

STATUTINIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS IR JŲ TAIKYMAS: PRIEŠGAISRINĖS APSAUGOS IR GELBĖJIMO DEPARTAMENTO ATVEJIS

Mantas Marozas

Algirdo mechanizuotasis pėstininkų batalionas

Doc. dr. Jūratė Guščinskienė

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

Anotacija. Publikacijoje atkreiptas dėmesys į ypatingą vietą valstybės tarnyboje užimančią Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentą, kuris užtikrina ugniagesių gelbėtojų veiklos strategijos formavimą ir jos įgyvendinimo kontrolę, teritorinių įstaigų valdymą, valstybės politikos priešgaisrinės, civilinės saugos ir gelbėjimo darbų srityse įgyvendinimą. Siekiant tinkamai įvykdyti išvardytas priešgaisrinės priežiūros ir valstybės egzistavimui reikalingas funkcijas, itin svarbi jas atliekančio personalo, t. y. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutinių valstybės tarnautojų, motyvacija. Straipsnyje aptarta motyvacijos sąvoka ir Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonių taikymo ypatumai, efektyvumas ir teisinis reglamentavimas.

Reikšminiai žodžiai: motyvacijos samprata, motyvavimo priemonės, statutiniai valstybės tarnautojai, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas.

Įvadas

Valstybės tarnyboje tinkamai parengti ir motyvuoti statutiniai valstybės tarnautojai – viena svarbiausių veiksmingos valstybės tarnybos veiklos sąlygų ir jos veikimo principų. Statutinėse organizacijose tarnaujančių pareigūnų motyvavimo priemonių taikymas itin reikšmingas, nes statutinių valstybės tarnautojų vykdomų funkcijų svarba ir būtinumas visuomenei yra neginčytinas. Motyvuoti statutiniai valstybės tarnautojai – Lietuvos Respublikos saugumo ir stabilumo garantas. Siekiant užtikrinti valstybės egzistavimui reikalingas funkcijas, itin svarbu įvertinti statutinių valstybės tarnautojų motyvacijos lygį ir motyvacijai įtaką darančias aplinkybes.

Ypatingą vietą valstybės tarnyboje užima Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos (toliau –

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas), užtikrindamas ugniagesių gelbėtojų veiklos strategijos formavimą ir įgyvendinimo kontrolę, teritorinių įstai-gų valdymo, valstybės politikos priešgaisrinės, civilinės saugos ir gelbėjimo dar-bų srityse įgyvendinimą. Siekiant tinkamai realizuoti šias priešgaisrinės priežiūros vykdymui ir valstybės egzistavimui reikalingas funkcijas, itin svarbi jas atliekančio personalo, t. y. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutinių valsty-bės tarnautojų, motyvacija.

Motyvacijos problema ir motyvacija kaip procesas yra gana nuodugniai ana-lizuojama Lietuvos ir užsienio tyrėjų darbuose. Motyvaciją įvairiais aspektais savo darbuose tiria įvairių sričių specialistai, pavyzdžiui, A. Borowski (2014), A. Dromantaitė ir kt. (2012), D. J. Houston (2005), M. Ijaz, ir A. Kha (2013), D. Lipins-kienė (2012), L. Mullins ir G. Christy (2010), B. Pakdel (2013), I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja (2014), D. Šavareikienė (2008), R. Vanagas ir V. A. Rakšys (2014) bei kiti. Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinio reglamentavimo temą analizavo L. Raguckienė ir A. Vaisvalavičiūtė (2012), valstybės tarnautojų moty-vaciją – J. Paliduskaitė (2008), policijos pareigūnų motyvaciją – K. Vitkauskas (2013), šauktinių motyvaciją – H. Šostakas ir J. Guščinskienė (2018), motyvaci-ją tarnauti Lietuvos kariuomenėje – E. Vileikienė, A. Pocienė ir J. Aleknevičienė (2015). Pažymėtina, jog mokslo darbų, susijusių su statutinių pareigūnų, kaip valstybės tarnautojų, motyvacija vis dar pasigendama.

Tyrimo problema – išsiaiškinti, ar Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo de-partamente taikomos motyvavimo priemonės motyvuoja statutinius valstybės tar-nautojus tarnauti.

Tyrimo objektas – Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente tar-naujančių statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės.

Tyrimo tikslas – nustatyti prioritėtines statutinius valstybės tarnautojus mo-tyvuojančias priemones, taikomas Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departa-mente.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) apibrėžti motyvacijos sąvoką ir priemones;
- 2) apžvelgti teisinę bazę, reglamentuojančią statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemones Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente;
- 3) ištirti statutinių valstybės tarnautojų požiūrį į motyvavimo priemones ir jų taikymą Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, anketinė ap-klausa, sisteminimas ir interpretacija.

Motyvacijos sąvoka ir motyvavimo priemonės

Tarptautinių žodžių žodyne (2008, p. 497) motyvacija apibūdinama kaip tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių motyvacijos apibrėžimų (žr. 1 lentelę), tačiau vienos, bendrai sutartos apibrėžties pasigendama.

1 lentelė. Motyvacijos sąvokos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
R. Adamonienė (2015, p. 69)	Motyvacija – asmenybės būklė, lemianti veiklos aktyvumą ir kryptingumą esant konkrečiai situacijai. Tai individą veikiančios jėgos, kurios verčia siekti tam tikrų tikslų, norint patenkinti savo poreikius.
I. Skačkusienė ir A. Kiselevskaja (2014, p. 246)	Motyvacija – tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams.
D. Lipinskienė (2012, p. 81)	Motyvacija – žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną; šį elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą sukelia įvairūs motyvai.
A. Dromantaitė, G. A. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė (2012, p. 58)	Motyvacija – asmens troškimas, nukreipiantis veiklai, arba keletas procesų, sužadinančių, išlaikančių žmogaus elgesį tikslams pasiekti.
D. Šavareikienė (2008, p. 19)	Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.

Kadangi motyvavimas yra poveikis asmens motyvacijai, o jis daromas taikant įvairias motyvavimo priemones, ypač svarbu aptarti šias priemones ir jų taikymą organizacijoje. Tyrėjai Q. Farooq’as ir M. N. Shafique’as (2016), A. Dromantaitė ir kt. (2012) motyvavimo priemones skirsto į dvi pagrindines grupes – *vidines* ir *išorines* atlygio motyvavimo priemones. Q. Farooq’as ir M. N. Shafique’as (2016, p. 47) teigia, jog *vidinis atlygis* kyla iš būdų, kurie yra susiję su darbu ir kuriais asmuo džiaugiasi sėkmingai atlikęs užduotį ar įgyvendinęs asmeninius savo tikslus. Kitaip tariant, vidinį atlygį galima įvardyti kaip „psichologinį atlygį“ ir tai gali būti tokie veiksniai kaip pripažinimas, pozityvaus įvertinimo gavimas ar paprasčiausiai rūpinimasis asmeniu. *Išorinis atlygis* yra tas, kuris nepriklauso nuo užduoties, t. y. atlyginimas, suteikiamos saugumo garantijos, paaukštinimas, darbo sąlygos bei aplinka. Taigi vidinio atlygio motyvuotas asmuo bus atsidavęs savo darbui tiek, kiek darbe yra užduočių, kurios jam naudingos, teikiančios naudos, panašiai išoriškai motyvuotas asmuo bus atsidavęs tol, kol jis už savo darbą galės gauti ir gaus išorinį atlygį.

2 lentelė. Motyvavimo priemonės

Materialinės	Nematerialinės
<ul style="list-style-type: none"> • Premijos • Darbo užmokestis • Darbo sąlygos • Darbo aplinka • Reputacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo įvairovė • Karjeros galimybės • Savirealizacijos galimybės • Noras tobulėti • Atlikto darbo įvertinimas

Sudaryta pagal Palidauskaitę (2008), Lipinskienę (2012)

Atsižvelgdama į tai, ar motyvavimo priemonės galime pamatuoti pinigine verte, ar ne, D. Lipinskienė (2012, p. 83) skirsto jas į materialines ir nematerialines (žr. 2 lentelę). *Materialinės* motyvavimo priemonės yra tos, kurias galima pamatuoti pinigine verte, jos yra susijusios su išorine motyvacija. Tai – darbo užmokestis, piniginės išmokos, socialinės garantijos, dovanos, papildomos mokamos atostogos, premijos, laisvalaikio organizavimas organizacijos lėšomis ir kt. *Nematerialinės* motyvavimo priemonės yra tos, kurias sunku išreikšti pinigine verte, tačiau lengviau – psichologiniu poveikiu (pvz., dalyvavimas valdyje, atlikto darbo pripažinimas ir įvertinimas, karjeros galimybės ir kt.). Jos yra siejamos su vidine motyvacija. Taigi materialinės ir nematerialinės motyvavimo priemonės yra glaudžiai susijusios su individų išorine ir vidine motyvacija, tad, jei minėtos priemonės yra taikomos korektiškai, jos patenkina iškilusių individų poreikius, jų požiūris į gaunamą atlygį bus teigiamas. Atsižvelgus į individualias individų charakteristikas ir jų poreikius ir taikant kryptingas ir tinkamai parinktas motyvavimo priemonės, galima daryti prielaidą, jog tokiu atveju darbuotojų veikla bus rezultatyvi, o organizacijos tikslų įgyvendinimas sėkmingas.

Pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų skatinimą ir motyvacijos kėlimą reglamentuojantys teisės aktai yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999) ir Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2003). Remiantis šiais dokumentais, statutiniai valstybės tarnautojai gali būti skatinami padėka, vardine dovana, papildomomis mokamomis atostogomis, vienkartinė pinigine išmoka, valstybės apdovanojimu, žinybiniu ženkle ir vardiniu ginklu.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog valstybės tarnautojų darbo užmokestis yra reglamentuotas Valstybės tarnybos įstatymo (1999), o užmokesčio sistemą sudaranti pareiginė alga yra skiriama atsižvelgiant į pareigybės kategoriją ir apskaičiuojama remiantis pareiginės algos koeficientu (Raguckienė, Vaisvalavičiūtė, 2012, p. 214). Be to, Valstybės tarnybos įstatymo (1999) 30 straipsnio 2 dalyje nurodyta, kad valstybės tarnautojas gali gauti priedą, neviršijantį 30 procentų pareiginės algos, už tarnybos stažą, kurį sudaro vienas procentas pareiginės algos už kiekvienus tarnybos Lietuvos valstybei metus. Taigi statutinio valstybės tarnautojo darbo užmokestis yra griežtai reglamentuojamas įstatymo ir tiesiogiai proporcingas einamoms parei-

goms, tad, priešingai nei privačiame sektoriuje, valstybės tarnautojas negali gauti didesnio darbo užmokesčio, nei nurodytas valstybės tarnautojo pareigybei nustatytas pareiginės algos koeficientas.

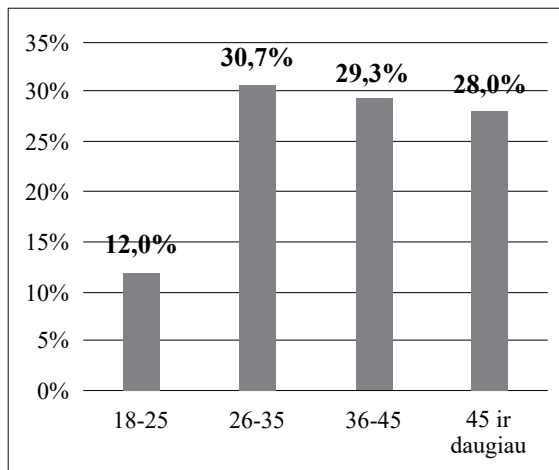
Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti statutinių valstybės tarnautojų požiūrį į motyvavimo priemones ir jų taikymą Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Statutinių valstybės tarnautojų apklausa vyko Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente nuo 2019 m. spalio 14 d. iki 2019 m. lapkričio 22 d. Buvo atlikta ištisinė departamento pareigūnų apklausa, t. y. anketos buvo išdalytos visiems 85 darbuotojams, iš jų buvo gražintos – 75. Statistinė gautų tyrimo duomenų analizė atlikta naudojantis SPSS (Statistical package for The Social sciences) statistine programa.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas originalus klausimynas (anketa), sudarytas remiantis Lietuvos ir užsienio autorių teorinėmis įžvalgomis, t. y. A. Borowski (2014), E. E. Jančiausko (2011), D. Šavareikienės (2008), D. Lipinskienės (2012), J. Palidaskaitės (2008), A. Dromantaitės ir kt. (2012), R. Korsakienės ir kt. (2011), D. Šavareikienės (2012), H. Šostako ir J. Guščinskienės (2018), Q. Farooq'o ir M. N. Shafique'o (2016). Klausimyną sudarė keturi klausimų blokai, skirti šiems tikslams: respondentų socialinėms demografinėms charakteristikoms nustatyti; statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonėms įvertinti; pareigūnų pasitenkinimui darbu nustatyti ir pareigūnų nuomonėms apie motyvacijos priemonių veiksmingumą ištirti.

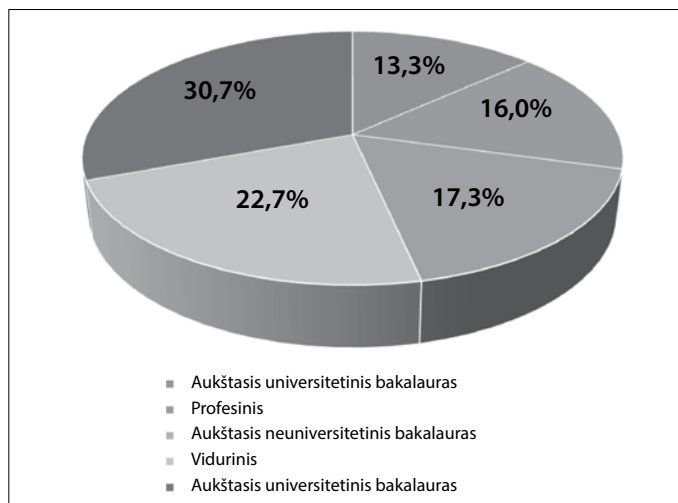
Tyrimo rezultatai

Respondentų socialinės demografinės charakteristikos. Informacija apie apklausos dalyvių pasiskirstymą pagal amžių pateikiama 1 paveiksle. Atlikus statistinę duomenų analizę paaiškėjo, jog dominuojančios respondentų amžiaus grupės nėra. Mažiausią dalį sudaro 18–25 metų statutiniai valstybės tarnautojai, t. y. 12,0 proc. (N = 9) visų tyrime dalyvavusių respondentų. Likusiose amžiaus grupėse apklausos dalyvių pasiskirstymas panašus. Didžiausia respondentų amžiaus grupė yra 26–35 metų, ir tai sudaro 30,7 proc. (N = 23) visos tiriamosios imties, antrą ir trečią pagal dydį respondentų amžiaus grupes sudaro 36–45 bei 45 ir daugiau metų statutiniai valstybės tarnautojai, atitinkamai 29,3 proc. (N = 22) ir 28,0 proc. (N = 21) visų tyrime dalyvavusių respondentų.



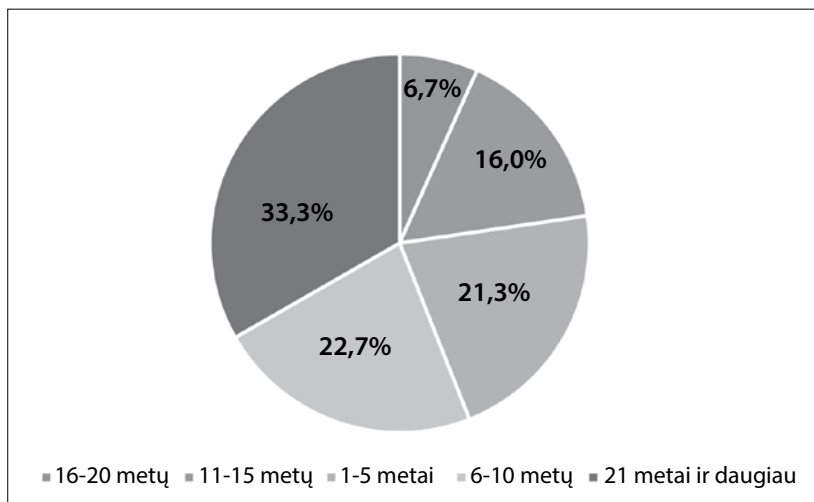
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tiriant individų socialinį konstruktą, buvo būtina ištirti apklausos dalyvių pasiskirstymą pagal išsilavinimą (žr. 2 pav.). Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog tarp organizacijoje dirbančių statutinių valstybės tarnautojų mažiausia dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį bakalauro išsilavinimą, ir tai sudaro 13,3 proc. (N = 10) visų apklaustųjų, aukštąjį neuniversitetinį bakalauro išsilavinimą yra įgiję 17,3 proc. (N = 13) respondentų. Didžiausia grupė apklausos dalyvių, įgijusių aukštąjį universitetinį magistro išsilavinimą, sudaro 30,7 proc. (N = 23) apklaustųjų.



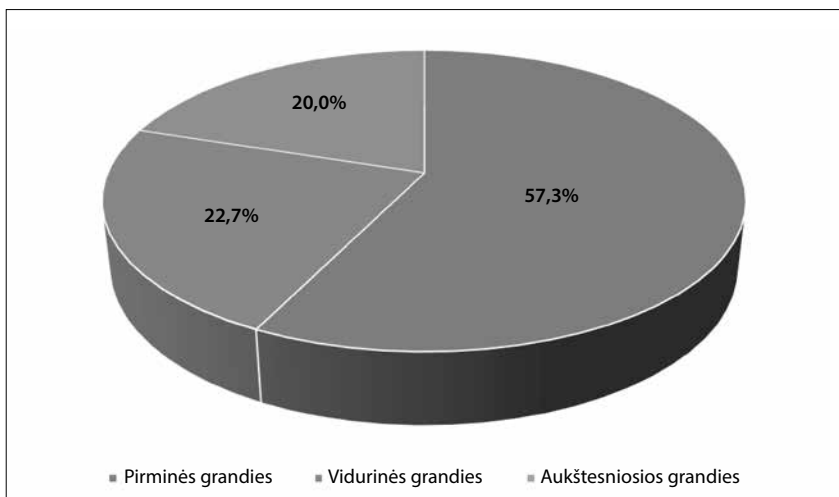
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutiniai valstybės tarnautojai pagal darbo stažą organizacijoje (žr. 3 pav.) pasiskirstė taip: daugiausiai tarnauja 21 metus ir daugiau – 33,3 proc. (N = 25), mažiausiai – turi 16–20 metų darbo stažą – 6,7 proc. (N = 5) visų tyrime dalyvavusių respondentų. Likusiose grupėse pagal darbo stažą pasiskirstymas reikšmingai nesiskiria: 22,7 proc. (N = 17) sudaro 6–10 metų darbo stažą turintys darbuotojai, 21,3 proc. (N = 16) – 1–5 metus dirbantys statutiniai valstybės tarnautojai, 16,0 proc. (N = 12) visų tyrime dalyvavusių respondentų – 11–15 metų tarnaujantys apklaustieji.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Duomenys apie apklausoje dalyvavusių statutinių valstybės tarnautojų vidaus tarnybos laipsnį pateikiami 4 paveiksle. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog daugiau nei pusė visų tyrimo dalyvių – 57,3 proc. (N = 43) – yra pirminės grandies laipsnį turintys statutiniai valstybės tarnautojai. 22,7 proc. (N = 17) – vidurinės grandies pareigūnai ir 20,0 proc. (N = 15) – aukštesniosios grandies organizacijoje tarnaujantys statutiniai valstybės tarnautojai. Atsižvelgiant į pateiktas socialines demografines respondentų charakteristikas galima teigti, kad dauguma Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente dirbančių statutinių valstybės tarnautojų turi pirminės grandies laipsnį bei tarnyboje dirba 21 metus ir daugiau (tai sudaro 23,3 proc. apklaustųjų (N = 10)).

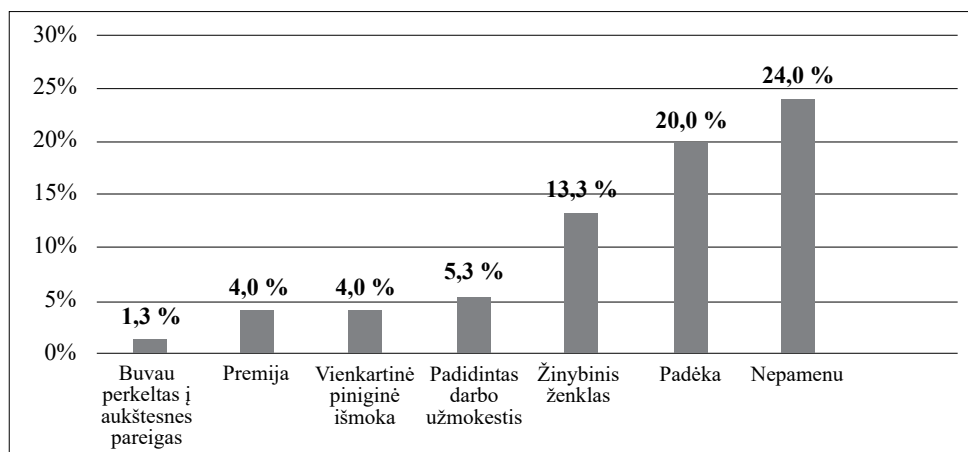


4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vidaus tarnybos laipsnį

Apibendrinant galima teigti, jog Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente nėra vyraujančios darbuotojų amžiaus grupės. Organizacijoje dirba įvairių darbo stažą turintys statutiniai valstybės tarnautojai. Daugiau nei pusė respondentų turi pirminės grandies laipsnį ir yra įgiję vidurinį arba profesinį išsilavinimą. Absoliuti dauguma aukštesniosios grandies pareigūnų yra įgiję magistro laipsnį.

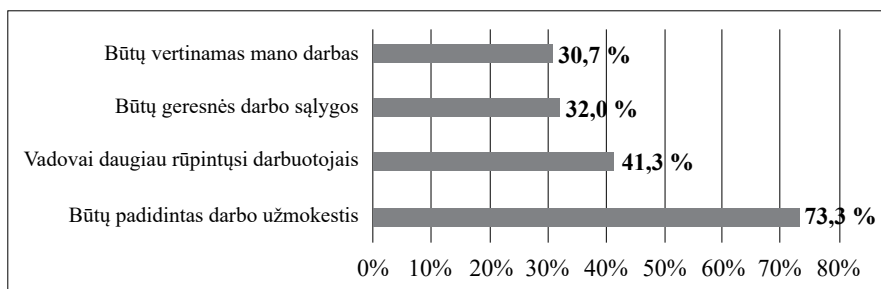
Statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemonės ir jų taikymas. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento motyvavimo priemonių taikymą ir išskirti labiausiai statutinius pareigūnus motyvuojančias priemones.

Pagrindinės motyvavimo priemonės, kuriomis buvo paskatinti apklaustieji Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente, pateikiamos 5 paveiksle. Remiantis tyrimo duomenų analize, beveik ketvirtadalis – 24,0 proc. (N = 18) – tarnybos metu paskatintų pareigūnų nepamena, kokia motyvavimo priemone buvo skatinti. Penktadalis apklaustųjų – 20,0 proc. (N = 15) – buvo paskatinti nematerialine motyvavimo priemone – padėka, o mažiausiai apklaustųjų buvo perkelti į aukštesnes pareigas – 1,3 proc. (N = 1). Likę apklaustieji – 13,3 proc. (N = 10) – buvo paskatinti tik materialinėmis priemonėmis – žinybiniu ženklu, 5,3 proc. (N = 4) apklaustųjų padidintas darbo užmokestis, po 4,0 proc. (N = 3) statutinių valstybės tarnautojų suteikta vienkartinė pinigine išmoka arba premija.



5 pav. Motyvavimo priemonės, kuriomis buvo paskatinti Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutiniai valstybės tarnautojai

Respondentų išskirtos motyvavimo priemonės, skatinančios dirbti geriau, pateikiamos 6 paveiksle. Tyrimo dalyviai dažniausiai kaip geriau dirbti skatinančią motyvavimo priemonę minėjo didesnį darbo užmokestį. Iš visų respondentų, manančių, kad dirbtų geriau, jei būtų didesnis darbo užmokestis, 73,3 proc. (N = 55) tvirtina, kad uždirbti pinigai yra neadekvatūs atliekamam darbui, o jų motyvacija dirbti yra reikšmingai mažesnė. 41,3 proc. (N = 31) apklausos dalyvių mano, jog dirbtų geriau, jei vadovai geriau rūpintųsi darbuotojais. Taip pat didžioji dalis respondentų teigia, kad tarnyba būtų atliekama geriau, jei darbuotojai turėtų geresnes darbo sąlygas, būtų įrengtos modernios patalpos, atnaujinta įranga ir pasiūta darbo uniforma. Be viso to, beveik trečdalis apklaustųjų mano, kad dirbtų geriau, jei darbas būtų tinkamai įvertinamas. Taigi galima teigti, kad labiausiai statutinius valstybės pareigūnus geriau dirbti skatintų materialinės motyvavimo priemonės ir geresnis darbuotojų aprūpinimas, malonesnė darbo aplinka bei adekvatus darbo įvertinimas. Pažymėtina, kad didžioji dalis apklaustųjų nurodė, jog vardinis ginklas ar vardinė dovana nėra jiems žinomos motyvavimo priemonės, todėl galima teigti, jog tokiomis priemonėmis nebuvo paskatintas nė vienas respondentas.



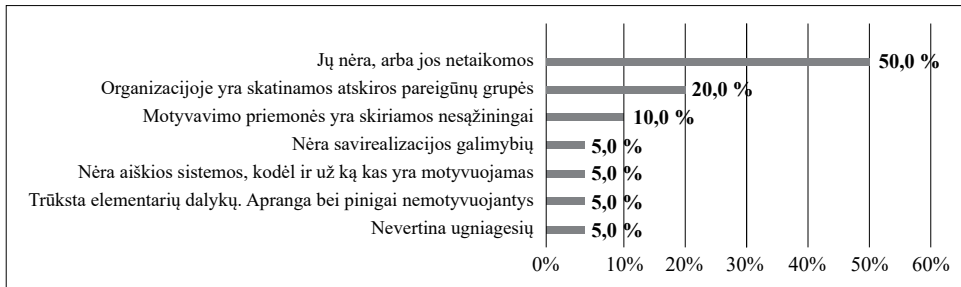
6 pav. Motyvavimo priemonės, skatinančios respondentus geriau dirbti

Toliau pateikiami duomenys apie darbuotojų pasitenkinimą organizacijoje taikomomis motyvavimo priemonėmis (žr. 3 lentelę). Lentelėje pateikti tik stipriausiai pasireiškę veiksniai. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje statutiniai valstybės tarnautojai labiausiai patenkinti gerais santykiais su bendradarbiais ir įdomiu darbu. Santykiais su kolegomis patenkinti 88,0 proc. (N=66) apklaustųjų. Dauguma organizacijoje dirbančių pareigūnų mano, kad darbas yra įdomus, tuo patenkinti 81,3 proc. (N=61) apklaustųjų. Respondentai mažiausiai patenkinti laisvalaikio renginiais, t. y. beveik pusės respondentų – 49,3 proc. (N=37) – netenkina laisvalaikio renginiai, finansuojami organizacijos lėšomis. Taip pat didelė dalis apklausos dalyvių yra nepatenkinti darbo užmokesčiu – 44,0 proc. (N=33). Taigi, įvertinus rezultatus galima teigti, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja geri santykiai su bendradarbiais ir įdomus darbas, o mažiausiai – laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis ir darbo užmokestis.

3 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis

Motyvavimo priemonė	„Patenkintas“, proc.	„Nežinau“, proc.	„Nepatenkintas“, proc.
Gerai santykiai su bendradarbiais	88,0	9,3	2,6
Įdomus darbas	81,3	12,0	6,6
Darbo užmokestis	36,0	20,0	44,0
Laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis	21,3	29,3	49,3
Vardinė dovana	20,0	41,3	18,7

Atliekant tyrimą buvo pasidomėta respondentų nuomone apie organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių efektyvumą. Dauguma apklausos dalyvių – 41,3 proc. (N = 31) apklaustųjų – nuomonės apie organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių efektyvumą nepareiškė. Remiantis statistine duomenų analize buvo nustatyta, kad respondentai, neturintys nuomonės apie motyvavimo priemonių efektyvumą, yra mažiau motyvuoti ir jaučiasi prasčiau įvertinti, nei teigiamai organizacijos motyvavimo priemones vertinantys asmenys. Organizacijoje taikomus motyvavimo metodus kaip efektyvius pažymėjo beveik trečdalis – 32,0 proc. (N = 24) – apklausos dalyvių. 26,7 proc. (N = 20) respondentų teigia, kad motyvavimo priemonės organizacijoje yra neefektyvios. Pagal atliktą duomenų analizę, apklausos dalyviai, įvertinę motyvavimo priemones kaip neefektyvias, yra reikšmingai mažiau motyvuoti ir jaučiasi mažiau įvertinti darbe.



7 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, dėl ko organizacijoje egzistuojančios motyvavimo priemonės yra neefektyvios

Anketinėje apklausoje respondentams, atsakiusiems, kad organizacijoje taikomos motyvavimo priemonės yra neefektyvios, buvo pateiktas papildomas klausimas: „Kodėl manote, jog organizacijoje egzistuojančios motyvavimo priemonės yra neefektyvios?“ Respondentų įvardytos priežastys pateiktos 7 paveiksle.

50,0 proc. (N = 10) respondentų, nepatenkintų organizacijoje taikomomis priemonėmis, teigia, kad motyvavimo priemonių darbe išvis nėra arba jos netaikomos. Kas penktas respondentas, manantis, kad organizacijoje taikomi motyvavimo būdai neefektyvūs, tvirtina, kad skatinamos tik tam tikros pareigūnų grupės. 10,0 proc. (N = 2) respondentų, nepatenkintų motyvavimu, teigia, jog motyvavimo priemonės taikomos nesąžiningai. Mažuma statutinių valstybės tarnautojų, nepatenkintų motyvavimo priemonėmis, mano, jog organizacijoje nėra savirealizacijos galimybių, motyvavimo sistema nėra aiški, yra netinkamos darbo sąlygos arba ugniagesiai nėra tinkamai įvertinami.

Apibendrinant galima teigti, jog statutiniai valstybės tarnautojai Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente susiduria su įvairiomis motyvacijos problemomis. Pareigūnų netenkina mažas darbo užmokestis, kuris, anot jų, yra neadekvatus atliekamam darbui ir tenkančioms atsakomybėms, taip pat darbuotojams stinga laisvalaikio renginių, organizuojamų organizacijos lėšomis. Dauguma apklaustųjų nurodė, jog vardinis ginklas ar vardinė dovana nėra žinomos motyvavimo priemonės, taigi galima teigti, kad šiomis priemonėmis nebuvo paskatintas nė vienas respondentas. Norint pagerinti darbuotojų darbo našumą ir padidinti motyvacijos lygį, reikėtų atkreipti dėmesį į organizacijoje taikomų išorinių ir vidinių motyvacijos priemonių veiksmingumą, nes sritys, tokios kaip vadovų rūpinimasis darbuotojais, darbo sąlygos ir tinkamas darbo įvertinimas, turėtų būti tobulinamos. Labiausiai statutiniai valstybės tarnautojai organizacijoje yra patenkinti vidinėmis motyvavimo priemonėmis – gerais santykiais su bendradarbiais ir įdomiu darbu.

Išvados

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog motyvacijos sąvoka gana plačiai nagrinėjama įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, tačiau bendros sąvokos nėra. Įvairūs Lietuvos ir užsienio tyrėjai motyvaciją interpretuoja skirtingai, tačiau susistemintus įvairių autorių motyvacijos apibrėžimus galima teigti, jog motyvacija – tai veiksnys, skatinantis individus konkrečiai veiklai, siekiant patenkinti savo poreikius. Esminis motyvacijos pagrindas yra individo poreikiai, verčiantys asmenis ieškoti būdų ir imtis konkrečių veiksmų, norint juos patenkinti. Moksliniuose darbuose pateikiamas skirtingas motyvavimo priemonių grupavimas. Dauguma autorių išskiria vidines ir išorines, materialines ir nematerialines motyvavimo priemones. Visiems individams priimtinių vienodų motyvavimo priemonių nėra, nes jų poveikį lemia skirtingi poreikiai, išsilavinimas, prioritetai, materialinė padėtis ir kt.

Atlikus teisinės bazės, reglamentuojančios statutinių valstybės tarnautojų motyvavimo priemones, Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente analizę nustatyta, jog pagrindiniai statutinių valstybės tarnautojų skatinimą ir motyvacijos kėlimą reglamentuojantys teisiniai aktai yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999) ir Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas (2003). Remiantis šiais teisės aktais nustatyta, jog statutiniai valstybės tarnautojai gali būti skatinami padėka, vardine dovana, papildomomis mokamomis atostogomis, vienkartinė pinigine išmoka, valstybės apdovanojimu, žinybinio ženklų bei vardiniu ginklu.

Atlikus empirinį tyrimą ir remiantis pasitenkinimo motyvavimo priemonėmis analizės rezultatais nustatyta, jog statutinius valstybės tarnautojus Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente mažiausiai motyvuoja darbo užmokestis, laisvalaikio renginiai organizacijos lėšomis ir darbo įvertinimas. Labiausiai statutiniai valstybės tarnautojai šioje organizacijoje yra patenkinti įdomiu darbu ir santykiais su bendradarbiais. Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamente dažniausiai taikomos motyvavimo priemonės buvo padėka ir žinybinis ženklas. Darbuotojų lūkesčiai, susiję su išorine motyvacija ir organizacijoje taikomomis motyvavimo priemonėmis, nėra patenkinti, o tai lemia nevisapusišką Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento statutinių valstybės tarnautojų motyvaciją. Darbuotojų motyvaciją organizacijoje paskatintų aktyvesnis išorinių motyvavimo priemonių taikymas.

Literatūra

Adamonienė, R. (2015). *Statutinių tarnybų vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Borowski, A. (2014). *Employee Motivation Tools*. Education–line: International Conference on Management, Knowledge and Learning, Maria Curie Skłodowska University, Poland. [žiūrėta 2019–09–10]. Prieiga per internetą:

<http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-09-3/papers/ML14-613.pdf>

Dromantaitė, A., Raišienė, G. A., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Farooq, Q., Shafique, M. N. (2016). *Role of Intrinsic Rewards in Employee Perception and Motivation*. Prestonas: Prestono universitetas. Vol. 6, No. 5, p. 47–49.

Gudžinskas, Z., Morkūnas, V., Kvietkauskas, V., Kurkulis, B., Kinderys, A. (2008). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Alma littera.

Šostakas, H., Guščinskienė, J. (2019). *Šauktinių motyvavimo priemonės ir jų taikymas Generolo Adolfo Ramanausko kovinio rengimo centre*. T. 18, Nr. 1/ 2019, p. 118–135.

Houston, D. J. (2005). „Walking the Walk” of Public Service Motivation: *Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money*. Tennessee: University of Tennessee. [žiūrėta 2020-01-10]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.869.4232&rep=rep1&type=pdf>

Ijaz, M., Kha, A. (2013). *The Impact of Non-Financial Incentives on Employees' Motivation*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 15, Issue 4. [žiūrėta 2019-09-24]. Prieiga per internetą: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol15-issue4/F01543746.pdf>

Jančiauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga: mokomoji knyga*. Vilnius: LKA.

Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Vilnius: VGTU.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos 1999 m. liepos 8 d. įstatymu Nr. VIII-1316 (Lietuvos Respublikos 2018 m. birželio 29 d. įstatymo Nr. XIII-1370 redakcija). Žin., 1999, Nr. 66–2130; TAR, 2018-07-16, Nr. 12037.

Lietuvos Respublikos vidaus tarnybos statutas, patvirtintas Lietuvos Respublikos 2003 m. balandžio 29 d. įstatymu Nr. IX-1538 (Lietuvos Respublikos 2018 m. birželio 29 d. įstatymo Nr. XIII-1381 redakcija). Žin., 2003, Nr. 42–1927; TAR, 2018-07-16, Nr. 12049.

Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: SMK.

Mullins, L., Christy, G. (2010). *Management and organizational behaviour*. Harlow, Essex: Financial Times Prentice Hall.

Pakdel, B. (2013). *The Historical Context of Motivation and Analysis Theories Individual Motivation*. Baku: Baku University. Vol. 3, No. 18, p. 240–247.

Palidauskaitė, J. (2008). *Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, [žiūrėta 2019-10-04]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/363/1_j.palidauskaite.pdf

Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos nuostatai. Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2018 m.

gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 1V–953. (2018).

Raguckienė, L., Vaisvalavičiūtė, A. (2012). *Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, [žiūrėta 2019-10-06]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15041/Raguckien%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). *Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. Verslas: Teorija ir praktika*. Nr. 15(3), p. 245–253.

Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

Šavareikienė, D. (2012). *Motyvo interpretacija motyvacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 46–51.

Vanagas, R., Rakšys, V. A. (2014). *Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Nr. 2 / 2014, Vol. 13, No. 2, p. 318–330.

Vileikienė, E., Pocienė, A., Aleknevičienė, J. (2015). *Motyvacija tarnauti Lietuvos kariuomenėje: mokslo studija*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Vitkauskas, K. (2013). *Efficiency of factors motivating professional activity: study of police officers' attitude*. Education–line: Mykolas Romeris University Faculty of Public Security Department of Police Activities, [žiūrėta 2019–10–01]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14917/Vitkauskas.pdf?sequence=1>

MEANS OF MOTIVATION FOR STATUTORY CIVIL SERVANTS AND THEIR APPLICATION: THE CASE STUDY OF THE FIRE AND RESCUE DEPARTMENT

Mantas Marozas

Lithuanian Grand Duke Algirdas Mechanised Infantry Battalion

Assoc. Prof. dr. Jūratė Guščinskienė

General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

Summary. Properly trained and motivated in the civil service, statutory civil servants are one of the most important conditions for an effective civil service and its operation. The application of means of motivation to the officials serving in statutory organizations is of paramount importance, since the importance of the functions they perform in the society is undeniable. Motivated statutory civil servants are the guarantor of the security and stability of the Republic of Lithuania. In order to ensure the functions necessary for the existence of the state, it is very important to evaluate the level of motivation of statutory civil servants and the circumstances determining their direct influence. Thus, this work aims to determine the specifics, application and effectiveness of the statutory civil servants' motivation measures in the Fire and Rescue Department and to make suggestions on how to solve problematic areas.

The problem of the article is to find out whether the motivation measures applied in the Fire and Rescue Department motivate statutory civil servants to serve. *The object of the article:* means of motivation for statutory civil servants serving in the Fire and Rescue Department. *The aim of the article* is to identify the priority means of motivation for statutory civil servants in the Department of Fire and Rescue. *Methods of the research:* analysis of scientific literature and documents, questionnaire survey, systematization and interpretation.

The empirical research and the analysis of the factors determining satisfaction with the motivation means showed that the satisfaction of statutory civil servants is determined by the following latent factors: awards, social guarantees, organizational policy and organizational environment. Respondents were mostly unmotivated with low pay and lack of leisure activities organized by the organization. Also, most servants claim that they would work better if they had higher wages. In the opinion of the respondents, their wages are inadequate for the work performed and the responsibilities assigned. For these reasons, statutory civil servants feel underestimated in the organization. In terms of external motivation and motivation measures within the organization, the needs of the statutory civil servants are not met because the incentive system of the organization does not match the interests of the employees.

Keywords: motivation, means of motivation, statutory civil servant, Fire and Rescue Department.

AUTORIŲ LYDRAŠTIS

Autoriaus vardas, pavardė: Mantas Marozas

Mokslo laipsnis ir vardas:

Darbo vieta ir pareigos: Algirdo mechanizuotasis pėstininkų batalionas, būrio vadas

Autoriaus mokslinių interesų sritys: karo tarnybos problemos, karo sociologija

Telefonas ir el. pašto adresas: mantas.marozas@lka.lt

Autoriaus vardas, pavardė: Jūratė Guščinskienė

Mokslo laipsnis ir vardas: socialinių mokslų daktarė, docentė

Darbo vieta ir pareigos: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, docentė

Autoriaus mokslinių interesų sritys: organizacijų sociologija, organizacijų komunikacija, aukštojo mokslo problemos ir kt.

Telefonas ir el. pašto adresas: jurate.guscinskiene@lka.lt

AUTHORS' COVER LETTER

Author's name and surname: Mantas Marozas

Workplace and position: Lithuanian Grand Duke Algirdas Mechanised Infantry Battalion, Platoon Commander

Author's research interests: issues of military service, military sociology

Telephone and e-mail address: mantas.marozas@lka.lt

Author's name and surname: Jūratė Guščinskienė

Science degree and name: Associate Professor, Doctor

Workplace and position: General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, Associate Professor

Author's research interests: sociology of organizations, organizational communication, issues of higher education

Telephone and e-mail address: jurate.guscinskiene@lka.lt