MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO SAUGUMO AKADEMIJA
HUMANITARINIŲ MOKSLŲ KATEDRA

DONATA RAČICKAITĖ
TEISĖS IR POLICIJOS VEIKLOS
2 KURSO STUDENTĖ

MOTYVACIJA IR JOS DIDINIMAS VIDAUS TARNYBOS SISTEMOJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Prof. dr. Vaiva Zuzevičiūtė
Darbo konsultantas:
Prof. dr. Birutė Pranevičienė

Kaunas, 2019

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS....4
ĮVADAS....5
1. TEORINIAI POLICIJOS PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS IR JOS DIDINIMO ASPEKTAI....9
1.1. Motyvacijos samprata ir esmė....9
1.2. Motyvaciją lemiantys veiksniai....13
1.3. Motyvacijos vertinimo būdai ir metodai....18
1.4. Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos didinimo galimybės....19
2. VIDAUS TARNYBOS SISTEMA IR PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS DIDINIMO TEISINIS REGULIAVIMAS LIETUVOJE....22
2.1. Lietuvos vidaus tarnybos sistema ir policijos vieta joje....22
2.2. Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos priemonių teisinis reglamentavimas....25
2.3. Teisės aktų nuostatos ir teorinės analizės paralelės....30
3. POLICIJOS PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODIKA IR REZULTATAI....31
3.1. Tyrimo metodika....31
3.2. X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai....34
3.2.1. Demografinės policijos pareigūnų charakteristikos....34
3.2.2. X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos įvertinimas....38
3.3.3. X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos didinimo sprendimai....49
IŠVADOS....52
PASIŪLYMAI....54
LITERATŪROS SĄRAŠAS....55
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS....60
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA....61
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA....62
PRIEDAI....63
1 priedas. Tyrimo anketa....63
2 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnių, dariusių įtaką pasirinkimui dirbti pareigūnu svarbą, proc. (N=169)....66
3 priedas. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje vertinimus, proc. (N=169)....67
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ....68

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

ES – Europos Sąjunga

Eur. – eurai

LR – Lietuvos Respublika

Proc. – procentai

Sk. – skaičius

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Motyvacija – tai tai priežastinis asmens poreikis siekti organizacijos ir asmeninių tikslų.[1]

Vidaus tarnyba – „vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma“[2].

Vidaus tarnybos sistema – „vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrams pavestų valdymo sričių statutinių įstaigų ir vidaus tarnybos sistemos pareigūnų visumą ir ryšius tarp jų“[3].

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas – tai „statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, teisingumo ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, finansų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas statutinei įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis kitiems pareigūnams“[4].

Policijos įstaiga – tai „juridinis asmuo, vykdantis įstatymais, steigimo bei kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius“, o policijos pareigūnas – tai „Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims“[5].

Policijos pareigūno statusas – tai „tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatyta teisės aktuose, reglamentuojančiuose policijos pareigūno priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines bei kitas garantijas“[6].

[1] Ilona Skačkauskienė ir Anželika Kiselevskaja, „Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema“, Verslas: teorija ir praktika 15, 3 (2014): 246.
[2] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *Teisės aktų registras* 12049 (2018), 2 str.
[3] *Ibid.*, 2 str.
[4] *Ibid.*, 2 str.
[5] „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas“, *Valstybės žinios* 90-2777.
[6] *Ibid.*

ĮVADAS

Tiriama problema. Motyvacija – itin svarbus darbo efektyvumui poveikį darantis psichologinis veiksnys. Šis veiksnys yra svarbus kiekvienoje organizacijoje, tame tarpe ir policijoje dirbantiems darbuotojams. Policija – tai bet kurioje visuomenėje svarbi institucija, užtikrinanti įstatymų ir tvarkos laikymąsi, gyvybės ir turto saugumą.[7] Tinkama policijos pareigūnų motyvavimo sistema daro teigiamą poveikį darbo produktyvumui, gerina policijos įvaizdį, skatina pareigūnų norą likti toje pačioje darbo vietoje. Siekiant geriau suprasti policijos pareigūnų motyvavimą ir kurti efektyvias pareigūnų motyvavimo sistemas, iškyla poreikis tiek teoriškai, tiek empiriškai nagrinėti motyvavimo veiksnius, problemas, situaciją bei gerinimo galimybes.

Šio darbo problema formuluojama tokiais klausimais:

- Koks yra teisinis (policijos) pareigūno motyvacijos profesionaliai veiklai reguliavimas ir jo subjektyvus vertinimas?
- Kuo specifiška policijos pareigūnų motyvacija pastaraisiais metais vykdytos policijos reformos kontekste?

Baigiamojo darbo aktualumas. Lietuvos policijos darbuotojų profesinės sąjungos darbuotojų motyvacijos problemas akcentuoja jau daugiau nei dešimtmetį. 2007 metais teigta, jog dirbti policijos pareigūnu nėra jokios motyvacijos, stokojama stabilumo. Tai lėmė prastą policijos darbą.[8] 2013 metais poreikis didinti pareigūnų motyvaciją imtas akcentuoti aukščiausiame šalies valdymo lygmenyje. Tuomet motyvacijos didinimas buvo įvardintas kaip „viena iš kertinių priemonių, galinčių padėti spręsti pareigūnų trūkumo problemą, kasmet tampančia vis aktualesne visos policijos sistemos mastu“.[9] Motyvacijos problemos pripažinimas tapo akstinu didinti pareigūnų motyvaciją. Kaip nurodoma Policijos veiklos ataskaitoje[10], 2014 metais buvo didinta policijos pareigūnų motyvacija. Permainų imtasi pačiame pradiniame atrankos į policijos tarnybą etape – akcentuota, jog svarbu, kad į policiją ateitų motyvuoti jaunuoliai. Taip pat buvo performuluota ir policijos vizija: „patraukli, motyvuota ir veiksminga policija žmogui ir valstybei“[11]. Policijos pareigūnų motyvacija ir jos didinimas ir toliau aktualizuojama strateginės reikšmės dokumentuose. Kaip numatyta „Policijos departamento prie

[7] Dada Adebayo, “Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: implications for change”, *International Journal of Police Science and Management* 7(2) (2005): 110.
[8] „Gerai dirbti policijai trūksta motyvacijos“, Valstiečių laikraštis, 2007 lapkričio 20 d. https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/gerai-dirbti-policijai-truksta-motyvacijos.d?id=15059617
[9] „Ministras akcentavo pareigūnų motyvaciją“. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija, 2013 gegužės 9 d. https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/ministras-akcentavo-pareigunu-motyvacija
[10] „Policijos veiklos ataskaita“. 2014. Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, http://www.lpveteranai.lt/out_data/policijos-veiklos-ataskaita_2014.pdf
[11] *Ibid.*

Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane“[12], vienas iš Policijos departamento veiklos prioritetų yra policijos darbuotojų motyvacijos didinimas. Kaip rodo chronologinė veiksmų policijos pareigūnų motyvacijos didinimo srityje seka, tema yra svarbi ir reikalaujanti detalaus nagrinėjimo, kokia policijos pareigūnų motyvavimo situacija yra šiuo metu, kokios problemos kyla ir, kaip jas būtų galima spręsti.

Praktiniu aspektu darbas reikšmingas tuo, kad jame pristatyti X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai, sudarę prielaidas suformuluoti savalaikius ir tikslingus motyvacijos didinimo sprendimus. Šie sprendimai realiai taikytini X apskrities policijos komisariatuose. Tyrimo atlikimas suderintas su komisariatams vadovaujančiais asmenimis. Apibendrintus tyrimo duomenis numatyta pristatyti komisariatų veiklos tobulinimo svarstymuose.

Baigiamojo darbo mokslinis naujumas ir tiriamos problemos ištyrimo lygis. Teoriniai ir empiriniai motyvacijos aspektai gana aktyviai nagrinėti tiek Lietuvoje[13], tiek užsienio šalyse[14]. Užsienio šalių mokslininkai[15] dėmesio skyrė ir išimtinai policijos pareigūnų motyvacijai, kai tuo tarpu Lietuvoje motyvacijos problemos nagrinėtos tik keliose mokslinėse

[12] „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. Žiūrėta 2019 kovo 8 d. https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%20SVP_patvirtintas.pdf

[13] Aistė Diržytė, Aleksandras Patapas ir Rasa Mikelionytė, „Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai“, *Viešoji politika ir administravimas* 34 (2010); Edmundas Jasinskas, Žaneta Simanavičienė ir Neringa Noreikaitė, „Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse“, *Ekonomika ir vadyba* 16 (2001); Skačkauskienė ir Kiselevskaja, *supra note* 1; Jolanta Kostecka & Vida Davidavičienė, „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis“, *Verslas XXI amžiuje* 7, 2 (2015).

[14] Tejaswi Bhuvanaiah & R. P. Raya, „Mechanism of improved performance: intrinsic motivation and employee engagement“, *SCMS Journal of Indian Management* 12, 4 (2015); Paulo de Oliveira Vasconcelos Filho ir kt., „Physicians‘ job satisfaction and motivation in a public academic hospital“, *Human Resources for Health* 14, 75 (2016); Mobina Jalali Ghazi & Mahdi Seyed, „The effects of organizational justice and job motivation on organizational citizenship behavior and its impact on taxpayers“, *Journal of History Culture and Art Research* 6, 1 (2017).

[15] Anthony Raganella & Michael White, „Race, gender, and motivation for becoming a police officer: implications for building a representative police department“, *Journal of Criminal Justice* 32 (2004); Adebayo, *supra note* 7; Oyesoji Aremu, „A confluence of credentialing, career experience, self-efficacy, emotional intelligence, and motivation on the career commitment of young police in Ibadan, Nigeria“, *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management* 28, 4 (2005); Steven Murphy, „Executive motivation: from the front lines to the boardroom“, *International Journal of Police Science & Management* 8, 3 (2006); Yumin Wang, “Does community policing motivate officers at work and how?” *International Journal of Police Science & Management* 8, 1 (2006); Micael Bjork, „Fighting cynicism. Some reflections on self-motivation in police work“, *Police Quarterly* 11, 1 (2008); Michael White ir kt., „Motivations for becoming a police officer: re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street“, *Journal of Criminal Justice* 38 (2010); Ben Bradford ir kt. „Why do ‚the law‘ comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations“, *European Journal of Criminology* 11, 1 (2014); Zachary Oberfield, „Motivation, change and stability: findings from an urban police department“, *American Review of Public Administration* 44, 2 (2014); Jakub Brdulak, Piotr Senkus, ir Aneta Senkus. „The concept of employee motivation and leadership related lifestyles“. *Filosofija. Sociologija* 28, 2 (2017): 109–118.

publikacijose[16], nepaisant to, kad Lietuvoje įsigaliojo nauja Vidaus tarnybos statuto[17] redakcija. Tad pasirinkta darbo tema nauja tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektais.

Nors pareigūnų motyvacija ir jos didinimas Lietuvoje tyrinėtas, tačiau 2016 metais įsigaliojus Vidaus tarnybos statutui[18] ir nuo 2019 m. įsigaliojusiems statuto pakeitimams, įtvirtinusiems vidaus tarnyboje dirbančių pareigūnų statuso, darbo užmokesčio, socialinių garantijų teisinio reglamentavimo suvienodinimus, siekiant įvykdyti reformą kilo nemažai iššūkių susijusių tiek su efektyvumu, tiek su darbuotojų motyvacija. Todėl atsižvelgiant į aukščiau teiktą argumentą, bei tai, kad vidaus tarnybos sistema apima labai plačią sritį (vidaus reikalų centrines įstaigas, tokias kaip Policija, Valstybės sienos apsaugos tarnyba, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba ir kitas, bei vidaus reikalų centrinėms įstaigoms pavaldžias teritorines, specializuotas ir kitas įstaigas)[19], bei, atsižvelgiant į ribotą magistro baigiamojo darbo apimtį, tikslinga siaurinti tyrimo objektą. Teisinę pareigūnų motyvavimo analizę pasirinkta atlikti policijos pareigūnų atveju, o empiriniam tyrimui pasirinkti X apskrities policijos komisariatai. Tokie duomenys atspindės X apskrities policijos komisariatų motyvaciją ir jos didinimo galimybes, rezultatai būtų informatyvesni. Siekiant tyrimo respondentų anonimiškumo ir surinktų duomenų objektyvumo apskritis neįvardijama[20]. Apibendrinant pabrėžtina, kad magistro darbas yra naujas tuo, kad jame pristatomi naujose, po reformos įsigaliojusiose sąlygose dirbančių policijos pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai.

Tyrimo objektas – Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių asmenų (policijos pareigūnų) motyvacija ir jos didinimas (X apskrities policijos komisariatų atvejis).

Tyrimo tikslas – atskleisti vidaus tarnybos sistemos (policijos) pareigūnų motyvacijos didinimo aspektus (empirinėje dalyje akcentuojamas X apskrities policijos komisariatų atvejis).

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti teorinę motyvacijos sampratą ir esmę.
2. Atskleisti teisines prielaidas motyvacijos didinimui Lietuvos vidaus tarnybos sistemoje (policijos sistemoje).
3. Atlikti X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimą ir pateikti rezultatus bei atskleisti galimus motyvacijos didinimo sprendimus.

[16] Kęstutis Vitkauskas ir Saulius Greičius, „Pareigūnų vertybinių orientacijų ir motyvacijos ryšys bei jų poveikis studijoms“, Jurisprudencija 36, 28 (2002); Kęstutis Vitkauskas, „Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 11, 3 (2012).
[17] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.
[18] *Ibid.*
[19] *Ibid.*
[20] Tyrimui pasirinktas Šiaurės Lietuvos VPK.

Tyrimo metodika. Darbui parengti taikyta kritinė mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, anketinė apklausa, empiriniai duomenys tvarkyti, taikant statistinės analizės metodus.

Tyrimo struktūra. Darbą sudaro įvadas, santrumpų sąrašas, žodynėlis, dėstomoji dalis, išvados, pasiūlymai, šaltinių sąrašas, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, priedai. Dėstomoji dalis sudaryta iš keturių skyrių. Pirmajame skyriuje išnagrinėti teoriniai policijos pareigūnų motyvacijos ir jos didinimo aspektai. Antrasis skyrius skirtas vidaus tarnybos sistemos ir pareigūnų motyvacijos teisinio reguliavimo Lietuvoje analizei. Empirinio tyrimo metodika parengta trečioje darbo dalyje, o ketvirtoje – pristatyti empirinio tyrimo rezultatai.

Įvykusios reformos kontekste atsižvelgta į daugelį teoriniuose šaltiniuose įvardijamų motyvavimo aspektų motyvavimo didinimui ir policijos pareigūnų motyvacijos efektyviam darbui skatinimui. X apskrities policijos komisariatuose egzistuoja opių policijos pareigūnų motyvacijos problemų, kurių sprendimui dabartinių vykstančių reformų kontekste, yra būtina imtis savalaikių, tikslingų ir kryptingų priemonių. Tik tokiu būdu bus galima užtikrinti pareigūnų vidinę ir išorinę motyvaciją likti dabartinėje darbovietėje. Todėl ginamasis teiginys formuluojamas:

Ginamasis teiginys. Atsižvelgiant į tai, kad jau yra tam tikra įvykdytos reformos patirtis, prasminga, atlikus empirinį tyrimą diagnozuoti teisinio motyvacijos didinimo reguliavimo tikslinimo aspektus, kurie, kaip nustatyta, yra šie darbo užmokesčio sistema, vertinimo sistema, strateginis planavimas ir policijos pareigūnų informavimas apie šiuos planus.

1. TEORINIAI POLICIJOS PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS IR JOS DIDINIMO ASPEKTAI

1.1. Motyvacijos samprata ir esmė

Darbo pradžioje bus apžvelgti teoriniai motyvacijos sampratų teoriniai apsektai. Tolesniuose skyriuose bus analizuojamai pareigūnų teisinio reguliavimo aspektai, siejant juos su teoriniais radiniais.

Motyvacijos sampratą paaiškina įvairios motyvacijos teorijos. Šios teorijos siekia nustatyti, kokie tikslai yra svarbūs darbuotojams, kaip jų galima siekti, kokie darbuotojų poreikiai, kokias alternatyvas darbuotojai įžvelgia. Darbdaviai, siekiantys parinkti tinkamiausias priemones darbuotojų poreikių tenkinimui, turi būti susipažinę tiek su ankstyvųjų, tiek su šiuolaikinių teorijų ypatumais.

I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja[21] motyvacijos teorijas klasifikuoja į turinio ir procesines. Turinio motyvacijos teorijos yra grindžiamos vidinių poreikių, skatinančių organizacijas tam tikrai elgsenai, identifikavimu. Turinio motyvacijos teorijas sukūrė A. Maslow, D. McCelland ir F. Herzberg. Proceso motyvacijos teorijų pagrindas – organizacijų elgsena, vertinant pažinimą ir suvokimą. Laukimo, pažinimo teorijos ir Porter bei Lawler motyvacijos modelis priskirtini proceso motyvacijos teorijoms.[22]

Motyvacijos teorijų pagrindas, anot R. Rukuižienės ir V. J. Bocharov[23], yra sąveika tarp darbinių (pramoninių) ryšių ir socialinio kapitalo. Viena motyvacijos reiškinį paaiškinančių teorijų – **poreikių teorija**. Ši teorija yra grindžiama teiginiu, kad žmogų veiklai motyvuoja būtent poreikiai. Vienas geriausiai žinomų šios teorijos atstovų yra A. Maslow, kuris įrodė, kad poreikiams būdingas hierarchinis išsidėstymas nuo žemiausių iki aukščiausių tokia seka: fiziologiniai, saugumo, bendravimo, pripažinimo ir savirealizacijos.[24] Kita motyvacijos reiškinį paaiškinanti teorija – **Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija.** Pagal šią teoriją pasitenkinimą darbu lemia dviejų tipų veiksniai – higieniniai ir motyvatoriai. Higieniniai veiksniai sukelia nepasitenkinimą, o motyvatoriai – priešingai – sukelia pasitenkinimą. Pagal šią teoriją darbuotojo fiziologinius ir saugumo poreikius tenkinančios priemonės neleidžia darbuotojui būti nepatenkintam darbu, tačiau darbuotojo nemotyvuoja. Motyvuojančiai veikia tik tos priemonės, kurios yra susijusios su pripažinimo, bendravimo ir savirealizacijos poreikiais.

[21] Skačkauskienė ir Kiselevskaja, *supra note* 1: 246.
[22] *Ibid.,* 246.
[23] Rasa Rukuižienė ir Vladislav Bocharov, „Monitoring indicators to measure the level of work motivation in industrial and non-industrial organizations“, *Regional Formation and Development Studies* 2, 19 (2016): 118.
[24] Kostecka ir Davidavičienė, *supra note* 13.

Tai reiškia, kad siekiant motyvuoti darbuotojus produktyviai veiklai, būtina ieškoti būdų ir priemonių aukštesnio lygio poreikių patenkinimui.

Motyvaciją paaiškinančių teorijų įvairovė lemia tai, kad motyvacijos sąvoka mokslinėje literatūroje traktuojama labai įvairiai. Šią įvairovę atspindi 1 lentelėje pateikti termino apibrėžimai.

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai

Autorius(-iai)	**Apibrėžimas**
D. Viningienė[25]	Motyvacija – tai asmens poreikiai ir motyvai, lemiantys asmens veiksmus, elgseną darbe
H. Guclu, S. Guney[26]	Motyvacija – tai asmens iškelti tikslai ir uždaviniai, paskatos ir polinkis veiklai, organizacijos klimato, sukeliančio darbuotojų pasitenkinimą pagrindas ir būtina sąlyga
R. Rukuižienės ir V. J. Bocharov[27]	Motyvacija – tai organizacinė elgsena, tiesiogiai lemianti organizacijos sėkmę
I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja[28]	Motyvacija – tai priežastinis asmens poreikis siekti organizacijos ir asmeninių tikslų
G. Adomaitytė ir kt.[29]	„Žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; šį elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai“
P. O. V. Filho ir kt.[30]	Individualaus asmens pasiryžimas siekti asmeninių ir organizacinių tikslų
A. Ganesh[31]	Išoriniai ir vidiniai veiksniai, nukreipiantys darbuotoją tam tikra kryptimi ir tam tikrai elgsenai
I. Kubica, M. Szarucki[32]	Apgalvotas ir tikslingas procesas, kurio metu daromas poveikis darbuotojų elgsenai. Siekiama užtikrinti darbuotojų poreikių patenkinimą ir organizacijos tikslų realizavimą
E. Zarei ir kt.[33]	Kryptingas, intensyvus ir tęstinis asmens sąveikos su kitais asmenims, darboviete, visuomene procesas

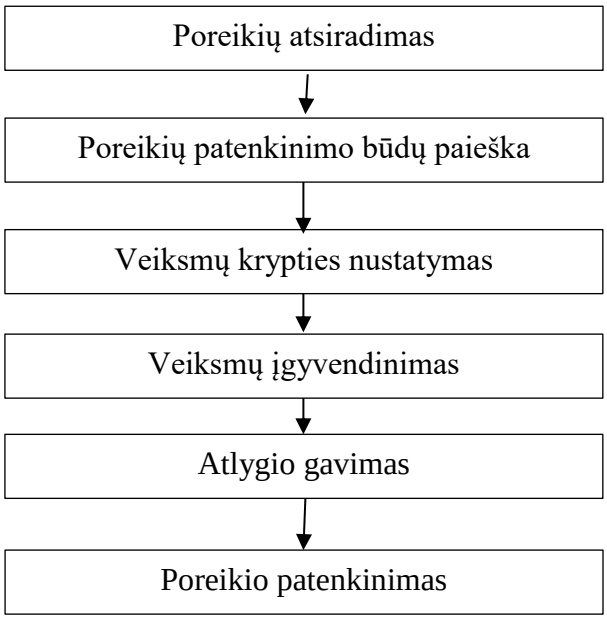
[25] Daiva Viningienė, „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, *Regional Formation and Development Studies* 1, 6 (2012): 162.
[26] Haci Guclu & Salih Guney, „The effect of the motivation techniques used by managers to increase the productivity of their workers and an application“, *Business Management Dynamics* 6, 7 (2017).
[27] Rukuižienė ir Bocharov, *supra note* 23: 118.
[28] Skačkauskienė ir Kiselevskaja, *supra note* 1: 246.
[29] Gabrielė Adomaitytė, Viktorija Girdvainytė, ir Jurgita Martinkienė, „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse“. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016. XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys,* (Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija, 2016): 32.
[30] Filho ir kt., *supra note* 14: 2.
[31] Anjali Ganesh, „Understanding the relationship between employee motivation and customer retention“, *Journal of Management* 13, 1 (2016).
[32] Iwona Kubica & Marek Szarucki, „Exploring employee motivation in Polish family firms. Case of retail sector“, *Business, Management and Education,* 14, 2 (2016): 197.
[33] Ehsan Zarei, Marziye Najafi, Roya Rajaee, Abbas Shamseddini, „Determinants of job motivation among frontline employees at hospital in Tehran“, *Electronic Physician,* 8, 4 (2016): 2249.

Motyvaciją formuoja tam tikros jėgos. Šios jėgos gali veikti asmens viduje ar išorėje (organizacijoje). Motyvacija – tai tam tikrų motyvų rezultatas. Motyvacija pajėgi darbuotoja nukreipti tam tikra kryptimi, tam tikrai elgsenai. Pažymėtina, kad į motyvacija gali būti žvelgiama per procesinio požiūrio prizmę. Tokiu būdu motyvavimas gali būti traktuojamas kaip apgalvotas ir tikslingas procesas. Apibrėžimuose nurodoma, kad motyvacija daro įtakos asmens veiksmams, elgsenai darbe. Motyvacija – būtina rezultatyvios profesinės veiklos sąlyga. Rezultatyvi kiekvieno darbuotojo veikla prisideda prie organizacijos sėkmės. Tokiu būdu realizuojami ir darbuotojo asmeniniai, ir organizacijos tikslai. Išnagrinėjus motyvacijos sampratas, toliau šiame darbe motyvacija suprantama pagal I. Skačkauskienės, A. Kiselevskajos[34] pateikta apibrėžimą, pagal kurį motyvacija apibūdinama kaip „priežastinis asmens poreikis siekti organizacijos ir asmeninių tikslų“.

K. Vitkauskas[35] mini, jog motyvacija gali būti išorinė ir vidinė. Vidinė motyvacija apima patį darbą, jo įvairovę ir turinį, tobulėjimo galimybes. R. Stašys ir kiti pažymi, jog vidinė motyvacija „apibūdina pasitenkinimu, kurį asmeniui suteikia gerai atliktas darbas: darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės“[36]. Tai reiškia, kad vidinė motyvacija yra siejama su paties darbuotojo tikslais, motyvais. Išorinė motyvacija sietina su materialiais ir nematerialiais skatinamaisiais veiksniais, kuriuos organizacija gali kontroliuoti ir suteikti darbuotojui. Išorinė motyvacija, R. Viningienės ir J. Ramanausko teigimu, „dažnai suvedama į darbo užmokestį, paaukštinimą ir kitus atlygius, tai vidinė motyvacija (vidiniai veiksniai) apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt.“[37]. Tai reiškia, kad išorinę motyvaciją formuoja organizacija savo veiksmais, pastangomis.

Motyvavimo procesas – tai tam tikrų veiksmų seka. D. Šavareikienė[38] mini šešis etapus (žr. 1 pav.). Pirmajame motyvavimo proceso etape kyla poreikis. Šie poreikiai gali būti labai įvairūs – fiziologiniai, psichologiniai, socialiai. Tuomet ieškoma būdų, kaip poreikius patenkinti, numatoma veiksmų kryptis. Turint veiksmų planą, veiksmai įgyvendinami. Penktajame etape suteikiamas atlygis ir tuomet jau galima teigti, kad poreikis yra patenkintas.

[34] Skačkauskienė ir Kiselevskaja, *supra note* 1: 246.
[35] Vitkauskas, *supra note* 16.
[36] Rimantas Stašys, Vida Šereikienė ir Arnoldas Jurgutis, „Klaipėdos medicinos darbuotojų motyvacijos tyrimas“, *Sveikatos mokslai,* 5, (2010): 3434
[37] Daiva Viningienė ir Julius Ramanauskas. „Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse“, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 33, 4 (2012): 111.
[38] Danguolė Šavareikienė, *Motyvacija vadybos procese*. (Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008).



1 pav. Motyvavimo procesas[39]

Motyvavimas – neatsiejamas kiekvieno policijos pareigūno darbo vertinimo elementas. Policijos pareigūno teisė į motyvavimą yra įtvirtinta formaliai, ginama teisiškai, o iškilus poreikiui užtikrinama ir jos teisminė gynyba. Pareigūnų motyvavimas yra grindžiamas Statutu, Vyriausybės nutarimais, generalinio komisaro įsakymais patvirtintais teisės aktais, vidaus reikalų ministro nustatyta pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo tvarka.[40]

Mokslinėje literatūroje[41] motyvavimo priemonės klasifikuojamos į psichologines ir materialines. Materialinės priemonės savo ruožtu skirstomos į pinigines ir nepinigines. Materialinių priemonių svarba ir efektyvumas išauga ekonominio nuosmukio metu, kadangi žmonės bijo prarasti darbo vietą ir taip likti be pragyvenimo šaltinio. Nepaisant materialinių priemonių svarbos ir efektyvumo, šios priemonės turi ir neigiamų aspektų. Todėl tikslinga atkreipti dėmesį ir į psichologines motyvavimo priemones. Šios priemonės skatina darbuotoją kurti ir atskleisti savo galimybes.

I. Matuzienė ir D. Gaidamavičienė[42] motyvacijos priemones klasifikuoja į ekonomines, teisines, psichologines ir filosofines. Kiekvienai grupei priskirtinos priemonės įvardintos 2 lentelėje.

[39] Sudaryta darbo autorės pagal Šavareikienė, *supra note* 38.
[40] Vitkauskas, *supra note* 16.
[41] Kostecka ir Davidavičienė, *supra note* 13.
[42] Ina Matuzienė ir Dovilė Gaidamavičienė, „Assessment of the employee motivation system: a case study of a production enterprise“, *Socialiniai tyrimai,* 2, 16 (2009).

2 lentelė. Motyvacijos priemonių tipai[43]

Priemonių tipas	**Priemonės**
Ekonominės	Darbo užmokestis, premijos, priedai
Teisinės	Teisė į atostogas, darbo ir poilsio laikas, saugaus darbo užtikrinimas
Psichologinės	Moralinis skatinimas, darbo sąlygos, karjera, kvalifikacijos tobulinimas
Filosofinės	Galimybių įsitraukti į sprendimų priėmimą sudarymas, komunikacija

Mokslinėje literatūroje akcentuojamos ir kitokios priemonės. Pavyzdžiui, R. Stašys ir kiti[44] mini sociopsichologines priemones. Autorių teigimu, „stipriose ekonomikos šalyse tiek piniginės, tiek nepiniginės motyvacijos priemonės išplėtotos visapusiškai. Todėl Jungtinėse Amerikos Valstijose, Vakarų Europoje, Japonijoje pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama sociopsichologinių motyvacijos priemonių plėtrai. Vakarų šalių mokslininkai savo tyrimų rezultatų pagrindu teigia, kad ypač aktualiomis tampa tokios priemonės kaip galimybių darbuotojų tobulėjimui ir saviraiškai sudarymas, karjeros perspektyvų numatymas, įdomaus darbo turinio užtikrinimas, gero psichologinio mikroklimato suformavimas ir kt.“[45]

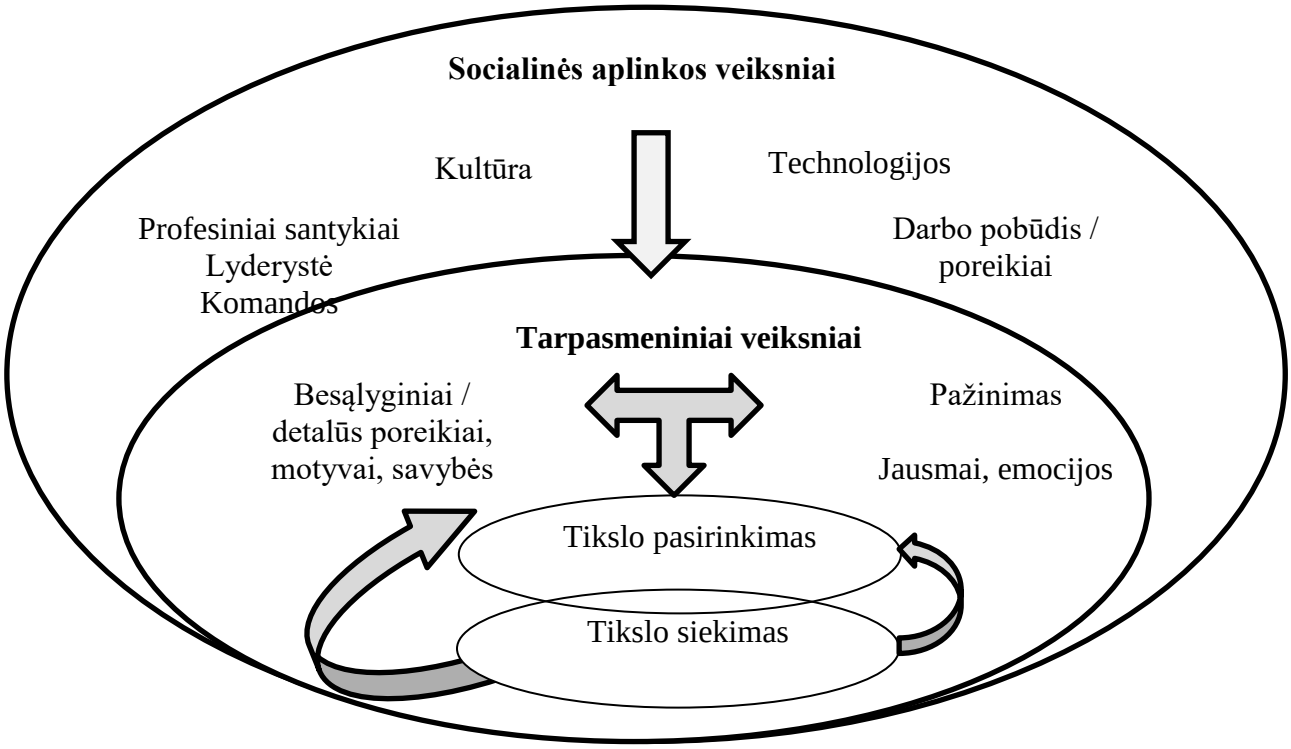
1.2. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Darbuotojų motyvaciją lemia vadybinių ir organizacinių veiksnių sistema. Z. Lušnakova, M. Šajbidorova ir Z. Juričkova[46] mini, kad perspektyviausiose motyvacijos teorijose minimi tarpasmeniniai psichologiniai veiksniai, priemonės ir procesai, sudarantys prielaidas siekti tikslo ir veikti (žr. 2 pav.).

K. Vitkauskas[47] nagrinėjo policijos pareigūnų motyvacijos dirbti skatinimo sistemos efektyvumą. Autorius mini, kad dažniausiai išskiriamos tokios motyvuojančių veiksnių grupės:

1) darbo turinys bei jo organizavimas;
2) darbo sąlygos;
3) darbo užmokestis;
4) socialinės garantijos;
5) kompetencijos kėlimo ir karjeros galimybės;
6) vadovavimas ir organizacinė struktūra.

[43] Sudaryta darbo autorės pagal Matuzienė ir Gaidamavičienė, *supra note* 42: 66.
[44] Stašys, Šereikienė ir Jurgutis, *supra note* 27.
[45] *Ibid.,* 3433.
[46] Zuzana Lušnakova, Maria Šajbidorova & Zuzana Juričkova, „Development trends in motivation factors applied by business managers in corporation“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 79 (2018).
[47] Vitkauskas, *supra note* 16.



2 pav. Darbo motyvacijos veiksniai[48]

Visi minėtieji veiksniai aktualūs ir policijos pareigūnų atveju. K. Vitkauskas[49] daugiausia dėmesio skyrė trims iš jų:

- darbo turiniui ir jo organizavimui;
- darbo sąlygoms;
- darbo užmokesčiui.

Darbo turinys ir jo organizavimas didžiajai daliai yra pagrindinis vidinis motyvuojantis veiksnys. Didelė tikimybė, jog mėgstamą ir gerai organizuotą darbą dirbantys darbuotojai sieks tiek vidinio pasitenkinimo, tiek visos organizacijos augimo. Policijos pareigūno darbo turiniui būdinga nuolatinis dinamiškumas (situacijų kaita, judėjimas, darbas su žmonėmis ir t.t.). Dėl šios priežasties patinkantis darbas neretais atvejais tampa svarbiu motyvuojančiu veiksniu, renkantis policijos pareigūno profesiją. Atliekamų funkcijų aiškumas, santykis su darbo užmokesčiu, pastovumas – turbūt labiausiai policijos pareigūnų vidines nuostatas atliekamo darbo atžvilgiu formuojantys veiksniai.[50] A. L. Rodrigues ir kiti[51], išnagrinėję policijos pareigūnų darbo turinį, nustatė, kad darbo prasmė yra tiesioginiais ryšiais susijusi su psichologine gerove ir emociniu įsipareigojimu, ir neigiamai susijusi su psichologiniu išsekimu.

[48] Lušnakova, Šajbidorova & Juričkova, *supra note* 46: 73.
[49] Vitkauskas, *supra note* 16.
[50] *Ibid.*
[51] Andrea Leite Rodrigues ir kt., „Work and its meanings: a study of forensic experts in the federal police“, *Brazilian Journal of Public Administration* 51, 6 (2017).

Darbo sąlygos. Policijos pareigūnų požiūris į veiklą priklauso ir nuo darbo sąlygų, sietinų su fiziniais, psichologiniais aplinkos aspektais. Policijos pareigūnų atveju svarbūs šie fizinės aplinkos aspektai: pastatai ir patalpos, radijo ryšys ir spec. priemonės, ginkluotė, tarnybinė uniforma ir kt.[52]

Darbo užmokestis – tai vienas universaliausių dirbti motyvuojančių veiksnių.[53] Darbo užmokestis parodo ne tik profesinės veiklos vertę darbo rinkos kontekste, bet ir formuoja profesijos įvaizdį – pagal darbo užmokestį formuojamas požiūris į profesijos statusą. Siekiant realizuoti organizacijos tikslus ir motyvuoti darbuotojus našiai dirbti, darbo užmokestis turėtų derėti su teisingo darbo apmokėjimo principais[54]. Policijos pareigūnų darbo užmokestis yra sudarytas iš pareiginės algos, priedų ir priemokų. Svarbiausia darbo užmokesčio dalis yra pareiginė alga, nuo jos priklauso priedų ir priemokų dydis.[55]

Socialines garantijas kaip svarbų policijos pareigūnų motyvavimo veiksnį K. Vitkauskas[56] aptarė ankstesnėje savo publikacijoje. Anot autoriaus, daugumoje pasaulio valstybių vidaus tarnybos pareigūnams tradiciškai taikomos socialinės garantijos, kurių „teisėtumas grindžiamas arba visuomenės solidarumu bei socialinio stabilumo, kaip visų teisių saugumo garanto, poreikiu ir iš to išplaukiančiais atitinkamais įstatymais, arba valdžios politika, kurios tikslas – savo interesų realizavimo tikslais suburti stiprią ir lojalią teisėtvarką užtikrinančią socialinę grupę“.[57] Taigi, atlikta teorinių šaltinių analizė rodo tendencijų mūsų šalyje ir kitose šalyse paraleles.

M. D. White ir kiti[58] pakartotinai atliko Niujorko policijos departamento darbuotojų motyvacijos tyrimą praėjus šešeriems metams. Tyrime dalyvavo 187 policijos pareigūnai. Nustatyta, kad 2010 metais svarbiausiais veiksniais įvardinti darbo saugumas, socialinės garantijos bei ankstyva pensija (žr. 3 lent.). Policijos pareigūnai tiek profesinės veiklos pradžioje, tiek prabėgus šešeriems metams kaip mažiausiai svarbius įvertino tuos pačius veiksnius. Vertinti veiksniai – tai darbo saugumas, socialinės garantijos, ankstyva pensija, karjeros galimybės, galimybės padėti bendruomenės nariams, jaudinantis darbo pobūdis, galimybė kovoti su nusikalstamumu, geri santykiai su bendradarbiais, galimybė įgyvendinti teisės aktus praktiškai, profesijos prestižas, galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo siekį / svajonę, galimybė dirbti savarankiškai, etapo būtinybė karjerai, darbo užmokestis, draugai, giminės, dirbantys policijos institucijoje, tvarka, kitų karjeros galimybių stoka ir darbo suteikiama galia, autoritetas.

---

[52] Vitkauskas, *supra note* 16.
[53] Viningienė, *supra note* 29; Vitkauskas, *supra note* 16.
[54] *Ibid.*
[55] Vitkauskas, *supra note* 16.
[56] *Ibid.*
[57] *Ibid.*, 20.
[58] White ir kt., *supra note* 15.

3 lentelė. Vidutiniai motyvacinių veiksnių svarbos įverčiai[59]

Veiksniai	**Vidurkis profesinės veiklos pradžioje**	**Vidurkis po šešerių darbo metų**
Darbo saugumas	2,58	2,79
Socialinės garantijos	2,50	2,73
Ankstyva pensija	2,41	2,66
Karjeros galimybės	2,46	2,45
Galimybės padėti bendruomenės nariams	2,61	2,33
Jaudinantis darbo pobūdis	2,36	2,33
Galimybė kovoti su nusikalstamumu	2,33	2,25
Geri santykiai su bendradarbiais	2,02	1,99
Galimybė įgyvendinti teisės aktus praktiškai	2,13	1,98
Profesijos prestižas	2,10	1,90
Galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo svajonę / siekį	2,01	1,89
Galimybė dirbti savarankiškai	1,90	1,79
Šis darbas – tai etapas, būtinas tolimesnei karjerai	2,03	1,73
Darbo užmokestis	1,28	1,73
Draugai, giminės, dirbantys policijos institucijoje	1,74	1,63
Tvarka (kaip kariuomenėje)	1,28	1,51
Kitų karjeros galimybių stoka	1,43	1,49
Darbas suteikia galios ir autoritetą	1,56	1,48

S. Murphy[60] atliko vadovaujančių policijos pareigūnų motyvacijos tyrimą, kuriame dalyvavo 719 vadovaujančias pozicijas užimančių pareigūnų. Šio tyrimo metu buvo identifikuota kiekvieno motyvuojančio ir demotyvuojančio veiksnio svarba (žr. 4 lent.).

[59] White ir kt., *supra note* 15: 524.
[60] Murphy, *supra note* 15.

4 lentelė. Vadovaujančias pozicijas užimančius policijos pareigūnus motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių svarbos vidurkiai[61]

Veiksnių tipas	**Veiksniai**	**Vidurkis**	**Standartinis nuokrypis**
Motyvuojantys	Priedas prie pensijos	1,91	0,68
	Galimybė prisiimti lyderio vaidmenį	1,99	0,75
	Galimybė daryti poveikį organizacijai	2,05	0,79
	Galimybė būti pavyzdžiu kitiems	2,09	0,74
	Darbo užmokestis	2,16	0,69
Demotyvuojantys veiksniai	Potencialūs konfliktai su pavaldiniais	3,45	0,77
	Vadovaujančio personalo darbo krūvis	3,02	0,79
	Gautų mentorystės veiklų apimtis ir kokybė	2,97	1,02
	Mažesnės galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius	3,67	1,13

Vadovaujančio personalo motyvacijos tyrimo rezultatai parodė, kad motyvuojančių veiksnių tarpe svarbiausias yra darbo užmokestis. Kiti svarbūs veiksniai – galimybė būti pavyzdžiu kitiems, galimybė daryti poveikį organizacijai. O labiausiai demotyvuojantis vadovaujančius policijos pareigūnus veiksnys yra mažesnės galimybės dirbti apmokamus viršvalandžius. Tokie S. Murphy[62] tyrimo rezultatai leidžia įžvelgti skirtumus tarp vadovaujančio personalo policijos institucijoje ir pavaldinių motyvacijos.

A. J. Raganella ir M. D. White[63] atliko policijos pareigūnų motyvacijos tyrimą JAV. Apklausus 278 Niujorko policijos departamento darbuotojus, nustatyta, kad pagrindiniai motyvaciniai veiksniai pareigūnų atveju yra galimybės padėti bendruomenės nariams, darbo saugumas ir socialinės garantijos. Esminių skirtumų tarp skirtingų rasių ir lyčių darbuotojų nebuvo nustatyta. Tokius tyrimo rezultatus paaiškina Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija. Kaip minėta, aptariant šią teoriją, motyvaciją darbe lemia higieniniai veiksniai ir motyvatoriai. Minėto tyrimo JAV atveju itin svarbiais laikytini motyvatoriai, sukeliantys pasitenkinimą.

[61] Murphy, *supra note* 15: 237.
[62] *Ibid.*
[63] Raganella & White, *supra note* 15.

1.3. Motyvacijos vertinimo būdai ir metodai

R. Rukuižienė ir V. J. Bocharov[64] darbuotojų motyvacijos vertinimui siūlo trijų grupių rodiklius:

1) darbo vietos rodikliai (senėjančios darbo jėgos įtraukimas, strateginis darbuotojų potencialas, laikinas įdarbinimas, socialinė įtrauktis, netiesioginis ir tiesioginis darbuotojų dalyvavimas);
2) darbo vietos inovatyvumo rodikliai (20–24 metų amžiaus asmenų, įgijusių bent jau vidurinįjį išsilavinimą, dalis, ne tyrimams ir plėtrai skirtų išlaidų inovacijoms dalis, SVV subjektų, diegiančių inovacijas, dalis, užimtumas sparčiai augančiose organizacijose inovatyviuose sektoriuose);
3) sveikatos darbo vietoje skatinimo rodikliai (pagerinti produkcijos / produktyvumo rodikliai, sumažinta darbo jėgos kaita, padidintas pasitenkinimas darbu, sustiprinta organizacinė kultūra, padidintas darbuotojų lojalumas).

Visų grupių rodiklių reikšmėms surinkti autoriai nurodo šaltinius, kuriuose pateikiamos rodiklių reikšmės ES (Eurostat, Innovation Union Scoreboard ir kt.).

M. Grujičic ir kiti[65], atliekant motyvacijos vertinimus, siūlo nagrinėti tokius veiksnius: profesinį pripažinimą, organizacijos tikslus, santykius su bendradarbiais, vadovaujančio personalo asmenines savybes, darbo sąlygas, darbo užmokestį, darbo aplinką, kvalifikacijos ugdymo galimybes, vadovybės palaikymą, darbo saugą, aprūpinimą darbo priemonėmis, galimybes veikti savarankiškai, atlyginimą už pasiektus darbo rezultatus, profesionalų vadovavimą. Atliekant motyvacijos tyrimus, darbuotojų tikslinga teirautis, ar minėtieji veiksniai motyvuoja dirbti.

D. Adebayo[66] policijos pareigūnų darbo motyvacijai įvertinti pasitelkė penkių balų Likerto skalę (nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku). Ši skalė skirta nustatyti darbuotojo pasitenkinimą ir motyvaciją darbu, lyginant su kitomis veiklomis. D. Adebayo skalė grindžiama įsipareigojimais, pasiekimų motyvacija. Aukštesni skalės įverčiai reiškia, kad policijos pareigūnai yra motyvuoti, kai tuo tarpu žemi įverčiai leidžia teigti, kad pareigūnams jų darbas yra nemalonus ir jie mieliau užsiimtų kita veikla.

Labai svarbu, kad policijos pareigūnų motyvacijos vertinimai būtų atliekami reguliariai. Kelių skirtingu laiko momentu atliktų tyrimų lyginamoji analizė gali parodyti pagrindines tendencijas, atskirų veiksnių pokyčių vertinimus. Tokiu būdu vadovai gali pasitikrinti, ar jų

[64] Rukuižienė ir Bocharov, *supra note* 23: 120.
[65] Maja Grujičic, Jelena Radjen, Slavica Novakovic & Budimka Grujičic, „Work motivation and job satisfaction of health workers in urban and rural areas“, *Vojnosanitetski Pregled,* 73, 8 (2016).
[66] Adebayo, *supra note* 7.

sprendimai apie pasirinktų motyvavimo priemonių taikymą buvo teisingi. Tyrimų metu taip pat identifikuojami ir probleminiai aspektai[67].

1.4. Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos didinimo galimybės

Išnagrinėjus teorinius motyvacijos sandaros aspektus bei jų raišką policijos pareigūno profesijoje, svarbu skirti deramą dėmesį Lietuvoje vidaus tarnyboje dirbančiųjų motyvacijos didinimui analizei. Šiame skyrelyje detaliau bus analizuojami paskutiniųjų metų tyrimai, moksliniai šaltiniai, susiję su pareigūnų motyvacija, siekiant atskleisti dinamiką ir kontekstą, kuriame vykdyta paskutiniųjų metų policijos reforma (prie kurios prisidėjo naujoji Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto įstatymo redakcija[68] ir su ja susijusios policijos pareigūno motyvavimo aktualijos.

.Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos vertinimo tyrimu nustačius probleminius motyvacinius veiksnius, svarbu imtis priemonių motyvacijos didinimui. Tokių priemonių imtis būtina, kadangi žema motyvacija neigiamai veikia darbo užduočių atlikimą, mažina organizacijos produktyvumą[69]. Problemos organizacijos motyvavimo sistemoje gali paskatinti pareigūnus keisti darbą, o tai organizacijai sukelia naujų darbuotojų paieškos išlaidų[70]. Be to, egzistuojant problemoms darbuotojų motyvacijos srityje, mažėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, darbo efektyvumas, produktyvumas[71]. Tad nustačius probleminius pareigūnų motyvacinių sistemų aspektus, svarbu imtis savalaikių ir kryptingų priemonių.

Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos didinimui gali būti pasitelkiamos įvairios priemonės. Z. Lušnakova, M. Šajbidorova ir Z. Juričkova[72] darbuotojų motyvacijos didinimui siūlo keturias pagrindines taisykles: 1) akcentuoti darbuotojų svarbą; 2) koncentruotis į procesus; 3) darbuotojams siūlyti karjeros galimybes; 4) darbuotojų darbo užmokestį susieti su darbuotojo rezultatais organizacijoje; 5) darbuotojus supažindinti su skatinimo sistema, kad darbuotojai jaustųsi svarbia organizacijos dalimi. F. Klupšas[73] siūlo motyvacijos sistemas sieti su rezultatais, motyvacinėje sistemoje atspindėti vadovavimo stilių ir organizacinę struktūrą, užtikrinti motyvavimo sistemos darną su organizacijos atmosfera, vidine kultūra, gebėti adaptuoti motyvacinę sistemą, pakitus technologinėms ir organizacinėms aplinkybėms.

---

[67] Irena Bakanauskienė ir Mindaugas Ubartas, „Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 49 (2009).
[68] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.
[69] Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, *supra note* 13.
[70] Viningienė ir Ramanauskas, *supra note* 28: 111.
[71] Zarei, Najafi, Rajaee & Shamseddini, *supra note* 37.
[72] Lušnakova, Šajbidorova & Juričkova, *supra note* 46.
[73] Feliksas Klupšas, „Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis“, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai,* 19 (2009).

J. Kostecka ir V. Davidavičienė[74] mini, jog darbuotojų motyvacijos didinimui taikytinos žaidybinimo priemonės. Anot autorių, taikant šią priemonę, reikia:

- „nustatyti, kokie yra verslo ir sužaidybinimo tikslai;
- nustatyti, kokios yra techninės sužaidybinimo galimybės;
- nustatyti, kokia yra motyvacinė organizacijos sistema ir kas motyvuoja organizacijos darbuotojus;
- nustatyti, kokie yra darbuotojų žaidėjų tipai;
- nustatyti, koks yra darbuotojų poreikis linksmumui;
- nustatyti darbuotojus motyvuojančias žaidybinimo priemones“[75].

Siekiant didinti vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvaciją, gali prireikti tobulinti ir darbo užmokesčio sistemą. Kaip pažymi F. Klupšas[76], „reikia siekti, kad <...> taikomos darbo apmokėjimo sistemos laiku ir teisingai įvertintų darbuotojų laimėjimus bei nuopelnus ir skatintų siekti gerų darbo rezultatų“. Autoriaus teigimu, šiuo tikslu galima būtų diegti darbų ir pareigybių vertinimo metodikas.

Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos priemones svarbu individualizuoti. Kaip pažymi D. Viningienė ir J. Ramanauskas, „visiems priimtinų skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis“[77]. Be individualizavimo kitas svarbus aspektas motyvacijos stiprinime yra priemonių sistemiškumas. Kaip nurodo L. Inčiūraitė ir V. J. Žilinskas[78], šiuolaikinėms organizacijoms tikslinga taikyti ne pavienes motyvavimo priemones, o jų rinkinius, kompleksus. Tai reiškia, kad į sistemas būtina jungti tam tikros organizacijos, padalinių ar net atskirų darbuotojų poreikius atitinkančias motyvavimo priemones. Tokiu būdu bus galima pasiekti motyvavimo proceso efektyvumo[79].

Išanalizavus aktualią mokslinę literatūrą, pastaraisiais metais Lietuvoje ir užsienio šalyse atliktų mokslinių tyrimų rezultatus vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos didinimo tema, nustatyta, kad pareigūnų motyvaciją būtina didinti, kadangi tai sudaro prielaidas tikėtis didesnio pareigūnų darbo efektyvumo, produktyvumo, rezultatų, ypač paskutiniais metais vykdytos policijos sistemos reformos kontekste, daug ką pakeitusios policijos funkcionavimo

[74] Kostecka ir Davidavičienė, *supra note* 13.
[75] *Ibid.*
[76] Klupšas, *supra note* 73:42
[77] Viningienė ir Ramanauskas, *supra note* 28: 111.
[78] Laima Inčiūraitė ir Vytautas Jonas Žilinskas, „Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje“, *Ekonomika ir vadyba,* 15 (2010).
[79] Stašys, Šereikienė ir Jurgutis, *supra note* 27: 3433.

procedūrose, mechanizmuose, taip pat ir pareigūnų motyvavimo srityje. Visi šie pakeitimai įtvirtinti teisiniuose dokumentuose[80].

[80] „Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas“, Valstybės žinios 99-1958 (1994); „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas“, *supra note* 5; „Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas“, Teisės aktų registras 20971 (2018); „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“, *supra note* 12; „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovų naudojimosi tarnybiniais lengvaisiais automobiliais, įskaitant nuvykimą į darbą ir grįžimą iš jo, tvarkos aprašo patvirtinimo“, Teisės aktų registras 1445 (2014); „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybinių uniformų ir skiriamųjų ženklų bei kursantų uniformų ir skiriamųjų ženklų pavyzdžių aprašymo patvirtinimo“, Teisės aktų registras 7624 (2016); „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimo, mokėjimo ir mokėjimo nutraukimo vidaus tarnybos sistemoje tvarkos ir pensijos bylos aprašo patvirtinimo“, Valstybės žinios 91-367 (2007); „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei Vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo“, Valstybės žinios 83-3817 (2003); „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.

2. VIDAUS TARNYBOS SISTEMA IR PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS DIDINIMO TEISINIS REGULIAVIMAS LIETUVOJE

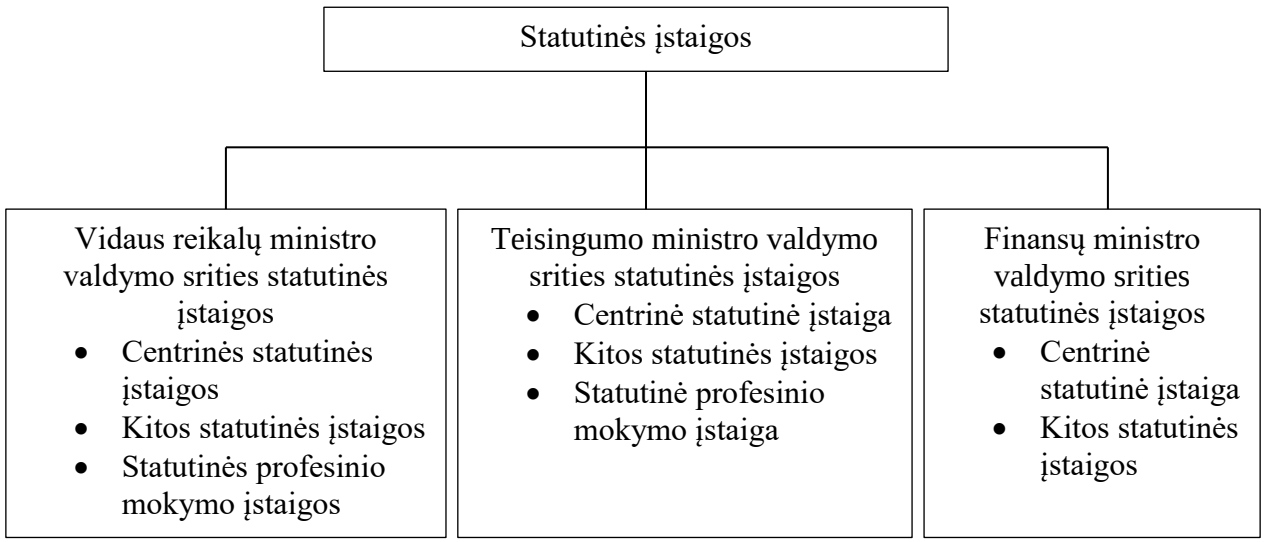
2.1. Lietuvos vidaus tarnybos sistema ir policijos vieta joje

Šiame darbo poskyriuje, remiantis Lietuvos vidaus tarnybos sistemą reglamentuojančiais dokumentais, pristatoma pati vidaus tarnybos sistema, identifikuojama policijos vieta šioje sistemoje, kadangi empirinėje šio darbo dalyje bus detaliau nagrinėjamos konkrečiai policijos pareigūno motyvacijos profesijoje didinimo prielaidos.

Pagrindinis Lietuvos vidaus tarnybos sistemą reglamentuojantis dokumentas – LR Vidaus tarnybos statutas[81]. Šio statuto 2 straipsnyje įtvirtintos vidaus tarnybos, vidaus tarnybos sistemos ir vidaus tarnybos sistemos pareigūno sampratos. Vidaus tarnyba minėto dokumento 2 straipsnyje apibūdinama kaip „vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma“[82]. Vidaus tarnybos sistema apima „vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrams pavestų valdymo sričių statutinių įstaigų ir vidaus tarnybos sistemos pareigūnų visumą ir ryšius tarp jų“[83]. Statute vidaus tarnybos sistemos pareigūnas apibrėžiamas kaip „statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, teisingumo ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, finansų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas statutinei įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis kitiems pareigūnams“[84]. Pagal šį apibrėžimą vidaus tarnybos sistemos pareigūnui yra keliami tam tikri reikalavimai. Kaip pažymima apibrėžime, įstaiga, kurioje dirba pareigūnas turi būti apribota vidaus reikalų, teisingumo ar finansų ministrų valdymo srityse. Vidaus tarnybos sistemos pareigūno funkcijos yra numatytos įstatymuose ir jomis pareigūnas prisideda prie statutinės įstaigos funkcijų ir uždavinių įgyvendinimo.

Lietuvos vidaus tarnybos sistemai priklauso įvairios statutinės įstaigos. Jų sistema pavaizduota 3 paveiksle.

[81] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.
[82] *Ibid.,* 2 str.
[83] *Ibid.*
[84] *Ibid.*



3 pav. Statutinių įstaigų sistema[85]

Lietuvos vidaus tarnybos sistema apima trijų ministrų valdymo srities statutines įstaigas – vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrų. Į vidaus reikalų ministro valdymo sritį patenka centrinės statutinės įstaigos. Šios įstaigos – tai Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos, Vadovybės apsaugos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, Viešojo saugumo tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos. Paveiksle minimos kitos statutinės įstaigos – tai statutinės įstaigos, pavaldžios centrinėms statutinėms įstaigoms. Trečioji vidaus reikalų ministrui pavaldžių įstaigų grupė – statutinės profesinio mokymo įstaigos – tai profesinio mokymo įstaigos, pavaldžios vidaus reikalų ministrui. Teisingumo ministrui pavaldžios analogiškų tipų įstaigos – centrinė, kitos ir profesinio mokymo. Centrinė statutinė įstaiga – tai Kalėjimų departamentas prie Lietuvos Respublikos teisingumo ministerijos. Kalėjimų departamentui pavaldžios probacijos tarnybos, pataisos įstaigos, tardymo izoliatoriai – tai kitos statutinės įstaigos. O statutinė profesinio mokymo įstaiga – tai pataisos pareigūnų profesinio mokymo įstaiga. Trečioji statutinių įstaigų grupė yra pavaldi finansų ministrui. Šios įstaigos – tai centrinė statutinė įstaiga (Muitinės departamentas prie Finansų ministerijos) ir kitos statutinės įstaigos (Muitinės departamentui pavaldžios muitinės statutinės įstaigos). Policija pagal 3 paveiksle pateiktą schemą yra priskirtina Vidaus reikalų ministro valdymo sričiai. Kaip apibrėžiama LR Policijos įstatymo 1 straipsnyje, policija – tai „asmens, visuomenės saugumą ir viešąją tvarką užtikrinanti policijos įstaigų ir policijos pareigūnų

[85] Sudaryta darbo autorės pagal „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 4 str.

sistema“[86]. Kaip nurodo apibrėžimas, šiai sistemai priklauso policijos įstaigos ir policijos pareigūnai. Policijos įstaiga tame pačiame dokumente apibūdinama kaip „juridinis asmuo, vykdantis įstatymais, steigimo bei kitais teisės aktais jam pavestus policijos uždavinius“, o policijos pareigūnas – tai „Lietuvos Respublikos pilietis, priimtas statutiniu valstybės tarnautoju į policijos įstaigą ir turintis viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldiems asmenims“[87].

Policija, kaip minėta šio termino apibrėžime, yra sistema. LR Policijos įstatymo[88] 11 straipsnis šią sistemą detalizuoja. Įstatyme įtvirtinta, kad policijos sistema yra sudaryta iš Policijos departamento prie LR vidaus reikalų ministerijos, teritorinių policijos įstaigų, policijos profesinio ugdymo įstaigų bei specializuotų policijos įstaigų. Teritorinėmis policijos įstaigomis įvardijami policijos komisariatai, kurie vykdo pagal teisės aktus pavestas funkcijas tam tikroje teritorijoje. Policijos profesinio ugdymo įstaigos – tai policijos profesinio ugdymo padaliniai, kurie užtikrina, kad policijos pareigūnai būtų nuolat tobulinami profesinėje srityje. O specializuotos policijos įstaigos yra steigiamos neteritoriniu principu, jos vykdo teisės aktuose įtvirtintas specialiąsias policijos funkcijas.

Visoms Lietuvos vidaus tarnybos sistemos institucijoms, o tame tarpe ir policijai, taikomi tam tikri vidaus tarnybos principai. Šie principai – tai įstatymų viršenybės, lygiateisiškumo, politinio neutralumo, skaidrumo, karjeros, vidaus tarnybos ypatumų kompensavimo, teisėtų lūkesčių ir pagarbos įgytoms teisėms, bendrųjų pareigūno pareigų nuolatinio vykdymo, tarnybinio pavaldumo principai.[89] Be minėtųjų principų, policijai taikomi ir išimtinai policijos veiklos principai, įtvirtinti LR policijos įstatymo 4 straipsnyje. Šiame straipsnyje numatyta, kad policija pagal įstatymus bei kitus teisės aktus nešališkai gina visus LR teritorijoje esančius asmenis, nepriklausomai nuo jų rasės, tautybės, kalbos, lyties, socialinės padėties, kilmės, įsitikinimų, tikėjimo, pažiūrų. Policijos veiklai taikomi pagarbos žmogaus teisėms, demokratijos, visuomenės moralės, humanizmo, veiklos viešumo, teisėtumo, prievartos proporcingumo ir jos naudojimo tik būtinais atvejais principai. Aptariamame straipsnyje taip pat numatyta, kad nei policija, nei policijos pareigūnai nedalyvauja politinėje veikloje.

Apibendrinant atliktą Lietuvos vidaus tarnybos sistemos apžvalgą, galima teigti, kad šią sistemą sudaro centrinės, kitos, profesinio mokymo statutinės įstaigos, pavaldžios vidaus reikalų, teisingumo ir finansų ministrams. Policija priklauso vidaus reikalų ministro valdymo sričiai. Šiai institucijai, kaip ir kitoms vidaus tarnybos sistemos institucijoms, taikomi bendri vidaus tarnybos principai. Policija – institucija, kurios darbuotojai sudaro didžiausią dalį visoje Vidaus reikalų sistemoje dirbančių pareigūnų. Be to, išskirtinis dėmesys šiame baigiamajame darbe policijai

[86] „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas“, *supra note* 5.
[87] *Ibid.*
[88] *Ibid.*
[89] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 3 str.

skiriamas dar ir todėl, kad šio darbo autorė dirba policijoje, tad visi su motyvacija susiję klausimai yra itin svarbūs ir aktualūs, kaip ir kiekvienam šalyje dirbančiam policijos pareigūnui.

2.2. Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos priemonių teisinis reglamentavimas

Vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų motyvacijos ir jos didinimo svarba aktualizuojama strateginiuose dokumentuose. Kaip numatyta „Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane“[90], vienas iš Policijos departamento veiklos prioritetų yra policijos darbuotojų motyvacijos didinimas. Šio prioriteto realizavimui, strateginiame plane numatyti du pagrindiniai veiksmai: policijos pareigūnų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos gerinimas, naujų technologijų ir valdymo efektyvumo didinimas. Tai veiksmai, skirti motyvacijos stiprinimui. Be šių veiksmų, šalyje dirbančių policijos pareigūnų motyvavimui taikomas platus priemonių rinkinys. LR Vidaus tarnybos statuto[91] 1 straipsnyje nurodyta, kad šiame statute nustatytas vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų skatinimas, darbo užmokestis, socialinės ir kitos garantijos.

Statusas. LR Vidaus tarnybos statuto[92] 1 straipsnyje nurodyta, kad statutas nustato vidaus tarnybos sistemoje dirbančių pareigūnų statusą. Policijos pareigūno statuso terminas apibrėžtas LR policijos įstatymo 1 straipsnyje: tai „tarnybinių teisių ir pareigų visuma, nustatyta teisės aktuose, reglamentuojančiuose policijos pareigūno priėmimą ir atleidimą iš tarnybos, jo teises, pareigas, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines bei kitas garantijas“[93]. LR policijos įstatymo 17 straipsnyje nurodyta, kad „policijos pareigūno statusą įgyja asmuo, įstatymų bei kitų teisės aktų nustatyta tvarka priimtas į tarnybą policijoje“[94]. Policijos pareigūno statuso įrodymai – tai uniforma arba specialus tarnybinis ženklas, tarnybinis pažymėjimas.

Statusą platesne prasme pažymi ir policijos pareigūnams suteikiami laipsniai. Kaip leidžia teigti atlikta teorinė darbo motyvaciją lemiančių veiksnių analizė, suteikiami laipsniai gali būti teikia psichologinį pasitenkinimą ir užtikrintumą, kad tai, ką daro pareigūnas, yra daroma tinkamai, jo darbas yra įvertinamas. LR Vidaus tarnybos statuto 25 straipsnyje įvardinta, kad policijos laipsniai gali būti pirminės grandies, vidurinės grandies, aukštesniosios grandies ir aukščiausiosios grandies pareigūnų. Šie laipsniai detalizuoti 5 lentelėje.

[90] „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“, *supra note* 12.
[91] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.
[92] *Ibid.*
[93] „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas“, *supra note* 5.
[94] *Ibid.*

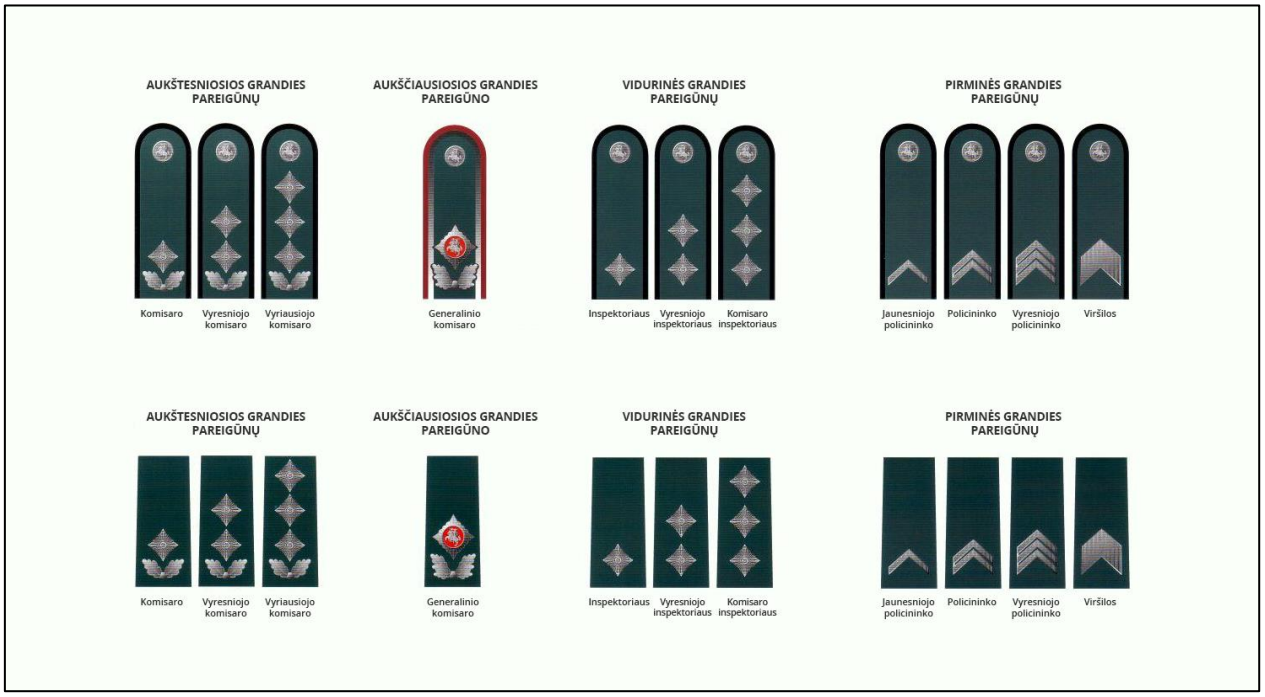
5 lentelė. Policijos laipsnių tipologija[95]

Laipsnių tipai	Laipsniai
Pirminės grandies	Policininkas, vyresnysis policininkas, viršila
Vidurinės grandies	Inspektorius, vyresnysis inspektorius, komisaras inspektorius
Aukštesniosios grandies	Komisaras, vyresnysis komisaras, vyriausiasis komisaras
Aukščiausiosios grandies	Generalinis komisaras

Laipsnių suteikimui pareigūnai yra kviečiami asmeniškai, laipsnių įteikimui organizuojama iškilminga ceremonija, tad visa tai yra vertinama kaip svarbūs policijos pareigūnų motyvaciją stiprinantis veiksnys. Šalyje egzistuoja praktika aukštesniuosius tarnybos laipsnius įteikti Vidaus reikalų ministerijoje vykstančių iškilmingų ceremonijų metu. Šių ceremonijų metu ministras įteikia antpečius.[96] Kaip įtvirtinta LR Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybinių uniformų ir skiriamųjų ženklų bei kursantų uniformų ir skiriamųjų ženklų pavyzdžių aprašymo patvirtinimo, antpečiai – tai „stačiakampio formos, suapvalintu viršumi, su maža uniformos saga, žalios su mėlynu atspalviu spalvos audinio, jų kraštas apsiūtas juodu apvadu, aukščiausiosios grandies pareigūno – tamsiai raudonu apvadu ir sidabro spalvos pynute“[97]. Minėtame dokumente antpečių movos apibūdinamos taip: tai „stačiakampio formos, žalios su mėlynu atspalviu spalvos audinio; aukščiausiosios grandies pareigūno antpečių movų kraštai apsiūti tamsiai raudonu apvadu ir sidabro spalvos pynute“[98]. Skirtingų grandžių policijos pareigūnų antpečiai ir movos pateikti 4 paveiksle.

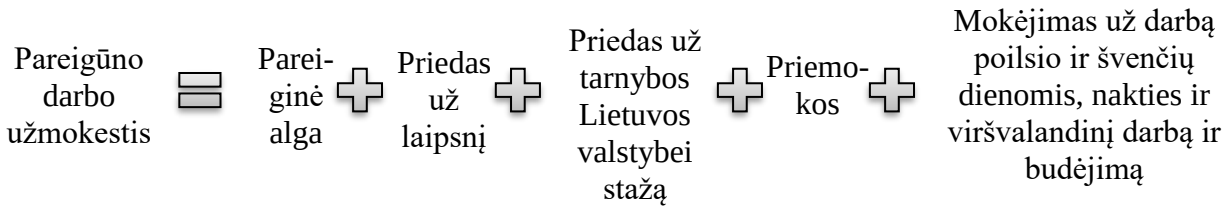
Darbo užmokestis. Darbo užmokesčio gavimas – tai viena iš pareigūnų teisių. Kaip įtvirtina LR Vidaus tarnybos statuto 22 straipsnis, „pareigūnai turi teisę gauti šiame statute nustatytą darbo užmokestį, taip pat gauti įstatymų ir kitų teisės aktų pagrindu nustatytą atlyginimą už dalyvavimą Europos Sąjungos, tarptautinių organizacijų, užsienio valstybių finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose, kuriais vykdoma su valstybės arba savivaldybės institucijos ar įstaigos misija ir tikslais susijusi veikla, jeigu už šį darbo laiką neturi būti mokamas pareigūno darbo užmokestis iš valstybės biudžeto lėšų“[99]. Tai reiškia, kad darbo užmokestis yra visoms vidaus tarnybos sistemos institucijoms privaloma darbuotojų motyvavimo priemonė.

[95] Sudaryta pagal „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 25 str.
[96] „Pareigūnams suteikti aukštesnieji tarnybos laipsniai“. Žiūrėta 2019 kovo 2 d. http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/pareigunams_suteikti_aukstesnieji_tarnybos_laipsniai/,coments.1
[97] „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybinių uniformų ir skiriamųjų ženklų bei kursantų uniformų ir skiriamųjų ženklų pavyzdžių aprašymo patvirtinimo“, *supra note* 80.
[98] *Ibid.*
[99] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 22 str.



4 pav. Skirtingų grandžių policijos pareigūnų antpečiai ir movos[100]

Pareigūnų darbo užmokestį sudaro penki elementai (žr. 5 pav.).



5 pav. Pareigūnų darbo užmokesčio struktūra[101]

Vidaus tarnybos sistemos institucijose dirbančių pareigūnų pareiginė alga priklauso nuo pareigybių grupių. Kaip nurodyta LR Vidaus tarnybos statuto[102] 5 straipsnyje, pareigūnų pareigybės yra klasifikuojamos į 15 grupių, kur 1 grupė yra aukščiausia, o 15 grupė – žemiausia. Kiekvienai grupei yra numatyti pareiginių algų koeficientų intervalai.

Pareiginė pareigūno alga yra apskaičiuojama pagal bazinį dydį. Kaip įtvirtino LR valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019

[100] „Antpečiai ir movos“. Žiūrėta 2019 vasario 26 d. https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/uniformine-apranga/antpeciai-ir-movos
[101] Sudaryta darbo autorės pagal „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 52 str.
[102] *Ibid.*

metais, įstatymas, bazinis dydis nuo 2019 m. siekia 173 eurus.[103] 2018 m. bazinis dydis buvo lygus 170,79 euro. Pareigūnams tam tikrais atvejais gali būti mokamos priemokos.

Socialinės garantijos. Kita svarbi pareigūnų teisė – tai teisė į socialines garantijas. LR Vidaus tarnybos statuto 22 straipsnyje numatyta, kad pareigūnai turi teisę į kasmetines atostogas. Pareigūnų kasmetinių atostogų trukmė priklauso nuo pareigūnų vidaus tarnybos stažo (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Kasmetinių atostogų trukmė pagal pareigūnų vidaus tarnybos stažą[104]

Vidaus tarnybos stažas, metais	**Kasmetinių atostogų trukmė, dienomis**
Iki 5	22
5–10	25
10–15	29
15–20	33
20 ir daugiau	37

Tuo atveju, jei pareigūnas augina ar globoja vaiką iki 14 metų arba neįgalų vaiką iki 18 metų, tuomet kasmetinės atostogos pailginamos 5 darbo dienomis.

Pareigūnai turi teisę ir į nėštumo ir gimdymo atostogas, tėvystės atostogas, vaiko priežiūros atostogas, nemokamas atostogas, kūrybines ir mokymosi atostogas. Galimas ir papildomų atostogų suteikimas tam tikrais atvejais. Pareigūnai yra draudžiami socialiniu draudimu. Pareigūnams realizuojama teisė į sveikatos priežiūrą.

Pareigūnai taip pat turi teisę į pareigūnų ir karių valstybinę pensiją. Šios pensijos mokamos iš LR valstybės biudžeto lėšų. Pensijos gali būti skiriamos už tarnybą, netekus darbingumo, tapus našliu ar vaikams tapus našlaičiais.[105] Dokumentų, kuriuos reikia pateikti kreipiantis dėl pensijos, sąrašas nurodytas LR Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimo, mokėjimo ir mokėjimo nutraukimo vidaus tarnybos sistemoje tvarkos ir pensijos bylos aprašo patvirtinimo[106]. Kaip išaiškino LR Konstitucinis Teismas, „pareigūnų ir karių valstybinė pensija skiriama ir mokama išėjusiems iš tarnybos pareigūnams ir kariams, sukakusiems įstatymų arba statutų nustatytą išleidimo į atsargą amžių (jei toks amžius nenustatytas – senatvės pensijos amžių) ir

[103] „Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas“, *supra note* 80.
[104] Sudaryta pagal „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2, 49 str.
[105] „Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas“, *supra note* 80.
[106] „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimo, mokėjimo ir mokėjimo nutraukimo vidaus tarnybos sistemoje tvarkos ir pensijos bylos aprašo patvirtinimo“, *supra note* 80.

ištarnavusiems vidaus reikalų, valstybės saugumo, krašto apsaugos ar prokuratūros sistemose 5 ir daugiau metų“[107].

Padėkos. LR Vidaus tarnybos statuto[108] 37 straipsnyje nurodyta, kad pareigūnai gali būti skatinami padėkomis. Policijos pareigūnams Lietuvoje įprastai padėkoja generalinis komisaras, miestų merai, seimo nariai.

Vienkartinės piniginės išmokos. Pareigūnai gali būti motyvuojami ir piniginėmis išmokomis. Šios išmokos yra apribotos dydžiu – negali būti didesnės nei 2 vidutiniai pareigūno darbo užmokesčiai. Šiai taisyklei taikoma išimtis, jei pareigūnas tiesiogiai dalyvavo „atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei“[109].

Vardinės dovanos – dar viena pareigūnų motyvavimo priemonė. Šios dovanos – tai žinybinis ženklas ar vardinis ginklas. LR Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei Vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo nurodyta, kad žinybiniai ženklai gali būti trijų tipų:

1) “Vidaus reikalų ministerijos pasižymėjimo ženklas „Už pavyzdingą tarnybą“;
2) pirmojo laipsnio Vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui“;
3) antrojo laipsnio Vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui““[110].

Valstybiniai apdovanojimai. Jei pareigūnai pasižymi ypatingais nuopelnais, jie gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti.[111]

Materialinis aprūpinimas. LR Vidaus tarnybos statute numatyta, kad pareigūnai yra aprūpinami tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis, maistu (tais atvejais, kai vykdomos specialios tarnybinės užduotys ar atliekama tarnyba lauko sąlygomis).

Pareigūnams suteikiami tarnybiniai automobiliai. Kai kuriais atvejais šiais automobiliais galima naudotis nuvykimui į darbą ar grįžimui iš jo.[112]

Visas šiame darbo poskyriuje aptartas pareigūnų motyvavimo priemones turi teisę skirti ministras, o statutinės įstaigos vadovas – padėkas, vienkartines pinigines išmokas, papildomas atostogas, žinybinius ženklus.

---

[107] „Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo Lietuvos Respublikos vardu nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymo įgyvendinimo įstatymo 2 straipsnio (2003 m. lapkričio 27 d. redakcija) 2 dalies atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. https://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1561/content

[108] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.

[109] *Ibid.*37 str., 4 d.

[110] „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei Vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo“, *supra note* 80.

[111] „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, *supra note* 2.

[112] „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovų naudojimosi tarnybiniais lengvaisiais automobiliais, įskaitant nuvykimą į darbą ir grįžimą iš jo, tvarkos aprašo patvirtinimo“, *supra note* 80.

2.3. Teisės aktų nuostatos ir teorinės analizės paralelės

Atliktos teorinės policijos pareigūnų motyvacijos ir jos didinimo analizės rezultatai parodė, kad motyvacijos reiškinį paaiškina įvairios ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos. Šių teorijų apraiškas netiesiogiai galima įžvelgti ir teisiniuose dokumentuose, reglamentuojančiose šalyje dirbančių policijos pareigūnų motyvaciją, nuostatose. Pagal poreikių teoriją, kaip minėta teorinėje analizėje, policijos pareigūnui kyla pagrindiniai, saugumo, bendradarbiavimo, pripažinimo bei savirealizacijos poreikiai. Teisiniuose dokumentuose numatytos pareigūnų motyvacijos priemonės neabejotinai tenkina kai kuriuos pareigūnų pagrindinius, saugumo, pripažinimo poreikius. Reikšmingo dėmesio bendravimo ir savirealizacijos poreikiams šalyje iki šiol neskiriama.

Visas teisiniuose dokumentuose minimas policijos pareigūnų motyvacijos priemones galima nagrinėti per Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos prizmę. Policijos pareigūnų motyvacijos priemonių klasifikacija į pagrindinius veiksnius ir motyvatorius pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė. Pagrindiniai veiksniai ir motyvatoriai policijos pareigūnų atveju

Pagrindiniai veiksniai	**Motyvatoriai**
• Darbo užmokestis • Socialinės garantijos • Vienkartinės piniginės išmokos • Materialinis aprūpinimas	• Statusas • Padėkos • Vardinės dovanos • Valstybiniai apdovanojimai

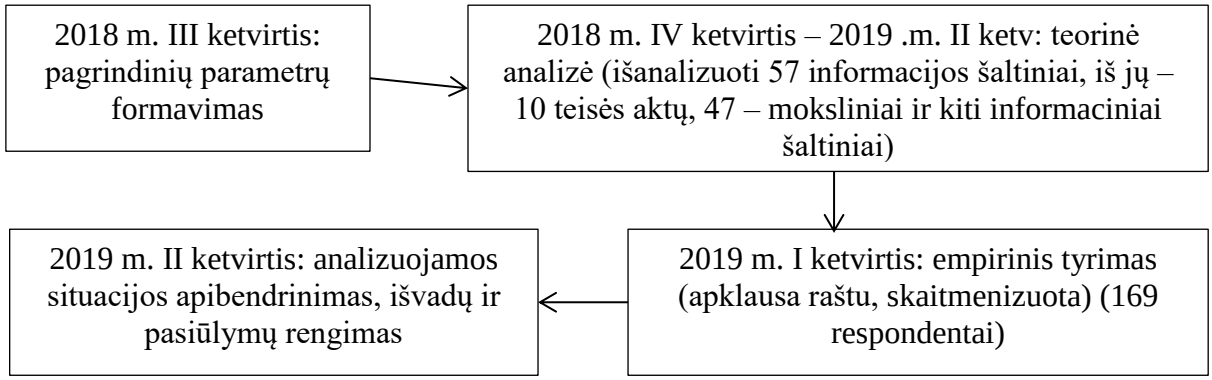
Lentelėje įvardinti pagrindiniai veiksniai (darbo užmokestis, socialinės garantijos, vienkartinės piniginės išmokos, materialinis aprūpinimas) skatina išorinę policijos pareigūno motyvaciją. Tikėtina, kad motyvatoriai prisideda prie vidinės policijos pareigūno motyvacijos skatinimo. Tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos skatinimui, tikslinga pasitelkti ekonomines, teisines, psichologines ir filosofines motyvacijos priemones.

Atlikta teorinė analizė parodė, kad motyvacija yra vidinė ir išorinė. Veiksniai abejose grupėse yra reikšmingi, taip pat jų raiška yra akivaizdi Lietuvoje galiojančiuose teisiniuose dokumentuose. Toliau darbe atliekamas empirinis tyrimas dėl šių veiksnių reikšmingumo vertinimo policijos pareigūnų perspektyvoje ir potencialių įžvalgų teisinio reguliavimo tikslinimui motyvacijos didinimo aspektu.

3. POLICIJOS PAREIGŪNŲ MOTYVACIJOS TYRIMO METODIKA IR REZULTATAI

3.1. Tyrimo metodika

Atliekamo tyrimo tikslas – ištirti X apskrties policijos komisariatuose dirbančių policijos pareigūnų motyvaciją ir parinkti jos didinimo kryptis. Tyrimo tikslui įgyvendinti atlikti tam tikri veiksmai. Jų seka pavaizduota 6 paveiksle.



6 pav. Bendra policijos pareigūnų motyvacijos tyrimo eiga

Tyrimas atliktas keturiais etapais. Pirmojo etapo metu buvo išgryninti ir suformuoti pagrindiniai teoriniai ir teisiniai šaltiniai, parengtos teorinės įžvalgos, konstatuoti teisinio reguliavimo aspektai, parametrai.

Antrajame etape atlikta teorinė analizė.

Trečiasis etapas skirtas empiriniam tyrimui atlikti, o ketvirtasis – apibendrinimų, išvadų ir pasiūlymų rengimui.

Pasirinktas X apskrities policijos komisariatų darbuotojų motyvacijos tyrimo tipas – kiekybinis. Kiekybiniai tyrimai pasižymi santykinai objektyvesniu požiūriu į tiriamą realybę, nei kokybiniai tyrimai. Objektas traktuojamas kaip jį apibūdinančių savybių visuma.[113] Tad konkrečiu atveju policijos pareigūno motyvacija traktuojama kaip motyvaciją apibūdinančių požymių visuma.

[113] Valdonė Indrašienė, Violeta Jegelevičienė, Odeta Merfeldaitė, Asta Railienė ir Irena Žemaitaitytė, „Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų paplitimas tarp Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų“, *Socialinis darbas* 15(2).

Kiekybiniam tyrimui atlikti taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimui atlikti taikyta skaitmenizuota apklausa. Anketinės apklausos metodą motyvacijai vertinti taikė ir S. Murphy[114], A. Diržytė, A. Patapas, R. Mikelionytė[115], J. Palidauskaitė, A. Vaisvalavičiūtė[116], Z. Oberfield[117]. Anketinės apklausos metodas pasirinktas ir dėl to, kad duomenys apie X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvaciją nėra viešai prieinami. Anketinės apklausos metodas yra ekonomiškas laiko sąnaudų atžvilgiu, jis sudaro prielaidas surinkti tyrimui reikalingą informaciją. Anketinės apklausos metodas dera su tyrimo tikslu, yra patogus ir sudaro prielaidas daryti išvadas apie visą populiaciją. Šiuo metodu siekiama atskleisti esamą situaciją X apskrities policijos komisariatuose, t.y. nustatyti, kokios priemonės yra taikomos pareigūnų motyvavimui, kurios priemonės yra svarbios pareigūnams ir, koks yra pareigūnų motyvacijos lygis.

Tyrimui atlikti pasirinktas asmeninės apklausos tipas. Visi tyrimo dalyviai buvo apklausinėjami jų darbo vietoje – X apskrities policijos komisariatuose.

Tyrimo imčiai keliami reprezentatyvumo ir atstovavimo visai populiacijai kriterijai. Kaip pažymi V. Gudžinskienė ir V. Česnavičienė[118], svarbu, kad imtis būtų optimalaus dydžio. Jei ji bus per maža, tuomet išvados apie visą populiaciją gali būti nepakankamai patikimos, o jei per didelė, - tuomet kyla grėsmė nustatyti praktiškai nereikšmingus kintamųjų ryšius ir skirtumus. Kai žinomas tikslus populiacijos dydis, imties tūrį galima apskaičiuoti neatlikus bandomojo tyrimo. Tokiu atveju skaičiuojama pagal V. I. Paniotto formulę[119]:

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

čia: n – imties dydis; Δ - paklaidos dydis; N – populiacijos dydis.

Siekiant nustatyti reprezentatyvią tyrimo imtį, būtina žinoti tyrimo populiacijos dydį. Konkrečiu atveju tyrimo populiacija – tai X apskrities policijos komisariatuose dirbantys pareigūnai. 2019 m. kovo mėn. duomenimis jų yra 676. Esant 90 proc. patikimumui, paklaidos dydžiu pasirenkamas 0,10. Pagal Panioto formulę apskaičiuota, kad reprezentatyvi tyrimo imtis būtų ne mažiau nei 84 policijos pareigūnų, dirbančių X apskrities policijos komisariatuose.

Tyrimo imtis sudaryta patogiosios imties sudarymo atrankos būdu.

Tyrimo instrumentas – originali anoniminė anketa, sudaryta iš instrukcijos, demografinio, profesinio ir diagnostinio blokų. Diagnostinis blokas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje

[114] Murphy, *supra note* 15.
[115] Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, *supra note* 13.
[116] Jolanta Palidauskaitė ir Aušra Vaisvalavičiūtė, „Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė“, *Viešoji politika ir administravimas* 10, 1 (2011).
[117] Oberfield, *supra note* 15.
[118] Vida Gudžinskienė ir Jūratė Česnavičienė. „5–8 klasių mokinių sveikos gyvensenos žinios, įgūdžiai ir įpročiai, taikant informacijos motyvacijos - įgūdžių modelį“, *Socialinis darbas* 2(2014).
[119] *Ibid.*

pateiktais klausimais siekta nustatyti demografines respondentų charakteristikas. Antroje anketos dalyje keltas tikslas nustatyti X apskrities policijos komisariatų policijos pareigūnų motyvaciją, identifikuoti motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius. Trečioji dalis skirta policijos pareigūnų motyvacijos didinimo krypčių identifikavimui. Formuluojant tyrimo anketos klausimus, buvo atsižvelgta į išanalizuotas teorines ir teisines policijos pareigūnų motyvacijos prielaidas. Teorinis klausimų apie policijos pareigūnų motyvaciją pagrindas – tai įvairių šalių mokslininkų požiūriai pareigūnų motyvacijos klausimais, o teisinis pagrindas – tai šalyje galiojančiuose teisiniuose dokumentuose įtvirtintos policijos pareigūnų motyvavimo priemonės. Tyrimo anketos struktūra detalizuota 8 lentelėje.

8 lentelė. Tyrimo anketos detalizacija

Klausimų blokas	**Klausimų nr.**	**Tirti aspektai**	**Klausimo tipas**	**Skalė**
Demografinis	1	Lytis	Uždaras	Nominalinė
	2	Amžius	Uždaras	Ranginė
	3	Išsilavinimas	Uždaras	Ranginė
Profesinis	4	Policijos laipsnis	Uždaras	Ranginė
	5	Darbo stažas vidaus tarnybos sistemoje	Uždaras	Ranginė
	6	Darbo stažas darbovietėje	Uždaras	Ranginė
Diagnostinis	7	Sprendimą dirbti pareigūnu lėmę veiksniai	Uždaras	Intervalinė
	8	Motyvacijos lygis	Uždaras	Intervalinė
	9	Pasirinkimą dirbti vidaus tarnybos sistemoje lemiantys veiksniai	Uždaras	Intervalinė
	10	Motyvavimo priemonių svarba	Uždaras	Intervalinė
	11	Motyvavimo priemonių įtaka norui dirbti dabartinėje darbovietėje	Uždaras	Intervalinė
	12	Taikomų motyvavimo priemonių įtaka darbo kokybei	Uždaras	Intervalinė
	13	Ketinimai ateityje dirbti policijos pareigūnu	Uždaras	Intervalinė
	14	Motyvacijos didinimo kryptys	Atviras	-

Dalis tyrimo klausimų buvo suformuluoti pasitelkiant Likerto skalę. Likerto skalė taikyta klausimų nr. 7–11 formulavimui.

Empirinis X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimas atliktas 2019 m. kovo mėn. Atliekant X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų motyvacijos tyrimą, laikytasi etikos principų. Prieš tyrimą visiems respondentams buvo pristatytas atliekamo tyrimo tikslas, numatytas rezultatų panaudojimas. Iš visų respondentų buvo gauti žodiniai sutikimai dalyvauti tyrime. Visiems tiriamiesiems garantuotas konfidencialumas ir anonimiškumas. Tyrimo dalyviai į tyrimą įsitraukė laisva valia, tai reiškia, kad bet kuriuo metu jie galėjo nutraukti savo dalyvavimą atliekamame tyrime.

Nagrinėjant anketinės apklausos metodu surinktus duomenis, būtinas statistinis apdorojimas. Statistiniu apdorojimu pagal tam tikros populiacijos dalies duomenis gaunamos statistinės išvados, taikytinos visai populiacijai. Statistinė tyrimo metu surinktų duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterines programas MS Excel. Tyrimo duomenų analizei pasitelkti matematinės -statistinės analizės metodai.

Tyrimo **apribojimas**: tyrimo imties dydis neleidžia daryti apibendrinančių išvadų, taikytinų visoje Lietuvoje dirbančių pareigūnų atveju. Atlikto tyrimo rezultatai taikytini tik apibrėžtai imčiai, tačiau taip pat juos galima taikyti įžvalgų ir tendencijų formulavimui ir teisinio reguliavimo potencialaus tikslinimo gairių įvardijimui.

3.2. X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai

3.2.1. Demografinės policijos pareigūnų charakteristikos

X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų buvo prašoma nurodyti savo demografines charakteristikas. Tikėtina, kad gali egzistuoti reikšmingi motyvacijos skirtumai vyrų ir moterų grupėse. Tyrimo rezultatai rodo, kad X apskrities policijos komisariate vyrų dalis žymiai didesnė nei moterų. Tyrime dalyvavo 62,13 proc. vyrų ir 37,87 proc. moterų. Tokie tyrimo rezultatai atspindi policijos pareigūnų pasiskirstymą pagal lytį visoje šalyje. Pavyzdžiui, Panevėžio apskrities policijos komisariatuose įvairias pareigas užima apie 40 proc. moterų[120], Kelmės rajono policijos komisariate moterų dalis – apie 45 proc.[121] Kaip pažymi L. Dranseikaitė (2015), vis daugiau moterų pradeda dirbti policijoje.

Tyrimo dalyviai, pildydami anketas, nurodė ir savo amžių. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 9 lentelėje.

[120] Lina Dranseikaitė. 2015. „Policiją okupuoja moterys“, https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/policija-okupuoja-moterys.d?id=69184874

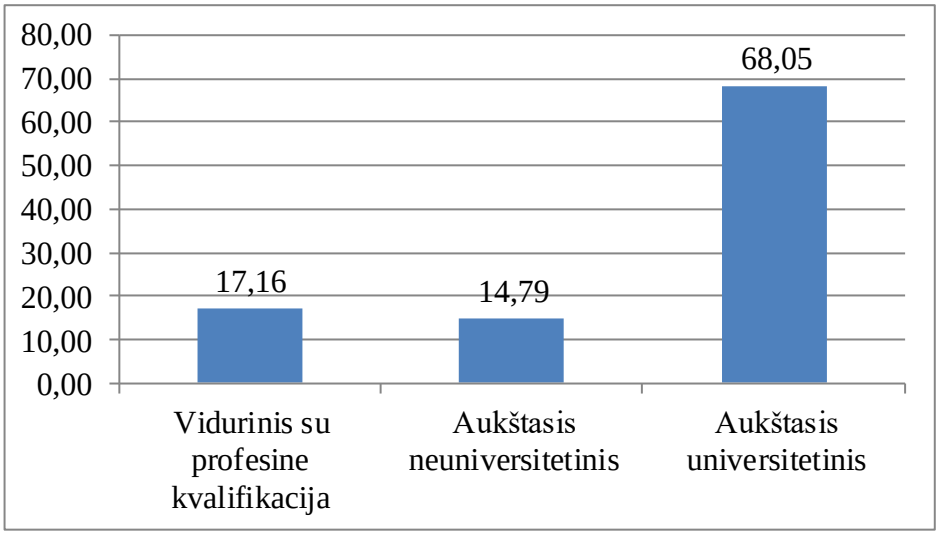
[121] Kelmės kraštas. 2017. „Policijoje beveik pusė moterų“. http://musu.skrastas.lt/?data=2017-08-30&rub_raj=1141131318&id=1503679630&pried=2017-08-26

9 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=169)

Amžiaus grupės	Respondentų sk.	Respondentų proc.
Iki 20 metų	1	0,59
21-40 metų	68	40,24
41-60 metų	100	59,17
Iš viso	169	100,00

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių rodo, kad didžiosios dalies policijos pareigūnų (59,17 proc.) amžius yra nuo 41 iki 60 metų. Dalis šių pareigūnų, tikėtina, jau turi sukaupę profesinį stažą, reikalingą senatvės pensijai, tačiau ir toliau dirba policijos struktūroje. 40,24 proc. respondentų nurodė, kad jų amžius yra nuo 21 iki 40 metų. Tyrime dalyvavo tik 1 respondentas (0,59 proc.), jaunesnis nei 20 metų amžiaus. Remiantis 8 lentelės duomenimis, apskaičiuotas vidutinis X apskrities policijos pareigūno amžius. Nustatyta, kad šis amžius yra 43 metai.

Tyrimo respondentai nurodė ir įgytą išsilavinimą. Tyrime dalyvavusių apskrities policijos komisariato darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 7 paveiksle.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. (N=169)

X apskrities policijos komisariato pareigūnų, kaip ir visos Lietuvos gyventojų, tarpe dominuoja aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję asmenys. Nustatyta, kad net 68,05 proc. tyrimo dalyvių yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Vidurinį išsilavinimą su profesine kvalifikacija nurodė įgiję 17,16 proc. respondentų. O likusių 14,79 proc. tyrimo dalyvių išsilavinimas – aukštasis neuniversitetinis.

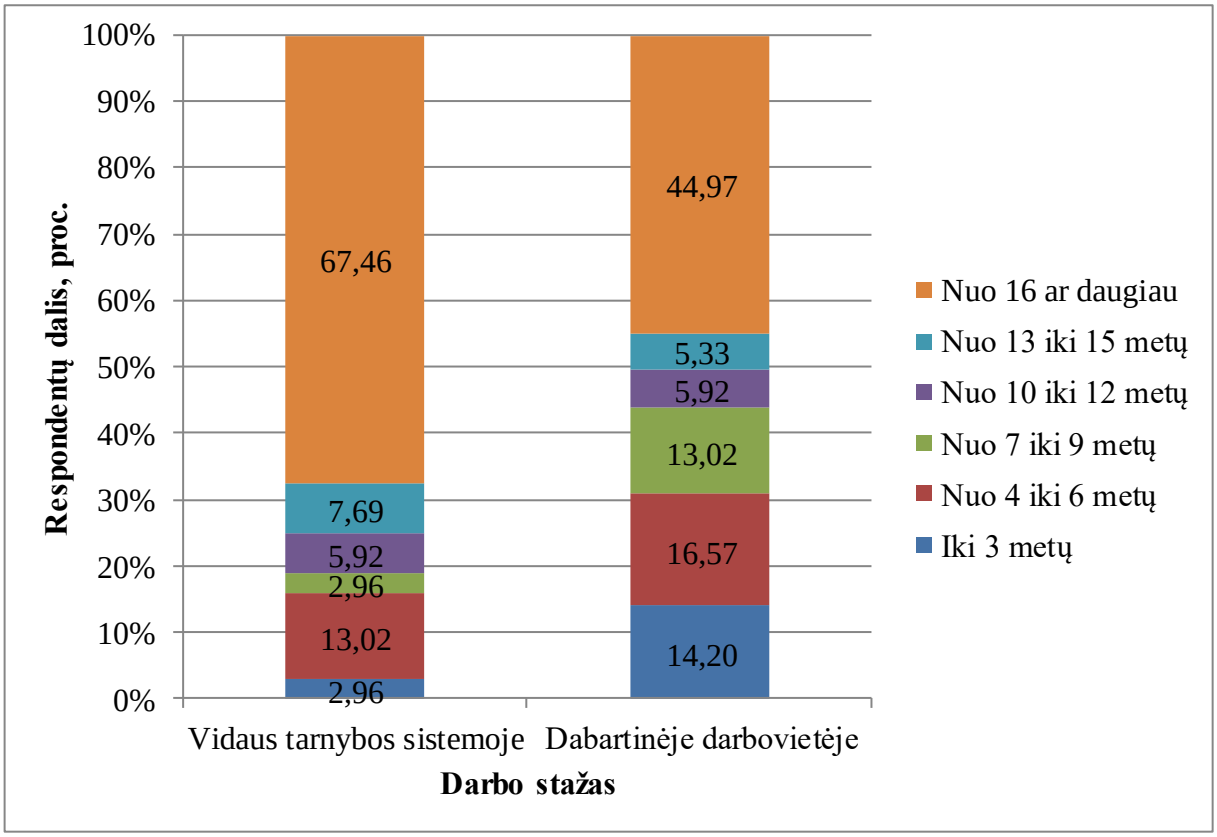
Kita svarbi policijos pareigūnų demografinė charakteristika yra policijos laipsnis. Kaip minėta šiame darbe, nagrinėjant Vidaus reikalų sistemoje dirbančių policijos pareigūnų motyvavimo teisinį reglamentavimą, LR Vidaus tarnybos statuto 25 straipsnis įtvirtina keturis policijos laipsnius: pirminės grandies, vidurinės grandies, aukštesniosios grandies ir aukščiausiosios grandies. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal jiems suteiktus policijos laipsnius pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal suteiktus policijos laipsnius (N=169)

Policijos laipsniai	**Respondentų sk.**	**Respondentų proc.**
Pirminės grandies	24	14,20
Vidurinės grandies	83	49,11
Aukštesniosios grandies	52	30,77
Aukščiausiosios grandies	10	5,92
Iš viso	169	100,00

Atlikto X apskrities policijos komisariato pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai rodo, kad tyrimo imtyje dominuoja vidurinės grandies laipsnį įgiję policijos pareigūnai. Šis laipsnis suteikiamas inspektoriams, vyresniesiems inspektoriams, komisarams inspektoriams. X apskrities policijos komisariate dirba 49,11 proc. pareigūnų, turinčių vidurinės grandies laipsnį. Beveik trečdalio respondentų (30,77 proc.) laipsniai – aukštesniosios grandies. Šiam laipsnių tipui priskiriami komisarai, vyresnieji komisarai, vyriausieji komisarai. 14,20 proc. respondentų nurodė, kad jų laipsnis yra pirminės grandies. Tai reiškia, kad šie pareigūnai yra policininkai, vyresnieji policininkai ar viršilos. 5,92 proc. tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariato pareigūnų, nurodydami savo laipsnį, pasirinko aukščiausiosios grandies laipsnį. Atsižvelgiant į tai, kad aukščiausiosios grandies laipsnis suteikiamas tik generaliniam komisarui, manytina, kad šie duomenys buvo nurodyti klaidingai. Tai reiškia, kad X apskrities policijos komisariate pareigūnai nėra visiškai tinkamai susipažinę ne tik su laipsniais apskritai, bet ir su išimtinai jiems suteiktais laipsnių tipais. Tokia situacija iškelia policijos pareigūnų supažindinimo su policijos laipsniais poreikį.

Analizuojant demografines policijos pareigūnų charakteristikas, svarbu įvertinti profesinį jų darbo stažą tiek vidaus tarnybos sistemoje, tiek dabartinėje darbovietėje. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinį stažą pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinį stažą, proc. (N=169)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma policijos pareigūnų, dirbančių X apskrities policijos komisariatuose, aiškiai demonstruoja lojalumą vidaus tarnybos sistemai. Šioje sistemoje 16 ar daugiau metų dirba kiek daugiau nei du trečdaliai visų tyrimo dalyvių – 67,46 proc. Tai patvirtina iškeltą prielaidą, kad dalis policijos pareigūnų greičiausiai jau yra sukaupę profesinį stažą, reikalingą senatvės pensijai gauti, tačiau į pensiją dar neina. 13,02 proc. respondentų nurodė, kad jų profesinis darbo stažas vidaus tarnybos sistemoje yra nuo 4 iki 6 metų. Kitus atsakymų į šį anketos klausimą variantus pasirinkusių pareigūnų dalys neviršijo 8 proc. Didžioji dalis X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų yra lojalūs ir savo dabartinei darbovietei. Net 44,97 proc. tyrimo dalyvių yra ilgamečiai X apskrities policijos komisariatų darbuotojai – juose dirba 16 metų ar ilgiau. 16,57 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad dabartinėje darbovietėje dirba nuo 4 iki 6 metų. 14,20 proc. respondentų darbo stažas dabartinėje darbovietėje neviršija 3 metų. Atsižvelgiant į tai, kad trumpesnį nei 3 metų darbo stažą vidaus tarnybos sistemoje turinčių pareigūnų dalis yra tik 2,96 proc., galima teigti, kad dauguma trumpesnį nei 3 metų stažą X apskrities policijos komisariatuose dirbančių darbuotojų į šiuos komisariatus perėjo dirbti iš kitų vidaus tarnybos institucijų. Apskaičiuota, jog vidutinis X apskrities policijos komisariatuose dirbančio pareigūno profesinis darbo stažas vidaus reikalų sistemoje yra 14 metų, o X apskrities policijos komisariate – 11 metų.

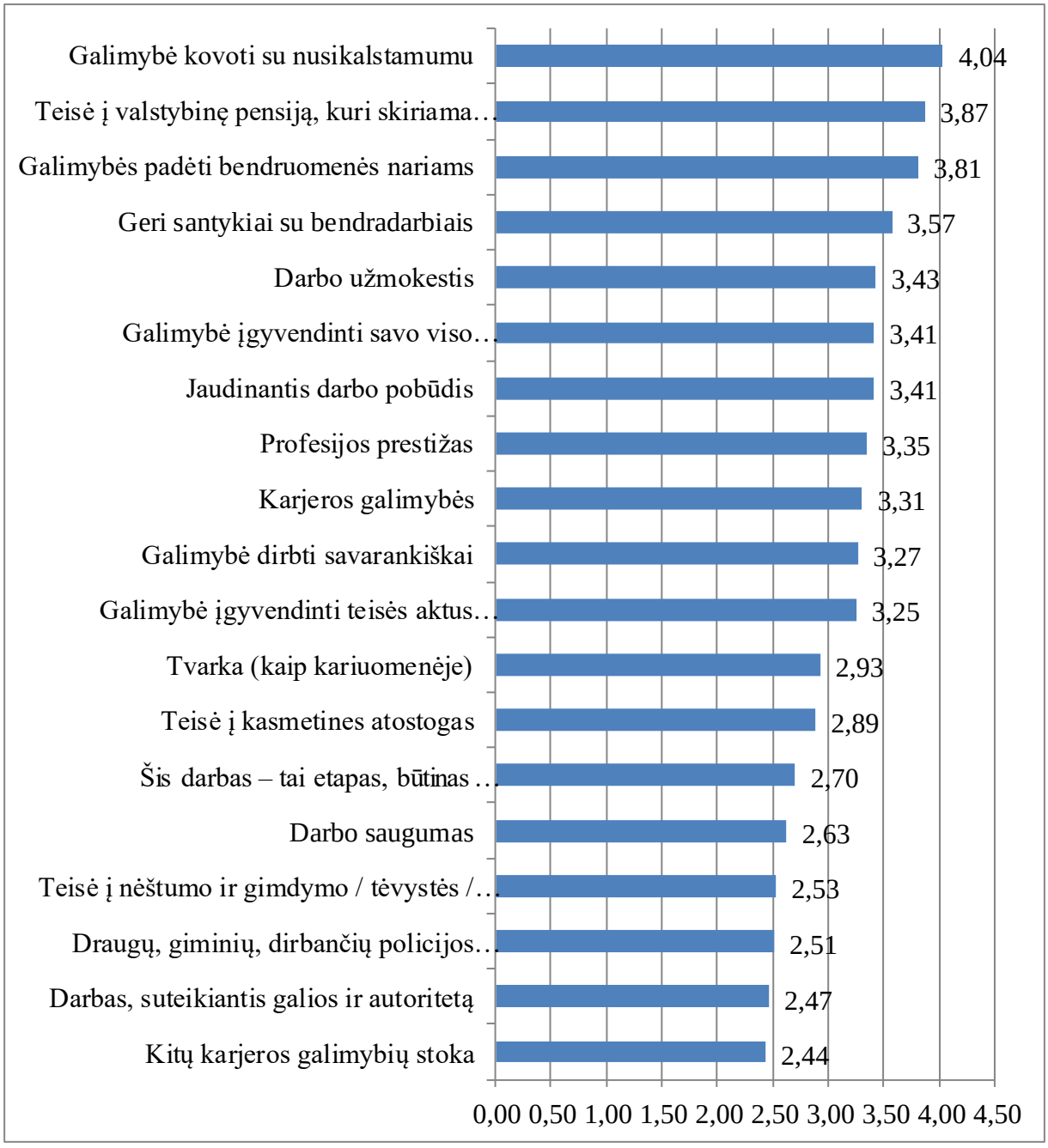
Apibendrinant atliktą X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų demografinių charakteristikų analizę, galima teigti, kad tipinis pareigūno profilis būtų toks: 41–60 metų amžiaus vyras, įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tiek vidaus reikalų sistemoje, tiek dabartinėje darbovietėje dirbantis ilgiau nei 16 metų; jam suteiktas vidurinės grandies policijos laipsnis.

3.2.2. X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos įvertinimas

Teorinės analizės rezultatai parodė, kad pasirinkimui dirbti policijos pareigūnu įtakos gali turėti labai platus veiksnių sąrašas. Tokį pasirinkimą gali lemti darbo saugumas, teisė į kasmetines atostogas, teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas, teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau, karjeros galimybės, galimybės padėti bendruomenės nariams, jaudinantis darbo pobūdis, galimybė kovoti su nusikalstamumu, geri santykiai su bendradarbiais, galimybė įgyvendinti teisės aktus praktiškai, profesijos prestižas, galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo svajonę / siekį, galimybė dirbti savarankiškai, darbo būtinybė tolimesnei karjerai, darbo užmokestis, draugų, giminių dirbančių policijos institucijoje palaikymas, tvarka, kitų karjeros galimybių stoka, darbas, suteikiantis galios ir autoritetą. Siekiant nustatyti, ar minėtieji veiksniai turėjo įtakos pasirinkimui dirbti pareigūnu X apskrities policijos komisariatų atveju, į tyrimo anketą buvo įtrauktas septintasis klausimas. Atsakymų į šį anketos klausimą rezultatai pateikti 2 priede. Nustatyta, kad beveik trečdaliui tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariatų darbuotojų labai didelės įtakos darė teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau. Gana didelė tyrimo respondentų dalis (23,08 proc.) nurodė, kad jų pasirinkimą dirbti policijos pareigūnu lėmė itin visuomeniškas tikslas – galimybė kovoti su nusikalstamumu. Pasirinkimas dirbti policijos pareigūnu itin sietinas ir su asmenine motyvacija. 18,93 proc. respondentų pažymėjo, kad pasirinkimui dirbti pareigūnu labai didelės įtakos padarė galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo siekį, svajonę. Tai reiškia, kad daliai X apskrities policijos komisariatų darbuotojų darbas policijos institucijoje tapo ilgalaikio tikslo ar svajonės išsipildymas. Svarbu įvertinti ir tuos veiksnius, kurie nedaro visiškai jokios įtakos pasirinkimui dirbti policijos pareigūnu. 28,99 proc. respondentų nurodė, kad profesiniam pasirinkimui visiškai jokios įtakos nedarė suteikiama teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas. Tokie tyrimo rezultatai gana logiški, kadangi teisė į minėtas atostogas suteikiama kiekviename darbe, išskyrus kai kurias išimtis (pavyzdžiui, dirbančiuosius pagal verslo liudijimą). Gana didelė tyrimo dalyvių dalis (28,40 proc.) nurodė, kad visiškai jokios įtakos jiems nedarė draugų, giminių, dirbančių policijos

institucijoje palaikymas. Beveik penktadaliui respondentų (24,26 proc.) visiškai jokios įtakos nedarė ir tai, kad darbas policijoje suteikia galios ir autoritetą.

Siekiant tarpusavyje palyginti pasirinkimą dirbti pareigūnu lėmusių veiksnių svarbą, apskaičiuoti kiekvieno veiksnio vidutiniai įvertinimai. Įvertinimai apskaičiuoti kiekvienam atsakymo variantui priskiriant įverčius balais („darė labai didelės įtakos“ – 5 balai, “darė įtakos“ – 4 balai, „nei turėjo, nei neturėjo“ – 3 balai, „nedarė įtakos“ – 2 balai, „nedarė visiškai jokios įtakos“, - 1 balas). Apskaičiuoti vidutiniai įverčiai pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Veiksnių, dariusių įtaką dirbti pareigūnų, svarbos įvertinimai, balais (N=169, maksimalus balas – 5, reiškiantis labai didelę veiksnio įtaką)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų profesiniam pasirinkimui stipriausios įtakos turėjo profesinėje veikloje suteikiamos galimybės kovoti su nusikalstamumu (4,04 balo iš 5,00 galimų). Svarbiais veiksniais tiriamieji įvardijo ir teisę į valstybinę pensiją (3,87 balo) ir galimybės padėti bendruomenės nariams (3,81 balo). Mažiausiai svarbiais įvardinti šie veiksniai: kitų karjeros galimybių stoka (2,44 balo), darbas, suteikiantis galios ir autoritetą (2,47 balo) ir draugų, giminių, dirbančių policijos institucijoje, palaikymas (2,51 balo).

Atlikto empirinio motyvacijos tyrimo X apskrities policijos komisariatuose rezultatus galima palyginti su M. D. White ir kitų[122] atlikto tyrimo rezultatais Niujorko policijos departamente. JAV atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad profesinės veiklos pradžioje svarbiausias veiksnys buvo galimybės padėti bendruomenės nariams. Tokios galimybės X apskrities policijos komisariatuose įvardintos kaip trečias pagal svarbumą pasirinkimą policijos pareigūnu lėmęs veiksnys. Pakartotinas tyrimas po šešerių metų atskleidė, kad JAV policijos pareigūnai svarbiausiu veiksniu laiko darbo saugumą. Darbo saugumas Lietuvoje įvertintas gana žemu vidutiniu balu (2,63 balo). Tai reiškia, kad X apskrities policijos komisariatuose dirbantys darbuotojai galimai nesijaučia saugiai darbe.

X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų buvo prašoma išreikšti savo pritarimą ar nepritarimą teiginiams apie jų motyvaciją. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams pateiktas 11 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad policijos pareigūnai yra linkę gerai sutarti su savo kolegomis. Net 93,49 proc. respondentų nurodė, kad jų santykiai su kolegomis yra geri. Geri santykiai su kolegomis neabejotinai teigiamai veikia pareigūnų nusiteikimą dirbti, skatina jų motyvaciją. Pareigūnų darbe svarbūs geri santykiai ne tik su kolegomis, bet ir su vadovais. Net 81,07 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad jų santykiai su vadovu yra geri. Pareigūnai akcentavo ir visuomeninę jų darbo naudą. 82,25 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, kad dirbdami savo darbą jie turi didesnę galimybę būti naudingais visuomenei. Probleminiais pareigūnų darbo aspektais galima laikyti darbo užmokesčio sistemą, kuri net 69,23 proc. respondentų nesuteikia galimybių pakankamai užsidirbti, ir veiklos vertinimo sistemą, kuri anot 65,68 proc. respondentų nėra teisinga. Atsižvelgiant į tokius tyrimo rezultatus siūloma tikslinti ir po gilesnių diskusijų su profesine bendruomene teisiškai įtvirtinti labiau motyvuojančią vertinimo sistemą.

[122] White ir kt., *supra note* 15.

11 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pritarimą teiginiams apie motyvaciją, proc. (N=169)

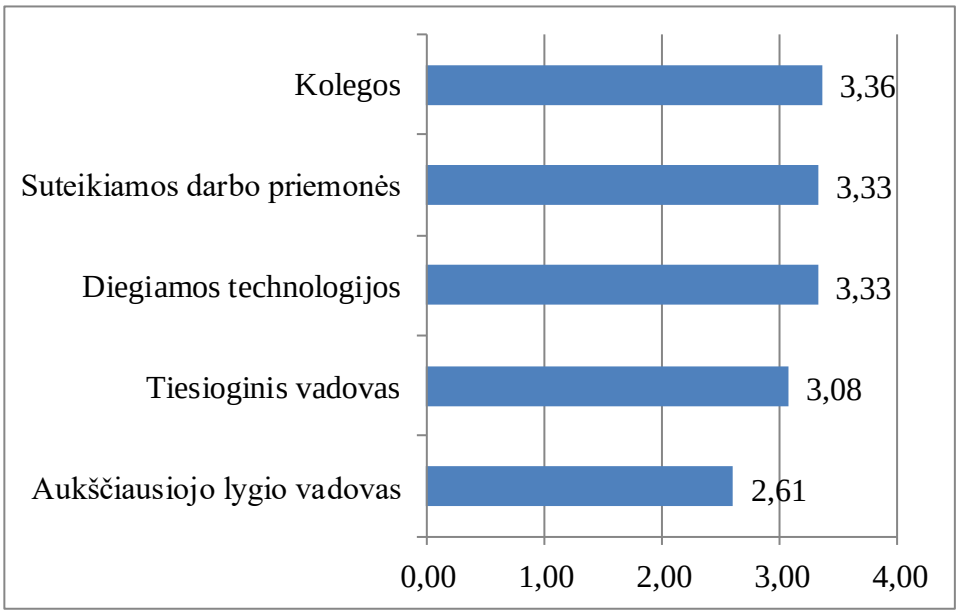
Teiginiai	Taip	Ne	Nežinau
Tai darbas, kurį aš pasirinkau dirbti visą gyvenimą	53,25	21,89	24,85
Dirbu dėl gaunamų pajamų	53,25	40,83	5,92
Šiame darbe jaučiuosi patogiai, darbo aplinka yra patogi	55,62	36,69	7,69
Šis darbas man malonus dėl sudaromų galimybių pažinti naujoves	52,66	31,36	21,89
Šis darbas dera su mano asmenybe	**70,41**	11,24	18,34
Darbe turiu galimybę rizikuoti	52,66	32,54	14,79
Pasirinkau šį darbą, kad įgyvendinčiau savo karjeros tikslus	32,54	57,40	10,06
Darbe sudaromos tinkamos sąlygos mokymuisi, tobulėjimui	**62,72**	30,77	6,51
Darbas suteikia galimybę pakankamai užsidirbti	21,89	**69,23**	8,88
Šis darbas – tai mano gyvenimo būdo dalis	57,40	27,81	14,79
Šiame darbe užduotys yra aiškios, konkrečios	42,60	47,34	10,06
Šiame darbe veiklos vertinimas yra teisingas	20,71	**65,68**	13,61
Dirbdamas šį darbą turiu didesnę galimybę būti naudingu visuomenei	**82,25**	5,92	11,83
Mano santykiai su vadovu yra geri	**81,07**	10,65	24,26
Mano santykiai su kolegomis yra geri	**93,49**	1,78	4,73
Aš noriu išlaikyti darbo vietą	78,11	12,43	9,47
Vadovas man rodo gerą pavyzdį	60,36	16,57	23,08
Dirbu čia, nes taip man patarė artimieji / draugai	15,38	82,84	1,78
Čia įsidarbinau atsitiktinai	14,20	79,29	6,51

X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrime dalyvavusių pareigūnų buvo paprašyta įvertinti, ar dirbti vidaus tarnybos sistemoje juos skatina dirbti aukščiausiojo lygio vadovas, tiesioginis vadovas, kolegos, suteikiamos darbo priemonės, diegiamos technologijos. Respondentų pasiskirstymas pagal minėtų aspektų įtaką dirbti vidaus tarnybos sistemoje pateiktas 12 lentelėje. Pateikti duomenys rodo, kad itin stiprią suteikiamų darbo priemonių įtaką nurodė 13,02 proc. tiriamųjų. Tai reiškia, kad apirūpinimas yra svarbus, siekiant deramo profesinės veiklos vykdymo. 9,47 proc. respondentų nurodė, kad dirbti vidaus tarnybos sistemoje juos itin stipriai skatina kolegos.

12 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal dirbti vidaus tarnybos sistemoje skatinančius aspektus, proc. (N=169)

Vertinti aspektai	**Atsakymo variantai**					
	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Aukščiausiojo lygio vadovas	7,10	15,38	23,08	42,60	9,47	2,37
Tiesioginis vadovas	7,10	35,50	24,85	25,44	4,73	2,37
Kolegos	9,47	40,83	30,77	15,38	2,37	1,18
Suteikiamos darbo priemonės	**13,02**	34,91	29,59	17,16	5,33	0,00
Diegiamos technologijos	8,88	40,24	30,77	15,98	2,96	1,18

Dauguma respondentų, vertindami aukščiausiojo lygio vadovo, tiesioginio vadovo, kolegų, suteikiamų darbo priemonių ir diegiamų technologijų įtaką pasirinko ne itin stipų pritarimą ar nepritarimą reiškiančius teiginius, todėl, siekiant tarpusavyje palyginti minėtų aspektų svarbą, dirbant vidaus tarnybos sistemoje, apskaičiuoti vidutiniai įverčiai. Įverčiai apskaičiuoti kiekvienam atsakymo variantui priskiriant įverčius balais („tikrai taip“ – 5 balai, “taip“ – 4 balai, „iš dalies“ – 3 balai, „ne“ – 2 balai, „tikrai ne“, - 1 balas, „nežinau“ – 0 balų). Apskaičiuoti vidutiniai įverčiai pateikti 10 paveiksle.



10 pav. Aspektų, skatinančių dirbti vidaus tarnybos sistemoje, svarbos įvertinimai, balais (N=169, maksimalus balas – 5, reiškiantis labai didelę priemonės įtaką)

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad vidaus tarnybos sistemoje dirbti skatina kolegos (3,36 balo), suteikiamos darbo priemonės, diegiamos technologijos (po 3,33 balo). Silpniausiai

įvertinta aukščiausiojo lygio vadovo įtaka (2,61 balo). Aukščiausiojo lygio vadovas X apskrities policijos komisariatų atveju – generalinis komisaras. Atsižvelgiant į tai, kad tiesiogiai bendrauti su generaliniu komisaru X apskrities policijos komisariatų darbuotojams tenka labai retai, tokie tyrimo rezultatai nestebina.

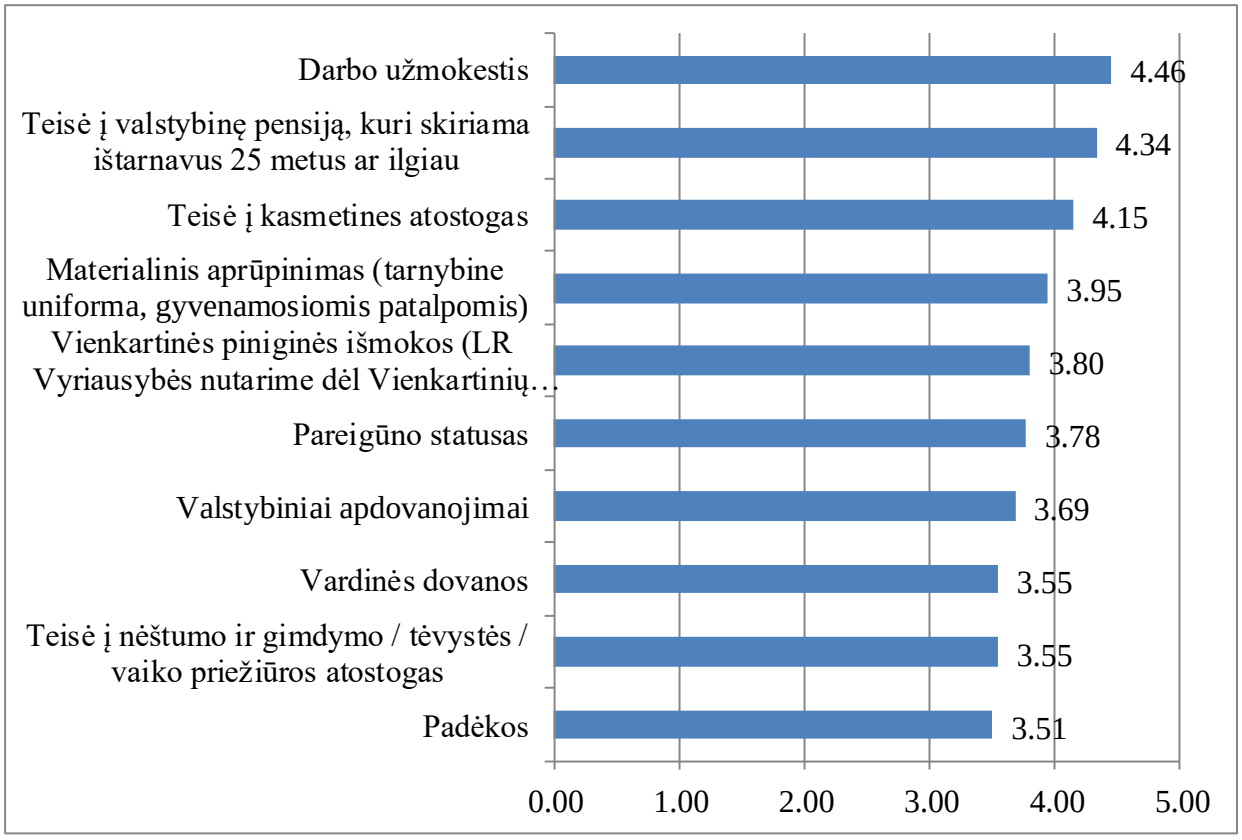
Teisinių dokumentų analizė, atlikta antroje šio baigiamojo magistro darbo dalyje, parodė, kad policijos pareigūnų motyvavimui taikomos tokios priemonės: pareigūno statusas, darbo užmokestis, teisė į kasmetines atostogas, teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas, teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau, padėkos, vienkartinės piniginės išmokos, vardinės dovanos, valstybiniai apdovanojimai, materialinis aprūpinimas. Respondentų pasiskirstymas pagal šių motyvavimo priemonių svarbos vertinimus pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių svarbą, proc. (N=169)

Priemonės	**Svarba**				
	Labai svarbu	**Svarbu**	**Nei svarbu, nei nesvarbu**	**Nesvarbu**	**Visiškai nesvarbu**
Pareigūno statusas	24,85	43,20	20,12	8,28	3,55
Darbo užmokestis	**55,03**	37,87	5,92	0,00	1,18
Teisė į kasmetines atostogas	30,77	53,85	15,38	0,00	0,00
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	21,30	38,46	23,08	8,28	8,88
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	**49,11**	42,01	5,33	0,59	2,96
Padėkos	21,89	30,77	30,18	10,65	6,51
Vienkartinės piniginės išmokos (LR Vyriausybės nutarime dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2002) numatytais atvejais)	26,04	43,79	20,12	4,73	5,33
Vardinės dovanos	20,12	35,50	31,36	5,33	**7,69**
Valstybiniai apdovanojimai	26,04	34,91	26,63	6,51	5,92
Materialinis aprūpinimas (tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis)	**36,09**	37,28	17,75	2,96	5,92

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariatų darbuotojų (55,03 proc.) labai svarbia motyvavimo priemone laiko darbo užmokestį. Kiek mažiau respondentų – 49,11 proc. – labai svarbia priemone laiko teisę į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau. Kaip minėta, ši teisė – vienas iš svarbiausių veisknių, lėmusių tyrimo dalyvių pasirinkimą dirbti pareigūnais. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų (36,09 proc.) labai svarbia motyvavimo priemone laiko materialinį aprūpinimą. Šiai daliai respondentų labai svarbu, kad jiems suteikiama tarnybinė uniforma, gyvenamosios patalpos. Vertinant veiksnių svarbą, matyti, kad 7,69 proc. respondentų visiškai nesvarbios vardinės dovanos. Vardinės dovanos teorinėje darbo dalyje minėtos kaip svarbi motyvavimo priemonė. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai rodo priešingą tendenciją. Visgi, vardinės dovanos yra nesvarbios tik nedidelei daliai policijos pareigūnų.

Siekiant tarpusavyje palyginti nagrinėjamų motyvavimo priemonių svarbą, kiekvienai priemonei apskaičiuoti vidutiniai įverčiai. Įverčiai apskaičiuoti kiekvienam atsakymo variantui priskiriant balus („labai svarbu“ – 5 balai, “svarbu“ – 4 balai, „nei svarbu, nei nesvarbu“ – 3 balai, „nesvarbu“ – 2 balai, „visiškai nesvarbu“, - 1 balas, „nežinau“ – 0 balų). Apskaičiuoti vidutiniai įverčiai pateikti 11 paveiksle.



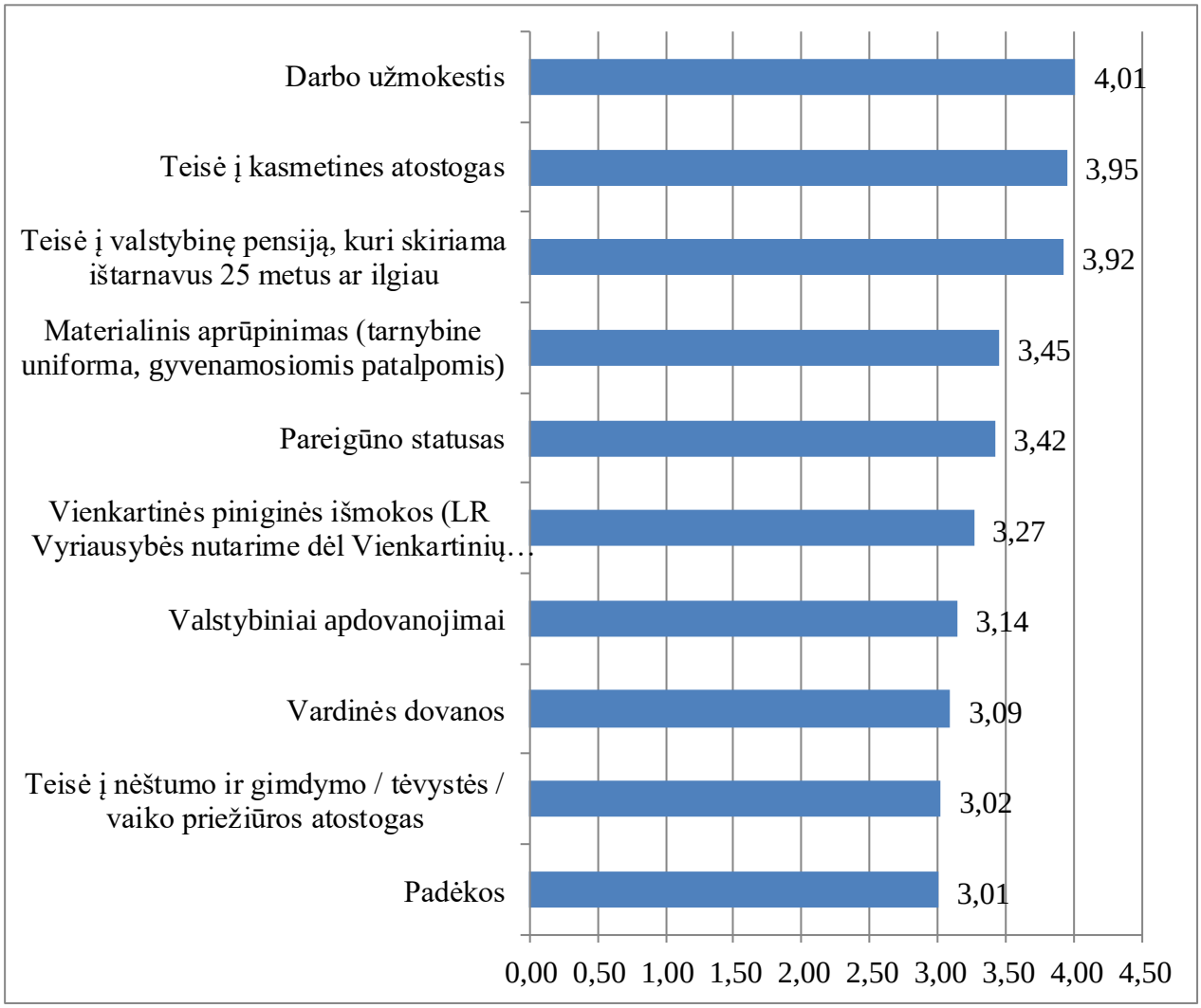
11 pav. Vidutiniai motyvavimo priemonių svarbos įvertinimai, balais (N=169, maksimalus balas – 5, reiškiantis labai didelę priemonės svarbą)

Nustatyta, jog X apskrities policijos komisariatų darbuotojai svarbiausia motyvavimo priemone laiko darbo užmokestį. Šio veiksnio svarba įvertinta 4,46 balo iš 5,00 galimų. Kaip minėta antroje šio darbo dalyje, nagrinėjant teisines policijos pareigūnų motyvavimo prielaidas, pareigūno darbo užmokestis susideda iš pareiginės algos, priedo už laipsnį, priedo už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, priemokų ir mokėjimo už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą ir budėjimą. Antrasis pagal svarbą motyvuojantis veiksnys pareigūno darbe – teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau. Šio veiksnio vidutinis įvertis siekia 4,34 balo iš 5,00 galimų. Dar vienas svarbus pareigūnus motyvuojantis veiksnys – teisė į kasmetines atostogas (4,15 balo).

Tyrimo respondentų buvo prašoma įvertinti ir motyvacinių priemonių raišką, teiraujantis, kaip priemonės veikia jų norą likti dabartinėje darbovietėje. Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje vertinimus pateiktas 3 priede. Vertindami motyvavimo priemones, darančias įtakos norui dirbti dabartinėje darbovietėje, pareigūnai itin akcentavo svarbią darbo užmokesčio įtaką. 33,14 proc. tyrimo respondentų nurodė, kad darbo užmokesčio įtaka norui likti dabartinėje darbovietėje yra labai svarbi. 28,99 proc. respondentų pažymėjo, kad labai svarbi suteikiamos teisės į valstybinę pensiją įtaka. O 26,63 proc. tyrimo dalyvių akcentavo teisės į kasmetines atostogas įtaką. Siekiant tarpusavyje palyginti nagrinėjamų motyvavimo priemonių įtaką norui dirbti dabartinėje darbovietėje, kiekvienai priemonei apskaičiuoti vidutiniai įverčiai. Įverčiai apskaičiuoti kiekvienam atsakymo variantui priskiriant balus („tikrai taip“ – 5 balai, “taip“ – 4 balai, „iš dalies“ – 3 balai, „ne“ – 2 balai, „tikrai ne“, - 1 balas, „priemonė netaikoma“ – 0 balų). Apskaičiuoti vidutiniai įverčiai pateikti 12 paveiksle.

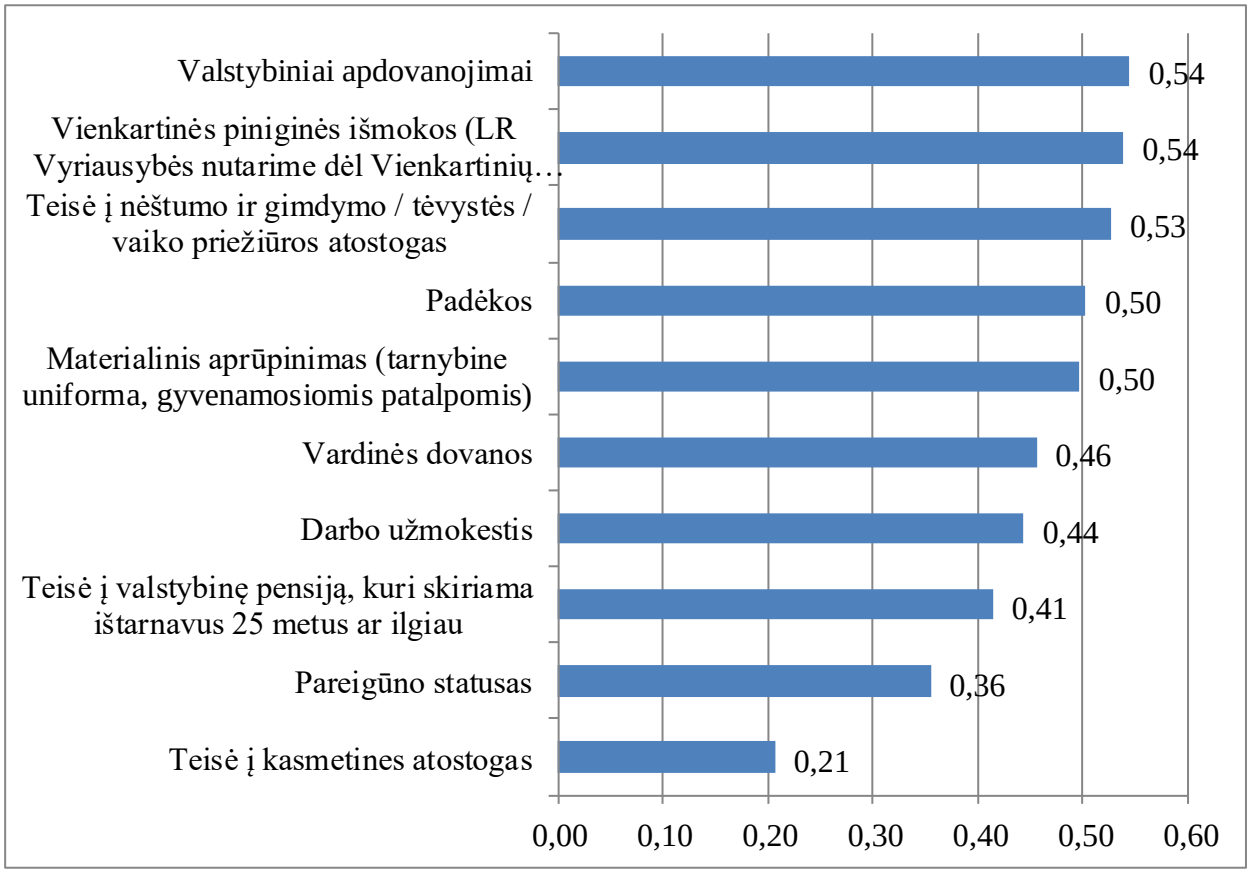
Nustatyta, kad norui likti dabartinėje darbovietėje X apskrities policijos komisariatų pareigūnams didžiausios įtakos turi darbo užmokestis (4,01 balo). Svari ir teisės į kasmetines atostogas (3,95 balo) ir teisės į valstybinę pensiją (3,92 balo) įtaka. Silpniausiai norą likti dabartinėje darbovietėje veikia:

- padėkos (3,01 balo);
- teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas (3,02 balo);
- vardinės dovanos (3,09 balo).



12 pav. Vidutiniai motyvavimo priemonių įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje vertinimai, balais (N=169, maksimalus balas – 5, reiškiantis intensyvų priemonės taikymą)

Palyginus pareigūnų motyvavimui naudojamų priemonių svarbą su jų taikymu (o tiksliau, įtaka pareigūnų norui likti dirbti dabartinėje darbovietėje), pastebima lūkesčių ir realios situacijos spraga. Kiekvienos motyvavimo priemonės lūkesčių ir realios situacijos spragos pateiktos 13 paveiksle. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad visų motyvavimo priemonių svarbos vertinimai yra aukštesni nei įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje vertinimai. Didžiausia spraga nustatyta šioms motyvavimo priemonėms: valstybiniams apdovanojimams ir vienkartinėms piniginėms išmokoms (po 0,54 balo). Tai reiškia, kad tiek valstybiniai apdovanojimai, tiek vienkartinės piniginės išmokos, kaip motyvavimo priemonės, X apskrities policijos komisariatuose realizuojami retai. Tai reiškia, kad siekiant didinti policijos pareigūnų motyvaciją, būtų galima dažniau taikyti valstybinius apdovanojimus, vienkartines pinigines išmokas.



13 pav. Motyvavimo priemonių svarbos ir įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje skirtumai, balais (N=169)

Tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariatų pareigūnų buvo prašoma nurodyti, ar jų darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės skatina juos geriau atlikti savo darbą. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietėje taikomų motyvavimo priemonių įtaką geresniam darbo atlikimui, proc. (N=169)

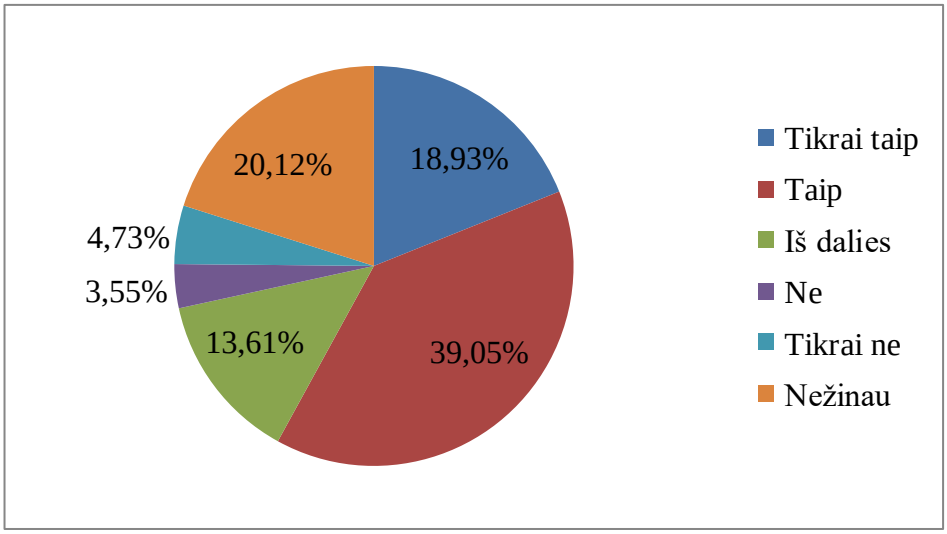
Atsakymo variantai	**Respondentų sk.**	**Respondentų proc.**
Tikrai taip	8	4,73
Taip	44	26,04
Iš dalies	66	39,05
Ne	37	21,89
Tikrai ne	12	7,10
Nežinau	2	1,18
Iš viso	169	100,00

Nustatyta, kad:

- dauguma tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariatų pareigūnų **(39,05** proc.) pripažįsta, kad darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies daro įtakos geresniam darbo atlikimui.
- **26,04** proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad taikomos motyvavimo priemonės turi įtakos geresniam darbo atlikimui, o
- tvirtą jų įtaką pažymėjo tik **4,73** proc. respondentų.

Kiek daugiau nei penktadalis tiriamųjų (21,89 proc.) nurodė, kad taikomos motyvavimo priemonės nedaro įtakos geresniam darbo atlikimui. Tvirtai tokią poziciją išreiškė 7,10 proc. tiriamųjų. O likusieji 1,18 proc. respondentų, atsakydami į šį anketos klausimą, pasirinko atsakymo variantą „nežinau“.

X apskrities policijos komisariatų darbuotojų buvo prašoma nurodyti, ar ir toliau jie ketina dirbti policijos pareigūnais. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į šį anketos klausimą rezultatus pateiktas 14 paveiksle.

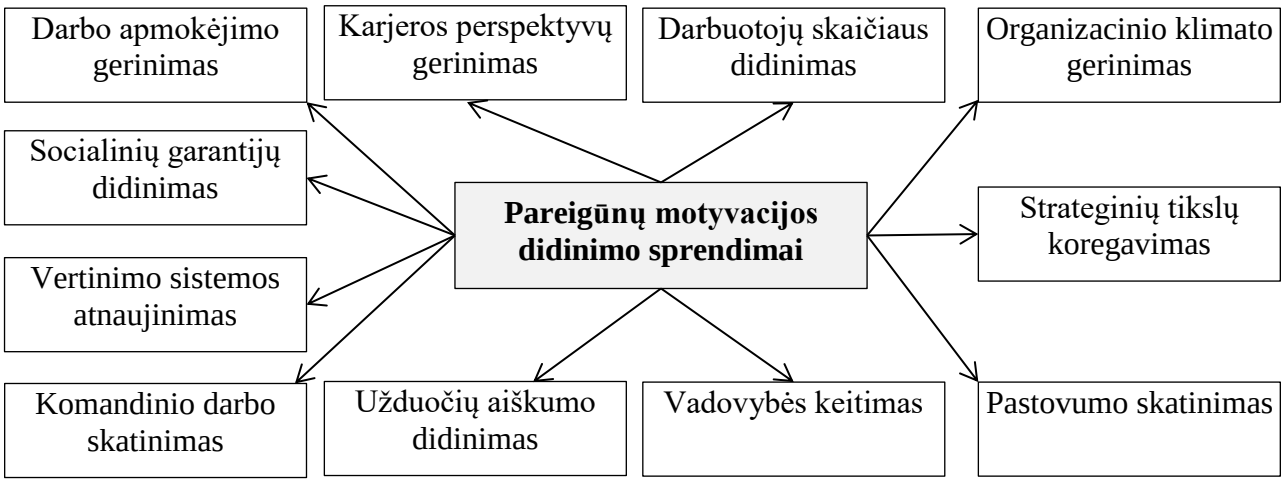


14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal ketinimus ateityje dirbti policijos pareigūnu, proc. (N=169)

Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė visų tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariato pareigūnų (57,98 proc.) yra planuoja ir toliau dirbti policijos institucijoje. Likusieji respondentai nėra užtikrinti savo profesinėmis perspektyvomis ateityje. To priežastys gali būti siejamos su motyvacinių sistemų trūkumais. Tad egzistuoja poreikis imtis sprendimų, skirtų pareigūnų motyvacijos didinimui.

3.3.3. X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos didinimo sprendimai

Asakydami į atvirąjį klausimą, X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos didinimui pareigūnai pateikė gana daug pasiūlymų. Visi gauti pasiūlymai suklasifikuoti į kategorijas, jos pateiktos 15 paveiksle.



15 pav. Pareigūnų motyvacijos didinimo sprendimai

Viena iš jautriausių temų policijos pareigūnų motyvacijos srityje – darbo užmokestis. Nepaisant to, kad pastaruosius metus Lietuvoje šios srities darbuotojams ne kartą buvo didintas darbo užmokestis, dažniausia respondentų įvardinta pareigūnų motyvacijos didinimo kryptis – darbo užmokesčio didinimas („darbo apmokėjimas netobulas“, „algos didinimas“, „atlyginimas“, „atlyginimo didinimas“, „atlyginimų kėlimas“, „darbo užmokestis“, „didesnė alga“, „didesni atlyginimai, kurie nebūtų visiems vienodi, kaip yra dabar. Mano manymu, žmogus, kuris išdirbęs sistemoje daugiau ir turi aukštąjį išsilavinimą turetu gauti daugiau uz pareiguną, kuris tik pradėjo dirbti. Patirtis ir zinios policijos sistemoje turėtų būti vertinamos“, „didesnis atlyginimas“, „didesnis darbo užmokestis“, „sąžiningas atlyginimas už dirbtą laiką (viršvalandžiai, priedai ir pan.)“, „atlyginimų paskirstymas, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą“, „padidintas darbo užmokestis“, „paskatintų jei atlyginimas butu 850 eur, o ne 500 eur atlyginimas ir priedai“, „premija“, „premijos“, „programos 1000 įgyvendinimas“, „sąžiningas atlyginimas“, „didesnis darbo uzmokestis“, „sutvarkyta atlyginimų sistema“, „teisingas darbo užmokestis“).

Tyrimo dalyviai įžvelgė problemų policijos pareigūnų karjeros sistemoje. Pareigūnai pasigenda galimybių kilti karjeros laiptais, todėl siūlo šios srities patobulinimus („aiški sistema karjerai daryti“, „galimybės kilti karjeros laiptais“, „laisvas kelias tobulėti ir užimti pareigas,

pagal sugebėjimus“). Pasiūlyta ir skatinti komandinį darbą („komandinis darbas“, „komandinis darbas, kurio po policijos reformos nebeliko“).

Policijos pareigūnai susiduria su didelio darbo krūvio problema. Pareigūnų nuomone, siekiant laiku ir tinkamai atlikti skiriamas užduotis, būtinas didesnis policijos pareigūnų skaičius. Todėl tyrimo dalyviai nurodė, kad jų motyvaciją dirbti paskatintų policijos pareigūnų skaičiaus padidinimas („daugiau darbuotojų“, „didesnis skaičius dirbančių policijos pareigūnų“, „kad VRM dirbtu daugiau pareigūnų, ne naikintų policininkų etatus, nes darbo krūviai dideli, nespėji normaliai paskirtą įvykį iki galo, ir t t.“, „daugiau policijos pareigūnų ar jų pagalbinių darbuotojų“).

Opių problemų egzistuoja ir organizacinio klimato srityje. Siūlytina gerinti santykius tarp kolektyvo darbuotojų, darbuotojų ir vadovaujančio personalo santykius („geras kolektyvas“, „geras psichologinis klimatas kolektyve“, „geresni santykiai su vadovais“, „geri santykiai su vadovu, bendradarbiais“, „geri tarpusavio santykiai su kolektyvu“, „kolegų palaikymas“, „geras mokroklimatas kolegų bendruomenėje“, „nesusiskaldęs kolektyvas“, „pasitikėjimas viršininkų“). Poreikį tobulinti organizacinį klimatą rodo ir tai, kad, policijos pareigūnų nuomone, vadovybės požiūris į pareigūnus – ne visuomet tinkamas („vadovybės požiūris“, „palankesnis vadovų požiūris į darbuotoją“, „paskatintų jeigu aukščiausieji vadovai atsižvelgtų į paprastą policijos pareigūną“, „požiūris į eilinius pareigūnus“, „požiūris į žmogų“, „vadovų palaikymas“, „vadovų požiūris į eilinius pareigūnus, nes šiuo metu girdimi vien priekaištai, grasinimai ir pasakymai, kad jei nepatinka eikit iš tarnybos“). Pasigesdami vadovybės palaikymo, respondentai pateikė siūlymus ir keisti vadovybę („marionetinės vadovybės nušalinamas“, „aukščiausiųjų vadovų požiūris į darbuotoją“, „vadovų kaita“, „vadovų pasikeitimas“).

Respondentai pasigenda ir aiškesnių veiklos krypčių, planų, perspektyvų („aiškesnės veiklos kryptys“, „aiškesnės veiklos ribos“, „aiškesni tolimesnio darbo reikalavimai ir perspektyvos“, „aiški ateities vizija. Darbo ir veiklos metmenys. Planas“, „nėra ilgalaikės programos policijos tikslams ir užduotims įgyvendinti“, „bendras tikslas“, „konkretūs strateginiai planai ir jų įgyvendinimo etapai, aiški kontrolė“, „žinojimas, kas bus rytoj, nes dabar vis reforma, nesibaigianti, vedanti į nežinomybę, siejanti paniką tarp pareigūnų“). Atsižvelgiant į tai, siūloma gerinti strateginį planavimą policijos institucijoje.

Policijoje pastaruoju metu gana aktyviai vykdomos reformos. Iš pirmo žvilgsnio, šios reformos yra nukreiptos į geresnių policijos rezultatų siekimą, tačiau jų įgyvendinimas policijos pareigūnams kelia problemų. Dėl priešinimosi pokyčiams pareigūnai įvardija, kad jų motyvaciją visų šių reformų kontekste padidintų stabilumas („pastovumas. Paskutiniu metu per daug pasikeitimų, reformų, kurios išbalansuoja“, „pastovumas tarnyboje“, „reformos sustabdymas“, „stabilumas“, „stabilumas sistemoje“, „sustabdyta reforma“).

Tyrimo dalyviai pasigenda ir užduočių aiškumo. Tad užduočių aiškumo didinimas – dar viena svarbi policijos pareigūnų motyvacijos didinimo kryptis („aiškiai formuluojamos užduotys“, „aiškiai apibrėžtos užduotys“, „konkrečios ir įgyvendinamos užduotys“, „konkrečios pareigybės“, „numatomos konkrečios funkcijos, be formuluotės ir kitus viršininko nurodymus. Funkcijos neturėtų dubliuotis“, „motyvuotų aiškiai suformuluotos užduotys ir funkcijos“, „pareigų konkretumas“, „reikalavimų ir nerealių tikslų mažinimas“, „suformuluotos aiškios metinės užduotys“, „tikslių uždavinių nustatymas“).

Respondentai įžvelgia ir vertinimo sistemos netobulumų. Siektina, kad vertinimo sistemos policijos institucijoje taptų sąžiningesnės, objektyvesnės, teisingesnės, teikiančios grįžtamąjį ryšį („atnaujinta vertinimo sistema“, „teigiamas grįžtamasis ryšys“, „sąžininga vertinimo sistema“, „grįžtamasis ryšys iš vadovų“, „objektyvus vadovų vertinimas“, „objektyvus viršininkų ir skyriaus vadovų požiūris į darbo rezultatus o ne į asmenines simpatijas ar antipatijas, jų savivaliavimo sumažinimas“, „sąžiningi vertinimai, kurie yra neefektyvūs šiai dienai. Nėra pinigų - prastas vertinimas“, „teisingas įvertinimas“).

Atlikto empirinio X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų motyvacijos tyrimas parodė, kad pareigūnams itin svarbios socialinės garantijos. Teikdami mogtyvacijos didinimo pasiūlymus, respondentai minėjo ir socialinių garantijų srities tobulinimą („soc. garantijos“, „pakelta pensija“, „pensijos dydis“, „socialinės garantijos“).

Respondentai pateikė ir tokius pavienius motyvacijos didinimo pasiūlymus:

- užtikrinti reformos tęstinumą („iki galo įgyvendinta reforma“);
- mažinti reikalavimus („iškeltų reikalavimų sumažinimas“);
- skatinti vidinę motyvaciją („kiekvieno pareigūno tolygus požiūris į darbą, jo rezultatus“);
- organizuoti kvalifikacijos tobulinimo veiklas („mokymai, reikalingi pareigybės aprašyme numatytoms funkcijoms atlikti“);
- koreguoti teisinę bazę („protingi ir naudingi vidaus tarnybos įstatymai“);
- koreguoti darbo paskirstymą („tolygus darbo paskirstymas“);
- didinti veiklos skaidurmą („veiklos skaidrumas“).

Apibendrinant X apskrities policijos komisariatuose dirbančių policijos pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatus motyvacijos didinimo srityje, galima teigti, kad egzistuoja didžiulis neišnaudotas pareigūnų motyvacijos didinimo potencialas. Šiam potencialui realizuoti tikslinga būtų gerinti darbo apmokėjimo sistemą, didinti užduočių aiškumą, atnaujinti vertinimo sistemą, gerinti organizacinį klimatą, koreguoti strateginius tikslus, koreguoti vadovybės požiūrį, skatinti pastovumą, didinti darbuotojų skaičių, keisti vadovybę, didinti socialines garantijas, gerinti karjeros perspektyvas, skatinti komandinį darbą.

IŠVADOS

1. Atlikta motyvacijos sampratos analizė parodė, kad motyvacija – tai priežastinis asmens poreikis siekti organizacijos ir asmeninių tikslų. Šių poreikių kūrimui ir stimuliavimui taikytinos ekonominės, teisinės, psichologinės ir filosofinės priemonės. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad policijos pareigūnų atveju motyvuojančių veiksnių grupės yra tokios: darbo turinys bei jo organizavimas, darbo sąlygos, darbo užmokestis, socialinės garantijos, kompetencijos kėlimo ir karjeros galimybės, vadovavimas ir organizacinė struktūra.
2. Išanalizavus teisines motyvacijos didinimo Lietuvos vidaus tarnybos sistemoje prielaidas, nustatyta, kad teisiniuose dokumentuose įtvirtintas policijos pareigūnų motyvacijos didinimo poreikis. Šiam poreikiui realizuoti šalyje policijos pareigūnų atžvilgiu taikomos tokios priemonės: statusas, darbo užmokestis, socialinės garantijos, padėkos, vienkartinės piniginės išmokos, vardinės dovanos, valstybiniai apdovanojimai, materialinis aprūpinimas. Visas šias pareigūnų motyvavimo priemones turi teisę skirti ministras, o statutinės įstaigos vadovas – padėkas, vienkartines pinigines išmokas, papildomas atostogas, žinybinius ženklus. Lietuvoje policijos pareigūnų motyvacijai taikomos priemonės, kaip parodė atlikta analizė, tenkina kai kuriuos pareigūnų pagrindinius, saugumo, pripažinimo poreikius. Nustatyta, kad reikšmingo dėmesio bendravimo ir savirealizacijos poreikiams šalyje iki šiol neskiriama. Atliktos analizės rezultatai parodė, kad pagrindiniai veiksniai (darbo užmokestis, socialinės garantijos, vienkartinės piniginės išmokos, materialinis aprūpinimas) skatina išorinę policijos pareigūno motyvaciją. Tikėtina, kad motyvatoriai (statusas, padėkos, vardinės dovanos, valstybiniai apdovanojimai) taip pat prisideda prie vidinės policijos pareigūno motyvacijos skatinimo.
3. Atlikus X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimą, nustatyta, kad:

- Apibendrintas pareigūno, dirbančio X apskrities policijos komisariate profilis būtų toks: 41–60 metų amžiaus vyras, įgijęs aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tiek vidaus reikalų sistemoje, tiek dabartinėje darbovietėje dirbantis ilgiau nei 16 metų; jam suteiktas vidurinės grandies policijos laipsnis.
- Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad X apskrities policijos komisariatuose dirbančių pareigūnų profesiniam pasirinkimui stipriausios įtakos turėjo profesinėje veikloje suteikiamos galimybės kovoti su nusikalstamumu. Svarbiais veiksniais tiriamieji įvardijo ir teisę į valstybinę pensiją ir galimybės padėti bendruomenės nariams.
- Dirbti vidaus tarnybos sistemoje pareigūnus skatina kolegos, suteikiamos darbo priemonės ir diegiamos technologijos. Technologijos policijos institucijoje pastaruosius

kelerius metus diegiamos itin intensyviai, siekiant sumažinti korupcijos raiškos galimybes.

- Nustatyta, jog X apskrities policijos komisariatų darbuotojai svarbiausia motyvavimo priemone laiko darbo užmokestį, susidedantį iš pareiginės algos, priedo už laipsnį, priedo už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, priemokų ir mokėjimo už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą ir budėjimą. Antrasis pagal svarbą motyvuojantis veiksnys pareigūno darbe – teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau. Dar vienas svarbus pareigūnus motyvuojantis veiksnys – teisė į kasmetines atostogas. Nei vienas iš šių veiksnių X apskrities policijos komisariatuose nerealizuojamas pakankamai. Svari ir suteikiamų darbo priemonių įtaka.
- Dauguma tyrime dalyvavusių X apskrities policijos komisariatų pareigūnų pripažino, kad darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės tik iš dalies daro įtaką geresniam darbo atlikimui. Nepaisant egzistuojančių motyvacinių spragų, dauguma policijos pareigūnų yra užtikrinti savo pasirinkimu dirbti policijos institucijoje ir ateityje ketina toliau joje dirbti.

PASIŪLYMAI

Siekiant didinti X apskrities policijos komisariatų policijos pareigūnų motyvaciją, pačių pareigūnų požiūriu, būtina imtis tokių priemonių:

- Tikslinti teisinį motyvavimo didinimo reguliavimą, reglamentuojantį pareigūnų darbo užmokesčio sistemą, ne tik užtikrinant darbo užmokesčio didinimą, bet ir garantuojant tinkamą apmokėjimą už viršvalandžius, patirtį. Darbo užmokesčio sistemą būtina susieti su pareigūnų vertinimo sistema, kurią, beje, taip pat būtina koreguoti, didinant jos sąžiningumą, objektyvumą, teisingumą.
- Tikslinti teisinį motyvavimo didinimo reguliavimą pareigūnų užduočių aiškumo srityje, užtikrinant konkrečias, apibrėžtas, nesidubliuojančias, strateginius tikslus atitinkančias ir realizuojamas užduotis kiekvienam pareigūnui.
- Revizuoti strateginius planus ir numatyti teisines priemones, skirtas pareigūnų supažindinimui su planais bei jų įgyvendinimui numatytomis priemonėmis. Tik žinodami ko siekia, pareigūnai galės prisidėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.
- Respondentų aiškiai išreikštas pastovumo poreikis liudija priešinimąsi pokyčiams. Siekiant mažinti pasipriešinimą šalyje vykdomoms reformoms, apie pokyčių eigą ir laukiamus rezultatus būtina išsamiai informuoti visus pareigūnus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adebayo, Dada (2005). "Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: implications for change". *International Journal of Police Science and Management* 7(2): 110–122.
2. Adomaitytė, Gabrielė, Viktorija Girdvainytė, ir Jurgita Martinkienė. „Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse". *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos 2016. XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys.* Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija, 2016: 32–40.
3. „Antpečiai ir movos". Žiūrėta 2019 vasario 26 d. https://policija.lrv.lt/lt/apie-mus/uniformine-apranga/antpeciai-ir-movos
4. Kelmės kraštas. 2017. „Policijoje beveik pusė moterų". http://musu.skrastas.lt/?data=2017-08-30&rub_raj=1141131318&id=1503679630&pried=2017-08-26
5. Aremu, Oyesoji (2005). „A confluence of credentialing, career experience, self-efficacy, emotional intelligence, and motivation on the career commitment of young police in Ibadan, Nigeria". *Policing: an International Journal of Police Strategies & Management* 28(4): 609–618.
6. Bakanauskienė, Irena ir Mindaugas Ubartas, M. „Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje". *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 49 (2009): 7–18.
7. Bhuvanaiah, Tejaswi, & Raya, R. P. 2015. „Mechanism of improved performance: intrinsic motivation and employee engagement". *SCMS Journal of Indian Management* 12(4): 92–97.
8. Bjork, Micael. (2008). Fighting cynicism. Some reflections on self-motivation in police work. *Police Quarterly* 11(1): 88–101.
9. Bradford, Ben, Quinton, Paul, Myhill, Andy, Porter, Gillian (2014). „Why do ‚the law' comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations". *European Journal of Criminology* 11(1): 110–131.
10. Brdulak, Jakub, Piotr Senkus, ir Aneta Senkus. „The concept of employee motivation and leadership related lifestyles". *Filosofija. Sociologija* 28, 2 (2017): 109–118.
11. Diržytė, Aistė, Patapas, Aleksandras, & Mikelionytė, Rasa. 2010. „Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai". *Viešoji politika ir administravimas* 34: 122–138.

12. Filho, Paulo de Oliveira Vasconcelos, Souza, Miriam Regina, Elias, Paulo Eduardo Mangeon, & Viana, Aana Luiza D'Avila. 2016. „Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital". *Human Resources for Health* 14(75): 1–11.
13. Ganesh, Anjali. „Understanding the relationship between employee motivation and customer retention". *Journal of Management* 13, 1 (2016): 101–114.
14. „Gerai dirbti policijai trūksta motyvacijos". 2007. *Valstiečių laikraštis,* lapkričio 20 d. https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/gerai-dirbti-policijai-truksta-motyvacijos.d?id=15059617
15. Ghazi, Mobina, Jalali, & Seyed Mahdi. 2017. „The effects of organizational justice and job motivation on organizational citizenship behavior and its impact on taxpayers". *Journal of History Culture and Art Research* 6(1): 136–151.
16. Grujičic, Maja, Jelena Radjen, Slavica Novakovic & Budimka Grujičic. „Work motivation and job satisfaction of health workers in urban and rural areas." *Vojnosanitetski Pregled,* 73, 8 (2016): 735–743.
17. Guclu, Haci, Guney, Salih (2017). „The effect of the motivation techniques used by managers to increase the productivity of their workers and an application". *Business Management Dynamics* 6(7): 1–18.
18. Gudžinskienė, Vida, & Česnavičienė, Jūratė. 2014. „5–8 klasių mokinių sveikos gyvensenos žinios, įgūdžiai ir įpročiai, taikant informacijos motyvacijos-įgūdžių modelį". *Socialinis darbas* 2: 167–178.
19. Inčiūraitė, Laima ir Vytautas Jonas Žilinskas. „Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje." *Ekonomika ir vadyba,* 15 (2010): 530–540.
20. Indrašienė, Valdonė, & Violeta Jegelevičienė, Odeta Merfeldaitė, Asta Railienė ir Irena Žemaitaitytė, „Alkoholio, tabako ir kitų psichiką veikiančių medžiagų paplitimas tarp Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų". *Socialinis darbas* 15(2): 86–100.
21. Jasinskas, Edmundas, Simanavičienė, Žaneta, ir Noreikaitė, Neringa. 2011. „Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse". *Ekonomika ir vadyba* 16: 521–526.
22. Klupšas, Feliksas. „Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis." *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai,* 19 (2009): 36–44.
23. Kostecka, Jolanta, & Davidavičienė, Vida. 2015. „Darbuotojų motyvavimo žaidybinimo priemonėmis informacinėje sistemoje modelis". *Verslas XXI amžiuje* 7(2): 262–274.

24. Kubica, Iwona & Marek Szarucki. „Exploring employee motivation in Polish family firms. Case of retail sector.“ *Business, Management and Education,* 14, 2 (2016): 194–209.
25. „Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo Lietuvos Respublikos vardu nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymo įgyvendinimo įstatymo 2 straipsnio (2003 m. lapkričio 27 d. redakcija) 2 dalies atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai“. https://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1561/content
26. „Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas“, *Valstybės žinios* 99-1958 (1994).
27. „Lietuvos Respublikos policijos įstatymas“, *Valstybės žinios* 90-2777 (2000).
28. „Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas“, *Teisės aktų registras* 20971 (2018).
29. „Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Policijos departamento prie Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. *Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos,* 1V-217 (2019). https://policija.lrv.lt/uploads/policija/documents/files/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/PD%20SVP_patvirtintas.pdf
30. „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų skyrimo, mokėjimo ir mokėjimo nutraukimo vidaus tarnybos sistemoje tvarkos ir pensijos bylos aprašo patvirtinimo“, *Valstybės žinios* 91-367 (2007).
31. „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei Vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo“, *Valstybės žinios* 83-3817 (2003).
32. „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas dėl Vidaus reikalų centrinių įstaigų vadovų naudojimosi tarnybiniais lengvaisiais automobiliais, įskaitant nuvykimą į darbą ir grįžimą iš jo, tvarkos aprašo patvirtinimo“, *Teisės aktų registras* 1445 (2014).
33. „Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakyme dėl Vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybinių uniformų ir skiriamųjų ženklų bei kursantų uniformų ir skiriamųjų ženklų pavyzdžių aprašymo patvirtinimo“, *Teisės aktų registras* 7624 (2016).
34. „Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas“, Teisės aktų registras 12049 (2018).

35. Matuzienė, Ina ir Dovilė Gaidamavičienė. „Assessment of the employee motivation system: a case study of a production enterprise.“ *Socialiniai tyrimai,* 2, 16 (2009): 55–66.
36. „Ministras akcentavo pareigūnų motyvaciją“. 2013. *Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija,* gegužės 9 d. https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/ministras-akcentavo-pareigunu-motyvacija
37. Murphy, Steven (2006). „Executive motivation: from the front lines to the boardroom“. *International Journal of Police Science & Management* 8(3): 232–245.
38. Oberfield, Zachary. 2014. „Motivation, change and stability: findings from an urban police department“. *American Review of Public Administration* 44(2): 210–232.
39. Palidauskaitė, Jolanta, & Vaisvalavičiūtė, Aušra. 2011. „Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 10(1): 127–140.
40. „Pareigūnams suteikti aukštesnieji tarnybos laipsniai“. Žiūrėta 2019 kovo 2 d. http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/pareigunams_suteikti_aukstesnieji_tarnybos_laipsniai/,coments.1
41. „Policijos veiklos ataskaita“. 2014. *Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos,* http://www.lpveteranai.lt/out_data/policijos-veiklos-ataskaita_2014.pdf
42. Dranseikaitė, Lina. 2015. „Policiją okupuoja moterys“, https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/policija-okupuoja-moterys.d?id=69184874
43. Raganella, Anthony, & White, Michael. 2004. „Race, gender, and motivation for becoming a police officer: implications for building a representative police department“. *Journal of Criminal Justice* 32: 501–513.
44. Rodrigues, Andrea Leite, Barrichello, Alcides, Irigaray, Helio Arthur Reis, Soares, Donaldson Resende, Morin, Estelle M. (2017). „Work and its meanings: a study of forensic experts in the federal police“. *Brazilian Journal of Public Administration* 51(6): 1058–1084.
45. Rukuižienė, Rasa, Bocharov, Vladislav (2016). „Monitoring indicators to measure the level of work motivation in industrial and non-industrial organizations“. *Regional Formation and Development Studies* 2(19): 117–126.
46. Skačkauskienė, Ilona, & Kiselevskaja, Anželika. 2014. „Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema“. *Verslas: teorija ir praktika* 15(3).
47. Stašys, Rimantas, Vida Šereikienė ir Arnoldas Jurgutis. „Klaipėdos medicinos darbuotojų motyvacijos tyrimas.“ *Sveikatos mokslai,* 5, 2010: 3433–3438.

48. Šavareikienė, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008.
49. Viningienė, Daiva, ir Julius Ramanauskas. „Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 33, 4 (2012): 109–117.
50. Viningienė, Daiva. 2012. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“. *Regional Formation and Development Studies* 1(6): 161–170.
51. Vitkauskas, Kęstutis, & Greičius, Saulius. 2002. „Pareigūnų vertybinių orientacijų ir motyvacijos ryšys bei jų poveikis studijoms“. *Jurisprudencija* 36(28): 71–80.
52. Vitkauskas, Kęstutis. 2003. „Policijos pareigūnų teisės į didesnę socialinę apsaugą pagrįstumas“. *Jurisprudencija* 49(41): 19–31.
53. Vitkauskas, Kęstutis. 2012. „Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė“. *Viešoji politika ir administravimas* 11(3): 377–389.
54. Wang, Yumin (2006). “Does community policing motivate officers at work and how?” *International Journal of Police Science & Management* 8(1): 67–77.
55. White, Michael., Cooper, Jonathon, Saunders, Jessica, & Raganella, Anthony. 2010. „Motivations for becoming a police officer: re-assessing officer attitudes and job satisfaction after six years on the street“. *Journal of Criminal Justice* 38: 520–530.
56. Zarei, Ehsan, Marziye Najafi, Roya Rajaee, Abbas Shamseddini. „Determinants of job motivation among frontline employees at hospital in Tehran“. *Electronic Physician,* 8, 4 (2016): 2249–2254.
57. Zuzana Lušnakova, Šajbidorova, Maria & Juričkova, Zuzana. 2018. „Development trends in motivation factors applied by business managers in corporation“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 79: 71–84.

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Baigiamajame darbe nagrinėta motyvacijos ir jos didinimo vidaus tarnybos sistemoje tema. Darbe keltas tikslas – atskleisti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų motyvacijos didinimo aspektus (empirinėje dalyje akcentuojamas X apskrities policijos komisariatų atvejis). Atlikto empirinio X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai sudarė prielaidas nustatyti problemines pareigūnų motyvacijos sritis ir jų tobulinimui suformuluoti pasiūlymus.

Master thesis analyses the topic of motivation and its development in the system of interior service. The aim of the thesis is to reveal the aspects of motivation increase of officers working in interior service (empirical part emphasizes the case of X region police stations). Results of empirical research of motivation of police officers in X region stations enabled to find out the problems in officers' motivation and to formulate recommendations for the further increase of motivation.

Reikšminiai žodžiai: motyvas, motyvacija, policija, pareigūnas, vidaus reikalų sistema.

Račickaitė D. Motyvacija ir jos didinimas vidaus tarnybos sistemoje / magistro baigiamasis darbas. Vadovas: prof. Dr. Vaiva Zuzevičiūtė. Konsultantas: prof. Dr. – Birutė Pranevičienė. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo saugumo akademija, 2019.- 70 p.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Baigiamajame darbe nagrinėta motyvacijos ir jos didinimo vidaus tarnybos sistemoje tema. Motyvacija – itin svarbus darbo efektyvumui poveikį darantis psichologinis veiksnys. Šis veiksnys yra svarbus kiekvienoje organizacijoje, tame tarpe ir policijoje dirbantiems darbuotojams. Policija – tai bet kurioje visuomenėje svarbi institucija, užtikrinanti įstatymų ir tvarkos laikymąsi, gyvybės ir turto saugumą. Tinkama policijos pareigūnų motyvavimo sistema daro teigiamą poveikį darbo produktyvumui, gerina policijos įvaizdį, skatina pareigūnų norą likti toje pačioje darbo vietoje. Siekiant geriau suprasti policijos pareigūnų motyvavimą ir kurti efektyvias pareigūnų motyvavimo sistemas, iškyla poreikis tiek teoriškai, tiek empiriškai nagrinėti motyvavimo veiksnius, problemas, situaciją bei gerinimo galimybes.

Darbo problema suformuluota tokiais klausimais: 1) Koks yra teisinis (policijos) pareigūno motyvacijos profesionaliai veiklai reguliavimas ir jo subjektyvus vertinimas? 2) Kuo specifiška policijos pareigūnų motyvacija pastaraisiais metais vykdytos policijos reformos kontekste? Darbe keltas tikslas – atskleisti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų motyvacijos didinimo aspektus (empirinėje dalyje akcentuojamas X apskrities policijos komisariatų atvejis). Uždaviniai: 1) atskleisti teorinę motyvacijos sampratą ir esmę; 2) atskleisti teisines prielaidas motyvacijos didinimui Lietuvos vidaus tarnybos sistemoje (policijos sistemoje); 3) atlikti X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimą ir pateikti rezultatus bei atskleisti galimus motyvacijos didinimo sprendimus. Darbui parengti taikyta kritinė mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, lyginamoji analizė, apibendrinimas, anketinė apklausa, empiriniai duomenys tvarkyti, taikant statistinės analizės metodus.

Atlikto empirinio X apskrities policijos komisariatų pareigūnų motyvacijos tyrimo rezultatai sudarė prielaidas nustatyti problemines pareigūnų motyvacijos sritis ir jų tobulinimui suformuluoti pasiūlymus.

Račickaitė D. Motivation and its Enhancement in the Internal Service System / the final master thesis. The supervisor: prof. Dr. Vaiva Zuzevičiūtė. Consultant: prof. Dr. – Birutė Pranevičienė. Kaunas: Mykolas Romeris University, The Adademy of Public security, 2019.- 70 p.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Master thesis analyses the topic of motivation and its development in the system of interior service. Motivation is an important psychological factor that has an impact upon the efficiency of work. This factor is relevant in any organization and police is not an exception. Police is an important institution in any society that ensures the compliance with laws and order, safety of life and assets. Proper system of motivation of police officers has impact upon work productivity, improves the image of police, stimulates officers' will to stay in particular working place. In order to understand the phenomenon of motivation and create efficient systems for the motivation of police officers, it is relevant to theoretically and empirically analyse motivational factors, problems, situation and development possibilities.

The problem of the thesis was formulated as follows: 1) What is legal regulation of (police) officer's motivation for the proffessional activity? 2) What are the peculiarities of motivation in the context of police reform that was implemented during the last few years? The aim of the thesis is to reveal the aspects of motivation increase of officers working in interior service (empirical part emphasizes the case of X region police stations). Tasks: 1) theoretically reveal the concept and essence of motivation; 2) to reveal juridical regulations for the increase of motivation in Lithuanian interior service system (in police system); 3) to implement the research of motivation in X region police stations officers and to provide it's results, reveal possibilities for the increase of motivation. The following methods were applied for the preparation of the thesis: scientific literature analysis, legal documents' analysis, comparative analysis, generalization, a questionnaire survey. Empirical data was processed by the method of statistical analysis.

Results of empirical research of motivation of police officers in X region stations made presumptions to find out the problems in officers' motivation and to formulate recommendations for the stimulation of motivation.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo anketa

GERBIAMAS(-A) RESPONDENTE,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo akademijos magistro ištęstinių studijų 2 kurso studentė Donata Račickaitė ir rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Motyvacija ir jos didinimas vidaus tarnybos sistemoje“. Todėl prašau Jus sudalyvauti apklausoje, kurios tikslas – įvertinti vidaus tarnybos sistemos pareigūnų motyvaciją ir jos stiprinimo galimybes. Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti informatyvius ir išsamius tyrimo rezultatus. Apklausa yra anoniminė, tyrimo metu surinkti duomenys bus pateikiami tik juos apibendrinus baigiamajame magistro darbe.

Dėkoju Jums už sugaištą laiką ir dėmesį šiam tyrimui!

1. Jūsų lytis:
☐ Vyras ☐ Moteris

2. Jūsų amžius:
☐ Iki 20 m. ☐ 21–40 m. ☐ 41–60 m. ☐ 61 m. ar daugiau

3. Jūsų išsilavinimas:
☐ Vidurinis su profesine kvalifikacija ☐ Aukštasis neuniversitetinis
☐ Aukštasis universitetinis

4. Jūsų policijos laipsnis:
☐ Pirminės grandies ☐ Vidurinės grandies
☐ Aukštesniosios grandies ☐ Aukščiausiosios grandies

5. Jūsų darbo stažas vidaus tarnybos sistemoje:
☐ Iki 3 metų ☐ Nuo 4 iki 6 metų ☐ Nuo 7 iki 9 metų
☐ Nuo 10 iki 12 metų ☐ Nuo 13 iki 15 metų ☐ 16 metų ar daugiau

6. Dabartinėje darbovietėje Jūs dirbate:
☐ Iki 3 metų ☐ Nuo 4 iki 6 metų ☐ Nuo 7 iki 9 metų
☐ Nuo 10 iki 12 metų ☐ Nuo 13 iki 15 metų ☐ 16 metų ar daugiau

7. Ar Jūsų sprendimui dirti pareigūnu įtakos darė šie veiksniai:

Darbo saugumas	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Teisė į kasmetines atostogas	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Karjeros galimybės	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Galimybės padėti bendruomenės nariams	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Jaudinantis darbo pobūdis	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Galimybė kovoti su nusikalstamumu	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Geri santykiai su bendradarbiais	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Galimybė įgyvendinti teisės aktus	Darė labai	Darė	Nei turėjo, nei	Nedarė	Nedarė visiškai

praktiškai	didelės įtakos	įtakos	neturėjo	įtakos	jokios įtakos
Profesijos prestižas	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo svajonę / siekį	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Galimybė dirbti savarankiškai	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Šis darbas – tai etapas, būtinas tolimesnei karjerai	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Darbo užmokestis	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Draugų, giminių, dirbančių policijos institucijoje, palaikymas	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Tvarka (kaip kariuomenėje)	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Kitų karjeros galimybių stoka	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos
Darbas, suteikiantis galios ir autoritetą	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos

8. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

Tai darbas, kurį aš pasirinkau dirbti visą gyvenimą	Taip	Ne	Nežinau
Dirbu dėl gaunamų pajamų	Taip	Ne	Nežinau
Šiame darbe jaučiuosi patogiai, darbo aplinka yra patogi	Taip	Ne	Nežinau
Šis darbas man malonus dėl sudaromų galimybių pažinti naujoves	Taip	Ne	Nežinau
Šis darbas dera su mano asmenybe	Taip	Ne	Nežinau
Darbe turiu galimybę rizikuoti	Taip	Ne	Nežinau
Pasirinkau šį darbą, kad įgyvendinčiau savo karjeros tikslus	Taip	Ne	Nežinau
Darbe sudaromos tinkamos sąlygos mokymuisi, tobulėjimui	Taip	Ne	Nežinau
Darbas suteikia galimybę pakankamai užsidirbti	Taip	Ne	Nežinau
Šis darbas – tai mano gyvenimo būdo dalis	Taip	Ne	Nežinau
Šiame darbe užduotys yra aiškios, konkrečios	Taip	Ne	Nežinau
Šiame darbe veiklos vertinimas yra teisingas	Taip	Ne	Nežinau
Dirbdamas šį darbą turiu didesnę galimybę būti naudingu visuomenei	Taip	Ne	Nežinau
Mano santykiai su vadovu yra geri	Taip	Ne	Nežinau
Mano santykiai su kolegomis yra geri	Taip	Ne	Nežinau
Aš noriu išlaikyti darbo vietą	Taip	Ne	Nežinau
Vadovas man rodo gerą pavyzdį	Taip	Ne	Nežinau
Dirbu čia, nes taip man patarė artimieji / draugai	Taip	Ne	Nežinau
Čia įsidarbinau atsitiktinai	Taip	Ne	Nežinau

9. Ar žemiau pateikti asmenys / aspektai Jus skatina dirbti vidaus tarnybos sistemoje?

Aukščiausiojo lygio vadovas	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Tiesioginis vadovas	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Kolegos	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Suteikiamos darbo priemonės	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau
Diegiamos technologijos	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Nežinau

10. Įvertinkite šių motyvavimo priemonių svarbą asmeniškai Jums:

Pareigūno statusas	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Darbo užmokestis	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Teisė į kasmetines atostogas	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Padėkos	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Vienkartinės piniginės	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu

išmokos (LR Vyriausybės nutarime dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2002) numatytais atvejais)					
Vardinės dovanos	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Valstybiniai apdovanojimai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Materialinis aprūpinimas (tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis)	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Kitos priemonės (prašau, įrašykite)	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu

11. Ar šios priemonės stiprina Jūsų norą dirbti dabartinėje darbovietėje?

Pareigūno statusas	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Darbo užmokestis	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Teisė į kasmetines atostogas	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Padėkos	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Vienkartinės piniginės išmokos (LR Vyriausybės nutarime dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2002) numatytais atvejais)	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Vardinės dovanos	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Valstybiniai apdovanojimai	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Materialinis aprūpinimas (tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis)	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma
Kitos priemonės (prašau, įrašykite)	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma

12. Ar Jūsų darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės skatina Jus savo darbą atlikti geriau?

☐ Tikrai taip ☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne
☐ Tikrai ne ☐ Nežinau

13. Ar ateityje planuojate ir toliau dirbti policijos pareigūnų?

☐ Tikrai taip ☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne
☐ Tikrai ne ☐ Nežinau

14. Kas Jus paskatintų dar rezultatyviau dirbti vidaus tarnybos sistemoje? .....
.....
.....
.....
.....

DĖKOJU UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS

2 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal veiksnių, dariusių įtaką pasirinkimui dirbti pareigūnu svarbą, proc. (N=169)

Veiksniai	Darė labai didelės įtakos	Darė įtakos	Nei turėjo, nei neturėjo	Nedarė įtakos	Nedarė visiškai jokios įtakos	Iš viso
Darbo saugumas	3,55	25,44	22,49	27,22	21,30	100,00
Teisė į kasmetines atostogas	10,65	29,59	15,38	26,63	17,75	100,00
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	11,83	14,79	17,16	27,22	28,99	100,00
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	28,40	47,93	11,83	5,92	5,92	100,00
Karjeros galimybės	8,28	42,01	28,40	14,79	6,51	100,00
Galimybės padėti bendruomenės nariams	17,16	59,76	14,20	4,73	4,14	100,00
Jaudinantis darbo pobūdis	11,83	40,83	30,18	11,24	5,92	100,00
Galimybė kovoti su nusikalstamumu	23,08	60,36	13,61	2,96	0,00	100,00
Geri santykiai su bendradarbiais	11,83	53,85	17,75	13,02	3,55	100,00
Galimybė įgyvendinti teisės aktus praktiškai	3,55	48,52	26,63	12,43	8,88	100,00
Profesijos prestižas	14,20	38,46	27,22	8,28	11,83	100,00
Galimybė įgyvendinti savo viso gyvenimo svajonę / siekį	18,93	34,91	24,26	12,43	9,47	100,00
Galimybė dirbti savarankiškai	9,47	30,77	42,01	12,43	5,33	100,00
Šis darbas – tai etapas, būtinas tolimesnei karjerai	2,37	15,98	43,20	26,63	11,83	100,00
Darbo užmokestis	15,38	38,46	24,85	16,57	4,73	100,00
Draugų, giminių, dirbančių policijos institucijoje, palaikymas	4,73	18,93	27,81	20,12	28,40	100,00
Tvarka (kaip kariuomenėje)	5,92	23,67	40,83	16,57	13,02	100,00
Kitų karjeros galimybių stoka	1,18	7,69	47,93	20,12	23,08	100,00
Darbas, suteikiantis galios ir autoritetą	1,18	15,38	36,69	22,49	24,26	100,00

3 priedas

Respondentų pasiskirstymas pagal motyvavimo priemonių įtakos norui likti dabartinėje darbovietėje vertinimus, proc. (N=169)

Priemonės	Įtakos darymas norui dirbti dabartinėje darbovietėje						Iš viso
	Tikrai taip	Taip	Iš dalies	Ne	Tikrai ne	Priemonė netaikoma	
Pareigūno statusas	16,57	38,46	23,67	13,02	8,28	0,00	100,00
Darbo užmokestis	33,14	42,01	18,93	4,73	1,18	0,00	100,00
Teisė į kasmetines atostogas	26,63	49,70	16,57	5,92	1,18	0,00	100,00
Teisė į nėštumo ir gimdymo / tėvystės / vaiko priežiūros atostogas	13,02	30,77	21,89	23,08	2,37	8,88	100,00
Teisė į valstybinę pensiją, kuri skiriama ištarnavus 25 metus ar ilgiau	28,99	49,11	10,65	7,69	3,55	0,00	100,00
Padėkos	12,43	28,40	24,85	19,53	11,24	3,55	100,00
Vienkartinės piniginės išmokos (LR Vyriausybės nutarime dėl Vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2002) numatytais atvejais)	20,12	31,36	23,67	11,83	5,92	7,10	100,00
Vardinės dovanos	16,57	29,59	21,89	17,75	7,10	7,10	100,00
Valstybiniai apdovanojimai	17,75	31,36	19,53	15,98	9,47	5,92	100,00
Materialinis aprūpinimas (tarnybine uniforma, gyvenamosiomis patalpomis)	23,67	35,50	17,16	13,02	7,10	3,55	100,00

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 04 26
Kaunas

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),
Viešojo saugumo akademijos, teisės ir policijos veiklos

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas(-ė) Donata Račickaitė,

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„Motyvacija ir jos didinimas vidaus tarnybos sistemoje“:

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.

_____ _____

(parašas) *(vardas, pavardė)*