

Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė

Kęstutis Vitkauskas

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

Anotacija. *Straipsnyje nagrinėjamas policijos pareigūnų motyvacijos dirbti skatinimo sistemos efektyvumas. Remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų ir atlikto sociologinio tyrimo analize, analizuojamos pareigūnų veiklą motyvacinių veiksnių – darbo organizavimo, darbo sąlygų, darbo užmokesčio, paskatinimo ir vertinimų sistemų – grupės. Tyrime daroma išvada, jog policijos sistemoje taikomos pavienės ir epizodinės motyvacinės priemonės, todėl nepavyksta sukurti vieningos sistemos, jungiančios visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Efektyviai taikyti motyvacinės priemonės trukdo netobula įstatyminė bazė, neracionalus lėšų paskirstymas, individualizuotų skatinimo priemonių nebuvimas ir kt.*

Raktažodžiai: *motyvacijos sistema, vidaus tarnyba, motyvaciniai veiksniai.*

Keywords: *motivation system, statutory civil service, motivating factors.*

Įvadas

Vienas iš valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos tikslų – kurti motyvavimo ir karjeros valdymo priemonės, skatinančias tarnautojų efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą [8]. Konkrečios pastangos pagerinti valstybės tarnybos institucijų veiklą itin priklauso nuo sugebėjimo tinkamai motyvuoti darbuotojus. Organizacijų strategijai įgyvendinti svarbu aukštos kvalifikacijos ir stipriai motyvuoti veiklai darbuotojai, todėl, sprendžiant valstybės tarnybos institucijų efektyvumo problemas, alternatyvų reikia ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtros ir skatinimo srityje [19, p. 74].

Motyvacijos sistemoje išskiriama vidinė ir išorinė motyvacija. Prie vidinės motyvacijos priskiriamas pats darbas, jo turinys ir įvairovė, tobulėjimo galimybės; išorinė motyvacija siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, kurias gali kontroliuoti ir darbuotojui suteikti organizacija. Motyvacijai turi įtakos ir darbuotojų vertybinės orientacijos, kurios priklauso nuo pasirinktų prioritetinių vertybių ir atitinkamai formuoja žmogaus veiklą ir elgesį. Akademinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos šios valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančių veiksnių grupės: 1) darbo turinys ir jo organizavimas; 2) darbo užmokestis; 3) darbo sąlygos; 4) socialinės garantijos; 4) kompetencijos ugdymo ir karjeros galimybės; 5) organizacinė struktūra ir vadovavimas [18, p. 15]. Šie veiksniai aktualūs ir statutiniams pareigūnams.

Policijos sistemos plėtos programoje policijos valdymo reorganizavimas siejamas su žmogiškųjų išteklių plėtra ir pareigūnų motyvacijos stiprinimu [5]. Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – Policijos departamentas) strateginiame 2012–2014 m. veiklos plane išsipareigojo „sudaryti prielaidas sukurti patrauklią, motyvuotą ir veiksmingą policijos sistemą“ [23, p. 1].

Įgyvendinant šiuos tikslus, kaip rodo praktika, kyla daug įsisenėjusių problemų, kurias lemia daugelis veiksnių. Vienas iš jų – atkūrus Lietuvos nepriklausomybę ilgai daugiau dėmesio buvo skiriama nusikalstamoms veikoms išaiškinti, nei žmogiškiesiems ištekliams valdyti ir policijos veiklą motyvuojantiems veiksniams plėtoti. Situaciją sunkino prasidėjusi ekonominė krizė, dariusi įtaką ir teisėsaugos institucijų darbui. 2008 m. pabaigoje policijos vadovų buvo pripažinta, jog policijoje „nėra sukurtos ir veikiančios bendros ir veiksmingos darbuotojų motyvavimo sistemos, darbo užmokestis, skatinimo priemonės nėra susietos su darbuotojų vertinimu ir karjeros planavimu, todėl nemaža dalis viešosios policijos tyrėjų, eina kitas pareigas arba visai palieka policijos sistemą“ [13, p. 2]. Policijos institucijai keliami siekiai ir minėtos problemos skatina panagrinėti statutinių tarnybų motyvacijos sistemą – atskleisti veiksnių, motyvuojančių pareigūnų veiklą, taikymo efektyvumą.

Dėmesys Lietuvos viešojo sektoriaus ir ypač statutinių pareigūnų motyvacijai nėra pakankamas: trūksta mokslinių tyrimų, atskleidžiančių pareigūnų vertybinės orientacijos, požiūrį ir darbą ir kt. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos problemos nagrinėtos J. Palidauskaitės, L. Biekštaitės straipsniuose [18; 19], darbuotojų darbo motyvavimo modeliai tirti L. Marcinkevičiūtės, V. Šavareikienės, J. Žaptoriaus darbuose [16; 24; 26]. 2007 m. Valstybės tarnybos departamento iniciatyva pirmą kartą atlikus Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą statutinių pareigūnų motyvacija nebuvo tirta [19]. Suvokiant motyvacinių veiksnių ir motyvacijos procesą sudaromas prielaidas numatyti ir patenkinti darbuotojų svarbiausius poreikius; darbuotojų motyvacijos tyrimas, tinkamos institucinės motyvuojančios priemonės gali skatinti tarnybos profesionalumą ir efektyvumą.

Straipsnio tikslas: remiantis moksline literatūra, teisės aktais bei sociologiniu tyrimu išnagrinėti statutinių valstybės tarnautojų – policijos pareigūnų – motyvacijos dirbti skatinimo sistemos efektyvumą ir pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti pareigūnų motyvaciją. Tuo tikslu analizuojamos pareigūnų veiklą motyvuojančių veiksnių – darbo užmokesčio, darbo turinio ir sąlygų, paskatinimo sistemos – grupės.

Straipsnyje taikytas mokslinės literatūros, norminių dokumentų analizės metodas. Taip pat remtasi autoriaus 2012 m. gegužės mėn. atliktos anketinės apklausos, skirtos nustatyti atskirų motyvacinių veiksnių reikšmę pareigūnų darbui, rezultatais. Tyrime dalyvavo Kauno apskrities policijos pareigūnai. Tyrimo populiacija – 1730 pareigūnų, iš jų 160 dalyvavo apklausoje. Respondentai turėjo įvertinti anketoje pateiktus teiginius, kuriuose atskleidžiamas atskiras aspektas, motyvuojantis policijos veiklą. 10 balų skalėje respondentams reikėjo pažymėti teiginių svarbą. 1 skalė – minimi teiginiai visiškai nesvarbūs, 10 – labai svarbūs. Šios skalės apibendrinti rezultatai turėjo atskleisti pareigūnų lūkesčius, susijusius su

teiginiuose išreikštais motyvavimo aspektais. Analogiškai pareigūnai turėjo įvertinti, kiek teiginiuose minimi aspektai atitinka realią situaciją. Visi anketoje pateikti teiginiai suskirstyti į temines dimensijas. Anketa analizuota teiginio svarbumą (pareigūno lūkestį) priešpriešinant praktiniam atitikimui (realybei) ir skirtumą tarp jų sąlyginai vertinant kaip veiksmų, motyvuojančių pareigūnų veiklą, taikymo tobulinimo galimybių rezervą. Straipsnyje pateikiami tik su šiuo darbu susiję anketavimo rezultatai.

Darbo turinys ir sąlygos kaip motyvuojantys dirbti veiksniai

Darbo turinys, jo organizavimas, pasitenkinimas atliekamu darbu daugeliui darbuotojų yra pagrindinis vidinis motyvatorius. Nemaža tikimybė, kad žmonės, dirbantys mėgstamą, gerai organizuotą darbą, sieks ne tik vidinio pasitenkinimo, bet ir visos organizacijos veiklos plėtros. Mokslininkų nuomone, valstybės tarnyboje darbo svarba, t. y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, yra reikšmingesnė nei privačiame sektoriuje [20]. Policininko profesijos pasirinkimą dažnai lemia atliekamos veiklos nuolatinė dinamika – judėjimas, situacijų kaita, darbas su žmonėmis ir kt. Todėl mėgstamas darbas dažnai būna svarbus motyvacinis veiksnys renkantis šią profesiją.

Policijos darbo turinys formaliai apibrėžtas teisės aktais, kuriuose įtvirtinti policijos uždaviniai, atliekamos funkcijos, veiklos principai ir metodai. *Vidaus tarnybos statuto* (toliau – *Statuto*) 3 str. išdėstytais tarnybos principais, nustatytas pareigūnų santykis su institucija ir įtvirtinti pagrindiniai statutiniai pareigūnų veiklos metodai, pvz., pareigas atlikti „neatidėliotinai“, „imantis aktyvių veiksmų“ ir pan. [5]. *Statuto* paskirtis – sujungti visų vidaus tarnybos institucijų pareigūnų teisinę padėtį. Statute numatyti tik bendrieji pareigūnų veiklos principai, jų statusas, karjeros galimybės, tarnybiniai santykiai, tačiau neregamentuojama atskirų institucijų veikla. *Policijos veiklos įstatymo* 5 str. įtvirtinti pagrindiniai policijos uždaviniai: žmogaus teisių apsauga, viešosios tvarkos užtikrinimas, kriminaliniai tyrimai, saugaus eismo priežiūra, kuriais apibrėžiamos pagrindinės veiklos kryptys ir darbo turinys [3]. Tačiau straipsnio 2 d. numatyta galimybė „minėtus uždavinius praplėsti ir kitais įstatymais“ policijos veiklą padaryti sunkiai prognozuojamą. Atskirų policijos tarnybų funkcijos, nustatytos žinybiniais teisės aktais, sukonkretina pareigūnų veiklą.

Atliekamų funkcijų aiškumas, pastovumas, santykis su atlyginimu ir kitomis skatinimo priemonėmis bene labiausiai formuoja pareigūnų vidines nuostatas į atliekamą darbą. Policijos atliekamų funkcijų pagrįstumas, t. y. kiek jų vykdymas paremtas finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, daugelį metų yra įvairių diskusijų objektas [17]. Manoma, kad policijos komisariatams pavedama vykdyti daug funkcijų, nesusijusių su jų veikla. Pavyzdžiui, 2003–2008 m. Policijos departamento Viešosios policijos valdyba, stokodama žmogiškųjų išteklių, teritorinėms ir specializuotoms policijos įstaigoms perdavė dalį funkcijų: komercinės ir teismų apsaugos funkciją, psichikos ligomis sergančių asmenų palydos funkciją ir kt. [13, p. 5]. Šioms funkcijoms vykdyti nebuvo skirta lėšų ar naujų pareigybių, dėl to padidėjo darbo krūviai ir pareigūnams prireikė nemažai pastangų suprasti naujas užduotis. Nors 2010–2011 m. policijai pavyko atsisakyti vykdyti kurias funkcijas, tačiau, 2011 m. gruodžio mėn. pradėjus įgyvendinti *Apsaugos*

nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymą [4], ši problema vėl tapo aštri: priskyrus naujas funkcijas gerokai padidėjo teritorinių įstaigų darbo apimtys ir išlaidos, tačiau, negavus papildomo finansavimo, komisariatų vadovai buvo priversti persikirstyti turimas lėšas ir darbuotojų užduotis. Esant funkcijų gausai ir nepastovumui, stokojant žmogiškųjų išteklių, sunkiau organizuoti darbą, jis neatliekamas kokybiškai. Todėl kyla nepasitenkinimas darbu. 2012 m. atliktos Kauno VPK policijos pareigūnų apklausos (toliau – Tyrimas) rezultatai rodo, jog pareigūnų lūkesčiai dirbti gerai organizuotą, teikiantį pasitenkinimą darbą yra gana dideli (lūkestis 8,88 balo), tačiau jo atitikties realybei (5,57 balo) atskleidžia gana rimtas darbo organizavimo problemas. Vertinant teiginius: „Paprastai aš atlieku tik tiesiogiai man priskirtas funkcijas“ (lūkestis – 9,0; atitikimas – 5,57; skirtumas – 3,31) ir „Darbo krūvis leidžia tinkamai įsigilinti į atliekamas užduotis ir gerai jas atlikti“ (9,1; 5,3; 3,8), reikia pripažinti, kad darbo organizavimo kokybė formuoja skeptišką požiūrį į darbą.

Pareigūnų požiūrį į veiklą lemia ir darbo sąlygos, siejamos su fizine, psichologine aplinka, – autonomijos laipsniu. Straipsnyje policijos pareigūnų darbo sąlygos bus aptariamoms atskleidžiant darbuotojų fizinę aplinką: pastatų ir patalpų, radijo ryšio ir spec. priemonės, ginkluotę, tarnybinę uniformą ir pan.

Darbo sąlygų užtikrinimas priklauso nuo asignavimų dydžio, racionalaus jų panaudojimo, efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir numatytų priemonių įgyvendinimo. 2012 m. policijos biudžetas, palyginti su 2008 m., sumažėjo net 24,9 proc., todėl atitinkamai mažiau lėšų skiriama ir fizinei darbo aplinkai gerinti. 2011 m. policijos įstaigoms atnaujinti buvo skirta 14,8 mln. Lt investicijų (apie 2,3 proc. biudžeto) [22]. 2012 m. pastatams gerinti skirta panaši suma, tačiau skiriamų lėšų nepakanka, todėl daugelio komisariatų ir nuovadų būklė yra nepatenkinama. Pinigų trūksta ir kitoms reikmėms: 2011 m. policijos įstaigoms 17,27 proc. sumažinus automobilių limitą, jų sumažėjo nuo 2796 iki 2313 [22]. 2011 m. nuo 600 tūkst. Lt iki 476 tūkst. Lt sumažinti asignavimai policijos telekomunikacinei įrangai ir radijo ryšiui [12]. Šiuo metu 60 proc. policijoje naudojamų karinių šaunamųjų ginklų neatitinka Europos Sąjungos reikalavimų. Darbo sąlygas apsunkina ir neracionaliai įgyvendinama *Policijos areštinių veiklos optimizavimo 2009–2015 metų programa*. Vykdamą programą, 2010–2011 m. buvo uždarytos 9 areštinės kaip neatitinkančios reikalavimų, o naujai atidaryta tik viena. Dėl to pablogėjo darbo sąlygos likusiose areštinėse, kuriose laikomų asmenų skaičius ėmė viršyti leistinas higienos normas.

Tvarkinga uniforma kelia pareigūno pasitikėjimą savimi ir policijos įvaizdį visuomenėje, todėl tai vertintina kaip motyvuojantis pareigūną ir formuojantis piliečių požiūrį į instituciją veiksnys. Vyriausybės nustatyta tvarka patulinės tarnybos policininkui kasmet turėtų būti išduodami vasariniai ir žieminiai marškiniai, kelnės, batai pailgintais auliukais. Kas dvejus metus pareigūnas turėtų gauti dar vienus – kitokio tipo – batus, vasarinę kepurę. Kas trejus metus jam skiriama vasarinė ir žieminė striukė [10]. Siekiant taupyti lėšas, nuo 2011 m. generalinio policijos komisaro įsakymu įsigaliojo *policijos pareigūnų aprūpinimo tarnybine uniforma pagal finansines normas tvarka*, kuria remiantis uniformos išduodamos pagal individualų pareigūnų poreikį (pareigūno krepšelį) [15]. Įsigaliojus įsakymui, uniformos pradėtos išduoti ne Vyriausybės nustatyta tvarka, bet vadovo nurodymu, atsižvelgiant į finansines įstaigos galimybes. Todėl praktiškai buvo panaikinta galimybė gauti sukomplektuotą uniformą, nes pagal įsakymą pareigūno

„krepšeli“ sudaro tik 200 Lt, o vien tik žieminė striukė kainuoja 226,27 Lt, batai – 170,61 Lt. Taigi dėl ydingų žinybinių sprendimų policininkai priversti savo lėšomis pirkti trūkstamą aprangą.

Remiantis tyrimo rezultatais, policijos pareigūnų lūkesčiai turėti patogias darbo sąlygas yra labai dideli (bendras dimensijos vidurkis – 9,26 balo), tačiau atitikimas siekia vos 6,62 balo. Pareigūnams aktualu, kad darbo sąlygos palankiai nuteiktų darbui, tačiau, jų nuomone, taip nėra (lūkestis – 9,28 balo; atitikimas – 6,1 balo). Respondentų nuomone, kokybiškam darbui atlikti svarbu, kad komisariatuose būtų pakankamai techninių priemonių, tačiau jų trūksta (lūkestis – 8,86 balo; atitikimas – 6,32 balo). Taigi darytina išvada, kad pareigūnų fizinė darbo aplinka silpnai motyvuoja juos stengtis dirbti ir neformuoja teigiamo požiūrio į patį darbą.

Apibendrintai galima teigti, jog *Policijos veiklos įstatyme* įtvirtinta policijos sistema ir valdymo organizacinė struktūra (11 str.) nesuponuoja galimybių gerinti policijos veiklos administravimo: 1) Įstatyme (5 str. 2 d.) palikta galimybė kitais įstatymais padidinti policijos uždavinių skaičių neleidžia sukurti stabilų vykdančios institucijos funkcijų; 2) Įstatyme aiškiai neapibrėžtos policijos funkcijos, todėl jos reglamentuojamos tarnybų nuostatais, kas dėl nuolatinių tarnybų reorganizacijų sukuria sąlygas dažnai jas perskirstyti; 3) Įstatyme nereglamentuojami tarnybos policijoje santykiai, todėl atsiranda galimybė žinybiniais aktais sukurti nepalankią pareigūnams darbo aplinką. Taip pat nuolatos trūkstant lėšų arba neracionaliai jas panaudojant skatinamas neigiamas pareigūnų požiūris į darbą.

Darbo užmokesčio sistema kaip motyvuojantis dirbti veiksnys

Vienas universaliausių veiksnių, motyvujančių žmones dirbti, yra darbo užmokestis. Atlyginimas atspindi ne tik profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra ir profesijos įvaizdžio dalis – pagal tai formuojama nuomonė apie profesijos statusą [18, p. 7–8]. D. Riley požiūriu, žmonės dirba tikėdamiesi, kad bus deramas užmokestis už darbą ir kad kiekvienais metais jis siek tiek didės [21, p. 168–170]. Viena pagrindinių problemų yra nustatyti teisingus darbo užmokesčio principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant organizacijos tikslų ir motyvuoti našiai dirbti.

Teisėje darbo užmokesčio institutas priskiriamas darbo teisei, numatančiai darbo užmokesčio sulyginimą kaip vieną iš darbo sutarties sąlygų. Šiuo požiūriu *Valstybės tarnybos įstatymu* reguliuojami darbo užmokesčio santykiai skiriasi: su valstybės tarnautojais darbo sutartis nesudaroma (10 str. 5 d.), o su statutiniais pareigūnais nepasirašomos ir kolektyvinės sutartys, trišalėje stojimo į tarnybą sutartyje (9 str. 1 d.) šis klausimas taip pat neaptariamas. Skiriant darbuotoją į pareigas vidaus tarnyboje, pareiginis atlyginimas nustatomas vadovo įsakymu. Šios aplinkybės suponuoja skirtingą policijos padėčių darbo santykių srityje. Tai gali sudaryti prielaidas policijos pareigūnams iškreiptai vertinti savo socialinį statusą darbo rinkoje ir didinti socialinių konfliktų galimybę [25, p. 89].

Remiantis *Valstybės tarnybos įstatymu*, pareigūnų darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai ir priemokos, iš kurių pareiginė alga yra svarbiausia darbo

užmokesčio dalis, lemianti visų priedų ir priemokų dydį. Ji nustatoma atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio algos dydžio. Konkrečios pareigybės kategorijos pagal institucijų grupes ir užimamas pareigas nustatomos Vyriausybės 2002 m. gegužės 20 d. nutarimu Nr. 684 patvirtintu reglamentu.

Atlikus pareigūnų algų analizę, paneigiamas mitas apie didesnę policininkų atlyginimą, palyginti su kitų profesijų darbuotojų uždarbiu. Tokia nuomonė susidaro viešojoje erdvėje pateikus pareigūnų atlyginimo vidurkį, viršijantį Lietuvos vidutinį darbo užmokestį. Tačiau tai tik matematinė fikcija, paremta didele pareigūnų algų diferenciacija: žemiausių ir aukščiausių kategorijų pareigūnų atlyginimai skiriasi daugiau nei 4,5 karto. Daugelio policininkų uždarbis neviršija Lietuvos vidutinio atlyginimo. Pareigūnų algų skirtumus lemia specialiujų nekarinių laipsnių gausa (11 laipsnių) ir neproporcingas pareigūnų algų koeficientų paskirstymas. Pavyzdžiui, 1–10 kategorijų pareigūnų algų koeficientai didėja labai nedaug – nuo 3 iki 4,8 (koeficientai kinta tik 2 balų ribose), o nuo 11 iki 20 kategorijos koeficientai kinta jau beveik 8 balų ribose – nuo 5,2 iki 13. Vadinasi, vertikaliosios (pareigū, rango paaukštinimas) karjeros atveju, žemesniųjų grandžių pareigūnams suteikus aukštesnę kategoriją, jiems pareiginė alga padidėtų apie 100 Lt, turintiems aukštesnes kategorijas, – 350–400 Lt. Darytina prielaida, jog esama algų nustatymo sistema įteisina nelogišką darbo užmokesčio atotrūkį tarp aukščiausias ir žemiausias pareigas einančių pareigūnų ir labai diferencijuoja šių grupių užmokesčio didėjimą suteikus aukštesnę kategoriją.

Motyvacijos aspektu svarbu, kad darbo užmokestis užtikrintų žmogui saugumo bei tikrumo jausmą ir leistų jam suvokti savo statuso svarbą visuomenėje. Šiuo požiūriu svarbios valstybės nuostatos į statutinių tarnybų institucijas, nes jos formuoja vertybinį požiūrį į šias profesijas ir daro įtaką darbuotojų veiklos motyvacijai. 2002 m. Vyriausybei priėmus nutarimą dėl statutinių pareigūnų algų indeksavimo, didesniems atlyginimams išmokėti biudžete papildomų lėšų nebuvo numatyta, todėl buvo pažeista pareigūnų turtinė teisė. Tik 2004 m. Konstituciniam Teismui pripažinus Vyriausybės veiksmus neteisėtais, po ilgų teisminių ginčų pareigūnams buvo gražintos nusavintos darbo užmokesčio lėšos. Demotyvacinis šių aplinkybių poveikis didėjo dėl to, jog pareigūnai turėjo reikalauti valstybės suteiktų, tačiau jos pačios neįgyvendintų teisių. 2006 m. pareigūnai vėl kreipėsi į teismą dėl darbo užmokesčio priteisimo, reikalaudami taikyti vienodus darbo užmokesčio kėlimo standartus visoms socialinėms grupėms (2003–2006 m. pareigūnų bazinė 430 Lt alga nekito, kai kitiems darbuotojams minimali alga buvo keliami kelis kartus).

Dėl 2009 m. ekonominės krizės sumažinus valstybės tarnautojams bazinę algą nuo 490 iki 450 Lt (įstatymu patvirtinti pakeitimai galioja iki 2012 m. gruodžio 31 d) ir pareiginės algos koeficientus aukštesniojo rango policijos pareigūnams, šių darbo užmokestis vidutiniškai sumažėjo daugiau kaip 1 tūkst. Lt, o žemesnes pareigas einančių pareigūnų – 300–400 Lt. Dėl to daugeliui pareigūnų pablogėjo gyvenimo kokybė. Vyriausybės sprendimas nuo 2012 m. rugpjūčio mėn. padidinti minimalų darbo užmokestį (nors ekonominio sunkmečio sąlygomis jis nebuvo mažintas) sukėlė socialinę įtampą bei su ja susijusias politines spekuliacijas atkurti valstybės tarnautojų pareiginės algos dydį. Vyriausybės sprendimas didinti minimalią algą šalyje ir delsimas spręsti viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimų klausimą vertinamas kaip

bandymas spręsti ekonomines problemas pasinaudojant viena visuomenės dalimi. Pareigūnų profesinė sąjunga, vadovaudamasi *Valstybės tarnybos įstatymo* nuostata, jog Seimo kasmet tvirtinamas kitų metų bazinis algos dydis negali būti mažesnis už esamą, išskyrus atvejus, kai iš esmės pablogėja valstybės ekonominė būklė, 2012 m. gegužės 7 d. raštu kreipėsi į Vyriausybę ir, atsižvelgdama į valdžios deklaruojamą ekonomikos atsigavimą, pareikalavo svarstyti pareigūnų algų atkūrimo klausimą. Tai rodo, kad egzistuojantis darbo užmokesčio teisinis reguliavimas lemia nuolatinę socialinę įtampą valstybės tarnybos sistemoje, nes ji sąlygoja ne tiek ekonominiai, kiek subjektyvūs vykdomosios valdžios sprendimai; darbo užmokesčio nustatymo sistema įteisina nepagrįstai didelę pareigūnų atlyginimų diferenciaciją. Ši sistema nėra pakankamai skaidri ir motyvuojanti dirbti.

Atkreiptinas dėmesys, jog VRM parengtame *Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimo įstatymo projekte* (Nr. 10-4358-01), skirtame, bendram valstybės tarnybos valdymui ir teisiniam reguliavimui gerinti, darbo užmokesčio sistemos reglamentavimo klausimas išdėstytas tame pačiame įstatyme. Tačiau statutinių pareigūnų darbo užmokesčio reglamentavimas *Valstybės tarnybos įstatymu* apima tik imperatyvinį jo reguliavimą – numatomos tam tikros darbo užmokesčio garantijos visoms valstybės tarnautojų kategorijoms bendrai, bet nenumatomas dispozityvus (vietinis ir individualus) reguliavimas, leidžiantis taikyti papildomas arba palankesnes darbo užmokesčio sąlygas atskiroms valstybės tarnautojų grupėms. Pastarųjų metų praktika rodo, kad policijos teisės, vidaus tarnybos ypatumų kompensavimo, teisėtų lūkesčių apsaugos principai dažnai ignoruojami, mažinamas darbo užmokestis traktuojant, jog darbo užmokestis reglamentuojamas bendrame visiems valstybės tarnautojams įstatyme, todėl bet kokie atlyginimo pokyčiai taikytini visiems tarnautojams. Tačiau, atsižvelgiant į statutinės tarnybos ypatumus, poreikį objektyviau ir teisingiau skirstyti finansinius išteklius, tikslingiau statutinių pareigūnų darbo užmokesčio sistemą įtvirtinti pareigūnų veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose. Lanksčiau taikant darbo užmokestį valstybė galėtų taikyti efektyvesnes pareigūnų motyvacinės priemonės. Siūlomų pokyčių teisėtumą patvirtina ir Konstitucinis Teismas, konstatavęs, jog „atsižvelgiant į valstybės funkcijų, įgyvendinamų per atitinkamas institucijas, įvairovę, valstybės tarnybos sistemos vieningumas nepaneigia galimybės tam tikrus valstybės tarnybos santykius reguliuoti diferencijuotai“ [7].

Statutinių pareigūnų darbo užmokesčio sistemos reforma numatyta ir VRM parengtame *Vidaus tarnybos statuto įstatymo pakeitimo projekte* (toliau – Projektas). Projekte siūloma: panaikinti darbo užmokesčio struktūrinės dalis, nustatyti 21 pareigūnų kategoriją po 7 pareigybės mokėjimo lygius kiekvienai, t. y., pareigūnas, eidamas tas pačias pareigas, galėtų gauti septynių lygių užmokestį. Siūlomus naujus pareigūnų algų koeficientus (4,34–20,47) sudarys priedai už esamas kvalifikacines kategorijas, stažą ir laipsnį. Taigi dabartinė atskirų darbo užmokesčio elementų koncepcija būtų pakeista labiau integruotu modeliu, kurio dydis iš esmės priklausytų nuo kasmetinio pareigūnų veiklos vertinimo.

Vertinant šį Projektą kaip bandymą sukurti atskirą statutinių pareigūnų darbo užmokesčio reguliavimo sistemą, atkreiptinas dėmesys į kai kuriuos su motyvacija susijusius aspektus. *Pirma*, remiantis Projekte numatyta užmokesčio nustatymo

sistema, patruliuojančio policininko (2 ir 3 kategorijos) atlyginimas pagal vieną kategoriją galėtų kisti nuo 2095 iki 2569 Lt, vidurinės grandies pareigūno (7 kategorija) – nuo 2952 iki 3631 Lt. Taigi atlyginimo pokyčiai galimi tik 18–19 proc., vadinasi, įvertinus pareigūno veiklą labai gerai ir suteikus jam aukštesnį užmokesčio lygį, atlyginimas padidėtų tik 80–85 Lt. Tai, manytina, nėra stiprus argumentas įgyti daug motyvacijos. *Antra*, darbo užmokesčio kaip motyvatoriaus dirbti požiūriu diskutuotinas ketinimas atsisakyti priemonių už darbo stažą ir kvalifikacines kategorijas. 2011 m. policijoje 20,1 proc. pareigūnų tarnybos stažas buvo didesnis nei 20 m., 40,8 proc. darbuotojų – 15–19 m., taigi didžioji personalo dalis jau yra sukaupusi 15–25 proc. priedą, todėl reikėtų jį palikti kaip stabilizuojančią – motyvuojančią priemonę. Siūlymas atsisakyti kvalifikacinių kategorijų motyvuojant, jog jos nesusietos su pareigūno karjera, nėra paremtas mokslinių karjeros tyrimų rezultatais, kurie rodo, jog kvalifikacinės kategorijos – vienos iš svarbesnių horizontaliosios karjeros reguliavimo priemonių [2, p. 207]. Šios kategorijos leidžia išskirti atskirų pareigūnų, einančių to paties lygio pareigas, aukštesnę kvalifikaciją. Kvalifikacinė kategorija padeda pasiekti, kad kvalifikuoti pareigūnai kuo ilgiau eitų to paties lygio ir tos pačios kategorijos pareigas. Kadangi tai lemia ir atitinkamą priemonę prie atlyginimo, dalis personalo nebesiekia aukštesnių pareigų kaip didesnio darbo užmokesčio garanto. Jie motyvuojami siekti veiklos efektyvumo einant to paties lygio pareigas. Policijos sistemoje 2011 m. pirmąją kategoriją turėjo 46 proc. pareigūnų, antrąją ir trečiąją – atitinkamai 22,3 ir 16,2 proc. darbuotojų. Apibendrintai galima sakyti, kad daugiau kaip pusė pareigūnų, atsižvelgiant į stažą ir kategorijas, prie atlyginimo gauna apie 40–55 proc. bendrą priemonę, kuri yra pajamas stabilizuojantis veiksnys. Atsisakius priemonių, negarantuojama, jog, įvedus naują atlyginimo reguliavimo sistemą bus kompensuota per ilgus tarnybos metus sukaupta atlyginimo dalis. *Trečia*, kyla abejonių dėl siūlymo pagrindinį darbo užmokesčio reguliavimo svertą laikyti kasmetinį tarnybinės veiklos vertinimą, kurį lems tiesioginio vadovo ir komisijos išvados. Vertinimas – sunkus procesas, todėl gali atsirasti problemų ir klaidų. Švedų psichologas P. Kortas išskiria šias vertinimo rizikas: 1) nėra aiškių kriterijų, standartų arba jie nevienareikšmiškai interpretuojami (pareigūno surašytų protokolų skaičius, puikus teisės aktų išmanymas, bylų išaiškinimas, nepriekaištingas tiesioginio viršininko nurodymų vykdymas ar kt.); 2) šališkumas, simpatijos ir antipatijos, kurios vienaip ar kitaip daro įtaką vertintojui; 3) centristinė tendencija – visi vertinami vidutiniškai, kad nereikėtų dalyvauti komisijoje, kuri patvirtintų arba pakeistų vertinimą; 4) perdėtas atlaidumas arba griežtumas; 5) aureolės efektas – vertinama pagal vieną kriterijų, pvz., surašytų administracinės teisės pažeidimų protokolų skaičių [1, p. 240]. Dėl to vertinimo procedūrą reikėtų tobulinti aiškiau apibrėžiant, kokios konkrečios savybės, nuopelnai yra vertinami, ir papildant kriterijais: kolegų ir bendruomenės vertinimo, standartizuoto testo taikymo ir kt. Taip pat siūlytina iš naujo įvertinti vertinimo formas, nes pagal Projekto 23 str. pareigūnų vertinimas labiau susijęs su neigiamo nei teikiamo poveikio priemonėmis, pvz., įvertinus pareigūną patenkinamai, siūloma mažinti atlyginimą, įvertinus nepatenkinamai, siūloma jį atleisti. Manytina, jog tai nėra gera išeitis – atleidimas turėtų būti kraštutinė priemonė,

kai pareigūnas kelis kartus paeiliui įvertinamas neigiamai. Siūlytina daugiau taikyti pozityvių priemonių, pvz., kvalifikacijos kėlimas, patyrusio pareigūno priežiūra ir kt.

Pareigūnų skatinimų ir apdovanojimų sistema kaip motyvuojantis veiklą veiksnys

Skatinimas yra neatsiejamas kiekvieno pareigūno darbo vertinimo elementas, kartu ir išorinis motyvatorius dirbti tarnyboje. Pareigūno teisė į skatinimą turi būti ne tik formaliai įtvirtinta, bet ir ginama teisiškai, prireikus net užtikrinant jos teisminę gynybą. Pareigūnai skatinami vadovaujantis Statutu, Vyriausybės nutarimais, vidaus reikalų ministro nustatyta pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo tvarka, generalinio komisaro įsakymais patvirtintais žinybiniais teisės aktais.

Statuto 23 str. įtvirtinti du pareigūnų skatinimo teisiniai pagrindai: 1) už nepriekaištingą ir pavyzdinę tarnybą ir 2) už dalyvavimą atskleidžiant nusikalstamas veikas, kuriomis padaryta turtinė žala valstybei. Pirmuoju atveju pareigūnai skatinami: 1) padėka; 2) ne didesne kaip pareigūno vidutinis darbo užmokestis vienkartinė pinigine išmoka; 3) vardine dovana; 4) žinybinio ženkle; 5) vardiniu ginklu; 6) suteikiant aukštesnį laipsnį. Antruoju atveju pareigūnai skatinami vienkartinėmis iki keturių pareigūno vidutinių darbo užmokesčio dydžio piniginėmis išmokomis. Taip pat pareigūnai už ypatingus nuopelnus Lietuvai gali būti pristatomi gauti valstybės apdovanojimą [4]. Manytina, jog nuostata skatinti už „nepriekaištingą ir pavyzdinę tarnybą“, neapibrėžus įstatyme šios tarnybos sampratos, yra per daug abstrakti ir sudaro prielaidas interpretuoti, pavyzdžiui, neaišku, ar skatinimas turi būti siejamas labiau su darbo rezultatais ar su pareigūno elgesiu tarnyboje. Taip pat pagal šią formuluotę nenumatoma skatinti kitomis, tiesiogiai nesusijusiomis su tarnyba, progomis (mokslas, asmeninės sukaktys, visuomeninė veikla ir kt.). Dėl to labai sumažėja aplinkybių, leidžiančių remiantis įstatymu skatinti pareigūnus, ir sudaromos prielaidos poįstatyminėmis normomis išplėsti įstatymo reguliuojamų santykių ribas. Pavyzdžiui, Vyriausybės patvirtintoje pareigūnų materialinio skatinimo tvarkoje numatyta skirti pinigines išmokas ne tik už tarnybą, bet ir švenčių ar asmeninių jubiliejų progomis, nors įstatyme tai ir nenurodyta [8]. Siekiant suvienodinti pareigūnų skatinimo teisinius pagrindus, tikslinga *Statute* išplėsti aplinkybių leidžiančių skatinti pareigūną, spektrą.

Skatinimo sistemos, kaip motyvuojančio dirbti veiksnio, aspektu pareigūnui yra aktuali skatinimo priemonių įvairovė, jų atitiktis nuopelnams ir piniginių išmokų dydis. Šiuo požiūriu diskutuotinas kai kurių skatinimo priemonių taikymo teisinis reglamentavimas, ribojantis pareigūnų veiklos įvertinimą. Pagal *Statutą* pareigūnai, turintys galiojančią tarnybinę nuobaudą, neskatinami. Pareigūnai, pažeidę *Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymo* nuostatas, vienerius metus paaiškėjus pažeidimui taip pat negali būti skatinami. Ribojimų taikymas be išlygų neleidžia skatinti pareigūnų net jiems atlikus ypatingos svarbos užduotis ar atskleidus nusikalstamas veikas, darančias didelę žalą valstybei. Tokių atvejų svarbą rodo jų išskirtinė reguliavimo tvarka teisės aktuose, taip pat, tikėtina, kad jie gali kelti didesnę riziką pareigūno gyvybei ar sveikatai. Neįvertinus ypač pasižymėjusio ir

galiojančią nuobaudą turinčio pareigūno, priešpriešinamos dvi moralinės vertybės – atliktas nuopelnas ir tarnybinio nusižengimo vertybinis svoris visuomenėje. Jeigu nuopelnas (pvz., išaiškintas sunkus nusikaltimas) reikšmingesnis už tarnybinę nuobaudą (pvz., įspėjimą), tai negavęs paskatinimo pareigūnas bus mažiau motyvuotas plėtoti tolesnę veiklą. Manytina, kad draudimą skatinti reikia diferencijuoti pagal pareigūno poelgio svarbą ir naudą visuomenei. Pareigūnų apdovanojimui taikomas nuoseklumo principas, kuriuo remiantis asmeniui neskiriamas aukštesnio rango paskatinimas, jeigu jis nebuvo skatintas žemesnėmis priemonėmis, taip pat gali sutrukdyti pagerbti žmogų už ypatingus darbus [11]. Įstatymu ribojant vienkartinį piniginių išmokų dydį ir dažnumą, menkesnės galimybės materialiai įvertinti ypač aktyvius darbuotojus, o taip pat sukuriama praktika skatinti ne pagal nuopelnus, bet pagal gaunamo atlyginimo dydį. Tikimybė pareigūnui gauti *Statuto* 23 str. 2 d. numatytą iki 4 darbo užmokesčio dydžio premiją yra menka pagal Vyriausybės nustatytą išmokų tvarką reglamentuojančias sąlygas: išmoka numatyta tik tada, jeigu padaryta turtinė žala valstybei yra didesnė kaip 35 tūkst. Lt, o skatinimui skiriamas tik 1 proc. padarytos turtinės žalos [10]. Asmeninių ar tarnybos sukakčių progomis pareigūnai skatinami generalinio komisaro patvirtintų nuostatų tvarka [11]. Šiomis progomis jie gali būti apdovanoti generalinio komisaro ar įstaigos vadovo padėkos raštais, vardinėmis dovanomis ar piniginėmis išmokomis. Atsižvelgiant į stažą, premijų dydis ir dovanų vertė kinta nuo 300 iki 700 Lt. Pastebėtina, jog tarnybos jubiliejinių metų progomis pareigūnai skatinami ištarnavę 10 metų, o asmeninių jubiliejų – tik nuo 40 metų, taigi didelė dalis pareigūnų šia skatinimo priemone pasinaudoti negali. Apibendrintai galima teigti, jog kai kurios skatinimo sistemą reglamentuojančios teisės normos yra ydingos, nes nesukuria prielaidų efektyviai paskatinti nusipelnčius asmenis.

Vertinant paskatinimo sistemą jos priemonių taikymo dažnumo aspektu, pastebima gana ryški darbuotojų skatinimo mažėjimo tendencija (1 lent.).

1 lentelė. Lietuvos policijos pareigūnų paskatinimas ir apdovanojimas (proc.)

Metai	2007	2008	2009	2010	2011
Dirbančių policijos pareigūnų skaičius	11 303	11 049	11 023	10 946	10 737
Iš viso paskatintų pareigūnų skaičius	62,6	50,5	37,4	37,0	34,7
<i>Valstybiniai apdovanojimai</i>	0,05	0,01	0,23	0,12	0,00
<i>Vyriausybės</i>	0,08	0,01	0,53	0,06	0,12
<i>Vidaus reikalų ministro</i>	0,53	1,7	0,60	0,89	0,49
<i>Policijos generalinio komisaro</i>	6,46	4,25	5,23	4,53	5,69
<i>Istaigos vadovo</i>	55,4	44,2	30,8	31,4	28,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal [14; 22].

Bendras paskatintų pareigūnų skaičius per penkerius metus sumažėjo beveik dvigubai. Tiksliai įvardyti reiškinio priežastis sunku, tačiau žinant, jog materialinė paskatinimo išraiška nėra pagrindinė, problemos sieti su pablogėjusia ekonomine situacija negalima. Taip pat abejotina tikimybė, kad pasikeitusi policijos vadovybė sugriežtino pareigūnų skatinimo reikalavimus, todėl tikėtina, kad tai pačios

paskatinimo sistemos neefektyvumo išraiška. Policijos pareigūnai praktiškai skatinami institucijose: vadovų ir generalinio komisaro padėkos raštais, aukštesniųjų institucijų paskatinimais reti. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog pareigūnų lūkestis už gerą darbą atitinkamai būti paskatintiems yra didelis (9,42), tačiau vidaus reikalų institucijose taikoma paskatinimų ir apdovanojimų sistema pareigūnų netenkina (atitikimas – 5,94). Ypač pareigūnai nusivylę taikomais paskatinimais savo darbovietėse (lūkestis – 9,7; atitikimas – 4,1) ir vadovų požiūriu į pareigūnų paskatinimą (lūkestis – 9,22; atitikimas – 5,08). Reikšminga tai, jog formaliai taikomos paskatinimo priemonės (ypač padėkos) pareigūnų nėra labai vertinamos. Jie pageidautų įvairesnių, labiau individualizuotų paskatinimo formų.

Išvados

1. Policijos pareigūnų vidinė ir išorinė motyvacija lemia ne tik jų pažiūras į darbą, profesiją, organizacinę aplinką, bet ir jų veiklos efektyvumą. Policijos pareigūnų veiklai turi įtakos šios viešajam sektoriui būdingos motyvacinių veiksmų grupės: darbo organizavimas ir sąlygos, socialinės garantijos, darbo užmokestis, karjeros galimybė, paskatinimų sistema ir kt. Sėkmingai jas realizuojant ir derinant su individualiais darbuotojų poreikiais, sudaromos prielaidos sukurti efektyvią pareigūnų motyvavimo sistemą.

2. Motyvacinių veiksmų analizė parodė, jog policijos sistemoje taikomos pavienės ir epizodines motyvacinės priemonės, todėl nepavyksta sukurti vieningos sistemos, jungiančios visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus. Siekis tobulinti policijos veiklą, reformuojant įstatyminę statutinių pareigūnų bazę, vertintinas teigiamai, tačiau dėl kai kurių sprendimų, susijusių su darbo užmokesčio sistemos pakeitimu, anot pareigūnų, yra abejonių, todėl siūlytina prieš juos priimant atlikti papildomą aplinkos analizę.

3. Efektyviai taikyti motyvacinės priemonės trukdo šie veiksniai: 1) egzistuojanti įstatyminė bazė, neleidžianti gerinti policijos administravimo, aiškiai apibrėžti policijos uždavinių ir atliekamų funkcijų; 2) darbo užmokesčio teisinis reguliavimas lemia socialinę įtampą policijos sistemoje, todėl šį teisinį institutą tikslinga perkelti į policijos veiklą reguliuojančius teisės aktus; 3) policijos paskatinimo ir apdovanojimo sistema yra neefektyvi ir nesukuria prielaidų motyvuoti veiklą, todėl tikslinga skatinimo priemonės papildyti labiau individualizuotais kompensavimo mechanizmais.

Literatūra

1. Butkienė G., Kepalaitė A. *Mokymasis ir asmenybės brendimas*. Vilnius: Margi raštai, 1999.
2. Jagminas J. Valstybės tarnautojo karjera. Kn.: K. Masiulis, A. Krupavičius (sud.). *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius, 2007, p. 196–224.
3. Lietuvos Respublikos policijos veiklos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000, Nr. 90-2777.
4. Lietuvos Respublikos apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 72-3475.

5. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 42-1927.
6. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. gruodžio 21 d. nutarimas Nr. X-1010 *Dėl Lietuvos policijos sistemos plėtros programos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 144-5466.
7. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2004. 12. 13 nutarimas *Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su jais susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams*. Byla Nr. 51/01-26/02-19/03-22/03-26/03-27/03. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 181-6708.
8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 *Dėl Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos*. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 69-3440.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimas Nr. 1167 *Dėl vienkartinį piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 132-5072.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr. 748 *Dėl pareigūnų tarnybinių uniformų ir skiriamųjų ženklų pavyzdžių patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 95-3512.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 9 d. nutarimas Nr. 167 *Dėl pareigūnų, tiesiogiai dalyvavusių išaiškinant (nustatant) nusikaltimus ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta (galėjo būti padaryta) turtinė žala valstybei, skatinimo tvarkos*. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 20-963.
12. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011m. balandžio 19 d. įsakymas Nr. 5-V-348 *Dėl policijos sistemos darbuotojų skatinimo gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis tvarkos aprašo patvirtinimo*. <http://www.policija.lt/index.php?print=1&id=2796&page=8&archive=1> [2012-02-18].
13. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2008 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 5 –V -823 *Dėl viešosios tvarkos palaikymo ir nusikalstamų veikų prevencijos funkcijų decentralizavimo ir nusikalstamų veikų atskleidimo ir tyrimo funkcijų persikirstymo programos patvirtinimo*. www.policija.lt/index.php?id=2796 [2012-05-15].
14. Lietuvos policijos veikla 2011 metais. http://pd.policija.lt/images/pd/2011_ataskaita_visuomenei.pdf [2012-05-21].
15. Lietuvos policijos generalinio komisaro 2011 m. spalio 12 d. įsakymas Nr. 5-V-892 *Dėl Lietuvos policijos pareigūnų aprūpinimo tarnybine uniforma finansinių normų nustatyto ir tarnybinės uniformos apskaitos taisyklių, tarnybinės uniformos dėvėjimo taisyklių ir pareigūnų ap rengimo tarnybine uniforma finansinių normų patvirtinimo: pakeitimo ir metinės pareigūno ap rengimo tarnybine uniforma finansinės normos nustatymo pakeitimo*. <http://www.policija.lt/index.php?id=48> [2012-05-21].
16. Marčenytė–Panomariovienė I. *Apmokėjimas už darbą ir jo užtikrinimas*. Vilnius: LTU, 2003.
17. Mečkauskas V. Policijos veiklos kontrolės turinio problemos: struktūrinis aspektas. *Jurisprudencija*, 2005, T. 76 (68), p. 77–89.
18. Palidaukaitė J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasi aspektas. *Viešojoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 7–18.
19. Palidaukaitė J., Segalovičienė I. Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, Nr. 47, p. 73–90.

20. Rainey, H. G. *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 2003.
21. Riley D. *Public Personnel Administration*. Harper Collins college Publisher. 2001.
22. Policijos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos. Pažyma apie policijos įstaigų veiklą ir nusikalstamumą per 2011 metus. <http://www.policija.lt/index.php?id=2875> [2012-02-17].
23. Policijos departamento prie vidaus reikalų ministerijos 2012–2014 metų strateginis veiklos planas. <http://www.policija.lt/get.php?f.9343> [2012-01-12].
24. Šavareikienė D. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių knygrišykla, 2008.
25. Vitkauskas K. Darbo užmokesčio įtaka policijos pareigūnų teisių saugai. *Jurisprudencija*, 2004, Nr. 63 (55), p. 87–98.
26. Žaptorius J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 2007, T. 18. Nr. 4.

Kęstutis Vitkauskas

The Motivation Analysis of Lithuanian Police Officers

Abstract

Statutory civil service – one of the leading function for ensuring of public safety, which guarantees human and public security in a country, thus, this is the reason of high professional, ethical and moral requirements for statutory civil servants. Motivation and encouragement process is required in the implementation of the assigned tasks for effective statutory civil service. Motivation - promoting process as an employee is directed to a specific activity and motivating factors or “motivators” encourage individuals to take an activity in order to realize certain needs, using internal and external factors. Motive – an internal incentive, impulse or reason to do something or it is a factor, which encourages a person to work.

The status of a police officer consists of the following motivating factors: employment content, operating conditions, wage, social guarantees, service period (pension), annual leave, service responsibility, career, assessment, encouragements and awards. These are the main factors, which purpose is to motivate properly officers to serve qualitatively a selected service as well as the persons who are pretending to be officers.

However, the provided motivating factors are not effective because of difficult financial situation in Lithuania and constantly decreasing social guarantees. This could be conformed by the done research, which reveals a significant difference between expectations and correspondences of police officers to have an effective motivation system in an internal service. The main reasons determining a weak motivation and encouragement system for serving in a civil service in Lithuania: low wages, bad working conditions, weak social guarantees and career chances.

Kęstutis Vitkauskas – Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Policijos veiklos katedros docentas, humanitarinių mokslų daktaras.

E. paštas: k.vitkauskas@mruni.lt

Kęstutis Vitkauskas, Doctor of Humanitarian Sciences, is an Associate Professor at the Department of Police Activities, Public Security Faculty, Mykolas Romeris University.

E-mail: k.vitkauskas@mruni.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2012 m. rugpjūčio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2012 m. rugsėjo mėn.