

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Živilė Besevičienė**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS VALSTYBĖS**  
**TARNYBOJE ANALIZĖ: JONAVOS PRIEŠGAISRINĖS**  
**GELBĖJIMO TARNYBOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Prof. dr. Algis Krupavičius

**KAUNAS, 2016**

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

TVIRTINU

L. e. Instituto direktorės pareigas

(parašas) Doc. dr. Audronė Telešienė

(data)

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS VALSTYBĖS**  
**TARNYBOJE ANALIZĖ: JONAVOS PRIEŠGAISRINĖS**  
**GELBĖJIMO TARNYBOS ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Viešasis administravimas (kodas 621N70001)**

---

**Vadovas**

(parašas) Prof. dr. Algis Krupavičius

(data)

**Recenzentas**

(parašas) Doc. Rūta Petrauskienė

(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Živilė Besevičienė

(data)

**KAUNAS, 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

ŽIVILĖ BESEVIČIENĖ

(Studento Vardas Pavardė)

Viešojo administravimo programa

(Studijų programa, kursas)

Baigiamojo projekto „Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015-12-16

(Data)

KAUNAS

Patvirtinu, kad mano Živilės Besevičienės baigiamasis projektas tema „Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

Besevičienė, Ž. *Analysis of Employee Motivation System in Public Service: Case of Jonava Fire and Rescue Department*: Master's thesis in Public Administration / supervisor prof. dr. Algis Krupavičius. Institute of Public Policy and Administration, the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: 03S.

Key words: employee; motivation; motivation system; public service.

Kaunas, 2016. 73 p.

## SUMMARY

The relevance of the research is determined by the importance to motivate employees in public sector. Public sector in some cases competes for the employees with private sector, and the resources of public sector to motivate and financially stimulate employees are limited. Public sector must assure other motivators, not financial, in order to motivate its employees to take responsibilities, work efficiently and with high quality. It is relevant to analyse what elements must include in the employees motivation system in public sector, and how such system is applicable in the case of separate public institutions. The novelty of the research is related to the application of employees' motivation scales to research motivation factors of employees of Jonava Fire and Rescue Department, determining problems of employee motivation. The problem of the research is to determine whether employees motivation system in public sector needs correction. The subject of research is the motivation of public servants. The object of research is the improvement of motivation system of public servants. The aim of the research is to analyse and determine peculiarities of public sector employees' motivation system and the need to improve it in the case of Jonava Fire and Rescue Department. Objectives of the research are as follows: 1. To reveal the importance of employees motivation; 2. According to the scientific literature to discuss peculiarities of motivation system of public servants; 3. To perform analysis of Jonava Fire and Rescue Department employees motivation system and identify possibilities of its improvement. Methods of research are the analysis of scientific literature, law analysis, analysis of statistical data, questionnaire. Using the method of questionnaire 33 employees, all of them are public servants working as firemen, of Jonava Fire and Rescue Department were questioned (out of 37 firemen working at this Department). The motivation scale used at the research was adopted from the scale that was used in 2008 performing the nation-wide research of public servant motivation in Lithuania. The results of research reveal that motivation of Jonava Fire and Rescue Department firemen is higher than average, as well as the loyalty to the current work position. However the motivation of respondents is weakened by the work payment (that unsatisfied most of respondents), possibilities of career are poor. It was concluded that employees motivation system in Jonava Fire and Rescue Department should be improved by assuring better possibilities of career and education, strengthening of psychological climate, better evaluating employees' work results, and by increasing work payment (according to the possibilities of state's budget and economic situation). The recommendations for Jonava Fire and Rescue Department and Fire and Rescue Department under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania were given. The Master's thesis contains three main parts. The first part analyses theoretical aspects of employees motivation system in public sector, and main motivators of public sectors. The second part contains research methodology. The third part analysis results of empirical research. The Master's thesis is ended up by conclusions and recommendations.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....	8
ĮVADAS .....	9
<b>1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI .....</b>	
1.1. Motyvavimo samprata ir bendrosios motyvavimo teorijos.....	12
1.2. Valstybės tarnautojų motyvavimo specifika.....	14
1.2.1. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai.....	14
1.2.2. Motyvavimo valstybės tarnyboje problemos ir riboti ištekliai .....	21
1.3. Valstybės tarnautojų motyvavimo reglamentavimas ir praktika .....	26
1.3.1. Užsienio šalių patirtys .....	26
1.3.2. Lietuvos situacija .....	30
1.3.3. Valstybės tarnautojų motyvavimo politikos tobulinimo galimybės .....	36
<b>2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKA .....</b>	
<b>3. JONAVOS PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS IR JOS TOBULINIMO TYRIMAS .....</b>	
3.1 Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos charakteristika .....	45
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė .....	48
3.3. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybės .....	62
IŠVADOS .....	66
REKOMENDACIJOS .....	68
LITERATŪRA .....	69
PRIEDAI .....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvavacijos samprata .....	12
2 lentelė. Motyvuojančių veiksnių klasifikavimas .....	15
3 lentelė. Tarnautojų motyvacijos veiksniai pagal Herzberg motyvacijos teoriją .....	18
4 lentelė. Ugniagesius gelbėtojus motyvuojantys specifiniai profesiniai veiksniai .....	20
5 lentelė. Svarbiausieji bendrieji ir specifiniai profesiniai veiksniai motyvuojantys ugniagesius gelbėtojus .....	20
6 lentelė. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalys .....	33
7 lentelė. Valstybės tarnautojų motyvavimo strategijos .....	37
8 lentelė. Svarbiausios valstybės tarnautojų paskatos .....	38
9 lentelė. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos personalo struktūra .....	46
10 lentelė. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvavimo tobulinimo pasiūlymai .....	62
11 lentelė. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimo priemonės .....	63

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo viešajame ir privačiajame sektoriuose motyvai .....	16
2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Įvertinkite, kiek jums asmeniškai svarbūs šie faktoriai dirbant valstybės tarnyboje“ vidurkių pasiskirstymas balais .....	17
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	42
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnyboje .....	43
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą .....	43
6 pav. Respondentų pasitenkinimas dirbamu darbu.....	49
7 pav. Respondentų ketinimai keisti darbą .....	49
8 pav. Vidiniai veiksniai, darantys įtaką pareigūnų pasirinkimui dirbti Priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje .....	50
9 pav. Išoriniai veiksniai, darantys įtaką pareigūnų pasirinkimui dirbti Priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje .....	52
10 pav. Respondentams svarbūs motyvacijos veiksniai .....	53
11 pav. Veiksnių, susijusių su darbo organizavimu ir mikroklimatu organizacijoje, svarba respondentų motyvacijai .....	55
12 pav. Veiksnių, susijusių su darbuotojų vertinimu ir skatinimu, svarba respondentų motyvacijai .....	56
13 pav. Veiksniai, kurie labiausiai neigiamai veikia darbą Priešgaisrinėje tarnyboje.....	58
14 pav. Veiksniai, galintys paskatinti respondentus pereiti dirbti į privatų sektorių .....	59

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Išorinė motyvacija** – motyvacija, susijusi su tuo, kad daryti tai, kas užtikrina konkretų rezultatą (Denhardt, Denhardt, Aristigueta, 2015).

**Motyvacija** – „valstybės tarnautojų motyvacija apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme“ (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011, p. 128).

**Motyvacimas** – „organizacinis veiksnys, organizacijos pastanga, susijusi su gaunamu atlygiu už pastangas, pagarba, teisingumo pajautimu, pasitenkinimu darbu“ (Monkevičienė ir kt., 2007, p. 607).

**Statutinis valstybės tarnautojas** – viešojo administravimo ar paslaugų valstybės tarnautojas (muitininkas, policininkas, kontrolierius, diplomatas, civilinės krašto apsaugos tarnybos tarnautojas, Lietuvos banko ar aukštojo mokslo įstaigos darbuotojas ar kitas tarnautojas), kurio statusą nustato atskiras įstatymas ar statutas (Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2 str. 8 d.).

**Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, įgijęs šio ir kitų įstatymų nustatytą valstybės tarnautojo statusą ir valstybės (valstybinėse ir savivaldybių) institucijose ar įstaigose atliekantis viešojo administravimo, ūkines ar technines funkcijas arba teikiantis viešąsias paslaugas visuomenei (Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2 str. 2 d.).

**Valstybės tarnyba** – teisinių santykių tarnyboje visuma, reglamentuojama valstybės teisės aktais, nustatančiais valstybės tarnautojo statuso įgijimą, pasikeitimą ir praradimą (Lietuvos respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 1999, 2 str. 1 d.).

**Valstybės tarnybos etosas** – tam tikrų vertybių – simpatijos, teisingumo, rūpinimosi visuomenės interesais, pasiaukojimo – pripažinimas ar siekis jomis vadovautis konkrečiose situacijose (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011).

**Vidaus tarnyba** – vidaus tarnybos sistemos pareigūno statuso įgijimo, pasikeitimo ir praradimo bei su vidaus tarnybos sistemos pareigūno statusu susijusių teisinių santykių visuma (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas, 2003, 2 str., 1 d.).

**Vidinė motyvacija** – susijusi su tuo, kas patinka pačiam žmogui (Denhardt, Denhardt, Aristigueta, 2015).



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Įvairūs personalo valdymo klausimai aktualūs kiekvienoje organizacijoje – tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus. Organizacija, siekdama savo tikslų, produktyvesnio darbo, rezultatyvesnės veiklos turi žinoti ir atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius. Viešajame sektoriuje siekiant tenkinti visuomenės poreikius, vis daugiau naudojant versle taikomų valdymo metodikų, išskyla valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos tobulinimo poreikis. Valstybės tarnautojų motyvacija ir moralinis nusiteikimas yra aktualus viešojo sektoriaus klausimas (Palidaskaitė, Segalovičienė, 2008, p. 74). Viešajame sektoriuje įsisaugojanti, jog dėl darbuotojų yra konkuruojama su privačiu sektoriumi, todėl jiems turi būti pasiūlytos paskatos, kurios leistų tinkamai atlikti valstybės tarnybą. Atitinkamai mokslinėje literatūroje ir pastaraisiais metais (Witesman, Walters, 2014; Yung, 2014; Witesman, Walters, 2014; Mafini, Dlodlo, 2014; Ertas, 2015; Kilkon, Han, 2013; ir kt.) vyksta aktyvi diskusija, kiek valstybės tarnautojų atžvilgiu pritaikomos bendrosios darbuotojų motyvavimo teorijos (klasikinės Maslow, Herzberg ir kitos).

Valstybės tarnautojų motyvavimo srityje viešajame sektoriuje susiduriama su keliomis problemomis. Viena jų – riboti ištekliai, dėl kurių darbo apmokėjimas viešajame sektoriuje dažnai mažesnis negu privačiame sektoriuje. Dėl šios priežasties darbuotojams, kuriems darbo užmokestis yra svarbiausia sąlyga lemianti jų sprendimą dirbti vienoje ar kitoje organizacijoje, valstybės tarnyba nėra tinkama profesinės savirealizacijos sritis. Valstybės tarnyboje turi būti užtikrinamos kitos paskatos, kurios skatintų valstybės tarnautojus atsiduoti savo darbui, prisiimti reikiamus įsipareigojimus ir dirbti efektyviai bei kokybiškai. Šią problemą Lietuvos mokslinėje literatūroje nagrinėjo Baršauskienė (2002), Marcinkevičiūtė (2005), Palidaskaitė (2007; 2008). Baršauskienė (2002), Marcinkevičiūtė (2005) atskleidė valstybės tarnautojų motyvavimo svarbą, ją nagrinėjo klasikinių motyvavimo teorijų kontekste. Reikšmingus tyrimus šioje srityje atliko Palidaskaitė (2007; 2008), kuri ypatingai akcentavo, jog valstybės tarnautojų motyvavimo problema turi būti nagrinėjama atskirai nuo privataus sektoriaus darbuotojų motyvavimo, nes valstybės tarnyboje svarbūs kitokie motyvatoriai nei privačiame sektoriuje – grindžiami labiau ne pragmatiniais materialiniais siekiais, bet savirealizacijos, pagarbos veiksniais. Kiek naujesnes publikacijas valstybės tarnautojų motyvacijos klausimais paskelbė Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2009), Palidaskaitė, Vaisvilavičiūtė (2011), nagrinėjusios atskiros institucijos atveji; Rusteika, Diržytė (2014) nagrinėję darbo užmokestį kaip motyvatorių valstybės tarnyboje. Galima pastebėti, jog atlikti naujesni empiriniai tyrimai šioje srityje yra kiek fragmentiški, dažniausiai orientuoti į atskirų atvejų analizę. Lieka aktualus klausimas, kaip galima susisteminti skirtingus požiūrius į valstybės tarnautojų motyvavimą, kokie elementai turi sudaryti valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, o taip pat kiek teoriškai charakterizuojama valstybės tarnautojų motyvavimo sistema pritaikoma konkrečių viešojo sektoriaus institucijų atveju? Šie klausimai

nagrinėjami magistro darbe, empirinį tyrimą atliekant Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atveju.

Atitinkamai šio darbo *mokslinis naujumas* – naudojant motyvacijos tyrimo skales atliekamas empirinis tyrimas Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atveju, nustatant šios tarnybos darbuotojų (statutinių tarnautojų) motyvacijos problemas. Tokia svarbi viešųjų paslaugų sritis – priešgaisrinė apsauga – tarnautojų motyvavimo Lietuvoje klausimu nesulaukė reikiamo dėmesio.

Atlikus motyvavimo tyrimus, rezultatus galima naudoti kaip įrankį, vertinant tarnautojų motyvacinę būseną bei nuostatas darbo atžvilgiu, nustatyti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, tinkamai bei laiku reaguoti. Motyvacija turi įtakos ne tik jų pažiūroms į darbą, pasitenkinimą juo, pasirinktą profesiją, organizacinę aplinką, bet ir jų veiklos rezultatams.

**Darbe tiriama problema** – nustatyti ar darbuotojų motyvavimo sistema valstybės tarnyboje reikalauja patobulinimo.

**Darbo objektas** – valstybės tarnautojų motyvavimas.

**Darbo dalykas** – valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos tobulinimas.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ir nustatyti valstybės tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos ypatumus ir tobulinimo poreikį Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atveju.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų motyvavimo svarbą;
2. Remiantis moksline literatūra išnagrinėti valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos ypatumus;
3. Atlikti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos analizę ir identifikuoti galimas jos tobulinimo galimybes.

**Darbe taikyti tyrimo metodai.** Rengiant magistro darbą taikomi šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; teisės aktų analizė; statistinių duomenų analizė; anketinė apklausa. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą, atlikta teorinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos analizė. Taikant teisės aktų analizę, išnagrinėta teisinė bazė, reglamentuojanti valstybės tarnautojų motyvavimą Lietuvoje. Taikant statistinių duomenų analizę nagrinėti valstybės tarnybos duomenys Lietuvoje. Taikant anketinės apklausos metodą, atlikta apklausa Jonavos priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje vertinant darbuotojų požiūrį į esamą motyvavimo sistemą. Empiriniam tyrimui atlikti pritaikyta anketa, kurią 2008 m. naudojo KTU mokslininkai, atlikdami Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo tyrimą, Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu. Ši anketa naudojama dėl to, jog ji grindžiama klasikiniu požiūriu į motyvavimą, įvertinant ir specifinių teorinėje literatūroje akcentuojamų valstybės tarnautojų motyvatorių svarbą. Pritaikant šį tyrimo būdą, atsiranda galimybė palyginti šiame darbe atliekamo tyrimo rezultatus su 2008 m. atlikto Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo tyrimo rezultatais.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje nagrinėjami teoriniai valstybės tarnautojų motyvavimo veiksniai. Antrajame skyriuje pateikiama tyrimo metodika. Trečiajame skyriuje analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Darbas užbaigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

# 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TEORINIAI ASPEKTAI

Nagrinėjant valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą, problema, svarbu suvokti svarbias sąvokas ir jų teorinį pagrindimą šioje srityje. Šioje darbo dalyje nagrinėjama motyvavimo ir motyvacijos samprata, bendrosios motyvavimo teorijos, valstybės tarnautojų motyvavimo specifika bei juos motyvuojantys veiksniai. Nagrinėjama užsienio šalių patirtis ir Lietuvos situacija, aptariamoms valstybės tarnautojų motyvavimo politikos tobulinimo galimybės.

## 1.1. Motyvavimo samprata ir bendrosios motyvavimo teorijos

Motyvuotas žmogus yra pasirengęs veikti, susitelkęs ir susikoncentravęs ties siekiamais tikslais. Todėl organizacijų darbuotojų motyvavimas atlikti savo darbą gerai, yra gyvybiškai svarbus, nes darbuotojų pastangomis pasiekiami organizacijos tikslai ir siekiama rezultatų. Kalbant apie darbuotojų motyvavimą, svarbios dvi sąvokos – „motyvacija“ ir „motyvavimas“. Motyvacijos sampratų įvairovė pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvacijos samprata

Autorius	Apibrėžimas
Paliduskaitė, Vaisvalavičiūtė (2011, p. 128)	„Valstybės tarnautojų motyvacija <...> sietina su žmonių elgesio motyvais, t. y. su asmens motyvais siekti gėrio kitiems ir visuomenei, teikiant jiems paslaugas. Valstybės tarnautojų motyvacija apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme.“
Bučiušienė, Škudienė (2009, p. 79)	„Žodis motyvacija yra kilęs iš lotyniško <i>movere</i> – judinti ir suprantamas kaip iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir lemia jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius.“
Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011, p. 797)	„Motyvacijos paskirtis – skatinti darbuotojų veiklą. Motyvacija laikoma įtampos būseną, skatinanti mus siekti pusiausvyros, poilsio, prisitaikymo, reikmių patenkinimo ir homeostazės.“
Sakalas (2001, p. 35)	„Motyvacija – tai tam tikra individo elgsena, veiksmas, tikslinga veikla, skatinama įvairių motyvų.“
Monkevičienė, ir kt. (2007, p. 607)	„Motyvacija – tai noras daryti ką nors ir yra lemiamas galimybės patenkinti savo poreikį – fizinį ar psichologinį trūkumą, dėl kurio poreikio patenkinimas atrodo patrauklus.“

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant šiuos apibrėžimus galima teigti, jog motyvacija – tai asmens vidinis stimulus, skatinanti veikti energija, šiuo atveju – dirbti. Motyvavimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip tikslinga ir sisteminga veikla, kuria siekiama sustiprinti organizacijos darbuotojų motyvaciją gerai dirbti, realizuoti save ir siekti organizacijos tikslų:

- Anot Monkevičienės ir kt. (2007, p. 607), motyvavimas yra organizacinis veiksnys, organizacijos pastanga, susijusi su gaunamu atlygiu už pastangas, pagarba, teisingumo pajautimu, pasitenkinimu darbu.

- Pasak Adamonienės, Venckūnienės (2001, p. 275), motyvavimas – tai savo ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Taigi, motyvavimas yra veikla, kuria skatinama asmens motyvacija. Personalo motyvavimas vykdomas stimuliuojant darbuotojų motyvus, juos suvokiant ir siūlant priemones, kaip juos paskatinti, patenkinti. Motyvais vadinami „veiklos stimulai, susiję su individo poreikių tenkinimu: individo aktyvumą skatinantys ir jo veiklos kryptį lemiantys aplinkos arba vidaus veiksniai; materialūs arba individualūs individo tikslai, individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastis“ (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 240). Pagal klasikinį požiūrį, pagrindiniai personalo motyvai dirbti yra tokie (Sakalas, 2001, p. 231): pripažinimo poreikis; materialinis poreikis, savęs atskleidimo poreikis; ugdymosi poreikis. Motyvavimo procese, pavyzdžiui, pripažinimo poreikis realizuojamas per pastangas, laimėjimus veikloje ir bendradarbių bei vadovų pripažinimą. Motyvavimas yra labai svarbus. Palidauskaitė (2008, p. 58) teigia, kad motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką, jie geriau mokosi, dirba veiksmingiau ir profesionaliau. Žemos motyvacijos rezultatas – apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, pravaikštos, asmeninės atsakomybės vengimas ir kt. Autorė pritaria, kad skatinti arba motyvuoti dirbti yra vienas svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Tai yra svarbu visų valstybės tarnautojų atžvilgiu, tačiau ypatingai tų, kurių darbas susijęs su visuomenės saugumo užtikrinimu. Tokiems tarnautojams priskiriami ugniagesiai gelbėtojai, atliekantys labai svarbų vaidmenį užtikrinant visuomenės saugumą. Darbuotojų motyvacijos svarba ir reikšmė organizacijų veikloje buvo suvokta XX a. antroje pusėje. Tačiau nuodugnus motyvacijos ir motyvavimo proceso tyrinėjimas atskleidė, kad žmogaus motyvaciją lemia įvairūs veiksniai, nepatenkinti poreikiai ir aplinkybės. Tai lėmė skirtingų motyvacijos teorijų atsiradimą (žr. 1 priedą): nepatenkintus poreikius akcentuojančios motyvavimo teorijos (Maslow poreikių hierarchijos teorija, ERG teorija pagal Alderfer, Herzbergo teorija), darbo organizavimo svarbą pabrėžiančios teorijos (Hackman darbo projektavimo teorija, Cohen, Gadon, Rossow gyvenimo organizacijoje kokybės teorija, Vroom lūkesčių teorija), elgsenos modifikavimo teorijos (Skinner).

Kalbant apie atskirų kategorijų valstybės tarnautojų motyvavimą, reikia akcentuoti, jog nuo kai kurių valstybės tarnautojų motyvacijos gali labai priklausyti svarbių viešųjų funkcijų vykdymas. Cholueva (2013) teigia, kad šiuolaikinėje visuomenėje yra didesnė įvairiausių katastrofų, stichinių nelaimių ir kitokių kataklizmų rizika, kurių pašalinimu tiesiogiai užsiima ugniagesiai gelbėtojai. Ugniagesiai gelbėtojai – tai specialistai, kurių tikslas šalinti katastrofų pasekmes patiriant mažiausius galimus nuostolius pagrindinį dėmesį skiriant žmonių gyvybių ir saugumo užtikrinimui. Jų darbo sąlygos priskiriamos prie sudėtingiausių ir pavojingiausių. Šios profesijos žmonėms ekstremaliose

situacijose tenka įvertinti susiklosčiusias aplinkybes ir priimti greitus sprendimus, todėl labai svarbu išlaikyti adekvatų elgesį ir aukštą savitvardą. Ugniagesiams gelbėtojams keliami dideli profesiniai, psichologiniai ir fiziniai reikalavimai. Tai lemia didelę motyvavimo svarbą.

Apibendrinant, motyvacija – tai asmens vidinis stimulus, energija, skatinanti veikti, šiuo atveju – dirbti. Motyvavimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip tikslinga ir sisteminga veikla, kuria siekiama sustiprinti organizacijos darbuotojų motyvaciją gerai dirbti, realizuoti save ir siekti organizacijos tikslų. Su darbu susijusią motyvaciją aiškina nemažai teorijų, kurios pabrėžia, jog motyvaciją lemia tam tikrų darbuotojų turimų poreikių patenkinimas.

## **1.2. Valstybės tarnautojų motyvavimo specifika**

### **1.2.1. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai**

Mokslinėje literatūroje nemažai diskutuojama apie tai, jog valstybės tarnautojų motyvavimas yra ypatingas, juos motyvuoja kiti veiksniai negu darbuotojus, dirbančius privačiame sektoriuje. Palidaukaitė (2007, p. 35) mano, kad visus poreikius galima suskirstyti į dvi grupes: pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais poreikiais (jie universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai), ir socialinius-psichologinius poreikius, vadinamus antriniais poreikiais (jų įvairovė didelė, priklauso nuo darbuotojų kategorijos). Palidaukaitės (2007) nuomone, kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis jo motyvavimo mechanizmas.

Kitas svarbus motyvacijos aspektas yra jos komponentai: vidinė ir išorinė motyvacija. Vidinė motyvacija susijusi su tuo, kas patinka pačiam žmogui, tuo tarpu išorinė motyvacija susijusi su noru, daryti tai, kas užtikrina konkretų rezultatą (Denhardt, Denhardt, Aristigueta, 2015). Palidaukaitė (2008, p. 8) nurodo, kad darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, priskiriami prie vidinės motyvacijos; o išorinė motyvacija (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos) siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis. Profesinės veiklos motyvacijoje yra svarbu skatinti tiek vidinę, tiek išorinę motyvaciją. Mafini, Dlodlo (2014, p. 3) teigimu, tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją labiausiai skatina vidiniai veiksniai, t. y. pripažinimas, atsakomybės, autonomijos suteikimas, galimybės realizuoti savo gebėjimus suteikimas.

Profesinės veiklos motyvacija suvokiama kaip motyvų visuma, asmenybės būseną ir darbo veiklos procesą, skatinantis specialistą reguliuoti savo aktyvumą, kuris yra visada apibrėžtas konkrečios veiklos specifika (Cholueva, 2013). Motyvavimas valstybinėje tarnyboje nėra išimtis, jam taip pat būdinga savita specifika, apibrėžiama termino „valstybės tarnyba“, kuris traktuojamas: 1. Valstybės pasamdyti žmonės, dirbantys įvairiose jos valdymo sferose; 2. Valstybės finansuojama tarnyba. Taigi, valstybės tarnautojų motyvavimas ypatingas tuo, kad yra motyvuojama žmonės įnešti

savo indėlių kuriant visuomenės gerovę, tenkinant jos poreikius. Galima teigti, jog požiūris į valstybės tarnautojų motyvaciją skiriasi nuo darbuotojų motyvacijos tuo, jog dirbti valstybės tarnyboje skatina specifiniai asmeniniai veiksniai, didesnis jautrumas viešiesiems reikalams. Tokį požiūrį komentuoja Laurinavičius (2002, p. 101), teigdamas, jog Hėgelio nuomone, valstybės tarnyboje turi dirbti žmonės, kurie suinteresuoti siekti visuomeninių tikslų, ir tik šių tikslų siekimu patenkintas darbuotojas užtikrina pačios valstybės stabilumą, o valstybės tarnyba turi būti ypatingas dvasinis poreikis. Rogov (2014, p. 86) mano, jog valstybės tarnyba, kaip socialinis-teisinis institutas, užima ypatingą vietą siekiant visuomenės tikslų ir atlieka svarbų vaidmenį valstybės valdymo mechanizme. Nuo valstybės tarnautojų atliekamo darbo priklauso visuomenės ir valstybės gerovė. Todėl valstybės tarnautojų motyvavimas yra būtina sąlyga siekiant užtikrinti aukštus valstybės socialinio ir ekonominio vystymo tempus. Šiuolaikiniai tyrimai patvirtina, jog valstybės tarnautojų ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvacijos veiksniai kiek skiriasi. Palidauskaitė (2008, p. 8) teigia, kad „viešojo sektoriaus darbuotojų, taip pat ir valstybės tarnautojų, veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvatoriai, t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaką valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais“. Witesman, Walters (2014) mano, jog pagrįsta teigti, kad vertybinis turinys, siejamas su valstybės tarnyba, viešojo sektoriaus orientacija į visuomenei svarbių poreikių patenkinimą, yra svarbus veiksnys lemiantis, kodėl dalis žmonių nori dirbti būtent viešajame sektoriuje, o ne privačiame. Remiantis Palidauskaite (2008, 2009), Diržyte ir kt. (2010), valstybės tarnautojų darbo specifika lemia silpnesnę materialinių veiksnių poveikį motyvacijai ir stipresnę nematerialinių veiksnių įtaką motyvacijai dirbti ir siekti gerų darbo rezultatų. Diržytės ir kt. (2010, p. 126) nuomone, valstybės tarnautojus galima apibūdinti kaip besidominčius politika, įsipareigojusius visuomenei, gailestingus bei pasiaukojančius asmenis, o asmeninės materialinės gerovės siekimas nėra svarbiausias motyvas dirbti.

Mokslinėje literatūroje valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai skirstomi įvairiai. Įvairių autorių klasifikacijos, suformuluotos gautų empirinių tyrimų rezultatų pagrindu, šiek tiek skiriasi.

Palidauskaitė (2008, p. 8) valstybės tarnautojų motyvatorius skirsto į teigiamus ir neigiamus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Motyvuojančių veiksnių klasifikavimas**

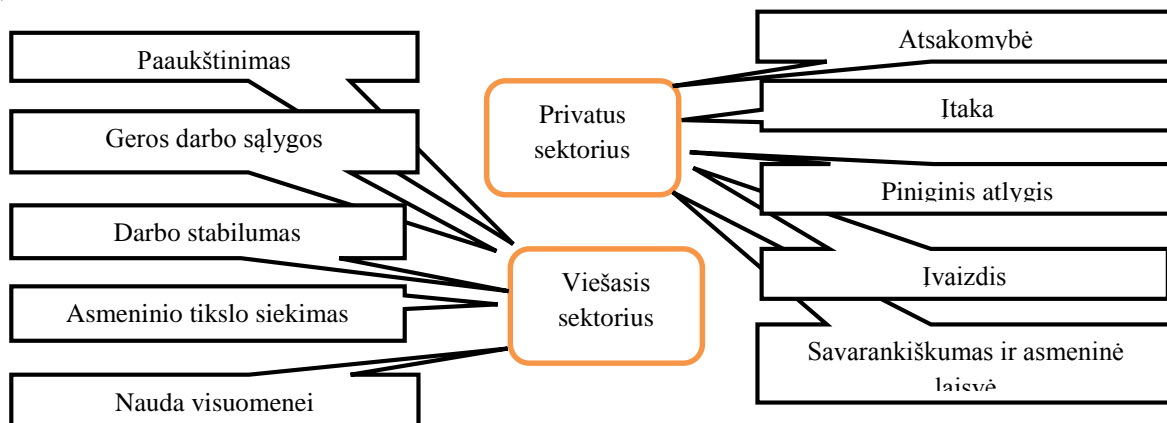
Klasifikavimas	Apibūdinimas
Teigiami motyvatoriai	Vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti, pripažinimas, pagarba ir t. t.
Neigiami motyvatoriai	Maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės, nepalanki darbo aplinka, patiriamas stresas, prastas aprūpinimas darbo priemonėmis, dideli reikalavimai ir t. t.

Šaltinis: sudaryta remiantis Palidauskaite (2008, p. 8-9)

Palidauskaitė (2008, p. 8) teigia, jog „neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o teigiamų veiksmų poveikis visuomet yra stipresnis“. Todėl atliekant analizę pagrindinis dėmesys yra skiriamas į teigiamus veiksmus motyvuojančius valstybės tarnautojus.

Vitkauskas (2012) akcentuoja kelias valstybės tarnautojų motyvatorių grupes. Pirma, tai darbo turinys ir jo organizavimas. Valstybės tarnyboje darbo svarba, t. y. visuomeninė atliekamo darbo vertė, yra reikšmingesnė nei privačiame sektoriuje; nemaža tikimybė, kad žmonės, dirbantys mėgstamą, gerai organizuotą darbą, sieks ne tik vidinio pasitenkinimo, bet ir visos organizacijos veiklos plėtros. Antra, tai darbo užmokesčio ir kitų finansinių atlygių sistema. Atlyginimas atspindi ne tik profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra ir profesijos įvaizdžio dalis. Darbuotojai tikisi deramo užmokesčio už darbą, jo augimo. Valstybės tarnautojai tikisi tokio darbo užmokesčio, kuris leistų patenkinti svarbiausius poreikius. Kiti motyvatoriai - darbo sąlygos, socialinės garantijos, kompetencijos ugdymo ir karjeros galimybės, organizacinė struktūra ir vadovavimas. Svarbi grupė - skatinimo priemonės. 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.

Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2009, p. 64) atlikusios valstybės tarnautojų motyvaciją lemiančių veiksnių analizę nustatė, kad „poreikių formavimąsi lemia daug įvairių veiksnių: istorinių, etninių, geografinių-klimatinių, socialinių-demografinių, ekonominių, asmeninių ir kt.“. Atitinkamai šie veiksniai formuoja valstybės tarnautojų motyvaciją, skatina juos veikti. Panašią nuostatą pateikia ir Diržytė ir kt. (2010, p. 127) apibendrinami įvairių autorių (Buelens, Broeck, 2007; Houston, 2000; Marcinkevičiūtės, 2003; Palidauskaitės, 2008) požiūrį teigia, kad valstybės tarnautojų motyvaciją formuoja kitokie motyvai nei dirbančiųjų privačiame sektoriuje, o valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindą sudaro siekis būti naudingu visuomenei, galimybė įnešti savo indėlį kuriant ar užtikrinant visuomenės gerovę, taip pat stabilumas, pastovumas ir aiškumas, kurį suteikia valstybės tarnyba (žr. 1 pav.).

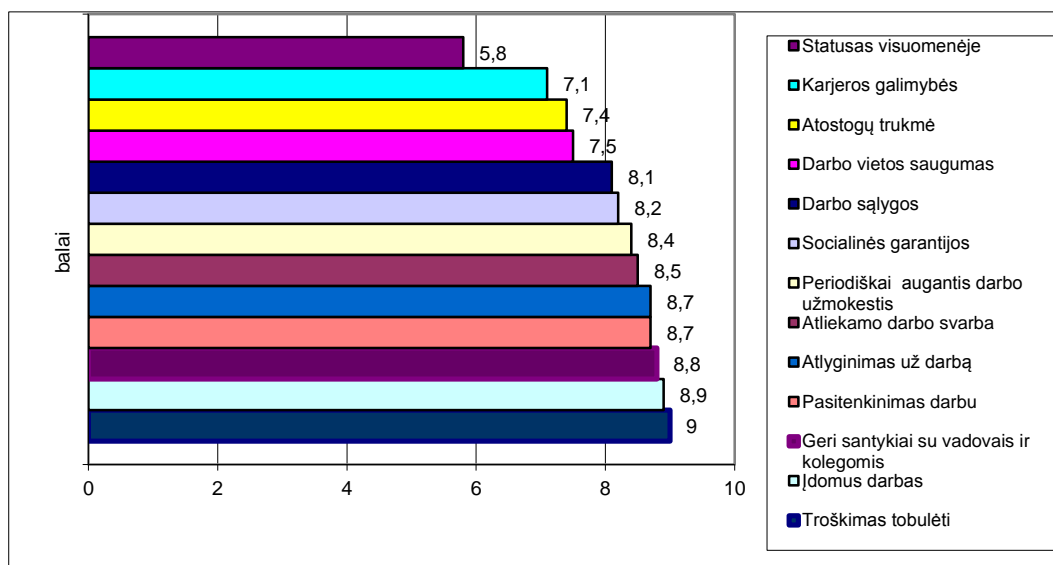


**1 pav. Darbo viešajame ir privačiame sektoriuose motyvai**

Šaltinis: Diržytė ir kt. (2010, p. 127)



Palidauskaitė, Segalovičienė (2008, p. 78) atliko tyrimą, kuriame nustatė, jog valstybės tarnautojams svarbiausias veiksnys dirbant valstybės tarnyboje yra troškimas tobulėti; žemiausiai įvertintas statuso visuomenėje faktorius (žr. 2 paveikslą). Šios autorės išskyrė 28 valstybės tarnautojų motyvacijai svarbius veiksnius, kuriuos sugrupavo pagal svarbą į keturias grupes (žr. 2 priedą) – labai svarbūs, svarbūs, neutralūs ir nesvarbūs veiksniai. Reikšmingi veiksniai yra ir pasitenkinimas darbu, geras psichologinis klimatas organizacijoje, adekvatus darbo užmokestis, geras darbo organizavimas ir pripažinimas.



**2 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Įvertinkite, kiek jums asmeniškai svarbūs šie faktoriai dirbant valstybės tarnyboje“ vidurkių pasiskirstymas balais.**

Pastaba: vertinimui naudota dešimties balų vertinimo skalė, kai 1 – visai nesvarbu, 10 – labai svarbu.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Palidauskaite, Segalovičiene (2008, p.78)

Perry, Wise (2010) išskiria tris motyvų grupes – normatyviniai, racionalūs ir emociniai motyvai, kurie sudaro valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindą. Kim, Vandenebele (2010) teigia, kad valstybės tarnautojų motyvaciją sudaro instrumentiniai, vertybiniai ir identifikavimosi motyvai, tarp kurių svarbiausiais laikomi tokie motyvai: polinkis dalyvauti viešajame gyvenime, atsidavimas visuomeninėms vertybėms, atjauta ir pasiaukojimas. Panašiai ir Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė (2011, p. 128) padarė išvadą, jog valstybės tarnautojų motyvaciją lemia noras dalyvauti viešajame gyvenime, vertybės, atjauta kitiems ir pasiaukojimas. „Valstybės tarnautojai nori būti įvertinti, kad jiems būtų atlyginta už atliktą darbą ir toli gražu ne visuomet yra linkę patirti kokius nors asmeninius nuostolius dėl visuomenės gerovės. Ne visi buvo įsitikinę, kad pagrindinis jų veiklos tikslas yra tarnauti visuomenės labui, ginant jos narių teises ir laisves. Tiriamiesiems nesvetimas geranoriškumas, užuojauta, noras padėti vargstantiems asmenims, teisingumo siekis, tačiau dėl to jie nėra pasirengę asmeniškai nukentėti. Jaunesni ir mažesnį darbo stažą viešajame sektoriuje turintys respondentai buvo

mažiau linkę atjausti kitus ar aukotis dėl jų“. Taigi, šio tyrimo rezultatai nepatvirtina prielaidos, jog valstybės tarnautojai yra labiau linkę besąlygiškai siekti visuomeninės gerovės arba, jog eliminuoja darbo užmokestį iš sau svarbių veiksnių sąrašo; jie linkę visuomenės naudos siekti ir gauti už tai deramą įvertinimą, atlygį.

Baldayev (2009) valstybės tarnautojų motyvacijos veiksnius sugrupavo pagal Herzberg motyvacijos teoriją (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Tarnautojų motyvacijos veiksniai pagal Herzberg motyvacijos teoriją**

Higienos veiksniai	Motyvaciniai veiksniai
Darbo užmokesčio dydis	Nuopelnų pripažinimas ir pagyrimai iš vadovybės, tiesioginio vadovo, kolegų
Darbo sąlygos	Karjeros galimybės
Darbo ir poilsio režimas	Darbo atitikimas gebėjimams
Darbo saugumas	Darbo pobūdis
Organizacijos stabilumas	Galimybės ko nors pasiekti
Socialinės garantijos	Savarankiškumas priimant darbo sprendimus
Santykiai su kolegomis, tiesioginiu vadovu	Galimybės realizuoti savo potencialą (pritaikyti savo žinias, gebėjimus, įgūdžius)
Organizaciniai renginiai	Galimybė pademonstruoti iniciatyvą
Vadovybės, tiesioginio vadovo, kolegų pagarba	Darbo, kuris yra vertinamas visuomenėje, atlikimas
Asmeninio augimo galimybės	
Organizacijos, darbo prestižas	
Darbo tempas	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Baldayev (2009, p. 147)

Šio tyrimo rezultatai panašūs kaip Lietuvoje atliktuose tyrimuose, t.y. valstybės tarnautojai tikisi būti deramai atlyginti, siekia įvertinimo ir karjeros, kartu nori dirbti tokį darbą, kuris visuomenei reikšmingas, gerbiamas.

Galima pastebėti, jog įvairių autorių tyrimų rezultatai rodo, jog valstybės tarnautojų motyvatorių sąrašas yra įvairiapusiškas- tai ir vertybiniai dvasiniai motyvai (siekis padėti žmonėms, vykdyti reikšmingą visuomenei darbą), ir materialiniai (darbo užmokestis), ir su saviraiška susiję motyvai (deramas pastangų įvertinimas, karjera). Kyla klausimas, kiek svarbus motyvatorius valstybės tarnautojams yra darbo užmokestis. Įvairių mokslininkų (Palidaskaitė, 2008; Palidaskaitė, Segolavičienė, 2008; Nohria et al., 2008; Usynina, 2013; Gerasimenko, 2013; Vanagas, Rakšnys, 2014) tyrimų rezultatai rodo, jog darbo užmokestis yra svarbus motyvatorius, tačiau ne tiek jo absoliutus dydis, kiek tai, kiek jis leidžia tenkinti svarbius darbuotojo poreikius, kiek jis auga ir leidžia jaustis stabiliai. Palidaskaitė (2008) darbo užmokestį priskyrė neigiamiems motyvacijos veiksniams, tai reiškia, jog jeigu jis yra per mažas, tai labai sumažina motyvaciją. Palidaskaitės, Segalovičienės (2008) atliktame tyrime darbo užmokestis yra penktas pagal svarbą motyvacinis veiksnys. Remiantis Nohria et al. (2008) darbo užmokestis valstybės tarnautojams pats savaime nėra didelė vertybė, svarbiau yra įgyjamų vertybių visuma, kurią sudaro ne tik darbo užmokestis, bet ir statusas, privilegijos, ryšiai, karjeros galimybės, taip pat stabilumas, atvirumas, saugumas ir kiti nematerialiniai

veiksniai. Panašią išvadą suformulavo ir Usynina (2013, p. 48), kuri atlikusi tyrimą nustatė, kad darbo užmokestis svarbiausias motyvas yra tik 5 % respondentų, tačiau 39 % apklaustųjų yra svarbiausios materialinės paskatos – priedai prie bazinio valstybės tarnautojo darbo užmokesčio, premijos, teisės ir lengvatos, karjeros galimybės. Autorė taip pat nustatė, kad valstybės tarnautojams svarbūs veiksniai yra pasiekimų pripažinimas, suderintas darbo krūvis, organizacinė kultūra. Materialinių motyvų svarbą valstybės tarnautojams atskleidžiama Gerasimenko (2013, p. 22) atliktame tyrime, kuriame 58 % apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų nurodė, kad svarbiausiu motyvu dirbti jiems yra siekis užsitikrinti stabilią materialinę padėtį. Antras pagal svarbą motyvas (27 %) – noras pasiekti profesinių aukštumų, realizuoti save, įsitvirtinti. Vanagas, Rakšnys (2014, p. 325) pabrėžia, kad „finansine logika paremtos motyvacijos sistemos viešajame sektoriuje neturėtų būti pagrindinis motyvacinis postūmis“. Taigi, darbo užmokestis nėra svarbus motyvacinis veiksnys tuomet, jeigu jo dydis yra pakankamas, kad darbuotojas galėtų gyventi stabiliai ir oriai.

Galima teigti, jog išsivysčiusiose šalyse darbo užmokestis nėra svarbiausias motyvas valstybės tarnautojams, besivystančiose šalyse materialinių motyvų svarba yra žymiai didesnė. Daugeliu atveju tai lemia nepakankama materialinė gerovė tose šalyse, kuriose yra nepatenkinti pirminiai poreikiai, pvz. iš darbo užmokesčio žmogus negali finansuoti pagrindinių buitinių poreikių, švietimo, laisvalaikio, sveikatos priežiūros ir kt. poreikių. Išsivysčiusiose šalyse valstybės tarnautojams užtikrinamas stabilus darbo užmokestis, garantuojantis orų gyvenimą, pagrindinių materialinių poreikių patenkinimą, todėl darbo užmokestis nėra traktuojamas kaip svarbiausias motyvas. Besivystančiose šalyse minimalus, o kartais ir vidutinis darbo užmokestis neužtikrina oraus gyvenimo, todėl valstybės tarnyba dažnai yra pasirenkama kaip galimybė gauti stabilų ir pakankamai didelį darbo užmokestį. Tai iškreipia valstybės tarnybos suvokimą, kuomet tarnautojai svarbiausiu savo tikslu kelia materialinių interesų patenkinimą.

Jeigu darbo užmokestis patenkina svarbius tarnautojo poreikius, pasak Vanago, Rakšnio (2014, p. 326), daug svarbesnis motyvacinis veiksnys būtų „saviraiškos poreikis, darbo turinys, pasitenkinimas juo, socialinės, psichologinės priemonės, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis bei vadovais“. Remiantis Palidauskaite (2008), valstybės tarnautojams labai reikšmingos yra nematerialios paskatos, kurios skirstomos į dvi grupes:

- „Socialinės: narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.

- Institucinės: darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.“

Dėl darbo specifikos ir patiriamo pavojaus atliekant pareigas, priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose dirba darbuotojai, nebijantys prisiimti papildomą profesinę riziką ir turintys stiprią motyvaciją, kurioje dominuoja ne materialiniai motyvai. Cholueva (2013) atliktos analizės metu

nustatė, kad ugniagesių gelbėtojų motyvaciją sudaro atskiri motyvuojančių veiksmų blokai, kurie lemia šios profesijos pasirinkimą ir siekį gerai dirbti (žr. 4 lentelė):

**4 lentelė. Ugniagesius gelbėtojus motyvuojantys specifiniai profesiniai veiksniai**

Motyvuojančių veiksmų grupės	Apibūdinimas
Noras būti aktyviu visuomenės nariu	Ugniagesio gelbėtojo tarnyba garantuoja apibrėžtą vietą visuomenėje ir užtikrina aktyvų dalyvavimą visuomenės gyvenime
Profesijos misijos įgyvendinimas	Profesinė misija yra gelbėti žmones ir jų turtą, užkirsti kelią nelaimėms ir pašalinti jų padarinius. Misijos įgyvendinimas yra stiprus motyvatorius, skatina šios profesijos pasirinkimą bei siekį atlikti savo darbą gerai.
Socialinės aplinkos pavyzdžiai	Įvardinami kaip vieni pagrindinių motyvuojančių veiksmų, tarp kurių svarbiausieji yra prestižas, nuostatos, įsitikinimai, susiformavę stereotipai. Požiūris, kad vyrai vilkintys uniformą asocijuojasi su stipria, vyriška asmenybe.
Pripažinimas ir pagarba	Ugniagesius stipriai motyvuoja jų darbo įvertinimas, apdovanojimas, padėkos. Jų veiklos viešinimas masinėse informavimo priemonėse.
Profesinės veiklos veiksniai ir veiklos procesas	Ugniagesio tarnybą dažnai renkasi ir joje gerai jaučiasi asmenybės linkusios į padidintą riziką, norinčios įdomaus ir dinamiško darbo.
Asmenybės tipas ir sveikatos būklė	Ugniagesiams keliami tam tikri fiziniai reikalavimai, būtina palaikyti fizinę formą. Tarnyba yra patraukli žmonėms mėgstantiems discipliną, taisykles.
Stabilumas ir garantijos	Tarnyba priimtina mėgstantiems stabilumą ir vengiantiems neapibrėžtumo žmonėms.
Darbo sąlygos	Pamaininis grafikas, uniforma, stipri organizacinė kultūra ir komandinis darbas.
Asmeninių tikslų realizavimas	Stabilus darbo užmokestis, priedai prie darbo užmokesčio, galimybė kelti kvalifikaciją, siekti karjeros. Aiškios elgsenos taisyklės ir pasiekiami rezultatai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Cholueva (2013)

Analizuojant išvardintas motyvuojančių veiksmų grupes daroma išvada, kad ugniagesių gelbėtojų motyvaciją formuoja ir stiprina tokie nematerialiniai, materialiniai ir specifiniai profesiniai veiksniai, kurių pagrindiniai sugrupuojami 5 lentelėje.

**5 lentelė. Svarbiausieji bendrieji ir specifiniai profesiniai veiksniai motyvuojantys ugniagesius gelbėtojus**

Nematerialiniai	Materialiniai
Darbo organizavimo	Tiesioginės materialinės naudos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo pobūdis;</li> <li>Aiškus ir konkretus darbo turinys;</li> <li>Aiškus užduočių formulavimas;</li> <li>Darbas komandoje;</li> <li>Darbo užduotys primenančios iššūkius;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo užmokestis;</li> <li>Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška;</li> <li>Priedai prie darbo užmokesčio;</li> <li>Premijos;</li> </ul>
Pripažinimo	Netiesioginės materialinės naudos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizacijos, darbo prestižas;</li> <li>Galimybė panaudoti savo sugebėjimus;</li> <li>Darbo, kuris yra vertinamas visuomenėje, atlikimas;</li> <li>Pagarba visuomenėje;</li> <li>Pripažinimas kolektyve;</li> <li>Pripažinimas tarp profesionalų;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniforma;</li> <li>Maitinimas;</li> <li>Lengvatos ir teisės;</li> <li>Karjeros galimybės;</li> </ul>
Specifiniai profesiniai veiksniai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesijos misijos įgyvendinimas;</li> <li>Socialinės aplinkos pavyzdžiai;</li> <li>Profesinės veiklos veiksniai ir pats darbinės veiklos vykdymo procesas;</li> <li>Ugniagesio gelbėtojo darbo sąlygos;</li> <li>Asmenybės tipas ir sveikatos būklė.</li> </ul>	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sudaryta autorės remiantis Cholueva (2013)

Apibendrinant atliktą analizę galima teigti, kad ugniagesių gelbėtojų motyvacijos pagrindą formuoja specifinių profesinių motyvų, darbo organizavimo, pripažinimo ir materialinių garantijų veiksnių visuma. Tarp šių veiksnių, svarbiausiuoju galima laikyti apsisprendimą ir norą padėti visuomenei, būti naudingu jos nariu. Šis motyvuojantis veiksnys lemia ugniagesio gelbėtojo profesijos pasirinkimą ir siekį dirbti iki pensinio amžiaus. Kitų veiksnių įtaka yra labiau individuali priklausanti nuo asmenybės tipo. Tačiau ugniagesių gelbėtojų motyvacijai yra svarbu jų darbo pripažinimas ir įvertinimas, kurie palaiko pirminius jų motyvus. Be šių veiksnių yra svarbus materialinės gerovės užtikrinimas, leidžiantis patenkinti bazinius materialinius poreikius ir užkertantis kelią vidiniams prieštaravimams, atsirandantiems tuomet kai pradeda slėgti nepatenkinti materialiniai poreikiai.

Išanalizavus įvairių mokslininkų (Laurinavičius, 2002; Palidaukaitė, 2008; Nohria et al., 2008; Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008; Baldayev, 2009; Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009; Perry, Wise, 2010; Kim, Vandenabeele, 2010; Diržyte ir kt., 2010; Palidaukaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011; Vitkauskas, 2012; Usynina, 2013; Gerasimenko, 2013; Vanagas, Rakšnys, 2014; Rogov, 2014) išskiriamus veiksnius, motyvuojančius valstybės tarnautojus, daroma išvada, kad daugumai valstybės tarnautojų yra svarbūs motyvuojantys veiksniai: noras dalyvauti viešajame gyvenime, vertybės, pasiaukojimas, noras pasiekti profesinių aukštumų, realizuoti save, įsitvirtinti, taip pat bazinės materialinės ir socialinės garantijos. Šie veiksniai gali būti įvardinami kaip bendri, tačiau papildomai galima išskirti motyvuojančius veiksnius, būdingus atskiroms valstybės tarnautojų pareigybėms, kurie susiję su pareigybės darbo specifika. Specifinių motyvuojančių veiksnių svarba ypatingai didelė specializuotuose valstybės tarnybose – policijoje, gelbėjimo, apsaugos ir kitose tarnybose.

### **1.2.2. Motyvavimo valstybės tarnyboje problemos ir riboti ištekliai**

Personalo valdyme viešosioms organizacijoms būdingas griežtesnis išorinis reglamentavimas ir reguliavimas; viešosios organizacijos nėra savarankiškos nustatydamos savo darbuotojų skaičių, darbo apmokėjimo dydį ir skatinimo sistemą. Kaip pažymi Čiarnienė, Vienažindienė (2005), viešojo sektoriaus organizacijoms būdinga labiau sukoncentruota valdžia organizacijos „viršūnėse“, viešajame sektoriuje vadybininkai, vidutinio rango vadovai organizacijose neturi pakankamai galių, kad galėtų savarankiškai įdarbinti (įdarbinimas vykdomas pagal griežtai nustatytą tvarką), atleisti iš darbo, pakeisti darbo vietą, kelti darbo užmokestį. Tai kelia mažesnio lankstumo personalo valdyme (taigi, ir mažesnio atitikimo personalo poreikiams), žemesnio darbo užmokesčio, mažesnių galimybių motyvuoti darbuotojus problemas.

Atitinkamai privataus sektoriaus organizacijos turi geresnes galimybes konkuruoti dėl darbuotojų, jos gali lanksčiai vykdyti ir pagal poreikius keisti personalo valdymo politiką. Tai lemia geresnes galimybes privataus sektoriaus organizacijoms motyvuoti darbuotojus. Atitinkamai viešojo

sektorius organizacijose neretai darbo jėga nekuria apibrėžiamos ekonominės vertės, todėl yra sunku nustatyti ekonomiškai teisingą darbo užmokestį, dėl to neapraktikuojamas ir pelno dalijimasis su darbuotoju, o algų lygis privačiame ir viešajame sektoriuje skiriasi pastarojo nenaudai (Čiarnienė, Vienažindienė, 2005).

Tai, jog viešojo sektoriaus organizacijos turi mažesnius išteklius motyvuoti darbuotojus, akcentuoja ir kiti autoriai. Valstybės tarnautojų motyvacijos problema turi būti nagrinėjama atsižvelgiant į šių dienų realijas, kurios tiesiogiai susijusios su poreikiu gerinti valstybės tarnybų darbo rezultatus, įsisavinti naujus darbo metodus ir technologijas. Atsižvelgiant į šias realijas, valstybinėse tarnybose reikalingi išsilavinę, kompetentingi specialistai, nebijantys pokyčių ir galintys bei norintys tobulėti. Todėl siekiant pritraukti ir išlaikyti tokius specialistus reikalingos efektyvios motyvavimo sistemos. Remiantis Raffel et al. (2009), viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria valstybės tarnybos yra poreikis konkuruoti su privačiu verslu dėl specialistų. Viešai prieinama informacija atveria naujas pasirinkimo galimybes ambicingiems ir kvalifikuotiems specialistams ne tik jų gimtojoje, bet ir užsienio šalyse. Tai tampa demotyvuojančiu veiksniu jauniems ambicingiems specialistams. Kita problema su kuria susiduriama užtikrinant valstybės tarnautojų motyvavimą yra neigiamą materialinę ir vartojimo kultūrą, kuri skatina susitelkti į materialines vertybes, siekti turėti viską čia ir dabar. Ši kultūra slopina valstybės tarnautojų motyvacijai svarbias moralines vertybes, skatinančias tarnauti visuomenei, siekti būti naudingu jai. Didelė problema yra tai, jog nepakankama valstybės tarnautojų motyvacija skatina juos pereiti dirbti į privatų sektorių. Kaip rašo Palidaukaitė (2008, p. 7), „Lietuvos valstybės tarnyboje pastaraisiais metais vis labiau jaučiamas „protų nutekėjimas“ iš viešojo sektoriaus į privatų ir pretendentų į valstybės tarnybą stoka bei netinkamas kandidatų pasirengimas“. Akivaizdu, jog ilgainiui viešojo sektoriaus organizacijos gali susidurti su žmogiškųjų išteklių trūkumo problema, todėl labai svarbu aiškintis, kas motyvuoja valstybės tarnautojus ir imtis veiksnių jų motyvaciją stiprinti. Vitkauskas (2012) teigia, jog motyvacijos aspektu svarbu, kad „darbo užmokestis užtikrintų žmogui saugumo bei tikrumo jausmą ir leistų jam suvokti savo statuso svarbą visuomenėje. <...> svarbios valstybės nuostatos į statutinių tarnybų institucijas, nes jos formuoja vertybinį požiūrį į šias profesijas ir daro įtaką darbuotojų veiklos motyvacijai“. Šiuo aspektu svarbus būtent materialinis atlygis. Diržytė (Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera, 2015, p. 15) teigia „*Jei asmuo neįžvelgia sąsajų tarp savo veiklos ir jos rezultatų, motyvacija gerai dirbti gali sumažėti ar net visai išnykti. Kai žmogus suvokia savo veiksmingumą, patiria iš aplinkos atgalinį ryšį <...> ir tas atgalinis ryšys jį tenkina, galima prognozuoti, jog jis ir toliau stengsis gerai dirbti. Jei darbuotojas nemato tiesioginio ryšio tarp savo veiksmų ir atlygio už juos, ilgainiui jo motyvacija ima silpnėti*“. Tyrimai atlikti išsivysčiusiose šalyse rodo, jog nepakankama tarnautojų motyvacija siejama su materialiniais, ekonominiais veiksniais, pvz., sumažėjęs darbo užmokestis, nepakankamas aprūpinimas, trukdantis tinkamai atlikti darbo funkcijas, disfunkciniai vyriausybės biudžetai,

reikalavimai likti efektyviems kai ištekliai yra sumažėję (Global centre for public service excellence, 2014). Taigi svarbu, kad materialinis atlygis būtų teisingas – atitiktų dirbamą darbą, pasiektus rezultatus. Šiuo metu Lietuvoje to trūksta. Be to, kaip akcentuoja Mafini, Dlodlo (2014, p. 3), esant ribotiems viešojo sektoriaus finansiniams ištekliams, viešasis sektorius privalo užtikrinti savo kaip darbdavio privalumus siūlydamas socialines garantijas, teisingą ir skaidrią karjeros sistemą, gerinti valstybės tarnautojų įvaizdį visuomenėje, kad jie būtų kuo labiau gerbiami. Tokie veiksniai prisideda prie valstybės tarnautojų gyvenimo kokybės gerinimo, kas yra svarbu jiems kaip darbuotojams.

Šių klausimų aktualumą formuoja tai, kad valstybės tarnautojai atlieka visuomenei svarbų darbą, o motyvacijos stoka gali lemti ne tik atliekamo darbo veiksmingumo sumažėjimą, bet ir tiesioginę žalą visuomenei. Palidauskaitė (2008, p. 8) nurodo, kad tuomet kai valstybės tarnautojas nejaučia pasitenkinimo darbu, *„kai norai prasilenkia su esama tikrove, jo nuostatos keičiasi, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas, mažiau bus siekiama tikslų ir kt. Sumažėjęs pasitenkinimas ir atsidavimas organizacijai sukelia neigiamas nuostatas, dažnesnes pravaikštas, nedalyvavimą mokymuose ir švietime, mobilumo intencijas ar net pasitraukimą iš darbo“*. Panašų požiūrį išsako ir kitas autorius, Gerasimenko (2013, p. 22) kurio teigimu žema valstybės tarnautojų motyvacija gali pasireikšti įvairiai – darbuotojai rengia daugiau pertraukų, ilgiau bendrauja asmeninėmis temomis darbo telefonu, darbo metu tvarko asmeninius reikalus, ir t. t. Dėl tokios veiklos kenčia valstybės tarnautojų atliekamo darbo kokybė bei našumas. Galima daryti prielaidą, jeigu menka motyvacija būdinga visuose valstybės tarnybos organizacinės struktūros lygiuose, smarkiai sumažėja tarnybos funkcionalumas ir veiksmingumas, per menkai tarnaujama viešajam interesui. Susilpnėjusi valstybės tarnautojų motyvacija tarnauti visuomenės interesams gali lemti kitokių prioritetų formavimąsi, kuomet į pirmą vietą iškeliami materialiniai tikslai ir asmeninės naudos siekimas. Tokiems tarnautojams valstybės tarnyba tampa darbovieta, kurioje jie siekia patenkinti materialinius poreikius, tam tikrais atvejais nusižengiant pareigybinėms instrukcijoms ar net įstatymams. Tai skatina pasinaudoti tarnybine padėtimi, plėtoti korupcinius santykius. Vanago, Rakšnio (2014, p. 325) nuomone, silpna valstybės tarnautojų motyvacija trukdo reformuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, siekti pažangos.

Nepakankamo valstybės tarnautojų motyvavimo pavojai ypatingai dideli valstybės tarnybose, turinčiose teisinę ir politinę galią, taip pat tarnybose, nuo kurių darbo priklauso visuomenės saugumas. Tarp tokių valstybės tarnautojų patenka ir ugniagesiai gelbėtojai. Valstybės tarnautojų, taip pat ir ugniagesių gelbėtojų nepasitenkinimas darbu, motyvacijos stoka skatina jų nusivylimą, kai kuriais atvejais išprovokuoja destruktivų savęs sureikšminimą. Savęs skatinimą destruktiviomis priemonėmis nagrinėjo Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2009, p. 64) nustatyta, kad *„svarbumą ar unikalumą galima sukelti destruktiviomis priemonėmis: traktuoti save viršesnę už kitus arba tiesiog susikurti problemų, kurios išskiria iš kitų“*. Ugniagesių savęs motyvavimas destruktiviomis priemonėmis gali turėti

neigiamų pasekmių, nes priešgaisrinėse gelbėjimo tarnybose organizuojamas komandinis darbas, nustatyta aiški subordinacija, dirbama vadovaujantis griežtomis procedūromis.

Cholueva (2013) analizuodama ugniagesių gelbėtojų motyvacijos aspektus pamini, kad šioje valstybės tarnyboje yra specifinė motyvavimo problema, kuri susijusi su nepakankamai vystomais socialiniais, pažinimo, savirealizacijos, atsiskleidimo motyvais, kurie nukreipia ugniagesius gelbėtojus savarankiškam tobulėjimui, dirbamo darbo reikšmingumo suvokimui ir gebėjimo realizuoti save ugdymui. Nepakankamas šių motyvų stiprinimas daro neigiamą įtaką ugniagesių gelbėtojų gebėjimui kokybiškai planuoti ir efektyviai organizuoti savo veiklą, profesinei iniciatyvai. Motyvacijos sumažėjimas gali pasireikšti kaip asmenybės nepasitenkinimas darbu įvairiais aspektais: atmosfera kolektyve, emocinis fonas, darbo sąlygos, negebėjimas tobulėti ir t. t., neadekvatus kylančių sunkumų darbe suvokimas, negebėjimas suprasti svarbiausių profesinių žinių; nepasitikėjimas savo jėgomis. Siekiant vengti šių problemų, svarbu stiprinti ugniagesių gelbėtojų pasitenkinimą darbo procesu, skatinti profesinį augimą ir savęs, kaip savo srities specialisto suvokimą; formuoti palankų emocinį foną ir užtikrinant palaikymą bei komandinę dvasią; pripažinti asmens ir komandos pasiekimus, juos įvertinant, skatinant gėrėtis pasiekimais (Cholueva, 2013).

Prasta valstybės tarnautojų motyvacija gali būti siejama su moralinėmis problemomis viešajame sektoriuje. Nors moksliniu požiūriu pripažįstama, jog valstybės tarnautojai turi specifinius vidinius motyvus tarnauti viešiesiems tikslams, darbas viešajame sektoriuje siejamas su pareigos jausmu, viešąja morale, vis tik pastebima, jog valstybės tarnautojų moralė smunka, tai nebėra savaime suprantamas reiškinys. Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė (2011, p. 130) pabrėžia, jog Lietuvos valstybės tarnautojams ne visada būdingas valstybės tarnybos etosas. Tokio etoso buvimo faktą parodo „tam tikrų vertybių – simpatijos, teisingumo, rūpinimosi visuomenės interesais, pasiaukojimo – pripažinimas ar siekis jomis vadovautis konkrečiose situacijose“. Šių autorių atlikto empirinio tyrimo savivaldybėse rezultatai rodo, jog tradicinės su valstybės tarnybos etosu siejamos vertybės – atjauta kitiems, teisingumas, rūpinimasis visuomenės interesais, pasiaukojimas – atsiranda ne iš karto pradėjus dirbti valstybės tarnyboje, jis atsiranda su amžiumi, didėjant darbo stažui.

Valstybės tarnautojų moralės nuosmukis ypač aštrus besivystančiose šalyse, pvz. kai kuriose Afrikos, Lotynų Amerikos šalyse, kuriose tarnautojai atsisako vykdyti viešąsias funkcijas keldami tam tikrus reikalavimus vyriausybei ir panašiai. 2013 m. atliktas tyrimas Jungtinėje Karalystėje atskleidė, jog tarp švietimo, sveikatos apsaugos ir socialinės apsaugos srityje dirbančių tarnautojų 70 % deklaravo žemas vertybes, apie 80 % turėjo planų palikti savo darbo vietas per ateinančius 3 m., pusė jų nurodė, jog trūksta vadovų paramos. Tyrimo rezultatai parodė, jog būtina imtis veiksmų didinti tarnautojų entuziazmą, tai labiau susietų jų veiklą su organizacijos tikslais ir vizija. Priešingu atveju organizacijos gali prarasti vertingus darbuotojus, tai turėtų neigiamą poveikį darbuotojų moralei, produktyvumui, savigarbai (Global centre for public service excellence, 2014).



Vandenabeele, Van de Walle (2007) atliko valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimus Europos, Azijos, Amerikos šalyse, ir nustatė, jog žemiausią valstybės tarnautojų motyvaciją turi besivystančios Europos valstybės, pvz. Čekija, Vengrija, Bulgarija, Suomija, Latvija. Rusija, Slovakija. Vidutinė valstybės tarnautojų motyvacija būdinga išsivysčiusios šalims: Vokietijai, Japonijai, Švedijai, Norvegijai, Prancūzijai, Danijai, Pietų Korėjai. Aukščiausia valstybės tarnautojų motyvacija yra tiek kai kuriose išsivysčiusiose šalyse (Austrija, JAV, Kanada, Ispanija, Portugalija), tiek ir besivystančiose (Čilė, Urugvajus, Venesuela, Brazilija, Meksika, Pietų Afrika, Filipinai). Šio tyrimo duomenys taip pat rodo, jog Šiaurės Amerikos šalių valstybės tarnautojų motyvacijai didelį poveikį daro tarnybos sąsajos su politika, politiniu procesu. Pietų Europos ir Centrinės Amerikos šalių valstybės tarnautojų motyvacija labiau nei kituose regionuose grindžiama atjauta. Mažiausiai šis veiksnys su valstybės tarnautojų motyvacija siejamas Rytų ir Šiaurės Europos šalyse. Rytų Europos šalių valstybės tarnautojams nebūdingas pasiaukojimo motyvas, šis motyvas žemas ir Pietų bei Centrinės Amerikos šalių valstybės tarnautojams, o labiausiai būdingiausias Pietų Europos šalių valstybės tarnautojams. Gana žemus valstybės tarnautojų motyvacijos lygius Vakarų Europoje autoriai sieja su intensyvia naujųjų viešojo valdymo reformų konfrontacija, viešojo valdymo komercializacija, kai tipinės viešojo sektoriaus vertybės yra pakeičiamos didesne viešojo sektoriaus rinkos orientacija. Svarbus aspektas yra tai, jog įvairios socializacijos formos (religinė, edukacinė, profesinė, šeimos aplinkos, politinė) gali nulemti asmeninio lygmens valstybės tarnautojų motyvus. Tai tinka kalbant apie Pietų Europos ir Lotynų Amerikos valstybės tarnautojų motyvaciją. Šioms šalims būdinga stipri katalikybės tradicija, užtikrinanti tam tikrą vertybių pastovumą. O štai Šiaurės ir Vakarų Europos šalių visuomenei būdinga vertybių sekuliarizacija, lemianti vertybių kintamumą, nepastovumą. Rytų Europos valstybės tarnautojų motyvaciją lėmė trumpa demokratinio proceso patirtis dėl ilgametės komunistinės ideologijos įtakos (Vandenabeele, Van de Walle, 2007).

Taigi, apibendrinant galima išskirti kelias aktualias valstybės tarnautojų motyvavimo problemas, susijusias su ribotais viešojo sektoriaus ištekliais. Pirma, tai žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumo trūkumas viešajame sektoriuje, dėl to mažesnės sąsajos tarp darbuotojo rezultato, įvertinimo ir darbo apmokėjimo, prasčiau patenkinti darbuotojų materialiniai poreikiai negu privačiame sektoriuje, „protų nutekėjimas“ iš viešojo į privatų sektorį. Menka valstybės tarnautojų motyvacija kelia pavojų visuomenei, valstybei, mažėja viešojo sektoriaus moralė. Pastebima, jog valstybės tarnautojų etosas nebėra savaime suprantamas dalykas, moralinis valstybės tarnautojų nuosmukis stebimas įvairiose pasaulio šalyse. Taigi riboti valstybės ištekliai motyvuojant valstybės tarnautojus gali lemti paties viešojo sektoriaus funkcionavimo problemas.

### 1.3. Valstybės tarnautojų motyvavimo reglamentavimas ir praktika

#### 1.3.1. Užsienio šalių patirtys

Europos Sąjungos (ES) teisėje reguliuojami kai kurie darbo vietų lankstumo ir reguliavimo klausimai, šiame kontekste aktuali direktyva 1999/70/ EC ir 2008/104/EC. Šios direktyvos taikomos tiek privatiems, tiek viešiesiems darbo santykiams, jos sukuria tam tikro lygmens apsaugą darbuotojams, kad darbo vietų lankstumas nepažeistų jų teisių. Ši direktyva draudžia kitaip traktuoti darbuotojų, dirbančių pagal fiksuotas sutartis, ir darbuotojų, dirbančių pagal lankstesnes darbo formas, teises ir garantijas. Taigi, ši direktyva užtikrina, jog net ir taikant lankstesnes darbo formas, darbuotojai liks socialiai apsaugoti.

Vis tik ES teisės aktų analizė rodo, jog ES lygmenyje nėra sprendžiama valstybių narių darbuotojų motyvavimo klausimai. ES teisė apima tuos klausimus, kurie susiję su darbuotojų ir valstybės tarnautojų socialinėmis garantijomis ir teisėmis, lygiomis galimybėmis. Tiesa, ES teisėje yra vienodai traktuojama valstybės tarnautojo sąvoka. Pagal ETT praktiką, sąvoka „valstybės tarnyba“ visoje Europos Sąjungoje turi būti aiškinama ir taikoma nuosekliai, taigi čia valstybėms narėms negalima suteikti veiksmų laisvės. Valstybės tarnybos sąvoka apima tik tokius postus, kuriems būdingas ypatingas juos užimančių asmenų lojalumo ryšys su valstybe bei teisių ir pareigų, sudarančių pilietybės ryšio pagrindą, abipusiškumas. Kad pareigos būtų priskirtos valstybės tarnybai, taikomos dvi griežtos sąlygos:

- pareigos turi būti susijusios su tiesioginiu ar netiesioginiu dalyvavimu įgyvendinant viešojoje teisėje numatytus įgaliojimus,
- taip pat su funkcijų, kuriomis siekiama apsaugoti valstybės ar kitų valdžios institucijų bendruosius interesus, vykdymu (ETT Byla C–270/3. Iraklis Haralambidis p. Calogero Casilli [2014]).

ES šalyse valstybės tarnautojo samprata šiek tiek skiriasi, pvz. Vokietijoje vadovaujamosi platesne valstybės tarnybos sąvoka nei Lietuvoje: „valstybės tarnautojais laikomi tiek viešojo administravimo sistemos, tiek ir kitų viešųjų sektorių tarnautojai. Jų statusas gana panašus, nors iš viešojo administravimo valstybės tarnautojų reikalaujama lojalumo ir tarnavimo, iš kitų – įsipareigojimų, paremtų atliekamomis funkcijomis, vykdymo“ (Palidauskaitė, 2008, p. 11).

Pastebima, jog daugelyje Europos šalių pastarąjį dešimtmetį, ypač po 2009 m. ekonominės krizės, valstybės tarnautojų skaičius mažinamas. Tai lemia pastangos sumažinti viešojo sektoriaus sąnaudas. Kartu stengiamasi padidinti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių kokybę, darbo užmokestį priartinti prie rinkoje vyraujančio atitinkamo darbo užmokesčio, daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų atrankai (ypatingai šios pastangos aktualios Rytų Europoje – posovietinėje erdvėje). Kita vertus, bendras finansavimo mažinimo procesas gali neigiamai paveikti valstybės tarnautojų motyvaciją (Demmke, Moilanen, 2012).

Iš kitos pusės, daug ES valstybių narių stengiasi padidinti viešojo sektoriaus darbo vietų skaičių specifinėse srityse – saugumo, sveikatos apsaugos, švietimo. Yra taikomos įvairios tikslinės valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės (Denhardt, Denhardt, Aristigueta, 2015). Galima iliustruoti Lietuvos pavyzdžiu, jog, siekiant pritraukti medikus į regionines (provincijas) sveikatos priežiūros įstaigas yra siūlomos tokios motyvavimo priemonės kaip nemokamos gyvenamosios vietos suteikimas, transporto išlaidų kompensavimas ir kt.

Pokyčiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje siejami su bendru viešojo sektoriaus veiksmingumo siekiu, t. y. siekiama padidinti viešųjų paslaugų duodamus rezultatus. Kitas reikšmingas procesas – didesnio lankstumo diegimas viešojo sektoriaus institucijose mažinant sektoriaus biurokratizmą. Tai aktualu tiek kalbant apie viešųjų paslaugų teikimo procesus, tiek ir apie darbo organizavimą. Lankstumas didinamas kartu didinant decentralizuotumą. Šie procesai padeda tarnautojams ir viešosioms įstaigoms lanksčiau prisitaikyti prie procesų visuomenėje. 2010 m. Demmke, Moilanen atlikto valstybės tarnybos ERS valstybėse narėse tyrimo duomenimis, pastebimos tokios pokyčių tendencijos (Demmke, Moilanne, 2012):

- Perėjimas nuo centralizuotų įdarbinimo sąlygų nustatymo prie necentralizuoto;
- Perėjimas nuo statutinio prie sutartinio viešojo valdymo;
- Karjeros sistemų kitimas į post-biurokratinę (pozicijų sistema);
- Atsakomybės vadovams delegavimas;
- Apmokėjimo lygmens artėjimas prie privataus sektoriaus lygmens;
- Specialių pensijų sistemų pokyčiai.

Pastebima, jog daugelyje valstybių lankstumas ir decentralizacija turėjo tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių.

**Darbo sąlygos.** Jau keletą dešimtmečių ES pastebima, jog valstybės tarnautojų, darbuotojų dirbančių viešajame sektoriuje (ne valstybės tarnautojų) bei privataus sektoriaus darbuotojų darbo sąlygos panašėja. Šis procesas vyksta ir šiuo metu. Didžiausi skirtumai lieka (Demmke, Moilanne, 2012):

- Darbo saugumo garantijų srityje. Vis tik pastebima, jog viešajame sektoriuje darbo saugumo garantijos sumažėjo. Anksčiau buvo labiau diegtas principas, jog darbas ir karjera viešajame sektoriuje yra visam gyvenimui. Darbo saugumo garantijos viešajame sektoriuje supanašėjusios su garantijomis privačiame sektoriuje tokiose šalyse kaip Airija, Italija, Liuksemburgas.

- Įdarbinimo procedūrų srityje. Pastebima, jog šioje srityje įdiegiama daugiau lankstumo. Vis tik 2 šalyse (Italijoje ir Austrijoje) tarp ES šalių įdarbinimo procedūros panašiausios į privataus sektoriaus įdarbinimo procedūras.

- Karjeros proceso srityje. Karjeros procesai kinta, kai kuriose srityse jie sumažinti. Karjeros sistema viešajame sektoriuje supanašėjusi su sistema privačiame sektoriuje šiose šalyse: Austrijoje, Danijoje, Liuksemburge, Lenkijoje.

Daugelyje šalių viešajame ir privačiame sektoriuje taikomos tokios pačios pensijų sistemos (Bulgarija, Suomija, Vengrija, Airija, Latvija, Liuksemburgas, Malta, Lenkija, Slovėnija). Panašumų vis daugėja ir darbo lankstumo aspektu, sistema viešajame ir privačiame sektoriuje panaši Austrijoje, Bulgarijoje, Vokietijoje, Danijoje, Graikijoje, Prancūzijoje, Lietuvoje, Liuksemburge, Latvijoje, Olandijoje (Denhardt, Denhardt, Aristigueta, 2015; Burke et al., 2013).

ES teisės aktai turi tam tikrą, nors ir nedidelę, įtaką viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo klausimams valstybėse narėse. Darbo įstatymų taikymas yra ekonominės priežiūros sritis ES. 2011 m. kovo mėn. Europos Tarybos susitikime buvo pabrėžta, jog būtina sekti, kokie yra darbo jėgos kaštai nacionaliniu lygmeniu, užtikrinant, kad jie atitinka produktyvumo siekius; būtina didinti jaunimo užimtumą ir dalyvavimą darbo rinkoje; užtikrinti, kad išlaidos pensijų, sveikatos apsaugos ir socialinio saugumo sritimis negrasintų viešųjų finansų stabilumui. Vis tik šie klausimai yra palikti nacionalinei jurisdikcijai (Demmke, Moilanne, 2012). ES darbo teisės aktai neleidžia įdiegti pilno lankstumo darbo sąlygų ir darbo saugumo garantijų srityje. Vokietijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje, Airijoje, Liuksemburge valstybės tarnautojų darbo saugumas yra itin aukštas, o Olandijoje, Švedijoje, D. Britanijoje ir Suomijoje mažėja. Tačiau ir vienoje, ir kitoje šalių grupėje valstybės tarnautojams užtikrintos ilgalaikės sutartys (Denhardt et al., 2015). Kai kuriose ES valstybėse būtent privataus sektoriaus darbo santykių praktika laikoma kaip norma ir gairėmis, kuriomis turi sekti viešasis sektorius. Pvz. Olandijoje darbo sąlygų viešajame sektoriuje korekcija vadinama „normalizavimo“ procesu, turint omenyje, jog lankstesnė praktika privačiame sektoriuje yra „norma“, kuria turėtų sekti ir viešasis sektorius (Burke et al., 2013).

**Darbo apmokėjimas.** Pastebima, jog darbo apmokėjimas labiau individualizuojamas ir siejamas su individualiais pasiekimais. Darbo apmokėjimo sistema viešajame sektoriuje supanašėjusi su sistema privačiame sektoriuje tokiose šalyse kaip Bulgarija, Danija, Suomija, Liuksemburgas, Latvija. Pastebima, jog kai kuriose ES valstybėse (Graikijoje, Ispanijoje, Portugalijoje, Vengrijoje) valstybės tarnautojų darbo užmokesčio lygmens sumažinimas lėmė, jog viešajame sektoriuje atsirado daugiau prastai apmokamų darbo vietų. Labai nukentėjo darbo vietos, dažniausiai užimamos moterų (pvz. mokytojų). Sumažėjus darbo vietų viešajame sektoriuje, padaugėjo darbo valandų skaičius, darbo krūvis (tai pastebima Estijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Ispanijoje). Tokie procesai gali neigiamai atsiliiepti valstybės tarnautojų motyvacijai (Demmke, Moilanne, 2012).

Reiktų atkreipti dėmesį į tarnybą ES institucijose. Ji suteikia itin didelius motyvacinius privalumus: patrauklus darbo užmokesčio ir kitų materialinių naudų paketas, įdomi, multikultūrinė

darbo aplinka ir pats darbo turinys, garantuota darbo vieta, galimybė ugdyti naujus gebėjimus (Vieriu, 2014, p. 10).

Valstybės taiko įvairias priemones siekdamos užtikrinti valstybės tarnautojų motyvaciją, viešojo sektoriaus darbo santykius kuria pagal skirtingus modelius, tačiau vienaip ar kitaip ieško būdų, kaip labiau motyvuoti valstybės tarnautojus tarnauti viešajam interesui.

Vokietijoje valstybės tarnautojai turi išskirtinį statusą, jų beveik neįmanoma atleisti, o valstybė prisiima didelę finansinę atsakomybę užtikrinti valstybės tarnautojo ir nuo jo priklausančių asmenų išlaikymą, įskaitant ir pensijos mokėjimą dešimtmečius. Ekonominis ir teisinis valstybės tarnautojų nepriklausomumas leidžia atlikti pareigas pagal įstatymus ir likti nuošalyje nuo partinių interesų įtakos, o tarnautojo autonomiją garantuoja turimas etatas, tinkamas atlyginimas, socialinis aprūpinimas, teisė į tam tikrą postą ar vaidmenį. Svarbu tai, jog valstybės tarnautojų skyrimas į aukštesnes pareigas paremtas nuopelnų principu (Palidaukaitė, 2008, p. 11).

Vokietijoje valstybės tarnautojams taikomos ir lanksčios darbo formos, pvz. darbas puse etato (esant šeimyninėms aplinkybėms valstybės tarnautojai turi teisę dirbti puse etato dirbdami mažiau nei pusę darbo laiko), teledarbas kai tai įmanoma pagal funkcijas. Apmokėjimas už darbą reguliuojamas atskiru įstatymu, apmokėjimu siekiama valstybės tarnautojų atsidavimo, pasišventimo atliekamam darbui, dėl to užtikrinamas santykinai didelis darbo užmokestis. Viešojo sektoriaus tarnautojai yra kompensuojami už tarnybą, o apmokėjimą sudaro kelios dalys (bazinis atlyginimas priklausantis nuo stažo, šeimos ar kt. priedai, bonusai už išskirtinę veiklą sistema), užtikrinamos nematerialinės paskatos (geresnis techninis darbo vietos aprūpinimas) (Palidaukaitė, 2008, p. 11). Palidaukaitė (2008, p. 11) šią sistemą vertina kaip motyvuojančią valstybės tarnyboje dirbti ir gabius, norinčius daugiau uždirbti asmenis, taip pat motyvuojančią siekti geresnių rezultatų kad gauti bonusus. Taip pat valstybės tarnautojai gauna kapitalą formuojančias naudas (angl. *Capital forming benefits*), kuomet nustatyta suma investuojama pagal specialų įstatymą, padidinamas darbo apmokėjimo lankstumas. Galima teigti, jog Vokietijos pavyzdys liudija, jog ir viešajame sektoriuje yra galimybės motyvuoti darbuotojus dirbti geriau, siekti geresnių rezultatų, užtikrinti darbo apmokėjimo lankstumą ir lanksčias darbo formas. Valstybės tarnautojo finansinis nepriklausomumas leidžia užtikrinti geresnę viešojo intereso apsaugą.

Suomijoje valstybės tarnyba grindžiama *postų modelių*; nėra nustatyta bendrų atrankos į valstybės tarnybą principų, mažesni profesiniai reikalavimai nei kitose šalyse, juos lengviau atleisti negu Vokietijoje, bet užtikrinama ir darbo vietos garantija, saugumas; mažai privilegijų, darbo santykiai ir pensijų sistema tapo panašūs į esančius privačiame sektoriuje. Šioje šalyje vykdomos viešojo sektoriaus reformos, jį modernizuojant, priartinant prie veiklos praktikų, taikomų privačiame sektoriuje, priartinant veiklą prie rezultatų ir jų įvertinimo. Įdomu tai, jog Suomijoje valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja darbo turinys (jų dinamiškumą garantuoja paties viešojo sektoriaus

darbo organizavimo modernumas), darbo vietos saugumas ir stabilumas, taip pat darbo užmokestis, kurio dalis priklauso nuo tarnautojo veiklos (Palidauskaitė, 2008, p. 12-13).

Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje valstybės tarnyba organizuojama panašiai: darbo užmokestis nustatomas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų pareigybės lygį ir kvalifikacinę kategoriją, įstatymiškai reglamentuoti priedai ir priemokos, tačiau jų sąrašas skiriasi, pvz. Estijos valstybės tarnautojams gali būti mokami priedai už darbo valstybės tarnyboje stažą, už specifinius gebėjimus (mokslinį laipsnį, užsienio kalbų mokėjimą ir kt.), premijos už nepriekaištingai atliktas pareigas ir pavyzdingą ar ilgalaikę tarnybą. Latvijoje priedai mokami už papildomų darbų atlikimą ir įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, bet čia nenumatytas valstybės tarnautojų skatinimas už nepriekaištingai atliktas pareigas ir pavyzdingą tarnybą (Vaisvalavičiūtė, Raguckienė, 2012, p. 215).

Latvijos, Estijos įstatymuose, panašiai kaip ir Lietuvos, numatytos socialinės garantijos, siejamos su įvairiomis atostogomis, valstybės tarnautojų pensiniu ir medicininio draudimu, įvairiomis lengvatomis ir parama. Latvijos valstybės tarnybos įstatymas panašių valstybės tarnautojų moralinio motyvavimo priemonių nenumato, o Estijoje tai numatyta. Latvijos ir Estijos įstatymai panašiai kaip Lietuvos reglamentuoja valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo, karjeros sistemą (Vaisvalavičiūtė, Raguckienė, 2012, p. 216). Lyginant Lietuvą, Latviją, Estiją, galima teigti, jog Lietuvoje konkrečiau reglamentuotos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų socialinės garantijos, skatinimo priemonės.

Apibendrinant galima teigti: Europos Sąjungos kontekste pastebima tendencija, jog mažėja skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus, valstybės tarnautojų darbo sąlygos panašėja su darbuotojų privačiame sektoriuje darbo sąlygomis. Kai kurios valstybės renkasi daugiau ar mažiau priartintą prie privataus darbo sektoriaus valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo, darbo organizavimo ir motyvavimo modelį. Suomijos valstybės tarnybos modelis stipriai skiriasi nuo Lietuvoje, yra liberalus, priartintas prie privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Vokietijos praktika rodo, jog ir viešajame sektoriuje yra galimybės motyvuoti darbuotojus dirbti geriau, siekti geresnių rezultatų, užtikrinti darbo apmokėjimo lankstumą ir lanksčias darbo formas. Valstybės tarnautojo finansinio nepriklausomumas leidžia užtikrinti geresnę viešojo intereso apsaugą. Lyginant Lietuvą, Latviją, Estiją, Lietuvoje konkrečiau reglamentuotos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų socialinės garantijos, skatinimo priemonės.

### **1.3.2. Lietuvos situacija**

Lietuvoje, kaip ir Latvijoje, ir Estijoje, egzistuoja mišrus valstybės tarnybos modelis „su dominuojančiais karjeros sistemos elementais ir vadovaujamosi įstatymiškai įtvirtinta siaurąja valstybės tarnautojo statuso samprata, t. y. valstybės tarnautojams priskiriami tik tie asmenys, kurie

dirba valstybinėse (centrinės ir vietinės valdžios) institucijose ir atlieka viešojo administravimo funkcijas“ (Vaisvalavičiūtė, Raguckienė, 2012, p. 224). Tai apima griežtą valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje reglamentavimą.

Lietuvoje buvo atlikta valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų. Palidauskaitei (2008, p. 15) apibendrinus Lietuvoje ir kitose šalyse atliktų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų duomenis, išryškėjo šie svarbiausi valstybės tarnautojų motyvacijos veiksniai, kurie būdingi Lietuvoje: 1) darbo turinys - vienas iš didžiausių valstybės tarnautojų motyvatorių (taip pat Belgijoje, Danijoje, Suomijoje, Vokietijoje); 2) darbo vietos saugumas, darbo užmokestis, socialinės garantijos (taip pat Vokietijoje, Belgijoje, Suomijoje); 3) darbo sąlygos, galėjimas suderinti darbinę veiklą su asmeniniu gyvenimu (aktualios visose šalyse); 4) kompetencijos ugdymas (taip pat Danijoje). Lietuvoje kiek mažiau svarbi yra karjeros sistema, Lietuvoje prastas vadovavimas demotyvuoja valstybės tarnautojus. Norris (2004), Palidauskaitės (2007) atliktų tyrimų duomenimis, svarbiausi Lietuvos valstybės tarnautojų motyvai renkantis darbą valstybės tarnyboje ir joje dirbant skiriasi lyginant su Skandinavijos (Danija, Norvegija, Švedija), Centrinės ir Rytų Europos (Rytų Vokietija, Vengrija, Čekija, Slovėnija, Lenkija, Bulgarija, Rusija) ir Vakarų Europos (Vakarų Vokietija, Italija, Nyderlandai, Ispanija, Prancūzija, Kipras, Portugalija, Šveicarija) šalimis. Lietuvos valstybės tarnautojams, priešingai nei kitų Europos šalių valstybės tarnautojams, materialiniai ir su darbo turiniu bei organizacijos aplinka susiję motyvai yra svarbesni nei visuomenei naudingas darbas ar pagalba kitiems žmonėms. Panašiai kaip ir kitose šalyse, karjeros galimybė Lietuvos valstybės tarnautojams nėra pats svarbiausias motyvas, skatinantis dirbti valstybės tarnyboje. Tai rodo, jog Lietuvos valstybės tarnautojai nepatenkinti tuo, kiek tenkinami jų materialiniai poreikiai, o viešojo sektoriaus organizacijoje gana silpni organizacinės aplinkos, darbo turinio veiksniai.

2008 m. KTU mokslininkai, vadovaujant doc. J. Palidauskaitei, Valstybės tarnybos departamento prie VRM užsakymu atliko Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą, kuriame dalyvavo 442 valstybės tarnautojai. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog valstybės tarnautojams svarbi tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija. Respondentai minėjo kelis valstybės tarnybos pasirinkimo motyvus: norą įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje (6,5 balo) ir asmeninio tikslo siekimą (6,0 balai), lėmusius šios profesinės karjeros pasirinkimą. Darbo turinys (8,6 balo) ir socialinės garantijos (8,5 balo) buvo paminėti kaip svarbiausi faktoriai, lėmę valstybės tarnybos pasirinkimą. Tarp vidinės motyvacijos veiksnių minėtini: darbo turinys (8,6 balo), tobulinimosi galimybės (7,7 balo), atsakomybės pobūdis (6,4 balo), noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo (6,0 balai), pritarimas valdžios vykdomai politikai (3,4 balo), noras turėti valdžią (2,1 balo). Tarp išorinės motyvacijos veiksnių paminėtini: socialinės garantijos (8,5 balo), darbo sąlygos (7,7 balo), darbo užmokestis (7,6 balo), darbo vietos saugumas (7,3 balo), galimybė daryti karjerą (6,7 balo), socialinis statusas (5,8 balo), prestižas (4,9 balo).

Šio tyrimo rezultatai rodo, jog valstybės tarnautojų veiklą labiausiai motyvuojantys veiksniai: pasitenkinimas atliekamu darbu (97,2%) ir geras klimatas organizacijoje (97,2%); adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška (95,6%); atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais (94,8%); aiškus užduočių formulavimas (94,2%); objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas (93,7%); galimybės įgyti naujų įgūdžių (93,2%); aiškus ir konkretus darbo turinys (93,0%); atgalinis ryšys apie atliktą darbą (92,3%); galimybė panaudoti savo sugebėjimus (91,9%); iniciatyvumo skatinimas (89,0%); pripažinimas kolektyve (86,8%); pripažinimas tarp profesionalų (86,7%); tinkami vadovų pavyzdžiai (85,6%); darbas komandoje (84,4%); įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje (82,7%); galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu (77,0%); dalyvavimas įvairiuose projektuose (76,0%); didesnė veiklos autonomija (68,4%); visuomenės nuomonė apie valdžios atstovus (63,9%); darbo užduotys primenančios iššūkius (61,6%); laisvesnis darbo grafikas (51,1%) (VTD, 2015).

Pagrindiniai veiksniai, kurie demotyvuoja valstybės tarnautojų veiklą yra: prastas vadovavimas (54%); neadekvatus darbo užmokestis (53%); per didelis biurokratizmas (46%); nuolat besikeičiantys teisės aktai (30%); nuolatinė įtampa darbe (29%); neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus (27%); nuolatinis politikų kišimasis į veiklą (24%) (VTD, 2015). Taigi šio tyrimo rezultatai rodo, jog valstybės tarnautojų motyvaciją labiausiai stiprina darbo turinio, organizavimo veiksniai, o darbo užmokestis tarnauja kaip neigiamas motyvacinis veiksnys - t. y. jis tampa reikšmingu tuomet, kai valstybės tarnautojai traktuoja jį kaip nepakankamą, neteisingą.

Aktualu nagrinėti, kaip Lietuvoje reguliuojami su valstybės tarnautojų motyvacija susiję veiksniai.

**Darbo užmokesčio sistema.** Dabartinė Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema turi Europos Sąjungoje gana paplitusio apmokėjimo už darbo rezultatus elementų. (Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2007 metais ataskaita, 2008). Šiuo metu taikomi bendri visiems valstybės tarnautojams darbo apmokėjimo principai leidžia užtikrinti, kad už panašių funkcijų vykdymą būtų mokama vienodai. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 23 straipsnyje numatyta, jog valstybės tarnautojo darbo užmokestį sudaro keturios dalys. Jos charakterizuojamos 6 lentelėje. Lietuvoje valstybės tarnautojų pareiginė alga nustatoma atsižvelgiant į jų pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms, panašiai, pareiginė valstybės tarnautojų alga apskaičiuojama ir Latvijoje bei Estijoje (Vaisvalavičiūtė, Raguckienė, 2012, p. 215).



6 lentelė. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dalys

Darbo užmokesčio dalis	Apibūdinimas
Pareiginė alga	Pareiginė alga mokama už valstybės tarnautojo kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios kategorijos pareigybėms. 2. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas taikant pareiginės algos koeficientą, kurį pareigybių kategorijoms nustato įstatymas. Pareiginės algos koeficiento vienetas vertė yra valstybės tarnautojų pareiginės algos bazinis dydis. Pareiginės algos dydis apskaičiuojamas atitinkamą pareiginės algos koeficientą dauginant iš bazinio dydžio (24 str.).
Priedai	Mokami šie priedai: 1) už tarnybos Lietuvos valstybei stažą; 2) už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją; 3) už laipsnį arba tarnybinį rangą; 4) už diplomatinį rangą; 5) pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas (25 str.).
Priemokos	Mokamos šios priemokos: 1) už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės; 2) už papildomų užduočių atlikimą, kai atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos. Papildomos užduotys valstybės tarnautojui turi būti suformuluotos raštu; 3) už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis; 4) statutiniams valstybės tarnautojams už darbą, jei jis tiesiogiai susijęs su tarnybinių gyvūnų priežiūra ir parengimu tarnybiniams pareigoms atlikti (26 str.).
Apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą	1. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. 2. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. 3. Už nakties ir viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio. 4. Už budėjimą valstybės tarnautojui mokama Darbo kodekso nustatyta tvarka. 5. Laikas dirbant poilsio dienomis ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimo laikas skaičiuojamas teisės aktu nustatyta tvarka (26 <sup>1</sup> str.).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą

Galima teigti, jog Lietuvoje aktualios su valstybės tarnautojų darbo užmokesčiu susijusios problemos yra: 1. Kvalifikuotų valstybės tarnautojų netenkinantis darbo užmokestis; 2. Esantis teisinis reguliavimas ne visada užtikrina teisingą apmokėjimą už darbą pvz., valstybės tarnautojui nesumokama už jo atliktą darbą (papildomų užduočių atlikimas), nes jau pasiekta maksimali jam skirtų priedų ir priemokų riba). Šios problemos lemia atitinkamas pasekmes: valstybės tarnyba tampa nepatraukli, didelė personalo kaita, dėl to didėja darbo krūvis kitiems valstybės tarnautojams ir kt.

**Skatinimas.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme numatyta, kokiais būdais gali būti skatinami valstybės tarnautojai. Nurodomos priemonės, kurios gali būti taikomos: padėka, vardinė dovana, vienkartinė piniginė išmoka. Valstybės tarnautojai už ypatingus nuopelnus tarnyboje siūlomi valstybės apdovanojimui gauti. LR Vyriausybės nustatyta tvarka vienkartinė piniginė išmoka valstybės tarnautojui gali būti skiriama už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą ir (ar) pavyzdingą tarnybą šiais atvejais: labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybinę veiklą kalendoriniais metais; valstybės tarnautojams atlikus vienkartinę ypatingos svarbos užduotis; įstatymo nustatytų švenčių progomis; valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis; valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją arba pareigūnų ir karių valstybinę pensiją ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus juos iš pareigų dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos. Statutiniams valstybės tarnautojams vienkartinės piniginės išmokos dydį nustato LR Vidaus tarnybos statutas.

Pasak Vaisvalavičiūtės, Raguckienės (2012), motyvacinio aspektu Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas numato daugiau galimybių negu atitinkami Estijos, Latvijos teisės aktai. Pvz., už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybės tarnautojai gali pretenduoti į valstybės apdovanojimą, numatytos moralinio skatinimo priemonės.

Atkreipiamas dėmesys, jog „šiuo metu piniginiam motyvavimui trūksta aiškių kriterijų, jis nėra aiškiai susietas su veiklos rezultatais, gali būti skiriamas švenčių proga“ (Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera, 2015, p. 15), taigi esamas valstybės tarnautojų skatinimas yra kritikuojamas.

**Socialinės garantijos.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme numatytos šios socialinės ir kitos garantijos valstybės tarnautojams: atostogos (kasmetinės, nemokamos, kvalifikacijai tobulinti, atostogos dėl dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose, dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas), valstybinis socialinis draudimas, sveikatos draudimas (draudžiami privalomai) ir pensijos; išeitinės išmokos ir kompensacijos, tarnybos stažas, garantijos dėl darbo vietos išlaikymo. Valstybės tarnautojai turi teisę į kasmetines atostogas (28 kalendorinės dienos bei papildomos atostogų dienos už stažą), taip pat į Darbo kodekso nustatytas nėštumo ir gimdymo atostogas, tėvystės atostogas, atostogas vaikui prižiūrėti iki jam sueis treji metai, ir mokymosi atostogas, atostogas dėl asmeninių priežasčių, atostogas dėl gyvenamosios vietos pakeitimo (LR valstybės tarnybos įstatymo 50-52). Valstybės tarnautojui, turinčiam ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą toje valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje, jo ir į pareigas jį priėmusio asmens susitarimu gali būti suteiktos iki vienerių metų trukmės atostogos kvalifikacijai tobulinti. Šiuo atveju valstybės tarnautojui paliekamos jo eitos pareigos, tačiau jam nustatytas darbo užmokestis nemokamas. Dėl perkėlimo į kitą darbą skiriama iki 5 dienų atostogų, kai mokamas darbo užmokestis.

Valstybės tarnautojams teikiamos garantijos dėl darbo vietos išlaikymo. Karjeros valstybės tarnautojas, kurio pareigybė naikinama, paskiriamas į kitas to paties lygio ir kategorijos karjeros valstybės tarnautojo pareigas, o jei tokių pareigų nėra ir valstybės tarnautojas sutinka, – į žemesnės kategorijos pareigas (LR Valstybės tarnybos įstatymo 43 str.). Kita garantija – žuvęs atlikdamas tarnybines pareigas arba miręs dėl priežasčių, susijusių su tarnybinių pareigų atlikimu, valstybės tarnautojas laidojamas valstybės lėšomis (LR Valstybės tarnybos įstatymo 43 str. 4 d.).

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymo 43 str. 5 d. valstybės tarnautojams yra garantuojama einamos pareigos ir nustatytas darbo užmokestis, kai valstybės tarnautojai: 1) valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos vadovo sprendimu yra pasiūsti į mokymus; 2) yra išsiūsti į tarnybines komandiruotes; 3) pagal kvietimą ar šaukimą yra išvykę į teismą arba į teisėsaugos ar kontrolės (priežiūros) funkcijas atliekančias institucijas; 4) išvykę karo prievolę administruojančios krašto apsaugos sistemos institucijos nurodymu; 5) artimųjų giminaičių mirties atveju – iki 3 darbo dienų; 6) donorams – darbo dienomis; 7) kai valstybės tarnautojai, gavę tiesioginio vadovo sutikimą,

yra išvykę į sveikatos priežiūros įstaigą, valstybės ar savivaldybės instituciją ar įstaigą; 8) kai valstybės tarnautojai yra laikinai perkelti į pareigas tarptautinėse institucijose ar užsienio valstybių institucijose; 9) atlieka privalomąją karo tarnybą arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą - garantuojamos tik einamos pareigos.

Valstybės tarnautojų socialinės garantijos yra griežtai reglamentuotos. Privačiame sektoriuje dėl papildomų socialinių garantijų galima suderėti darbo ar kolektyvinėje sutartyje. Valstybės tarnybai, kaip sistemai, keliami profesionalumo reikalavimai suponuoja tai, kad asmenims, stojantiems į valstybės tarnybą, yra nustatyti bendrieji bei specialieji reikalavimai. Be to, valstybės tarnautojai, vykdydami savo funkcijas, privalo laikytis valstybės tarnautojų pareigų bei veiklos etikos principų. Taigi, nors valstybės tarnautojams keliami didesni reikalavimai, tačiau jiems taikomos socialinės garantijos atskirais atvejais yra netgi mažesnės nei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį.

**Karjera.** Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja valstybės tarnautojų tarnybinio kaitumo procesus, paaukštinimo pareigose ypatumus. Lietuvoje valstybės tarnautojų karjera vykdoma konkurso būdu ir be konkurso (Vaisvalavičiūtė, Raguckienė, 2012, p. 217). Karjeros reguliavimas Lietuvoje nėra lankstus, neleidžia labiausiai tinkantį toms pareigoms tarnautoją operatyviai perkelti nuolatiniam darbui į atsilaisvinusias pareigas.

Dabartinės karjeros, darbo užmokesčio, skatinimo sistemos iš esmės nemotyvuoja tarnautojų siekti geresnių darbo rezultatų, yra kritikuojama: „Egzistuojanti kvalifikacinių klasių, priedų ir priemonių sistema sudaro papildomų kliūčių karjerai: valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti aukštesnių pareigų ir kurti kitos kokybės pridėtinę vertę, nes eidamas žemesnes pareigas ir turėdamas kvalifikacinę klasę jis gauna didesnę darbo užmokestį“ (Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera, 2015, p. 14).

Dėl poreikio tobulinti valstybės tarnautojų karjeros, darbo apmokėjimo, skatinimo sistemą kilo iniciatyva keisti LR valstybės tarnybos įstatymą. LR Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projekte (projekto Nr. XIIP-3268, 2015), numatyti tokie pakeitimai (Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera, 2015, p. 15):

- Nustatyti pareiginės algos intervalą. Kiekvienai pareigybių grupei būtų nustatytas tam tikras intervalas, kurio ribose tiesioginio vadovo siūlymu įstaigos vadovas galėtų didinti arba mažinti tarnautojo darbo užmokestį, priklausomai nuo jo darbo rezultatų.

- Atsisakyti daugelio priedų ir priemonių. Būtų atsisakyta priedų už kvalifikacines klases ir priemonių už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ir papildomas užduotis, „kalėdinių“ ir kitų proginių „premių“. Likusių priemonių už pavadavimą ir priedas už tarnybos stažą. Kad būtų pateisinti teisėti tarnautojų lūkesčiai, dalis esamo priedo už kvalifikacinę klasę būtų iš dalies integruota į pareiginę algą.

- Išplėsti skatinimo priemonių sąrašą, įvedant iki 3 papildomų apmokamų poilsio dienų per mėnesį (tačiau ne daugiau kaip 10 darbo dienų per metus) arba sutrumpinant darbo laiką. Taip pat siūloma dažniau taikyti vienkartinį piniginių paskatinimą už išskirtinį, reikšmingą asmeninį indėlį įgyvendinant įstaigos tikslus; siūloma skirti komandines premijas.

- Detaliau reglamentuoti išėjinių kompensacijų, kitų kompensacijų, garantijų valstybės tarnautojams žuvus arba susižalojus apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka, padidintos socialinės garantijos statutiniams pareigūnams, kurie darbe susiduria su didesne žuvimo arba susižalojimų rizika (įskaitant ir ugniagesius;

- Labiau susieti ryšį tarp karjeros ir pasiekimų, jeigu valstybės tarnautojo kompetencijos neatitinka jo pareigybei nustatyto kompetencijų profilio, leisti tarnautoją perkelti į kitas lygiavertes ar žemesnes pareigas atitinkančias jo kvalifikaciją; taip pat konkretinami valstybės tarnautojų perkėlimo į kitas pareigas atvejai.

Apibendrinant galima teigti, jog Lietuva yra pasirinkusi valstybės tarnybos modelį, kuris pagal valstybės tarnautojo statusą, karjerą, socialines garantijas yra skirtingas nuo darbo santykių privačiame sektoriuje modelio. Lietuvoje atlikti valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai rodo, jog jie nepatenkinti tuo, kiek tenkinami jų materialiniai poreikiai; valstybės tarnautojų motyvaciją labiausiai stiprina darbo turinio, organizavimo veiksniai, o darbo užmokestis tarnauja kaip neigiamas motyvacinis veiksnys - t.y. jis tampa reikšmingu tuomet, kai valstybės tarnautojai traktuoja jį kaip nepakankamą, neteisingą. Siūlomi LR Valstybės tarnybos įstatymo pakeitimai sustiprintų valstybės tarnautojų motyvacijos sistemą tuo, jog karjeros mechanizmas būtų labiau susietas su valstybės tarnautojų veiklos rezultatais, būtų detaliau reglamentuotas valstybės tarnautojų veiklos vertinimas, socialinės garantijos, išplečiamas pozityvių skatinimo priemonių sąrašas, tapotų aiškesnė, lankstesnė, labiau su darbo rezultatais susieta darbo apmokėjimo sistema, o pareigybinė alga labiau susieta su darbo stažu, kas turėtų motyvuoti ilgalaikę valstybės tarnybą.

### **1.3.3. Valstybės tarnautojų motyvavimo politikos tobulinimo galimybės**

Teorinėje literatūroje pateikiamos rekomendacijos, kokių veiksmų imtis siekiant motyvuoti valstybės tarnautojus.

Išskiriant ir klasifikuojant valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius tikslinga vadovautis Marcinkevičiūtės, Petrauskienės (2009, p. 64) pateikta nuostata, kad „kiekvieną darbuotoją skatina skirtingi motyvai, skirtingi jų deriniai. Tai priklauso nuo asmens poreikių, vertybių ir galimybių“. Todėl analizuojant valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius svarbu identifikuoti ne svarbiausius atskirus motyvatorius, o jų derinius, kuriuose dauguma motyvuojančių veiksnių būtų priimtini valstybės tarnautojams nepriklausomai nuo jų lyties ir asmenybės.

Raffel et al. (2009) nurodo, kad teigiami motyvai suteikia valstybės tarnautojo darbui prasmės; skatina jo asmeninį tobulėjimą ir siekį geriau atlikti darbą, motyvuojantys veiksniai formuoja teigiamą valstybės tarnautojų požiūrį į pokyčius ir asmeninį išitraukimą juos įgyvendinant. Tai yra labai svarbu šiuolaikinėje valstybės tarnyboje, kuri susiduria su poreikiu keistis, didinti savo veiklos veiksmingumą, įsisavinti naujus darbo metodus ir principus, kurie reikalauja valstybės tarnautojus įsisavinti naujus darbo metodus, tobulėti ir kelti savo kvalifikaciją. Valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių nustatymo svarbą pagrindžia dominuojanti nuostata, kad nepatenkinti darbuotojų poreikiai sukelia neigiamą būseną, o individas tam tikru elgesiu šią problemą stengiasi pašalinti (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009). Palidauskaitė (2008, p. 8) teigia, kad „motyvuojantys veiksniai skatina asmenis imtis veiklos siekiant realizuoti tam tikrus poreikius (aplinkinių pripažinimo, savo vertės suvokimo ir kt.). Kaip tai vyksta priklauso tiek nuo kiekvieno individo (valstybės tarnautojo), tiek nuo tam tikros aplinkos (bendros sąlygos valstybės tarnyboje, organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.). Profesinio darbuotojo motyvavimo nebuvimas skatina valstybės tarnautojų nusivylimą darbu ir sąstingį pasireiškianti nenoru priimti pokyčius, tobulėti, įsisavinti naujus darbo metodus ir technologijas.

Paarlberg et al. (2008) įvardino tokias strategijas, taikytinas motyvuojant valstybės tarnautojus (7 lentelė).

**7 lentelė. Valstybės tarnautojų motyvavimo strategijos**

Analizės objektas	Strategija	Taktika
Individas	Integruoti valstybės tarnautojų motyvavimą į žmogiškųjų išteklių valdymo procesus viešajame sektoriuje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrinkti darbuotojus, kurie turi stiprią viešojo sektoriaus motyvaciją;</li> <li>• Socializuoti individus supažindinant su jų elgsenos lūkesčiais;</li> <li>• Susietų darbuotojų motyvavimo priemonės su jų elgsenoms stebėjimu;</li> </ul>
Darbas	Sukurti ir įterpti prasmę ir tikslą į darbą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akcentuoti darbų socialinį reikšmingumą;</li> <li>• Suformuluoti aiškius tikslus susijusius su esama valstybės tarnautojų motyvacija;</li> </ul>
Darbo aplinka	Sukurti aplinką, teikiančią paramą valstybės tarnautojų motyvavimui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukurti darbo struktūras, kurios akcentuoja savireguliaciją;</li> <li>• Skatinti bendradarbiavimą darbo vietoje;</li> <li>• Sukurti ir išlaikyti paskatas, kurios atitinka organizacijos misiją ir valstybės tarnautojų motyvaciją;</li> <li>• Įdiegti atlygio sistemas, kurios turėtų ilgalaikį patrauklumą tarnautojams, bet neužgožtų vidinių motyvatorių;</li> </ul>
Organizacija	Integruoti motyvacinius veiksnius į organizacijos misiją ir strategiją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikuliuoti organizacijos viziją ir veiksmus, kurie atspindi įsipareigojimus viešojo sektoriaus motyvaciniams veiksams;</li> <li>• Paremti vertybinę lyderystę;</li> </ul>
Visuomenė	Sukurti viešųjų paslaugų socialinę legitimaciją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Užmegzti partnerinius ryšius su socialinėmis institucijoms ir inkorporuoti viešojo sektoriaus vertybes į mokyklų programas;</li> <li>• Teikti galimybes išbandyti darbą viešajame sektoriuje prieš pradėdant tikrąją valstybės tarnybą (savanorystės programos ir kt.);</li> <li>• Žiniasklaidoje atkreipti visuomenės dėmesį į valstybės tarnybą, jos privalumus, vertybes.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta remiantis Paarlberg et al. (2008)

Adams, Hicks (2001) įvardino tokias svarbiausias valstybės tarnautojų paskatas – finansines ir nefinansines, vidines ir išorines (8 lentelė).

**8 lentelė. Svarbiausios valstybės tarnautojų paskatos**

Finansinės paskatos	Nefinansinės paskatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbo užmokestis</li> <li>○ Kitos tiesioginės finansinės naudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Pensijų paketai</li> <li>Draudimo produktai (sveikatos/ gyvybės/ nelaimingų atsitikimų ir kt.)</li> </ul> </li> <li>○ Netiesioginės finansinės naudos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidijuojamas maitinimas, apranga, apgyvenimas</li> <li>Subsidijuojamas transportas</li> <li>Vaiko priežiūros subsidijavimas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apmokamos atostogos</li> <li>○ Lanksčios darbo valandos</li> <li>○ Švietimas ir lavinimas</li> <li>○ Išleidimas studijuoti</li> <li>○ Planuojama karjera</li> <li>○ Laisvalaikio įranga</li> <li>○ Sveikatos priežiūros paslaugos darbo vietoje</li> </ul>
Vidinės paskatos	Išorinės paskatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprendimų priėmimo teisė (autonomija)</li> <li>○ Atskaitingumas</li> <li>○ Komerciskumas (rizikos galimybė)</li> <li>○ Finansinė atskaitomybė</li> <li>○ Tam tikra neatlygintina socialiai svarbi veikla, įsitraukimas į ją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valdžia (atsakomybė už priimamus sprendimus, kontrolės suteikimas)</li> <li>○ Finansavimo susiejimas su tikslų įgyvendinimu</li> <li>○ Kontrolės mechanizmai (koku lygiu reguliavimas ir finansinės paskatos yra būtinos siekiant laukiamų politikos tikslų)</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta remiantis Adams, Hicks (2001)

O’Riordan (2013) pagal Paalber, Lavigna (2010) išskiria tokias pagrindines priemones viešajame sektoriuje didinant valstybės tarnautojų motyvaciją:

- Transformacinė lyderystė. Tyrimai atlikti JAV rodo, jog efektyvi, į pokyčius orientuota lyderystė valstybės tarnautojams yra vienas svarbiausių motyvatorių. Valstybės tarnyboje veikiantys transformaciniai lyderiai pakelia tarnautojų dvasią, padidina jų motyvaciją, skatina ją iškelti aukščiau negu asmeniniai interesai, skatina tarnautojus orientuotis į viešojo sektoriaus tikslus.

- Asmens ir organizacijos derėjimasis. Į valstybės tarnybą turi būti priimami tokie asmenys, kurių tikslai ir vertybės atitinka viešosios organizacijos tikslus, vertybes. Vertybių ir tikslų sutapimas leidžia tikėtis didesnės tokių tarnautojų motyvacijos ir suinteresuotumo viešųjų tikslų siekimu, didesnio pasitenkinimo tarnyba ir vykdomu joje darbu.

- Efektyvus tikslų nustatymas ir darbo dizainas. Tikslų nustatymas reiškia, jog organizacijos misija yra išverčiama į aukštus ir prasmingus darbo lūkesčius. Darbo dizaino nustatymas turi apimti sprendimus susijusius su užduočių paskirstymu, pripažinimu. Motyvaciją padidina, jeigu tarnautojas dirbdamas jaučia grįžtamąjį ryšį, žino apie savo darbo rezultatą. Pvz. Tiesiogiai bendraujama su klientais ir gaunama informacija, ar klientams pavyko padėti išspręsti jų problemas. Svarbu, kad tarnautojai suvoktų, kuo jų darbas yra socialiai reikšmingas.

- Paremiančios darbo aplinkos sukūrimas. Tai apima grįžtamojo ryšio iš vadovybės gavimą ir įtraukimą į sprendimų priėmimą. JAV atlikti tyrimai rodo, jog šiais aspektais valstybės tarnautojai yra mažiau patenkinti nei darbuotojai privačiame sektoriuje.

Kiek naujesnis požiūris į darbuotojų motyvavimą – 2008 m. Harvardo mokslininkų Nohria et al. (2008) suformuluotas motyvavimo modelis, apimantis šiuos keturis veiksmus, kurių darbdavys turi imtis, siekdamas padidinti darbuotojų motyvaciją:

- Įgyti: pritraukti tinkamiausius, geriausius darbuotojus siūlant konkurencingą atlygio sistemą. Šio veiksmo esmė – motyvuojanti atlygio sistema.

- Susieti: suformuoti ryšius su darbuotojais, plėtoti draugišką, bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą, skatinti komandinį darbą, dalinimąsi žiniomis. Šio veiksmo esmė – komunikacijos sistema, organizacinė kultūra, organizacinis klimatas, žinių valdymas, komandinis darbas.

- Suprasti: patenkinti darbuotojų smalsumą ir veržlumą; turi būti sukuriama darbo vieta, kurios yra reikšmingos ir suteikia iššūkių. Šio veiksmo esmė – darbo turinys, darbuotojams suteikiantis prasmingumo, savirealizacijos pojūtį.

- Ginti: užtikrinti teisingumą, apsaugoti nuo grėsmių, užtikrinti atvirumą ir sąžiningumą, sukurti pasitikėjimą nustatant teisingas ir objektyvias atlygio, karjeros sistemas. Šio veiksmo esmė – teisinga, sąžininga, atvira (gerai komunikuojama organizacijoje) atlygio bei karjeros sistema, kai darbuotojai žino, už kokius pasiekimus gali tikėtis teigiamo grįžtamojo ryšio.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą siūloma tobulinti aiškiai nustatant finansines ir nefinansines, vidines ir išorines paskatas, orientuojantis į tai, kad motyvavimo sistema leistų pritraukti kompetentingus specialistus į valstybės tarnybą, leistų susieti personalą, suprasti ir užtikrinti jo apsaugą.

*Apibendrinant išnagrinėtus teorinius valstybės tarnautojų motyvavimo aspektus galima teigti, jog motyvacija – tai asmens vidinis stimulus, energija, skatinanti veikti, šiuo atveju – dirbti. Motyvavimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip tikslinga ir sisteminga veikla siekiant sustiprinti organizacijos darbuotojų motyvaciją gerai dirbti, realizuoti save ir siekti organizacijos tikslų. Su darbu susijusių motyvaciją aiškina nemažai teorijų, kurios pabrėžia, jog motyvaciją lemia tam tikrų darbuotojų turimų poreikių patenkinimas. Teoriniu požiūriu, ugniagesių gelbėtojų motyvacijos pagrindą formuoja specifinių profesinių motyvų, darbo organizavimo, pripažinimo ir materialinių garantijų veiksmų visuma. Tarp šių veiksmų grupių, svarbiausiais galima laikyti apsisprendimą ir norą padėti visuomenei, būti naudingu jos nariu. Šis motyvuojantis veiksnys lemia ugniagesio gelbėtojo profesijos pasirinkimą ir siekį joje dirbti iki pensinio amžiaus. Kitų veiksmų įtaka yra labiau individuali, priklausanti nuo asmenybės tipo. Tačiau ugniagesių gelbėtojų motyvacijai yra svarbu jų darbo pripažinimas ir įvertinimas, tai palaiko pirminius jų motyvus. Be šių veiksmų yra svarbus materialinės gerovės užtikrinimas leidžiantis patenkinti bazinius materialinius poreikius ir užkertantis kelią vidiniams prieštaravimams, atsirandantiems tuomet, kai pradeda slėgti nepatenkinti materialiniai poreikiai. Tyrimai rodo, jog nepakankama tarnautojų motyvacija siejama su*

*materialiniais, ekonominiais veiksniais, mažesnėmis valstybės finansinėmis galimybėmis aprūpinti tarnautojus negu privataus sektoriaus galimybė aprūpinti darbuotojus. Teoriniu požiūriu, valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą siūloma tobulinti aiškiai nustatant finansines ir nefinansines, vidines ir išorines paskatas, orientuojantis į tai, kad ji leistų pritraukti kompetentingus specialistus į valstybės tarnybą, leistų susieti personalą, suprasti ir užtikrinti jo apsaugą. ES kontekste pastebima tendencija, jog mažėja skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus, valstybės tarnautojų darbo sąlygos panašėja su darbuotojų privačiame sektoriuje. Atskiros valstybės renkasi daugiau ar mažiau priartintą prie privataus darbo sektoriaus valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo, darbo organizavimo ir motyvavimo modelį. Vokietijoje valstybės tarnautojai turi daug specialių privilegijų, garantijų, kurios skatina juos ilgalaikiai valstybės tarnybai, o Suomijai būdingas liberalesnis valstybės tarnybos modelis. Lyginant Lietuvą, Latviją, Estiją, Lietuvoje konkrečiau reglamentuotos valstybės tarnybos įstatyme valstybės tarnautojų socialinės garantijos, skatinimo priemonės. Lietuva yra pasirinkusi valstybės tarnybos modelį, kuris pagal valstybės tarnautojo statusą, karjerą, socialines garantijas yra skirtingas nuo darbo santykių privačiame sektoriuje modelio. Paruošta nauja LR Valstybės tarnybos įstatymo redakcija sustiprina valstybės tarnautojų motyvacijos sistemą tuo, jog karjeros mechanizmas labiausiai siejamas su valstybės tarnautojų veiklos rezultatais, daug dėmesio skiriama reglamentuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesą; detaliau reglamentuojamos valstybės tarnautojų socialinės garantijos (labai detalai pateikiama išeitinių, kitų kompensacijų, garantijų valstybės tarnautojams žuvus arba susižalojus apskaičiavimo ir mokėjimo tvarka). Galima teigti, jog taip sustiprinama socialinė valstybės tarnautojų apsauga, padidinamos socialinės garantijos statutiniams pareigūnams, įskaitant ir ugniagesius gelbėtojus, kurie darbe susiduria su didesne žuvimo arba susižalojimų rizika. Numatyta daugiau pozityvių valstybės tarnautojų skatinimo priemonių; siekiama, kad valstybės tarnautojų apmokėjimo sistema būtų aiškesnė, paprastesnė, labiau susieta su darbuotojo faktiškai vykdomu darbu, o pareigybinė alga labiau susieta su darbo stažu, kas turėtų motyvuoti ilgalaikiai valstybės tarnybai.*



## 2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TYRIMO METODIKA

**Tyrimo objektas.** Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos tarnautojų motyvacija yra aktuali visos sistemos sėkmei ir rezultatams. Vidaus reikalų ministerijos Viešojo saugumo politikos departamentas 2011, 2014 m. atliko tyrimus „Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba visuomenės ir pareigūnų akimis“, kurių rezultatai rodo, jog gyventojai tarnybos darbą vertina teigiamai, ji vertinama kaip mažiausiai korumpuota. Pozityviai profesiją vertina ir patys ugniagesiai: „ugniagesiai gelbėtojai daug aukščiau vertina savo profesijos prestižą negu policininkai ar pasieniečiai. Į klausimą, kodėl pasirinko šią profesiją, ugniagesiai atsakė, todėl, kad norėjo dirbti būtent tokį darbą, todėl, kad tai kilni profesija, be to, norėjo padėti žmonėms“ (VPGT, 2015). Vis tik Valstybės kontrolė (2013) yra nustačiusi, jog priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos susiduria su personalo trūkumu, kurio viena iš priežasčių – menka ugniagesių motyvacija, kurią lėmė mažas darbo užmokestis. Taigi, svarbu įvertinti, kokie veiksniai motyvuoja ugniagesius. Tyrimas atliekamas konkrečios tarnybos – Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos – atveju.

**Tyrimo tikslas** – atlikti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos analizę ir identifikuoti galimas jos tobulinimo galimybes.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti, ar Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnai patenkinti darbu, ar jam lojalūs;
2. Įvertinti, kokie yra vidiniai ir išoriniai veiksniai, lėmę Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos ugniagesių gelbėtojų darbo pasirinkimą;
3. Išsiaiškinti, kokie motyvatoriai yra svarbūs Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos ugniagesiams gelbėtojams.

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa (kiekybinis). Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, jog patogiau apklausti gausesnį respondentų skaičių, be to, jis plačiai taikomas atliekant motyvacijos tyrimus (pvz., Palidauskaitė, 2008, ir kiti).

**Tyrimo anketa.** Siekiant gauti tyrimo rezultatus, kuriuos būtų galima palyginti su kitų tyrimų rezultatais, nuspręsta taikyti anketą, panaudotą ankstesniuose tyrimuose, t. y. anketą, kurią 2008 m. naudojo KTU mokslininkai, atlikdami Lietuvos valstybės tarnautojų motyvavimo tyrimą, Valstybės tarnybos departamento prie LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu. Ši adaptuota anketa naudojama dėl to, jog ji grindžiama klasikiniu požiūriu į motyvavimą, įvertinant ir specifinių teorinėje literatūroje akcentuojamų valstybės tarnautojų motyvatorių svarbą. Anketos klausimai nekeičiant esmės buvo koreguoti taip, kad atitiktų Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veiklos specifiką. Anketa

pateikta 3 priede, ją sudaro 13 klausimų, 8 yra apie motyvacinius veiksnius ir 5 klausimai yra demografiniai-socialiniai. Anketos klausimai atitinka tyrimo uždavinius:

1. Siekiant nustatyti, ar Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnai patenkinti darbu, ar jam lojalūs skirti 1 ir 2 klausimai;

2. Įvertinti, kokie yra vidiniai ir išoriniai veiksniai lėmę Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos ugniagesių gelbėtojų darbo pasirinkimą – 3 ir 4 klausimai;

3. Išsiaiškinti, kokie motyvatoriai yra svarbūs Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos ugniagesiams gelbėtojams padės 5-8 klausimai.

Anketos pabaigoje buvo prašoma pateikti respondento bendrąją informaciją.

**Tyrimo imtis.** Apklausi atlikti generaline visuma laikoma Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų kolektyvas. 2015 m. čia dirba 37 statutiniai ugniagesiai gelbėtojai. Į tyrimo imtį įtraukti tik čia dirbantys ugniagesiai gelbėtojai. Tyrimo imtis apskaičiuota taikant Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

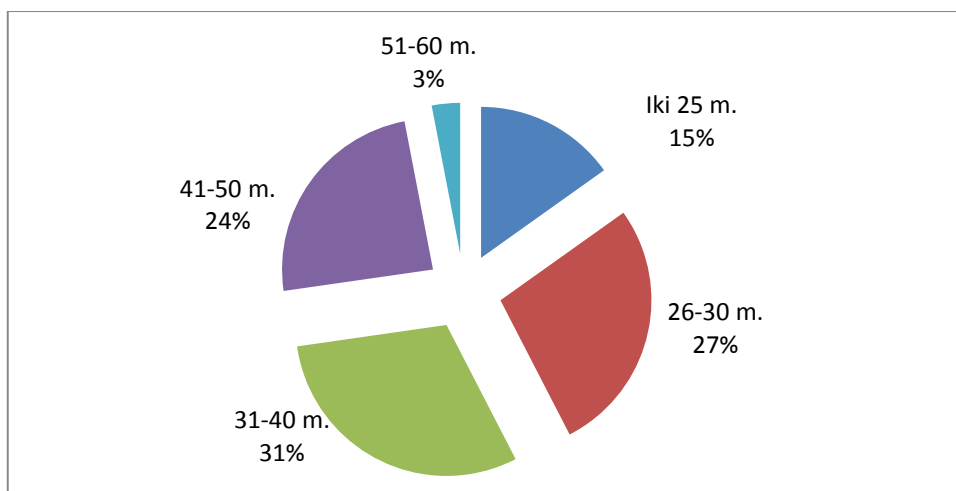
n – imties dydis;

$\Delta$ - imties paklaidos dydis (=0,05;).

N – generalinis visumos dydis.

Apskaičiuota, jog reikia apklausti 33 statutinius pareigūnus, tiek ir apklausta. Tyrimo imtis atitinka reprezentatyvumo reikalavimą, todėl tyrimo rezultatai yra statistiškai patikimi.

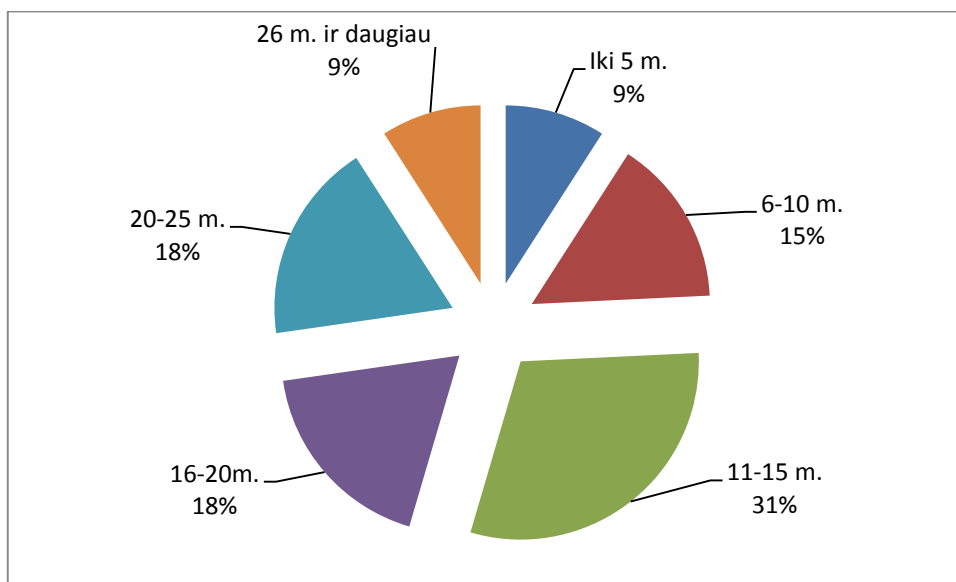
Visi respondentai yra vyrai, statutiniai pareigūnai. Jų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 3 paveiksle.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, %

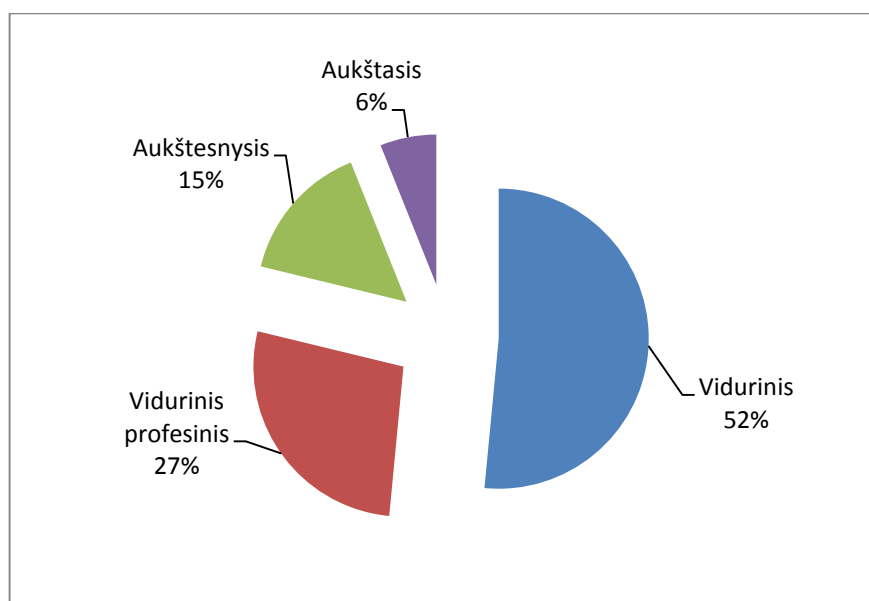
Visi respondentai buvo iki 60 m. amžiaus, gausiausia grupė (31 %) priklauso 31-40 m. amžiaus kategorijai, 27 % yra 26-30 m., 24 % 41-50 m. amžiaus.

Vos 9 % respondentų turi darbo stažą iki 5 m., 45 % dirba tarnyboje nuo 6 iki 15 m., 36 % dirba nuo 16 iki 25 m. (4 pav.). Taigi, dauguma respondentų įstaigoje dirba ilgą laiką, gerai žino darbo specifiką ir turi savo nuomonę apie tarnybą.



**4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnyboje, %**

Pusė – 52 % apklaustų respondentų turi įgiję vidurinį išsilavinimą, 27 % – vidurinį profesinį, 15 % aukštesnįjį, 6 % turi aukštąjį išsilavinimą (5 pav.).



**5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, %**

**Tyrimo eiga.** Tyrimas atliktas 2015 m. lapkričio mėnesį, suderinus su Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybe. Ant popieriaus spausdintos anketos buvo išdalintos pareigūnams ir prašyta jas užpildyti. Toks būdas pasirinktas siekiant kuo tikslesnių atsakymų bei užtikrinti respondentų anonimiškumą. Dėl pamaininio darbo režimo, dalies pareigūnų nedarbingumo laikotarpių anketų surinkimas užtruko 10 darbo dienų.

### **3. JONAVOS PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS IR JOS TOBULINIMO TYRIMAS**

Šioje darbo dalyje pateikiama tiriamos institucijos - Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos charakteristika. Analizuojami empirinio tyrimo, atlikto pagal 2 skyriuje pateiktą metodiką, rezultatai, jie lyginami su ankstesnių tyrimų rezultatais. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, teikiami pasiūlymai dėl Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimo.

#### **3.1. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos charakteristika**

Lietuvos Respublikoje priešgaisrines gelbėjimo pajėgas sudaro: Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba, savivaldybės priešgaisrinės tarnybos, žinybinės priešgaisrinės pajėgos ir savanoriškos ugniagesių formuotės. Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos padaliniai išsidėstę savivaldybių centruose, strategiškai svarbiuose objektuose. Padaliniuose tarnyba organizuojama 4 pamainomis po 24 val., kasdien Lietuvoje pamainomis budi apie 700 valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų

Jonavos priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba (toliau – Jonavos PGT) yra pavaldi Kauno apskr. priešgaisrinei gelbėjimo valdybai. Kauno apskr. priešgaisrinė gelbėjimo valdyba pavaldi Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui (PAGD) prie Vidaus reikalų ministerijos.

Jonavos PGT tikslas – apsaugoti žmogų ir turtą nuo gaisrų Jonavos rajono savivaldybės teritorijoje. Tarnybos uždaviniai: 1. Gaisrų prevencijos organizavimas ir priežiūra; 2. Gaisrų gesinimas; 3. Žmonių ir turto gelbėjimas gaisro metu (Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos nuostatai, 2009). Jonavos PGT atlieka įvairius gelbėjimo darbus: gesina gaisrus ir gelbsti žmones, išlaisvina iš sudaužytų automobilių autoavarijų metu nukentėjusius asmenis ir ištraukia žuvusiuosius, padeda gyventojams ištikus nelaimėi, atlieka gelbėjimo darbus pramoninių avarių vietose, likviduoja chemines ir radiacines avarijas, talkina kitoms specialiosioms tarnyboms. Ugniagesiai gelbėtojai teikia pirmąją medicinos pagalbą nukentėjusiesiems, vyksta ieškoti nuskendusius žmonių, gelbėja skęstančiuosius, teikia įvairią pagalbą gyventojams stichinių bei pramoninių nelaimių metu, atlieka evakuacijos darbus iš ekstremalių situacijų vietų ir įvykių židinių.

Be šių funkcijų vykdo valstybinę priešgaisrinę priežiūrą ir ikiteisminį gaisrų tyrimą, konsultuoja priešgaisrinės saugos klausimais. Jonavos PGT organizuoja ir vykdo profesinius mokymus, priešgaisrines taktines pratybas, rengia pavojingų objektų incidentų likvidavimo planus, teikia metodinę pagalbą savivaldybių ugniagesių komandoms, kurios įsteigtos kaimo vietovėse.

Jonavos PGT yra šios pareigybės:

1. Tarnybos viršininkas, jo pavaduotojas;
2. Vyresn. inspektorius, inspektorius;
3. Ugniagesiai gelbėtojai;
4. Nestatutiniai darbuotojai.

Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos etatų ir darbuotojų skaičius pateiktas 9 lentelėje.

**9 lentelė. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos personalo struktūra**

<i>Rodikliai</i>	<i>2015-01-01</i>	<i>2014-01-01</i>	<i>2013-01-01</i>
Etatų skaičius	44	47,5	49,5
Neužimti etatai	0	5	6
Viso darbuotojų skaičius	44	43	44
Statutinių pareigūnų skaičius	37	35	36
Nestatutinių darbuotojų skaičius	7	8	8
Per metus priimta į darbą statutinių pareigūnų	1	3	2
Per metus priimta į darbą nestatutinių pareigūnų	0	2	0
Per metus atleista iš darbo statutinių pareigūnų (iš viso)	1	1	3
Per metus atleista iš darbo statutinių pareigūnų (savo noru)	1	1	3
Atleista iš darbo sulaukus pensinio amžiaus	1	1	-

Šaltinis: Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statistiniai duomenys

Pagal pateiktus duomenis galima teigti, jog darbuotojų kaita įstaigoje menka, 2015 m. iš pareigų savo noru išėjo vos vienas pareigūnas, t. y. 0,47 % visų darbuotojų. Tai gali liudyti stiprią pareigūnų motyvaciją. Vidaus reikalų ministras kasmet tvirtina kvotas, pagal kurias Ugniagesių gelbėtojų mokykloje ruošiami pareigūnai. Gaisrų gesinimo ir gelbėjimo darbus gali atlikti, jiems vadovauti tik atitinkamą kvalifikaciją turintys pareigūnai. Ne visi VPGT ugniagesiai yra statutiniai pareigūnai – dalis dirba pagal darbo sutartis ir neturi pareigūno statuso. Ugniagesių gelbėtojų profesinis mokymas PAGD profesinio mokymo Ugniagesių gelbėtojų mokykloje trunka 35 savaites. Įstoję mokytis asmenys, pasirašo stojimo į vidaus tarnybą sutartį. Visi sėkmingai baigę mokslus įdarbinami VPGT padaliniuose. Asmenys, besimokantys Ugniagesių gelbėtojų mokykloje, nemokamai aprūpinami bendrabučiu, uniformine ir specialiąja apranga, reikalinga teorinių ir praktinių mokymų metu.

Jonavos ir kitų PGT pareigūnai Ugniagesių gelbėtojų mokykloje mokomi pagal įvairias mokymo programas, dalyvauja valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos įvairių grandžių pareigūnų baziniuose mokymuose, tęstiniame kvalifikacijos kėlime. Valčiūnuose (Vilniaus r.) įrengta Ugniagesių gelbėtojų mokyklos mokomoji gaisrinė, turinti pratybų lauką. Mokykloje, atitinkančioje europinių standartų reikalavimus, Narų ir fizinio parengimo skyriuje iš priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų rengiami ir atestuojami nariai gelbėtojai. Nuo 1992 metų Vilniaus Gedimino technikos universitete rengiami gaisrinės saugos specialistai, studentai praktikas atlieka įvairiuose padaliniuose.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute statutinių valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo, vertinimo, skatinimo reglamentavimas kiek skiriasi nuo Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo reglamentavimo. Dabar galiojantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (Nr. IX-

1538) priimtas 2003 m., baigs galioti 2015-12-31, todėl aktualu nagrinėti naujojo Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto (Nr. XII-1855) kuris įsigalios nuo 2016-01-01, nuostatas.

Kaip nurodoma naujajame Vidaus tarnybos statute, statutinių pareigūnų darbo užmokestį sudaro tokie elementai (43 str.): pareiginė alga; priedas už laipsnį; priedas už tarnybos Lietuvos valstybei stažas; priemokos; apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties ir viršvalandinį darbą ir budėjimą. Palyginus su Valstybės tarnybos įstatymu, darbo užmokesčio elementai tie patys, bet skyrimo pagrindai kiek skiriasi, šiuo metu valstybės tarnautojams priedai skiriami ir už kvalifikacinę kategoriją, ir už diplomatinį rangą, o priemokos skiriamos ir už papildomų užduočių atlikimą, kai tai neatitinka pareigybiniame aprašyme numatytų užduočių, už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, ko nenumatyta statistiniams pareigūnams.

Statutiniai pareigūnai į aukštesnes pareigas perkeliama veiklos vertinimo arba atrankos būdu, įstatyme nustatyto, jog konkrečią tvarką nustato vidaus reikalų ministras (naujasis Vidaus tarnybos statutas, 20 str.), taip pat užtikrinamas statutinių pareigūnų tarnybinis kaitumas (naujasis Vidaus tarnybos statutas, 21 str.), pareigūnų rotacija (naujasis Vidaus tarnybos statutas, 23 str.). Tokias teises turi ir valstybės tarnautojai pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą. Galima pastebėti, jog karjeros mechanizmo pagrindimas skiriasi nuo mechanizmo taikomo valstybės tarnautojams, kur pagrindiniai būdai daryti karjerą yra konkurso būdu arba be konkurso.

Nustatytas reguliarus tarnybinės veiklos vertinimas, kurį vykdo tiesioginis vadovas (naujasis Vidaus tarnybos statutas, 25 str.). Statutiniams pareigūnams suteikiamos socialinės garantijos, taikomos valstybės tarnautojams, o taip pat svarbu tai, jog suteikiamos garantijos sužalojimo ar mirties atveju, reguliariai nemokamai tikrinama sveikata, gydymas vykdomas valstybės lėšomis.

Naujajame Vidaus tarnybos statute (30 str.) numatytos tokios statutinių pareigūnų skatinimo priemonės:

- Vienkartine finansinė išmoka, ne didesnė kaip vidutinis darbo užmokestis;
- laipsnio suteikimas,
- kilimas pareigose,
- apdovanojimas vardine dovana (žinybinis ženklas arba vardinis ginklas),
- papildomų mokamų atostogų suteikimas;
- padėka.

Galima pastebėti, jog statutinių pareigūnų skatinimo priemonių sąrašas platesnis nei yra šiuo metu galiojančiame Valstybės tarnybos įstatyme, kur numatyta padėka, vardinė dovana ir vienkartinė pinigine išmoka.

Jonavos PGT pareigūnai mokomi, vertinami pagal valstybinę priešgaisrinio gelbėjimo sistemą reglamentuojančius teisės aktus. Tam, kad ugniagesiai gelbėtojais galėtų tinkamai vykdyti pavestas

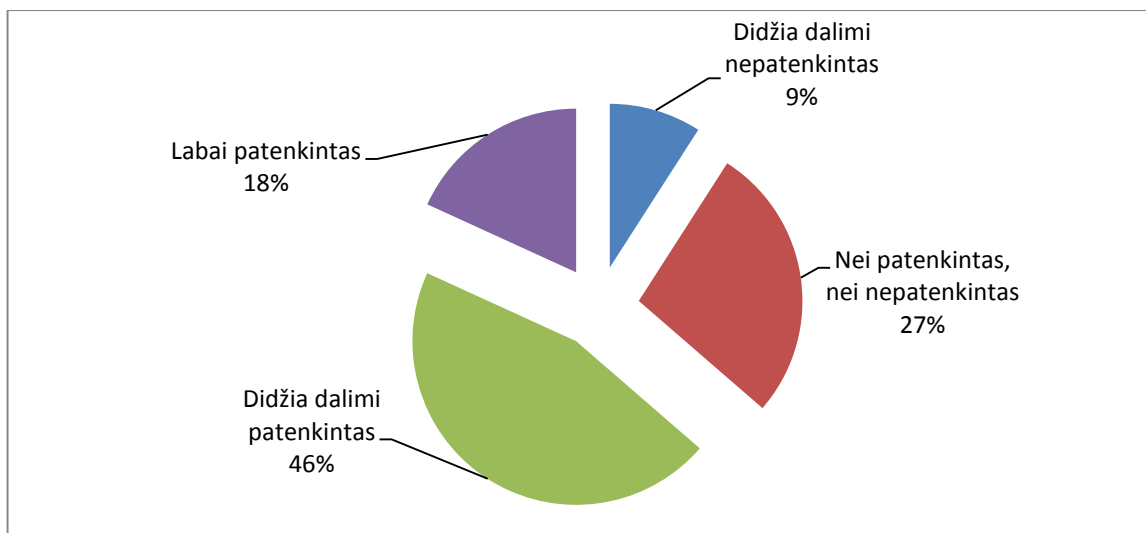
funkcijas, būtina nuolat lavinti jų profesinius įgūdžius ir žinias. Teisės aktuose nustatyta, kad Valstybinės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos (VPNGT) pareigūnai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją, nustatyti kvalifikacijos tobulinimo būdai. PAGD direktoriaus įsakymu patvirtinta Priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų taktinių pratybų rengimo metodika. Tačiau PGT teigimu, mokymai tik darbo vietoje ugniagesiams didelės naudos neduoda, nes mokosi toje pačioje bazėje, su ta pačia įranga, kuri yra pasenusi, todėl neįgyjama naujų gaisro gesinimo įgūdžių. Ar visi ugniagesiai turi reikiamą kompetenciją vertinama vykdant priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų pasirengimo veikti gesinant gaisrus kontrolę. Pagal Vidaus tarnybos statutą VPGT ugniagesių profesionalumas, tarnybinė veikla, sugebėjimai bei tinkamumas einamoms pareigoms įstaigos vadovų sudarytos komisijos vertinamas per atestacijas (jos vyksta ne rečiau kaip kartą per ketverius metus), suteikiant, tvirtinant (kas penkerius metus) kvalifikacinę kategoriją. Jonavos PGT yra sudaromos metinės vidinių mokymų programos: 4 val. teorinio mokymo ir 4 val. praktinio mokymo per pamainą nuo sausio iki spalio mėnesio. Darbuotojams sudaromi individualūs mokymų planai, kuriuos darbuotojas turi įgyvendinti. Taip pat rengiami mokymai atlikti specifinius darbus (pavyzdžiui, darbo aukštyje mokymai). Saugos instruktavimui yra skiriamas ypatingas dėmesys.

Tarnybos personalas yra gana stabilus, kaita maža, ugniagesiams gelbėtojams taikomos materialinės bei nematerialinės skatinimo priemonės, vykdomi mokymai, sudaromi individualūs mokymų planai. Jonavos priešgaisrinė gelbėjimo tarnybos paslaugų kokybė pirmiausiai priklauso nuo ugniagesių gelbėtojų motyvacijos, darbo kokybės, todėl aktualu tirti jų motyvaciją ir motyvavimo veiksnius.

### **3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė**

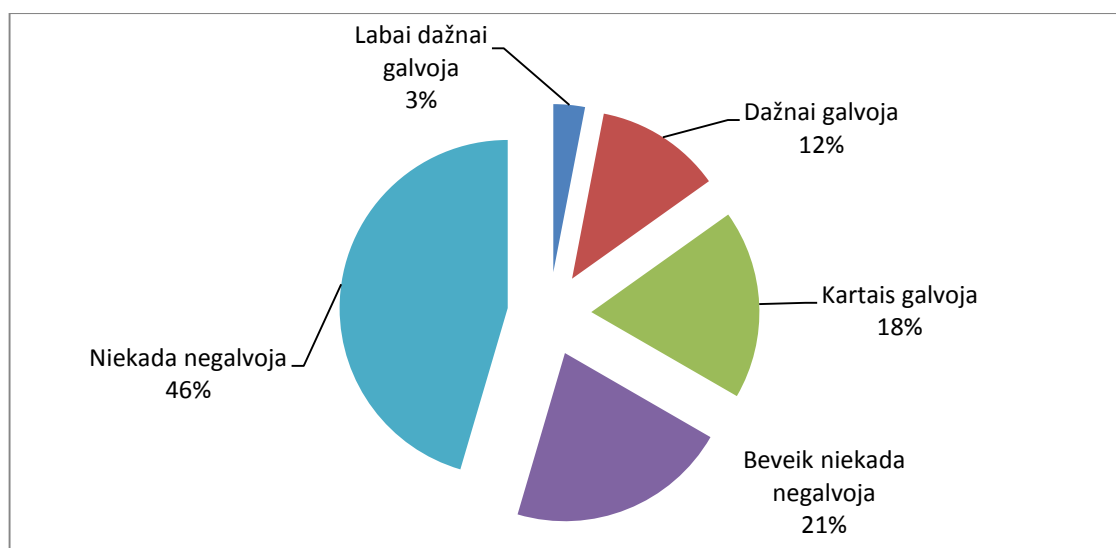
Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai - Jonavos priešgaisrinė gelbėjimo tarnybos ugniagesiai gelbėtojai - yra daugiau nei vidutiniškai patenkinti savo darbu (žr. 6 pav.). Labai arba didžia dalimi patenkinti darbu yra 64 % respondentų, vidutiniškai patenkinti 27 % respondentų, 9 % yra didžia dalimi nepatenkinti.





**6 pav. Respondentų pasitenkinimas dirbamu darbu, %**

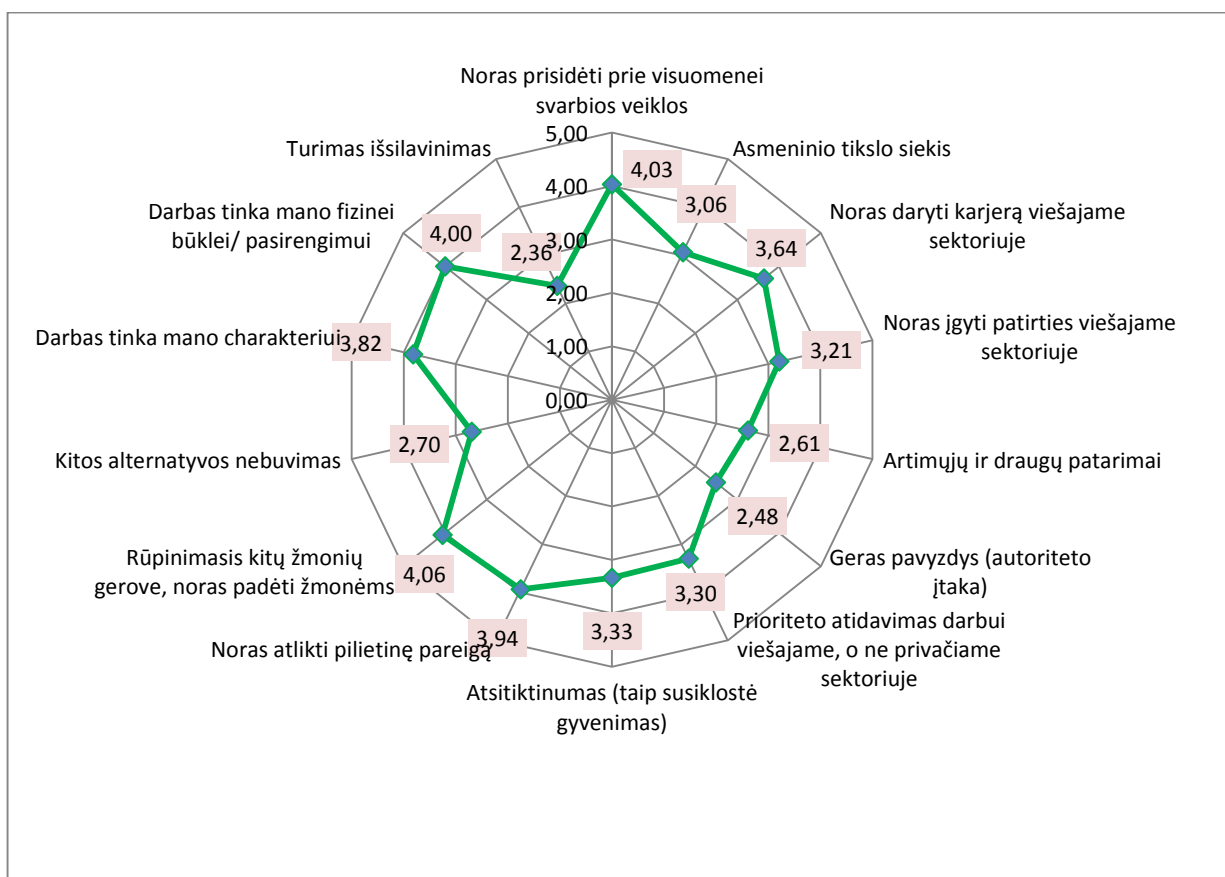
Gana didelis respondentų pasitenkinimas darbu greičiausiai lemia tai, jog 67 % respondentų niekada arba beveik niekada negalvoja apie darbo keitimą (žr. 7 pav.).



**7 pav. Respondentų ketinimai keisti darbą, %**

Tik 12 % respondentų apie tai galvoja dažnai, trečdalis, t. y. 18 % pagalvoja retkarčiais. Taigi, galima teigti, kad apie 70 % respondentų yra lojalūs savo darbovietei. Atlikus kryžminę analizę pastebėta, jog 90 % respondentų, kurie nurodė, jog yra patenkinti esamu darbu niekada arba beveik niekada negalvoja apie darbo keitimą, o apie 80 % iš tų, kurie darbu nėra patenkinti bent kartais galvoja apie darbo keitimą. Taigi, apklaustų pareigūnų atveju pasitenkinimas darbu susijęs ir su jų lojalumu, t. y. ketinimu toliau tęsti dabartinį darbą.

Vertinant vidinius veiksnius, turėjusius įtakos apklaustų pareigūnų pasirinkimui dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, apskaičiuoti vertinimų vidutiniai balai (8 pav.).



**8 pav Vidiniai veiksniai, darantys įtaką pareigūnų pasirinkimui dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, %**

Vidutinių balų analizė rodo, jog respondentams reikšmingiausi veiksniai yra nematerialiniai, susiję su vertybėmis, asmeninėmis savybėmis: rūpinimasis kitų žmonių gerove, noras padėti žmonėms (4,06 balo iš 5; 69 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, 27 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos tik 3 % respondentų), norima prisidėti prie visuomenei svarbios veiklos (4,03 balo iš 5; 69 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimą, 31 % iš dalies lėmė), darbas tinka jų fizinei būklei ir pasirengimui (4 balai iš 5; 70 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, 30 % iš dalies lėmė), noras atlikti pilietinę pareigą (3,94 balo iš 5; 63 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, 30 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos tik 6 % respondentų), darbas tinka charakteriui (3,82 balo iš 5; 60 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, 33 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos tik 6 % respondentų).

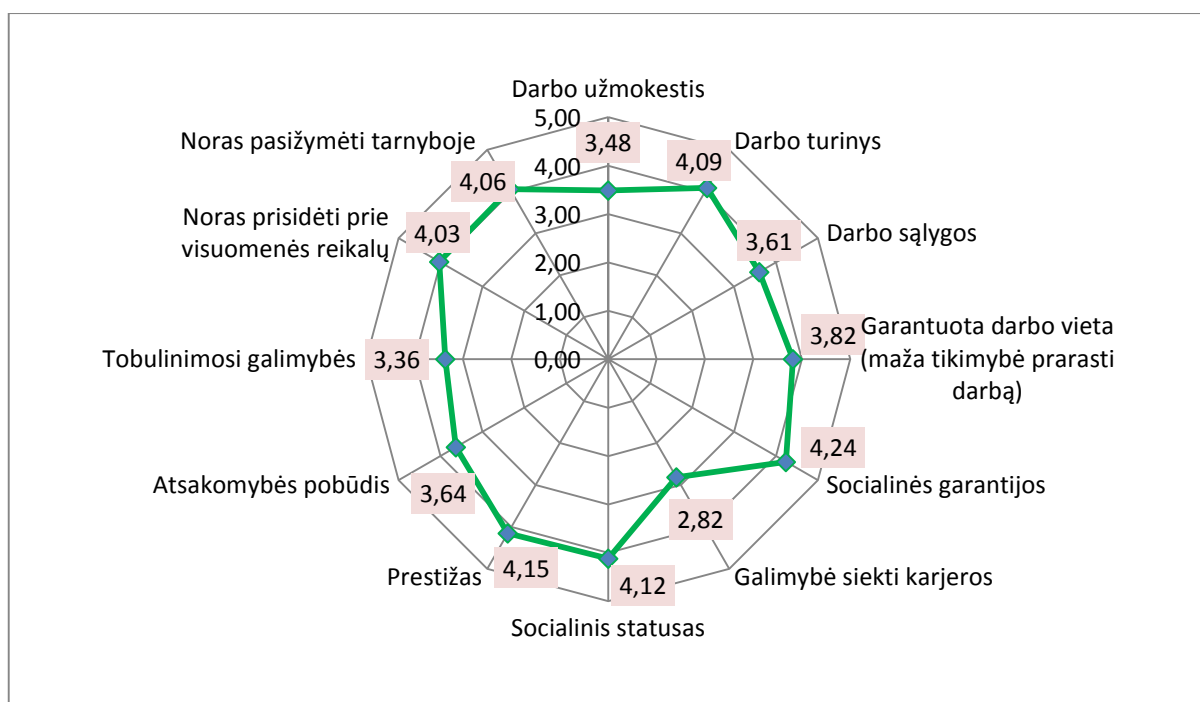
Vidutiniškai svarbūs, t. y. apie 3 balus iš 5 surinko šie veiksniai: atsitiktinumas, susiklosčiusios gyvenimo aplinkybės (3,33 balo iš 5; 45 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, 33 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos apie 21 % respondentų), prioriteto atidavimas darbui viešajame, o ne privačiame sektoriuje (3,30 balo iš 5; 48 % respondentų nurodė, jog tai labai ir

didžia dalimi darė įtaką pasirinkimui, apie 24 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 27 % respondentų), noras įgyti patirties viešajame sektoriuje (3,21 balo iš 5; 30 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtakos pasirinkimui, 52 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 18 % respondentų), noras siekti karjeros viešajame sektoriuje (3,64 balo iš 5; 48 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 45 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 7 % respondentų), asmeninių tikslų siekimas (3,6 balo iš 5; 48 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 12 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos apie 39 % respondentų).

Mažiausiai svarbūs veiksniai buvo kitos alternatyvos nebuvimas (2,7 balo iš 5; apie 21 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 33 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 45 % respondentų), turimas išsilavinimas (2,36 balo iš 5; viso 22 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 18 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 60 % respondentų), artimųjų ir draugų patarimai (2,61 balo iš 5; viso 24 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 14 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 62 % respondentų), autoriteto įtaka (2,48 balo iš 5; viso 27 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi darė įtaką, 10 % iš dalies lėmė, mažai darė įtakos 63 % respondentų).

Taigi, šie rezultatai rodo, jog pareigūnų darbo pasirinkimui didesnę įtaką turi vertybiniai veiksniai – altruizmas, siekis padėti kitiems ir dirbti darbą, atitinkantį jų charakterį, fizines savybes, nei pragmatiškai karjeros, asmeninių tikslų siekiai. Kai kuriais atvejais pasirinkimą lėmė autoriteto įtaka, artimų žmonių patarimai, pasirinkimai arba kitų karjeros alternatyvų neturėjimas. Vis tik labiausiai pasirinkimo motyvai siejami su altruistiniais veiksniais. Tai patvirtina teorinėje literatūroje pateikiamus mokslinių tyrimų, vertinant karjeros pasirinkimo viešajame sektoriuje motyvus, jog pasirenkant dirbti viešajame sektoriuje labiau pasireiškia altruizmo motyvai negu pragmatiniai motyvai.

Vertinant, kokie išoriniai (materialiniai ir nematerialiniai) veiksniai lėmė apklaustųjų pasirinkimą dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, apskaičiuoti vertinimų vidutiniai balai (9 pav.). Galima pastebėti, jog svarbiausi veiksniai buvo nematerialiniai: t. y. socialinės garantijos (4,24 balo iš 5; apie 81 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 18 % iš dalies svarbu), prestižas (4,15 balo iš 5; apie 78 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 21 % iš svarbu), su profesija siejamas socialinis statusas (4,12 balo iš 5; apie 78 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 18 % iš svarbu, mažai svarbūs tik 3 % respondentų), darbo turinys (4,09 balo iš 5; apie 75 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 24 % iš dalies svarbu), noras pasižymėti tarnyboje – įvertinimo poreikis (4,06 balo iš 5; apie 72 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 27 % iš dalies svarbu), noras prisidėti prie visuomenės reikalų (4,03 balo iš 5; apie 69 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 30 % iš dalies svarbu).



**9 pav. Išoriniai veiksniai, darantys įtaką pareigūnų pasirinkimui dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, %**

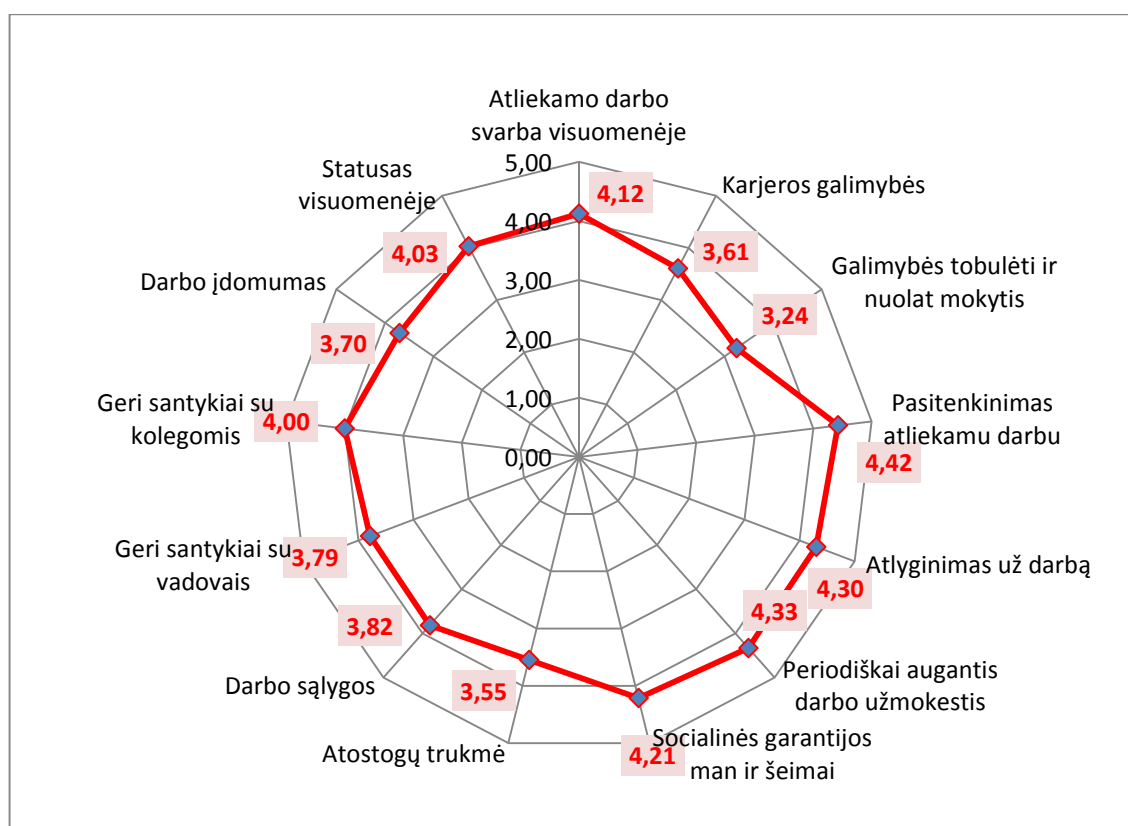
Pagrindinis materialinis veiksnys – darbo užmokestis – buvo vidutiniškai svarbus motyvas (3,48 balo iš 5; apie 69 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 30 % iš dalies svarbu), taip pat vidutiniškai svarbūs veiksniai buvo garantuota darbo vieta (3,82 balo iš 5; apie 70 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 27 % iš dalies svarbu, mažai įtakos turėjo tik 12 % respondentų), atsakomybės pobūdis (3,64 balo iš 5; apie 45 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 52 % iš dalies svarbu, mažai svarbu tik 3 % respondentų), tobulinimosi galimybės šiame darbe (3,36 balo iš 5; apie 39 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 39 % iš dalies svarbu, mažai svarbu tik 21 % respondentų), darbo sąlygos (3,61 balo iš 5; apie 48 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 42 % iš dalies svarbu, mažai svarbu tik 10 % respondentų). Mažesnę svarbą turėjo galimybė siekti karjeros (2,82 balo iš 5; apie 24 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 34 % iš dalies svarbu, mažai svarbu tik 42 % respondentų), tai gali būti siejama su tuo, jog šiame darbe nesitikima siekti karjeros aukštumų, arba karjera nėra svarbus apklaustų respondentų poreikis darbinėje srityje.

Taigi, galima pastebėti, jog svarbiausias išorinis veiksnys buvo socialinės garantijos. Tai nėra materialinis veiksnys, tačiau susijęs su asmens materialine, socialine padėtimi, t. y. garantuojamas tam tikras aprūpinimas nebedirbant, netekus darbingumo, laiku mokamu atlyginimas ir kt. Šis veiksnys respondentams yra daug svarbesnis negu darbo užmokestis. Kiti labai svarbūs išoriniai veiksniai yra susiję su profesijos prestižu ir statusu. Šiuos rezultatus galima palyginti su Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatais, rodančiais, jog gyventojai priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnais labai pasitiki – tai

bene labiausiai pasitikėjimą kelianti viešojo sektoriaus institucija. Taigi, ir jiems patiems svarbu, jog visuomenė jais pasitiki bei gerai vertina. Tai svarbus veiksnys, lemiantis motyvaciją dirbti šį darbą.

Svarbūs veiksniai susiję su vertybėmis, t. y. prisidėjimas prie visuomenei svarbių reikalų, profesijos reikšmingumas, taip pat ir darbo turinys, kuris apklaustiems pareigūnams greičiausiai yra įkvepiantis, įdomus, motyvuojantis.

Vertinant tai, kiek atskiri su dirbamu darbu susiję veiksniai, teorinėje literatūroje nurodomi kaip svarbūs darbuotojų ir viešojo sektoriaus tarnautojų motyvaciją lemiantys faktoriai, yra svarbūs respondentams, apskaičiuoti vidutiniai balai (10 pav.).



10 pav. Respondentams svarbūs motyvaciją lemiantys veiksniai, %

Tyrimo rezultatai rodo, kad svarbiausi veiksniai yra tiek nematerialiniai (pasitenkinimas atliekamu darbu, socialinės garantijos pačiam ir šeimai), tiek materialiniai (atlyginimas už darbą ir periodiškai augantis jo augimas). Pasitenkinimas atliekamu darbu yra svarbiausias veiksnys respondentams (4,42 balo iš 5; visi respondentai nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu), o tai, kad atlyginimas periodiškai augtų (4,33 balo iš 5; 90 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 10 % iš dalies svarbu) šiek tiek svarbiau už patį atlyginimo dydį, kuris yra taip pat labai svarbus motyvacinis veiksnys (4,3 balo iš 5; 88 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 12 % iš dalies svarbu). Socialinės garantijos priklauso tai pačiai labai svarbių motyvatorių grupei (4,21 balo iš 5; 81 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 19 % iš dalies svarbu).

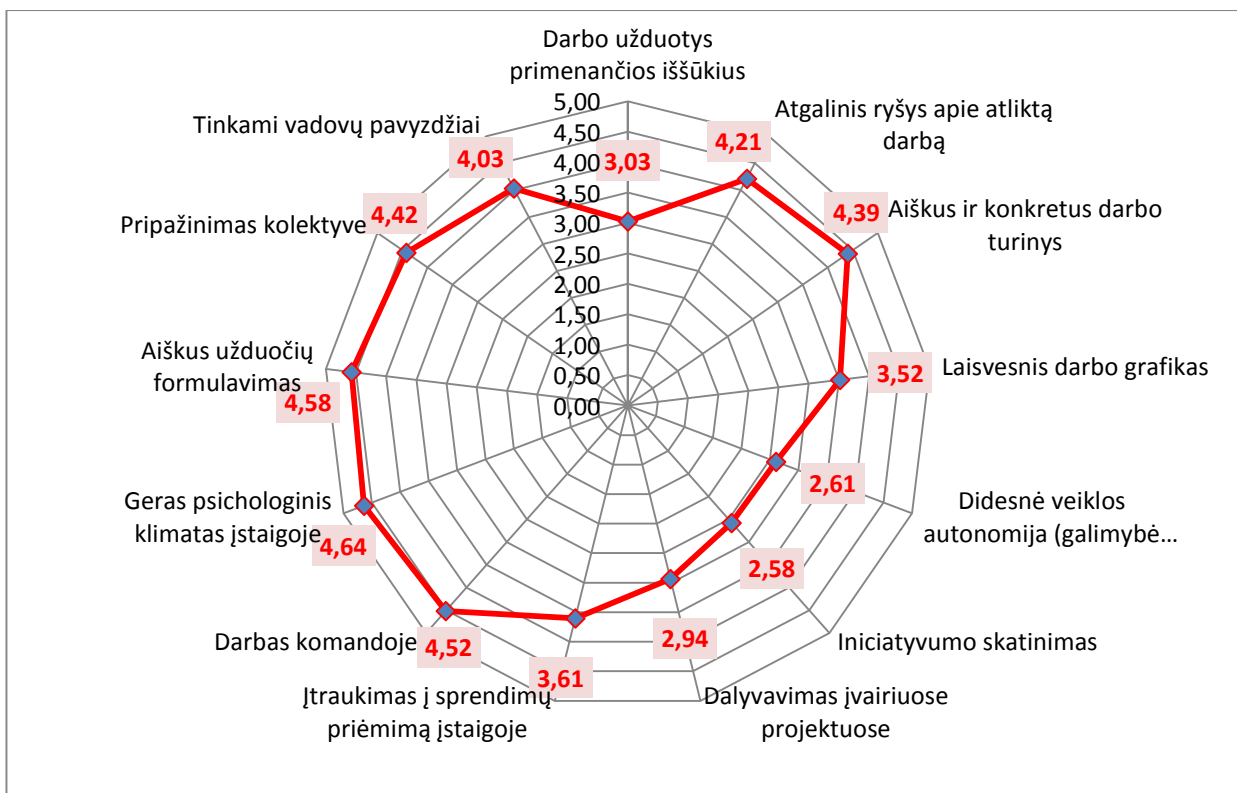
Didelės svarbos veiksniai yra ir atliekamo darbo svarba visuomenėje (4,12 balo iš 5; 76 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 14 % iš dalies svarbu), statusas visuomenėje (4,03 balo iš 5; 72 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 24 % iš dalies svarbu, 4 % – jog nesvarbu), geri santykiai su kolegomis (4 balai iš 5; 69 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 27 % iš dalies svarbu, 4 % – jog nesvarbu), darbo sąlygos (3,82 balo iš 5; 63 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 21 % iš dalies svarbu, 16 % – jog nesvarbu), geri santykiai su vadovais (3,79 balo iš 5; 57 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 26 % iš dalies svarbu, 7 % – jog nesvarbu).

Vidutiniškai svarbūs veiksniai yra darbo įdomumas (3,7 balo iš 5; 51 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 42 % iš dalies svarbu, 7 % – jog nesvarbu), atostogų trukmė (3,55 balo iš 5; 51 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 33 % iš dalies svarbu, 16 % – jog nesvarbu), karjeros galimybė (3,61 balo iš 5; 48 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 43 % iš dalies svarbu, 9 % – jog nesvarbu), galimybės tobulėti ir mokytis (3,24 balo iš 5; 40 % respondentų nurodė, jog tai labai ir didžia dalimi svarbu, 36 % iš dalies svarbu, 24 % – jog nesvarbu).

Palyginus tai, kokius respondentai nurodė veiksnius, lėmusius pasirinkimą dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje su tais veiksniais, kuriuos jie įvardino kaip sau svarbius motyvatorius dirbant, galima pastebėti, jog atitinka darbo prestižo, svarbos visuomenei vertinimas, socialinių garantijų vertinimas, ir vienu, ir kitu atveju kiek mažiau svarbi karjera. Didžiausias neatitikimas yra darbo užmokesčio atveju – darbo užmokestis respondentams yra svarbus motyvatorius apskritai, tačiau tai nebuvo labai svarbus veiksnys renkantis darbą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Taip yra todėl, kad šioje tarnyboje nėra mokamos itin aukštos algos, taigi ir darbuotojų lūkesčiai susiję su darbo užmokesčiu dirbant tarnyboje yra atitinkami.

Toliau buvo vertinta, kiek respondentams svarbūs įvairūs su darbo organizavimu, darbo sąlygomis, mikroklimatu, įvertinimu, apmokėjimu ir skatinimu susiję veiksniai. Veiksnių, susijusių su darbo organizavimu, mikroklimatu, vertinimai pateikti 11 pav.

Rezultatai atskleidė, kad respondentams labai svarbūs kai kurie su darbo organizavimu ir mikroklimatu susiję veiksniai: geras psichologinis klimatas įstaigoje (4,64 balo iš 5; viso 94 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 6 % vertino vidutiniškai), aiškus užduočių formulavimas (4,58 balo iš 5; visi respondentai teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu), darbas komandoje (4,52 balo iš 5; viso 97 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 3 % vertino vidutiniškai), pripažinimas kolektyve (4,42 balo iš 5; 94 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 6 % vertino vidutiniškai), aiškus ir konkretus darbo turinys (4,39 balo iš 5; viso 88 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 12 % vertino vidutiniškai), taip pat atgalinis ryšys apie atliktą darbą (4,21 balo iš 5; viso 81 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 19 % vertino vidutiniškai).



**11 pav. Veiksnių, susijusių su darbo organizavimu ir mikroklimatu organizacijoje, svarba respondentų motyvacijai, %**

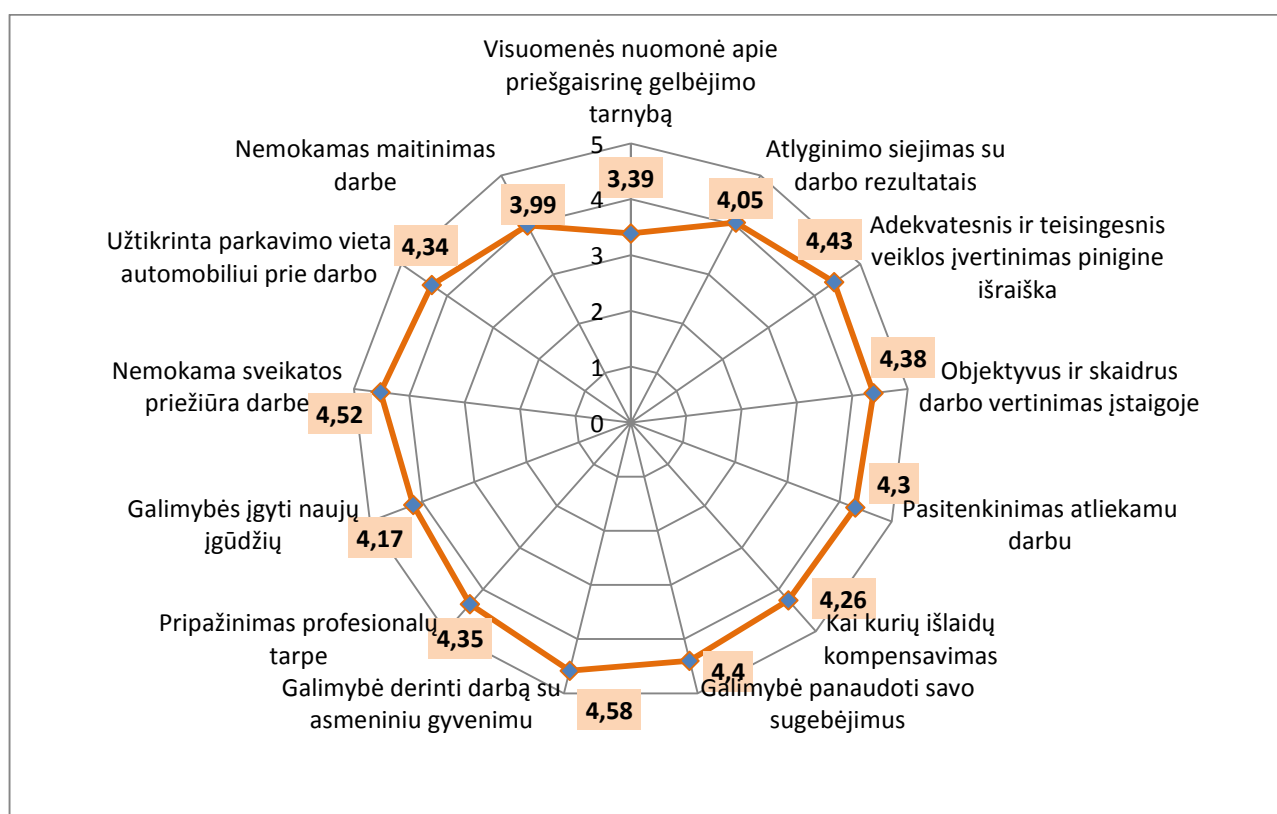
Gana svarbūs tokie veiksniai kaip tinkami vadovų pavyzdžiai (4,03 balo iš 5; 76 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 24 % vertino vidutiniškai), įtraukimas į sprendimų priėmimą įstaigoje (3,61 balo iš 5; viso 60 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 27 % vertino vidutiniškai, viso 13 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni), laisvesnis darbo grafikas (3,52 balo iš 5; viso 45 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 42 % vertino vidutiniškai, viso 13 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni).

Vidutiniškai svarbūs veiksniai: iššūkius primenančios darbo užduotys (3 balai iš 5; viso 27 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 45 % vertino vidutiniškai, viso 17 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni), dalyvavimas įvairiuose projektuose (2,94 balo iš 5; viso 18 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 36 % vertino vidutiniškai, viso 36 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni), didesnė veiklos autonomija (2,61 balo iš 5; viso 19 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 36 % vertino vidutiniškai, viso 45 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni), iniciatyvumo skatinimas (2,58 balo iš 5; viso 18 % teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 34 % vertino vidutiniškai, viso 48 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni).

Galima pastebėti, jog respondentams yra labai svarbu dirbti kolektyve ir būti jo įvertintiems, aiškiai formuluojamos užduotys ir konkretus darbo turinys, geras bendras psichologinis klimatas. Respondentams pakankamai svarbu būti įtrauktiems į sprendimų priėmimą, turėti laisvesnį darbo

grafiką, kad vadovai rodytų teigiamus pavyzdžius. Dalyvavimas projektuose, veiklos autonomija, iniciatyvumo galimybės nėra prioritetiniai respondentų darbo organizavimo veiksniai. Reikia paminėti, jog statutiniai darbuotojai ir neturi daug laisvės priimant sprendimus, autonomiškai veikti ar rodyti iniciatyvą dėl profesijų sprendimų, nes jie vykdo aukštesnių pareigūnų nurodymus.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentams kur kas svarbesni su jų vertinimu ir skatinimu susiję veiksniai (12 pav.), negu jau aptarti darbo organizavimo veiksniai. Respondentams labai svarbi galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu (4,58 balo iš 5; visi respondentai teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu), galima teigti, jog šis veiksnys susijęs tiek su skatinimu (pvz., papildomų laisvų dienų suteikimas ir pan.), tiek su darbo organizavimu (kokios darbo valandos, kiek valandų dirbama per savaitę ir pan.); svarbu būti patenkintiems darbu (4,3 balo iš 5; 91 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 9 % vertino vidutiniškai).



**12 pav. Veiksnų, susijusių su darbuotojų vertinimu ir skatinimu, svarba respondentų motyvacijai, %**

Respondentams reikšmingi su atlyginimu, papildomomis naudomis susiję veiksniai: kiek teisingai darbas įvertinamas pinigine išraiška (4,43 balo iš 5; 82 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 18 % vertino vidutiniškai), atlyginimo siejimas su darbo rezultatais (4,05 balo iš 5; 78 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 12 % vertino vidutiniškai, viso 10 % vertino kaip visai nesvarbų arba mažai svarbų veiksnį), vieta automobiliui prie darbo (4,34 balo iš 5;



82 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 12 % vertino vidutiniškai), nemokama sveikatos priežiūra (4,52 balo iš 5; visi respondentai teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu), kai kurių išlaidų padengimas (4,26 balo iš 5; 87 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 13 % vertino vidutiniškai), nemokamas maitinimas (3,99 balo iš 5; 70 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 30 % vertino vidutiniškai).

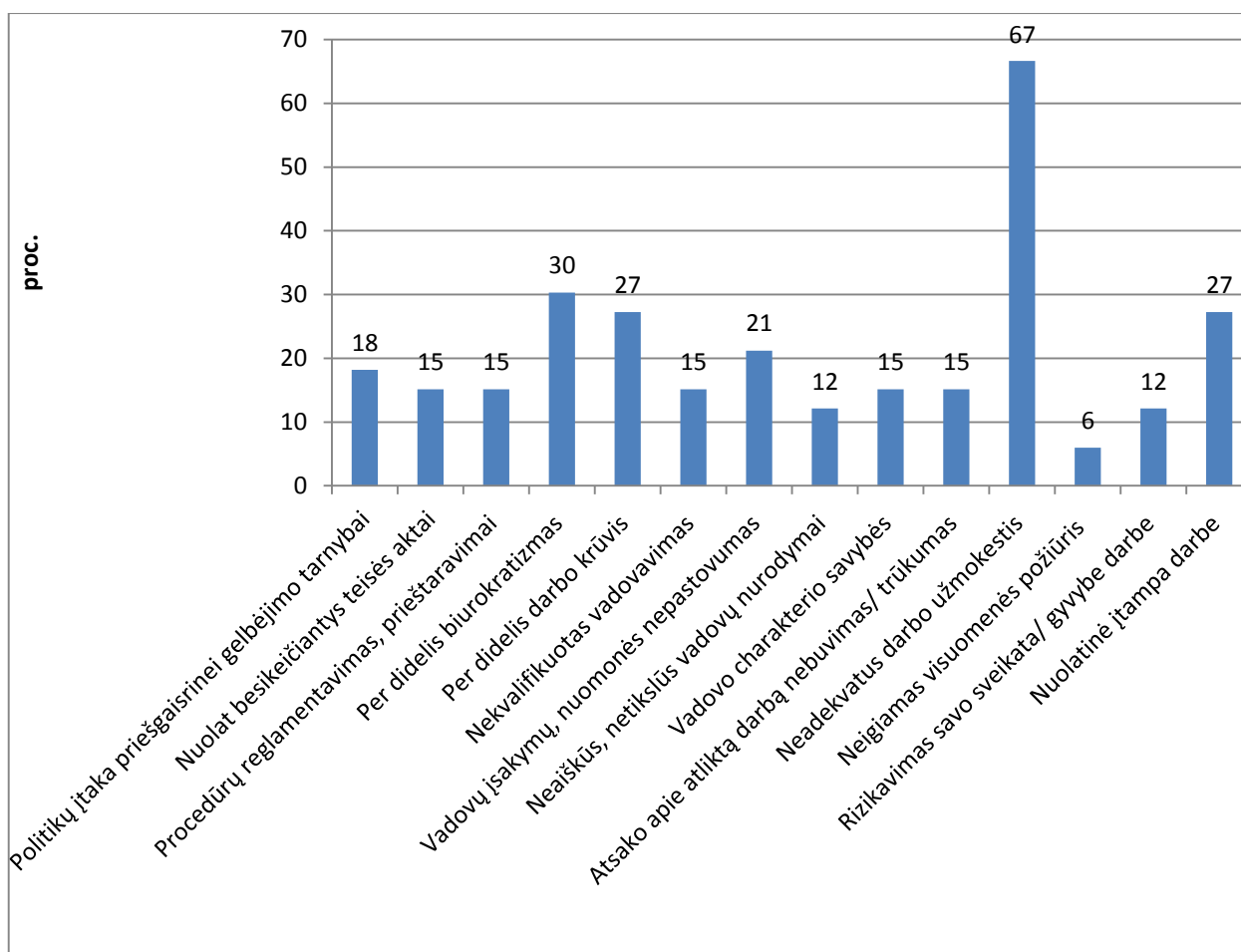
Labai svarbūs ir darbuotojų įvertinimo bei tobulėjimo veiksniai: ar objektyviai ir skaidriai vertinamas darbas (4,38 balo iš 5; 93 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 7 % vertino vidutiniškai), ar darbuotojai yra pripažįstami tarp profesionalų (4,35 balo iš 5; 91 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 9 % vertino vidutiniškai), tai, ar darbuotojai gali panaudoti savo sugebėjimus darbe (4,4 balo iš 5; 88 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 12 % vertino vidutiniškai), tai, ar yra galimybė įgyti naujų įgūdžių (4,17 balo iš 5; 79 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 21 % vertino vidutiniškai). Visuomenės nuomonė apie priešgaisrinę tarnybą mažiau svarbi (3,39 balo iš 5; 51 % respondentų teigė, jog tai labai arba didžia dalimi svarbu, 27 % vertino vidutiniškai, viso 22 % vertino kaip visai arba beveik nesvarbų veiksni) negu įvertinimas darbe.

Taigi, galima teigti, jog teisingas darbo apmokėjimas, kai darbo apmokėjimas siejamas su darbo rezultatais, papildomų naudų teikimas yra svarbūs motyvatoriai respondentams. Jiems svarbu, kad būtų įvertinti, pripažinti, kad turėtų galimybę tobulėti.

Paprašyti įvertinti, kokie veiksniai ypač neigiamai veikia darbą priešgaisrinėje tarnyboje, respondentai pateikė skirtingus atsakymų variantus. Svarbesnis už kitus neigiamas veiksnys – neadekvatus darbo užmokestis, tai nurodė 67 % respondentų (13 pav.). Kiti veiksniai surinko mažiau nei po trečdalį balsų. Beveik trečdaliui respondentų trukdo per didelis biurokratizmas (30 %), nuolatinė įtampa darbe ir per didelis darbo krūvis (po 27 %). Penktadaliui respondentų trukdo vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas (21 %), politikų įtaka priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai (18 %).

Šeštadaliui respondentų (15 %) trukdo nuolat besikeičiantys teisės aktai reguliuojantys darbinę veiklą, procedūrų reglamentavimo prieštaravimai, nekvalifikuotas vadovavimas, vadovo charakterio savybės, atsako apie atliktą darbą nebuvimas.

Maždaug dešimtadaliui respondentų neigiamos įtakos turi neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai (12 %), rizikavimas savo sveikata, gyvybe darbe (12 %). Tik 6 % teigia, jog darbui trukdo neigiamas visuomenės požiūris.

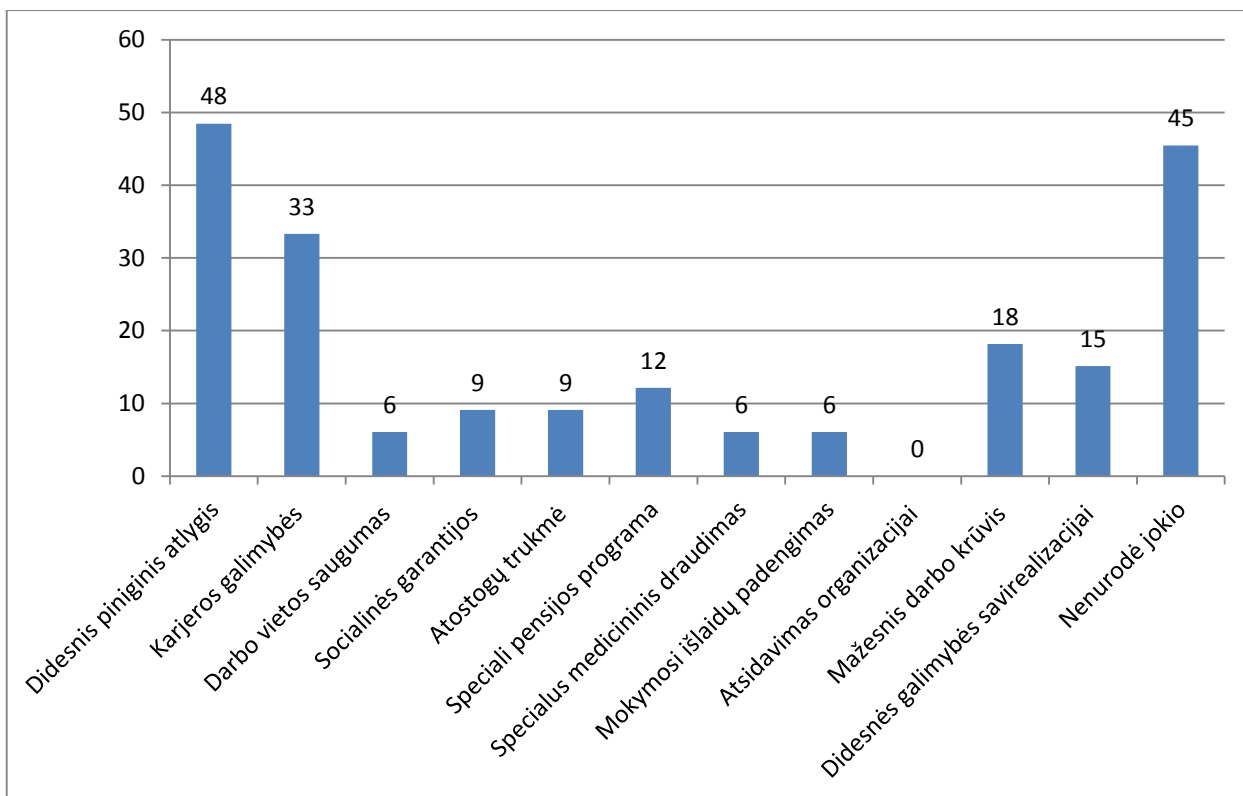


**13 pav. Veiksniai, kurie ypač neigiamai veikia darbą Priešgaisrinėje tarnyboje, %**

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog du trečdaliai respondentų nepatenkina poreikio, kuris respondentų grupėje yra vienas svarbiausių – t. y. darbo užmokestis, jis dažnai vertinamas kaip neadekvatus. Kiti gana svarbūs veiksniai, trukdantys dirbti, susiję su politikos, teisėkūros sritimi, taip pat su vadovavimo problemomis (vadovų asmeninės savybės, įsakymų neaiškumas, nuomonės nepastovumas). Kiekvieną šių veiksmių akcentavo ne daugiau nei penktadalis respondentų.

Paklausti apie tai, kokie veiksniai paskatintų juos pereiti dirbti į privatų sektorių, 45 % respondentų nenurodė jokie veiksnio, kuris paskatintų juos pereiti dirbti į privatų sektorių (14 pav.). Likusieji respondentai dažniausiai nurodė, jog motyvas būtų didesnis piniginis atlygis (tai nurodė 48 % respondentų), karjeros galimybės (33 %).

Ne itin svarbus motyvas būtų mažesnis darbo krūvis (aktualu 18 % respondentų), didesnės galimybės save realizuoti (paskatintų 15 % respondentų), speciali pensijos programa (paskatintų 12 % respondentų). Mažas atostogų trukmės ir socialinių garantijų (9 %), darbo vietos saugumo, specialaus medicininio draudimo, mokymosi išlaidų padengimo (po 6 %) veiksmių reikšmingumas.



**14 pav. Motyvai, galintys paskatinti respondentus pereiti dirbti į privatų sektorių, %**

Iš rezultatų matome, jog pusės respondentų esamas darbo užmokestis netenkina, trečdalis – karjeros galimybės esamame darbe. Atlikto tyrimo rezultatai apie pareigūnų motyvaciją patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus. Pavyzdžiui, Valstybinio audito ataskaitoje (2013) nurodoma, jog „PAGD, APGV aiškinimu, pagrindinės priežastys, kodėl neužpildomos laisvos pareigybės – kandidatai į ugniagesius neatitinka keliamų sveikatos reikalavimų ir tai, kad nedidelis darbo užmokestis nemotyvuoja tapti ugniagesiu“. Tačiau respondentai patenkinti socialinėmis garantijomis, garantuota darbo vieta, atostogų trukmė, ganėtinai patenkinti savirealizacijos galimybėmis, dėl to šie veiksniai nėra svarbūs motyvai pereiti dirbti į privatų sektorių.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima daryti šias išvadas:

- 64 % respondentų labai arba didžia dalimi patenkinti dirbamu darbu, tik 9 % nepatenkinti. 71 % respondentų niekada arba beveik niekada negalvoja apie darbo keitimą, taigi, yra lojalūs tarnybai.
- Svarbiausi veiksniai, lėmę apklaustų pareigūnų pasirinkimą dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje: altruizmas, t. y. siekis padėti kitiems, prisidėti prie visuomenei svarbios veiklos ir atlikti pilietinę pareigą, tai, jog darbas atitinka jų charakterį, fizines savybes. Mažiau svarbūs pragmatiški karjeros, asmeninių tikslų siekiai. Kai kuriais atvejais pasirinkimą lėmė autoriteto įtaka, artimų žmonių patarimai, pasirinkimo arba kitų karjeros alternatyvų neturėjimas, vis tik labiausiai pasirinkimo motyvai siejami su altruistiniais veiksniais. Tai patvirtina teorinėje literatūroje pateikiamus mokslinių

tyrimų, vertinant karjeros pasirinkimą viešajame sektoriuje, motyvus – pasirenkant dirbti viešajame sektoriuje labiau akivaizdūs altruizmo, o ne pragmatiniai motyvai.

- Respondentų pasirinkimui dirbti tarnyboje turi įtakos šie išoriniai (materialiniai ir nematerialiniai) veiksniai: socialinės garantijos, darbo prestižas, su profesija siejamas socialinis statusas, darbo turinys, noras pasižymėti tarnyboje – įvertinimo poreikis, noras prisidėti prie visuomenės reikalų (nematerialiniai); taip pat vidutiniškai svarbus yra materialinis darbo užmokesčio veiksnys. Vidutiniškai svarbūs veiksniai yra ir garantuota darbo vieta, atsakomybės pobūdis, tobulinimosi galimybės šiame darbe, darbo sąlygos. Mažesnę svarbą turėjo galimybė siekti karjeros. Taigi, svarbiausias išorinis veiksnys buvo socialinės garantijos. Tai nėra materialinis veiksnys, bet susijęs su asmens materialine, socialine padėtimi, t. y. garantuojamas tam tikras aprūpinimas nebedirbant, netekus darbingumo, laiku mokamu atlyginimu ir kt. Šis veiksnys respondentams yra daug svarbesnis negu darbo užmokestis. Kiti labai svarbūs išoriniai veiksniai yra susiję su profesijos prestižu ir statusu. Svarbūs veiksniai susiję su vertybėmis: prisidėjimas prie visuomenei svarbių reikalų, profesijos reikšmingumas, taip pat ir darbo turinys, kuris apklaustiems pareigūnams greičiausiai yra įkvepiantis, įdomus, motyvuojantis.

- Respondentams darbinėje veikloje apskritai (nesiejamai su dabartiniu darbu) svarbiausi veiksniai yra tiek nematerialiniai (pasitenkinimas atliekamu darbu, socialinės garantijos pačiam ir šeimai), tiek materialiniai (atlyginimas už darbą ir periodiškasis jo augimas). Didelės reikšmės veiksniai yra atliekamo darbo svarba visuomenėje, statusas visuomenėje, geri santykiai su kolegomis, darbo sąlygos, geri santykiai su vadovais. Vidutiniškai svarbūs veiksniai yra darbo įdomumas, atostogų trukmė, karjeros galimybė, galimybės tobulėti ir mokytis. Palyginus tai, kokius respondentai nurodė veiksniais, lėmusius pasirinkimą dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje su tais veiksniais, kuriuos jie įvardino kaip sau svarbius motyvatorius dirbant, galima pastebėti, jog atitinka darbo prestižo, svarbos visuomenei vertinimas, socialinių garantijų vertinimas, ir vienu ir kitu atveju kiek mažesnę svarbą suteikta karjerai. Didžiausias neatitikimas yra darbo užmokesčio atveju – darbo užmokestis respondentams yra svarbus motyvatorius apskritai, tačiau tai nebuvo labai svarbus veiksnys renkantis darbą.

- Vertinant, ar respondentams dirbant svarbūs veiksniai susiję su darbo organizavimu, mikroklimatu, nustatyta, jog respondentams yra labai svarbu dirbti kolektyve ir būti jo įvertintiems, kad būtų aiškiai formuluojamos užduotys ir konkretus darbo turinys, geras psichologinis klimatas ir įvertinimas. Pakankamai svarbu respondentams būti įtrauktiems į sprendimų priėmimą, kad vadovai rodytų teigiamus pavyzdžius. Dalyvavimas projektuose, veiklos autonomija, iniciatyvumo galimybės nėra prioritetingi respondentų darbo organizavimo veiksniai. Reikia paminėti, jog statutiniai darbuotojai ir neturi daug laisvės priimant sprendimus, autonomiškai veikti ar rodyti iniciatyvą dėl profesijų sprendimų, nes jie vykdo aukštesnių pareigūnų nurodymus.

- Vertinant, kiek respondentams dirbant svarbūs veiksniai, susiję su įvertinimu, skatinimu, nustatyta, jog teisingas darbo apmokėjimas, kai jis siejamas su darbo rezultatais, papildomų naudų teikimas yra svarbūs motyvatoriai respondentams. Jiems labai svarbu būti įvertintiems, pripažintiems darbe, taip pat profesionalų, kad turėtų galimybę tobulėti. Respondentams svarbu suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu, taip pat būti patenkintiems savo darbu. Aktualūs ir konkretūs skatinimo veiksniai, teikiantys papildomą naudą: vieta automobiliui prie darbo, nemokama sveikatos priežiūra, kai kurių išlaidų padengimas, nemokamas maitinimas.

- Respondentams dirbti esamą darbą labiausiai trukdo neadekvatus darbo užmokestis (dviem trečdaliams), biurokratizmas, nuolatinė įtampa darbe (trečdaliui). Mažai daliai respondentų trukdo nuolat besikeičiantys teisės aktai, reguliuojantys darbinę veiklą, procedūrų reglamentavimo prieštaravimai, nekvalifikuotas vadovavimas, vadovo charakterio savybės, atsako apie atliktą darbą nebuvimas. Taigi svarbu atkreipti dėmesį, jog du trečdaliai respondentų nepatenkina poreikio, kurie respondentų grupėje yra vienas svarbiausių – t. y. darbo užmokestis, jis dažnai vertinamas kaip neadekvatus.

- Beveik pusė respondentų nenurodė motyvų, dėl kurių pereitų dirbti į privatų sektorių. Likusieji respondentai dažniausiai nurodė, jog didesnis piniginis atlygis (nurodė beveik pusė respondentų), karjeros galimybės (nurodė trečdalis respondentų) lemtų perėjimą į privatų sektorių. Ne itin svarbūs veiksniai būtų mažesnis darbo krūvis, didesnės galimybės save realizuoti, speciali pensijų programa (būtų aktualu mažiau nei penktadaliui respondentų).

Gauti tyrimo rezultatai yra panašūs į ankstesnių tyrimų rezultatus. Nustatyta, jog respondentams renkantis darbo pobūdį svarbiausi buvo vidiniai vedybiniai veiksniai – siekis prisidėti prie visuomeninių reikalų ir padėti kitiems. Panašias išvadas apie valstybės tarnautojų darbo pasirinkimo veiksnius pateikė Palidaskaitė (2008), Rogov (2014).

Tyrimo rezultatai rodo, jog apklaustiems pareigūnams svarbus pats darbo turinys, pasitenkinimas juo, socialinės garantijos, taip pat labai svarbus ir teisingas darbo užmokestis. Šie tyrimo rezultatai panašūs į tuos, kuriuos gavo tyrimus atlikęs Vitkauskas (2012), akcentavęs ypatingą darbo turinio, organizavimo, darbo užmokesčio, socialinių garantijų svarbą valstybės tarnautojų veiklą motyvacijai.

Diržytė ir kt. (2010) akcentavo, jog viešojo sektoriaus tarnautojams svarbiausi motyvai yra nauda visuomenei, paaukštinimas (karjera), geros darbo sąlygos, darbo stabilumas, bet ne savarankiškumas, autonomija, įtaka, atlygis ar įvaizdis. Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog pareigūnams taip pat svarbūs naudos visuomenei, darbo stabilumo bei darbo organizavimo veiksniai, ir nėra svarbūs savarankiškumo, autonomijos veiksniai, tačiau svarbu tai, kaip juos mato visuomenė, t. y. įvaizdis. Nors darbo užmokestis yra svarbus motyvacinis veiksnys, jis nebuvo svarbus motyvas rinktis esamą tarnybą.

### 3.3. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybės

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais siūloma tobulinti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemą. Jos tobulinimui siūloma vadovautis Adams, Hicks (2001) valstybės tarnautojų paskatų schema, išskiriant svarbiausius motyvatorius, siūlomus Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnyboje.

**12 lentelė. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvavimo tobulinimo pasiūlymai**

Finansinės paskatos	Nefinansinės paskatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darbo užmokestis</li> <li>○ Premijos, priedai</li> <li>○ Kitos tiesioginės finansinės naudos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprangos suteikimas</li> <li>▪ Kelionių finansavimas</li> <li>▪ Subsidijuojamas maitinimas,</li> <li>▪ Subsidijuojamas transportas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kvalifikacijos kėlimas, tobulinimasis</li> <li>○ Išleidimas studijuoti</li> <li>○ Sveikatos priežiūros paslaugos darbo vietoje</li> <li>○ Lanksčios darbo valandos</li> <li>○ Padėkos, paskatinimai</li> </ul>

Tyrimo rezultatai rodo, jog apklaustiems pareigūnams svarbu, kad darbo užmokestis būtų nustatomas teisingai, pagal darbuotojo darbo rezultatus. Kadangi biudžetinės organizacijos negali lanksčiai skatinti darbuotojų darbo užmokesčio didinimu ar gausiomis premijomis, turi būti stiprinami kiti motyvaciniai veiksniai:

- galimybė siekti karjeros, siejant ją su mokymūsi, kvalifikacijos kėlimu, būti teisingai vertinamam, turėti galimybę dalyvauti priimant sprendimus;
  - gerinant organizacijos aplinką;
  - pripažįstant asmens ir komandos pasiekimus, juos įvertinant, skatinant didžiuotis pasiekimais.
- Šie veiksniai turi būti stiprinami kitų vidinių ir išorinių motyvacijos veiksnių kontekste.

Priemonės, kurias siūloma taikyti įgyvendinant šiuos pasiūlymus, pateiktos 13 lentelėje. Jos skiriamos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos, nuo kurio sprendimų priklauso priešgaisrinio gelbėjimo sistemos būklė ir raida, bei Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybai, kuri atsakinga už vidinį darbo organizavimą, organizacijos aplinką.

Taigi, pasiūlymai grindžiami nuostata, jog teritorinis skyrius, toks kaip Jonavos priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba, jos vadovybė gali imtis tam tikrų priemonių, kuriomis būtų gerinama organizacijos aplinka, stiprinamas pareigūnų darbo įvertinimas. Tyrimo rezultatai parodė, jog Jonavos PGT pareigūnams svarbus ir teisingas darbo užmokestis, tad turėtų būti valstybės lygmeniu ieškoma išteklių, kaip didinti darbo užmokestį.

13 lentelė. Jonavos PGT pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimo priemonės

Siekis	Priemonės	Atsakingas subjektas
1. Galimybė siekti karjeros, siejant su galimybe mokytis, kelti kvalifikaciją, būti teisingai vertinamam, turėti galimybę dalyvauti priimančiam sprendimus	1. Užtikrinti didesnį pareigūnų ugdymo finansavimą; 2. Sieti pareigūnų ugdymą su jų darbo rezultatais, pasiekimais, vykdant formalų ir neformalų pareigūnų darbo vertinimą; 3. Įgyvendinti nuo 2016-01-01 įsigaliosiančios naujos Vidaus tarnybos statuto redakcijos nuostatas dėl darbo užmokesčio augimo susiejimo su darbuotojų vertinimu ir ugdymu.	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
2. Organizacijos aplinkos gerinimas	1. Rengti projektus, prevencines priemones (pvz. socialiai orientuotas, paramos, pagalbos tam tikroms socialinėms grupėms), į kurias būtų įtrauktos iš ugniagesių gelbėtojų sudarytos komandos. 2. Reguliariai rengti neformalius įstaigos vadovybės ir ugniagesių gelbėtojų susitikimus, renginius, kurių metu pareigūnai galėtų išsakyti savo lūkesčius darbo organizavimo klausimais. 3. Įtraukti ugniagesius į tam tikrų sprendimų priėmimą, ypač dėl darbo technikos, praktikos gerinimo, tartis su ugniagesiais gelbėtojais, kurių itin geri darbo rezultatai bei didelė patirtis.	Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybė, kitų teritorinių tarnybų vadovybė
3. Asmens ir komandos pasiekimų pripažinimas, vertinimas	1. Vykdyti ne tik formalų, bet ir neformalų pareigūnų darbo vertinimą; organizuoti reguliarius individualius įstaigos vadovo ir atskirų ugniagesių gelbėtojų susitikimus, analizuoti juose veiklos rezultatus, galimybę juos gerinti. 2. Nustatyti konkrečius ir objektyvius pareigūnų vertinimo kriterijus. 3. Užtikrinti pareigūnų formalaus vertinimo sistemą, pagrįstą pozityviu bendradarbiavimu, grįžtamojo ryšio sukūrimu ir pareigūnams keliamo streso mažinimu.	Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybė;  Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos
4. Pareigūnų atlygio didinimas	1. Rasti galimybių padidinti pareigūnų darbo užmokestį. 2. Įgyvendinant naujos Vidaus tarnybos statuto redakcijos nuostatas dėl darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos užtikrinti, kad nesumažėtų faktinis pareigūnų darbo užmokestis.	Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos; Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybė

2016 m. sausio 1 d. įsigalioja nauja Vidaus tarnybos įstatymo redakcija (Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas, 2015), pagal kurį pareigūno pareiginė alga gali būti padidinta ar sumažinta ir kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu. Taigi, atsiranda galimybė susieti pareigūnų darbo užmokestį su darbo rezultatais labiau negu iki 2016 m. Koreguojama ir darbo užmokesčio skaičiavimo tvarka. Įgyvendinant šiuos pakeitimus svarbu užtikrinti, kad nesumažėtų faktinis tarnautojų darbo užmokestis. Pagal naująją Vidaus tarnybos statuto redakciją suteikiama didesnė reikšmė pareigūnų vertinimui. Tai atitiktų tyrimo metu paaiškėjusias tendencijas, jog pareigūnai nori, kad jų darbas, pastangos būtų įvertintos. Tačiau Lietuvos ugniagesių gelbėtojų profesinių sąjungų susivienijimo pirmininkas Vytautas Aleksandravičius teigia, kad dažnas pareigūnų vertinimas kelia jiems stresą, be to, šiuo metu problema yra tai, jog lieka neaiškūs vertinimo kriterijai (Nacionalinis pareigūnų profesinių sąjungų susivienijimas, 2015), nors naujasis Vidaus tarnybos

statusas bus pradėtas įgyvendinti netrukus. Labai svarbu, kad pareigūnų vertinimo sistema būtų skaidri ir atvira – būtų nustatyti aiškūs vertinimo kriterijai, užtikrintas grįžtamasis ryšys, kad pareigūnas žinotų, kodėl vertinimo rezultatai yra tokie kokie yra ir kaip jie gali būti pagerinti; pozityvaus ryšio vertinant sukūrimas leistų sumažinti pareigūnams keliamą stresą.

*Išanalizavus Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvacijos veiksnius, daromos išvados, jog didžioji dalis pareigūnų yra patenkinti darbu ir yra lojalūs, išeiti iš darbo neketina. Svarbiausi veiksniai, lėmę apklaustų ugniagesių pasirinkimą dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, yra: altruizmas, t. y. siekis padėti kitiems, prisidėti prie visuomenei svarbios veiklos ir atlikti pilietinę pareigą, tai, jog darbas atitinka jų charakterį, fizines savybes. Mažiau svarbūs pragmatiški karjeros, asmeninių tikslų siekiai. Respondentų pasirinkimui dirbti tarnyboje turi įtakos šie išoriniai (materialiniai ir nematerialiniai) veiksniai: socialinės garantijos, darbo prestižas, su profesija siejamas socialinis statusas, darbo turinys, noras pasižymėti tarnyboje – įvertinimo poreikis, noras prisidėti prie visuomenės reikalų (nematerialiniai); taip pat vidutiniškai svarbus yra materialinis darbo užmokesčio veiksnys. Vidutiniškai svarbūs veiksniai yra ir garantuota darbo vieta, atsakomybės pobūdis, tobulinimosi galimybės šiame darbe, darbo sąlygos. Mažesnę svarbą turėjo galimybė siekti karjeros. Respondentams darbinėje veikloje apskritai (nesiejamai su dabartiniu darbu) svarbiausi veiksniai yra tiek nematerialiniai (pasitenkinimas atliekamu darbu, socialinės garantijos pačiam ir šeimai), tiek ir materialiniai (atlyginimas už darbą ir periodišką jo augimą). Didelės svarbos veiksniai yra atliekamo darbo svarba, statusas visuomenėje, geri santykiai su kolegomis, su vadovais, darbo sąlygos. Vidutiniškai svarbūs veiksniai yra darbo įdomumas, atostogų trukmė, karjeros galimybė, galimybės tobulėti ir mokytis. Darbo užmokestis respondentams yra svarbus motyvatorius apskritai, tačiau tai nebuvo labai svarbus veiksnys renkantis darbą. Kalbant apie darbo organizavimo, mikroklimato veiksnius, nustatyta, jog respondentams yra labai svarbu dirbti kolektyve ir būti jo įvertintiems, kad būtų aiškiai formuluojamos užduotys ir konkretus darbo turinys, geras psichologinis klimatas ir įvertinimas. Pakankamai svarbu respondentams būti įtrauktiems į sprendimų priėmimą, kad vadovai rodytų teigiamus pavyzdžius. Dalyvavimas projektuose, veiklos autonomija, iniciatyvumo galimybės nėra prioritetiniai respondentų darbo organizavimo veiksniai. Vertinant, kiek respondentams dirbant svarbūs veiksniai, susiję su įvertinimu, skatinimu, nustatyta, jog teisingas darbo apmokėjimas, kai jis siejamas su darbo rezultatais, papildomų naudų teikimas yra svarbūs motyvatoriai. Respondentams labai svarbu, būti įvertintiems, pripažintiems darbe, taip pat profesionalų, kad turėtų galimybę tobulėti. Aktualūs ir konkretūs skatinimo veiksniai, teikiantys papildomą naudą: vieta automobiliui prie darbo, nemokama sveikatos priežiūra, kai kurių išlaidų padengimas, nemokamas maitinimas. Respondentams dirbti esamą darbą labiausiai trukdo neadekvatus darbo užmokestis (dviem trečdaliams), biurokratizmas, nuolatinė įtampa darbe (trečdaliui). Beveik pusė respondentų nenurodė motyvų, dėl kurių pereitų dirbti į privatų sektorių.*



*Likusieji respondentai dažniausiai nurodė, jog motyvas būtų didesnis piniginis atlygis (tai nurodė beveik pusė respondentų), karjeros galimybės (tai nurodė trečdalis respondentų). Dar mažiau svarbūs veiksniai būtų mažesnis darbo krūvis, didesnės galimybės save realizuoti, speciali pensijų programa (būtų aktualu mažiau nei penktadaliui respondentų). Remiantis tyrimo rezultatais siūloma stiprinti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvaciją užtikrinant geresnes karjeros ir ugdymo galimybes, stiprinant organizacijos aplinką, labiau pripažįstant pasiekimus, pagal valstybės finansines galimybes didinant pareigūnų atlygį.*

## IŠVADOS

1. Motyvacija – tai asmens vidinis stimulus, energija, skatinanti veikti, dirbti. Motyvavimas – tai tikslinga ir sisteminga veikla siekiant sustiprinti organizacijos darbuotojų motyvaciją gerai dirbti, realizuoti save ir siekti organizacijos tikslų. Su darbu susijusią motyvaciją aiškina nemažai teorijų, kurios pabrėžia, jog ją lemia tam tikrų darbuotojų turimų poreikių patenkinimas. Nepakankama tarnautojų motyvacija siejama su materialiniais, ekonominiais veiksniais, mažesnėmis viešojo sektoriaus galimybėmis finansiškai aprūpinti tarnautojus (lyginant su privačiu sektoriumi). Nepakankama tarnautojų motyvacija yra pavojinga valstybės viešajam interesui, atsiranda korupcijos, žmogiškųjų išteklių trūkumo problema.

2. Teoriniu požiūriu, pareigūnų motyvaciją labiausiai lemia vidiniai (apsisprendimas ir noras padėti visuomenei, būti naudingu jos nariu) ir išoriniai (darbo organizavimo, pripažinimo ir materialinių garantijų veiksmų visuma) veiksniai. Materialinės gerovės užtikrinimas turi būti toks, kuris leidžia patenkinti pagrindinius materialinius poreikius ir gyventi oriai (tai neigiamas motyvacijos veiksnys, kuris savo svarbą įgyja tuomet, kai poreikis yra nepatenkinamas). Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą siūloma tobulinti aiškiai nustatant finansines ir nefinansines, vidines ir išorines paskatas, orientuojantis į tai, kad motyvavimo sistema leistų pritraukti kompetentingus specialistus į valstybės tarnybą. ES valstybėse ryški tendencija, jog mažėja skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbo santykių, valstybės tarnautojų darbo sąlygos panašėja su darbuotojų privačiame sektoriuje. Net ir stiprias socialines garantijas bei garantuotą tarnybą valstybės tarnautojams siūlančiose šalyse (Vokietija) ieškoma galimybių papildomai motyvuoti - sieti darbo apmokėjimą su darbo rezultatais, lanksčiau organizuoti darbą. Lietuva yra pasirinkusi valstybės tarnybos modelį, kuris pagal valstybės tarnautojo statusą, karjerą, socialines garantijas yra skirtingas nuo darbo santykių privačiame sektoriuje modelio. LR Valstybės tarnybos įstatymo projekte sustiprina valstybės tarnautojų motyvacijos sistemą tuo, jog karjeros mechanizmas labiausiai siejamas su valstybės tarnautojų veiklos rezultatais, daug dėmesio skiriama reglamentuoti valstybės tarnautojų veiklos vertinimo procesą; detaliau reglamentuojamos valstybės tarnautojų socialinės garantijos.

3. Išanalizavus Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų apklausos rezultatus, paaiškėjo, jog didžioji dalis pareigūnų yra patenkinti darbu ir yra lojalūs, išeiti iš darbo neketina. Svarbiausi veiksniai, turėję įtakos apklaustųjų pasirinkimui dirbti Priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje: altruizmas, t. y. siekis padėti kitiems, prisidėti prie visuomenei svarbios veiklos ir atlikti pilietinę pareigą, tai, jog darbas atitinka jų charakterį, fizinės savybes. Mažiau svarbūs pragmatiškai karjeros, asmeninių tikslų siekiai. Respondentų pasirinkimui dirbti priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje turi įtakos išoriniai (materialiniai ir nematerialiniai) veiksniai: socialinės garantijos, darbo prestižas, su profesija siejamas socialinis statusas, darbo turinys, noras pasižymėti tarnyboje – įvertinimo poreikis,

noras prisidėti prie visuomenės reikalų (nematerialiniai); taip pat vidutiniškai svarbus yra materialinis–darbo užmokesčio – veiksnys. Kiti vidutiniškai svarbūs veiksniai– garantuota darbo vieta, atsakomybės pobūdis, tobulinimosi galimybės darbe, darbo sąlygos. Mažesnę svarbą turėjo galimybė siekti karjeros. Didelės reikšmės veiksniai yra atliekamo darbo svarba, statusas visuomenėje, geri santykiai su kolegomis, su vadovais. Kalbant apie darbo organizavimo, mikroklimato veiksnius, nustatyta, jog respondentams yra labai svarbu dirbti kolektyve ir būti jo įvertintiems, kad būtų aiškiai formuluojamos užduotys ir konkretus darbo turinys, geras psichologinis klimatas. Vidutiniškai svarbu būti įtrauktiems į sprendimų priėmimą, turėti laisvesnį darbo grafiką, kad vadovai rodytų teigiamus pavyzdžius. Vertinant, kiek respondentams dirbant svarbūs veiksniai, susiję su įvertinimu, skatinimu, nustatyta, jog teisingas darbo apmokėjimas (darbo apmokėjimas siejamas su darbo rezultatais), papildomų naudų teikimas yra svarbūs motyvatoriai. Respondentams svarbu, kad būtų įvertinti, pripažinti darbe, kad turėtų galimybę tobulėti. Aktualūs ir konkretūs skatinimo veiksniai, teikiantys papildomą naudą: vieta automobiliui prie darbo, nemokama sveikatos priežiūra, kai kurių išlaidų padengimas, nemokamas maitinimas. Respondentams dirbti esamą darbą labiausiai trukdo neadekvatus darbo užmokestis (dviem trečdaliams), biurokratizmas, nuolatinė įtampa darbe (trečdaliui).

## REKOMENDACIJOS

Siekiant didinti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvaciją, siūloma:

1. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentui prie Vidaus reikalų ministerijos:

1.1. Užtikrinti didesnę pareigūnų ugdymo finansavimą;

1.2. Sieti pareigūnų ugdymą su jų darbo rezultatais, pasiekimais, vykdant formalų ir neformalų pareigūnų darbo vertinimą;

1.3. Įgyvendinti nuo 2016-01-01 įsigaliosiančios naujos Vidaus tarnybos statuto redakcijos nuostatas dėl darbo užmokesčio augimo susiejimo su darbuotojų vertinimu ir ugdymu;

1.4. Rasti galimybių padidinti pareigūnų darbo užmokestį.

1.5. Įgyvendinant naujos Vidaus tarnybos statuto redakcijos nuostatas dėl darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos užtikrinti, kad nesumažėtų faktinis pareigūnų darbo užmokestis.

1.6. Nustatyti konkrečius ir objektyvius pareigūnų vertinimo kriterijus;

1.7. Užtikrinti pareigūnų formalaus vertinimo sistemą, pagrįstą pozityviu bendradarbiavimu, grįžtamojo ryšio sukūrimu ir pareigūnams keliamo streso sumažinimu.

2. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybei:

2.1. Rengti projektus, prevencines priemones (pvz. socialiai orientuotas, paramos, pagalbos tam tikroms socialinėms grupėms), į kurias būtų įtrauktos iš ugniagesių gelbėtojų sudarytos komandos.

2.2. Reguliariai rengti neformalius įstaigos vadovybės ir ugniagesių gelbėtojų susitikimus, renginius, kurių metu pareigūnai galėtų išsakyti savo lūkesčius darbo organizavimo klausimais.

2.4. Vykdyti ne tik formalų, bet ir neformalų pareigūnų darbo vertinimą; organizuoti reguliarius individualius įstaigos vadovo ir atskirų ugniagesių gelbėtojų susitikimus, analizuoti juose veiklos rezultatus, galimybę juos gerinti.

2.5. Įgyvendinant naujos Vidaus tarnybos statuto redakcijos nuostatas dėl darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos užtikrinti, kad nesumažėtų faktinis pareigūnų darbo užmokestis.

## LITERATŪRA

1. Adams, O., Hicks, V. (2001). Pay and non-pay incentives, performance and motivation. *Paper Prepared for WHO Global Health Workforce Strategy Group*, December 2000. Prieiga per internetą: [www.who.int](http://www.who.int).
2. Adamonienė R., Venckūnienė V. (2001). *Įvertinimo vaidmuo personalo valdyme*. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 274). Kaunas.
3. Baldayev, V. A. (2009). *Определение мотивации труда государственных гражданских служащих в иркутской области (с помощью социологического опроса)*. *Известия ИГЭА* (6), p.147- 149. Prieiga per internetą: <http://izvestia.isea.ru>.
4. Baršauskienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
5. Bučiūnienė, I., Škudienė, V. (2009). *Factors Influencing Salespeople Motivation and Relationship with the Organization in b2b Sector*. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics*, no. 9, p. 78-85. Prieiga per internetą: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
6. Burke, R. J., Noblet, A., Cooper, C. L. (2013). *Human Resource Management in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing.
7. Cholueva, K. A. (2013). *Профессиональная мотивация служащих пожарно-спасательных формирований*. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук* (5). Prieiga per internetą: <http://cyberleninka.ru>.
8. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M. (2005). Public organizations management: distinction, effectiveness, international experience. *Engineering economics* (2 (42)), p. 72. Prieiga per internetą: <http://www.inzeko.ktu.lt>.
9. Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2015 m. rugsėjo mėn.
10. Demmke Ch., Moilanen T. (2012). *The future of public employment in central public administration Restructuring in times of government transformation and the impact on status development. Study commissioned by the Chancellery of the Prime Minister of the Republic of Poland*. European Institute of Public Administration. Maastricht/Berlin/Helsinki.
11. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P. (2015) *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. *SAGE Publications*. Prieiga per internetą: <http://dsc.kprm.gov.pl>.
12. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 34, p. 122–138
13. Diržytė, A. (2015). Darbo užmokestis. Motyvacija. Karjera. *Valstybės tarnybos aktualijos*, rugsėjis, p. 14
14. ETT Byla C–270/13. Iraklis Haralambidis p. Calogero Casilli [2014]. Prieiga per internetą: <http://curia.europa.eu>.
15. Europos parlamento ir tarybos direktyva 2004/38/EB 2004 m. balandžio 29 d. „dėl Sąjungos piliečių ir jų šeimos narių teisės laisvai judėti ir gyventi valstybių narių teritorijoje, iš dalies keičianti Reglamentą

- (EEB) Nr. 1612/68 ir naikinanti Direktyvas 64/221/EEB, 68/360/EEB, 72/194/EEB, 73/148/EEB, 75/34/EEB, 75/35/EEB, 90/364/EEB, 90/365/EEB ir 93/96/EEB“.
16. Gerasimenko, D. A. (2013). Особенности мотивации труда государственных гражданских служащих. *Электронный вестник Ростовского социально-экономического института* (3) p.19-29. Prieiga per internetą: <http://rsei.ru>.
  17. Global centre for public service excellence. Motivation of public service officials. Insights for practitioners. Singapore, 2014. Prieiga per internetą: [www.undp.org](http://www.undp.org).
  18. Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos nuostatai. Patvirtinta Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2009 m. gruodžio 23 d. sprendimu Nr. 1 TS-346.
  19. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
  20. Kim, S., Vandenberg, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, Vol. 70, No 5, p. 701-709. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com>.
  21. Konsoliduota Europos Bendrijos Steigimo Sutartis. 2004, nr. 12002E. *Žin.*, 2004-01-03, Nr. 2-2 .
  22. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011). Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba* (16), p. 796-803. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt>.
  23. Laurinavičius, A. (2002). Karjeros statutinėje valstybės tarnyboje valdymas. *Viešoji politika ir administravimas* (3), p. 99-100. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
  24. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija.
  25. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas. Projektas. 2015-06-12, Nr. XIIP-3268.
  26. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Nr. VIII-1316. *Valstybės žinios*, 1999, Nr. 66-2130.
  27. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas. Nr. IX-1538. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 42-1927.
  28. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. Nr. XII-1855. *TAR*, 2015-07-03, Nr. 2015-10814.
  29. Mafini, Ch., Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 40(1) , p. 1-13
  30. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2009). Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* (27). p. 63- 68. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
  31. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (1/6). p. 239-248. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
  32. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
  33. Monkevičienė, Z., Sergejevienė, S., Žitkienė, R. (2007). Motivation of direct sellers. *Ekonomika ir vadyba* (12). p. 606-613.
  34. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review* (86). p. 78–84. Prieiga per internetą: <https://hbr.org>.

35. NPPSS (2015). Pasitarimas: ar išsipildys ugniagesių gelbėtojų lūkesčiai? 2015-09-24. Prieiga per internetą: [www.pareigunai.lt/c-5/p-1520-pasitarimas\\_ar\\_issipildys\\_ugniagesiu\\_gelbetoju\\_lukesciai](http://www.pareigunai.lt/c-5/p-1520-pasitarimas_ar_issipildys_ugniagesiu_gelbetoju_lukesciai)
36. O'Riordan, J. (2013). *Public service motivation*. State of the public service series, IPA, June. Prieiga per internetą: [www.ipa.ie](http://www.ipa.ie).
37. Paarlberg, L. E., Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008). From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, J. L. Perry and A. Hondeghem, eds. (New York: Oxford University Press).
38. Paliduskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas* (25). p. 7-18. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
39. Paliduskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas* (19). p. 33–45. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
40. Paliduskaitė, J. (2009). Karjeros valstybės tarnautojų socialinės garantijos Lietuvoje. *Viešasis administravimas* (1). p. 52 -62. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
41. Paliduskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas* (25). p. 7- 17. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
42. Paliduskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (47). p.73- 89. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
43. Paliduskaitė, J., Vaisvalavičiūtė, A. (2011). Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. *Viešoji politika ir administravimas* (T. 10, Nr. 1), p. 127-140. Prieiga per internetą: [www.vpa.ktu.lt](http://www.vpa.ktu.lt).
44. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2014 m. spalio 20 d. įsakymas Nr. 1-388 „Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos darbo reglamento patvirtinimo“. TAR, 2014, Nr. 14358.
45. Raffel, J. A., Leisink, P., Middlebrooks, A. E. (2009). *Public Sector Leadership: International Challenges and Perspectives*. Edward Elgar Publishing.
46. Rogov, I. I. (2014). Improving motivation of civil servants in modern Russia. *Электронный вестник Ростовского социально-экономического института* (1). p. 83- 86. Prieiga per internetą: <http://cyberleninka.ru>.
47. Sakalas A. (2001). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
48. Vaisvalavičiūtė, A., Raguckienė, L., (2012). Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* (8). Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
49. Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Ar priešgaisrinės gelbėjimo pajėgos tinkamai pasirengusios gesinti gaisrus? 2013 m. gruodžio 20 d. Nr. VA-P-40-9-22
50. Valstybės tarnybos departamentas (VTD) (2008). *Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita* Prieiga internete: <http://www.vtd.lt>.
51. Valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba (2015). Prieiga per internetą: <http://www.vpgt.lt>

52. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslowo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas (T. 13, Nr. 2)*. p. 318–330. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu](http://www.mruni.eu).
53. Vandenaabeele, W., B. Van de Walle S. (2007). International differences in Public service motivation: comparing regions across the world. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by James L.Perry and Annie Hondeghem, p. 223-244. Oxford: Oxford University Press.
54. Vieriu, E. (2014). General Aspects Regarding The Status of the European Public Servant. *A Journal of social and legal studies*, vol. I (LXV), no. 1, p. 7-16
55. Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas, (T. 11, Nr. 3 / 2012, Vol. 11, No 3)*. p. 377–389. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt>.
56. VPGT. (2015). Ugniagesiai gelbėtojai gerbia ir vertina savo profesiją, gyventojai – ugniagesius. 2015-04-15 Prieiga per internetą: [www.pareigunai.lt/c-5/p-1292-ugniagesiai\\_gelbetojai\\_gerbia\\_ir\\_vertina\\_savo\\_profesija\\_gyventojai\\_ugniagesius](http://www.pareigunai.lt/c-5/p-1292-ugniagesiai_gelbetojai_gerbia_ir_vertina_savo_profesija_gyventojai_ugniagesius)
57. Witesman, E., Walters, L. (2014). Public service values: a new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public administration*, vol. 92, no. 2, p. 375-405
58. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija (T. 18. Nr. 4)*. p. 105–11. Prieiga per internetą: <http://www.lmaleidykla.lt>.



## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

## Pagrindinės motyvacijos teorijos

Motyvacijos teorijų kryptis	Teorija (autorius)	Charakteristika
Nepatenkintų poreikių motyvavimo teorijos	Poreikių hierarchijos teorija (Maslow)	Maslow suformulavo dvi pagrindines idėjas: 1. Žmogaus poreikiai gali būti klasifikuojami į grupes pagal penkis hierarchijos lygius (nuo žemiausių – fiziologinių iki aukščiausių – saviraiškos), kurie sudaro piramidę; 2. Kol poreikis nėra patenkintas, jis yra motyvacijos šaltinis (Palidauskaitė, 2008, p. 34).
	ERG teorija: egzistencijos, santykių, augimo poreikiai (Alderfer)	Teorija teigia, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją. Ši teorija akcentuoja, kad tais atvejais kuomet pastangos pasiekti vieną poreikį žlunga, tuomet individai dažniausiai nusileidžia į žemesnį lygmenį (Žaptorius, 2007, p. 105)
	Herzbergo teorija	Kitaip dar vadinama dviejų veiksmų teorija, kuri grindžiama higienos (darbo aplinka) ir motyvacijos (tai darbo esmė ir pobūdis) veiksmų perskyra. Herzbergo teorija grindžiama požiūriu, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veiksmų grupės (Sakalas, 2001)
Į darbo organizavimą orientuotos teorijos	Darbo projektavimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui savo veikla teorija (J.Hackman)	Nagrinėja galimybes sustiprinti darbuotojų motyvaciją sumažinant darbo monotoniškumą taikant rotaciją.
	Gyvenimo organizacijoje kokybės teorija (A.Cohen, H.Gadon, J.Rossow)	Teorija analizuoja darbo organizavimo ir motyvavimo ryšius (Zakarevičius, 1998)
	Lūkesčių teorija (Vroom)	Teorija grindžiama teiginiu, kad individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renka tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujamą rezultatą (Leonienė, 2001)
Motyvimą pagal darbo rezultatus akcentuojančios teorijos	Elgsenos modifikavimo teorija (B. Skinner)	Organizacija savo elgseną vertina pagal pasiektus rezultatus, geri rezultatai patvirtina, kad pasirinkta elgsena ir taikomos motyvavimo priemonės yra teisingos ir atvirkščiai.

Šaltinis: sudaryta autorės

## 2 PRIEDAS

## Veiksniai, svarbūs valstybės tarnautojams

Labai svarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pasitenkinimas atliekamam darbu ir geras klimatas organizacijoje;</li> <li>• adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška;</li> <li>• atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais;</li> <li>• aiškus užduočių formulavimas;</li> <li>• objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas;</li> <li>• galimybės įgyti naujų įgūdžių;</li> <li>• aiškus ir konkretus darbo turinys;</li> <li>• atgalinis ryšys apie atliktą darbą;</li> <li>• galimybė panaudoti savo sugebėjimus;</li> </ul>
Svarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciatyvumo skatinimas;</li> <li>• pripažinimas kolektyve;</li> <li>• pripažinimas tarp profesionalų;</li> <li>• tinkami vadovų pavyzdžiai;</li> <li>• darbas komandoje;</li> <li>• įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijoje;</li> <li>• galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu;</li> <li>• dalyvavimas įvairiuose projektuose;</li> <li>• didesnė veiklos autonomija;</li> <li>• visuomenės nuomonė apie valdžios atstovus;</li> <li>• darbo užduotys primenančios iššūkius;</li> <li>• laisvesnis darbo grafikas;</li> </ul>
Neutralūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• galimybė dirbti valstybės tarnyboje ir sulaukus pensinio amžiaus;</li> <li>• tarnybinio automobilio, telefono išlaidų padengimas;</li> </ul>
Nesvarbūs veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perspektyva dirbti ES institucijose;</li> <li>• stovėjimo vieta automobiliui.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Palidauskaite, Segalovičiene (2008, p. 79)

## 3 PRIEDAS

## ANKETA

Kauno technologijos universiteto magistrantė atlieka tyrimą, kurio tikslas – atlikti Jonavos priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojų motyvavimo sistemos analizę ir identifikuoti galimas jos tobulinimo galimybes. Maloniai prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jūsų dalyvavimas apklausoje labai svarbus šio tyrimo sėkmei. Anketos duomenys anoniminiai, vardo, pavardės nurodyti nereikia. Tyrimo duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus pateiktus klausimus. Pasirinktą atsakymų variantą žymėkite kryželiu ar kitokiu Jums patogiu ženklu.

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

**1. 5-ių balų skalėje įvertinkite pasitenkinimą savo darbu, kurį dirbate:**

<b>Labai nepatenkintas .....</b>					<b>Labai patenkintas</b>				
1	2	3	4	5					

**2. Ar galvojate apie galimybę keisti darbą?**

<b>Labai dažnai</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Beveik niekada</b>	<b>Niekada</b>

**3. 5-ių balų skalėje įvertinkite išvardintų faktorių įtaką Jūsų pasirinkimui dirbti Priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje.**

<b>Faktoriai</b>	<b>Visai nedaro įtakos</b>	<b>Menkai įtakoja</b>	<b>Nei įtakoja, nei neįtakoja</b>	<b>Didžia dalimi įtakoja</b>	<b>Labai įtakoja</b>
Noras prisidėti prie visuomenei svarbios veiklos					
Asmeninio tikslo siekis					
Noras siekti karjeros viešajame sektoriuje					
Noras įgyti patirties viešajame sektoriuje					
Artimųjų ir draugų patarimai					
Geras pavyzdys (autoriteto įtaka)					
Prioriteto atidavimas darbui viešajame, o ne privačiame sektoriuje					
Atsitiktinumas (taip susiklostė gyvenimas)					
Noras atlikti pilietinę pareigą					
Rūpinimasis kitų žmonių gerove, noras padėti žmonėms					
Kitos alternatyvos nebuvimas					
Darbas tinka mano charakteriui					
Darbas tinka mano fizinei būklei/pasirengimui					
Turimas išsilavinimas					
Kita .....					

**4. 5-ių balų skalėje įvertinkite, kiek svarbūs buvo šie faktoriai pasirenkant darbą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje**

<b>Faktoriai</b>	<b>Visai nesvarbus</b>	<b>Menkai svarbus</b>	<b>Nei svarbus, nei nesvarbus</b>	<b>Didžia dalimi svarbus</b>	<b>Labai svarbus</b>
Darbo užmokestis					
Darbo turinys					
Darbo sąlygos					
Garantuota darbo vieta (maža tikimybė prarasti darbą)					
Socialinės garantijos					
Galimybė siekti karjeros					
Socialinis statusas					
Prestižas					
Atsakomybės pobūdis					
Tobulinimosi galimybės					
Noras prisidėti prie visuomenės reikalų					
Noras pasižymėti tarnyboje					
Kita .....					

**5. 5-ių balų skalėje įvertinkite, kiek apskritai Jums svarbūs šie veiksniai dirbant.**

<b>Faktoriai</b>	<b>Visai nesvarbu</b>	<b>Menkai svarbu</b>	<b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b>	<b>Didžia dalimi svarbus</b>	<b>Labai svarbu</b>
Atliekamo darbo svarba visuomenėje					
Karjeros galimybės					
Galimybės tobulėti ir nuolat mokytis					
Pasitenkinimas atliekamu darbu					
Atlyginimas už darbą					
Periodiškai augantis darbo užmokestis					
Socialinės garantijos man ir šeimai					
Atostogų trukmė					
Darbo sąlygos					
Geri santykiai su vadovais					
Geri santykiai su kolegomis					
Darbo įdomumas					
Statusas visuomenėje					
Kita .....					

**6. Kurie 3 iš šių veiksnių ypač neigiamai veikia Jūsų darbą priešgaisrinėje tarnyboje:**

<input type="checkbox"/> Politikų įtaka priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai
<input type="checkbox"/> Nuolat besikeičiantys teisės aktai
<input type="checkbox"/> Procedūrų reglamentavimas, prieštaravimas
<input type="checkbox"/> Per didelis biurokratizmas
<input type="checkbox"/> Per didelis darbo krūvis
<input type="checkbox"/> Nekvalifikuotas vadovavimas
<input type="checkbox"/> Vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas
<input type="checkbox"/> Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai
<input type="checkbox"/> Vadovo charakterio savybės
<input type="checkbox"/> Atsako apie atliktą darbą nebuvimas/ trūkumas
<input type="checkbox"/> Neadekvatus darbo užmokestis
<input type="checkbox"/> Neigiamas visuomenės požiūris
<input type="checkbox"/> Rizikavimas savo sveikata/ gyvybe darbe
<input type="checkbox"/> Nuolatinė įtampa darbe
<input type="checkbox"/> Kita .....

**7. Kiek Jums asmeniškai svarbūs šie veiksniai:**

<b>Veiksniai</b>	<b>Visai nesvarbu</b>	<b>Menkai svarbu</b>	<b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b>	<b>Didžia dalimi svarbu</b>	<b>Labai svarbu</b>
Visuomenės nuomonė apie priešgaisrinę gelbėjimo tarnybą					
Darbo užduotys primenančios iššūkius					
Atlyginimo siejimas su darbo rezultatais (kuo geresni rezultatai, tuo didesnė alga)					
Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška					
Objektyvus ir skaidrus darbo vertinimas įstaigoje					
Pasitenkinimas atliekamu darbu					
Atgalinis ryšys apie atliktą darbą					
Aiškūs ir konkretus darbo turinys					
Laisvesnis darbo grafikas					
Didesnė veiklos autonomija (galimybė dirbti savarankiškiau, su mažiau priežiūros iš tiesioginio vadovo pusės)					
Iniciatyvumo skatinimas					
Dalyvavimas įvairiuose projektuose					
Įtraukimas į sprendimų priėmimą įstaigoje					
Darbas komandoje					
Geras psichologinis klimatas įstaigoje					
Aiškūs užduočių formulavimas					
Pripažinimas kolektyve					
Tinkami vadovų pavyzdžiai					
Kai kurių išlaidų padengimas					

(atvykimas į/ iš darbo, telefono pokalbių išlaidų padengimas ir pan.)					
Galimybė panaudoti savo sugebėjimus					
Galimybė derinti darbą su asmeniniu gyvenimu					
Pripažinimas tarp profesionalų					
Galimybės įgyti naujų įgūdžių					
Nemokama sveikatos priežiūra darbe					
Vieta automobiliui prie darbo					
Nemokamas maitinimas darbe					
Kita .....					

**8. Kurie 3 motyvus, kurie labiausiai paskatintų Jus pereiti dirbti į privatų sektorių:**

<input type="radio"/> Didesnis piniginis atlygis
<input type="radio"/> Karjeros galimybės
<input type="radio"/> Darbo vietos saugumas
<input type="radio"/> Socialinės garantijos
<input type="radio"/> Atostogų trukmė
<input type="radio"/> Speciali pensijos programa
<input type="radio"/> Specialus medicininis draudimas
<input type="radio"/> Mokymosi išlaidų padengimas
<input type="radio"/> Atsidavimas organizacijai
<input type="radio"/> Mažesnis darbo krūvis
<input type="radio"/> Didesnės galimybės savirealizacijai
<input type="radio"/> Kita .....

**9. Jūsų lytis:**

<input type="radio"/> Vyras
<input type="radio"/> Moteris

**10. Jūsų amžius:**

<input type="radio"/> Iki 25 m.
<input type="radio"/> 26-30 m.
<input type="radio"/> 31-40 m.
<input type="radio"/> 41-50 m.
<input type="radio"/> 51-60 m.
<input type="radio"/> 61-70 m.
<input type="radio"/> Kita .....

**11. Jūsų darbo vieta:**

<input type="radio"/> Ugniagesys gelbėtojas
<input type="radio"/> Administracijos darbuotojas / specialistas
<input type="radio"/> Skyriaus vadovas
<input type="radio"/> Įstaigos vadovas

**12. Priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirbtas laikas:**

<input type="radio"/> Iki 5 m.
<input type="radio"/> 6-10 m.
<input type="radio"/> 11-15 m.
<input type="radio"/> 16-20m.
<input type="radio"/> 20-25 m.
<input type="radio"/> 26 m. ir daugiau

**13. Jūsų išsilavinimas:**

<input type="radio"/> Vidurinis
<input type="radio"/> Vidurinis profesinis
<input type="radio"/> Aukštesnysis
<input type="radio"/> Aukštasis

Anketa parengta adaptuojant 2008 m. KTU mokslininkų sudarytą anketą