

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

Andrius Kairys

STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO VEIKSNIŲ
ANALIZĖ: GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS
ATVEJIS

Magistro darbas

Darbo vadovas
Prof. dr. A Junevičius

KAUNAS 2015

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

STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO VEIKSNIŲ
ANALIZĖ: GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS
ATVEJIS

Viešojo administravimo magistro darbas
Studijų programa 621N70001

Darbo vadovas

(parašas)

Prof. dr. A. Junevičius
2015-02-18

Recenzentas

(parašas)

doc. R. Petrauskienė
2015-02-18

Atliko

(parašas)

SVMT-2/3 gr. stud.
A. Kairys
el. paštas:
akairys12@gmail.com
2015-02-18

PATVIRTINIMAS APIE MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad parengtas **magistro darbas**

**STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO VEIKSNIŲ ANALIZĖ:
GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS ATVEJIS**

(įrašyti pavadinimą)

- atliktas savarankiškai ir jo dalys arba visas darbas nėra nukopijuotas nuo kitų autorių darbų;
- nebuvo pateiktas atsiskaitymui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- pateiktos nuorodos į visus kitų autorių darbus, kurių medžiaga pasinaudota.

Vardas, pavardė

Parašas

2015 02 18

Data

Kairys, A. *Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo veiksnių analizė: Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos atvejis*. Viešojo administravimo magistro darbas. Studijų programa 621N70001. Vadovas Prof. dr. A. Junevičius. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas, 2015, 68 p.

SANTRAUKA

Valstybės tarnyboje svarbu kurti ir įgyvendinti tinkamą motyvavimo sistemą. Nuo pareigūnų motyvacijos priklauso jų darbo rezultatai, jiems pavestų užduočių įvykdymo kokybė, bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimas ir įvaizdžio formavimas visuomenėje. Pastaruoju metu pastebima, kad statutinėje valstybės tarnyboje, ypač priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, motyvacijos mechanizmas nėra vientisas ir išvystytas procesas. Pagrindiniai motyvacijos veiksniai, tokie kaip finansinis atlygis už darbą, karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimas, saugi darbo aplinka ar visų darbui reikalingų reikmių skyrimas – pagrindiniai probleminiai motyvacijos aspektai priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, todėl šių įstaigų prioritetas turėtų būti, sukurti tinkamą motyvacinės sistemos mechanizmą. Magistro baigiamuoju darbu siekiama išanalizuoti ir įvertinti Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje taikomą motyvacinę sistemą bei atsižvelgiant į gautus rezultatus, pateikti pasiūlymus jos tobulinimui. Šiam tikslui pasiekti yra išsikeliama trys uždaviniai: apžvelgti motyvacijos sampratą ir reikšmę valstybės tarnyboje; išanalizuoti vidaus statutinėje valstybės tarnyboje taikomą motyvacinę sistemą; išnagrinėti ir įvertinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvacinės sistemos ypatumus. Darbo struktūra: įvadas, trys pagrindiniai skyriai su poskyriais, išvados ir literatūros sąrašas. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojamas motyvacijos apibrėžimas, motyvacijos proceso ypatybės, pristatomos ir aprašomos žymiausios motyvacijos turinio ir proceso teorijos. Antroje magistro baigiamojo darbo dalyje analizuojami pagrindiniai, statutinių valstybės tarnautojų veiklą įtakojantys, motyvaciniai veiksniai. Trečioje magistro baigiamojo darbo dalyje pristatomas atliktas empirinis tyrimas Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, išryškinant motyvacinio mechanizmo elementus, jų pritaikymo problemišumą. Darbo rezultatai: atlikus motyvacinės sistemos ir motyvacinių veiksnių teorinę analizę nustatyta, kad iškiriami motyvavimo modeliai išryškina atskiras motyvuojančių veiksnių grupes, tačiau trūksta modelio, galinčio apjungti įvairius motyvacinius veiksnius. Įvertinus Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos taikomą motyvacinę sistemą, galima pastebėti, kad joje yra taikomi įvairūs motyvuojantys veiksniai, tačiau kai kuriais atvejais jie nepakankamai atitinka pareigūnų lūkesčius. Atliktas anketinės apklausos tyrimas atskleidė, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje įgyvendinamai motyvacinei sistemai reikalingi patobulinimai: efektyviau įgyvendinant esamus motyvacinius veiksnius bei diegiant naujus skatinimo būdus.

Kairys A. *Analysis of Motivation Factors of Statutory Civil Servants: Case of Gargždai Firefighting Service*. Master's Thesis in Public Administration. Study programme 621N70001. Supervisor Prof. Dr. A. Junevičius. Kaunas: Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology, 2015, 68 p.

SUMMARY

The public service is important to develop and implement an appropriate incentive system. Civil servants from the motivation of their work depends on the results of the execution of the tasks assigned to them the quality of the overall goals of the organization and implementation of the image of the society. Recently noted that the statutory public service, particularly firefighting service, motivational mechanism is not continuous and developed process. The main motivation factors, such as a financial reward for their work, career opportunities, training, safe working environment for all the work required or appointment needs - basic motivation problematic aspects of firefighting service, so these institutions a priority objective should be to create a proper system of motivational mechanism. Master's thesis aims to analyze and evaluate Gargždai firefighting service by the motivational system and taking into account the results, make suggestions for its improvement. To achieve this, set the bar has three objectives: to review the motivation and meaning of the concept of public service; analyze internal statutory public service by the motivational system; analyze and evaluate Gargždai firefighting service officials motivational system features. Structure: introduction, three main chapters with subdivisions, conclusions and references. In the first part of the master's thesis analyzes the definition of motivation, motivation process characteristics are presented and described by the biggest motivation for content and process theories. In the second part of the master's thesis analyzes the main, statutory civil servants influencing and motivational factors. In the third part of a master's thesis presents an empirical study Gargždai firefighting service, highlighting the motivational element of the mechanism of their application problematic. The findings: after motivational system and the motivational factors of the theoretical analysis showed that motivation models highlights the separate groups of motivating factors, but the lack of a model that could link the various motivational factors. The evaluation Gargždai Firefighting Service applies motivational system, it can be noted that it is subject to a variety of motivating factors, but in some cases they did not sufficiently meet the expectations of officials. Conducted a questionnaire survey revealed that the fire and rescue service Gargždai implemented motivation system improvements are needed: more effective implementation of existing motivational factors and the introduction of new incentives.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. ESMINIAI PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VALSTYBĖS TARNYBOJE	11
1.1. Motyvacijos samprata ir motyvaciją aiškinančių teorijų apžvalga	11
1.2. Motyvacijos įvertinimo metodologiniai aspektai	18
1.3. Motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifika	23
2. STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMAS	28
2.1. Materialinės piniginės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje	28
2.2. Materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje	33
2.3. Moralinės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje	37
3. GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS	42
3.1. Tyrimo metodika	42
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	44
3.3. Rekomendacijos ir pasiūlymai	56
IŠVADOS	58
LITERATŪRA	60
1 PRIEDAS. Anketa Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnams.....	63

PAVEIKSLAI

1 pav. Poreikio, kaip motyvacinio veiksnio, patenkinimas.....	12
2 pav. Principinė motyvavimo schema.....	13
3 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio schema.....	20
4 pav. Vidaus tarnybos laipsniai.....	31
5 pav. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu..	39
6 pav. Motyvavimo priemonės, kuriomis buvo skatinti respondentai (proc.).....	48
7 pav. Motyvacinių priemonių taikymo dažnumas (proc.).....	49
8 pav. Motyvai, galintys paskatinti valstybės tarnautoją atsisakyti pasiūlymo pereiti į privatųjį sektorių (proc.).....	50
9 pav. Motyvacinės priemonės, galinčios pagerinti Gargždų PGT pareigūnų darbo kokybę.....	53
10 pav. Gargždų PGT kuriamo ir įgyvendinamo motyvacijos mechanizmo vertinimas (proc.)..	54
11 pav. Respondentų planuojamas tęsti tarnybos laikas (proc.).....	55

LENTELĖS

1 lentelė. Motyvacijos teorijų klasifikavimas.....	13
2 lentelė. A. Maslow poreikių hierarchijos teorijų lygiai.....	14
3 lentelė. Darbo motyvacijos motyvavimo kriterijai.....	19
4 lentelė. Motyvavimo priemonių grupės.....	21
5 lentelė. Kompetencijų ir motyvacijos sąsaja.....	24
6 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai.....	29
7 lentelė. Kompensacijų dydis pagal sužalojimo įtaką pareigūno darbingumui.....	35
8 lentelė. Vidinių veiksnių, galinčių įtakoti valstybės tarnautojų profesijos pasirinkimą, vertinimas (proc.).....	45
9 lentelė. Išorinių veiksnių, galinčių įtakoti valstybės tarnautojų profesijos pasirinkimą, vertinimas (proc.).....	46
10 lentelė. Valstybės tarnautojų svarbių faktorių vertinimas (proc.).....	47
11 lentelė. Motyvavimo priemonių įtakos respondentų darbo rezultatams vertinimas (proc.).....	51
12 lentelė. Respondentų teigiamų faktorių darbo vietoje vertinimas (proc.).....	51
13 lentelė. Respondentų neigiamų faktorių darbo vietoje vertinimas (proc.).....	52

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos narystė Europos Sąjungoje (toliau ES) paskatino Lietuvos viešojo sektoriaus pokyčius, remiantis gerąja kitų valstybių narių patirtimi. Įstojus į ES Lietuva siekė sukurti profesionalią, į rezultatus orientuotą bei inovatyviais metodais pagrįstą valstybės tarnybą, kuri nuosekliai tobulinama iki šių dienų. Pagrindinis reformų tikslas – modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą, suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, sugebančią spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei. Pabrėžiama, kad motyvuoti darbuotojai kuria patrauklią darbo aplinką, geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba. Išskiriamas ir žemos motyvacijos rezultatas – galima apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, asmeninės atsakomybės vengimas. Motyvacija yra išskiriama vienu iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių, todėl ir valstybės tarnautojų motyvacija įvardijama vienu aktualiausių klausimų šiandieninėje viešojo administravimo ir vadybos sferoje.

Konkrečios pastangos pagerinti valstybės tarnybos institucijų veiklą itin priklauso nuo sugebėjimo tinkamai motyvuoti darbuotojus. Galima tik pastebėti, kad šiuo metu valstybės tarnyba didesnę dėmesį skiria viešųjų paslaugų teikimo kokybiškumui didinti, tačiau nuošalyje palieka statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos problemų sprendimą. Tokią situaciją lemia, kad didėja „protų nutekėjimas“ iš viešojo į privatų sektorį, taip sąlygodami ir statutinės valstybės tarnybos kaip patrauklios darbo vietos įvaizdžio nykimą.

Priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba – dalis priešgaisrinių gelbėjimo pajėgų, kurioms taip pat priskiriamos: valstybinė priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba, žinybinės priešgaisrinės pajėgos ir savanoriškos ugniagesių formuotės. Priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos savivaldybių lygmeniu privalo būti nuolat pasirengusios operatyviai, saugiai ir kokybiškai gesinti gaisrus, atlikti žmonių ir turto gelbėjimo darbus. Analizuojant 2008-2013 metų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos situaciją pastebėta, kad statutinėse įstaigose neįgyvendinamos įstatymu laiduojamos socialinės bei veiklos garantijos, iš esmės sustabdytas kvalifikacinių kategorijų suteikimo, karjeros procesai, taupant lėšas nesudaromos galimybės užimti vyresniojo ir vyriausiojo ugniagesio gelbėtojo pareigas. Fiksuojamas 15 proc. pareigūnų trūkumas, tarnyba palieka geriausi ir labiausiai patyrę pareigūnai. Dėl to didėja krūviai likusiems pareigūnams, blogėja psichologinė atmosfera padaliniuose, krenta motyvacija. Iki šiol nėra sukurtas motyvacinis mechanizmas, kuris galėtų paskatinti pareigūnus likti tarnyboje ir dirbti daugiau nei 20 metų.

Įvairių sričių mokslininkai savo darbuose analizuoja motyvacijos problemišumą, remdamiesi motyvacijos teorijų autorių (A. Maslow, C. Alderfer, D. McClelland, V. Vroom ir S. Adams) įžvalgomis. Tačiau pastebėta, kad dėmesys viešojo sektoriaus, o ypač statutinių valstybės tarnautojų motyvacijai yra nepakankamas. Viešojo administravimo atstovai tik XX a. paskutinį dešimtmetį

susidomėjo valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančiais veiksniais, jų tyrimu. Motyvacijos problematiką viešajame sektoriuje analizavo J. Palidauskaitė ir kt. (2008; 2011), A. Raipa (2002), A. Diržytė, A. Patapas, R. Mikelionytė (2010), G. Merkys, R. Brazienė (2010). Pasigendama išsamaus motyvacijos, valstybės tarnyboje, sistemos analizės tiek teoriniu, tiek analitiniu lygiu, todėl šios temos analizė yra būtina.

Darbo problema: Statutinėje valstybės tarnyboje, ypač priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje savivaldybių lygmeniu, motyvacijos mechanizmas nėra vientisas ir išvystytas procesas, todėl šios tarnybos patrauklumas šiandieninėje profesinėje rinkoje mažėja. Pagrindiniai motyvacijos veiksniai, tokie kaip finansinis atlygis už darbą, karjeros galimybės, kvalifikacijos kėlimas, saugi darbo aplinka ar visų darbui reikalingų reikmių skyrimas – pagrindiniai probleminiai motyvacijos aspektai priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, todėl būtina įvertinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos taikomą motyvavimo sistemą bei pareigūnų pasitenkinimą užimomis pareigomis.

Darbo objektas – Statutinė valstybės tarnyba.

Darbo dalykas – Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statutinių pareigūnų motyvacinės sistemos analizė.

Darbo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje taikomą motyvacinę sistemą bei atsižvelgiant į gautus rezultatus pateikti pasiūlymus jos tobulinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti motyvacijos sampratą ir jos reikšmę valstybės tarnyboje.
2. Išanalizuoti vidaus statutinėje valstybės tarnyboje taikomą motyvacinę sistemą.
3. Išnagrinėti ir įvertinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvacinę sistemą ir jos ypatumus.

Darbo metodai: mokslinių šaltinių, internetinių šaltinių bei teisės aktų analizė ir apibendrinimas, loginė – analitinė informacijos analizė, kokybinio tyrimo metu gautų rezultatų analizė, Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veiklos dokumentų analizė.

Darbo struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai su poskyriais, išvados ir literatūros sąrašas. Pirmoje darbo dalyje analizuojamas motyvacijos apibrėžimas, motyvacijos proceso ypatybės, pristatomos ir aprašomos žymiausios motyvacijos turinio ir proceso teorijos. Taip pat analizuojami motyvacijos vertinimui taikomi metodai bei motyvacijos išskirtinumas statutinėje valstybės tarnyboje. Antroje darbo dalyje analizuojami pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų veiklą įtakojantys motyvaciniai veiksniai. Trečioje darbo dalyje, pristatomas atliktas kokybinis tyrimas Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, išryškinant motyvacinio mechanizmo elementus, jų pritaikymo problemišumą. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus pristatomi rekomendacinio pobūdžio pasiūlymai, motyvacinio mechanizmo tobulinimui.

Darbo rezultatai: Atlikus motyvacinės sistemos ir motyvacinių veiksnių teorinę analizę nustatyta, kad iškiriami motyvavimo modeliai išryškina atskiras motyvuojančių veiksnių grupes, tačiau trūksta modelio, galinčio apjungti įvairius motyvacinius veiksnius. Įvertinus Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos taikoma motyvacinę sistemą, galima pastebėti, kad joje yra taikomi įvairūs motyvuojantys veiksniai, tačiau kai kuriais atvejais jie nepakankamai atitinka pareigūnų lūkesčius. Atliktas anketinės apklausos tyrimas atskleidė, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje įgyvendinamai motyvacinei sistemai reikalingi patobulinimai: efektyviau įgyvendinant esamus motyvacinius veiksnius bei diegiant naujus skatinimo būdus.

1. ESMINIAI PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI VALSTYBĖS TARNYBOJE

Šioje darbo dalyje bus analizuojami įvairūs moksliniai šaltiniai, siekiant suprasti motyvacijos ir ją lydinčių sąvokų reikšmę valstybės tarnyboje. Personalo motyvavimo teorinių aspektų analizė padės suvokti motyvacijos įtaką statutinių valstybės tarnautojų elgsenai ir darbo rezultatams. Motyvacijos įvertinimo metodologinių aspektų aptarimas suformuos motyvacinių veiksnių vertinimo gaires tolesniam šio proceso tyrimui. Teorinių aspektų analizė atskleis motyvacijos sistemos problemas, jų identifikavimo būdus, kurie padeda sukurti efektyvią ir tinkamą motyvacinę sistemą organizacijose.

1.1. Motyvacijos samprata ir motyvaciją aiškinančių teorijų apžvalga

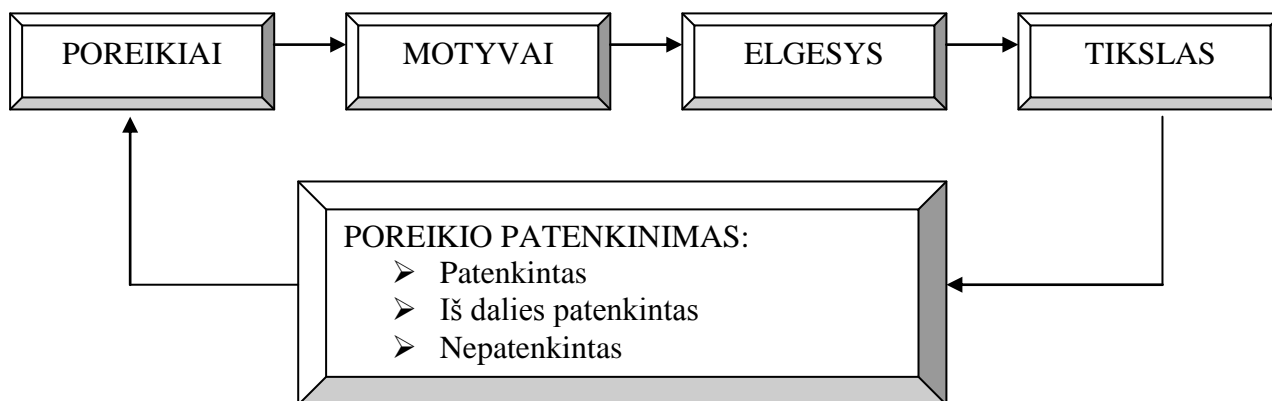
Žodis motyvacija atsirado XX a. ekonomikos srityje ir tik vėliau šią sąvoką perėmė psichologai ir sociologai. Šių mokslo sričių mokslininkai vienaip ar kitaip analizavo ir tyrinėjo darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo problematiką, kurių pagrindu ir buvo suformuotos teorijos apie darbuotojų motyvaciją. Tačiau šie tyrimai buvo atliekami tik privačiajame sektoriuje, tuo tarpu viešojo administravimo teoretikai motyvavimo problematikos tyrimų ėmėsi žymiai vėliau. Mokslinėje literatūroje anglų kalba žodis „motyvacija“ reiškia tiek darbuotojų motyvavimą, tiek darbuotojo motyvaciją. Anglų, prancūzų kalbose terminu *motivation* apibūdinama apskritai tai, kas motyvuoja, t.y. energija, veikianti individo veiklą, ir metodai individo motyvacijai didinti. [15]

Sąvoka „motyvacija“ daugeliui asocijuojasi su entuziazmu, energija, aktyvumu. Motyvacijos savybių mokslinėje literatūroje galima aptikti gana nemažai. Galima pastebėti, kad motyvacija įvardijama kaip veiksnys, sąlygojantis asmens veiklos rezultatus. Motyvacija yra nepertraukiamo veikimo procesas, kuris be žmogiškojo įsikišimo veikti negali. Pagrindine savybe būtina išskirti motyvacijos, kaip priemonės, vaidmenį organizacijoje, padedant vadovams sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. [29] Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. Motyvas yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas. [46] Pastebima, kad motyvų turintys žmonės daug labiau nori išmokti dalykus, kurių jiems dar trūksta. Iš tokių žmonių organizacijos vadovai gali tikėtis jiems reikalingos kvalifikacijos įgyjimo, o tuo pačiu ir pavestų užduočių kokybiškesnio įgyvendinimo. [6]

R. Semler (2003), F. Malik (2005) teigė, kad motyvacija įvardija jėgas, kurios išjudina ir nukreipia žmogų pasirenkant tam tikrą veiklą, pastangų intensyvumą ir atkaklumą. [29] Pagal tai, kur slypi motyvuojanti jėga, yra skiriamos dvi motyvacijos rūšys: išorinė ir vidinė. Išoriškai motyvuotas darbuotojas siekia dirbti geriau dėl to, kad jam bus už tai atlyginta, t.y. dėl to, kad už rezultatus ir atliktą darbą darbdavys siūlo vienokį ar kitokį atlygį. Išorinės motyvacijos šaltiniais tampa darbo

aplinka, sąlygos, atlyginimas, santykiai su vadovais, statusas, pats darbas. Vidinė motyvacija apibrėžiama tokia, kai darbuotojas siekia dirbti geriau todėl, kad gerai atliktas darbas jam kelia pasididžiavimą savimi. Vidinės motyvacijos atveju individas yra susidomėjęs užduotimi ir ją atlieka dėl to, kad jam malonu ją atlikti. Vidinės motyvacijos šaltiniais tampa individo intelektualinis smalsumas, troškimas tobulėti ir daryti karjerą, noras gyvenimui suteikti prasmę. [25]

B. Leonienės teigimu, motyvacija – tai poreikis arba vidinė paskata, skatinantys veikti siekiant tam tikro tikslo. [16] Autorė motyvacijos apibrėžime naudoja vieną iš kertinių motyvacijos „ramsčių“ – poreikius. L. Marcinkevičiūtė pastebi, kad motyvacija galėtų prilyginti uždaram procesui kai žmogus įsisamonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti. Apskritai autorė analizuodama poreikių ir motyvacijos sąsajas pastebi, kad vienų poreikių patenkinimas dažnai priklauso nuo kitų poreikių patenkinimo. Organizacijos viduje vadovai siekia sukurti motyvacijos mechanizmą, kuris padėtų darbuotojams tinkamai ir kokybiškai atlikti jam pavestas užduotis, bet tuo pačiu jausti pasitenkinimą. Tokiu atveju yra pabrėžiama, kad pirmiausia būtina išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Darbuotojų poreikiai kyla iš nepasitenkinimo tam tikra padėtimi ar situacija, kuri ir iššaukia poreikį pokyčiams. Nepatenkinamai situacijai keisti yra pasirenkamas tam tikras elgesys, kurio rezultatas gali būti trejopas. (žr. 1 pav.)



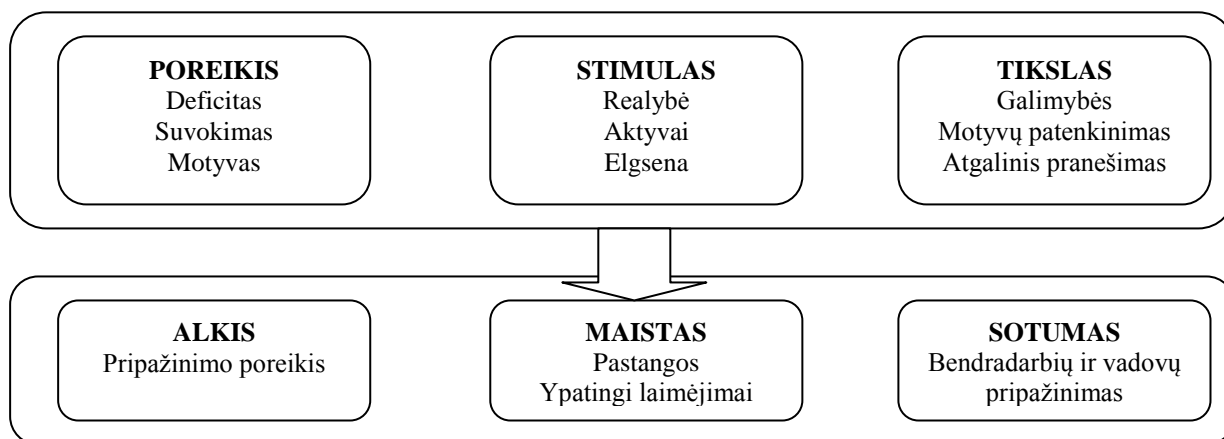
1 paveikslas. Poreikio, kaip motyvacinio veiksnio, patenkinimas

Šaltinis: pagal L. Marcinkevičiūtę. „Darbuotojų motyvavimo modeliai. Akademija, 2010. [29]“

Svarbu suvokti, kad jei darbuotojo poreikis yra patenkinamas, darbuotojas jaučiasi pakiliai ir siekia tenkinti kitų savo poreikių. Tačiau jei poreikis yra iš dalies patenkinamas, situacijos rezultatas gali būti dvejopas: poreikis gali sumažėti iki tokio lygio kai darbuotojas tiesiog gali nebegalvoti arba galvoti apie jį kaip apie jau patenkintą; darbuotojui tik iš dalies patenkinus poreikį atsiranda siekis spręsti klausimą, koks elgesys ar veikimas padėtų šį poreikį patenkinti visiškai. Nepatenkintas poreikis gali sąlygoti darbuotojo pasyvumą darbui, t.y. jei darbuotojas jaučia jog nėra galimybių poreikio patenkinti, jis praranda motyvaciją veikti, o nuo šios situacijos labiausiai nukenčia organizacija. Taigi, poreikius galima įvardinti kaip individo motyvacijos „variklį“. Šiuo atveju labai svarbu, kad

organizacija tinkamai įvertintų savo darbuotojo poreikius ir tik tada priimtų tinkamiausius motyvacinčius sprendimus.

Reikėtų pastebėti, kad turėtų būti išskiriama ir dar viena sąvoka – motyvavimas, kuri kilusi iš lotynų kalbos žodžio *movere* (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti. [43] Autorius apibrėždami motyvaciją mini „motyvus“, kurie ir yra motyvacijos „varomoji jėga“. A. Sakalas savo darbe pateikė principinę motyvavimo schemą. (žr. 2 pav.)



2 paveikslas. Principinė motyvavimo schema

Šaltinis: pagal A. Sakalą. „Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003, p. 249. [43]“

Motyvacija visada susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo poreikių. Kiekvienoje visuomenėje, ekonominėje formacijoje, motyvacijai buvo skiriamas didelis dėmesys, tik skyrėsi motyvacijos turinys, formos ir metodai. XXI amžiuje, keičiantis pagrindinėms žmonijos egzistencijos vertybėms, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizaciją, keičiasi ir motyvacijos turinys bei formos. [46] D. Šavarienė, V. Dubinas teigia, kad motyvacijos teorijos yra galimybė suprasti kaip funkcionuoja organizacijos bei padeda atskleisti kasdienes vadovų ir pavaldinių ryšius jose. Autoriai pastebi, kad motyvacijos teorijų klasifikavimas yra priklausomas nuo pačio tyrėjo požiūrio į nagrinėjamą problemą. [46] (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Motyvacijos teorijų klaidifikavimas

F. Landy, W. Becker (1987)	J. Bučiūnienė (1996)	E. Iljin (2000)	R. Korsakienė ir kt. (2011)
Poreikių; Pastiprinimo; Teisingumo; Lūkesčių (vilčių); Tikslių nustatymo. [46]	Turininės; Procesinės. [46]	Poreikių; Bihevioristinės; Kognityvinės; Psichoanalitinės; Biologizatorinės.[46]	Poreikio; Proceso. [15]

Šaltinis: pagal R. Korsakienę. „Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: Technika, 2011, [15]“; D. Šavareikiene ir V. Dubiną. „Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 2003, [46]“

Motyvacijos teorijos atspindi požiūrių į motyvaciją daugiaprasmiškumą, tačiau remiantis šiuolaikiniais požiūriais, motyvacijos teorijas siūloma skirstyti į pagrindines tris grupes: turinio, proceso ir pastiprinimo motyvacijos teorijas. Pirmoji motyvacijos teorijų grupė - **turinį analizuojančios teorijos**, stengiasi atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija. [16] Turinio motyvacijos teorijų pagrindas – poreikių tenkinimas. Išskiriamos keturios turinio motyvacijos teorijos, kurias reikėtų paanalizuoti plačiau. *Poreikių hierarchijos teorija* yra A. Maslow sukurta teorija, kuri laikoma viena žymiausių turinio motyvacijos teorijų. A. Maslow išskyrė penkis pagrindinius motyvuojančių poreikių tipus, kuriuos dar suskirtė į du lygius. (žr. 2 lent.)

2 lentelė. A. Maslow poreikių hierarchijos teorijos lygiai

Aukštesnio lygmens (augimo) poreikiai	Žemesnio lygmens (deficitiniai) poreikiai
Pagarbos ir savigarbos poreikiai (pripažinimas, papildomų įsipareigojimų prisiėmimas, savo statuso įtvirtinimas); Saviraiškos poreikiai (augimo galimybės organizacijoje, kūrybiškumo pasireiškimas, kilimas karjeros laiptais).	Fiziologiniai poreikiai (apšildymas, grynas oras, darbo užmokesčio garantijos); Saugumo poreikiai (saugios darbo sąlygos, papildomos lengvatos, darbo vietos išsaugojimo garantijos); Socialiniai poreikiai (geri santykiai su kolegomis, priklausymas grupei, geri santykiai su vadovais).

Šaltinis: pagal D. Šavareikiene ir V. Dubiną. „Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai, 2003, [46]“

Pagrindinė A.Maslow idėja, kad tik patenkinęs žemesnio lygio poreikius, individas siekia tenkinti aukštesnius poreikius. [46] A. Maslow motyvacijos teorija, paremta poreikių hierarchija, koncentruojasi arba į bendrą žmogaus elgesio motyvaciją, arba yra paremta industrinėmis situacijomis. [29] A.Maslow teorija tapo pagrindu psichologo Clayton Alderfer sukurtai *E R G teorijai*. Šio mokslininko teorija turi gausybę bendrų bruožų su A. Maslow poreikių hierarchijos teorija, tačiau psichologas sumažino poreikių kategorijų skaičių ir laikėsi nuomonės, kad postūmiai tarp poreikių vyksta daug sudėtingiau. Pirmiausia reikėtų pristatyti C. Alderfer išskirtas poreikių kategorijas:

- Egzistencijos poreikiai (fizinės sveikatos ir gerovės poreikiai);
- Bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai);
- Augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikiai). [46]

C. Alderfer hierarchijos ypatybė – kategoriškumo nebuvimas, t.y. individas šia popreikių hierarchija gali judėti ne tik aukštyn, tačiau susiklosčius tam tikroms situacijoms – leisti žemyn. Ši teorija atspindėjo naują požiūrį į poreikių vaidmenį, išryškino aukštesniųjų poreikių tenkinimo svarbą organizacijoje, kurie padeda rasti pasitenkinimą darbo procese. A. Maslow pagrindu buvo sukurta ir

dar viena poreikių teorija – *dviejų veiksmų motyvavimo teorija*. Ši teorija siejasi su motyvacija ir pasitenkinimu darbu. Šios teorijos autorius F. Herzberg. Šios teorijos pagrindas – darbuotojų pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu. Taigi, nepasitenkinimą lemiantiems veiksniams būtų galima priskirti – tarpasmeninius santykius, fizinės darbo sąlygos, darbo užmokestis ir premijos, kompanijos politika darbo sauga. Pasitenkinimą darbu gali sukelti tokie veiksniai, kaip laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės. [46] F. Herzberg atlikęs daugelio organizacijų tyrimus priėjo prie išvados, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra vienas kito priešingybė. Jis pabrėžė, kad pasitenkinimo darbu priešingybė – pasitenkinimo nebuvimas, o nepasitenkinimo darbu priešingybė – nepasitenkinimo nebuvimas. [5]

Ketvirtoji turinio motyvacijos teorija buvo sukurta D. McClelland, kuris pabrėžė aukštesnio lygio poreikius. Teorijos autorius atlikdamas ilgamečius tyrinėjimus priėjo išvados, kad viso individo egoje formuojasi trys pagrindiniai poreikiai. *Laimėjimų poreikis*: noras spręsti sudėtingus uždavinius, sulaukti didelio pasisekimo, pranokti kitus. Teorijos autorius pastebėjo, kad tokius žmones galima skatinti intriguojančiomis ir konkuruojančiomis darbo situacijomis; žmonės, kuriems šis poreikis neaktualus, tokiose situacijose dirba prastai. Žmonės, turintys stiprų poreikį laimėti, maksimaliai realizuoja savo potencines galimybes darbe, kuris intriguoja, yra sudėtingas, reikalauja savęs išbandymo, bet kartu ir sukelia jiems pasitenkinimą. *Artimo bendrumo poreikis*: noras užmegzti artimus asmeninius santykius, stengimasis išvengti konfliktų. Turintiems šį poreikį darbuotojams svarbus dėmesys, socialinis pasitenkinimas tapatinamas su darbo vieta bei bendradarbių asmenybėmis. Tokie individai geba palaikyti gerus darbinius santykius su aplinkiniais. *Valdžios poreikis*: noras daryti įtaką kitiems žmonėms ir kontroliuoti jų veiksmus, noras įgyti valdžią kitiems. Šis poreikis išreiškia kontrolės laipsnį, kurio asmuo trokšta savo situacijoje. [46] Kai kurie autoriai šiai teorijai priskiria ir ketvirtąjį poreikį – *kompetenciją*. Kompetencijos motyvacijos modelis remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, stengiasi racionalizuoti darbą, gerai jį atlikti, nes tai teikia jiems vidinį pasitenkinimą. [5]

Apibendrinant turinio motyvacijos teorijų apžvalgos rezultatus galima teigti, kad pagrindinis šių teorijų bruožas – išskiriami svarbiausi individų elgesį motyvuojantys poreikiai. Teorijų autoriai pabrėžė individų skirtynes bei jų asmenybių pokyčius pasiekus tam tikrą pasitenkinimą. Šių teorijų autoriai siekė atskleisti organizacijų vadovams motyvus, kurie padeda žmogiškiems organizacijos ištekliams judėti, siekti asmeninių bei bendrų organizacijos tikslų. Taigi, pagrindinis turinio motyvacijos teorijų objektas – žmogus bei jo elgesį veikiantys poreikiai.

Antroji motyvacijos teorijų grupė - **proceso motyvacijos teorijos**. Šios teorijos stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius. Proceso motyvacijos teorijos neneigia poreikių svarbos, tačiau teigia, kad egzistuoja ir kiti veiksniai, lemiantys individų elgesį ir tam tikrą jo veikimą susidariusioje situacijoje. Viena iš

labiausiai žinomų proceso teorijų – *lūkesčių teorija*, kurios autorius V. Vroom. Lūkesčių teorija teigia, kad individai pasirinks tą veiksmų kryptį, kuri, kaip jiems atrodo, padidins malonumą ir sumažins diskomfortą. Lūkesčių teorija pristato ir nagrinėja 3 tarpusavio sąryšius.

- Lūkesčiai, susiję su darbo sąnaudomis-rezultatais. Lūkesčius galima apibrėžti kaip santykį tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų. Lūkesčius galima paaiškinti kaip asmens viltį, kad jo papildomos pastangos gali įtakoti jo gaunamus veiklos rezultatus.

- Lūkesčiai rezultato-atlygio (instrumentalumo) požiūriu – tai tikėjimasis tam tikro atlyginimo ar paskatinimo kaip atlygio už pasiektus rezultatus.

- Valentingumas – tai numatomas santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, kylantis dėl tam tikro atlyginimo. [5] Valentingumą galima paaiškinti kaip motyvuojančią jėgą, kylančią iš individo vidinio poreikio.

Lūkesčiai D. Šavareikienės, V. Dubino darbe yra įvardijamos kaip „viltys“, tačiau esmė nuo sąvokų variacijos nekinta. Šioje teorijoje rezultatas yra charakterizuojamas keliais lygiais. Pirmojo lygio rezultatai yra priskiriami atlikto darbo kiekybine ir kokybine išraiška. Antrojo lygio rezultatai (instrumentalumas) charakterizuoja pasekmes kaip atlyginimą arba nuobaudą žmogui. Ši teorija siekia išsiaiškinti laukiamo rezultato svarbumo laipsnį individui. Gerai vertinamas tam tikro elgesio rezultatas turi teigiamą valentingumą, jeigu rezultatas turi nepalankų vertinimą – valentingumas neigiamas, o kai individas abejingas rezultatui – valentingumas lygus nuliui. Pabrėžiama, kad lūkesčiai remiasi ankstesnės patirties analize, suvokimu, kaip buvo pasiekti tam tikri laimėjimai ar patirtos nesėkmės. Taigi, šios teorijos apžvalga leido suvokti, kad vertinimas svyruoja nuo 0 iki 1. Jei individas įsitikinęs, kad rezultatas nuo jo nepriklauso – laukimas lygus 0, o jei atvirkščiai – lygus 1. Šiuo atveju svarbu, kad žmogus savarankiškai priima sprendimą kiek įdėti pastangų bei jėgų į atliekamą darbą. Reikėtų akcentuoti, kad jei nors vienas iš komponentų lygus nuliui, tai ir rezultatas nulinis. [46]

Antrosios proceso teorijos kūrėjas – S. Adams, kurio teorijoje atsiranda sąvoka „socialinis teisingumas“. Ši teorija yra įvardijama *teisingumo teorija*. Ši teorija pabrėžia, kad individui kaip organizacijos daliai labai svarbu gauti atitinkamą atlygį už jo atliekamus veiksmus. Šią idėją galima aiškinti taip: darbuotojas visada vertina bendradarbio, kuris užima tokias pat arba panašias pareigas, gaunamą atlygį bei lygina jį su savo. Tokioje situacijoje darbuotojas įvertina bendradarbio ir savo įdedamas pastangas bei pagal gautus rezultatus reguliuoja savo elgesį. Šios teorijos autorius taip pat akcentuoja darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą lemiančius veiksnius. Jei individas jaučia neteisingą jo pastangų įvertinimą, jam kyla vidiniai prieštaravimai, kuriuos galima įvertinti kaip motyvuojančius veiksnius. S. Adams analizavo galimybes, kurios padėtų pašalinti neteisingumą:

- *Atlygio pokytis*. Individas priima sprendimą apie būtinumą padidinti atlygį: pareikalauja didesnio darbo užmokesčio ar prašo pagerinti darbo sąlygas.

➤ *Indėlio pokytis.* Darbuotojas gali priimti ir kitokį sprendimą – dėti mažiau pastangų, ir atvirkesčiai, jei, jo nuomone, yra permokama, jis gali dirbti intensyviau.

➤ *Sampratos pokytis.* Tuo atveju, kai individui nepasiseka pakeisti indėlį ar atlygį, galima teisingumo sampratos korekcija: dirbtinai paaukštinimas savo atliekamo darbo statusas arba bandoma paveikti kitų žmonių sampratą apie savo atlygį, ir tai leidžia atstatyti vidinę pusiausvyrą.

➤ *Išėjimas iš darbo.* Neteisingumo pojūtis priverčia priimti sprendimą išeiti iš darbo, tikintis rasti naują darbą su palankesniu indėlio ir atlygio balansu. [46]

Ši teorija pradėta plėtoti siekiant nukreipti vadovus ir jų veiksmus teisingai paskirstant atlygį už darbą organizacijoje. Vadovai turi nuolat informuoti darbuotojus apie karjeroskėlimo galimybes, reikalavimus, keliamus aukštesnes pareigas norinčiam užimti darbuotojui. Taip pat svarbus aspektas yra vadovo sugebėjimas įžvelgti darbuotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą bendradarbių pakėlimu pareigose ar atlygio už darbą padidinimo, kad išvengti vėliau neigiamų organizacijai aspektų.

Apibendrinant proceso motyvacijos teorijas galima teigti, kad pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojo pastangoms, indėliui į darbą bei jų santykiui su gaunamu atlygiu. Teorijos skirtos vadovams bei jų informuotumui apie motyvacinių sistemų kūrimo kriterijus. Siūlytina vadovams skirti didesnę dėmesį aiškių ir informatyvių motyvacinių kriterijų kūrimui, kokybiškos ir darbuotojams aiškiai suprantamos vertinimo sistemos sudarymui. Vienas iš pagrindinių aspektų – darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacine sistema kūrimas, mažinant neteisingumo jausmą.

Trečioji motyvacijos teorijų grupė - **pastiprinimo motyvacijos** teorijos, kurias buvo pradėta plėtoti nuo 1970 m. Tais metais vyko gamybos ir prekybos globalizacija, kurios pasekmė – kardinalūs darbo pasaulio pokyčiai. Vienas pagrindinių pokyčių - sąvokos „darbas“ reikšmės pasikeitimas. Sąvoka įgijo platesnę reikšmę, t.y. jam buvo priskiriama bet kokia veikla, kuri gali atnešti materialinę naudą individui. Antrasis pokytis - *dalinio užimtumo atsiradimas*. Tokia užimtumo forma traktuojama kaip papildomas darbas, siekiant gauti papildomų pajamų, kurios gali būti deklaruojamos, taip pat ir nedeklaruojamos. Paskutinysis poreikis - *savanorių darbo vystymasis*. Savanoriavimas įvardijamas kaip darbas „veltui“. Pastiprinimo teorijos autorius dėmesį skyrė ateities darbininkui teigdamas, kad žmogus greitai laiku negalės patenkinti visų ar daugumos savo ekonominių, socialinių bei statuso poreikių, orientuodamasis vien tik į darbą „iki gyvos galvos“, todėl iškyla būtinumas naudotis „visų užsiėmimų ir tarpusavio santykių paketu“, kur kiekvienas įneš savo indėlį realizuojant darbo ir gyvenimiškuosius poreikius. [46]

Galima pastebėti, kad pagrindinis šiuolaikinių motyvacijos teorijų trūkumas yra tas, kad jos kilusios iš didelio pasiklovimo hedonistinėmis prielaidomis bei instrumentiniu žmogaus modeliu: būtent jų šališkumu individualiam elgesiui individualistinėse kultūrose, pavienio elgesio numatymo situacijų pabrėžimu bei vertybių ar psichologinių įsipareigojimų neįvertinimo. [29]

Apibendrinant motyvacijos sampratos ir motyvacinių teorijų apžvalgos rezultatus galima teigti, kad motyvacija – tai procesas, kurio metu individo turimi poreikiai veikia jo elgseną organizacijoje. Poreikiai tampa svarbiausiu motyvacijos varomuoju „varikliu“, skatinančiu teigiamą/ neigiamą individo reakciją bei taip sąlygodami bendrą organizacijos darbo aplinką. Motyvacijos sampratos aiškinimų literatūroje gausu, tačiau autoriai didžiausią dėmesį skiria motyvacijos teorijoms, kurias galima suskirstyti į tris pagrindines grupes – turinio, proceso ir pastiprinimo motyvacijos teorijos. Šios teorijos papildo vieną kitą, todėl aptinkami bendri bruožai – visos jos pabrėžia, kad poreikiai, lūkesčiai, paskatos, motyvai įtakoja individo elgseną bei požiūrį į organizaciją, todėl vadovai turi būti suinteresuoti psichologinio komforto kūrimu darbuotojams, aiškios ir informatyviuos motyvavimo sistemos sukūrimu.

1.2. Motyvacijos įvertinimo metodologiniai aspektai

Analizuojant motyvacijos teorijas iš dalies išryškėjo jų atsiradimo ir vystymosi raida, kurią galima pastebėti ir analizuojant metodologinius motyvacijos vertinimo aspektus. Autoriai, analizuojantys motyvacijos proceso sudėtingumą, išryškina šioje sistemoje veikiančias motyvacines priemones. Aptariant motyvacijos teorijas pastebėta, kad norint paveikti kitų elgesį reikiama linkme, būtina taikyti tam tikras psichologines bei materialines motyvavimo priemones (pvz.: karjeros galimybės, atlygio už darbo sistema), todėl šiame darbo poskyryje pagrindinis dėmesys bus skiriamas metodams ir priemonėms, padėsiančioms tinkamai įvertinti motyvacijos sistemą.

Vykstant ekonominiams ir socialiniams pokyčiams evoliucionavo ir motyvacijos teorijos, kartu atsirasdavo ir nauji motyvavimo metodai bei būdai. XX a. pradžioje pramonės įmonėse vyravo ilga darbo diena, mažas užmokestis, ypač prastos darbo sąlygos, menkas darbuotojų profesinis lygis ir savimonė, žemas gamybos efektyvumas. Pokyčius tuo metu inicijavo F.W. Taylor, kuris paskelbė tris pagrindinius principus, galėsiančius pagelbėti įmonei pasiekti geresnius gamybos rezultatus: darbo atlikimo racionalizavimas; stimuliuojanti darbo aplinka; funkcinė įmonės valdymo sistema. Šiuo laikotarpiu buvo vadovaujamosi klasikinių valdymo teorijų pagrindiniais principais – išryškunami žmogaus fiziologiniai ir saugumo poreikiai, darbuotojai turėjo klusniai atlikti tiksliai apibrėžtą užduotį, o vadovų uždaviniais tapo organizuoti, kontroliuoti, bausti. [11]

Po Antrojo pasaulinio karo šalyse vyko suniokotų ūkių atkūrimas, reikėjo daug darbuotojų, paklausa augo. Todėl nereikėjo rūpintis rinka, konkurencija, aplinka. Šiuo laikotarpiu buvo vadovaujamosi F. Skinner sukurta pastiprinimo teorija, kuri išryškino žmogaus elgesio reguliavimą taikant tinkamo atlyginimo ar paskatinimo sistemas. Vis atstūmiant tarptautinei konkurencijai, įmonėse imta ieškoti naujų efektyvumo galimybių. Šiuo atveju svarbūs A. Sakalo išskirti valdymo bruožai: orientavimasis į žmogų kaip į pagrindinį socialinio-ekonominio proceso elementą; socialinės ir

ekonominės veiklos susipynimas; valdymo humanizavimas, tarpgrupio ir grupinio kooperavimo svarba bei interesų suderinamumas. [11] Pastebima, kad pastaruoju metu yra susiformavusi visuotinė kokybės vadybos teorija teigianti, kad į sprendimų priėmimą reikia įtraukti ir pavaldinius. XXI a. organizacijos yra skatinamos kurti bendrą kultūrą ir panaikinti skirtumus tarp vadovų ir darbuotojų, taip sukuriant bendrą darbo aplinką. Tokia aplinka padeda kurti vientisą organizacijos veikimo mechanizmą, efektyviau siekti organizacijos tikslų.

Motyvacija, pasitenkinimas darbu nėra tokie aiškūs ir išmatuojami dydžiai kaip kad kaina, sąnaudos. Motyvacija turi dvi savybes - stebimą ir užslėptą, kuri kažin ar gali būti tiesiogiai ar objektyviai išmatuojama. J. Palidauskaitė pastebi, kad tiriant motyvaciją kyla metodologinio pobūdžio problema - kas turi būti tiriama siekiant išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją? Ar turi būti tiriamos pažiūros, elgesys, ar abi šios dimensijos? Gal motyvacija gali būti atkleista stebint pastangas? O gal užtenka įvertinti darbuotojų prisipažinimus apie įdėtas pastangas atliekant vieną ar kitą užduotį? [32] Į visus šiuos klausimus atsakymus stengėsi rasti daugelis mokslininkų, pateikdami pasiūlymus skirtingoms apklausos technikoms. (žr. 3 lent.)

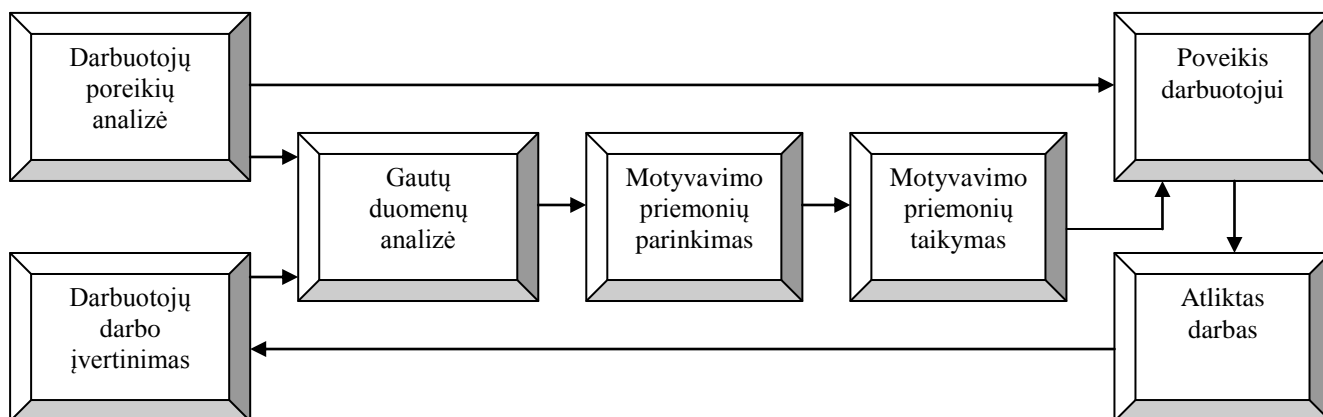
3 lentelė. Darbo motyvacijos matavimo instrumentarijai

Metodas	Autoriai	Metodo esmė
Darbo motyvacijos skalė	Patchen, Pelz ir Alien	Bandoma išsiaiškinti: Kiek žmonės įsitraukia į savo darbą; Ar neprailgsta laikas darbe; Ar jie atlieka kokių papildomų neprivalomų darbų; Kaip jie vertina savo darbą lyginant su kitais.
Įsitraukimo į darbą skalė	Lodahl, Kejner	Bandoma išsiaiškinti: Ar didžiausios žmonių pasitenkinimas susijęs su darbu; Ar svarbiausi gyvenimo momentai yra susiję su darbu; Ar žmonės siekia tobulumo darbe; Ar žmonės atsidavę darbui; Ar žmonės savarankiškai įsitraukia į darbą; Ar žmogui yra svarbesnių dalykų nei darbas.
Vidinės motyvacijos skalė	Lawler, Hall	Bandoma išsiaiškinti: Ar gerai atlikdami darbą žmonės jaučiasi konors pasiekę; Ar gerai atlikdami darbus jaučia asmeninį augimą ir tobulėjimą; Ar gerai atlikdami darbą jaučia asmeninį pasitenkinimą; Ar gerai atliktas darbas padidina savigarbą.
Lūkesčiai dėl apdovanojimo	Rainey	Bandoma išsiaiškinti: Ar gerai atlikdami darbą žmonės tikisi aukštesnio atlyginimo; Ar gerai atlikdami darbą žmonės tikisi aukštesnių pareigų.
Darbuotojo darbinės motyvacijos vertinimai kolegų požiūriu	Guion, Landy	Bandoma išsiaiškinti kaip vertinamas asmens darbas: Komandos požiūriu; Užduoties koncentracija; Savarankiškumas (savo iniciatyva); Identifikacija su organizacija; Smalsumas dirbant; Atkaklumas; Profesinė identifikacija.

Šaltinis: pagal J. Palidauskaitę. „Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19. [32]“

Lentelėje pateikti skirtingi metodai tik įrodo, kad motyvacijos vertinimas yra neapibrėžtas procesas. Pirmasis metodas siejamas su darbo atlikimu bei kolegų vertinimais, kurie padeda skirtingais resursais pažvelgti į nagrinėjamą objektą. Išorinė motyvacija dažniausiai traktuojama kaip darbo užmokestis, paaukštinimas ir kiti atlygiai, o vidinė motyvacija apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt.

Motyvacija apima priemones ir būdus, kurie padeda organizacijos darbuotojams veikti organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo kryptimi. Kiekviena organizacija prieš pradėdama kurti motyvavimo modelius, privalo išsiaiškinti kokie motyvai veikia darbuotoją tam tikrai veiklai. L. Marcinkevičiūtė savo darbe pateikia darbuotojų motyvavimo modelio schemą, kuri neparodo kaip darbuotojo elgsena keičiasi atsiradus tam tikriems poreikiams, tačiau apibrėžia, ką organizacija turėtų daryti, kad darbuotojai dirbtų efektyviau ir našiau. (žr. 3 pav.)



3 paveikslas. Darbuotojų motyvavimo modelio schema

Šaltinis: pagal L. Marcinkevičiūtę. „Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Akademija, 2010. [29]“

Pagal paveiksle pateiktą schemą matyti, kad pirminis motyvacijos modelio kūrimo veiksnys – darbuotojo poreikiai. Galima pabrėžti, kad darbuotojas jausdamas tam tikrus poreikius ar stygių bus linkęs veikti, kad situacija pasikeistų, todėl organizacijai žymiai lengviau tampa taikyti motyvavimo priemones ir pasiekti teigiamų rezultatų. Bendra schema parodo, kad organizacija privalo nuolat domėtis darbuotojų poreikiais, lūkesčiais ir norais, kadangi jie nuolatosis kinta. Nuolatiniai darbuotojų būsenos ir aplinkos pokyčiai daro įtaką ir motyvacijos priemonių taikymo efektyvumo pokyčiams. L. Marcinkevičiūtė pabrėžia, kad motyvacija nėra nuolatinė būseną, ją reikia nuolat atnaujinti ir keisti motyvavimo priemones. Galima išskirti bei apibrėžti pagrindinius motyvavimo principus, kuriuos taikant darbuotojų motyvavimo sistema būtų sėkminga:

- Darbuotojo poreikius reikia susieti su organizacijos užduotimis, tikslais ir misija;

- Atlyginti už sėkmingą individo ar komandos darbą siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant jos misiją;
- Sudrausminti darbuotojus, kurių elgsena ir darbo rezultatai prieštarauja organizacijos užduotims, tikslams, misijai ir standartams;
- Duoti užduotis, kurios reikalautų aukštesnio nei vidutinio darbuotojų savarankiškumo ir atsakomybės;
- Mažinti darbuotojo susirūpinimą pašalinėmis problemomis ir sutelkti darbuotojo dėmesį į jam skirtas užduotis;
- Palaikyti nuolatinį ryšį ir nuolat informuoti darbuotojus apie organizacijos tikslus bei naujas užduotis;
- Užtikrinti, kad darbuotojas turėtų visas jam būtinas priemones darbui atlikti. [15]

Pastebima, kad visiems priimtinių motyvavimo priemonių nėra, tačiau mokslinių šaltinių apžvalga padeda išskirti pagrindines motyvavimo priemones, kuriomis remiantis yra vykdomas, reguliuojamas ir kontroliuojamas motyvacijos procesas. XXI a. naudojama populiari motyvacijos būdų klasifikacija į materialinę ir moralinę skatinimą. R. Korsakaitės ir kt. teigimu, materialines motyvavimo priemones galima įvardinti ir suskirstyti į materialias pinigines ir materialias nepinigas motyvavimo priemones, o moralinės yra įvardijamos kaip psichologinės motyvavimo priemonės.

Materialines priemones galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais, o psichologinės priemonės turi sunkiai apčiuopiamą, psichologinį poveikį. [15] Tačiau F. Herzberg išreiškia abejones dėl pinigų, kaip motyvavimo priemonės. Autoriaus teigimu padidinus darbo užmokestį, nereikia tikėtis automatiško darbo efektyvumo ir rezultatyvumo padidėjimo, nors atvirkščias sprendimas veikia negatyviai. Tačiau privalu įvertinti pinigų vaidmenį siekiant įvairių tikslų, tiesiogiai ar netiesiogiai tenkinant daugelį poreikių. [45] D. Šavareikienės darbe yra pabrėžiama, kad pinigai gali patenkinti tiek pagrindinius išgyvenimo, tiek saugumo poreikius, nepamirštant ir žmogaus psichologinio komforto kaip savigarbos, prestižo, statuso poreikius. Toks požiūris atskleidžia, kad materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės turi tarpusavio sąsaja ir yra glaudžiai susijusios. (žr. 4 lent.)

4 lentelė. Motyvavimo priemonių grupės

Materialinės motyvavimo priemonės	Moralinės motyvavimo priemonės
Darbo užmokestis	Dalyvavimas valdyme, galimybė save realizuoti
Premijos	Pripažinimas ir įvertinimas
Dalyvavimas dalijantis pelną	Darbo pobūdis, režimas
Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas
Dovanos	Organizacijos prestižas, įvaizdis
Draudimas	Informacija ir komunikacija
Fizinės darbo sąlygos	Konfliktų valdymas
Įmonės akcijos	Karjeros galimybės
Įmonės automobilis ir t.t.	Tobulėjimo galimybės
	Palankus psichologinis ir socialinis klimatas

Šaltinis: pagal D. Lipinskiene. „Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija, 2012. [25]

Išvardintų motyvavimo priemonių visumą galima įvardinti kaip atlygio sistemą, kuri padeda motyvuoti kandidatus prieš priimant į darbą, priėmus į darbą siekti geresnių veiklos rezultatų ir tapti lojaliems organizacijai. J. Žaptorius pastebi, kad motyvavimo priemonių taikymas gali būti veiksmingas tik tada, kai darbuotojas įsitikinęs, kad motyvavimo priemonės taikomos tik jo įdėtų pastangų dėka. [51] Autorius pastebi, kad šiandieninėse organizacijose pagrindinis darbuotojų motyvacinis veiksnys – darbo užmokestis, todėl ir darbuotojo įdedamos fizinės ir protinės pastangos priklauso nuo darbo užmokesčio dydžio.

Gilindamiesi į finansinio motyvavimo esmę, Mišurova, Kutelev (2004) apibrėžė rodiklius, svarbius motyvavimo programoms formuoti. Organizaciją matydami kaip valdančiojo ir valdomojo posistemių visumą, jie atitinkamai grupuoja rodiklius pagal sistemos dedamąsias: vadybinėms pareigybėms – darbo tikslai, akcijų vertė, organizacijų plėtra, greitas pelnas; nevadybinėms pareigybėms – darbo našumas, kokybė, elgsena, dirbtų per metus dienų skaičius. [45] Sėkmingas finansinio motyvavimo sprendimas privalo būti siejamas su darbo užmokesčio sistemų peržiūrėjimu ir formavimu, įvedant priklausomybę tarp atlygio ir veiklos rezultatų, kad būtų sukurtas motyvacinis efektas. Išskiriamas ir kitas aspektas – atliekamų užduočių vertinimas, pagrįstas teisingai nustatytais vertinimo kriterijais. Tik tokiu būdu galima sukurti motyvuojančias darbo užmokesčio sistemas, rezultatyviai įtakojančias organizacijos tikslų realizavimą.

Kaip jau minėta anksčiau, skiriamos ne tik materialinės motyvavimo priemonės tačiau ir moralinės. Moralines priemones galima apibrėžti kaip vadovų taikomas moralinio poveikio priemones, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas. [16] Moralines priemones apskritai galima priskirti prie vidinės motyvacijos. Šios priemonės pasižymi sunkiai pinigine verte išreiškiamu psichologiniu poveikiu. Būtina pabrėžti, kad stimuliuoti vidinę darbuotojų motyvaciją yra nepalyginti sunkiau nei taikant materialines motyvavimo priemones. Mišurova ir Kutelevas (2004) siūlo tris nepinigines motyvacijos formas, kurios skiriamos orientuojantis į taikymo mastą:

1. Atskiros asmenybės viešas pripažinimas: karjeros planavimas, speciali vieta mašinos parkavimui, straipsniai vietinėje spaudoje, viešas nuopelnų pripažinimas metinėse konferencijose, kabineto vieta ir dydis, specialios užduotys ir kt.
2. Grupės veiklos viešas pripažinimas: straipsnis su bendra nuotrauka apie grupės pasiekimus, grupės nuotrauka su pavardėmis firmos fojė, dovanos-suvenyrai grupės nariams ir kt.
3. Savo tiesioginio viršininko asmeninis pripažinimas: rašytinės padėkos, laiškas į namus su vadovo padėka, sveikinimai jubiliejaus proga ir pan. [45]

D. Lipinskienė praplečia moralinės motyvacijos priemonių sąrašą, priskirdama jam darbuotojo dalyvavimą valdyme. Pasak autorės, kai darbuotojas nemato jokių savo tobulėjimo galimybių, tai mažina atliekamo darbo efektyvumą. Taip pat pabrėžiamas pačios organizacijos prestižas, kuris paskatina darbuotojo pasitenkinimo darbu augimą. Darbuotojo informuotumas ir komunikacijos tarp

organizacijos narių kūrimas didina darbuotojų atsidavimą organizacijai. Palankus psichologinis ir socialinis klimatas taip pat yra svarbus moralinis aspektas, įtakojantis darbuotojui kylantį narystės pojūtį, galimybė pasijusti reikšmingesniems ir laimingesniems. [25]

Apibendrinant galima teigti, kad vidinės motyvacijos priemonės turėtų būti taikomos kartu su materialinėmis priemonėmis, taip sudarant efektyvią ir kokybišką motyvavimo sistemą organizacijoje. Aišku, organizacijos vadovai kurdami individualius motyvavimo modelius turi atsižvelgti į organizacijos turimų žmogiškųjų išteklių specifiką, organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos subtilumą bei specifiškumą. Tolimesniuose baigiamojo darbo skyriuose pagrindinis dėmesys bus skiriamas taikomoms motyvacijos priemonėms statutinėje valstybės tarnyboje.

1.3. Motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifika

Motyvacijos temą analizavo daugelis viešojo administravimo tyrinėtojų. Net M. Vėber darbuose apie biurokratiją galima netiesiogiai įžvelgti motyvavimo priemonių išskyrimą. M. Vėber darbe apie biurokratiją yra minimos tokios motyvavimo priemonės, kaip aiškiai apibrėžtas darbo turinys, galimybė kopti karjeros laiptais, remiantis profesiniais pasiekimais, fiksuotas darbo atlyginimas, priklausymas organizacijai ir nešališkas, racionalus reikalų tvarkymas. [32] Valstybės tarnautojų motyvacija sietina su žmonių elgesio motyvais, t.y. asmens motyvais siekti gėrio kitiems ir visuomenei, teikiant jiems paslaugas. Motyvacija valstybės tarnyboje apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme. [37]

Vis dažniau moksliniuose tyrimuose atsiranda viešojo ir privataus sektoriaus motyvacinių priemonių skirtybės analizuojančių tyrimų, kuriuose akcentuojamas klausimas – ar tiesa, kad socialinis statusas, įvaizdis, darbo užmokestis, saugumas, socialinės garantijos ir nauda visuomenei bei iššūkių gausa vienodai motyvuoja viešojo ir privataus sektorių darbuotojus? Pabrėžiama, kad nuo sektorių veiklos specifikos, t.y. tikslo, veiklos konteksto, veiklos vertinimo kriterijų, sprendimų priėmimo procedūros bei mastų, organizacinės kultūros, vertybių, vadovavimo stiliaus ir kt., iš dalies priklauso ir skirtinga tuose sektoriuose dirbančių asmenų motyvacija. [4]

Perry manymu, renkantis darbą viešajame sektoriuje labiausiai įtakoja kandidatų polinkis dalyvauti nustatant ir įgyvendinant viešąją politiką, atsidavimas viešajam interesui, atjauta, pilietinės pareigos jausmas. Be to, darbuotojus ir vadovus, pasirinkti viešąsias institucijas, motyvuoja vyraujantis stabilumas. [4] Taip pat, dėl viešojo ir privataus sektorių darbo aplinkos specifikos į šiuos sektorius dažnai pritraukiami ir atrenkami skirtingų charakteristikų darbuotojai. Kitokia darbo aplinka gali reikalauti iš darbuotojų skirtingų elgesio apraiškų. Šiuo metu egzistuojanti atrankos į valstybės tarnyba sistema leidžia įvertinti dalykinę potencialaus darbuotojo kompetenciją – žinias ir teisės aktų išmanymą. [2] Yra išskiriami reikalavimai valstybės tarnautojams: turėti aiškią viziją; stengtis ne tik

patiems teikti valdžios paslaugas, bet ir bandyti skatinti kitus prisidėti, sprendžiant visuomenės problemas; tenkinti piliečių, o ne biurokratijos poreikius; sugebėti į rinką orientuoti valdymą. Siekiant valdžios institucijų teikiamų paslaugų kokybės, valstybės tarnautojai yra skatinami keisti savo veiklos stilių: sugebėti dirbti komandoje, priimti sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai bendrauti. [10] Tokie reikalavimai tik išryškina valstybės tarnybos profesionalumą, kaip vieną iš pagrindinių valstybės tarnybos sėkmės veiksnių. Iš to seka, kad turi būti skiriamas pakankamai didelis dėmesys valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui. Kvalifikacijos kėlimas padeda valstybės tarnautojams įgyti kompetenciją, kurią galima išskirti vienu iš moralinių motyvavimo priemonių taikymo rezultatų. Kompetencija mokslinėje literatūroje naudojama siekiant apibrėžti gebėjimus, kurie susiję ne tik su įgytomis žiniomis, bet ir su asmens patirtimi ir jo elgsena: veiklos motyvais, meistriškumu, problemų sprendimo būdais. Kompetencija gali sudaryti prielaidas aukštai veiklos atlikimo kokybei ir sukuriama organizacijos konkurenciniam pranašumui. [8] Įvairūs tyrimai rodo, kad yra sąsajų tarp kompetencijų, kurias respondentai laiko svarbiomis darbe, ir veiksnių, kuriuos darbuotojai išskiria kaip labiausiai motyvuojančius. (žr. 5 lent.)

5 lentelė. Kompetencijų ir motyvacijos sąsaja

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

Šaltinis: pagal V. Gražulį, E. Markuckienę. „Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetenciją. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2013, 3 (31). [8]“

Atsižvelgiant į šių sąsajų egzistavimą galima pritarti T. Sudnicko (2012) pozicijai, kad tinkamai parengtas pareigybės kompetencijų modelis ir pagal tą modelį adekvačiai įvertintos darbuotojo kompetencijos priežasties ir pasekmės ryšiai susiję su efektyvia veikla. [8] J. Palidikauskaitė išskiria du valstybės tarnybos modelius: karjera paremtas valstybės tarnybos modelis ir postų modelis. *Karjera paremtas valstybės tarnybos modelis* pasižymi nenusipėjamumu, stabilumu, racionalumu, vyresniškumo pripažinimu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams. Tarnybos vietos saugumas ir stabilumas, aiškiai žinomos kilimo karjeroje galimybės ir pagrindai bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai šioje sistemoje. Asmuo, tinkamai ėjęs savo pareigas karjeros siekimo metu gali tikėtis, kad už lojalumą ir gerą tarnavimą jam bus paskirta speciali pensija. *Postų*

modelis yra lankstesnis, greičiau reaguojantis į pokyčius, įsileidžiantis daugiau konkurencijos į viešąjį sektorių todėl savo esme labiau primena privataus sektoriaus modelį. Jame daugiau mobilumo galimybių ir todėl į valstybės tarnybą priimtas asmuo neturi aiškiai apibrėžtų karjeros galimybių. [33] Skirtingų modelių išskyrimas skatina domėtis, koks valstybės tarnybos modelis yra taikomas Lietuvoje. Valstybės tarnybos modelį, teisinius jos organizavimo ir reguliavimo principus, valstybės tarnautojų statusą ir jų motyvavimo ypatumus Lietuvoje reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas, kuriame yra apibrėžiami trys valstybės tarnautojo statusai: karjeros, statutinis ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas. Kadangi baigiamajame darbe dėmesys koncentruojamas statutinei valstybės tarnybai, remiantis įstatymu galima apibrėžti šią sąvoką: „*statutinis valstybės tarnautojas* – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statusas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (arba) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu“. [18] L. Raguckienė, A. Vaisvalavičiūtė savo darbe analizavo valstybės tarnybos teisinį reglamentavimą Baltijos valstybėse, pabrėždamos, kad LR valstybės tarnybos įsakymas įtvirtina mišrų valstybės tarnybos modelį, kuriame dominuoja tiek karjeros modelio elementai (įstatymiškai nustatytos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, karjeros, tarnybinių nuobaudų sistemos ir pan.), tiek randami postų modelio bruožai (socialinio draudimo sistema, darbo valstybės tarnyboje galimybės priklauso nuo asmens kompetencijos ir veiklos rezultatų ir pan.). [41] Taip pat įstatymas įtvirtino valstybės tarnautojų darbo apmokėjimo sistemą, grindžiamą valstybės tarnautojo pareigybės kategorija. Naujai įvedamos kvalifikacinės klasės, už kurias gali būti mokami priedai. Šiuo įstatymu taip pat buvo pasirinkta atviros ir riboto dydžio valstybės tarnybos koncepcija. [52] Mišraus modelio sukūrimas tik parodo Lietuvos valstybės tarnybos sistemos lankstumą ir universalumą, o skirtingų modelių bruožų integravimas viešajame sektoriuje padeda efektyviai ir moderniai valdyti turimus žmogiškuosius išteklius.

Galima pastebėti, kad per paskutiniuosius metus gana stipriai pasikeitė požiūris į valstybės tarnautojus. Vykdoma valstybės tarnybos reforma paskatino vis didesnę dėmesį skirti valstybės tarnautojų poreikiams. Darbuotojai bei vadovai, dirbantys viešosiose įstaigose apibūdinami kaip besidomintys politika, gailestingi ir besiaukojantys. B. E. Wright (2004) nuomone, vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. [4] J. Palidaukaitės, I. Segalovičienės darbe pristatomi tyrimo rezultatai, kuriame buvo analizuojami valstybės tarnybos pasirinkimo motyvai. Išskiriami du pagrindiniai vidiniai veiksniai: noras įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje ir asmeninio tikslo siekimas. Taip pat išskiriami ir du išoriniai veiksniai: darbo turinys ir socialinės garantijos. [36] G. Merkys, R. Brazienė savo darbe akcentuoja, kad valstybės tarnybos darbuotojų vienas iš pagrindinių motyvavimo „variklių“ – pasitenkinimas darbu. Šių autorių darbe

pristatomi atlikto tyrimo rezultatai, kurie parodė, kad Lietuvoje valstybės tarnyboje dirbančių tarnautojų pasitenkinimo darbu rodikliai yra ypatingai aukšti. Be to, valstybės tarnautojai turi išskirtinai didelę mokymosi motyvaciją bei yra patenkinti esama valstybės tarnautojų mokymo programa. [30] Taigi, iš šio tyrimo išryškėja, kad nuo 2002 m. prasidėjusi reforma paskatino teigiamus pokyčius valstybės tarnyboje, o suteikiami priedai dėl kvalifikacijos kėlimo yra puikus motyvacinis veiksnys. Galima pastebėti, kad privačiame sektoriuje organizacijos neskiria ypatingo dėmesio darbuotojų mokymui, o tuo labiau nėra suinteresuotos patirti išlaidas dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo. Tokia mokymo motyvacija yra viena iš priežasčių, padedančių patenkinti asmeninius darbuotojo poreikius bei išlaikyti jo lojalumą viešojo sektoriaus įstaigoms.

Mokslinėje literatūroje, lyginant viešąjį ir privatųjį sektorius yra pabrėžiamas ir viešojo sektoriaus problemiškas. Akcentuojamas viešųjų įstaigų biurokратиškumas, šių įstaigų vadovų laisvės trūkumas, kuriant organizacijos misiją bei renkantis personalą, todėl pasak A. Gedvilaitės-Moan ir P. Zakarevičiaus, dirbantieji šiame sektoriuje yra mažiau motyvuoti dėl finansinių paskatų. Be to, akcentuojama, kad viešajame sektoriuje veiklos vykdymo apibrėžimas ir išmatavimas yra labai sudėtingas, nes tokios įstaigos dažniausiai turi daug tikslų, kurie yra sudaryti politiškai bei konkuruojantys tarpusavyje. [7] Valstybės tarnybos tikslas – tarnauti visuomenės interesams, tačiau atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad kyla nepasitikėjimas valstybės tarnautojais, o tai gali sąlygoti valstybės tarnybos patrauklumo mažėjimą. [35]

Valstybinėje tarnyboje ypatingai svarbus veiksnys, įtakojantis motyvacinių priemonių taikymo efektyvumą – tinkamas darbuotojų veiklos vertinimas. N. Thom, A. Ritz teigimu pagrindinis darbuotojų vertinimo tikslas – darbuotojų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas bei motyvacijos skatinimas. [48] A. Kvietkus pabrėžia, kad valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo tikslas – įvertinti įstaigos vadovo ar karjeros valstybės tarnautojo veiklos rezultatus bei kvalifikaciją. Grauslytės (2008) teigimu, darbuotojo vertinimo nauda gali būti apibrėžiama šiais aspektais: vertinimo metu gaunama informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugstinimo ar jo atlyginimo padidinimo; darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, paaiškėjus vertinimo metu, ir įtvirtinti pranašumus; vertinimas gali būti naudingas planuojant darbo karjerą. Daugumos valstybės tarnautojų pagrindiniai veiklos motyvacijos elementai – tai siekis kilti karjeros laiptais, būti pripažintiems ir gerai įvertintiems. [47] Tačiau su veiklos vertinimo svarba valstybės tarnyboje nesutinka M. Kaselis ir S. Pivoras. Šių autorių darbe pristatomi tyrimo rezultatai: 53,2 proc. valstybės tarnautojų nepritaria teiginiui, kad vertinimas pagal rezultatus gali padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Tačiau veiklos vertinimas taip pat apibrėžiamas ir iš teigiamos pusės, t.y. vertinimą pagal rezultatus respondentai nurodė kaip naudą padedant formuoti aiškesnius veiklos tikslus. [12]

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo valstybės tarnyboje reiškinys pradėtas analizuoti gana neseniai. Mokslinių darbų autoriai analizuodami valstybės tarnautojų motyvacijos specifiškumą, taiko lyginamąjį metodą, siekdami išryškinti viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo priemonių išskirtinumus. Apžvelgiant motyvacijos specifiškumą valstybės tarnyboje pastebėta, kad motyvavimo priemonės tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje yra panašios, tačiau skiriasi darbuotojų teikiamas prioritetas joms. Atlikta nemažai tyrimų, siekiant įvertinti valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojančius veiksnius, todėl konkretizuojant juos galima teigti, kad pagrindiniai motyvai, dėl kurių žmonės renkasi viešąjį sektorių, yra noras tarnauti visuomenei, pastovumo poreikis, galimybės siekti karjeros. Viešojo sektoriaus darbuotojai prioritetu laiko savo, kaip asmenybės tobulėjimą ir poreikių realizavimą. Galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus darbuotojus labiausiai motyvuoja moralinės ir materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės, tuo tarpu privačiame sektoriuje prioritetas teikiamas materialinėms piniginėms motyvavimo priemonėms.

2. STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMAS

Dėmesys Lietuvos viešojo sektoriaus, o ypač statutinių pareigūnų motyvacijai nėra pakankamas: trūksta mokslinių tyrimų, atskleidžiančių pareigūnų vertybines orientacijas, požiūrį į darbą ir kt., todėl šioje baigiamojo darbo dalyje siekiama išanalizuoti ir įvertinti statutinės valstybės tarnybos taikomus motyvacinius veiksnius trimis kryptimis: materialinės piniginės motyvavimo priemonės; materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės; moralinės motyvavimo priemonės. Remiantis įvairių autorių moksliniais darbais bei statutinės valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo šaltiniais, bus išskiriami pagrindiniai motyvavimo veiksniai, bei išryškinama jų įtaka tarnautojų veiklos efektyvumui.

2.1. Materialinės piniginės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje

Materialinis darbuotojų motyvavimas – tai viena seniausių, bet kuriame sektoriuje dirbančių asmenų, veiklos skatinimo formų. Materialiniai stimulai suteikia galimybę valstybės tarnautojams užtikrinti tam tikrą (bent jau minimalų) pragyvenimo lygį, didina jų motyvaciją, prisideda prie individualaus ir kolektyvinio darbo skatinimo. [41] Materialines pinigines motyvavimo priemones galima realiai apčiuopti ir išreikšti pinigais. Pirmame baigiamojo darbo skyriuje išskirtos pagrindinės jų: darbo užmokestis, premijos, priedai. Atlyginimas dažniausiai lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis. Žmonės dirba tikėdamiesi, kad užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. [33] Darbo užmokesčio didėjimas persipina su karjera, kadangi darbuotojai tikisi, kad įdėdami daugiau pastangų, jiems bus pasiūlytos aukštesnės pareigos, kurios tuo pačiu sąlygoja apie augantį darbo užmokestį.

Šiuo metu Lietuvos Respublikoje statutinių institucijų ir jose dirbančių statutinių valstybės tarnautojų veiklą ir apmokėjimą už ją reglamentuoja pagrindiniai LR teisės aktai. Analizuojant pinigines motyvavimo priemones reikėtų remtis LR Valstybės tarnybos įstatyme išskiriamomis piniginėmis motyvavimo priemonėmis: pareiginė alga; priedai; priemokos; apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. [18] Taigi, pirmiausia reikėtų išanalizuoti pareiginę algą, kitaip – bazinį darbo užmokestį. Įstatymo 24 str. išryškina, kad vidaus tarnybos pareigūnų pareiginė alga nustatoma pagal pareigybės kategoriją ir yra vienoda visoms tos pačios pareigybės kategorijoms. (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos ir pareiginių algų koeficientai

Pareigybių kategorijos	Pareiginių algų koeficientai	Pareigybių kategorijos	Pareiginių algų koeficientai
1	3,0	11	5,2
2	3,2	12	5,7
3	3,4	13	6,3
4	3,6	14	7,0
5	3,8	15	7,8
6	4,0	16	8,7
7	4,2	17	9,7
8	4,4	18	10,8
9	4,6	19	11,9
10	4,8	20	13,0

Šaltinis: pagal LR valstybės tarnybos įstatymą. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. (Žin., 1999, Nr. 66-2130. [18])

Pagal lentelėje pateiktas pareigybių kategorijas matyti, kad mažiausios bei didžiausios pareigybių kategorijos atotrūkis yra gana ryškus. Pareiginės algos koeficiento vienetas yra pareiginės algos bazinis dydis (šiuo metu – 450 Lt). Ateinančių metų bazinį dydį Vyriausybės teikimu, įvertinus valstybės tarnautojams atstovaujančių profesinių sąjungų siūlymus, praėjusių metų vidutinę metinę infliaciją ir kitų vidutinio darbo užmokesčio viešajame sektoriuje dydžiui, ir kitimui poveikį turinčių veiksnių įtaką, tvirtina Vyriausybė iki sesijos pabaigos. [19] 2012 m. svarstytas LR valstybės tarnybos įstatymo pakeitimas, kuriame buvo svarstoma galimybė padidinti kai kurių laipsnių bazinės algos koeficientus: jaunesniajam puskarininkui suteikiant 0,2 bazinio dydžio; puskarininkui – 0,3 bazinio dydžio; vyresniajam puskarininkui – 0,35 bazinio dydžio. [21] Šie pakeitimai 2012 m. nebuvo patvirtinti, tačiau statutinių valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra analizuojama ir teikiami siūlymai jos pakeitimams. Remiantis BNS pateikiama informacija, statutinių valstybės tarnautojų tarnybos santykiams ir darbo užmokesčiui reguliuoti, vietoj laipsnių siūloma įvesti rangus, atsisakyti pareiginės algos priedų už kvalifikacinę kategoriją, laipsnį ir tarnybos Lietuvos valstybei stažą. Jų pareiginės algos didėjimas einant tas pačias pareigas priklausytų nuo veiklos rezultatų ir stažo einant atitinkamas pareigas. Statutinio valstybės tarnautojo pareiginei algai apskaičiuoti būtų nustatomi lygiai <...>, suteikiami atsižvelgiant į veiklos rezultatus, kurie leistų, einant atitinkamas pareigas, didinti pareiginę algą iki 23 procentų. [1] Įgyvendinant Lietuvos Respublikos statutinės valstybės tarnybos įstatymą, statutiniam valstybės tarnautojui turės būti suteikiamas galimas aukščiausias rangas, pagal atitinkamą lygį: nuo A (žemiausias) iki G (aukščiausias). Statutiniam valstybės tarnautojui gali būti nustatyta artimiausia ne mažesnė nei paskutinių 3 mėnesių iki Lietuvos Respublikos statutinės valstybės tarnybos įstatymo įsigaliojimo statutiniam valstybės tarnautojui nustatyto darbo užmokesčio

vidurkio dydžio pareiginė alga. [24] Šie įstatymo pakeitimai padėtų efektyviau kontroliuoti ir koordinuoti statutinių valstybės tarnautojų veiklą, reglamentuotų lygiateisiškumo principus. Taip pat 2013 m. svarstyta statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairės, kurių VII skirsnyje nurodoma, kad statutinių valstybės tarnautojų darbo apmokėjimas turi būti reglamentuotas vienodai. Atsižvelgiant į tai, siekiama didinti tarnybos statutinėse institucijose ir įstaigose einančio žemiausios ir vidurinės grandies pareigų patrauklumą, didinant 1-10 kategorijų statutinių valstybės tarnautojų pareigines algas vidutiniškai 10 procentų. [27]

Analizuojant statutinių valstybės tarnautojų pinigines materialines motyvavimo priemones reglamentuojančius teisės aktus pastebėta, kad gali būti skiriama vienkartinė piniginė išmoka (iki 5 minimaliųjų gyvenimo lygių dydžio). [20] Vienkartinė piniginė išmoka valstybės tarnautojui gali būti skiriama už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą ir (ar) pavyzdinę tarnybą šiais atvejais:

- Labai gerai ar gerai įvertinus valstybės tarnautojo tarnybines veiklas kalendoriniais metais;
- Valstybės tarnautojams atlikus vienkartinės ypatingos svarbos užduotis;
- Įstatymo nustatytų švenčių progomis;
- Valstybės tarnautojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis;
- Valstybės tarnautojams įgijus teisę gauti valstybinę socialinio draudimo pensiją arba pareigūnų ir karių valstybinę pensiją, ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus juos iš pareigų, dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos. Vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Statutiniams valstybės tarnautojams vienkartinės piniginės išmokos dydį nustato jų tarnybą reguliuojantys statutai ar Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas. Vienkartinė piniginė išmoka neskiriama valstybės tarnautojui, turinčiam galiojančią tarnybines nuobaudą. [23]

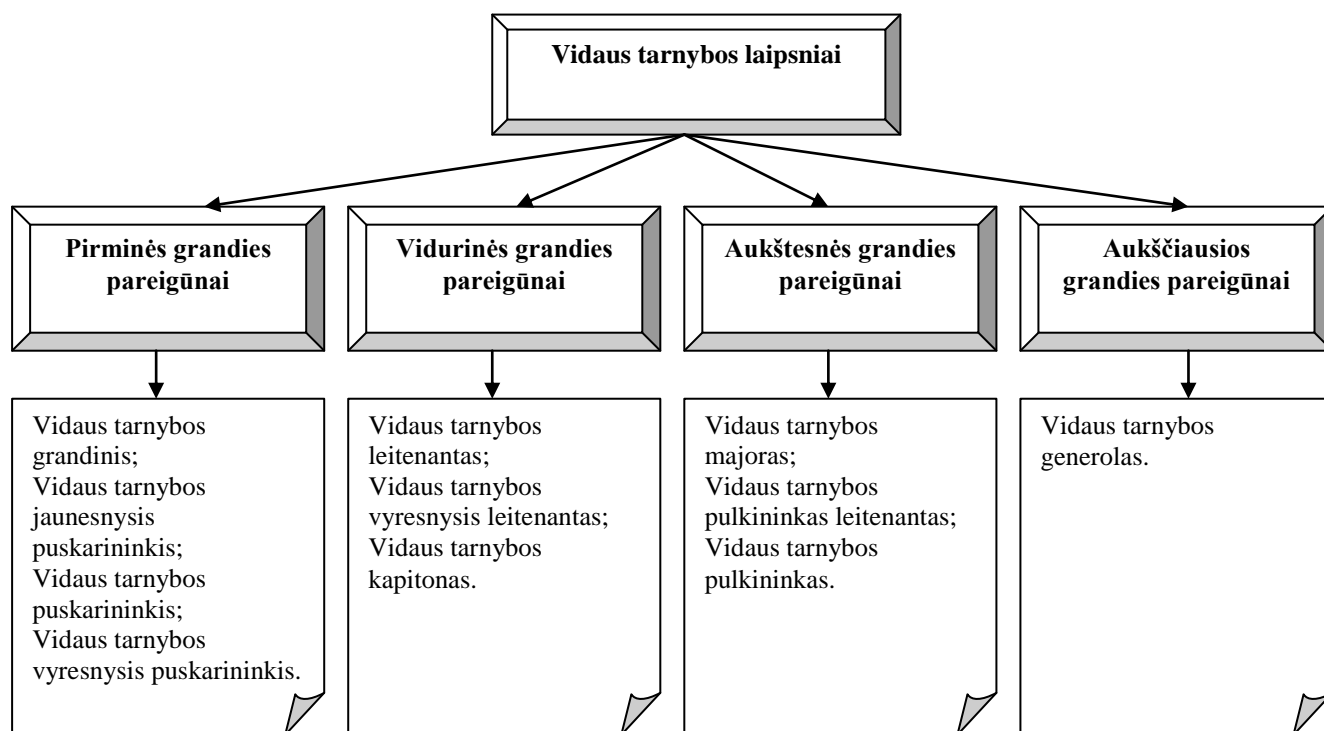
ir karių valstybinę pensiją, ir savo noru atsistatydinus iš valstybės tarnautojo pareigų arba atleidus juos iš pareigų, dėl amžiaus ar tarnybos pratęsimo termino pabaigos. Vienkartinė piniginė išmoka gali būti skiriama ne daugiau kaip kartą per metus ir negali viršyti 100 procentų nustatytosios valstybės tarnautojo pareiginės algos. Statutiniams valstybės tarnautojams vienkartinės piniginės išmokos dydį nustato jų tarnybą reguliuojantys statutai ar Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas. Vienkartinė piniginė išmoka neskiriama valstybės tarnautojui, turinčiam galiojančią tarnybines nuobaudą. [23]

Priedai prie atlyginimo taip pat priskiriami vienai iš piniginių motyvavimo priemonių, kurie yra vienas iš universaliausių veiksnių, motyvuojančių darbuotojus dirbti. [14] LR Valstybės tarnybos įstatymo 25 str. yra išskiriamos valstybės tarnautojams mokamos priedų rūšys:

1. Už tarnybos Lietuvos valstybei stažą. Sudaro 3 proc. pareiginės algos už kiekvienus trejus tarnybos Lietuvos valstybei metus, tačiau priedo suma negali viršyti 30 proc. pareiginės algos;
2. Už kvalifikacinę klasę arba kvalifikacinę kategoriją;
3. Už laipsnį ar tarnybinių rangą;
4. Už diplominių rangą;
5. Pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas. [18]

Raguckienė, Vaisvalavičiūtė nurodo, kad valstybės tarnautojams gali būti priskiriami priedai: priemoka už papildomų (suformuluotų raštu) užduočių atlikimą (kai atliekamos pareigybės aprašyme

nenustatytos funkcijos), bei priemoka už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygos. [41] LR vidaus tarnybos statute 13 str. nurodoma, kad vidaus tarnybos pareigūnams taip pat yra skiriami priedai pagal pareigūnų turimus laipsnius. Laipsniai skirstomi į: vidaus tarnybos ir policijos laipsnius. [22] Remiantis šia kategorizacija, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos pareigūnai skirstomi pagal vidaus tarnybos laipsnius. (žr. 4 pav.)



4 paveikslas. Vidaus tarnybos laipsniai

Šaltinis: pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymą. 2003 m. balandžio 29 d., Nr. IX-1538. (Žin. 2003, Nr. 42-1927) [22]

Pagal šiuos vidaus tarnybos laipsnius yra nustatomas pareiginės algos priedo koeficientas: grandininis – 0,1 bazinio dydžio; jaunesnysis puskarininkas – 0,15 bazinio dydžio; puskarininkas – 0,2 bazinio dydžio; vyresnysis puskarininkas – 0,3 bazinio dydžio; leitenantas – 0,4 bazinio dydžio; vyresnysis leitenantas – 0,5 bazinio dydžio; kapitonas – 0,6 bazinio dydžio; majoras – 0,7 bazinio dydžio; pulkininkas leitenantas – 0,8 bazinio dydžio; pulkininkas – 0,9 bazinio dydžio; generolas – 1 bazinio dydžio. [22] Be to, įstatymo 35 str. nustatomos priedų rūšis, kurios remiasi pareigūno įgyta kvalifikacija. Kvalifikacinė kategorija yra vertinamas pareigūnų profesionalumas, todėl atsižvelgiama į trijų rūšių kvalifikacijos kategorijas. 3-ioji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta pareigūnui, turinčiam ne mažesnę kaip dviejų metų vidaus tarnybos stažą, 2-oji kvalifikacinė kategorija gali būti suteikta pareigūnui, turinčiam ne mažesnę kaip penkių metų vidaus tarnybos stažą, o 1-oji kvalifikacinė kategorija suteikiama pareigūnui, turinčiam ne mažesni kaip dešimties metų darbo vidaus tarnyboje stažą. Jei pareigūnas įgavo kvalifikacinę kategoriją, ji iš naujo yra tvirtinama kas penkerius metus.

Piniginė priedo dalis už tam tikros kvalifikacijos įgyjimą yra skiriama remiantis pareigūno gaunama pareigine alga. Pavyzdžiui, už 3-iąją kvalifikacijos kategoriją yra skiriamas 10 procentų pareiginės algos priedas, už 2-ąją kvalifikacinę kategoriją – 20 procentų, o už 1-ąją kvalifikacinę kategoriją – 30 procentų pareiginės algos. [22] Analizuojant priedų skyrimo struktūrą pastebėta, kad priedai skiriami pagal išskirtas kategorijas negali viršyti 55 procentų pareigūno pareiginės algos. Valstybės tarnybos įstatymo 23 str. pabrėžiama, kad priedų ir priemokų suma negali viršyti 70 procentų pareiginės algos. Taigi, išryškėja ir dar viena piniginė materialinė motyvavimo priemonė – priemokos. Priemokų skyrimo tvarką taip pat reglamentuoja LR valstybės tarnybos įstatymas, kurio 26 str. išskiriamos kategorijos, pagal kurias skiriamos priemokos:

1. Už darbo krūvį viršijančią veiklą, kai yra padidėjęs darbų mastas atliekant pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas neviršijant nustatytos darbo laiko trukmės;
2. Už papildomų užduočių atlikimą, kai atliekamos pareigybės aprašyme nenustatytos funkcijos. Papildomos užduotys valstybės tarnautojui turi būti suformuluotos raštu;
3. Už darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis;
4. Statutiniams valstybės tarnautojams už darbą, jei jis tiesiogiai susijęs su parengimu tarnybinėms pareigoms atlikti.

Priemokų skyrimas turi tam tikrus „saugiklius“. Visu pirma, įstatyme įtvirtinama, kad šios priemokos negali būti mokamos ilgiau kaip vienerius metus nuo jų paskyrimo. Jeigu, priemokų skyrimas užsitęsia ilgiau nei vienerius metus ir pareigūnas dirba tokiomis pat sąlygomis, tokiu atveju laikoma, kad darbo sąlygos įgavo nuolatinį pobūdį. [18] LR Priemokų dydį nustato valstybės tarnautoją į pareigas priimantis asmuo. Priemokas galima apjungti su apmokėjimu valstybės tarnautojui už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą. Yra išskiriamos 5 situacijos, kada yra taikomas atlygis/ priemokos pagal šią kryptį. Šios situacijos yra reglamentuojamos įstatymo 26 str.:

1. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio;
2. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokama ne mažiau kaip dvigubai, skaičiuojant nuo valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžio;
3. Už nakties ir viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro valstybės tarnautojo pareiginės algos su jam nustatytais priedais dydžiais;
4. Už budėjimą valstybės tarnautojui mokama Darbo kodekso nustatyta tvarka;
5. Laikas dirbant poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimo laikas skaičiuojamas teisės aktų nustatyta tvarka. [18]

Darbo kodekse nurodoma, kad darbuotojas, dirbdamas poilsio ir švenčių dienomis taip pat gali prašyti kompensacijos, suteikiant darbuotojui per mėnesį kitą poilsio dieną arba tą dieną pridėdant prie kasmetinių atostogų ir mokant už tas dienas darbuotojo vidutinį darbo užmokestį. (194 str.) 209 str. nurodo, kad besimokinančiam darbuotojui taip pat gali būti lengvatos ir garantijos jei darbuotojas mokosi. [17]

Apibendrinant pateikiamų piniginių materialinių motyvavimo priemonių analizę galima teigti, kad piniginiams materialiniams motyvavimo priemonėms yra priskiriamas darbo užmokestis, priedai, priemokos, vienkartinė pinigine išmoka bei atlygis už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinis darbas ir budėjimas. Pagrindiniai teisės aktai, kurie reglamentuoja piniginių materialinių motyvavimo priemonių taikymą vidaus tarnybos statutinėje valstybės tarnyboje, yra LR valstybės tarnybos įstatymas ir LR valstybės tarnybos statutas. Darbo užmokesčio sistema yra paremta atlygiu už darbą pagal pareigybių kategorijas, kurių išskiriama 20. Kiekvienais metais nustatomas bazinis pareigūno koeficiento dydis, kuris pastaraisiais metais sumažėjo iki 450 Lt. Darbo užmokestis pareigūnams yra skaičiuojamas remiantis pareigūnų algų koeficientu, todėl pareigūnai yra skatinami siekti aukštesnės pareigybių kvalifikacijos įgyjimo. Kvalifikacijų pareigybinės algos koeficientų diferenciacija yra pakankamai didelė tarp mažiausios ir didžiausios kvalifikacijos. Toks atotrūkis gali tapti veiksniumi, lemiančiu mažėjančių pareigūnų motyvaciją. Šalia atlyginimo yra skiriami priedai, šių piniginių priemonių sąsaja tampa pareigūno atlyginimo pagrindu. Priedai skiriami pagal daugelį kriterijų, o jų skaičiavimo metodika yra paremta pareigūno užimamu laipsniu. Pastaraisiais metais Vyriausybė nusprendė pertvarkyti piniginių atlyginimo pareigūnui sistemą, didinant priedų pagal laipsnį pareigūnės algos koeficientus. Šių pokyčių įgyvendinimas galėtų tapti pagrindiniu veiksniumi, didinančiu pareigūnų motyvaciją kokybiškai ir efektyviai atlikti jų užimamas pareigas, skatintų pareigūnų aktyvumą siekti papildomų piniginių materialinių priemonių gavimo.

2.2. Materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje

Pirmoje darbo dalyje buvo pabrėžiama, kad nepiniginės motyvavimo priemonės yra tos, kurių darbuotojas realiai apčiuopti negali, jas būtų galima įvardinti kaip socialines garantijas. Socialinės garantijos yra išskiriamos kaip vienu iš svarbiausių ir patraukliausių motyvuojančių veiksnių ne tik esamiems valstybės tarnautojams, bet ir pretenduojantiems jais tapti. [49] Valstybės tarnautojų ir kitų biudžetinėse įstaigose dirbančių asmenų socialinių teisių užtikrinimas yra valstybės vykdomos socialinės politikos dalis. Socialine politika siekiama užtikrinti socialinį stabilumą ir socialinį visuomenės saugumą, būtina ir pakankama visų šalies gyventojų ir kiekvienos socialinės grupės socialinę apsaugą. Socialinių garantijų sistema siekiama apsaugoti valstybės tarnautojus, o kai kur ir jų

artimuosius, kad esant įvairioms gyvenimo situacijoms ir sąlygoms iškyla asmens pragyvenimo pavojus. [34]

Lietuvoje reglamentuojant valstybės tarnautojų socialines garantijas yra remiamasi LR valstybės tarnybos įstatymu ir Darbo kodešu. J. Palidaskaitė savo darbe išanalizavusi įvairius teisės šaltinius, susistemino ir sugrupavo valstybės tarnautojų socialines garantijas. Pirmoji socialinių garantijų grupė – atostogos, kurios dar skirstomos į: kasmetinės atostogos, papildomos kasmetinės atostogos, nemokamos atostogos, atostogos kvalifikacijai kelti bei perkėlimo į kitas pareigas atostogos. [34] Kasmetinės, nemokamos, papildomos mokamos atostogos, atostogos kvalifikacijai tobulinti bei atostogos dėl valstybės tarnautojo perkėlimo į kitas pareigas, valstybės pareigūnams yra vykdomos nustatyta tvarka. Valstybės tarnautojų ar darbuotojų pageidavimu, kasmetinės atostogos gali būti suteikiamos dalimis. [39] LR vidaus tarnybos statuto 32 str. nurodoma, kad pareigūnams kasmetinių atostogų trukmė nustatoma atsižvelgiant į pareigūnų vidaus tarnybos stažą: iki 10 metų – 30 kalendorinių dienų; nuo 10 iki 15 metų – 35 kalendorinės dienos; nuo 15-20 metų – 40 kalendorinių dienų; 20 metų ir daugiau – 45 kalendorinės dienos. Analizuojant kasmetinių atostogų suteikimo tvarką pastebima, kad pareigūnui yra suteikiama pasirinkimo laisvė, t.y. jei pareigūnas nenori visų atostogų iš karto, jis turi galimybę suderinti su atsakingu už atostogų skyrimą pareigūnu, kad atostogos būtų paskirstomos per kelis kartus. 33 str. nurodoma, kad gali būti suteikiamos ir papildomos 10 dienų kasmetinės atostogos, kaip paskatinimas pareigūnui. [22] Nemokamų atostogų skyrimas yra reglamentuojamas LR valstybinės tarnybos įstatymo 37 str., kuriame nurodoma, kad nemokamos atostogos gali būti skiriamos iki 3 mėnesių dėl šeimyninių aplinkybių ar kitų aplinkybių. 38str. yra nurodoma, kad skiriamos atostogos kvalifikacijos kėlimui, tačiau tik tiems valstybės tarnautojams, kurie turi ne trumpesnę kaip 3 mėnesių tarnybos stažą. Kvalifikacijos tobulinimo atostogos yra griežtai reglamentuotos bei jų skyrimo tvarka leidžia tarnautojui mokintis, tačiau jos nėra apmokamos. Atostogų skyrimas leidžia valstybės tarnautojui nebijoti dėl darbo vietos netekimo, kadangi garantuojamas jo užimamų pareigų išlaikymas iki jo mokslų baigimo. Yra šių atostogų apribojimai – jas galima skirti tik vieną kartą per penkerius metus. [18] Galima pastebėti, kad atostogos kvalifikacijai kelti yra neatsiejama valstybės tarnybos vidaus statutinių pareigūnų darbo dalis. LR vidaus tarnybos statuto ketvirto skirsnio 21 str. nurodoma, kad pareigūnai privalo nuolat tobulinti turimą kvalifikaciją – mokytis arba studijuoti. Taip pat pareigūnai turi nuolat būti einamoms pareigoms būtinos parengties – jų fizinis pasirengimas. [22] J. Palidaskaitės darbe buvo išskirtos ir atostogos dėl pareigūno perkėlimo į kitas pareigas. Valstybės tarnybos įstatymo 39 str. reglamentuojama, kad gali būti skiriamos iki 5 darbo dienų persikėlimo atostogos, kurių metu valstybės tarnautojas gauna vidutinį jo darbo užmokestį. [18] Atostogų išmokos glaudžiai siejasi su pareigine alga. Jos labai dažnai traktuojamos kaip fiksuotas individualaus darbo užmokesčio elementas. Valstybės tarnybos atostogų sistema orientuota į tai, kaip sukurti socialinę-ekonominę gerovę ne tik pačiam valstybės tarnautojui, bet ir jo

šeimai. Paprastai valstybės tarnautojai turi teisę ne tik į kasmetines, bet ir motinystės, tėvystės, ligos ir įvairias specialias atostogas. [49]

Valstybės tarnautojai privalomai taip pat draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu ir privalomuoju sveikatos draudimu. Asmens sveikatos priežiūros paslaugos pareigūnams, Vyriausybės nustatyta tvarka, apmokamos iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo, valstybės ir savivaldybių biudžeto lėšų. Pareigūnų sveikatos priežiūrą apima specializuota medicininė ekspertizė, prevencinė medicininė pagalba, asmens sveikatos priežiūra, psichologinė parama, sveikatos ugdymo ir stiprinimo priemonių taikymas, taip pat neapmokamą iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto asmens sveikatos priežiūrą asmens sveikatos priežiūros įstaigose. [22] J. Palidauskaitė savo darbe analizuodama valstybės tarnautojų socialinių garantijų sistemą išskiria ir išmokas, kurios siejamos su pareigūno sveikatos pakitimais. Pagrindinėmis galėtume išskirti – materialinė pagalba šeimai, esant tam tikroms aplinkybėms, bei pagalba žuvusiojo ar mirusio pareigūno, atliekant tarnybines pareigas. [34] Šiuo atveju LR vidaus tarnybos statute 40 str. yra apibrėžiamas kompensacijų, pareigūnų ar kursantų mirties ar sveikatos sutrikdymo atvejais, skyrimas. Kompensacija skiriama žuvus tarnybines pareigas vykdžiusiam pareigūnui, tokiu atveju jo artimiesiems per vienerius metus nuo pareigūno mirties lygiomis dalimis išmokama jo 120 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio vienkartinė kompensacija. Taip pat žuvusio pareigūno ar kursanto laidojimo išlaidas dengia valstybė arba artimiesiems išmokama 40 minimalių gyvenimo lygių dydžio pinigine kompensacija. Kompensacija taip pat skiriama pareigūnams ar kursantams, kuris buvo sužalotas, susižalojo arba jo sveikata buvo sutrikdyta atliekant tarnybines pareigas. Tai galioja pareigūnams, kurių tarnybinių pareigų atlikimas yra susijęs su padidėjusiu pavojumi ar padidėjusia rizika jo gyvybei ar sveikatai. Tokiu atveju, valstybė įsipareigoja išmokėti nuo vieno iki penkių metų jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio kompensaciją. Galima apžvelgti šių kompensacijų dydžius pagal patirtus sužalojimus bei pakenkimą darbingumui. (žr. 7 lentelę)

7 lentelė. Kompensacijų dydis pagal sužalojimo įtaką pareigūno darbingumui

Sužalojimo lygis	Kompensacijos dydis
Netekusiems 75-100 proc. darbingumo dėl sužalojimo	60 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Netekusiems 60-70 proc. darbingumo dėl sužalojimo	48 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Netekusiems 45-55 proc. darbingumo dėl sužalojimo	36 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Netekusiems iki 40 proc. darbingumo dėl sužalojimo ir dėl to pripažintiems netinkamiems vidaus tarnybai	30 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Sunkaus sveikatos sutrikdymo atveju	24 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Apysunkio sveikatos sutrikdymo atveju	18 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio
Lengvo sveikatos sutrikdymo atveju	Nuo 1 iki 12 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio

Šaltinis: pagal Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. (Žin., 2003, Nr. 42-1927). [22]

Šio dydžio kompensacijos yra taikomos dirbantiems valstybės tarnautojams, tačiau priešinga kompensavimo tvarka yra kursantams jų mirties, sužalojimo ar jo sveikatos sutrikdymo per profesinį ar įvadinį mokymą. Kompensacijos dydis apskaičiuojamas pagal įvykio metu Vyriausybės nustatytą minimalią mėnesinę algą. [22] Taip pat sveikatos sutrigdymas yra laikomas ir laikinas nedarbingumas dėl ligos, nelaimingo atsitikimo ar slaugos atveju, taip pat dėl nėštumo ir gimdymo. Šiuo atveju nustatyta tvarka apskaičiuojamas pareigūnų vidutinio darbo užmokesčio arba jo dalies dydžio išmokos, neviršijančios maksimalaus kompensuojamojo uždarbio. Reikėtų nepamiršti ir garantijų, kurios apima pareigūnų atleidimą iš darbo bei sulaukus pensijinio amžiaus. Standartinė atleidimo iš darbo išmoka apima 2 mėnesių jo vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka. Aišku, tokia išmoka yra glaudžiai susijusi su pareigų atlikimo stažu: iki penkių metų – 2 mėnesių; nuo penkių iki dešimties metų – 3 mėnesių; nuo dešimties iki dvidešimties metų – 4 mėnesių; daugiau kaip 20 metų – 6 mėnesių. [18] Valstybės tarnybos statutiniais pareigūnams yra mokamos pensijos, kurios gali būti skirstamos pagal skyrimo priežastį: už tarnybą; netekto darbingumo; našlių ir našlaičių. Pareigūnai gaudami jiems priklausančią pensiją dėl darbo pobūdžio, nepraranda galimybės gauti kitas valstybines pensijas. Pareigūnų valstybinė pensija už tarnybą skiriama pagal pareigūno paeiliui ištranutą 5 tarnybos metų, palankiausių nuosekliai einančių dvylikos mėnesių, jam nustatyto darbo užmokesčio vidurkį. LR pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymo 7 str. nurodoma, kad už kiekvienus tarnybos metus, įskaitytus į tarnybos laiką, pensijai skirti skiriama po 1 proc. darbo užmokesčio. [26] Seimas 2013 m. plenariniame posėdyje patvirtino statutinių valstybės tarnautojų socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo sistemos tobulinimo gaires. Statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairių tikslas – sudaryti teisinės prielaidas sukurti bendrą, subalansuotą, teisėtų lūkesčių apsauga grįstą, tarnybos ypatumų kompensavimą užtikrinančią, nepagrįstos konkurencijos neskatinančią ir socialinių garantijų, pagal savo turinį laikytinų privilegijomis, galimybes panaikinančią statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo sistemą. [42] Planuojamas valstybės tarnautojų socialinių garantijų praplėtimas padėtų užtikrinti geresnes socialines garantijas statutiniais valstybės tarnautojams, o tuo pačiu būtų orientuojamasi į modernias kitų Europos valstybių išvystytas gerovės sistemas. Taip pat tai padėtų sukurti patrauklesnį valstybės tarnautojo profesijos įvaizdį.

Apibendrinant analizuotas nepinigines materialines motyvavimo priemones galima teigti, kad joms priskiriamos įvairių rūšių atostogos, socialinės sveikatos garantijos bei su jomis susijusios išmokos. Lietuvos Vyriausybės teisės aktų analizė atskleidė, kad rūpinamasi ne tik valstybės tarnautojais, bet ir jų artimaisiais. Socialinių garantijų ir išmokų įvairovė padeda, norinčiuosius tapti valstybės tarnautojais, pasirinkti būtent šią profesiją, o tai itin svarbu kuriant nuoseklią ir kvalifikuotą valstybės tarnybos sistemą. Statutiniais valstybės tarnautojams sukurta socialinių garantijų sistemą galima laikyti vienu iš būdų kompensuoti užimamų pareigų ir darbo visuomenės labui pastangas.

Patrauklios socialinės garantijos yra viena iš priemonių, ne tik pritraukti visuomenės susidomėjimą valstybės tarnyba, tačiau didinti profesijos prestižą, statusą bei pareigūnų pasitenkinimą darbu.

2.3. Moralinės motyvavimo priemonės statutinėje valstybės tarnyboje

Moralinių motyvavimo priemonių taikymas yra vienas iš būdų, galinčių daryti įtaką darbuotojo veiklos rezultatams, jo iniciatyvumui, maksimaliam įsitraukimui, siekiant bendrą organizacijos tikslų. Reikėtų pastebėti, kad moralinių motyvavimo priemonių negalima įvertinti pinigine išraiška, tačiau joms turi būti skiriamas ne ką mažesnis dėmesys. Pabrėžiama, kad tik apjungus materialinių ir moralinių motyvavimo priemonių taikymą į vieningą sistemą, gali būti pasiekiami norimi rezultatai. Darbo turinys, jo organizavimas, pasitenkinimas atliekamu darbu, daugeliui darbuotojų yra pagrindinis vidinis motyvatorius. Nemaža tikimybė, kad žmonės, dirbantys mėgstamą, gerai organizuotą darbą, sieks ne tik vidinio pasitenkinimo, bet ir visos organizacijos veiklos plėtos. [50] Taigi, moralinės motyvavimo priemonės, tokios kaip žodiniai paskatinimai, karjeros galimybės, netgi papeikimai gali tapti pagrindiniu įrankiu, padedančiu organizacijai koordinuoti darbuotojus, ugdyti jų pasitenkinimą ir atsidavimą organizacijai. Moralinis valstybės tarnautojų motyvavimas susijęs su jų psichologinių ir socialinių poreikių patenkinimu. Pasak J. Myers, moraliniai stimulai dažniausiai siejami su darbuotojų saviraiškos, pripažinimo, mokymosi, karjeros galimybėmis, jų tarpusavio santykiais kolektyve ir pan. [41] Statutinėje valstybės tarnyboje ypatingai svarbu motyvuoti darbuotojus taikant moralinio motyvavimo priemones, todėl tikslinga apžvelgti, kaip motyvavimo priemonės yra reglamentuojamos ir taikomos šiose pareigybėse.

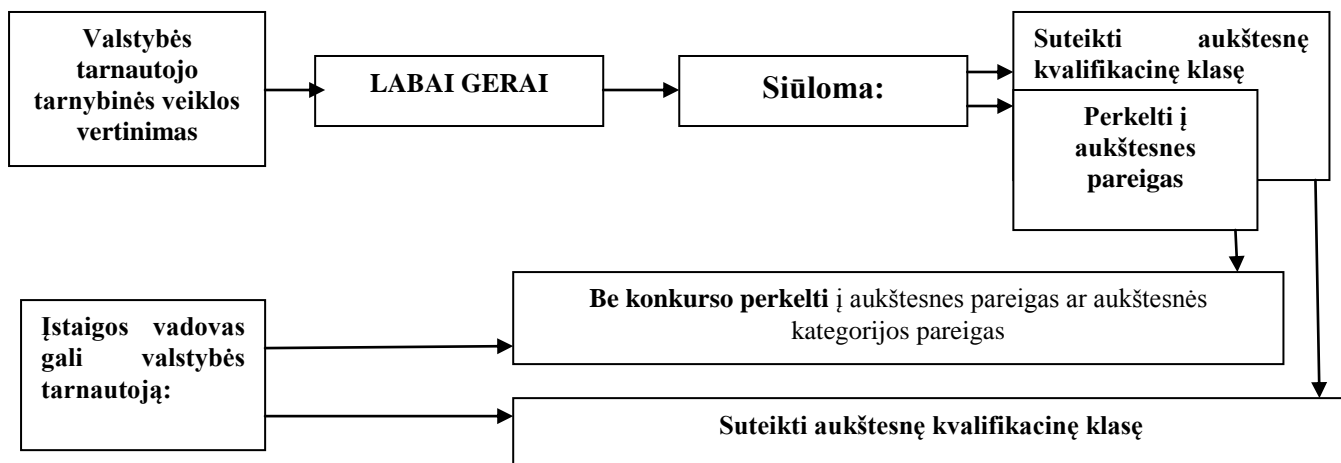
Tikriausiai nesuklysimė teigdami, kad pagrindinis statutinių valstybės tarnautojų motyvatorius – karjeros galimybės. Analizuojant materialines pinigines motyvavimo priemones, buvo išryškinama darbo apmokėjimo struktūra, remiantis kvalifikacijos lygiais ir turimais laipsniais. Taigi, nuo tarnautojo užimamo karjeros „laidelio“ priklauso jo darbo užmokesčio dydis. Tokia struktūra leidžia pagrįsti materialinių ir moralinių motyvavimo priemonių sąsają, bei kompleksinio jų taikymo būtinumą. J. Palidauskaitė teigia, kad karjera paremtam valstybės tarnybos modeliui būdingas nuspėjamumas, stabilumas, racionalumas, tarnautojų vyresniškumo principo pripažinimas, vienodos galimybės visiems tarnautojams. Autorė pastebi, kad tarnybos vietos saugumas ir stabilumas, aiškiai žinomos siekimo karjeroje galimybės – bene svarbiausi valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai. [34] Tačiau, kad karjera būtų motyvuojantis veiksnys, svarbiausia yra trys sąlygos: karjeros siekimas, galimybė jos siekti bei turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybės. [33] Statutinės valstybės tarnybos tarnautojų karjeros modelis yra gana paprastos struktūros – visu pirma tarnautojas yra priimamas į žemiausias pareigas, o darbo metu rodydamas gerus veiklos rezultatus bei

atitinkamas keliamus reikalavimus – gali siekti aukštesnio lygio pareigų. J. Palidaskaitė kitame savo darbe išryškino, kad karjeros plėtojimo galimybės yra aktualesnės jaunesnio amžiaus darbuotojams, kurie tuo pačiu aktualizuoja gaunamą atlyginimą, tuo tarpu socialinės garantijos pakolkas nėra aktualizuojamos. [33] J. Palidaskaitės, I. Segalovičienės pristatytame tyrime taip pat buvo pabrėžiama, kad karjeros galimybės daugiau negu pusė valstybės tarnautojų motyvuoja likti valstybės tarnyboje, tačiau didėjant tarnautojų amžiui bei išdirbtam laikui, karjera tampa vis mažiau svarbiu motyvatoriumi. Be to, išsiaiškinta, kad valstybės tarnautojai, kurių pagrindinis motyvatorius vis dėlto yra karjera, jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu. [36]

Lietuvoje valstybės tarnautojas karjeros siekti gali laimėjęs konkursą į kitas valstybės tarnautojo pareigas. Po paaukštinimo, pareigūnas į naujas pareigas yra perkeliamas per 17 kalendorinių dienų, nuo prašymo perkelti jį į laimėtas pareigas pateikimo įstaigos vadovui ar į pareigas priimančiam asmeniui dienos. Taip pat į aukštesnes valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojas gali būti perkeliamas be konkurso, t.y. jei taip nusprendžia jį priėmęs asmuo ir tik tuo atveju kai pareigūno tarnybinę veiklą įvertina valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo komisija, ir jis atitinka tos pareigybės aprašyme nustatytus specialius reikalavimus. [18] 18¹ str. pabrėžiama, kad kai yra būtinybė pareigūną jį priėmęs asmuo gali laikinai perkelti į kitas pareigas toje pačioje įstaigoje. Tokia situacija gali susidaryti, kai šias pareigas einantis asmuo, laikinai negali eiti jam pavestų pareigų, todėl būtinas laikinas jo pakeitimas. Analizuojant LR valstybės tarnybos įstatyme pateikiamus nuostatus pastebima, kad skiriasi valstybės tarnautojų ir statutinių valstybės tarnautojų laikino perkėlimo į kitas pareigas sistema. Statutinių valstybės tarnautoją gali perkelti tik esant būtinybei bei gaunant jo rašytinį sutikimą eiti jam pavestas naujas pareigas. Be to, laikinai perkeltam į kitas pareigas statutiniam valstybės tarnautojui yra numatyta skirti ne mažesnę, kaip iki perkėlimo nustatytą, darbo užmokestį. LR vidaus tarnybos statuto 15 str. nurodoma, kad atrankoje į laisvas aukštesnes pareigūno pareigas gali dalyvauti aukštesnių pareigų siekiantys, žemesnes pareigas einantys, tos pačios ar atitinkamos kitos vidaus reikalų įstaigos pareigūnai. Atrankos metu atsižvelgiama į pretendentų profesionalumą, tarnybinę veiklą, tinkamumą pretenduojamoms pareigoms, vidaus tarnybos trukmę einant konkrečias pareigas, turimą kvalifikaciją, būtina naujoms pareigoms eiti. [22]

Valstybės tarnybos pareigūnai susiduria su tam tikromis problemomis dėl karjeros, kurias aktualizuoja A. Gedvilaitė-Moan ir P. Zakarevičius. Šių autorių teigimu viešosiose institucijose vyrauja esminės žmogiškųjų išteklių valdymo problemos, tokios kaip: motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius; valstybės tarnautojo statusas; galimybių siekti karjeros ir tobulėti stoka. Karjeros problemiškas siejamas ir su mokymosi sistemos neišvystymu, t.y. mokymų atliekama vis mažiau, o jie vykdomi vis trumpiau, todėl jų metu gaunamos kompetencijos gali neatitikti karjeros siekimui būtinų reikalavimų. [7] E. Gustas pastebi, kad ankstesnioji LR valstybės tarnybos įstatymo redakcija ir joje pateikiama valstybės tarnautojų vertinimo sistema, buvo nukreipta ne motyvuoti

tarnautojų siekti karjeros, tačiau priešingai – veiklos vertinimas buvo skirtas pareigų pažeminimui ar netgi atleidimui iš pareigų. Tačiau laikui bėgant ir tobulinant teisės aktus, naujoji įstatymo redakcija įtvirtino siekius, kurių vienas iš prioritetinių – sudaryti galimybę tobulėti. [9] Taigi, išryškinama vertinimo sistemos ir karjeros galimybių sąsaja bei šių elementų tarpusavio suderinimo svarba. (žr. 5 pav.)



5 paveikslas. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistemos sąsaja su karjeros principu

Šaltinis: Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5. [9]

Pateiktoje schemeje atsispindi vertinimo sistemos įtaka valstybės tarnautojo karjeros siekimui. Tokia vertinimo sistema teigiamai veikia valstybės tarnautojo karjeros galimybes. T. Tamošiūnas, A. Šalkauskaitė nurodo, kad veiklos vertinimas – tai formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja ir įvertina darbuotojų veiklos rezultatus, jų elgesį, įgalina nustatyti darbuotojų produktyvumo lygį ir jo galimybes dirbti efektyviai taip, kad darbuotojas teiktų didžiausią naudą organizacijai, visuomenei. [47] Valstybės tarnautojų vertinimas taip pat yra reglamentuojamas LR valstybės tarnybos įstatyme, kurio 22 str. išryškunami du tikslai. Pirmasis tikslas yra susijęs su įstaigos vadovo tarnybinės veiklos vertinimu, kuriuo siekiama kasmet įvertinti jo kvalifikaciją ir gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, bei įgyvendinant įstaigos strateginius tikslus. Antrasis tikslas sietinas su valstybės tarnautojais (karjeros tarnautojais), kurių tarnybinės veiklos vertinimas yra atliekamas kasmet, siekiant įvertinti jų gebėjimus pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir jų kvalifikaciją. [18] Vertinimas vykdomas taikant keturių balų vertinimo sistemą: 1- labai gerai, <...>, 4 – nepatenkinamai. T. Tamošiūnas, A. Šalkauskaitė pabrėžė, kad labai svarbu nustatyti racionalius vertinimo tikslus, kurie gali būti paremti sprendimais, susijusiais su valstybės tarnautojų skatinimu, kuris grindžiamas jų veiklos rezultatais. [47] Taikant vertinimo sistemą, pagrindiniu uždaviniu tampa grįžtamojo ryšio sukūrimas, o svarbiausia, kad nuo vertinimo rezultatų gali susidaryti dvilypis vertintojo vaidmuo. Tokiu atveju kylanti rizika – vertintojo tapimas teisėju. Būtent šią ankstesnės valstybės tarnybos

vertinimo sistemos problemą ir akcentavo E. Gustas. Atsižvelgiant į galimos vertintojo vaidmens rizikos atsiradimą, šiuo metu plėtojamass vertintojo-trenerio vaidmuo. Pareigūnų veiklos vertinimo rezultatas – jo paaukštinimas pareigose arba kvalifikacijos pakėlimas (žr. 5 pav.), tačiau vertinimo rezultatams galima priskirti ir kitas motyvavimo priemones.

Vienos iš jų nurodomos LR Vidaus reikalų ministro įsakyme „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo“ I skirsnyje, kuriame pabrėžiama, kad pareigūnai gali būti skatinami: vidaus reikalų ministro ar vidaus reikalų statutinės įstaigos vadovo padėka, įteikiamu padėkos raštu; vardine dovana, įteikiama dovana su joje arba prie jos tvirtinamoje plokštelėje išgraviruotu pareigūno vardu ir pavarde, už ką skatinamas, skatinimo data ir kas skatina; suteikiant aukštesnį laipsnį. Pareigūnai apdovanojami: žinybiniu ženklu, įteikiamas žinybinis ženklas ir ženklo pažymėjimas arba liudijimas; vardiniu ginklu. [20] Iš pateiktų moralinių skatinimo priemonių, priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo tarnybos (PGT) pareigūnams, negali būti suteiktas ginklas. Analizuojant vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatas pastebima, kad PGT galėtų būti pritaikomi įstatymo I skirsnyje nurodomi žinybiniai ženklai:

➤ *Vidaus reikalų ministerijos pasižymėjimo ženklas „Už pavyzdingą tarnybą“*, kuriuo apdovanojami vidaus tarnybos sistemos pareigūnai už nepriekaištingą tarnybą, pasiektus rezultatus kovojant su nusikalstamumu, palaikant viešąją tvarką ir stiprinant teisėtvarką, bei išstarnavę vidaus tarnybos sistemoje ne mažiau kaip penkiolika metų. PGT pareigūnai skiriami kaip vidaus tarnybos laipsnį turintys pareigūnai, kuriems skiriamas ženklas su aukso spalvos lauro lapais, tamsiai mėlynos spalvos emaliu padengtu keturių galų kryžiumi ir aštuonių kampų aukso spalvos žvaigžde.

➤ *Pirmojo laipsnio vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui“*, kuriuo apdovanojami vidaus tarnybos sistemos pareigūnai už pasižymėjimą tarnyboje, pavyzdingai atliktas tarnybines pareigas, pasiektus teigiamus rezultatus stiprinant teisėtvarką, kovojant su nusikalstamumu ir palaikant viešąją tvarką, bei išstarnavę vidaus tarnybos sistemoje ne mažiau kaip dešimt metų.

➤ *Antrojo laipsnio vidaus reikalų ministerijos atminimo ženklas „Tėvynės labui“*, kuriuo apdovanojami vidaus tarnybos sistemos pareigūnai už pavyzdingai atliktas tarnybines pareigas ir išstarnavę vidaus tarnybos sistemoje ne mažiau kaip penkerius metus. Taip pat šiuo ženklu gali būti apdovanojami asmenys, aktyviai talkinantys policijos pareigūnams ir kitoms vidaus reikalų statutinėms įstaigoms, palaikant viešąją tvarką ir užkertant kelią nusikaltimams, bei padedantys juos atskleisti. [20]

J. Palidaskaitės, I. Segalovičienės atliktame tyrime daugiau nei ketvirtadalis iš visų valstybės tarnautojų, didesnės savirealizacijos galimybės tampa vienu iš motyvatorių, skatinančių nekeisti valstybės tarnybos į privatų sektorių. Savirealizacijos galimybės daugiausia daro įtaką ministerijų ir savivaldybių institucijose dirbantiems tarnautojams, vyresniesiems specialistams ir vadovaujantį darbą dirbantiems valstybės tarnautojams. [36] Drausminės tarnybinės nuobaudos taip pat gali būti

priskiriamos prie moralinių motyvavimo priemonių. Valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami ne tik teigiamai, bet ir neigiamai, t.y. baudžiant už tam tikrus tarnybinius ar drausminius nusižengimus. Visa tai atliekama siekiant juos paskatinti laikytis darbo valstybės tarnyboje reikalavimų. [41] Vidaus tarnybos statutiniai pareigūnai, kuriems priskiriami ir PGT tarnautojai, už tarnybinius nusižengimus gali būti traukiami tarnybinėn atsakomybėn, o už padarytą materialinę žalą – materialinėn atsakomybėn, Valstybės tarnybos įstatymo bei Vidaus tarnybos statuto nustatyta tvarka, darbo santykius reglamentuojančių teisės aktų nustatyta tvarka. [38] LR Valstybės tarnybos įstatymo 26 str. nurodo, kad tarnybinė nuobauda skiriama atsižvelgiant į tarnybinį nusižengimą padariusio pareigūno kaltę, tarnybinio nusižengimo padarymo priežastis, aplinkybes ir padarinius <...>. Pareigūnui gali būti skiriama viena iš šių tarnybinių nuobaudų: pastaba; papeikimas; griežtas papeikimas; laipsnio pažeminimas viena pakopa; perkėlimas į viena pakopa žemesnes pareigas; atleidimas iš vidaus tarnybos. [18] Taikomos nuobaudos yra orientuotos į moralinį (etinį) poveikį valstybės tarnautojų elgsenai. Tačiau nuobaudų taikymo sistema gali sukelti dvejopus rezultatus. Visu pirma, nuobaudos gavimas gali paskatinti valstybės tarnautojus dirbti atsakingiau, geriau ir produktyviau, arba priešingai – jie gali imti „priešintis“ sistemai ar vadovams ir pavestas užduotis atlikti be jokios motyvacijos ar entuziazmo. [41] Analizuotų moralinių motyvavimo priemonių analizė atskleidė svarbiausius moralinio motyvavimo aspektus. Analizės metu išryškėjo, kad jaunesnių statutinių valstybės tarnautojų pagrindinis motyvatorius tampa darbo užmokestis ir karjeros galimybės, tuo tarpu vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai domisi socialinėmis garantijomis, kurios gali užtikrinti materialinę pagalbą įvykus neplanuotiems pokyčiams. Moralinės motyvavimo priemonės yra neatsiejamos nuo materialinių motyvavimo priemonių, todėl Lietuvoje įgyvendinama statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistema turi būti vertinama kompleksiskai.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo priemonių suskirstymas į pagrindines tris grupes, padėjo įvertinti kiekvienos motyvacinės grupės svarbą statutinėje valstybės tarnyboje dirbantiems pareigūnams. Darbo pradžioje iškelta problema - valstybės tarnautojų valstybinės tarnybos atsisakymas ir perėjimas į privatų sektorių - gali būti išsprendžiama tobulinant apmokėjimo už darbą modelį. Nors nuo 2012 m. itin aktyviai yra diskutuojama apie valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, socialinių garantijų ir karjeros sistemos tobulinimą, tačiau pakolkas šis projektas nėra įgyvendinamas. Valstybės tarnybos patrauklumą labiausiai lemia darbo užmokestis, todėl reikėtų susirūpinti šios sistemos modernizavimu, orientuojantis į lygias visų tarnautojų galimybes vienodomis sąlygomis siekti karjeros, nuo kurios priklauso darbo užmokesčio dydis. Motyvacinės sistemos kūrimas ir tobulinimas turi tapti vienu iš pagrindinių vyriausybės uždavinių, nuo kurio priklauso ne tik statutinės vidaus tarnybos, kuriai priskiriama PGT, profesinis patrauklumas, tačiau ir jau dirbančių pareigūnų lojalumas tarnybai. Atsižvelgiant į tai būtina įvertinti PGT pareigūnus motyvuojančius veiksnius bei šiuo metu taikomų motyvatorių atitikimą jų lūkesčiams.

3.GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACINIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje pristatomi atlikto, Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, tyrimo rezultatai, siekiant įvertinti statutinių valstybės tarnautojų pasitenkinimą motyvacijos mechanizmu. Tyrimo metu vertinamas statutinių valstybės pareigūnų požiūris į Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje taikomas motyvacinės priemonės, jų atitikimą darbuotojų poreikiams ir lūkesčiams, bei analizuojamos motyvacinio mechanizmo tobulinimo gairės.

3.1. Tyrimo metodika

Šiuo tyrimu siekiama įvertinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statutinių valstybės tarnautojų motyvacinę sistemą bei remiantis gautais rezultatais pateikti rekomendacijas, padėsiančias tobulinti šią sritį. Šio tikslo pasiekimui buvo nuspręsta atlikti tyrimą, kurio metu būtų įvertinami ne tik motyvacinės priemonės, taikomos Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veikloje, tačiau iširti ir veiksniai, lėmę statutinių valstybės pareigūnų pasirinkimą tapti valstybės tarnautojais. Gargždų priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba yra priskiriama Klaipėdos rajono priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos struktūrai. Gargždų priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba – nuolatinės parengties civilinės saugos ir gelbėjimo sistemos dalis, kurios uždaviniai yra: gesinti gaisrus, gelbėti žmones ir turtą gaisro metu; vykdyti pirminius gelbėjimo darbus, kilus avarijoms, katastrofoms bei stichinėms nelaimėms; teikti kitą neatidėliotą pagalbą ekstremalių įvykių ir situacijų atvejais. [13] Nuo 2008 m., patvirtinus LR vidaus reikalų ministro įsakymą Nr. 1V-124 (Žin., 2008, Nr. 42-1584), buvo pradėtas rajono priešgaisrinių gelbėjimo tarnybos įstaigų reorganizavimas. Priėmus šį įstatymą Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos buvo prijungtos prie Klaipėdos apskrities priešgaisrinės gelbėjimo valdybos būdu. [28]

Tyrimo objektas – Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statutinių pareigūnų motyvacinė sistema.

Tyrimo uždaviniai:

1. Iširti veiksniai, kurie lėmė pareigūnų pasirinkimą tarnauti valstybės tarnyboje.
2. Nustatyti motyvavimo priemonių taikymo Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dažnį.
3. Identifikuoti svarbiausias motyvavimo priemones, kurių taikymas didintų Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvaciją.

4. Identifikuoti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvavimo sistemos problemas bei pateikti rekomendacijas, padėsiančias jas išspręsti.

Tyrimo metodai. Šiame darbe iškeltų uždavinių įgyvendinimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kuris taikomas atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti. Šio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė siekis įvertinti veiksnius, lėmusius tiriamųjų elgesio ir mastysenos formas. Mokslinėje literatūroje kiekybinis tyrimas yra apibrėžiamas, kai „tyrimas, kurio metu rezultatai pateikiami skaitinėmis reikšmėmis. Kiekybiniam požiūriui į socialinės realybės reiškinį svarbu aprašyti istoriškai stebimą reiškinį, surinkus apie jį duomenis. Šią tyrimo metodologiją galima laikyti pozityvistiniu tyrimu, kadangi šiai metodologijai svarbus objektyvus požiūris į aplinką, nesikišimas į tikrovę, kai daromas tyrimas“. [40]

Kiekybinės turinio analizės metodikai būdingas objektyvumas, sistematika ir kiekybiškumas. Klasikinės kiekybinės teksto analizės technika yra dažnių analizė arba klasifikacinė analizė. Tiesiogiai suvokiamo teksto vienetų dažniai paprasčiausiai yra suskaičiuojami ir palyginami su kitais. Tokiu būdu yra nustatomas kiekybinis požymio raiškos laipsnis. Kintamieji dažniai (požymiai) yra vertinami kaip lygiaverčiai. Gryna kiekybinė turinio analizė įmanoma tik tuomet, kai apsiribojama tiesiogiai suprantama teksto turinio dalimi. [44]

Tyrimo anketos klausimyno struktūra. Anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Visų anketų pagrindas yra klausimai. Anketoje tyrimo objektas paverčiamas specialiais klausimais, o atsakymai į juos suteikia duomenų hipotezių tikrinimui. [31] Apklausos itin dažnai naudojamos marketingo tyrimuose, nes jų pagalba gauti daug informacijos apie patį respondentą. Sudarant anketą pirmiausia nustatoma, kokia informacija bus reikalinga. Toliau svarbu nustatyti apklausos būdą. Šio tyrimo metu pasirinktas asmeninio interviu apklausos būdas, kai interviu atlikėjas ir respondentas tiesiogiai bendrauja vienas su kitu. Kuriant anketa svarbu sumažinti respondento nenorą ar nesugebėjimą tinkamai atsakyti į anketoje nurodytus klausimus, todėl svarbu sukurti glaudų komunikacijos procesą su juo. Labai svarbu suformuluoti tinkamus, konkrečius ir respondentui aiškius klausimus, kurie leistų rezultatyviai analizuoti tyriamą reiškinį. Pažymima, kad apklausos tikslumas gali priklausyti nuo to kaip tiksliai respondentai suprato klausimą. Tiks įvertinus apklausos anketos kokybiškumą, ją tikslinga pateikti respondentams. [3]

Tyrimui parengtą anketą galima suskirstyti į tam tikras dalis. Pirmoji - santrauka, kurioje nurodomas tyrimą atliekantis asmuo, tyrimo tikslas ir uždaviniai, gautų tyrimo rezultatų tolesnis panaudojimas. Antroji tyrimo anketos dalis yra sudaryta siekiant nustatyti demografines tiriamųjų charakteristikas. Trečioji tyrimo anketos dalis skirta įvertinti veiksnius, lėmusius tiriamųjų apsisprendimą pasirinkti valstybės tarnautojo pareigybę, nustatyti veiksnius, lemiančius valstybės tarnautojo profesijos patrauklumą. Ketvirtoji tyrimo anketos dalis skirta nustatyti valstybės tarnybos tarnautojus labiausiai motyvuojančius veiksnius, jų dažnį dabartinėje valstybės tarnyboje. Taip pat

įvertinti motyvacinių veiksnių sistemos pokyčius, kurie galėtų daryti įtaką priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvacijos augimui.

Apklausoš imtis. Atliekant Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizę, pritaikytas tyrimo anketos metodas, kurio įgyvendinimas padėjo greitai ir nepatiriant didesnių išlaidų apsklausti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statutinius pareigūnus. Respondentų parinkimui buvo pritaikytas tikslinė atrankos būdas, kurį pritaikant tyrimo anketos pildymui buvo pasirinkti tik statutinės valstybės tarnautojo pareigas einantys ir Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirbantys pareigūnai.

Respondentų skaičius pasirinktas remiantis Paniotto formule :

$$n=1/(\Delta^2+1/N), \text{ kur}$$

n – imties dydis,

N – generalinis visumos dydis,

Δ - leidžiamas paklaidos dydis, $\Delta = 0,05$.

Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirba 41 statutinių valstybės tarnautojų. Atliekant kiekybinį tyrimą, reikės apklausti ne mažiau kaip 15 respondentus, tai yra:

$$n = 1/(0,05^2+1/41)= 37$$

Anketos buvo išdalintos Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje.

Tyrimo organizavimas. Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos valstybės tarnautojų motyvacinių veiksnių tyrimas buvo atliekamas 2014 m. rugsėjo mėnesį, Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Anketos buvo išdalyjamos, o jų užpildymui skiriama para, kadangi kai kurie anketos klausimai gali pareikalauti pareigūnų mastymo bei svarstymų.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

Atliekant Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos valstybės tarnautojų motyvacinių veiksnių tyrimą, pirmoji tyrimo anketos dalis skirta įvertinti respondentų sociodemografines charakteristikas. Tyrimo metu buvo analizuojamas respondentų pasiskirstymas pagal šiuos sociodemografinius veiksnius: lytis, išsilavinimas, darbo stažas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Apklausti 37 respondentai, iš jų: 97,30 proc. (36 respondentai) yra vyrai, o tik 2,70 proc. (1 respondentas) yra moteris. Pagal išsilavinimą respondentai pasiskirstė taip: 32,43 proc. šiuo metu studijuoja, aukštesnįjį išsilavinimą yra įgiję 16,22 proc. respondentų, o 51,35 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Buvo tiriamas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Apklausti 37 respondentai, iš jų: iki 1 metų dirba tik 2,70 proc. (1 respondentas); 2-5 metus – 24,32 proc. (9 respondentai); 6-10 metų – 13,51 proc. (5 respondentai); 11-15 metų – 29,73 proc. (11 respondentų); 16-20 metų – 21,62 proc. (8 respondentai), o daugiau nei 20 metų dirba vos 2,70 proc. (1 respondentas). Pagal pateiktas sociodemografines respondentų charakteristikas galima teigti, kad absoliuti dauguma priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirbančių valstybės tarnautojų yra vyrai, kurių daugiau nei pusė yra įgyję aukštąjį išsilavinimą, o trečdalis apklaustųjų šiuo metu studijuoja. Reikėtų pastebėti, kad šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų šioje tarnyboje dirba ilgiau nei 10 metų, o trečdalis respondentų – 11-15 metų. Antroji tyrimo dalis buvo skirta įvertinti išorinius ir vidinius veiksnius, lėmusius respondentų pasirinkimą būti valstybės tarnautoju. Pirmiausia galima įvertinti vidinius veiksnius, kuriuos pagal vertinimo balus galima suskirstyti į labiausiai įtakojančius arba visai neįtakojančius. Respondentų pasiskirstymas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Vidinių veiksnių, galinčių įtakoti valstybės tarnautojo profesijos pasirinkimą, vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesvarbu	Mažiau svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Noras įgyti patirties valstybės tarnyboje	18,92	21,62	45,95	16,22	-
Asmeninio tikslo siekimas	-	-	2,70	78,38	18,92
Prioriteto atidavimas darbui viešajame sektoriuje	8,11	56,76	13,51	18,92	2,70
Noras pagelbėti visuomenei	-	-	-	8,11	91,89
Rūpinimasis kitų gerove	-	-	-	32,43	67,57
Atsitiktinumas	83,78	13,51	2,70	-	-
Noras atlikti pilietinę pareigą	-	16,22	5,41	78,38	-
Geras pavyzdys (autoritetas)	-	13,51	48,65	-	-
Artimųjų ir draugų patarimai	18,92	18,92	45,95	5,41	10,81
Kitos alternatyvos nebuvimas	64,86	16,22	5,41	-	13,51
Turimas išsilavinimas	-	-	-	16,22	83,78

Pagal lentelėje pateiktus respondentų vidinių veiksnių vertinimus galima pastebėti, kad didžioji dalis šių veiksnių turi ypatingą svarbą pasirenkant valstybės tarnautojo profesiją. Daugiau nei pusė respondentų išskyrė tris pagrindinius veiksnius, labiausiai lėmusius jų pasirinkimą pasirinkti valstybės tarnautojo profesiją:

1. *Noras pagelbėti visuomenei* (91,89 proc.). Reikėtų pažymėti, kad likę respondentai (8,11 proc.) šį vidinį veiksnių laiko svarbiausiu, kadangi likę respondentai jį išskyrė kaip „svarbų“.
2. *Turimas išsilavinimas* (83,78 proc.). Šiuo atveju likę respondentai (16,22 proc.) taip pat nurodė šį kriterijų kaip „svarbų“.

3. *Rūpinimasis kitų gerove* (67,57 proc.). Likę respondentai (32,43 proc.) taip pat išskyrė šį kriterijų kaip „svarbų“.

Vertinant vidinius veiksnius taip pat galima išskirti ir įtakos šiam respondentų pasirinkimui neturinčius veiksnius. Išryškėjo du pagrindiniai veiksniai:

1. *Atsitiktinumas* (83,78 proc.);
2. *Kitos alternatyvos nebuvimas* (64,86 proc.).

Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima pabrėžti, kad valstybės tarnautojo profesijos pasirinkimas yra apsvarstytas ir sąmoningai pasirinktas respondentų sprendimas, kurį labiausiai įtakoja socialiniai interesai, t.y. pagalba kitiems. Taip pat respondentams gana didelę įtaką darė jų įgytas išsilavinimas bei suteiktos darbo galimybės. Valstybės tarnautojo profesija, o ypač darbas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, turi būti paremtas noru padėti kitiems, bendradarbiauti su visuomene, operatyviai reaguoti į kylančius sunkumus. Įvertinus vidinius veiksnius, svarbu tampa atsižvelgti į išorinius veiksnius, kurie gali lemti šios profesijos pasirinkimą. Tyrimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Išorinių veiksnių, galinčių įtakoti valstybės tarnautojo profesijos pasirinkimą, vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesvarbu	Mažiau svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo turinys	2,70	5,41	10,81	48,65	32,43
Socialinės garantijos	-	10,81	-	72,97	16,22
Darbo sąlygos	-	-	13,51	64,86	21,62
Tobulinimosi galimybės	8,11	16,22	35,14	29,73	10,81
Darbo užmokestis	-	-	-	21,62	78,38
Darbo vietos saugumas	-	29,73	5,41	64,87	-
Galimybė daryti karjerą	-	2,70	8,11	24,32	64,87
Atsakomybės pobūdis	-	32,43	35,14	27,03	5,41
Socialinis statusas	-	16,22	5,41	78,38	-
Prestižas	-	-	8,11	43,24	48,65

Pagal lentelėje pateikiamus išorinių veiksnių vertinimus galima matyti, kad daugiau nei pusė respondentų išskyrė du labai svarbius jų pasirinkimui veiksnius:

1. *Darbo užmokestis* (78,38 proc.). Likę respondentai (21,62 proc.) šį kriterijų nurodė kaip „svarbų“.
2. *Galimybė daryti karjerą* (64,87 proc.). Šį kriterijų kaip „svarbų“ įvertino 24,32 proc.

Šių išorinių veiksnių svarba rodo, kad respondentams svarbios materialinės piniginės motyvavimo priemonės (darbo užmokestis) ir materialinės nepiniginės (karjera) motyvavimo priemonės. Analizuojant motyvacinių veiksnių teorinius aspektus šie motyvuojantys veiksniai buvo

išskiriami kaip vieni svarbiausių, o valstybės tarnyboje jie yra reglamentuoti valstybės tarnybos statute, darbo sutartyje bei kitose teisiniuose dokumentuose. Todėl šių veiksmų pasirinkimas yra tinkamas sprendimas, siekiant užsitikrinti garantijas.

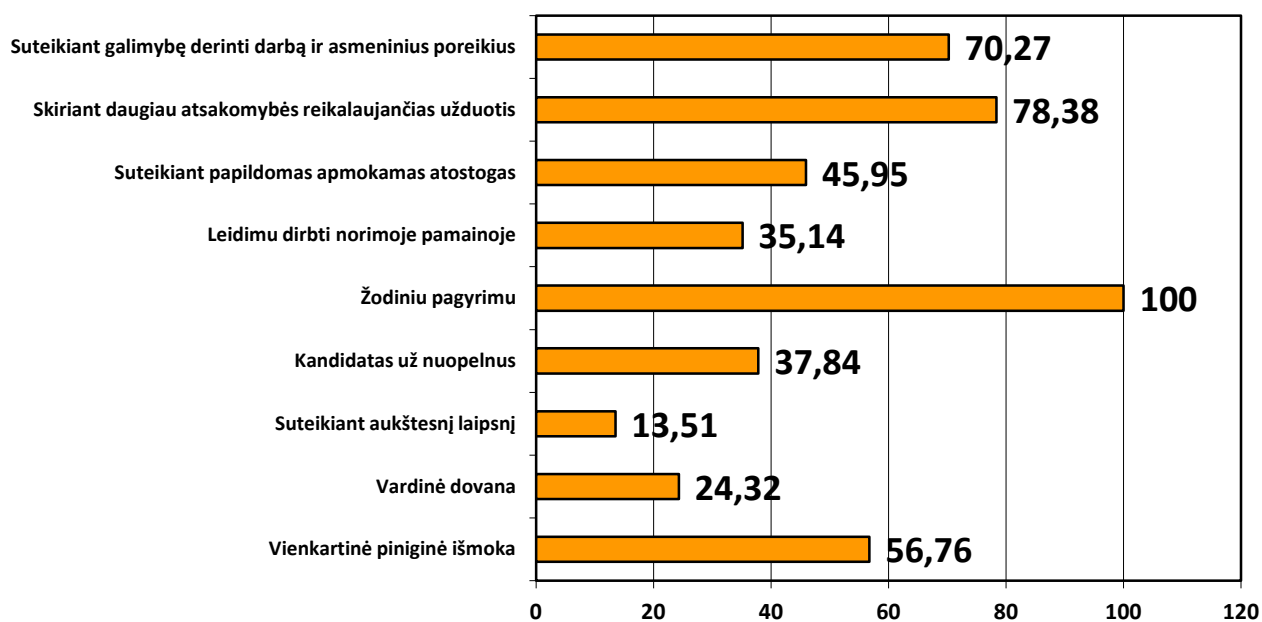
Respondentų buvo prašoma įvertinti jiems svarbius darbo valstybės tarnyboje faktorius pagal svarbumą. Šių faktorių analizė padės identifikuoti šios valstybės tarnybos privalumus, o taip pat išskirti sritis, kurios yra svarbios valstybės tarnautojams. (žr. 10 lentelę)

10 lentelė. Valstybės tarnautojui svarbių faktorių vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesvarbu	Mažiau svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Statusas visuomenėje	-	2,70	-	86,49	10,81
Karjeros galimybės	-	-	-	5,41	94,60
Atostogų trukmė	2,70	35,14	24,32	29,73	8,11
Darbo vietos saugumas	-	5,41	2,70	62,16	29,73
Darbo sąlygos	-	-	-	-	100,00
Socialinės garantijos	-	-	-	91,89	8,11
Periodiškai augantis darbo užmokestis	-	-	-	-	100,00
Atliekamo darbo svarba	2,70	16,22	-	72,97	8,11
Atlyginimas už darbą	-	-	-	10,81	89,19
Pasitenkinimas atliekamu darbu	-	5,41	-	78,38	16,22
Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis	-	45,95	-	51,35	2,70
Įdomus darbas	21,62	45,95	10,81	18,92	2,70
Troškimas tobulėti	-	-	2,70	56,76	40,54

Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų, vertindami kiekvieną faktorių pasirinko „svarbu“ arba „labai svarbu“ variantą, todėl galima daryti prielaidą, kad visi aukščiau nurodyti faktoriai, daugiau ar mažiau yra svarbūs. Tačiau, galima išskirti keletą iš jų, kuriuos visi respondentai nurodė kaip „labai svarbius“: darbo sąlygos; periodiškai augantis darbo užmokestis. Kiek mažiau respondentų, t.y. 94,60 nurodė, kad jiems svarbios karjeros galimybės, o 89,19 proc. įvardino atlygį už darbą. Šių faktorių vertinimo rezultatus būtų galima susieti su 9 lentelėje pateiktais rezultatais, o juos apjungiant būtina išryškinti, kad atlyginimas ir karjera yra pagrindiniai motyvuojantys faktoriai, galintys šios tarnybos pareigūnams daryti didžiausią įtaką. Šios tyrimo dalies metu galima identifikuoti ir kai kuriuos faktorius, kuriems apklausti respondentai išskirtinai neteikia jokių prioritetų: mažiau svarbiais nurodomi geri santykiai su vadovais ir kolegomis (45,95 proc.); mažiau svarbu (45,95 proc.) ir nesvarbu (21,62 proc.) nurodoma „įdomus darbas“. Tai rodo, kad priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dirbantys statutiniai valstybės tarnautojai vertina pagalbą kitiems, tačiau su darbu susijusius kriterijus linkę sieti su materialinėmis pinigėmis ir materialinėmis nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Bendradarbiavimo/ bendravimo su kolegomis/ vadovais prioriteto neteikimą galima suvokti kaip savaimę suprantamą ir su darbu nesusijusį faktorių, kadangi vertinant motyvavimo priemonių žinomumą susiduriama tik su materialinių motyvavimo priemonių akcentavimu.

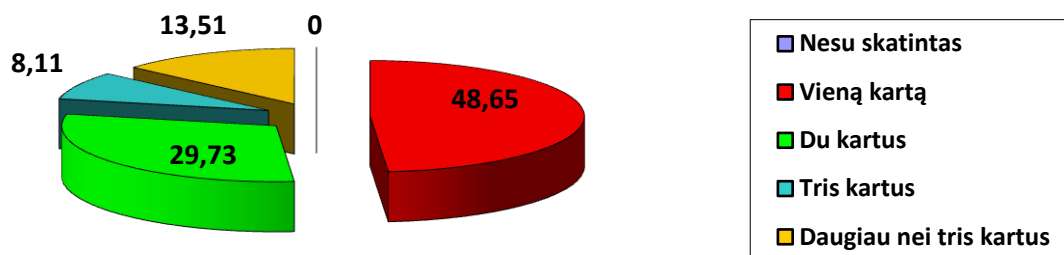
Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias motyvavimo priemones taiko Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovai, todėl respondentų buvo prašoma nurodyti, kokiomis motyvavimo priemonėmis jie yra skatinami Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. (žr. 6 pav.)



6 paveikslas. Motyvavimo priemonės, kuriomis buvo skatinti respondentai (proc.)

Pagal paveiksle pateikiamus tyrimo rezultatus matyti, kad žodinis pagyrimas yra pagrindinė motyvavimo priemonė, kuria buvo motyvuojami visi apklaustieji. Analizuojant tolesnį motyvavimo priemonių pasiskirstymą reikėtų pastebėti, kad didžioji dauguma respondentų yra motyvuojami skiriant daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis (78,38 proc.). Nors 70,27 proc. respondentų nurodė, kad jiems suteikiama galimybė derinti darbą ir asmeninius poreikius, tačiau reikėtų pabrėžti, kad ši galimybė yra teisiškai reglamentuota, jei asmeniniai poreikiai yra susiję su šeima bei vaikais, todėl šios galimybės kaip svarbios motyvavimo priemonės akcentuoti negalima. Tyrimas atskleidė, kad daugiau nei pusė (56,76 proc.) respondentų yra gavę vienkartinę pinigine išmoką, o beveik pusė apklaustųjų (45,95 proc.) buvo motyvuojami suteikiant papildomas apmokamas atostogas. Pagal šiuos rezultatus galima pastebėti, kad respondentai daugiausiai buvo motyvuojami materialinėmis pinigine arba nepiniginėmis priemonėmis, tačiau tik 13,51 proc. iš jų – suteikiant aukštesnį laipsnį. Kadangi respondentams ypatingai svarbi karjera ir galimybės siekti jos, tokie rezultatai atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių motyvujančių veiksnių neefektyviai įgyvendinamas šioje įstaigoje.

Siekiant įvertinti motyvavimo priemonių taikymo dažnį, respondentų buvo teirujamasi, kiek dažnai jie yra motyvuojami. Tyrimo metu išaiškėjo, kad visi respondentai buvo motyvuojami, todėl pasirinkusių „nesu skatintas“ atsakymo varianto nebuvo. (žr. 7 pav.)



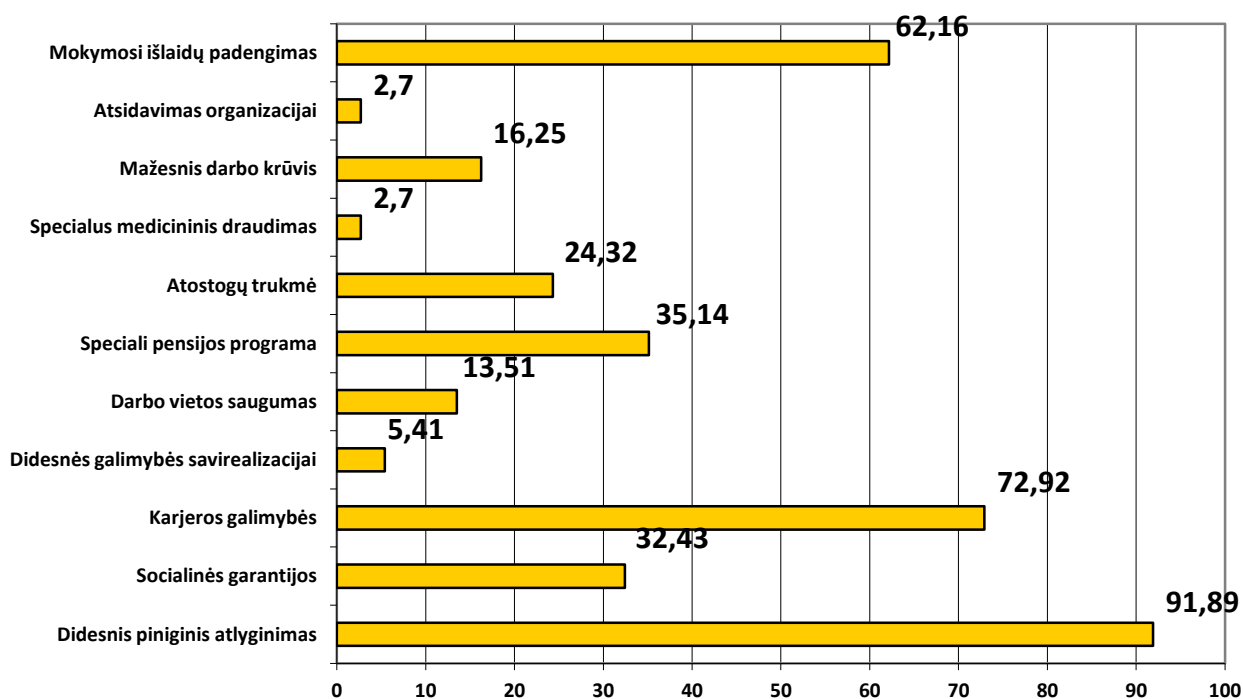
7 paveikslas. Motyvacinių priemonių taikymo dažnumas (proc.)

Motyvacinio dažnumas Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje reikėtų akcentuoti problemine sritimi, nes beveik pusė (48,65 proc.) respondentų buvo motyvuoti vos vieną kartą. Atsižvelgiant į tyrimo pradžioje pateiktus sociodemografinius respondentų rodiklius, kurių metu išsiaiškinta, kad beveik pusė respondentų stažas siekia iki 10 metų, todėl motyvavimo dažnumą galima priskirti šiai daliai respondentų. Pagal tyrimo rezultatus matyti, kad pusė respondentų yra motyvuojami du ir daugiau kartų, tačiau tokį atsakymų pasirinkimą galėjo lemti jų suvokimas, kokias motyvavimo priemones galima priskirti šiam klausimui. Galima daryti prielaidą, kad respondentai, atsakydami į šį klausimą, rėmėsi piniginėmis motyvavimo priemonėmis bei karjera.

Analizuojant valstybės tarnautojų motyvavimo sistemą išryškinta problema, kad dalis jų perėjo arba ruošiasi pereiti iš viešojo sektoriaus įstaigų į privataus sektoriaus organizacijas. Tai paskatino domėtis, kokie motyvuojantys veiksniai galėtų daryti įtaką jų motyvacijai likti viešajame sektoriuje. Tyrimo anketoje šis klausimas yra pateikiamas visiems Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos statutiniams valstybės pareigūnams. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galima išskirti tris pagrindinius motyvus, kurie galėtų paveikti respondentų apsisprendimą (žr. 8 pav.):

1. *Didesnį piniginių atlyginimą* nurodė net 91,89 proc. respondentų;
2. *Karjeros galimybes* nurodė 72,92 proc.;
3. *Mokymosi išlaidų padengimas* svarbus 62,16 proc. respondentų.

Šie motyvai tik pagrindžia jau ankstesnėje tyrimo rezultatų analizės dalyje pateiktus rezultatus. Idomu tai, kad išryškėjo mokymosi svarba valstybės tarnautojams. Tai gali lemti siekis sukurti stipresnę savo potencialą pasiekti karjeros, gauti geresnę darbo užmokestį, didesnes socialines garantijas ir pan. 8 paveiksle pateikti šie rezultatai rodo tik materialinius pareigūnų tikslus ir jų susiejimą su darbovieta.



8 paveikslas. Motyvai, galintys paskatinti valstybės tarnautoją atsisakyti pasiūlymo pereiti į viešąjį sektorių (proc.)

Motyvų, galinčių paskatinti pareigūną likti valstybės tarnyboje, išskyrimas parodė, kad pareigūnų vis akcentuojamas darbo užmokestis ir karjeros galimybės, gali atspindėti įstaigos probleminius aspektus bei darbuotojų nepasitenkinimą jų darbu. Šių problemų identifikavimas ypatingai svarbus norint išlaikyti šios profesijos patrauklumą, o ypač sukurti gerą priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos įvaizdį potencialiems pareigūnams ir tarnautojams.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar motyvavimo priemonės gali daryti poveikį respondentų darbo rezultatams. Respondentų buvo prašoma subjektyviai, t.y. remiantis savo patirtimi, įvertinti kiekvieną apie motyvavimo priemones pateiktą teiginį, su juo sutinkant arba jam prieštaraujant. Galima pastebėti, kad net 91,89 proc. respondentų nesutiko su teiginiu, kad motyvavimo priemonės neturi jokios įtakos jų darbo rezultatams, todėl taip išryškinama šių priemonių taikymo būtinybė. Taip respondantai (83,78 proc.) mano, kad motyvavimo priemonės turi ypatingą reikšmę jų požiūriui į darbą, kylančiu pasitenkinimu užimomis paregomis. 11 lentelėje pateikiamų teiginių vertinimai padėjo išryškinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvacinės sistemos problemišumą. (žr. 11 lentelę)

11 lentelė. Motyvavimo priemonių įtakos respondentų darbo rezultatams vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku
Motyvavimo priemonės neturi jokios įtakos darbo rezultatams	91,89	8,11	-	-	-
Motyvavimo priemonės neturi jokios įtakos mano pasitenkinimu darbu	83,78	10,81	5,41	-	-
Motyvavimo priemonės neatitinka mano poreikių/ lūkesčių	-	-	10,81	70,27	18,92
Motyvavimo priemonės padeda geriau ir atsakingiau atlikti darbinės užduotis	-	-	-	5,41	94,60
Motyvavimo priemonės kelia pasitenkinimo darbu jausmą	-	-	13,51	10,81	75,68

Lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad 70,27 proc. respondentų iš dalies sutinka, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje taikomos motyvavimo priemonės neatitinka jų poreikių/ lūkesčių, o dviems trečdaliams jų padeda pajusti didesnę pasitenkinimą jų atliekamu darbu (75,68 proc.). 94,60 proc. sutinka, kad motyvavimo priemonės padeda geriau ir atsakingiau vykdyti pavestas darbinės užduotis. Taigi, Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje motyvacinė sistema nėra įgyvendinama efektyviai, identifikuojami tam tikri trūkumai, kurie turi reikšmę respondentų darbo rezultatams. Tyrimo metu taip pat buvo siekiama, kad respondentai įvertintų su jų darbu susijusius aspektus. (žr. 12 lentelę)

12 lentelė. Respondentų teigiamų faktorių darbo vietoje vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Mano atliekamo darbo pobūdis yra įdomus	2,70	16,22	35,14	24,32	21,62
Mano atliekamas darbas yra reikšmingas visuomenei	-	-	-	8,11	91,89
Mano pastangos dedamos atliekant užduotis yra pastebimos ir įvertinamos	10,81	21,62	16,22	43,24	8,11
Savo darbovietėje jaučiuosi svarbus	-	-	13,51	48,65	37,84
Palaikau gerus santykius su kolegomis	-	-	-	-	100,00
Palaikau gerus santykius su vadovu	-	-	10,81	21,62	67,57
Esu patenkintas (-a) siūlomomis karjeros galimybėmis	40,54	24,32	21,62	10,81	2,70
Darbo užmokestis atitinka mano lūkesčius	-	-	5,41	75,68	18,92
Teikiamos socialinės garantijos mane tenkina	-	-	-	75,68	24,32
Turiu galimybę kelti kvalifikaciją	-	-	-	21,62	78,38

12 lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai rodo, kad tik penktadalis respondentų (21,62 proc.) mano, kad jų darbo pobūdis yra idomus. Tokia maža respondentų dalis pagrindžia jų anksčiau išreikštą poziciją, kad idomaus darbo aspektas nėra jiems svarbiausias prioritetas pasirenkant valstybės tarnautojo profesiją, o ypač priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje. Tyrimo pradžioje išryškinta, kad pagalba kitiems yra vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių respondentų šios profesijos pasirinkimą, todėl net 91,89 proc. respondentų sutinka, kad jų darbas yra reikšmingas visuomenei. Beveik pusė apklaustųjų (43,24 proc.) iš dalies sutinka, kad jų dedamos pastangos yra pastebimos ir įvertinamos, o trečdalis apklaustųjų (37,84 proc.) jaučiasi svarbūs. Santykiai su kolegomis nebuvo akcentuojami kaip motyvuojantis veiksnys, tačiau apklausti respondentai (100 proc.) nurodė, kad palaiko gerus santykius su kolegomis, tuo tarpu tik du trečdaliai apklaustųjų (67,57 proc.) palaiko gerus santykius ir su vadovu. Tyrimo metu išryškėjo, kad respondentams ypatingą reikšmę turi galimybė siekti karjeros bei sudaromos palankios sąlygos tam, tačiau du penktadaliai respondentų (40,54 proc.) nurodo, kad nėra patenkinti jų darbovietėje suteikiamomis karjeros galimybėmis. Kartu su karjera buvo išryškinamas ir tinkamo darbo atlygio aspektas, todėl reikėtų pastebėti, kad daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų (75,68 proc.) iš dalies yra patenkinti tiek darbo užmokesčiu, tiek suteikiamomis socialinėmis garantijomis. Mokymosi išlaidų kompensavimas buvo išskirtas vienu iš trijų svarbiausių motyvų, galinčiu įtakoti pareigūno apsisprendimą likti valstybės tarnyboje, todėl respondentai vertindami šį motyvą nurodė, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje yra galimybė kelti kvalifikaciją, o su šiuo teiginiu iš dalies sutiko 21,62 proc. bei visiškai sutiko 78,38 proc.

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti neigiamus faktorius, lemiančius tarnybos patrauklumą valstybės tarnautojams. Tai gali padėti išskirti pagrindinius neigiamus veiksnius, kurie kenkia respondentų darbo kokybei. (žr. 13 lentelę)

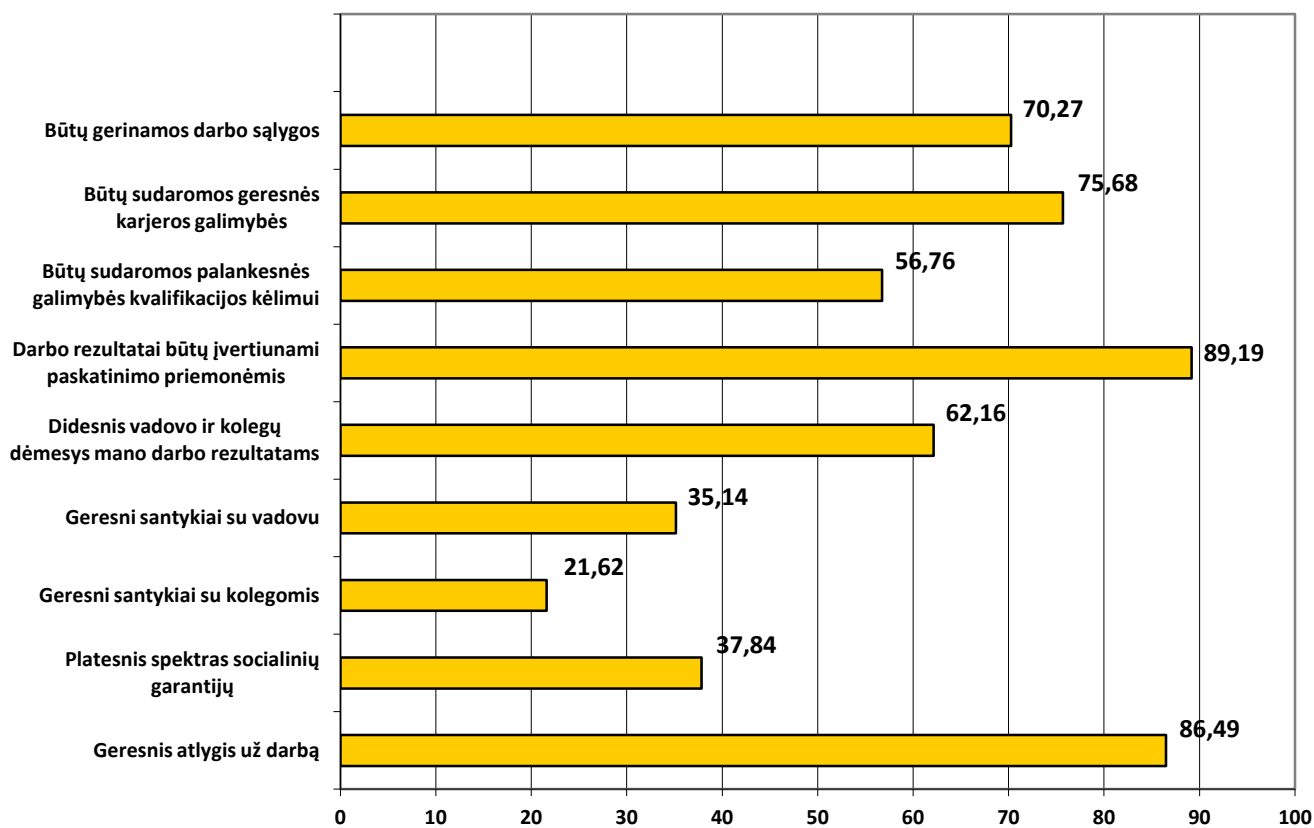
13 lentelė. Respondentų neigiamų faktorių darbo vietoje vertinimas (proc.)

Teiginys/ vertinimas	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Įstaigos vadovo nesugebėjimas efektyviai organizuoti darbo	5,41	8,11	72,97	8,11	5,41
Suformuojamos užduotys yra neaiškios, trūksta informacijos apie reikalavimus jų atlikimui	43,24	35,14	16,22	5,41	-
Darbui būtinu priemonių trūkumas	5,41	-	8,11	48,65	37,84
Mano atliekamų užduočių rezultatų neįvertinimas	10,81	2,70	40,54	35,14	10,81
Sudėtingi/ konfliktiški santykiai su kolegomis	100,00	-	-	-	-
Sudėtingi/ konfliktiški santykiai su vadovu	13,51	72,97	13,51	-	-

Lentelėje pateikiami rezultatai atskleidžia, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje didžiausią neigiamą įtaką darbo vietos patrauklumui turi darbui būtinų priemonių trūkumas. Su šiuo

teiginiu iš dalies sutiko beveik pusė apklaustųjų (48,65 proc.), o visiškai sutiko net 37,84 proc. Iš dalies respondentai jaučia savo atliekamų užduočių neįvertinimą (35,14 proc.), o visiškai šis pojūtis susiformavęs pas 10,81 proc. respondentų. Galima pastebėti, kad gana diferencijuotai respondentų atsakymai pasiskirstė vertinant įstaigos vadovo darbo organizavimo sugebėjimus: 72,97 proc. respondentų negalėjo tiksliai įvertinti šio teiginio pagrįstumo, 5,41 proc. visiškai su juo sutiko ir tiek pat visiškai su juo nesutiko. Atkreipiant į tai dėmesį, organizacinius vadovo sugebėjimus galėtume išskirti kaip besiformuojantį neigiamą faktorių, galintį ne itin įtakoti darbuotojų darbo rezultatus, tačiau mažinti darbo vietos patrauklumą. Neapibrėžtumas, neefektyvus darbuotojų užimtumas gali tapti rimta priežastimi, kuri gali pakenkti įstaigos įvaizdžiui.

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti motyvacines priemones, kurios jų manymu, galėtų pagerinti jų darbo kokybę. Respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną jiems priimtina variantą, todėl kiekvienas iš pateiktų priemonių yra prilyginamas 100,00 proc. (žr. 9 pav.)



9 paveikslas. Motyvacinės priemonės, galinčios pagerinti Gargždų PGT valstybės tarnautojų darbo kokybę (proc.)

Taigi, pagal 9 paveiksle pateikiamas priemones reikėtų išskirti:

1. *Darbo rezultatų įvertinimą paskatinimo priemonėmis* išskiria net 89,19 proc. respondentų. Tai atskleidžia, kad Gargždų priešgairinės gelbėjimo tarnybos darbuotojams trūksta jų darbo rezultatų įvertinimo, o ypač paskatinimo priemonių. Interpretuojant šį respondentų pasirinkimą

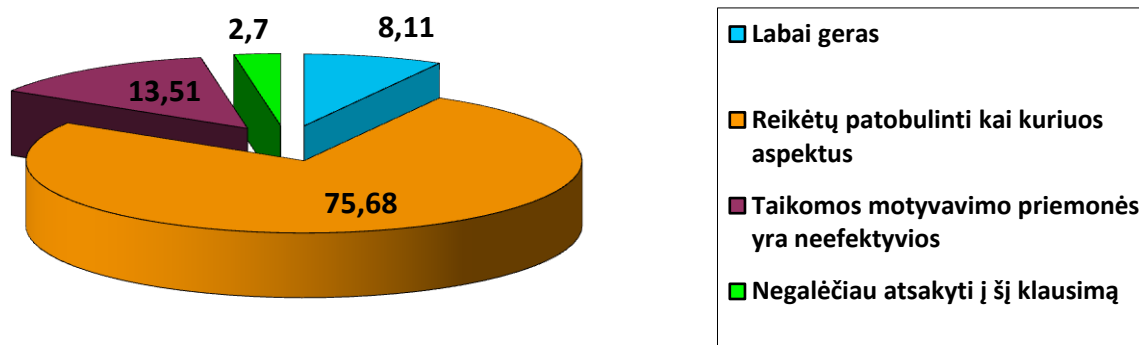
galima daryti prielaidą, kad respondentams trūksta tiek žodinių, tiek piniginių bei nepiniginų skatinimo priemonių

2. *Geresnį atlygį už darbą* nurodo net 86,49 proc. respondentų. Šio aspekto išskiriamas galutinai suformuoja vieną iš pagrindinių Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvacinės sistemos problemų – nemotyvuojančią atlyginimo sistemą.

3. *Geresnių karjeros galimybių sudarymą* nurodo 75,68 proc. respondentų. Atsižvelgiant į anksčiau pristatytus tyrimo rezultatus bei respondentų skirtus prioritetus karjerai, būtų galima išskirti antrąją pagrindinę Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvacinės sistemos problemą – neatitinkanti lūkesčių/ poreikių darbuotojų karjeros sistema.

4. *Darbo sąlygų gerinimą* nurodo 70,27 proc. respondentų. 13 lentelėje pateikiami rezultatai pagrindžia, kad Gargždų priešgaisrinė gelbėjimo tarnyba nėra visapusiškai apsirūpinusi visomis darbu reikalingomis priemonėmis, todėl susiduriama su darbo aplinkos patrauklumą mažinančiais veiksniais.

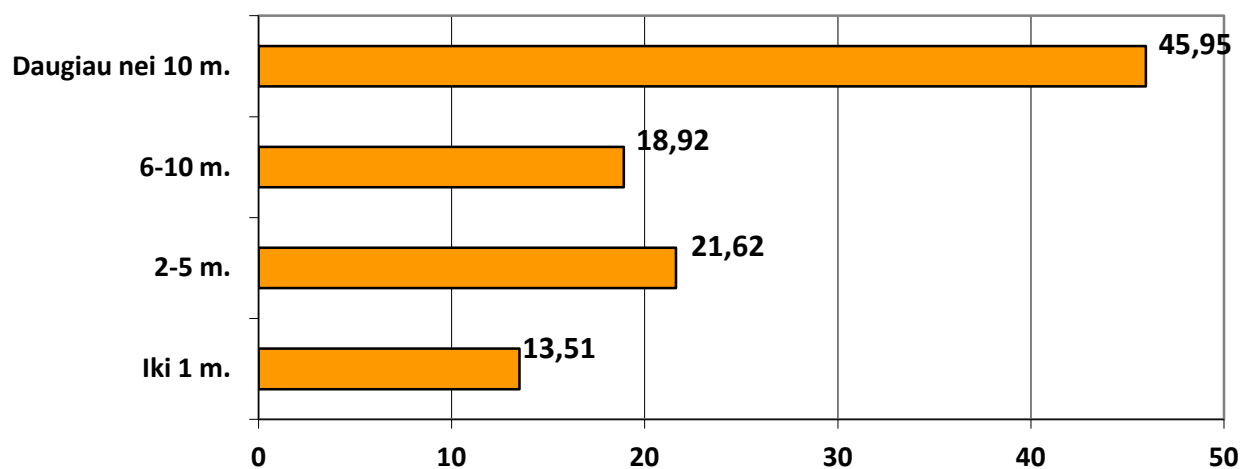
Susisteminant ir apibendrinant tyrimo metu analizuotus įvairius motyvacinius veiksnius bei jų taikymą Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos veikloje, respondentų prašoma įvertinti tarnybos kuriamą motyvacijos mechanizmą. (žr. 10 pav)



10 paveikslas. Gargždų PGT kuriamo ir įgyvendinamo motyvacijos mechanizmo vertinimas (proc.)

Paveiksle pateikiami rezultatai rodo, kad daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų (75,68 proc.) nurodo, kad Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje reikėtų patobulinti kai kuriuos aspektus, susijusius su efektyviu motyvacijos mechanizmo sukūrimu. Tik dešimtadalis (8,11 proc.) apklaustųjų nurodo, kad motyvacijos mechanizmas yra labai geras, o 13,51 proc. nurodo, kad taikomos motyvavimo priemonės yra neefektyvios. Tyrimo metu akcentuota, kad įgyvendinamos motyvacinės priemonės gali daryti įtaką respondentų apsisprendimui tęsti tarnybą viešajame sektoriuje, todėl tyrimo

pabaigoje respondentų buvo teirujamasi apie jų ateities planus, susijusius su darbu viešajame sektoriuje. Jų buvo teirujamasi, kiek laiko jie planuoja tęsti tarnybą šioje įstaigoje. (žr. 11 pav.)



11 paveikslas. Respondentų planuojamas tęsti tarnybos laikas (proc.)

Beveik pusė apklaustųjų (45,95 proc.) planuoja tęsti tarnybą ilgiau nei 10 metų, 2-5 metus planuoja dirbti 21,62 proc. respondentų, 6-10 m. – 18,93 proc., o 13,51 proc. respondentų tarnybą planuoja tęsti tik iki metų. Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas gali būti tapatinamas su tyrimo rezultatų analizės pradžioje pateikiamu darbuotojų pasiskirstymu pagal darbo stažą valstybės tarnyboje. Apjungiant šiuos du kriterijus galima teigti, kad visi respondentai planuoja ir toliau likti valstybės tarnyboje.

Apibendrinant visus tyrimo metu apklaustų respondentų atsakymus į pateiktus klausimus, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnybos pasirinkimą lemia tam tikri vidiniai ir išoriniai veiksniai. Pagrindiniams veiksniams būtų galima priskirti: norą pagelbėti kitiems, turimas išsilavinimas; rūpinimasis kitų gerove. Respondentų pasiskirstymas vertinant šiuos veiksnius kaip „labai svarbius“ svyruoja 64,87-91-89 proc. intervale. Pagrindiniai išoriniai veiksniai, lėmę valstybės tarnautojo profesijos pasirinkimą – darbo užmokestis ir karjeros galimybės (64,87-78,38 proc. intervalas). Kiekvienam valstybės tarnautojui yra svarbūs įvairūs, su darbu susiję, faktoriai, o šio tyrimo metu buvo išryškinti pagrindiniai trys: darbo sąlygos, periodiškai augantis darbo užmokestis bei karjeros galimybės, o respondentų pasiskirstymas pagal šių faktorių vertinimą svyruoja 94,60-100 proc. intervale. Teorinėje darbo dalyje išryškinta valstybės tarnautojų darbo migracija į privataus sektoriaus įmones, tačiau tyrimo metu buvo išskirti motyvuojantys veiksniai, galintys padėti spręsti šią problemą. Apklausti respondentai nurodė, kad reikėtų gerinti atlygio už darbą sistemą (91,89 proc.) bei suteikti palankesnes galimybes karjeros siekimui valstybės tarnyboje (72,92 proc.). Tyrimo metu pagrindinis dėmesys buvo skiriamas siekiui įvertinti Gargždų prieššgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje

dirbančius pareigūnus motyvuojančius veiksniams bei įstaigos įgyvendinamą motyvacinę sistemą. Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbuotojai nurodė, kad motyvavimo priemonės daro gana didelę įtaką ne tik jų darbo rezultatams, tačiau ir jų pasitenkinimui darbu, tačiau 70,27 proc. jų nurodė, kad taikomos motyvavimo priemonės neatitinka jų lūkesčių. Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės: žodinis pagyrimas; daugiau atsakomybės reikalaujančios užduotys; vienkartinė pinigine išmoka; papildomos apmokamos atostogos, tačiau motyvavimo priemonių dažnumo tyrimas atskleidė, kad tik pusė visų apklaustųjų (51,05 proc.) du ir daugiau kartų yra motyvuojami per metus. Reikėtų pažymėti, kad valstybės tarnautojui labai svarbu jo pastangų įvertinimas, kadangi rekomendacijos gali padėti siekti karjeros, o geri darbo rezultatai didina galimybes gauti motyvuojančius priedus prie atlyginimo. Tyrimo metu išryškėjo, kad 56,76 proc. pareigūnų nejaučia, kad jų pastangos yra pastebimos ir įvertinamos. Viso tyrimo metu buvo išskiriamas tinkamas darbo atlygis ir karjeros galimybės – vieni svarbiausių prioritetų pareigūnams. Tyrimas atskleidė, kad tik 59,46 proc. pareigūnų yra patenkinti karjeros galimybėmis. Kiek geresnė situacija vertinant darbo užmokestį, kadangi net 75,68 proc. nurodo esantys juo patenkinti ir jis bent iš dalies tenkina pareigūnų poreikius. Motyvuojanti darbo aplinka susijusi ne tik su skatinimo priemonėmis, tačiau ir su darbo aplinka, tačiau daugiau nei du trečdaliai nurodo, kad trūksta darbui reikalingų priemonių, o darbo sąlygų gerinimas tampa viena iš prioritetinių sričių, galinčių pagerinti pareigūnų darbo kokybę. Apibendrinant tyrimo rezultataus galima teigti, kad 75,68 proc. pareigūnų nurodo, kad įstaigos įgyvendinamui motyvaciniam mechanizmui būtini patobulinimai. Pagrindiniais galėtume įvardinti: darbo rezultatų efektyvesnį įvertinimą taikant skatinimo priemones; periodiškai augantį darbo užmokestį; palankesnes sąlygas karjeros siekimui.

3.3. Rekomendacijos ir pasiūlymai

1. Daugiau nei pusė apklaustų Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų nurodė, kad jiems svarbios karjeros galimybės, tačiau trūksta palankesnių karjeros siekimo sąlygų sudarymo. Tokią situaciją gali lemti žinių apie karjerą valstybės tarnyboje trūkumas, todėl rekomenduojama Klaipėdos priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai aktyviau rengti susitikimus su rajone esančių priešgaisrinių gelbėjimo tarnybų pareigūnais. Susitikimų metu siūlytina pareigūnus plačiau supažindinti su karjeros galimybėmis valstybės tarnyboje, informuoti pareigūnus apie kvalifikacijos kėlimo mokymus. Šių priemonių įgyvendinimas padidintų Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų informuotumą, paskatintų jų iniciatyvą planuojant savo karjerą viešajame sektoriuje.

2. Atlikto tyrimo rezultatai išryškino, kad siekiant pagerinti Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnų darbo kokybę būtina tobulinti darbo užmokesčio sistemą, įdiegiant

periodiškai augančio darbo užmokesčio sistemą. Ši motyvuojantį veiksni pareigūnai išskyrė vienu svarbiausių, jų darbo kokybę galinčių pagerinti, veiksnių, todėl tam turi būti skiriamas ypatingas vyriausybės dėmesys. Darbo užmokesčio sistema valstybės tarnyboje galima vertinti kaip motyvuojantį ir demotyvuojantį veiksni, kadangi darbo užmokestis yra skaičiuojamas remiantis baziniu darbo užmokesčio dydžiu, todėl pakeitimai šioje sistemoje yra riboti. Darbo užmokesčio kaip motyvuojančio veiksnio plėtojimas įmanomas, jį susiejant su karjeros siekimu bei tuo pačiu motyvuojant pareigūnus didinti savo karjeros siekimo iniciatyvas.

3. Tyrimo metu išryškinta darbo rezultatų įvertinimo skatinimo priemonėmis svarba, didinant pareigūnų darbo kokybę. Daugiau nei pusė apklaustų pareigūnų (56,76 proc.) nurodė, kad jų dedamos pastangos į užduočių įgyvendinimą nėra įvertinamos, todėl rekomenduojama Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje įdiegti nuoseklią pareigūnų vertinimo sistemą, numatyti materialines ir moralines motyvavimo priemones už pasiektus rezultatus. Nuolatinis pareigūnų darbo stebėjimas ir vertinimas taip pat padės iširti jų atliekamą darbo kokybę, identifikuoti pavęstų užduočių atlikimo probleminius aspektus bei pagerinti pareigūnų darbo efektyvumą ir kokybę. Vertinimo sistemos naudą jaus ne tik priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovybė, darbuotojai, tačiau ir visuomenė. Vertinimo sistema veiktų kaip skatinamasis veiksnys, todėl gali pagerėti pareigūnų atliekamų pareigų kokybiškumas, operatyvumas reaguojant į iškvietimus ir pan.

4. Kaip vieną iš svarbių motyvacinių veiksnių, apklausti respondentai išskyrė – socialines garantijas (91,89 proc.). Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad šiuometu sukurta ir taikoma socialinių garantijų sistema nesugeba visiškai patenkinti net trečdaliao respondentų poreikių. Nepatenkinti respondentai yra demotyvuojami likti valstybės tarnyboje. Remiantis tyrimo rezultatais, socialinių garantijų sistema yra orientuota į nepiniginių motyvavimo priemonių taikymą, tačiau respondentai linkę vertinti materialines motyvavimo priemones, turinčias aišką materialinę vertę. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, rekomenduojama Gargždų priešgaisrinei gelbėjimo tarnybai teikti siūlymus dėl socialinės garantijų sistemos modernizavimo, dedant didesnes pastangas inicijuojant socialinės garantijų sistemos pakeitimus.

5. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad visiems respondentams yra itin svarbios darbo sąlygos. Vertinant Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos darbo aplinkos atitiktį respondentų poreikiams paaiškėjo, kad apie 95 proc. respondentų susiduria su darbu reikalingų priemonių trūkumu. Darbu reikalingų priemonių trūkumas taip pat gali atlikti demotyvatoriaus vaidmenį. Respondentų teiraujantis apie veiksnis, galinčius lemti jų apsisprendimą likti valstybės tarnyboje, išsiaiškinta, kad net 70,27 proc. būtina suteikti visas darbu reikalingas priemones, kad išaugtų darbo vietos patrauklumas bei didėtų apsitenkimas darbu. Atsižvelgiant į tai, Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovams bei Klaipėdos centrinei institucijai siūloma sekančiais metais perskirtyti biudžetą, skiriant didesnę lėšų dalį darbu reikiamų priemonių aprūpinimu. Tai padidintų pareigūnų motyvaciją darbu.

IŠVADOS

1. Motyvacijos samprata yra gana plačiai analizuojama įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, tačiau nėra vieningo apibrėžimo, kuris išryškintų pagrindinius šios sampratos aspektus. Susiteminant pateikiamus skirtingus sąvokų aiškinimus galima teigti, kad motyvacija - individo elgsenos, tikslingų veiksmų skatinimas. Naudojant įvairius motyvus yra daroma įtaka ir poveikis, didinantis individo iniciatyvą veikti. Valstybės tarnautojų motyvacinių veiksnių analizė atliekama integruojant lygynamąjį aspektą, kuriuo siekiama įvertinti motyvacinių veiksnių įtakos viešojo ir privačiojo sektorių skirtumus. Pastebėta, kad valstybės tarnyboje taikomos tokios pat motyvavimo priemonės, tačiau skiriasi pareigūnų teikiami prioritetai joms. Prioritetinėmis motyvavimo priemonėmis galima būtų išskirti norą tarnauti visuomenei bei galimybę siekti karjeros.

2. Statutinėje valstybės tarnyboje taikoma motyvacinė sistema yra paremta materialinių piniginių, materialinių nepiniginių ir moralinių motyvavimo priemonių taikymu. Pagrindiniais motyvacinės sistemos dėdamaisiais galima išskirti: darbo užmokestį, socialines garantijas ir galimybę siekti karjeros. Pastaruoju metu aktyviai diskutuojama apie statutinės valstybės tarnybos motyvacijos sistemos tobulinimą, pagrindinį dėmesį skiriant lygioms galimybėms visiems tarnautojams siekti karjeros, nuo kurios priklauso pareigūnų darbo užmokestis. Vertinant šią motyvacinę sistemą turi būti taikomas kompleksinės analizės metodas, kadangi valstybės tarnyboje apjungiamos materialinės piniginės ir moralinės motyvavimo priemonės, kurios tarpusavyje susijusios.

3. Mokslinių šaltinių analizės metu išryškinta problema – pareigūnų atsisakymas valstybės tarnybos ir perėjimas į privatų sektorių. Toks pareigūnų sprendimas yra paremtas nelanksčia valstybės tarnautojo darbo apmokėjimo sistema, todėl valstybės tarnybos sektorius sunkiai gali konkuruoti su privačiuoju sektoriumi, kuriame darbuotojų motyvavimas vykdomas materialinių piniginių motyvavimo priemonių pagrindu. Taip pat galima pastebėti, kad valstybės tarnyboje kvalifikacijos kėlimu paremtas karjeros siekimas atspindi valstybės sektoriaus konkurencinius pranašumus. Valstybės tarnybos motyvacinės sistemos netolygumus bei sukeltus probleminius aspektus gali kompensuoti platesnis spektras socialinių garantijų. Pavyzdžiui, statutiniams pareigūnams, kurie vykdydami jiems pavestas užduotis, susiduria su kenksmingomis arba didesnio pavojingumo jų sveikatai sąlygomis, yra skiriamos kompensacijos socialinių garantijų pagrindu: pailgintos kasmetinės atostogos, privalomais sveikatos draudimas, priedų skyrimas už pareigūnų sveikatos sutrikdymą, motyvuojančios valstybinės pensijos sistema, trumpesnis nei visuotinai priimtas darbo stažas. Pagrindiniai trys motyvuojantys veiksniai yra teisiškai reglamentuoti įstatymuose ir nutarimuose, tačiau šalia jų yra taikomi ir kiti motyvatoriai – vardinės dovanos, premijos, atsakomybės didinimas, rekomendacijos apdovanojimas ir kt. Šie motyvavimo veiksniai teisiniuose šaltiniuose yra įforminami, tačiau nėra nurodomi konkrečios priemonės bei jų taikymo sąlygos.

4. Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvacijos sistemos vertinimui buvo atliekamas anketinės apklausos tyrimas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad motyvacinė sistema Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje turi būti tobulinama. Daugiau nei pusė apklaustų respondentų nurodė, kad jų darbo rezultatai nėra pastebimi bei įvertinami, todėl jie nesijaučia svarbūs organizacijai. Tai gali demotyvuoti juos pereiti į privataus sektoriaus organizacijas. Trečdalis respondentų teigia, kad darbo užmokestis neatitinka jų lūkesčių, o daugiau nei pusė aplaustųjų nurodė, kad jie nepatenkinti karjeros galimybėmis ir sudaromomis sąlygomis jos siekti. Esant motyvacinės sistemos neatitikimui pareigūnų poreikiams kuriama pasitenkinimo nekelianti darbo aplinka, kuri teisiogiai/ netiesiogiai daro įtaka šių pareigūnų darbo rezultatams.

5. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad labiausiai priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos pareigūnus galėtų paskatinti jų darbo įvertinimas, periodiškai augantis darbo užmokestis, didesnės karjeros perspektyvos, geresnės darbo sąlygos. Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje dažniausiai buvo taikomos žodinio pagyrimo, daugiau atsakomybės reikalaujančių užduočių skyrimo motyvavimo priemonės, tačiau pagrindiniai pareigūnus galintys motyvuoti veiksniai buvo skiriami retai. Tyrimas atskleidė Gargždų priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos motyvacinės sistemos probleminius aspektus, todėl juos sprendžiant turi būti priimami strateginiai tobulinimo sprendimai bei atsižvelgiant į pareigūnų poreikius, kuriama tinkama motyvacijos sistema.

LITERATŪRA

1. BNS. Valstybė imsis statutinių pareigūnų užmokesčio sistemos ir garantijų reformos. 2014. http://www.lrt.lt/naujienos/ekonomika/4/33663/vyriausybe_imsis_statutiniu_pareigunu_uzmokescio_sistemos_ir_garantiju_reformas [2014 10 10].
2. Bukšnytė, L., Švobaitė, K. Valstybės tarnautojų pasitenkinimu darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys, 2009. Prieiga internetu: http://www.psyjournal.vdu.lt/uploads/Main/2009_4%20Job%20satisfaction%20and%20cognitive%20style.pdf.
3. Dikčius, V. Anketos sudarymo principai. Vilnius, 2011. http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf [2015 01 27].
4. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, A. Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr. 34, p. 122-138.
5. Dubauskas, G. Organizacijos elgsena. Vilnius, 2006. P. 103, 104.
6. Felser, G. Motyvacijos būdai. Vilnius: Alma Littera, 2006. P. 97.
7. Gedvilaitė-Moan, A., Zakarevičius, P. Strateginio planavimo ypatumų viešajame sektoriuje teoriniai aspektai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2010, 54.
8. Gražulis, V., Markuckienė, E. Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2013, 3 (31), p. 142-151.
9. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5.
10. Gustas, E. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5.
11. Kareckaitė, D. Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, 2006. Prieiga internetu: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf.
12. Kaselis, M., Pivoras, S. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 1, p. 139-152.
13. Klaipėdos rajono savivaldybės priešgaisrinės tarnybos nuostatai. Klaipėdos rajono savivaldybės tarybos 2014-10-30 sprendimu Nr. T11-501. <http://www.krspt.lt/wp-content/uploads/2014/07/nuostatai-nauji.pdf> [2014 12 01].

14. Klupšas, F. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 2009, Nr. 19 (4).
15. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika, 2011. P. 180.
16. Leonienė, B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: „Šviesa“, 2001. P. 144.
17. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. 2002 m. birželio 4 d. Nr. IX-926. (Žin., 2002, Nr. 64-2569).
18. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. (Žin., 2002, Nr. 45-1708).
19. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo 7, 8, 24 straipsnių ir priedėlio pakeitimo ir įstatymo papildymo 2, 3 priedais įstatymas. 2007 m. gruodžio 4 d. Nr. X-1349. (Valstybės žinios, 2007-12-21, Nr. 135-5453).
20. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl vidaus tarnybos sistemos pareigūnų skatinimo ir apdovanojimo taisyklių bei vidaus reikalų ministerijos žinybinių ženklų nuostatų patvirtinimo“. 2003 m. rugpjūčio 25 d. Nr. 1V-299. (Valstybės žinios, 2003-08-29, Nr. 83-3817).
21. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto pakeitimo įstatymo lygynamasis variantas. 2012. http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=160936&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n [2014 10 10].
22. Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statuto patvirtinimo įstatymas. 2003 m. balandžio 29 d. Nr. IX-1538. (Žin., 2003, Nr. 42-1927).
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. liepos 19 d. nutarimo Nr. 1167 „Dėl vienkartinių piniginių išmokų valstybės tarnautojams skyrimo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo. 2008 m. lapkričio 12 d. Nr. 1134. (Žin., 2008, Nr. 132-5072).
24. Lietuvos teisėsaugos pareigūnų federacija. Parengtas LR Statutinės valstybės tarnybos įstatymo projektas. 2014. <http://www.ltpf.lt/naujienos/aktualijos/3198-parengtas-lr-statutins-valstybs-tarnybos-statymo-projektas> [2014 10 11].
25. Lipinskienė, D. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija, 2012. P. 10.
26. LR pareigūnų ir karių valstybinių pensijų įstatymas. 1994 m. gruodžio 13 d. Nr. I-693. (Žin., 2005, Nr. 71-2558).
27. LR Seimo nutarimo „Dėl statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gairių patvirtinimo“. 2013-03-19, nutarimo projekto nr. XIP-4908(2).

28. LR vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl valstybės priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vykdomą funkcijų optimizavimo funkcijų organizavimo koncepcijos patvirtinimo“. 2008 m. balandžio 9 d. Nr. 1V-124. (Žin., 2008, Nr. 42-1584).
29. Marcinkevičiūtė, L. Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. Akademija, 2010. P. 26.
30. Merkys, G., Brazienė, R. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. Viešoji politika ir administravimas, 2010, Nr. 31, p. 107-118.
31. Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje. http://www.asu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/50802.html [2015 01 26]
32. Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19.
33. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas, 2008, Nr. 25.
34. Palidauskaitė, J. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 29.
35. Palidauskaitė, J., Purvinis, O., Vaičekonienė, V. Lietuvos valstybės tarnautojų etosas: sociologinė perspektyva. Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5.
36. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2008, 47.
37. Palidauskaitė, J., Vaisvalavičiūtė, A. Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. Viešoji politika ir administravimas, 2011, T. 10, Nr. 1, p. 127-140.
38. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos darbo reglamento patvirtinimo ir kai kurių priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymų pripažinimo netekusiais galios“. 2005 m. liepos 29 d. Nr. 1-233. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?documentId=TAR.8CED1BE87D08> [2014 10-17].
39. Priešgaisrinio apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie vidaus reikalų ministerijos darbo reglamento patvirtinimo“. 2007 m. liepos 17 d. Nr. 1-222. <http://www.vpgt.lt/index.php?-1511656806> [2014 10 15].
40. Pruskus, V. Sociologija: teorija ir praktika. Vilnius, 2003. http://www.su.lt/bylos/fakultetai/socialines_geroves_ir_negales_studiju/SPPkat/sociologija.pdf [2014 12 10].

41. Raguckienė, L., Vaisvalavičiūtė, A. Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 2012, (8).
42. Rudaitis, R. Patvirtintos statutinių valstybės tarnautojų tarnybos, socialinių garantijų ir darbo apmokėjimo tobulinimo gaitės.
http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4445&p_d=134306&p_k=1 [2014 10 19].
43. Sakalas, A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 249.
44. Šaparnis, G., Merkys, G. Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 2 (23).
45. Šavareikienė, D. Motyvacija vadybos procese. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008. P. 36-41.
46. Šavareikienė, D., Dubinas, V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. P. 4, 41-42.
47. Tamošiūnas, T., Šalkauskaitė, A. Valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema: Ukmergės rajono atvejų analizė. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2010, 1 (17), p. 112-125.
48. Thom, N., Ritz, A. Viešoji vadyba. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
49. Vaisvalavičiūtė, A. Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis. Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27.
50. Vitkauskas, K. Lietuvos policijos pareigūnų motyvacinių veiksnių analizė. Viešoji politika ir administravimas, 2012, T. 11, Nr. 3, p. 377-389.
51. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jo teorinė analizė. Filosofija. Sociologija, 2007, T. 18, Nr. 4, p. 105-117.
52. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 28.

ANKETA GARGŽDŲ PRIEŠGAISRINĖS GELBĖJIMO TARNYBOS PAREIGŪNAMS

Kauno technologijos universiteto viešojo administravimo katedros magistrantūros studentas atlieka tyrimą Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje, siekdamas išanalizuoti motyvacijos sistemos ir motyvacinių veiksnių taikymo kokybiškumą bei tinkamumą pareigūnų požiūriu. Tyrimui pasirinkta anoniminė anketinė apklausa, o gauti rezultatai bus taikomi tik studijų baigiamajame darbe.

Dėkoju už atsakymus!

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

2. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis/ pradinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis (studijuojama)
- Aukštasis
- Kitas variantas

3. Jūsų darbo stažas Gargždų priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje:

- Iki 1 m.
- 2-5 m.
- 6-10 m.
- 11-15 m.
- 16-20 m.
- Daugiau nei 20 m.

4. Įvertinkite, kiek svarbūs pasirenkant darbą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje Jums buvo šie faktoriai? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – nesvarbu, 2 – mažai svarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu. Atsakymą nurodykite kiekvienoje eilutėje.

Teiginys/ vertinimas	1	2	3	4	5
<i>Vidiniai veiksniai</i>					
Noras įgyti patirties valstybės tarnyboje					
Asmeninio tikslo siekimas					
Prioriteto atidavimas darbui viešajame sektoriuje					
Noras pagelbėti visuomenei					
Rūpinimasis kitų gerove					
Atsitiktinumas					
Noras atlikti pilietinę pareigą					
Geras pavyzdys (autoritetas)					
Artimųjų ir draugų patarimai					
Kitos alternatyvos nebuvimas					
Turimas išsilavinimas					
<i>Išoriniai veiksniai</i>					
Darbo turinys					
Socialinės garantijos					
Darbo sąlygos					
Tobulinimosi galimybės					
Darbo užmokestis					
Darbo vietos saugumas					
Galimybė daryti karjerą					
Atsakomybės pobūdis					
Socialinis statusas					
Prestižas					

5. Įvertinkite, kiek Jums asmeniškai svarbūs šie faktoriai dirbant priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – nesvarbu, 2 – mažai svarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu. Atsakymą nurodykite kiekvienoje eilutėje.

Teiginys/ vertinimas	1	2	3	4	5
Statusas visuomenėje					
Karjeros galimybės					
Atostogų trukmė					
Darbo vietos saugumas					
Darbo sąlygos					
Socialinės garantijos					
Periodiškai augantis darbo užmokestis					
Atliekamo darbo svarba					
Atlyginimas už darbą					
Pasitenkinimas atliekamu darbu					
Gerai santykiai su vadovais ir kolegomis					
Įdomus darbas					
Troškimas tobulėti					

6. Nurodykite, kokiomis motyvavimo priemonėmis esate skatintas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje? Galite pasirinkti kelis atsakymo variantus

- Vienkartine pinigine išmoka
- Vardine dovana
- Suteikiant aukštesnį laipsnį
- Buvote pasiūlytas kaip kandidatas apdovanojimui už nuopelnus tarnybai gauti
- Žodiniu pagyrimu
- Leidimu dirbti norimoje pamainoje
- Suteikiant papildomas apmokamas atostogas
- Skiriant daugiau atsakomybės reikalaujančias užduotis
- Suteikiant galimybę derinti darbą ir asmeninius poreikius
- Kita (įrašykite)

7. Kiek kartų esatę skatintas priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje per metus (vidutiniškai)?

- Nesu skatintas
- Vieną kartą
- Du kartus
- Tris kartus
- Daugiau nei tris kartus

8. Nurodykite tris motyvus, kurie paskatintų atsisakyti pasiūlymo pereiti dirbti į privatų sektorių ir motyvuotų likti statutinėje valstybės tarnyboje?

- Didesnis piniginis atlygis
- Socialinės garantijos
- Karjeros galimybės
- Didesnės galimybės savirealizacijai
- Darbo vietos saugumas
- Speciali pensijos programa
- Atostogų trukmė
- Specialus medicininis draudimas
- Mažesnis darbo krūvis
- Atsidavimas organizacijai
- Mokymosi išlaidų padengimas

9. Įvertinkite, ar gali daryti poveikį taikomos motyvavimo priemonės Jūsų darbui? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – visiškai sutinku. Atsakymą nurodykite kiekvienoje eilutėje.

Teiginys/ vertinimas	1	2	3	4	5
Motyvavimo priemonės neturi jokios įtakos darbo rezultatams					
Motyvavimo priemonės neturi jokios įtakos mano pasitenkinimu darbu					
Motyvavimo priemonės neatitinka mano poreikių/ lūkesčių					
Motyvavimo priemonės padeda geriau ir atsakingiau atlikti darbinės užduotis					
Motyvavimo priemonės kelia pasitenkinimo darbu jausmą					

10. Įvertinkite su Jūsų darbu susijusius aspektus? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – nesutinku, 2 – iš dalies nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Atsakymą nurodykite kiekvienoje eilutėje.

Teiginys/ vertinimas	1	2	3	4	5
Mano atliekamo darbo pobūdis yra įdomus					
Mano atliekamas darbas yra reikšmingas visuomenei					
Mano pastangos dedamos atliekant užduotis yra pastebimos ir įvertinamos					
Savo darbovietėje jaučiuosi svarbus					
Palaikau gerus santykius su kolegomis					
Palaikau gerus santykius su vadovu					
Esu patenkintas (-a) siūlomomis karjeros galimybėmis					
Darbo užmokestis atitinka mano lūkesčius					
Teikiamos socialinės garantijos mane tenkina					
Turiu galimybę kelti kvalifikaciją					

11. Įvertinkite, kokie veiksniai neigiamai gali įtakoti Jūsų atliekamą darbą? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 1 – nesutinku, 2 – iš dalies sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Atsakymą nurodykite kiekvienoje eilutėje.

Teiginys/ vertinimas	1	2	3	4	5
Įstaigos vadovo nesugebėjimas efektyviai organizuoti darbo					
Suformuojamos užduotys yra neaiškios, trūksta informacijos apie reikalavimus jų atlikimui					
Darbui būtinu priemonių trūkumas					
Mano atliekamų užduočių rezultatų neįvertinimas					
Sudėtingi/ konfliktiški santykiai su kolegomis					
Sudėtingi/ konfliktiški santykiai su vadovu					

12. Kokios motyvacinės priemonės Jūsų manymu padėtų pagerinti Jūsų darbo kokybę?**Galite pasirinkti kelis atsakymo variantus.**

- Geresnis atlygis už darbą
- Platesnis spektras socialinių garantijų
- Geresni santykiai su kolegomis
- Geresni santykiai su vadovu
- Didesnis vadovo ir kolegų dėmesys mano darbo rezultatams
- Darbo rezultatai būtų įvertinami paskatinimo priemonėmis
- Būtų sudaromos palankesnės galimybės kvalifikacijos kėlimui
- Būtų sudaromos geresnės karjeros galimybės
- Būtų gerinamos darbo sąlygos

13. Jūsų nuomone, motyvacijos mechanizmas Jūsų darbo vietoje yra:

- Labai geras
- Reikėtų patobulinti kai kuriuos aspektus
- Taikomos motyvavimo priemonės yra neefektyvios
- Negalėčiau atsakyti į šį klausimą

14. Kiek planuojate tęsti tarnybą priešgaisrinėje gelbėjimo tarnyboje?

- Iki 1 m.
- 2-5 m.
- 6-10 m.
- Daugiau nei 10 m.

AČIŪ UŽ JŪSŲ SKIRTĄ LAIKĄ!