

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ REIKŠMĖ VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUCIJOSE

Gina ULINSKIENĖ, Vytauto Didžiojo universitetas, Žemės ūkio akademija, Bioekonomikos plėtros fakultetas, el. paštas: gina.ulinskiene@vdu.lt

Santrauka

Nors viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra, tačiau kintanti socialinė, ekonominė ir politinė aplinka viešajame sektoriuje iš darbuotojų reikalauja atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo. Šiose organizacijose darbuotojų motyvavimo sistema tampa labai svarbi, nes padeda suprasti, kas motyvuoja įstaigos darbuotojus ir kaip tai galima panaudoti siekiant pagerinti darbo rezultatus. Tačiau nėra vienos universalios motyvavimo priemonės, kuri veiktų visiems darbuotojams. Atlikus mokslinių šaltinių bei norminių aktų analizę, remiantis statistinės analizės rezultatais nustatyta, kad LR muitinės pareigūnams yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės, kurios yra reglamentuojamos norminiais aktais ir nepaliekama galimybių organizacinėms interpretacijoms. LR muitinėje yra taikoma įvairių materialinių (piniginių, nepiniginių) ir nematerialinių (moralinio) skatinimo priemonių, taip pat taikomos ir specifinės motyvavimo priemonės. Jeigu motyvavimo priemonės darbuotojams yra pritaikytos netinkamai, mažėja jų motyvacija ir prastėja darbo rezultatai. Atsižvelgiant į tai, pagrindinis statutinių valstybės tarnybos įstaigų uždavinys turėtų būti siekti kuo geresnių rezultatų ir tinkamai atlikti savo tarnybines funkcijas.

Reikšminiai žodžiai: viešojo administravimo įstaiga, motyvavimas, motyvavimo priemonė.

Įvadas

Darbuotojų motyvavimo vertinimas yra svarbus procesas, tačiau jis gali būti sudėtingas ir reikalauti kruopštaus planavimo ir įgyvendinimo. Pagrindinė problema yra tai, kad nėra vienos universalios motyvavimo priemonės, kuri veiktų visiems darbuotojams ir nors viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra, tačiau kintama socialinė, ekonominė ir politinė aplinka viešajame sektoriuje iš darbuotojų reikalauja atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo. Darbuotojai turi būti aukštos kompetencijos, motyvuoti, gebėti bendrauti, jiems reikia žinių ir įgūdžių. Šios savybės gali laiduoti bendradarbiavimą su piliečiais ir užtikrinti tinkamą viešosios politikos įgyvendinimą (Uka, Prendi, 2021). Šie reikalavimai išryškina žmogiškųjų išteklių profesionalumo svarbą, darbuotojus skatina ir įpareigoja intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, įgyti įvairesnių gebėjimų, efektyviai planuoti savo veiklą, sugebėti savarankiškai, kokybiškai veikti tam tikroje aplinkoje (Vo, Tuliao, Chen, 2022). Iš valstybės tarnautojų tikimasi, kad jie taps reprezentatyvūs ir tobulins naujų paslaugų bei prekių pateikimo būdus. Todėl šiose organizacijose labai svarbi tampa darbuotojų motyvavimo sistema, padedanti suprasti, kas motyvuoja darbuotojus ir kaip tai galima panaudoti siekiant pagerinti darbo rezultatus. Kiekvienas žmogus yra unikalus ir turi savo poreikius, vertybes ir lūkesčius. Siekiant kuo geriau motyvuoti darbuotojus viešojo organizavimo institucijose yra naudojamos įvairios motyvavimo priemonės. Tačiau naudojant pavienes materialines ar nematerialines motyvavimo priemones, jos neatneša tiek naudos ir konkurencinio pranašumo. Todėl norint, kad organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turėtų didesnę įtaką joje dirbantiems darbuotojams, reikia motyvavimo priemonės jungti, derinti tarpusavyje, t. y. kurti tam tikras motyvavimo sistemas ir modelius, kurie turėtų didžiausią poveikį organizacijos nariams. Todėl Lietuvos Respublikos (LR) muitinėje svarbu pasirinkti tinkamas motyvavimo priemones, kurios atitiktų šios viešojo administravimo institucijos ir jos darbuotojų poreikius.

Tyrimo tikslas – nustatyti motyvavimo priemonių reikšmę viešojo administravimo institucijų darbuotojams.

Išsikeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti motyvavimo sistemos esmę viešojo administravimo institucijoje.
2. Išanalizuoti LR muitinės darbuotojų motyvavimo sistemos sprendimų problematiką.
3. Nustatyti LR muitinės pareigūnų motyvavimo priemonių pagrindinius pokyčius 2003–2018 m. laikotarpiu.

Tyrimų objektas ir metodai

Tyrimų objektu pasirinktos darbuotojų motyvavimo priemonės viešojo administravimo institucijoje. Straipsnis parašytas remiantis mokslinės literatūros ir norminių aktų analizės, sintezės ir apibendrinimo metodais.

Tyrimų rezultatai ir jų aptarimas

Valstybinių institucijų veiklos ideologija labai stipriai veikiama įvairių šiuolaikinių iššūkių: inovacijų diegimo, naujų valdymo modelių taikymo, kurie skatina viešojo administravimo institucijas siekti nuolatinės socialinės gerovės ir

ilgalaikio darnaus vystymosi siekio realizavimo, palankaus darbo klimato sukūrimo, kad darbuotojai turėtų gerus tarpusavio santykius bei sklandžiai bendrauti su vadovais (Lasisi, Constanta, Eluwole, 2022). Dėl šių priežasčių galima teigti, kad sėkminga viešojo administravimo institucijos veikla neįmanoma be motyvuoto personalo. Personalo motyvavimas yra esminis veiksnys siekiant efektyvios viešojo administravimo institucijos veiklos (Liu, Liu, 2022). Vadovui sunkiausia pritraukti talentingus darbuotojus, juos išlaikyti ir užtikrinti aukštus rezultatus (Thang, Nghi, 2022). Aiškūs darbuotojo vaidmuo siekiant bendrų viešojo administravimo institucijos ir asmeninių tikslų tampa esminiu motyvuojančiu veiksniumi.

Viešajame sektoriuje darbuotojai labiau linkę klestėti ir siekti aukštesnių poreikių, kai jaučiasi vertinami, gerbiami ir palaikomi kolegų ir vadovų. Atviras bendravimas, bendradarbiavimas ir grįžtamasis ryšys padeda spręsti problemas, trukdančias darbuotojų motyvacijai ir gerovei (Zhenjing ir kt., 2022). Sėkmingas motyvavimas reikalauja lanksčios ir empatiškos reakcijos į individualius darbuotojų poreikius ir iššūkius (Raina, 2022). Suprasti motyvavimo svarbą būtent viešojo administravimo institucijose yra esminė sąlyga siekiant pagerinti darbuotojų įsitraukimą, produktyvumą ir pasitenkinimą. Aiškūs tikslai ir uždaviniai suteikia prasmę ir kryptį, į kurią nukreipiamos pastangos (Kedra, 2023). Asmeninių tikslų ir uždavinių nustatymas skatina darbuotojų atsakomybę ir iniciatyvumą, o kai darbuotojai patys dalyvauja kuriant tikslus, jie labiau stengiasi juos pasiekti (Pervaiz, 2021). Aiškūs tikslai darbuotojams padeda efektyviau planuoti darbus ir įveikti kliūtis (Houston, 2019). Taigi, kai individualūs tikslai sutampa su viešojo administravimo institucijos strategija, atsiranda sinergija, kuri lemia kolektyvinę sėkmę.

Valstybinių institucijų darbuotojų motyvavimas padeda užtikrinti įstaigos veiklos produktyvumą ir efektyvumą, taip pat turi didelį poveikį konkrečiam regiono ekonomikos vystymuisi, todėl tampa labai svarbu išlaikyti specialistus ir stiprinti konkrečios viešojo administravimo institucijos pozicijas toje vietinėje rinkoje, kurioje yra teikiamos jos paslaugos (Souders, 2020). Tačiau viešojo administravimo institucijų veiklos apibrėžtumas įstatymais, konkrečiais reikalavimais apsunkina motyvavimo procesą. Jeigu valstybinė institucija supranta personalo motyvavimo svarbą ir lojalių darbuotojų poveikį veiklos rezultatams, tada ji teikia didelį dėmesį motyvavimo proceso realizavimui, ypač darbuotojų karjeros proceso planavimui bei valdymui vien tam, kad darbuotojai savo profesinę veiklą ir ateitį sietų su konkrečios viešojo administravimo institucijos gerove (Olafsen, Deci, 2018). Svarbu pabrėžti tai, kad viešojo administravimo institucijose karjeros galimybes ne tik galima, bet ir būtina aptarti tiek priimant naują darbuotoją, tiek ir darbuotojo veiklos vertinimo metu, kuris viešojo administravimo institucijose yra apibrėžtas norminiuose aktuose.

Statutinių pareigūnų motyvavimą galima skirstyti į dvi rūšis: vidinį ir išorinį. Vidinis motyvavimas yra nukreiptas ir jam užtikrinti priemonės yra parenkamos taip, kad būtų veikiamas paties žmogaus ir skatinamas vidinio atlygio, tokio kaip malonumas, pasitenkinimas ar pasiekimų jausmas. Tuo tarpu išorinis motyvavimas – tai atlyginimas, priedai, apdovanojimai, pripažinimas ir pan. (Morris, Grehl ir kt., 2022).

Siekiant kuo geriau motyvuoti darbuotojus viešosiose institucijose yra naudojamos įvairios motyvavimo priemonės. Tačiau naudojant pavienes materialines ar nematerialines motyvavimo priemones, jos neatneša tiek naudos ir konkurencinio pranašumo. Todėl norint, kad organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės turėtų didesnę įtaką joje dirbantiems darbuotojams, reikia motyvavimo priemones jungti, derinti tarpusavyje, t. y. kurti tam tikras motyvavimo sistemas ir modelius, kurie turėtų didžiausią poveikį organizacijos nariams. Analizuojant motyvavimo sistemą esmę (praktiniu aspektu) būtų galima pastebėti, kad ją dažniausiai sudaro tam tikrų motyvavimo metodų bei priemonių visuma, kuri daro atitinkamą įtaką darbuotojų poreikių patenkinimui. Dažniausiai pagrindinis darbuotojų motyvavimo sistemos tikslas institucijoje – atnaujinti ar pakeisti nusistovėjusią sistemą, kuri yra susijusi su įpročiais, vyraujančiais santykiais, požiūriu į darbinę veiklą ir rezultatus. Motyvavimo sistemos kūrimas susideda iš tam tikrų etapų, tačiau esminis akcentas kuriant sistemą yra motyvavimo priemonių nustatymas ir jų taikymas institucijos veikloje.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos įvairios motyvavimo priemonių rūšys – socialinės, ekonominės, piniginės (materialinės), teisinės, psichologinės ir kitos motyvavimo priemonės. Tokia motyvavimo priemonių klasifikacija yra ganėtinai paini bei plati, akcentuojant, kad dauguma šių priemonių yra panašios ir patenka į tą pačią kategoriją. Tačiau viešojo sektoriaus motyvavimo priemonių pasirinkimas yra ribotas, nes yra taikomi įvairūs teisės aktai: Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2024), Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos įstatymas (2024), Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas (2024), Muitinės statutai (2020) ir kt.

Darbuotojų motyvavimui skirtos priemonės tiesiogiai lemia viešojo administravimo institucijos produktyvumo didėjimą. Motyvuoti darbuotojai ne tik didina produktyvumą, bet ir atskleidžia jų svarbą statutinės institucijos atžvilgiu (Sirois, 2023). Darbuotojų produktyvumui įtakos turi ir gera savijauta, tolerancija, atvirumas bei kitos puoselėjamos vertybės. Kai darbuotojai suvokia savo darbo prasmę ir tikslą, jie labiau įsitraukia ir mėgaujasi savo veikla, taip padidindami bendrą pasitenkinimą darbu. Darbuotojų išlaikymas yra glaudžiai susijęs su motyvavimo esme (Uka, Prendi, 2021). Vertinami ir motyvuoti darbuotojai rečiau ieško kitų darbo pasiūlymų, o tai viešojo administravimo institucijoms leidžia sutaupyti išlaidas, susijusias su įdarbinimu ir apmokymu.

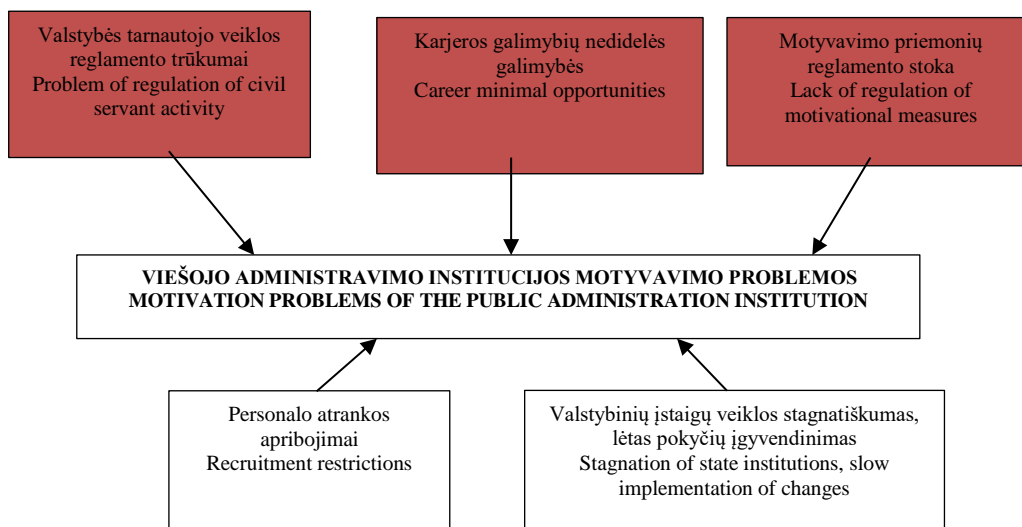
Viešosios institucijos vadovas turi sujungti vidinę ir išorinę aplinką, kad darbuotojai jaustųsi patenkinti ir produktyviai dirbtų. Svarbu kelti realius tikslus, atitinkančius įmonės galimybes. Priešingu atveju darbuotojai gali nusivilti ir palikti viešojo administravimo instituciją, o tai gali lemti neigiamus rezultatus (Wietrak, Rousseau, Barends, 2021).

Motyvuoti darbuotojai yra strateginė viešojo administravimo institucijos investicija, atsiperkanti su kaupu (Liu, Liu, 2022). Statutiniai pareigūnai, kurie dirba teigiamoje aplinkoje ir jaučia savo darbo tikslą, yra sveikesni ir atsparesni (Zhenjing ir kt., 2022). Tačiau svarbu akcentuoti tai, kad darbuotojų motyvavimo sistemos įdiegimas viešojo administravimo institucijoje yra sudėtingas ir ilgas procesas, reikalaujantis kruopštaus planavimo ir nuoseklaus įgyvendinimo (Khlivna, 2020). Labai svarbu suprasti, kokia yra esminė sėkmingo tikslų įgyvendinimo dalis, o sėkmingas valdymo sprendimo įgyvendinimas priklauso nuo vadovo gebėjimo užtikrinti tikslų ir nuoseklų pavaldžių darbuotojų darbą.

Nuolat akcentuojama, kad tos viešojo administravimo institucijos, kurių veiklos ideologija yra orientuota į darbuotojus ir kurios taiko motyvavimo priemonių kompleksą ir jį pritaiko pagal dinamiškas vidines ir išorines veiklos sąlygas, formuoja palankaus darbdavio įvaizdį, o veikla tampa orientuota į darbuotojų lojalumą, bendruomenės palankumą (Nikolic, 2020), todėl tinkamas darbuotojų motyvavimas valstybinėse institucijose yra labai svarbus veiksnys.

Valstybinės institucijos nuolat susiduria su darbuotojų lojalumo ir motyvacijos problemomis, tačiau nenoriai pripažįsta, kad tai lemia netinkamos motyvavimo priemonės. Kita vertus, vis labiau modernėjančios valstybinės institucijos privalo užtikrinti orientaciją į socialinį atsakingumą, darnų vystymąsi bei bendruomeniškumo principus, todėl siekdamas konkurencingumo turi ne tik teikti dėmesį darbuotojų motyvavimo pokyčiams ir savo veiklos konkurencingumo užtikrinimui (Ryan, Deci, 2020). Kitos viešojo administravimo institucijose egzistuojančios darbuotojų motyvavimo problemos, kurias galima išvelgti remiantis Lietuvos Respublikos reglamentu, pateiktos 1 paveiksle.

Svarbu akcentuoti ir tai, kad privatus sektorius gali suteikti vis daugiau valstybinių institucijų teikiamų paslaugų, todėl šias problemas labai svarbu spręsti siekiant išvengti darbuotojų rotacijos ir užtikrinti viešojo sektoriaus institucijų patrauklumą darbuotojams.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR viešojo administravimo įstatymą, 2024; LR vidaus tarnybos įstatymą, 2024; Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymą, 2024; Muitinės statutą, 2020

Source: according to the Public Administration Law of the Republic of Lithuania, 2024; the Internal Service Law of the Republic of Lithuania, 2024; Law on State Pensions of Officials and Soldiers of the Republic of Lithuania, 2024; Customs Statute, 2020

1 pav. Viešojo administravimo institucijos motyvavimo problemos

Figure 1. The Problems of motivation of the public administration institution

Valstybės tarnautojo veikla, motyvavimo priemonės, karjera bei personalo atranka yra aiškiai reglamentuota norminių aktų ir būtina laikytis juose numatytų reikalavimų. Atskiro viešojo administravimo institucijos padalinio vadovas negali taikyti savo nuožiūra papildomų motyvavimų priemonių, kurios nėra numatytos teisės aktų. Visada turi būti laikomasi įstatymo numatytų gairių. Viešojo administravimo institucijų vadovai, siekdami aukštesnių veiklos rezultatų, daugiausia dėmesio skiria tiems darbuotojams, nuo kurių darbingumo priklauso didžioji dalis rezultatų sėkmės. Šis dėmesys dažniausiai pasireiškia darbuotojus skatinant, t. y. taikant įvairias motyvavimo priemones, kuriomis ir paveikiamas darbuotojų elgesys. Darbuotojai, kurie neturi galimybės pasirinkti darbo pobūdžio, nesinaudoja turimais profesiniais gebėjimais ar kvalifikacija, tampa abejingi ir nemotyvuoti. Siekiant tinkamai taikyti motyvavimo priemones, vadovams būtina žinoti darbuotojų lūkesčius ir motyvus, skatinančius jų elgesį.

LR muitinė – viešojo administravimo institucija, kurios pagrindinis veiklos tikslas – rinkos, tarptautinės prekybos grandinės ir visuomenės apsauga bei muitų ir tarptautinės prekybos politikos, verslo sąlygų palengvinimo įgyvendinimas (LR muitinės įstatymas, 2024). Pareigūnų darbo rezultatai priklauso nuo jų suinteresuotumo dirbti kokybiškai ir efektyviai, todėl LR muitinės vadovai turi stengtis, kad pareigūnai tinkamai atliktų užduotis, būtų produktyvūs ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Muitinės pareigūnus būtina nuolat skatinti ir motyvuoti. Labai svarbią vietą įstaigoje personalo valdyme užima pareigūnų motyvavimas, nes privatus sektorius ir jo dalyviai gali pasiūlyti ypatingai daug motyvavimo priemonių, kurios atrodo palankesnės ir tinkamesnės, todėl gali būti atsisakoma pareigū valstybės tarnyboje. O ir dažnu atveju potencialius darbuotojus nuo atėjimo dirbti į viešojo administravimo instituciją atbaido ne tik ne visada motyvuojantis darbo užmokestis, o ir sudėtingai gaunamas paaugstinimas. Todėl viešasis sektorius turi labai pasistengti, kad žmogus norėtų ateiti į viešojo sektoriaus instituciją ir joje dirbti, nes tik motyvuotas darbuotojas nori būti darbe, neturi neigiamo požiūrio, džiaugiasi ir yra atsidaavęs savo darbui.

Pareiginė alga apskaičiuojama atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio. Ateinančių finansinių metų bazinis dydis, atsižvelgiant į praėjusių metų vidutinę metinę infliaciją (skaičiuojant nacionalinį vartotojų kainų indeksą), minimaliosios mėnesinės algos dydį ir kitų vidutinio darbo užmokesčio viešajame sektoriuje dydžiui ir kitimui poveikį turinčių veiksnių įtaką, nustatomas nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje. Nacionalinėje kolektyvinėje sutartyje sulgytą bazinį dydį tvirtina Seimas. Jeigu nacionalinė kolektyvinė sutartis nėra sudaryta arba pakeista iki einamųjų metų birželio 1 dienos, ateinančių finansinių metų bazinį dydį Vyriausybės teikimu, įvertindamas ir atsižvelgdamas į šioje dalyje numatytas aplinkybes, tvirtina Seimas. Tvirtinamas naujas bazinis dydis negali būti mažesnis už esamą bazinį dydį, išskyrus atvejus, kai LR Fiskalinės sutarties įgyvendinimo konstituciniame įstatyme nustatyta tvarka nustatomos ir paskelbiamos išskirtinės aplinkybės.

Vertinant statistinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, matoma, kad pareigūnams yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės. Statutinėse valstybės tarnybos įstaigose valstybės tarnautojai skatinami įvairiomis motyvavimo priemonėmis, didžiausia problema, kad jos yra visoms statutinėms įstaigoms yra taikomos tokios pat. Visada turi būti laikomasi įstatymo numatytų gairių. Nors tik kiekvieno padalinio vadovas geriausiai mato, ko būtent jo vadovaujamos įstaigos darbuotojams reikia labiausiai. O kol kas nėra sukurto ir bendrai veikiančios, veiksmingos darbuotojų motyvavimo sistemos.

Labai nemažą atlyginimo dalį ilgamečiams pareigūnams sudaro priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažą. Atsižvelgiant į buvusius dydžius, pokytis šiuo metu yra toks, kad stažas yra pridodamas už kiekvienus tarnybos metus, ne kas penkerius, kaip buvo anksčiau. Taip pat padidėjo maksimalus procentas už stažą. Vietoje buvusių 25 % dabar yra 30 %.

Papildomą skatinimą ir apdovanojimą LR muitinės pareigūnams apibrėžia LR vidaus tarnybos įstatymas (2024) ir Muitinės statutas (2020). Juose yra aiškiai apibrėžta, kada ir kaip vyksta veiklos vertinimas, koku koeficientu gali būti įvertintas pareigūnas. Už neprikaištingą ir pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami. Palyginus Tarnybos LR muitinėje 2000 m. galiojusį statutą bei galiojantį 2023 m., pareigūnų skatinimo pokyčio beveik nematyti.

Pagal LR muitinės darbuotojų motyvavimo sistemą ir suteikiamus apdovanojimus galima teigti, kad įstaiga vertina savo ilgamečius darbuotojus, suteikiami apdovanojimai, papildomos skatinimo priemonės: papildomos atostogos, vardinė dovana, vienkartinė pinigine išmoka, LR muitinės garbės ženklas ir kt. Jiems yra skiriama suminė darbo laiko apskaita. Bendras darbo laikas išlyginimas kas ketvirtį, kad neviršytų nustatytų darbo valandų skaičiaus. Taip pareigūnai gauna papildomas laisvas dienas, jeigu yra darbo valandų perviršis, jeigu yra trūkumas – dirba papildomas valandas.

Pareigūnų darbo laiko norma yra 40 valandų per savaitę (7 dienų laikotarpiu). Pareigūnai privalo vykdyti pareigūną į pareigas skiriančio asmens arba jo įgalioto asmens įsakymą ar nurodymą dirbti viršvalandinį darbą, kai būtina:

- įvykdyti tarnybines užduotis, kurios vykdymas dėl jos ypatumų negali būti sustabdytas ar nutrauktas;
- kitais neatidėliotinais atvejais, kai nepavedus dirbti viršvalandžių nebūtų užtikrintas statutinei įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas.

Kasmetinės atostogos planuojamos kalendorinių metų pradžioje, suderinus su kolektyvu, kad vienu metu neatostogautų per didelį kiekį pareigūnų ir nebūtų sutrikdomas sklandus posto darbas.

LR Muitinės pareigūnų statute (2000) yra numatyta, kad pareigūnų rotacija gali būti vykdoma dėl kelių priežasčių: tarnybinio būtinimo atvejais ir paaukštinimo tarnyboje atvejais.

Gali būti vykdoma tiek vidinė, tiek ir išorinė rotacija. Tais atvejais, kai yra vykdoma išorinė rotacija ir pareigūnas turi išvykti į kitą gyvenamąją vietą, kaip motyvavimo priemonės yra taikomos gyvenamos patalpos nuomos išlaidų apmokėjimas, gali būti suteikiamas tarnybinis automobilis. Pagrindinė problema kyla dėl to, kad dažnai LR muitinės pareigūno perkėlimas į kitą vietą reiškia ir jo šeimos gyvenamosios vietos keitimą, kurios įstaiga nekompensuoja.

Apibendrinant pateiktos apžvelgtų LR muitinės pareigūnų motyvavimo priemonių pagrindiniai pokyčiai 2003–2018 m. laikotarpiu (žr. 1 lentelę). Nurodyti pokyčiai atsirado LR muitinės pareigūnų reglamente 2018 m., o 2003 m. šių priemonių nebuvo.

Pagal 1 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad 2018 m. LR muitinėje motyvavimo sistemoje pokyčių, lyginant su 2003 m. reglamentu, įvyko nedaug ir dauguma jų yra neigiami: pareiginės algos priedai dirbantiems iki vienerių metų sumažėjo nuo 5 iki 1 %, sumažintas pinigine premijos dydis, neliko apdovanojimo garbės ženklu ir galimybės gauti tarptautinius apdovanojimus, o sprendimuose, susijusiuose su darbuotojų rotacija, dėl geresnės karjeros pokyčių neįvyko. Palankiai vertinama tik tai, kad motyvavimo sistemoje buvo priimti sprendimai, susiję su darbo užmokesčiu: visose pareigose padidėjo vidutiniškai 30 %. Nors viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, mažai aplinkos veikiama struktūra, tačiau kintama socialinė, ekonominė ir politinė aplinka viešajame sektoriuje iš darbuotojų reikalauja atitinkamos kultūros aptarnavimo srityje, profesionalumo, greitos reakcijos, novatoriškumo, tačiau pokyčiai motyvavimo sistemoje yra lėti ir jiems neskiriama pakankamai dėmesio. LR muitinės pareigūnų veiklos griežtas reglamentas reikalauja, kad darbuotojai turi būti aukštos kompetencijos, motyvuoti, sugebėti bendrauti, jiems reikia žinių ir įgūdžių. Šios savybės gali laiduoti bendradarbiavimą su piliečiais ir užtikrinti tinkamą viešosios politikos įgyvendinimą, tačiau motyvavimo sistema jų neatitinka, nes reikalavimai išryškina žmogiškųjų išteklių profesionalumo svarbą, darbuotojus skatina ir įpareigoja intensyviai siekti naujų žinių ir ugdyti atitinkamus įgūdžius, įgyti įvairesnių gebėjimų, efektyviai planuoti savo veiklą, sugebėti savarankiškai, kokybiškai veikti tam tikroje aplinkoje, tačiau tam nėra tinkamai motyvuojami. Iš valstybės tarnautojų tikimasi, kad jie taps reprezentatyvūs ir tobulins naujų paslaugų bei prekių pateikimo būdus. Tai leis sumažinti valstybinį sektorių, perduoti dalį funkcijų privačiam sektoriui, tačiau kol kas situacija motyvavimo sistemoje yra labai prasta.

1 lentelė. LR muitinės darbuotojų motyvavimo priemonių pokyčiai 2003–2018 metais

Table 1. Changes in motivational measures for customs employees of the Republic of Lithuania in 2003-2018

Motyvavimo sistemos sprendimai susiję su ekonominėmis (materialinėmis) priemonėmis <i>Decisions of the motivation system are related to economic (material) means</i>		Motyvavimo sistemos sprendimai susiję su organizacinėmis (administracinėmis) priemonėmis <i>Decisions of the motivation system are related to organizational (administrative) means</i>	Motyvavimo sistemos sprendimai susiję su sociopsichologinėmis priemonėmis <i>Decisions of the motivational system are related to socio-psychological measures</i>
Susiję su piniginėmis priemonėmis <i>Related to monetary instruments</i>	Susiję su nepiniginėmis priemonėmis <i>Related to non-monetary instruments</i>		
Darbo užmokestis visose pareigose padidėjo vidutiniškai 30 proc. <i>Wages in all positions increased by an average of 30 percent.</i>	Pradėtos teikti vardinės dovanos <i>Named gifts have begun</i>	Suteikiamas tarnybinis automobilis <i>A company car is provided</i>	Nedidelės karjeros galimybės <i>Few career opportunities</i>
Pareiginės algos priedai dirbantiems iki 1-erių metų sumažėjo nuo 5 proc. iki 1 proc. <i>Mandatory salary supplements for those working up to 1 year have decreased from 5 percent. up to 1 percent</i>	Pradėta skatinti papildomomis atostogų dienomis <i>Promotion of additional vacation days has begun</i>	Pareigūnų rotacijos metu apmokamos apgyvendinimo išlaidos <i>Accommodation expenses are paid during officer rotation</i>	Darbo grafiko pritaikymo galimybės (galimybė dirbti nuotoliniu būdu) <i>Possibilities of customizing the work schedule (possibility to work remotely)</i>
Sumažintas piniginių premijos dydis <i>The size of the monetary bonus has been reduced</i>	Neliko apdovanojimo garbės ženklų ir galimybės gauti tarptautinius apdovanojimus <i>The badge of honor of the award and the opportunity to receive international awards did not remain</i>		
	Pareigūnų rotacija dėl paaukštinimo liko nepakeista <i>The rotation of officers for promotion remained unchanged</i>		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR viešojo administravimo įstatymą, 2024; LR vidaus tarnybos įstatymą, 2024; 2024; Muitinės statutą, 2020
Source: according to the Public Administration Law of the Republic of Lithuania, 2024; the Internal Service Law of the Republic of Lithuania, 2024; 2024; Customs Statute, 2020

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimas atspindi taikomas poveikio priemones ir metodus (vadybos funkcija), kurie turi įtakos darbuotojų elgsenai ir sukuria poveikį darbuotojų motyvacijai, t. y. vidiniam jų veiklos veiksmui. Egzistuoja dvi pagrindinės motyvavimo priemonių rūšys: materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės. Pagrindinėmis materialinio motyvavimo priemonėmis laikomas darbo užmokestis, finansiniai priedai bei premijos prie atlyginimo, tam tikros išmokos už atliktas papildomas užduotis, darbuotojo pasiekimus, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas bei kitų paslaugų ir programų vykdymas organizacijos lėšomis. Nematerialinės motyvavimo priemonės yra orientuotos į darbuotojo savirealizacijos, bendravimo ir tobulėjimo poreikių tenkinimą. Psichologinės motyvavimo priemonės apima karjeros ir kvalifikacijos kėlimo perspektyvas, darbo vertinimą ir užimtumo reguliaciją, tinkamo organizacijos mikroklimato ir darbuotojų santykių palaikymą, demokratišką vadovavimo stilių ir pan. Kadangi darbuotojų motyvavimo priemonės yra įvairios, viešojo administravimo organizacija privalo formuluoti tokių motyvavimo priemonių kompleksą, kuris atitiktų ne tik darbuotojų poreikius, bet ir organizacijos gebėjimus (galimybes motyvuoti darbuotojus). Taigi, valstybinė įstaiga, siekdama įdiegti efektyvią motyvavimo sistemą, turi naudoti tas motyvavimo priemones, kurios tinkamos tiek darbuotojams, tiek jos vadovams. Statutinėse valstybės tarnybos įstaigose yra taikoma įvairių materialinių (piniginių, nepiniginių) ir nematerialinių (moralinio) skatinimo priemonių, taip pat taikomos ir specifinės motyvavimo priemonės. Šioje įstaigoje motyvavimo sistemoje vyksta neigiami pokyčiai ir taikomos motyvavimo priemonės darbuotojams yra pritaikytos netinkamai, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus apibrėžtus norminiuose aktuose, todėl mažėja jų motyvacija ir prastėja darbo rezultatai, gausu neužimtų pareigų ir laisvų darbo vietų. Atsižvelgiant į tai, pagrindinis LR muitinės uždavinys turėtų būti siekti kuo geresnių rezultatų, koreguoti taikomą personalo motyvavimo sistemą, kad tarnyboje būtų galima užtikrinti pakankamą pareigūnų kiekį, jų lojalumą įstaigai, veiklos produktyvumą ir atliekamų tarnybinių funkcijų kokybę.

Išvados

1. Motyvavimas viešojo administravimo institucijoje yra sudėtingas reiškinys, kurį veikia įvairūs veiksniai: darbuotojų poreikiai, viešojo administravimo institucijos veiklos tikslai, užduotys, socialinis kontekstas. Motyvuoti statutiniai pareigūnai ne tik noriai dirba ir didžiuojasi savo užimamomis pareigomis viešojo administravimo institucijoje, bet ir užtikrina aukštesnę teikiamos paslaugos kokybę. Motyvavimas naudingas viešojo administravimo institucijai, nes lojalūs, patikimi ir našūs darbuotojai yra atsidavę darbiui viešojo administravimo institucijoje, o pastaroji, kai turi tokių tinkamai motyvuotą darbuotoją, gali pasiekti gerokai aukštesnį darbo našumą ir visuomenės patikimumą, užtikrinti mažesnę personalo kaitą.

2. Statutinėse valstybės tarnybos įstaigose yra taikoma įvairių materialinių (piniginių, nepiniginių) ir nematerialinių (moralinio) skatinimo priemonių, taip pat taikomos ir specifinės motyvavimo priemonės. Per 2003–2018 m. laikotarpį LR muitinėje motyvavimo sistemoje pokyčių įvyko nedaug ir dauguma jų yra neigiami: pareiginės algos priedai dirbantiems iki 1-erių metų sumažėjo nuo 5 iki 1 %, sumažintas pinigines premijos dydis, neliko apdovanojimo garbės ženklų ir galimybės gauti tarptautinius apdovanojimus, atostogų kalendorinių ir darbo dienų skaičius sumažėjo per pusę, o sprendimuose, susijusiuose su darbuotojų rotacija dėl geresnės karjeros neįvyko pokyčių. Palankiai vertinama tik tai, kad motyvavimo sistemoje buvo priimti sprendimai, susiję su darbo užmokesčiu: visose pareigose vidutiniškai padidėjo 30 %. Šioje įstaigoje motyvavimo sistemoje vyksta neigiami pokyčiai ir taikomos motyvavimo priemonės darbuotojams yra pritaikytos netinkamai, atsižvelgiant į keliamus reikalavimus, apibrėžtus norminiuose aktuose, todėl mažėja jų motyvacija ir prastėja darbo rezultatai, gausu neužimtų pareigų ir laisvų darbo vietų. Atsižvelgiant į tai, pagrindinis LR muitinės uždavinys turėtų būti siekti kuo geresnių rezultatų, koreguoti taikomą personalo motyvavimo sistemą, kad tarnyboje būtų galima užtikrinti pakankamą pareigūnų kiekį, jų lojalumą įstaigai, veiklos produktyvumą ir atliekamų tarnybinių funkcijų kokybę.

Literatūra

- Houston, E. 2019. What is Goal setting and How to do it Well. Prieiga per internetą: <https://positivepsychology.com/goal-setting/> (žiūrėta 2024 02 17).
- Kedra, Ch. 2023. Motivation: The Driving Force Behind Our Actions. Prieiga per internetą: <https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378> (žiūrėta 2024 02 15).
- Khlivna, I., Kartashova, O., Filippova, V. ir kt. 2020. Modern Methods of Personnel motivation in Public administration. *International Journal of Management (IJM)*. Vol 11 (4), p. 339–349.
- Lietuvos Respublikos Muitinės statusas. 2020. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjz05CE3N-EAxXEXfEDHc2iCUYQFnoECBAQAO&url=https%3A%2F%2Fseimas.lrs.lt%2Frs%2Flegalact%2FTAD%2FTAIS.109840%2Fformat%2FISO_PDF%2F&usg=AOvVaw0_KbcAe_q8iqgcKLlggZiwu&opi=89978449 (žiūrėta 2024 02 08).
- Lietuvos Respublikos muitinė. 2024. Prieiga per internetą: <https://lrmuitine.lt> (žiūrėta 2024 02 08).
- Lietuvos Respublikos muitinės įstatymas. 2024. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.232350/asr> (žiūrėta 2024 02 08).
- Lietuvos Respublikos pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas*. 2024. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.15125/asr>
- Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 2024. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/asr> (žiūrėta 2024 02 08).
- Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 2024. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>.
- Liu, W., Liu, Y. 2022. The Impact of Incentive on Performance, Business Cycle, and Populations Health in Emerging Economies. No. 9, p. 12–16. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/358508021_The_Impact_of_Incentives_on_Job_Performance_Business_Cycle_and_Population_Health_in_Emerging_Economies (žiūrėta 2024 02 08).
- Madhani, P. M. 2021. The Rewards Value Chain: Optimal Mix Of Tangible And Intangible Rewards For Enhancing Business Performance. *The Journal of Total Rewards*, Vol. 30(2), p. 43-52.
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., Westwater, M. L. 2022. On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological medicine*, No. 52(10), p. 1801–1816.
- Nikolic, T., M. 2020. The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *General Management*, No. 17(7), p. 3–5.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., Halvari, H. 2018. Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motiv. Emotions*, No. 42, p. 178–189.
- Pervaiz, S., Li, G., He, Q. 2021. *The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance*. *PloS one*, No. 16(12), p. 86–91.
- Raina, R. 2022. Moving Crisis to Opportunities: A Corporate Perspective on the Impact of Compassionate Empathic Behaviour on the Well-Being of Employees. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, No. 17(2), p. 239–255.
- Sirois, F. M. 2023. Procrastination and Stress: A Conceptual Review of Why Context Matters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20(6), 5031. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065031>
- Thang, D. V., Nghi, N. Q. 2022. The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, No. 2, p. 404–405.
- Ryan, R. M., Deci, E. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, No. 61, p. 41–56.
- Souders, B. 2020. *The Science of Improving Motivation at Work*. Prieiga per internetą: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/> (žiūrėta 2024 02 16).

21. Zhenjing, G., Chupradit, S., Kuo, K. Y., Nassani, A. A., Haffar, M. 2022. Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in public health*, No. 10, p. 48–57.
22. Wietrak, E., Rousseau, D., Barends, E. 2021. Work motivation: an evidence review. *Scientific summary*. London. *Chartered Institute of Personnel and Development Institute*, No. 1(12), p. 1–23.

THE SIGNIFICANCE OF EMPLOYEE MOTIVATION MEASURES IN PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

Summary

Although the public sector is considered a relatively stable, reliable structure with little impact on the environment, the changing social, economic and political environment in the public sector requires employees to have a relevant culture in the field of service, professionalism, quick reaction, and innovation. In these organizations, the employee motivation system becomes very important, because it helps to understand what motivates the employees of the institution and how it can be used to improve work results. However, there is no one universal motivation tool that works for all employees. After the analysis of scientific sources and normative acts, based on the results of the statistical analysis, it was established that various motivational measures are applied to the Customs officers of the Republic of Lithuania, which are regulated by normative acts and leave no room for organizational interpretations. The Customs of the Republic of Lithuania applies various material (monetary, non-monetary) and non-material (moral) incentives, as well as specific motivational measures. If motivational tools are not applied properly to employees, their motivation decreases and work results deteriorate. Taking this into account, the main task of statutory public service institutions should be to achieve the best possible results and perform their official functions properly.

Keywords: public administration institution, motivation, motivation tool.