

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**GINTARĖ CICĖNAITĖ**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS  
VALSTYBĖS TARNYBOJE ANALIZĖ: VALSTYBĖS  
SIENOS APSAUGOS TARNYBOS IGNALINOS  
RINKTINĖS ATVEJIS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**  
**prof.dr. A. Raipa**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS  
VALSTYBĖS TARNYBOJE ANALIZĖ: VALSTYBĖS  
SIENOS APSAUGOS TARNYBOS IGNALINOS  
RINKTINĖS ATVEJIS**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 621N71001**

**Vadovas**  
**Prof. dr. A. Raipa**  
**2012**

**Recenzentas**

**Atliko**  
**Vamns1-01 gr. Stud.**  
**G. Cicėnaitė**  
**2012 11 19**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ĮVADAS.....</b>                                                         | <b>4</b>  |
| <b>1. ESMINIAI PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....</b>            | <b>8</b>  |
| 1.1. Motyvacijos samprata.....                                             | 8         |
| 1.2. Darbo motyvaciją aiškinančių teorijų apžvalga.....                    | 11        |
| 1.3. Pagrindinės personalo motyvavimo priemonės ir būdai.....              | 15        |
| <b>2. PERSONALO MOTYVACIJA VALSTYBĖS TARNYBOJE.....</b>                    | <b>21</b> |
| 2.1. Valstybės tarnybos samprata, jos įvairovės analizė.....               | 21        |
| 2.2. Motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifika.....               | 26        |
| <b>3. PAREIGŪNŲ MOTYVAVIMAS VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOJE....</b>    | <b>33</b> |
| 3.1. Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnybos ypatumai.....             | 33        |
| 3.2. Pareigūnų motyvavimo sistema Valstybės sienos apsaugos tarnyboje..... | 35        |
| <b>4. VSAT PAREIGŪNŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS EFEKTYVUMO IGNALINOS</b>          |           |
| <b>    RINKTINĖJE TYRIMAS.....</b>                                         | <b>41</b> |
| 4.1. Tyrimo metodologija.....                                              | 41        |
| 4.2. Anketavimo rezultatai ir jų aptarimas.....                            | 45        |
| 4.3. Interviu rezultatai ir jų aptarimas.....                              | 54        |
| 4.4. Anketavimo ir interviu rezultatų palyginimas.....                     | 67        |
| <b>IŠVADOS.....</b>                                                        | <b>69</b> |
| <b>REKOMENDACIJOS.....</b>                                                 | <b>70</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>                                            | <b>72</b> |
| <b>ANOTACIJA (lietuvių kalba).....</b>                                     | <b>77</b> |
| <b>ANOTACIJA (anglų kalba).....</b>                                        | <b>78</b> |
| <b>SANTRAUKA (lietuvių kalba).....</b>                                     | <b>79</b> |
| <b>SANTRAUKA (anglų kalba).....</b>                                        | <b>81</b> |
| <b>PRIEDAI.....</b>                                                        | <b>83</b> |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienos organizacijos sėkmės garantas – tinkamos kvalifikacijos, adaptuoti, motyvuoti, našiai dirbantys darbuotojai. Personalo motyvacija sąlygoja atliekamo darbo kokybę ir efektyvumą. Palidauskaitės (2008) teigimu - motyvuoti dirbti yra vienas iš svarbiausių ir sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Todėl valstybės tarnautojų motyvacija įvardintina kaip vienas aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų.

Ypatingą vietą valstybės tarnyboje užima Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau – VSAT), užtikrindama valstybės sienos neliečiamumą, teisės aktų vykdymą, nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, viešąją tvarką bei visuomenės saugumą. Siekiant kokybiškai įgyvendinti šias valstybės egzistavimui bei viešojo saugumo užtikrinimui būtinas funkcijas, itin svarbi jas įgyvendinančio personalo, t.y. VSAT pareigūnų motyvacija. Todėl šiuo darbu bus siekiama atskleisti VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos specifiką ir nustatyti jos efektyvumą.

**Temos ištirtumas.** Pastaruoju metu pastebėtinai didėjantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų bei praktikų dėmesys personalo motyvacijai. Motyvacijos sampratą, teorijas, motyvavimo priemones ir būdus savo darbuose nagrinėjo Pointon J. ir Ryan A. J. (2004), Rosen E. D. (2007), Marcinkevičiūtė L. ir Žukovskis J. (2007), Šavareikienė D. (2008), ir kt. autoriai. Motyvacijos skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuose analizavo Nawab ir kt. (2011), Anderfuhren-Biget S. ir kt. (2010). Valstybės tarnautojų motyvacijos unikalumą nagrinėjo Perry J. L. ir Wise L. R. (1990), Kim S. ir Vanaleele W. (2009), Palidauskaitė J. (2011).

**Darbo naujumas.** Lietuvoje atlikta nedaug mokslinių tyrimų valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvavimo tematika. Mokslinės literatūros gausoje ypač pasigendama tiek teorinių žinių, tiek empirinių duomenų apie VSAT pareigūnų motyvaciją. Atlikta mažai empirinių tyrimų, leidžiančių suprasti kas skatina individus pasirinkti darbą VSAT, kokie veiksniai labiausiai motyvuoja šiuos valstybės tarnautojus, ar VSAT pareigūnai yra patenkinti esama motyvavimo sistema ir pan.

**Problema.** Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė (toliau – LRVK) nustatė, jog vidaus tarnyboje jau daugelį metų pastebima didelė personalo kaita, žema personalo motyvacija, nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis, socialinėmis garantijomis, o Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija nepakankamai analizuoja vidaus tarnybos būklę ir jos pertvarkymo galimybes, socialinių garantijų taikymo rezultatyvumą, personalo motyvavimo ir kitus sisteminius klausimus. Nei vienam ministerijos padaliniui, nei atskirai pareigybei nepavestos vidaus tarnybos personalo politikos formavimo (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, komplektavimo, personalo ugdymo, motyvavimo,

išlaikymo ir t.t.) funkcijos. Žmogiškųjų išteklių poreikis planuojamas ir jų panaudojimas vertinamas ne visos vidaus tarnybos mastu, o tik atskirose vidaus reikalų įstaigose (LRVK, 2011).

VSAT pateikiamais duomenimis, per 2009 m. į tarnybą VSAT priimti 176 pareigūnai, iš tarnybos VSAT atleisti 185 pareigūnai. Kiekvieną mėnesį tarnybą vidutiniškai paliko 15 pareigūnų ([http://www.pasienis.lt/lit/Aptarti\\_praejusiu\\_metu\\_VSAT\\_veiklos\\_rezu/3274/1](http://www.pasienis.lt/lit/Aptarti_praejusiu_metu_VSAT_veiklos_rezu/3274/1)).

Kita problema, bylojanti apie žemą pareigūnų motyvaciją - piknaudžiavimo tarnyba VSAT pasireiškimas. Per 2010 m. įtarimai už korupcines nusikalstamas veikas pareikšti 17 pasieniečių, iš kurių 3 nuteisti, 10 atleista iš vidaus tarnybos. Iš viso per 2006–2010 m. už korupcines nusikalstamas veikas pareikšta įtarimų 115 pasieniečių, iš kurių 48 nuteisti, 80 atleista iš vidaus tarnybos (VSAT prie LR VRM: 2010 metų veiklos ataskaita, 2011).

Didelė personalo kaita, nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis ir socialinėmis garantijomis, korupcijos pasireiškimas – problemos bylojančios apie VSAT motyvavimo sistemoje egzistuojanti problematiškumą, todėl, šiuo darbu bus siekiama atsakyti į klausimą: ar esama VSAT motyvavimo yra efektyvi?

**Tyrimo objektas.** VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumas.

**Darbo hipotezė.** VSAT pareigūnų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi. Atlikus tyrimą, išanalizavus jo rezultatus bei jų pagrindą pateikus siūlymus, galėtų patobulėti pareigūnų motyvavimo sistema VSAT.

**Tikslas.** Nustatyti VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą.

**Uždaviniai.**

1. Atskleisti esminius personalo motyvavimo teorinius aspektus.
2. Išryškinti personalo motyvacijos valstybės tarnyboje ypatybes.
3. Atskleisti pareigūnų motyvavimo VSAT prie LR VRM specifiką.
4. Ištirti kaip VSAT Ignalinos rinktinėje dirbantys pareigūnai vertina VSAT motyvavimo sistemos efektyvumą.
5. Išanalizuoti tyrimo rezultatus ir pateikti siūlymus motyvavimo sistemos tobulinimui.

**Darbo metodai:**

1) mokslinės literatūros šaltinių metaanalizė, 2) aprašomasis metodas, 3) atvejo analizė, 4) sintezė, 5) interpretacija, 6) prognozavimas, 7) prielaidų analizė, 8) statistinė analizė, 9) anketinė apklausa 10) interviu, 11) turinio analizė.

**Darbo struktūra:** šį magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (60 šaltinių lietuvių, anglų, rusų kalbomis), anotacijos bei santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis), 3 priedai. Darbo apimtis 89 psl.

***Pagrindinės darbe vartojamos sąvokos:***

- **Lietuvos Respublikos valstybės siena** - linija ir šia linija einantis vertikalus paviršius, apibrėžiantis Lietuvos Respublikos teritorijos ribas sausumoje, žemės gelmėse, oro erdvėje, vidaus vandenyse, teritorinėje jūroje ir jos gelmėse (LR Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas, 2000).
- **Motyvacija** – sudėtingas, iš kelių etapų susidedantis procesas, įtakojančias individo elgesį; darbinėje veikloje motyvacija lemia atliekamo darbo kokybę, efektyvumą, pasitenkinimą atliekamu darbu.
- **Motyvavimas** – veiklos stimulus, susijęs su individo poreikių tenkinimu (Vaitkevičiūtė, 2007).
- **Motyvavimas** – poveikio individų motyvacijai darymas.
- **Personalo motyvavimo sistema** – visuma motyvavimo priemonių ir būdų, kurias taiko organizacija, siekdama užtikrinti aukštą personalo motyvaciją.
- **Poreikis** – reikmė, ko nors reikiamybė, būtinumas (<http://www.tzz.lt/p/poreikis>).
- **Statutinis valstybės tarnautojas** – valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinių tarnybos įstatymas, nustatantis specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu (LR Valstybės tarnybos įstatymas 1999).
- **Valstybės sienos apsauga** - teisės aktų nustatytos priemonės, skirtos: 1) išvengti neteisėtų valstybės sienos ženklavimo pakeitimų; 2) užtikrinti, kad fiziniai ir juridiniai asmenys laikytųsi valstybės sienos teisinio režimo, pasienio teisinio režimo ir pasienio kontrolės punktų veiklos taisyklių; 3) užtikrinti kitus gyvybiškai svarbius asmenų, visuomenės ir valstybės interesus pasienio kontrolės punktuose ir vietose, kur galioja pasienio teisinis režimas (LR Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas, 2000).
- **Valstybės tarnautojas** – fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis LR Valstybės tarnybos įstatymo 2str. 1d. nurodytą viešojo administravimo veiklą (LR Valstybės tarnybos įstatymas 1999).
- **Valstybės tarnyba** – valstybės institucijų ir jose dirbančio personalo visuma, kurių tikslas – tenkinti viešąjį interesą.
- **Viešasis sektorius** – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų.

- **VSAT (Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos)** – valstybės institucija, kurios paskirtis – įgyvendinti valstybės sienos apsaugą ir jos kirtimo kontrolę, o karo metu – ginkluotųjų pajėgų sudėtyje ginti valstybę (VSAT prie LR VRM nuostatai, 2001).

# 1. ESMINIAI PERSONALO MOTYVAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Motyvacijos samprata

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vis dažniau sutinkamos motyvacijos ir motyvavimo sąvokos. Teigiama, jog organizacijos siekdamos veiklos sėkmingumo turi motyvuoti darbuotojus, nes personalo motyvacija lemia atliekamo darbo kokybę ir efektyvumą. Todėl, siekiant atskleisti esminius personalo motyvavimo teorinius aspektus, svarbu apibendrinti mokslinėje literatūroje pateikiamus motyvacijos bei motyvavimo procesų ypatumus, bei apibrėžti šių sąvokų sampratą, kurios bus toliau naudojama šiame darbe.

Remiantis Myers D. G. (2000), Marcinkevičiūtės L. ir Žukovskio J. (2007), Zakarevičiaus P. (2003) ir kt. autorių pateikiamomis motyvavimo sampratomis, motyvavimą glaustai galima apibrėžti kaip poveikio individo motyvacijai darymą. Taigi, siekiant atskleisti motyvavimo proceso esmę, būtina apibrėžti motyvacijos sampratą bei išsiaiškinti pagrindinius šio reiškinio ypatumus.

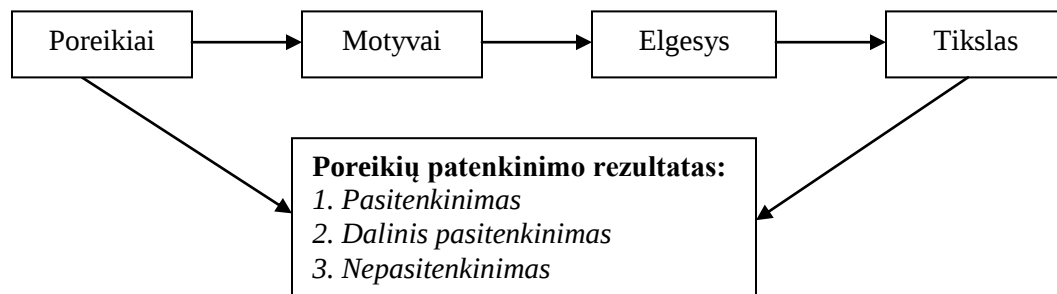
Analizuotoje mokslinėje literatūroje aptikta įvairių termino motyvacija apibrėžimų, pvz.:

- Motyvacija – tai asmenybės būklė, lemianti veikos aktyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje (Marcinkevičiūtė, Žukovskis, 2007).
- Motyvacija – psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi (Stoner, 2005).
- Motyvacija plačiąja prasme – visuma faktorių, nustatančių elgesį; siaurąja prasme – akstinas konkrečiam objektui, tikslui, būsenai (Minkov, 2007).
- Motyvacija yra tai, kas skatina žmogų kažką daryti (Watkiss, 2004).
- Motyvacija yra veiksmas arba procesas, sukeltas motyvo, kuris asmenį priverčia imtis veiksmų (Shanks, 2007).

Pastebėtina, jog išvardintuose apibrėžimuose įvairūs autoriai motyvaciją interpretuoja skirtingai: vieni ją aiškina kaip asmenybės būklę, antri kaip psichologinę savybę, treči kaip akstiną ir t.t. Tačiau visose pateiktose motyvacijos sampratomis, vieningai teigiama, jog motyvacija lemia žmogaus elgesį.

Norint geriau suprasti motyvacijos įtaką individo elgesiui, motyvaciją galima analizuoti kaip procesą, sudarytą iš kelių etapų. Kaip pavyzdžiai, aiškinant motyvaciją, kaip procesą, lemiantį individo elgesį, paminėtini Kasiulio J. ir Barvydienės V. (2005), Dubausko G. (2006) bei Šavareikienės D. (2008) darbai.

Kasiulis J. ir Barvydienė V. (2005) motyvaciją traktuodami kaip elgesio skatinimo sistemą, sukeliamą įvairių motyvų, pateikia tokią motyvacijos proceso schemą (žr. 1 pav.):

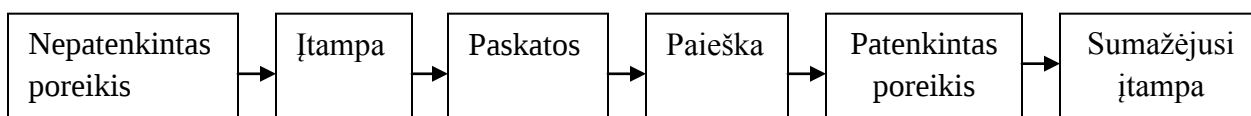


Šaltinis: Kasiulis J., Barvydienė V., 2005, p. 26.

1 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

Pagal šiuos autorius, motyvacijos procesas prasideda, kuomet žmogus pajunta įtampą, kurią sukelia ko nors stoka, t.y., atsiranda poreikis. Įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Motyvai kreipia elgseną į tikslo siekimą, tikslo pasiekimas nulemia vieną iš trijų rezultatų: pasitenkinimą, dalinį pasitenkinimą arba nepasitenkinimą.

Dubauskas G. (2006) motyvaciją aiškina kaip šešių žingsnių procesą (žr. 2 pav.). Nepatenkintas poreikis, t.y. fiziologinis ar psichologinis trūkumas, sukelia tam tikrą įtampą. Įtampa iššaukia tam tikras individo paskatas t.y., motyvus (veiksmo priežastis, kylančias dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybės, tikslus, sąveikos). Motyvai sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei yra įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą (Dubauskas, 2006).



Šaltinis: Dubauskas G., 2006, p.108

2 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

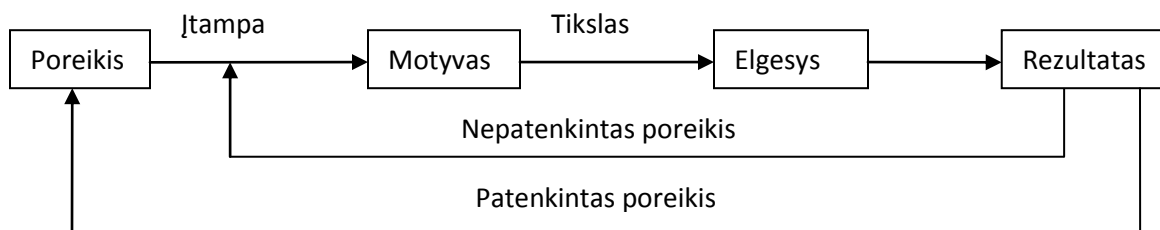
Šavareikienė D. (2008) motyvacijos procesą analizuodama struktūriniu požiūriu išskiria šešias jo stadijas:

1. *Poreikių atsiradimas.* Poreikis atsiranda kuomet žmogus pradeda jausti, jog jam kažko trūksta.

2. *Poreikių patenkinimo būdų paieška.* Šioje stadijoje individas poreikius gali ignoruoti ar net nuslopinti arba ieškoti būdų kaip juos patenkinti.
3. *Veiksmų krypties nustatymas.* Asmuo išsiaiškina, ko ir kokiomis priemonėmis privalo siekti, jog poreikis būtų patenkintas.
4. *Veiksmų įgyvendinimas.* Individas deda pastangas, kad įgyvendintų siekius, kurie sudaro galimybę gauti tai, kas patenkintų jo poreikius.
5. *Atlygio gavimas.* Atlikęs tam tikrą darbą, asmuo gauna tai, ką panaudos poreikiams patenkinti ar galės tai išmainyti į pageidaujamą objektą.
6. *Poreikio patenkinimas.* Priklausomai nuo to ar atslūgsta įtampa ir ar patenkintas poreikis sustiprina ar susilpnina veiklos motyvaciją, individas gali nutraukti veiklą iki naujo poreikio atsiradimo arba tęsti veiklą tol, kol poreikis bus visiškai patenkintas.

Apibendrinus išdėstytus motyvacijos, kaip proceso įtakojančio individo elgesį, ypatumus pastebėtina, jog visi autoriai vieningai teigia, jog motyvacijos procesas prasideda nuo poreikio atsiradimo. Taip pat visų trijų autorių darbuose vienodai suprantama įtampa, motyvai, tikslų ir elgsenos atsiradimas bei elgsenos išdavos. Atkreiptinas dėmesys į tai, jog Kasiulis J. ir Barvydienė V. (2005), Dubauskas G. (2006) bei Šavareikienė D. (2008) skirtingai interpretuoja poreikius, tikslo pasiekimo rezultatus, išskiria nevienodas motyvacijos proceso stadijas, skirtingai supranta motyvacijos proceso baigtinumą.

Apibendrinus Kasiulio J. ir Barvydienės V. (2005), Dubausko G. (2006) ir Šavareikienės D. (2008) motyvacijos proceso sampratas, pagal bendrus šių autorių teiginius, motyvacijos procesą galima pavaizduoti tokia schema (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

3 pav. **Motyvacijos proceso apibendrinimas**

Teigtina, jog motyvacijos procesas prasideda nuo poreikio atsiradimo, kuomet žmogus pajaučia, kad jam kažko trūksta. Minėtas trūkumas sukelia įtampą ir individas ieško būdų šiai įtampai pašalinti. Įsisąmoninus įtampą sukėlusias priežastis bei suradus poreikio patenkinimo būdus atsiranda motyvas,

t.y. veiklos priežastis. Motyvai iškelia tikslus, kurie virsta elgesiu orientuotu į tikslo pasiekimą. Elgesys duoda tam tikrą rezultatą, kuris gali būti dvejopas: 1) poreikio patenkinimas (šiuo atveju individas nutraukia veiklą iki naujo poreikio atsiradimo), ir 2) poreikio nepatenkinimas (šiuo atveju individas grįžta į įtampos stadiją).

Apibendrinaus anlizuoatą informaciją motyvaciją galima apibrėžti kaip sudėtingą, iš kelių etapų susidedantį procesą, kuris lemia individo elgesį. Galima teigti, jog motyvacijos proceso pažinimas yra pirmasis žingsnis siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus.

## **1.2. Darbo motyvaciją aiškinančių teorijų apžvalga**

Motyvacijos svarba individo gyvenime nenuginčijama: motyvacija žadina žmogaus veržlumą, skatina veikti, elgesį daro tikslingą. Sėkmingi elgesio rezultatai suteikia pasitikėjimo savimi, pasitenkinimo, kompetencijos jausmą. Nesant motyvacijos atsiduriama demotyvacijos būsenoje, kuomet žmonės arba visai neveikia, arba veikia nenoriai, tiesiog atlikdami veiksmus. To rezultatas – nekompetencijos pojūtis atliekamai veiklai, visiškas veiklos nevertinimas arba netikėjimas, jog veikla duos rezultatą (Šavareikienė, 2008).

Daugelio individų viena pagrindinių gyvenimo veiklų yra darbas. Pociūtės (2010) teigimu, šiandien darbas žmogui reiškia daugiau nei tik finansinį šaltinį, bet ir teikia galimybę individui ir jo šeimai užimti tam tikrą padėtį visuomenėje, būti pripažintam, nulemia žmogaus gyvenimo pobūdį, stilių, draugų ratą. Tam kad darbinė veikla individui teiktų pasitenkinimo jausmą, motyvacija darbe ypač svarbi.

Išskirtinį socialinių mokslų dėmesį darbo motyvacijai rodo šiam reiškiniui paaiškinti sukurtų teorijų gausa. Įvairios darbo motyvacijos teorijos siekia nustatyti individų su darbu susijusius poreikius, lūkesčius, tikslus, veiksnius lemiančius pasitenkinimą darbu, elgesio darbe priežastis ir t.t.

Pastebėtina, jog mokslinėje literatūroje personalo motyvaciją aiškinančios teorijos neretai skirstomos į dvi grupes: turinio ir proceso.

**Turinio teorijos** – aprašo kas žmogui duoda impulsą elgtis tam tikru būdu. Aiškinat darbo motyvaciją šiose teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, taigi – motyvų ir motyvacijos turiniu (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Iš esmės turinio teorijose keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“ (Chmiel, 2005). Kaip vienos populiariausių turinio grupei priskirtinų darbo motyvaciją aiškinančių teorijų paminėtinos Maslow A., McClelland D. C., Hackman J. R. ir Oldham G. R. bei Herzberg F. bei teorijos.

Maslow A. (2006), žmogaus motyvacijos teorijos kūrėjas, individo poreikius skirsto į penkias grupes:

1. Fiziologiniai poreikiai: maisto, vandens, seksualiniai, poilsio ir pan.
2. Saugumo poreikiai: stabilumo, laisvės nuo baimės, nerimo ir chaoso, struktūros, tvarkos, įstatymo, ribų, stipraus užtarėjo ir t.t.
3. Priklausomybės ir meilės poreikiai: jausmingų ryšių su žmonėmis, priklausymo socialinei grupei, intymumo, kontakto užmezgimo, mylėti ir būti mylimam.
4. Įvertinimo poreikiai: galios, pasiekimo, adekvatumo, meistriškumo bei kompetencijos, statuso, dominavimo, pripažinimo, pritrimo ir t.t.
5. Savės aktualizavimo poreikiai: troškimas, tapti viskuo, kuo tapti asmuo pajėgia.

Žmogaus motyvacijos teorija grindžiama tuo, kad žmonės stimuliuoja pastangos patenkinti savo poreikius ir kad tie poreikiai turi hierarchinę struktūrą. Individo poreikiai gali būti patenkinti tik eilės tvarka pagal svarbą, t.y. nepatenkinus fiziologinių poreikių, neįmanoma patenkinti saugumo poreikių ir t.t. Kadangi žmogui tobulėjant kaip asmenybei jo potencialios galimybės plečiasi, savės aktualizavimo poreikiai niekada negalės būti patenkinti. Taigi, žmogaus elgsenos motyvacija remiantis poreikiais yra begalinė (Damašienė, 2002).

Kalbant apie personalo motyvaciją, paprastai pirmųjų trijų lygių poreikiai jau būna patenkinti, todėl ketvirtą lygį poreikiai yra pradinių įmonės motyvavimo sistemų pagrindas. Personalo valdymo srityje Maslow A. teorija gali būti panaudota pasirenkant tam tikrus valdymo metodus. Nustačius svarbiausią konkretaus darbuotojo poreikį, vadovai gali pasirinkti efektyviausią būdą tą poreikį patenkinti (pvz.: ekonominiai valdymo metodai naudojami skatinant pinigais, socialiniai psichologiniai – dalyvavimu valdyme, galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir t.t.) (Liobanova, 2006).

McClelland D. C. poreikių teorijoje išskiriami trys poreikiai (Liobanova, 2006):

1. Valdžios. Šis poreikis būdingas ne visiems ir apima siekimą turėti įtakos kitiems.
2. Narystės poreikis - tai siekimas būti grupės nariu, palaikyti santykius su kitais nariais, bendrauti.
3. Sėkmės poreikis – siekimas sėkmingai atlikti darbą ir gauti teigiamą rezultatą.

McClelland D. C. Iškiriama poreikiai nėra hierarchiniai ir universalūs visiems individams. Pagal šią teoriją žmogų dirbti skatina galimybė darbe patenkinti vieną, labiausiai išreikštą poreikį. McClelland D. C. teorija parodo kaip svarbu, norint motyvuoti darbuotojus, pažinti kiekvieno poreikius ir sudaryti sąlygas jiems patenkinti. Pavyzdžiui, stiprų laimėjimų poreikį turinčius individus motyvuos darbas, kuris intriguoja, yra autonomiškas, įvairus, sudėtingas teikia galimybę išbandyti jėgas ir pan. Tuo tarpu

asmenys su neišreikštu šiuo poreikiu labiau vertins saugias, stabilias, nuspėjamas situacijas, savo darbo vietose ir bendradarbių asmenyje ieškos socialinio pasitenkinimo.

Turinio teorijų grupei mokslinėje literatūroje dažnai priskiriamas Hackman J. R. ir Oldham G. R. darbo charakteristikų modelis. Šio modelio autoriai išskiria penkias darbo charakteristikas, motyvuojančias žmones dirbti (Pointon ir Ryan, 2004):

1. Įgūdžių įvairovė – darbas apimta skirtingo turinio veiklas, kurioms atlikti reikalingi įvairūs įgūdžiai.
2. Užduoties tapatybė – plati atsakomybė, apimanti visą atliekamą darbą.
3. Užduoties reikšmė – darbo reikšmingumas kitų darbų kontekste.
4. Autonomija, reiškianti laisvę nuspręsti kaip atlikti darbą.
5. Grįžtamasis ryšys – suteikiantis informacijos apie darbą ir jo atlikimą.

Pagal Hackman J. R. ir Oldham G. R. modelį, visų penkių išvardintų darbo charakteristikų buvimas individo darbinėje veikloje, užtikrina ne tik aukštą motyvaciją, bet ir aukštą darbo kokybę bei pasitenkinimo darbu lygį.

Tarp turinio teorijų paminėtina ir Herzberg F. dviejų veiksmų motyvacijos teorija, ypatingą dėmesį skirianti individų pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbu. Herzberg F. analizuodamas darbuotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu priežastis išskyrė dvi veiksmų grupes (Damašienė, 2002):

- Higieniniai veiksniai – tai konfliktai, prasta įmonės organizacija, netinkamas valdymas, prasti vadovai, nelabai žmogiški santykiai ir pan. Šie veiksniai yra nepasitenkinimo sukėlėjai, tačiau jų pašalinimas neteikia motyvacijos.
- Motyvacijos veiksniai: įdomūs darbo uždaviniai, saviraiškos galimybės dirbant, atsakomybė, pasiekimų pripažinimas, geras užmokestis. Šie veiksniai įtakoja pasitenkinimą darbu ir gali darbuotojus motyvuoti dirbti geriau.

Remiantis Herzberg F. teorija, teigtina, jog individus darbui stipriausiai motyvuotų higieninių veiksmų nebuvimas ir motyvuojančių veiksmų gausa.

**Proceso teorijos.** Proceso teorijos aprašo kaip skatinamas žmogaus elgesys, domimasi poreikių ir motyvų realizavimu, konkrečiais elgesio būdais, taigi – poreikių transformacija elgsenoje (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Kaip pavyzdžiai proceso teorijų grupėje paminėtinos - Vroom V., Adams D., Skinner B. F. bei Locke E. ir Latham G. P. teorijos.

Vroom V. lūkesčių teorijoje motyvacija siejamas su tam tikrų lūkesčių patenkinimu. Išskiriami trys pagrindiniai darbo motyvaciją lemiantys veiksniai (Liobanova, 2006):

- Valentingumas (jausminė charakteristika, darbo patrauklumas, laukiamas pasitenkinimo arba nepasitenkinimo lygis);
- Instrumentalumas (santykio tarp darbo proceso ir darbo rezultato suvokimas, kur darbo procesas yra pirmojo lygio rezultatas, vedantis prie antrojo lygio rezultatų – atlygio už darbą);
- Lūkesčiai (suvokta tikimybė, kad darbas duos teigiama rezultatą, kitaip tariant, santykis tarp pastangų ir darbo rezultato bus teigiamas).

Individo nuomonė apie valentingumą, instrumentalumą bei lūkesčius motyvuoja jį veikti taip, jog suteiktų sau pasitenkinimą arba išvengtų nusivylimo. Šie trys veiksniai gali įvairiai derintis tarpusavyje ir skirtingai veikti motyvaciją. Palankiausias variantas – didelis instrumentalumas, teigiamas valentingumas bei didelė lūkesčių patenkinimo tikimybė (Liobanova, 2006).

Adams D. teisingumo teorija teigia, jog labai svarbus darbo motyvacijos veiksnys yra tai, kaip pats individas vertina gautą atlygį, t.y. laiko jį teisingu, pakankamu ar ne. Teisingumas šioje teorijoje apibūdinamas kaip santykis tarp individo įdėtų išteklių (pastangų ir sugebėjimų) ir gauto atlygio už darbą (atlyginimo ar paaugstinimo). Remiantis šia teorija, asmenys yra motyvuoti, kai patiria pasitenkinimą gaudami atlygį, proporcingą jų įdėtoms pastangoms. Žmonės apie atlygio teisingumą sprendžia savo atlygį lygindami su kitų gautu atlygiu už panašų indėlį, arba su kuriuo nors kitu juos atitinkančiu pastangos/atlygio santykiu (Stoner, 2005).

Pagrindinė teisingumo teorijos išvada: kad kol individai nebus tikri, jog jų darbas atlyginamas teisingai, jie stengsis mažinti darbo sąnaudas. Tačiau teisingumo suvokimas yra subjektyvus – žmogus dažniausiai yra linkęs sureikšminti savo pastangas ir sumenkinti kitų darbuotojų indėlį. (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Pastiprinimo teorija, siejama Skinner B. F., kuris teigė, jog ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą. Šį procesą galima pavaizduoti taip (žr. 4 pav.):

***Paskata —» Atsakas —» Pasekmės —> Būsimas atsakas***

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Stoner, 2005

4 pav. Paskatų įtaka individo elgesiui

Remiantis pateikta schema, individo elgesys (atsakas), kurį skatina situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Jei tos pasekmės yra (teigiamos), tuomet tikėtina, kad ir

ateityje individas panašiai reaguos į panašias situacijas. Tačiau, jei pasekmės yra nemalonios, individas tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje jų išvengtų. Teigiama, kad asmuo yra motyvuotas, kai jis ilgainiui į paskatą reaguoja dėsningu elgesiu (Stoner, 2005).

Locke E. ir Latham G.P. tikslų nustatymo teorija daug dėmesio skiria tikslų formulavimui ir siekimui. Tikslų nustatymo teorijos pagrindą sudarbo dvi esminės idėjos (Pointon and Ryan, 2004):

- Asmuo su aukštesniais tikslais darbą atliks geriau nei asmuo su žemesniais tikslais.
- Jei asmuo tiksliai žinos ką nori ar turi daryti, jis pasirodys geriau nei, kitas, kurio tikslai ir ketinimai neapibrėžti.

Pirmoji idėja nurodo teigiamą ryšį tarp tikslo sunkumo ir veiklos efektyvumo, bet nereiškia, jog turi būti siekiama ypač sudėtingų tikslų, nepriklausančių nuo darbuotojo sugebėjimų. Pabrėžiami ambicingesni tikslai, kurie sąlygoja geresnį, t.y. labiau individą motyvuojantį, darbo rezultatą. Antroji idėja akcentuoja tikslų konkretumą. Teigiama, jog konkretūs tikslai taip pat lemia didesnę darbo našumą, nei bendro pobūdžio ar neaiškūs „padaryk geriau“ tikslai ir padeda pasiekti atskirų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, tikslų nustatymo teorijoje akcentuojama, jog darbuotojus motyvuoja dalyvavimas nustatant tikslus ir grįžtamasis ryšys, kurie didina laimėjimo jausmą bei asmeninę atsakomybę už darbą, mažina netikrumą, tobulina veiklos našumą (Pointon and Ryan, 2004).

Apibendrinant nagrinėtas personalo motyvaciją aiškinančias teorijas, teigtina, kad pagal nagrinėjamus motyvacijos aspektus, jas galima suskirstyti į dvi grupes: proceso ir turinio. Pirmosios grupės teorijos skirtingais metodais siekia suprasti ir identifikuoti individų lūkesčius, norus, poreikius, kuriuos jie gali patenkinti dirbdami. Turinio grupei priskirtinos darbo motyvaciją aiškinančios teorijos dėmesį skiria ne tik individų poreikiams, bet jų kitimui, realizavimo procesui, sąlygoms.

Manytina, jog darbo motyvaciją aiškinančių teorijų pažinimas teikia galimybę pažinti ir suprasti personalą motyvuojančius veiksnius, individų poreikius, norus, lūkesčius siejamus su darbu. Tuo tarpu individų motyvacijos proceso suvokimas bei poreikių siejamų su darbu pažinimas, sudaro prielaidas veiksmingai motyvuoti darbuotojus.

### **1.3. Pagrindinės personalo motyvavimo priemonės ir būdai**

Kiekvienoje organizacijoje hierarchiškai aukščiau, nei žemiausias ar veikiamas lygmuo, esantis asmenys neabejotinai yra svarbūs formuluojant bei vykdant organizacijos uždavinius, įtakojant techninio personalo sprendimus, tačiau reali organizacijos tikslų įgyvendinimo užduotis tenka asmenims, esantiems ant žemiausių administracinės hierarchijos pakopų. Apie kiekvienos struktūros

veiklos sėkmę sprendžiama pagal tai, kokia techninio personalo atlikto darbo kokybė tos struktūros viduje (Simon, 2003).

Šiuolaikiniame organizacijų valdyje visuotinai pripažįstama, jog motyvuojami darbuotojai savo darbą atlieka kokybiškiau, efektyviau. Todėl kiekviena organizacija siedama iškeltų tikslų, veiklos produktyvumo ir sėkmingų rezultatų ypatingą dėmesį turi skirti pirmiausiai techninio personalo motyvavimui.

Zakarevičius P. (2003) personalo motyvavimą aiškina kaip poveikio darbuotojų motyvacijai darymą, kuomet išsiaiškinus motyvuojančius veiksnius, parenkami ir taikomi atitinkami motyvavimo būdai ir priemonės. Remiantis šiuo aiškinimu, teigtina, jog ankstesniuose poskyriuose aptarto motyvacijos proceso ir motyvuojančių veiksnių suvokimas įgalina organizacijų vadovus ieškoti efektyvių priemonių ir būdų personalui motyvuoti.

Mokslinėje literatūroje sutinkama aprašomų motyvavimo priemonių ir būdų gausa. Pastebėtina, jog įvairūs autoriai šias priemones ir būdus skirsto į skirtingas grupes (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Motyvavimo priemonių ir būdų grupavimas**

| <b>Autorius</b>     | <b>Motyvavimo priemonės, būdai ir jų pavyzdžiai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Palidauskaitė, 2008 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialinės: atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija.</li> <li>• Nematerialinės: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Socialinės: narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.</li> <li>○ Institucinės: darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Zakarevičius, 2003  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonominės (materialinės): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Piniginės: darbo užmokestis, išmokėjimai iš pelno, sutaupytų lėšų pasidalijimas, šventinės premijos, paskolos be palūkanų ir pan.</li> <li>○ Nepiniginės: nemokamas maitinimas, nuolaidos perkant organizacijos produkciją, nemokamas naudojimasis firmos automobiliu, nemokami kelialapiai poilsiui ir t.t.</li> </ul> </li> <li>• Organizacinės: tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, tikslus funkcijų pasidalijimas ir delegavimas ir pan.</li> <li>• Sociopsichologinės: užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, geras psichologinis mikro klimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai ir kt.</li> </ul> |
| Grauslytė, 2008     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziologiniams poreikiams tenkinti: teisingo atlyginimo skyrimas, vasarą įrengti oro kondicionierių, žiemą – krosnele.</li> <li>• Saugumo poreikiams tenkinti: teisinis saugumas, darbo sauga (darbuotojams nupirkti reikalingų darbo priemonių, pavyzdžiui, ausines nuo triukšmo, darbo drabužius, specialią įrangą).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialiniams poreikiams tenkinti: paskiriamas darbas, kuris leidžia bendrauti, dirbti grupėse ir dalyvauti pasitarimuose.</li> <li>• Pagarbos poreikiams tenkinti: darbuotojų įtraukimas į įmonės tikslų formulavimą ir sprendimų priėmimą, karjeros galimybės.</li> <li>• Saviraiškos poreikiams tenkinti: suteikti galimybę pasireikšti jų kūrybingumui, paaukštinimo ir mokymosi galimybė.</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Rosen, 2007           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinigai: priedai už nuopelnus, darbas pavieniui, premijos, pelno dalijimasis, specialūs piniginiai apdovanojimai.</li> <li>• Saugumas: darbo vietos užtikrinimas, papildoma sveikatos priežiūra, fizinis saugumas.</li> <li>• Priklausymas: galimybės dirbti darbo grupėse, socialinės sąveikos užtikrinimas, pagalbos darbuotojams programos, dieninė vaikų priežiūra darbovietėje ir pan.</li> <li>• Padėtis: pagarba, pripažinimas, simbolinės dovanos.</li> </ul>                                                                             |
| Marcinkevičiūtė, 2007 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialinės: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Piniginės: dalyvavimas pasidalijant pelną, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kt., išlaidų kompensavimas ir kt.</li> <li>○ Nepiniginės: sporto klubų abonementai, poilsio kelialapiai, laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis, stažuotės ir t.t.</li> </ul> </li> <li>• Psichologinės: darbo įvertinimas, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, palankus psichologinis klimatas, skundų analizė, personalo rengimo strategija, saviraiškos galimybės ir pan.</li> </ul> |

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Palidauskaitė (2008), Zakarevičius (2003), Grauslytė (2008), Rosen (2007), Marcinkevičiūtė (2007).

Apibendrinus lentelėje pateiktą motyvavimo priemonių ir būdų skirstymą pastebėta, kad, nepaisant skirtingo grupavimo, įvairių mokslininkų darbuose dažnai aprašomos panašios ar netgi tapачios personalo motyvavimo priemonės ir būdai. Darytina prielaida, jog įvairių darbo motyvaciją aiškinančių teorijų įtaką, skatina autorius vienaip ar kitaip grupuoti individų poreikius, o tuo pačiu ir jų motyvavimo priemones ir būdus.

Remiantis analizuota informacija manytina, jog personalo motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi stambias grupes: 1) materialines, 2) nematerialines. Pirmoji priemonių grupė apimtų būdus priklausančius nuo organizacijos finansinių galimybių, antroji – nuo specifinių žinių ir įgūdžių, egzistuojantiems darbuotojų poreikiams patenkinti.

Akivaizdu, kad siekiant sukurti efektyvią personalo motyvavimo sistemą nepakanka vien tik įvairių motyvavimo būdų ir priemonių pažinimo. Norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus reikia juos tinkamai parinkti, tarpusavyje suderinti bei taikyti. Kaip tai padaryti, mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių siūlymų.

Antai, Žapatoriaus J. (2007) teigimu, nėra visiems priimtinių skatinimo priemonių: jų poveikį darbuotojams lemia organizacijos vidaus tvarkos specifika, darbo pobūdis, darbuotojų tarpusavio santykiai, materialinė padėtis, asmeninės savybės, poreikiai. Todėl norint sėkmingai skatinti darbuotojus, reikia pažinti kiekvieną jų kaip socialinę būtybę su individualiais gabumais, privalumais, ribotumais ir silpnybėmis. Taip pat autorius pabrėžia motyvavimo priemonių derinimo pranašumą: materialiniai ir nematerialiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai; vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Be to, bet kuri paskata yra veiksminga tik tuomet, kai ją gaunantis įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos.

Grauslytės D. (2008) nuomone, prieš parenkant atitinkamas darbuotojų motyvavimo priemones, reikia išsiaiškinti darbuotojų su darbu siejamus poreikius. Tam siūloma pasitelkti apklausos, stebėjimo, pokalbio, kitų žmonių atsiliepimų ar kt. metodus. Nustatant darbuotojų poreikius rekomenduojama atsakyti į du pagrindinius klausimus: „kas darbuotojams svarbu dirbant įmonėje“ ir „ko jiems šiuo metu reikia“. Identifikavus darbuotojų poreikius, darbuotojus, pagal dominuojančius jų poreikius, siūloma skirstyti į grupes.

Kitas svarbus žingsnis, prieš parenkant motyvavimo priemones – darbuotojo darbo vertinimas, t.y. darbuotojo darbinės ar ankstesnės veiklos vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima: 1) priimti sprendimus dėl darbuotojo paaugštinimo ar jo atlyginimo padidinimo; 2) sudaryti planą kaip pašalinti vertinimo metu išaiškėjusius trūkumus ir įtvirtinti pranašumus; 3) planuoti darbuotojo karjerą (Grauslytė, 2008 cit. pgl. Dessler, 2001). Nurodoma, jog apie gautus darbinės veiklos vertinimo rezultatus reikia pranešti darbuotojams, nes jie turi žinoti kaip jų veikla padeda siekti įmonės tikslų, koks jų indėlis ir ką darbuotojai gauna iš įmonės. Tai padeda darbuotojams patiems įvertinti savo pastangas ir gautą atlyginimą (Grauslytė, 2008).

Identifikavus darbuotojų poreikius, įvertinus jų darbą bei atlikus šių duomenų analizę įmonės vadovybė gali parinkti ir taikyti tam tikras motyvavimo priemones. Akcentuotina, jog parenkant atitinkamas motyvavimo priemones ir būdus reikia atsižvelgti į tai, kad aplinka ir žmogaus būseną nuolat kinta. Taigi, dažnai (vidutiniškai vieną kartą per metus, jei yra galimybė – per pusmetį) reikia analizuoti darbuotojų besikeičiančius norus ir poreikius, ir atsižvelgiant į juos keisti motyvacijos priemones (Grauslytė, 2008).

Marcinkevičiūtės L. (2007) teigimu, konkreti organizacijos personalo motyvavimo sistema kuriama suteikiant prioritetą vienai ar kitai motyvavimo būdų grupei. Autorė išskiria penkis veiksmus, kurių turi imtis organizacijų vadovai, norėdami efektyviai taikyti motyvavimo priemones ir būdus:

1. Išsiaiškinti darbuotojų valdymo tikslus, analizuojant organizacijos vidaus ir aplinkos situaciją.
2. Prognozuoti asmeninio veiksnio poveikį numatytiems valdymo tikslams, nustatant individualius ir grupinius darbuotojų poreikius, interesus, jų išsivystymo lygį bei kitimo tendencijas.
3. Pasirinkti optimalius motyvavimo būdus, nustatant jų prioritetą. Pirmiausia naudojant paprasčiausius būdus, kuriems nereikia didelio pasiruošimo ir sąnaudų, o gerai pasiruošus ir išanalizavus jų poveikio rezultatus – sudėtingus.
4. Naudoti įvairius motyvavimo būdus, kadangi ilgai naudojami jie netenka efektyvumo.
5. Pavaldaus kolektyvo motyvavimo srityje, padalinių vadovams suteikti eksperimentavimo laisvę, kartu didelį dėmesį skiriant jų mokymui.

Palidauskaitė J. (2008) atkreipia dėmesį, kad individo, kaip darbuotojo motyvacijos nepastovumą ir teigia, kad motyvuojantys veiksniai darbinės karjeros metu gali kisti. Skirtingų kartų atstovus gali motyvuoti kiek kiti aspektai. Jaunesnio amžiaus darbuotojus (20-30 metų amžiaus žmones) labiau motyvuoja geras atlyginimas (kuriam šeimai, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys, o darbo vietos saugumas, pensija mažai imponuoja. Vyresnius darbuotojus (30-40 metų amžiaus žmones) vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt. Didėjant amžiui (40-50 metų amžiaus žmonėms), svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu karjeros galimybės yra mažiau svarbios, ir nors įdomus darbas traktuojamas kaip iššūkis, tačiau mažiau dėmesio skiriama kompetencijos plėtojimui. Vyresni nei 50 metų amžiaus darbuotojai itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi. Taigi, remiantis autorės išskirtais motyvacijos aspektais, teigtina, jog motyvavimo priemonės būdai turėtų būti parenkami ir taikomi atsižvelgiant į darbuotojų amžių.

Apibendrinus išdėstytas mintis galima teigti, jog siekiant, kad darbuotojai dirbtų kokybiškai, produktyviai, būtų patenkinti darbine veikla, organizacijų vadovai turi motyvuoti darbuotojus. Siekiant sukurti efektyvias darbuotojų motyvacijos sistemas, turi būti periodiškai nustatomi ir analizuojami darbuotojų poreikiai, vertinama jų darbinė veikla ir to pagrindu, parenkami ir taikomi atitinkami personalo motyvavimo būdai ir priemonės.

Remiantis šiame skyriuje išdėstyta informacija galima teigti, jog motyvacija yra sudėtingas iš kelių etapų susidedantis procesas, įtakojantis individo elgesį. Motyvacija individo darbinėje veikloje

ypatingai svarbi, nes įtakoja jos kokybę, efektyvumą, teikia pasitenkinimą veikla. Organizacijų vadovai, siekdami veiksmingai motyvuoti darbuotojus, turi pažinti ir suprasti motyvacijos procesą, jo įtaką individo darbinei veiklai, suvokti ir identifikuoti individų su darbu siejamus poreikius bei parinkti ir taikyti atitinkamas motyvavimo priemones ir būdus šiems poreikiams patenkinti.

## **2. PERSONALO MOTYVACIJA VALSTYBĖS TARNYBOJE**

### **2.1. Valstybės tarnybos samprata, jos įvairovės analizė**

Siekiant sėkmingų veiklos rezultatų, kokybiško ir efektyvaus personalo darbo organizacijose kuriamos ir įgyvendinamos darbuotojų motyvavimo sistemos. Įvairiose organizacijose taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos skiriasi priklausomai nuo organizacijų veiklos pobūdžio, tikslų, finansinių galimybių, vadovybės žinių apie personalo motyvavimą ir kt. veiksnių. Todėl, siekiant atskleisti pagrindinius personalo motyvacijos valstybės tarnyboje aspektus, tikslinga apibūdinti valstybės tarnybą bei išryškinti darbuotojų motyvacijos valstybės tarnyboje specifiką.

Šiuolaikinės valstybės tarnybos ištakos kildinamos iš XVIIIa. prūsijos Vokietijos, kai kunigaikščių tarnautojai tapo valstybės tarnautojais, kurie tarnavo nebe monarchui, o šalies gerovei. Subjekto, kuriam įsipareigoja tarnautojai, pasikeitimas buvo kardinalus pamatinių principų pasikeitimas. Tai sukėlė visą grandinę naujų pagrindinių principų atsiradimą, kurie ir suformavo tai, kas šiandien įvardijama valstybės tarnybos terminu (Masiulis, 2007).

Šiandieninėje visuomenėje egzistuoja dvi pagrindinės valstybės tarnybos sampratos. Pagal pirmąją, valstybės tarnyba apima visus viešajame sektoriuje dirbančius asmenis: tiek atliekančius viešojo administravimo, tiek viešųjų paslaugų funkcijas. Šiuo samprata vadovaujama Austrijoje, Danijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Švedijoje ir kt. šalyse. Antroji valstybės tarnybos samprata apima tik asmenis, atliekančius viešojo administravimo funkcijas. Pastaroji valstybės tarnybos samprata yra paplitusi Belgijoje, Airijoje, Olandijoje, Liuksemburge, Estijoje, Latvijoje, Lietuvoje ir kt. šalyse. (Šiugždienė, 2009).

Pagrindinis minėtų sampratų skirtumas tas, kad pirmuoju atveju valstybės tarnautojais įvardijami visi viešajame sektoriuje dirbantys asmenys, antruoju – dalis jų. Akcentuotina, jog abi minėtos sampratos valstybės tarnybą sieja su viešuoju sektoriumi. Todėl, siekiant apibūdinti valstybės tarnybą, tikslinga aptarti viešojo sektoriaus ypatumus, išryškinant pagrindinius viešojo ir privačiojo sektorių skirtumus (žr. 2 lent).

Remiantis lentelėje išdėstyta informacija, galima pastebėti, jog skirtingi viešojo ir privačiojo sektorių veiklos tikslai lemia skirtingas šių sektorių vidines struktūras ir procesus, sąveiką su aplinka, personalo valdymo ypatumus. Teigtina, jog valstybės tarnyba, kaip viešojo sektoriaus dalis, veikia reikloje, išskirtinės atskaitomybės reikalaujančioje, neapibrėžtumu pasižyminčioje aplinkoje. O ypatingai svarbią valstybės tarnybos reikšmę visuomenei nusako pagrindinis viešojo sektoriaus tikslas – tarnauti visuomenės gerovei.

**2 lentelė. Viešojo ir privačiojo sektorių skirtumai**

| <b>Viešasis sektorius</b>                                                                                                               | <b>Privatusis sektorius</b>                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galutinis tikslas – tarnavimas visuomenei                                                                                               | Tarnavimas visuomenei – rinkos dalies, pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga     |
| Siekis protingai išleisti pinigus                                                                                                       | Siekis užsidirbti pinigų                                                                  |
| Sprendimų priėmimas yra atviras, siekiama, kad jame būtų galima dalyvauti                                                               | Sprendimų priėmimas gali būti atviras arba uždaras, arba galimas tarpinis variantas       |
| Veikla galima tik konkrečių įstatymų ar kitų norminių aktų rėmuose                                                                      | Tokių įstatymų ar norminių aktų rėmų nėra                                                 |
| Veikla apribota tarpusavyje susipynusių hierarchinių programų skirtų įvairioms visuomenės gerovės dimensijoms patenkinti                | Tokios painiavos nėra                                                                     |
| Atskaitomybė – demokratijos esmė – vadovai – bendro atskaitomybės tinklo dalis                                                          | Organizacijos gali nevaržomai apsibrėžti savo atskaitomybės rėmus                         |
| Lygaus požiūrio į visus klientus reikalauja lygybės principas                                                                           | Kiekvienas klientas priimamas kaip unikalus                                               |
| Būtinybė subalansuoti nuolat besikeičiančius ir dažnai prieštarigus klientų interesus                                                   | Galima susitelkti prie vieno didelio kliento, vien jo patenkinimas užtikrina verslo sėkmę |
| Organizacijos, mažiau veikiamos rinkos bei mažiau skatinamos dirbti efektyviai. Pajamos labiau priklauso nuo politinių struktūrų        | Pajamos priklauso nuo veikimo rinkos sąlygomis, siekiama efektyvumo                       |
| Sąveika su aplinka priverstinė, imlesnė įvairioms įtakoms, kur kas dažniau viešai tikrinama ir lyginama su lūkesčiais                   | Sąveika su aplinka savanoriška, mažiau imli įvairioms įtakoms                             |
| Tikslai dažnai yra migloti, daugiareikšmiai, neretai nesuderinti, juos sunku pamatuoti. Elgsena yra labiau atsargi ir mažiau iniciatyvi | Konkretūs, lengviau išmatuojami tikslai, iniciatyvi, linkusi į riziką elgsena             |

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Taljūnaitę, 2001; Raipa ir Urbanavičius, 2004.

Viešosios institucijos, deramai naudojamos apibrėžiant atitinkamos veiklos srities politiką, ją įgyvendinant ir administruojant, nacionalinei plėtotei yra tas pats, kas ir ekonomikos ištekliai. Nuo viešųjų institucijų sugebėjimo, sutelkiant išteklius, planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą, priklauso šalies įvaizdis, ekonominė padėtis, galimybės naudotis pasaulio finansinių ir politinių institucijų parama (Raipa, 2002).

Pasak Lane J. E. (2001), viešųjų institucijų sistema yra šalies turtas. Šis mokslininkas, akcentuodamas viešojo sektoriaus organizacijų naudą visuomenei, siūlo dešimt principų, pagal kuriuos turėtų būti struktūruojamas viešasis sektorius apimant jo institucinę struktūrą, valstybės tarnautojų motyvaciją ir viešųjų interesų statusą:

1. Politikai turi apibrėžti viešųjų institucijų uždavinius, o juos vykdyti – administracijos darbuotojai.
2. Administravimas turi remtis rašytiniais dokumentais.
3. Viešojo sektoriaus uždavinių formavimas ir vykdymas - nepertraukiamas, taisyklėmis apibrėžtas procesas.
4. Reikalinga atitinkama darbuotojų kvalifikacija, nes administravimo darbą reglamentuojančios taisyklės yra teisinės arba techninės.
5. Kiekvienai funkcionaliai skirtingai sričiai, į kurias skirstomos užduotys arba funkcijos, suteikta atitinkama valdžia ir sankcijos.
6. Uždaviniai ir pareigūnai išdėstomi hierarchine tvarka, apibrėžiant kontrolės ir apskundimo teises. Pirmenybė teikiama centralizavimui, jei visos kitos sąlygos yra vienodos.
7. Organizacijos ištekliai visiškai atskirti nuo jos narių, kaip privačių asmenų, išteklių.
8. Įtaiga negali būti naudojama jos vadovo privatiems tikslams.
9. Valstybės tarnautojai, vykdydami įsipareigojimus, atlieka viešųjų interesų užduotis priklausomai nuo savo profesinio pasirengimo ar pareigos įsisąmoninimo.
10. Viešajame sektoriuje yra vienas vyraujantis interesas – visuomenės (viešasis) interesas, kuris nustato politikų ir administracijos darbuotojų asmeninių interesų įtakos ribas.

Pažymėtina, jog Lane J. E. (2001), įvardinti principai padeda sudaryti idealų bendrąjį valstybės tarnybos modelį, kuris gali būti traktuojamas kaip norminis šiuolaikinės valstybės funkcionavimo modelis.

Chlivickas E. (2011) atkreipia dėmesį į pastaraisiais dešimtmečiais vykstančią viešojo ir privataus sektorių valdymo principų konvergenciją. Autoriaus nuomone, šis reiškinyss sudaro galimybes integruoti pažangią privataus sektoriaus patirtį į viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, stiprina viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių sistemos galimybių plėtrą. Naujosios viešosios vadybos efektyvumo idėjos, papildytos socialiniu požiūriu, tapo naujovių valstybės tarnyboje dalimi. Tai suformulavo naują požiūrį į valstybės tarnybą kaip į naująją viešąją tarnybą. Vėliau šis požiūris peraugo į naująjį viešąjį valdymą, kai veikla orientuojama į piliečius, jiems teikiamų paslaugų kokybę bei viešojo sektoriaus institucijų žmogiškųjų išteklių galimybių valdymą (Chlivickas, 2011).

Pivoro S. (2011) teigimu, pastaraisiais dešimtmečiais viešąjį sektorių bandoma optimizuoti, reformuoti, didinti jo teikiamų ir kuriamų paslaugų veiksmingumą, pasitelkus į rezultatus orientuotos veiklos vadybą, kuri dabartiniu metu suprantama kaip viena iš svarbiausių viešosios vadybos krypčių, greta strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių vadybos, finansų valdymo. Vadybos, orientuotos į

veiklos rezultatus, pritaikymas viešajame sektoriuje remiasi kokybės vadybos, strateginio valdymo, tam tikro veiklos ar jos rezultatų matavimo įvedimu. To pasėkoje keičiasi biurokratijos pobūdis: iš taisyklėmis ir hierarchija paremtos legalistinės ji tapo labiau vadybine ir padėjo išspręsti problemas susijusias su biurokratijos nelankstumu ar neefektyviu išteklių panaudojimu (Pivoras, 2011).

Pastebėtina, jog šiandieninėse valstybėse, priklausomai nuo jų istorinės patirties, valstybės valdymo tradicijų ir kt. veiksmų, santykinai skirtingai yra suvokiama valstybės tarnybos paskirtis, kas lemia atitinkamo valstybės tarnybos modelio su savitais valstybės tarnybos principais pasirinkimą.

Masiulio K. (2007) teigimu, šiuo metu egzistuoja du iš principo skirtingi požiūriai į valstybės tarnybos paskirtį, vaidmenį, o kartu ir valstybę. Pirmasis požiūris, kuriuo vadovaujamasi ir Lietuvoje, yra susiformavęs kontinentinėje Europoje ir susijęs su Vokietijos bei Prancūzijos viešojo administravimo tradicija, teigia, kad valstybės tarnybos esminė paskirtis yra vykdyti valstybės funkcijas. Valstybė laiduoja informacijos apytaką ir gyvybinių funkcijų pagal tą informaciją užtikrinimą, tuo tarpu valstybės politikai kuria įstatymus per kuriuos nustato visuomenės gyvenimo normas, standartus, plėtros gaires, o valstybės tarnyba šiuos įstatymus klusniai įgyvendina.

Antrasis požiūris, kuris plėtojamas anglosaksiškuose kraštuose ir Skandinavijos valstybėse, remiasi pamatine nuostata, kad valstybės tarnybos paskirtis - teikti viešąsias paslaugas gyventojams. Akcentuojamas viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas, orientuotas į kliento poreikius bei vertinimus, todėl valstybės tarnautojai turi siekti veikti veiksmingai (Masiulis, 2007).

Valstybės tarnybos valdymą ir tvarkymą kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialios taisyklės, kurių normas lemia šalies konstitucija, įstatymai, vyriausybės nutarimai, kartais kolektyvinės sutartys. Įvairiose šalyse šios taisyklės skiriasi, tačiau turi bendrų bruožų: jos apima visas valstybės tarnybos valdymo sritis, įskaitant valstybės tarnautojo statusą, jo teises ir pareigas, socialines ir kitas garantijas, darbo užmokestį, nuobaudų skyrimą; jos kinta ir tobulėja, atsižvelgiant į tai kaip kinta valstybės valdymas, kokius uždavinius turi spręsti valstybė (Tuleikienė ir kt., 2003).

Įvairiose pasaulio šalyse egzistuoja skirtingi valstybės tarnybos organizavimo modeliai kuriuos galima suskirstyti į dvi grupes: 1) karjeros modelis, 2) postų modelis. Pagrindinės šių modelių charakteristikos pateikiamos 3 lentelėje (žr. 3 lentelė). Išnagrinėjus pagrindinius minėtų valstybės tarnybos organizavimo modelių ypatumus teigtina, jog karjeros modelis yra artimesnis Lane J. E. (2001) pateiktam idealiam valstybės tarnybos modeliui, jis pasižymi stabilumu, apibrėžtumu, vienodomis galimybėmis visiems tarnautojams. Tuo tarpu postų modelis - lankstesnis, labiau orientuotas į rezultatus, skatinantis konkurenciją greitą prisitaikymą prie besikeičiančių aplinkybių.

**3 lentelė. Pagrindiniai valstybės tarnybos organizavimo modelių ypatumai**

|                             | <b>Karjeros modelis</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Postų modelis</b>                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priėmimo į pareigas sąlygos | Priėmimas į žemiausias pareigybes<br>Būtinas specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)<br>Būtina stažuotė ar bandomasis laikotarpis<br>Maksimali amžiaus riba<br>Atsižvelgiama į patirtį valstybės tarnyboje | Galimas priėmimas ir ne į žemiausias pareigybes<br>Reikalaujama atitinkamų įgūdžių, o ne specialaus išsilavinimo<br>Nėra stažuotės ar bandomojo laikotarpio<br>Amžiaus ribos nėra<br>Atsižvelgiama į patirtį ne valstybės tarnyboje |
| Karjera                     | Yra pareigybių paaukštinimo sistema                                                                                                                                                                                   | Nėra pareigybių paaukštinimo sistemos                                                                                                                                                                                               |
| Tarnybos trukmė             | Paskyrimas į pareigas neterminuotas                                                                                                                                                                                   | Terminuoti kontraktai                                                                                                                                                                                                               |
| Darbo užmokestis            | Nustatomas specialiais teisės aktais<br>Aukštesnės pareigos – aukštesnė pareiginė alga                                                                                                                                | Individualus mokėjimas<br>Pareigų paaukštinimas nesusijęs su darbo užmokesčiu                                                                                                                                                       |
| Pensijų sistema             | Reglamentuoja specialūs teisės aktai                                                                                                                                                                                  | Nėra specialios pensijų sistemos valstybės tarnautojams                                                                                                                                                                             |
| Tarnybos reglamentavimas    | Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai                                                                                                                                                                          | Tarnybą reglamentuoja įvairūs teisės aktai, nėra specialių                                                                                                                                                                          |

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Tuleikienė ir kt. (2003).

Pasak Šiugždinienės J. (2009) būtų sunku surasti valstybės tarnybos modelį, kurį būtų galima apibūdinti kaip klasikinį karjeros arba postų sistemos modelį. Pastebima tendencija, kai vis dažniau siekiama derinti abiejų sistemų ypatumus. Į karjeros valstybės tarnybos sistemą, siekiant padidinti jos lankstumą, diegiama postų sistemos elementų, o į postų sistemą, siekiant išlaikyti kompetentingus tarnautojus, - karjeros modelio elementų.

Lietuvos valstybės tarnybos organizavimo modelis – tipiškas mišraus valstybės tarnybos modelio pavyzdys. Išanalizavus pagrindinį valstybės tarnybos organizavimą Lietuvoje reglamentuojantį teisės aktą - Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, pastebėtina, jog Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje yra tiek karjeros, tiek postų modelių požymių (žr. 4 lent.).

Aptarus pagrindines Lietuvos valstybės tarnybos organizavimo modelio ypatybes, darytina išvada, jog postų modelio elementai Lietuvos valstybei suteikia lankstumo, leidžia greičiau reaguoti į pokyčius, teikia daugiau konkurencijos. Tuo tarpu karjeros modelio bruožai Lietuvos valstybės tarnybos sistemai suteikia saugumo, stabilumo, suvienodina valstybės tarnautojų galimybes.

#### 4 lentelė. Karjeros ir postų modelių požymiai Lietuvos valstybės tarnybos sistemoje

|                                     |                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Karjeros modelio<br/>bruožai</b> | Nustatyta maksimali priėmimo į valstybės tarnybą amžiaus riba (65 metai)                                                                                                        |
|                                     | Darbo užmokesčio sistemą nustato specialus teisės aktas (LR valstybės tarnybos įstatymas)                                                                                       |
|                                     | Darbo užmokestis susijęs su pareigomis (mokami priedai už tarnybos valstybei stažą, kvalifikacinę klasę arba kategoriją, už laipsnį arba tarnybinį rangą, už diplomatinį rangą) |
|                                     | Yra pareigybių paaugštinimo sistema (labai geri veiklos vertinimo rezultatai lemia pakėlimą pareigose)                                                                          |
|                                     | Paskyrimas į pareigas neterminuotas (karjeros tarnautojų)                                                                                                                       |
|                                     | Tarnybą reglamentuoja specialūs teisės aktai (LR valstybės tarnybos įstatymas ir lydimieji teisės aktai)                                                                        |
| <b>Postų modelio<br/>bruožai</b>    | Galimas priėmimas ir ne į žemiausias atitinkamų lygių pareigybes                                                                                                                |
|                                     | Nebūtinas specialus išsilavinimas (viešasis administravimas)                                                                                                                    |
|                                     | Nebūtina patirtis valstybės tarnyboje                                                                                                                                           |
|                                     | Nėra specialios pensijų sistemos                                                                                                                                                |

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, 1999.

Apibendrinus išdėstytą informaciją galima teigti, jog nėra suformuluota vieninga valstybės tarnybos samprata. Įvairiose šalyse nevienodai suvokiamos valstybės tarnybos funkcijos, praktikoje taikomi skirtingi valstybės tarnybos organizavimo modeliai. Nepaisant šių skirtumų, visų šalių valstybės tarnybas vienija bendro tikslo siekimas – tenkinti viešąjį interesą. Šis bendras siekis valstybės tarnybą leidžia apibūdinti kaip valstybės institucijų ir jose dirbančio personalo visumą skirtą užtikrinti piliečių gerovei.

## 2.2. Motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifika

Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė tampa vis labiau suinteresuota, kad viešojo valdymo institucijos dirbtų efektyviau, produktyviau. Pagrindiniai reikalavimai šiandieninei valstybės tarnybai yra kokybiškos ir malonios paslaugos piliečiams, aktyvus bendradarbiavimas su piliečių bendruomenėmis, viešųjų paslaugų plėtojimas, atsižvelgiant į vis labiau besikeičiančią visuomenę, veiksmingas viešųjų finansų valdymas, profesionali pagalba politikams (Minkevičius, Smalskys, 2008). Demokratinių valstybių piliečiai reikalauja vyriausybės priimamų sprendimų skaidrumo bei patys siekia gauti daugiau įgaliojimų priimant sprendimus, todėl valdininkams reikia mokytis įtraukti piliečius į sprendimų priėmimo procesą (Petukienė ir Tijūnaitienė, 2007).

Augantys piliečių reikalavimai valstybės tarnybai skatina valstybes nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos produktyvumo ir efektyvumo didinimo būdų, siekiant užtikrinti tinkamą biurokratinio personalo gebėjimų lygį bei aukštą viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę (Chlivickas, 2011). Šiuo tikslu daugelyje šalių yra vykdomos viešojo valdymo reformos, kurias Pollitt Ch. ir Bouckaert G. (2003) apibrėžia kaip sąmoningus pokyčius viešojo valdymo struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau. Struktūriniai pokyčiai dažniausiai apima viešojo sektoriaus organizacijų sujungimą arba atskyrimą: sukuriami daugiau mažesnių departamentų, kad išryškėtų dėmesio centras ir būtų skatinama specializacija, arba mažiau didesnių departamentų siekiant, kad jie būtų geriau koordinuojami. Procesiniai pokyčiai gali apimti kokybės standartų nustatymą piliečiams teikiamoms paslaugoms, įdiegti naujas biudžeto sudarymo tvarkas, skatinančias valstybės tarnautojus rūpintis išlaidomis ir pan. Be to, valdymo reformos paprastai apima ir sistemos pokyčius, pagal kurią įdarbinami, mokomi, vertinami, paaukštinami, valdomi ir atleidžiami valstybės tarnautojai (Pollitt ir Bouckaert, 2003).

Pollitt Ch. Ir Bouckaert G. (2003), teigimu viešojo valdymo reformoje tam tikra prasme dalyvauja beveik visi valdininkai. Analizuojant įvairių valstybių patirtį, nustatyta, jog beveik visais atvejais vyresnieji valstybės tarnautojai buvo svarbūs reformų veikėjai, o kaikuriose šalyse jie buvo svarbiausia reformų varomoji jėga (Pollitt ir Bouckaert, 2003). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog viešojo valdymo reformų rezultatai didele dalimi priklauso nuo valstybės institucijose dirbančio personalo motyvacijos. Todėl, siekiant užtikrinti reformų ir apskritai valstybės tarnybos veiklos sėkmę, reikalingos efektyvios personalo motyvavimo sistemos, kurias galima sukurti tik pažinus valstybės tarnautojų motyvaciją.

Kaip jau minėta, individus dirbti motyvuoja įvairūs veiksniai: darbo užmokestis, aplinkinių pripažinimas, galimybė patenkinti savirealizacijos poreikius, socialinės garantijos, karjera ir t.t. Tačiau, mokslinėje literatūroje neretai sutinkama teiginių, jog dirbančiųjų valstybės tarnyboje motyvacija yra unikali, pasižyminti specifiniais motyvais.

Personalo motyvacijos valstybės tarnyboje unikalumą pirmiausia galima aiškinti tuo, jog valstybės tarnyba yra viešojo sektoriaus dalis. Skirtingi viešojo ir privačiojo sektorių tikslai, santykiai su aplinka, sprendimų priėmimo procedūros, personalo valdymas ir kt., pasak Palidauskaitės J. (2007), sąlygoja skirtingą juose dirbančiųjų motyvaciją.

Moksliniai empiriniai tyrimai rodo viešojo ir privačiojo sektorių personalą motyvuojančių veiksnių skirtingumą. Kaip pavyzdžiai paminėtini Houston D. J. (2011), Diržytės A. ir kt. (2010) atlikti tyrimai. Houston D. J. (2011) atliktu tyrimu nustatyta, jog viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja dirbti galimybė padėti kitiems žmonėms, visuomenei naudingas ir įdomus darbas, darbo

vietos saugumas; tuo tarpu privačiojo sektoriaus darbuotojus - motyvuoja aukštos pajamos, paaukštinimo galimybės. Diržytės A. ir kt. (2010) atlikto viešojo privačiojo sektorių vadovų motyvacijos tyrimo duomenys atskleidė, jog palyginti su privačiuoju sektoriumi, viešojo sektoriaus vadovus labiau motyvuoja geros darbo sąlygos, užduočių aiškumas, geri darbo santykiai.

Minėti pavyzdžiai patvirtina, jog viešojo sektoriaus darbuotojai prioritetą teikia kitiems motyvatoriams, nei viešojo sektoriaus personalas, tačiau nepaaiškina, kokius motyvatorius viešojo sektoriaus darbuotojai vertina labiausiai. Taigi, norint atskleisti valstybės tarnautojų motyvacijos specifiką, tikslinga išryškinti veiksnius, lemiančius darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą, bei išskirti pagrindinius veiksnius labiausiai motyvuojančius valstybės tarnautojus.

Motyvacijos tyrimai valstybės tarnyboje yra gana nauji: pirmosios valstybės tarnybos motyvacijos koncepcijos pradėtos formuluoti tik praėjusio amžiaus dešimtajame dešimtmetyje. Palidaskaitės J. (2008) teigimu, didžiausi nuopelnai tiriant valstybės tarnautojų motyvaciją, priklauso klasikui vadinamam amerikiečių mokslininkui Perry J. L. 1990m. Perry J. L. kartu su kolege Wise L. R. skirtingai nei kiti tyrinėtojai, pabandė analizuoti ne atskirus valstybės tarnautojų motyvacijai poveikį darančius veiksnius, bet juos susieti į visumą tam tikra teorine koncepcija.

Perry J. L. ir Wise L. R. (1990) valstybės tarnybos motyvaciją apibrėžė kaip individo polinkį reaguoti į išskirtinius ir unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose ir organizacijose. Šių mokslininkų teigimu, valstybės tarnyboje vyrauja trys motyvų grupės: 1) racionalūs, 2) normatyviniai ir 3) emociniai.

**Racionalūs** motyvai siejami su valstybės tarnautojų asmeninės naudos maksimizavimu. Skiriami trys racionalūs valstybės tarnybos motyvai: 1) dalyvavimas viešosios politikos formavimo procese, kuris leidžia individui pasijusti reikšmingam, svarbiam šiame procese, 2) įsipareigojimas viešajai programai, dėl asmeninio identifikavimosi su šia programa, 3) specialiųjų arba individualių interesų gynimas, kuris negali būti realizuojamas už valstybės tarnybos ribų.

**Normatyvinių** motyvų grupėje taip pat skiriami trys valstybės tarnybos motyvai: 1) noras tarnauti visuomenės interesui, kuris apibūdinamas kaip iš esmės yra altruistinis motyvas, 2) lojalumas pareigai ir vyriausybei visumoje, kylantis iš suverenios valstybės galios ir valstybės tarnautojų vaidmens joje, kaip neišrinktos valdžios patikėtinių, 3) socialinis teisingumas, kuris apima veiksmus, skirtus padidinti mažumų, kurioms trūksta politinių ir ekonominių išteklių, gerovę.

**Emocinių** motyvų grupėje skiriami du motyvai: 1) įsipareigojimas viešajai programai iš įsitikinimo apie jos socialinį svarbumą ir 2) patriotizmas iš geranoriškumo, kuris aiškinamas kaip plati meilė visiems žmonėms, siekiant apsaugoti visas jų pagrindines teises, garantuojamas atitinkamais dokumentais.

Perry J. L. ir Wise L. R. (1990) pažymi, jog nors ir racionalūs, norminiai bei emociniai motyvai siejami išimtinai su valstybės tarnyba, tai nereiškia, kad valstybės tarnautojai yra valdomi visų šių poreikių. Tarnautojai gali būti motyvuojami kelių motyvų, tačiau vieni jų gali būti labiau išreikšti nei kiti, arba kai kurie motyvai gali iš vis nedominuoti, pvz.: racionalūs.

Laikui bėgant, atsirado naujų valstybės tarnybos motyvacijos konceptualizavimo siūlymų. Perry J. L. ir Wise L. R. sukurta koncepcija sulaukė kritikos. Antai, mokslininkų Kim S. ir Vanabeele W. (2009) nuomone, Perry J. L. ir Wise L. R. išskirti racionalūs motyvai be pagrindo svarsto savanaudiškų motyvų galimybę, o išskirtos kategorijos neparodo skirtumo tarp norminių ir emocinių motyvų. Mokslininkės siūlo viešojo sektoriaus motyvaciją apibrėžti tokiais motyvų grupėmis: instrumentiniais, verte grindžiamais ir identifikavimosi motyvais.

**Instrumentiniai** motyvai siejami su priemonių pasirinkimu, reikšmingos valstybės tarnybos vykdymui. Daugiausia grindžiami altruistiniais motyvais, instrumentiniai motyvai apima darbą viešajame sektoriuje, dalyvavimą socialinės plėtros veikloje, specialiosios viešosios politikos ir programų gynimą, kad būtų vykdoma reikšminga valstybės tarnyba, daroma gera kitiems ir visuomenei, stiprinamas viešasis interesas.

**Verte grindžiami** motyvai susiję su viešosiomis vertybėmis, kurias individai nori pasiekti per savo elgesį ir veiksmus. Tikėtina, kad valstybės tarnautojai, internalizavę visuomenines vertybes, jaus pasitenkinimo ir laimėjimo jausmą, kai padės realizuoti tas vertybes. Tokios viešosios vertybės apima viešąjį interesą, socialinį teisingumą, demokratiją, nešališkumą, atskaitomybę ir t.t.

**Identifikavimosi** motyvai yra susiję su noru tarnauti žmonėms, grupėms ar objektams. Tikėtina, kad individai identifikuos save su kitais, pvz.: pažeidžiamais žmonėmis, visuomene, bendruomene, valstybe ir t.t. Tai vienybės jausmas su tais, kuriems norima daryti gera ir net aukotis dėl nustatytų objektų.

Kim S. ir Vanabeele W. (2009) teigimu, valstybės tarnybos motyvų suskirstymas į instrumentinius, verte grindžiamus ir identifikavimo, Perry J. L. ir Wise L. R. valstybės tarnybos motyvacijos konstrukte padeda iš racionalių motyvų pašalinti savanaudiškus motyvus bei dalinį normatyvinių ir emocinių motyvų sutapimą. Be to, autorės savo darbe siūlo keturis kriterijus, kuriais remiantis gali būti nustatoma valstybės tarnautojų motyvacija, tai: 1) polinkis dalyvauti visuomeninėje veikloje, 2) įsipareigojimas visuomeninėms vertybėms, 3) gailėstingumas (užuojauta), ir 4) pasiaukojimas.

Apibendrinant nagrinėtus Perry J. L. ir Wise L. R. (1990), Kim S. ir Vanabeele W. (2009) darbus, teigtina, jog valstybės tarnautojus dirbti skatina unikalūs motyvai, sietini su noru dirbti valstybinėse institucijose, tarnaujant viešajam interesui, visuomenės gerovei. Aptartų motyvatorių buvimą užtikrina

darbo valstybės tarnyboje turinys: pagrindinės valstybės tarnautojų pareigos, atsakomybės ir užduotys yra susietos su tarnavimui viešajam interesui, visuomenės gerovei.

Kadangi aptartuose Perry J. L. ir Wise L. R. (1990), Kim S. ir Vanabeele W. (2009) pateikiami tik teoriniai valstybės tarnybos motyvacijos konstruktai, tikslinga išnagrinėti šių konstruktyvų egzistavimo galimybę praktikoje, apžvelgiant empirinius valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimus.

Kim S. ir Vanabeele W. (2009) išskirti valstybės tarnautojų motyvacijos nustatymo kriterijai sulaukė ir lietuvių mokslininkų dėmesio. Antai, Palidaskaitė J. ir Vaisvalavičiūtė A. (2011), atlikusios minėtų veiksmų įtakos savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijai tyrimą, empiriškai patvirtino šių veiksmų įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai. Atlikus tyrimą nustatyta, jog savivaldybės administracijoje dirbantys valstybės tarnautojai yra linkę dalyvauti viešajame gyvenime, atsidavę visuomeninėms vertybėms, atjaučia kitus ir yra linkę pasiaukoti dėl jų.

Palidaskaitė J. (2007) apibendrinusi Vokietijoje, Belgijoje, Lietuvoje, Danijoje, Suomijoje atliktų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų duomenis, nustatė kelis bendrus visoms šalims valstybės tarnautojų veiklos motyvacijos bruožus.

1. Darbo turinys (užduotys, pareigos ir atsakomybė) – vienas svarbiausių valstybės tarnautojų motyvatorių.
2. Darbo vietos saugumas (garantuota pastovi ir stabili tarnyba), darbo užmokestis ir socialinės garantijos yra tarp svarbiausių motyvuojančių veiksmų.
3. Visose šalyse aktualios darbo sąlygos (draugiška atmosfera kolektyve ir gebėjimas subalansuoti darbinę veiklą su asmeniniu gyvenimu).

Manytina, jog Palidaskaitės J. (2007) atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų apibendrinimas taip pat patvirtina Kim S. ir Vanabeele W. išskirtų valstybės tarnybos motyvų grupių egzistavimą. Instrumentinių, vertė grindžiamų ir identifikavimosi motyvų realizavimą užtikrina pats darbo valstybės tarnyboje turinys: valstybės tarnautojų atsakomybės, užduotys, pareigos.

Taip pat pastebėtina, jog minėtose penkiose šalyse atlikti valstybės tarnautojų motyvacijos nepaneigia Perry J. L. ir Wise L. R. išskirtų racionalių valstybės tarnautojų motyvų. Darbo užmokesčio, sąlygų, darbo vietos saugumo bei socialinių garantijų kaip motyvatorių svarba valstybės tarnautojams rodo racionalių, t.y. su asmenine valstybės tarnautojų nauda sietinų valstybės tarnybos motyvų egzistavimą.

Kaip vienas svarbiausių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų atliktų Lietuvoje, paminėtinas Lietuvos Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos užsakymu 2008m. atliktas Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas. Šiuo tyrimu buvo siekiama išanalizuoti valstybės tarnautojų motyvacijos ypatumus bei nustatyti motyvuojančius veiksmus. Tyrimo rezultatai atskleidė,

jog darbo turinys ir socialinės garantijos buvo paminėti kaip svarbiausi faktoriai, įtakoję darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą.

Remiantis tyrimo rezultatais teigtina, jog labiausiai Lietuvos valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai (virš 90proc.) yra:

- Pasitenkinimas atliekamu darbu ir geras klimatas organizacijoje.
- Adekvatesnis ir teisingesnis veiklos įvertinimas pinigine išraiška.
- Atlyginimo susiejimas su darbo rezultatais.
- Aiškus užduočių formulavimas.
- Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas.
- Galimybės įgyti naujų įgūdžių.
- Aiškus ir konkretus darbo turinys.
- Atgalinis ryšys apie atliktą darbą.
- Galimybė panaudoti savo sugebėjimus.

Šis tyrimas taip pat leido identifikuoti pagrindinius valstybės tarnautojų veiklą demotyvuojančius veiksnius, tai: prastas vadovavimas, neadekvatus darbo užmokestis, per didelis biurokratizmas, nuolat besikeičiantys teisės aktai, nuolatinė įtampa darbe, neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus ir nuolatinis politikų kišimasis į veiklą.

Darbo valstybės tarnyboje turinys, kuris remiantis aptartu tyrimu buvo vienas svarbiausių veiksmų lėmusių darbo valstybės tarnyboje pasirinkimą, suteikia galimybę tarnauti visuomenės interesui, siekti socialinio teisingumo, piliečių teisių apsaugos ir t.t., taigi, leidžia realizuoti Perry J. L. ir Wise L. R. (1990) išskirtus emocinius bei normatyvinius, arba Kim S. ir Vanabeele W. (2009) instrumentinius, vertę grindžiamus ir identifikavimosi motyvus.

Kiti tyrimu nustatyti valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai empiriškai pagrindžia racionalių, su asmenine nauda susijusių, motyvų egzistavimą. Kadangi šis tyrimas, kaip ir kiti aptarti valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai patvirtina su asmenine nauda siejamų motyvų egzistavimą, manytina, jog Kim S. ir Vanabeele W. sukurtas teorinis valstybės tarnautojų motyvacijos konstruktas nepagrįstai paneigia racionalių, su asmenine nauda susijusių motyvų valstybės tarnyboje reikšmę.

Apibendrinus išdėstytas mintis teigtina, kad valstybės tarnautojus dirbti valstybės tarnyboje skatina specifiniai motyvai sietini su pagalbos kitiems, tarnavimo visuomenės gerovei, socialiniam teisingumui, asmeninės naudos poreikių realizavimu. Siekiant sukurti efektyvias valstybės tarnautojų motyvavimo sistemas visose šalyse turi būti reguliariai atliekami valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai. Šių tyrimų pagrindu nustatyti motyvuojantys veiksniai turi būti paverčiami atitinkamais

motyvavimo būdais ir priemonėmis, kuriant naujas ir tobulinant esamas personalo motivavimo valstybės tarnyboje sistemas.

Apibendrinus šiame skyriuje išdėstytas mintis, valstybės tarnybą galima apibūdinti kaip valstybės institucijų ir jose dirbančio personalo visumą, kurių pagrindinis siekis yra visuomenės gerovės užtikrinimas. Galima teigti, jog personalo motyvacija valstybės tarnyboje ypatingai svarbi, nes lemia kokybišką ir efektyvą valstybės tarnautojų funkcijų atlikimą, o nuo to didele dalimi priklauso visuomenės gerovė. Nagrinėti teoriniai ir praktiniai įvairių šalių mokslininkų darbai byloja apie valstybės tarnautojų motyvacijos unikalumą: pagrindiniai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai siejasi su esminiu darbo valstybės tarnyboje turiniu – tarnavimu viešajam interesui. Kadangi kiekvieno individo motyvacija yra unikali ir laikui bėgant gali kisti, siekiant užtikrinti efektyvą valstybės tarnybos funkcionalumą, būtina reguliariai sekti ir analizuoti valstybės tarnautojų poreikius, identifikuoti juos motyvuojančius veiksnius ir to pagrindu kurti naujas ar tobulinti esamas motivavimo sistemas.

### 3. PAREIGŪNŲ MOTYVAVIMAS VALSTYBĖS SIENOS APSAUGOS TARNYBOJE

#### 3.1. Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnybos ypatumai

Išskirtinę vietą Lietuvos valstybės tarnyboje užima Valstybės sienos apsaugos tarnybos (toliau – VSAT) pareigūnai. Nuo šių valstybės tarnautojų motyvacijos priklauso kokybiška valstybės sienų apsauga, kuri sudaro bet kurios valstybės egzistavimo pagrindą. Todėl, prieš pereinant prie empirinio VSAT pareigūnų motyvacijos tyrimo, svarbu išnagrinėti pagrindinius Lietuvos valstybės sienos apsaugos ypatumus bei išanalizuoti esamą VSAT pareigūnų motyvavimo sistemą.

Kiekviena valstybė egzistuoja apibrėžtoje teritorijoje, kurios ribas nustato valstybės sienos. Todėl, valstybių teritorijų ir sienų apsaugos klausimas nuo seno traktuojamas kaip vienas svarbiausių tautų socialinio, ekonominio, politinio ir kultūrinio gyvenimo klausimų. Jau senovės romėnai buvo sukūrę sienų teisės pagrindus ir net turėjo sienų dievus: Limentinus – slenksčių ir užtvartų dievas, Forculus – vartų, Cordea – durų ir užraktų deivė, Janus – dievas, saugojęs sienų perėjimus. Visų šių dievų darbas buvo sienų saugojimas (Liekis, 1997).

Senovėje valstybės teritorijų sienos ne visada turėjo aiškių linijų pavidalą, kokį jos turi šiandien. Anuomet šalis dažnai skyrė „gamtinės sienos“, t.y. tokios sunkiai įveikiamos kliūtys kaip: miškai, upės, dykumos, kalnai ir pan. Tuomet galiojo kiti sienų nustatymo principai – paprastai grindžiami jėgos panaudojimu. Palyginti visai neseniai, susikūrus stiprioms valstybės su vieninga valstybine valdžia, vystantis prekiniam kapitalui, valstybės teritorijos sienų ribos buvo pradėtos griežtai fiksuoti vietovėje ir dokumentuose (Čiočys, 1998).

Valstybės sienos atlieka dvejopą paskirtį. Pirma - valstybės sienos apriboja ir žymi jos teritoriją su visais resursais, kurie yra bet kurios visuomenės svarbiausios materialinės sąlygos. Antra - jos nustato valstybės teritorinės viršenybės ribas, t.y. visišką ir išimtinę valstybės valdžią, kuri užtikrinama visomis įstatymo numatytomis prievartos priemonėmis. Pasak Čiočio P. A. (1998) šių dviejų aspektų - valstybėms priklausančių resursų ir jų aukščiausios valdžios ribų, aiškus atskyrimas turi svarbią reikšmę, užkertant kelią tarpvalstybiniais konfliktams, teritoriniams ginčams, palaikant ir reguliuojant gretimų valstybių gerus kaimyninius santykius.

Tarptautiniuose santykiuose visada egzistuoja reali būtinybė užtikrinti valstybės teritorijos apsaugą nuo užpuolimo ir bet kokių kitų smurtinių veiksmų. Šiuo tikslu Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, yra parengti specialūs nacionaliniai teisės aktai, pasirašytos tarptautinės sutartys, įsteigtos specialios tarnybos.

Lietuvos Respublika šiaurėje ribojasi su Latvijos Respublika, rytuose – su Baltarusijos Respublika, pietvakariuose – su Lenkijos Respublika, o vakaruose – su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi bei Baltijos jūra.

Nemažai pokyčių Lietuvos valstybės sienų apsaugoje įvyko po nepriklausomybės atgavimo 1990m. 1993-1997m. su kaimynėmis (Latvija, Lenkija, Baltarusija ir Rusija) buvo pasirašytos sutartys dėl valstybių sienų nustatymo ir delimitavimo. 2004m. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą pradėta saugoti išorinė Europos Sąjungos sieną su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi bei Baltarusija. 2007m. Lietuvai įsiliejus į Šengeno erdvę, buvo panaikinta dokumentų kontrolė pasienyje su Lenkija ir Latvija, o sienos ruožų apsauga su Baltarusija bei Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi – sustiprinta (<http://www.pasienis.lt/index.php?3441269358>).

Tai, kad Lietuvoje skiriamas ypatingas dėmesys valstybės sienos apsaugai, rodo svarbiausi šalies teisės aktai. Antai, Lietuvos Respublikos Konstitucijos 3str. numatyta Tautos ir piliečių teisė priešintis bet kam, kas prievarta kėsina į Lietuvos valstybės nepriklausomybę, teritorijos vientisumą, konstitucinę santvarką; 139str. – numatyta pareiga ginti Lietuvos valstybę nuo užsienio ginkluoto užpuolimo (Valstybės žinios, 1992).

Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatyme, nurodoma, jog Lietuvos Respublika laikosi nuostatos, kad nacionalinis saugumas yra valstybės klestėjimo pagrindas. Tik saugioje aplinkoje įmanoma užtikrinti brandžios demokratinės valstybės santvarkos funkcionavimą, tvarų ekonominį augimą, žmogaus teisių ir laisvių apsaugą, pilietinės visuomenės gyvybingumą. Šiame teisės akte taip pat akcentuojama, jog patikima valstybės sausumos ir jūros sienų bei oro erdvės kontrolė yra vienas iš nacionalinio saugumo užtikrinimo būdų (Valstybės žinios, 1997).

Pagrindiniai klausimai, sietini su sienų neliečiamumu, smulkiai reglamentuojami Lietuvos Respublikos valstybės sienos ir jos apsaugos įstatyme. Šiame teisės akte Lietuvos Respublikos valstybės siena įvardijama linija ir šia linija einantis vertikalus paviršius, apibrėžiantis Lietuvos Respublikos teritorijos ribas sausumoje, žemės gelmėse, oro erdvėje, vidaus vandenyse, teritorinėje jūroje ir jos gelmėse. (Valstybės žinios, 2000).

Valstybės sienos ir jos apsaugos įstatyme valstybės sienos apsauga apibrėžiama kaip teisės aktų nustatytos priemonės, skirtos (Valstybės žinios, 2000):

1. išvengti neteisėtų valstybės sienos ženklavimo pakeitimų;
2. užtikrinti, kad fiziniai ir juridiniai asmenys (toliau – asmenys) laikytųsi valstybės sienos teisinio režimo, pasienio teisinio režimo ir pasienio kontrolės punktų veiklos taisyklių;
3. užtikrinti kitus gyvybiškai svarbius asmenų, visuomenės ir valstybės interesus pasienio kontrolės punktuose ir vietose, kur galioja pasienio teisinis režimas.

Kitas svarbus aspektas, nagrinėjant valstybės sienos apsaugą, yra valstybės sienos apsaugos organizavimas, t.y. tarnybinių valstybės sienos apsaugos veiksmų planavimas, užduočių skyrimas padaliniais, sąveikos, valdymo ir visokeriopo aprūpinimo organizavimas (Čiočys, 1998). Lietuvos Respublikos sienos ir jos apsaugos įstatyme nurodoma, jog valstybės sienos apsaugą Lietuvoje atlieka Valstybės sienos apsaugos tarnyba.

VSAT nuostatuose nurodoma, jog Valstybės sienos apsaugos tarnybos paskirtis yra įgyvendinti valstybės sienos apsaugą ir jos kirtimo kontrolę, o karo metu – ginkluotųjų pajėgų sudėtyje ginti valstybę. Pagrindiniai šios tarnybos veiklos tikslai apima (Valstybės žinios, 2001):

- valstybės sienos neliečiamumo užtikrinimą;
- tarptautinių sutarčių, įstatymų ir kitų teisės aktų valstybės sienos teisinio režimo bei migracijos procesų kontrolės klausimais vykdymą;
- nusikalstamų veikų ir kitų teisės pažeidimų prevenciją, atskleidimą ir tyrimą;
- žmogaus teisių ir laisvių apsaugos, viešosios tvarkos ir visuomenės saugumo užtikrinimą.

Šiuo metu Lietuvos valstybės sienų apsaugą vykdo šeši VSAT padaliniai. Sieną su Baltarusijos Respublika saugo Ignalinos, Vilniaus, Varėnos ir Lazdijų rinktinės, su Lenkija - Lazdijų rinktinė, su Rusijos Federacijos Kaliningrado sritimi - Pagėgių, Lazdijų ir Pakrančių apsaugos rinktinės. Lietuvos Respublikos jūros sieną ir teritorinius vandenius saugo Pakrančių apsaugos rinktinė. Sienos su Latvija ruožo kontrolę užtikrina Ignalinos bei Pakrančių apsaugos rinktinės (<http://www.pasienis.lt/index.php?-339340498>).

Apibendrinus išdėstyta informaciją, teigtina, jog Lietuvoje valstybės teritorijos ir sienų apsaugos klausimai yra laikomi vienais svarbiausių šalies egzistavimo, raidos, valstybingumo klausimų. Siekiant užtikrinti efektyvią valstybės teritorijos ir sienų apsaugą šalyje priimta reikšmingų teisės aktų, pasirašytos sutartys su kaimyninėmis valstybėmis, Europos Sąjunga, įsteigta speciali tarnyba atsakinga už valstybės sienos apsaugą – VSAT.

### **3.2. Pareigūnų motyvavimo sistema Valstybės sienos apsaugos tarnyboje**

Valstybės tarnyboje personalo motyvacija ypatingai svarbi - tik motyvuoti valstybės tarnautojai geba efektyviai įgyvendinti valstybės funkcijas, užtikrinti piliečių gerovę. Kaip jau minėta, vienas svarbiausių kiekvienos valstybės prioritetų yra jos teritorijos ir ją ribojančių sienų apsauga, todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas valstybės teritorijos ir sienų apsaugą užtikrinančių valstybės tarnautojų motyvavimui.

Pagrindinė institucija Lietuvoje sauganti valstybės teritoriją ir jos sienas yra VSAT. Pagal pagrindinį Lietuvos valstybės tarnybą reguliuojantį teisės aktą - Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, VSAT pareigūnai yra priskiriami statutiniams valstybės tarnautojams, kurių statusas yra ypatingas tuo, kad jų tarnybą regulioja specialus įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatinės tarnybos įstatymas ir (ar), kad jie turi viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu (Valstybės žinios, 1999).

Kiekvienos modernios valstybės pagrindas yra profesionali žmogiškųjų išteklių komanda, kurią sudaro aukščiausio lygio vadovai, biurokratinis personalas ir statutiniai pareigūnai. (Chlivickas, 2011). Biurokratai vykdo parengtus politikų sprendimus, o statutinės tarnybos yra skirtos įgyvendinti valstybės jėgos funkciją. Šios tarnybos turi plačius viešojo administravimo įgaliojimus: atlieka operatyvinę, žvalgybinę veiklą, aiškinasi teisės pažeidimus, atlieka ikiteisminį tyrimą ir kt. Statutinių tarnybų veikla, orientuota į visuomenės poreikį patikimai ginti ją nuo bet kokių pasikėsinimų ir svarbiausias socialines vertybes, todėl nuo šių tarnybų darbo didele dalimi priklauso šalies teisinė tvarka, visuomenės saugumas (Laurinavičiaus, 2003).

Pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis VSAT pareigūnų, kaip statutinių valstybės tarnautojų, veiklą yra Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas. Šis statutas nustato vidaus tarnybos principus, vidaus tarnybos sistemos pareigūnų statusą, priėmimą ir atleidimą iš tarnybos ir kt. vidaus tarnybos ypatumus.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutu taip pat reglamentuojama statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistema. Statuto 23 straipsnyje nustatyta, jog už nepriekaištingą ir pavyzdinę tarnybinių pareigų atlikimą pareigūnai gali būti skatinami ir apdovanojami (Valstybės žinios, 2003):

1. padėka;
2. vienkartinė pinigine išmoka iki vieno pareigūno vidutinio darbo užmokesčio dydžio;
3. vienkartinė pinigine išmoka iki keturių pareigūno vidutinių darbo užmokesčio dydžių (pareigūnai, tiesiogiai dalyvavę atskleidžiant ar ištiriant nusikalstamas veikas ir kitus teisės pažeidimus, kuriais padaryta ar galėjo būti padaryta turtinė žala valstybei);
4. vardine dovana;
5. žinybiniu ženklu;
6. vardiniu ginklu;
7. suteikiant aukštesnį laipsnį;
8. pristatomi valstybės apdovanojimui gauti (už ypatingus nuopelnus Lietuvos valstybei).

Palyginimui - Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas nestatutiniams valstybės tarnautojams numato mažiau paskatinimo ir apdovanojimo rūšių: padėką, vardinę dovaną, vienkartinę

piniginę išmoką, teikimą valstybės apdovanojimui gauti. Todėl galima teigti, jog statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo sistema apima daugiau personalo motyvavimo priemonių ir būdų (Valstybės žinios, 1999).

Statutinių ir nestatutinių valstybės tarnautojų tarnybos skirtumai pastebimi ne tik paskatinimų ir apdovanojimų srityje. Išanalizavus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą ir Lietuvos Respublikos vidaus statutą matyti, jog VSAT pareigūnams, kaip statutiniams valstybės tarnautojams, yra keliami didesni reikalavimai priimant į tarnybą, skiriasi tarnybos trukmė, numatyta daugiau draudimų bei tarnybinių nuobaudų, socialinių garantijų (žr. 5 lent.).

**5 lentelė. Pagrindiniai statutinės ir nestatutinės valstybės tarnybos skirtumai**

| <b>Skirtumai</b>                | <b>Statutiniai valstybės tarnyba</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Nestatutinė valstybės tarnyba</b>                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priėmimo į tarnybą reikalavimai | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimali priėmimo į tarnybą amžiaus riba – 35 metai.</li> <li>• Reikalavimai būti tokios sveikatos būklės ir tokio bendro fizinio pasirengimo, kurie leistų eiti pareigas vidaus tarnyboje.</li> <li>• Privaloma būti baigus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą arba, asmenims su aukštuoju išsilavinimu, būti išklausius šios įstaigos įvadinio mokymo kursus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimali priėmimo į tarnybą amžiaus riba - 65 metai.</li> <li>• Specialių reikalavimų sveikatos būklei ir fiziniam pasirengimui nėra.</li> <li>• Privaloma turėti atitinkamo lygio valstybės tarnautojo pareigoms eiti būtiną išsilavinimą.</li> </ul> |
| Stojimo į tarnybą sutartis      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sutartyje nustatomi reikalavimai, baigus vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigą, ištarnauti vidaus tarnyboje ne mažiau kaip 5 metus; baigus įvadinio mokymo kursus - ne mažiau kaip 3 metus.</li> <li>• Nutraukus sutartį privaloma atlyginti vidaus reikalų profesinio mokymo įstaigai visas su jo mokymu susijusias išlaidas.</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra reikalavimo ištarnauti atitinkamą laikotarpį valstybės tarnyboje.</li> <li>• Nutraukus nereikia padengti mokymo išlaidų.</li> </ul>                                                                                                                |
| Priesaika                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numatyta pareigūno priesaika. Atsisakius prisiekti – pareigūnas į tarnybą nepriimamas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priesaikos nėra.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| Skatinimas                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pareigūnai, turintys galiojančią tarnybinių nuobaudą, neskatinami ir neapdovanojami.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra draudimo skatinti turinčius galiojančią tarnybinių nuobaudą.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| Draudimai                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Būti politinių partijų ar politinių organizacijų nariu, dalyvauti jų veikloje.</li> <li>• Streikuoti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokių apribojimų nėra.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| Tarnybinės nuobaudos            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laipsnio pažeminimas viena pakopa; perkėlimas į viena pakopa žemesnes pareigas; pastaba; papeikimas; griežtas papeikimas; atleidimas iš pareigų.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pastaba; papeikimas; griežtas papeikimas; atleidimas iš pareigų.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atostogos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimali kasmetinių atostogų trukmė – 45 kalendorinės dienos.</li> <li>• Paskatinimo tvarka, taip pat esant svarbioms priežastims gali būti iki 10 kalendorinių dienų papildomų mokamų atostogų.</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bendra kasmetinių atostogų trukmė negali būti ilgesnė kaip 42 kalendorinės dienos.</li> </ul> |
| Kitos socialinės garantijos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemokamas aprūpinimas tarnybine uniforma.</li> <li>• Atliekant užduotis susijusias su apribojimu palikti užduoties vietą ar atliekant tarnybą lauko sąlygomis pareigūnai aprūpinami maistu arba jiems mokama maitinimosi išlaidų pinigine kompensacija.</li> <li>• Nustatytais atvejais gali būti kompensuojamos teisinės pagalbos išlaidos ar jų dalis.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokios socialinės garantijos nenumatomos.</li> </ul>                                          |
| Tarnybos trukmė             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimali tarnybos trukmė svyruoja nuo 50 iki 65 metų, priklausomai nuo grandies.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maksimali tarnybos trukmė - iki 65 metų.</li> </ul>                                           |

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999), Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2003).

Apibendrinus lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, jog siekiantiems tapti statutiniais valstybės tarnautojais keliama didesni reikalavimai, nei kitiems valstybės tarnautojams: jiems keliama specialūs sveikatos būklės, fizinio pasirengimo, išsilavinimo reikalavimai, nustatytas mažesnis priėmimo į tarnybą maksimalus amžius. Statutiniai valstybės tarnautojai, lyginant su nestatutiniais, turi daugiau apribojimų, pvz.: jiems draudžiama streikuoti, dalyvauti politinių partijų ar organizacijų veikloje, numatyta daugiau tarnybinių nuobaudų rūšių, turintys galiojančią tarnybinių nuobaudų pareigūnai negali būti skatinami.

Specifinį statutinės valstybės tarnybos organizavimą galima sieti su valstybės siekiu efektyviai įgyvendinti valstybės ir visuomenės saugumą, teritorinį vientisumą, užkirsti kelią nusikaltimams ir t.t. Manytina, jog statutiniams valstybės tarnautojams keliant didesnius reikalavimus, taikant daugiau apribojamų siekiama, jog į statutinę valstybės tarnybą patektų ir joje dirbtų motyvuoti darbo turiniu asmenys.

Palyginti nestatutiniais valstybės tarnautojais, VSAT pareigūnams numatyta daugiau motyvavimo priemonių ir būdų apimanti personalo motyvavimo sistema. Todėl manytina, jog VSAT pareigūnai turėtų būti labiau motyvuoti nei kiti valstybės tarnautojai.

Kitas svarbus klausimas – VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos veiksmingumas. Siekiant, kad Lietuvos valstybės teritorija ir ją ribojančios sienos būtų efektyviai saugomos, VSAT pareigūnų motyvavimo sistema, turi veiksmingai motyvuoti darbuotojus.

Kaip jau minėta, Lietuvoje personalo, o ypač valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai žengia tik pirmuosius žingsnius. Šalies mokslinėje literatūroje nepavyko aptikti mokslinių tyrimų kuriuose būtų tirta VSAT pareigūnų motyvacija, motyvavimo sistemos efektyvumas ir pan.

LRVK 2011m. Valstybinio audito ataskaitoje „Statutinės vidaus tarnybos valdymas“, teigiama, jog vidaus tarnyboje jau daugelį metų stebima didelė personalo kaita, žema personalo motyvacija, nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis, socialinėmis garantijomis. Viso to priežastimi nurodoma, kad VRM nepakankamai analizuoja vidaus tarnybos būklę ir jos pertvarkymo galimybes, socialinių garantijų taikymo rezultatyvumą, personalo motyvavimo ir kitus sisteminius klausimus. Ataskaitoje teigiama, jog nei vienam ministerijos padaliniui, nei atskirai pareigybei nepavestos vidaus tarnybos personalo politikos formavimo (žmogiškųjų išteklių poreikio planavimo, komplektavimo, personalo ugdymo, motyvavimo, išlaikymo ir t.t.) funkcijos (LRVK, 2011).

Remiantis minėtos Valstybinio audito ataskaitos duomenimis identifikuoti keli VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos trūkumai (LRVK, 2011):

1) Teisės aktais nereglamentuotos priežastys, dėl kurių gali būti suteikiamos papildomos mokamos atostogos esant svarbioms priežastims. Nustatyta, kad vidaus reikalų įstaigos papildomas mokamas atostogas suteikdavo dėl įvairių priežasčių, tokių kaip santuokos sudarymas, sveikatos patikrinimas, medicininiai tyrimai, dalyvavimas dainų šventėje, pareigūnų varžybose ir t. t.

Taip pat nereglamentuota, už ką gali būti skatinami pareigūnai papildomomis mokamomis atostogomis. Nustatyta, kad šiomis atostogomis pareigūnai buvo skatinami už nepriekaištingą ir pavyzdingą tarnybinių pareigų atlikimą (konkretūs atlikti darbai dažniausiai nenurodyti), valstybinių švenčių ir profesinių dienų proga, įvairių jubiliejų, Kalėdų ir kitomis progomis už aukštus pasiekimus pasieniečių meistriškumo varžybose.

2) Pareigūnui, kuris pagal tarnybos pobūdį važinėja keleiviniu ar asmeniniu transportu tarnybiniais tikslais, vyksta į tarnybos vietą ir iš jos, kompensuojamos važiavimo išlaidos, išskyrus išlaidas taksi. Maksimalus vienam vidaus tarnybos sistemos pareigūnui važiavimo išlaidų kompensacijos dydis per mėnesį yra 0,3 pareigūnų pareiginės algos bazinio dydžio (šiuo metu yra 135 litai). Teisės aktuose nenustatyta, kokiais atvejais vykimas į tarnybos vietą ir iš jos laikomas susijusiu su vidaus tarnybos ypatumais. Taigi, šių išlaidų kompensavimas nepriklauso nuo to, ar pareigūno tarnybos vieta yra jo gyvenamojoje vietovėje ar už jos ribų.

Apie VSAT pareigūnų nepasitenkinimą esama motyvavimo byloja korupcijos apraiškos. Korupcija VSAT dažniausiai pasireiškia bendrininkavimu gabenant kontrabandą, tiesioginių tarnybos pareigų neatlikimu, taip pat pačių pasieniečių kontrabandos gabenimu per valstybės sieną. Dažniausiai toks korupcijos pasireiškimo būdas pastebimas tarp valstybės sieną su Rusija bei Baltarusija saugančių rinktinių pareigūnų, nes minimose šalyse, besiribojančiose su Lietuva, žemos akcizinių prekių kainos skatina kontrabandos srautus iš šių šalių (<http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniufailai/Viesojoaugumo-dep/korupcija/Isvada2011.pdf>).

2011m. VSAT veiklos ataskaitos duomenimis, per 2006–2010 m. už korupcines nusikalstamas veikas pareikšta įtarimų 115 pasieniečių, iš kurių 48 nuteisti, 80 atleista iš vidaus tarnybos.

Apibendrinat išdėstytą informaciją galima teigti, jog VSAT pareigūnų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi: teisės aktuose nėra tiksliai reglamentuota kada ir kokios aplinkybės esant gali būti taikomos LR vidaus tarnybos statutine numatyti motyvavimo būdai ir priemonės. Apie nepasitenkinimą esama motyvavimo sistema byloja VSAT pareigūnų bendrininkavimo gabenant kontrabandą, tiesioginių tarnybos pareigų neatlikimo, pačių pasieniečių kontrabandos gabenimo per valstybės sieną pasireiškimas.

Apibendrinant šiame skyriuje išdėstytą informaciją teigtina, jog Lietuvoje valstybės sienų apsaugai skiriamas didelis dėmesys: pastaraisiais dešimtmečiais valstybės sienos apsaugos klausimais priimta reikšmingų nacionalinių teisės aktų, pasirašytos sutartys su kaimyninėmis valstybėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, įsteigta speciali tarnyba (VSAT) valstybės sienų apsaugos užtikrinimui. Siekiant užtikrinti efektyvią Lietuvos valstybės sienų apsaugą nemažas dėmesys skiriamas šį darbą atliekančiųjų pareigūnų motyvacijai. Manytina, jog palyginti su nestatutiniais valstybės tarnautojais, VSAT pareigūnams keliant didesnius priėmimo į tarnybą reikalavimus, taikant daugiau apribojimų, paskatinimų bei nuobaudų siekiama, kad į VSAT patektų ir tarnybą atliktų motyvuoti asmenys. Remiantis analizuota informacija galima teigti, jog VSAT pareigūnų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi: teisės aktuose nėra numatyta kada ir kokiomis priemonėmis bei būdais gali būti motyvuojami šie pareigūnai. O korupcijos apraiškos VSAT pareigūnų tarpe taip pat byloja apie menką jų pasitenkinimą esama motyvavimo sistema. Akcentuotina, jog Lietuvoje pasigendama mokslinių tyrimų VSAT pareigūnų motyvacijos, motyvavimo sistemos efektyvumo tematika, todėl siekiant visapusiškai įvertinti šių pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą bei pateikti siūlymus jos tobulinimui, būtina empiriškai ištirti šių pareigūnų su tarnyba VSAT susijusią motyvaciją.

## 4. VSAT PAREIGŪNŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS EFEKTYVUMO IGNALINOS RINKTINĖJE TYRIMAS

### 4.1. Tyrimo metodologija

#### **Tyrimo teorinis pagrindimas.**

Apibendrinus šio magistro darbo teorinėje dalyje išdėstytą informaciją nustatyta, jog motyvacija teigiamai įtakoja individų atliekamo darbo kokybę, efektyvumą, pasitenkinimą darbu. Remiantis analizuota mokslinė literatūra galima teigti, jog darbuotojų motyvacija valstybės tarnyboje yra ypatingai svarbi, nes efektyvus ir kokybiškas valstybės funkcijų įgyvendinimas lemia visų, bet kurios valstybės, piliečių gerovę.

Akcentuotina, jog išskirtinę vietą Lietuvos valstybės tarnyboje užima VSAT dirbantys pareigūnai, nes tik nuo šių valstybės tarnautojų motyvacijos priklauso kokybiška valstybės sienos apsauga, kuri sudaro bet kurios valstybės egzistavimo pagrindą.

Remiantis šio darbo teorinėje dalyje analizuota VSAT pateikiama informacija, keliama hipotezė, jog šiuo metu VSAT egzistuojanti darbuotojų motyvavimo sistema nėra pakankamai efektyvi. Siekiant patvirtinti šią hipotezę atliktas empirinis VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumo tyrimas.

Kadangi VSAT padaliniai yra išdėstyti visoje Lietuvos teritorijoje besiribojančioje su kaimyninėmis valstybėmis, atsižvelgiant į finansinius, laiko išteklius, geografinį patogumą, tyrimą nutarta atlikti Ignalinos rinktinei priklausančiose užkardose.

#### **Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai.**

**Tyrimo objektas** - VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumas.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą VSAT prie LR VRM Ignalinos rinktinėje.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti veiksnius lėmusius respondentų tarnybos VSAT pasirinkimą.
2. Atskleisti tiriamųjų motyvavimo patirtį dirbant VSAT.
3. Ištirti respondentų pasitenkinimą darbu ir VSAT taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.
4. Išsiaiškinti kaip tiesioginiai vadovai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų darbo motyvaciją.
5. Atskleisti tiesioginių vadovų indėlį jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvavimo procese.

6. Išanalizuoti tyrimo rezultatus ir pateikti siūlymus VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimui.

### **Tyrimo metodų pagrindimas.**

Siekiant nuodugniai išnagrinėti VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą, atliekant empirinį tyrimą buvo naudoti ir kiekybiniai, ir kokybiniai tyrimo metodai. Pasak Kardelio K. (2005) kokybiniai tyrimo metodai nepriklauso nuo hipotezių, pasižymi lankstumu bei indukcine duomenų analize. Jie leidžia atlikti sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Tuo tarpu kokybiniai tyrimo metodai leidžia ieškoti išorinių reiškinių požymių, juos matuoti ir skaičiuoti, siekti vienintelio paaiškinimo, taisyklių, dėsnių, universalumo bei visuotinumą (Kardelis, 2005 cit. pgl. Krathwohl, 1993).

Kaip kiekybinis tyrimo metodas buvo naudota anketa. Kardelio K. (2005) teigimu, ši apklausos forma yra gana informatyvi ir be abejo tinkama moksliniuose tyrimuose.

Antrasis, kokybinis, tyrimo metodas – individualus dalinai struktūruotas atvirų klausimų interviu, kuris teikia galimybę: surinkti daug naudingos informacijos, svarbių detalių, dažnai nulemiančių naujas įžvalgas; kruopščiai ištirti problemą; pamatyti ne tik kognityvinius, bet ir emocinius atsakymų aspektus ir kt. (Bitinas, cit. Frechtling J. ir Sharp, 1997).

### **Empirinis tyrimo modelis.**

Pirmasis tyrimo instrumentas – uždarų klausimų anketa (žr. 1 priedas) su galimybe įrašyti savo variantą, kurią sudarė 15 klausimų. Ši anketa skirta VSAT prie LR VRM Ignalinos rinktinei priklausančiose užkardose dirbantiems VSAT pareigūnams. Anketos klausimyną sudarė keturios klausimų grupės (žr. 6 lent.).

**6 lentelė Anketos klausimų grupės**

| <b>Klausimų gr.</b> | <b>Klausimų nr.</b> | <b>Klausimų tikslai</b>                                                   |
|---------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 1-2                 | identifikuoti veiksniai, kurie įtakoja tiriamų tarnybos pasirinkimą VSAT. |
| 2                   | 3,5                 | atskleisti respondentų motyvavimo patirtį dirbant VSAT.                   |
| 3                   | 4,5                 | nustatyti tiriamųjų pasitenkinimą VSAT darbuotojų motyvavimo sistema.     |
| 3                   | 6-10                | nustatyti tiriamųjų pasitenkinimą darbu VSAT.                             |
| 4                   | 11-15               | Surinkti demografinius duomenis apie respondentus.                        |

Kadangi personalo motyvavimo efektyvumas VSAT, kaip ir kitose institucijose didelė dalimi priklauso tiesioginio vadovo iniciatyvos ir pastangų, antrasis tyrimo instrumentas – individualus dalinai struktūruotas atvirų klausimų interviu - buvo skirtas tiesioginiams VSAT pareigūnų vadovams. Šio

klausimyno struktūrą sudarė 5 klausimai (žr. 2 priedas), kurie pagal tikslus buvo susikirtyti į 3 grupes (žr. 7 lent.).

**7 lentelė. Interviu klausimų grupės.**

| Klausimų gr. | Klausimų nr. | Klausimų tikslai                                                                                             |
|--------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | 1,2          | išsiaiškinti kaip tiesioginiai vadovai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją                     |
| 2            | 3,4          | nustatyti tiesioginių vadovų indėlį VSAT pareigūnų motyvavimo procese                                        |
| 3            | 5            | sužinoti užkardų vadovų nuomonę apie jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes |

#### **Pasirengimas tyrimui, tiriamųjų imties pagrindimas.**

Tyrimo atlikimas buvo suderintas su vadovybe tarpininkaujant bendrųjų reikalų skyriaus viršininkei. Pirmiausia VSAT prie LR VRM Ignalinos rinktinės vadovybei peržiūrėti nusiųsti tyrimo klausimynai, vėliau, jiems pareikalavus, pristatyta pažyma iš MRU apie tyrimo tikslus.

Sudarant tyrimo imtį informaciją apie tiriamųjų populiacijos dydį, t.y. apie Ignalinos rinktinę priklausančiose užkardose dirbančių VSAT pareigūnų kiekį, buvo suteikta bendrųjų reikalų skyriaus viršininkės. Išsiaiškinus, jog Ignalinos rinktinę priklausančiose užkardose dirba 280 statutinių valstybės tarnautojų, tyrimo imtis buvo apskaičiuota pagal Rudzkiene V. (2005) siūlomą formulę:

$$n = \frac{N \cdot 1,96^2 \cdot p \cdot q}{\epsilon^2 \cdot (N - 1) + 1,96^2 \cdot p \cdot q};$$

čia:  $N$  – populiacijos dydis; Reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasiklivimo lygmenį.  $p$  yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireikš tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama  $p=0,5$ );  $q$  yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireikš tiriamoje populiacijoje ( $q=1-p=0,5$ );  $\epsilon$  yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai  $\epsilon=0,05$  (Rudzikienė, 2005).

Naudojantis aukščiau nurodyta imties apskaičiavimo formule, apskaičiuota, jog tyrime turi dalyvauti 162 VSAT pareigūnai. Siekiant surinkti reikiamą tinkamai užpildytų anketų kiekį, viso buvo parengtos ir išdalintos 175 anketos.

#### **Tyrimo atlikimas.**

2012m rugpjūčio 22d anketos buvo pristatytos į Ignalinos rinktinę. Su institucijos vadovybe buvo sutarta, jog rinktinė išdalins anketas užkardoms. 2012m rugsėjo mėnesį tiriamieji pildė anketas, buvo

susisiekti su užkardų vadais siekiant išsiaiškinti kaip vyksta anketų pildymas, susitarti dėl anketų surinkimo bei interviu paėmimo laiko.

2012m spalio 2-5d iš užkardų buvo surinktos anketos bei paimti interviu. Iš išdalintų 175 anketų grąžintos 157. 7 anketos buvo netinkamai užpildytos, todėl analizei panaudota 150 anketų.

Visi interviu buvo atlikti užkardose, interviu davė 4 užkardų vadai ir 2 užkardų vado pavaduotojai. 5 informantai sutiko, kad pokalbis būtų fiksuojamas garso įrašymo technika; 1 informantui nesutikus, pokalbis buvo fiksuojamas raštu. Vidutinė vieno interviu trukmė ~15min.

### **Tyrimo etika.**

Rengiantis tyrimui ir tyrimo metu buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Tyrimo atlikimas buvo suderintas su Ignalinos rinktinės vadovybe bei visų tirtų užkardų vadovais. Visi tirti VSAT pareigūnai tyrime dalyvavo savanoriškai. Nebuvo pažeistas tiriamųjų saugumas, privatumas, pateikiami orumą žeminantys, nesutarimus ir nesantaiką kurstantys klausimai. Tiriamiesiems buvo žinomas tyrimo tikslas bei rezultatų panaudojimas, garantuotas konfidencialumas. Tariantis dėl interviu, buvo prašoma sutikimo pokalbį fiksuoti garso įrašymo technika.

### **Tiriamųjų charakteristikos.**

Pagrindinės anketinėje apklausoje dalyvavusių tiriamųjų demografinės charakteristikos pateikiamos 8 lentelėje (žr. 8 lent.):

**8 lentelė. Pagrindinės anketinėje apklausoje dalyvavusių tiriamųjų demografinės charakteristikos**

| <b>Lytis:</b>           | <b>Amžius:</b>                | <b>Išsilavinimas:</b>      | <b>Laikotarpis dirbamas VSAT:</b> | <b>Užkarda, kurioje dirbama:</b>       |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| Vyras<br>(83,3 proc.)   | 18-15m<br>(9,3 proc.)         | Profesinis<br>(43,3 proc.) | Iki 5m<br>(10,7 proc.)            | Adutiškio<br>(18,7 proc.)              |
| Moteris<br>(16,7 proc.) | 25-35m<br>(46,7 proc.)        | Aukštenysis<br>(26 proc.)  | 5-10m<br>(24 proc.)               | Pavoverės<br>(18,7 proc.)              |
|                         | 35-45m<br>(38,7 proc.)        | Aukštasis<br>(29,3 proc.)  | 10-15m<br>(36 proc.)              | Pušų<br>(11,3 proc.)                   |
|                         | 45m ir daugiau<br>(5,3 proc.) | Kita<br>(1,3 proc.)        | 20m ir daugiau<br>(10,7 proc.)    | Specialiosios paskirties<br>(10 proc.) |
|                         |                               |                            |                                   | Švenčionių<br>(20,7 proc.)             |
|                         |                               |                            |                                   | Tverečiaus<br>(20,7 proc.)             |

Interviu dalyvavo Adutiškio, Puškų, Specialiosios paskirties ir Švenčionių rinktinių vadai bei Pavoverės ir Tverečiaus rinktinės vadų pavaduotojai. Siekiant užtikrinti interviu dalyvavusių asmenų konfidencialumą demografiniai klausimai nebuvo užduodami, tiriamiesiems atsitiktine suteikti numeriai: Nr.1, Nr. 2 ir pan.

### **Duomenų analizės etapai.**

Atlikto tyrimo duomenų analizę galima suskirstyti į tris dalis:

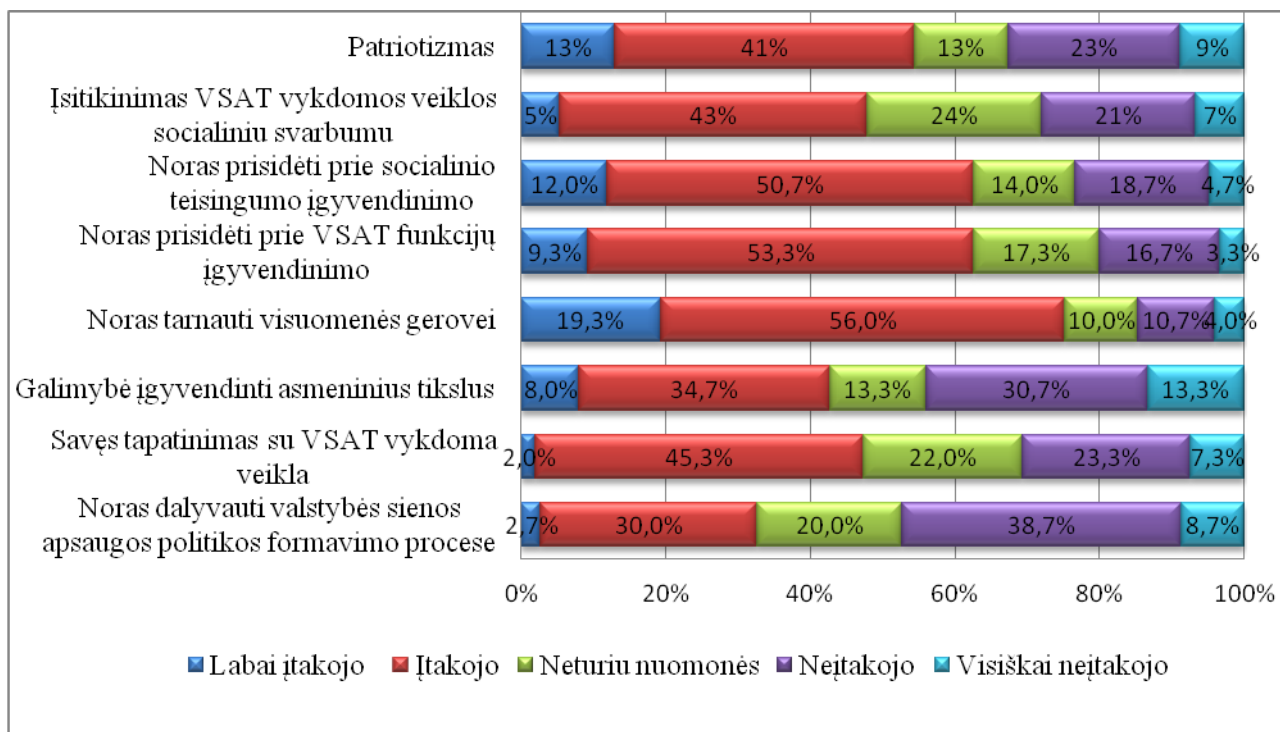
1. Anketavimu gautų duomenų analizė.
  - a. Duomenų suvedimas į SPSS.17 programą.
  - b. Duomenų analizavimas SPSS.17 programa (*Chikvadrato*, koreliacijos skaičiavimas).
  - c. Grafikų sudarymas MS Word programa.
  - d. Duomenų interpretavimas ir išvadų bei rekomendacijų rengimas.
2. Interviu metu gautų duomenų analizė.
  - a. Interviu dešifravimas (įrašytų pokalbių su tiriamaisiais klausymas ir išrašymas).
  - b. Analizė kiekvieno interviu viduje (daugkartinis dešifruoto interviu teksto skaitymas, „raktinių“ žodžių išskyrimas).
  - c. Analizė tarp interviu (daugkartinis interviu tekstų skaitymas, kokybinių kategorijų išskyrimas remiantis „raktiniais“ žodžiais, kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas, kategorijų ir subkategorijų interpretavimas bei pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais).
  - d. Duomenų interpretavimas ir išvadų bei rekomendacijų rengimas.
3. Analizė tarp anketomis ir interviu surinktų duomenų.
4. Duomenų interpretavimas ir išvadų bei rekomendacijų rengimas.

## **4.2. Anketavimo rezultatai ir jų aptarimas**

Tyrimu siekta išsiaiškinti veiksnius, kurie įtakojo tiriamų tarnybos pasirinkimą VSAT. Klausimu, „Kokie veiksniai įtakojo Jūsų sprendimą įsidarbinti VSAT?“, buvo siekiama nustatyti, kurie mokslininkų Perry ir Wise (1990) išskirti specifiniai valstybės tarnautojų darbo motyvai labiausiai įtakojo respondentų apsisprendimą įsidarbinti VSAT. 1-3 atsakymo variantai atitiko minėtų autorių išskirtus racionalius, 4-6 – normatyvinius, 7-8 – emocinius valstybės tarnautojų darbo motyvus.

Kaip matyti iš 1 paveikslo (žr. 5 pav.), pas tiriamuosius, renkantis tarnybą VSAT, labiausiai dominavo normatyviniai motyvai, kurie iš esmės apibūdinami kaip altruistiniai, t.y. noras tarnauti

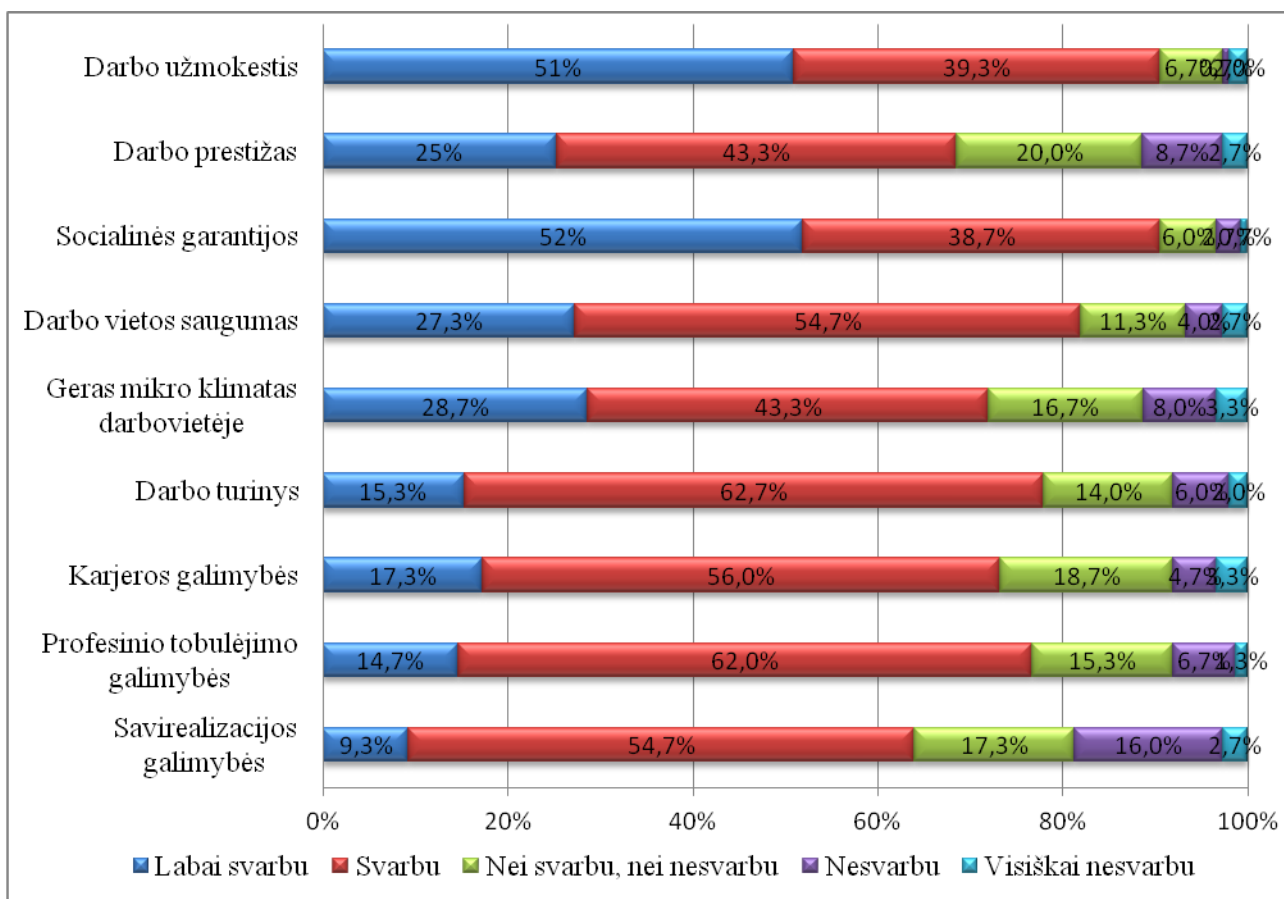
visuomenės gerovei (56 proc.), noras prisidėti prie VSAT funkcijų įgyvendinimo (53,3 proc.) bei noras prisidėti prie socialinio teisingumo įgyvendinimo (50,7 proc.). Tuo tarpu mažiausią įtaką turėjo racionaliūs motyvai, sietinai su asmeninės naudos maksimizavimu, t.y. noras dalyvauti valstybės sienos apsaugos politikos procese (30 proc.), galimybė įgyvendinti asmeninius tikslus (34,7 proc) ir savęs tapatinimas su VSAT vykdoma veikla (45,3 proc.).



5 pav. Veiksniai įtakoję sprendimą įsidarbinti VSAT

Antruoju anketos klausimu, „Kiek Jums buvo svarbūs įvardinti veiksniai pasirenkant tarnybą VSAT?, buvo siekta išsiaiškinti, kokios kitos paskatos buvo svarbios tiriamiesiems renkantis tarnybą VSAT. Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 6 pav.), nustatyta, jog daugiau nei pusė apklaustųjų labai svarbiais veiksniais įtakojusiais jų apsisprendimą įsidarbinti VSAT nurodė su materialine nauda susijusius motyvus, t.y. socialines garantijas (52 proc.) bei darbo užmokestį (50,7 proc.). Tarp kitų respondentams svarbių veiksnių renkantis tarnybą VSAT paminėtini darbo turinys (62,7 proc.) ir profesinio tobulėjimo galimybės (62 proc.).

Apibendrinus analizės apie tarnybos VSAT pasirinkimo motyvus rezultatus, galima teigti, jog daugumai apklaustųjų, renkantis tarnybą VSAT, ypač reikšmingi buvo tiek altruistiniai, tiek su materialine nauda susiję motyvai.



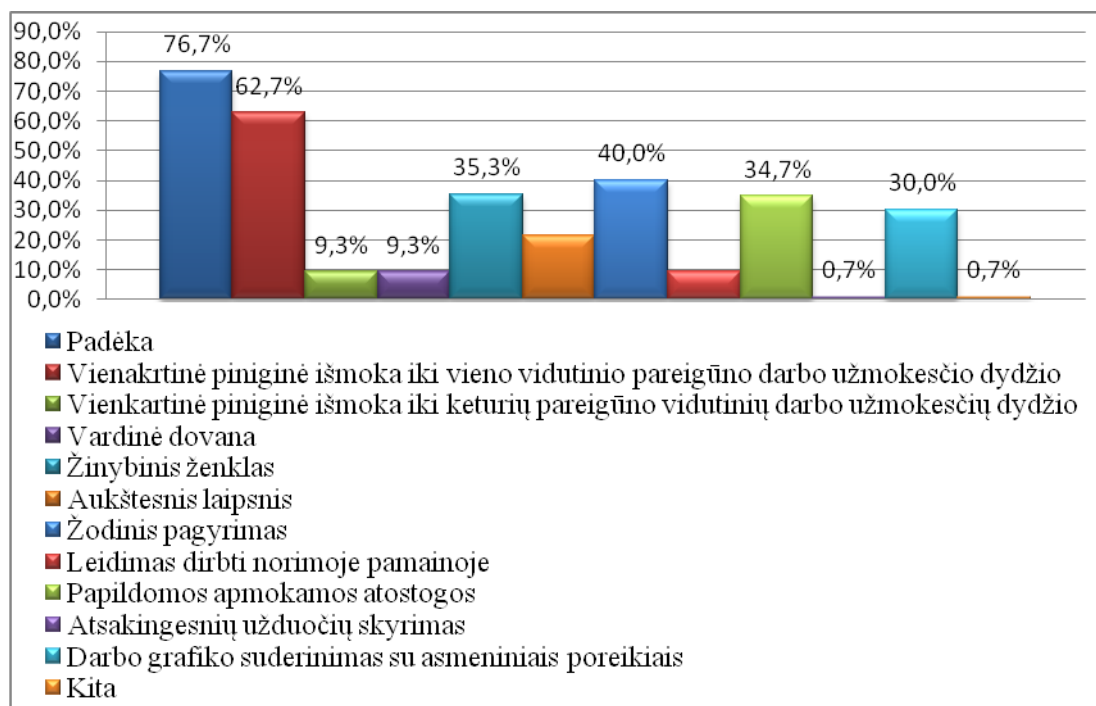
6 pav. Veiksniai, turėję įtakos apsisprendimui įsidarbinti VSAT

Norint atskleisti respondentų motyvavimo patirtį dirbant VSAT buvo teirautasi: „Kokiomis motyvavimo priemonėmis esate skatinta(-s) dirbdama(-s) VSAT?“. 1-8 ir 11 klausimo variantai leido išsiaiškinti, kuriomis iš LR Vidaus tarnybos statute reglamentuotų darbuotojų motyvavimo priemonių buvo skatinti respondentai. Tuo tarpu likusieji atsakymo variantai leido nustatyti paskatinimus, kurie nėra reglamentuoti LR Vidaus tarnybos statute, tačiau galėjo būti naudojami tiesioginių tiriamųjų vadovų iniciatyva (žr. 7 pav.).

Analizuojant tiriamųjų motyvavimo patirtį LR Vidaus tarnybos statute reglamentuotomis skatinimo priemonėmis nustatyta, jog dauguma respondentų buvo skatinti padėka (77,3 proc.) ir vienkartinė pinigine išmoka iki vieno vidutinio pareigūno darbo užmokesčio dydžio (62,7 proc.). Pastebėtina, jog nei vienas iš apklaustųjų (0 proc.) nebuvo skatintas vardiniu ginklu ar pristatytas valstybės apdovanojimui gauti.

Nagrinėjant darbuotojų motyvavimo priemones, kurios nėra reglamentuotos LR vidaus tarnybos statute, tačiau galėjo būti taikytos respondentų tiesioginių vadovų iniciatyva, pastebėta, jog šioje

motyvavimo priemonių grupėje vyravo žodinis pagyrimas (40 proc.) taip pat darbo grafiko suderinimas su asmeniniais poreikiais (30 proc.).

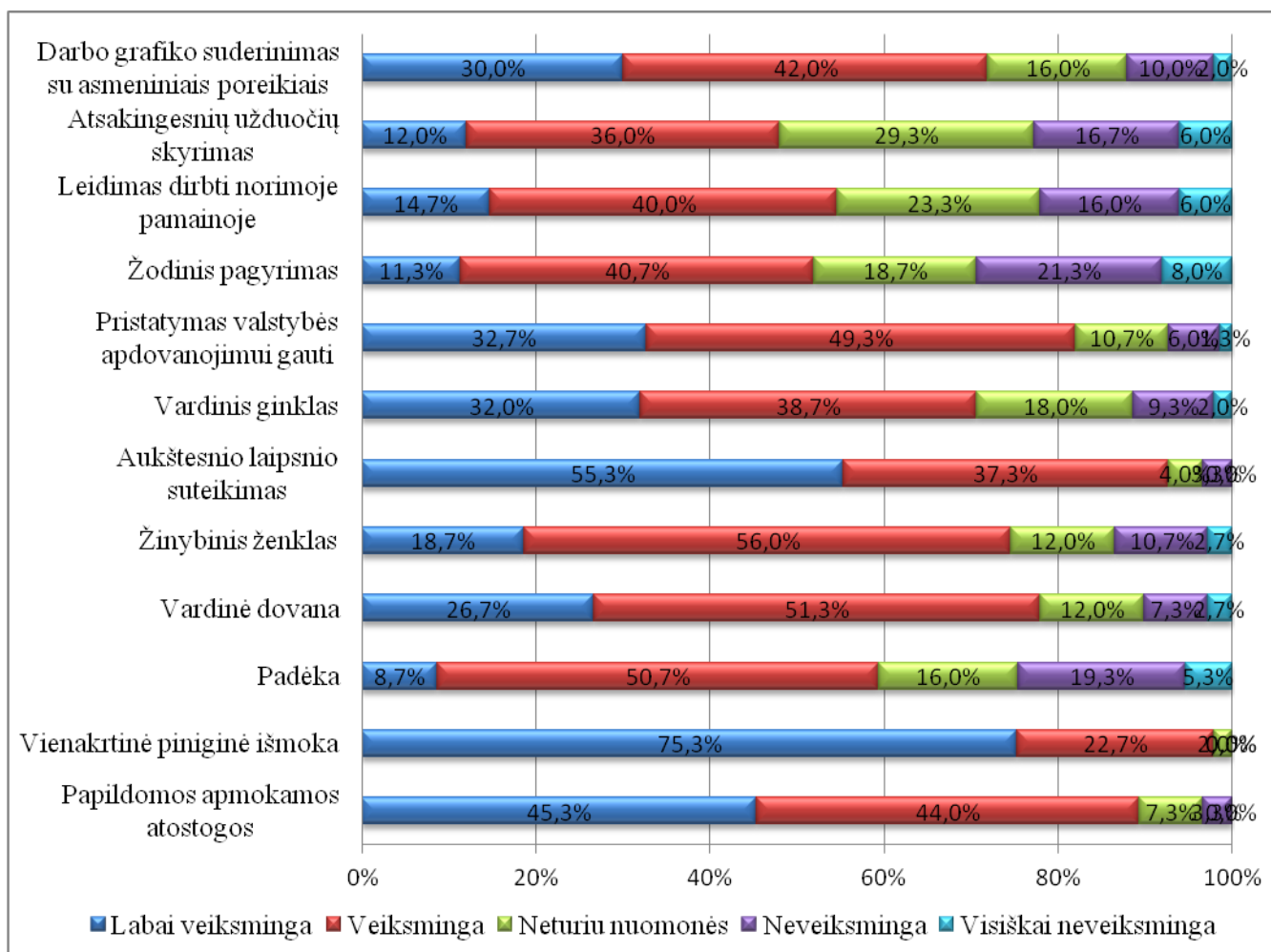


7 pav. Skatinimo patirtis

Respondentų atsakymai į ketvirtą klausimą leido sužinoti kiek veiksmingomis jie laiko VSAT naudojamas darbuotojų motyvavimo priemones (žr. 8 pav.). Nustatyta, jog respondentai veiksmingiausiomis motyvavimo priemonėmis laiko vienkartinę piniginę išmoką (75,3 proc.) bei aukštesnio laipsnio suteikimą (55,3 proc.). Kitos paminėtinos darbuotojų motyvavimo priemonės, kurias tiriamieji įvertino kaip veiksmingas yra: žinybinis ženklas (56 proc.), vardinė dovana (51,3 proc.) bei padėka (50,7 proc.).

Mažiau veiksmingos darbuotojų motyvavimo priemonės taikomos VSAT tiriamųjų nuomone yra atsakingesnių užduočių skyrimas (36 proc.), leidimas dirbti norimoje pamainoje (40 proc.) bei žodinis pagyrimas (40,7 proc.).

Apibendrinant šiuo klausimų gautą informaciją, galima teigti, jog tiriamieji veiksmingesnėmis laiko materialines darbuotojų skatinimo priemones. Taip pat pastebėtina, jog kaip veiksmingesnės vertinamos LR vidaus tarnybos statute reglamentuotos, nei tiesioginių vadovų iniciatyva taikomos, VSAT pareigūnų motyvavimo priemonės.



8 pav. Motyvavimo priemonių veiksmingumo vertinimas

Penktasis klausimas: „Kokį poveikį Jums dažniausiai turi gauti paskatinimai?“, leido sužinoti tiriamųjų gautų motyvavimo priemonių parinkimo vertinimą, t.y. ar pritaikyti paskatinimai buvo veiksmingi, tinkamai parinkti (žr. 9 pav.).

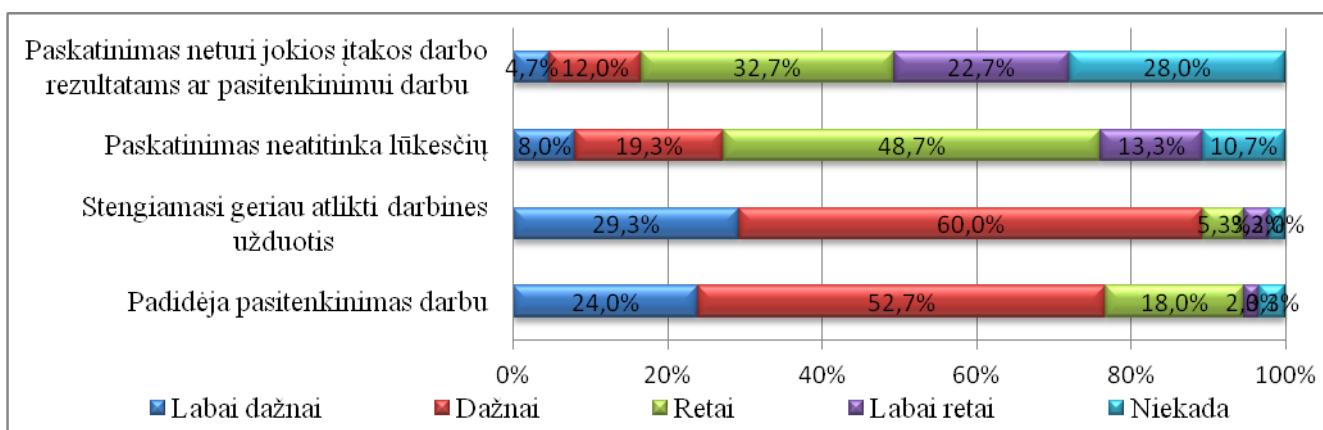
Nustatyta, jog daugiau kaip pusė respondentų gavę paskatinimą dažnai stengėsi geriau atlikti darbinės užduotis (59,3 proc.), padidėjo jų pasitenkinimas darbu (52,7 proc.). Todėl, galima daryti išvadą, kad tiriamųjų atžvilgiu pritaikytos darbuotojų motyvavimo priemonės buvo parinktos tinkamai: gauti paskatinimai turėjo teigiamą įtaką tirtų pareigūnų pasitenkinimui darbu bei darbo rezultatams.

Norint nustatyti ir įvertinti tiriamųjų motyvavimo patirties ir gautų paskatinimo poveikio ryšį SPSS.17 programa buvo apskaičiuotas Spirmano korealiacijos koeficientas, kuris Rudzgienės (2005) teigimu, yra itin naudingas tiriant ryšį, galintį egzistuoti tarp dviejų didėjimo ar mažėjimo tvarka išrikiuotų kintamųjų. Skaičiuojant minėtą koeficientą nustatyta sipri teigiama koreliacija tarp paskatinimo žinybinio ženklu ( $r\ 0,946$ ), vienkartinė pinigine išmoka iki vieno pareigūno vidutinio

darbo užmokesčio dydžio ( $r = 0,764$ ), papildomų apmokamų atostogų suteikimo ( $r = 0,700$ ) ir padidėjusio pasitenkinimo darbu.

Apibendrinus respondentų atsakymus apie pasitenkinimą VSAT taikoma darbuotojų motyvavimo sistema nustatyta, kad tiriamųjų atžvilgiu taikytos motyvavimo priemonės ne visuomet sutapo su tomis, kurias jie įvertino kaip veiksmingas. Todėl, atsižvelgiant į šį faktą, galima teigti, jog apklausti VSAT pareigūnai nėra visiškai patenkinti VSAT taikoma darbuotojų motyvavimo sistema.

Pažymėtina, jog aptariamoje motyvavimo sistemoje išryškėjo ir tam tikri privalumai: daugeliu atvejų tiriamųjų gauti paskatinimai turėjo teigiamos įtakos jų pasitenkinimui darbu bei pastangoms geriau atlikti darbinės užduotis. Taip pat pastebėta stipri koreliacija tarp paskatinimo žinybiniu ženklų, vienkartinę pinigine išmoka iki vieno pareigūno vidutinio darbo užmokesčio dydžio, papildomų apmokamų atostogų suteikimu ir padidėjusio pasitenkinimo darbu, leidžia teigti, jog šios darbuotojų motyvavimo formos VSAT yra vienos svarbiausių pareigūnų pasitenkinimui darbu užtikrinti.

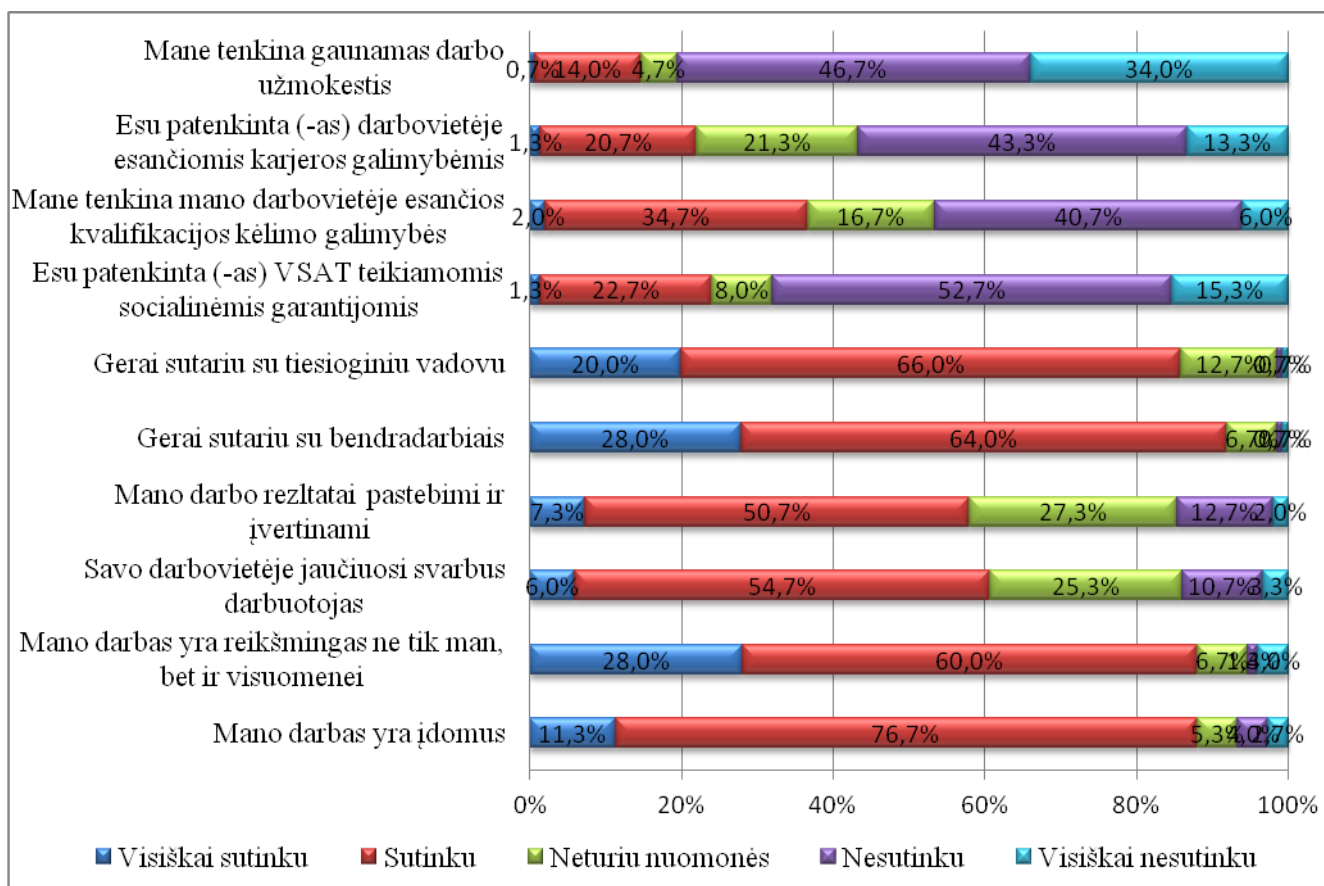


9 pav. Paskatinimų poveikis

Kadangi individų darbo motyvacija yra glaudžiai susijusi su pasitenkinimu darbu, VSAT pareigūnų buvo teirautasi: „Kaip vertinate įvardintus savo darbo aspektus?“. Atsakymų į šį klausimą analizės metu nustatyta (žr. 10 pav.), jog dauguma apklaustųjų savo darbą vertina kaip įdomų (76,7 proc.), reikšmingą visuomenei (60 proc.), palankiai vertina santykius su tiesioginiu vadovu (66 proc.) ir bendradarbiais (64 proc.), taip pat savo darbovietėje jaučiasi svarbiais darbuotojais (54,7 proc.) bei mano, kad jų darbo rezultatai yra pastebimi ir įvertinami (50,7 proc.). Atsižvelgiant į tai, jog su minėtais teiginiais sutiko daugiau nei pusė tiriamųjų, galima teigti, jog jie iš esmės yra patenkinti savo atliekamu darbu.

Pastebėtina, jog apklausti VSAT pareigūnai mažiausiai yra patenkinti VSAT teikiamomis socialinėmis garantijomis (52,7 proc.) gaunamu darbo užmokesčiu (46,7 proc.), bei darbovietėje

esančiomis karjeros (43,3 proc.) ir kvalifikacijos kėlimo (40,7 proc.) galimybėmis. Todėl galima teigti, kad mažiausią pasitenkinimą kelia veiksniai susiję su personalo motyvavimo sistema.



10 pav. Pasitenkinimas darbu

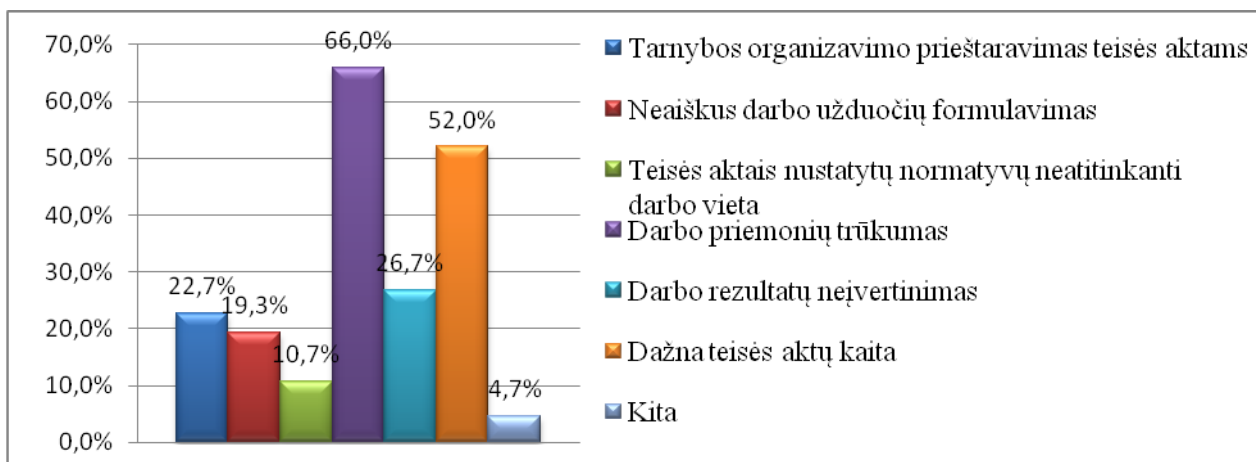
Siekiant atskleisti tarnybos VSAT pasirinkimo motyvų ryšį su tiriamųjų pasitenkinimu darbu, SPSS.17 programa buvo apskaičiuotas Chi-kvadratu kriterijus. Pukėno (2009) teigimu minėtas kriterijus yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų neparametrinių kriterijų, dviejų kintamųjų nepriklausomumui tikrinti. Skaičiuojant Chi-kvadratu kriterijų nustatyti keli esminiai ( $p < 0,01$ ) skirtumai tarp reikšmingų renkantis darbą VSAT ir pasitenkinimo darbu veiksnių (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Skirtumas tarp reikšmingų renkantis darbą VSAT ir pasitenkinimo darbu veiksnių

| Veiksnys                        | P-reikšmė |
|---------------------------------|-----------|
| Profesinio tobulėjimo galimybės | 0,005     |
| Socialinės garantijos           | 0,003     |
| Darbo užmokestis                | 0,002     |

Nustatyta, jog motyvai, dominavę renkantis tarnybą VSAT, šiuo metu vertinami respondentų yra kaip nepasitenkinimą keliantys darbo aspektai. Todėl galima teigti, kad dalis VSAT pareigūnų lūkesčių, kuriuos jie siejo su tarnyba VSAT nėra patenkinti.

Septintasis klausimas, „Kokie veiksniai neigiamai veikia Jūsų darbą?“, skirtas atskleisti labiausiai respondentus demotyvuojančius jų darbo aspektus. Analizuojant atsakymus į šį klausimą nustatyta (žr. 11 pav.), jog daugumos tiriamųjų darbą labiausiai neigiamai veikia darbo priemonių trūkumas (66 proc.) ir dažna teisės aktų kaita (52 proc.).

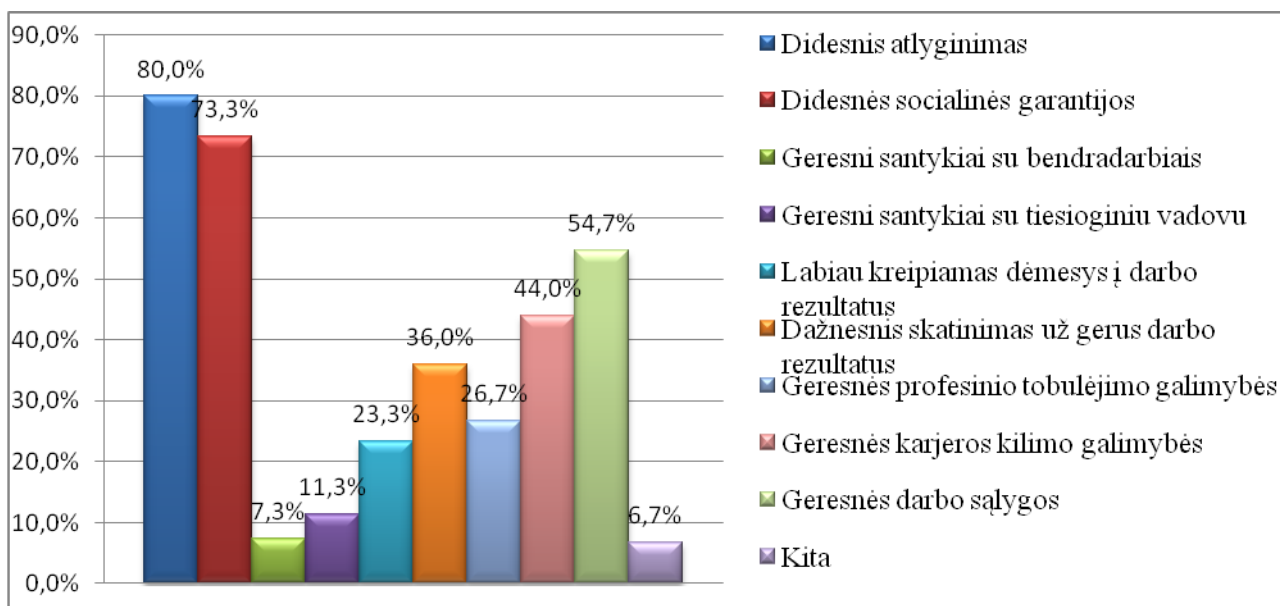


11 pav. Veiksniai, neigiamai įtakoiantys darbą

Aštuntuoju klausimu, „Jūs dirbtumėte geriau, jei:“, siekta identifikuoti veiksnius, kuriems esant padidėtų VSAT pareigūnų darbo motyvacija bei pasitenkinimas darbu. Nustatyta (žr. 12 pav.), jog daugiau nei pusė apklaustųjų dirbtų geriau, jei būtų mokamas didesnis atlyginimas (80 proc.), teikiamos didesnės socialinės garantijos (73,3 proc.) bei pagerėtų darbo sąlygos (54,7 proc.).

Apibendrinant atsakymų į 7-8 klausimus analizės rezultatus, formuluotina išvada, jog darbo užmokestis, socialinės garantijos, bei darbo sąlygos (darbo priemonių trūkumas) yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys VSAT pareigūnų pasitenkinimo darbu trūkumą.

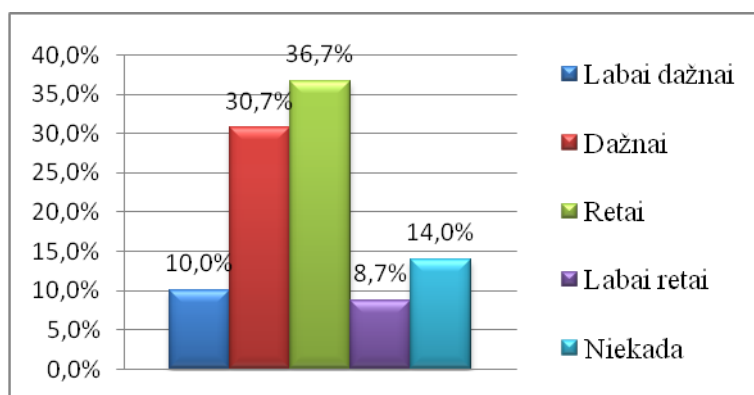
Manytina, jog atsakymų į šiuos klausimus rezultatai suponuoja stiprų poreikį didinti finansavimą VSAT: ypač pareigūnų aprūpinimui darbo priemonėmis bei kvalifikacijos kėlimui. Nes pareigūnai, net ir būdami motyvuoti, nesant reikiamoms darbo priemonėms bei nuolatinėms kvalifikacijos kėlimo sąlygoms, negalės tinkamai įgyvendinti savo funkcijų bei užtikrinti valstybės sienos apsaugos.



12 pav. Veiksniai, kurie padidintų darbo motyvą

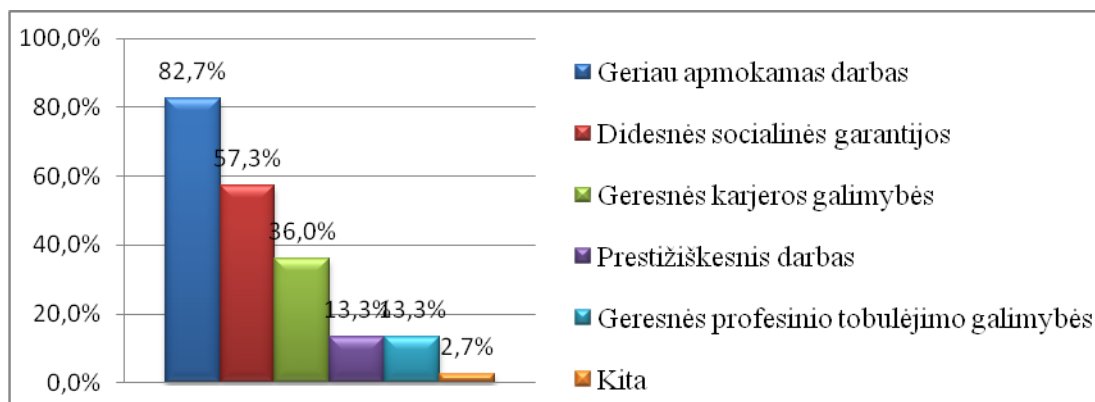
Siekiant atskleisti tiriamųjų demotivacijos ir nepsitenkinimo darbu stiprumą, buvo teirautasi: „Ar dažnai svarstote galimybę keisti darbą?“. Nustatyta (žr. 13 pav.), jog trečdalis respondentų šią galimybę svarsto retai (36,7 proc.), kitas trečdalis – dažnai (30,7 proc.).

Įdomu pastebėti, kad VSAT dirbančios moterys dažniau svarsto galimybę keisti darbą nei vyrai. Apskaičiuotas Spirmeno koeficientas rodo stiprią koreliaciją ( $r = 0,818$ ).



13 pav. Galimybės keisti darbą svarstymas

Taip pat respondentų buvo teirautasi, dėl kokių priežasčių jie ryžtųsi keisti darbą. Daugumos apklaustųjų atsakymai (žr. 10 pav.) į šį klausimą patvirtino anksčiau suformuluotą išvadą, jog VSAT pareigūnų motyvacijai bei pasitenkinimui darbu kritiniai veiksniai yra darbo užmokestis (82 proc.) ir socialinės garantijos (57,3 proc.).



14 pav. Priežastys dėl kurių ryžtusi keisti darbą

Apibendrinus anketinės apklausos rezultatus suformuluotos šios išvados:

- Pagrindiniai veiksniai lėmę respondentų apsisprendimą įsidarbinti VSAT sietini su altruistiniais ir materialinės naudos motyvais.
- Daugumos tiriamųjų motyvavimo patirtis dirbant VSAT yra teigiama: gauti paskatinimai turėjo teigiamos įtakos pasitenkinimui darbu bei pastangoms geriau atlikti darbinės užduotis.
- Tirti VSAT pareigūnai nėra visiškai patenkinti VSAT taikoma darbuotojų motyvavimo sistema. Tiriamųjų atžvilgiu taikytos motyvavimo priemonės ne visuomet jų buvo įvertintos kaip veiksmingos.
- Respondentai yra dalinai patenkinti darbu VSAT. Dalis lūkesčių, dominavusių renkantis tarnybą VSAT, nėra patenkinti. Labiausiai nepasitenkinimą darbu keliantys veiksniai susiję su nepakankamu VSAT finansavimu.

#### 4.3. Interviu rezultatai ir jų aptarimas

Tyrimu siekta išsiaiškinti kaip VSAT Ignalinos rinktinei priklausančiose užkardose dirbančių pareigūnų motyvaciją vertina tiesioginiai vadovai. Analizuojant informantų pasisakymus šiuo klausimu išskirtos keturios kokybinės kategorijos: 1) aukšta motyvacija, 2) vidutinė motyvacija, 3) žema motyvacija, 4) skirtinga motyvacija (žr. 10 lent.).

**10 lentelė. Pavaldžių VSAT pareigūnų motyvacijos vertinimas**

| Kategorijos          | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aukšta motyvacija    | „<...> atlieka kokybiškai <...> dirba sąžiningai <...> atsidavę yra. <...> šaunuoliai <...> mes patenkinti <...>“ (Nr.1)<br><br>„<...> vertinu labai gerai <...> esamą užkardą galiu vertinti, kad geriausia yra motyvacija“. (Nr.6)                         |
| Vidutinė motyvacija  | „<...> kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku. <...> motyvaciją <...> nėra labai didelė“. (Nr.2)<br><br>„<...> kai sumažino atlyginimus ta ir motyvacija tokia gavosi <...> bet kas liečia atliekamas užduotis, aš patenkintas <...>“. (Nr.3) |
| Žema motyvacija      | „Motyvacijos trūksta <...> prastai su motyvacija <...>“. (Nr.5)                                                                                                                                                                                              |
| Skirtinga motyvacija | „<...> kiekvienu atveju priklauso nuo žmogaus <...>“. (Nr.2)<br><br>„Yra labai motyvuoti pareigūnai <...> Yra kurie <...> nepasižymi didele motyvacija, <...> Yra ir viduriukas <...>“. (Nr.4)                                                               |

Du informantai jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją įvertino kaip aukštą: „<...> atlieka kokybiškai <...> dirba sąžiningai <...> atsidavę yra. <...> šaunuoliai yra <...> mes patenkinti <...>“. (Nr.1); „<...> vertinu labai gerai <...> esamą užkardą galiu vertinti, kad geriausia yra motyvacija“. (Nr.6).

Dviejų vadovų nuomone jiems pavaldžių pareigūnų motyvaciją yra vidutinė – „<...> kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku. <...> motyvaciją <...> nėra labai didelė“. (Nr.2); „<...> kai sumažino atlyginimus ta ir motyvacija tokia gavosi <...> bet kas liečia atliekamas užduotis, aš patenkintas <...>“. (Nr.3).

Vieno informanto nuomone pareigūnų motyvacija yra žema: „Motyvacijos trūksta <...> prastai su motyvacija <...>“. (Nr.5).

Dar tu tiriamieji pabrėžė, jog jiems pavaldžių pareigūnų motyvacija yra skirtinga: „<...> kiekvienu atveju priklauso nuo žmogaus <...>“. (Nr.2); „Yra labai motyvuoti pareigūnai <...> Yra kurie <...> nepasižymi didele motyvacija, <...> Yra ir viduriukas <...>“. (Nr.4).

Apibendrinant pasisakymus pastebėtina, jog informantai skirtingai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų darbo motyvaciją: dalis ją vertina kaip aukštą (n=2) arba vidutinę (n=2), dalis kaip skirtingą (n=2), o vieno nuomone motyvacija yra žema (n=1).

Siekiant giliaus išnagrinėti tiesioginių vadovų nuomonę apie jiems pavaldžių pareigūnų motyvaciją, buvo teiraujamasi kokias jie pastebi pareigūnų demotyvacijos apraiškas ir prašoma pateikti

pavyzdžių. Analizuojant informantų pasisakymus buvo išskirtos keturios kokybinės kategorijos: 1) aplaidus tarnybos vykdymas, 2) iniciatyvos stoka, 3) prasti rezultatai ir 4) menka savivertė (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė. VSAT pareigūnų demotyvacijos apraiškos**

| Kategorijos                | Subkategorijos                | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aplaidus tarnybos vykdymas | Pašalinė veikla               | „Tarnybos metu <...> miegantys.“ (Nr.1)<br><br>„<...> galbūt tas miegas <...>. <...> sėdi ten ir filmą žiūri.“ (Nr.2)<br><br>„<...> surandamas miegantis <...>“ (Nr.3)<br><br>„<...> su savim turi <...> išmaniuosius telefonus, juos naudoja aišku ne tarnybos tikslais, o bendravimui socialiniuose tinkluose ir panašiai <...>“ (Nr.4)                                             |
|                            | Pašaliniai daiktai            | „<...> nešiojamą kompiuterį turi, sėdi ten ir filmą žiūri.“ (Nr.2)<br><br>„<...> su savim turi <...> išmaniuosius telefonus, juos naudoja aišku ne tarnybos tikslais, o bendravimui socialiniuose tinkluose ir panašiai <...>“ (Nr.4)                                                                                                                                                 |
|                            | Netinkamas užduočių atlikimas | „<...> nelaiku išeina į „kvadratą“ ar nelaiku ateina <...>. <...> sienos nuostatų punkto nevykdė <...>“ (Nr.3)<br><br>„<...> maskuotės principų nesilaikymas <...>“ (Nr.4)                                                                                                                                                                                                            |
| Iniciatyvos stoka          |                               | „<...> stengiasi jau užsiimti kažkokia veikla civiliam gyvenime, <...> o pas mus tiesiog dirba dėl to, kad gauti visas tas socialines garantijas <...>. <...> dėl tarnybos gerinimo pasiūlymo iš tokios grupės pareigūnų nesulauksi arba jeigu sulauksi, tai labai mažai ir tikrai tokius pasiūlymus, kurie yra vienus pusiai.“ (Nr.4)<br><br>„Nenori tobulėt, nemato tikslo.“ (Nr.5) |
| Prasti rezultatai          |                               | „<...> darbo rezultatai maži <...> mokymosi proceso pasiekti rezultatai nėra aukšti <...>“ (Nr.4)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Menka savivertė            |                               | „<...> pareigūnai pasijaučia nereikalingi ir trukdantys.“ (Nr.6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Pirmoji kategorija, „aplaidus tarnybos vykdymas“, buvo suskirstyta į tris subkategorijas: 1) pašalinė veikla, 2) pašaliniai daiktai ir 3) netinkamas užduočių atlikimas.

Keturi informantai kaip jiems pavaldžių VSAT pareigūnų demotyvacijos apraiškas įvardijo užsiėmimą pašaline veikla tarnybos metu, t.y. miegojimą, bendravimą socialiniuose tinkluose:

„Tarnybos metu <...> miegantys.“ (Nr.1); „<...> galbūt tas miegas <...>. <...> sėdi ten ir filmą žiūri.“ (Nr.2); „<...> surandamas miegantis <...>“ (Nr.3); „<...> su savim turi <...> išmaniuosius telefonus, juos naudoja aišku ne tarnybos tikslais, o bendravimui socialiniuose tinkluose ir panašiai <...>“ (Nr.4).

Du informantai atskleidė, jog pareigūnų demotyvacija pasireiškia tuo, kad jie tarnyboje naudojami pašaliniais daiktais, nesusijusiais su tarnybos vykdymu: „<...> nešiojamą kompiuterį turi, sėdi ten ir filmą žiūri.“ (Nr.2); „<...> su savim turi <...> išmaniuosius telefonus, juos naudoja aišku ne tarnybos tikslais, o bendravimui socialiniuose tinkluose ir panašiai <...>“ (Nr.4)

Dar du tiriamieji teigė, jog motyvacijos stoka pasireiškia netinkamu užduočių atlikimu: „<...> nelaiku išeina į „kvadratą“ ar nelaiku ateina <...>. <...> sienos nuostatų punkto nevykdė <...>“ (Nr.3); „<...> maskuotės principų nesilaikymas <...>“ (Nr.4).

Taip pat du informantai teigė pastebintys jiems pavaldžių VSAT pareigūnų iniciatyvos stoką: „<...> stengiasi jau užsiimti kažkokia veikla civiliam gyvenime, <...> o pas mus tiesiog dirba dėl to, kad gauti visas tas socialines garantijas <...>. <...> dėl tarnybos gerinimo pasiūlymo iš tokios grupės pareigūnų nesulauksi arba jeigu sulauksi, tai labai mažai ir tikrai tokius pasiūlymus, kurie yra vienpusiai.“ (Nr.4); „Nenori tobulėt, nemato tikslo.“ (Nr.5).

Po vieną informantą teigė, kad pareigūnų demotyvacija pasireiškia prastais rezultatais: „<...> darbo rezultatai maži <...> mokymosi proceso pasiekti rezultatai nėra aukšti <...>“ (Nr.4) arba menka savivertė: „<...> pareigūnai pasijaučia nereikalingi ir trukdantys.“ (Nr.6).

Apibendrinus informantų išsakytas mintis galima teigti, jog Ignalinos rinktinei priklausančiose užkardose dirbančių VSAT pareigūnų demotyvacija dažniausiai pasireiškia, aplaidžiu tarnybos vykdymu, t.y. tarnybos metu užsiimama pašaline veikla (n=4), naudojamos pašaliniais daiktais (n=2), netinkamai atliekamos užduotys (n=2).

Siekiant išryškinti tiesioginių vadovų indėlį VSAT pareigūnų motyvavimo procese buvo teiraujamasi: „Kokias darbuotojų motyvavimo priemones taikote, be reglamentuotų Vidaus tarnybos statute? Pateikite pavyzdžių.“. Analizuojant interviu buvo išskirtos dvi kokybinės kategorijos: 1) materialinės motyvavimo priemonės ir 2) nematerialinės motyvavimo priemonės (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė. Motyvavimo priemonės taikomos tiesioginių vadovų iniciatyva**

| Kategorijos                       | Subkategorijos     | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materialinės motyvavimo priemonės | Pamainų planavimas | „<...> atsižvelgti į žmogaus gyvenamąsias vietas <...> planuoti juos į tas pačias pamainas <...> kad jie galėtų kooperotis atvažiuot.“ (Nr.2) |

|                                     |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     |                                 | <p>„&lt;...&gt; visus į vieną pamainą, ir jie vieną dieną vienas su savo transportu, kitą dieną kitas su savo transportu.“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; atsižvelgiama planuojant pamainas, atstumai nemaži, kad žmogui vienam nevažiuot &lt;...&gt;“ (Nr. 5)</p> <p>„&lt;...&gt; stengiesi derinti &lt;...&gt; kad jam vienam nevažiuoti.“ (Nr.6)</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     | Darbo laiko apskaitos derinimas | „Darbo kodeksas leidžia <...> viršvalandžius nubraukti <...> stengiamės, kad pareigūnas tų valandų neprarastų tai atsižvelgiam kažkiek į grafiką <...>“ (Nr.2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                     | Kitų skatintojų paieška         | „<...> kad policija paskatintų, kad savivaldybės meras paskatintų. <...> ieškom kitų priemonių, kad ar ten padėkas duot jiems, ar <...> vardinę kokią dovaną, simbolinę bent kažkokią.“ (Nr.6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Nematerialinės motyvavimo priemonės | Darbo grafiko derinimas         | <p>„&lt;...&gt; reikia tos išeiginės &lt;...&gt; reikia jam ten kažkur išvažiuot, tai žiūrim.“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; visą laiką atsižvelgiam į pareigūnų prašymus, kad jie galėtų tą tarnybą pasikeist reikalui esant.“ (Nr.2)</p> <p>„O kas liečia tarnybos grafiko pakeitimą, tai mes einam į pareigūnų pusę. Jeigu reikia, visada mes pakeičiam &lt;...&gt;“ (Nr.3)</p> <p>„Į darbo grafiką atsižvelgiu iš tos pusės, kad jeigu reikia žmonėms pasikeist tarnybomis.“ (Nr.4)</p> <p>„&lt;...&gt; kitą kart žmogui reikia ir tų išeiginių ir pasikeitimų &lt;...&gt; viskas yra derinama.“ (Nr.6)</p> |
|                                     | Žodinis pagyrimas               | <p>„&lt;...&gt; žodžiu padėkojam už tarnybą &lt;...&gt;“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; pagirt, kad ir paprastą gerą žodį pasakyt &lt;...&gt;“ (Nr.2)</p> <p>„Aišku žodinį pagyrimą &lt;...&gt;“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; žodinė padėka, kur gali kasdieną pasakyt ir padėkot už tarnybą.“ (Nr.6)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     | Neformalus bendravimas          | „pokalbis su pareigūnu, <...> tarkim neformalus <...> galbūt net vienas kitą vadindami TU <...>“ (Nr.4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Pirmoji kategorija buvo išskaidyta į tris subkategorijas: 1) pamainų planavimas, 2) darbo laiko apskaita, 3) kitų skatintojų paieška.

Keturi informantai teigė, jog jiems pavaldžius VSAT pareigūnus skatina planuodami pamainas pagal pareigūnų gyvenamąją vietą: „<...> atsižvelgt į žmogaus gyvenamąsias vietas <...> planuot juos į tas pačias pamainas <...> kad jie galėtų kooperuotis atvažiuot.“ (Nr.2); „<...> visus į vieną pamainą, ir jie vieną dieną vienas su savo transportu, kitą dieną kitas su savo transportu.“ (Nr.3); „<...>

atsižvelgiama planuojant pamainas, atstumai nemaži, kad žmogui vienam nevažiuot <...>“ (Nr. 5); „<...> stengiesi derinti <...> kad jam vienam nevažiuoti.“ (Nr.6).

Vienas tiriamasis nurodė, kad pareigūnus skatina inicijuodamas pareigūnams palankią darbo laiko apskaitą: „Darbo kodeksas leidžia <...> viršvalandžius nubraukti <...> stengiamės, kad pareigūnų tų valandų neprarastų tai atsižvelgiam kažkiek į grafiką <...>“ (Nr.2).

Dar vienas informantas teigė, jog ieško kitų skatintojų – „<...> kad policija paskatintų, kad savivaldybės meras paskatintų. <...> ieškom kitų priemonių, kad ar ten padėkas duot jiems, ar <...> vardinę kokią dovaną, simbolinę bent kažkokią.“ (Nr.6)

Antroji kategorija, „nematerialinės motyvavimo priemonės“, buvo išskaidyta į tris subkategorijas: 1) darbo grafiko derinimas, 2) žodinis pagyrimas, 3) neformalus bendravimas.

Nustatyta, jog penki informantai jiems pavaldžius VSAT pareigūnus motyvuoja derindami darbo grafiką su pareigūnų norais, poreikiais: „<...> reikia tos išeiginės <...> reikia jam ten kažkur išvažiuot, tai žiūrim.“ (Nr.1); „<...> visą laiką atsižvelgiam į pareigūnų prašymus, kad jie galėtų tą tarnybą pasikeist reikalui esant.“ (Nr.2); „O kas liečia tarnybos grafiko pakeitimą, tai mes einam į pareigūnų pusę. Jeigu reikia, visada mes pakeičiam <...>“ (Nr.3); „Į darbo grafiką atsižvelgiu iš tos pusės, kad jeigu reikia žmonėms pasikeist tarnybomis.“ (Nr.4); „<...> kitą kart žmogui reikia ir tų išeiginių ir pasikeitimų <...> viskas yra derinama.“ (Nr.6).

Keturi tiriamieji teigė skatinantys jiems pavaldžius pareigūnus žodiniu pagyrimu: „<...> žodžiu padėkojam už tarnybą <...>.“ (Nr.1); „<...> pagirt, kad ir paprastą gerą žodį pasakyt <...>“ (Nr.2); „Aišku žodinį pagyrimą <...>“ (Nr.3); „<...> žodinė padėka, kur gali kasdieną pasakyt ir padėkot už tarnybą.“ (Nr.6).

Dar vienas vadovas teigė sudarantis sąlygas bendrauti neformaliai: „pokalbis su pareigūnu, <...> tarkim neformalus <...> galbūt net vienas kitą vadindami TU <...>“ (Nr.4).

Apibendrinus analizuotą informaciją teigtina, jog VSAT pareigūnų tiesioginiai vadovai savo iniciatyva taiko tiek materialines, tiek nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones. Populiariausia materialinė motyvavimo priemonė yra pamainų planavimas pagal pareigūnų gyvenamąją vietą, siekiant sumažinti jų kelionės į darbą išlaidas (n=4).

Tuo tarpu tarp nematerialinių motyvavimo priemonių dažniausiai yra taikomos: darbo grafiko derinimas su pareigūnų norais, poreikiais (n=5) ir žodinis pagyrimas (n=4).

Siekiant giliau išanalizuoti tiesioginių vadovų indėlį VSAT pareigūnų motyvavime buvo teiraujamasi: „Į ką atsižvelgdami parenkate atitinkamą motyvavimo priemonę?“. Analizuojant informantų pasisakymus buvo išskirtos dvi kokybinės kategorijos (žr. 13 lentelė) : 1) objektyvūs kriterijai, 2) subjektyvūs kriterijai.

13 lentelė. Veiksniai įtakoję VSAT pareigūnų motyvavimų priemonių parinkimą

| Kategorijos            | Subkategorijos   | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objektyvūs kriterijai  | Darbo rezultatai | <p>„&lt;...&gt; pirmenybė tiems, kurie turi sulaikymą, turi kontrabandines cigaretes ir visa kita.“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; kada pas jį yra išaiškinta ir kontrabandos ir sienos pažeidimų atvejų ir visa kita &lt;...&gt;“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; atsižvelgiam į rezultatus tarnybos &lt;...&gt;“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; kokie yra darbo rezultatai.“ (Nr. 4)</p> <p>„&lt;...&gt; darbo rezultatai &lt;...&gt;“ (Nr.5)</p> <p>„&lt;...&gt; pagal padarytus darbus &lt;...&gt;“ (Nr.6)</p> |
|                        | Kvotos           | <p>„&lt;...&gt; yra ta kvota &lt;...&gt;“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; skatinimas vėlgi yra susijęs su tam tikrom kvotom &lt;...&gt;“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; yra suteiktos galimybės paskatinti tiek pareigūnų tokia forma, tiek pareigūnų tokia forma &lt;...&gt;“ (Nr.4)</p> <p>„&lt;...&gt; yra kvotos nustatytos &lt;...&gt;“ (Nr.5)</p> <p>„&lt;...&gt; yra tos kvotos &lt;...&gt;“ (Nr.6)</p>                                                                                                 |
|                        | Patirtis         | <p>„&lt;...&gt; nėra taip kad vienas pastoviai važiuoja važiuoja, kitas ten niekur.“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; kas mažiau dirba, reiškia dažniau siunčiam tuos į kursus, o kas jau didesnę patirtį turi, rečiau.“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; pagal ištarnautus metus &lt;...&gt;“ (Nr.6)</p>                                                                                                                                                                                                         |
|                        | Darbo specifika  | <p>„&lt;...&gt; pagal punkto specifiką, kas žalią juosta, sienos stebėjimą, reikškia tai pagal žalią juostą.“ (Nr.3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Subjektyvūs kriterijai |                  | <p>„&lt;...&gt; atsižvelgiama yra į tą pareigūno atsidavimą tarnybai &lt;...&gt;“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; jis savo funkcijas atlieka puikiai, o rezultatų tai pas jį nėra. &lt;...&gt; tada vyksta diskusija su rinktine, nu kodėl mes jo negalim paskatinti? &lt;...&gt; prieinam prie bendro kompromiso &lt;...&gt; paskatinam ir tokius.“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; pareigūnas kuris nuolat teikia pasiūlymus dėl tarnybos</p>                                                                 |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>organizavimo gerinimo, į tokį pareigūną žiūri kitaip. &lt;...&gt; sudarai pamainas pagal gyvenamąsias vietas &lt;...&gt; tenka išardyti tai &lt;...&gt; po viso šito pareigūnas jaučiasi dar blogiau negu prieš paskiriant dirbti į vieną pamainą.“ (Nr.4)</p> <p>„&lt;...&gt; žiūri kas turėjo didžiausią indėlį &lt;...&gt;“ (Nr.6)</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pirmoji kategorija buvo išskaidyta į keturias subkategorijas: 1) darbo rezultatai, 2) kvotos, 3) patirtis, 4) darbo specifiška.

Analizuojant interviu nustatyta, jog visi tiriamieji parinkdami atitinkamą jiems pavaldžių pareigūnų motyvavimo priemonę, atsižvelgia į pareigūnų darbo rezultatus: „<...> pirmenybė tiems, kurie turi sulaikymą, turi kontrabandinės cigaretės ir visa kita.“ (Nr.1); „<...> kada pas jį yra išaiškinta ir kontrabandos ir sienos pažeidimų atvejų ir visa kita <...>“ (Nr.2); „<...> atsižvelgiam į rezultatus tarnybos <...>“ (Nr.3); „<...> kokie yra darbo rezultatai.“ (Nr.4); „<...> darbo rezultatai <...>“ (Nr.5); „<...> pagal padarytus darbus <...>“ (Nr.6).

Penki tiriamieji teigė atsižvelgiantys į rinktinės nustatytas kvotas: „<...> yra ta kvota <...>“ (Nr.1); „<...> skatinimas vėlgi yra susijęs su tam tikrom kvotom <...>“ (Nr.2); „<...> yra suteiktos galimybės paskatinti tiek pareigūnų tokia forma, tiek pareigūnų tokia forma <...>“ (Nr.4); „<...> yra kvotos nustatytos <...>“ (Nr.5); „<...> yra tos kvotos <...>“ (Nr.6).

Trys tiriamieji, siūsdami jiems pavaldžius pareigūnus kelti kvalifikacijos, sakė atsižvelgiantys į jų patirtį: „<...> nėra taip kad vienas pastoviai važiuoja važiuoja, kitas ten niekur.“ (Nr.1); „<...> kas mažiau dirba, reiškia dažniau siunčiam tuos į kursus, o kas jau didesnę patirtį turi, rečiau.“ (Nr.3); „<...> pagal ištarnautus metus <...>“ (Nr.6); vienas – į darbo specifiką: „<...> pagal punkto specifiką, kas žalią juosta, sienos stebėjimą, reikškia tai pagal žalią juostą.“ (Nr.3).

Keturi informantai, parinkdami VSAT pareigūnų motyvavimo priemones, taiko subjektyvius kriterijus: „<...> atsižvelgiama yra į tą pareigūno atsidavimą tarnybai <...>“ (Nr.1); „<...> jis savo funkcijas atlieka puikiai, o rezultatų tai pas jį nėra. <...> tada vyksta diskusija su rinktine, nu kodėl mes jo negalim paskatinti? <...> prieinam prie bendro kompromiso <...> paskatinam ir tokius.“ (Nr.3); „<...> pareigūnas kuris nuolat teikia pasiūlymus dėl tarnybos organizavimo gerinimo, į tokį pareigūną žiūri kitaip. <...> sudarai pamainas pagal gyvenamąsias vietas <...> tenka išardyti tai <...> po viso šito pareigūnas jaučiasi dar blogiau negu prieš paskiriant dirbti į vieną pamainą.“ (Nr.4); „<...> žiūri kas turėjo didžiausią indėlį <...>“ (Nr.6).

Apibendrinant empirinio tyrimo metu gautą informaciją, teigtina, jog VSAT pareigūnų motyvavimo priemonių parinkimui yra taikomi tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs kriterijai. Pažymėtina, jog informantų įvardintais objektyviais kriterijais visuomet vadovaujamasi parenkant motyvavimo

priemonės, reglamentuotas LR Vidaus tarnybos statute. Tuo tarpu subjektyvūs kriterijai dažniausiai naudojami parenkant motyvavimo priemones, kurios nėra reglamentuotos minėtame statute, tačiau yra taikomos tiesioginių VSAT pareigūnų vadovų iniciatyva.

Pastebėtina, jog dažniausiai taikomi (n=6) objektyvūs kriterijai yra pareigūnų darbo rezultatai, matuojami sulaikytų pažeidėjų, kontrabandinių krovinių skaičiumi ir pan. bei rinktinės nustatytos kvotos (n=5). Subjektyvūs - atsidavimas tarnybai, puikus funkcijų atlikimas, pasiūlymų dėl tarnybos organizavimo gerinimo teikimas, subjektyvus indėlio į bendrą rezultatą ar parinktos skatinimo priemonės galimų neigiamų pasekmių vertinimas.

Paskutiniuoju interviu klausimu, siekta sužinoti tiesioginių vadovų siūlymus, kurie padidintų jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją. Atsakydami į šį klausimą informantai atskleidė problemas, kurios jų manymu menkina VSAT pareigūnų motyvaciją.

Analizuojant šias problemas buvo išskirtos keturios kokybinės kategorijos: 1) motyvavimo sistemos trūkumai, 2) finansavimo stoka, 3) nepakankamas VSAT pareigūnų vertinimas ir 4) organizacinės spragos (žr. 3 priedas).

Pirmoji kategorija buvo išskaidyta į tris subkategorijas: 1) motyvavimo priemonių taikymo apribojimai, 2) motyvavimo priemonių parinkimo neadekvatumas ir 3) materialinių motyvavimo priemonių stoka.

Dauguma informantų kaip problematišką veiksni, mažinantį VSAT pareigūnų motyvaciją, įvardijo tai, kad yra apribotos jų galimybės skatinti pareigūnus LR Vidaus tarnybos statute reglamentuotomis motyvavimo priemonėmis: „Jokių premijų, jokių apmokamų atostogų.“ (Nr.1); „<...> piniginių premijų panaikinimas <...> automatiškai visus įtakoja.“ (Nr.2); „<...> nežinau kodėl šykšti aplamai mūsų tų padėkų ir visa kita.“ (Nr.3); „<...> teoriškai yra numatytos tos skatinimo formos, jos visos yra, bet per retai taikomos <...>“ (Nr.4); „<...> paskatinimo priemonės įgyvendinamos, tiesiog, kad jom negalima paskatinti tiek, kiek norėtum.“ (Nr.6). Įdomu pastebėti, jog vienas tiriamasis turėjo priešingą nuomonę: „Kaip ir užtenka. <...> Iki 2008m net ir per daug buvo, reikėjo ieškoti geriausių iš blogiausių.“ (Nr.5)

Du informantai teigė, jog problemas kelia neadekvatus motyvavimo parinkimas: „<...> pareigūnų skatinimas garbės raštais, nu... jis iš tiesų gerai, <...> bet jeigu tas pastoviai pastoviai <...>“ (Nr.1); „<...> tarkim pareigūnas per 15 tarnybos metų susirenka 10 padėkų, tai jam 11 padėka kaip ir nelabai tinkama.“ (Nr.4).

Dar du tiriamieji akcentavo materialinių motyvavimo priemonių stoką: „<...> būtų papildomai kažkiek tai lėšų paskatinti, tai būtų visai kitaip. <...> litukas niekam nepamaišo.“ (Nr.1); „<...> per retai taikomos, ypač tos, kurios susijusios su realia, <...> apčiuopiama nauda.“ (Nr.4).

Antroji kategorija – finansavimo stoka, buvo suskirstyta į tris subkategorijas: 1) mažas darbo užmokestis, 2) sumažintos socialinės garantijos, 3) nepakankamas tarnybos aprūpinimas.

Keturių informantų nuomonė jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją neigiamai įtakojančią veiksnys yra mažas darbo užmokestis: „<...> atlyginimai sumažinti, jie nedidėja, poreikiai keičiasi, kainos auga <...>“ (Nr.1); „<...> gauna 1300 litų tik atėjęs, tai kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku.“ (Nr.2); „<...> kadangi prasidėjus krizei, kai sumažino atlyginimus ta ir motyvacija tokia gavosi.“ (Nr.3); „Darbas nėra pakankamai apmokamas.“ (Nr. 5).

Vieno informanto nuomone motyvaciją neigiamai įtakoja sumažintos socialinės garantijos: „<...> pareigūno susirgimo, ligos atveju buvo mokama vidutinis darbo užmokestis, o dabar tikrai 80 procentų.“ (Nr.3).

Dar trys tiriamieji problemas įžvelgė nepakankame tarnybos aprūpinime: „<...> aprūpinimas <...> uniformom <...> kuro pakankamu kiekiu transporto priemonėm, <...> specialiom priemonėm <...> dabar yra labai sudėtinga situacija su šituo dalyku.“ (Nr.2); „<...> mes galėdavom nuvažiuot į pamainą iki 120km, dabar per pusę tiek galim nuvažiuot <...> taip pat ir transportas genda, o lėšų tvarkymui nepakanka.“ (Nr.3); „<...> dėl neperšaunamų liemenių, dėl nuo peilių, ten nuo dūrių ir panašiai visas tas gauta kažkada, labai seniai <...> pažeidėjai tą turi, mes to – nebeturim <...>“ (Nr.6).

Trijų tyrime dalyvavusių užkardų vadovų nuomone motyvacijai neigiamą įtaką daro nepakankamas darbo VSAT vertinimas: „<...> valstybės požiūris čia į pareigūnus <...> taupyt galima jau iki tam tikros ribos <...> kada atlyginimai sumažinti, jie nedidėja, poreikiai keičiasi, kainos auga <...> o alga mūsų liko ten kažkur tai...“ (Nr.1); „<...> pareigūnas, kuris vykdo pakankamai atsakingas užduotis ir nešioja ginklą ir gali susidurti su pavojum kasdien savo darbe, ir pradžioj sakykim gauna 1300 litų tik atėjęs, tai kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku.“ (Nr.2); „<...> valstybės požiūrio problema <...> jeigu kas nors atsitinka ir nepavyksta, tai būna nu kaip burbulas išpučiamas, o geri darbai greitai pamirštami.“ (Nr.6).

Ketvirtoji kategorija – organizacinės spragos buvo suskaidyta į tris subkategorijas: 1) pareigūnų atrankos trūkumai, 2) karjeros apribojimai ir 3) darbo monotonija.

Vieno informanto įsitikinimu žema VSAT pareigūnų motyvacija yra susijusi su pareigūnų atrankos trūkumais, t.y., kad į VSAT dažnai priimami būsimu darbu nemotyvuoti asmenys: „Ateina baigę vidurinę, jeigu atitinka sveikatos būklę, turi fizinį pasirengimą. Atidirba, valdiškas darbas. Dauguma ateina, kad darbą turėtų, socialinės garantijos, darbas vietoj.“ (Nr.5).

Trys tiriamieji mano, kad jiems pavaldžių pareigūnų motyvaciją neigiamai įtakoja karjeros VSAT apribojimai: „Yra ten pareigūnų, kurie baigė ten ir bakalaurus ir magistrus jau, bet jie vaikšto paprasčiausiais pasieniečiais, kadangi negali paprasčiausiai eit toliau, konkursai nevyksta, atrankos

nevyksta.“ (Nr.2), „<...> kategorijų nesuteikia, nesvarbu ar stengiesi, ar ne.“ (Nr. 5), „<...> dauguma dabar turi išsilavinimus ir turi tas savybes, kad galėtų kilt aukščiau, bet kitą kart kelias tas užsikerta <...> neskelbia konkursų <...>“ (Nr.6).

Dar dviejų tiriamųjų nuomone neigiamą įtaką darbo motyvacijai VSAT daro darbo monotonija: „<...> mūsų darbas yra pakankamai monotoniškas <...> faktiškai per eilę metų visą tą ruožą visus tuos niuansus tarnybos žinai <...>“ (Nr.2), „<...> kai tu atbūni ten 14 valandų ar ten parą ir nieko nevyksta, vykda tikrai tą prevenciją, tai, tai yra kitokie įspūdžiai.“ (Nr.6).

Įdomu pastebėti, jog du informantai, kalbėdami apie jiems pavaldžių VSAT pareigūnų demotyvaciją skatinančius veiksnius, išskyrė ir veiksnius, kurie jų manymu teigiamai įtakoja motyvaciją: „<...> darbo sąlygos <...> pakankamai neblogos aš manau, kad paėmus tas pačias ir patalpas ir tą kasdieninę tarnybą, ir tas pačias transporto priemonės, visa tai kaip ir maloniau jaustis <...>“ (Nr.2); „<...> o kur dabar darbą tokį surasi: atlyginimas garantuotas, socialinės garantijos, už kelionės išlaidas apmoka <...> manyčiau, kad nėra jau taip labai sunku ir dirbt tame pačiame pasienyje. Dar ir skatinami pareigūnai yra įvairių švenčių, pasieniečių dienos proga <...>“ (Nr.3)

Apibendrinus analizuotą informaciją galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, mažinantys VSAT pareigūnų motyvaciją, yra LR Valstybės tarnybos statute reglamentuotų motyvavimo priemonių taikymo apribojimai (n=5), mažas pareigūnų darbo užmokestis (n=4). Nemažiau svarbūs veiksniai, neigiamai įtakoiantys pareigūnų motyvaciją yra nepakankamas tarnybos aprūpinimas (n=3), nepakankamas VSAT pareigūnų vertinimas (n=3) bei VSAT pareigūnų karjeros apribojimai (n=3).

Interviu metu visi informantai pateikė siūlymus, kurių realizavimas jų manymu padidintų jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją. Analizuojant šiuos siūlymus buvo išskirtos penkios kokybinės kategorijos (žr. 14 lentelė): 1) finansavimo didinimas, 2) žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimas, 3) tarnybos organizavimo efektyvinimas, 4) teisinio reglamentavimo gerinimas, 5) požiūrio į tarnybą VSAT kaita.

**14 lentelė. Siūlymai VSAT pareigūnų motyvacijos didinimui**

| Kategorijos | Subkategorijos                  | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | Atlyginimų kėlimas              | „<...> susiję <...> su atlyginimų dydžiu <...>“ (Nr.2)                                                                                                                                                                                   |
|             | Socialinių garantijų gausinimas | „<...> reikia socialines garantijas, nedarbingumo apmokėjimą nors į 2008 metų tą lygį sugrąžinti.“ (Nr.1)<br><br>„Socialinės garantijos, kurios dabar yra vat tas projektas Statuto, jeigu jas priimtų Seimas tai tikrai būtų motyvacija |

|                                                  |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansavimo didinimas                            |                                           | geresnė pareigūnų. <...> naujam projekte, yra naujų socialinių garantijų.“ (Nr.3)                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                  | Aprūpinimo tarnybos priemonėmis didinimas | „<...> aprūpinimas ir tom pačiom uniformom ir tais pačiais, kuro pakankamu kiekiu transporto priemonėm, tam pačiom priemonėm, specialiom priemonėm.“ (Nr.2)                                                                                                                                                               |
|                                                  | Materialinių motyvavimo priemonių plėtra  | „<...> gauti kažkokį tai daiktą tai yra malonu, kai kuriems tai yra maloniau negu gaut padėką.“ (Nr.4)<br><br>„Statuto projektas. Ten stipriai pinigine išraiška numatyta. Viskas gerai bus jei priims.“ (Nr. 5)<br><br>„<...> kad tas finansavimas nemažėtų <...> kad pareigūnus kiek įmanoma galėtų paskatinti.“ (Nr.6) |
| Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimas | Karjeros galimybių plėtra                 | „<...> pajudėtų kažkas tai, ar karjera.“ (Nr.2)<br><br>„<...> kad būtų aiški ta karjera pareigūnams <...> kad galėtų kilt aukščiau <...>“ (Nr.6)                                                                                                                                                                          |
|                                                  | Dažnesnis darbinės veiklos vertinimas     | „Kiekvienais metais vertinimas <...> kas met rezultatai, stipriai motyvuos aš galvoju.“ (Nr. 5)                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                  | Kvalifikacijos kėlimo galimybių plėtra    | „<...>kursai, seminarai, išvykos ar praktiniai užsiėmimai, teoriniai <...> kad šitas nuolat vyktų. <...> bendravimo su kolegomis iš kitų kampelių, patirties pasidalinimas ar net gi pamatymas.“ (Nr.6)                                                                                                                   |
| Tarnybos organizavimo efektyvinimas              |                                           | „Kad tarnyba nemonotonija pasidarytų <...>“ (Nr.6)                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Teisinio reglamentavimo gerinimas                |                                           | „<...> teisės aktus reikia keist <...>“ (Nr.1)<br><br>„<...> pakankamai gerai yra <...> suformuotos formos motyvavimo, Statute, tik reikėtų rast galimybes jas visas taikyt.“ (Nr.4)                                                                                                                                      |
| Požiūrio į tarnybą VSAT kaita                    |                                           | „Kad tas požiūris būtų kitoks ir suprastų tikrai kokia yra mūsų specifika <...>“ (Nr.6)                                                                                                                                                                                                                                   |

Kategorija „finansavimo didinimas“ buvo suskirstyta į keturias subkategorijas: 1) atlyginimų kėlimas, 2) socialinių garantijų gausinimas, 3) aprūpinimo tarnybos priemonėmis didinimas, 4) materialinių motyvavimo priemonių plėtra.

Vieno informanto manymu jam pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją padidintų atlyginimų pakėlimas: „<...> susiję <...> su atlyginimų dydžiu <...> (Nr.2). Dar vieno tiriamojo nuomone – aprūpinimo tarnybos priemonėmis didinimas: <...> aprūpinimas ir tom pačiom uniformom ir tais

pačiais, kuro pakankamu kiekiu transporto priemonėm, tam pačiom priemonėm, specialiom priemonėm.“ (Nr.2).

Du tiriamieji siūlė gausinti socialines garantijas: „<...> reikia socialines garantijas, nedarbingumo apmokėjimą nors į 2008 metų tą lygį sugrąžinti.“ (Nr.1); „Socialinės garantijos, kurios dabar yra vat tas projektas Statuto, jeigu jas priimtų Seimas tai tikrai būtų motyvacija geresnė pareigūnų. <....> naujam projekte, yra naujų socialinių garantijų.“ (Nr.3).

Dar trys – plėtoti materialines motyvavimo priemones: „<...> gauti kažkokį tai daiktą tai yra malonu, kai kuriems tai yra maloniau negu gaut padėką.“ (Nr.4); „Statuto projektas. Ten stipriai pinigine išraiška numatyta. Viskas gerai bus jei priims.“ (Nr.5); „<...> kad tas finansavimas nemažėtų <...> kad pareigūnus kiek įmanoma galėtų paskatint.“ (Nr.6).

Kategorija „žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimas“ buvo suskaidyta į tris subkategorijas: 1) karjeros galimybių plėtra, 2) dažnesnis darbinės veiklos vertinimas, 3) kvalifikacijos kėlimo galimybių plėtra.

Du informantai kelti VSAT pareigūnų motyvaciją siūlė plečiant jų karjeros galimybes: „<...> pajudėtų kažkas tai, ar karjera.“ (Nr.2); „<...> kad būtų aiški ta karjera pareigūnams <...> kad galėtų kilt aukščiau <...>“ (Nr.6). Vienas informantas - dažnesnį darbinės veiklos vertinimą: „Kiekvienais metais vertinimas <...> kas met rezultatai, stipriai motyvuos aš galvoju.“ (Nr. 5) dar vienas - kvalifikacijos kėlimo galimybių plėtrą: „<...> kursai, seminarai, išvykos ar praktiniai užsiėmimai, teoriniai <....> kad šitas nuolat vyktų. <...> bendravimo su kolegomis iš kitų kampelių, patirties pasidalinimas ar net gi pamatymas.“ (Nr.6).

Vienas informantas, siekiant padidinti VSAT pareigūnų motyvaciją, siūlė efektyvinti tarnybos organizavimą: „Kad tarnyba nemonotonija pasidarytų <...>“ (Nr.6); ir keisti požiūrį į tarnybą VSAT: „Kad tas požiūris būtų kitoks ir suprastų tikrai kokia yra mūsų specifika <...>“ (Nr.6).

Dar dviejų vadovų nuomone jiems pavaldžių VSAT pareigūnų darbo motyvacija padidėtų, jei pagerėtų teisinis motyvavimo sistemos reglamentavimas: „<...> teisės aktus reikia keist <...>“ (Nr.1); „<...> pakankamai gerai yra <...> suformuotos formos motyvavimo, Statute, tik reikėtų rast galimybes jas visas taikyt.“ (Nr.4)

Apibendrinus analizuotą informaciją galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, kurie padidintų VSAT pareigūnų motyvaciją yra susiję su materialinių motyvavimo priemonių plėtra (n=3) bei socialinių garantijų gausinimu (n=3).

Apibendrinus interviu metu gautą informaciją, formuluotinos šios išvados:

- Dalis tiesioginių vadovų neadekvačiai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvacijos stokos įtaką darbo rezultatams, efektyvumui: visi vadovai teigia pastebintys demotyvacijos apraiškas, tačiau dalis jų mano, kad motyvacija yra aukšta, darbo rezultatai geri.
- Tiesioginiai vadovai turi svarų indėlį VSAT pareigūnų motyvavimo procese. Visi vadovai taiko ne tik LR vidaus tarnybos statute numatytas motyvavimo priemones, bet ir stengiasi kelti pareigūnų motyvaciją teisiškai neprivalomomis, pačių inicijuotomis motyvavimo priemonėmis. Parenkant motyvavimo priemones dažniau atsižvelgiama į objektyvius kriterijus, tačiau kartais taikomi ir subjektyvūs kriterijai, keliantys grėsmę nepaskatintų pareigūnų motyvacijos smukimui.
- Pagrindiniai tobulintini aspektai, siekiant padidinti VSAT pareigūnų motyvaciją, yra finansavimo VSAT didinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, tarnybos organizavimo, teisinio reglamentavimo tobulinimas bei požiūrio į tarnybą VSAT kaita.

#### **4.4. Anketavimo ir interviu rezultatų palyginimas**

Lyginant anketinės apklausos bei interviu rezultatus nustatyta, kad tiek VSAT pareigūnai, tiek jų tiesioginiai pagrindiniais veiksniais, mažinančiais VSAT pareigūnų motyvaciją, įvardija nepakankamą darbo užmokestį, mažas socialines garantijas, karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybių apribojimus bei nepakankamą aprūpinimą darbo priemonėmis. Todėl galima teigti, jog tiesioginiai VSAT pareigūnų vadovai adekvačiai vertina veiksnius, neigiamai įtakančius jiems pavaldžių pareigūnų motyvaciją.

Analzuojant interviu nustatyta, jog tiesioginiai vadovai motyvavimo priemones parenka atsižvelgdami tiek į objektyvius (pvz.: darbo rezultatai, kvotos ir t.t.), tiek į subjektyvius (pvz.: atsidavimas tarnybai, pasiūlymų dėl tarnybos organizavimo gerinimo teikimas ir pan.) kriterijus. Galima teigti, jog minėti kriterijai yra efektyvūs, nes anketinės apklausos rezultatai rodo, jog daugeliu atveju parinktos motyvavimo priemonės turėjo teigiamos įtakos VSAT pareigūnų pasitenkinimui darbu, pastangoms geriau atlikti darbinės užduotis be to, gauti paskatinimai retai neatitiko pareigūnų lūkesčių.

Interviu metu nustatyta, jog tiesioginiai vadovai VSAT pareigūnų motyvaciją stengiasi pakelti taikydami teisiškai nereglamentuotas, pačių inicijuotas motyvavimo priemones. Tačiau anketinės apklausos rezultatai rodo, jog LR vidaus tarnybos statute reglamentuotos motyvavimo priemonės VSAT pareigūnų yra vertinamos kaip efektyvesnės, nei tos, kurios taikomos jų tiesioginių vadovų iniciatyva.

Tiesioginiai vadovai jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją vertino skirtingai: vienų manymu ji aukšta, kitų - vidutinė, žema dar kitų manymu yra pareigūnų su skirtingomis motyvacijomis. VSAT pareigūnų atsakymai anketinėje apklausoje rodo, kad dauguma jų yra iš esmės, vidutiniškai patenkinti darbu. Atsižvelgiant į šį faktą teigtina, jog dalis tiesioginių vadovų neadekvačiai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją.

## IŠVADOS

Atlikta mokslinės literatūros, dokumentų analizė bei empirinis tyrimas leidžia teigti, kad:

1. Motyvacija apibrėžtina kaip sudėtingas iš kelių etapų susidedantis procesas, įtakojantis individo elgesį. Motyvacija individo darbinėje veikloje ypatingai svarbi, nes įtakoja jos kokybę, efektyvumą, pasitenkinimą darbu.  
Siekiant veiksmingai motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti motyvacijos procesą, jo įtaką individo darbinei veiklai, suvokti ir identifikuoti individų su darbu siejamus poreikius bei parinkti ir taikyti atitinkamas motyvavimo priemones ir būdus šiems poreikiams patenkinti.
2. Valstybės tarnautojų motyvacija yra unikali - pagrindiniai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai yra susiję su esminiu valstybės tarnybos tikslu – tarnavimu viešajam interesui. Personalo motyvacija valstybės tarnyboje lemia kokybišką ir efektyvą valstybės funkcijų atlikimą, nuo ko didele dalimi priklauso visuomenės gerovė.
3. Lietuvoje valstybės sienos apsaugai skiriamas ypatingas dėmesys: priimti specialūs nacionaliniai teisės aktai, pasirašytos sutartys su kaimyninėmis valstybėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, įsteigta speciali tarnyba (VSAT) valstybės sienų apsaugos užtikrinimui.  
Siekiant užtikrinti efektyvią Lietuvos valstybės sienų apsaugą ypatingas dėmesys turi būti skiriamas šį darbą atliekančiųjų motyvacijai. Tačiau, kaip rodo analizuota informacija, VSAT pareigūnų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi: teisinis motyvavimo sistemos reglamentavimas turi sparagų, VSAT pareigūnai nėra patenkinti esama motyvavimo sistema.
4. Esminiai motyvai lemiantys pareigūnų apsisprendimą įsidarbinti VSAT šiuo metu nėra realizuojami. Pagrindiniai veiksniai lemiantys empiriniame tyrime dalyvavusių pareigūnų nepasitenkinimą esama motyvavimo sistema susiję su nepakankamu VSAT finansavimu. Pareigūnai labiausiai stokoja didesnių atlyginimų ir socialinių garantijų, materialinių skatinimo priemonių, aprūpinimo tarnybos priemonėmis bei galimybių kilti karjeros srityje.
5. VSAT Ignalinos rinktinei priklausančiose užkardose dirbančių pareigūnų darbo motyvaciją teigiamai įtakoja palankus mikroklimatas darbovietėje, darbo turinys, tiesioginių vadovų iniciatyva taikomos motyvavimo priemonės.
6. Visi tiesioginiai vadovai aktyviai dalyvauja VSAT Ignalinos rinktinės pareigūnų motyvavimo procese: stengiasi kelti pareigūnų motyvaciją teisiškai neprivalomomis, pačių inicijuotomis motyvavimo priemonėmis. Tačiau, dalis tiesioginių vadovų neadekvačiai vertina jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvaciją, motyvacijos stokos įtaką darbo rezultatams, efektyvumui.

## REKOMENDACIJOS

Pateiktos išvados leidžia formuluoti eilę rekomendacijų, galinčių įtakoti VSAT pareigūnų motyvaciją:

### 1. Lietuvos Respublikos finansų ministerijai:

- Rengiant Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo projektą, numatyti didesnę finansavimą VSAT. Užtikrinant efektyvią Lietuvos Respublikos sienos apsaugą, papildomos lėšos turi būti skiriamos: VSAT pareigūnų atlyginimų ir socialinių garantijų didinimui; pakankamam aprūpinimui moderniomis tarnybos atlikimo priemonėmis; visų Vidaus tarnybos statute reglamentuotų pareigūnų skatinimo formų realizavimo užtikrinimui.

### 2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai:

- Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, jog daugumos pareigūnų darbo motyvaciją neigiamai įtakoja nepalankios karjeros galimybės VSAT. Siekiant išspręsti šią problemą siūloma teisės aktais susieti tarnybinės veiklos, sugebėjimų vertinimą su pareigūnų karjera bei kasmet rengti VSAT pareigūnų atestacijas. Atestacijų metu „labai gerai“ įvertinus pareigūnų tarnybinės veiklos rezultatus, kompetenciją, profesionalumą, turimą kvalifikaciją – suteikti jiems pirmenybę, užimant aukštesnes pareigas.
- VSAT pareigūnų motyvaciją padidintų darbo monotonijos įveikimas, todėl rekomenduojama teisiškai reglamentuoti nuolatinį pareigūnų atliekamų pasienio sargybos rūšių kaitumą: stebėjimo poste tarnybą atliekančius pareigūnus periodiškai perkelti į pasienio tikrinimo postą ir atvirkščiai, iš pasalos į patrulį ir t.t. Taip pat siūloma kas tam tikrą laikotarpį (pvz: kasmet), apmokant visas su tuo susijusias išlaidas, laikinai (pvz.: mėnesiui), pareigūnus perkelti į lygiavertes pareigas kitose užkardose ar rinktinėse.

### 3. Valstybės sienos apsaugos tarnybai:

- Sprendžiant problemas, susijusias su nepakankamu tarnybos VSAT vertinimu, siūloma nuolat informuoti visuomenę apie darbo VSAT specifiką, jo reikšmę valstybės ir piliečių gerovei, pareigūnų pasiekimus, jų motyvavimo būtinumą efektyviam funkcijų atlikimui. Ši rekomendacija įgyvendintina užmezgant ir plėtojant bendradarbiavimą su tiek šalies, tiek savivaldybių mastu veikiančia žiniasklaida. Minėta informacija apie VSAT, visuomenę turėtų plačiau pasiekti internete, televizijoje, radijuje, laikraščiuose ir kitose visuomenės informavimo priemonėse.

- Siekiant aukštos pareigūnų motyvacijos, turi būti užtikrintas VSAT motyvavimo sistemos efektyvumas. Šiuo tikslu visos šalies mastu turi būti periodiškai atliekami empiriniai motyvacijos tyrimai, kurie leistų identifikuoti VSAT pareigūnų darbo motyvaciją teigiamai ir neigiamai įtakančius veiksnius. Motyvacijos tyrimų rezultatų pagrindu turi būti tobulinama VSAT motyvavimo sistema: stiprinami motyvaciją palaikantys bei eliminuojami demotyvuojantys veiksniai.

#### 4. VSAT Ignalinos rinktinės pareigūnų tiesioginiams vadovams:

- Inicijuoti VSAT Ignalinos rinktinės pareigūnų motyvavimo priemonių rinkinio plėtrą. Užmegzti ryšius ir įtraukti savivaldybes, vietos gyventojų bendruomenes, privataus sektoriaus institucijas ir kitas struktūras į VSAT pareigūnų motyvavimo procesą. Šios struktūros prie pareigūnų darbo rezultatų įvertinimo, motyvacijos didinimo galėtų prisidėti teikdamos padėkas, organizuodamos padėkos renginius pareigūnams, prisidėdamos aprūpinimu tarnybos atlikimo priemonėmis ir pan.
- VSAT Ignalinos rinktinės pareigūnų darbo motyvacijai palaikyti ypač reikšmingos yra jų tiesioginių vadovų savanoriška iniciatyva taikomos motyvavimo priemonės tokios kaip: pamainų organizavimas pagal gyvenamąsias pareigūnų vietas, žodiniai pagyrimai ir pan. Todėl tiesioginiai vadovai turi tarpusavyje bendrauti šiuo klausimu, nuolat keistis idėjomis, patirtimi apie savo iniciatyva taikomas pareigūnų motyvavimo priemones, jų veiksmingumą. Kartu ieškoti naujų priemonių ir būdų tiesiogiai pavaldžių pareigūnų motyvacijos didinimui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000, p. 228. ISBN 9986-13-814-0.
2. **Bitinas B. Ir kt.** Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008. – ISBN 9789986312581.
3. **Bučionienė I.** Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996, p.76. – ISBN 9986-13-434-X.
4. **Chlivickas E.** Biurokratinio personalo mokymas ir kompetencijų tobulinimas// Biurokratija demokratinėje visuomenėje: vadovėlis. Ats. red. Raipa. A. – Kaunas: Technologija, 2011, p. 165-181. – ISBN 978-609-02-0176-3.
5. **Chmiel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p.479. – ISBN 9986-850-53-3.
6. **Čiočys P. A.** Pasienio teisės pagrindai: mokomoji knyga. – Vilnius: Lietuvos karo akademija, 1998, p. 218. - ISBN 9986-565-91-X.
7. **Diržytė A. ir kt.** Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai// Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010, p. 122-139. – ISSN 1648-2603.
8. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2006, p. 162. – ISBN 9955-423-45-5.
9. **Grauslytė D.** Darbuotojų motyvacijos modelis// Vadovas ir pasaulis. – Vilnius: Pačiolis, 2008, Nr. 5. – ISSN 1392-4761.
10. **Houston D. J.** Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations// Public Administration Review, 2011 Sep/Oct, p. 761-771. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdf-viewer?-sid=d4d2494d-2b40-4d66-9ec4-b21233f2a2a0%40sessionmgr13&vid=13&hid=15> [žiūrėta 2012 03 26].
11. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Lucilijus, 2007, p. 398. – ISBN 9955655356
12. **Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005, p. 327. – ISBN 9955-09-078-2.
13. **Kim S., Vanabeele W.** A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally// Prepared for delivery at the International Public Service Motivation Research

- Conference, Indiana University, Indiana, June 7 – 9, 2009. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02198.x/abstract> [žiūrėta 2012 06 14].
14. **Lane J-E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001, p. 461. - ISBN 9986-09-228-0.
  15. **Laurinavičius A.** Tarnybinė teisė: statutinės valstybės tarnybos reguliavimas. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003, p. 399. - ISBN 9955-563-57-5.
  16. **Liekis A.** Lietuvos sienų raida. Istorinė apžvalga nuo seniausiųjų laikų iki šių dienų. – Vilnius: AB „VILSPA“, 1997, p. 542. - ISBN 9986.
  17. **Lietuvos Respublikos Konstitucija.** Valstybės žinios, 1992, Nr. 33-1014.
  18. **Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas.** Valstybės žinios, 1997, Nr. 2-16.
  19. **Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė.** Valstybinio audito ataskaita: statutinės vidaus tarnybos valdymas. [www.vkontrole.lt/failas\\_senas.aspx?id=4961](http://www.vkontrole.lt/failas_senas.aspx?id=4961) [žiūrėta 2012 05 23].
  20. **Lietuvos Respublikos valstybės sienos ir jos apsaugos įstatymas.** Valstybės žinios, 2000, Nr. 42-1192.
  21. **Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas.** Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130.
  22. **Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas.** Valstybės žinios, 2003, Nr. 42-1927.
  23. **Marcinkevičiūtė L., Žukovskis J.** Teoriniai ir praktiniai vadybos aspektai: mokomoji knyga. – Kauno raj.: Akademija, 2007, p. 95. – ISBN 978-9955-448-94-5.
  24. **Masiulis K.** Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos// Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: UAB „PRaction“, 2007, p.117-145. - ISBN 978-9955-9981-0-5.
  25. **Maslow A. H.** Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 405. – ISBN 9955-605-19-7.
  26. **Minkevičius A., Smalskys V.** Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008, p.115. – ISBN 978-9955-19-094-3.
  27. **Myers D. G.** Psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000, p. 730. – ISBN – 9986-850-29-0.
  28. **Nancy H. Shanks** Management and Motivation// [http://www.jblearning.com/samples/07-6373473x/3473x\\_ch02\\_4759.pdf](http://www.jblearning.com/samples/07-6373473x/3473x_ch02_4759.pdf) [žiūrėta 2012 01 25].
  29. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje// Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 19, p. 33-46. – ISSN 1648-2603.

30. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas// Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2008, Nr. 25, p. 7-19. - ISSN 1648-2603.
31. **Palidauskaitė J., Vaisvalavičiūtė A.** Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė// Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2001, T. 10, Nr. 1, p. 127-140. – ISSN 1648-2603.
32. **Pečkaitis J. S., Mačerinskienė I.** Magistro baigiamojo darbo rengimo tvarka: mokomasis leidinys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, p. 78. – ISBN 978-9955-19-083-7.
33. **Perry J. L., Wise L. R.** The Motivational Bases of Public Service// Public Administration Review, 1990 Vol. 50, No. 3, p. 367-373. [http://www.centerforurbanstudies.com/documents/electronic\\_library/neighborhoods/public\\_service.pdf](http://www.centerforurbanstudies.com/documents/electronic_library/neighborhoods/public_service.pdf) [žiūrėta 2012 06 14].
34. **Petukienė E., Tijūnaitienė R.** Visuomenės dalyvavimas šiuolaikiniame viešajame valdyme// Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga. Ats. red. Raipa A. - Kaunas: Technologija, 2007, p. 229-244. – ISBN 978-9955-25-259-7.
35. **Pivoras S.** Biurokratijos kaita į rezultatus orientuotos veiklos vadyboje// Biurokratija demokratinėje visuomenėje: vadovėlis. Ats. red. Raipa. A. – Kaunas: Technologija, 2011, p. 183-197. – ISBN 978-609-02-0176-3.
36. **Pociūtė B.** Leono Jovaišos indėlis į profesinio orientavimo tyrimus ir praktiką//Acta Paedagogica Vilnensia. – Vinius: Vilniaus universitetas, 2010, T. 25, p. 43-56. – ISSN 1392-5016.
37. **Pointon J., Ryan A. J.** Reward and performance management// Human resource management: a contemporary approach. - Harlow : Prentice-Hall : Financial Times, 2004, p. 500-535. – ISBN 0-273-67911-2.
38. **Pollit Ch., Bouckaert G.** Viešojo valdymo reforma. Lyginamoji analizė. – Vilnius: Algarvė, 2003, p. 359. – ISBN 9986-856-84-1.
39. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: studijų knyga. – Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2011, p.136. – ISBN 9786098040524.
40. **Raipa A.** Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika// Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas: Technologija, 2002, Nr. 1, p. 11-21. - ISSN 1648-20603.
41. **Raipa A., Urbanavičius D.** Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje// Viešojo administravimo efektyvumas: monografija. Ats. Red. Raipa. A. – Kaunas: Technologija, 2004, p. 116-136. - ISBN 9955-09-095-2.
42. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007, p. 286. – ISBN 978-9955-443-9.

43. **Rudzkienė V.** Socialinė statistika: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005, p.257. – ISBN 9955190027.
44. **Simon H. A.** Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. – Vilnius: Knygiai, 2003, p. 405. – ISBN 9955-443-16-2.
45. **Stoner J. A. F.** Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, p. 647. ISBN 9986-850-30-4.
46. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, p.129. – ISBN 978-9986-38-890-6.
47. **Šiugždiniienė J.** Valstybės tarnybos organizavimas// Įvadas į viešąjį valdymą: mokomoji knyga. Ats. red. Raipa A. – Kaunas: Technologija, 2009, p. 70-78. - ISBN 978-9955-25-711-0.
48. **Taljūnaitė M.** Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena: monografija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2001, p.89. - ISBN 9955-442-36-0.
49. **Tarptautinių žodžių žodynas:** poreikis. <http://www.tzz.lt/p/poreikis> [žiūrėta: 2012 10 07].
50. **Tuleikienė L. ir kt.** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: UAB „Ekonomikos mokymo centras“, 2003, p.55. – ISBN 9986-826-16-0.
51. **Vaitkevičiūtė V.** Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius: Žodynas, 2007, p. 1168. – ISBN 9986-465-75-3.
52. **Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos:** sienos apsaugos raida. <http://www.pasienis.lt/index.php?3441269358> [žiūrėta 2012 06 13].
53. **Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos:** VSAT padaliniai. <http://www.pasienis.lt/index.php?339340498> [žiūrėta 2012 06 13].
54. **Valstybės sienos apsaugos tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos nuostatai.** Valstybės žinios, 2001, Nr. 18-556.
55. **Valstybės tarnybos departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos:** tyrimai: Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas. <http://www.vtd.lt/index.php?784584118> [žiūrėta 2012 05 13].
56. **Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos:** Lietuvos Respublikos valstybės siena. <http://www.pasienis.lt/index.php?1209-610657> [žiūrėta: 2012 06 13].
57. **Watkins S.** Motivation: A Study of the Motivations for Members of a Volunteer Organisation// <http://www.watkinsonline.co.uk/ebooks/motivation.pdf> [žiūrėta 2012 01 25].
58. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: monografija. – Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2003, p.175. – ISBN 9955-530-58-8.

59. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė// Filosofija. Sociologija. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2007, T. 18, Nr. 4, p. 105-117. – ISSN 0235-7186.
60. **Минков. Е. Г.** Мотивация : структура и функционирование. - Дубна : Феникс, 2007, p.416. – ISBN 978-9279-0083-1.

## ANOTACIJA

**Gintarė C.** Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Valstybės sienos apsaugos tarnybos Ignalinos rinktinės atvejis/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir administravimo fakultetas, 2012. – p. 89.

Šio magistro darbo teorinė dalis apima pirmus tris skyrius. Pirmajame skyriuje išanalizuoti esminiai personalo motyvavimo teoriniai aspektai: išanalizuota motyvacijos samprata, atlikta darbo motyvaciją aiškinančių teorijų pažvalga, aptarti pagrindiniai personalo motyvavimo priemonės ir būdai. Antrajame - nagrinėjama personalo motyvacija valstybės tarnyboje. Analizuojama valstybės tarnybos samprata, jos įvairovė bei motyvacinės aplinkos valstybės tarnyboje specifika. Trečiajame - analizuojamas pareigūnų motyvavimas Valstybės sienos apsaugos tarnyboje. Atskleidžiami Lietuvos valstybės sienos apsaugos tarnybos ypatumai, teoriniu aspektu nagrinėjama pareigūnų motyvavimo sistema Valstybės sienos apsaugos tarnyboje.

Ketvirtajame skyriuje aprašomas atliktas empirinis VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumo Ignalinos rinktinėje tyrimas. Pateikiami anketavimo bei interviu rezultatai, jų aptarimas, palyginimas, interpretavimas. Iškelti pagrindiniai VSAT motyvavimo sistemos probleminiai aspektai, pateikti siūlymai identifikuotoms problemoms spręsti.

**Pagrindiniai žodžiai:** motyvacija, motyvavimas, personalo motyvavimo sistema, Valstybės sienos apsaugos tarnyba, valstybės tarnyba.

## ANOTATION

**Gintarė C.** The Analysis of Employee Motivation System within the Civil Service: the case of State Border Guard Service Ignalina Territorial Unit/ Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Prof. Dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Administration, 2012. – p. 89.

The theoretical part of the MA thesis encompasses the first three chapters. Chapter one includes the analysis of the basic theoretical aspects of employee motivation: the concept of motivation, the review of the motivation theories supporting the paper, the main employee motivation tools and methods. Chapter two examines the employee motivation in the civil service. The concept of civil service, its variety and the specificity of the motivation environment within the civil service are discussed. Chapter three deals with the motivation of officials in the State Border Guard Service. The peculiarities of the Lithuanian State Border Guard Service are revealed, the theoretical aspect of motivation of officials in the State Border Guard Service are examined.

Chapter four describes the empirical investigation on the efficiency of employee motivation system in the State border Guard Service Ignalina Territorial Unit. The results of questionnaires and interviews, their consideration, comparison and interpretation are provided. The main problematic aspects of the motivation system in State Border Guard Service are elevated, the solutions for the presented problems are proposed.

**Key words:** motivation, employee motivation system, the State Border Guard Service, civil service.

## SANTRAUKA

**Gintarė C.** Darbuotojų motyvavimo sistemos valstybės tarnyboje analizė: Valstybės sienos apsaugos tarnybos Ignalinos rinktinės atvejis/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir administravimo fakultetas, 2012. – p. 89.

Siekiant kokybiškai įgyvendinti valstybės sienos neliečiamumą, viešąją tvarką, visuomenės saugumą bei kitas VSAT vykdomas funkcijas, ypatingai svarbus yra šias funkcijas įgyvendinančio personalo motyvacijos pažinimas, palaikymas. Mokslinės literatūros gausoje pasigendama tiek teorinių žinių, tiek empirinių duomenų apie VSAT pareigūnų motyvaciją. Didelė personalo kaita, nepasitenkinimas tarnybos sąlygomis ir socialinėmis garantijomis, korupcijos pasireiškimas – problemos bylojančios apie VSAT motyvavimo sistemos neefektyvumą.

Šio magistro darbo **objektas** - VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumas.

**Tikslas** - Nustatyti VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą.

**Uždaviniai:** 1) atskleisti esminius personalo motyvavimo teorinius aspektus, 2) išryškinti personalo motyvacijos valstybės tarnyboje ypatybes, 3) atskleisti pareigūnų motyvavimo VSAT specifiką, 4) ištirti kaip VSAT Ignalinos rinktinėje dirbantys pareigūnai vertina VSAT motyvavimo sistemos efektyvumą, 5) išanalizuoti tyrimo rezultatus ir pateikti siūlymus motyvavimo sistemos tobulinimui.

**Hipotezė** - VSAT pareigūnų motyvavimo sistema nėra visiškai efektyvi. Atlikus tyrimą, išanalizavus jo rezultatus bei jų pagrindu pateikus siūlymus, galėtų patobulėti pareigūnų motyvavimo sistema VSAT.

**Darbo metodai:** 1) mokslinės literatūros šaltinių metaanalizė, 2) aprašomasis metodas, 3) atvejo analizė, 4) sintezė, 5) interpretacija, 6) prognozavimas, 7) prielaidų analizė, 8) statistinė analizė, 9) anketinė apklausa 10) interviu, 11) turinio analizė.

Šio magistro darbo sudaro teorinėje dalyje atskleisti esminiai personalo motyvavimo teoriniai aspektai, išryškintos personalo motyvacijos valstybės tarnyboje ypatybės, atskleista pareigūnų motyvavimo VSAT specifika. Praktinėje darbo dalyje aprašytas atliktas empirinis VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumo Ignalinos rinktinėje tyrimas. Empirinio tyrimo metu nustatyti veiksniai lėmę respondentų tarnybos VSAT pasirinkimą, atskleista tiriamųjų motyvavimo patirtis dirbant VSAT, atskleistas tiesioginių vadovų jiems pavaldžių VSAT pareigūnų motyvacijos vertinimas bei indėlis pareigūnų motyvavimo procese. Empiriniu tyrimu buvo patvirtina iškelta hipotezė,

identifikuotos pagrindinės VSAT motyvavimo sistemos efektyvumo problemos, pateikti siūlymai šioms problemoms spręsti.

## SUMMARY

**Gintarė C.** The Analysis of Employee Motivation System within the Civil Service: the case of State Border Guard Service Ignalina Territorial Unit/ Master's Thesis in Public Administration. Supervisor Prof. Dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Administration, 2012. – p. 89.

In order to qualitatively implement such functions performed by the State Border Guard Service as protection of the State Border, public order and public security, the recognition and maintenance of the motivation of officials performing these functions become highly important. The abundance of scientific literature lacks both theoretical and empirical data on the motivation of officials in the State Border Guard Service. High vicissitude of employees, dissatisfaction with service conditions and social security, corruption are the problems evidencing the inefficiency of the motivation system in the State Border Guard Service.

The **object** of this MA thesis is the efficiency of employee motivation system in the State Border Guard Service.

The **aim** is to determine the efficiency of employee motivation system in the State Border Guard Service

The **tasks**: 1) to reveal the essential theoretical aspects of employee motivation, 2) to highlight the peculiarities of employee motivation in the civil service, 3) to introduce the specificity of employee motivation in the State Border Guard Service, 4) to investigate how the officials working in the State border Guard Service Ignalina Territorial Unit evaluate the efficiency of motivation system, 5) to examine the results of the investigation and to make proposals for the improvement of the motivation system.

**Hypothesis** – the employee motivation system in the State Border Guard Service is not completely effective. The investigation, its results and proposals could aid for improving the employee motivation system.

**Methods**: 1) meta-analysis of scientific literature, 2) descriptive method, 3) case study, 4) synthesis, 5) interpretation, 6) prediction, 7) analysis of assumptions, 8) statistical analysis, 9) questionnaire, 10) interview, 11) analysis of the content.

The theoretical part of the MA thesis includes the basic theoretical aspects of employee motivation, the peculiarities of employee motivation in the civil service, the specificity of the motivation of officials in the State Border Guard Service. The practical part describes the empirical

investigation on the efficiency of employee motivation system in the State border Guard Service Ignalina Territorial Unit. The factors which determined the choice of respondents to work in the State Border Guard Service, the motivation experience of respondents working in the State Border Guard Service, the evaluation of employee motivation by the direct management of the State Border Guard Service and their contribution to the process of employee motivation were discusses during the empirical investigation. The empirical investigation confirmed the hypothesis, allowed to identify the main problems of efficiency of motivation system in the State Border Guard Service and to propose the solutions for the presented problems.

## PRIEDAI

### 1 priedas

**Gerbiamieji,**

kviečiu Jus dalyvauti apklausoje, kurios tikslas – ištirti pareigūnų motyvavimo sistemos efektyvumą VSAT prie LR VRM Ignalinos rinktinėje.

Anketa yra anoniminė, visi atsakymai bus apibendrinti ir panaudoti tik mokslinei analizei. Klausimai nėra sudėtingi, reikės pažymėti (X) vieną ar kelis Jums tinkamiausius variantus arba įrašyti savo variantą.

**1. Kokie veiksniai įtakojo Jūsų sprendimą įsidarbinti VSAT?** (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu arba įrašykite savo variantą).

|                                                                           | Labai įtakojo            | Įtakojo                  | Neturiu nuomonės         | Neįtakojo                | Visiškai neįtakojo       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Noras dalyvauti valstybės sienos apsaugos politikos formavimo procese. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Savęs tapatinimas su VSAT vykdoma veikla.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Galimybė įgyvendinti asmeninius tikslus.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Noras tarnauti visuomenės gerovei.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Noras prisidėti prie VSAT funkcijų įgyvendinimo.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Noras prisidėti prie socialinio teisingumo įgyvendinimo.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Įsitikinimas VSAT vykdomos veiklos socialiniu svarbumu.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Patriotizmas.                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Kita (įrašykite).....                                                  |                          |                          |                          |                          |                          |

**2. Kiek Jums buvo svarbūs įvardinti veiksniai pasirenkant tarnybą VSAT?** (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu).

|                                      | Labai svarbu             | Svarbu                   | Nei svarbu, nei nesvarbu | Nesvarbu                 | Visiškai nesvarbu        |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Savirealizacijos galimybės.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Profesinio tobulėjimo galimybės.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Karjeros galimybės.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Darbo turinys.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Geras mikroklimatas darbovietėje. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Darbo vietos saugumas.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Socialinės garantijos.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Darbo prestižas.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Darbo užmokestis.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Kokiomis motyvavimo priemonėmis esate skatintas dirbdamas VSAT?** (pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkamus variantus arba įrašykite savo variantą).

- 1) Padėka. ☐
- 2) Vienkartine pinigine išmoka iki vieno vidutinio pareigūno darbo užmokesčio dydžio. ☐
- 3) Vienkartine pinigine išmoka iki keturių pareigūno vidutinių darbo užmokesčio dydžių. ☐
- 4) Vardine dovana. ☐
- 5) Žinybiniu ženklu. ☐
- 6) Vardiniu ginklu. ☐
- 7) Suteikiant aukštesnį laipsnį. ☐
- 8) Buvote pristatyti valstybės apdovanojimui gauti. ☐
- 9) Žodiniu pagyrimu. ☐
- 10) Leidimu dirbti norimoje pamainoje. ☐
- 11) Suteikiant papildomas apmokamas atostogas. ☐
- 12) Skiriant atsakingesnes užduotis. ☐
- 13) Darbo grafiko suderinimu su asmeniniais poreikiais. ☐
- 14) Kita (įrašykite).....

**4. Kiek Jums asmeniškai būtų veiksmingos įvardintos darbuotojų motyvavimo priemonės?** (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu).

|                                                        | Labai veiksminga         | Veiksminga               | Neturiu nuomonės         | Neveiksminga             | Visiškai neveiksminga    |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Papildomos mokamos atostogos.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Vienkartinė pinigine išmoka.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Padėka.                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Vardinė dovana.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Žinybinis ženklas.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Aukštesnio laipsnio suteikimas.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Vardinis ginklas.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Pristatymas valstybės apdovanojimui gauti.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Žodinis pagyrimas.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) Leidimas dirbti norimoje pamainoje.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11) Atsakingesnių tarnybinių užduočių skyrimas.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12) Darbo grafiko derinimas su asmeniniais poreikiais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Kokį poveikį Jums dažniausiai turi gauti paskatinimai?** (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu arba įrašykite savo variantą).

|                                                                                 | Labai dažnai             | Dažnai                   | Retai                    | Labai retai              | Niekada                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Padidėja pasitenkinimas darbu.                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Stengiuosi geriau atlikti darbinės užduoties.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Paskatinimas neatitinka mano lūkesčių.                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Paskatinimas neturi jokios įtakos darbo rezultatams ar pasitenkinimui darbu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Kita (įrašykite).....                                                        |                          |                          |                          |                          |                          |
| .....                                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |
| .....                                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |
| .....                                                                           |                          |                          |                          |                          |                          |

**6. Kaip vertinate įvardintus savo darbo aspektus?** (pažymėkite Jums tinkamiausią variantą ties kiekvienu teiginiu).

|                                                                             | Visiškai nesutinku       | Nesutinku                | Neturiu nuomonės         | Sutinku                  | Visiškai sutinku         |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1) Mano darbas yra įdomus.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2) Mano darbas yra reikšmingas ne tik man, bet ir visuomenei.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3) Savo darbovietėje jaučiuosi svarbus darbuotojas.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4) Mano darbo rezultatai pastebimi ir įvertinami.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5) Gerai sutariu su bendradarbiais.                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6) Gerai sutariu su tiesioginiu vadovu.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7) Esu patenkinta (-as) VSAT teikiamomis socialinėmis garantijomis.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8) Mane tenkina mano darbovietėje esančios kvalifikacijos kėlimo galimybės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9) Esu patenkinta (-as) darbovietėje esančiomis karjeros galimybėmis.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10) Mane tenkina gaunamas darbo užmokestis.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Kokie veiksniai neigiamai veikia Jūsų darbą?** (pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkamus variantus arba įrašykite savo variantą).

- 1) Tarnybos organizavimo prieštaravimas teisės aktams. ☐
- 2) Neaiškus darbo užduočių formulavimas. ☐
- 3) Teisės aktais nustatytų normatyvų neatitinkanti darbo vieta. ☐
- 4) Darbo priemonių trūkumas. ☐
- 5) Darbo rezultatų neįvertinimas. ☐
- 6) Dažna teisės aktų kaita. ☐
- 7) Kita (įrašykite).....

**8. Jūs dirbtumėte geriau, jei:** (pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkamus variantus, jei tokio nerasite – įrašykite savo variantą).

- 1) Gaučiau didesnę atlyginimą. ☐
- 2) Būtų teikiamos didesnės socialinės garantijos. ☐
- 3) Būtų geresni santykiai su bendradarbiais. ☐
- 4) Būtų geresni santykiai su tiesioginiu vadovu. ☐
- 5) Labiau būtų kreipiamas dėmesys į mano darbo rezultatus. ☐
- 6) Būčiau dažniau skatinamas už gerus darbo rezultatus. ☐
- 7) Būtų sudarytos geresnės profesinio tobulinimosi galimybės. ☐
- 8) Būtų sudarytos geresnės karjeros kilimo galimybės. ☐
- 9) Pagerėtų darbo sąlygos. ☐
- 10) Kita (įrašykite).....

**9. Ar dažnai svarstote apie galimybę keisti darbą?** (pažymėkite vieną Jums tinkamiausią variantą).

- 1) Labai dažnai. ☐
- 2) Dažnai. ☐
- 3) Retai. ☐
- 4) Labai retai. ☐
- 5) Niekada (pereikite prie 11 klausimo). ☐

**10. Dėl kokios priežasties ryžtumėtės pakeisti darbą?** (pažymėkite vieną ar kelis Jums tinkamus variantus, jei tokio nerasite – įrašykite savo variantą).

- 1) Dėl geriau apmokamo darbo. ☐
- 2) Dėl didesnių socialinių garantijų. ☐
- 3) Dėl geresnės karjeros galimybių. ☐
- 4) Dėl prestižiškesnio darbo. ☐
- 5) Dėl darbo kuriame būtų geresnės profesinio tobulėjimo kėlimo galimybės. ☐
- 6) Kita (įrašykite).....

| 11. Jūsų lytis:                      | 12. Jūsų amžius:                           | 13. Jūsų išsilavinimas:                   | 14. Kiek metų dirbate VSAT?                | 15. Kurioje užkardoje dirbate?          |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 1) Vyras. <input type="checkbox"/>   | 1) 18-25. <input type="checkbox"/>         | 1) Profesinis. <input type="checkbox"/>   | 1) iki 5. <input type="checkbox"/>         | 1) Adučiškio. <input type="checkbox"/>  |
| 2) Moteris. <input type="checkbox"/> | 2) 25-35. <input type="checkbox"/>         | 2) Aukštesnysis. <input type="checkbox"/> | 2) 5-10. <input type="checkbox"/>          | 2) Pavoverės. <input type="checkbox"/>  |
|                                      | 3) 35-45. <input type="checkbox"/>         | 3) Aukštasis. <input type="checkbox"/>    | 3) 10-15. <input type="checkbox"/>         | 3) Puškų. <input type="checkbox"/>      |
|                                      | 4) 45 ir daugiau. <input type="checkbox"/> | 4) Kita (įrašykite)<br>.....<br>.....     | 4) 15-20. <input type="checkbox"/>         | 4) Švenčionių. <input type="checkbox"/> |
|                                      |                                            |                                           | 5) 20 ir daugiau. <input type="checkbox"/> | 5) Tverečiaus. <input type="checkbox"/> |

**Dėkoju už atsakymus!**

**Klausimai užkardų vadams:**

1. Kaip vertinate savo pavaldinių darbo motyvaciją: kaip jie atlieka tarnybines užduotis, koks jų pasitenkinimas darbu?
2. Kokias pastebite Jums pavaldžių pareigūnų demotyvacijos apraiškas? Pateikite pavyzdžių.
3. Kokias darbuotojų motyvavimo priemones taikote, be reglamentuotų Vidaus tarnybos statute? Pateikite pavyzdžių.
4. Į ką atsižvelgiant parenkate atitinkamą darbuotojų motyvavimo priemonę?
5. Kokių turėtumėte siūlymų VSAT pareigūnų motyvavimo sistemos tobulinimui?

| Kategorijos                  | Subkategorijos                               | Pagrindžiantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motyvavimo sistemos trūkumai | Motyvivimo priemonių taikymo apribojimai     | <p>„Jokių premijų, jokių apmokamų atostogų.“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; piniginių premijų panaikinimas &lt;...&gt; automatiškai visus įtakoja.“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; nežinau kodėl šykšti aplamai mūsų tų padėkų ir visa kita.“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; teoriškai yra numatytos tos skatinimo formos, jos visos yra, bet per retai taikomos &lt;...&gt;“ (Nr.4)</p> <p>„&lt;...&gt; paskatinimo priemonės įgyvendinamos, tiesiog, kad jom negalima paskatint tiek, kiek norėtum.“ (Nr.6)</p> |
|                              | Motyvivimo priemonių parinkimo neadekvatumas | <p>„&lt;...&gt; pareigūnų skatinimas garbės raštais, nu... jis iš tiesų gerai, &lt;...&gt; bet jeigu tas pastoviai pastoviai &lt;...&gt;“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; tarkim pareigūnas per 15 tarnybos metų susirenka 10 padėkų, tai jam 11 padėka kaip ir nelabai tinkama.“ (Nr.4)</p>                                                                                                                                                                                                               |
|                              | Materialinių motyvavimo priemonių stoka      | <p>„&lt;...&gt; būtų papildomai kažkiek tai lėšų paskatinti, tai būtų visai kitaip. &lt;...&gt; litukas niekam nepamaiso.“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; per retai taikomos, ypač tos, kurios susijusios su realia, &lt;...&gt; apčiuopiama nauda.“ (Nr.4)</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Finansavimo stoka            | Mažas darbo užmokestis                       | <p>„&lt;...&gt; atlyginimai sumažinti, jie nedidėja, poreikiai keičiasi, kainos auga &lt;...&gt;“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; gauna 1300 litų tik atėjęs, tai kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku.“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; kadangi prasidėjus krizei, kai sumažino atlyginimus ta ir motyvacija tokia gavosi.“ (Nr.3)</p> <p>„Darbas nėra pakankamai apmokamas.“ (Nr. 5)</p>                                                                                                     |
|                              | Sumažintos socialinės garantijos             | <p>„&lt;...&gt; pareigūno susirgimo, ligos atveju buvo mokama vidutinis darbo užmokestis, o dabar tikrai 80 procentų.“ (Nr.3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                              | Nepakankamas tarnybos aprūpinimas            | <p>„&lt;...&gt; aprūpinimas &lt;...&gt; uniformom &lt;...&gt; kuro pakankamu kiekiu transporto priemonėm, &lt;...&gt; specialiom priemonėm &lt;...&gt; dabar yra labai sudėtinga situacija su šituo dalyku.“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; mes galėdavom nuvažiuot į pamainą iki 120km, dabar per pusę tiek galim nuvažiuot &lt;...&gt; taip pat ir transportas genda, o lėšų tvarkymui nepakanka.“ (Nr.3)</p> <p>„&lt;...&gt; dėl neperšaukamų liemenių, dėl nuo peilių, ten nuo dūrių</p>              |

|                         |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                             | ir panašiai visas tas gauta kažkada, labai seniai <...> pažeidėjai tą turi, mes to – nebeturim <...>“ (Nr.6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nepakankamas darbo VSAT |                             | <p>„&lt;...&gt; valstybės požiūris čia į pareigūnus &lt;...&gt; taupyti galima jau iki tam tikros ribos &lt;...&gt; kada atlyginimai sumažinti, jie nedidėja, poreikiai keičiasi, kainos auga &lt;...&gt; o alga mūsų liko ten kažkur tai...“ (Nr.1)</p> <p>„&lt;...&gt; pareigūnas, kuris vykdo pakankamai atsakingas užduotis ir nešioja ginklą ir gali susidurti su pavojum kasdien savo darbe, ir pradžioje sakykim gauna 1300 litų tik atėjęs, tai kažkokios labai didelės motyvacijos tikėtis tai sunku.“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; valstybės požiūrio problema &lt;...&gt; jeigu kas nors atsitinka ir nepavyksta, tai būna nu kaip burbulas išpučiamas, o geri darbai greitai pamirštami.“ (Nr.6)</p> |
| Organizacinės spragos   | Pareigūnų atrankos trūkumai | „Ateina baigę vidurinę, jeigu atitinka sveikatos būklę, turi fizinį pasirengimą. Atidirba, valdiškas darbas. Dauguma ateina, kad darbą turėtų, socialinės garantijos, darbas vietoj.“ (Nr. 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                         | Karjeros apribojimai        | <p>„Yra ten pareigūnų, kurie baigę ten ir bakalaurus ir magistrus jau, bet jie vaikšto paprasčiausiais pasieniečiais, kadangi negali paprasčiausiai eiti toliau, konkursai nevyksta, atrankos nevyksta“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; kategorijų nesuteikia, nesvarbu ar stengiesi, ar ne.“ (Nr. 5)</p> <p>„&lt;...&gt; dauguma dabar turi išsilavinimus ir turi tas savybes, kad galėtų kilti aukščiau, bet kitą kartą kelias tas užsikerta&lt;...&gt; neskelbia konkursų &lt;...&gt;“ (Nr.6)</p>                                                                                                                                                                                                                |
|                         | Darbo monotonija            | <p>„&lt;...&gt; mūsų darbas yra pakankamai monotoniškas &lt;...&gt; faktiškai per eilę metų visą tą ruožą visus tuos niuansus tarnybos žinai &lt;...&gt;“ (Nr.2)</p> <p>„&lt;...&gt; kai tu atbūni ten 14 valandų ar ten parą ir nieko nevyksta, vykdom tik tai tą prevenciją, tai, tai yra kitokie įspūdžiai.“ (Nr.6)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |