



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių
pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo
priemonių analizė**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Laimonas Pocius

Projekto autorius

Prof. dr. Algis Junevičius

Vadovas

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių
pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo
priemonių analizė**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Laimonas Pocius

Projekto autorius

Prof. dr. Algis Junevičius

Vadovas

Doc. dr. Rasa Daugėlienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Laimonas Pocius

**Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių
pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo
priemonių analizė**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Laimono Pociaus, baigiamasis projektas tema „Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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.

Laimonas Pocius

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Pocius Laimonas. Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių analizė. Magistro studijų baigiamasis projektas/ vadovas prof. dr. Algis Junevičius. Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: motyvacija, motyvavimas, pasitenkinimas darbu, pareigūnai, poreikiai, motyvacijos sistema, motyvaciniai veiksniai, motyvas.

Kaunas, 2020. 62 p.

Santrauka

Šiuolaikinės organizacijos sėkmę veikia ne tik jos darbuotojų gebėjimai, tačiau ir jų motyvavimas. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali tvarkyti organizacijos darbo santykius. Jei vadovai išmano, kas skatina darbuotojus dirbti, jie galėtų tai pritaikyti darbo užduotimis bei atlyginimu taip, kad žmonės priverstų tikėti (Žapatorius, 2007, p.105). Atliekant įvairias apklausas bei kasmetinius vertinimus pastebima, kad Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės motyvacijos mechanizmas yra tobulintinas. Šiuo magistriniu baigiamuoju darbu siekiama išanalizuoti ir įvertinti Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės taikomą motyvacinę sistemą bei atsižvelgiant į gautus rezultatus pateikti siūlymus kaip ją tobulinti. Šiam tikslui pasiekti yra iškelti trys uždaviniai. Autorius apibrėžia motyvacijos sampratą ir identifikuoja jos teorinius pagrindus, analizuoja norminius teisės aktus, reglamentuojančius statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemones, atlieka kiekybinį tyrimą, kurio pagrindu, įvertinama Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės pareigūnų motyvavimo sistema bei jos ypatumai. Pasitelkiant apklausos metodą išanalizuoti ir įvertinti Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės pareigūnų motyvavimo sistemą ir jos ypatumus. Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, lentelių, paveikslų ir priedų sąrašai, santrumpų ir terminų sąrašas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos. Pirmajame skyriuje dėmesys koncentruojamas motyvacijos sampratos apibrėžimui, siekiant suvokti motyvacinių veiksnių svarbą ir reikšmę. Motyvacinių veiksnių įvairiapusiškumas atskleidžiamas identifikuojant pagrindines motyvacijos teorijas, kurių nuostatos įgyvendinamos įvairiose įstaigose. Antrajame skyriuje atliekama statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo analizė, siekiant nustatyti motyvavimo priemones, kurios taikomos statutiniams valstybės tarnautojams. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės pristatomos atliekant išsamią valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizę. Trečiajame skyriuje pristatomi Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės motyvavimo veiksnių tyrimo rezultatai, identifikuojant įgyvendinamos motyvavimo sistemos teigiamus ir neigiamus bruožus, nustatant tobulinimo galimybes. Darbo rezultatai: Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinėje taikomos tokios pat motyvavimo priemonės, kurios aprašytos ir mokslinėje literatūroje, tik skiriasi pareigūnų priemonių pasirinkimo prioritetai. Apžvelgus motyvacijos sampratą valstybės tarnyboje galima teigti, kad teisinės motyvavimo priemonės yra pakankamai gerai reglamentuotos ir apibrėžtos. Tačiau kartais trūksta praktinių įgūdžių jas pritaikyti. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad motyvacinė sistema Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinėje turi būti tobulinama. Nepasitenkinimas motyvacine sistema daro įtaką jų pasiekiamiems rezultatams. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad labiausiai Pagėgių pasienio rinktinės

pareigūnus galėtų motyvuoti darbo užmokesčio didinimas, darbo sąlygų gerinimas, socialinių garantijų stiprinimas, kasmetinio veiklos vertinimo sistemos tobulinimas.

Pocius Laimonas. Analysis of Motivational Measures of Statutory Civil Servants in the State Border Guard Service „Pagėgiai Border Guard“. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Algis Junevičius; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: motivation, motivation, job satisfaction, officers, needs, motivation system, motivational factors, motive.

Kaunas, 2020. 62 pages.

Summary

Success of modern organization is affected not only by skills of employees but it is affected by motivation of personnel too. Motivation - measure which helps leader to manage the organization's employment relationship. When leader knows how to stimulate personnel for work, he can use these knowledges for work tasks and salary and in such manner, he can make personnel believe (Žaptorius, 2007, p. 105). When we made different interviews and annual evaluation it was clear that mechanism of motivation of State Border Guard Service (SBGS) Pagėgiai Frontier District (Pagėgiai FD) has a lot of space for improvement. The main goal of this master's thesis is to analyze and to evaluate SBGS Pagėgiai FD motivation system and depending from results make suggestions how to improve it. For this goal were set three tasks. Author defines concept of motivation and identifies it's theoretical basis, analyzes normative legal acts which regulates motivational measures of statutory civil servants, carries out a quantitative study, by which was evaluated SBGS Pagėgiai FD motivational system for officers and it's peculiarities. Master's thesis consists of: introduction, summaries in Lithuanian and in English, lists of tables, images and annexes, three main chapters, conclusions and recommendations. In the first chapter there are focused attention to definition of motivation trying to comprehend importance and value of motivational factors. Versatility of motivational factors is revealed by identification of main motivational theories, which are implemented in various institutions. In the second chapter there are analysis of legislation of statutory motivational system trying to indicate motivational measures, which are used for statutory civil servants. Motivational measures of statutory civil servants are presented through comprehensive analysis of civil service legislation. In the third chapter there are presented results of research of motivational factors used in SBGS Pagėgiai FD and peculiarities and shortcomings of motivational system and there are provided opportunities for improvement. Results of thesis: SBGS Pagėgiai FD uses the same motivational measures, which are described in the scientific literature the only difference is in selection priorities for these motivational measures. After reviewing concept of motivation in the civil service we can state that legal motivational measures are quite enough defined and regulated, but sometimes there is lack of practical skills to use them. Based on the results of the study we can state that SBGS Pagėgiai FD motivational system must be improved. Dissatisfaction of motivational system has impact on the results of work. During the study we found out that officers of SBGS Pagėgiai FD can be motivated by increasing salary, improving working conditions, strengthening social guarantees, improving of annual evaluation system.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Valstybės tarnautojų motyvavimo teoriniai aspektai.....	13
1.1. Pagrindinių motyvacijos teorijų identifikavimas	13
1.2. Darbuotojų motyvavimo modeliai ir jų taikymas.....	17
1.3. Valstybės tarnautojų motyvacinės aplinkos ypatumai	20
2. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių analizė.....	25
2.1. Valstybės sienos apsaugos tarnybos statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos ypatumai	25
2.2. Materialinis skatinimas statutinėje valstybės tarnyboje	29
2.3. Nematerialinis skaitinimas statutinėje valstybės tarnyboje	34
2.4. Psichologinės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje	35
3. Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių tyrimas.....	39
3.1. Tyrimo metodologija.....	39
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	42
Išvados	57
Rekomendacijos.....	58
Literatūros sąrašas	59
Informacijos šaltinių sąrašas	62
Priedai.....	63
1 priedas. Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės valstybės tarnautojų apklausos anketa.....	63

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai.....	13
2 lentelė. Motyvacijos teorijos	14
3 lentelė. Kompetencijų ir motyvacijos sąsaja	21
4 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai	22
5 lentelė. Papildomi skatinimo būdai	27
6 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija.....	29
7 lentelė. Motyvavimo priemonės	29
8 lentelė. Pareigūnų pareiginių algų koeficientai	30
9 lentelė. Sociaologiniai – demografiniai respondentų duomenys	40
10 lentelė. Anketos klausimų sandara ir pagrindimas	41
11 lentelė. VSAT Pagėgių PR pareigūnus labiausiai motyvuojantys veiksniai	47

Paveikslų sąrašas

1 pav. A. Maslow hierarchijos lygių piramidė	14
2 pav. F. Herzberg motyvavimo veiksniai.....	15
3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai	18
4 pav. Hackman ir Oldham darbo turiningumo ir motyvacijos modelis	19
5 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis	20
6 pav. Valstybės tarnybos darbo užmokesčio struktūra	26
7 pav. Vidaus tarnybos laipsniai.....	32
8 pav. Pareigūnų vertinimo sistemos ir karjeros galimybių sąsaja.....	37
9 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų skatinimo priemonių pasirinkimo motyvai	42
10 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų pasitenkinimas motyvavimo sistema.....	43
11 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų nuomonė apie darbo vietos keitimą.....	44
12 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų paskatinimai per paskutinius metus.....	44
13 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų skatinimo priemonės.....	45
14 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų motyvavimo įtaka darbo efektyvumui	46
15 pav. Darbo atlygio teisingumas lyginant su jų atliekamomis funkcijomis.....	46
16 pav. Motyvai skatinantys pareigūnus pasilikti dirbti VSAT Pagėgių PR	48
17 pav. Priemonės skatinančios motyvaciją.....	49
18 pav. Efektyviausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos priemonės	50
19 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos materialinės (piniginės) motyvavimo priemonės.....	50
20 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos materialinės (nepiniginės) motyvavimo priemonės.....	51
21 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos teisinės motyvavimo priemonės	52
22 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos psichologinės – socialinės motyvavimo priemonės.....	53
23 pav. Labiau motyvuojantis vertinimo būdas.....	54
24 pav. Dabartinės vertinimo sistemos trūkumai.....	55

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Dr. – daktaras;

Prof. – profesorius;

VSAT – Valstybės sienos apsaugos tarnyba;

Pagėgių PR – Pagėgių pasienio rinktinė;

VRM – Vidaus reikalų ministerija.

Terminai:

„Statutinis valstybės tarnautojas - valstybės tarnautojas, kurio tarnyba yra reglamentuojama įstatymu patvirtintu statutu ar Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymu, nustatantis priėmimo į valstybės tarnybą, darbo užmokesčio, tarnybos atlikimo, atleidimo, socialinių garantijų, atsakomybės bei kitokias sąlygas susijusias su tarnybos ypatumais“ (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, 2018).

Valstybės tarnautojas - fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje“ (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, 2018).

Vidaus tarnybos sistemos pareigūnas (toliau – pareigūnas) - statute nustatyta tvarka į pareigūno pareigas vidaus reikalų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, teisingumo ministro valdymo srities statutinėse įstaigose, finansų ministro valdymo srities statutinėse įstaigose priimtas statutinis valstybės tarnautojas, atliekantis įstatymuose nustatytas funkcijas, kuriomis užtikrinamas statutinei įstaigai įstatymuose nustatytų uždavinių ir funkcijų įgyvendinimas, turintis įstatymų suteiktus viešojo administravimo įgaliojimus dėl sau nepavaldžių asmenų ir (ar) vadovaujantis kitiems pareigūnams“ (Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, 2018).

Ivadas

Temos aktualumas. Organizacijos sėkmę veikia ne tik jos darbuotojų gebėjimai, tačiau ir jų motyvavimas. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali tvarkyti organizacijos darbo santykius. Jei vadovai išmano, kas skatina darbuotojus dirbti, jie galėtų tai pritaikyti darbo užduotimis bei atlyginimu taip, kad žmones priverstų „tikėti“ (Žaptorius, 2007). Tinkamai motyvuojant darbuotojus yra didinamas darbuotojų atsidavimas, lojalumas, rezultato siekimas, pasitenkinimas darbu, užtikrinamas didesnis darbo našumas ir mažesnė darbuotojų kaita. Motyvavimo priemonės tinkamai parinktos skatina siekti pačių geriausių darbo rezultatų net ir tada, kuomet yra susiduriama su sunkumais (pavojaingos situacijos, mažas darbo užmokestis ir pan.). Pritraukti į valstybės tarnybą kvalifikuotus darbuotojus yra labai sunku, keliami įvairūs reikalavimai, taip pat labai didelė konkurencija ne tik tarp valstybės tarnybos įstaigų, bet ir privataus verslo įmonių. Šiuolaikiniame pasaulyje įstaigų vadovai savo skatinamaisiais veiksmais turi patys stengtis sudaryti atitinkamas darbo sąlygas, kuriomis yra pelnomas savų darbuotojų lojalumas bei tokią darbo vietą, skatinančią norą efektyviai dirbti bei tapti organizacijai lojaliu. Motyvacija naudinga ne tik darbuotojams, bet ir pačiai įstaigai. Motyvuoti darbuotojai didžiuosiu savo darbu ir bus jam atsidavę. Tema apie VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvavimą pasirinkta todėl, jog norėjau įvertinti statutinių valstybės tarnautojų (pareigūnų) motyvavimo svarbą, raišką ir įtaką organizacijos veiklai, mano nuomone tokios analizės yra labai reikšmingos.

Temos naujumas. Įvairių tyrimų apie darbuotojų motyvavimą privačiame sektoriuje yra paskelbta nemažai, tačiau tyrimų apie statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją šiuo metu labai trūksta. Valstybės sienos apsaugos tarnyboje yra didelė darbuotojų kaita. Dauguma statutinių valstybės tarnautojų nepatenkinti darbo sąlygomis ir mažu darbo užmokesčiu. Visa tai sukelia pareigūnų abejingumą darbui. Todėl žmonės ieško kitų savirealizacijos bei socialinio ir ekonominio saugumo užtikrinimo būdų. Viena iš nepasitenkinimo priežasčių – nepakankamas dėmesys statutinių valstybės tarnautojų motyvavimui skatinti. Tokius neigiamus požiūrius statutinėje valstybės tarnyboje galima pašalinti arba bent jau sumažinti tobulinant šiuolaikinę motyvavimo sistemą. Lietuvoje pastaruoju laikotarpiu skiriamas ypatingas dėmesys tobulinant kai kuriuos motyvacinės sistemos elementus. 2016 metais pradėjus taikyti kasmetinį veiklos vertinimą, 2019 m. sausio 1 d. įsigaliojusios naujos Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018) nuostatos leido patobulinti ir įgyvendinti naujoves, darančias poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai. Šiuo magistriniu baigiamuoju darbu siekiama nustatyti, kaip motyvacinę sistemą vertina VSAT Pagėgių PR pareigūnai, kokias problemas jie išvelgia.

Tyrimo problema – Kaip užtikrinti veiksmingą motyvavimo sistemą statutinėje valstybės tarnyboje?

Tyrimo objektas – Statutinė valstybės tarnyba.

Projekto tikslas – išanalizuoti VSAT Pagėgių pasienio rinktinės taikomą motyvavimo sistemą ir pateikti pasiūlymus kaip tobulinti šią sritį.

Projekto uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir susisteminti motyvacijos teorinę sampratą ir jos reikšmę valstybės tarnyboje.

2. Identifikuoti statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnius.
3. Ištirti VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą ir jos ypatumus.

Tyrimo metodai:

Rengiant projektą naudoti tokie metodai kaip *mokslinės literatūros analizė, norminių teisės aktų analizė, kiekybinis tyrimo metodas*. Taikant mokslinės literatūros analizės metodą buvo analizuojama motyvacijos samprata bei identifikuotos pagrindinės motyvacijos teorijos. Taikant teisinių dokumentų analizės metodą išanalizuotas valstybės tarnautojų motyvacinės sistemos teisinis reglamentavimas. Trečioje dalyje taikant kiekybinį tyrimo metodą atliktas VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvacinių veiksnių tyrimas.

Projekto struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, lentelių, paveikslų ir priedų sąrašai, santrumpų ir terminų sąrašas, trys skyriai, išvados ir rekomendacijos. Pirmajame skyriuje dėmesys koncentruojamas motyvacijos sampratos apibrėžimui, siekiant suvokti motyvacinių veiksnių svarbą ir reikšmę. Motyvacinių veiksnių įvairiapusiškumas atskleidžiamas identifikuojant pagrindines motyvacijos teorijas, kurių nuostatos įgyvendinamos įvairiose įstaigose. Antrajame skyriuje atliekama statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo analizė, siekiant nustatyti motyvavimo priemones, kurios taikomos statutiniams valstybės tarnautojams. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės pristatomos atliekant išsamią valstybės tarnybą reglamentuojančių teisės aktų analizę. Trečiajame skyriuje pristatomi VSAT Pagėgių PR motyvavimo veiksnių tyrimo rezultatai, identifikuojant įgyvendinamos motyvavimo sistemos teigiamus ir neigiamus bruožus, nustatant tobulinimo galimybes. Projektą sudaro 69 psl., 11 lentelių, 24 paveikslai, 1 priedas, 50 pozicijų literatūros sąrašas ir 6 pozicijų informacijos šaltinių sąrašas.

1. Valstybės tarnautojų motyvavimo teoriniai aspektai

Šioje darbo dalyje, remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais, analizuojami valstybės tarnautojų motyvavimo teoriniai aspektai. Identifikuojamos pagrindinės motyvacijos teorijos, kurios leidžia suvokti motyvacijos įtaką valstybės tarnautojų elgsenai ir darbo rezultatams. Aptariami darbuotojų motyvavimo modeliai ir jų taikymas konkrečiose situacijose. Ypatingas dėmesys skiriamas valstybės tarnautojų motyvacinės aplinkos ypatumams.

1.1. Pagrindinių motyvacijos teorijų identifikavimas

Norėdami atskleisti ir įvertinti motyvavimo priemones VSAT Pagėgių PR pirmiausiai reikėtų išsiaiškinti motyvacijos sampratą. Pasitenkinimas darbu, poreikis, motyvavimas bei motyvaciniai veiksniai yra vienos iš pagrindinių sąvokų naudojamų analizuojant darbuotojų motyvaciją. Motyvuoti darbuotojai yra kertinis kiekvienos įstaigos „pamatas“. Siekiant atlikti motyvacinės sistemos teorinę analizę būtina apibrėžti motyvacijos sampratą. Mokslinėje literatūroje sutinkama labai daug įvairiausių motyvacijos apibrėžimų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Autorius	Motyvacijos samprata
(Leonienė, 2001)	Motyvacija – tai yra poreikis ar vidinė paskata, kurie skatina veikti tam tikro tikslo siekyje.
(Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007)	Motyvacija – tai asmenybės būklė, lemianti veikos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje.
(Watkiss, 2004)	Motyvacija - tai, kas žmogų skatina kažką daryti.
(Shanks, 2007)	Motyvacija - veiksmas ar procesas, sukeltas motyvo, asmenį priverčiantis imtis veiksmų.
(Minkov, 2007)	Motyvacija plačiąja prasme – visuma faktorių, kurie nustato elgesį; siaurąja prasme – akstinas konkrečiam tikslui, objektui, būsenai.
(Stoner, 2005)	Motyvacija – psichologinė savybė, kuri lemia asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, kurie sukelia, nukreipia bei palaiko žmogaus elgesį konkrečia įsipareigojimo kryptimi.
(Robins, 2003)	Motyvacija - noras ką nors padaryti bei jį lemianti veiksmo galimybė poreikį patenkinti.
(Semler, 2003) (Malik, 2005)	Motyvacija - įvardija jėgas, kurios išjudina ir nukreipia žmogų pasirenkant tam tikrą veiklą, pastangų intensyvumą ir atkaklumą.
(Dorbe, 2013)	Motyvacija - psichologinis procesas, kuris numato darbuotojo veržlumą savo nepatenkintus poreikius tenkinti bei tikslingai veikti procese norimo tikslo pasiekimo.

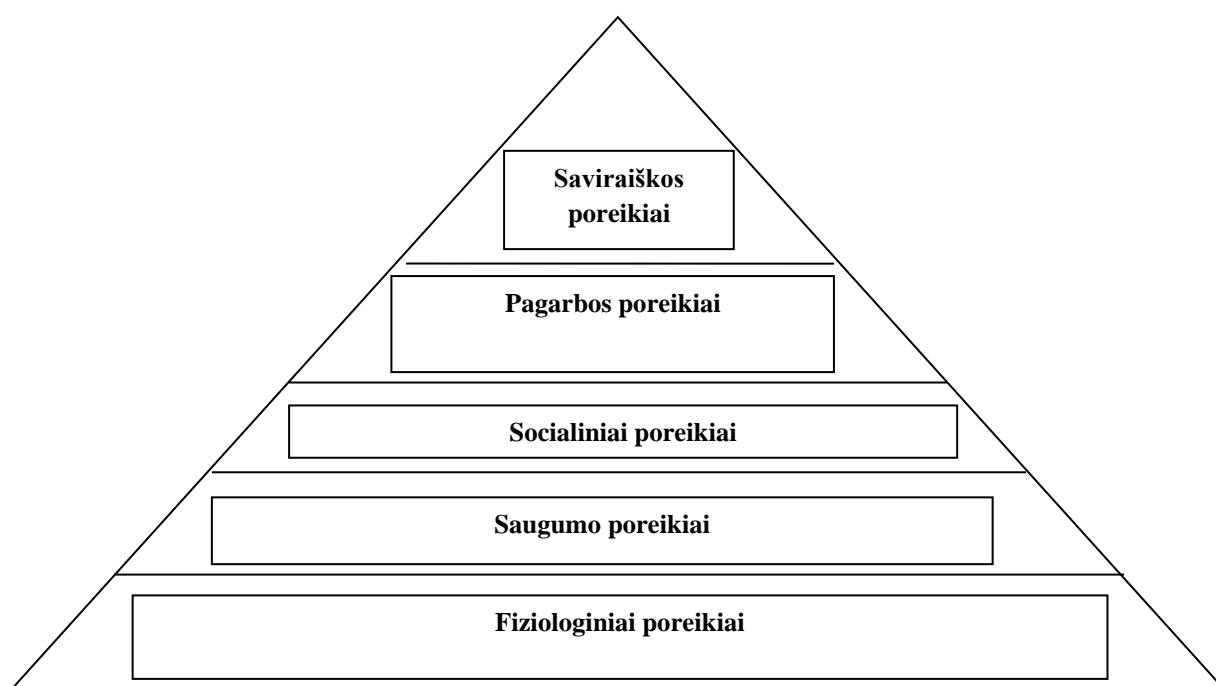
Remiantis pateiktais autorių motyvacijos apibrėžimais galima apibendrinti, kad motyvacija yra tam tikro žmogaus norai bei poreikiai, kurie skatina kažką daryti, veikti.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad egzistuoja daugybė motyvacijos teorijų. Yra tokių teorijų, kurios glaudžiai susijusios tarpusavyje arba papildo viena kitą. Aiškinančios personalo motyvaciją teorijos yra klasifikuojamos įvairiai, pagal tam tikro tyrėjo požiūrį į nagrinėjamą problemą. Visgi aiškinančios personalo motyvaciją teorijos dažniausiai skirstomos į dvi pagrindines grupes: *turinio bei proceso motyvacijos teorijas* (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Motyvacijos teorijos (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Teorijos tipas	Motyvacijos teorijos autorius	Motyvacijos teorijos pavadinimas
Turinio (poreikio) motyvacijos teorijos	A. Maslow	Poreikių teorija
	D. MacClenlland	Pasiekimų motyvacijos teorija
	F. Hesberg	Dviejų veiksmų teorija
	K. Alderferis	Poreikių teorija
Proceso vertybių motyvacijos teorijos	V. Vroom	Vilčių teorija
	J.S. Adams	Teisingumo teorija
	E. Locke	Tikslų iškėlimo teorija
	R. M. Ryan E. L. Deci	Apsisprendimo teorija
	B. F. Skinner	Pasekmių dėsnis
	P. Vaidya	Paramos teorija

Turinio teorijos – kas žmogų skatina tam tikru būdu elgtis. Šios teorijos pagrindas – poreikių tenkinimas. Motyvacija analizuojantys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria individų poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Įvairūs mokslininkai bandė suskirstyti poreikius pagal kriterijus. Klasikine teorija laikoma A. Maslow (2006) poreikių hierarchijos teorija. A. Maslow išskyrė dvi pagrindines idėjas. Pirmoji idėja akcentavo tai, kad žmogaus poreikius galima skirstyti į grupes pagal penkis hierarchijos lygius, sudarančius piramidę (žr. 1 paveikslą).



1 pav. A. Maslow hierarchijos lygių piramidė (Lipinskienė, 2012)

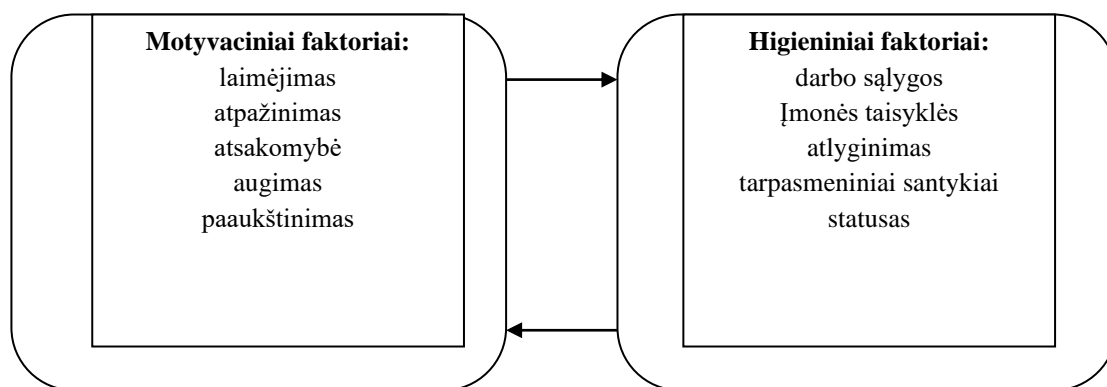
Antrosios idėjos esmė yra ta, kad kol poreikis nėra patenkinamas, tol jis būna motyvacijos šaltiniu. Autoriaus nuomone antroji idėja labai tinka ir šiandien valstybės tarnyboje. A. Maslow idėjos buvo siejamos su asmenų gerove, o ne su organizacijomis. Pasak mokslininko aukštesnio lygio poreikiai (socialiniai, pagarbos, saviraiškos) yra esminiai akstinai skatinantys žmogų dirbti organizacijose, todėl organizacijos turi stengtis sudaryti ko geresnes sąlygas tiems poreikiams skatinti (Maslow,

2006). Mokslininkai (D. McClelland, J. Atkinson, F. Herzberg, K. Alderfer perdarė A. Maslow teoriją. Kaip pavyzdžiui K. Alderfer sukūrė savo ERG teoriją. Šioje teorijoje poreikiai buvo suskirstyti į tris lygius:

- Egzistencijos poreikiai;
- Santykių poreikiai;
- Augimo poreikiai.

Skirtumas nuo Maslow teorijos tas, kad žmogų vienu metu gali motyvuoti įvairių lygių poreikiai ir jie gali gyvuoti kartu. D. McClelland (1995) savo teorijoje išskiria taip pat tris svarbiausius poreikius, tai valdžios, sėkmės bei priklausymo. Šių išvardytų poreikių santykis priklauso nuo būtybės, tai yra nuo jo patirties, intelekto, išsilavinimo (McClelland, 1995). Apibendrinant visus išvardytus poreikius galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: pagrindinius fizinius poreikius (pirminiai poreikiai) bei socialinius-psichologinius poreikius (antriniai poreikiai). Pirminiai poreikiai yra itin universalūs ir tinkantys visiems bei labai svarbūs žmogaus egzistavimui. Antriniai poreikiai yra daug įvairesni. Mokslininkų dėl antrinių poreikių reikšmingumo nuomonės nesutampa. Galima drąsiai teigti, kad motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikiai.

F. Herzberg (1955) analizavo darbuotojų pasitenkinimą (nepasitenkinimą) bei taip sukūrė dviejų veiksmų teoriją. Veiksmų grupes pavadino higieniniais ir motyvaciniais. Higieniniai tai organizacijos vykdoma politika („kodėl reikia dirbti čia“). Motyvaciniai tai veiksniai dėl kurių nors ir neskiriamas reikiamas dėmesys darbuotojai vis tiek dirba. Tačiau juos suaktyvinus šie veiksniai tampa darbuotojų pasitenkinimo šaltiniu („kodėl reikia dirbti geriau“) (Herzberg, 1955). Geras vadovas privalo šalinti darbuotojų nepasitenkinimo priežastis. Pasak profesorės I. Bučiūnienės (1996), higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, esančią asmens tobulėjimo šaltiniu. Motyvavimo veiksniai yra atsakingos užduoties paskyrimas, karjeros galimybės, pripažinimas ir kt. (Bučiūnienė, 1996). Higieniniai veiksniai tai atlygis už darbą, darbo sąlygos, darbo vieta (žr. 2 paveikslą).



2 pav. F. Herzberg motyvavimo veiksniai (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Taigi apibendrinant turinio teorijas galima teigti, kad pagrindinis jų bruožas – žmonių elgesį motyvuojantys poreikiai. Šių teorijų pagrindinis aspektas yra žmogus.

Kita motyvacijos teorijų grupė yra *proceso teorijos*. Šios teorijos bando paaiškinti veikimo principus, motyvavimo proceso esmę, savito elgesio pasireiškimo principus. Šios teorijos neprieštarauja poreikių svarbai, tačiau teigia, kad egzistuoja ir daugiau veiksmų lemiančių individų elgesį ir tam tikrus jų veiksmus atitinkamoje situacijoje.

Pradininku proceso motyvacijos teorijų yra laikomas V. Vroom (1964) sukūręs lūkesčių teorija – motyvacijos teorija, kurios esmė tai, jog žmonės renkasi, kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, vadovaujantis lūkesčiais, ką iš kiekvieno galima laimėti. Vroom motyvaciją aprašė kaip jėgą, kuri susideda iš trijų kintamųjų:

1. Lūkesčių – darbuotojo ryšys tarp savo pastangų bei pasiekimo;
2. Instrumentalumo – ryšys tarp pasiekimo dydžio bei laukiamo atlygio;
3. Valentingumo – vertė, kurią žmogus priskiria atlyginimui (Vroom, 1964) .

J. S. Adams teisingumo teorijos kartinė mintis ta, jog pamatinė motyvacija efektyviam darbui organizacijoje yra atlygio už darbą teisingumo jausmas (Adams,1965). Ši teorija pabrėžia, kad darbuotojui yra labai svarbu gauti atitinkamą (teisingą) atlygį už jo aliekamą darbą. Šią teoriją galima paaiškinti paprastai, kad kiekvienas įstaigos darbuotojas lygina savo gaunamą atlygį su savo bendradarbių, kurie atlieką tą patį darbą gaunamu atlygiu. J.S. Adams (1965) taip pat savo teorijoje išskiria darbuotojų pasitenkinimą bei nepasitenkinimą lemiančius veiksnius. Analizavo galimybes, kurios galėtų pašalinti neteisingumą: atlygio pokytis, indėlio pokytis, sampratos pokytis, išėjimas iš darbo.

Pagrindinė mintis E. A. Locke tikslų nustatymo teorijos – darbuotojai organizacijoje yra labiausiai motyvuojami tų tikslų, kurie yra pačių sąmoningai nusimatyti (Locke, 1968). Todėl organizacijos vadovo pamatinis tikslas – įtaką darbuotojui daryti būtent tuomet, kuomet jis dar tik formuoja savuosius tikslus. Tokiu metu vadovas formuoti gali tokius tikslus, kurie atitinka išsikeltus organizacijos tikslus. Aptariamoje teorijoje yra teigiama, jog darbuotojus papildomai motyvuoja bei didina jų įsipareigojimą tikslams siekti, konkretaus tikslo supratimas bei dalyvavimas sprendimų priėmime. Taipogi itin svarbų vaidmenį atlieka grįžtamasis ryšys iš tiesioginio vadovo. Tad dar kartą galima pastebėti reikšmę komunikacijos atlygio už darbą sistemos kūrime. Taipogi itin svarbu žinoti, kad darbuotojo dalyvavimas sprendimų priėmime didina jo atsakomybės laipsnį, kuris yra susijęs su jam priskirtais darbais.

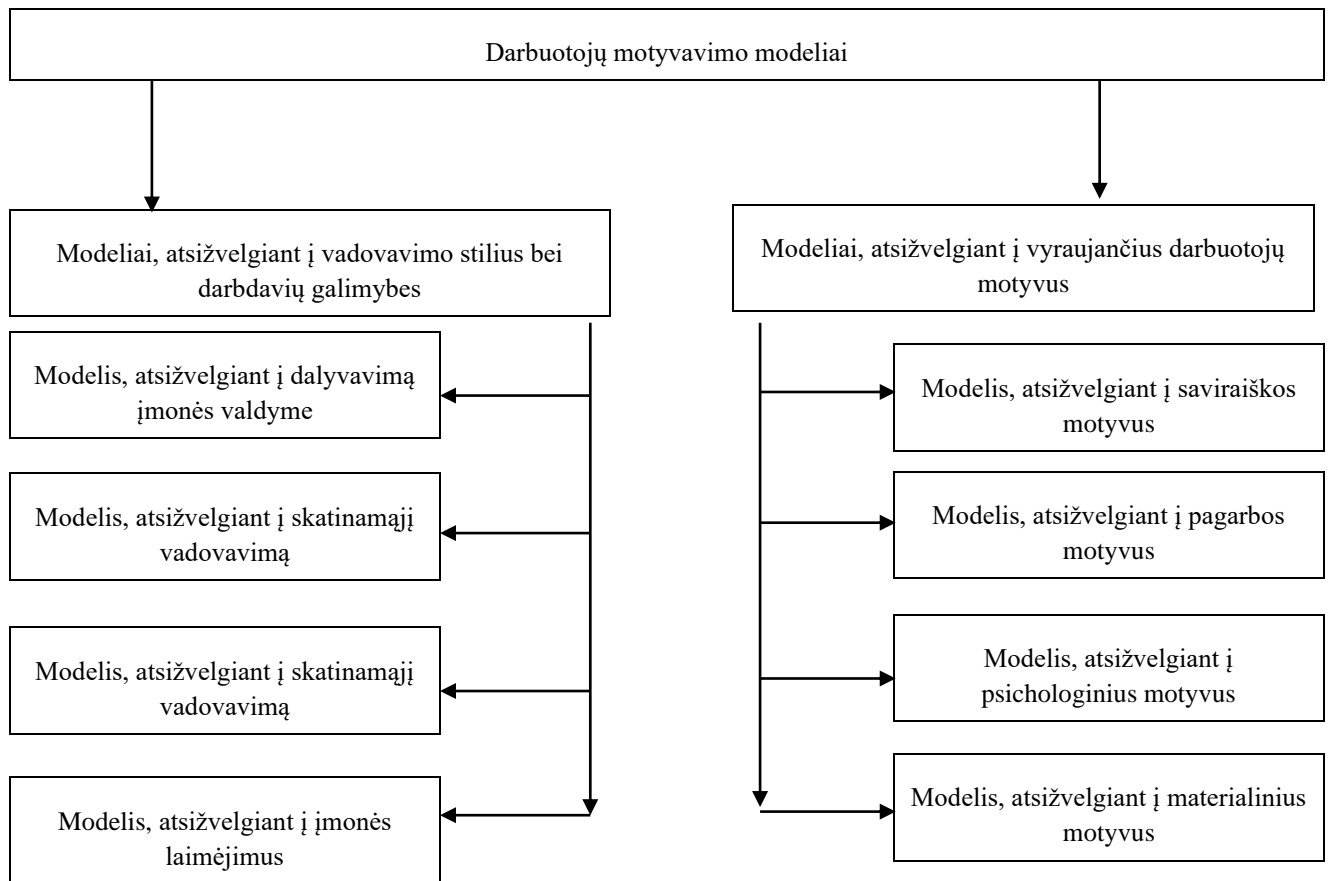
Pastiprinimo teorija anot B. F. Skinner (1976), kurios esminė mintis yra tai, kad elgesys, asmeniui atnešantis teigiamus rezultatus, yra kartojamas sąmoningai. Ir atvirkščiai, veiksmai sukėlę neigiamą rezultatą yra vengiami paties asmens. Tad, asmuo, kuris yra patenkintas rezultatu, yra linkęs pakartoti savo elgseną (Skinner, 1976). Besiremiant šiuo modeliu galima teigti, jog egzistuoja priežasties – pasekmės ryšys, pasak kurio asmuo savo elgseną renkasi. Jei asmeniui tam tikra situacija bei pasirinkta elgsena joje suteikė teigiamą atpildą, tuomet ateityje būnant panašiai situacijai greičiausiai asmuo pasirinks jau jam žinomą elgsenos modelį, siekyje sulaukti tokio pat teigiamo rezultato. Taip pat, jei elgsenos pasekmė buvo neigiama, tai asmuo ateityje pasirinks kitokius modelius, siekyje išvengti jam žinomo neigiamo rezultato. Būtent toks modelis vadovams leido lanksčiau formuoti efektyvų bei norimą asmenų elgesį. Atlygio už darbą sistemų kūrime, visuomet reikia atsižvelgti į tokias kasdienes priemones kaip kad komunikacija. Vadovui bendravimas su darbuotoju gali suteikti itin naudingos informacijos apie darbuotojo būseną, o taipogi bendravimo procese vadovas gali norimą darbuotojo elgesį suformuoti. Apibendrinant proceso motyvacijos teorijas galima pasakyti, kad pagrindinis dėmesys kreipiamas į darbuotojo pastangas bei už šias pastangą gaunamą teisingą atlygį. Šios teorijos daugiau skirtos organizacijų vadovams.

Vienas iš pagrindinių dalykų tai – darbuotojų pasitenkinimas darbu. Reikėtų aptarti, kas yra pasitenkinimas darbu. Tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą (Viningienė, 2014). J. R. Schermerhornas, J. G. Huntas ir N. R. Osbornas suteikia kiek išsamesnį apibrėžimą: „Pasitenkinimas darbu nulemia, kokio stiprumo teigiamas arba neigiamas emocijas žmogus patiria dėl savo darbo (J. R. Schermerhornas, J. G. Huntas ir N. R. Osbornas, 2004). Tai santykinai pastovi nuostata arba emocinė reakcija į užduotis bei į fizinės ir socialines darbo sąlygas“ (Chomentauskienė, 2008). Šiuo metu manoma, kad ne pasitenkinimas nulemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą (Stephen, 2003). Kiek didesnis darbo stažas vienoje įstaigoje nepasitenkinimą darbu mažina ir tarp dirbančiųjų vyrų. Tokiu atveju kyla dar vienas veiksnys – įsipareigojimas įstaigai, kuris yra svarbus pasitenkinimo darbu bei savanoriškos darbuotojų kaitos santykyje. Kitas veiksnys – šalies ekonomika. Jeigu ji yra aukšto lygio ir mažas nedarbas, darbuotojų kaita didėja, kadangi individai ieško galimybių įvairiose įstaigose (Viningienė, 2014).

Vienas šiuolaikinių požiūrių – polinominė teorija, kuri teigia, jog per laiką gali kisti motyvavimą sudarančių elementų reikšmės. M. Priemoli (2003) teorijos autorius, pateikia gan paprastą darbuotojo motyvacijos pavyzdį. Teigiama, jog darbuotojo motyvaciją lemia tokie veiksniai: atlyginimas (20 %) + viršininkas (50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %) (Priemoli, 2003). Jie visi veikia skirtingai. Pasak M. Priemoli darbuotojo motyvacija priklauso nuo karjeros fazės bei gyvenimo (Priemoli, 2003). Jeigu darbuotojas tik ką pabaigė universitetą ir tai yra jo pirmieji žingsniai įmonėje, viršininkas bus svarbiausias motyvuojantis asmuo. Motyvai keičiasi: jeigu darbuotojas ims paskolą namo pirkimui, alga tampa svarbiausia, jeigu turi vaikų, darbo grafikas gali tapti svarbiausiu veiksmu.

1.2. Darbuotojų motyvavimo modeliai ir jų taikymas

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad galima išskirti tik kelis pagrindinius darbuotojų motyvavimo modelius. Tikriausiai tai įtakoja, kad nėra tokios galimybės, kad sukūrus atitinkamą darbuotojų motyvavimo modelį jį būtų galima pritaikyti visiems arba bent jau daugumai organizacijų. Kadangi kiekvieno atskiro darbuotojo motyvacija yra skirtinga bei jo poreikiai ar motyvaciją lemiantys veiksniai, kodėl jis turėtų stengtis taip pat yra skirtingi ir jie kinta atsižvelgiant kokioje įstaigoje asmuo dirba. Lietuvoje šią sritį nagrinėjo Marcinkevičiūtė (2006). Remiantis tiek praktiniais, tiek teoriniais tyrimais, išskyrė pagrindines dvi darbuotojų motyvavimo modelių grupes: 1) modeliai, kurie atsižvelgia į vyraujančius darbuotojų motyvus; 2) modeliai, kurie atsižvelgia į vadovavimo stilius bei darbdavių galimybes (Marcinkevičiūtė, 2006) (žr. 3 paveikslą).



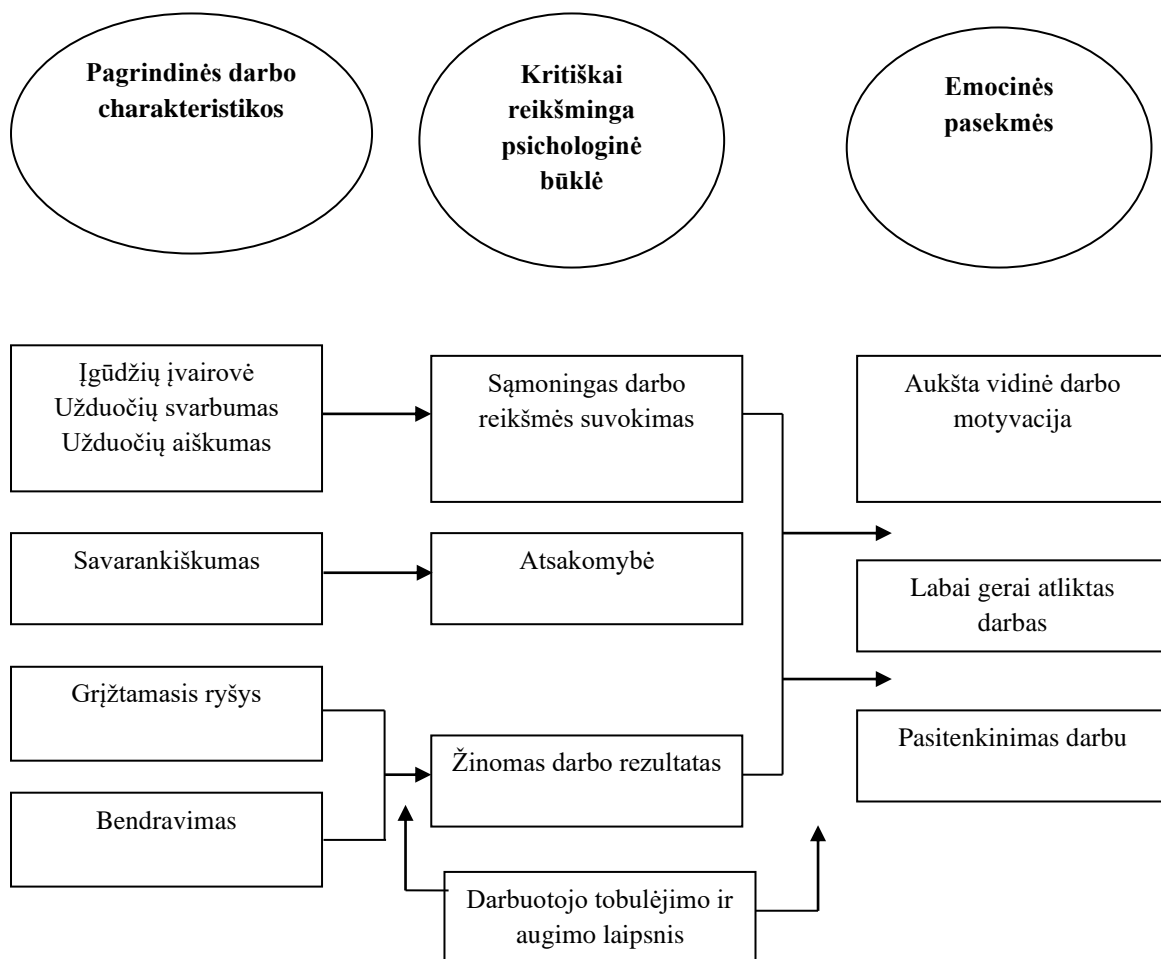
3 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai (Marcinkevičiūtė, 2006)

Norint taikyti *modelius atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus* pirmiausia reikėtų įstaigų ar įmonių vadovams atlikti tyrimus ar apklausas savo įmonėse kokie motyvai (pagarbos, saviraiškos, materialiniai, moraliniai) reikšmingi, būdingi įmonės darbuotojams. Taip pat būtina išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus. Ištyrus šiuos veiksnius tada būtų galima taikyti modelius atsižvelgiant į saviraiškos, pagarbos, psichologinius ar materialinius motyvus.

Modeliai atsižvelgiant į vadovavimo stilius bei darbdavių galimybes. Susidariusi nuomonė, kad bandant spręsti įvairius valdymo uždavinius vadovams nuolat tenka kaupti tinkama linkme, derinti pavaldžių darbuotojų pastangas, nurodyti, kontroliuoti, kaip jie vykdomi. Taip įtakojant darbuotojus, vadovai padeda jiems savarankiškai ugdytis kaip darbuotojams bei, kaip atskiroms asmenybėms. Kiekvienam vadovui, kuriant atitinkamą darbo aplinką bei siekiant tinkamai vadovauti, reikėtų išanalizuoti vadovavimo stilius bei apsispręsti, koks vadovavimo stilius turėtų vyrauti jo vadovaujamoje organizacijoje, išsiaiškinant jo trūkumus bei privalumus. Įvertinus įmonėse šiuos aspektus būtų galima pritaikyti tokius darbuotojų motyvavimo modelius: modelį, atkreipiant dėmesį į skatinamąjį vadovavimą; modelį, atkreipiant dėmesį į dalyvavimą įmonės valdyme; modelį, atkreipiant dėmesį į įmonės laimėjimus; modelį, atkreipiant dėmesį į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą.

Vienas pirmųjų sukurtų motyvavimo modelių būtų Hackman ir Oldham sukurtas darbo turiningumo bei motyvacijos modelis, kuris yra susijęs su vidine darbuotojų motyvacija. Analizuojant šį modelį, galima teigti, jog darbuotojus motyvuoja tam tikrų darbo savybių buvimas: užduočių

savarankiškumas, aiškumas ir svarbumas, įgūdžių įvairovė, grįžtamasis ryšys bei bendravimas. Jei įstaigų vadovai skiria tinkamą dėmesį jau minėtoms savybėms tai teigiamai veikia darbuotojus. Pakankamas vadovų dėmesys minėtosioms savybėms - darbuotojo psichologinei būklei daro teigiamą įtaką (atsakomybė, darbo reikšmės sąmoningas suvokimas, darbo rezultatas yra žinomas) bei suformuoja teigiamas emocines pasekmes (geri darbo rezultatai, aukšta vidinė darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu) (žr. 4 paveikslą).

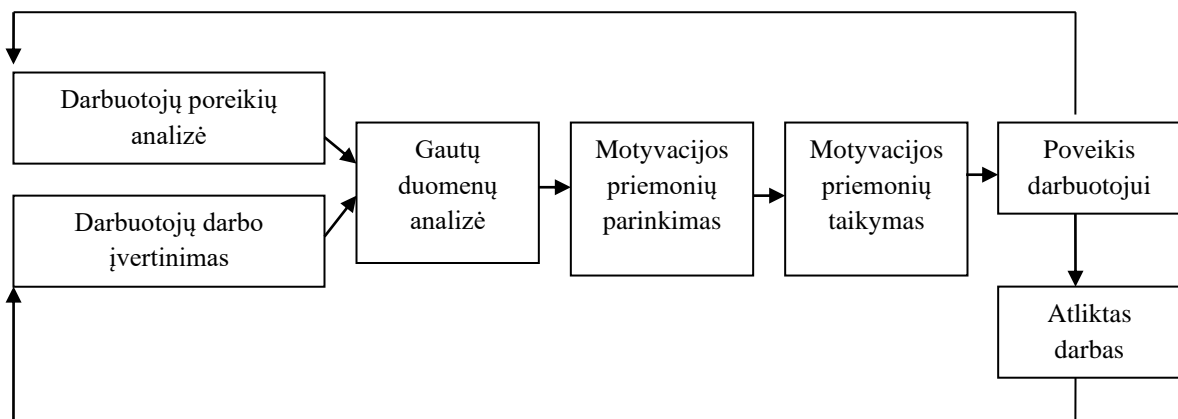


4 pav. Hackman ir Oldham darbo turiningumo ir motyvacijos modelis (Lee-Ross, 1998)

Taigi, Hackman bei Oldham motyvacijos modelio naudojimas nukreiptas į ryšį tarp veiklos rezultatų, darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Vis dėlto šis modelis tinka ne visada ir gali būti naudojamas kuomet norima:

1. Nustatyti esamus trūkumus darbe, didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei motyvaciją;
2. Identifikuoti esmines darbo charakteristikas, kurioms būtinas gerinimas.

Kaip ir daugelis mokslininkų (Grauslytė, 2008) taipogi teigia, jog nėra sukurta standartinių bei visiems atvejams pritaikytinų modelių, naudojant kuriuos galima sėkmingai diegti organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemą. Tad autorė pamėgino sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, galintį būti pritaikytu daugelyje organizacijų. Autorė nurodo, ką įmonė turi daryti, jog darbuotojai dirbtų našiau bei stengtųsi pasiekti tikslus įmonėje (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Darbuotojų motyvavimo modelis (Gauslytė, 2008)

Anot Grauslytės (2008) darbuotoją vienaip arba kitaip skatina elgtis jo asmeniniai tikslai, poreikiai. Taipogi individams svarbu yra įmonės vykdoma politika, darbo aplinka, darbo turinys. Todėl kiekvienos organizacijos siekis turėtų būti, kad darbuotojai gautų tai, ko jie nori. Siekiant kuo veiksmingesnės motyvavimo sistemos, vienas iš pagrindinių dalykų turėtų būti darbuotojų poreikių analizė, reikėtų išsiaiškinti bei nustatyti kas labiausiai darbuotojus motyvuoja. Tačiau įvairių apklausų metu nepavyksta išsiaiškinti ar darbuotojas pats stengiasi dirbti ar jį tai priverčia daryti. Todėl kitas itin svarbus etapas tai darbuotojo kasmetinis darbo vertinimas. Vertinimo metu surenkamos ar gaunamos žinios, kurias ateityje galima panaudoti tobulinant darbuotojų motyvacinę sistemą. Kadangi darbo aplinka, žmogaus būseną, poreikiai nuolat keičiasi, todėl keičiasi ir žmogaus motyvacija. Tad vykdant kasmetinius veiklos vertinimus reikia nagrinėti besikeičiančius darbuotojų poreikius bei norus, ir keisti motyvavimo priemones. Pasekmė motyvavimo modelio taikymo turi būti atliktas darbas bei darbuotojo pasitenkinimas.

1.3. Valstybės tarnautojų motyvacinės aplinkos ypatumai

Ne vienas viešojo administravimo tyrinėtojų analizavo motyvacijos temą. M. Vėberio studijoje apie biurokratiją, darbo apimtį (darbo turinį) yra aiškiai apibrėžta, galimybė kopti karjeros laiptais besiremiant profesiniais pasiekimais (patyrimas, žinios, vyresniškumas), priklausymas organizacijai, fiksuotas darbo atlyginimas bei racionalus, nešališkas reikalų tvarkymas galėtų būti įvardyti lyg motyvuojantys veiklos veiksniai (Juknevičienė, 2007). Viešojo administravimo motyvacijos sampratas pirmieji pradėjo formuluoti L. Wise ir J. L. Perry (1990) savo darbu „Viešojo sektoriaus motyvaciniai pagrindai“ (The motivational bases of public service)“. Motyvaciją viešajame administravime jie apibrėžė kaip asmens polinkį reaguoti į unikalius bei išskirtinius motyvus, kurie kyla organizacijose ir viešosiose institucijose (Wise, Perry, 1990). L. Perry sukūrė keturis motyvacijos vertinimo kriterijus viešojo sektoriaus tarnautojams:

1. Patrauklumas politikai ir dalyvavimui joje;
2. Įsipareigojimas viešiesiems interesams;
3. Užuojauta;
4. Pasiuokojimas (Perry, 1996).

H. G. Rainey bei P. Stenbauer (1999) valstybės tarnyboje motyvaciją apibrėžia, lyg bendrinę altruistinę motyvaciją tarnauti žmonijos tautos arba bendruomenės interesams. A. Downs (1967) pasisakė, jog nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, visi valstybės tarnautojai yra stipriai motyvuojami savo pačių asmeninių interesų, net gi kai jis veikia grynai vykdydamas oficialias pareigas. Biurokratija yra sudaryta iš dviejų tipų tarnautojų: 1) orientuoti į asmeninių tikslų patenkinimą, 2) turintys mišrių motyvų. Atlikti tyrimai liudija, jog valstybės tarnautojo karjerą dažniausiai renkasi asmenys, kurie turi norą padėti kitiems, pirmumą teikiantys ne asmeniniams, o visuomenės interesams, ne pelno siekimui, nuolat besirūpinantys kitais. Skirtingai negu versle dalyvaujantys darbuotojai, tarnautojai yra nelinkę rizikuoti, linkę jaustis saugūs darbe, jie daugiau domisi įtaka bei valdžia.

Dėl skirtingos aplinkos savitumo viešajame ir privačiame sektoriuose į šiuos sektorius dažniausiai pritraukiami skirtingų savybių darbuotojai. Šiuo metu vis dar tobulinama ir egzistuojanti atrankos į valstybės tarnyba sistema suteikia galimybę įvertinti dalykinę galimo darbuotojo kompetenciją, turimas žinias bei teisės aktų išmanymą. Išskiriami reikalavimai valstybės tarnautojams:

- turėti aiškią viziją;
- siekti ne vien patiems suteikti valdžios paslaugas, tačiau ir mėginti skatinti kitus prisidėti, visuomenės problemų sprendime;
- tenkinti ne biurokratijos, o piliečių poreikius;
- sugebėti valdymą orientuoti į rinką.

Norint gerinti paslaugų kokybę viešajame sektoriuje iš valstybės tarnautojų reikalaujama gebėjimų priimti kompetentingus sprendimus, dirbti komandoje, atlikti įvairiausias papildomas užduotis. Šie reikalavimai tik išryškina valstybės tarnybos profesionalumą, kaip vieną iš pamatinių veiksmų valstybės tarnybos sėkmėje. Norint pasiekti gerų rezultatų šioje srityje bei kelti valstybės tarnautojų profesionalumą bei kompetencijas, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui turi būti skirtas pakankamai didelis dėmesys. Kvalifikacijos kėlimas gelbėja valstybės tarnautojams įgyti kompetenciją, kuri gali būti išskirta viena iš moralinių motyvavimo priemonių taikymo rezultatų. Įvairūs tyrimai parodo, kad yra sąsajų tarp kompetencijų, respondentų laikomomis svarbiomis darbe, bei veiksmų, darbuotojų išskirtų kaip labiausiai motyvuojančiais (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Kompetencijų ir motyvacijos sąsaja (Gražulis, Markuckienė, 2013)

Lietuvos valstybės tarnautojams svarbios kompetencijos	Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasilikimą organizacijoje
Žinios bei patirtis	Įdomus darbas bei iššūkiai
Profesionalumas	Mokymosi, karjeros bei tobulėjimo galimybės
Gebėjimas komunikuoti	Įvertinimas, pripažinimas bei pagarba
Organizuotumas	Pakankamas atlyginimas
Vertybių laikymasis	Prasmingas darbas bei galimybė ką nors pasiekti
Problemų sprendimo gebėjimai	Puiki darbo atmosfera bei kultūra
Bendradarbiavimas	Darbais su nuostabiais žmonėmis
Vadovavimo gebėjimai	Vadovybės palaikymas – geras viršininkas
Asmeninis efektyvumas	Socialinės garantijos

Mokslinėje literatūroje kompetencija naudojama siekiant apibrėžti gebėjimus, susijusius ne vien su įgytomis žiniomis, tačiau ir su asmens patirtimi bei jo elgsena: meistriškumu, veiklos motyvais, problemų sprendimo būdais. Kompetencija galėtų sudaryti prielaidas aukštai veiklos atlikimo kokybei bei sukuriama konkurenciniam pranašumui organizacijoje.

J. Palidauskaitė (2006) analizuoja du valstybės tarnybos modelius: postų modelis bei karjera paremtas valstybės tarnybos modelis. Karjeros valstybės tarnybos modelis pasižymi stabilumu, hierarchijos pripažinimu, nuspėjamumu, racionalumu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams. Tarnybos vietos stabilumas bei saugumas, aiškiai nustatytos kilimo karjeroje galimybės bei „pamatai“ bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai tokioje sistemoje. Valstybės tarnautojo profesiją pasirenkantis asmuo jau priimtas į žemiausias pareigas gali planuoti ar numanyti kilti karjeros laiptais iki tam tikros konkrečios teisės aktuose numatytos ribos. Individas tinkamai vykdęs tarnybą galėtų tikėtis, jog už gerą tarnavimą bei lojalumą išdirbus atitinkamą laiką jam bus paskirta pensija. Manychiau karjeros modelis viešajam sektoriui yra labiau tinkantis. Daug lankstesnis yra postų modelis, kadangi jis greičiau reaguoja į pokyčius, yra labiau paremtas konkurencija, tad savo esme labiau primenantis privataus sektoriaus modelį. Jame yra daugiau mobilumo galimybių, tačiau mažiau apibrėžtumo, tam tikrų garantijų dėl karjeros galimybių. Darbo sutartis jame yra fiksuota, o atlyginimas yra ar individualiai suderintas, ar kolektyviai suderėtas. Darbo institucijoje tolimesnės galimybės priklauso nuo kiekvieno individo veiklos rezultatų, įgūdžių bei profesionalumo. Jeigu motyvaciją skatinantys veiksniai karjeros modelyje glūdi pačioje sistemoje, tai postų modelyje jie labiau priklauso nuo kiekvieno individo. Modelių charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. Valstybės tarnybos modeliai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Palidauskaitė, 2006)

Karjeros modelis	Postų modelis
Priėmimas į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes	Galimas priėmimas į įvairias pareigybes
Būtinai specialus išsilavinimas	Nebūtinai specialus išsilavinimas, tačiau svarbūs įgūdžiai
Maksimali amžiaus riba	Nėra amžiaus ribos
Neatsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje	Atsižvelgiama į profesinę patirtį
Darbo užmokestį nustato teisės aktai	Individualus darbo užmokestis
Aukštesnės pareigos - aukštesnė pareiginė alga	Skyrimas į aukštesnes pareigas nesusijęs su darbo užmokesčiu
Pareigų paaukštinimo sistema	Nėra pareigų paaukštinimo sistemos
Paskyrimas neterminuotas	Paskyrimas terminuotas
Specialus pensinis aprūpinimas	Nėra specialaus pensinio aprūpinimo
Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai	Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai

Analizuojant mokslinę literatūrą bei įvairius valstybės tarnybos modelius kyla klausimas koks visgi modelis taikomas Lietuvoje. Pagrindinius valstybės tarnautojų veiklos principus, valstybės tarnybos modelį, valstybės tarnautojų statusą ir jų motyvavimo principus Lietuvos Respublikoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Šiame įstatyme yra nustatyti trys valstybės tarnautojų statusai: politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, karjeros valstybės tarnautojas bei statutinis valstybės tarnautojas (pareigūnas). Atsižvelgiant į tai, kad šiame darbe nagrinėju pareigūnų motyvavimo sistemos aspektus būtų tikslinga apibrėžti kas yra statutinis

valstybės tarnautojas. *Statutinis valstybės tarnautojas* – valstybės tarnautojas, kurio tarnyba yra reglamentuojama įstatymu patvirtintu statutu ar Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymu, nustatantis priėmimo į valstybės tarnybą, darbo užmokesčio, tarnybos atlikimo, atleidimo, socialinių garantijų, atsakomybės bei kitokias sąlygas susijusias su tarnybos ypatumais (Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018). Analizuojant bei lyginant Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo (2018) nuostatas su aukščiau paminėtais valstybės tarnybos modeliais matome, kad Lietuvos valstybės tarnyboje vyrauja daugiau mišrus modelis. Matomi tiek karjeros galimybių, tiek posto modelių elementai. Kaip pavyzdžiui karjeros modelio elementai (darbo užmokestis, karjeros galimybės, paskatinimai, tarnybinės nuobaudos) arba postų modelio elementai (socialinio draudimo sistema, tarnybos galimybės, kurios priklauso nuo darbo rezultatu). Įstatymo nuostatomis įtvirtinta valstybės tarnautojų apmokėjimas už atliktą darbą, kuris yra grindžiamas pareigybių grupėmis ir pareiginių algų koeficientais. Naujai įvedamas kasmetinis veiklos vertinimas. Manychiau mišrus modelis yra lankstesnis ir geresnis, taip parodo kokia lanksti gali būti valstybės tarnyba, tai yra dalį geriausių sprendimų perima iš privataus sektoriaus. Per pastaruosius metus labai ženkliai keičiasi požiūris į valstybės tarnautojus. Vyksta įvairios reformos, pertvarkos, reorganizacijos šioje srityje, na o tai vis labiau skatina daugiau dėmesio skirti valstybės tarnautojų motyvacijai gerinti. Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad vienas veiksmingiausių būdų motyvuojant darbuotojus yra suteikti galimybę jiems pamatyti kaip jų atlikti darbai prisideda prie įstaigos, kurioje jie dirba darbo rezultatų ar tikslų įgyvendinimo. J. Palidaukaitė bei I. Segalovičienė (2008) savo darbe analizavo valstybės tarnybos pasirinkimo motyvus. Buvo išskirti du esminiai vidiniai veiksniai: asmeninio tikslo siekimas ir noras įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje. Taipogi buvo išskirti du pagrindiniai išoriniai veiksniai: socialinės garantijos ir darbo turinys (Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008). G. Merkys, R. Brazienė (2010) savo tyrimuose išskyrė pasitenkinimą darbu bei pabrėžė, kad valstybės tarnyboje pasitenkinimo darbu rodiklis yra labai aukštas.

Vienas pagrindinių veiksnių įtakančių motyvaciją valstybės tarnyboje tai kasmetinis veiklos vertinimas. Anot Grauslytės (2008) nauda darbuotojo vertinime galėtų būti apibrėžta tokiais aspektais: vertinimo metu gaunama informacija, remiantis kuria galimas sprendimų priėmimas dėl darbuotojo atlyginimo padidinimo arba jo paaukštinimo; tiesioginiam vadovui bei jo pavaldiniui darbuotojo įvertinimas suteikia galimybę sudaryti planą, kaip pašalinti trūkumus, vertinimo metu paaikšėjusius, bei įtvirtinti pranašumus; planuojant darbo karjerą vertinimas gali pasirodyti naudinga (Grauslytė, 2008). Tačiau yra ir kitų mokslininkų, kurie kasmetinį veiklos vertinimą aiškina kitaip bei nesutinka su šia nuomone. M. Kaselis ir S.Pivoras (2012) savo darbe pristato tyrimo rezultatus: teiginiui nepitaria 53,2 proc. valstybės tarnautojų, jog vertinimas pagal rezultatus galėtų valstybės tarnautojų motyvaciją didinti. Vis dėlto veiklos vertinimas taipogi apibrėžiamas ir iš teigiamos pusės, tai yra vertinimas pagal rezultatus respondentų nurodytas naudinga pagalboje formuojant aiškesnius veiklos tikslus.

Apibendrinant motyvacijos sampratos ir motyvaciją aiškinančias teorijas galima teigti, kad nėra vienos motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms. Motyvacijos apibrėžimų mokslinėje literatūroje labai gausu, tačiau apibendrinant galima pasakyti, kad motyvacija yra tam tikro žmogaus norai bei poreikiai, kurie skatina kažką daryti, veikti. Mokslininkai dažniausiai išskiria turinio bei proceso motyvacijos teorijas. Analizuojant motyvavimo modelius bei jų taikymą išryškėja, kad sudėtinga sukurti modelį, kuris tiktų ir būtų pritaikomas visoms organizacijoms. Vienas pirmųjų sukurtų motyvavimo modelių būtų Hackman ir Oldham sukurtas darbo turiningumo

bei motyvacijos modelis, kuris yra susijęs su vidine darbuotojų motyvacija. Lietuvių mokslininkai išskiria du modelius tai modeliai, kurie atsižvelgia į vyraujančius darbuotojų motyvus bei modeliai, kurie atsižvelgia į vadovavimo stilius bei darbdavių galimybes. Analizuojant mokslinę literatūrą galima teigti, jog motyvacija valstybės tarnyboje sąlyginai pradėta analizuoti neseniai bei nėra dar išsamiai išanalizuota. Mokslininkai analizuodami motyvacijos reiškinius valstybės tarnyboje dažniausiai juos lygina su privačiu sektoriumi bei bando savo darbuose ieškoti panašumų bei skirtumų. Motyvavimo priemonės tarp viešojo ir privataus sektorių yra labai panašios tik skiriasi šių sektorių darbuotojų teikiami prioritetai. Įvairūs tyrimai parodė, kad žmonės renkasi valstybės tarnybą todėl, kad yra stabilumo poreikis, noras tarnauti visuomenei, socialinės garantijos, galimybės siekti karjeros. Viešojo sektoriaus darbuotojus daugiausiai motyvuoja materialinės bei moralinės, nepiniginės motyvavimo priemonės, tuo metu privačiame sektoriuje prioritetas yra suteikiamas būtent piniginiams materialiniams motyvavimo priemonėms.

2. Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo veiksmų analizė

Dėmesys privataus sektoriaus darbuotojų motyvacijai yra pakankamas ir mokslinėje literatūroje gerai išanalizuotas. Tačiau statutinių valstybės tarnautojų motyvacija mokslinėje literatūroje analizuojama retai: trūksta mokslinių tyrimų, atskleidžiančių pareigūnų poreikius, požiūrį į darbą. Todėl šioje baigiamojo darbo dalyje siekiama išanalizuoti VSAT statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo ypatumus bei įvertinti statutinės valstybės tarnybos taikomas motyvacines materialines pinigines, materialines nepinigas bei moralines motyvavimo priemones. Remiantis įvairių autorių moksliniais darbais bei teisės aktais, išskiriamos motyvavimo priemonių grupės bei išryškinamas jų taikymas VSAT.

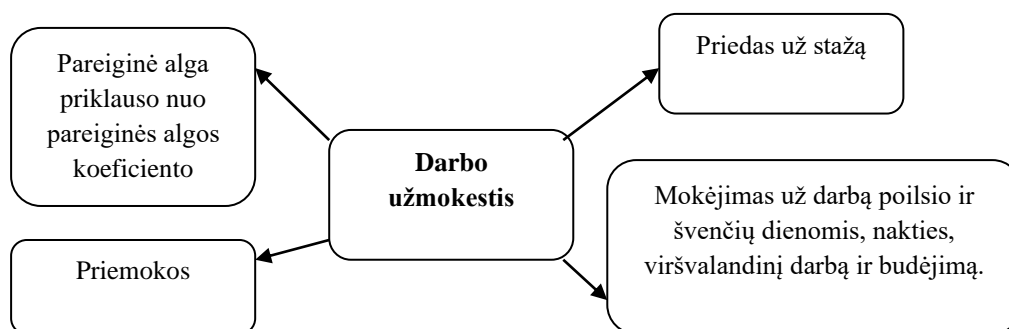
2.1. VSAT statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos ypatumai

Dėl išskirtinio konteksto, kuriame dirba valstybės tarnautojai, jų motyvacija yra kitokia negu privačių įmonių darbuotojų. Skirtingai nei privačiose organizacijose, valstybinių įstaigų darbo aplinkai dažniausiai trūksta ekonominių rinkų, tad jos turi mažiau veiklos vertinimo galimybių bei išorinių motyvavimo veiksmų. Valstybės tarnybos įstaigos turi užtikrinti ne vien savo interesus bei išsikeltus uždavinius bet ir paisyti visuomenės interesų. Be to, valstybės tarnybos organizacijoms taikomos įvairios griežtos taisyklės nei privataus sektoriaus įmonėms. Viešojo sektoriaus darbuotojai susiduria su žymiai didesne struktūrų, biurokratijos ir procedūrų problema, negu darbuotojai privačiame sektoriuje (Rainey, 2014). Apibendrinant galima teigti, jog įvairūs organizaciniai veiksniai, tokie kaip dideli skatinimo apribojimai, biurokratizmas, ribotos karjeros galimybės (Rashid, 2012) bei didelis išsekimas ir emocinis stresas dar labiau apsunkina viešojo sektoriaus motyvacijos palaikymą (Kim, Henderson, Eon, 2015). Taip pat motyvacija valstybės tarnyboje yra glaudžiai susijusi su altruistiniu elgesiu bei noru tarnauti bendruomenei, o privačiame sektoriuje viskas orientuota į pelno siekimą. Darbo užmokestis, saugumas, prestižas bei socialinis statusas, socialinės garantijos motyvuoja ne tik viešojo, bet ir privataus sektoriaus darbuotojus. Darbuotojo profesija, amžius, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka taipogi galėtų turėti įtakos motyvacijai. Gaunamas darbo užmokestis valstybės tarnyboje yra mažesnis nei, kad privačiame sektoriuje. Tad yra būtina sumažinti esamą darbo užmokesčio atotrūkį šiuose sektoriuose. Atlikus tyrimus privačiame bei viešajame sektoriuose buvo padaryta išvada, jog pinigai kaip galutinis darbinės veiklos bei gyvenimo tikslas viešajame sektoriuje yra mažiau svarbūs. Pasak D. Riley (1999), atlyginimo už darbą politika viešajame sektoriuje yra susieta su valdžios efektyvumu. B. G. Peters (2002) piniginių atlyginimų vertina lyg pigiausią darbuotojų skatinimo priemonę, kuri kartu eliminuoja poreikį dalyvauti priimant sprendimus, o tai sprendimų priėmėjams teikia didesnę veiksmų laisvę. Visuomenėje tradiciškai yra manoma, kad dirbant viešajame sektoriuje yra garantuojamas darbo saugumas ir įvairios socialinės garantijos. Manoma, kad viešosios institucijos daug rečiau negu privačiosios yra optimizuojamos, reformuojamos arba bankrutuoja, ir tai darbuotojams suteikia stabilumo pojūtį. Valstybės tarnyboje lėčiau taikomasi prie politinių pasikeitimų bei aplinkos, reaguojama į aplinkos pokyčius, o tai daro jų veiklą stabilesnę bei pastovesnę. Privataus sektoriaus pagrindinis motyvas kuo didesnis pelnas, o viešojo sektoriaus organizacijos tikslas yra efektyviai bei tinkamai klientui teikti paslaugas. Rezultatyvumo bei efektyvumo siekis vienija abu sektorius, tačiau viešojo sektoriaus organizacija daugiau dėmesio negu privati turi skirti teisėtumui bei reikiamam procesui. Hierarchiniu principu organizuota valstybės tarnyba numato karjeros galimybes atsižvelgiant į turimą patyrimą, ištarnautą laiką bei veiklos rezultatus. Tyrimai parodo, jog valstybės tarnautojai yra mažiau motyvuoti darbo

užmokesčio bei karjeros galimybėmis negu darbuotojai privačiame sektoriuje (J. Palidauskaitė 2007).

VSAT motyvacijai skiriama daug dėmesio ir ji yra labai svarbi. Nes pastebima, kad yra nemaža pareigūnų kaita, pareigūnai keičią darbo vietą tiek tarp VSAT padalinių, tiek pereina dirbti į kitas Vidaus reikalų ministerijai pavaldžias jėgos struktūras (Policija, Viešojo saugumo tarnybą ir t.t.). VSAT kaip institucija yra labai svarbi ne tik Lietuvos valstybei bet ir visai Europos sąjungai. Nes VSAT atsakinga ne vien už Lietuvos Respublikos valstybės sienos apsaugą, tačiau ir už išorės Europos sąjungos valstybių sienų apsaugą. Atliekant tokią svarbią misiją žinoma turi būti skiriamas atitinkamas dėmesys ir įstaigoje dirbančių pareigūnų motyvacijai. Tik tinkamai motyvuotas pareigūnas gali užtikrinti tinkamą valstybės sienos kontrolę. VSAT veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas 2017 m. liepos 4 d. XIII-593, (2017). VSAT pareigūnai vadovaujantis Lietuvos Respublikos tarnybos įstatymu yra priskiriami statutiniais valstybės tarnautojams. *Statutinis valstybės tarnautojas* – valstybės tarnautojas, kurio tarnyba yra reglamentuojama įstatymu patvirtintu statutu ar Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymu, nustatančiu priėmimo į valstybės tarnybą, darbo užmokesčio, tarnybos atlikimo, atleidimo, socialinių garantijų, atsakomybės bei kitokias su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018)). VSAT sudaro atitinkamo lygio vadovai, aptarnaujantis personalas (turto valdymas, personalo valdymas, finansinių išteklių valdymas) bei pareigūnai, kurie tiesiogiai vykdo sienos apsaugos funkcijas. VSAT atlieka šias funkcijas: kriminalinę žvalgybą, ikiteisminį tyrimą, saugo valstybės sieną teritorinėje jūroje, sausumoje, pasienio vandenyse ir t.t. Statutinių tarnybų veikla, kuri yra nukreipta į visuomenės poreikį patikimai ginti ją nuo nesvarbu kokių pasikėsinimų į svarbiausias socialines vertybes, tad nuo šių tarnybų darbo didžiule dalimi priklauso visuomenės saugumas, šalies teisinė tvarka (Laurinavičiaus, 2003).

Teisės aktas, kuris reglamentuoja VSAT statutinių valstybės tarnautojų, veiklą yra Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018). Minėtas statutas nustato vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, vidaus tarnybos principus, skatinimą, priėmimą bei atleidimą iš tarnybos ir t.t. Vidaus tarnybos statutas reglamentuoja ir pareigūnų motyvacinę sistemą. Kiek būtų atliktų įvairių mokslinių tyrimų tikriausiai visi sutiks, kad vienas iš svarbiausių motyvavimo veiksnių bet kokiame sektoriuje yra darbo užmokestis. Pareigūnų darbo užmokesčio nustatymo tvarką reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018). Pareigūnų darbo užmokestis susideda iš šių pagrindinių elementų (žr. 6 paveikslą).



6 pav. Valstybės tarnybos darbo užmokesčio struktūra (sudarytas darbo autorias, remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, 2018)

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) 37 straipsnyje numatyta, kad už nepriekaištingą bei pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą pareigūnai galėtų būti skatinami:

1. Padėka;
2. Ne didesne kaip pareigūno 2 vidutinių darbo užmokesčių dydžio vienkartinė pinigine išmoka;
3. Suteikiant papildomas mokamas atostogas;
4. Vardine dovana.

Pareigūnai galėtų būti apdovanojami:

1. Žinybiniu ženklų;
2. Vardiniu ginklu.

Pareigūnai, kurie tiesiogiai dalyvavo ištiriant arba atskleidžiant nusikalstamas veikas bei kitokius teisės pažeidimus, kuriais buvo atlikta arba galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei, gali būti skatinami vienkartinė pinigine išmoka Vyriausybės nustatyta tvarka Vyriausybės nustatyto dydžio. Už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei pareigūnai galėtų būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti. Mano manymu prie motyvacinių veiksnių galėtumėme priskirti ir kitokius papildomus skatinimo būdus numatytus vidaus tarnybos statute (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Papildomi skatinimo būdai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, 2018)

Vidaus tarnybos statuto straipsnis	Skatinimo būdas
18 – 19 straipsniai	Pareigūnų profesinis mokymas
20 straipsnis	Pareigūnų kvalifikacijos kėlimas
23 straipsnis	Pareigūnų teisė dirbti kitą darbą
34 straipsnis	Pareigūnų kasmetinis veiklos vertinimas
49 straipsnis	Kasmetinės atostogos
54 straipsnis	Priedas už laipsnį
55 straipsnis	Vidaus tarnybos stažas
56 straipsnis	Priemokos
57 straipsnis	Apmokėjimas už darbą poilsio bei švenčių dienomis, naktinį bei viršvalandinį darbą
58 straipsnis	Sveikatos priežiūra
60 straipsnis	Pareigūnų rehabilitacija
63 straipsnis	Aprūpinimas uniforma
64 straipsnis	Butpinigiai
65 straipsnis	Apmokėjimas už lauko sąlygas
70 straipsnis	Kitos garantijos

Detaliau analizuojant lentelėje pateiktą informaciją matome, kad pareigūnų motyvavimas jau prasideda nuo pirmojo etapo, tai yra renkantis pareigūno profesiją. Profesijos įgijimas trunka devynis mėnesius mokantis pasieniečių mokykloje. Profesinis mokymas yra nemokamas, besimokant yra mokama stipendija, kursantai aprūpinami tarnybine uniforma, bendrabučiu. Taip pat

yra galimybė asmenims turintiems aukštąjį išsilavinimą įgyti pasieniečio profesiją pagreitintu būdu (per tris mėnesius) baigiant įvairius kursus, taip į gyjant pasieniečio kvalifikaciją. Dirbant Valstybės sienos apsaugos tarnyboje yra galimybė kelti kvalifikaciją. Dalyvauti įvairiose organizuojamose kursuose, mokymuose, kurie skirti ir susiję tik su tarnybine veikla bei tokiose, kurios gali panaudoti ir ne tik tarnybiniais reikalais (kaip pavyzdžiui užsienio kalbų kursai). Kvalifikacijos kėlimas organizuojamas tiek VSAT vidaus turimais ištekliais, instruktoriais bei atitinkamos srities specialistais, tiek kvalifikacijos kėlimo kursai yra perkami ir iš privataus sektoriaus. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2018) taip pat numato galimybę VSAT pareigūnams dirbti ir antrą darbą, žinoma jei tai netrukdo vykdyti pagrindines funkcijas. Kaip didelį postūmį gerinant pareigūnų motyvaciją galima išskirti kasmetinį veiklos vertinimą. Įvedus šią tvarką juntamas teigiamas poveikis rezultatų siekiamybės srityje. Pareigūnams yra nustatomos tokios trukmės kasmetinės atostogos, atsižvelgiant į jų vidaus tarnybos stažą:

- 22 darbo dienų – ištarnavusiems iki 5 metų;
- 25 darbo dienų – ištarnavusiems nuo 5 iki 10 metų;
- 29 darbo dienų – ištarnavusiems nuo 10 iki 15 metų;
- 33 darbo dienų – ištarnavusiems nuo 15 iki 20 metų;
- 37 darbo dienų – ištarnavusiems 20 metų ir daugiau.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) numatyti priedai pareigūnams už pareiginių laipsnį, už stažą, įvairios kitos priemokos (už kenksmingas darbo sąlygas, už tarnybinių šunų priežiūrą, už papildomų užduočių atlikimą ir kt.). Kaip motyvacinė priemonė būti lojaliu pareigūnu yra ir priemoka už vidaus tarnybos stažą, tai yra ko pareigūno stažas didesnis to ir priemoka didėja. Pareigūnams vykdomiems tarnybą apmokama už darbą poilsio bei švenčių dienomis, taip pat už naktinį bei viršvalandinį darbą. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu bei kitais teisės aktais pareigūnai turi teisę į sveikatos priežiūrą. Pareigūnams sveikatos priežiūros paslaugos Vyriausybės nustatyta tvarka yra apmokamos valstybės bei savivaldybių biudžetų lėšomis, iš privalomojo sveikatos draudimo fondo. Atsižvelgiant į tarnybos savitumą, amžių yra profilaktiškai tikrinama pareigūnų sveikata. Taip pat pareigūnai kiekvienais metais turi galimybę gauti iki dešimties dienų mokamų atostogų reabilitacijai VRM sistemos gydymo įstaigose.

Žinoma yra ir tam tikrų dalykų, kurie mažina asmenų motyvaciją rinktis valstybės tarnybą. Didesni reikalavimai norint tapti pareigūnu, keliami tam tikri sveikatos būklės, fizinio pasirengimo, išsilavinimo reikalavimai. Specialieji reikalavimai (slaptumo žyma, nepriekaištinga reputacija ir pan.). Pareigūnams yra numatoma tam tikrų apribojimų: draudžiama streikuoti, dalyvauti politinių partijų arba organizacijų veikloje, pareigūnai kurie turi galiojančią tarnybines nuobaudą negali būti skatinami. Kaip matome teorinė VSAT statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistema pakankamai gera ir joje numatyta daug motyvavimo priemonių ir būdų. Labai svarbus kitas aspektas kaip praktinėje veikloje tos priemonės ir būdai taikomi bei jų taikymo veiksmingumas, efektyvumas.

Analizuojant mokslinę literatūrą, kuriose būtų tirta pareigūnų, o juo labiau VSAT pareigūnų motyvacija praktiškai nėra. K. Vitkauskas (2012) savo straipsnyje nagrinėja policijos pareigūnų motyvacijos dirbti skatinimo sistemos efektyvumą. Motyvavimo sistemoje autorius išskiria vidinę ir išorinę motyvaciją. Dažniausiai išskiriami šie valstybės tarnautojų veiklą motyvuojantys veiksniai: 1) darbo turinys (įdomumas) bei jo organizavimas; 2) atlyginimas; 3) darbo sąlygos; 4) socialinės

garantijos; 4) kvalifikacijos kėlimo bei karjeros galimybės; 5) vadovavimas bei organizacinė struktūra (Vitkauskas, 2012). Autorius savo straipsnyje analizuoja kaip veikia policininkų motyvacija tam tikrų funkcijų panaikinimas arba naujų atsiradimas ir ypatingai kai tam neskiriama papildomo finansavimo funkcijai vykdyti. Kaip demotyvuoja pareigūnus įvairios pertvarkos policijos sistemoje, uniformos bei techninių priemonių trūkumas.

2.2. Materialinis skatinimas statutinėje valstybės tarnyboje

Valstybės tarnyboje dirba labai įvairūs žmonės, su labai skirtingais poreikiais bei tikslais. Todėl šiems darbuotojams reikia ir skirtingų motyvavimo priemonių, kurios skatintų siekti geresnių asmeninių bei organizacijos rezultatų. Motyvavimo priemonių yra tikrai nemažai, kurias būtų galima net individualiai pritaikyti kiekvienam darbuotojui. Kaip jau savo darbe minėjau anksčiau motyvavimo sistemos teisinė bazė yra sukurta tik būtina tinkamai ją taikyti. Mokslinėje literatūroje randame nemažai straipsnių, kuriose aprašyta motyvavimo priemonių klasifikacija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Autorius	Motyvavimo priemonės
(Sakalas, 1998)	Materialinis atlyginimas; Papildomi stimulai; Socialiniai motyvavimo veiksniai
(Palidauskaitė, 2007)	Materialinės; Nematerialinės: Socialinės, Institucinės
(Rosen, 2007)	Pinigai; Saugumas; Priklausymas; Padėtis
(Marcinkevičiūtė, 2007)	Materialinės: Piniginės, Nepiniginės, Psichologinės
(Zakarevičius, 2003)	Ekonominės: Piniginės, Nepiniginės; Organizacinės, Sociopsichologinės

Analizuojant įvairių autorių motyvavimo priemonių klasifikavimą dauguma išskiria materialines ir nematerialines priemones (psichologines) (žr. 7 lentelę). Lentelėje kai kurios pavaizduotos priemonės sėkmingai taikomos ir VSAT motyvacinėje sistemoje. Kaip pavyzdį galėčiau paminėti iš piniginių motyvavimo priemonių: darbo užmokestį, premijas bei pravažiavimo išlaidas į tarnybos vietą. Iš nepiniginių motyvavimo priemonių norėčiau paminėti: vertingas dovanas, laisvalaikio renginius, stažuotes, kelialapius poilsiui. Iš lentelėje paminėtų psichologinių motyvavimo priemonių VSAT yra taikoma: darbo įvertinimas, darbo sąlygos, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, drausminių nuobaudų panaikinimas.

7 lentelė. Motyvavimo priemonės (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno padalijime	Vertingos dovanos	Darbo įvertinimas
Darbo užmokestis	Nuolaidos įmonės gaminamai produkcijai	Darbo sąlygos
Telefono, kuro ir kitų išlaidų kompensavimas	Sporto klubų abonementai	Darbo turinys
Paskolos iš kaupiamųjų fondų	Kelialapiai poilsiui	Sprendimų priėmimo laisvė
Premijos	Laisvalaikio renginiai	Padėkos raštai

Sutaupyto lėšų padalijimas	Stazuotės	Kvalifikacijos tobulinimas
	Tarnybinis automobilis	Palankus psichologinis klimatas
		Drausminių nuobaudų panaikinimas
		Pasitenkinimas darbu
		Pasitikėjimas ir atsakomybė
		Nusiskundimų analizė
		Saviraiškos galimybė
		Racionalūs valdymo stiliai

Vienos pagrindinių motyvacijos priemonių yra materialinės piniginės priemonės. Universaliausias motyvacijos veiksnys yra piniginis darbo užmokestis. Darbo užmokestis turėtų būti toks, kad kiekvienas asmuo gautų teisingą atlygį už atliktas paslaugas bei, jog darbo užmokestis palaipsniui didėtų. Yra skirtingų nuomonių dėl pastovaus darbo užmokesčio didėjimo. Vieni darbo užmokesčio didėjimą pagrindžia, kad darbuotojas kiekvienais metais įgyja didesnę darbo patirtį ir kvalifikaciją todėl ir atlyginimas turėtų didėti. Tuo tarpu kiti mokslininkai mano, kad asmens tobulėjimas turi tam tikras ribas ir pasiekus tam tikrą ribą darbuotojas nustoja tobulėti tad ir atlyginimas atitinkamai neturėtų pastoviai augti. Mano nuomone atlygis turėtų palaipsniui didėti, nes reikėtų atsižvelgti ir į ekonomikos tendencijas, infliaciją ir kitus aspektus. Darbuotojas turi turėti saugumo jausmą gaudamas tam tikrą darbo užmokestį. Jei darbuotojas jaučia, kad už jo atliktą darbą mokama nesąžiningai, darbuotojo pastangos dirbti sumažėja. Jei darbuotojo atlyginimas bus per mažas, tai jau šis aspektas nebebus motyvacijos priemonė.

Pareigūnų darbo užmokestį reglamentuoja Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2018), apie darbo užmokesčio sandarą jau minėjau anksčiau. VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų pareiginė alga nustatoma pagal atitinkamą pareigybės kategoriją bei yra vienoda visoms vienodoms pareigybės kategorijoms, Valstybės sienos apsaugos tarnyba patenka į II įstaigų grupę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Pareigūnų pareiginių algų koeficientai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, 2018)

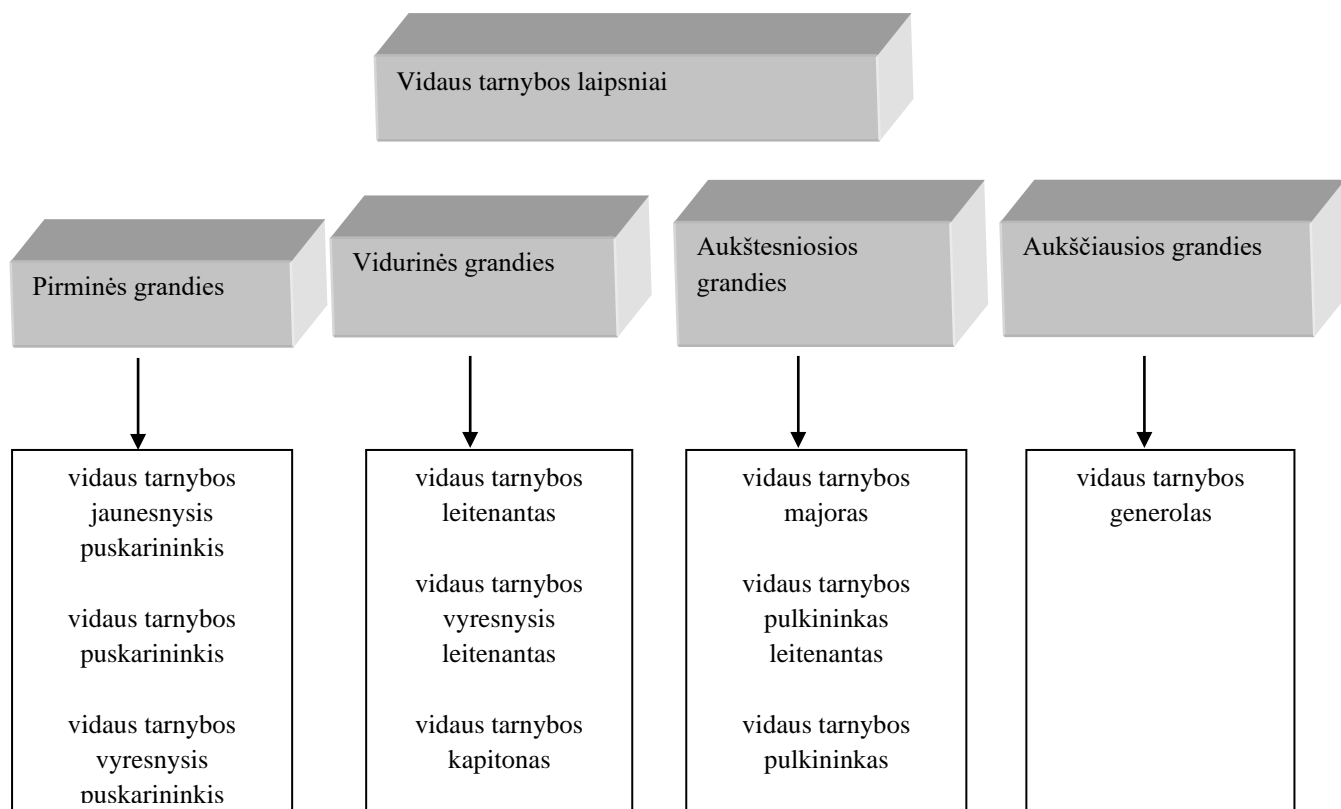
Pareigybių grupė	Pareigybės pavadinimas	Įstaigų grupė
		II
		Koeficientas
1	Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos vadas	15–19
2	Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos vado pavaduotojas	13–18

Pareigybių grupė	Pareigybės pavadinimas	Įstaigų grupė
		II
		Koeficientas
3	Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos pasienio rinktinės vadas, mokyklos viršininkas	13–17,5
4	Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Vidaus reikalų ministerijos Pasienio rinktinės vado pavaduotojas, mokyklos viršininko pavaduotojas, patarėjas (statutinės įstaigos patarėjas)	12–16,5
5	Valdybos viršininkas, specialusis atašė, patarėjas	11–15,5
6	Skyriaus viršininkas (taikoma struktūriniam padaliniui, kuris nėra kitame struktūriniame padalinyje), užkardos vadas, eskadrilės vadas, orlaivio vadas	9–15
7	Skyriaus viršininkas (taikoma struktūriniam padaliniui, kuris yra kitame struktūriniame padalinyje), centro viršininkas, vyriausiasis lakūnas	8,5–14,5
8	Vyriausiasis tyrėjas, laivo vadas, užkardos vado pavaduotojas, vyresnysis lakūnas	8–14
9	Vyriausiasis specialistas, vyriausiasis budėtojas, lakūnas, vyriausiasis laivavedys	7–13,5
10	Vyresnysis laivavedys, vyresnysis tyrėjas, vyresnysis specialistas	6,6–13
11	Laivavedys, tyrėjas	6,3–12,5
12	Specialistas	6–12
13	Jaunesnysis specialistas	4,5–11,5
14	Vyresnysis pasienietis	3,9–11
15	Pasienietis	3,6–10,5

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis galima aiškiai pastebėti, kad aukščiausios pareigybių grupės pareigūnų algos koeficientai yra ganėtinai didesni nei žemiausios pareigybių grupės. Tačiau pastaruoju metu vykdant įvairias reformas bei optimizacijas šis atotrūkis mažėja bei dedamos pastangos, kad ir toliau kiltų žemiausios grupės darbo užmokestis. Šiuo metu dedamos pastangos, kad priimant į Valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnas iš karto būtų skiriamas ne į žemiausią pareigybių grupę, o iš karto patektų į 13 ar 14 grupes. Įvedus kasmetinį pareigūnų vertinimą VSAT jau 2017 m. ėmėsi priemonių didinti pareigūnų ir kitų darbuotojų darbo užmokestį. 2017 m. I pusmetį atliktų vertinimų metu labai gerai įvertinti 1434 darbuotojai, iš jų 453 buvo perkelti į aukštesnes pareigas, kitiems padidintas pareiginės algos koeficientas. Dėl to vidutiniškai darbo užmokestis padidėjo 50 eurų. Žemiausiai ir vidurinei pareigūnų grandžiai 2017 m. didėjo priedų už laipsnius koeficientai, dėl to vidutiniškai vienam pareigūnui papildomai priskaičiuoti 65 eurai (Valstybės sienos apsaugos tarnybos informacija, 2018). Nuo 2018 m. sausio 1 d. pagal Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto (2018) nuostatas didėjo priedai už laipsnius aukštesniosios ir aukščiausios grandies pareigūnams. Minėtoms nuostatoms įgyvendinti skirta 423 tūkst. Eur., dėl to vidutiniškai vienam pareigūnui darbo užmokestis „į rankas“ padidės po 50 eurų (Valstybės sienos apsaugos tarnybos informacija, 2018).

Kaip sudėtinė pareigūnų darbo užmokesčio dalis yra atitinkamos priemokos, kurios numatytos vidaus tarnybos statute (2018). Viena iš tokių priemokų yra priedas už laipsnį. Laipsniai skirstomi į

vidaus tarnybos bei policijos laipsnius. VSAT pareigūnai turi vidaus tarnybos laipsnius (žr. 7 paveikslą).



7 pav. Vidaus tarnybos laipsniai (sudarytas darbo autoriaus, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, 2018)

Pareigūnams yra nustatomi šie pareiginės algos priedai už Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) 25 straipsnyje nurodytus laipsnius apskaičiuojant pagal pareiginės algos bazinį dydį koeficientai:

- jaunesniajam puskarininkui, policininkui – 0,6 bazinio dydžio;
- puskarininkui, vyresniajam policininkui – 0,7 bazinio dydžio;
- vyresniajam puskarininkui, viršilai – 0,8 bazinio dydžio;
- leitenantui, inspektoriui – 0,9 bazinio dydžio;
- vyresniajam leitenantui, vyresniajam inspektoriui – 1,0 bazinio dydžio;
- kapitonui, komisarui inspektoriui – 1,1 bazinio dydžio;
- majorui, komisarui – 1,2 bazinio dydžio;
- pulkininkui leitenantui, vyresniajam komisarui – 1,3 bazinio dydžio;
- pulkininkui, vyriausiajam komisarui – 1,4 bazinio dydžio;
- generolui, generaliniam komisarui – 1,5 bazinio dydžio.

Taip pat pareigūnams pagal Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) 56 straipsnį yra numatomos ir kitos priemonės:

1. Už papildomų užduočių atlikimą, kuomet atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos;

2. Už veiklą viršijančią įprastinį darbo krūvį, kuomet yra padidėjęs darbų mastas pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų atlikime neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės;
3. Už darbą kenksmingomis, itin kenksmingomis bei pavojingomis sąlygomis;
4. Už darbą, tiesiogiai susijusį su tarnybinių gyvūnų priežiūra bei jų parengimu tarnybinių užduočių atlikimui;
5. Už darbą, tiesiogiai susijusį su fizine apsauga saugomų asmenų;
6. Atitinkamų profesijų trūkstam darbe rinkoje, atsižvelgiant į Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatytą atskirų profesijų, kurių darbuotojų trūksta Lietuvos Respublikoje, sąrašą.

Priemokos dydis yra nustatomas pareigūnui į pareigas skiriančio vadovo. Priemokos už papildomų užduočių atlikimą, kuomet pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos yra atliekamos ir už įprastinį darbo krūvį viršijančią veiklą, kuomet yra padidėjęs darbų mastas atliekant nustatytas funkcijas pareigybės aprašyme neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės negali viršyti 50 procentų pareiginės algos bei tuo pačiu metu pareigūnui gali būti skiriama tik viena iš šių priemokų. Priemokos už darbą kenksmingomis, itin kenksmingomis bei pavojingomis darbo sąlygomis, už darbą, tiesiogiai susijusį su tarnybinių gyvūnų priežiūra bei jų parengimu tarnybinių užduočių atlikimui ir už darbą, tiesiogiai susijusį su fizine apsauga saugomų asmenų kiekviena iš priemokų negali viršyti 20 procentų pareiginės algos, o priemoka darbe rinkoje trūkstam atitinkamų profesijų, atkreipiant dėmesį į Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatytą atskirų profesijų, kurių darbuotojų trūkumas Lietuvos Respublikoje, sąrašą priemoka negali viršyti 100 procentų pareiginės algos. Kaip vieną iš priemokų rūšių galima priskirti ir apmokėjimą už darbą poilsio bei švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą.

Kaip atskirą piniginę materialinę skatinimo priemonę norėčiau išskirti kasmetinį pareigūnų veiklos vertinimą. Siekiant kelti pareigūnų motyvaciją 2016 metais buvo priimta ir dabar galiojanti pareigūnų kasmetinio vertinimo sistema Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2016 m. sausio 11 d. įsakymas Nr. 1V – 13, (2016). Trumpai apibūdinsiu anksčiau galiojusią tvarką Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 4 d. įsakymas Nr. 1V – 323, (2013). Pareigūnų profesionalumas buvo vertinamas kvalifikacine kategorija. Atsižvelgiant į pareigūnų profesinius įgūdžius, dalykines savybes, administracinius gebėjimus, vidaus tarnybos stažą bei tarnybinės veiklos rezultatus nustatomos 3-ioji, 2-oji ir 1-oji kvalifikacinės kategorijos. 3-ioji kvalifikacinė kategorija galėtų būti suteikiama pareigūnui, kuris turi ne mažesnę kaip dvejų metų vidaus tarnybos stažą. 2-oji kvalifikacinė kategorija galėtų būti suteikiama pareigūnui, kuris turi ne mažesnę kaip penkerių metų vidaus tarnybos stažą. 1-oji kvalifikacinė kategorija galėtų būti suteikiama pareigūnui, kuris turi ne mažesnę kaip dešimties metų vidaus tarnybos stažą. Pareigūnui suteikta kvalifikacinė kategorija buvo iš naujo tvirtinama kas penkerius metus. Pareigūnams buvo nustatomi tokie pareiginės algos priedai už kvalifikacines kategorijas: už 3-iają – 10 procentų pareiginės algos, už 2-ąją – 20 procentų pareiginės algos, už 1-ąją – 30 procentų pareiginės algos. Šiuo metu galiojanti tvarka yra tokia, kad pareigūnas yra vertinamas kiekvienais metais. Metų pradžioje pareigūnui suformuluojama metinė užduotis, praėjus metams tiesioginis vadovas įvertina, kaip pareigūnas įvykdė savo nustatytą užduotį. Jei užduotis įvykdoma ir viršijami lūkesčiai, planai tiesioginis vadovas pareigūną įvertina labai gerai bei teikia pasiūlymą pareigūnui nustatyti didesnę pareiginės algos koeficientą nuo 0,5 iki 1,5 arba perkelti į aukštesnes pareigas. Taip pat pareigūnui gali būti įvertinti, gerai, patenkinamai arba nepatenkinamai. Įvertinus pareigūną nepatenkinamai teikiamas siūlymas sumažinti pareiginės algos koeficientą.

2.3. Nematerialinis skatinimas statutinėje valstybės tarnyboje

Šiame poskyryje noriu pakalbėti apie pareigūnų materialines nepinigines motyvavimo priemones. Galima sakyti, kad šios priemonės yra tokios, kurių realiai negalime „pačiuo pinėti“ kaip materialinių piniginių motyvavimo priemonių, tačiau jos yra nemažiau svarbios ir manau turi būti skiriamos kompleksiskai kartu su piniginėmis motyvavimo priemonėmis. Kitaip tariant materialines nepinigines skatinimo priemones galima pavadinti socialinėmis garantijomis. Vienas iš valstybės tikslų yra socialinės politikos vykdymas bei atitinkamų socialinių priemonių užtikrinimas asmenims tame tarpe ir pareigūnams. Socialine politika yra siekiama užtikrinti socialinį visuomenės saugumą bei socialinį stabilumą, pakankamą bei būtiną visų šalies gyventojų bei kiekvienos socialinės grupės socialinę apsaugą. Socialinių garantijų sistema yra siekiama apsaugoti valstybės tarnautojus, o kai kur ir jų artimuosius, jog esant įvairioms gyvenimiškoms situacijoms bei sąlygoms iškyla asmens pragyvenimo pavojus (Palidaukaitė, 2009).

Pareigūnų socialinės garantijos reglamentuojamos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018) bei Lietuvos Respublikos darbo kodeksu 2016 m. rugsėjo 14 d. XII-2603, (2016). Manau viena iš pagrindinių materialinių nepiniginių motyvavimo priemonių yra atostogos. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) pareigūnams gali būti suteikiamos kasmetinės atostogos. Kasmetinių atostogų trukmė yra nustatoma atsižvelgiant į vidaus tarnybos stažą: 22 darbo dienos – ištarnavusiems iki 5 metų, 25 darbo dienos – ištarnavusiems nuo 5 iki 10 metų, 29 darbo dienos – ištarnavusiems nuo 10 iki 15 metų, 33 darbo dienos – ištarnavusiems nuo 15 iki 20 metų, 37 darbo dienos – ištarnavusiems 20 metų ir daugiau.

Kita kategorija atostogų tai papildomos atostogos, kurios gali būti suteikiamos:

- Pareigūnui, vienam auginančiam vaiką (įvaikį) iki 14 metų ar neįgalų vaiką (įvaikį) iki 18 metų, tokiu atveju gali būti suteikiamos 5 darbo dienų atostogos;
- Paskatinimo tvarka ar dėl svarbių aplinkybių pareigūnams gali būti suteikiama papildomų ne daugiau kaip 10 dienų (per kalendorinius metus) mokamų atostogų;
- Pareigūnui, rotacijos tvarka perkeliama į kitas lygiavertes pareigas kitoje tarnybos vietovėje ar laikinai dėl tarnybinio būtinumo perkeliama į kitas pareigas kitoje tarnybos vietovėje, yra suteikiamos iki 5 darbo dienų trukmės persikėlimo atostogos.

Pareigūnams gali būti suteikiamos Lietuvos Respublikos darbo kodekse 2016 m. rugsėjo 14 d. XII-2603, (2016) numatytos tėvystės atostogos, nėštumo bei gimdymo atostogos, atostogos vaikui prižiūrėti, nemokamos atostogos, mokymosi bei kūrybinės atostogos ir mokymosi atostogos. Atostogų išmokos yra glaudžiai susijusios su pareigine alga. Jos itin dažnai traktuojamos lyg fiksuotas elementas individualiame darbo užmokestyje. Valstybės tarnybos atostogų sistema yra nukreipta į tai, kaip sukurti ekonominę - socialinę gerovę ne vien pačiam valstybės tarnautojui, tačiau ir jo šeimai. Dažniausiai valstybės tarnautojai turi teisę ne vien į kasmetines, tačiau ir tėvystės, motinystės, ligos bei įvairias specialias atostogas (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu (2018) pareigūnai turi teisę į sveikatos priežiūrą. Individo sveikatos priežiūros paslaugos pareigūnams Vyriausybės nustatyta tvarka yra apmokamos valstybės bei savivaldybių biudžetų lėšomis, iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo. Sveikatos priežiūra pareigūnams, kuri apima specializuotąją medicininę ekspertizę, prevencinę medicinos pagalbą, psichologinės paramos, asmens sveikatos priežiūrą, sveikatos ugdymo bei

stiprinimo priemonių taikymą. Teisę į iš valstybės biudžeto remiamas pareigūnams teikiamas sveikatos priežiūros paslaugas įstaigose, kurių savininko teises bei pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija, turi ir buvę pareigūnai – pareigūnų bei karių valstybinių pensijų gavėjai.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) 59 straipsnis reglamentuoja kompensacijų skyrimą pareigūno arba kursanto mirties ar sveikatos sutrikdymo atvejais. Jei pareigūnas atlikdamas savo pareigas žūsta arba jo mirtis yra susijusi su pareigų atlikimu jo šeimai nuo pareigūno mirties per vienerius metus išmokama vienkartinė kompensacija 93,1 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio. Kompensacija kiekvienam žuvusio pareigūno šeimos nariui yra išmokama lygiomis dalimis bei nedarbingiems asmenims, kurie buvo išlaikomi žuvusiojo ar jo mirties dieną turėjo teisę gauti jo išlaikymą. Žuvęs pareigūnas arba kursantas yra laidojamas valstybės lėšomis ar jo giminaičiams artimiesiems yra išmokama 40 bazinių socialinių išmokų dydžio pinigine kompensacija laidotuvių išlaidų padengimui, taip pat valstybė rūpinasi pareigūno žuvusio užsienyje vykdant tarnybą palaikų pargabenimą. Pareigūnui, buvusiam sužalotam, susižalojusiu ar esant sveikatos sutrikdymui atliekant tarnybines pareigas yra išmokama kompensacija atsižvelgiant į darbingumo lygį bei sveikatos sutrikdymo mastą:

1. Dėl sužalojimo arba susižalojimo netekusiam 75–100 procentų darbingumo – 46,55 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
2. Dėl sužalojimo arba susižalojimo netekusiam 60–70 procentų darbingumo – 37,24 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
3. Dėl sužalojimo arba susižalojimo netekusiam 45–55 procentų darbingumo – 27,93 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
4. Dėl sužalojimo arba susižalojimo netekusiam iki 40 procentų darbingumo ir dėl to pripažintam netinkamam vidaus tarnybai – 23,28 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
5. Sunkaus sveikatos sutrikdymo atveju – 18,62 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
6. Apysunkio sveikatos sutrikdymo atveju – 13,97 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
7. Lengvo sveikatos sutrikdymo atveju – nuo 0,78 iki 9,31 mėnesio jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio.

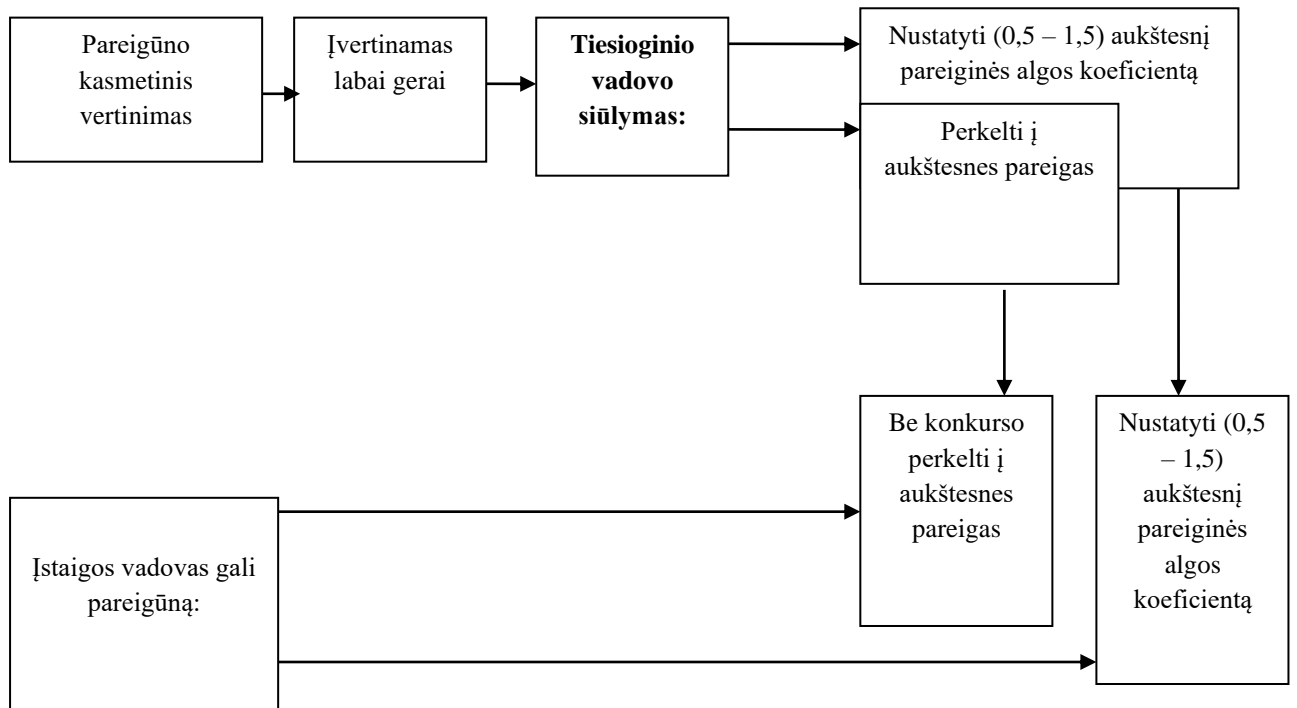
Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka pareigūnams galėtų būti suteikiamos papildomos mokamos atostogos per kalendorinius metus ne daugiau kaip 10 dienų reabilitacijai atlikti. Taip pat kaip viena iš labiausiai motyvuojančių socialinių garantijų yra vidaus tarnybos pareigūnų pensija. Į pensiją pareigūnas gali išeiti sulaukęs tam tikro amžiaus: pirminės grandies pareigūnai – kai jiems sukaks 55 metai, vidurinės grandies pareigūnai – kai jiems sukaks 60 metų, aukštesniosios bei aukščiausiosios grandies pareigūnai – kai jiems sukaks 65 metai. Išeiti į pensiją pareigūnas gali ir nesulaukęs aukščiau paminėto amžiaus, užtenka vidaus tarnyboje išdirbti 25 metus arba į pensiją išeiti dėl netinkamos sveikatos būklės. Kaip papildomas motyvacinės priemonės būtų galima paminėti tokias socialines garantijas: aprūpinimas tarnybine uniforma, aprūpinimas gyvenamosiomis patalpomis, galimybė papildomai dirbti kitą darbą, kuris netrukdo vykdyti tiesiogines funkcijas, galimybė pasinaudoti teisine pagalba, nuosavybės apsauga.

2.4. Psichologinės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje

Norint išsiaiškinti, kas būtent lemia darbuotojų polinkį stengtis, buvo atlikta daugybė tyrimų. Įdomu yra tai, jog ryšio tarp atlygio dydžio bei pasitenkinimo darbu, esama nedidelio. Tai reiškia, jog ne

visada motyvacija yra „nuperkama“ pinigais, tad retkarčiais dėmesys darbuotojui yra labiau motyvuojantis negu piniginis atlygis. Gerai atliktas pastebėtas darbas suteiks pastangų ir kitą kartą elgtis pagal įvertinimo sulaukusią, sėkmingą, patirtį. Tad šiame poskyryje paanalizuosiu psichologines (moralines) motyvavimo priemones taikomas pareigūnams. Moralinis pareigūnų skatinimas susijęs su tam tikrų socialinių bei psichologinių poreikių patenkinimu. Anot D. Myers (2000), moraliniai stimulai dažnai yra siejami su darbuotojų pripažinimo, saviraiškos, karjeros galimybėmis, mokymosi, jų tarpusavio santykiais kolektyve ir pan.

Viena iš pagrindinių moralinių motyvavimo priemonių galėtų būti karjeros galimybės. Šis motyvatorius žinoma taip pat glaudžiai susijęs ir su piniginėmis motyvavimo priemonėmis, nes pareigūno darbo užmokestis priklauso nuo to kokias jis pareigas užima. Tai dar kartą įrodo, kad visos motyvavimo priemonės yra tarpiai susijusios ir nepakanka taikyti vien piniginių ar moralinių motyvavimo priemonių, jas reikia taikyti kompleksiskai. J. Palidauskaitė (2009) savo straipsnyje teigia, kad valstybės tarnybos modeliui būdingas stabilumas, nuspėjamumas, racionalumas, vienodos galimybės visiems tarnautojams, tarnautojų vyresniškumo principo pripažinimas. Autorė pastebi, jog tarnybos vietos stabilumas bei saugumas, aiškiai karjeroje nustatytos siekimo galimybės – bene svarbiausieji motyvuojantys veiksniai valstybės tarnautojams. Vis dėlto, jog karjera būtų motyvuojantis veiksnys, svarbiausios yra trejos sąlygos: karjeros siekimas, galimybės jos siekti ir turi būti aiškus ryšys tarp veiklos bei tokios karjeros galimybės (Palidauskaitė, 2009). Valstybės tarnybos modelis susijęs su pareigūnų priėmimu yra gana paprastas: pareigūnas atitinkantis nustatytus reikalavimus priimamas į tam tikras pareigas. Toliau norint siekti aukštesnių pareigų, pareigūnai į aukštesnes pareigas gali būti perkelti atrankos ar tarnybinės veiklos vertinimo būdu. Pareigūnai iš vieno į kitas pareigas savo įsakymu yra perkeliami juos į pareigas skiriančių asmenų. Detaliai apie pareigūnų kasmetinį veiklos vertinimą kalbėjau jau anksčiau. Tik norėčiau paminėti, kad iki pakeitimo galiojusi tvarka dėl kategorijų suteikimo (kai pareigūnas galėdavo gauti I,II ar III kategorijas) už kurias buvo mokamas atitinkamas priedas nebuvo susieta su galimybe kilti karjeros laiptais. Tai yra net būnant visą laiką tose pačiose pareigose tu galėjai gauti I (aukščiausią) kategoriją ir karjeros laiptais nepakilti. O dabar galiojantis kasmetinis veiklos vertinimas yra glaudžiai susijęs su karjeros galimybėmis. Jei per kasmetinį veiklos vertinimą pareigūnas įvertinamas labai gerai tiesioginis vadovas jį gali perkelti į aukštesnes pareigas. Pateikiu kasmetinio pareigūnų vertinimo sistemos ir karjeros galimybių sąsaja (žr.8 paveikslą).



8 pav. Pareigūnų vertinimo sistemos ir karjeros galimybių sąsaja (sudarytas darbo autorias, remiantis Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymu 2016 m. sausio 11 d. Nr. 1V-13, 2016)

Schemoje matosi kaip pareigūnų vertinimo sistema gali įtakoti karjeros pokyčius. Tokia 2016 metais sukurta vertinimo sistema teigiamai veikia pareigūnų karjeros galimybes.

Kita psichologinė motyvavimo priemonė pareigūnams tai jų paskatinimas ne piniginėmis priemonėmis. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) 37 straipsniu pareigūnai už nepriekaištingą bei pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą gali būti apdovanojami bei skatinami. Pareigūnai galėtų būti skatinami šiomis ne piniginėmis priemonėmis: padėka, vardine dovana. Be to pareigūnai galėtų būti apdovanojami: žinybiniu ženklu, vardiniu ginklu bei už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei pareigūnai gali būti pristatomi valstybės apdovanojimui gauti. Pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo tvarka yra nustatoma Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro, suderinusio su finansų bei teisingumo ministrais. Taip pat kiekviena įstaiga turi ir savo vidines pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo tvarkas, tame tarpe ir Valstybės sienos apsaugos tarnyba. Nes pavyzdžiui padėka gali būti skiriama ir Vidaus reikalų ministro, ir Valstybės sienos apsaugos tarnybos vado. Panaši situacija ir su vardinėmis dovanomis. Pareigūnams gali būti įteikiami Vidaus reikalų ministerijos žinybiniai ženklai: už *pavyzdinę tarnybą, pirmojo laipsnio Vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui“*, *antrojo laipsnio Vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui“*. Taip pat yra eilė ir kitų žinybinių ženklų, kurie yra patvirtinti Vidaus reikalų ministro ar Valstybės sienos apsaugos tarnybos vado įsakymais.

Nors kaip ir keistai skambėtų tačiau ir drausminės nuobaudos gali būti kaip moralinė motyvavimo priemonė. Žinoma tai yra neigiama skatinimo forma, tačiau kartais tai suponuoja kaip tam tikros tvarkos įstaigoje buvimą ir jos laikymąsi. Pareigūnams vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu (2018) už tarnybinius nusižengimus gali būti skiriamos tarnybinės nuobaudos. Pareigūnui galėtų būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų: pastaba, papeikimas, griežtas

papeikimas, perkėlimas į žemesnes pareigas, atleidimas iš vidaus tarnybos. Taikomos nuobaudos yra nukreiptos morališkai paveikti pareigūną elgtis kitaip (tinkamai). Tačiau nuobaudų skyrimas gali pareigūną paveikti ir kitaip, tai yra ne motyvuoti pasitaisyti ir siekti geresnių tikslų ar rezultatų, bet sukelti atvirkštinį efektą.

Tikslinga išskirti ir keletą moralinių motyvavimo priemonių, kurios valstybės tarnyboje nėra taip aiškiai išskirtos ar reglamentuotos teisės aktais. Tai mikroklimatas, saviraiškos skatinimas, pripažinimas, mokymosi galimybės, geri santykiai su vadovu, dalyvavimas sprendimų priėmimo, užimtumo laiko reguliavimas, socialinių ir kultūrinių priemonių taikymas. Apžvelgiant šias motyvavimo priemones manau būtina leisti darbuotojui jausti, jog jis yra reikalingas bei svarbus. Nors jeigu garsiai neišsakoma, darbuotojai patys ieško atsakymų į klausimus: kiek esu svarbus, lyginant su kitais, kur esu įstaigos hierarchijoje, kiek esu savo organizacijai vertingas, ką galiu padaryti, jog būčiau geriau vertinamas. Kuo aiškesni atsakymai į šiuos klausimus darbuotojui bus, tuo energingiau bei kryptingiau jis atliks jam paskirtas užduotis. Reikėtų padėti pareigūnams jaustis saugiai. Užtikrinti saugumo jausmą padeda įtraukimas į sprendimų priėmimą, strategijos kūrimą, dalijimasis informacija, aiškus taisyklių nustatymas. Reikėtų rodyti pasitikėjimą, kiek leidžia teisės aktai bei galimybės suteikti darbuotojams laisvės pasirinkti: darbo vietą (pvz., nuotolinis darbas), darbo metodus arba priemones, priimti konkrečius sprendimus savarankiškai. Kuo stipriau darbuotojas jaus, jog kontrolė yra jo rankose, tuo atsakingiau jis į galutinį rezultatą žvelgs. Yra būtina sukurti aplinką, kurioje darbuotojas jaustųsi tikru komandos nariu. Neformalaus bendravimo skatinimas, įvairių mentorstės programų diegimas. Įvairiausių varžybų, sąskrydžių organizavimas. Visos tokios priemonės sėkmingai palaipsniui taikomos ir Valstybės sienos apsaugos tarnyboje.

Apibendrinant šiame skyriuje atliktą analizę galima teigti, jog VSAT skiriama pakankamai dėmesio darbuotojų motyvacijai. Priimta reikšmingų pakeitimų teisės aktų srityje. Remiantis analizuota informacija galima teigti, jog VSAT statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistema yra pakankamai efektyvi, tačiau netobula ir ją būtų galima tobulinti. Piniginėms materialinėms motyvavimo priemonėms yra priskiriamos priemokos, darbo užmokestis, priedas už stažą bei atlyginimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinis darbas. Pagrindiniai teisės aktai reglamentuojantys pareigūnų piniginių materialinių motyvavimo priemonių taikymą yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1370, (2018). bei Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018). Darbo užmokestis mokamas pagal pareigybių grupes nustatant atitinkamus koeficientus. Prie pagrindinio darbo užmokesčio gali būti skiriami priedai, priemokos. Nuo 2016 metų kiekvienais metais yra atliekamas pareigūnų kasmetinis vertinimas. Šis faktorius galėtų tapti vienu iš pagrindinių veiksnių skatinant ir motyvuojant pareigūnus tinkamai ir kokybiškai atlikti jiems pavestas funkcijas. Nepiniginėms materialinėms motyvavimo priemonėms priskiriamos socialinės garantijos, įvairių rūšių atostogos. Analizuojant teisės aktus, kurie reglamentuoja nepinigines skatinimo priemones galima teigti, kad valstybė rūpinasi ne tik pačiais pareigūnais, bet kai kuriais atvejais ir jų šeimos narių gerove. Tokios taikomos skatinimo priemonės ir skatina kai kurios asmenis rinktis būtent valstybės tarnybą. Sukurtos tokios skatinimo priemonės ne tik skatina rinktis atitinkamai pareigūno profesiją, bet ir pareigūnams užtikrina tam tikrą saugumo jausmą tinkamai vykdyti savo pareigas. Apibendrinant visas tris motyvavimo priemonių grupes galima padaryti išvadas, kad visos aukščiau išvardintos priemonės turi būti taikomos ne atskirai, o kompleksiskai atsižvelgiant į pareigūnų poreikius. Būtina ir toliau aktyviai tobulinti pareigūnų socialinių garantijų, darbo užmokesčio bei karjeros sistemą.

3. VSAT Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių tyrimas

Šioje darbo dalyje atliekama Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos analizė bei identifikuojamos tos sistemos problemos. Siekiama išanalizuoti ir įvertinti VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos ypatumus bei trūkumus bei pateikti siūlymus kaip tobulinti esamą motyvavimo sistemą VSAT Pagėgių PR. Tyrimo metu vertinamas VSAT Pagėgių pasienio rinktinės pareigūnų požiūris į tarnyboje taikomas motyvacinės priemonės, jų atitikimą darbuotojų poreikiams ir lūkesčiams, kas labiausiai motyvuoja pareigūnus.

3.1. Tyrimo metodologija

Šiuo tyrimu siekiama įvertinti VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvacinę sistemą ir remiantis gautais rezultatais pateikti siūlymus, kaip tobulinti esamą motyvacinę sistemą. Siekiant pasiekti šį tikslą buvo atliktas tyrimas, kurio metu analizuojamos taikomos motyvavimo priemonės, kurios lėmė darbo pasirinkimą VSAT Pagėgių PR bei pareigūnų pasitenkinimą dabartine motyvavimo sistema. Pagėgių pasienio rinktinė yra priskiriama Valstybės sienos apsaugos struktūrai. Valstybės sienos apsaugos tarnyba yra institucija, užtikrinanti Lietuvos Respublikos valstybės sienos neliečiamumą bei įgyvendinanti valstybės sienos apsaugos politiką.

Empirinio tyrimo objektas – statutinių pareigūnų motyvavimo sistema.

Empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti statutinių pareigūnų motyvavimo sistemą.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją.
2. Susisteminti ir išanalizuoti tyrimo duomenis bei juos apibendrinti visai generalinei aibei.
3. Identifikuoti VSAT Pagėgių PR pareigūnų motyvavimo sistemos priemones ir pateikti siūlymus kaip tobulinti šią sritį.

Empirinio tyrimo metodai. Šiame baigiamajame magistriniame darbe uždavinių įgyvendinimui bei tikslui atskleisti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kurio taikymo metu pasitelkiamos statistinės, matematinės ar skaičiavimo technikos. Kiekybinis tyrimo metodas taikomas teorijoms patvirtinti. Tyrimo duomenys surinkti anketinės apklausos metodu. Mokslinėje literatūroje taip pat pasisakoma, kad vienas ir geriausių kiekybinio tyrimo pavyzdžių yra anketinė apklausa. Taikant šį metodą gana per trumpą laiką bei įdedant sąlyginai nedaug pastangų galima sutrinkti reikiamą informaciją. Šiuo atveju apklausa buvo taikoma iš respondentų surinkti informaciją iš anksto sugalvotais klausimais. Parengta 23 klausimų anketa (žr. 1 priedą). Apklausa buvo siekiama patvirtinti arba paneigti tam tikras teorijas. Vykdamas apklausą buvo siekiama gauti reprezentatyvios informacijos apie VSAT Pagėgių PR statutinius valstybės tarnautojus. Duomenys analizuoti taikant deskriptyvinę (aprašomąją) analizę.

Tyrimo imtis. Siekiant įgyvendinti VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvacinių veiksnių tyrimą buvo nustatyta generalinė aibė. Sudarant generalinę aibę buvo atsižvelgta į pagrindinį kriterijų – respondentas turėjo būti VSAT Pagėgių PR statutinis valstybės tarnautojas. Tyrimo metu buvo apklausti 248 VSAT Pagėgių PR statutiniai valstybės tarnautojai. Respondentų

pasiskirstymas pagal sociologinius - demografinius požymius yra pavaizduoti 9 lentelėje. Analizuojant gautus duomenis galima pastebėti, kad beveik trys ketvirtadaliai respondentų (72 proc.) yra vyrai, todėl galima teigti, kad VSAT Pagėgių PR dominuoja vyriškas kolektyvas.

9 lentelė. Sociologiniai – demografiniai respondentų duomenys (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Lytis	Vyras	72%
	Moteris	28%
	Viso	100%
Išsilavinimas	Pradinis	0%
	Vidurinis	7%
	Profesinis	22%
	Aukštesnysis (dabar aukštasis koleginius)	18%
	Bakalauro laipsnis	38%
	Nebaigtas aukštesnysis (dabar aukštasis koleginius)	3%
	Magistro laipsnis	9%
	Aukštesnis nei magistro laipsnis	0%
	Kita	3%
	Viso	100%
	Pareigos	Padalinio vadovas
Aukštesnioji grandis		8%
Vidurinioji grandis		47%
Žemesnioji grandis		40%
Viso		100%
Darbo stažas VSAT Pagėgių PR	Iki 1 metų	4%
	Nuo 1 iki 5 metų	19%
	Nuo 6 iki 10 metų	20%
	Nuo 11 iki 15 metų	20%
	Daugiau nei 15 metų	37%
	Viso	100%

Visų apklausoje dalyvavusių pareigūnų amžiaus vidurkis 40 metų. Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis matosi, kad 66 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (aukštasis koleginius, bakalauro ar magistro laipsnis). Žvelgiant į respondentų duomenis galima teigti, kad didžioji dauguma turi įgijusi didelę darbo patirtį, beveik 37 proc. dirba VSAT Pagėgių PR daugiau nei 15 metų, 20 proc. dirba nuo 11 iki 15 metų bei beveik 20 proc. nuo 6 iki 10 metų. Šie skaičiai parodo, kad apie 20 procentų VSAT Pagėgių PR darbuotojų per 5 metus naujai atėjo dirbti į VSAT Pagėgių PR. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių pareigūnų 47 proc. tarnybą vykdo viduriniojoje grandyje bei 40 proc. žemesniojoje grandyje.

Tyrimo etika. Organizuojant apklausą, vadovautasi konfidencialumo ir savarankiškumo principais. Apklausoje įvadinėje dalyje apklausoje dalyviai buvo informuojami, kad: tyrimas yra anonimiškas;

gauti duomenys nebus niekur viešai skelbiami, o naudojami tik studijų metu pristatant magistro baigiamąjį projektą. Apklausos įvadinėje dalyje taip pat pristatomas tyrimo tikslas, pateikta trumpa informacija apie save (mokymosi įstaiga, studijų kryptis, kursas).

Duomenų analizės metodas. Duomenų analizei naudota Microsoft Excel programa, kuri buvo pritaikyta vidutinių reikšmių skaičiavimui, gautus duomenis pateikiant vidurkis \pm standartinis nuokrypis. Taip pat duomenys analizuoti ir pateikti procentine išraiška.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas VSAT Pagėgių PR nuo 2019 m. gruodžio 6 d. iki 2020 m. vasario 17 d. VSAT Pagėgių pasienio rinktinė pasirinkta neatsitiktinai. Tai magistro baigiamojo darbo autoriaus darbovietė. Apklausos anketa patalpinta www.apklausa.lt tinklalapyje, o nuoroda į apklausą buvo siunčiama elektroniniu paštu VSAT Pagėgių PR pareigūnams. Laiške buvo pateikiama informacija apie tyrimo organizatorių ir tyrimo atlikimo tikslą. Toks anketos pildymo būdas buvo pasirinktas siekiant suteikti galimybę pareigūnams išsaugoti anonimiškumą, savarankiškumą taip pat neįpareigojant jų prieš savo valią dalyvauti anketinėje apklausoje.

Apklausos anketos struktūra. Apklausos anketa sudaryta iš 23 klausimų. Apklausos anketos pradžioje yra pateikiama įvadinė informacija apie tyrimo autorių, įvardintas tyrimo pavadinimas bei tikslas. Įvadinėje dalyje taip pat pažymima, kuo šis tyrimas yra svarbus ir kaip bus panaudoti gauti tyrimo duomenys. Anketos klausimų grupės bei joms priskirti klausimai ir jų pagrindimas išdėstytas pateiktoje lentelėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Anketos klausimų sandara ir pagrindimas (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

Klausimų grupė	Klausimai anketoje	Klausimų pagrindimas
Sociologiniai – demografiniai duomenys	1,2,3,4,5 klausimai	Šiais klausimais siekiama charakterizuoti tyrime dalyvavusius pareigūnus. <i>Klausimai parengti savarankiškai.</i>
Motyvavimo sistemos VSAT Pagėgių PR nustatymas	6,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19 klausimai	Klausimais siekiama nustatyti, koka motyvavimo sistema egzistuoja VSAT Pagėgių PR. <i>Klausimai sudaryti remiantis literatūros bei teisės aktų analizėmis, pateiktomis šio darbo 1.1., 1.3., 2.1. poskyriuose. Mokslinės literatūros autoriai (Adams, Stephen, Downs, Palidauskaitė, Segalovičienė, Gražulis, Markuckienė, Grauslytė, Vitkauskas).</i>
Respondentų nuomonė kaip reikėtų tobulinti motyvavimo sistemą	15,16,20,21,22,23 klausimai	Klausimais siekiama nustatyti, kaip reikėtų tobulinti VSAT Pagėgių PR motyvacinę sistemą. <i>Klausimai sudaryti remiantis teisės aktų analize, pateikta šio darbo 2.1., 2.4. poskyriuose.</i>

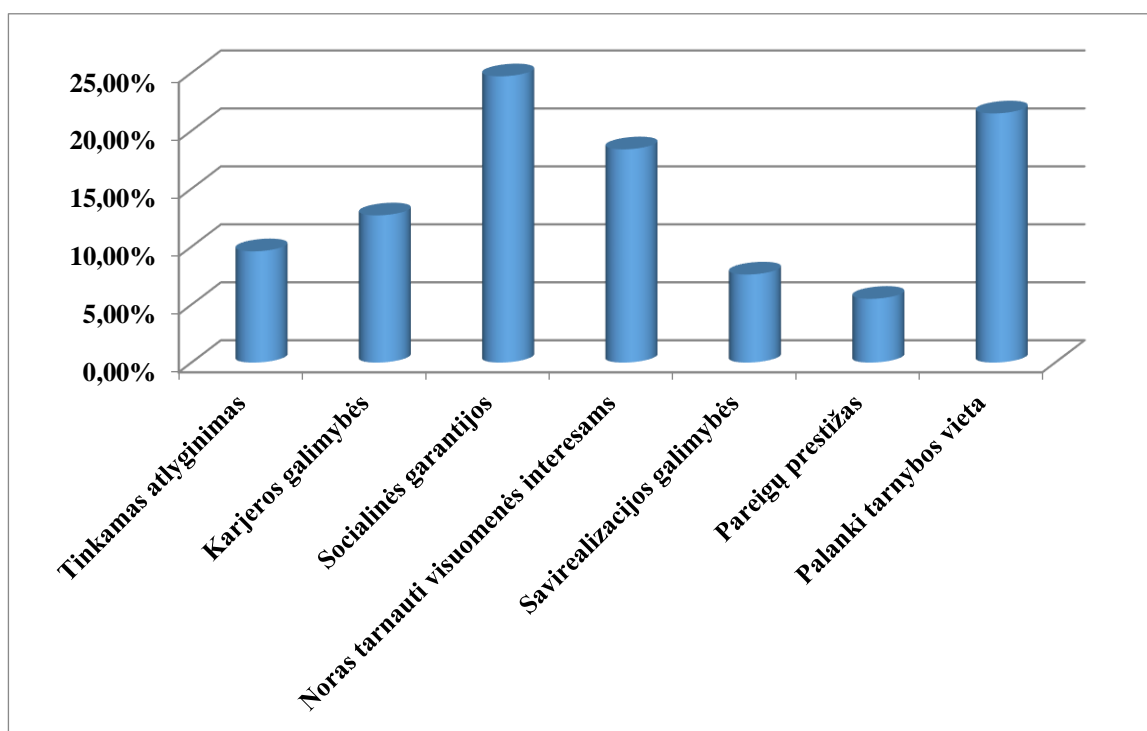
Pagal lentelėje išdėstytus duomenis matyti, kad kiekybinis tyrimas, vykdant anketinę apklausą, parengtas remiantis teisės aktų analize bei literatūros analize, kurioje analizuojama J. S. Adams teisingumo teorijos kertinė mintis (pamatinė motyvacija efektyviam darbui organizacijoje yra atlygio už darbą teisingumo jausmas), Stephen idėja (pasitenkinimas nulemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą), Grauslytės teiginys (vienas pagrindinių veiksnių įtakančių motyvaciją valstybės tarnyboje tai kasmetinis veiklos vertinimas) bei A. Downs mintis - jog nepaisant to, kokie yra konkretūs tikslai, visi valstybės tarnautojai yra stipriai motyvuojami savo pačių asmeninių interesų.

Tyrimo dalyviai: VSAT Pagėgių PR statutiniai valstybės tarnautojai.

Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai. Tiriant VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą pagrindinis ir vienintelis kriterijus atsirenkant apklausos dalyvius buvo informantų darbo vieta. Apklausoje dalyvavę pareigūnai apklausos vykdymo laikotarpiu turėjo dirbti VSAT Pagėgių PR.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

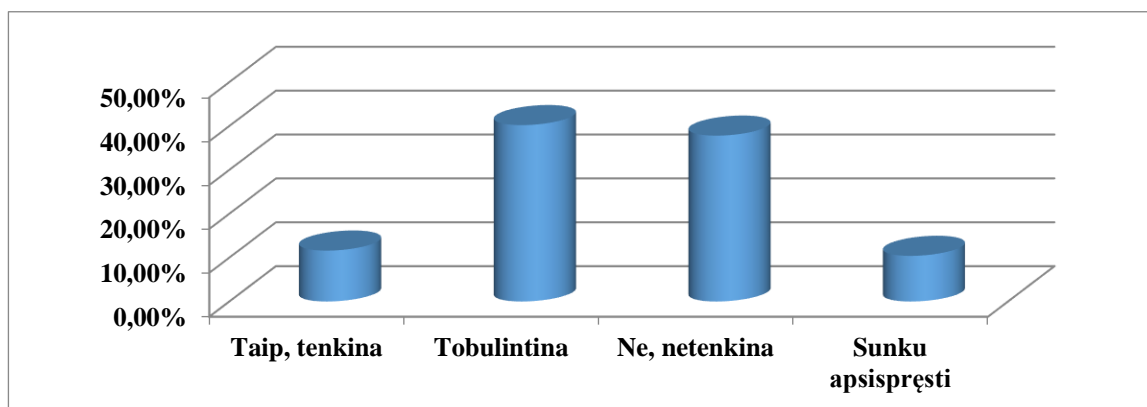
Mokslinėje literatūroje analizuojami tyrimai pabrėžia, kad valstybės tarnautojų darbo pasirinkimo motyvus (atsidavimą visuomenės interesams, norą prisidėti prie viešosios politikos, aukojimąsi, atjautą), galima vertinti kaip alternatyva racionalioms ir savanaudiškus interesus akcentuojančioms teorijoms (Perry, 2000). Mokslininkai akcentuoja, kad valstybės tarnautojo karjerą dažniausiai renkasi asmenys, kurie turi norą padėti kitiems, pirmumą teikiantys ne asmeniniams, o visuomenės interesams, ne pelno siekimui, nuolat besirūpinantys kitais. Analizuojant VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą pirmiausia jų buvo prašoma įvardinti, *kokie motyvai paskatino respondentus pasirinkti tarnybą VSAT Pagėgių PR?* (žr. 9 paveikslą).



9 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų skatinimo priemonių pasirinkimo motyvai (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Pagal pateiktus atsakymus daugelis respondentų teikia pirmenybę išoriniams veiksniams. Ketvirtadaliui (25 proc.) respondentų svarbiausias veiksnys renkantis tarnybą VSAT Pagėgių PR buvo socialinės garantijos, 22 proc. palanki tarnybos vieta. Vienas iš pagrindinių vidinių veiksmų įtakojančių tarnybos pasirinkimą VSAT Pagėgių PR yra noras tarnauti visuomenei, tokį atsakymą pasirinko beveik penktadalis (18 proc.) respondentų. Pastebima, kad renkantis darbo vietą asmuo dar neteikia pirmumo darbo užmokesčiui, nes tik 9 proc. respondentų paminėjo šį faktorių dėl kurio pasirinko tarnybą VSAT Pagėgių PR. Žinoma ne paskutinėje vietoje ir karjeros galimybės, šį faktorių kaip viena svarbiausių nurodė 13 proc. apklaustųjų. Apibendrinant galima teigti, kad šiuo aspektu asmenims nėra svarbiausias veiksnys darbo užmokestis, didesnis procentas apklaustųjų pirmenybę teikia socialinėms garantijoms (saugumas, pastovumas, stabilumas), palankiai tarnybos vietai (darbo vieta arčiau gyvenamosios vietos) bei noras padėti visuomenei. Tai parodo, kad pasienio pareigūno profesijos pasirinkimas yra iš anksto apsvarstytas. Daugelis atliktų tyrimų taip pat pabrėžia, kad valstybės tarnautojo karjerą renkasi asmenys, kurie nori padėti kitiems. Analizuojant šį klausimą lytiškumo aspektu pareigūnės moterys pirmumą teikė socialinėms garantijoms, norui tarnauti visuomenei bei palankiai darbo vietai. Ypatingai ryškus skirtumas nuo vyrų pareigūnų tai, kad moterys pareigūnės labiau išskyrė norą tarnauti bei padėti visuomenei.

Siekiant gerų darbo rezultatų bei darbų atlikimo kokybės yra labai svarbu koks yra pareigūnų pasitenkinimas darbu bei galiojančia motyvavimo sistema. Jei pareigūnas nepatenkintas esama motyvavimo sistema jis nebus motyvuotas tinkamai atlikti savo funkcijas, dėl to kentės organizacijos prestižas ir rezultatai bei pasitikėjimas visuomenėje. Siekiant nustatyti VSAT Pagėgių PR pareigūnų pasitenkinimą darbu bei esančia motyvavimo sistema buvo užduotas klausimas *ar pareigūnus tenkina šiuo metu veikianti pareigūnų motyvavimo sistema?* (žr. 10 paveikslą).

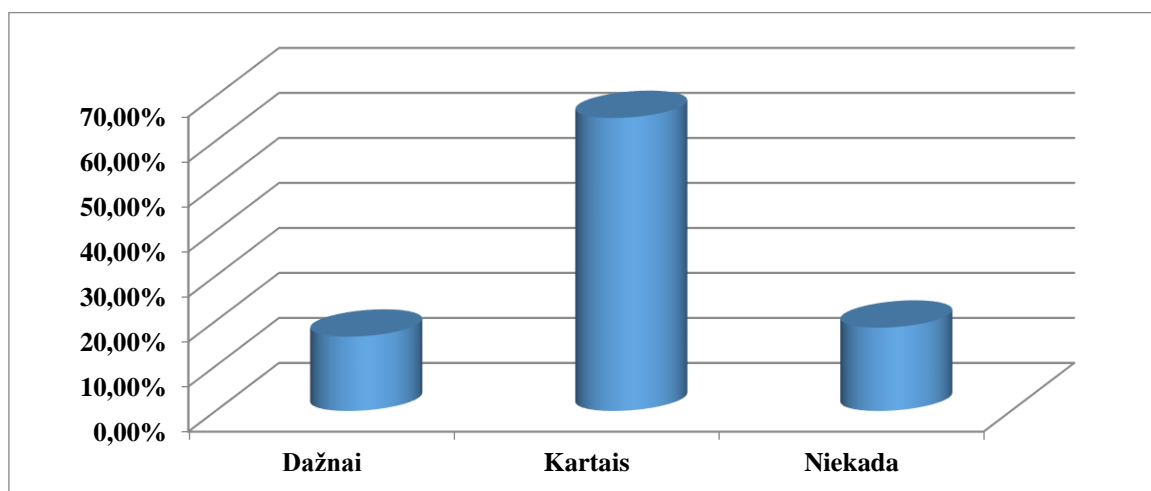


10 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų pasitenkinimas motyvavimo sistema (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Analizuojant atsakymus pastebima, kad 40 proc. VSAT Pagėgių PR pareigūnų dalyvavusių apklausoje teigia, kad dabar galiojanti motyvacinė sistema yra tobulintina ir 38 proc. pasisakė, kad dabartinė sistema jų netenkina. Tad galima teigti ir daryti išvadas, kad beveik aštuoni iš dešimties (78 proc.) apklaustų respondentų pasisako už dabar galiojančios motyvacinės sistemos keitimą ar tobulinimą. Tik kiek daugiau nei dešimtadalis respondentų (11,6 proc.) pasisakė, kad galiojanti sistema juos tenkina.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokia respondentų nuomonė apie darbo vietos keitimą ir ar pastarieji apie tai galvoja. Siekiant nustatyti VSAT Pagėgių PR pareigūnų tarpe vyraujančias

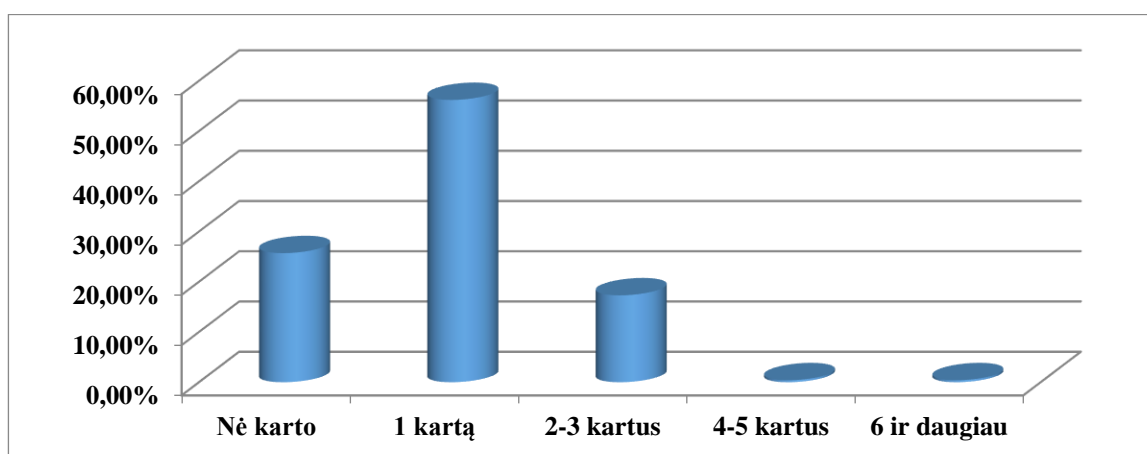
nuomones šioje srityje respondentų buvo klausama *ar jie galvoja apie darbo keitimą?* (žr. 11 paveikslą).



11 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų nuomonė apie darbo vietos keitimą (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Atlikus apklausą matyti, kad 65 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų kartais pagalvoja apie savo darbo vietos keitimą, beveik penktadalis (17 proc.) respondentų apie tai galvoja dažnai. Na ir tik 18 proc. pareigūnų negalvoja ir neketina keisti savo darbo vietos. Dar vienas veiksnys pagrindžiantis pareigūnų tarpe vyraujančias nuomones yra šie apklausos rezultatai, kurie patvirtina ir 10 paveiksle pristatomus tyrimo rezultatus. Analizuojant pateiktus individualius atsakymus ypač aiškiai matosi, kad apie darbo keitimą galvoja padalinių vadovai. Iš 12 apklausoje dalyvavusių padalinių vadovų 11 galvoje apie darbo vietos keitimą. Kaip matome pagal skaičius tai tikrai pateikti atsakymai darbdavį gali neraminti ir jei situacija nesikeis bent jau dažnai apie darbo keitimą galvojantys pareigūnai taip gali ir pasielgti.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ar respondentai buvo skatinami už tarnybos rezultatus, tad jų buvo klausama *ar pareigūnai per paskutinius metus buvo paskatinti?* (žr. 12 paveikslą).

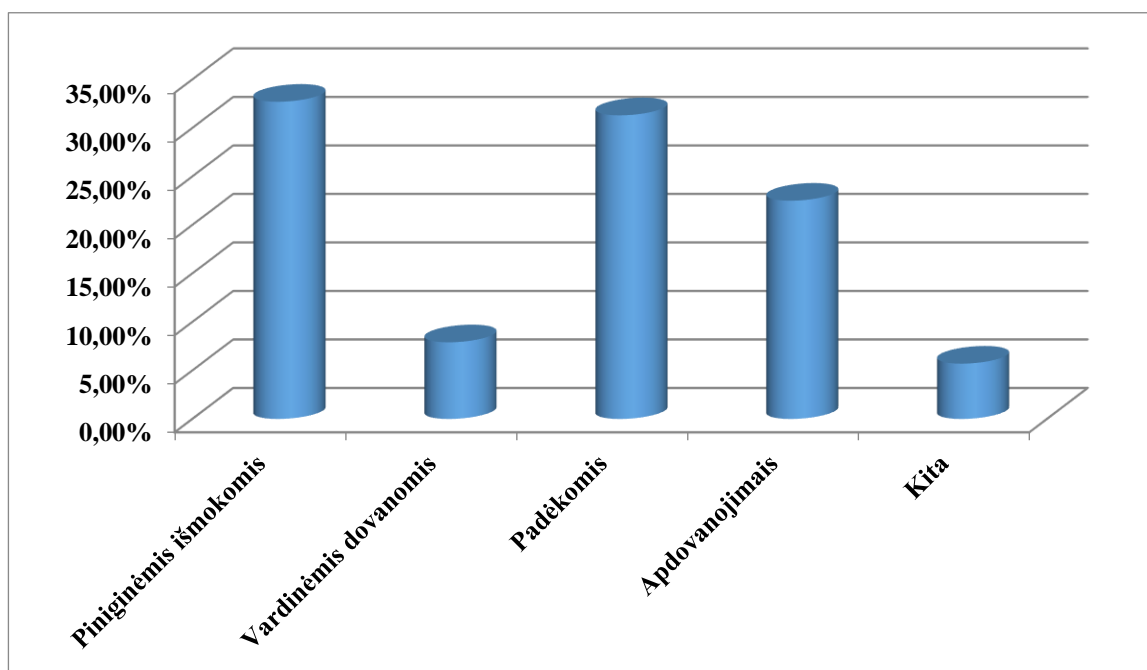


12 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų paskatinimai per paskutinius metus (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Gauti rezultatai atskleidė, kad 87 proc. respondentų per paskutinius metus buvo skatinti. Paskatinimo skaičiai tikrai džiugina, nes didžioji dauguma apklaustųjų vienaip ar kitaip per paskutinius metus buvo skatinami, tik 13 proc. pareigūnų skatinti nebuvo. Šie skaičiai parodo, kad

VSAT Pagėgių PR vadovybė stengiasi motyvuoti savo pavaldžius pareigūnus. Žinoma ne visada šios skatinimo priemonės patenkina pareigūnų norus.

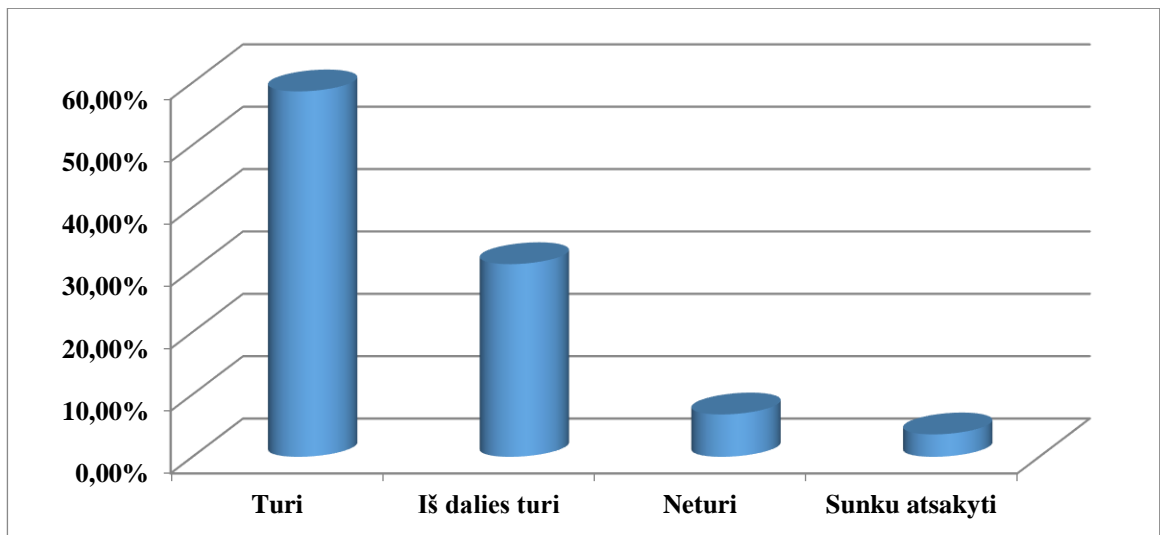
Vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu 2018 m. birželio 29 d. XIII-1381, (2018) pareigūnai už gerus darbo rezultatus gali būti skatinami. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokiomis priemonėmis respondentai buvo skatinti, todėl VSAT Pagėgių PR pareigūnų buvo paklausta *kokiomis skatinimo priemonėmis per paskutinius metus buvo paskatinti?* (žr. 13 paveikslą).



13 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų skatinimo priemonės (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Trečdalis (33 proc.) respondentų atsakė, kad buvo skatinti įvairiomis piniginiėmis išmokomis (vienkartinės premijos, veiklos vertinimas ir pan.), 22 proc. apklaustųjų buvo paskatinti įvairiais apdovanojimais (pasižymėjimo ženklai, medaliai), 8 proc. buvo apdovanoti vertingomis vardinėmis dovanomis (planšetės, laikrodžiai, rašikliai). 3 proc. respondentų buvo paskatinti VSAT vado arba Pagėgių pasienio rinktinės vado padėkomis. Kai kurios skatinimo priemonės (pavyzdžiui padėka) pareigūnų tarpe nėra labai gerai vertinamos, tad būtų galima daryti prielaidą, kad pareigūnai, kurie buvo paskatinti padėkomis nebuvo labai patenkinti ar labiau motyvuoti atlikti savo funkcijas. Analizuojant rezultatus detaliau matosi, kad padėka motyvuoja tos pareigūnus, kurie dar neseniai dirba VSAT Pagėgių PR, o pareigūnams turintiems didesnę darbo stažą padėka nėra didelis motyvavimo veiksnys.

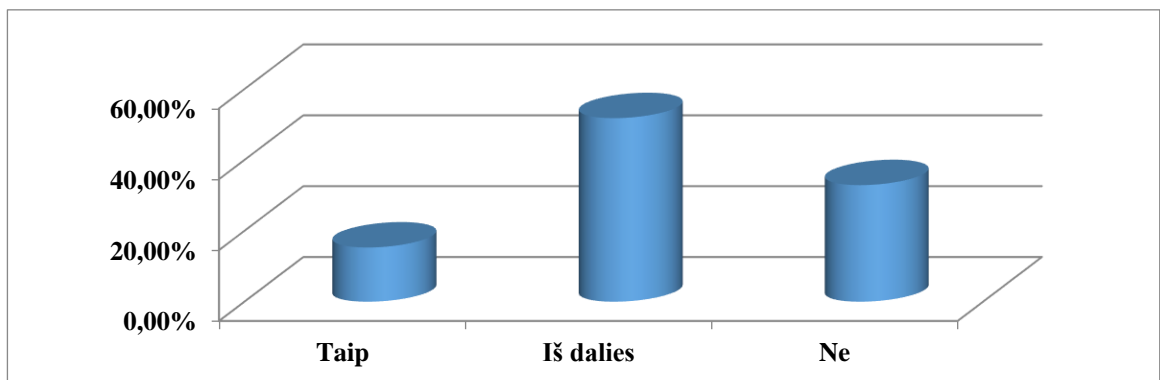
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar taikomos motyvavimo priemonės turi reikšmės respondentų atliekamam darbui. Kai kurie teoretikai teigia, kad ne pasitenkinimas nulemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą. Norint pagrįsti ar paneigti šį teiginį VSAT Pagėgių PR pareigūnų buvo klausiamai *ką jie mano apie motyvavimo įtaką jų darbo efektyvumui?* (žr. 14 paveikslą).



14 pav. VSAT Pagėgių PR pareigūnų motyvavimo įtaka darbo efektyvumui (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Dauguma apklaustųjų (58 proc.) mano, kad motyvavimas skatina siekti geresnių darbo rezultatų bei efektyvumo tarnyboje. Beveik trečdalis (31 proc.) apklaustųjų pareigūnų pažymėjo, kad motyvavimo sistema iš dalies turi poveikį darbo efektyvumui. Tad apibendrinant galime teigti, kad 89 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustųjų pareigūnų mano jog tinkamas motyvavimas gerina darbo efektyvumą ir rezultatų siekimą. Tik 7 proc. respondentų atsakė, kad motyvavimas neturi jokios įtakos darbo efektyvumui. Analizuojant pateiktus atsakymus dauguma respondentų patvirtina mokslinėje literatūroje aprašomas nuostatas, kad tinkama motyvacinė sistema motyvuoja darbuotojus dirbti efektyviai.

Mokslinėje literatūroje yra aprašoma, jog pamatinė motyvacija efektyviam darbui organizacijoje yra atlygio už darbą teisingumo jausmas (Adams,1965). Darbuotojui yra labai svarbu gauti atitinkamą (teisingą) atlygį už jo atliekamą darbą. Įstaigų darbuotojai lygina savo gaunamą atlygį su savo bendradarbių, kurie atlieką tą patį darbą gaunamu atlygiu. Atliktose moksliniuose tyrimuose viena iš pagrindinių skatinimo priemonių yra darbo užmokestis, todėl VSAT Pagėgių PR pareigūnų buvo paklausta *ar jų gaunamas atlygis teisingas lyginant su jų atliekamais darbais (funkcijomis)?* (žr. 15 paveikslą).



15 pav. Darbo atlygio teisingumas lyginant su jų atliekamomis funkcijomis (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Daugiau kaip pusę (52 proc.) apklaustųjų atsakė, kad jų gaunamas atlygis iš dalies teisingas lyginant su jų atliekamomis funkcijomis. 15 proc. apklaustų pareigūnų pasakė, kad atlyginimas yra teisingas, o trečdalis (33 proc.) mano, kad jų darbo užmokestis yra neteisingas lyginant su jų atliekamomis pareigomis.

Įvairiose moksliniuose darbuose bei straipsniuose aprašoma kokios motyvacinės priemonės labiausiai motyvuoja darbuotojus tiek privačiame, tiek viešame sektoriuose. Todėl VSAT Pagėgių PR pareigūnų buvo paklausta *kokios skatinimo priemonės labiausiai motyvuoja?* (žr. 11 lentelę). Atsakymo variantų svarbą parodo vieta. Svarbiausias atsakymo variantas užima aukščiausią vietą. Taškai yra atsakymų į klausimą suma. Mažiausią taškų skaičių turi svarbiausias atsakymas. Didžiausią taškų skaičių turi mažiausiai svarbus atsakymas. Siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, respondentų buvo prašoma įvardinti,

11 lentelė. VSAT Pagėgių PR pareigūnus labiausiai motyvuojantys veiksniai (sudaryta darbo autoriaus, 2020)

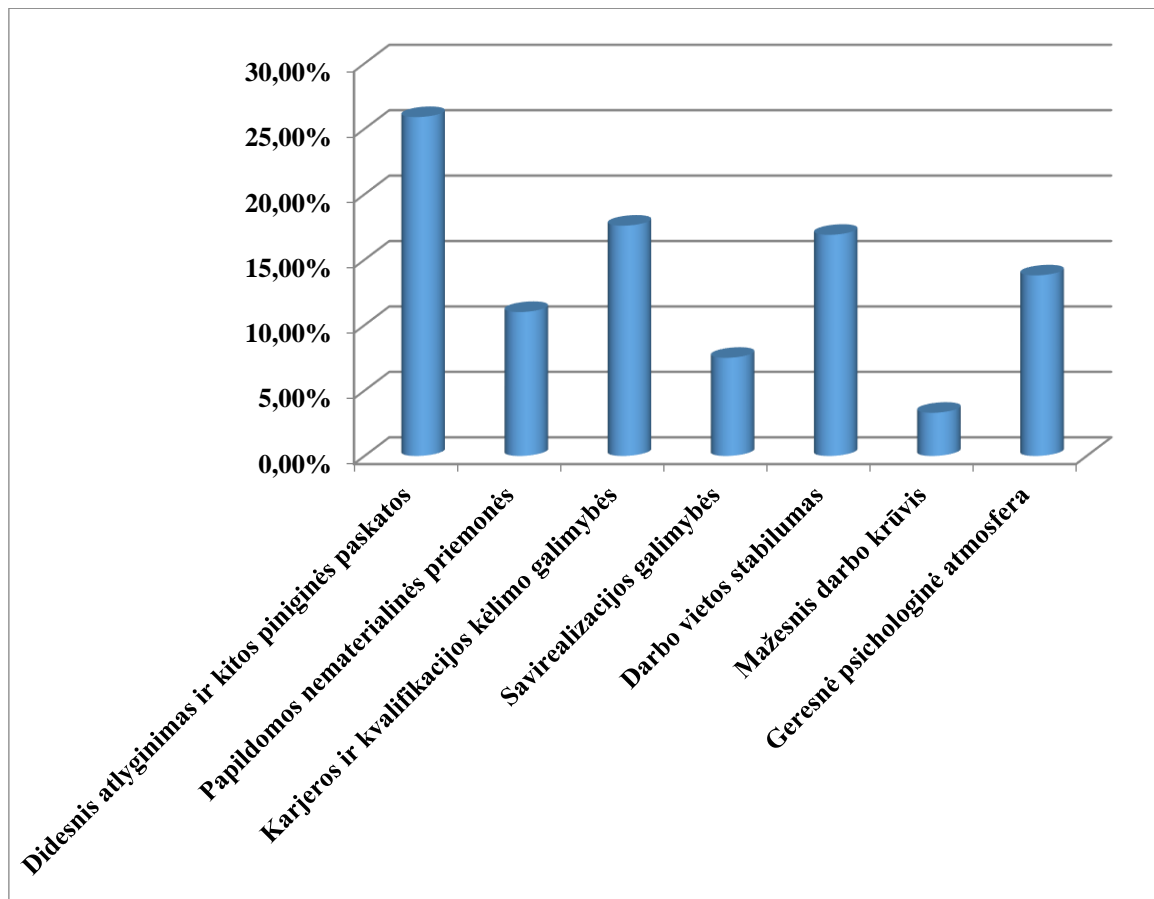
Veiksny	Vieta	Taškai
Darbo užmokestis	1	648
Darbo pobūdis	2	724
Atmosfera kolektyve	3	753
Santykiai su vadovu	4	787
Galimybė kelti kvalifikaciją	5	808

Lentelėje išdėstyti rezultatai parodo, kad VSAT Pagėgių PR pareigūnus labiausiai pagal svarbą motyvuoja:

- darbo užmokestis;
- darbo pobūdis (įdomus darbas, vykdomų funkcijų patrauklumas);
- atmosfera kolektyve (geras mikroklimatas tarp darbuotojų);
- santykiai su vadovu (geras - teisingas vadovas);
- galimybė kelti kvalifikaciją.

Pateikti atsakymai dar kartą įrodo, kad teorija šiek tiek skiriasi nuo realybės, nes kai kurie teoretikai moksliniuose straipsniuose teigia, kad darbo užmokestis nėra svarbiausias veiksnys, tačiau praktikoje apklausos rodo, kad visiems apklaustiems pareigūnams atlyginimas yra labai svarbi motyvavimo priemonė.

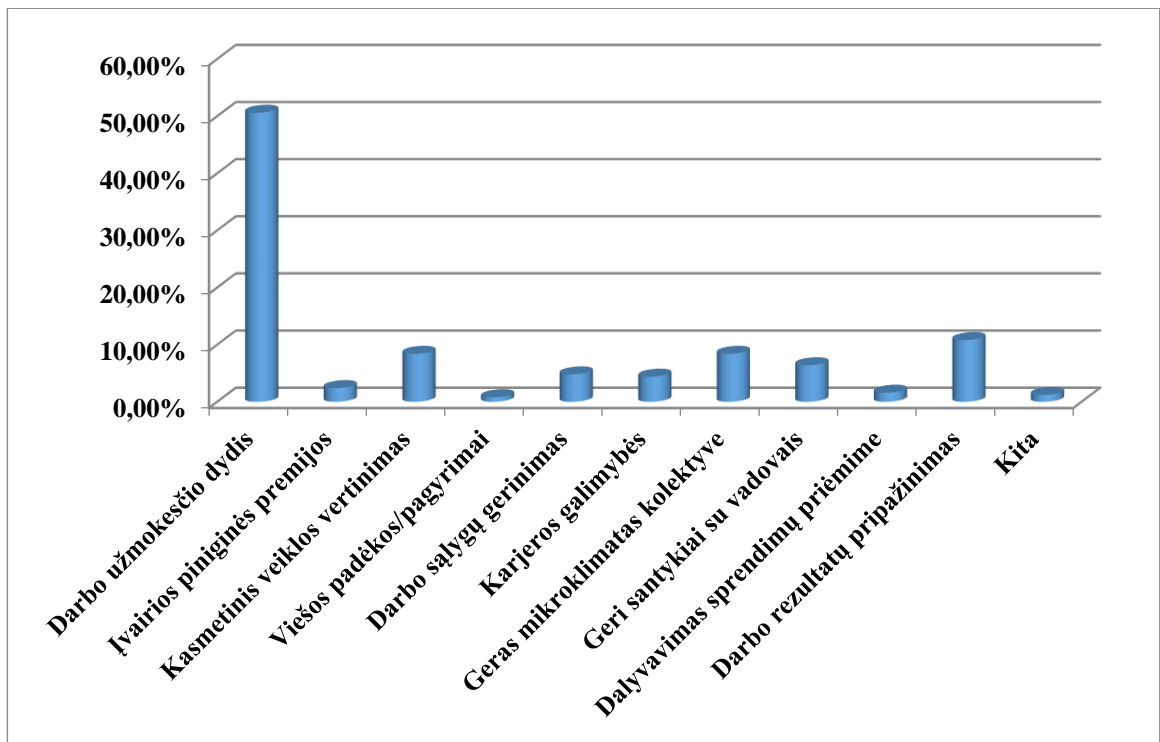
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar taikomos motyvacinės priemonės turi reikšmės respondentų apsisprendimui toliau dirbti VSAT Pagėgių PR. Moksliniuose straipsniuose kaip pagrindiniai motyvai, kurie įtakoja darbuotojus pasilikti organizacijose minimi: įdomus darbas, karjeros galimybės, pakankamas atlyginimas, puiki darbo atmosfera, socialinės garantijos, prasmingas darbas ir kt. Atsižvelgiant į tai VSAT Pagėgių PR pareigūnams buvo užduotas klausimas, *kokie motyvai paskatintų pasilikti dirbti šioje įstaigoje?* (žr. 16 paveikslą).



16 pav. Motyvai skatinantys pareigūnus pasilikti dirbti VSAT Pagėgių PR (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

30 proc. respondentų atsakė, kad juos labiausiai motyvuotų pasilikti dirbti VSAT Pagėgių PR, didesnis atlyginimas bei kitos piniginės motyvacinės priemonės. 17 proc. apklaustųjų motyvuotų darbo vietos stabilumas bei karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybės. 14 proc. apklaustųjų nurodė, kad juos pasilikti motyvuotų geresnė psichologinė atmosfera (mikroklimatas). Apibendrinant galima teigti jog šie rezultatai parodė, kad 58 proc. respondentų mano, kad juos labiausiai motyvuotų pasilikti VSAT Pagėgių PR piniginės motyvavimo priemonės. Lyginant respondentų atsakymus su mokslinėje literatūroje minimais pagrindiniais motyvais galima teigti, kad pozicijos šioje srityje sutampa.

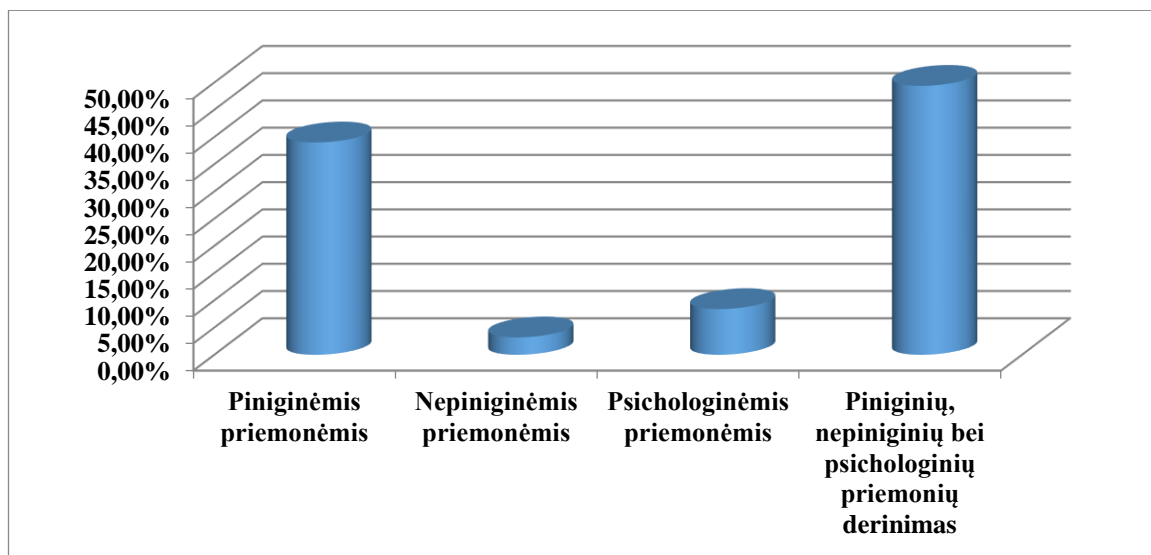
Siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, respondentų buvo pasiteirauta *kas jų nuomone labiausiai skatina motyvaciją?* (žr. 17 paveikslą).



17 pav. Priemonės skatinančios motyvaciją (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Pusę (50 proc.) respondentų pasakė, kad darbo užmokesčio dydis labiausiai skatina motyvaciją, kiek daugiau nei dešimtadalis (11 proc.) apklaustųjų nurodė, kad labiausiai motyvaciją skatina darbo rezultatų pripažinimas. Už gerą mikroklimatą kolektyve, kaip motyvaciją skatinančią priemonę pasisakė beveik dešimtoji dalis (9 proc.) respondentų. 8 proc. apklaustų pareigūnų mano, kad kasmetinis veiklos vertinimas yra labiausiai skatinanti motyvavimo priemonė. Gauti rezultatai patvirtina, kad labiausiai motyvaciją skatinančios priemonės yra materialinės (piniginės). Iš ne piniginių priemonių, kaip labiausiai skatinančios motyvaciją buvo paminėtos darbo rezultatų pripažinimas (11 proc.), geras mikroklimatas (9 proc.), geri santykiai su vadovais (5 proc.), darbo sąlygų gerinimas (5 proc.), dalyvavimas sprendimų priėmime (2 proc.). Taip pat nėra teigiamai vertinamos ir viešos padėkos bei pagyrimai (tik 1 proc.).

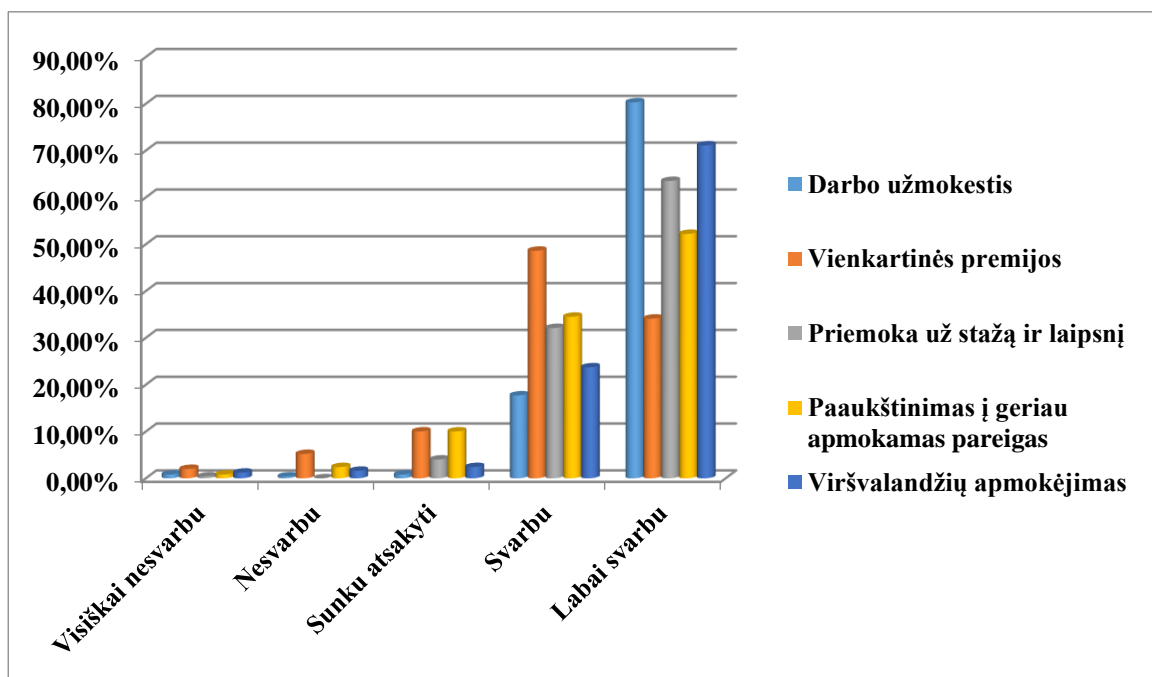
Analizuotoje mokslinėje literatūroje buvo minimos tiek piniginės skatinimo priemonės, tiek nepiniginės motyvavimo priemonės. Daug įvairių svarstymų, kurios priemonės yra efektyvesnės ir kurias būtų galima taikyti dažniau. Respondentų buvo prašoma įvardinti, kiek jiems asmeniškai svarbūs atitinkami faktoriai, dirbant valstybės tarnyboje. Šiuo klausimu siekiama identifikuoti, ar vertinant darbą valstybės tarnyboje yra svarbūs motyvaciniai veiksniai, todėl pareigūnams buvo užduotas klausimas, *kokias priemones būtų efektyviau taikyti VSAT Pagėgių PR pareigūnams?* (žr. 18 paveikslą).



18 pav. Efektyviausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos priemonės (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

49 proc. respondentų mano, kad efektyviausias būdas motyvuoti pareigūnus yra piniginių, nepiniginių bei psichologinių priemonių derinimas. 39 proc. respondentų atsakė, kad efektyviausios priemonės – piniginės, beveik dešimtadalis (9 proc.) pareigūnų atsakė, kad psichologinės priemonės. Na ir tik 3 proc. – nepiniginės priemonės.

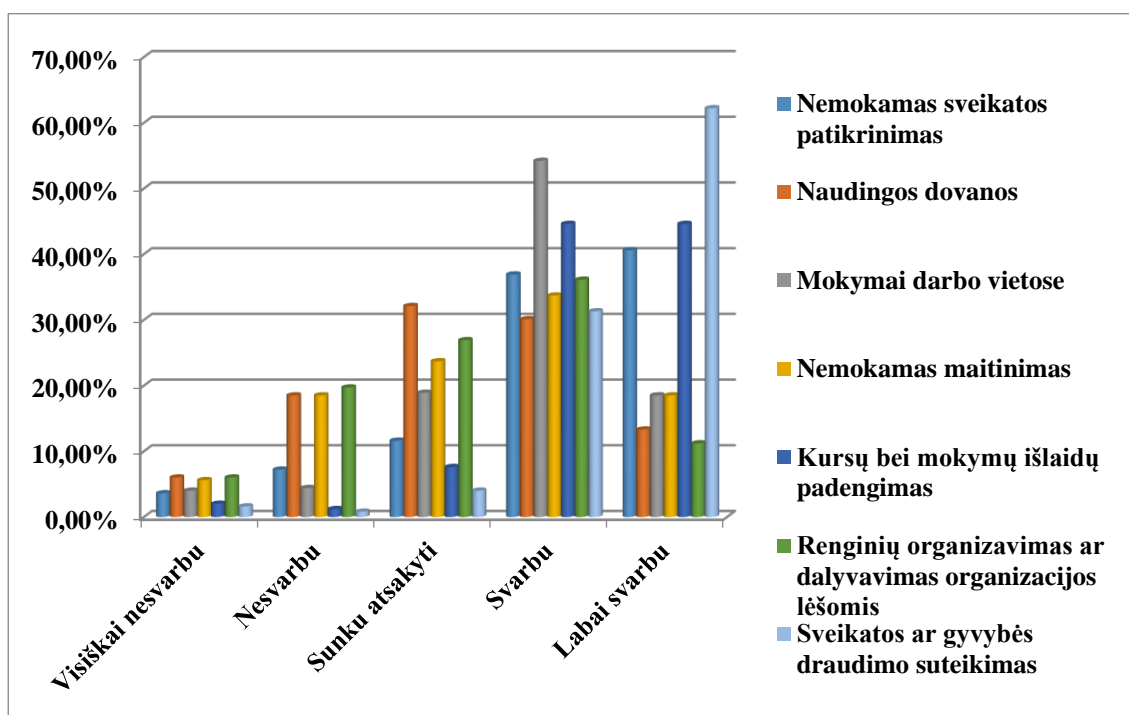
Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti tobulintinas sritis bei detaliau išanalizuoti kiek VSAT Pagėgių PR pareigūnams yra svarbios piniginės, nepiniginės, teisinės bei psichologinės motyvavimo priemonės. Iš materialinių piniginių priemonių buvo išskirtos šios: darbo užmokestis, vienkartinės premijos, priemoka už stažą ir laipsnį, paaukštinimas į geriau apmokamas pareigas, viršvalandžių apmokėjimas. Anketoje pareigūnų buvo paklausta, *kaip jie pagal svarbą vertina materialines (pinigines) priemones?* (žr. 19 paveikslą).



19 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos materialinės (piniginės) motyvavimo priemonės (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

99 proc. respondentų atsakė, kad darbo užmokestis yra labai svarbus arba svarbus motyvas. Vienkartinės premijos labai svarbu arba svarbu pasirodė 83 proc. apklaustiems pareigūnams. 96 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų mano, kad labai svarbi arba svarbi kaip motyvavimo priemonė yra priemoka už stažą ir laipsnį. 88 proc. respondentų pasisakė, kad paaukštinimas į geriau apmokamas pareigas yra labai svarbu arba svarbu. 95 proc. apklaustųjų pareigūnų labai svarbu arba svarbu viršvalandinis apmokėjimas. Analizuojant diagramą galima teigti, kad darbo užmokesčio dydis yra svarbiau nei paaukštinimas į aukštesnes pareigas. Apibendrinant (piniginių) materialinių priemonių svarbą galima teigti, kad apie 88 – 99 proc. respondentų šios priemonės yra labai svarbios arba svarbios ir, kad tai viena geriausių motyvavimo priemonių. Ypatingai iš apklausos matosi, kad didesnę svarbą turi ilgalaikės materialinės (piniginės) priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, priemoka už stažą ir laipsnį. Mažiau svarbios yra vienkartinės premijos.

Mokslinėje literatūroje kaip labai svarbios motyvavimo priemonės išskiriamos materialinės (nepiniginės) priemonės. Kai kurie teoretikai šias motyvavimo priemones vertina kaip labiau reikšmingas nei pinigines skatinimo priemones. Siekiant išanalizuoti VSAT Pagėgių PR pareigūnų nuomonę šiuo klausimu anketoje buvo užduotas klausimas, *kaip pagal svarbą pareigūnai vertina materialines nepinigines motyvavimo priemones?* (žr. 20 paveikslą).

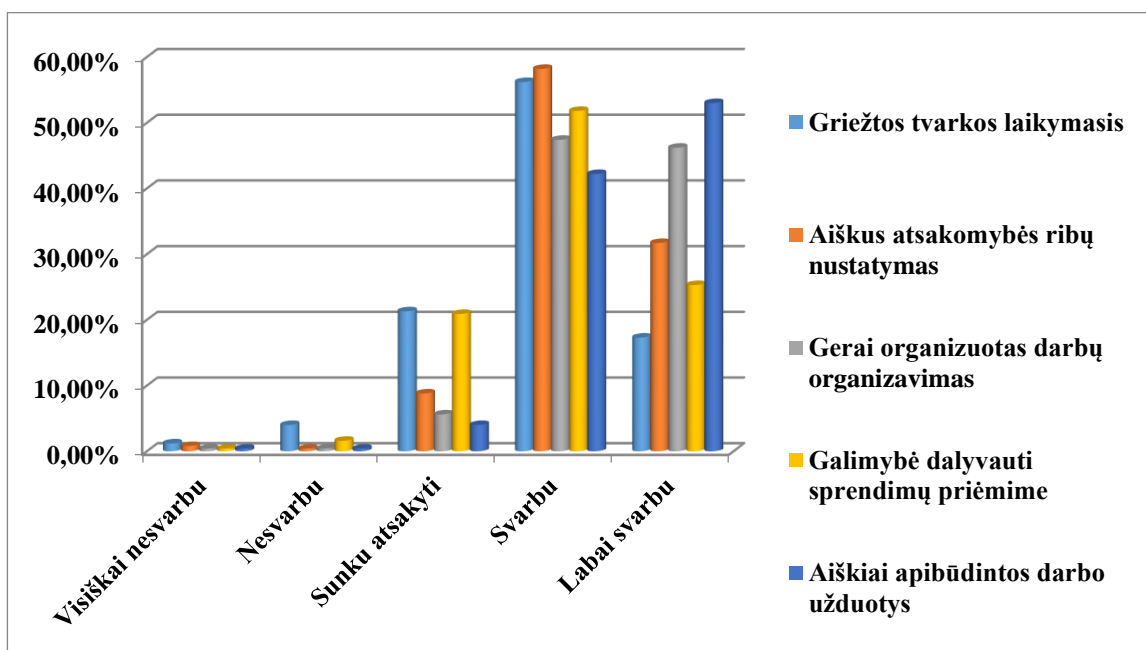


20 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos materialinės (nepiniginės) motyvavimo priemonės (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Analizuojant surinktus duomenis apie materialines (nepinigines) motyvavimo priemones matome kitokį procentų pasiskirstymą nei 19 paveiksle prie materialinių (piniginių) motyvavimo priemonių. 78 proc. respondentų atsakė, kad nemokamas sveikatos patikrinimas ir priežiūra yra labai svarbus arba svarbus motyvas. Naudingos dovanos labai svarbu arba svarbu pasirodė 43 proc. apklaustųjų pareigūnų. 73 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų mano, kad labai svarbi arba svarbi kaip motyvavimo priemonė yra mokymai darbo vietoje. Šiek tiek daugiau kaip pusė (53 proc.) respondentų pasisakė, kad nemokamas maitinimas yra labai svarbu arba svarbu. Devyniems iš

dešimties (90 proc.) apklaustų pareigūnų labai svarbu arba svarbu, kursų bei mokymų išlaidų padengimas. 47 proc. respondentų mano, kad labai svarbu arba svarbu renginių organizavimas ar dalyvavimas juose organizacijos lėšomis. 96 proc. pareigūnų atsakė, kad labai svarbu arba svarbu yra sveikatos ar gyvybės draudimo suteikimas. Galima daryti prielaidą, kad tai įtakoja pareigūnų atliekamo darbo pavojingumas. Apibendrinant materialinių (nepiniginių) priemonių svarbą galima teigti, kad pareigūnams šios priemonės yra mažiau labai svarbios arba svarbios nei materialinės (piniginės) motyvacinės priemonės. Šios priemonės labiau tinkamos, kaip „paramos“ prie materialinių (piniginių) priemonių. Analizuojant duomenis taip pat išryškėjo, kad pareigūnai labiau vertina tas motyvacinės priemonės, kurios yra ilgalaikės, daugiau kainuoja ir daugiau naudingos viešame gyvenime (kursų bei mokymų išlaidų padengimas, sveikatos ar gyvybės draudimas, nemokama sveikatos priežiūra). Mažiau pareigūnai vertina tas skatinimo priemonės, kurios ir taip lengvai prieinamos ir sąlyginai nedaug kainuoja (naudingos dovanos, nemokamas maitinimas, renginių organizavimas ir dalyvavimas juose už organizacijos lėšas).

Teisinės motyvacinės priemonės labiau apibrėžtos įvairiose teisės aktuose. Tokios priemonės kaip tam tikros nustatytos tvarkos laikymasis, aiškus funkcijų ir atsakomybės nustatymas, aiškios darbo užduotys taip pat veikia kaip motyvaciniai veiksniai. Analizuojant šias motyvavimo priemones bei jų poveikį pareigūnams anketoje buvo užduotas klausimas, *kaip pagal svarbą pareigūnai vertina teisinės motyvavimo priemones?* (žr. 21 paveikslą).

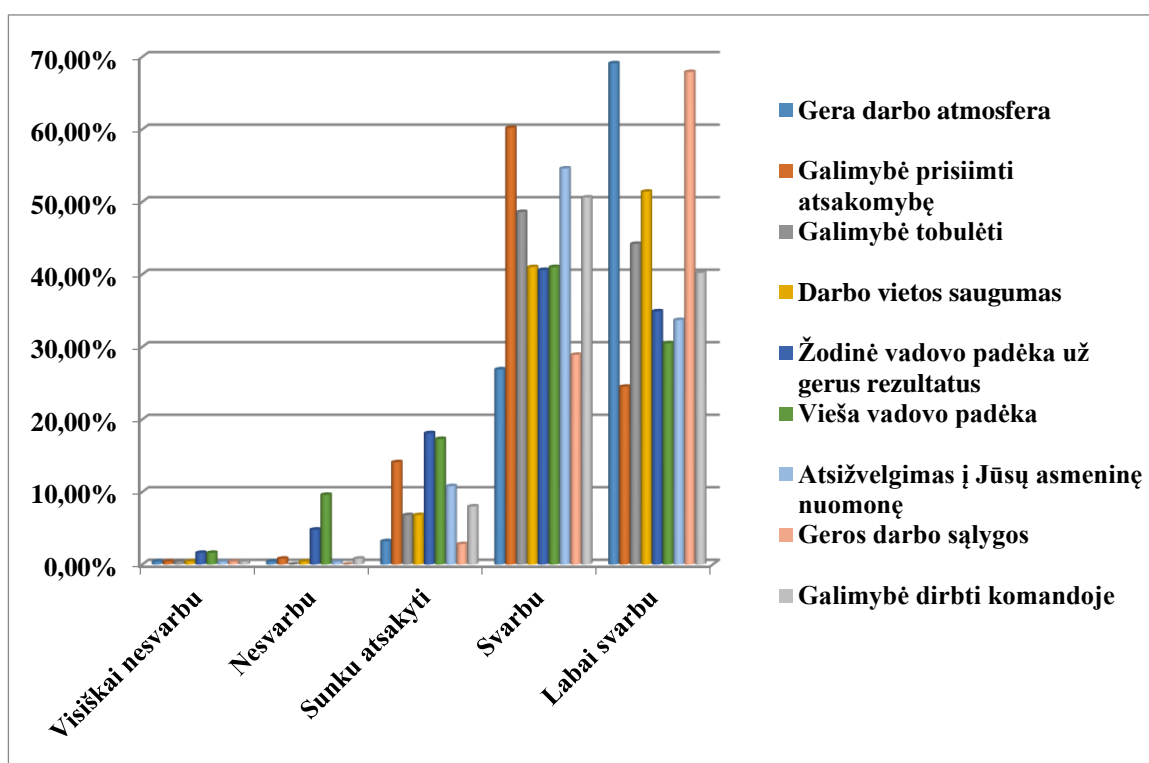


21 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos teisinės motyvavimo priemonės (sudarytas darbo autorias, 2020)

Gauti rezultatai atskleidė, kad 75 proc. respondentų atsakė, kad nustatytos tvarkos laikymasis yra labai svarbus arba svarbus motyvas. Aiškus atsakomybės ribų nustatymas labai svarbu arba svarbu pasirodė 91 proc. apklaustųjų pareigūnų. 94 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų mano, kad labai svarbi arba svarbi kaip motyvavimo priemonė yra gerai organizuotas darbų koordinavimas. 77 proc. respondentų pasisakė, kad galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo yra labai svarbu arba svarbu. 95 proc. apklaustųjų pareigūnų labai svarbu arba svarbu aiškiai nustatytos užduotys. Pagal 21 paveiksle pristatomus tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad pasirinktų atsakymų variantai parodo, kad yra problemų su darbų koordinavimu bei aiškių užduočių

nustatymu. Apibendrinant teisinių priemonių svarbą galima teigti, kad pareigūnams šios priemonės yra svarbios, tačiau mažiau nei materialinės (piniginės) motyvacinės priemonės. Tokios priemonės kaip galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, gerai organizuotas darbų koordinavimas, aiškus atsakomybės ribų nustatymas, nustatytos tvarkos laikymasis, pareigūnams yra svarbios, bet ne labai svarbios. Analizuojant duomenis taip pat galima pastebėti, kad pareigūnai labiau vertina tokias motyvacinės priemonės, kurios įneša į jų darbą aiškumą bei nustato atitinkamas „žaidimo“ taisykles (aiškiai nustatytos užduotys, organizuotas darbų koordinavimas). Galima teigti, kad dauguma apklaustų pareigūnų iš savo tiesioginių vadovų nori konkretumo ir aiškumo.

Kita motyvavimo priemonių grupė yra psichologinės – socialinės motyvavimo priemonės. Iš šių priemonių galima išskirti tokias svarbias priemones kaip gera darbo atmosfera, darbo vietos saugumas, geros darbo sąlygos bei kitos. Siekiant nustatyti kokią nuomonę apie šias motyvavimo priemones turi respondentai anketoje buvo užduotas klausimas, *kaip pagal svarbą pareigūnai vertina psichologines – socialines motyvavimo priemones?* (žr. 22 paveikslą).

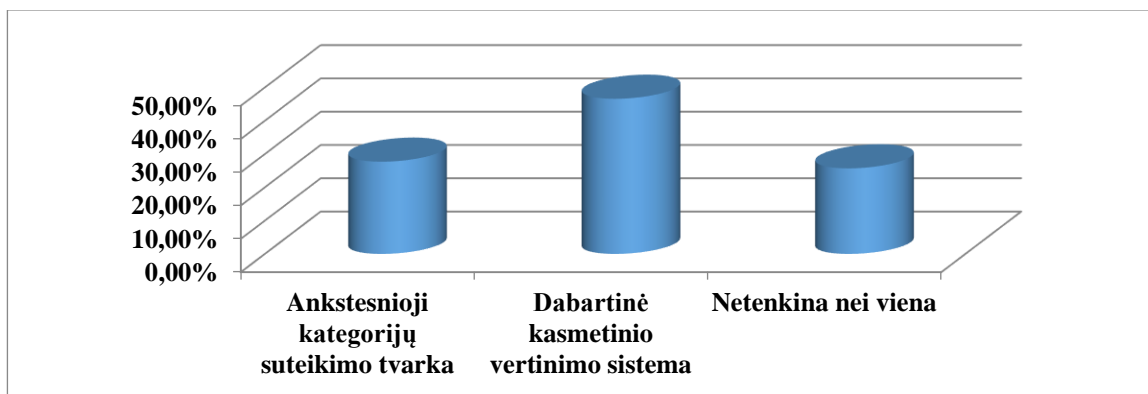


22 pav. Svarbiausios VSAT Pagėgių PR pareigūnų paminėtos psichologinės – socialinės motyvavimo priemonės (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Iš diagramose pateiktų duomenų apie psichologines – socialines motyvavimo priemones nustatyta, kad 96 proc. respondentų atsakė, kad gera darbo atmosfera yra labai svarbus arba svarbus motyvas. Galimybė prisiimti atsakomybę labai svarbu arba svarbu pasirodė 85 proc. apklaustųjų pareigūnų. 93 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų mano, kad labai svarbi arba svarbi kaip motyvacinė priemonė yra galimybė tobulėti. 93 proc. respondentų pasisakė, kad darbo vietos saugumas yra labai svarbu arba svarbu. 76 proc. apklaustųjų pareigūnų labai svarbu arba svarbu žodinės vadovo padėkos. 72 proc. apklaustųjų pareigūnų labai svarbu arba svarbu viešos vadovo padėkos. 89 proc. respondentų mano, kad labai svarbu arba svarbu atsižvelgimas į asmeninę pareigūnų nuomonę. 97 proc. pareigūnų atsakė, kad labai svarbu arba svarbu yra sukurtos geros darbo sąlygos. VSAT Pagėgių PR 91 proc. pareigūnų nuomone labai svarbu arba svarbu yra

galimybė dirbti komandoje. Apibendrinant psichologinių - socialinių priemonių svarbą galima teigti, kad pareigūnams šios priemonės yra svarbios, tačiau ne labai svarbios. Šios skatinimo motyvacinės priemonės mažiau svarbios nei materialinės (piniginės) skatinimo priemonės. Gauti rezultatai parodė, kad psichologinės – socialinės priemonės yra svarbesnės nei teisinės ar materialinės (nepiniginės) priemonės. Analizuojant duomenis taip pat galima pastebėti, kad pareigūnai labai vertina geras darbo sąlygas, darbo vietos saugumą. Mažiau akcentuoja kaip labai svarbias sritis viešas vadovo padėkas bei žodines vadovo padėkas. Tai dar kartą parodo, kad pareigūnams labai svarbu materialus daiktas, jis turi būti apčiuopiamas ir juntamas.

Grauslytė (2008) savo moksliniuose straipsniuose išskyrė kaip labai svarbią motyvacinę pinigine priemone tai kasmetinį veiklos vertinimą. Apklausos anketoje šia tema VSAT Pagėgių PR pareigūnams buvo užduoti du uždari bei vienas atviras klausimas. Siekiant kelti pareigūnų motyvaciją 2016 metais buvo priimta ir dabar galiojanti pareigūnų kasmetinio vertinimo sistema su vėlesniais pakeitimais. Trumpai apibūdinsiu anksčiau galiojusią tvarką. Kvalifikacine kategorija buvo vertinamas pareigūnų profesionalumas. Pagal pareigūnų profesinius įgūdžius, dalykines savybes, tarnybinės veiklos rezultatus, administracinius gebėjimus ir vidaus tarnybos stažą yra nustatomos 3-ioji, 2-oji ir 1-oji kvalifikacinės kategorijos. 3-ioji kvalifikacinė kategorija galėjo būti suteikta pareigūnui, kuris turėjo ne mažesnę kaip dvejų metų vidaus tarnybos stažą. 2-oji kvalifikacinė kategorija galėjo būti suteikta pareigūnui, kuris turėjo ne mažesnę kaip penkerių metų vidaus tarnybos stažą. 1-oji kvalifikacinė kategorija galėjo būti suteikta pareigūnui, kuris turėjo ne mažesnę kaip dešimties metų vidaus tarnybos stažą. Pareigūnui suteikta kvalifikacinė kategorija iš naujo buvo patvirtinama kas penkerius metus. Pareigūnams buvo nustatomi tokie pareiginės algos priedai už kvalifikacines kategorijas: už 3-iają – 10 procentų pareiginės algos, už 2-ąją – 20 procentų pareiginės algos, už 1-ąją – 30 procentų pareiginės algos. Dabartinė tvarka yra tokia, kad pareigūnas yra vertinamas kiekvienais metais. Metų pradžioje pareigūnui nustatoma užduotis, praėjus metams tiesioginis vadovas įvertina, kaip pareigūnas įvykdė savo užduotį. Jei užduotis įvykdoma ir viršijami lūkesčiai/planai tiesioginis vadovas teikia pasiūlymą pareigūnui nustatyti didesnę pareiginės algos koeficientą nuo 0,5 iki 1,5. Atsižvelgiant į tai, savo apklausos anketoje dalį klausimų pareigūnams skyriau būtent naujosios tvarkos lyginimui bei vertinimui su iki 2016 metų galiojusią pareigūnų kategorijų suteikimo tvarka. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti veiksnius, kurie gali daryti neigiamą poveikį respondentų atliekamam darbui, buvo pateiktas klausimas, *kuris vertinimo būdas labiau motyvuoja?* (žr. 23 paveikslą).



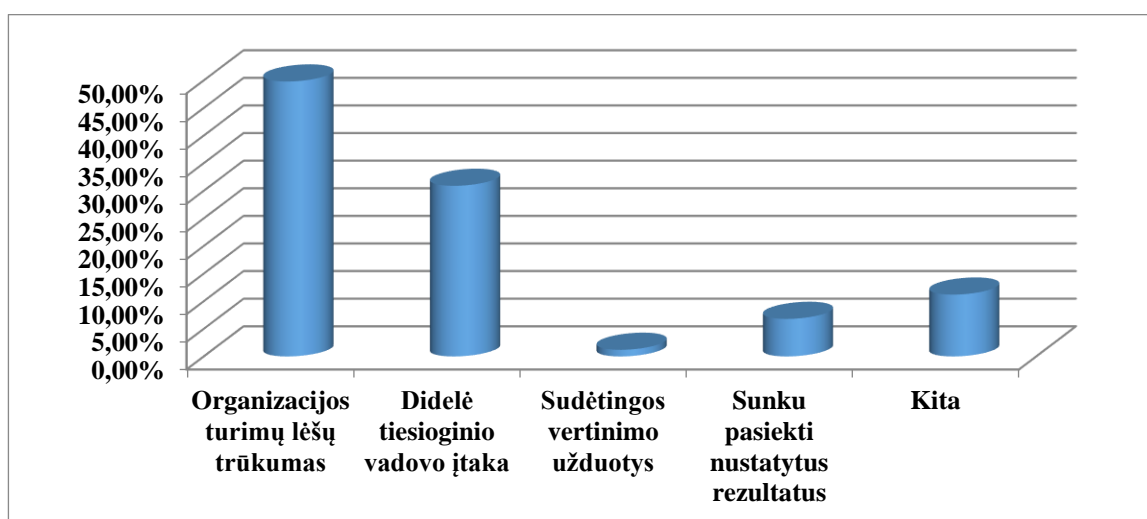
23 pav. Labiau motyvuojantis vertinimo būdas (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Analizuojant respondentų pateiktus atsakymus, atsakymai pasiskirstė taip: beveik puse (46 proc.) atsakė, kad juos labiau motyvuoja dabar galiojanti kasmetinio vertinimo tvarka, 28 proc.

respondentų mano, kad juos labiau motyvuoja anksčiau galiojusi kategorijų suteikimo tvarka, na ir 26 proc. pasakė, kad jų netenkina nei viena iš minėtų tvarkų. Apibendrinant galima teigti, kad nauja kasmetinio veiklos vertinimo sistema pasiteisino, tačiau ją būtina tobulinti.

Siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, respondentų buvo prašoma atsakyti į atvirą klausimą *kuo geresnė ar blogesnė (lyginant) ankstesnė ir dabartinė vertinimo sistemos?* Už anksčiau galiojusią kategorijų suteikimo tvarką pasisakantys respondentai tai pagrindžia tuo, kad ankstesnioji sistema buvo kur kas stabilesnė, leidžianti pareigūnams jaustis stabiliau, kad nesumažės darbo užmokestis, mažiau įtakos turėjo įstaigos turimos piniginės lėšos. Labai sudėtinga biurokratinė procedūra pildant dokumentus, gavus kategoriją finansiškai didesnis postūmis iš karto prisidėdavo 10 proc. darbo užmokesčio, nebūdavo „socialistinio lenktyniavimo“ pareigūnų tarpe dėl rezultatų, didesnis objektyvumas bei skaidrumas, mažiau demotyvuodavo pareigūnus. Kategorijas gaudavo praktiškai visi, kam sueidavo reikiamas stažas, daugiau galimybių pasikelti darbo užmokestį, nebuvo asmeniškumų vertinant pareigūnus, gerai išmanant teoriją lengviau gaudavai kategoriją. Anksčiau pats pareigūnas turėjo parodyti savo žinias, o dabartinėje viskas priklauso nuo santykio su vadovu, daug lemia patinka, nepatinka. Už dabar galiojančią kasmetinio veiklos vertinimo tvarką pasisakantys pareigūnai tai argumentuoja, kad didesnė motyvacija siekti rezultatų, anksčiau nebuvo aiškių vertinimo kriterijų, buvo remiamasi tik teisės aktų sienos apsaugos srityje išmanymu. Esant dabartinei vertinimo sistemai yra kasmetinė galimybė gauti didesnį darbo užmokestį, bei kilti pareigose, kasmetinių darbo rezultatų siekimas bei efektyvumas, dabartinė sistema konkretnė, yra konkrečios užduotys ir tiesioginis ryšys su darbo rezultatais. Kasmetinė galimybė gauti didesnį darbo užmokestį, viskas aiškiai apibrėžta, pareigūnai nėra egzaminuojami vertinimų metu, nes vertinama per metus nuveikta veikla, yra kur stengtis ir motyvacija, kad busi įvertintas.

Siekiant išsiaiškinti probleminius motyvavimo sistemos analizuojamoje organizacijoje aspektus bei nustatyti dabar galiojančios kasmetinio veiklos vertinimo tvarkos trūkumus anketoje buvo užduotas klausimas, *kokie dabartinės vertinimo sistemos trūkumai?* (žr. 24 paveikslą).



24 pav. Dabartinės vertinimo sistemos trūkumai (sudarytas darbo autoriaus, 2020)

Puse (50 proc.) respondentų atsakė, kad pagrindinis trūkumas yra VSAT turimos piniginės lėšos vertinimams. Tokius rezultatus patvirtina ir pareigūnų atsakymai į anketoje užduotą atvirą klausimą, kurį nagrinėjau aukščiau. Dauguma pareigūnų pasisakė, kad neturint reikiamų finansinių išteklių nėra galimybės teisingai įvertinti visus gerai dirbančius. Nes dabar pirmiausia žiūrima kokie yra

turimi finansiniai resursai ir tik tada jų ribose atliekami vertinimai. Nustatomos kvotos padaliniui, kiek galima įvertinti labai gerai yra neteisingos, nes jei dauguma pareigūnų atitinka įvertinimą "labai gerai", tačiau galima įvertinti tik dalį iš jų. Kaip pavyzdį pareigūnai atsakymuose pateikia 2019 metų praktiką, kad tie pareigūnai, kurie eilinių kasmetinių vertinimų metu nebuvo įvertinti labai gerai (nes nepasiekė reikiamų rezultatų), buvo įvertinti neeilinių vertinimų metu. Tikslas kad kuo daugiau užkardos pareigūnų būtų įvertinta labai gerai (kad niekas nesijaustų nuskriaustas) nors jie ir neeilinių vertinimų metu neturėjo reikiamų rezultatų. Beveik trečdalis (31 proc.) apklaustų pareigūnų atsakė, kad pagrindinis galiojančios vertinimo tvarkos trūkumas didelė tiesioginio vadovo įtaka. Apie šį trūkumą pareigūnai pasisakė atsakant į atvirą klausimą. Jie teigė, kad dabar užtenka būti lojaliu (mylimu) užkardos vadui ir įvertintas bus labai gerai. Dabartinė vertinimo sistema yra per daug priklausoma nuo vieno asmens - vadovo subjektyvios nuomonės ir simpatijų-antipatijų. Dažnas atvejis, kada „neturima akies“, nors lyginat su kitais pareigūnais, toks pareigūnas aplenkia pasiektais tarnybiniais rezultatais ir sumanumu vykdant pavestas užduotis.

Apibendrinant visus tyrimo metu gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad VSAT Pagėgių PR darbuotojai pareigūno darbą pasirinko dėl socialinių garantijų, tinkamos tarnybos vietos bei noro padėti visuomenei. Respondentų pasiskirstymas vertinant šiuos kriterijus svyruoja nuo 18 iki 25 proc. intervale. VSAT PR pareigūnai nevisiškai patenkinti dabar egzistuojančia motyvavimo sistema, 40 proc. respondentų teigia, kad ją reikėtų tobulinti, o 38 proc., kad sistemą reikėtų keisti iš esmės. Tai parodo ir kad apie darbo vietos keitimą kartais pagalvoja 65 proc. respondentų, o dažnai apie tai galvoja 17 proc. pareigūnų. VSAT Pagėgių PR pareigūnai yra labai dažnai skatinami įvairiomis motyvacinėmis priemonėmis, per 2019 metus iš apklaustųjų buvo paskatinti 87 proc. 89 proc. VSAT Pagėgių PR apklaustų pareigūnų mano jog tinkamas motyvavimas gerina darbo efektyvumą. Respondentai prioriteto tvarka išskyrė šias motyvavimo priemones: materialinės (piniginės), psichologinės – socialinės, materialinės (nepiniginės) bei teisinės motyvavimo priemonės. Pareigūnai pasisakė, kad efektyviausia motyvavimo sistema būtų derinant išvardintas priemones kartu. Iš materialinių – piniginių motyvavimo priemonių kaip labiausiai motyvuojantį veiksnį išskyrė darbo užmokestį (99 proc. respondentų atsakė, kad darbo užmokestis yra labai svarbus arba svarbus motyvas). Iš materialinių – nepiniginių motyvavimo priemonių (96 proc. pareigūnų atsakė, kad labai svarbu arba svarbu yra sveikatos ar gyvybės draudimo suteikimas). Iš teisinių motyvavimo priemonių (95 proc. apklaustųjų pareigūnų labai svarbu arba svarbu aiškiai nustatytos užduotys). Iš psichologinių – socialinių priemonių (97 proc. pareigūnų atsakė, kad labai svarbu arba svarbu yra sukurtos geros darbo sąlygos). Lyginant kasmetinį veiklos vertinimą ir anksčiau galiojusią kategorijų suteikimo tvarką 46 proc. respondentų pasisakė, kad dabar galiojanti tvarka yra efektyvesnė, tačiau ją reikėtų tobulinti.

Išvados

1. Identifikuojant motyvacijos sampratą ir motyvaciją aiškinančias teorijas galima teigti, kad nėra vienos motyvavimo teorijos, kuri tiktų visoms organizacijoms. Motyvacijos apibrėžimų mokslinėje literatūroje labai gausu, tačiau apibendrinant galima pasakyti, kad motyvacija yra tam tikro žmogaus norai bei poreikiai, kurie skatina kažką daryti, veikti. Motyvacijos sudėtingumą bandoma tyrinėti pasitelkiant įvairias motyvacijos teorijas, bet dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės grupės – turinio ir proceso teorijos.
2. Analizuojant darbuotojų motyvavimo modelius bei jų taikymą išryškėja, kad sudėtinga sukurti modelį, kuris tiktų visiems arba bent jau daugumai organizacijų. Tačiau visus motyvavimo modelius sieja tie patys aspektai, kaip darbuotojų poreikių analizė, gautų duomenų analizė, motyvavimo priemonių parinkimas bei motyvavimo priemonių pritaikymas.
3. Tyrinėjant motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifiką teoretikai išskiria du valstybės tarnybos modelius: postų modelį (pasižymi stabilumu, hierarchijos pripažinimu, nuspėjamumu, racionalumu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams) bei karjera paremtą valstybės tarnybos modelį (daugiau mobilumo galimybių, tačiau mažiau apibrėžtumo, tam tikrų garantijų dėl karjeros galimybių). Lietuvos valstybės tarnyboje vyrauja daugiau mišrus modelis. Matomi tiek karjeros galimybių, tiek posto modelių elementai.
4. Analizuodami motyvacijos reiškinius valstybės tarnybą dažniausiai juos lygina su privačiu sektoriumi. Motyvacinės priemonės tarp viešojo ir privataus sektorių yra labai panašios tik skiriasi šių sektorių darbuotojų teikiami prioritetai. Žmonės renkasi valstybės tarnybą todėl, kad yra stabilumo poreikis, noras tarnauti visuomenei, socialinės garantijos, galimybės siekti karjeros. Lyginant motyvaciją viešajame sektoriuje su privačiu, pagrindinis skirtumas, kad motyvacija valstybės tarnyboje yra glaudžiai susijusi su altruistiniu elgesiu bei noru tarnauti bendruomenei, o privačiajame sektoriuje viskas orientuota į pelno siekimą.
5. Analizuojant valstybės tarnybos sistemos ypatumus gauti duomenys parodė, kad motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje galima suskirstyti į materialines (pinigines), materialines (nepinigines), teisineis bei psichologines – socialines. Šios motyvavimo priemonės reglamentuotos Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme bei Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statute.
6. Darbo užmokestis statutiniams valstybės tarnautojams mokamas pagal pareigybių grupes nustatant atitinkamus koeficientus. Prie pagrindinio darbo užmokesčio gali būti skiriami priedai, priemokos. Piniginėms materialinėms motyvavimo priemonėms yra priskiriamos priemokos, darbo užmokestis, priedas už stažą bei atlyginimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinis darbas. Nepiniginėms materialinėms motyvavimo priemonėms priskiriamos socialinės garantijos, įvairių rūšių atostogos. Teisinėms motyvavimo priemonėms priskiriama aiškiai nustatytos užduotys, dalyvavimas sprendimų priėmimo, organizuotas darbų koordinavimas. Psichologinėms - socialinėms motyvavimo priemonėms priskiriama geros darbo sąlygos, geras mikroklimatas, galimybė tobulėti ir kt.
7. Išanalizavus VSAT Pagėgių PR statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės bei veiksmus skatinančius motyvaciją galima teigti, kad 78 proc. visų respondentų pasisako už motyvacinės sistemos keitimą ar tobulinimą.
8. Tyrimo metu identifikuotos šios pagrindinės problemos: vyraujančios skatinimo priemonės – nepiniginės; nemotyvuojantis darbo užmokestis; netobula kasmetinio veiklos vertinimo sistema. Kiekybinis tyrimas parodė, kad labiausiai statutinius pareigūnus motyvuotų materialinės (piniginės) motyvavimo priemonės.

Rekomendacijos

Valstybės sienos apsaugos tarnybos vadovybei:

1. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad 78 proc. respondentų mano jog dabar egzistuojančią motyvavimo sistemą reikia tobulinti. Atsižvelgiant į dabartinę motyvavimo sistemą būtina reformuoti šiomis kryptimis: socialinių garantijų spektro plėtimas, palankesnių karjeros galimybių sudarymas, darbo užmokesčio kėlimas.
2. Lietuvoje vykstanti statutinių valstybės tarnautojų reforma įtvirtino pasikeitimus su palaipsniu darbo užmokesčio didėjimu, orientuotu į pasiektus rezultatus, kasmetiniu veiklos vertinimu, pareigų ir laipsnio susiejimu su darbo užmokesčiu, tačiau apklausoje dalyvavę respondentai vis dar mano, kad priimti pakeitimai nepilnai užtikrina statutinių valstybės tarnautojų sistemos efektyvumą. Remiantis tyrimo gautais rezultatais vis dar turi būti ieškoma geresnių sprendimų, kurie leistų padidinti statutinių valstybės tarnautojų lojalumą, lūkesčių ir poreikių išpildymą.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, dabartinė skatinimo sistema yra labiau orientuota į nepiniginių motyvavimo priemonių taikymą. Tokia taikoma motyvavimo sistema nesugeba tinkamai patenkinti statutinių valstybės tarnautojų poreikių. 99 proc. respondentų linkę vertinti materialines - pinigines motyvavimo priemones, kurios turi aiškią materialinę vertę ir kurios prisideda prie darbuotojų gerosvės kūrimo. Todėl VSAT vadovybei tikslinga dažniau kaip skatinimo priemones naudoti materialines – pinigines skatinimo priemones, nes jos labiausiai motyvuoja VSAT Pagėgių PR pareigūnus.
4. Siekiant gerinti statutinių valstybės tarnautojų darbo kokybę būtina gerinti jų aprūpinimą ir pasitenkinimą darbo sąlygomis. Tyrimo metu nustatyta, kad 97 proc. respondentų yra labai svarbios darbo sąlygos. Todėl tarnybos vadovybei reikia iš pagrindų keisti esamą sistemą: siekti kardinaliai ir toliau gerinti pareigūnų darbo sąlygas, aprūpinimą moderniomis techninėmis priemonėmis, tinkama uniforma.
5. Vienas pagrindinių motyvuojančių veiksnių yra darbo užmokesčio didėjimas. Vykdamas statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos reformą buvo įtvirtintas kasmetinis veiklos vertinimas, kuris susietas su pasiektais darbo rezultatais. Tačiau ne visi apklausoje dalyvavę respondentai mano, kad šie pakeitimai juos labiau motyvuoja, o kartais tai veikia kaip denotyvacinė priemonė. Galima teigti, kad daugiau kaip pusė (53,4 proc.) respondentų teigė, kad būtina tobulinti kasmetinio veiklos vertinimo sistemą. Būtina mažinti tiesioginio vadovo įtaką priimant galutinį sprendimą vertinime, nustatant tikslesnę ir tipinę vertinimo sistemą atsižvelgiant į veiklos specifiką bei atriboti vertinimo rezultatus nuo kiekvienais metais įstaigai skiriamų finansinių lėšų.
6. Tyrimo metu nustatyta, kad tokios skatinimo priemonės kaip „Padėka“ yra netinkamas motyvavimo veiksnys. Ji tinkama tik jauniems pradedantiems pareigūnams, kurie nebuvo dar skatinti. Skatinimo priemonę „Padėka“ skirti tik pareigūnams turintiems iki 5 metų darbo stažo, didesnę stažą turintiems pareigūnams skirti kitas skatinimo priemones.

Literatūros sąrašas

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, 2, 301-329. doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60109-4
2. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
3. Chomentauskienė, R. (2008). Žmonės – organizacijos turtas, 14 (3), 333-349.
4. Dobre, O. I. (2013) Employee motivation and organizational performance. *Journal of Management and Socio-Economic*, 5 (1), 53-59.
5. Downs, A. (1967) *Inside Bureacracy*. Boston, MA: Little, Brown and Company.
6. Gražulis, V. ir Markuckienė, E., (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142-151.
7. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis: vadovas ir pasaulis, 5, 6-11.
8. Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, September – October. [žiūrėta 2020-04-02] Prieiga per internetą: [https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one more time - how do you motivate employees.pdf](https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one%20more%20time%20-%20how%20do%20you%20motivate%20employees.pdf)
9. Juknevičienė, V. (2007). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (8), 122-127.
10. Kaselis, M., ir Pivoras, S. (2012). Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (1), 139-152.
11. Kim, S. (2005). Individual Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (2), 61-245.
12. Laurinavičius, A. (2003). *Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos reguliavimas*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
13. Lee-Ross, D. (1998). A practical theory of motivation applied to hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Managementt*, 10 (2), 68-74.
14. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas: Technologija.
16. Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
17. Malik, F. (2005). *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Vilnius: Mūsų knyga.
18. Marcinkevičiūtė, L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Kauno raj. Akademija.
19. Merkys, G., ir Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokyti: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 31, 107-118.
20. Marcinkevičiūtė, L. ir Žukovskis, J. (2007). *Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Kauno raj.: Akademija.
21. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
22. Myers, D. G. (2000). *Psichologija*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. McClelland, D.C. (1995). *Human motivation*. - Cambridge: Cambridge Univ. Press.
24. Минков, Е. Г. (2007). *Мотивация : структура и функционирование*. Дубна: Феникс.
25. Nancy, H. S. (2007). *Management and Motivation*, 2, 23-35.

26. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33-45.
27. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7-18.
28. Palidauskaitė, J. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 1 (29), 71-81.
29. Palidauskaitė, J. ir Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 73-90.
30. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373.
31. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-22. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303
32. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367-373. doi: 10.2307/976618
33. Pointon, J., & Ryan, A. J. (2004). Reward and performance management. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Prentice - Hall: Financial Times.
34. Peters, B. G. (2002). *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai.
35. Premoli, M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*. Star Tribune Sales and Marketing Published, 8, 18-32.
36. Rashid, S., & Rashid, U. (2012). Work motivation differences between public and private sector. *American International Journal of Social Science*, 1 (2), 24-33.
37. Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1), 1-32. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401
38. Rosen, E.D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai.
39. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika.
40. Sakalas, A. (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
41. Stoner, J. A. F. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
42. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Daniel, R., Gilbert, J. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25) 46 - 51.
44. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos sąjungos šalių patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (27), 127-140.
45. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6 (1), 161-170.
46. Vitkauskas, K. (2012). Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (3), 377-389.
47. Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
48. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

49. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jo teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18 (4), 105-117.
50. Watkiss, S. (2004). *Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation* [žiūrėta 2020-04-09]. Prieiga per internetą: <http://www.watkissonline.co.uk/ebooks/motivation.pdf>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII – 1316 pakeitimo įstatymas. Nr. XIII-1370. TAR, 2018, Nr. 12037.
2. Lietuvos Respublikos Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymo Nr. VIII – 1666 pakeitimo įstatymas. Nr. XIII-593. TAR, 2017, Nr. 12168.
3. Lietuvos Respublikos Vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymas. Nr. XIII-1381. TAR, 2018, Nr. 12049.
4. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Nr. XII-2603. TAR, 2016, Nr. 23709.
5. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2003 m. rugsėjo 4 d. įsakymas Nr. 1V – 323 „Dėl kvalifikacinių kategorijų nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 87-3953.).
6. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro 2016 m. sausio 11 d. įsakymas Nr. 1V - 13 „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų tarnybos organizavimo taisyklių patvirtinimo“ (TAR., 2016, Nr. 476.).

Priedai

1 priedas. Valstybės sienos apsaugos tarnybos Pagėgių pasienio rinktinės statutinių valstybės tarnautojų apklausos anketa

Esu Kauno technologijos universiteto studentas Laimonas Pocius. Rašau magistro baigiamąjį darbą „Valstybės sienos apsaugos tarnybos „Pagėgių pasienio rinktinė“ statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių analizė“, todėl šios anketinės apklausos tikslas yra išsiaiškinti motyvacijos veiksmingumą VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje ir identifikuoti pagrindinius veiksnius skatinančius pareigūnų motyvaciją. Ši anketinė apklausa yra anoniminė. Gauti duomenys nebus niekur viešai skelbiami, o naudojami tik studijų metu pristatant magistro baigiamąjį projektą.

1. Jūsų lytis:

Vyras;

Moteris.

2. Jūsų amžius.

3. Jūsų išsilavinimas:

Pradinis;

Vidurinis;

Profesijos kvalifikacija;

Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis);

Nebaigtas aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis);

Bakalauro laipsnis;

Magistro laipsnis;

Aukštesnis nei magistro;

Kita.

4. Jūsų pareigos (laipsnis):

Padalinio vadovas;

Aukštesnioji grandis;

Vidurinioji grandis;

Žemesnioji grandis.

5. Kiek laiko dirbate VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje?

- Iki 1 metų;
- Nuo 1 iki 5 metų;
- Nuo 6 iki 10 metų;
- Nuo 11 iki 15 metų;
- Daugiau nei 15 metų.

6. Kokie motyvai Jus paskatino pasirinkti tarnybą VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje? (galimi keli atsakymai)

- Tinkamas atlyginimas;
- Karjeros galimybės;
- Socialinės garantijos;
- Noras tarnauti visuomenės interesams;
- Savirealizacijos galimybės;
- Pareigų prestižas;
- Palanki tarnybos vieta.

7. Ar Jus tenkina šiuo metu veikianti pareigūnų motyvavimo sistema?

- Taip, tenkina;
- Tobulintina;
- Ne, netenkina;
- Sunku apsispręsti.

8. Ar galvojate apie darbo vietos keitimą?

- Dažnai;
- Kartais;
- Niekada.

9. Kokiomis motyvavimo priemonėmis buvote skatinamas (-a)? (galimi keli atsakymai)

- Piniginėmis išmokomis (vienkartinės premijos, veiklos vertinimas);
- Vardinėmis dovanomis;
- Padėkomis;
- Apdovanojimais (pasižymėjimo ženklai, medaliai);
- Kita.

10. Kiek kartų per paskutinius metus buvote paskatintas (-a)?

- Nė karto;
- 1 kartą;
- 2-3 kartus;
- 4-5 kartus;
- 6 ir daugiau.

11. Ar motyvavimas turi įtakos Jūsų darbo efektyvumui?

- Turi;
- Iš dalies turi;
- Neturi;
- Sunku atsakyti.

12. Ar Jūsų gaunamas darbo užmokestis yra teisingas/pakankamas lyginant su Jūsų atliekamais darbais?

- Taip;
- Iš dalies;
- Ne.

13. Kas Jus labiausiai motyvuoja tarnyboje?

- Darbo užmokestis;
- Santykiai su vadovu;
- Atmosfera kolektyve;
- Darbo pobūdis;
- Galimybė kelti kvalifikaciją.

14. Kokie motyvai Jus paskatintų likti ilgiau dirbti VSAT Pagėgių pasienio rinktinėje? (galimi keli atsakymai)

- Didesnis atlyginimas ir kitos piniginės paskatos;
- Papildomos nematerialinės motyvavimo priemonės;
- Karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybės;
- Savirealizacijos galimybės;
- Darbo vietos stabilumas;
- Mažesnis darbo krūvis;
- Geresnė psichologinė atmosfera.

15. Jūsų nuomone, kokio pobūdžio darbuotojų motyvavimo priemonės taikyti būtų efektyviausia?

- Pinigines priemones;
- Nepinigines priemones (dovanos, apdovanojimai, geros darbo sąlygos);
- Psichologines priemones (darbo įvertinimas, dalyvavimas sprendimų priėmime);
- Piniginių, nepiniginių bei psichologinių priemonių derinimas.

16. Kas Jūsų nuomone labiausiai skatina motyvaciją?

- Darbo užmokesčio dydis;
- Įvairios piniginės premijos;
- Kasmetinis veiklos vertinimas;
- Viešos padėkos/pagyrimai;
- Darbo sąlygų gerinimas;
- Karjeros galimybės;
- Geras mikroklimatas kolektyve;
- Geri santykiai su vadovais;
- Dalyvavimas sprendimų priėmime;
- Darbo rezultatų pripažinimas;
- Kita_____.

17. Kuris pareigūnų veiklos vertinimo būdas Jus labiau motyvuoja?

- Ankstesnioji kategorijų suteikimo tvarka;
- Dabartinė kasmetinio veiklos vertinimo sistema;
- Netenkina nei viena.

18. Kuo geresnė ar blogesnė (lyginant) ankstesnė ir dabartinė vertinimo sistemos? (atviras klausimas)

19. Kokie dabartinės vertinimo sistemos trūkumai?

- Organizacijos turimų lėšų vertinimams trūkumas;
- Didelė tiesioginio vadovo įtaka;
- Sudėtingos vertinimo užduotys;
- Sunku pasiekti nustatytus rezultatus;
- Kita_____.

20. Kaip pagal svarbą vertinate materialines pinigines motyvavimo priemones?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Sunku atsakyti	Svarbu	Labai svarbu
Darbo užmokestis					
Vienkartinės premijos					
Priemoka už stažą ar laipsnį					
Paaukštinimas į geriau apmokamas pareigas					
Viršvalandžių apmokėjimas					

21. Kaip pagal svarbą vertinate materialines nepiniginės motyvavimo priemones?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Sunku atsakyti	Svarbu	Labai svarbu
Nemokamas sveikatos					
Naudingos dovanos					
Mokymai darbo vietose					
Nemokamas maitinimas					
Kursų bei mokymų išlaidų padengimas išlaidų padengimas					
Renginių organizavimas ar dalyvavimas organizacijos lėšomis					
Sveikatos ar gyvybės draudimo suteikimas					

22. Kaip pagal svarbą vertinate teises motyvavimo priemones?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Sunku atsakyti	Svarbu	Labai svarbu
Griežtos tvarkos laikymasis					
Aiškūs atsakomybės ribų nustatymas					
Gerai organizuotas darbų koordinavimas					
Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo					
Aiškiai apibūdintos darbo užduotys					

23. Kaip pagal svarbą vertinate psichologines-socialines motyvavimo priemones?

	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Sunku atsakyti	Svarbu	Labai svarbu
Gera darbo atmosfera					
Galimybė priimti atsakomybę					
Galimybė tobulėti					
Darbo vietos saugumas					
Žodinė vadovo padėka už gerus rezultatus					
Vieša vadovo padėka					
Atsižvelgimas į Jūsų asmeninę nuomonę					
Geros darbo sąlygos					
Galimybė dirbti komandoje					