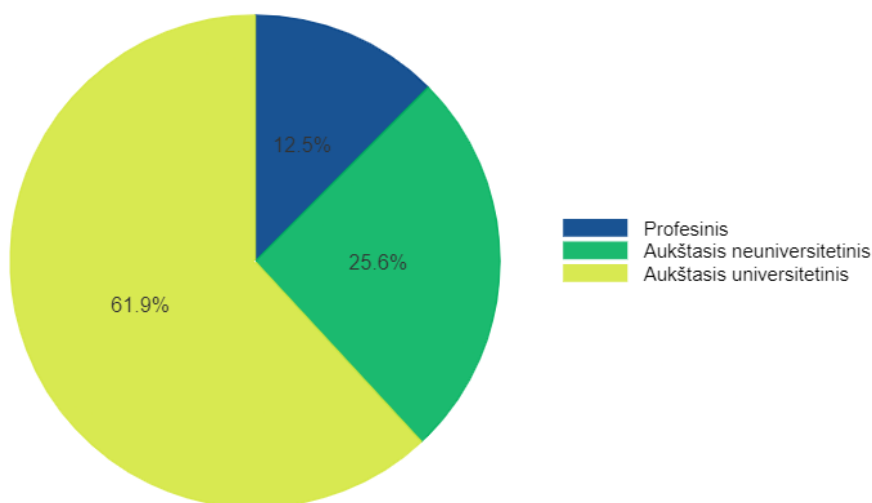
Anoniminės apklausos rezultatai parodė, kad didžiąją dalį (34,1 proc.) respondentų sudarė virš 40 metų amžiaus grupės asmenys. Penktadalis (21,2 proc.) apklaustųjų sudarė 25-30 metų amžiaus asmenys. 19,4 proc. respondentų sudarė 30-35 amžiaus grupės asmenys. Jaunesni nei 25 metų amžiaus statutiniai valstybės tarnautojai sudarė 13,9 proc. ir mažiausią apklaustųjų dalį (11,4 proc.) sudarė nuo 35 iki 40 metų amžiaus apklaustųjų (15 pav.).



15 Pav. Respondentų amžius.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

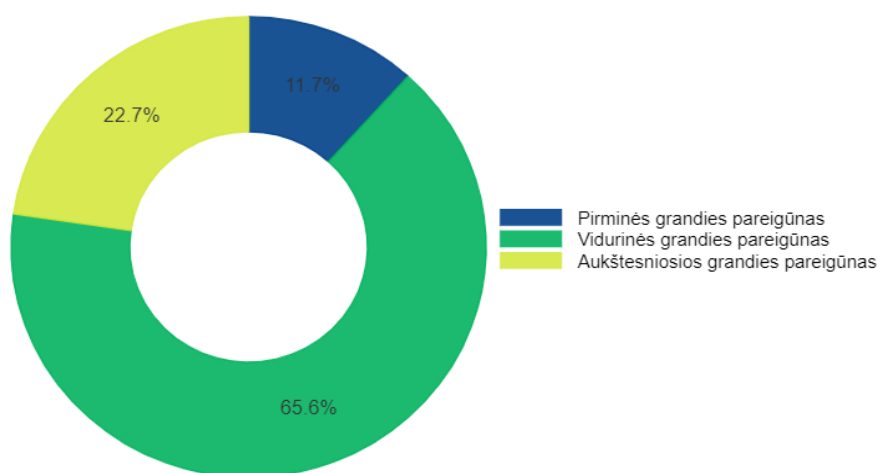
Apklausoje rezultatai parodė, kad dauguma tyrime dalyvavusių statutinių valstybės tarnautojų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (61,9 proc.). Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję asmenys sudarė 25,6 proc. visų apklaustųjų ir tik 12,5 proc. respondentų nurodė turintys profesinį išsilavinimą (16 pav.).



16 Pav. Respondentų išsilavinimas.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

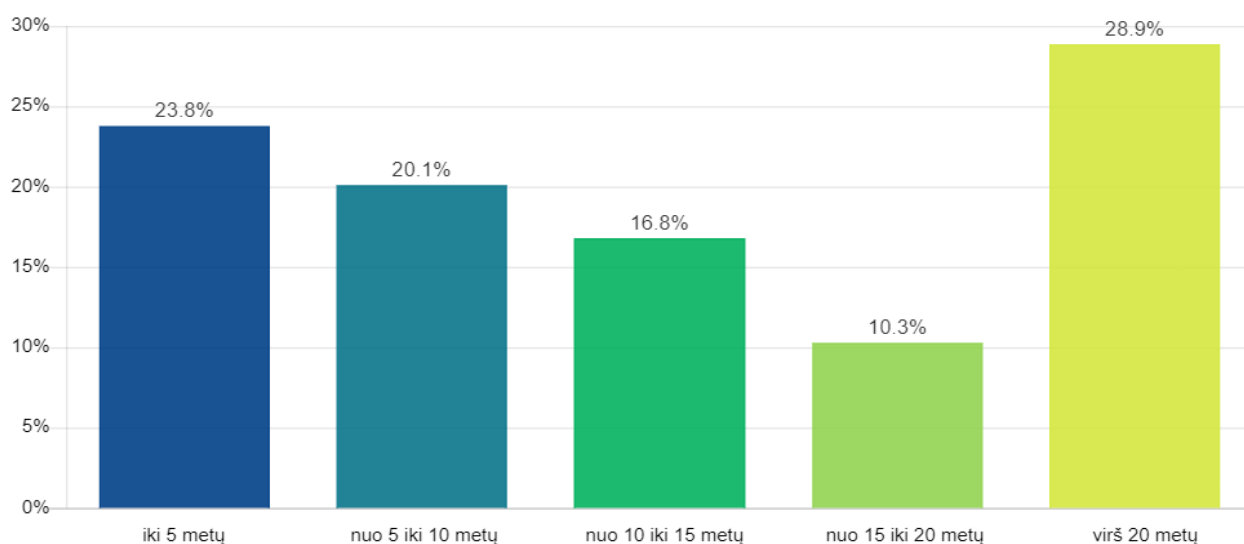
Apžvelgiant apklausoje rezultatus, nustatyta, kad didžioji dalis (65,6 proc.) dalyvavusių apklausoje statutinių valstybės tarnautojų yra vidurinės grandies pareigūnai. Aukštesniosios grandies pareigūnai sudarė 22,7 proc. apklaustųjų, o mažiausiąją apklaustųjų dalį (11,7 proc.) sudarė pirminės grandies pareigūnai (17 pav.).



17 Pav. Respondentų grandis.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

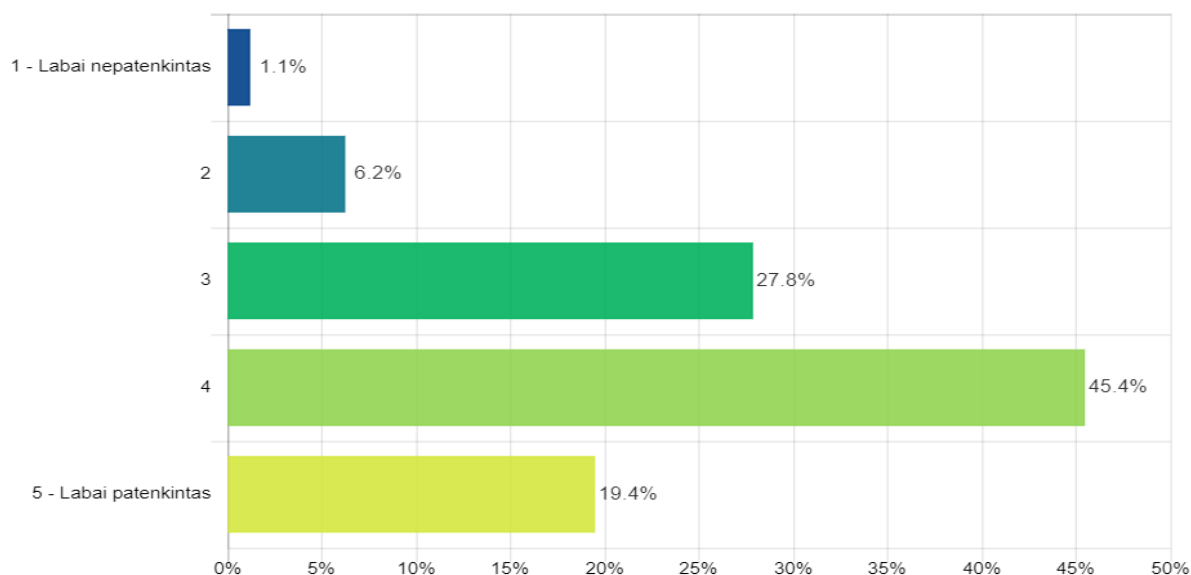
Apklausoje rezultatai parodė, kad beveik trečdalis (28,9 proc.) apklaustųjų valstybės tarnyboje dirba virš 20 metų. 23,8 proc. respondentų atsakė, kad jų darbo stažas valstybės tarnyboje yra iki 5 metų. 20,1 proc. apklaustųjų teigė, kad valstybės tarnyboje yra išdirbę nuo 5 iki 10 metų. 16,8 proc. statutinių valstybės tarnautojų nurodė, kad jų darbo stažas valstybės tarnyboje siekia nuo 10 iki 15 metų ir 10,3 proc. respondentų pažymėjo, kad valstybės tarnyboje dirba nuo 15 iki 20 metų (18 pav.).



18 Pav. Respondentų darbo stažas.

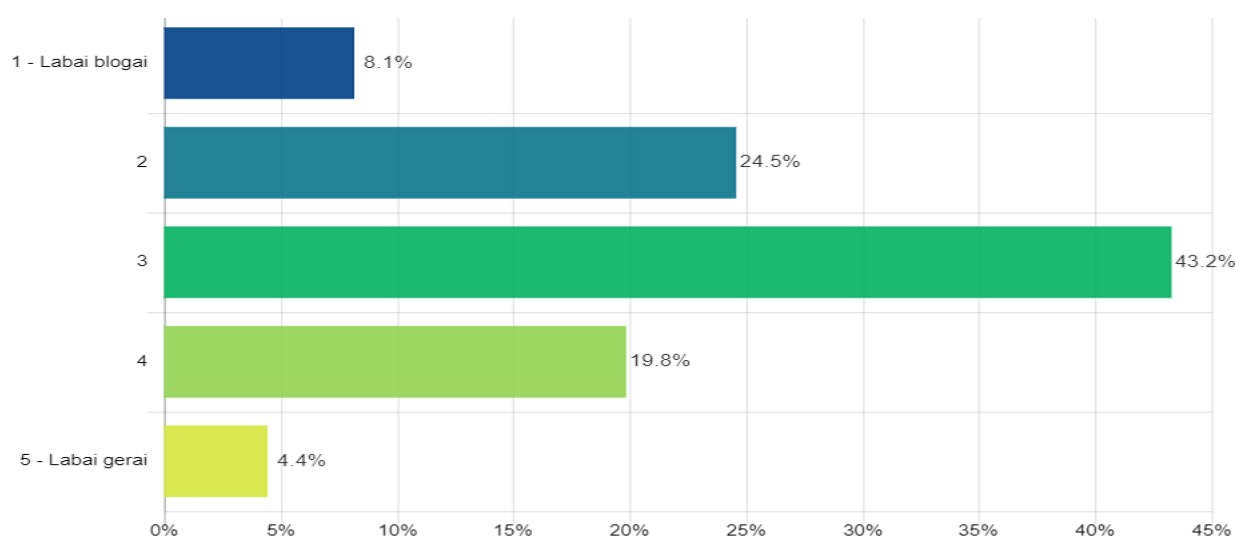
Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Antrojoje apklausoje dalyje, siekiant nustatyti ar respondentai jaučia pasitenkinimą dirbdami statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje, respondentų buvo paprašyta penkių (5) balų vertinimo skalėje įvertinti savo pasitenkinimą darbu (1- labai nepatenkintas; 5 – labai patenkintas). Atlikta tyrimo duomenų analizė parodė, kad didžiausia dalis (45,4 proc.) respondentų savo pasitenkinimą darbu įvertino keturiais (4) balais. 27,8 proc. apklaustųjų – trejais (3) balais. Respondentų, kurie jaučiasi labai patenkinti savo darbu buvo 19,4 proc. ir tik 1,1 proc. apklaustųjų nurodė, kad savo darbe jaučiasi labai nepatenkinti. Apklausoje rezultatai parodė, kad bendras visų apklaustųjų darbo pasitenkinimo vidurkis yra 3,76 balo (19 pav.).



19 Pav. Respondentų darbo pasitenkinimo vertinimas.
Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Siekiant nustatyti kaip respondentai vertina motyvavimo priemones (būdus) taikomas statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje, jiems buvo pateikta penkių (5) balų vertinimo skalė (1 – labai blogai; 5 – labai gerai). Didžiausia dalis (43,2 proc.) respondentų motyvavimo priemonės (būdus) taikomas statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje įvertino trejais (3) balais. 24,5 proc. apklaustųjų – dvejais (2) balais. Respondentų, kurie motyvavimo priemones (būdus) vertintų labai gerai buvo tik 4,4 proc. ir 8,1 proc. apklaustųjų nurodė, kad motyvavimo priemones (būdus) taikomas įstaigoje vertina labai blogai. Apklausos rezultatai parodė, kad bendras visų apklaustųjų motyvavimo priemonių (būdų) įvertinimo vidurkis yra 2,88 balo (20 pav.).



20 Pav. Motyvavimo priemonių (būdų) taikomų statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje vertinimas.
Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Trečioje anketos dalyje, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai skatina statutinius valstybės tarnautojus efektyviau dirbti (motyvuoja), respondentams buvo pateikti penki (5) vidiniai ir penki (5) išoriniai motyvaciniai veiksniai. Tyrimo metu gauti rezultatai pateikti lentelėje (4 lentelė).

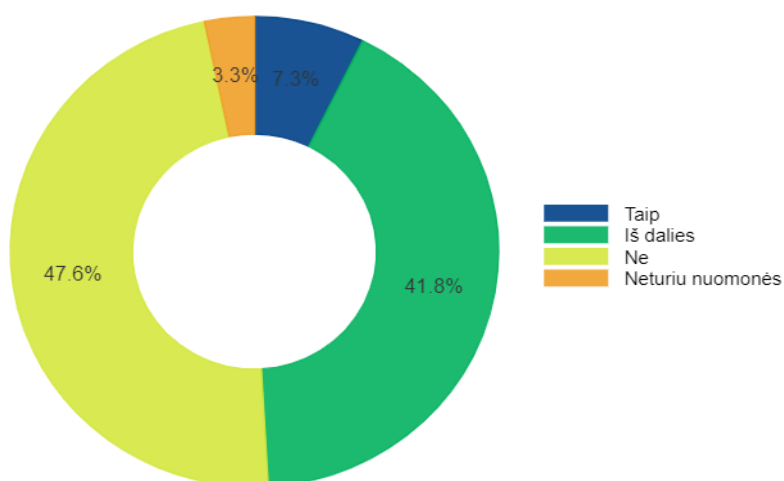
4 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas.

VEIKSNIAI	Labai motyvuoja	Motyvuoja iš dalies	Nemotyvuoja	Negaliu įvertinti
Pats darbas ir jo specifiška (savirealizacija)	134 (49,1 proc.)	129 (47,3 proc.)	9 (3,3 proc.)	1 (0,4 proc.)
Pasiekimai (gaunami darbo rezultatai)	124 (45,4 proc.)	138 (50,5 proc.)	9 (3,3 proc.)	2 (0,7 proc.)
Asmeninis pripažinimas (pagyrimai, apdovanojimai ir t.t.)	128 (46,9 proc.)	119 (43,6 proc.)	19 (7 proc.)	7 (2,6 proc.)
Paaukštinimo galimybės (karjera)	158 (57,9 proc.)	85 (31,1 proc.)	22 (8,1 proc.)	8 (2,9 proc.)
Asmeninio augimo (mokymosi) galimybės	106 (38,8 proc.)	138 (50,5 proc.)	23 (8,4 proc.)	6 (2,2 proc.)
Darbo užmokestis	169 (61,9 proc.)	80 (29,3 proc.)	21 (7,7 proc.)	3 (1,1 proc.)
Darbo sąlygos (aplinka)	115 (42,1 proc.)	107 (39,2 proc.)	48 (17,6 proc.)	3 (1,1 proc.)
Socialinės garantijos	88 (32,2 proc.)	102 (37,4 proc.)	74 (27,1 proc.)	9 (3,3 proc.)
Vadovavimo kokybė (vadovai)	86 (31,5 proc.)	100 (36,6 proc.)	78 (28,6 proc.)	9 (3,3 proc.)
Darbo užtikrintumas	130 (47,6 proc.)	122 (44,7 proc.)	13 (4,8 proc.)	8 (2,9 proc.)

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Gauti rezultatai parodė, kad labiausiai respondentus motyvuojantys veiksniai dirbti yra darbo užmokestis 61,9 proc., paaukštinimo galimybės 57,9 proc. ir pats darbas (savirealizacija) 49,1 proc. Kaip mažiausiai motyvuojančius veiksnius respondentai išskyrė vadovavimo kokybę 28,6 proc., socialines garantijas 27,1 proc. ir darbo sąlygas 17,6 proc.

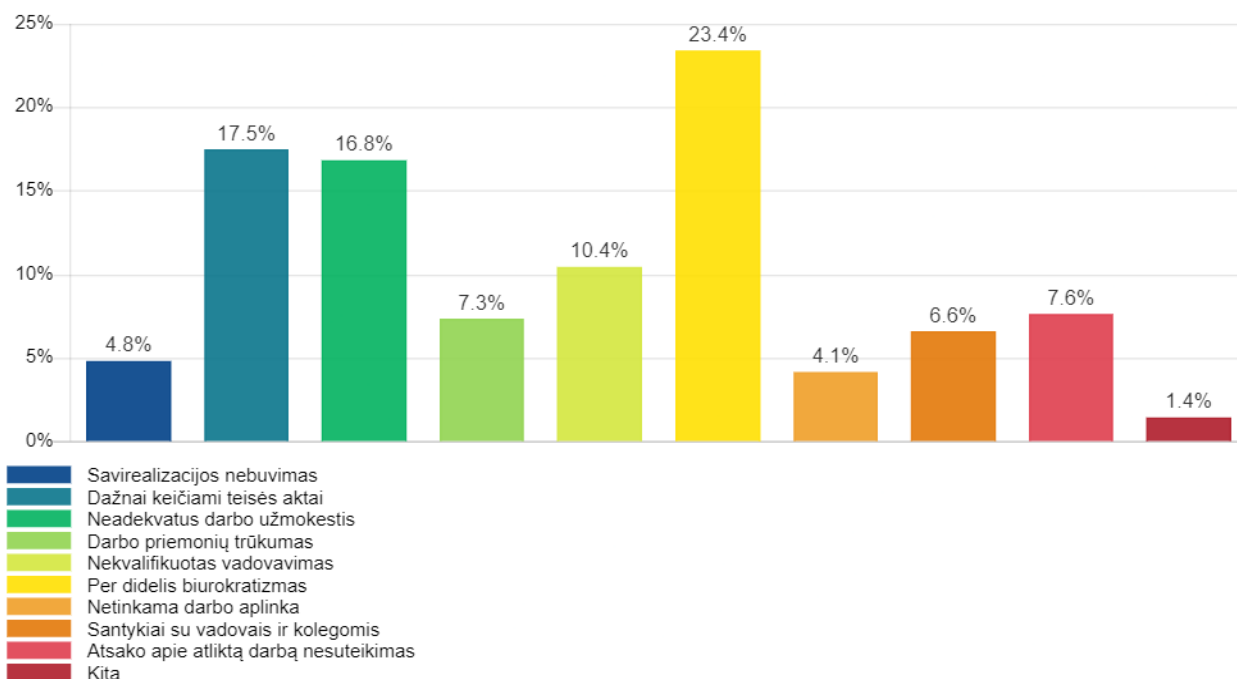
Šioje anketos dalyje, statutinių valstybės tarnautojų buvo klausama: „*kaip manote ar vadovybė skiria pakankamai dėmesio Jūsų motyvacijos didinimui?*“ Atlikta tyrimo duomenų analizė parodė, kad net 47,6 proc. respondentų atsakė, kad vadovybė skiria per mažai dėmesio jų motyvacijos didinimui ir tik 7,3 proc. apklaustųjų mano, kad vadovybė skiria pakankamai dėmesio statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui (21 pav.).



21 Pav. Vadovybės skiriamas dėmesys statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui vertinimas.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Ketvirtoje anketos dalyje, siekiant nustatyti, kokie veiksniai mažina statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, respondentų buvo prašoma įvertinti „*kurie veiksniai mažina jų motyvaciją dirbant statutinėje valstybės tarnybos įstaigoje?*“ Remiantis respondentų atsakymais (22 pav.), matoma, kad daugumos respondentų darbą neigiamai veikia per didelis biurokratizmas (23,4 proc.), dažnai keičiami teisės aktai (17,5 proc.) ir neadekvatus darbo užmokestis (16,8 proc.). Reikėtų pažymėti, kad į šį klausimą respondentai galėjo rinktis kelis atsakymo variantus, taip pat galėjo įrašyti *kitą* atsakymo variantą. *Kitą* variantą pasirinkę respondentai nurodė, kad jų motyvaciją mažina „*netinkama karjeros sistema, kadangi joje nėra nuoseklumo, vizijos*“, taip pat respondentai teigė, kad jų motyvaciją mažėja, nes „*sistemoje per dažnai vykdomos reorganizacijos*.“ Kiti respondentai pažymėjo, kad jų motyvaciją mažina „*netinkama pareigūnų vertinimo sistema, šališkumas kolegų atžvilgiu*.“ Vienas respondentas nurodė, kad jam „*motyvaciją mažina nesaugumo pojūtis teisine prasme*“ ir pateikė pavyzdį, kad „*kolegoms tenka mokėti už apgadintus automobilius, už greičio viršijimą važiuojant į iškvietimą*.“



22 Pav. Respondentų nuomonių dėl veiksmų mažinančių statutinių valstybės tarnautojų motyvacija pasiskirstymas.

Šioje anketos dalyje respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti „*kurios pateiktos motyvavimo priemonės (būdai) galėtų padidinti jų motyvaciją?*“ Siekiant įvertinti motyvavimo priemones, respondentai vadovavosi Likerto skale (1 – visiškai sutinku, 5 - visiškai nesutinku). Tyrimo metu gauti rezultatai pateikti lentelėje (5 lentelė).

5 lentelė. Respondentų motyvavimo priemonių (būdų) vertinimas.

MOTYVAVIMO PRIEMONĖS (BŪDAI)	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Sudarytos didesnės galimybės savirealizacijai	52 (19 proc.)	160 (58,6 proc.)	59 (21,6 proc.)	2 (0,7 proc.)	0 (0 proc.)
Darbo funkcijų ir uždavinių aiškumas, pastovumas	114 (41,8 proc.)	135 (49,5 proc.)	21 (7,7 proc.)	3 (1,1 proc.)	0 (0 proc.)
Skatinamųjų priemonių ir apdovanojimų atnaujinimas	74 (27,1 proc.)	106 (38,8 proc.)	86 (31,5 proc.)	7 (2,6 proc.)	0 (0 proc.)
Didesnės paaugštinimo galimybės	115 (42,1 proc.)	109 (39,9 proc.)	46 (16,8 proc.)	3 (1,1 proc.)	0 (0 proc.)
Kompetencijų didinimas (palankesnių mokymosi galimybių sudarymas)	56 (20,5 proc.)	117 (42,9 proc.)	93 (34,1 proc.)	7 (2,6 proc.)	0 (0 proc.)
Darbo užmokesčio didinimas	206 (75,5 proc.)	61 (22,3 proc.)	6 (2,2 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Darbo užmokesčio apskaičiavimo metodikos išaiškinimas	68 (24,9 proc.)	68 (24,9 proc.)	81 (29,7 proc.)	49 (17,9 proc.)	7 (2,6 proc.)

Darbo priemonių atnaujinimas	38 (13,9 proc.)	116 (42,5 proc.)	107 (39,2 proc.)	10 (3,7 proc.)	2 (0,7 proc.)
Darbo kontrolės mažinimas	32 (11,7 proc.)	76 (27,8 proc.)	84 (30,8 proc.)	42 (15,4 proc.)	39 (14,3 proc.)
Darbo krūvio mažinimas	41 (15 proc.)	103 (37,7 proc.)	107 (39,2 proc.)	20 (7,3 proc.)	2 (0,7 proc.)
Biurokratizmo mažinimas (dokumentacijos)	160 (58,6 proc.)	88 (32,2 proc.)	20 (7,3 proc.)	3 (1,1 proc.)	2 (0,7 proc.)
Laisvesnio darbo grafiko sudarymas (galimybė laisvai planuoti savo darbo procesą ir jį keisti)	50 (18,3 proc.)	101 (37 proc.)	107 (39,2 proc.)	12 (4,4 proc.)	3 (1,1 proc.)
Psichologinio mikroklimato gerinimas (darbo aplinkos gerinimas)	80 (29,3 proc.)	105 (38,5 proc.)	84 (30,8 proc.)	2 (0,7 proc.)	2 (0,7 proc.)
Socialinių garantijų didinimas	91 (33,3 proc.)	87 (31,9 proc.)	84 (30,8 proc.)	11 (4 proc.)	0 (0 proc.)
Komunikacijos gerinimas tarp vadovo ir pavaldinių (dažnesnis grįžtamojo ryšio suteikimas)	81 (29,7 proc.)	107 (39,2 proc.)	82 (30 proc.)	3 (1,1 proc.)	0 (0 proc.)
Atsakingesnių tarnybinių užduočių skyrimas	37 (13,6 proc.)	99 (36,3 proc.)	122 (44,7 proc.)	13 (4,8 proc.)	2 (0,7 proc.)
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	38 (13,9 proc.)	100 (36,6 proc.)	111 (40,7 proc.)	23 (8,4 proc.)	1 (0,4 proc.)
Didesnis stabilumas institucijų viduje (institucinių pokyčių mažinimas)	116 (42,5 proc.)	113 (41,4 proc.)	41 (15 proc.)	2 (0,7 proc.)	1 (0,4 proc.)

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Iš 5 lentelės matoma, kad respondentai, vertindami motyvavimo priemones (būdus), kuriomis būtų galima padidinti jų motyvaciją, dažniausiai rinkosi tiesioginę materialinio skatinimo priemonę – darbo užmokesčio didinimą. Net 75,5 proc. apklaustųjų „visiškai sutiko“, kad darbo užmokesčio pakėlimas, padidintų jų motyvaciją. Gauti apklausos rezultatai parodė, kad siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją reikėtų mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) statutinių valstybės tarnybos įstaigos viduje, su šia motyvavimo priemone „visiškai sutiko“ 58,6 proc. apklaustųjų. 42,5 proc. respondentų nurodė, kad „visiškai sutinka“, kad siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, reikėtų didesnio stabilumo institucijų viduje (institucinių pokyčių mažinimo). Su viena iš nematerialinio skatinimo priemonių, galinčių padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, (didesnės paaukštinimo galimybės), „visiškai sutiko“ 42,1 proc. apklaustųjų. Apžvelgiant gautus atsakymus, taip pat matoma, kad 41,8 proc. respondentų „visiškai sutiko“, kad siekiant padidinti jų motyvaciją, statutiniams valstybės tarnybos

įstaigų vadovams reikėtų nustatyti aiškesnes ir pastovesnes tarnautojų darbo funkcijas ir jiems keliamus uždavinius. Taigi, atsižvelgiant į gautus respondentų atsakymus, buvo išskirtos penkios (5) motyvavimo priemonės, kurios leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją (23 pav.).



23 Pav. Motyvavimo priemonės, kurios leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją.

Šaltinis: sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais rezultatais (n=273)

Šioje anketos dalyje, respondentams buvo pateiktas vienas atviras klausimas, kuriame jie galėjo išsakyti savo nuomonę apie dabartinę motyvavimo sistemą, taip pat pateikti pasiūlymų motyvavimo sistemos tobulinimui. Analizuojant gautus respondentų atsakymus, matoma, kad jų įvairovė yra didelė. Sugrupavus ir susisteminius atsakymus, padaryta išvada, kad statutiniai valstybės tarnautojai, dabartinėje motyvavimo sistemoje išvelgia tokius trūkumus:

1) **Motyvavimo sistemos kryptingumo nebuvimas.** Anot respondento „Yra įstaigoje pinigų, tai pareigūnai vertinami labai gerai (už tai kyla atlyginimas). Nėra pinigų, tai pareigūnai vertinami gerai, nuo to finansinė situacija pareigūnui nesikeičia. Ir visa tai vyksta neatsižvelgiant pasiekia pareigūnas jam iškeltus uždavinius ar ne.“ Kito respondento nuomone „metinių vertinimų metu viršijus nustatytus uždavinius, dėl pinigų trūkumo pareigūnai vertinami tik gerai.“ Kitas apklaustasis pažymi, kad „policijos bendruomenė turi žinoti konkretų siekiamą organizacijos tikslą - kur būsime po metų, po dviejų, po 4 metų, po 10 metų.“

2) **Aiškių sisteminės veiklos vertinimo kriterijų nebuvimas.** Anot respondento „kyla neiškumų, kokių pagrindu motyvuojamas ir skatinamas vienas kolega praktiškai kiekvienais metais, kiti kolegos nepelnytai paliekami nuošalyje. Kaip suprantu, esame komanda, dirbame

kartu, juk negali būti kad vienas ar du kolegos atlieka vieno padalinio darbą ir yra pastoviai skatinami.“ Kito respondento nuomone „yra susidariusi ydinga praktika, ar dirbi gerai ar prasčiau, pareigose kelia vienodai. Nėra motyvacijos dirbančiam rezultatyviai.“ Kitas respondentas teigė, kad „dažnai darbuotojai skatinami pagal "grafiką", jeigu darbuotojas neseniai buvo įvertintas, kitas jo skatinimas gali būti negreitai, nepriklausomai nuo darbuotojo rezultatu.“ Kito apklaustasis pažymi, kad „vadovas vadovaujasi principu "Myliu -nemyliu", skatina mylimą darbuotoją bet kokia proga nesant objektyviems pagrindams, kai tuo tarpu realiai nusipelnusiam darbuotojui kaskart pataria sulaukti savo eilės.“ Anot kito respondento „pas mus vis dar galioja socializmo apraiškos. Yra "mylimukai" ir "nemylimukai" ir nelabai svarbu kaip tu dirbi ir kiek esi atsidavęs savo darbui. Vis dar galioja pažintys, giminystės ryšiai ir pan.“ Kitas apklaustasis nurodo, kad „stebimas tarnybinių vertinimų išsigimimas, t. y. labai gerai vertinami tie pareigūnai, kurie gauna mažus atlyginimus ir jiems kažkiek trūksta iki nustatytos ribos. Kad ir kaip labai gerai dirbtum, įvykdytum puikiai visus iškeltus uždavinius, tave priverčia įsivertinti tik gerai.“ Kito respondento teigimu, „dažnai pareigūnai vertinami ne parodytų (įvykdytų) rezultatų pagrindu, o "patinka/nepatinka" kriterijais.“

3) Vykdomų atrankų į aukštesnes pareigas šališkumas. Anot respondento „atrankos paskelbiamos tik tada, kai tiesioginis vadovas jau būna pasirinkęs sau tinkamą žmogų.“ Kitas respondentas mano, kad „turi būti atsakinga, profesionali, griežta aukštesnio lygio vadovų atranka, kad rezultatai nebūtų aiškūs dar prieš konkurso įvykimą.“ Kito respondento nuomone „darbuotojai turėtų būti vertinami pagal individualius pasiekimus, o ne pagal darbo stažą ir skirstymą į gerą ir blogą.“ Kitas respondentas nurodo, kad „konkursai turi būti vykdomi objektyviai, o ne dėl vaizdo... iš anksto žinant pasirinkimą, kurį lemia susitarimai, pažintys.“

4) Netolygus atlyginimų kėlimas darbuotojams. Respondentas teigia, kad „atlyginimo kėlimas turėtų būti sąžiningas, o ne nukreiptas į tik pradėjusius dirbti, kad jie pavytų senai dirbančius. Yra juokinga kai tik pradėjęs dirbti gauna didesnę atlyginimą už dirbantį 20 metų.“ Kito respondento nuomone, „šiai dienai gajus atlyginimo "pritempinėjimas" per priedus net vaiko auginimo atostogose esančioms pareigūnėms, kas demotyvuoja didelę patirtį ir stažą turinčius pareigūnus.“

5) Statutinių valstybės tarnautojų laipsnių nuvertėjimas. Anot respondento „dabartiniam statutui galiojant nebeliko aukštesnio laipsnio suteikimo galimybių pagal ištarnautus metus (tai susieta tik su pareigomis), todėl visiškai nuvertintas turimas nekarinis laipsnis (pvz. pareigūnas dirba areštineje ir jo laipsnis vyr. policininkas, po metinio ar neeilinio vertinimo keliamas į sprendimus priimančio pareigūno funkcijas atliekančio pareigūno pareigas ir iškart jo laipsnis tampa komisaras...“ Anot jo „sistema visiškai išsikreipia... tokie nekariniai laipsniai turėtų būti užtarnaujami su metais (pvz. keliami kas 3 metai), tokiu atveju pareigūnai

būtų skatinami ilgiau likti tarnyboje bei matytųsi jų turimas darbo stažas.“ Kitas respondentas pastebi, kad *„naujai atėjusiam dirbti darbuotojui, išdirbusiam 2 metus, neturėtų būti suteikiamas vyresniojo inspektoriaus laipsnis "automatiškai". Taip pat neturėtų būti, jog patruliui, neturinčiam aukštojo išsilavinimo, suteikiamas inspektoriaus laipsnis. Laipsniai turėtų būti suteikiami palaipsniui, o ne kaip dabar - pagal tuo metu einamas pareigas. Tokiu būdu daugiau metų pratarnavusiam pareigūnui nelieka motyvacijos tobulėti, gauti didesnę darbo uždarbį.*“ Kitas apklaustasis teigia, kad *„šiuo metu laipsnių sistema, absoliučiai niekinė. Reiktų keisti laipsnių sistemą, kad būtų atskirtis tarp tose pačiose pareigose dirbančių pareigūnų patirties prasme.*“

6) **Nekompetingų darbuotojų buvimas.** Anot respondento *„nekompetentingi darbuotojai neturėtų dirbti kai kuriuose skyriuose. Tai yra VRM sistemos problema, kad neįmanoma pakeisti blogo darbuotojo geresniu, jį atleisti iš darbo ir priimti naują (dideli reikalavimai, daug visokių kursų, kol asmuo gali pradėti dirbti sistemoje, o ypač tam tikrame skyriuje). Su tokiais asmenimis sistemai tenka tvarkytis iki pat jų pensijos, kas nulemia prastą darbo kokybę ne tik jų pačių, bet ir kolegų, bei motyvaciją darbui (kolegos blogai atliktas darbas ir atsainus požiūris į patį darbą "numuša ūpą" dirbti ir siekti bendrų rezultatų toje pačioje byloje ar projekte).*“

7) **Asmeninės atsakomybės nebuvimas.** Respondento nuomone *„Iškelti uždaviniai šabloniški, neskatinantys mąstyti, asmeniškai stengtis. O kolektyvinė atsakomybė yra lygi kiekvieno asmeniniam bėgimui nuo atsakomybės. Tokios mintys demotyvuoja mąstančius, o nemąstantiems suteikia progą plaukti pasroviui.*“ Respondentas siūlo *„gražinti kiekvieno pareigūno asmeninę atsakomybę už rezultatą nuo pradžios iki galo, nes išdalijus kiekvienam po veiksmą nėra vienas nėra suinteresuotas galutiniu rezultatu.*“

8) **Darbo funkcijų ir uždavinių aiškumo, pastovumo nebuvimas.** Respondento teigimu *„pareigūnas turi būti konkrečios savo srities žinovas specialistas - profesionalas, o ne visų sričių paviršutiniškas specialistas.*“ Kitas respondentas nurodo, kad *„labiausiai motyvuoja aiškumas darbe, žinojimas kur tu dirbi ir dirbsi, žinojimas už kokią veiklos sritį esi ir būsi atsakingas, ką turi ir turėsi dirbti, nes nieko nėra blogiau gyventi "nuolatos remontuojamame bute".*

9) **Sisteminių reformų gausa.** Respondento manymu, *„labiausiai pareigūnus nemotyvuoja nuolatinės reformos policijoje, nes dabar dirbdamas policijoje nežinai ar rytoj dirbsi šitą darbą ar kitą. O gal išviso neverta dirbti, nes gali greitai gauti atleidimo lapelį.*“ Anot respondento *„geriausia motyvacija yra policijos sistemos stabilumas, o visa kita yra tik darbo sąlygų gerinimas.*“

10) **Motyvacijos priemonių trūkumas.** Respondentas pažymi, kad *„darbuotojams būtų galima suteikti bonusus už pasiektus rezultatus, pvz.: kuponai, kurie suteikia galimybę geriau*

planuoti savo laisvalaikį, tai nuolaidos sporto klubuose, baseinuose, sportinei apranga, pietums ir kt. “

Siekiant tobulinti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, respondentai siūlo gerinti komunikaciją tarp viršininkų ir darbuotojų, siekiant efektyvesnių rezultatų - didinti apmokymų skaičių, kadangi ne retai darbo metu iškyla klausimų dėl atliekamų veiksmų kokybės, taip pat siūlo įvesti galimybę dirbti viršvalandinį darbą ir už tai gauti atitinkamą apmokėjimą.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad didžioji dauguma statutinių Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų jaučiasi patenkinti savo darbu, tačiau vertinant taikomą motyvavimo sistemą, joje išvelgiama nemažai probleminių sričių. Apklausos tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovybė skiria per mažai dėmesio statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos didinimui.

Apklausos rezultatais nustatyta, kad labiausiai statutinius valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai dirbti yra darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir pats darbas (savirealizacija). Kaip mažiausiai motyvuojančius veiksnius tarnautojai išskyrė vadovavimo kokybę, socialines garantijas ir darbo sąlygas.

Vertinant motyvavimo priemones, kurios leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, tarnautojai beveik vienareikšmiškai nurodė, kad darbo užmokesčio pakėlimas jiems būtų viena efektyviausių motyvavimo priemonių, taip pat pažymėjo, kad reiktų mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) statutinių valstybės tarnybos įstaigos viduje, taip pat reiktų didesnio stabilumo institucijų viduje (institucinių pokyčių mažinimo). Tyrimas atskleidė, kad tarnautojams reiktų suteikti didesnes paaukštinimo galimybes, taip pat nustatyti aiškesnes ir pastovesnes tarnautojų darbo funkcijas ir jiems keliamus uždavinius.

Atliktas tyrimas parodė, kad statutiniai valstybės tarnautojai motyvavimo modelyje išvelgia daug probleminių sričių, kurias būtina gerinti siekiant tarnautojų motyvacijos didėjimo. Kitame skyriuje pateikiamos Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio probleminės sritys ir motyvavimo modelio tobulinimo kryptys.

3. KLAIPĖDOS APSKRITIES VYRIAUSIOJO POLICIJOS KOMISARIATO STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS GERINIMO SPRENDIMAI

Atliktas tyrimas parodė, kad dauguma statutinių Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų jaučiasi patenkinti savo darbu, tačiau pastebima, kad motyvavimo priemonės (būdai) taikomi valstybės tarnybos įstaigų tarnautojams galėtų būti vertinami ir geriau. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje darbo dalyje padarytas išvadas, jog siekiant išlaikyti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, būtina taikyti materialines ir moralinio skatinimo priemones. Taikant šias motyvavimo priemones privalu atsižvelgti į darbuotojų poreikius, o šiam tikslui pasiekti būtinas grįžtamasis ryšys tarp vadovo ir pavaldinių.

Šiame skyriuje pateikiamos motyvavimo modelio probleminės sritys ir pasiūlymai, kurie leistų atnaujinti dabartinę statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, kad ji taptų efektyvesnė ir priimtinesnė dirbantiems tarnautojams.

3.1. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio probleminės sritys

Išanalizavus Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų anketinės apklausos rezultatus, išvelgiami šie pagrindiniai taikomos motyvavimo sistemos trūkumai:

Prasta komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų. Atliktas motyvavimo sistemos tyrimas Klaipėdos apskrities vyriausiame policijos komisariate atskleidė, kad vadovavimo kokybė yra vienas iš mažiausiai motyvuojančių veiksnių statutinius valstybės tarnautojus dirbti. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad statutinėse valstybės tarnybos įstaigose trūksta komunikacijos tarp darbuotojų ir vadovybės.

Spragos tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodikoje. Analizuojant anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutiniai valstybės tarnautojai neigiamai vertina taikomą darbuotojų veiklos vertinimo sistemą. Tarnautojų nuomone, tarnybinės veiklos vertinimuose taikytini metodai nesuteikia galimybės objektyviai įvertinti pareigūnų kvalifikacijos ir tarnybinės veiklos rezultatų. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad beveik pusė tyrime dalyvavusių apklaustųjų visiškai sutiko, kad didesnės paaugstinimo galimybės padidintų jų motyvaciją darbui. Atsižvelgiant į tai, kad paaugstinimo galimybės priklauso nuo darbuotojų tarnybinės veiklos įvertinimo, ši tobulinimo kryptis yra išties aktuali ir svarbi.

Nemotyvuojanti darbo užmokesčio sistema. Atliktas motyvavimo sistemos tyrimas Klaipėdos apskrities vyriausiam policijos komisariate atskleidė, kad darbo užmokestis statutiniams valstybės tarnautojams yra labiausiai motyvuojantis veiksnys dirbti. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, šiuo metu statutinių valstybės tarnautojų atlyginimas kyla netolygiai, o nustatomo apmokėjimo už darbą dydis nėra aiškus.

Per didelis biurokratizmas (dokumentacija). Remiantis respondentų atsakymais, matoma, kad daugumos respondentų darbą neigiamai veikia per didelis biurokratizmas. Gauti apklausos rezultatai parodė, kad siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją reikėtų mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) statutinių valstybės tarnybos įstaigų viduje.

Tarnautojų karjeros planavimo nebuvimas. Išanalizavus anketinės apklausos rezultatus, nustatyta, kad statutiniai valstybės tarnautojai nesijaučia užtikrinti dėl savo karjeros. Tarnautojai karjeros sistemoje pasigenda nuoseklumo, vizijos. Atsižvelgiant į tai, statutinėms valstybės tarnybos įstaigoms reikėtų daugiau dėmesio skirti informacijos sklaidai apie karjeros galimybes įstaigoje, taip pat stengtis sudaryti palankias sąlygas tarnautojų karjeros plėtrai.

Nekonkrečios darbo funkcijos ir uždaviniai. Atliktas motyvavimo sistemos tyrimas Klaipėdos apskrities vyriausiam policijos komisariate parodė, kad siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, įstaigų vadovams reikėtų nustatyti aiškesnes ir pastovesnes tarnautojų darbo funkcijas ir jiems keliamus uždavinius. Tyrime dalyvavusių apklaustųjų nuomone, pareigūnai negali būti paviršutiniški visų sričių specialistai, jie turėtų būti konkrečios savo srities specialistai.

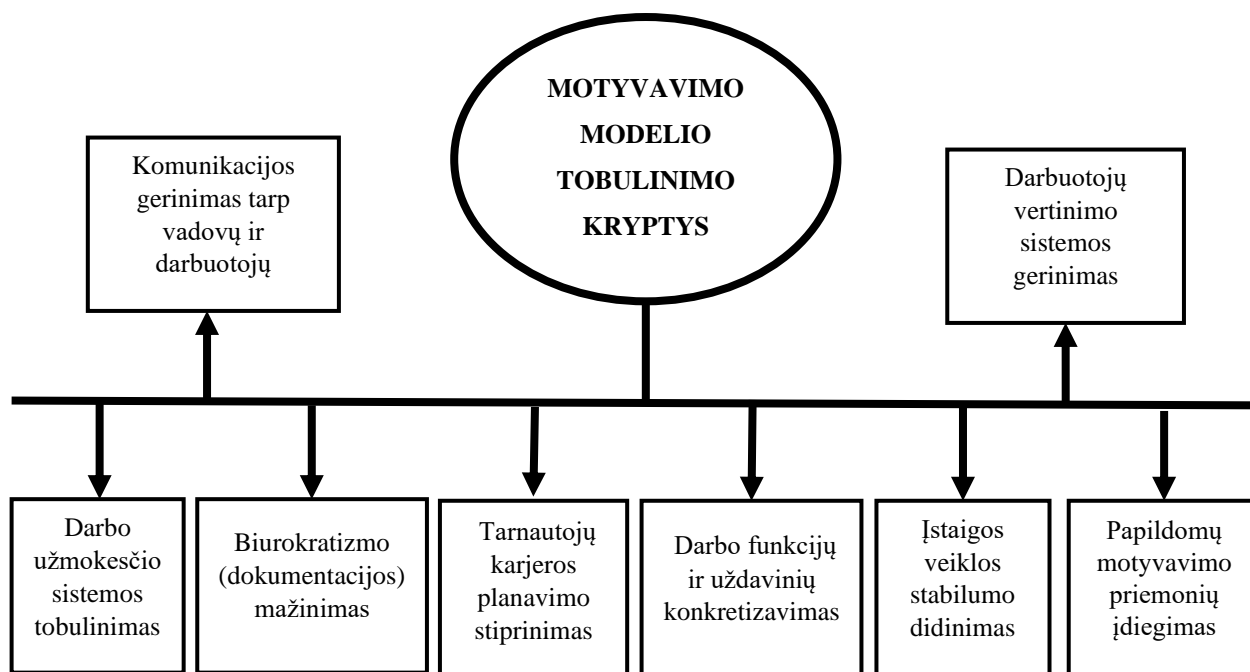
Statutinių įstaigų veiklos nestabilumas. Išanalizavus atlikto tyrimo rezultatus nustatyta, kad tarnautojams ypač svarbus policijos sistemos stabilumas. Tyrimas atskleidė, kad siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, reikėtų didesnio stabilumo įstaigos viduje (institucinių pokyčių mažinimo).

Motyvavimo priemonių trūkumas. Teorinė darbo dalis parodė, kad statutinėse valstybės tarnybos įstaigose yra taikoma įvairių materialinių ir nematerialinių (moralinio) skatinimo priemonių. Įvertinus atliktos apklausos rezultatus nustatyta, kad tarnautojai taikomas motyvavimo priemones vertina tik 2,88 balo iš 5 galimų. Atsižvelgiant į tai, statutinėms valstybės tarnybos įstaigoms, tikslinga ieškoti papildomų motyvavimo priemonių.

Siekiant pagerinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, turi būti sprendžiamos anksčiau įvardintos motyvavimo modelio probleminės sritys. Atsižvelgiant į tai, kitame poskyryje yra pateikiamos rekomendacijos Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio tobulinimui.

3.2. Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio tobulinimo kryptys

Nustačius Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos problemines sritis, šiame poskyryje siūlomos statutinių Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojų motyvavimo modelio tobulinimo kryptys (24 pav.).



24 Pav. Motyvavimo modelio tobulinimo kryptys.
Šaltinis: (sudaryta autoriaus)

Vieningo motyvavimo modelio stiprinimui būtina, kad šios tobulinimo kryptys būtų įgyvendinamos nuosekliai ir kryptingai.

Komunikacijos gerinimas tarp vadovų ir darbuotojų.

Siekiant efektyviai motyvuoti tarnautojus, vadovams svarbu palaikyti glaudų ryšį su jais. Šiam tikslui įgyvendinti, vadovas turi stebėti savo darbuotojų elgseną, siekiant suvokti, kas konkrečiam darbuotojui suteikia pasitenkinimą profesinėje veikloje, taip pat domėtis jų pomėgiais, atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir norus. Vadovas turi sukurti pozityvią darbo aplinkos atmosferą, kurioje darbuotojai galėtų nevaržomai išsakyti savo nuomonę, pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas, taip pat nurodyti problemines sritis su kuriomis susiduria darbo metu. Komunikacijos (grįžtamojo ryšio) gerinimas tarp vadovų ir darbuotojų leistų nustatyti ar taikomos motyvavimo priemonės (būdai) atitinka darbuotojų lūkesčius. Šiltų santykių (mikroklimato)

kūrimas ir nuolatinis bendradarbiavimas atvertų galimybę siekti produktyvesnių įstaigos darbo rezultatų.

Siekiant pagerinti komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovybės galimi tokie sprendimo būdai:

- *Susitikimų organizavimas.* Vadovai galėtų išklaudyti savo darbuotojų pasiūlymus, pageidavimus ir kt. taip pat galėtų padėti išspręsti darbuotojams iškylančias problemas darbo metu.
- *Elektroninių komunikacinių priemonių diegimas.* Informacijos dalijimasis elektroninėje erdvėje naudojant elektronines bendravimo priemones, kaip pavyzdžiui: el. paštas; „WhatsApp“; „Messenger“; „Zoom“ ir kt. Šiose programose būtų galima sukurti privačias grupes, kurios dalyviai (įstaigos darbuotojai) galėtų nuolatos komunikuoti su savo vadovais.
- *Kolektyvinių švenčių ir renginių organizavimas* padėtų kurti ir puoselėti organizacinę kultūrą.

Tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodikos atnaujinimas.

Siekiant atnaujinti tarnautojų vertinimo sistemą galimi tokie sprendimo būdai:

- *Formuojamų užduočių ir vertinimo rodiklių pritaikymas konkrečiai veiklos sričiai.*

Vienodos vertinimo užduotys ir keliami vertinimo kriterijai tampa sunkiai įgyvendinami kitokio pobūdžio darbą dirbantiems pareigūnams, pavyzdžiui: 2021 metų Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato pareigūnams yra iškeltas uždavinys – vykdyti proaktyvią veiklą išaiškinant teisės pažeidimus ir nusikalstamas veikas bei užtikrinti jų kontrolę. Tarnautojams, kurių pagrindinė funkcija nėra reagavimas į pranešimus apie nusikalstamas veikas ar administracinius teisės pažeidimus, šis uždavinys gali būti sunkiai įgyvendinamas.

- *Darbuotojų, parodžiusių geriausius rezultatus, skatinimas.* Šiuo metu pastebima, kad tarnautojų vertinimas priklauso ne nuo rezultatų, o nuo asmeninės vadovo nuomonės apie darbuotoją. Rezultatai tampa antraeilium dalyku vertinime, todėl nėra motyvacijos dirbančiam rezultatyviai.

- *Individualių pokalbių organizavimas, kuriuose apžvelgiami veiklos rezultatai.* Pasak M. Kaselio ir S. Pivoro (2012) „veiklos vertinimas yra ilgalaikis procesas, kuris geriausiai veikia atvirumo ir dalyvavimo sąlygomis.“¹²⁸ Atsižvelgiant į tai, siekiant tinkamai įvertinti tarnautoją, būtina organizuoti dažnesnius individualius pokalbius tarp tarnautojo ir vadovo. Šiame pokalbyje tarnautojas galėtų sužinoti įvertinimo priežastis, palyginti savo rezultatus su kitais darbuotojais ir apžvelgti darbo veiklos trūkumus.

¹²⁸ Kaselis, Mindaugas ir Saulius Pivoras, „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje“, *Viešojo politika ir administravimas* 11, 1 (2012): 141.

Darbo užmokesčio sistemos tobulinimas.

Siūloni darbo užmokesčio sistemos tobulinimo sprendimo būdai:

- *Pastovaus darbo užmokesčio didinimo kriterijų nustatymas.* Nustatoma procentinė darbo užmokesčio (pareiginės algos koeficiento) didinimo sistema atsižvelgiant į tarnautojo turimą stažą, laipsnį, išsilavinimą. Pavyzdžiui: pareigūnui sistemoje išdirbus 2 metus, būtų skiriamas 2 proc. didesnis darbo užmokestis, išdirbus 4 metus, būtų skiriamas 4 proc. didesnis darbo užmokesčio dydis ir t.t. Toks atlyginimo didėjimas būtų naudingas ne tik tarnautojams, tačiau ir statutiniai valstybės tarnybos įstaigai, kadangi tarnautojai būtų suinteresuoti nekeisti darbo, kas lemtų mažėjančią tarnautojų kaitą įstaigoje.

- *Kintamos darbo užmokesčio dalies kriterijų nustatymas.* Darbo užmokesčio sudėtinių dalių (priedų, priemokų ir kt.) mokėjimo sistemos sukūrimas ir taikymas. Pagrindiniai kriterijai galėtų būti pasiekti rezultatai, nuopelnai, viršvalandžiai ir t.t. Pavyzdžiui: statutiniams valstybės tarnautojams viršijus iškeltus uždavinius galėtų būti skiriami papildomi procentai prie atlyginimo.

Biurokratizmo (dokumentacijos) mažinimas.

Siūlytina *supaprastinti procesinių dokumentų pildymą.* Siekiant užtikrinti spartesnę pareigūnų darbą įvykio vietoje, tikslinga keisti procesinių dokumentų įforminimo blankus, atnaujinti informacines sistemas, pavyzdžiui: surašant administracinio nusižengimo protokolą asmeniui, būtų galima pažymėti tik reikšmingus duomenis, tokius kaip administracinio nusižengimo padarymo laikas, vieta, aplinkybės ir punktas, kurį asmuo pažeidė. Tokiu būdu būtų mažinamas biurokratizmas (formuojamų dokumentų skaičius) ir užtikrinamas efektyvesnis pareigūnų darbas.

Tarnautojų karjeros planavimo stiprinimas.

Siūlomas tarnautojų karjeros planavimo stiprinimo būdas:

- *Individualios karjeros plano sudarymas ilgalaikėje perspektyvoje.* Tarnautojų karjeros planavimo procesas turi apimti darbuotojų poreikių nustatymą, karjeros kilimo galimybių sudarymą (ateities perspektyvų numatymą). Kryptinga pareigūnų karjeros strategija leistų tarnautojams labiau domėtis profesine veikla, gilinti profesines žinias ir kelti kvalifikaciją.

Darbo funkcijų ir uždavinių konkretizavimas.

Siūlytina *konkretizuoti tarnautojų darbo funkcijas ir uždavinius.* Pavyzdžiui, formuojant uždavinius, reikėtų atsižvelgti, kad jie apimtų konkretaus skyriaus ar padalinio veiklos sritį.

Vadovams svarbu užtikrinti, kad šie uždaviniai būtų suprantami patiems darbuotojams, nes kitaip jų įgyvendinimas tampa sudėtingu dalyku.

Įstaigos veiklos stabilumo didinimas.

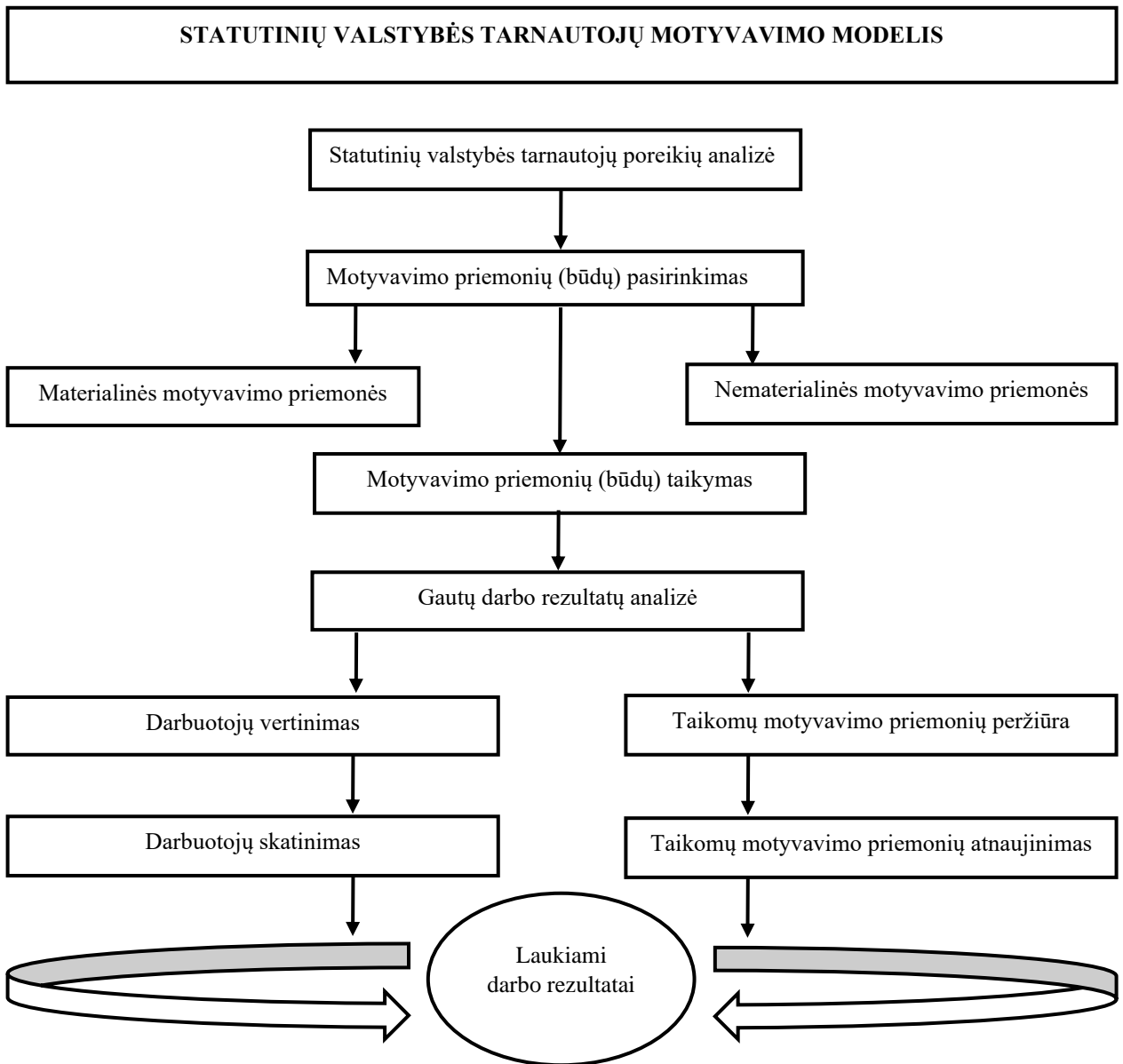
Vykdomos reformos įstaigų veikloje tarnautojus verčia susidurti su įvairiais sunkumais, pavyzdžiui, darbo krūvio, darbo sąlygų ar personalo pasikeitimais, prie kurių valstybės tarnautojai turi greitai prisitaikyti. Reikėtų pažymėti tai, kad vykdomos reformos valstybės tarnybos įstaigose yra neišvengiamos, kadangi taip siekiama pagerinti (optimizuoti, modernizuoti) įstaigos veiklą. Siekiant išvengti neigiamų padarinių įstaigos viduje, siūlytina *prieš priimant reorganizacinius sprendimus labiau atsižvelgti į pačių darbuotojų poreikius*, nesivadovauti vien tik statistiniais duomenimis.

Papildomų motyvavimo priemonių įdiegimas.

Siekiant padidinti tarnautojų motyvaciją siūlytina *į motyvavimo sistemą įtraukti papildomų motyvavimo priemonių*. Šiam tikslui pasiekti statutinės valstybės tarnybos įstaigos galėtų daugiau dėmesio skirti bendradarbiavimui su privačiomis organizacijomis, pavyzdžiui: sporto klubais, baseiniais, specializuotomis sporto prekių parduotuvėmis, kurios galėtų suteikti papildomas nuolaidas viešojo administravimo paslaugas vykdančioms statutiniams valstybės tarnautojams.

Taigi, didžiausias vaidmuo už siūlomų motyvavimo modelio tobulinimo kryptių įgyvendinimą tenka statutinių valstybės tarnybų įstaigų vadovams. Jų iniciatyvą būtų galima pagerinti vidinę komunikaciją, sudaryti individualius tarnautojų karjeros planus bei užtikrinti biurokratizmo (dokumentacijos) mažinimą. Siekiant sisteminių reformų, tokių kaip darbo užmokesčio didinimo, tarnybinės veiklos vertinimo metodikos atnaujinimo ar papildomų motyvavimo priemonių diegimo būtinas Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsitraukimas.

Apžvelgus Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio tobulinimo kryptis, pateikiamas patobulintas Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis, kuris gali būti pritaikytas ir tinkamai adaptuotas visose statutinėse valstybės tarnybos įstaigose (25 pav.).



25 Pav. Patobulintas statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.
Šaltinis: (sudaryta autoriaus)

Siekiant pagerinti statutinių valstybės tarnautojų darbo rezultatus, būtina taikyti motyvavimo sistemas, modelius. Šių modelių pritaikymas praktiškai gali padėti užtikrinti visapusišką tarnautojų motyvaciją. A. Druskienė ir I. Šarkiūnaitė (2018) teigimu, laikui bėgant keičiasi asmenų poreikiai, vertybės ir motyvai, todėl valstybės tarnautojų motyvavimo sistema turi būti nuolat peržiūrima ir atnaujinama.¹²⁹

Taikant autoriaus pasiūlytą statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį, pirmiausia statutinių valstybės tarnybos įstaigų vadovams reikėtų išanalizuoti tarnautojų poreikius.

¹²⁹ Druskienė, Aušra ir Ingrida Šarkiūnaitė, „Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities“, *Viešoji politika ir administravimas* 17, 3 (2018): 364.

Nustačius prioritetines motyvavimo kryptis, būtų galima pasirinkti efektyviausių motyvavimo priemonių (būdų) derinį. Pritaikius skatinamąsias priemones (būdus) darbuotojams, reikėtų laukti pageidaujamo rezultato. Vertinant darbo rezultatus, reikėtų peržiūrėti ir įvertinti individualius tarnautojų pasiekimus bei taikomas motyvavimo priemones (būdus). Atlikus visus šiuos veiksmus, ateityje būtų galima tikėtis vis geresnių darbo rezultatų.

Taigi, apibendrinant galima daryti išvadą, kad siekiant pagerinti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį reikia daugiau dėmesio skirti *komunikacijos gerinimui tarp vadovo ir pavaldinių*, nes tik tokiu būdu būtų galima sėkmingai pasirinkti ir pritaikyti motyvavimo priemones (būdus) darbuotojams. Atsižvelgiant į nustatytas motyvavimo sistemos problemines sritis, taip pat reikia *atnaujinti tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodiką bei taikomą darbo užmokesčio sistemą*. Siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, būtina *stiprinti tarnautojų karjeros planavimą, konkretizuoti tarnautojų darbo funkcijas ir uždavinius, įdiegti papildomas motyvavimo priemones, didinti įstaigos veiklos stabilumą bei mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) įstaigų viduje*.

Motyvacijos modelio tobulinimo sričių įgyvendinimas leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją ir pagerintų statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos rezultatus.

IŠVADOS

1. Atlikta motyvacijos ir motyvavimo sampratų analizė atskleidė, kad motyvacija bendrąją prasme reiškia asmens psichologinę būseną nuo kurios priklauso asmens elgesys. Šis elgesys yra veikiamas vidinių ir išorinių veiksnių, kurie verčia tarnautojus siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti poreikius. Prie vidinių veiksnių priskiriamas pats darbas bei gaunami jo rezultatai, pasiekimai, asmeninis pripažinimas, paaukštinimo galimybės bei asmeninio augimo galimybės, o išoriniams veiksniams - atlyginimas, darbo sąlygos, socialinės garantijos, vadovavimo kokybė, darbo užtikrintumas ir kt. Teorinėje dalyje nustatyta, kad motyvavimo priemonių ir jų klasifikacijų yra įvairių, tačiau dažniausiai motyvavimo priemonės yra klasifikuojamos į materialines ir nematerialines. Statutinės valstybės tarnybos įstaigos, siekdamos efektyvesnių tarnautojų darbo rezultatų, naudoja tiek materialines (darbo užmokestis, priemokos, su darbo susijusiu išlaidų kompensavimas ir kt.), tiek nematerialines (pripažinimas ir įvertinimas, karjeros ir tobulėjimo galimybės ir kt.) motyvavimo priemones.
2. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad motyvacines teorijas daugelis autorių suskirsto į dvi grupes: turinio (poreikių) teorijas ir proceso teorijas. Turinio (poreikių) teorijose yra kreipiamas dėmesys į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvavimo turinį. Proceso teorijomis siekiama paaiškinti, kaip žmogus paskirsto pastangas, siekdamas išsikelto tikslo, ir kaip pasirenka konkrečią elgseną. Visomis teorijomis yra bandoma paaiškinti motyvavimo esmę bei nustatyti kokios priežastys lemia vieno ar kito darbuotojo elgesį. Vadovaujantis šiomis teorijomis yra kuriami motyvavimo modeliai, kuriuose struktūriškai vaizduojami motyvacijos kūrimosi elementai. Remiantis atliktos literatūros analize, siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, buvo sukurtas teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.
3. Atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kad Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojai dabartinėje motyvavimo sistemoje išvelgia daug probleminių sričių, kurias būtina gerinti siekiant tarnautojų motyvacijos didėjimo. Tyrimu nustatyta, kad statutinius valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojantys veiksniai dirbti yra darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir pats darbas (savirealizacija). Pagrindiniai veiksniai, kurie mažiausiai motyvuoja tarnautojus dirbti, yra vadovavimo kokybė, socialinės garantijos ir darbo sąlygos. Atliktas tyrimas leidžia manyti, kad darbo užmokesčio pakėlimas, biurokratizmo (dokumentacijos) mažinimas, institucinių pokyčių mažinimas, didesnių paaukštinimo galimybių suteikimas bei pastovesnių tarnautojų darbo funkcijų ir uždavinių buvimas leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją.

4. Atliktu tyrimu nustatytos statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelio probleminės sritys, kurioms pateiktos tobulinimo kryptys. Siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją rekomenduojama stiprinti tarnautojų karjeros planavimą, konkretizuoti tarnautojų darbo funkcijas ir uždavinius, įdiegti papildomas motyvavimo priemones, didinti įstaigos veiklos stabilumą bei mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) įstaigų viduje. Siekiant pagerinti Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį reikia daugiau dėmesio skirti komunikacijos gerinimui tarp vadovo ir pavaldinių, atnaujinti tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodiką bei taikomą darbo užmokesčio sistemą. Sukurtas patobulintas Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis gali būti adaptuotas visoms statutinėmis valstybės tarnybos įstaigoms, kadangi jame pavaizduoti esminiai motyvavimo elementai, kuriais vadovaujantis būtų galima padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją ir taip pagerinti statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos rezultatus.

PASIŪLYMAI

TOBULINIMO KRYPTYS	ĮGYVENDINIMO PRIEMONĖS
Komunikacijos gerinimas tarp vadovų ir darbuotojų	Susitikimų organizavimas
	Elektroninių komunikacinių priemonių diegimas
	Kolektyvinių švenčių ir renginių organizavimas
Tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodikos atnaujinimas	Formuojamų užduočių ir vertinimo rodiklių pritaikymas konkrečiai veiklos sričiai
	Darbuotojų, parodžiusių geriausius rezultatus, skatinimas
	Individualių pokalbių organizavimas, kuriuose apžvelgiami veiklos rezultatai
Darbo užmokesčio sistemos tobulinimas	Pastovaus darbo užmokesčio didinimo kriterijų nustatymas
	Kintamos darbo užmokesčio dalies kriterijų nustatymas
Biurokratizmo (dokumentacijos) mažinimas	Supaprastintas procesinių dokumentų pildymas
Tarnautojų karjeros planavimo stiprinimas	Individualios karjeros plano sudarymas ilgalaikėje perspektyvoje
Darbo funkcijų ir uždavinių konkretizavimas	Konkrečių darbo funkcijų ir uždavinių nustatymas
Įstaigos veiklos stabilumo didinimas	Reorganizacinių sprendimų priėmimas labiau atsižvelgiant į pačių darbuotojų poreikius
Papildomų motyvavimo priemonių įdiegimas	Bendradarbiavimas su privačiomis organizacijomis

Siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją ir pagerinti statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos rezultatus, siūlytina adaptuoti sukurtą Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį visose statutinėse valstybės tarnybos įstaigose.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės aktai ir kita norminė literatūra:

1. „Lietuvos Respublikos Konstitucija“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
2. „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>
3. „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fae39102834511e89188e16a6495e98c/asr>
4. „Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo įgyvendinimo““, LRS, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bf12f4a6f6ee11e8b5e8d681eb86525b/asr>

Specialioji literatūra:

1. Adamonienė, Rūta. *Statutinių tarnybų vadyba*. Vilnius: VĮ registrų centras, 2015.
2. Arimavičiūtė, Malvina. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005.
3. Bagdonas, Eugenijus, ir Liudmila Bagdonienė. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000.
4. Bagdonienė, Liudmila, Eugenijus Bagdonas, Eglė Kazlauskienė, ir Jurgita Zemblytė. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
5. Baršauskienė, Viktorija, ir Birutė Janulevičiūtė-Ivaškevičienė. *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, 1999.
6. Baršauskienė, Viktorija, Junona Almonaitienė, Rosita Lekavičienė, ir Dalia Antinienė. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 2010.
7. Barvydienė, Violeta, ir Juozas Kasiulis. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 2001.
8. Bučiūnienė, Ilona. *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija, 1996.
9. Denhardt, Robert B. *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė, 2001.
10. Druskienė, Aušra, ir Ingrida Šarkiūnaitė. „Motivational Incentives of Civil Servants in Lithuanian Municipalities“. *Viešoji politika ir administravimas* 17, 3 (2018): 344-370.

11. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, ir Agota Giedrė Raišienė. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
12. Gražulis, Vladimiras, ir Martina Blaškova. *Motivation of Human Potential: theory and practice*. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2009.
13. Gražulis, Vladimiras, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, ir Tadas Sudnickas. „Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo sistemoje“. *Mokslo studija*. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2012.
14. Gražulis, Vladimiras. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius: Mykolo Romerio Universiteto Leidybos centras, 2008.
15. Jovaiša, Leonas. *Profesinio orientavimo ir konsultavimo psichologija*. Vilnius: Agora, 2009.
16. Jucevičienė, Palmira. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
17. Juknevičienė, Vita. „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 6, 1 (2006): 96-102.
18. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Mokslų ir enciklopedijos leidybos centras, 2002.
19. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: MELC, 2017.
20. Kaselis, Mindaugas, ir Saulius Pivoras. „Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje“. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 1 (2012): 139-152.
21. Kauno technologijos universitetas. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, 2007.
22. Kauno technologijos universitetas. *Viešasis administravimas*. Kaunas: Technologija, 2006.
23. Kostecka, Jolanta, ir Vida Davidavičienė. „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“. *Verslas XXI amžiuje* 7, 2 (2015): 262-274.
24. Lane, Jan-Erik, *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
25. Leonienė, Birutė. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa, 2001.
26. Lietuvos teisės universitetas. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2002.
27. Lipinskienė, Diana. *Personalo vadyba*. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 2012.
28. Locke, Edvin, and Garry Latham. „Building a practically useful theory of goal setting and task motivation“. *A 35-year Odyssey*. 57, 9 (2002): 705–717.

29. Marcinkevičiūtė, Lina. „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“. *Tiltai* (Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universiteto leidybos centras, 2003) Nr. 1
30. Marcinkevičiūtė, Lina. „Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai“. *Monografija*. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2010.
31. Marcinkevičiūtė, Lina. „Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (2005): 77-92.
32. Martinkus, Bronius, Algimantas Sakalas, ir Asta Savanevičienė. *Darbo išteklių ekonomika ir valdymas*. Kaunas: Technologija, 2006.
33. Melnikas, Borisas. *Viešasis administravimas. Teorijos problemos*. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, 1999.
34. Minkevičius, Aleksandras, ir Vainius Smalskys. *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008.
35. Monyz, Richard. „Motivating employees and fostering diversity“. Iš *Practical and effective management of libraries: integrating case studies, general management theory and self-understanding*, 41-63. England: Chandos publishing, 2010.
36. Palidauskaitė, Jolanta, ir Aušra Vaisvalavičiūtė. „Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* (2011) Nr. 1
37. Palidauskaitė, Jolanta. „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas* (2007) Nr. 19
38. Palidauskaitė, Jolanta. „Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas“, *Viešoji politika ir administravimas* (2008) Nr. 25
39. Palidauskaitė, Jolanta. *Etika valstybės tarnyboje*. Kaunas: Technologija, 2010.
40. Petkevičiūtė, Nijolė. *Karjeros valdymas: asmeninė/individualioji/perspektyva*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006.
41. Preikšienė, Lina. *Motyvuoti paprasta: praktiniai sprendimai vadovams*. Vilnius: Tyto alba, 2017.
42. Pruskus, Valdas, ir Elena Kocai. *Sociologinių tyrimų organizavimas ir atlikimo metodika: metodinė priemonė*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2014.
43. Puškorius, Stasys. *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: Lietuvos teisės akademijos Leidybos centras, 2000.
44. Robbins, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
45. Rosen, Ellen Doree. *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai, 2007.

46. Sakalas, Algimantas, ir Violeta Šilingienė. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.
47. Sakalas, Algimantas. *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*. Kaunas: Technologija, 1996.
48. Sakalas, Algimantas. *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2003.
49. Sakalas, Algimantas. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
50. Seilius, Antanas. *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1994.
51. Seilius, Antanas. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
52. Stankevičienė, Asta, ir Liudmila Lobanova. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika, 2006.
53. Stoner, A. F. James, R. E. Freeman, ir Daniel R. Gilbert Jr. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 1999.
54. Šavareikienė, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
55. Tamošiūnas, Andrius. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika, 2013.
56. Thom, Norbert, ir Andrian Ritz. *Viešoji vadyba: Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
57. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimo metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003.
58. Valackienė, Asta, ir Svajonė Mikėnė. *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2008.
59. Valstybės tarnybos departamentas. *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: Akritis, 2007.
60. Valstybės tarnybos departamentas. *Valstybės tarnybos teisinis reguliavimas ir perspektyvos Lietuvos Respublikoje*. Vilnius: Viešojo administravimo institutas, 2008.
61. Vanagas, Ramūnas, ir Adomas Vincas Rakšnys. „Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslowo poreikių hierarchijos kontekste“. *Viešoji politika ir administravimas* 13, 2 (2014): 318-330.
62. Vanagas, Ramūnas, ir Lina Vyšniauskienė. *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
63. Vitkauskas, Kęstutis. „Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012): 377-389.

64. Žaptorius, Jonas. „Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė“, *Filosofija. Sociologija*. 18, 4 (2007): 105-117.
65. Žičkienė, Skaidrė, ir Ala Kovierienė. „Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 12, 3 (2008): 405-419.
66. Židonis, Žilvinas, ir Neringa Jaskūnaitė. „Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* (2009) Nr. 28

Informaciniai šaltiniai:

1. Klaipėdos apskrities vyriausiasis policijos komisariatas, „darbo užmokestis“, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., <https://klaipeda.policija.lrv.lt/lt/administracine-informacija/darbo-uzmokestis>
2. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolės aukščiausioji audito institucija „Auditas: registruotas nusikalstamumas šalyje mažėja, tačiau prevencinę sistemą būtina gerinti“, žiūrėta 2021 m. kovo 17 d., https://www.vkontrole.lt/pranesimas_spaudai.aspx?id=25270

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Statutinėms valstybės tarnautojams sukurtas klausimynas (tyrimo anketa).

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio Universiteto Viešojo saugumo akademijos magistrantūros studentas Rolandas Krasauskas. Magistro baigiamajame darbe atlieku tyrimą tema: „Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelis“. Šia anketa siekiama išsiaiškinti, ar Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato darbuotojai jaučia pasitenkinimą atliekamam darbu, nustatyti kaip yra vertinamos taikomos motyvavimo priemonės (būdai), kurie motyvaciniai veiksniai skatina efektyvesnį darbą, taip pat nustatyti, kas mažina tarnautojų motyvaciją ir kurios motyvavimo priemonės (būdai) galėtų sustiprinti taikomos motyvavimo sistemos veikimą.

Anketa yra anoniminė. Gauti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik magistro baigiamajame darbe.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką!

Bendri apklausos dalyvio duomenys:

1. Jūsų lytis:

Vyras Moteris

2. Jūsų amžius:

iki 25m. 25 – 30 m. 30 – 35 m. 35 – 40 m. 40 – 45 m. Virš 45m.

3. Jūsų išsilavinimas:

Profesinis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis

4. Jus esate:

Pirminės grandies pareigūnas Vidurinės grandies pareigūnas Aukštesniosios grandies pareigūnas

5. Jūsų darbo stažas valstybės tarnyboje:

iki 5 m. nuo 5 iki 10 m. nuo 10 iki 15 m. nuo 15 iki 20 m. virš 20 metų

6. Penkių (5) balų skalėje įvertinkite pasitenkinimą savo darbu, kurį dirbate:

(1 – labai nepatenkintas, 5 – labai patenkintas)

1	2	3	4	5

7. Kaip įvertintumėte motyvavimo priemones (būdus) taikomas Jūsų organizacijoje.

(1 – labai blogai, 5 – labai gerai)

1	2	3	4	5

8. Žemiau pateikiami vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai. Prašau įvertinti kurie iš pateiktų veiksnių skatina Jus efektyviau dirbti (motyvuoja)?

Pateikiami veiksniai išdėstyti atsitiktine tvarka, pasirenkant ir vertinant veiksnius, vadovaukitės tik savo asmenine nuomone. Įvertinkite juos naudodamiesi pateikta skale:

(1 - Labai motyvuoja, 2 – motyvuoja iš dalies, 3 – nemotyvuoja, 4 – negaliu įvertinti):

VEIKSNIAI	Labai motyvuoja	Motyvuoja iš dalies	Nemotyvuoja	Negaliu įvertinti
Pats darbas ir jo specifika (savirealizacija)	1	2	3	4
Pasiekimai (gaunami darbo rezultatai)	1	2	3	4
Asmeninis pripažinimas (pagyrimai, apdovanojimai ir t.t.)	1	2	3	4
Paaugštinimo galimybės (karjera)	1	2	3	4
Asmeninio augimo (mokymosi) galimybės	1	2	3	4
Darbo užmokestis	1	2	3	4
Darbo sąlygos (aplinka)	1	2	3	4
Socialinės garantijos	1	2	3	4
Vadovavimo kokybė (vadovai)	1	2	3	4
Darbo užtikrintumas	1	2	3	4

9. Kaip manote ar vadovybė skiria pakankamai dėmesio Jūsų motyvacijos didinimui?

Taip Iš dalies Ne Neturiu nuomonės

10. Prašau įvertinkite, kokie veiksniai mažina Jūsų, kaip statutinių valstybės tarnautojų, motyvaciją?

Savirealizacijos nebuvimas	
Dažnai keičiami teisės aktai	
Neadekvatus darbo užmokestis	
Darbo priemonių trūkumas	
Nekvalifikuotas vadovavimas	
Per didelis biurokratizmas	
Netinkama darbo aplinka	
Santykiai su vadovais ir kolegomis	
Atsako apie atliktą darbą nesuteikimas	
Kita (įrašykite)	

11. Žemiau pateikiamos motyvavimo priemonės (būdai). Prašau įvertinkite, kurios motyvavimo priemonės (būdai), galėtų padidinti Jūsų, kaip statutinio valstybės tarnautojo, motyvaciją?

Įvertinkite jas naudodamiesi pateikta skale:

(1 - Visiškai sutinku, 2 – Sutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Nesutinku, 5 – Visiškai nesutinku):

MOTYVAVIMO PRIEMONĖS (BŪDAI)	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Sudarytos didesnės galimybės savirealizacijai	1	2	3	4	5
Darbo funkcijų ir uždavinių aiškumas, pastovumas	1	2	3	4	5
Skatinamųjų priemonių ir apdovanojimų atnaujinimas	1	2	3	4	5

Didesnės paaukštinimo galimybės	1	2	3	4	5
Kompetencijų didinimas (palankesnių mokymosi galimybių sudarymas)	1	2	3	4	5
Darbo užmokesčio didinimas	1	2	3	4	5
Darbo užmokesčio apskaičiavimo metodikos išaiškinimas	1	2	3	4	5
Darbo priemonių atnaujinimas	1	2	3	4	5
Darbo kontrolės mažinimas	1	2	3	4	5
Darbo krūvio mažinimas	1	2	3	4	5
Biurokratizmo mažinimas (dokumentacijos)	1	2	3	4	5
Laisvesnio darbo grafiko sudarymas (galimybė laisvai planuoti savo darbo procesą ir jį keisti)	1	2	3	4	5
Psichologinio mikroklimato gerinimas (darbo aplinkos gerinimas)	1	2	3	4	5
Socialinių garantijų didinimas	1	2	3	4	5
Komunikacijos gerinimas tarp vadovo ir pavaldinių (dažnesnis grįžtamojo ryšio suteikimas)	1	2	3	4	5
Atsakingesnių tarnybinių užduočių skyrimas	1	2	3	4	5
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	1	2	3	4	5
Didesnis stabilumas institucijų viduje (institucinių pokyčių mažinimas)	1	2	3	4	5

12. Pateikite savo nuomonę apie dabartinę motyvavimo sistemą, kokių turite pasiūlymų, ką norėtumėte joje pakeisti?

Irašykite.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Tema: Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelis.

Tyrimo objektas: Statutinių valstybės tarnautojų motyvacija ir motyvavimas.

Santraukos turinys: Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimas yra ta veiklos sritis, kurios svarba tampa vis akivaizdesnė. Nagrinėjant mokslinę literatūrą motyvacijos tema, nustatyta, kad Lietuvoje skiriama per mažai dėmesio statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelių kūrimui ir jų taikymui. Kiekvienas naujas tyrimas leistų praplėsti motyvacijos supratimą ir padidintų darbuotojų motyvaciją. Gauta empiriškai pagrįsta informacija būtų stimulas ieškoti efektyvesnių motyvavimo priemonių derinių, kurie leistų atnaujinti dabartinę motyvavimo sistemą, o sukurtas aiškus ir vieningas motyvavimo modelis pagerintų statutinių valstybės tarnybos įstaigų veiklos produktyvumą. Šio magistro baigiamojo *darbo tikslas* buvo išanalizuoti motyvacijos teorinius ir teisinius aspektus ir parengti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelį. Išsikeltam tikslui pasiekti, *pirmojoje*, teorinėje darbo dalyje, naudojant mokslinės literatūros, sisteminės bei dokumentų analizės metodus, buvo atskleistos motyvacijos ir motyvavimo sampratos, apibūdinti tarnautojų motyvaciją sąlygojantys vidiniai ir išoriniai veiksniai, išanalizuotos motyvavimo priemonės ir jų klasifikacijos. Šioje dalyje taip pat apžvelgtos motyvacinės teorijos, darbuotojų motyvavimo modeliai ir suformuotas teorinis statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis. *Antrojoje* dalyje, pasitelkiant anketinės apklausos ir statistinį kiekybinį duomenų analizės metodą, buvo atliktas Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinių valstybės tarnautojų kiekybinis tyrimas. Apklausus 273 Klaipėdos apskrities vyriausiojo policijos komisariato statutinius valstybės tarnautojus nustatyta, kad didžioji dauguma darbuotojų jaučiasi patenkinti savo darbu, tačiau vertinant taikomą motyvavimo sistemą, joje tarnautojai įžvelgia nemažai probleminių sričių. Tyrimo rezultatai parodė, kad siekiant pagerinti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelį reikia daugiau dėmesio skirti komunikacijos gerinimui tarp vadovo ir pavaldinių, atnaujinti tarnautojų sisteminės tarnybinės veiklos vertinimo metodiką bei taikomą darbo užmokesčio sistemą. Siekiant padidinti statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją, būtina stiprinti tarnautojų karjeros planavimą, konkretizuoti tarnautojų darbo funkcijas ir uždavinius, įdiegti papildomas motyvavimo priemones, didinti įstaigos veiklos stabilumą bei mažinti biurokratizmą (dokumentaciją) įstaigų viduje. *Trečiojoje*, projektinėje dalyje, buvo apibendrinti analitinės dalies rezultatai, nustatytos motyvavimo modelio probleminės sritys, tobulinimo kryptys bei pateiktas patobulintas statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo modelis.

SUMMARY

Title: Model for improving the motivation of statutory civil servants

Object of research: Motivation and motivation of statutory civil servants.

Summary content: Motivating statutory civil servants is an area of activity that is becoming increasingly important. Analyzing the scientific literature on the topic of motivation, it was found that in Lithuania too little attention is paid to the development of models of statutory civil servants and their application. Each new study would broaden the understanding of motivation and increase employee motivation. The empirically based information would be an incentive to look for more effective combinations of motivation measures that would allow updating the current motivation system. The development of a clear and unified motivation model would improve the productivity of statutory civil service institutions. The aim of this study was to analyze the theoretical and legal aspects of motivation and to develop a model for improving the motivation of statutory civil servants. In order to achieve this purpose, in the first, theoretical part of the work, using scientific literature, systematic and document analysis, the concepts of motivation and motivation were revealed, internal and external factors determining the motivation of employees were described, motivational measures and their classifications were analyzed. This part also reviews motivational theories, employee motivation models and forms a theoretical motivation model for statutory civil servants. In the second part, a quantitative survey of statutory civil servants of the Klaipėda County Police Headquarters was carried out using a questionnaire survey and a statistical quantitative method of data analysis. A survey of 273 statutory civil servants of the Klaipėda County Police Headquarters revealed that the vast majority of employees feel satisfied with their work, but when assessing the applied motivation system, the employees see a number of problematic areas. The results of the research showed that in order to improve the motivation model of statutory civil servants, more attention needs to be paid to improving communication between the manager and subordinates, updating the methodology for evaluating the systematic performance of civil servants and the applicable remuneration system. In order to increase the motivation of statutory civil servants, it is necessary to strengthen their career planning, specify the functions and tasks of civil servants, introduce additional motivational measures, increase the stability of the institution and reduce bureaucracy (documentation) within institutions. In the third, project part, the results of the analytical part were summarized, the problem areas of the motivation model were identified, the directions of improvement were presented, and the improved motivation model of statutory civil servants was presented.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021-04-20

Kaunas

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas) Viešojo saugumo akademijos teisės ir policijos veiklos studijų programos studentas Rolandas Krasauskas patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo tobulinimo modelis“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Rolandas Krasauskas