

VILNIAUS UNIVERSITETAS

AUŠRA DRUSKIENĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ
SISTEMA LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2018

Disertacija ginama eksternu.

Mokslinė konsultantė:

doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba
– 03 S)

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
PRIEDŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	11
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ SISTEMOS TEORINIS PAGRINDIMAS	23
1.1. Valstybės tarnyba šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste	23
1.2. Motyvacijos, motyvų, stimulų ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai	30
1.3. Valstybės tarnautojų motyvacijos konceptualizavimo analizė	43
1.3.1. Valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos ištakos	43
1.3.2. Valstybės tarnautojų motyvacijos samprata	48
1.3.3. Valstybės tarnautojų motyvacijos svarba ir reikšmė	58
1.4. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai	64
1.5. Valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemos reikšmė ir elementai....	74
1.5.1. Piniginiai stimulai	83
1.5.2. Moraliniai stimulai	99
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ SISTEMOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS	116
2.1. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimų apžvalga	116
2.2. Valstybės tarnautojų veiklos stimulų tyrimų apžvalga	138
2.3. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis	151
3. LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ TYRIMAS	158
3.1. Tyrimo metodika	158
3.2. Empirinis tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas	172
3.2.1. Bendrosios respondentų charakteristikos	172

3.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai, juos lemiantys veiksniai ir sąsajos su stimulų sistema	178
3.2.3. Valstybės tarnautojų veiklos stimulai ir skatinimo sistemos vertinimas	184
3.2.4. Pasitenkinimas darbu, jį lemiantys veiksniai ir sąsajos su valstybės tarnautojų veiklos motyvais ir stimulų sistema	200
3.3. Tyrimo rezultatų vertinimas	213
IŠVADOS	221
LITERATŪRA	227
PRIEDAI	248

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo administravimo raidos stadijos	26
2 lentelė. Motyvacijos rūšys	33
3 lentelė. Esminiai motyvacijos principai.....	35
4 lentelė. Motyvų klasifikacija	37
5 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata įvairių autorių požiūriu	39
6 lentelė. Altruizmo samprata įvairių mokslų (disciplinų) požiūriu.....	67
7 lentelė. Valstybės tarnybos modelių bruožai, susiję su valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistema.....	76
8 lentelė. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai pagal J. L. Perry ir L. Wise	117
9 lentelė. Empirinėse studijose tirti valstybės tarnautojų veiklos motyvai....	136
10 lentelė. Empirinėse studijose tirti valstybės tarnautojų veiklos stimulai..	150
11 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra.....	166
12 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė.....	167
13 lentelė. Ядов (1987) imties tūrio nustatymo lentelė.....	171
14 lentelė. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsimokslinimą, šeiminių statusą ir vaikų turėjimą (neturėjimą).....	173
15 lentelė. Tyrimo respondentų demografiniai duomenys	174
16 lentelė. Respondentų demografinių duomenų tarpusavio ryšys	177
17 lentelė. Ryšys tarp respondentų veiklos motyvų ir demografinių charakteristikų.....	179
18 lentelė. Motyvų skirtumai vyrų ir moterų grupėse	180
19 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimo	180
20 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo	181
21 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir respondentų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai.....	182

22 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonių skirtumai apie stimulų taikymo dažnumą	185
23 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų	185
24 lentelė. Respondentų nuomonė apie valstybės tarnautojų skatinimo poveikį jų motyvacijai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).....	187
25 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų bei tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimo	188
26 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo	189
27 lentelė. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).....	190
28 lentelė. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).....	192
29 lentelė. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).....	194
30 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonė apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą	194
31 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir pasitenkinimo darbu	201
32 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir pasitenkinimo darbu	201
33 lentelė. Ryšys tarp valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų, tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimo	202
34 lentelė. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir respondentų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai.....	203
35 lentelė. Darbo keitimo priežastys	204

36 lentelė. Respondentų nuomonė apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)	208
37 lentelė. Ryšys tarp respondentų demografinių charakteristikų ir jų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai	209
38 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonių apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, skirtumai	210
39 lentelė. Ryšys tarp respondentų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimo	211
40 lentelė. Ryšys tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir jų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai.....	212
41 lentelė. Tyrimo hipotezių pasitvirtinimo rezultatai	214

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacinio darbo loginė schema.....	19
2 pav. Valstybės tarnybos samprata.....	23
3 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pareigybės	25
4 pav. Darbuotojų atlygio tipai	80
5 pav. Darbo užmokesčio samprata	85
6 pav. Kintamosios darbo užmokesčio sistemos struktūra	93
7 pav. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūra	93
8 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūra	94
9 pav. Lankstaus darbo formos	105
10 pav. Karjeros formos.....	106
11 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos elementai	114
12 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų tipai.....	120
13 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis.....	155
14 pav. Empirinio tyrimo logika.....	160
15 pav. Valstybės tarnautojus dirbti valstybės tarnyboje skatinantys motyvai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesvarbu“, 5 – „labai svarbu“)	178
16 pav. Valstybės tarnautojams skatinti taikomi stimulai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „niekada“, 2 – „retai“, 3 – „dažnai“, 4 – „visada“)	185
17 pav. Respondentų nuomonė apie tai, nuo ko turėtų priklausyti valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dydis, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)	191
18 pav. Santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimas	196
19 pav. Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „niekada“, 2 – „retai“, 3 – „dažnai“, 4 – „visada“).....	197
20 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos valstybės tarnautojų skatinimui, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).....	198

21 pav. Pasitenkinimo darbu ir atskirais jo elementais vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nepatenkinta/-as“, 5 – „visiškai patenkinta/-as“)200

22 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis... 215

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa	248
2 priedas. Faktorių analizės svoriai	256
3 priedas. Tyrimo klausimyno skalių Cronbach's Alpha rodikliai.....	258

IVADAS

Temos aktualumas. Valstybės tarnyba yra neatsiejama šiuolaikinio viešojo valdymo ir viso valdžios aparato dalis. Nuo jos veiklos priklauso visuomenės pasitikėjimas valdžia, valstybės strategijos ir prioritetinių tikslų, turimų išteklių, socialinės, sveikatos, aplinkos apsaugos, švietimo, finansų, teisingumo, kultūros, gynybos ir kt. politikos įgyvendinimo efektyvumas ir veiksmingumas, bendradarbiavimo ir partnerystės su bendruomenėmis, privataus ir nevyriausybinių sektorių organizacijų kūrimas ir vystymas, šalies įvaizdžio formavimas, žmogaus teisių ir laisvių, visuomenės interesų ir gerovės užtikrinimas.

XX a. pabaigoje prasidėjusios intensyvios viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus reformos, didėjantis visuomenės sąmoningumas ir poreikis iš valdžios institucijų gauti profesionalias ir kokybiškas paslaugas, siekis efektyviai ir ekonomiškai naudoti viešuosius išteklius, skatinti viešojo sektoriaus darbuotojų atsakomybę ir atskaitomybę už savo veiksmus iškėlė būtinybę iš naujo peržiūrėti, įvertinti ir modernizuoti žmoniškųjų išteklių valdymo sistemas. Imta įsisąmoninti, kad operatyviai reaguoti į išorinės aplinkos pokyčius ir įgyvendinti didėjančius reikalavimus valdžios institucijoms galima tik turint motyvuotus, gebančius sklandžiai, profesionaliai, atsakingai ir kokybiškai atlikti savo pareigas valstybės tarnautojus.

Valstybės tarnautojų noras ir suinteresuotumas tarnauti visuomenei, prisidėti prie jos gerovės kūrimo ir puoselėjimo priklauso nuo jų veiklos motyvų. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai iš esmės yra kertinis elementas, atspindintis jų siekį padėti kitiems ir patenkinti visuomenės poreikius, padedantis pamatus etiškai, skaidriai, sąžiningai, atsakingai, nesavanaudiškai ir produktyviai valstybės tarnybos veiklai bei leidžiantis užtikrinti efektyvesnę žmoniškųjų išteklių valdymą ir visos viešojo administravimo sistemos funkcionavimą. Kita vertus, dirbdami savo darbą vien tik iš vidinių paskatų ir nesulaukdami jokio išorinio atlygio, valstybės tarnautojai ilgainiui gali prarasti

motyvaciją, todėl būtinas ir organizacijos indėlis bei pastangos juos motyvuojant. Dėl šios priežasties valstybės tarnautojų skatinimas traktuojamas kaip vienas iš aktualiausių ir kartu sudėtingiausių viešojo sektoriaus organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių.

Suvokimas, kad valstybės tarnybos funkcionalumas priklauso tiek nuo joje dirbančių darbuotojų veiklos motyvų, tiek nuo organizacijos taikomų stimulų, paskatino įvairių šalių teoretikus ir praktikus, viešojo sektoriaus organizacijų vadovus ieškoti atsakymų, kas skatina žmones dirbti valstybės tarnyboje ir kaip tinkamai juos motyvuoti. Todėl valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tema iki šiol yra labai aktuali bei laikoma kertiniu žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje tyrimų objektu.

Problemų ištyrimo lygis. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tematika plačiai tyrinėjama mokslinėse studijose. Jose analizuojamas ryšys tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu (Riba, Ballart, 2016; Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, 2012; Liu, Tang, Zhu, 2008; Pandey, Stazyk, 2008), darbo užduočių įvykdymo (Alonso, Lewis, 2001), darbuotojų veiklos ir jos rezultatų (Brewer, 2008, 2010; Camilleri, 2009; Caillier, 2014; Christensen, Wright, 2011), darbo pasirinkimo sprendimų priėmimo ir noro dirbti valstybės tarnyboje (Lewis, Frank, 2002; Pandey, Stazyk, 2008; Christensen, Wright, 2011), įsipareigojimo organizacijai (Crewson, 1997; Moynihan, Pandey, 2007; Riba, Ballart, 2016), kultūrinių ypatumų (Kolpakov, 2009), organizacijos veiklos (Brewer, 2008, 2010), organizacijos tikslo charakteristikų (Jung, Rainey, 2009), darbuotojų, dirbančių viešosiose organizacijose, profesinių pasirinkimų (Bright, 2011), transformacinės lyderystės (Caillier, 2014; Wright, Moynihan, Pandey, 2012), elgsenos ir teikiamų paslaugų kokybės (Ferdousipour, 2016), organizacijos socialinio kapitalo ir dalijimosi žiniomis (Kim, 2018).

D. Giauque et al. (2012) tyrė ryšį tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir biurokratizmo, J. G. Caillier (2016b) – tarp valstybės tarnautojų motyvacijos, tikslų aiškumo, organizacinio įsipareigojimo ir suinteresuotumo dirbti daugiau nei reikalaujama. C.-W. Hsieh, K. Yang ir K.-J. Fu (2012) analizavo valstybės

tarnautojų motyvacijos poveikį emociniams darbinės veiklos aspektams, B. Liu ir T. L.-P. Tang (2011) tyrinėjo, kokią įtaką meilė pinigams daro ryšiui tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. B. E. Wright et al. (2012) nagrinėjo ryšį tarp valstybės tarnautojų motyvacijos, transformacinės lyderystės ir organizacijos misijos įgyvendinimo. S. Anderfuhren-Biget, F. Varone ir D. Giauque (2014) gvildeno valstybės tarnautojų motyvacijos ir politinės aplinkos, C. Riba ir X. Ballart (2016) – valstybės tarnautojų motyvacijos, įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu, I. Kwon (2014) – motyvacijos, diskrecijos ir korupcijos valstybės tarnyboje tarpusavio sąveikas.

Mokslinėse studijose taip pat analizuojami įvairūs valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir skatinimo aspektai. Pvz., Ch. Demmke, T. Henökl ir T. Moilanen (2008) nagrinėjo valstybės tarnautojų veiklos vertinimo, darbo užmokesčio, darbo sąlygų ir kt. stimulų taikymo ypatumus žmogiškųjų išteklių reformų efektyvumo vertinimo kontekste, J. Kim (2016) – apmokėjimo pagal rezultatus efektyvumą ir darbuotojų veiklos vertinimo sistemos teisingumą, o G. A. Brewer ir J. E. Kellough (2016) – darbo užmokesčio, nuopelnų sistemos pokyčius valstybės tarnybos reformų kontekste. D. Manolopoulos (2008b) domėjosi, kokį poveikį valstybės tarnautojų demografinės savybės ir organizacinė darbo aplinka daro jų darbo motyvacijai ir veiklos rezultatams. A. Cristescu, L. Stănilă ir M. E. Andreica (2013) tyrė išorinių ir vidinių veiksnių svarbą motyvuojant valstybės tarnautojus, J. Taylor (2010) – vidinio, išorinio atlygio ir tiesioginio vadovo vaidmens reikšmingumą renkantis darbą viešajame sektoriuje, N. Bellé (2015) – piniginių ir nepiniginių stimulų įtaką valstybės tarnautojų veiklos rezultatams, C. Mafini ir N. Dlodlo (2014) – išorinio motyvavimo, pasitenkinimo darbu ir gyvenimu tarpusavio sąsajas, J. G. Caillier (2014) – ryšį tarp transformacinės lyderystės, valstybės tarnautojų motyvacijos, darbuotojų veiklos ir įsitraukimo įgyvendinant organizacijos misiją, A. Turkyilmaz, G. Akman, C. Ozkan ir Z. Pastuszak (2011) – organizacinės aplinkos veiksnių (įgalinimo ir dalyvavimo, darbo sąlygų, atlygio ir pripažinimo, komandinio darbo, mokymo ir asmeninio tobulėjimo)

įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. J. Taylor ir R. Taylor (2009) gvildeno valstybės tarnautojų darbo užmokesčio efektyvumą, jo santykio su valstybės tarnautojų darbo pastangomis ir motyvacija klausimus. V. Forest (2008), F. Cardona (2006, 2007, 2009), M. M. Atkinson, M. Fulton ir B. Kim (2014), L. Langbein (2010) analizavo apmokėjimo pagal rezultatus taikymo efektyvumą valstybės tarnyboje.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad užsienio autorių darbuose valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai daugeliu atvejų tiriami atskirai, pavieniui. Taip pat dažniausiai orientuojamasi į idealistinių, altruistinių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir tradicinių, t. y. grindžiamų piniginiu ir moraliniu atlygiu už darbą, stimulų analizę. Nors mokslininkų darbuose kartais nurodoma, kad, skatinant valstybės tarnautojus, reikėtų atsižvelgti ir į jų veiklos motyvus, siūloma atlikti išsamesnius tyrimus šioje srityje, tačiau plačiau valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sąsajos nėra tiriamos. Tai liudija sisteminio požiūrio į valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus stoką ir atskleidžia tam tikrą atotrūkį tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir jiems patenkinti taikomų stimulų. Taip pat akcentuotina tai, kad dauguma užsienio autorių studijų, kuriose atskleidžiami valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų ypatumai, yra paremtos išsivysčiusių, ekonomiškai stiprių ir galias demokratijos tradicijas turinčių valstybių atvejų analize, tačiau tyrimų, kuriuose būtų gilinamasi į silpnesnės ekonomikos, pereinamojo laikotarpio ar posovietinėse šalyse, pvz., Lietuvoje, dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus, labai trūksta.

Mūsų šalyje valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tematika yra mažiau tyrinėta, tačiau jos svarba ir reikalingumas, būtinybė didinti valstybės tarnautojų motyvaciją vis labiau pabrėžiami ne tik mokslininkų studijose, bet ir strateginiuose Lietuvos Respublikos dokumentuose. Pvz., 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje (2007) nurodoma, kad reikia stiprinti valstybės tarnautojų motyvaciją bei visos valstybės tarnybos įvaizdį, kad mažėtų valstybės tarnautojų išėjimo iš tarnybos grėsmė. Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012)

akcentuojama, kad valstybės tarnyboje sudarytos nepakankamos sąlygos ugdyti vadovaujančias pareigas einančių asmenų profesionalumą, jų vadovavimo ir lyderystės kompetencijas. Tuo tarpu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarime Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ teigiama, kad valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra nepatraukli, „nekonkurencinga ir nemotyvuojanti“. Jame taip pat akcentuojama, kad netobula darbo užmokesčio ir motyvacijos sistema neleidžia pritraukti į valstybės tarnybą aukštos kvalifikacijos specialistų ir juos išlaikyti. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nepatenkinti valstybės tarnautojų veiklos motyvai, jų neatliepianti ir nesubalansuota stimulų sistema taip pat gali būti neefektyvus valstybės tarnybos darbo, prasto vadovavimo, nepotizmo, favoritizmo ir korupcijos mūsų šalies valstybės tarnyboje priežastimis.

Su valstybės tarnautojų veiklos motyvais ir stimulais susijusius klausimus nagrinėjo L. Marcinkevičiūtė (2005), J. Palidauskaitė ir I. Segalovičienė (2008), J. Palidauskaitė (2008a, 2009), D. Diskienė (2008), Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009), A. Diržytė, A. Patapas ir R. Mikelionytė (2010), M. Kaselis ir S. Pivoras (2012) ir kt. V. Smalskys (2007), analizuodamas valstybės tarnybos raidą Lietuvoje, trumpai užsiminė apie tarpukario valdininkų socialines garantijas ir lavinimo ypatumus. L. Bukšnytė ir K. Švobaitė (2009) tyrė valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšį, Marcinkevičiūtė (2005), J. Palidauskaitė (2008a) – valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir motyvuojančius veiksnius. M. Kaselis ir S. Pivoras (2012) nagrinėjo valstybės tarnautojų veiklos vertinimą pagal rezultatus, G. Merkys ir R. Brazienė (2010) – valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją mokytis, atsižvelgdami į lytiškumo ir amžiaus veiksnius, L. Marcinkevičiūtė ir R. Petrauskienė (2009) analizavo Prienų rajono savivaldybės socialinių darbuotojų motyvavimo aspektus. D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007; cit. iš Diskienė, 2008) – darbuotojų motyvavimo priemonės viešojo sektoriaus institucijose. Kita vertus, Lietuvos mokslininkų, panašiai kaip ir užsienio autorių, darbuose trūksta sisteminio požiūrio į valstybės tarnautojų veiklos

motyvus ir stimulus: valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai dažniausiai analizuojami vienpusiškai, fragmentiškai, išskaidytai, atskirai vieni nuo kitų, neretai gilinamasi tik į pavienių stimulų ar motyvų tyrinėjimą, nesiekiant nustatyti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąveikos. Nors tam tikrų užuominų apie valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir motyvų sąsajų apraiškas atskleidžia D. Diskienė ir A. Marčinsko (2007; cit. iš Diskienė, 2008), Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu (2009) tyrimai, tačiau jos nėra tiriamos sistemiškai ir kompleksiškai, aptiriamos paviršutiniškai, neanalizuojami ir nepagrindžiami konkretūs ryšiai tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų.

Galima teigti, kad sisteminio požiūrio į valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus trūkumas, valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus tiriant pavieniui, analizuojant skirtingus, netapačius motyvus bei stimulus, nenagrinėjant jų tarpusavio sąsajų, yra reikšminga problema, dėl kurios neįmanoma visapusiškai įvertinti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos, užtikrinti valstybės tarnautojų veiklos stimulų atitikties jų motyvams ir sinergijos tarp organizacijos ir valstybės tarnautojų veiklos. Mokslinėse studijose atskirai analizuojami valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai arba kai kurie jų elementai, pateikiami rekomendacinio pobūdžio pasvarstymai, siūlymai vadovybei, akcentuojant reikalingumą tobulinti valstybės tarnautojų skatinimo sistemas, identifikuojami tam tikri neatitikimai tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir jiems patenkinti taikomų stimulų, tačiau gilesnių tyrimų stokoja. Kitaip tariant trūksta studijų, kuriose valstybės tarnautojų veiklos motyvai būtų tiriami kaip sistema, t. y. valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajos būtų nagrinėjamos kaip dvi neatsiejamos vienos sistemos dalys. Ypač mažai dėmesio skiriama savivaldos lygmenyje dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų analizei. Taip pat pasigendama metodologiškai pagrįstų valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelių, kuriuose būtų išryškinta valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąveika.

Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas, **darbo problema** formuluojama klausimu – kokie motyvai ir stimulai sudaro valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemą?

Darbo objektas – valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistema Lietuvos vietos savivaldos institucijose.

Darbo tikslas – pagrįsti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemą, įvertinant jos ypatumus Lietuvos vietos savivaldos institucijose.

Darbo uždaviniai:

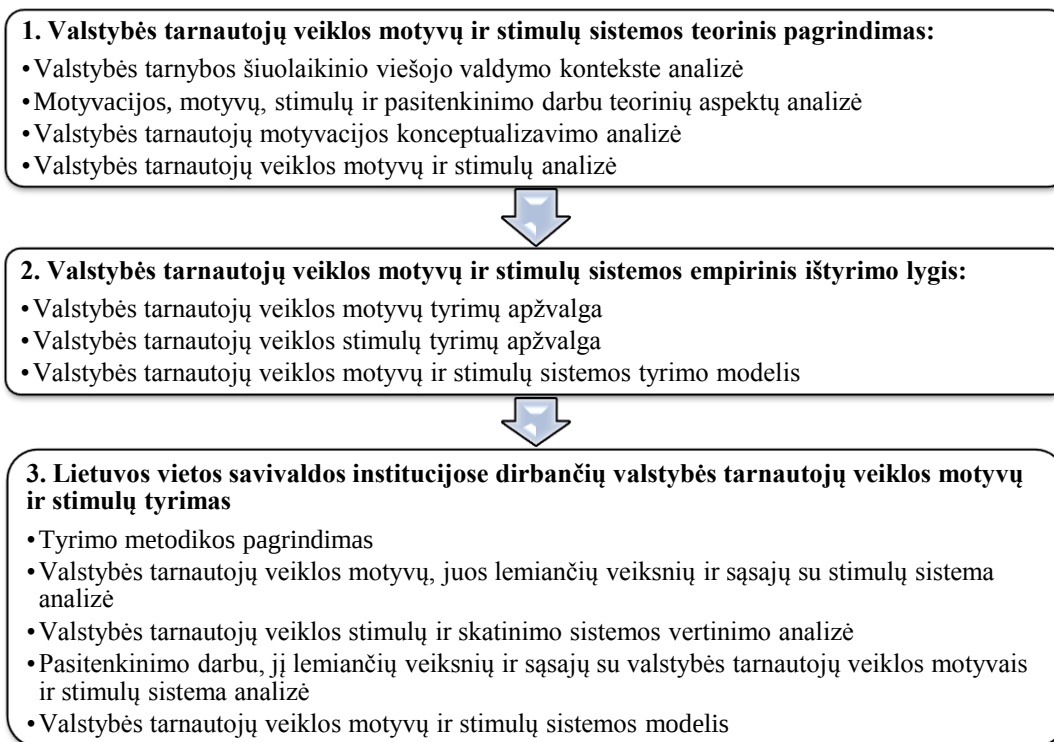
1. Teoriškai pagrįsti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos ypatumus.
2. Išanalizuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos empirinį ištyrimo lygį.
3. Įvertinus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos teorinių bei empirinių tyrimų rezultatus, suformuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelį.
4. Atlikti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelio empirinį įvertinimą ir nustatyti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajas.

Gintini teiginiai:

1. Sukurtas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis leidžia atlikti išsamų valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų vertinimą, nustatyti jų tarpusavio sąsajas ir įvertinti įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.
2. Valstybės tarnautojams svarbūs ne tik altruistiniai, bet ir savanaudiški motyvai.
3. Kuo labiau taikomi stimulai atlieps veiklos motyvus, tuo labiau valstybės tarnautojai bus patenkinti savo darbu.
4. Valstybės tarnautojo veiklos stimulų atitiktis valstybės tarnautojo veiklos motyvams užtikrinimui daug įtakos turi valstybės tarnautojo tiesioginis vadovas ir jo vadovavimo stilius.

Metodologinės darbo nuostatos ir metodai. Disertacinio tyrimo metodologinį pagrindą sudaro epistemologinis ir fenomenologinis metodai, paremti metaanalize ir sisteminiu požiūriu į tyrimo objektą. Anot K. Kardelio (2016), sisteminis požiūris grindžiamas kiekybinių ir kokybinių tyrimo metodų derinimu, siekiant kaip įmanoma giliau ir išsamiau ištirti socialinius reiškinius. Sistema šiuo atveju suprantama kaip tam tikrų elementų, susijusių tarpusavio ryšiais, visuma.

Disertacinis tyrimas atliktas taikant mokslinės literatūros, dokumentų, statistinės, lyginamosios analizės, sintezės, teorinio modeliavimo, interpretacinį, klasifikavimo, vertinimo, dedukcinį, indukcinį, prognozavimo metodus. Mokslinės literatūros analizė atlikta siekiant atskleisti esmines valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos teorines ir empirines charakteristikas. Dokumentų analizė taikyta analizuojant Lietuvos valstybės tarnautojų veiklos stimulų aspektus, o apklausa raštu (kiekybinis tyrimas) atlikta siekiant išanalizuoti ir įvertinti Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų nuomonę apie jose taikomus stimulus, identifikuoti jų veiklos motyvus ir pasitenkinimą darbu. Apklausos duomenys analizuoti SPSS Statistics 16.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programomis, taikant aprašomosios statistikos, koreliacijos analizės metodus. Loginė disertacinio tyrimo schema pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio darbo loginė schema

Darbo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

- Išsamiai ir kompleksiškai išanalizuota valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistema, tiek atskirai išgryninant konkrečius valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus bei jų grupes, tiek išryškinant valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajas.
- Atlikta valstybės tarnybos modelių bruožų, susijusių su valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistema, analizė, galinti padėti geriau suprasti valstybės tarnybos modelio svarbą ir reikšmę valstybės tarnautojų skatinimo ypatumams ir būti naudojama vystant tolesnes mokslines diskusijas ir tyrimus valstybės tarnybos modelių, jos teisinio reglamentavimo įtakos valstybės tarnautojų veiklos stimulams kontekste.
- Parengtas ir empiriškai patikrintas originalus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis, atskleidžiantis valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio ryšius, gali būti naudojamas tolesnei valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų bei žmogiškųjų išteklių valdymo valstybės tarnyboje problematikai nagrinėti bei moksliniams

tyrimams šioje srityje vystyti, siekiant gerinti valstybės tarnybos veiklos kokybę, efektyviai naudoti viešuosius išteklius, stiprinti valstybės tarnautojų kompetencijas, didinti valstybės tarnautojų profesionalumą, visuomenės gerovę ir pasitikėjimą valdžia.

- Pirmą kartą Lietuvoje atliktas reprezentatyvus vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimas, paremtas sisteminiu požiūriu, identifikuojant ne tik konkrečius valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus, bet ir nustatant jų tarpusavio sąsajas, įvertinant skatinimo sistemos ypatumus bei demografinių charakteristikų įtaką valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir stimulams.

- Pasiūlyta valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimo metodika bei atliktas Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimas, galintis pasitarnauti kuriant ir tobulinant viešojo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas bei rengiant unifikuotą valstybės tarnautojų motyvacijos ir skatinimo tyrimų metodologiją.

Darbo praktinis reikšmingumas:

- Parengtas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis gali būti naudojamas valstybės tarnautojų valdymo strategijoms kurti ir realizuoti.

- Parengta valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimo metodika gali būti pritaikyta valstybės tarnautojų motyvacijos praktikai įvertinti ir palyginti.

- Tyrimo instrumentas gali būti naudojamas ir adaptuojamas ne tik atliekant reprezentatyvius valstybės tarnautojų motyvacijos ir skatinimo tyrimus, bet ir analizuojant valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus konkrečiose (pavienėse) viešojo sektoriaus organizacijose.

- Pasiūlytas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis ir tyrimo instrumentas gali būti pritaikyti tiriant ne tik karjeros, bet ir statutinių valstybės tarnautojų ar darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis,

veiklos motyvus ir stimulus, bei atliekant longitudinius ir palyginamuosius valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvavimo tyrimus.

- Tyrimo instrumentas gali būti adaptuotas tiriant nevyriausybiniuose bei privataus sektoriaus organizacijose dirbančių asmenų veiklos motyvus ir stimulus.

- Tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti probleminius valstybės tarnautojų motyvacijos ir skatinimo aspektus (pvz., mažas ir neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokesčio dydis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sąsajų su darbo užmokesčio augimu trūkumas, veiklos vertinimo skaidrumo ir objektyvumo stoka, asimetrija tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetų ir dažniausiai organizacijose taikomų stimulų ir pan.).

- Tyrimo rezultatai gali padėti viešojo sektoriaus institucijų vadovams tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, kuriant ir tobulinant valstybės tarnautojų skatinimo instrumentus, koreguojant teisės aktus.

Disertacinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida vyko disertacijos autorei disertacijos tema skelbiant publikacijas ir skaitant pranešimus tarptautinėse konferencijose. **Publikacijų disertacijos tema sąrašas:**

1. *Aušra Druskienė, Ingrida Šarkiūnaitė* (2018) Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities. *Transformations in Business and Economics*. Įteiktas spausdinti.

2. *Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė)* (2009) Features of public service motivation: theoretical and practical dimension. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*: mokslo straipsnių rinkinys, Nr. 1(14), p. 322–330. [Index Copernicus]. ISSN 1648-9098.

3. *Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė)* (2009) Valstybės tarnautojų socialinės garantijos: Europos Sąjungos šalių patirtis. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 69–78. [Index Copernicus; Academic Search Complete; Central & Eastern European Academic Source]. ISSN 1648-2603.

4. *Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė)* (2009) Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai. *Vadyba*, Vol. 14, No. 2, p. 171–177. [Index Copernicus; CEEOL]. ISSN 1648-7974.

5. Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė) (2010) Salary system of civil servants: Lithuanian's case. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(26), priedas [elektroninis išteklius], p. 345–349. [Index Copernicus; CEEOL]. ISSN 1648-8776.

6. Jolanta Palidaukaitė, Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė) (2011) Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 127–140. [Index Copernicus; Academic Search Complete; Central & Eastern European Academic Source]. ISSN 1648-2603.

7. Laura Raguckienė, Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė) (2012) Valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos teisinis reglamentavimas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka (8)*: mokslinių straipsnių rinkinys, Nr. 8, p. 210–226. ISSN 2029-1701.

8. Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė) (2009) Motyvacijos svarba valstybės tarnyboje. *Jaunimas siekia pažangos = Youth seeks progress*: doktorantų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, Nr. 3, p. 139–143. ISSN 1822-2331.

9. Aušra Vaisvalavičiūtė (Druskienė), Sandra Kazakevičiūtė (2010) Valstybės tarnautojų motyvavimo sistema: Kauno rajono savivaldybės atvejis. *Ūkio plėtra: teorija ir praktika* [elektroninis išteklius]: 7-oji tarptautinė mokslinė konferencija, 2010 m. gruodžio 9 d., Kaunas, Lietuva / Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. ISBN 9789955336198.

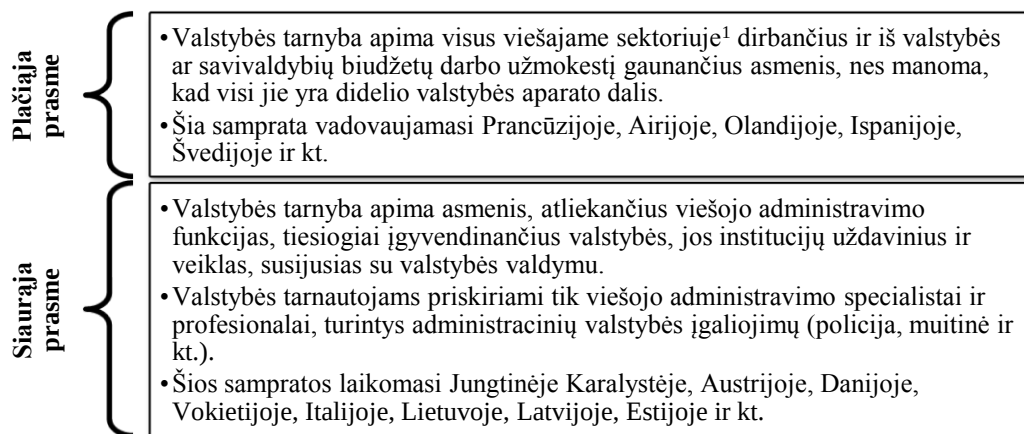
Disertacijos struktūra ir apimtis. Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Disertaciją sudaro 247 puslapiai (be priedų), 41 lentelė, 22 paveikslai, 3 priedai; panaudotas 301 literatūros šaltinis.

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ SISTEMOS TEORINIS PAGRINDIMAS

Šioje disertacinio darbo dalyje nagrinėjami teoriniai valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos aspektai. Aptariama valstybės tarnybos samprata ir vaidmuo šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste, motyvacijos, motyvų, stimulų ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai, valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija, jos ištakos, svarba ir reikšmė, analizuojami valstybės tarnautojų veiklos motyvai, piniginiai ir moraliniai stimulai.

1.1. Valstybės tarnyba šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste

Žvelgiant iš istorinės perspektyvos, anksčiau *valstybės tarnyba* reiškė darbą valstybinėse struktūrose (Perry, Buckwalter, 2010). Šių dienų pasaulyje sąvoka *valstybės tarnyba* traktuojama dvejopai – plačiąja ir siaurąja prasmėmis (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal J. Palidaukaitę, 2006; N. Glebovę, 2010.

2 pav. Valstybės tarnybos samprata

N. Glebovės (2010) teigimu, valstybės tarnyba gali būti analizuojama trimis požiūriais – socialiniu, politiniu ir sociologiniu. Socialiniu požiūriu

¹ Viešasis sektorius – tai institucijos, kurios, atsižvelgdamos į įvairius interesus, priima ir įgyvendina sprendimus, vykdo administravimą ir vadybą, t. y. institucijų visumą, kurią „pasitelkus daromi ir įgyvendinami sprendimai įvairių rūšių interesų atžvilgiu“ (Lane, 2001, p. 26). Viešasis sektorius apima vyriausybės veiklą ir jos pasekmes, vartojimą, investicijas ir išmokas bei viešąją gamybą.

„valstybės tarnyba suprantama kaip socialinė kategorija, t. y. asmenų, einančių pareigas valstybės institucijose, valstybės pavedimu atliekama visuomenei naudinga veikla“, politiniu požiūriu – valstybės tarnyba apibūdinama kaip „veikla, kurios dėka įgyvendinama valstybės vykdoma politika, valstybinių politinių tikslų ir uždavinių siekimas“, o sociologiniu požiūriu – „kaip valstybės funkcijų, valstybės institucijų kompetencijos praktinis įgyvendinimas“ (p. 131).

Anot K. Masiulio (2007), pačia bendrąja prasme terminas „valstybės tarnyba“ naudojamas apibrėžiant „valstybės ir savivaldos institucijų personalo“ (p. 120) visumą bei ypatingą valstybės tarnautojų santykį su darbdaviu. Vis dėlto, autoriaus teigimu, kalbant apie valstybės tarnybos koncepciją svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad jos terminai skirtingose valstybėse skiriasi. Pvz., Rusijoje, Airijoje ji vadinama *valstybine*, Vokietijoje, Austrijoje – *pilietine ar viešąja*, o Lietuvoje – valstybės tarnyba. Atitinkamai skiriasi ir valstybės tarnyboje dirbančių asmenų apibūdinimas, pvz., jie vadinami valstybės, viešaisiais, visuomeniniais, viešojo sektoriaus tarnautojais arba darbuotojais, valdininkais, pareigūnais (pvz., angl. *public servants, civil servants, public employees, public sector employees, public officers*). Akcentuotina, kad šiame disertaciniame darbe valstybės tarnautoją apibūdinančios sąvokos vartojamos kaip sinonimai, nesigilinant į jų epistemologinius ir leksinius skirtumus.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme (toliau – Valstybės tarnybos įstatymas; 1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01) **valstybės tarnyba**² apibrėžiama kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities

² Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projekte (2018) pateikiama labiau apibendrinta (atsisakyta valstybės tarnybos vykdomų funkcijų detalizavo) valstybės tarnybos samprata, į kurią nebepatenka ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijų vykdymas. Valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria vykdomos viešojo administravimo funkcijos ir (arba) padedama valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims vykdyti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus ūkinio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas“ (2 str. 11 d.), o valstybės tarnautojas – kaip „fizinis asmuo, einantis valstybės tarnybos pareigas“ (2 str. 9 d.). Galima teigti, kad pagal šį įstatymo projektą, mūsų šalyje ir toliau numatoma vadovautis siaurąja valstybės tarnybos samprata.

politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba turint viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgiu, visuma“ (2 str. 1 d.). Tuo tarpu **valstybės tarnautojas**² traktuojamas kaip fizinis asmuo, kuris eina pareigas valstybės tarnyboje ir atlieka viešojo administravimo veiklą (ji nurodyta šiame įstatyme pateiktame *valstybės tarnybos* apibrėžime). Kitaip tariant, Lietuvoje valstybės tarnautojams priskiriami tik tie valstybės tarnyboje dirbantys asmenys, kurie vykdo viešojo administravimo funkcijas.

Pagal Valstybės tarnybos įstatymą (1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01), valstybės tarnautojai (jų pareigybės) skirstomi į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinius (žr. 3 pav.).

Valstybės tarnautojų pareigybės	<i>Karjeros valstybės tarnautojai</i>	I pareigas priimami neterminuotam laikui ir turi teisę į karjerą valstybės tarnyboje.
	<i>Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai</i>	I pareigas priimami juos priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikotarpiui.
	<i>Įstaigų vadovai</i>	Priimti vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai.
	<i>Statutiniai valstybės tarnautojai</i>	Jų tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas, Diplomatinės tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintys viešojo administravimo įgaliojimus jiems nepavaldžių asmenų atžvilgiu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymo (1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01) 6 str.; 2 str. 5-8 d.

3 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų pareigybės

Anot H. M. Park ir J. L. Perry (2012) ir V. Domarko (2007a), XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje pasireiškė naujos valdymo formos, pilietiškumo, bendruomenės, pilietinės visuomenės teorijų, organizacinio humanizmo idėjų,

kurios atvėrė vartus tam, kas šiuo metu vadinama *naująja valstybės tarnyba*, *daugiasektore viešąja tarnyba* ar *valstybės agentūra*, plėtra. Kitaip tariant, anot E. Butkevičienės, E. Vaidelytės ir G. Žvaliausko (2009), šiuolaikinė valstybės tarnybos koncepcija grindžiama klasikiniu (tradiciniu), viešosios vadybos, naujosios viešosios vadybos ir viešojo valdymo požiūriais (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Viešojo administravimo raidos stadijos

Stadija	Esminiai bruožai
<i>Tradicinis viešojo administravimo modelis</i>	• Vadovavimasis biurokratinio valdymo principais. • Būdinga: hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas, nuopelnai ir profesionalumas. • Daugiausia dėmesio skiriama procesams ir procedūroms, o ne rezultatams.
<i>Viešojo vadyba</i>	• Orientacija į vadybos principų taikymą, klientus, veiklos ir resursų efektyvumą. • Skatinamas didesnis jautrumas visuomenės poreikiams.
<i>Naujoji viešojo vadyba</i>	• Orientacija į rinkos ir privataus sektoriaus vadybinius principus. • Būdinga: decentralizacija, verslumas ir verslo praktikos perėmimas, viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas, siekis padidinti biurokratijos veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir atsakomybę politiniams principams bei piliečiams, biurokratijos mažinimas, išlaidų reguliavimo efektyvumas, valstybės biudžeto optimizavimas, inovacijų diegimas, lankstumas personalo valdymo srityje, apmokėjimo pagal darbo rezultatus taikymas.
<i>Naujasis viešasis valdymas</i>	• Tai – vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis konstruktyvia valstybės institucijų, privačiojo sektoriaus organizacijų ir pilietinės visuomenės sąveika. • Būdinga: orientacija į demokratiškumo plėtrą, tarnavimą visuomenei, valstybės tarnybos tobulinimą, viešojo administravimo institucijų žmogiškųjų išteklių valdymą ir demokratiją darbo vietoje; piliečių (suinteresuotųjų) dalyvavimas valdyme; efektyvumas (strateginis planavimas, tarnautojų profesionalumas, teikiamų paslaugų kokybė, racionalus išteklių naudojimas, pokyčių ir gero valdymo, visuotinės kokybės vadybos, administracinio kūrybingumo, besimokančios organizacijos, informacinių technologijų principų taikymas); atskaitingumas, pliuralizmas, subsidarumas, veiklos skaidrumas, atvirumas, nešališkumas ir prieinamumas; bendradarbiavimas, jautrumas piliečių ir socialinių partnerių poreikiams; elektroninė demokratija; dėmesys veiklos rezultatams, kiek tai neprieštaruja teisingumo, nešališkumo ir pan. principams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal B. G. Peters, J. Pierre, T. Randma-Liiv, 2011; H. Eakin, S. Eriksen, P. O. Eikeland, C. Øyen, 2011; R. R. C. Pires, 2011; K. Lisiecka, T. Papaj, 2008; F. Walther, 2015; M. Song, I. Kwon, S. Cha, N. Min, 2017; S. T. T. Teo, D. Pick, M. Xerri, C. Newton, 2016; V. Domarką, 2007a, 2011; E. Butkevičienę et. al., 2009; A. Guogį, M. Urvikį, 2011; E. Chlivicką, R. Luckutę, 2016; A. Guogį, 2009; S. Pivorą, E. Visockytę, 2011.

Viešojo sektoriaus reformos, perėjimas iš planinės į rinkos ekonomiką ir pan. paskatino didesnę dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių valdymui, ypač – valstybės tarnautojų motyvacijai (Manolopoulos, 2008a). Dėl daugelio viešojo valdymo ir valstybės administracijos pokyčių, valstybės tarnautojų motyvacija tapo vienu iš svarbiausių klausimų (Horton, 2008).

Tradicinis viešojo administravimo modelis valstybės tarnautojų nemotyavo dirbti efektyviai, todėl vienas iš reformos uždavinių buvo siekti padidinti valstybinio sektoriaus veiklos produktyvumą, valdžios atsakomybę visuomenei, sustiprinti viešųjų išteklių naudojimo ir personalo valdymo funkcijų efektyvumą. Unifikuotą (bendrą) valstybės sistemą buvo nuspręsta keisti labiau diferencijuota ir personalizuota sistema (formalios valstybės tarnautojų gynimo ir kontrolės procedūros imtos keisti didesne vadybininkų laisve personalo samdos, paaukštinimo, atleidimo ir pan. atžvilgiu). Valstybės tarnyba neteko privilegijuotos padėties ir buvo pradėta traktuoti kaip paslaugų viešajame sektoriuje teikėja. Taip norėta pasiekti, kad valstybės tarnautojų karjera taptų neužtikrinta, kad vyktų personalo kaita, darbuotojai turėtų kitokio darbo patirties, būtų užkirstas kelias favoritizmui ir protekcijoms (Peters, 2003; Pollitt, Bouckaert, 2003; Eakin et al., 2011; Brewer, Kellough, 2016).

A. Minkevičius ir V. Smalskys (2008) pažymi, kad šiandieninė valstybės tarnyba turi teikti kokybiškas paslaugas piliečiams, užtikrinti veiksmingą viešųjų finansų valdymą, aktyviai bendradarbiauti su piliečių bendruomenėmis, teikti profesionalią pagalbą politikams. Anot E. Chlivicko ir R. Luckutės (2016), nuo kiekvieno valstybės tarnautojo žinių ir gebėjimų „kompetentingai jas pritaikyti“ (p. 8) priklauso ne tik valdžios institucijų įvaizdis, bet ir gerovės valstybės kūrimo sėkmė. Panašios nuostatos laikosi ir A. Raipa (2009), kurio teigimu, reformų procese ypač svarbus turėtų būti viešojo sektoriaus darbuotojų, politikų teorinis metodologinis pasirengimas, nes jie privalo ne tik išmanyti organizacines, vadybines, valdymo lygių ir biurokratijos hierarchijos teorines nuostatas ir principus, bet ir sugebėti jais disponuoti praktinėje veikloje reformuojant viešąjį sektorių. Kitaip tariant, valstybės tarnautojai tampa strateginiu viešosios politikos įgyvendinimo ištekliumi.

Naujoji valstybės tarnyba remiasi demokratijos vertybėmis, pilietiškumu (tradicinė biurokratija buvo mažai prieinama eiliniams piliečiams, tačiau šiuo atveju jie traktuojami kaip valdžios „savininkai“, o valstybės tarnautojai – kaip jų „globėjai“), tarnavimu visuomenei (tai – valstybės tarnautojų pareiga) ir strateginiu mąstymu. Ji taip pat grindžiama platesniu atskaitomybės suvokimu

(valstybės tarnautojai turi gebėti paaiškinti savo elgesio atitikimą visuomenės interesams, teikiamų paslaugų kainų ekonomiškumą, tinkamumą ir pan.), ekonomikos teorija, savais interesais ir šalia ekonominių dalykų iškelia žmogiškojo faktoriaus svarbą (Domarkas, 2007a; Palidauskaitė, 2007a).

J. V. Denhardt ir R. B. Denhardt (2003) ir V. Domarko (2007a) teigimu, naujoji valstybės tarnyba grindžiama tokiomis nuostatomis.

- *Valdžia turi vadovautis demokratijos principais* (ji neturi būti tvarkoma kaip verslas).

- *Pilietiškumo vertinimas* (valstybės tarnautojus ir asmenis, atliekančius nereikšmingus darbus visuomenės labui, visuomenė vertina labiau nei vadybininkus, kurie valstybės pinigus laiko savo nuosavybe; piliečiai turi būti aktyviau įtraukiami į valdymą, t. y. piliečiai ir valstybės tarnautojai turi dirbti kartu, apibrėždami bei sprenddami bendras problemas abiem pusėms priimtiniu būdu).

- *Tarnavimas piliečiams, o ne klientams* (valstybės tarnautojai turi ne vien tik reaguoti į „klientų“ poreikius, bet ir labiau susitelkti į pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius su piliečiais ir tarp piliečių).

- *Tarnavimas, o ne kontrolė* (valstybės tarnautojai turi parodyti kryptį, o ne kontroliuoti, ir padėti piliečiams išreikšti bei įgyvendinti bendrus interesus, t. y. valstybės tarnautojai turi įsisąmoninti, kad jie daugiau pasieks klausydami žmonių, o ne jiems įsakinėdami ar kontroliuodami).

- *Siekis išsiaiškinti visuomenės interesus* (valstybės tarnautojai turi prisidėti kuriant bendrą visuomenės interesų sampratą, akcentuojant rūpimus dalykus ir atsakomybę).

- *Strateginis mąstymas ir demokratinė veikla* (visuomenės poreikius atitinkantys viešosios politikos tikslai ir programos efektyviausiai ir atsakingiausiai įgyvendinami tik bendradarbiaujant ir kolektyvinėmis pastangomis).

- *Sąvokų „demokratija“ ir „pilietis“, o ne „rinka“, „konkurencija“, „vartotojas“ dominavimas* kalbant apie viešojo valdymo ir administravimo esmę.

- *Prioritetas žmonėms, o ne vien tik produktyvumui* (viešosios institucijos dažniausiai sėkmingiausiai veikia tada, kai jų valdymas remiasi bendradarbiavimu ir pagarba visiems žmonėms).

- *Atsakomybė ir atskaitomybė* (valstybės tarnautojų atskaitomybė neturi apsiriboti vien tik rinkos reikalavimais – jie turi paklusti Konstitucijai ir įstatymams, bendruomenės vertybėms, politinėms normoms, profesiniams standartams ir piliečių interesams).

Naujoje valstybės tarnybos koncepcijoje akcentuojamas perėjimas nuo politinės prie asmeninės (vidinės) ir profesinės valstybės tarnautojų veiklos atskaitomybės bei karjeros priklausomybės nuo darbo rezultatų (Palidauskaitė, 2007a). Taip pat pabrėžiamas lankstesnis žmoniškųjų išteklių valdymas (atsisakoma centralizuotos valstybės tarnybos personalo politikos) bei rezultatyvumas, kuris siejamas su personalo skatinimo sistemos tobulinimu (atsisakoma fiksuotų atlyginimų skalių, individualizuojamas darbo užmokestis) ir įvairesnių stimulų (pvz., patobulintų atlyginimų schemų) taikymu (Pivoras, Visockytė, 2011).

Anot D. C. Menzel (2001) ir J. Palidauskaitės (2007a), šiuolaikiniai valstybės tarnautojai nori dirbti ne tik kompetentingai, efektyviai ir saugiai, bet kartu ieško ir savo naujos tapatybės. Jie siekia „įvairesnių bei demokratiškesnių darbo sąlygų, kelia naujus veiklos motyvacijos kriterijus, (...) geriau suvokia savo tikslus, asmenines galimybes, yra imlesni, nori daugiau žinoti ir mažiau linkę vadovautis taisykle, kad „bosas visada teisu“ (Minkevičius, Smalskys, 2008, p. 25). Kitaip tariant, valstybės tarnautojai tampa reiklesni ir sau, ir kitiems, ima kritiškiau vertinti savo veiklą, žino, ko nori, ir nevengia to išsakyti, nori ne tik dirbti ir užsidirbti, bet ir realizuoti save, todėl viešojo sektoriaus organizacijos neišvengiamai susiduria su išbandymais ir būtinybe geriau pažinti valstybės tarnyboje dirbančius žmones, jų veiklos interesus ir motyvus bei atitinkamai peržiūrėti ir tobulinti valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemas, ieškoti naujų skatinimo formų.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų sampratos apibrėžiamos įvairiai. Priklausomai nuo atskirose šalyse

susiklosčiusių tradicijų ir teisinio valstybės tarnybos veiklos reglamentavimo, valstybės tarnautojais gali būti laikomi visi valstybės tarnyboje dirbantys asmenys arba tik tie, kurie turi specialių, teisės aktais suteiktų įgaliojimų įgyvendinti viešojo administravimo funkcijas. Siekiant padidinti valstybės tarnybos veiklos efektyvumą, skaidrumą, atsakomybę, profesionalumą, suteikti lankstumo žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, praėjusio šimtmečio pabaigoje pradėtos įgyvendinti valstybės tarnybos reformos. Vis dėlto, kaip pastebi J. Paliduskaitė (2007a), reformuojant valstybės tarnybą neišvengta ir tam tikrų prieštaravimų, pvz., norėta didinti personalo motyvaciją kartu atsisakant etatinės tarnybos, siekta patobulinti apmokėjimo už darbą sistemas, pvz., panaikinant kai kurias socialines garantijas, diferencijuojant darbo užmokestį, pereinant prie darbo sutarčių pagrindu, pakeičiant veiklos vertinimo rodiklius ir pan., tačiau neatsižvelgta į galimas neigiamas tokių pokyčių pasekmes valstybės tarnautojų veiklai ir savijautai darbe (pvz., sumažėjęs valstybės tarnautojų atsidavimas ir lojalumas savo organizacijoms, kompetencija, padidėjęs darbe jaučiamo streso, įtampos lygis ir pan.). Tai paskatino mokslininkus labiau domėtis žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame administravime problematika, ypač daug dėmesio skiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų analizei. Apie tai kalbama kituose šio darbo skyriuose.

1.2. Motyvacijos, motyvų, stimulų ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai

Motyvacija yra sudėtingas, nepastovus, priklausantis nuo skirtingų individų, aplinkos sąlygų, laiko, organizacinių bei daugelio kitų pokyčių reiškiny, dominęs jau Antikos mokslininkus (Grant, 2008; Mann, 2006; Paliduskaitė, 2007b; Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011). Motyvacija yra valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos pagrindas, jos centras ir šerdis (Mann, 2006), todėl, prieš pradedant analizuoti valstybės tarnautojų veiklos

motyvų, motyvacijos ir stimulų ypatumus, būtina aptarti motyvacijos, demotyvacijos, motyvų ir stimulų sampratą.

Sąvoka *motyvacija* (lot. *movere* – „judėti, versti“) pirmiausia pradėta naudoti rinkodaros (tiksliau – reklamos) srityje, siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką vartotojų elgsenai, t. y., kas skatina juos pirkti vienokią ar kitokią prekę (paslaugą). Vėliau ją susidomėjo ir ėmė analizuoti kitų profesijų, pvz., psichologijos, sociologijos, atstovai (Grant, 2008; Mann, 2006; Palidauskaitė, 2007b; Jančauskas, 2011). Kita vertus, nepaisant didelio mokslininkų susidomėjimo motyvacijos tema, kol kas vienos, universalios motyvacijos definicijos nėra: kiekvienas autorius ją apibrėžia savaip.

Vadybos požiūriu, kiekvienas žmogus išsiskiria individualia poreikių ir motyvų struktūra, kuri, bėgant laikui, formuojantis žmogaus asmenybei ir jai tobulėjant, kinta. A. H. Maslow (2006) teigimu, „žmogus yra stygių patiriantis gyvūnas ir visiškai pasitenkina nebent trumpam. Patenkinus troškimą, jo vietą skubiai užima kitas. (...). Natūralu, kad visą gyvenimą žmogus nepaliaujamai ko nors nori“ (p. 55), todėl „kiekvieno individo egzistenciją galima suprasti kaip nepaliaujamą kovą siekiant patenkinti poreikius, sumažinti įtampą, išlaikyti pusiausvyrą“ (p. 271).

Poreikiai sukuria įtampą, kuri, paveikta išorinės aplinkos, tampa individo norų priežastimi (Jucevičienė, 1996; Marcinkevičiūtė, 2010; Coursey, Brudney, Littlepage, Perry, 2011). Kitaip tariant, individo motyvaciją ar elgseną lemia jam tuo metu aktualiausias poreikis ar jų kombinacija (Al-Nsour, 2012), o balansas tarp šių poreikių, anot J. Žaptoriaus (2007), priklauso nuo žmogaus asmenybės. **Poreikis**, t. y. „tai, ko reikia, ko nors reikmė“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, n. d.) arba „objektyvi būtinybė, reikalaujanti patenkinti organizmo gyvybingumo palaikymą ir vystymąsi bei asmenybės tobulinimą“ (Šavareikienė, 2012, p. 48), *šiuo disertaciniame darbe suprantamas kaip žmogaus jaučiamas psichologinis ar fiziologinis trūkumas, vidinė įtampa, dažniausiai išreiškiama mintimi „man reikia“ ir dėl kurios individas palankiai vertina gautus rezultatus* (Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003).

B. E. Wright (2001) teigimu, motyvacija atskleidžia, kaip žmogaus elgesys prasideda, vystosi, yra išlaikomas, nukreipiamas ir baigiamas, bei subjektyvią asmens reakciją viso šio proceso metu. Tuo tarpu W. Vandenberg ir A. Hondeghem (2005) teigimu, motyvacija gali atsirasti tik sąveikaujant asmens vertybėms ir esant tam tikrai situacijai, kuri suteikia galimybę jas realizuoti, kitaip tariant, ji yra tarpinis kintamasis tarp žmogaus vertybių, galimybės veikti ir jo elgesio (veiklos).

Pasak P. Jucevičienės (1996), motyvacija apima du komponentus – energiją ir kryptį, t. y. veiksmus, kurie sužadina tam tikrą asmens elgseną, norint pasiekti tikslą. Jos nuomone, „motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia“ (p. 99).

Motyvacija apima kryptį (tam tikros veiklos pasirinkimas), intensyvumą (kiek darbuotojas stengiasi) ir atkaklumą (kaip ilgai darbuotojas vykdo savo veiklą, ypač tais atvejais, kai susiduria su kliūtimis ar nepalankiomis aplinkybėmis) (Sadri, Bowen, 2011). Ji atspindi žmogaus troškimą dirbti sunkiai, gerai, atkakliai ir kryptingai (Mann, 2006), siekį ką nors padaryti, norint patenkinti savo poreikius (Robbins, 2003).

Motyvacija – tai daugiadimensinis konstruktas (Cho, Perry, 2011), daugiamatė sistema (Chatzopoulou, Vlachvei, Monovasilis, 2015), darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimo procesas (Yurtseven, Halici, 2012), vidinis asmens noras, skatinantis jį atlikti tam tikrus veiksmus siekiant savo tikslų (Budiyanto, Oetomo, 2011), tai, kas skatina darbuotoją veikti tam tikru būdu (Hsieh et al., 2012), hipotetinis konstruktas, leidžiantis apibūdinti vidines ir išorines jėgas, lemiančias žmogaus elgsenos iniciatyvumą, kryptį, intensyvumą ir atkaklumą (Forest, 2008), vidinis impulsas kažką daryti (Maesschalck, van der Wal, Huberts, 2008), psichologinių, intelektualinių, fiziologinių procesų kombinacija, lemianti žmogaus veiklą ir jos kryptį tam tikromis aplinkybėmis (Karlöf, Lövingsson, 2006), vidinės ir išorinės jėgos, kurios skatina žmogaus norą dirbti, nustato jo darbinės veiklos kryptis, formą, intensyvumą ir trukmę (Perry, Hondeghem, 2008c), asmens psichologinė būseną, kurią apibūdina jo

„atsakomybės lygis ką nors daryti, kad būtų pasiektas tam tikras tikslas“ (Seliukienė, Šaparnis, 2008, p. 106), „noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 42), tai, kas individus pritraukia į organizaciją (Taylor, 2010), „priemonė ar veiksnys, skatinantis žmogų dirbti“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 40), įvairių motyvų sąlygota žmogaus elgsenos (veiklos) skatinimo sistema (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999), „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656). Anot V. Kumpikaitės ir J. Kalinauskienės (2011), ji išreiškia vidinę įtampą, skatinančią žmogų siekti pusiausvyros, pailsėti ir patenkinti savo reikmes. G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2008) motyvaciją apibrėžia kaip visumą tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės kylančių veiksnių (jėgų), stimuliuojančių darbinę veiklą bei nulemiančių jos formą, kryptį ir intensyvumą. Atsižvelgiant į įvairių autorių pateiktas traktuotes, šiame disertaciniame darbe **motyvacija suprantama kaip tam tikra įvairių motyvų sąlygota žmogaus vidinė būseną, suteikianti jam energijos veikti, siekiant patenkinti savo poreikius ir interesus.**

Atsižvelgiant į tai, kokie veiksniai (tiesioginiai ar netiesioginiai) sudaro motyvacijos pagrindą, mokslinėje literatūroje ji dažnai skirstoma į vidinę ir išorinę (žr. 2 lentelę). Kita vertus, toks motyvacijos skirstymas vertintinas kaip nevisiškai tikslus ir gana painus, nes pačios motyvacijos koncepcijos šerdį sudaro būtent asmens motyvai (vidiniai veiksniai), o ne išoriniai žmogaus elgseną lemiantys veiksniai. Todėl, siekiant išvengti koncepcijų painiavos, šiame disertaciniame darbe išorinė motyvacija siejama su individo veiklos stimulais ir motyvavimu (skatinimu), o vidinė motyvacija – su asmens veiklos motyvais.

2 lentelė

Motyvacijos rūšys

Motyvacijos rūšis	Pagrindiniai akcentai
Vidinė motyvacija	- Tai – žmogaus vidinė būseną (iš jo vidaus kylanti motyvuojanti jėga), skatinanti jį aktyviai veikti, mokytis ir tobulėti. - Asmens jaučiamas pasitenkinimas, kurį jis patiria vykdydamas tam tikrą veiklą, atlikdamas užduotis ar suvokdamas jų svarbą.

	• Suteikia galimybę žmogui jaustis naudingam, reikalingam ir veikti dėl pačios veiklos, t. y. asmuo jaučiasi laimingas, nes dirba tai, kas jam patinka ir yra įdomu (žmogų motyvuoja darbo turinys, noras išbandyti save, ko nors pasiekti, būti pripažintu ar jo asmeninės savybės, pvz., sąžiningumas). • Apima meistriškumo siekį (jei asmuo kažką daro netinkamai, jis pasistengs išmokyti tai padaryti gerai), asmens norą dirbti (žmogui patinka sunkus darbas), rungtyniavimą (individaus patinka atitinkamų įgūdžių ir rungtyniavimo reikalaujantis darbas) ir savimotyvaciją (tai – vidinės motyvacijos dalis, priklausanti tik nuo paties asmens pastangų ir gebėjimų). • Yra ilgalaikė, orientuota į procesą ir dabartį. • Yra autonomiškiausia motyvacijos forma. • Yra galingiausias darbuotojų požiūrių ir veiklos įrankis (priemonė), leidžiantis padidinti darbuotojų susidomėjimą darbu, galimybę savarankiškai veikti, išreikšti save.
<i>Išorinė motyvacija</i>	• Tai – žmogaus siekis dirbti, atlikti tam tikras užduotis dėl pažadėto atlygio (išorinio) arba norint išvengti gresiančios bausmės. • Yra trumpalaikė ir priklauso nuo išorinių veiksnių. • Yra tuomet, kai žmogus jaučia pasitenkinimą dėl atlygio (pvz., darbo užmokesčio ar saugumo garantijų), kurį gauna iš kitų. • Išorinę motyvaciją dažniausiai formuoja išorinės paskatos, apdovanojimai, bausmės (stimulai). • Asmenys, teikiantys pirmenybę išorinei motyvacijai, yra labiau suinteresuoti savo asmenine gerove ir veiklos rezultatais, todėl gali priimti pavojingus ar amoralius pasiūlymus bei sprendimus, jei tik tai jiems naudinga.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. J. Houston, 2009, 2011; V. Forest, 2008; Y. J. Cho, J. L. Perry, 2011; S. M. Park, J. Word, 2009; M. Chatzopoulou et al., 2015; W. Potipiroon, M. T. Ford, 2017; D. P. Moynihan, 2010; D. D. Mundhra, 2010; B. Leonienė, 2008; L. Marcinkevičiūtė, 2010; S. Seliukienė, G. Šaparnį, 2008; V. Kumpikaitė, J. Kalinauskienė, 2011; J. Palidauskaitė, 2008b; J. Palidauskaitė, I. Segalovičienė, 2008.

Vidinė motyvacija siejama su pačiu darbu (atliekama veikla), t. y. darbo turiniu, pasiekimais, tobulėjimo galimybėmis, veiklos laisve, įvairove, savigarba ir pan. Pasak W. Potipiroon ir M. T. Ford (2017), vidinė motyvacija iš esmės yra hedonistinė, nes žmonės dirba dėl savo malonumo ir pomėgių. Išorinė motyvacija apima įvairias nematerialines ir materialines paskatas ir, anot A. Cristescu et al. (2013), yra grindžiama individo-organizacijos santykiais. Abi šios motyvacijos rūšys, priklausomai nuo situacijos, darbuotojo amžiaus, yra daugiau-mažiau svarbios. Todėl vadovai, siekdami efektyviai motyvuoti darbuotojus, turi naudoti įvairius stimulus.

L. Marcinkevičiūtė (2010), remdamasi Miller (2007), išskiria šešis esminius motyvacijos principus (žr. 3 lentelę). Jie atskleidžia, kad motyvacija yra socialinis, psichologinis, sąmoninis, individualus reiškiny, kuris, bėgant laikui, kinta.

3 lentelė

Esminiai motyvacijos principai

Principai	Principų charakteristikos
<i>Psichologinis pobūdis</i>	Motyvacija apima emocinius procesus ir yra apibrėžiama jausmų sąvokomis.
<i>Pasąmoninis procesas</i>	Svarbiausi žmogaus motyvai yra slapti, pasąmoniniai, nematomi, t. y. individas ne visuomet tiksliai žino, kodėl elgiasi vienaip ar kitaip.
<i>Individualumas</i>	Kiekvieno žmogaus elgesio priežastys slypi jo viduje. Žmonės yra skirtingi, todėl skiriasi ir jų poreikiai bei tai, ko jie trokšta iš savo gyvenimo.
<i>Poreikių kaita ir jų skirtumai</i>	Paprastai vienas iš žmogaus poreikių ar troškimų užima svarbiausią (prioritetinę) vietą, tačiau, jį patenkinus arba pasikeitus aplinkybėms, šią vietą gali užimti kiti.
<i>Įpročių nulemtas pobūdis</i>	Daugelį žmonių poelgių lemia susiformavę įpročiai, kurie ne visuomet yra įsisąmoninti. Asmenys neretai vadovaujasi tam tikrais principais, taisyklėmis ir pan., kuriuos yra išmokę ir traktuoja kaip tinkamus.
<i>Socialinis procesas</i>	Žmonių poelgius ir veiksmus veikia kiti asmenys, jų grupės ar visa visuomenė. Be to, siekdami patenkinti savo poreikius, žmonės yra priklausomi nuo kitų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal L. Marcinkevičiūtę, 2010.

Remiantis 3 lentelėje aprašytais motyvacijos principais galima teigti, kad motyvacija atspindi nuolat kintančius ir skirtingus, sąmoningus ir nesąmoningus žmogaus elgesio motyvus bei, anot P. Jucevičienės (1996), juose glūdinčius poreikius ir jų išraišką norais³. Šiuo atveju svarbu akcentuoti, kad mokslinėje literatūroje nėra pateiktos vienareikšmės ir motyvacijos, ir motyvo sampratos.

J. L. Perry ir L. Wise (1990), J. L. Perry (1996), J. R. Paine (2009), S. A. Teculescu (2010), W. Vandenberghe ir A. Hondeghem (2005) teigimu, motyvą galima suprasti kaip tam tikrą psichologinį trūkumą, stoką ar poreikį, kurį asmuo nori patenkinti ar siekia pašalinti. Knoke ir Wright-Isak (1982; cit. iš Perry, Hondeghem, Wise, 2009) nuomone, motyvai – tai išankstinis nusiteikimas veikti, kurį lemia atitinkami išoriniai signalai. H. A. Simon (2003) nurodo, kad motyvai – tai žmogaus jausmų inspiruotos priežastys, skatinančios jį priimti tam tikrus sprendimus, pasirinkti konkrečius tikslus ir verčiančios „laikytis tam tikros veiksmų sekos“ (p. 183).

Anot V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999) bei R. Musulaitės ir M. Labžentienės (2008), motyvas – tai individo veiklos priežastis, skatinanti jį patenkinti savo objektyvius poreikius. V. Kumpikaitės ir J. Kalinauskienės (2011) nuomone, motyvai – tai tikslingų ir sąmoningų veiksmų įkvėpimo

³ Noras – „suvoktas poreikis“ (Jucevičienė, 1996, p. 96); „vidinis traukimas save patenkinti, ką nors gauti, pasiekti ir kt.“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, n. d.).

šaltinis. D. Šavareikienė (2012) nurodydama, kad motyvą galima suprasti kaip poreikį, tikslą, paskatą, ketinimą, nuolatinę savybę, būseną, formuluotę ir pasitenkinimą, jį apibrėžia kaip „bet kurį veiksnį, vaidinantį paties darbuotojo požiūriu ypatingą reikšmę, kaip veiklos stimulą, turintį įtakos tiek veiklai, tiek jos rezultatams“ (p. 48). Tuo tarpu B. Karlöf ir F. H. Lövingsson (2006) teigimu, motyvus faktiškai galima traktuoti kaip poreikių sinonimus.

B. E. Wright (2001), kalbėdamas apie valstybės tarnautojų motyvaciją, valstybės tarnautojų veiklos motyvus supranta kaip į darbą įdėtas pastangas, kurios yra visų motyvacinių procesų viešajame sektoriuje pagrindas. Pasak Locke (cit iš. Whitford, 2010), pagrindiniai racionalios būtybės motyvai – tai gėris ir blogis, apdovanojimas ir bausmė: jie yra paskata ir pavadėlis, dėl kurių žmonės imasi darbo ir leidžiasi vadovaujami.

P. Jucevičienės (1996) nuomone, motyvą galima suprasti kaip vidinę, pagrįstą aktyvumu žmogaus veiksmo ar poelgio priežastį, jo poreikių išraišką, kai asmuo supranta savo veiklos prasmę (t. y. žino ir suvokia, kodėl jis vienaip ar kitaip elgiasi ar veikia). Panašiai jį traktuoja ir R. Musulaitė bei M. Labžentienė (2008), motyvą siedamos su žmogaus vidiniu varikliu, skatinančiu jį siekti tikslų, norint patenkinti asmeninius poreikius. Galima teigti, kad motyvai atspindi iš žmogaus vidaus kylančias veiklos priežastis, lemiančias jo norą ką nors daryti. Vadinasi, ***motyvas – tai vidinis asmens veiklos skatulyš, įgalinantis jį patenkinti savo poreikius, siekti tikslų ar įgyvendinti savo norus. Būtent tokia motyvo sąvoka vadovaujamas šiame disertaciniame darbe.***

Individų motyvai vystosi socialinių–ekonominių procesų (gyvenamoji aplinka, socialinė, ekonominė bei kultūrinė šeimos padėtis, mokslo ir technikos pažanga, bendra ekonominė situacija, uždarbis) metu ir yra daugiau ar mažiau reguliuojami asmens savivokos. Žmogui augant, senstant, lavėjant, įgyjant patirties, veikiant įvairiems institutams (šeimai, mokyklai, bažnyčiai) formuojasi, vystosi, keičiasi ir jo prioritetai bei motyvai. Įsitikinimai, interesai, gebėjimai, žinios, vertybinės orientacijos, požiūriai ir kt., kuriuos asmuo susiformuoja, lemia jo polinkį dirbti vienokį ar kitokį darbą. Be to, žmogaus elgesį vienu metu gali motyvuoti keletas skirtingų arba net prieštaringų

motyvų. Jie paprastai kyla kaip atsakas į išorinės aplinkos, skirtingų socialinių sistemų spaudimą ar įtaką (Leisink, Steijn, 2008; Mundhra, 2010; Bal, De Jong, Jansen, Bakker, 2012; Marcinkevičiūtė, 2010).

Motyvai gali būti klasifikuojami įvairiai. Pvz., Madsen (cit. iš Karlöf, Lövingsson, 2006), asmens motyvus siūlo skirstyti į keturias grupes: organinius, emocinius, socialinius ir veiklos (žr. 4 lentelę). Ši motyvų klasifikacija apima pirminius (fiziologinius) ir antrinius (psichologinius–socialinius) žmogaus poreikius.

4 lentelė

Motyvų klasifikacija

Motyvų tipai	Motyvai	
<i>Organiniai</i>	Alkis	Saugojimasis nuo karščio ir šalčio (savęs apsauga)
	Troškulys	Kvėpavimo poreikis
	Seksualinis potraukis	Tuštinimosi poreikis
	Motinystės potraukis	
<i>Emociniai</i>	Baimė	Agresija
	Saugumas	Kova
<i>Socialiniai</i>	Bendravimo troškimas	Valdžios troškimas (savęs įtvirtinimas)
	Veiklos troškimas	
<i>Veiklos</i>	Patirties poreikis	Susijaudinimo poreikis (emocinė veikla)
	Fizinės veiklos poreikis	Kūrybingumo potraukis (kompleksinė veikla)
	Smalsumas (intelektinė veikla)	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Karlöf, Lövingssön, 2006, p. 151.

Fiziologiniai poreikiai yra universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai, tačiau, priklausomai nuo individo, gali skirtis savo intensyvumu. Tuo tarpu antriniai poreikiai yra kur kas įvairesni, bet silpnesni. Jie vystosi kartu su žmogumi, pasižymi nevienodu intensyvumu, dažnai yra nesąmoningi ir labiau orientuoti į protinių ir dvasinių troškimų patenkinimą (Jucevičienė, 1996; Palidauskaitė, 2007b; Musulaitė, Labžentienė, 2008).

Galima teigti, kad motyvai apima individo poreikius, interesus, polėkius, troškimus, norus, t. y. atspindi vidinius žmogaus elgseną lemiančius veiksnius. Kita vertus, bet kuris asmuo veikia tam tikroje socialinėje, kultūrinėje ir kt. aplinkoje, o dirbantis žmogus – dar ir organizacijoje, todėl jo elgsenai įtaką daro ne tik motyvai, bet ir išoriniai, daugeliu atveju susiję su darbo aplinka, veiksniai – stimulai.

Pasak J. L. Perry, A. Hondeghem ir L. R. Wise (2009), motyvai atspindi asmens išankstinį nusiteikimą veikti, o stimulai (išoriniai signalai) –

organizacijos pasirengimą už tai atlyginti. Kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti darbuotojų poreikių patenkinimą, nes tai skatina žmones dirbti ir suvokti save kaip tam tikros organizacijos dalį (Grant, 2008; Perry, Vandenabeele, 2008; Mann, 2006; Palidauskaitė, 2007b).

J. Taylor ir J. H. Westover (2009) teigimu, stimulus galima charakterizuoti kaip tam tikras investicijas, leidžiančias sustiprinti organizacijos ir jos narių tarpusavio santykius. Jie suteikia galimybę į organizaciją pritraukti potencialius darbuotojus ir didina jų norą joje pasilikti ilgiau. Tuo tarpu J. L. Perry (2000) ir E. Camilleri (2007) nuomone, stimulai apima įvairius faktorius (pvz., darbo aplinkos kintamuosius), darančius įtaką asmens elgsenai organizacijoje. Atsižvelgiant į pateiktą įvairių autorių nuomonę, šiame disertaciniame darbe vadovaujamasi nuostata, kad **stimulai – tai išorinio poveikio priemonės ir būdai, kuriais patenkinami darbuotojų motyvai ir skatinama darbuotojų motyvacija, o jų taikymo procesas įvardijamas kaip darbuotojų skatinimas ar motyvavimas**. Kitaip tariant, stimulai apima organizacijos taikomas darbuotojų motyvavimo priemones ir siejami su darbuotojų skatinimu (motyvavimu), kuris yra viena iš organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo⁴ funkcijų (sudėtinių dalių).

Kalbant apie stimulus akcentuotina tai, kad darbuotojui įtaką gali daryti ir neigiami, ir teigiami stimulai, tačiau pirmenybę jis teikia tiems, kurie geriausiai leidžia realizuoti jo motyvus ir patenkinti norus. Be to, individų reakcija į taikomus stimulus priklauso nuo jų vertybių sistemos, susiformavusių nuostatų, požiūrių ir kt. Kitaip tariant, asmenis, pasižyminčius skirtingais poreikiais ir motyvais, reikėtų motyvuoti nevienodai (Jucevičienė, 1996; Marcinkevičiūtė, 2010).

Analizuojant motyvacijos, motyvo ir stimulo sampratą aktualu aptarti ir demotyvacijos bei pasitenkinimo darbu koncepcijas. A. H. Maslow (2006) nuomone, „tikriausiai, išskyrus paprasčiausius refleksus, nėra tokio žmogaus veiksmo, kuris būtų visiškai nemotyvuotas (...)“. Tačiau „dažnai elgesys gali

⁴ „Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas“ (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009, p. 54).

atrodyti nemotyvuotas todėl, kad mums nepavyko konkrečiai nustatyti jį skatinančio poreikio ar tikslo“ (p. 271). **Demotivacija** yra priešinga motyvacijai ir suprantama kaip **neigiama emocinė būseną, kai žmogus ką nors daro nenoriai arba visai nedaro**, t. y. neturi motyvacijos veikti (dirbti). Ją dažniausiai sukelia nuovargis, nuobodulys, pripažinimo, profesinio tobulėjimo galimybių stoka, per didelis darbo krūvis, nesugebėjimas bendrauti, socialinių, emocinių poreikių nepatenkinimas. Visa tai lemia prastesnius darbo rezultatus, pravaikštas, staigius pykčio protrūkius, nepasitikėjimą savo jėgomis, mažina pasitenkinimą darbu ir pan. (Marcinkevičiūtė, 2010). Šiuo atveju pažymėtina tai, kad tiek motyvacija, tiek demotivacija, tiek motyvavimas gali daryti ir tiesioginę, ir netiesioginę įtaką žmogaus jaučiamam **pasitenkinimui darbu**.

Pasitenkinimo darbu definicija mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai (žr. 5 lentelę), tačiau dažniausiai suprantama kaip maloni ar teigiama emocinė būseną, atsiradusi įvertinus žmogaus darbą ar darbo patirtį (Liu et al., 2008; West, Berman, 2009; Vandenabeele, Ban, 2009; Mafini, Dlodlo, 2014; Riba, Ballart, 2016).

5 lentelė

Pasitenkinimo darbu samprata įvairių autorių požiūriu

Autorius	Samprata	Sampratos esmė
B. E. Wright (2001, p. 572)	Pasitenkinimas darbu yra svarbus elementas, leidžiantis nustatyti, ko darbuotojai tikisi iš savo darbo, ir palyginti su tuo, ką jie realiai gauna.	Darbuotojų lūkesčių ir gaunamo atlygio atitikties indikatorius
J. Taylor, J. H. Westover (2009)	Pasitenkinimas darbu – tai pozityvi emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbą arba darbinę patirtį.	Pozityvi emocinė būseną
J. P. West, E. M. Berman (2009, p. 329)	Pasitenkinimas darbu – tai visuma asmens jausmų, susijusių su įvairiais jo darbo aspektais.	Jausmų visuma
C. M. Opreacu (2012, p. 214)	Pasitenkinimas darbu atskleidžia, ar žmonės mėgsta savo darbą, ar ne.	Darbo mėgimas arba nemėgimas
B. Liu, T. L.-P. Tang (2011, p. 719)	Pasitenkinimas darbu – tai maloni ar pozityvi emocinė būseną.	Teigiama emocinė būseną
M. Chatzopoulou et al. (2015, p. 137)	Pasitenkinimas darbu – tai individo emocinis atsakas į darbo sąlygas.	Emocinis atsakas
A. Turkyilmaz et al. (2011, p. 677)	Pasitenkinimas darbu yra svarbus kintamasis, kuris gali padėti sužinoti darbuotojų emocinę būseną ir nuomonę apie savo darbą ir darbo vietą.	Darbuotojų emocinės būsenos ir požiūrio į darbą indikatorius
S. P. Robbins (2003, p. 39)	Pasitenkinimas darbu – tai individo bendroji nuostata dėl darbo.	Nuostata dėl darbo
P. Jucevičienė (1996, p. 145)	Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.	Jausmų rinkinys

P. Jucevičienė (1996, p. 145)	Pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis.	Pasitenkinimo gyvenimu dalis
N. Petkevičiūtė, I. Kalinina (2004, p. 185)	Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus reakcija į patį darbą arba į tam tikrus darbo aspektus.	Reakcija į darbą
A. Marčinskas, A. Šikšnelytė (2002, p. 138)	Pasitenkinimas darbu – tai paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimas, priklausantis nuo to, ką darbuotojas patiria darbe (kaip yra iš tikrųjų) ir nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo (kaip turėtų būti).	Darbo ir darbo aplinkos įvertinimas
L. Bukšnytė, K. Švobaitė (2009, p. 15)	Pasitenkinimas darbu atspindi asmens emocinį ir/ar kognityvinį atliekamo darbo charakteristikų bei sąlygų įvertinimą.	Emocinis darbo ir jo sąlygų įvertinimas
E. E. Jančauskas (2011, p. 66)	Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo galimybė atliekant užduotį atskleisti individualios asmenybės saviraiškos (savigarbos) poreikį, dirbti jaučiant autonomiją ir vadovo pasitikėjimą, sugebėjimą greičiau ir kokybiškiau veikti (atlikti užduotis, funkcijas) ir t. t.	Saviraiškos, pripažinimo ir efektyvaus darbo galimybė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

R. Palma (2016) teigimu, pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui į darbą, organizaciniam įsipareigojimui, psichinei sveikatai ir pasitenkinimui gyvenimu. Anot Y. Georgellis, E. Iossa ir V. Tabvuma (2009), pasitenkinimas darbu leidžia prognozuoti galimą personalo nutekėjimą, padeda išvengti darbuotojų pravaikštų ir padidinti darbo produktyvumą.

Kiekvienas žmogus darbo vietoje susiduria su įvairiais veiksniais, darančiais teigiamą ar neigiamą įtaką jo psichologinei būsenai ir tikslų įgyvendinimui. Pvz., A. Turkyilmaz et al. (2011) tyrimas parodė, kad apmokėjimas pagal rezultatus, pripažinimas, komandinis darbas, mokymas ir asmeninis tobulėjimas, darbo sąlygos, įgalinimo lygis ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose turi didelį poveikį valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Autoriai taip pat atskleidė, kad didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu turi mokymas ir asmeninis tobulėjimas (pirmas pagal svarbą), darbo sąlygos (antras pagal svarbą) bei apmokėjimas pagal rezultatus ir pripažinimas (trečias pagal svarbą). Tuo tarpu G. Yurtseven ir A. Halici (2012) nuomone, darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo šalies išsivystymo lygio. Anot autorių, ryšys tarp vidinių darbo charakteristikų ir

darbuotojų pasitenkinimo darbu yra stipresnis turtingesnėse šalyse, turinčiose geresnes socialinio aprūpinimo programas.

A. Marčinsko ir A. Šikšnelytės (2002) teigimu, asmuo negali jaustis patenkintas, jei negauna (nepasiekia) tam tikro rezultato, pvz., atlyginimo, pripažinimo, paaukštinimo pareigose ir pan. Darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis priklauso nuo to, kaip realiai jie vertina savo lūkesčius. Pvz., jei žmogus tikisi iš darbo gauti tai, ko realiai gauti neįmanoma arba labai sudėtinga, tuomet jis jaus nepasitenkinimą, o vertindamas darbą objektyviai – nusivils minimaliai. Kitaip tariant, anot C. M. Oprescu (2012), tam, kad darbuotojas būtų motyvuotas ir jaustų pasitenkinimą darbu, jis turi tikėti, jog:

1. Norėdamas gauti tai, kas siūloma, gali dirbti gerai.
2. Gaus siūlomą atlygį, jei dirbs gerai.
3. Tai, kas siūloma, jį tenkins.

J. P. West ir E. M. Berman (2009), D. D. Mundhra (2010), D. Giauque et al. (2012), C. Mafini ir N. Dlodlo (2014), B. Steijn (2002), L. Marcinkevičiūtės (2010), L. Bukšnytės ir K. Švobaitės (2009) teigimu, tais atvejais, kai darbuotojo emocijos, susijusios su tam tikra veikla, yra teigiamos, o turimos žinios ir gebėjimai leidžia efektyviai atlikti pavestas užduotis, tuomet jis jaučia pasitenkinimą, dirba produktyviau, atsakingiau žiūri į atliekamas užduotis, yra labiau atsidavęs savo darbui, daro mažiau pravaikštų ir rečiau išeina iš darbo. Priešingu atveju, formuojantis neigiamoms emocijoms, atsirandant skirtumui tarp darbuotojo požiūrio į save ir į darbo aplinką, jo pasitenkinimas darbu mažėja, auga nusivylimas, silpnėja iniciatyvumas ir motyvacija. Jausdami nepasitenkinimą darbu darbuotojai negali patenkinti savo poreikių, pasiekti užsibrėžtų tikslų. Vadinasi, pasak J. Taylor ir J. H. Westover (2009), C. Mafini ir N. Dlodlo (2014), kuo labiau organizacija ir atliekama veikla padeda patenkinti asmens poreikius, atitinka jo vertybines nuostatas ir asmenines savybes, tuo jis jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Priešingu atveju, anot H. A. Simon (2003), žmonės tampa svetimi savo darbui ir pasitenkinimo šaltinių ima ieškoti kitur. Galima teigti, kad darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra rimtas signalas organizacijos vadovybei, kad ji kažką daro ne taip, jog jos

naudojama žmogiškųjų išteklių valdymo politika turi esminių trūkumų, yra neveiksminga ir tobulintina. Vadinasi, organizacijos, siekdamos įgyvendinti savo tikslus, funkcionuoti stabiliai ir efektyviai, turi nuolat stebėti ir analizuoti savo darbuotojų pasitenkinimą darbu ir atskirais jo elementais, laiku eliminuoti nepasitenkinimą darbu sukeliančias priežastis, o dar geriau – užkirsti kelią jų atsiradimui, nes, priešingu atveju, jos anksčiau ar vėliau susidurs su personalo kaštais.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija – tai daugiadimensinis konstruktas, atspindintis vidinį asmens nusiteikimą veikti, siekiant realizuoti savo motyvus. Motyvai suprantami kaip psichologinės, iš žmogaus vidaus kylančios paskatos, inspiruojančios jo aktyvią veiklą, norint išsivaduoti iš jaučiamo psichologinio diskomforto, patenkinti savo poreikius, norus, interesus. Priklausomai nuo žmogaus poreikių, interesų, amžiaus, asmeninės brandos, vertybinių nuostatų, gyvenimo sąlygų, supančios aplinkos ir daugelio kitų vidinių bei išorinių veiksnių, motyvai gali kisti. Be to, vienu metu žmogų gali veikti keletas skirtingų ar netgi prieštaringų motyvų.

Siekiant daryti poveikį darbuotojų motyvams ir motyvacijai organizacijose yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės ir būdai – stimulai. Tiek darbuotojo motyvavimas, tiek jo motyvacija, tiek demotyvacija, t. y. individo nenoras ką nors daryti, yra susiję su asmens jaučiamu pasitenkinimu darbu.

Motyvacija (demotyvacija) ir motyvai sudaro bet kurio darbuotojo veiklos pagrindą, tačiau, priklausomai nuo individo veiklos sektoriaus konteksto savitumo, jį supančios darbinės aplinkos, tiek pačios motyvacijos samprata ir pobūdis, tiek asmens motyvų struktūra gali atspindėti tik tam tikrai darbuotojų kategorijai būdingus ypatumus ir skirtis nuo kitose veiklos srityse dirbančių asmenų. Analogiškai gali skirtis ir skirtinguose ekonomikos sektoriuose veikiančių organizacijų taikomos darbuotojų skatinimo sistemos. Kadangi valstybės tarnyba savo paskirtimi ir esme skiriasi nuo privataus ar nevyriausybinių sektoriaus organizacijų, todėl, siekiant atskleisti valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvų išskirtinumą, buvo sukurta ir iki šiol yra

vystoma valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija. Apie jos ištakas, esmę, svarbą ir reikšmę kalbama kitame skyriuje.

1.3. Valstybės tarnautojų motyvacijos konceptualizavimo analizė

1.3.1. Valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos ištakos

Filosofai ir žmonių elgsenos tyrinėtojai daug dėmesio skyrė ir tebeskiria valstybės tarnybos moralumui ir aiškinimuisi, kodėl žmonės nori joje dirbti. Apie valstybės tarnautojų motyvaciją užsimenama Platono „Respublikoje“ („Valstybėje“) ir Aristotelio „Politikoje“. Pastarajame veikale pateikiama idėja, kad valstybės tarnautojas atsisako savo asmeninių poreikių, nes savo darbą suvokia kaip pareigą tarnauti visuomenei. Tai yra aukščiau už įsipareigojimus šeimai, genčiai ar pačiam sau. Aristotelis suprato, kad nerealu manyti, kad vyras, būdamas gyvūnu egoistu, taip elgtųsi, tačiau minėti principai, jei jie suvokiami kaip idealas, gali veikti skatinančiai ir motyvuojančiai. Platono išskirti sargybiniai⁵ (gynėjai) taip pat traktuojami kaip idealūs valstybės tarnautojai. Mąstytojas pabrėžė, kad sargybiniai turi būti išsimokslinę, gyventi kaip vienuoliai, neturėti asmeninės nuosavybės ir šeimyninių įsipareigojimų. Aristotelio ir Platono idėjos bei idealai padėjo pamatus visam valstybės tarnybos ir visuomenės gerovės suvokimui (Horton, 2008; Vandenabeele, Ban, 2009).

Viduramžių dvasininkas ir teologas Aquinas taip pat teigė, kad praktinė politikos pusė, t. y. valstybės tarnyba, turi jausti moralinę atsakomybę prieš visuomenę ir prisidėti kuriant bendrąjį gerį. Pagrindinis jo argumentas buvo tas, kad žmogus savo dvasinius, politinius, ekonominius poreikius gali patenkinti tik visuomenėje, t. y. sąveikaudamas su kitais asmenimis, o vadovų, kaip Dievo atstovų žemėje, pareiga, stengtis dėl žmonių gerovės ir nešti jiems gerį (Horton, 2008).

⁵ Platonas žmones skirstė į tris klases: gamintojus (valstiečiai, pirkliai, amatininkai), kurie sudarė žemiausią klasę; sargybinius (gynėjus) ir valdovus-filosofus (aukščiausioji klasė) (Platonas, 1981).

Sąsajų su valstybės tarnautojų motyvacija randama ir ekonomikos klasikų darbuose. Pvz., Smith (1759) veikale „Moralinių sentimentų teorija“ akcentuoja, kad žmogaus elgesį lemia savimeilė, simpatija, laisvės siekis, teisingumo troškimas, noras dirbti ir polinkis ką nors keisti ar parduoti. Galėdamas patenkinti šiuos motyvus, žmogus ne tik realizuos savo poreikius, įgaus pranašumo, uždirbs pajamų ir pajaus pasitenkinimą, bet ir suteiks naudos visai visuomenei. Smith išskirtas simpatijos motyvas siejasi su valstybės tarnautojų motyvacija. Pasak mokslininko, simpatija yra efektyvus visuomenės „cementas“, atspindintis užuojautą ir empatiją. Ji padeda „įlipti į kitų kailį“ ir priimti moralinius sprendimus dėl to, kas turi būti padaryta (cit. iš Horton, 2008, p. 20).

Kai kuriose klasikinėse biurokratijos elgseną tyrinėjančiose studijose (pvz., Lasswell, 1930) teigiama, kad dirbti valstybės tarnyboje siekia tik tam tikrais bruožais išsiskiriantys asmenys, o kitose (pvz., Merton, 1940) nurodoma, kad elgesys yra išmokstamas, o ne sąlygojamas asmeninių bruožų. Dar kitų mokslininkų (pvz., Bridges, 1950; Mosher 1968) nuomone, į valstybės tarnybą einama dirbti iš pareigos ir noro tarnauti visuomenės interesams ar prisidėti kuriant bendrą gerį. Visa tai davė impulsą tolesniems valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimams (cit. iš Perry ir Hondeghem, 2008a).

Idealios (šiuolaikinės arba klasikinės) biurokratijos teorijos kūrėjas Weber (1947), akcentuodamas, kad viešojo administravimo stiprybė slypi formaliam jo veiklos racionalumui⁶, netiesiogiai palietė ir valstybės tarnautojų (biurokratų) motyvacijos bei ją lemiančių veiksnių klausimus. Pagrįsdamas esminius idealios biurokratijos teorijos principus, jis nurodė, kad: valstybės tarnautojams už darbą turi būti mokamas fiksuotas, jų užimamas pareigas (poziciją organizacijos hierarchijos sistemoje), atsakomybės lygį ir socialinį statusą atitinkantis darbo užmokestis; organizacijos turi sudaryti biurokratams galimybę kilti karjeros laiptais (atsižvelgiant į jų veiklos nuopelnus ir (arba) darbo stažą); organizacijos turi aiškiai apibrėžti tarnautojų

⁶ „Formalusis racionalumas“ suprantamas kaip logiškai pagrįsta, tiksli ir nedviprasmiška taisyklių sistema, kuri nustato kiekvieno valstybės tarnautojo pareigas ir apibrėžia jo kompetencijos sritis (Krupavičius, 2008).

veiklos kompetenciją (darbo turinį) ir pan. (Krupavičius, 2008). Nors įvardintų biurokratijos teorijos nuostatų Weber nesiejo su valstybės tarnautojų motyvacija, tačiau jos neabejotinai atspindi valstybės tarnyboje dirbančių asmenų motyvacijos ir skatinimo aspektus.

Downs (1964) toliau vystė valstybės tarnautojų motyvacijos temą, gilindamasis į veiksnius, skatinančius asmenis rinktis darbą valstybės tarnyboje (ir joje dirbti). Jis akcentavo, kad valstybės tarnautojai yra racionalūs individai, siekiantys gauti didžiausią įmanomą naudą sau. Kiekvienas jų turi sudėtingą (kompleksinį) motyvų (tikslų) rinkinį, kuris apima pajamų, valdžios, saugumo, lojalumo (idėjai, organizacijai ar tautai), prestižo, patogumų siekius, norą didžiuotis puikiai atliktu darbu ir tarnauti visuomenės interesams. Kita vertus, anot tyrėjo, priklausomai nuo valstybės tarnautojų tipo, jų motyvai gali skirtis. Pvz., savanaudiškumu pasižymintys valstybės tarnautojai siekia tikslų (pvz., valdžios, didesnių pajamų, prestižo, saugumo, patogumų), kurie naudingi tik jiems patiems. Tuo tarpu maišytų (skirtingų) motyvų turintys valstybės tarnautojai siekia įgyvendinti ir asmeninius, ir altruistinius, susijusius su lojalumu tam tikroms vertybėms (pvz., siauresnei ar platesnei politikai, organizacijai, tautai, visuomenei), tikslus.

Mosher (1968) savo veikale apie demokratiją ir valstybės tarnybą atkreipė dėmesį į valstybės tarnautojų motyvacijos svarbą. Pasak mokslininko, jau pati valstybės tarnybos prigimtis reikalauja, kad joje dirbantys asmenys pasižymėtų lojalumu ir stipriu atsakomybės jausmu (cit. iš Vandenaabee, 2005). Tai leidžia daryti prielaidą, kad, anot Mosher, atsakomybė ir lojalumas turėtų būti kertiniai valstybės tarnautojų motyvacijos elementai.

Galima teigti, kad jau ankstyvosiose valstybės tarnautojų motyvacijos klausimą nagrinėjančiose studijose buvo akcentuojami ne tik savanaudiški, grindžiami asmens noru gauti didžiausią įmanomą naudą sau, bet ir altruistiniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai. XX a. pabaigoje, prasidėjus įvairioms viešojo administravimo reformoms, dėmesys valstybės tarnautojų motyvacijai ir jos koncepcijai dar labiau sustiprėjo. Buchanan (1975), Rainey (1982) ją plėtojo analizuodami valstybės tarnautojų atlygio prioritetus. Perry ir Porter

(1982) identifikavo keletą tipinių valstybės tarnautojų motyvacijos konteksto elementų – struktūras, taisykles ir procedūras, – kuriuos veikia išorinės kontrolės institucijos (per atlyginimo, karjeros, disciplinos, taisyklių nustatymo procedūras), daugialypiai, prieštaringi, abstraktūs organizacijos tikslai, vertybės, išorinis politinis klimatas ir pan. (Houston, 2000, Vandenabeele, 2005, Palidauskaitė, 2007b, cit. iš Vaisvalavičiūtė, 2009a).

H. A. Simon (2003), tyrinėdamas organizacijų administracinę elgseną, palietė ir valstybinėse įstaigose dirbančių asmenų motyvacijos bei paskatų (stimulų) klausimus. Jis pabrėžė, kad organizacijos, norėdamos įgyvendinti savo tikslus ir pakreipti darbuotojų elgseną norima linkme, turi atsižvelgti į jų poreikius, motyvus, asmeninius siekius bei taikyti įvairias materialias ir nematerialias paskatas (darbo užmokestis, karjeros galimybės, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, santykiai su bendradarbiais, vadovais, prestižas, valdžios suteikimas ir pan.) bei skatinti pasitenkinimą darbu. Mokslininkas taip pat nurodė, kad žmonės dirba vedami ne tik ekonominių, bet ir altruistinių motyvų, todėl vien tik racionalumu paremtos darbuotojų paskatos ne visuomet gali duoti norimų rezultatų. Kitaip tariant, organizacijos valstybės tarnautojus skatinti turėtų taikydamos įvairių stimulų derinius.

Tyrėjų siekį sukurti valstybės tarnautojų motyvacijos teoriją inspiravo ir tai, kad bendrosios motyvacijos teorijos (poreikių, proceso, pastiprinimo) negali iki galo paaiškinti valstybės tarnautojų veiklos motyvų, nenurodo, kokiais stimulais būtų tikslingiausia juos motyvuoti, ir neatspindi esminių darbo valstybės tarnyboje principų ir vertybių. Nors kai kurie mokslininkai, pvz., B. E. Wright (2001), W. Vandenabeele, R. Depré, A. Hondegheem ir S. Yan (2004) nurodo, jog valstybės tarnautojų motyvaciją lemia tie patys motyvatoriai kaip ir privačiame sektoriuje dirbančių asmenų, nes darbo pobūdis, vadovavimas, karjera, santykiai su bendradarbiais ir pan. yra daugiau ar mažiau reikšmingi kiekvieno valstybės tarnautojo motyvacijai, tačiau kiti autoriai laikosi kiek kitokios pozicijos.

Pasak E. Camilleri (2007), valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija darbuotojų elgseną iš esmės aiškina per psichologinių poreikių prizmę, todėl galima teigti, kad ji priklauso poreikių (arba turinio) motyvacijos teorijų sričiai. Be to, valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija siekiama identifikuoti asmens veiklos motyvus ir juos lemiančius veiksnius, o ne aiškinti, kaip jis priima sprendimus, susijusius su jo elgesiu.

Tokiai nuostatai pritaria ir G. A. Mann (2006) nurodydamas, kad, pagal Maslow poreikių hierarchijos teoriją, valstybės tarnautojų motyvacija gali būti suprantama kaip saviraiškos (savirealizacijos) poreikiai, o pagal Herzberg dviejų veiksnių teoriją priskirta motyvuojantiems veiksniams, tačiau nei viena iš šių teorijų nenurodo, kaip turėtų elgtis valstybės institucijų vadovai, norėdami padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Anot autoriaus, proceso teorijos taip pat sunkiai gali paaiškinti valstybės tarnautojų motyvaciją. Pvz., Vroom lūkesčių ar Adams teisingumo teorijos yra racionalaus pasirinkimo teorijos, kuriose daugiausia dėmesio skiriama įdėtų pastangų ir gautų rezultatų santykiui išorinio darbuotojų skatinimo kontekste, tuo tarpu valstybės tarnautojų motyvacija analizuoja vidinę asmens motyvaciją.

Anot A. M. Grant (2008), dažniausiai valstybės tarnautojų motyvacija yra analizuojama remiantis tradicinių motyvacijos teorijų principais, išryškinant santykį tarp individų motyvų, asmeninių tikslų ir institucijos taikomų stimulų. Kita vertus, pripažįstama, kad kai kurie privataus sektoriaus organizacijų propaguojami motyvavimo būdai (pvz., apmokėjimas už darbą pagal darbuotojo veiklos rezultatus) valstybės tarnyboje „nublanksta“ ir ne visada yra efektyvūs.

Individualistinis nusistatymas, t. y. individų traktavimas tik kaip racionalių naudos ieškotojų, riboja motyvacijos teorijų galimybes paaiškinti nesavanaudišką žmonių elgesį, juo labiau tų, kurie veikia mažiau individualizuotose kultūrose ar subkultūrose. Daugelyje motyvacijos teorijų pabrėžiama aiškių tikslų ir atlygio už darbą svarba žmogaus motyvacijai, tačiau viešojo administravimo organizacijose šiuo atveju susiduriama su tam tikrais sunkumais: tikslai ne visuomet aiškūs ir suprantami, apdovanojimų nėra gausu

ir pan. Taip pat motyvacijos teorijose skiriama per mažai dėmesio „nešvarioms“ situacijoms, su kuriomis susiduria valstybės tarnautojai (Perry, 2000).

Valstybės tarnautojų motyvacijos sistemas apibrėžia institucijos, vadovaudamosi nustatytais taisyklėmis, įstatymais ir kitais teisės aktais. Kitaip tariant, bendrosios motyvacijos teorijos negali iki galo išanalizuoti žmogaus elgsenos. Geriausiu atveju jos padeda apibūdinti ankstesnį individo elgesį, jį lėmusius motyvus ir priežastis. Motyvacijos teorijose taip pat per mažai dėmesio skiriama darbuotojų vertybėms ir moralinėms nuostatomis (Perry, 2000).

Anot S. Kim ir W. Vandenabeele (2009), siekiant atskleisti valstybės tarnautojų motyvacijos specifiškumą ir išskirtinumą, 1982 m. pirmą kartą buvo panaudotas terminas *valstybės tarnautojų motyvacija* (angl. *public service motivation*) ir praėjusio amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje buvo suformuluota valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija (Houston, 2000; Vandenabeele, 2005). Kita vertus, dėl valstybės tarnybos specifikos, jos modelių, šalių valdymo įvairovės ir kitų veiksnių, iki šiol pavyko sukurti tik daugiau ar mažiau apibendrintą valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją. Apie tai plačiau kalbama kitame skyriuje.

1.3.2. Valstybės tarnautojų motyvacijos samprata

Pirmieji valstybės tarnautojų motyvacijos sampratos apibrėžimą 1990 m. pateikė mokslininkai Perry ir Wise. Anot jų, valstybės tarnautojų motyvacija – tai asmens polinkis „reaguoti į išskirtinius ir unikalius motyvus, kylančius viešosiose institucijose bei organizacijose“ (Perry, Wise, 1990, p. 368). Pasak D. E. Lewis (2010), šiame valstybės tarnautojų motyvacijos apibrėžime pateikti akcentai iš prigimties yra normatyviniai ir atskleidžiantys socialinio teisingumo idėją. S. Horton ir A. Hondeghem (2006) teigimu, tai – viena populiariausių valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijų, kuria savo darbuose remiasi daugelis viešojo administravimo teoretikų. Be to, jos

suformulavimas davė impulsą tolesniems tyrimams ir tobulesnės, universalios valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos paieškoms.

G. A. Brewer ir S. C. Selden (1998), laikydamiesi nuostatos, kad valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija turi atskleisti nesavanaudiškos, gailestingos ir altruistinės valstybės tarnautojų elgsenos aspektus, ją apibrėžė kaip „motyvuojančią jėgą“ (p. 417), skatinančią individus atsakingai atlikti savo pareigas bei padedančią jiems suvokti valstybės tarnybos svarbą. Panašiai valstybės tarnautojų motyvaciją apibūdino H. G. Rainey ir P. Steinbauer (1999). Jų nuomone, valstybės tarnautojų motyvacija – tai „bendra altruistinė motyvacija tarnauti žmonių bendruomenei, valstybei, tautai ar žmonijai“ (p. 23). Nors šioje koncepcijoje taip pat (kaip ir pateiktojoje Brewer, Selden, 1998) pabrėžiama altruistinė, bei, anot A. Kolpakov (2009), etinė valstybės tarnautojų motyvacijos prigimtis, tačiau ji yra gana bendro pobūdžio, besisiejanti su šalies politine sistema (Vandenabeele, 2005) ir „peržengianti“ viešojo sektoriaus ribas (Andersen, Pallesen, Pedersen, 2009; Vandenabeele, Brewer, Ritz, 2014).

Brereton ir Temple (1999) nuomone, valstybės tarnautojų motyvacija – tai išimtinai viešajam sektoriui būdingi moralės principai ir vertybės (cit. iš Horton, Hondegheem, 2006). Tuo tarpu W. Vandenabeele (2007a) nuomone, valstybės tarnautojų motyvaciją galima paaiškinti integruojant institucines ir psichologines teorijas. Atsižvelgdamas į vertybinę valstybės tarnybos orientaciją ir bandydamas pateikti labiau apibendrintą valstybės tarnybos motyvacijos koncepciją, autorius ją apibrėžė kaip „įsitikinimus, vertybes ir požiūrius, esančius aukščiau už asmeninius ir organizacinius interesus, susijusius su plačiais visuomeniniais interesais ir skatinančiais individus prireikus atitinkamai veikti“ (Vandenabeele, 2007b, p. 547). Taip pripažįstamos ir institucinės, ir asmeninės valstybės tarnautojų vertybės. Kuo aukštesnis organizacijos atsakomybės laipsnis, tuo labiau individualios valstybės tarnautojų vertybės sutampa su viešojo sektoriaus vertybėmis, o tai lemia didesnę valstybės tarnautojų motyvaciją. Pasak J. L. Perry ir A. Hondegheem (2008c), esminis akcentas, skiriantis šį apibrėžimą nuo kitų

autorių pateiktų valstybės tarnautojų motyvacijos definicijų yra tas, kad jame akcentuojamos vertybės suprantamos kaip institucinės tapatybės komponentas.

Valstybės tarnautojų motyvacija apima platų spektrą vertybių, požiūrių, įsitikinimų ir poreikių, kurie skatina individus dirbti visuomenės labui (Paarlberg, Lavigna, 2009). C.-W. Hsieh et al. (2012) teigimu, valstybės tarnautojų motyvacija atkleidžia valstybės tarnautojų siekį dirbti humaniškiau ir vadovaujantis užuojautos principais. Pasak D. J. Houston (2006), J. K. Taylor ir R. M. Clerkin (2011) valstybės tarnautojų motyvacija yra daugiamatė, charakterizuojanti nesavanaudiškai besielgiančių asmenų motyvus. Panašiai ją apibrėžia ir M. Koehler ir H. G. Rainey (2008), nurodydami, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra kompleksinė ir multidimensinė koncepcija, apimanti daug skirtingų charakteristikų, tokių kaip patriotizmas, moralumas, įsipareigojimas visuomenei. B. E. Wright (2008) nuomone, valstybės tarnautojų motyvacija gali būti suvokiama kaip altruistinis darbas, vertybės ar atlygis, kai pirmenybė teikiama norui padėti kitiems ar suteikti naudos visuomenei. L. Bright (2016) teigimu, altruizmas yra esminė valstybės tarnautojų motyvaciją apibūdinanti ypatybė. Altruistinę valstybės tarnautojų motyvacijos pradžią akcentuoja ir W. Vandenabeele et al. (2014), valstybės tarnautojų motyvaciją apibūdindami kaip vieną iš altruistinės motyvacijos formų, galinčią paskatinti socialinę elgseną viešajame sektoriuje. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvacija atspindi nesavanaudišką valstybės tarnautojų elgseną, grindžiamą altruistiniais veiklos motyvais. Tuo tarpu J. Myers (2008) pateikta valstybės tarnautojų motyvacijos definicija atskleidžia šiek tiek pragmatišką požiūrį į valstybės tarnautojų motyvaciją.

J. Myers (2008) teigimu, valstybės tarnautojų motyvacija gali būti traktuojama kaip tam tikras būdas, leidžiantis pagerinti valstybės tarnybos darbo kokybę ir apimtis, išvengiant papildomų išlaidų, siejamų su labai vertinamais išoriniais stimulais, pvz., apmokėjimu už darbą pagal rezultatus (Perry, Hondeghe, Wise, 2009), o pasak T. Steen ir M. Rutgers (2009), valstybės tarnautojų motyvacija – tai instrumentas ir būdas, siekiant pagerinti

valdymą ir užtikrinti jo vientisumą. Ekonomistų nuomone, valstybės tarnautojų motyvaciją galima suprasti kaip tam tikrą altruizmo „kodą“, reiškiantį asmens troškimą neatlygintinai pasiaukoti kitų žmonių naudai ir jų gerovei (Perry, Hondeghem, 2008c, p. 4).

Anot T. P. S. Steen ir M. R. Rutgers (2011), valstybės tarnautojų motyvacija – tai moralės dalykas (reikalas ar klausimas), susijęs su žmogaus pasirinkimu veikti vadovaujantis specifinėmis, pvz., tokiais kaip viešasis interesas, vertybėmis. Ji taip pat gali būti suprantama kaip instrumentas, leidžiantis užtikrinti gerą valdymą ir integralumą (principingumą, sąžiningumą, dorumą).

JAV Personalo valdymo tarnyba (*angl. The U.S. Office of Personnel Management, OPM, 2010*) nurodo, kad valstybės tarnautojų motyvacija:

- Atkleidžia valstybės tarnautojų įsipareigojimą tarnauti visuomenei.
- Užtikrina, kad valstybės tarnautojai savo veiksmais patenkintų visuomenės poreikius.
- Sujungia (susieja) organizacinius tikslus ir praktiką su viešaisiais interesais (cit. iš Perry, Buckwalter, 2010, p. 243).

Galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvacijos apibrėžimai yra skirtingi. Kai kurie mokslininkai juose akcentuoja motyvacijos visuomeninius bruožus (Perry, Wise, 1990), kiti pabrėžia nesavanaudiškumą (Brewer, Selden, 1998) ar etinius aspektus (Rainey, Steinbauer, 1999) (Vandenabeele, van de Walle, 2008). Kita vertus, atsidavimas visuomenės interesams, tarnavimas kitiems ir visuomenei, socialinė ir civilinė atsakomybė bei pasiaukojimas, t. y. vidiniai motyvai ir veiksmai, kuriais siekiama daryti gera kitiems, yra esminės kategorijos, atskleidžiančios valstybės tarnautojų motyvacijos esmę (Houston, 2006; Horton, Hondeghem, 2006; Perry, Hondeghem, 2008c).

Valstybės tarnautojų motyvacija atspindi ne tik organizacinę elgseną, bet ir normatyvinį vadovavimo modelį, paremtą vidinėmis vertybėmis ir įsitikinimais, o ne išoriniais stimulais (Moynihan, 2008). Ji iš esmės paremta altruistiniais, o ne asmeniniais motyvais (Kim, Vandenabeele, 2009), todėl valstybės tarnautojų motyvacija gali būti suprantama kaip poreikių motyvacijos

teorija, akcentuojanti žmonių vertybes, jų polinkį ir troškimą dirbti valstybės tarnyboje (Perry, Brudney, Coursey, Littlepage, 2008).

Pasak T. Steen ir M. Rutgers (2009), S. Horton ir A. Hondeghe (2006), valstybės tarnautojų motyvacija atspindi tipiškas valstybės tarnybos vertybes, ypač tas, kurios susijusios su atsakomybe prieš visuomenę, tarnavimu žmonėms, pasiaukojimu, viešaisiais interesais ir valstybės tarnybos savitumu. Vertybės – tai esminiai ar tvirti įsitikinimai, savybės, standartai ar principai (Maesschalck et al., 2008), kuriais nusakomi pagrindiniai organizacijos tikslai, pageidautini būdai šiems tikslams pasiekti, darbuotojų pareigos, elgesio taisyklių ir principų rinkinys, skatinantis organizacijos identiškumą ir užtikrinantis jos veiklos efektyvumą (Šimanskienė, 2001).

Vertybės gali būti teorinės (teisybė, žinios), ekonominės (nauda, turtas), politinės (valdžia, pripažinimas), socialinės (geri tarpusavio santykiai, prisirišimas), estetinės (meninė harmonija, simetrija) ir religinės (santarvė) (Šimanskienė, 2001). Valstybės tarnautojams svarbiausios vertybės yra efektyvumas, ekonomiškumas, reputacija, tarnavimas visuomenei, atsakomybė, sąžiningumas, teisėtumas, skaidrumas. Visa tai liudija apie tam tikras valstybės tarnautojų vertybių sąsajas su valstybės tarnautojų etikos principais. Tuo tarpu „naujosios“, iš privataus sektoriaus perimtos vertybės, t. y. inovacijos ir pelningumas, valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijoje nėra išskiriamos kaip svarbiausios valstybės tarnautojų vertybės (Maesschalck et al., 2008).

Analizuojant valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją svarbu akcentuoti tai, kad ji yra sudėtinga ir kompleksinė problema, kuriai apibrėžti iki šiol nėra sukurtų vienodų, suderintų teorinių rėmų (Camilleri, 2007; Vandenabeele, Hondeghe, 2005). Tokiai nuostatai pritaria ir G. A. Mann (2006) teigdamas, kad valstybės tarnautojų motyvacijos, kaip ir apskritai motyvacijos, neįmanoma iki galo iširti, o empirinių studijų rezultatai dažnai būna skirtingi, nevienareikšmiai ir prieštaringi. Panašios nuostatos taip pat laikosi W. Vandenabeele et al. (2014). Anot mokslininkų, nors praėjo daugiau nei 30 metų nuo to laiko, kai Rainey (1982) iškėlė valstybės tarnautojų motyvacijos idėją, ir daugiau nei 20 metų, kai Perry ir Wise (1990) publikavo

tyrimams šioje srityje pagrindus padėjusį straipsnį, valstybės tarnautojų motyvacija iki šiol yra ginčytina koncepcija, kaip ir nesukurtas universalus jos matavimo instrumentas.

Galimybę sukurti universalią valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją taip pat apriboja jos sąsajos su racionalaus pasirinkimo teorija: valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija netelpa į racionalaus pasirinkimo teorijos rėmus. Racionalaus pasirinkimo teorija ilgą laiką dominavo viešajame administravime ir ją dažniausiai buvo vadovaujamas, siekiant paaiškinti valstybės tarnyboje dirbančių žmonių elgseną, motyvaciją ir veiklos motyvus. Kitaip tariant, pagrindiniu valstybės tarnautojų motyvacijos šaltiniu laikytas individų siekis patenkinti savo asmeninius savanaudiškus motyvus.

Pasak C. Hay (2004), racionalaus pasirinkimo teorija grindžiama nuostata, kad žmonės yra racionalūs ir veikia tik tuomet, jei jiems tai yra naudinga. Individai elgiasi racionaliai siekdami kuo didesnės asmeninės naudos sau, kartu kreipdami mažai dėmesio į tai (arba visai nekreipdami), kokias pasekmes jų elgesys sukels kitiems. Apskritai, racionalūs asmenys atsižvelgia į galimas savo elgesio pasekmes kitiems asmenims tik tuomet, jei tai jiems gali būti naudinga ateityje.

Pagal racionalaus pasirinkimo teoriją, žmonių motyvacija remiasi naudos maksimizavimo principu (kuo didesnė nauda kuo mažesnėmis sąnaudomis), kuris gali būti įgyvendintas tuomet, jei darbuotojų veiklos tikslai yra aiškūs, gautus rezultatus galima išmatuoti ir pagal juos nustatyti atitinkamą atlygį. Tačiau viešojo administravimo (viešojo sektoriaus) organizacijose dirbantys asmenys dažnai susiduria su miglotais, prieštarais, sunkiai išmatuojamais ir ne visada pinigais ar kitu apčiuopiamu atlygiu įvertinamais tikslais, kuriuos paprastai nustato išoriniai subjektai (pvz., politikai, vyriausybės nariai), neapibrėžta, sunkiai išmatuojama atsakomybė arba jos nebuvimas, kontrolės ir valdymo apribojimais, todėl racionalaus pasirinkimo teorijos principų taikymas valstybės tarnautojų motyvacijai nustatyti yra neefektyvus. Esant tokioms sąlygoms, motyvacija leidžia geriau suprasti valstybės tarnautojų veiklos

motyvus ir parinkti tinkamus stimulus (Houston, 2006, 2009; Paine, 2009; Research Project, n.d.).

Racionalaus pasirinkimo teorijos atstovai geba paaiškinti, kodėl biurokratai vengia darbo, elgiasi amoraliai, vagia, tačiau jie nedaug ką gali pasakyti apie tuos valstybės tarnautojus, kurie dirba sunkiai ir daugiau nei jiems nurodyta, viešuosius ir organizacinius tikslus kelia aukščiau už savus ir aukojasi (daro daugiau, nei reikalauja jų pareiga). Kitaip tariant, racionalaus pasirinkimo teorija aiškina, kodėl valstybės tarnautojai maksimizuoja biudžetą, bet ne tai, kodėl jie visuomenės pinigus saugo kaip savus; kodėl kai kurie biurokratai vengia patikrinimų ir kontrolės, bet ne tai, kodėl daugelis iš jų nevengia psichologinės įtampos ir fizinių pavojų, gindami savo teises ir darbą (Perry, Vandenabeele, 2008).

Racionalaus pasirinkimo teorija nesugeba paaiškinti pasiaukojančio, altruistinio žmogaus elgesio (Vandenabeele, Hondeghem, 2005). Ji akcentuoja išorinius stimulus, tuo tarpu valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindą sudaro vidiniai motyvai (Mann, 2006). Priešingai racionalaus pasirinkimo teorijai, valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija atskleidžia, kad žmonės nėra visiškai egoistai ir geba veikti negaudami ir nelaukdami už tai jokio piniginio atlygio (Giauque, Ritz, Varone, Anderfuhren-Biget, Waldner, 2009).

Nors mokslininkų nuomonė apie ribotas racionalaus pasirinkimo teorijos galimybes paaiškinti altruistinę valstybės tarnautojų elgseną yra argumentuota ir pagrįsta, tačiau vadovautis vien požiūriu, kad žmonės valstybės tarnyboje dirba tik iš idealistinių, altruistinių motyvų, taip pat nederėtų. Galbūt apskritai į valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir motyvaciją reikėtų žiūrėti integruotai, sujungiant ir racionalaus pasirinkimo, ir valstybės tarnautojų motyvacijos teorijos principus, nes, kaip atskleidžia empirinių tyrimų duomenys (apie juos plačiau kalbama 2.1 skyriuje), žmonės dirbti valstybės tarnyboje skatina ir savanaudiški, ir nesavanaudiški motyvai.

Kalbant apie priežastis, trukdančias sukurti universalią valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją, paminėtini ir kultūriniai skirtumai. W. Vandenabeele et al. (2014) nuomone, valstybės tarnautojų motyvacija yra

globali koncepcija, pasižyminti panašiomis, bet nebūtinai identiškoms, savybėmis ir galimybe išreikšti vietinius akcentus. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai atskirose visuomenėse ar kultūrose gali kisti. Kiekvienas valstybės tarnybos režimas turi savą unikalų etosą, kuris atspindi fundamentalias tam tikros šalies visuomenės, politikų ir valstybės tarnautojų vertybes, įsitikinimus ir idealus. Vietinės socialinės normos ir unikalios kultūrinės tradicijos, istoriniai ir instituciniai skirtumai gali daryti stiprų poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai, jų veiklos tikslams bei įsipareigojimams kiekvienos visuomenės nariams (Koehler, Rainey, 2008; Perry, Hondeghem, 2008b, 2008c; Vandenabeele, van de Walle, 2008; Kim, Vandenabeele, 2009).

Panašios nuomonės laikosi ir A. Kolpakov (2009). Autoriaus teigimu, valstybės tarnautojų motyvacija priklauso nuo regioninių skirtumų, viešojo sektoriaus reformų pobūdžio, šalių išsivystymo lygio. Gana žemas valstybės tarnautojų motyvacijos lygis Vakarų Europos šalyse aiškinamas tuo, kad naujosios viešojo valdymo reformos sumenkino valstybės tarnybos statusą, sumažino su ja siejamas privilegijas ir demoralizavo valstybės tarnautojus. Valstybės tarnautojų motyvacijos lygį lemia ir istorinis šalių paveldas, ekonominio išsivystymo lygis. Kitaip tariant, valstybės tarnautojų motyvacija stipresnė žemės ūkio ir industrinės ekonomikos šalyse, tačiau silpnesnė pokomunistinėse valstybėse, kur žmonės dėl nesenos, su totalitariniu režimu susijusios praeities vengia bet kokios formos įsipareigojimų valdžiai, įskaitant ir darbą valstybės tarnyboje.

Pasak S. Kim et al. (2013), M. B. Harari, D. E. L. Herst, H. R. Parola, B. P. Carmona (2017) tikslios valstybės tarnautojų motyvacijos ir jos dimensijų reikšmės bei matavimas skirtingose kultūrose ir skirtingai kalbančiose šalyse taip pat gali būti suprantami nevienodai (pvz., sudėtinga į kitas kalbas tiksliai, išlaikant norimą prasmę išversti valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalės teiginius). Todėl būtina išsiaiškinti, kiek, kokių mastu valstybės tarnautojų motyvacija išlaiko tą pačią teorinę struktūrą ir psichologinę sampratą skirtingose kalbose ir kultūrose.

W. Vandenabeele ir A. Hondeghem (2005) teigimu, sukurti vieningą ir visuotinai pripažįstamą valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją trukdo ir įvairūs terminologiniai bei turinio skirtumai, susiję su sąvokų, panašių (bet ne identišku) į „valstybės tarnautojų motyvaciją“, naudojimu. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje valstybės tarnautojų motyvacija vadinama *valstybės tarnybos etosu (angl. public service ethos)* (Vandenabeele, van de Walle, 2008; Kim, Vandenabeele, 2009). Jis suprantamas kaip idealų, atspindinčių visa apimančią valstybės tarnybos kultūrą, visuma (Horton, 2008), esminės vertybės, įsitikinimai ir idealai, kuriais vadovaujasi tam tikros šalies politikai, valstybės tarnautojai ir visuomenė (Steen, Rutgers, 2009), fundamentalios valstybės tarnybos vertybės, požiūriai, įsitikinimai, idealai, kurių turi laikytis tam tikros šalies politikai, valstybės tarnautojai ir visuomenės nariai (Horton, 2008).

Pratchett ir Wingfield (1996) išskyrė penkis viešosios tarnybos etoso elementus – atskaitomybę, viešąjį interesą, altruistinę motyvaciją, biurokratinę elgseną bei lojalumą savo profesijai, organizacijai ar visuomenei (cit. iš Horton, Hondeghem, 2006). O'Toole (2000) nuomone, valstybės tarnybos etosas – tai asmens siekis prisidėti prie visuotinės gerovės, aukojant asmeninius interesus vardan viešųjų, vadovaujantis altruizmo principais, dirbant su kitais anonimiškai ir kolegialiai (cit. iš Horton, Hondeghem, 2006). Anot J. Rayner, A. Lawton ir Z. Van der Wal (2009), valstybės tarnybos etosas akcentuoja prievolę, pareigą ir įsipareigojimą, o ne su finansine nauda ir pelnu susijusias vertybes.

Kanadoje ir Prancūzijoje kalbama apie bendruomenininkų etiką (*pranc. l'éthique du bien commun*), kuri suprantama kaip kolektyvinis kapitalas, principų, priemonių, taisyklių ir institucijų amalgama, kuri leidžia užtikrinti visos visuomenės gerovę ir saugumą. Tuo tarpu Kinijoje valstybės tarnautojų motyvacija apibrėžiama kaip *tikėjimas misija (angl. belief in mission)*, akcentuojant jos etinį pagrindą (Vandenabeele, van de Walle, 2008; Kim, Vandenabeele, 2009).

Visa tai leidžia teigti, kad atskiruose regionuose ar šalyse egzistuoja skirtingi, nors ir labai panašūs, valstybės tarnautojų motyvacijos apibrėžimai. Tam įtakos turi šalių išsivystymo lygis, politinis režimas, instituciniai skirtumai ir daugelis kitų veiksnių (Vandenabeele, van de Walle, 2008; Teculescu, 2010). Be to, anot W. Vandenabeele ir A. Hondeghem (2005), daugybės panašių koncepcijų, aiškinančių nesavanaudišką valstybės tarnautojų elgseną, kintančią priklausomai nuo organizacinės aplinkos, egzistavimas apsunkina makro lygio tyrimus ir sumažina galimybę palyginti gautus rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra nuolat kintantis reiškiny, atspindintis skirtingas motyvacijos formas įvairiuose sektoriuose bei organizacijose, t. y. kaip atsakas į besikeičiantį visuomenės požiūrį į valstybės tarnybą. Nors įvairūs autoriai pateikia skirtingas valstybės tarnautojų motyvacijos definicijas, tačiau visų jų pagrindą sudaro tarnavimo visuomenės labui, bendrojo gėrio ir visuotinės gerovės kūrimo, vadovaujantis viešaisiais, o ne asmeniniais (privačiais) interesais, principai. Atsižvelgiant į tai, J. L. Perry ir A. Hondeghem (2008d) suformuluota koncepcija, pagal kurią valstybės tarnautojų motyvaciją siūloma suprasti kaip „individo orientaciją teikti žmonėms paslaugas, siekiant daryti gera kitiems ir visuomenei“ (p. vii), anot D. J. Houston (2009), galėtų būti traktuojama kaip geriausiai atskleidžianti valstybės tarnautojų motyvacijos prigimtį ir esmę.

Kita vertus, šio disertacinio darbo autorės nuomone, tokia samprata labiau atspindi pačios valstybės tarnybos misiją ir ne iki galo įvertina valstybės tarnautojų veiklos motyvus, kurie nebūtinai turi būti grindžiami idealistiniais ar noro daryti gerą visuomenei principais. Remiantis atliktų tyrimų duomenimis (apie juos plačiau kalbama 2.1. skyriuje), žmonės valstybės tarnyboje gali dirbti vedami ir grynai asmeninių (savanaudiškų ar egoistinių) motyvų (pvz., noro gauti materialinės naudos, uždirbti daugiau pinigų, daryti karjerą, užsitikrinti stabilų pajamų šaltinį ir pan.), ypač mažiau išsivysčiusiose ar neturtingose šalyse. Šiuo atveju galima kelti retorinį klausimą: ar valstybės tarnautojas, kuris negali patenkinti būtiniausių savo (ir/ar savo šeimos)

poreikių (pavalgyti, išsimiegoti, sumokėti mokesčius už būstą ir pan.), gali dirbti vedamas tik troškimo padėti ir daryti gera kitiems? Todėl reikėtų išplėsti valstybės tarnautojų motyvacijos koncepciją, įvertinant ir grynai asmenine nauda pagrįstų valstybės tarnautojų motyvų patenkinimo svarbą. Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, siūloma tokia valstybės tarnautojų motyvacijos samprata: ***valstybės tarnautojų motyvacija – tai daugiamatė koncepcija, atskleidžianti žmogaus siekį sąžiningai ir atsakingai dirbti visuomenės labui bei, nepažeidžiant etikos, moralės ir teisės principų, patenkinti savo asmeninius poreikius.***

1.3.3. Valstybės tarnautojų motyvacijos svarba ir reikšmė

Valstybės tarnautojų motyvacijos svarba ir būtinybė yra neabejotina. Anot A. M. Grant (2008), kariškiai ir policijos pareigūnai rūpinasi šalies bei visuomenės saugumu, socialiniai darbuotojai – vaikų ir (ar) šeimų gerove, medikai, gelbėtojai ar ugniagesiai – žmonių gyvybių išsaugojimu ir pan., t. y. stengiasi daryti teigiamą poveikį atskirų asmenų, jų grupių ar visos visuomenės saugumui, socialinei ir ekonominei gerovei. Todėl individų galimybės gauti tam tikros naudos (pvz., sveikatos priežiūros ar švietimo sektoriaus paslaugų, socialinių išmokų ir pan.) iš valstybės tarnyboje dirbančių asmenų tam tikra dalimi priklauso nuo jų (valstybės tarnautojų) motyvacijos, nuo to, kaip efektyviai ir kokybiškai jie geba (ir nori) atlikti savo pareigas.

Motyvacija daro teigiamą įtaką valstybės tarnautojų ir organizacijos veiklos efektyvumui, skatina biurokratinių veiksmų skaidrumą, norą kompensuoti socialinio kapitalo sumažėjimą bei tiesiogiai siejasi su jų (valstybės tarnautojų) moraliniu išsivystymu (Houston, 2006; Camilleri, 2009; Caillier, 2014). Augant valstybės tarnautojų motyvacijai, didėja jų noras dalyvauti visuomeninių ar kitokių organizacijų veikloje. Ji taip pat veikia darbuotojų paieškos – atrankos – išsaugojimo procesą valstybės tarnyboje (leidžia išsaugoti „talentus“) (Perry, Hondeghe, 2008a; Jacobson, 2011) bei atskleidžia individų karjeros prioritetus (Bright, 2016). Valstybės tarnautojų

motyvacija padeda spręsti kolektyvo veiklos problemas, tokias kaip išnaudojimas, oportunizmas, amoralumas, sujungti institucijas su jų pamatinėmis vertybėmis, susijusiomis su individų motyvacija, elgsena, individualiais ir organizacijos veiklos rezultatais (Vandenabeele et al., 2014).

Valstybės tarnautojų motyvacija daro teigiamą įtaką įvairiems jų darbo ir veiklos aspektams. Motyvacija yra susijusi valstybės tarnautojų pasitenkinimu darbu (jie jaučiasi prisidedantys prie organizacijos misijos įgyvendinimo), įsipareigojimu organizacijai⁷ ir veiklos produktyvumu, kurie gali būti laikomi esminiais vertės kūrimo mechanizmais teikiant viešąsias paslaugas. Jos dėka valstybės tarnautojai savo vertybes ima derinti su organizacijos, o jos tikslus suprasti kaip svarbius ir vertingus, t. y. motyvacija didina asmens suvokimą apie save ar organizaciją (Moynihan, Pandey, Wright, 2009; Christensen, Wright, 2011; Wright et al. 2012; Liu et al., 2008; Liu, Tang, 2011; Brewer, 2008; Wright, 2008; Camilleri, 2009; Groeneveld, Steijn, van der Parre, 2009; Vandenabeele et al., 2014).

Galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvacija daro teigiamą poveikį tiek valstybės tarnautojų savijautai, vertybių sistemai, veiklos rezultatams ir savo vaidmens organizacijoje suvokimui, tiek pačiai organizacijai, nes palengvina žmogiškųjų išteklių valdymo ir kitus procesus. Šiuo atveju galima pritarti S. Gailmard (2010, p. 39) nuomonei, kad valstybės tarnautojų motyvacija naudinga tiek viešųjų interesų, tiek viešosios vadybos (valdymo) požiūriu:

1. Ji suteikia organizacijoms galimybę įdarbinti atsidavusius, talentingus žmones žemesnėmis sąnaudomis nei tuo atveju, kai motyvacijos

⁷ Organizacinis įsipareigojimas susijęs su asmens orientacija į savo darbą ir organizaciją (Bullock, Stritch, Rainey, 2015), priklausymo organizacijai jausmu (Harari et al., 2017). Jis atspindi tai, kaip stipriai individas yra susitapatinęs su tam tikra organizacija ir įsitraukęs į jos veiklą. Organizacinis įsipareigojimas gali būti operacionalizuojamas kaip trijų skirtingų veiksmų – stipraus tikėjimo organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimo, troškimo dirbti organizacijos labui ir noro išlikti jos nariu – kombinacija (Crewson, 1997). Įsipareigojimas organizacijai siejamas su teigiamais organizaciniais padariniais, atspindinčiais idėją, kad „įsipareigojęs asmuo lieka organizacijoje susiklosčius bet kokioms aplinkybėms, dirba visą dieną ir net daugiau, saugo organizacines vertybes, pritaria organizacijos lūkesčiams bei tikslams (Meyer, Allen, 1997), yra laimingas darbuotojas (Salancik, 1977), su noru prisideda prie tikslų siekimo (Conner, Patterson, 1982), ir jeigu reikia, netgi pažeidžia taisykles“ (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004, p. 180).

Aukšta motyvacija pasižymintys valstybės tarnautojai įsipareigojimą organizacijai gali pasiūlyti mainais už sąlygų dalintis atsakomybe ir įgyvendinti viešąjį interesą sudarymą (Riba, Ballart, 2016).

dirbti valstybės tarnyboje jie neturi. Taip yra todėl, kad galimybė dirbti darbą, kurį asmenys supranta kaip viešojo administravimo organizacijos misiją, laikoma tam tikru moraliniu stimulu.

2. Motyvacija padeda valstybės tarnautojams geriau vystyti savo savarankiškus ir procedūrinius gebėjimus, reikalingus tam tikrai veiklai įgyvendinti, pasiekti užsibrėžtus tikslus, teigiamai paveikti viešosios politikos formavimo procesą. Kitaip tariant, motyvacija yra paskata tobulinti savo gebėjimus.

Panašios pozicijos laikosi J. L. Perry ir L. Wise (1990) bei J. L. Perry, A. Hondegheem ir L. R. Wise (2009). Jų teigimu, viešojo administravimo organizacijos, kuriose dirba aukšta motyvacija pasižymintys asmenys, yra mažiau priklausomos nuo materialiniais stimulais pagrįstos valstybės tarnautojų skatinimo sistemos. Turint omenyje tai, kad viešojo administravimo institucijų materialiniai ir finansiniai ištekliai yra riboti ir finansavimo prasme jos dažniausiai yra priklausomos nuo politinės valdžios, aukšta vidinė motyvacija pasižyminčių asmenų priėmimas į valstybės tarnybą organizacijoms yra visapusiškai naudingas. Be to, kaip nurodo S. K. Pandey ir E. C. Statyk (2008), jaučiantys pasitenkinimą darbu ir motyvuoti valstybės tarnautojai labiau linkę kovoti su biurokratizmu, dirba efektyviau, todėl mažiau kainuoja mokesčių mokėtojams. „Jie yra savo darbo patriotai, sutinkantys dirbti už mažesnę atlyginimą ir aukoti savo laisvalaikį tam, kad pasiektų nustatytus tikslus“ (Perry, Hondegheem, Wise, 2009, p. 14).

Pasak J. L. Perry ir A. Hondegheem (2008a), viešojo administravimo, viešosios vadybos ir politikos mokslų srityse valstybės tarnautojų motyvacija pradėta sieti su unikaliais viešųjų institucijų mechanizmais, aktyvinančiais darbuotojų elgseną. Wise (1999) teigimu, valstybės tarnautojų motyvacija padeda užtikrinti demokratinio valdymo efektyvumą (cit. iš Brewer, 2002). Jr. R. P. Battaglio ir P. E. French (2016) nuomone, valstybės tarnautojų motyvacija yra neatsiejama nuo organizacijos produktyvumo, atskaitomybės, geresnės vadybos praktikos ir pasitikėjimo valdžia. Tuo tarpu B. E. Wright ir S. K. Pandey (2005) akcentuoja, kad valstybės tarnautojų motyvacija leidžia

nustatyti tam tikras vadovavimo gaires, skatinant darbą valstybės tarnyboje traktuoti kaip pašaukimą, o valstybės tarnautojus – elgtis nesavanaudiškai ir moraliai, pirmenybę teikiant vidiniam, o ne išoriniam atlygiui.

Anot A. M. Grant (2008), neretai individualistiniais ar instrumentiniais stimulais paremti valstybės tarnautojų motyvacijos modeliai užgožia socialinę valstybės tarnybos paskirtį, todėl motyvacija svarbi ne tik norint patenkinti valstybės tarnautojų poreikius ir lūkesčius, bet ir siekiant užtikrinti, jog valstybės tarnybos misija būtų įgyvendinta kokybiškai. Tokiai nuostatai pritaria B. E. Wright et al. (2012), G. A. Brewer (2002), L. Ferdousipour (2016) nurodydami, kad motyvacija yra tiesiogiai susijusi su valstybės tarnautojų, atskiros institucijos ir visos valstybės tarnybos veiklos kokybe (leidžia ją pagerinti). Be to, kaip nurodo S. T. T. Teo et al. (2016), aukšta motyvacija pasižymintys valstybės tarnautojai yra labiau linkę palaikyti (paremti) viešojo sektoriaus reformas, inovacijų diegimą ir organizacinius pokyčius, ypač tuo atveju, jei tai prisideda prie viešųjų paslaugų teikimo ir jų kokybės gerinimo. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvacija prisideda ne tik prie geresnio valstybės tarnybos valdymo, bet ir padeda užtikrinti tinkamą (atitinkantį valstybės tarnybos paskirtį) jos funkcionavimą.

G. A. Brewer, S. C. Selden ir R. Facer II (2000) teigimu, motyvacija padeda užtikrinti ir sustiprinti valstybės tarnautojų atsakomybę ir atskaitomybę už savo veiklą ir padidinti visuomenės pasitikėjimą valstybės valdžia. J. L. Perry (2000), D. P. Moynihan ir S. K. Pandey (2007) pabrėžia, kad valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija ne tik leidžia išplėsti motyvacijos (kaip reiškinio) suvokimą, padeda geriau atskleisti tradicinius vadybinius skirtumus tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių, bet ir yra svarbi siekiant suprasti visuomeninę viešųjų organizacijų veiklos prigimtį bei prognozuoti šalies gyventojų lūkesčius, susijusius su valstybės tarnybos (ar apskritai – viešojo sektoriaus) darbu. D. P. Moynihan ir S. K. Pandey (2007) taip pat akcentuoja, kad valstybės tarnautojų motyvacija gali pasitarnauti kaip priemonė, suteikianti galimybę sujungti valstybės tarnautojų siekį tarnauti visuomenės interesams su administracine elgsena. Galima teigti, kad valstybės

tarnautojų motyvacijos koncepcija padeda identifikuoti ir išryškinti viešojo ir privataus sektorių skirtumus bei prisideda prie visuomenės pasitikėjimo valstybės tarnyba didinimo.

Pasak G. A. Brewer (2002, 2008), T. Steen (2008), S. Kim (2006), T. P. S. Steen ir M. R. Rutgers (2011), J. L. Perry ir A. Hondeghem (2008b), D. Coursey et al. (2011), M. M. Atkinson et al. (2014), motyvuoti valstybės tarnautojai yra linkę dažniau užsiimti papildoma veikla, tokia, kaip, pvz., dalyvavimas politiniuose procesuose, labdara, donorystė, ir daugiau savo laiko skirti socialinėms problemoms spręsti. Jie nevengia prisiimti atsakomybės už savo veiksmus, padėti kitiems ar rūpintis kitais, yra linkę nekeisti savo veiklos pobūdžio, pritarti politikų ar vadovų siūlomoms naujovėms ir pan. Kitaip tariant, darbas valstybės tarnyboje skatina valstybės tarnautojus elgtis altruistiškai ir jausti atsakomybę prieš visuomenę.

Motyvuoti valstybės tarnautojai labiau pasitiki savimi, dirba sąžiningiau ir efektyviau, geba įveikti iškilusius sunkumus, greičiau įgyja reikalingų profesinių įgūdžių. Jie linkę veikti laikydamiesi etinių vertybių, standartų ir principų, noro prisidėti prie visuomenės gerovės ir viešųjų gėrybių kūrimo, socialinio teisingumo užtikrinimo, dirbti žmonių labui, o ne siekti asmeninės naudos ar savanaudiškų tikslų. Tokie valstybės tarnautojai pasižymi vidiniu įsitikimu valstybės tarnybos reikšme, vertina savo darbą ir tiki jo svarba, todėl yra linkę dirbti sunkiau, deda daugiau pastangų ir siekia gauti geresnius rezultatus, rečiau palieka tarnybą, stengiasi palaikyti draugiškus santykius su kolegomis ir teigiamą atmosferą darbe (Moynihan, 2010; Moynihan, Pandey, 2007; Paine, 2009; Myers, 2008; Houston, 2000, 2006; Hsieh et al., 2012; Wright, Grant, 2009; Bright, 2011; Christensen, Wrigh, 2011; French, Emerson, 2014; Einolf, 2016; Caillier, 2016a; Ferdousipour, 2016; Jensen, Vestergaard, 2017).

Spręsdami iškilusias problemas ar siekdami organizacijos tikslų, motyvuoti valstybės tarnautojai yra linkę vadovautis asmeninėmis vertybėmis. Jie taip pat nevengia pateikti inovatyvių pasiūlymų (pvz., kaip tobulinti vieną ar kitą valstybės tarnybos veiklos sritį) ir daugiau laiko bei išteklių skirti

visuomenės lavinimui ir švietimui (Brewer, 2002). D. J. Houston (2008) teigimu, aukšta motyvacija pasižymintys valstybės tarnautojai išskiria empatiją, altruizmo, noru dalyvauti socialiniame gyvenime ir nedarbo metu. Jie yra politiškai aktyvūs, linkę pirmenybę atiduoti demokratinėms, humanitarinėms ir altruistinėms vertybėms. Galima teigti, kad motyvacija skatina moralią ir nesavanaudišką valstybės tarnautojų elgseną, didina jų vidinį pasitenkinimą atliekamu darbu, jo verte ir nauda visuomenei, t. y. ugdo valstybės tarnautojų suvokimą, kad daro gerą ir dirba ne veltui, bei turtina jų asmenybes.

J. L. Perry ir A. Hondeghe (2008a; 2008b) teigimu, etiškas sąžiningas elgesys yra teigiamai susijęs su valstybės tarnautojų motyvacija. Panašios nuostatos taip pat laikosi B. E. Wright ir A. Grant (2009), nurodydami, kad sąžiningi darbuotojai siekia kuo geresnių savo veiklos rezultatų, yra linkę į savo darbą investuoti daugiau laiko ir energijos, turi stipriai išreikštą atsakomybės prieš visuomenę jausmą ir nevengia aukotis dėl jos gerovės. Kita vertus, anot J. Maesschalck et al. (2008), motyvacija gali lemti ir neetišką (ar neteisėtą) valstybės tarnautojų elgseną. Pvz., dėl didelės jaučiamos užuojautos asmuo gali sudaryti lengvatines sąlygas (pvz., gydytis) į jį besikreipiančiam beturčiui, taip pažeisdamas teisėtumo ir atsakomybės reikalavimus.

Kalbant apie valstybės tarnautojų motyvacijos svarbą reikėtų akcentuoti tai, kad, kai žmones motyvuoja vidiniai veiksniai, jie linkę labiau analizuoti galimus sunkumus, nesuderinamumus, įvykius ir pan. Tam, kad galėtų priimti atitinkamus sprendimus, surinkti ir apdoroti informaciją, jiems reikia daugiau laiko ir laisvės (Demmke, 2005). Todėl tai gali apsunkinti sprendimų priėmimo procesus valstybės tarnyboje. Kita vertus, nuodugnesnė įvairių klausimų ar problemų analizė leidžia kokybiškiau atlikti savo pareigas ir priimti veiksmingesnius sprendimus.

A. B. Bakker (2015) teigimu, aukšta motyvacija pasižymintys valstybės tarnautojai tam, kad gerai įvykdytų keliamus reikalavimus ir užduotis, geba mobilizuoti savo jėgas (vidinius, psichologinius resursus) ir išvengti išsekimo. Tačiau, jei reikalavimai valstybės tarnautojų veiklai yra labai dideli, o darbiniai

resursai – maži, tuomet net ir labai motyvuoti valstybės tarnautojai praras savo psichologinius išteklius, taip pat sumažės ir jų vidinė motyvacija.

Apibendrinant galima pritarti A. B. Whitford (2010) nuomonei, kad valstybės tarnautojų motyvacijos galia slypi tame, kad ji skatina žmones elgtis teisingai ir daryti gerus darbus. Motyvacija daro įtaką ne tik pačių valstybės tarnautojų veiklai, jų poreikiams, interesams, pasitenkinimui darbu, bet ir apskritai visos visuomenės gerovei. Kita vertus, pasak D. E. Lewis (2010), valstybės tarnautojų motyvacija, kaip ir bet kuris kitas socialinis ar psichologinis reiškiny, yra gana prieštaringa, o pati valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija artimai susijusi su tam tikra ideologija, todėl sunku išmatuoti jos įtaką valstybės tarnautojų veiklai ir jos pasekmėms. Taip pat gana sudėtinga identifikuoti ir įvertinti, kokie motyvai skatina žmones dirbti valstybės tarnyboje. Apie tai kalbama kitame skyriuje.

1.4. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai

Siekis paaiškinti, kokie veiksniai skatina asmenis rinktis darbą valstybės tarnyboje ir joje pasilikti, yra susijęs su tam tikru laikotarpiu vyravusiu supratimu apie valstybės tarnybą ir jos paskirtį. Pvz., Lasswell (1930) ir Merton (1940) nuomone, žmonės dirbti valstybės tarnautojais skatino noras patenkinti savo saugumo poreikius, dirbti mažai rizikingą, aiškiai apibrėžtą, nors ir rutinišką darbą. Tuo tarpu Bridges (1950), Mosher (1968), Downs (1967), Kilpatrick ir kt. (1964) teigimu, tam įtakos turėjo racionalūs (susiję su galia, pajamomis, saugumu, lojalumu, prestižu) motyvai, siekis atlikti pareigą visuomenei, tarnaujant jos interesams ir pan. Kitaip tariant, darbas valstybės tarnyboje buvo siejamas su tam tikru prestižu ir aukštesniu socialiniu statusu, todėl galimybė tapti valstybės tarnautoju ir gauti stabilias pajamas žmonės domino labiau nei bet kuri kita profesija (cit. iš Horton ir Hondeghe, 2006).

Kaip jau minėta, XX a. antroje pusėje prasidėjusios viešojo administravimo reformos atvėrė kelius racionalaus pasirinkimo teorijos, aiškinančios, jog individai darbą valstybės tarnyboje renkasi vedami tik

savanaudiškų interesų ir noro gauti piniginių atlygį, vystymuisi ir jos idėjų propagavimui. Reakcija į tai paskatino mokslininkus iš naujo domėtis bei analizuoti žmones dirbti valstybės tarnyboje skatinančias priežastis ir faktorius bei sukėlė naujų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų bangą (Horton ir Hondeghem, 2006).

Pasak J. L. Perry ir L. Wise (1990), S. Groeneveld et al. (2009), J. G. Caillier (2014), D. J. Houston (2014), S. Quratulain ir A. K. Khan (2015), J. B. Bullock, J. M. Stritch ir H. G. Rainey (2015), Y. Choi ir H. Chung (2017), kuo didesnė valstybės tarnautojų motyvacija, tuo labiau jie siekia dirbti viešojo administravimo organizacijose. Organizacijos, puoselėjančios tam tikras vertybes siekia pritraukti ir priimti darbuotojus, kurių asmeninės vertybės ir požiūriai jas atitiktų. Šios asmeninės savybės savo ruožtu daro įtaką tam, kaip darbuotojai reaguoja į organizaciją. Jei asmeniui labai svarbu padėti kitiems, elgtis nesavanaudiškai, jei jis mano, kad darbas valstybės tarnyboje atitinka jo idealus ir vertybes, tikėtina, kad toks žmogus sieks dirbti viešojo sektoriaus organizacijose, kuriose galės šiuos savo poreikius patenkinti.

Žmonės rinktis darbą valstybės tarnyboje skatina troškimas būti naudingiems visuomenei ir padėti kitiems (Perry, Hondeghem, Wise, 2009), t. y. emociniai, idealistiniai, altruistiniai, susiję su saugumu, noru tarnauti visuomenei ir dirbti jos labui motyvai (Demmke, 2005; Bullock et. al., 2015). Tuo tarpu pinigams, kaip darbo tikslui, yra teikiama mažiau reikšmės (Hansen, 2014).

J. L. Perry (1996) teigimu, su valstybės tarnautojų veikla yra siejamas pasiaukojimo motyvas, t. y. noras teikti paslaugas kitiems nesiekiant apčiuopiamos asmeninės naudos. Vienas geriausiai žinomų pasiaukojimo motyvo pavyzdžių yra JAV prezidento Kennedy frazė: „Paklausk, ne ką tavo šalis gali padaryti dėl tavęs, bet ką tu gali padaryti dėl savo šalies“. Panašias išvadas daro ir Pattakos (2004, cit. iš Houston, 2006, p. 68) akcentuodamas, kad asmenys nori dirbti valstybės tarnyboje, nes:

- Darbą valstybės tarnyboje suvokia kaip idealą.

- Mano, kad valstybės tarnyba yra ta vieta, kuri atitiks jų vertybes ir kurioje jie turės galimybę realizuoti savo lūkesčius.

- Tai daryti paskatino jų tėvai, įdiegę mintį, kad gyvenimas vertingas tik tuomet, jei jį nugyveni padėdamas kitiems.

- Yra įsitikinę, kad tarnavimas visuomenei ir kitiems yra svarbiausias gyvenimo tikslas.

Pasak S. Horton (2008), valstybės tarnautojų motyvacijos idėja ta, kad asmenys, dirbantys valstybinėse institucijose, turi įgyvendinti visuomeninius interesus darydami įtaką visam viešųjų sprendimų priėmimo procesui, nustumdami į šalį asmeninius, klasinius ar grupinius poreikius, o jų pareiga – tarnauti visuomenei. S. K. Pandey ir E. C. Stazyk (2008) nuomone, visi valstybės tarnautojai trokšta geresnio finansinio atlyginimo ir darbo sąlygų, tačiau tai nereiškia, kad jie nepatenkinti savo veikla ir užimama padėtimi. Valstybės tarnautojai neretai jaučia ypatingą pasitenkinimą darbu, kai jie padeda žmonėms, t. y. esminis jų veiklos motyvas – noras padėti kitiems. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvai yra susiję su noru pasiaukojančiai, nesiekiant finansinės ar kitokios apčiuopiamos materialinės naudos dirbti visuomenei naudingą darbą ir daryti gerą kitiems.

T. Steen (2008) nurodo, kad valstybės tarnautojų motyvai gali būti skirstomi į instrumentinius (padiktuotus asmeninių interesų), susijusius su santykiais (apima ryšius tarp grupės narių) ir moralinius (siejami su etikos ir moralės principais). Pastarieji atspindi valstybės tarnautojų moralines nuostatas, darančias įtaką jų dalyvavimui socialiniuose reikaluose ir prisiimant atsakomybę už savo veiklą. D. J. Houston (2006) teigimu, valstybės tarnautojus motyvuoja stiprus troškimas tarnauti visuomenei, bendruomenei ir socialinės prievolės. Kitaip tariant, asmenys nori dirbti valstybės tarnyboje vedini moralinių vertybių ir altruistinių motyvų.

Altruizmas – tai žmogui brangus elgesys, apimantis įvairius sentimentus, kai veikiama norint padėti kitiems, o ne sau (Perry, Hondeghem, 2008c). Temas, susijusias su valstybės tarnautojų veiklos altruistiniais motyvais, vienu ar kitu aspektu analizavo ir kitų mokslų atstovai (žr. 6 lentelę).

Altruizmo samprata įvairių mokslų (disciplinų) požiūriu

Mokslų disciplina	Altruizmo aiškinimas
<i>Sociobiologija</i>	Socialinė elgsena aiškinama per biologinės evoliucijos prizmę: asmuo, norėdamas išgyventi ir susilaukti palikuonių, siekia pagerinti savo būklę (padėti). Altruizmas remiasi tarpusavio sąveika, kai žmogus (ar gyvūnas) stengiasi pagerinti kito fizinę būklę savosios sąskaita. Žmonės jaučia poreikį daryti kažką gera tuomet, jei gali tikėtis, kad jų gerumo sulaukę asmenys ateityje atsilygins tuo pačiu. Moralė negali egzistuoti be tarpusavio sąveikos, ji turi biologinį pagrindą. Moralės supratimas ir reguliavimas skiria žmones nuo gyvūnų. Žmonės labiau vertina tokį elgesį, kuris naudingas visai visuomenei, o ne tik šeimai ar socialinei grupei. Žmonių altruistinis elgesys – tai tam tikras išlikimo mechanizmas: bendradarbiaudamas su kitais, žmogus gali lengviau išgyventi ir pasiekti savo tikslus (savanaudiška elgsena gali izoliuoti individą nuo grupės). Elgesys, leidžiantis suteikti daugiau naudos visuomenei, yra motyvuojamas noro jai atiduoti kuo daugiau. Altruistiniai mainai tarp atskirų individų yra naudingi visai grupei (bendruomenei).
<i>Evoliucinė psichologija</i>	Analizuoja, kokie psichologiniai motyvai priverčia asmenis susiliesti į funkciškai organizuotas grupes ir kaip jie prisitaiko prie grupės aplinkos. Individo lygyje egoizmu pasižymintys asmenys įgyja pranašumą prieš altruistus, tačiau grupės lygyje jis išnyksta. Grupės, kuriose yra daug savanaudiškių, palaipsniui silpnėja, nes jų nariai tarpusavyje nuolat konkuruoja. Grupės, kuriose gausu altruistų, yra stipresnės ir produktyvesnės. Altruizmu pasižyminčios grupės išgyvena ir mažina savo vertybes, tačiau jų nariai taip pat turi egoistinių savybių, kurios tam tikrais atvejais, pvz., ginantis ar puolant, grupei gali praversti. Altruizmas suvokiamas kaip pasiaukojantis elgesys, suteikiantis naudos visai grupei, taip pat ir individui, bei lemiamas gerai išvystytos asmens psichologinės motyvacijos.
<i>Organizacinė elgsena</i>	Altruizmas – tai savanoriška darbuotojo veikla, kuria siekiama naudos kitam žmogui ar grupei (Giauque et al., 2009, p. 3).
<i>Ekonomika</i>	Altruistinis elgesys dažniausiai vertinamas kaip racionalus. Nesavanaudišką elgseną skatina emociniai įsipareigojimai, kuriais siekiama naudos ir individui, ir visuomenei. Faktas, kad dauguma valstybės tarnautojų dirba už mažesnę nei privačiame sektoriuje mokamą atlyginimą, atspindi aukštą jų vidinės motyvacijos lygį, t. y. rodo, kad valstybės tarnautojai supranta savo pastangų ir pasiaukojimo svarbą visuomenės gerovei.
<i>Sociologija</i>	Racionalių, emocinių ir normatyvinių motyvų kombinacija daro įtaką asmens motyvacijai, siekiant paaugoti savo pastangas ar išteklius organizacijos labui. Moralė kyla iš asmens suvokimo, kad jis yra visuomenės dalis, emociškai, socialiai ir psichologiškai susijusi su kitais žmonėmis. Šie ryšiai, nustatydami visuotinai priimtinas normas, sujungdami asmens įsipareigojimus visuomenei ir kitiems žmonėms su moraliniais standartais, skatina altruistinį elgesį. Altruizmas – tai noras patenkinti ne savo, o kitų arba bendruomenės poreikius (Giauque et al., 2009, p. 3).
<i>Politikos mokslai</i>	Altruizmas – tai elgesys, kuriuo siekiama suteikti naudos kitam, net jei rizikuojama asmens gerove. Esminis altruizmo faktorius – žmogaus sąveika su visuomene. Altruistai jaučia stiprų ryšį su kitais, norėdami pasiūlyti pagalbą tiems, kuriems jos labiausiai reikia. Altruistinis elgesys apima simpatiją, padorumą ir pareigą. Simpatija skatina altruistinius veiksmus, leidžiančius sumažinti kitų sielvartą. Ji funkcionuoja ir kaip motyvas, ir kaip socialinė norma. Padorumas siejamas su teisingumu ir nešališkumu. Pareiga yra noras vykdyti įsipareigojimus, nesiekiant atlygio ir nevengiant bausmės. Pareiga yra vienas iš svarbiausių valstybės tarnautojų motyvų, nepaisant biurokratinių trukdžių ar finansinių stimulų stokos. Individų ryšys su visuomene ir jų pasirinkimas savo veiksmais suteikti visuomenei kuo daugiau naudos be jokio atlygio yra altruistinio elgesio pagrindas. Altruistus motyvuoja emocijos, socialinės normos ir kiti veiksniai,

Mokslų disciplina	Altruizmo aiškinimas
	kuriais jie siekia išsaugoti visuomenėje harmoniją, nepaisant asmeninio pavojaus ar menko atlygio.
<i>Filosofija</i>	Altruizmas – tai gebėjimas mąstyti ir veikti kito labui. „Altruistiniai poelgiai iš esmės grindžiami atlygiu sau. Man naudinga būti geram, bet naudinga ir bendruomenei, jei ydinga individams“ (Precht, 2010, p. 151).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal M. Koehler, H. G. Rainey, 2008; D. Giauque et. al., 2009; R. D. Precht, 2010.

M. Koehler ir H. G. Rainey (2008) teigimu, altruizmas, siekis tarnauti tam tikros grupės ar bendruomenės, o ne asmeniniams, interesams, yra natūralus ir būtinas žmogaus elgsenai; jis nėra iracionalus ar socialiai destruktivus. Galima teigti, kad altruistiniai motyvai yra normalūs, natūralūs ir būtini žmonių bendravimui. Daug individų jaučia poreikį padėti kitiems ir visuomenei.

Kita vertus, kaip pastebi T. Steen (2008), veikdamas altruistiškai asmuo siekia ne tik daryti gera, padėti kitam, bet ir patirti asmeninį pasitenkinimą, nes jaučia, kad taip elgdamasis veikia teisingai. Todėl altruistiniai motyvai yra „maišyti“: jie apima ir nesavanaudiškus, ir savanaudiškus interesus. Be to, altruistiniai veiksmai vienu atveju gali būti suprantami kaip žalingi kitu atveju (Bozeman, Su, 2015). Nors tai skamba paradoksaliai, tačiau galima teigti, kad altruistiniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai nebūtinai ir ne visada iš tikrųjų yra altruistiniai. Net ir darydamas gera kitiems, aukodamasis dėl kitų asmuo gali, galbūt ir nesąmoningai, siekti patenkinti savo savanaudiškus, egoistinius motyvus, pvz., sulaukti pagarbos, pripažinimo, dėmesio, meilės, rūpesčio, būti kažkam reikalingu, realizuoti savo dvasinius, religinius įsitikinimus ir pan.

Altruistinės valstybės tarnautojų elgsenos reikalavimai ir reikalingumas, atsižvelgiant į jų aptarnaujamus klientus, skiriasi: priklausomai nuo veiklos pobūdžio, institucijos gali samdyti labiau ar mažiau į altruizmą linkusius darbuotojus. Tose institucijose, pvz., sveikatos priežiūros įstaigose, kur valdžios ir klientų prioritetai sutampa, norima samdyti labiau į altruizmą linkstančius asmenis, o ten, kur jos skiriasi, pvz., kriminalinėse institucijose,

dirbančiose su klientais – nusikaltėliais, mažiau geranoriškus tarnautojus (Delfgaauw, Dur, 2008).

Vis dėlto, anot Le Grand (2003, cit. iš Perry, Hondeghem, Wise, 2009) valstybės tarnautojų motyvacija apima ne tik altruistinius, bet ir asmeninius (savanaudiškus) motyvus. Tokiai nuostatai pritaria ir S. Horton (2008), nurodydama, kad valstybės tarnautojai, kaip ir visi žmonės, yra linkę elgtis savanaudiškai ir siekia gauti kuo daugiau naudos kuo mažesnėmis sąnaudomis. Šią nuomonę papildo Jr. R. P. Battaglio ir P. E. French (2016) teigdami, kad finansinis atlygis yra susijęs su valstybės tarnautojų motyvacija, nes net ir aukštą vidinę motyvaciją turintys valstybės tarnautojai vertina finansinius stimulus. Panašios pozicijos laikosi ir D. Diskienė (2008). Anot autorės, nors valstybės tarnautojų veiklos motyvai turėtų būti nukreipti į antrinių poreikių patenkinimą (pirminius nustumiant į šalį ir jų patenkinimo galimybes susiejant su bendru šalies gerovės lygiu), tačiau valstybės tarnautojus gali motyvuoti ne tik altruistiniai polinkiai, bet ir kiti motyvai, pvz., galimybė patenkinti savo asmeninius poreikius. J. B. Bullock et. al. (2015) teigimu, žmonės dirbti valstybės tarnyboje, ypač mažiau išsivysčiusiose šalyse, gali paskatinti darbo vietos saugumas ir papildomos garantijos (naudos), o ne noras tarnauti visuomenei. Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas galima teigti, kad priklausomai nuo šalies išsivystymo lygio, jos ekonominių ir socialinių galimybių ir kitų veiksnių, žmonės dirbti valstybės tarnyboje gali paskatinti ne tik altruistiniai, bet ir savanaudiški, susiję su materialinių poreikių patenkinimu ir asmeninės gerovės užtikrinimu, motyvai. Juo labiau, kad įvairiuose gyvenimo ar karjeros etapuose valstybės tarnautojus vienu metu gali veikti keletas motyvų, atspindinčių tam tikras vertybių kombinacijas (Perry, Wise, 1990), t. y. *valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir jų pokyčiams įtakos gali turėti asmeniniai ir išorinės aplinkos veiksniai.*

Valstybės tarnautojų veiklos motyvus lemia jų *asmeninės savybės* (keli konceptualiai skirtingi komponentai, apimantys gebėjimus, kompetenciją, savivertę, pagrįstą individualiomis vertybėmis ir tapatumu, savireguliaciją, sudarytą iš savistabos ir savikontrolės), *amžius, lytis, išsilavinimas* (Perry,

2000; Camilleri, 2007, 2009; Demmke et al., 2008; Hansen, 2014). Pvz., G. Merkio ir R. Brazienės (2010) nuomone, amžiaus įtaka valstybės tarnyboje (ar kitoje srityje dirbančių) asmenų veiklos motyvams, jų statusui ir socialinėms galimybėms (pvz., užimti tam tikras pareigas, daryti karjerą, ir pan.), skiriasi priklausomai nuo šalies kultūros ir socialinio konteksto: to paties amžiaus, tačiau priklausantys skirtingiems socialiniams sluoksniams, individai ne visuomet turi lygias (vienodas) galimybes realizuoti savo motyvus ir tikslus.

Kalbėdami apie lyties įtaką motyvams, S. K. Pandey ir E. C. Stazyk (2008) pažymi, kad santykis tarp šio veiksnio ir valstybės tarnautojų veiklos motyvų yra nevienodas. Daugelyje studijų nurodoma, kad moteris dirbti valstybės tarnyboje labiau motyvuoja užuojauta, o vyrus – siekis dalyvauti politikos formavime ir poreikis atstovauti visuomenės interesus.

Pasak J. Myers (2008), valstybės tarnautojų veiklos motyvams daug įtakos turi jų *patirtis*, įskaitant ir asmeninio gyvenimo įvykius, išgyvenimus, šeimos, mokymo institucijų poveikį, išsilavinimą ir profesinį patyrimą. Bėgant metams, valstybės tarnautojai įgyja daugiau gyvenimiškos patirties ir vis labiau siekia rūpintis visuomenės gerove (Pandey, Stazyk, 2008).

Svarbią reikšmę valstybės tarnautojų veiklos motyvams turi *religingumas* ir jų patirtis šioje srityje. Religija yra vienas iš svarbiausių kultūros faktorių, darančių įtaką žmogiškųjų vertybių, elgsenos, patirties struktūrai ir sampratai. Altruistinę elgesį, kaip žmonių veiklos idealą, aukština daugelis (jei ne visos) pasaulio religijų. Kitaip tariant, biblinė tradicija įkvepia humaniškumu ir altruizmu pagrįstus valstybės tarnautojų veiklos motyvus (Perry et al., 2008). Dėl šios priežasties, anot J. Maesschalck et al. (2008), valstybės tarnyboje dirbantys asmenys turėtų būti dvasingesni nei kitų sektorių darbuotojai.

Valstybės tarnautojų veiklos motyvai priklauso ir nuo jų *profesinės identifikacijos* (profesionalumo). Profesionalumas paprastai apibūdinamas keliomis charakteristikomis: aiškiai apibrėžta veiklos sritimi, specializuotomis žiniomis, kurios dažniausiai įgyjamos formalaus mokymosi metu, etine atsakomybe už savo veiksmus, įskaitant ir atsakomybę prieš visuomenę, bei visą gyvenimą trunkančia karjera (Perry, 1997).

Žvelgiant iš istorinės perspektyvos, profesijos buvo tam tikra viešojo sektoriaus vertybių saugykla. Medikai, teisininkai, dvasininkai propagavo tokias socialines normas kaip rūpinimasis kitais, socialinė lygybė ir teisingumas, visuomeninė gerovė. Vystantis viešajam sektoriui, reformuojant viešąjį administravimą, daugelis jų tapo vienomis iš svarbiausių valstybės tarnautojų vertybių ir motyvų. Profesionalo jaučiama atsakomybė už savo veiklą, profesinių įsipareigojimų ir etinių standartų laikymasis daro įtaką valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir motyvacijai. Kitaip tariant, valstybės tarnautojai, kaip savo profesijos atstovai, turi laikytis visuomenės priimtų ir pripažįstamų etikos principų bei dirbti vedami motyvų, kurie viešuosius interesus iškelia aukščiau už asmeninius (Perry, 1997; Pandey, Stazyk, 2008; Brewer, 2008).

Valstybės tarnautojų motyvams ir jų formavimui įtakos turi įvairūs politiniai, socialiniai, ekonominiai ir kultūriniai veiksniai, t. y. išorinės aplinkos kintamieji. Nuo *šeimos, ypač tėvų*, ryšių tarp jų bei paties šeimos modelio priklauso valstybės tarnautojų motyvų struktūra bei jų veiklos prioritetai. Tėvai savo elgesiu ir veiksmais tiesiogiai formuoja vaikų vertybines nuostatas ir modeliuoja jų socialinę elgseną. Pvz., jei tėvai demonstruoja altruistinę elgseną, tuomet yra didelė tikimybė, kad jų vaikai suaugę irgi norės elgtis altruistiškai (Perry, 1997, 2000; Pandey, Stazyk, 2008; Camilleri, 2007; Groeneveld et al., 2009; Anderfuhren-Biget et al., 2014; Einolf, 2016; Marcinkevičiūtė, 2010).

S. Quratulain ir A. K. Khan (2015) teigimu, didelis vaidmuo formuojant ir keičiant valstybės tarnautojų veiklos motyvus tenka *organizaciniam faktoriui* (darbo aplinkos kontekstui). Pasak W. Vandenabeele (2007b), J. L. Perry ir W. Vandenabeele (2008), valstybės tarnautojų elgesio prioritetus ir alternatyvas identifikuoja, modeliuoja ir kontroliuoja *institucijos* (viešojo administravimo organizacijos), t. y. socialinės struktūros, turinčios savas vertybes, taisykles, normas ir idėjas. Tai reiškia, kad institucijos, veikdamos ir standartizuodamos valstybės tarnautojų elgseną (žmonės ima elgtis taip, kaip organizacijos iš jų tikisi), gali apriboti individų elgesio alternatyvas, modeliuoti

jų prioritetus, t. y. tiesiogiai ar netiesiogiai daryti įtaką jų veiklos motyvams. Kita vertus, viešojo administravimo organizacijų nustatytos taisyklės ir normos daro nevienodą poveikį valstybės tarnautojams bei jų veiklos motyvams. Pirma, institucijų kontekstą veikiantys socialiniai ir kultūriniai mechanizmai kiekvienoje visuomenėje skiriasi. Antra, motyvaciniai procesai vyksta per asmens tapatumą su organizacija ir jos vertybėmis, tačiau individo organizacinis tapatumas nesusiformuoja vakuume: valstybės tarnautojai (kaip ir visi žmonės) yra socialinės būtybės, kurios, ateidamos dirbti į tam tikrą instituciją, jau turi savo vertybes ir įsitikinimus.

G. A. Brewer (2008) teigimu, institucijos sukuria aplinką, kuri leidžia valstybės tarnautojams jaustis darančiais gera visuomenei ir prisidedančiais prie viešos gerovės kūrimo. Kitaip tariant, anot J. Myers (2008), L. E. Paarlberg, J. L. Perry ir A. Hondeghem (2008), valstybės tarnautojų veiklos motyvams įtakos turi ir *organizacijos (organizacinė) kultūra*.

Kultūra – tai „ne įgimtų, bet įgytų vertybių visuma, bendra žmonių grupei ir turinti įtakos grupės gyvenimo būdui, jos suvokimams (įsitikinimams ir požiūriams) bei elgsenai ir atskirianti vieną žmonių grupę nuo kitos“ (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2004, p. 154). Tuo tarpu organizacijos kultūra dažniausiai suprantama kaip esminių vertybių, nuostatų, susitarimų (supratimo) ir normų kompleksas, kuriuo vadovaujasi organizacijos nariai (Ahmad, 2012). Kitaip tariant, ji apima tik tam tikros organizacijos nariams būdingas nuostatas, įsitikinimus, vertybes, normas, požiūrius, įpročius, taisykles bei lemia vienokią ar kitokią žmonių elgseną ir savivoką (koks jų vaidmuo organizacijoje ir visuomenėje, ką ir kaip jie gali daryti ir pan.). Kultūra išreiškiama per organizacijos simbolius, filosofiją, tradicijas, mitus, ritualus ir pan. (Zakarevičius, 2004; Jėčiuvienė, 2002). Vadinasi, priklausomai nuo organizacijos kultūros, valstybės tarnautojų veiklos motyvų struktūra ir pobūdis gali būti skirtingas, pvz., institucijose, kuriose vadovaujamosi tarnavimo visuomenei principais, valstybės tarnautojai turėtų būti skatinami veikti vadovaujantis altruizmo ir tarnavimo visuomenės gerovei motyvais, tuo tarpu organizacijose, kuriose daugiausia dėmesio skiriama formaliam pavestų

funkcijų ir užduočių vykdymui, tokie motyvai gali būti slopinami. Be to, kultūra veikia organizacijos klimatą (Pandey, Stazyk, 2008), kuris, priklausydamas nuo darbuotojų tarpusavio santykių pobūdžio, žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadovavimo praktikos (Bal et. al., 2012), savo ruožtu gali daryti skirtingą (nevienareikšmį) poveikį valstybės tarnautojų veiklos motyvams (gali juos veikti prieštariningai): kelti įtampą ir varžyti arba stimuliuoti ir nuteikti pozityviai (Zeffane, 2009).

Pasak W. Vandenabeele et al. (2004), S. K. Pandey ir E. C. Stazyk (2008), S. Staniulienės (2008), valstybės tarnautojų motyvams ir jų veiklai įtakos turi *biurokratijos struktūra*. Griežtai apibrėžta, struktūruota hierarchinė aplinka slopina jų altruistinius motyvus, savarankiškumą ir asmeninį kryptingumą, mažina motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir daro neigiamą poveikį valstybės tarnyboje dirbančių asmenų moralinei atsakomybei.

Pasak A. Kolpakov (2009), valstybės tarnautojų veiklos motyvai, ypač emociniai, priklauso nuo *šalies kultūros*. Emocionaliame kultūrose individai gali netrukdomai rodyti savo emocijas įvairiose situacijose, o jų slėpimas laikomas nesąžiningu poelgiu. Pvz., meksikiečiams natūralu darbe išreikšti pyktį ar džiaugsmą. Tuo tarpu asmenys neutraliose kultūrose stengiasi nerodyti savo emocijų ir jas kontroliuoja, tačiau tai nereiškia, kad jie yra bejausmiai. Kadangi Šiaurės Europos valstybės (pvz., Švedija, Suomija, Nyderlandai, Norvegija) priskiriamos neutralioms, o Pietų Europos ir Lotynų Amerikos šalys – emocionalioms kultūroms, todėl pastarųjų valstybės tarnautojams užuojautos motyvas yra svarbesnis nei Šiaurės šalių. Kitaip tariant, emocionaliame kultūrose valstybės tarnautojai pasižymi stipriau išreikštais emociniais (ypač užuojautos) motyvais nei dirbantieji neutraliose kultūrose.

Tai, kiek asmenis motyvuoja socialinis teisingumas, priklauso nuo visuomenės požiūrio į sėkmę ir gyvenimo kokybę, t. y. nuo to, kuri kultūra – vyriškoji ar moteriškoji – šalyje užima dominuojančią padėtį. Vyriškoji arba į pasiekimus orientuota kultūra pabrėžia aukštesnio darbo užmokesčio siekį, įvairius iššūkius darbe ir galimybę būti pripažintam, paskatintam. Tuo tarpu moteriškos arba į gyvenimo kokybę orientuotos visuomenės stengiasi sukurti

gerovės ekonomiką, leidžiančią užtikrinti kiekvienam žmogui minimalią gerovę. Moteriškose kultūrose dirbantiems valstybės tarnautojams (labiau nei vyriškose) būdingi normatyviniai (ypač socialinio teisingumo) motyvai (Kolpakov, 2009).

Be minėtų, valstybės tarnautojų (kaip ir kitų žmonių) motyvams įtakos gali turėti ir jų pomėgiai, visuomeninė veikla, politinės pažiūros, šeiminė padėtis, tiesioginio vadovo vadovavimo stilius ir kiti veiksniai. Pvz., anot S. K. Pandey ir E. C. Stazyk (2008) ir N. Petkevičiūtės (2002), pokyčiai, vaikų gimimas, persikėlimas gyventi į naują vietą gali sąlygoti valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetų pokyčius (norintiems sukurti šeimą ar vaikų turintiems valstybės tarnautojams materialiniai motyvai, nors ir trumpam, gali būti svarbesni nei noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo).

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvai dažniausiai yra grindžiami idealistiniais ir altruistiniais siekiais. Jie susiję su individų noru daryti gera ir padėti kitiems, tarnauti visuomenei, prisidėti prie jos gerovės kūrimo. Kita vertus, nepaneigiama ir savanaudiškų valstybės tarnautojų veiklos motyvų svarba. Veikiami įvairių asmeninių ir išorinės aplinkos veiksnių, valstybės tarnautojų veiklos motyvai gali keistis. Organizaciniame lygmenyje didelę reikšmę valstybės tarnautojų veiklos motyvams, jų struktūrai ir pokyčiams turi stimulų sistema.

1.5. Valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemos reikšmė ir elementai

Anot F. Klupšo (2009), „noras būti paskatintam būdingas visam gyvajam pasauliui“ (p. 37), todėl, siekiant valstybės tarnyboje išlaikyti specialistus, turi būti patenkinami jų veiklos motyvai, puoselėjamos valstybės tarnautojų darbinės savybės ir skatinamas pasitenkinimas darbu. Tam pasitelkiami įvairūs stimulai.

Pasak J. L. Perry, D. Mesch ir L. Paarlberg (2006), darbuotojų motyvus ir elgseną gali paveikti tik tie stimulai, kurie jiems yra svarbūs ir vertingi. B. E. Wright (2001), P. Leisink ir B. Steijn (2008), L. E. Paarlberg ir B. Lavigna,

(2009), J. Taylor ir R. Taylor (2009), E. C. Stazyk (2009), D. P. Moynihan (2008, 2010), T. P. S. Steen ir M. R. Rutgers (2011) teigimu, žmonės yra linkę dirbti tose organizacijose, kuriose jiems sudarytos palankiausios sąlygos patenkinti savo svarbiausius poreikius. Asmenys, kurių tikslai sutampa su organizacijos misija ir vertybėmis, yra labiau jai atsidavę ir linkę geriau dirbti. Tuo tarpu valstybės tarnautojai, kurių poreikiai ir vertybės nesutampa su organizacijos, anksčiau ar vėliau išeina iš darbo (dažniau jį iškeičia į kitą).

E. C. Stazyk (2009) nuomone, nors daugelis valstybės tarnautojų puoselėja nesavanaudiškus tikslus ir laikosi etikos principų, tačiau atlyginimo už darbą sistema, kaip ir kiti išoriniai stimulai, daro stiprią įtaką jų motyvacijai, kad ir vien tik dėl praktinių sumetimų. Be to, valstybės tarnautojai dažnai turi kitų interesų nei vien tik tarnauti visuomenės labui, todėl ieško ir vertina alternatyvias atlyginimo už darbą formas.

Valstybės tarnautojų veiklos stimulai ir jų taikymas priklauso nuo viešojo administravimo organizacijos *mikroklimato*, *kultūros* (papročių, tradicijų, ritualų), *darbuotojų tarpusavio santykių*, jų *santykių su tiesioginiu vadovu*, veiklos *tikslų*, *strategijos*, *kontrolės sistemos* ir kitų su vidine aplinka susijusių veiksnių. Pvz., vienokie stimulai (bendrų švenčių, komandinio darbo organizavimas, valstybės tarnautojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus) gali būti taikomi tuomet, kai darbuotojų tarpusavio santykiai yra draugiški ir geranoriški, vyrauja emociškai palankus psichologinis klimatas, o kitokie, kai tarp kolektyvo narių stebima įtampa, konkurencija, jie patiria daug streso, konfliktuoja ir pan. (tokiu atveju būtų naudinga darbuotojams suteikti atostogas, vykdyti jų rotaciją, perkelti į kitas pareigas, organizuoti savęs pažinimo, darbo komandoje kursus ir pan.).

Tai, kokie stimulai gali būti naudojami motyvuojant valstybės tarnautojus, priklauso nuo šalies teisinės sistemos ir pasirinkto *valstybės tarnybos modelio*. Valstybės tarnybos valdymo principus kiekvienoje šalyje reglamentuoja specialūs įstatymai ir poįstatyminiai teisės aktai, kuriuose apibrėžiamos valstybės tarnybos veiklos sritys, funkcijos, įgaliojimai, valstybės tarnautojų statusas, teisės, pareigos, darbo užmokesčio sistema, mokymo ir

kvalifikacijos tobulinimo reikalavimai ir pan. Kitaip tariant, teisės aktuose išdėstytos nuostatos nulemia valstybės tarnybos veiklos specifiškumą ir atspindi pasirinktą valstybės tarnybos modelį. Europos šalyse vyrauja dvi valstybės tarnybos sistemos – *karjeros ir postų* (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Valstybės tarnybos modelių bruožai, susiję su valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistema

Modelis	Bruožai	Valstybės
<i>Karjeros</i>	• Tarnyba reglamentuojama specialiais teisės aktais. • Priėmimas į valstybės tarnybą grindžiamas konkrečiais kriterijais. • Įstatymais nustatyta darbo užmokesčio sistema. • Tarnautojų darbo užmokestis didinamas atsižvelgiant į darbo stažą. • Teisės aktais reglamentuotas valstybės tarnautojų paaukštinimas pareigose. • Tarnautojams karjeros pradžioje privalomas mokymasis ir / ar stažuotė. • Nustatyta maksimali amžiaus riba. • Neterminuotas skyrimas į pareigas (tarnyba visam gyvenimui). • Įstatymiškai nustatyta pensijų sistema. • Darbo viešajame ir privačiame sektoriuje diferenciacija.	Vokietija, Austrija, Belgija, Graikija, Prancūzija, Ispanija, Portugalija, Liuksemburgas, Airija, Bulgarija, Kipras, Vengrija, Lietuva, Malta, Lenkija, Rumunija, Slovakija.
<i>Postų</i>	• Tarnyba reglamentuojama įvairiais teisės aktais. • Kandidatai į valstybės tarnautojus parenkami atsižvelgiant į konkrečius specialių įgūdžių reikalavimus tam tikrai valstybės tarnautojo pareigybei. • Nėra maksimalaus amžiaus apribojimo. • Nėra mokymo ar stažuotės garantijų. • Nėra sistemingo, automatiško darbo užmokesčio didėjimo. • Darbo užmokesčio tarifai yra diferencijuoti arba/ir individualūs. • Nėra nustatytos pareigų paaukštinimo sistemos. • Nėra garantijos dirbti visą gyvenimą. • Nėra įstatymiškai nustatytos pensijų sistemos. • Didesnis darbuotojų mobilumas tarp viešojo ir privataus sektorių.	Didžioji Britanija, Danija, Švedija, Nyderlandai, Italija, Suomija, Čekija, Estija, Latvija, Slovėnija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Bossaert, Ch. Demmke, K. Nomden, R. Polet, 2001; Ch. Demmke et al., 2008; A. Minkevičių, V. Smalskį, 2008.

Anot Ch. Demmke et al. (2008), dėl valstybės tarnybos reformų šiandien „gryni“ karjeros ir postų modeliai nebeegzistuoja ir takoskyra tarp jų palaipsniui nyksta, tačiau, priklausomai nuo dominuojančių elementų, šalys ir toliau yra skirstomos į turinčias karjeros arba postų valstybės tarnybos sistemas. Tuo tarpu S. Pivoras ir E. Visockytė (2011) pažymi, kad, priklausomai nuo asmenų priėmimo į valstybės tarnybą pobūdžio, karjeros ir

postų sistemos neretai traktuojamos kaip uždaros (karjeros modelis) ir atviros (postų modelis) karjeros valstybės tarnybos sistemos.

Karjeros sistemos šalyse teisės aktuose pateikiami reikalavimai, kada ir kaip turėtų būti skatinami valstybės tarnautojai. Pasak A. Minkevičiaus ir V. Smalskio (2008), karjeros valstybės tarnybos modelio šalyse valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, karjeros, pensijų, socialinių garantijų, tarnybinių nuobaudų sistemos, darbo ir kitos su valstybės tarnyba susijusios sąlygos nustatomos įstatymuose bei kituose teisės aktuose (kolektyvinės sutartys ir derybos nepraktikuojamos). V. Domarkas (2007b) pažymi, kad įstatymais ir poįstatyminiais teisės aktais taip pat reglamentuojamas valstybių valstybės tarnautojų mokymas, jo finansavimas ir mokymo rezultatų įtaka karjerai.

S. Pivoro (2007) teigimu, karjeros sistemose pagrindiniu valstybės tarnautojų veiklos stimulu turėtų būti laikomas paaukštinimas pareigose, o ne atlyginimas. Kita vertus, svarbu pastebėti, kad tokiose valstybėse ypač griežtai yra reglamentuojamas materialinių (piniginių) stimulų taikymas valstybės tarnyboje. Taip dažniausiai siekiama užtikrinti valstybės lėšų panaudojimo skaidrumą ir efektyvumą, tačiau apribojamos viešojo administravimo organizacijų galimybės taikyti įvairesnius materialinius stimulus motyvuojant valstybės tarnautojus.

Postų sistemos šalyse valstybės tarnautojų veiklos motyvų sistema reglamentuojama mažiau ir paliekama daugiau laisvės pačioms viešojo administravimo organizacijoms (jų vadovams) spęsti, kokiomis priemonėmis motyvuoti valstybės tarnautojus. Šiuo atveju, anot A. Minkevičiaus ir V. Smalskio (2008), teisės aktuose nustatomos tarnybinės nuobaudos ir jų skyrimo tvarka, tačiau jie nereglamentuoja valstybės tarnautojų karjeros, pensijų sistemos (tarnautojų pensijų reikalai tvarkomi pagal kolektyvines sutartis), valstybės tarnautojų darbo sąlygos nustatomos derybų tarp institucijos vadovybės ir profesinių sąjungų metu, o darbo užmokesčio sistema yra diferencijuota ir / arba individualizuota.

XX a. pabaigoje Lietuvai atgavus nepriklausomybę, nors ir chaotiškai, tačiau imti formuoti valstybės tarnybos pagrindai. Buvo įtvirtintas tradicinis,

klasikinis valstybės tarnybos modelis, paremtas „racionalios biurokratijos idėja“ (Masiulis, 2007, p. 120), tačiau, ėmus jį įgyvendinti, išryškėjo biurokratinės valstybės tarnybos problemos, t. y. neefektyvumas, biurokratizmas, nerezultatyvumas, pokyčių vengimas ir kt.

Atsižvelgiant į tai, nuspręsta reformuoti ir patobulinti valstybės tarnybos sistemą. Šiuo tikslu Lietuvos Respublikos Seimas 1995 m. priėmė Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą, kurį 1999 m. pakeitė Valstybės tarnybos įstatymas. 2002 m. buvo patvirtinta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija, kurioje nustatyti teisiniai valstybės tarnybos reguliavimo principai ir įtvirtinta mišri valstybės tarnybos sistema, paremta karjeros modelio elementais (jie yra dominuojantys), pvz., pareigybių hierarchija, darbo užmokesčio priklausomybė nuo užimamų pareigų lygio, neterminuotas darbas valstybės tarnyboje, kilimas pareigose ne konkurso būdu ir pan., tačiau turinti ir postų sistemos (bendra visiems darbuotojams socialinio draudimo sistema, patirties reikalavimo priimant į darbą valstybės tarnyboje nebuvimas ir pan.) bruožų (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“; 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa, 2007; Glebovė, 2010; Pivoras, Visockytė, 2011). Anot A. Bukausko ir B. Žuromskaitės (2007), pasirinktasis valstybės tarnybos modelis pasižymi lankstumu, atitinka esamą Lietuvos valstybės tarnybos (ir viso viešojo administravimo) situaciją ir sudaro prielaidas naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo principams taikyti žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Viešojo administravimo organizacijų galimybės taikyti valstybės tarnautojų veiklos stimulus priklauso ir nuo *ekonominių* (ekonominės šalies padėties), *politinių ir socialinių veiksnių*. Pasak B. G. Peters (2002), valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydžiui įtakos turi šalies valdžios įgyvendinama finansų politika, o kai kuriose valstybėse jis yra tiesiogiai siejamas su atlyginimų pokyčiais visos šalies ekonomikoje. Pavyzdžiui, ekonominio nuosmukio metu mažėjant valstybės pajamoms gali būti mažinamas ir valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydis. Taip pat svarbu akcentuoti, kad

neretai piniginiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai ir jų taikymo galimybės priklauso nuo šalyje vyraujančių politinių jėgų ideologinių nuostatų. Pavyzdžiui, reaguodami į visuomenės nuotaikas, siekdami pelnyti jos palankumą, išsaugoti populiarumą ar tiesiog norėdami parodyti, kad kažką daro, politikai gali pasisakyti už valstybės tarnautojų skaičiaus ar jų darbo užmokesčio, mokymams skiriamų lėšų, socialinių garantijų mažinimą, apmokėjimo už darbą schemų keitimą ir pan. Šiuo atveju akcentuotina tai, kad vardan populiarumo ir visuomenės palankumo daromi politiniai sprendimai dažnai yra nepagrįsti rizikos analize, neįvertinantys galimos žalos, stokojantys strateginio požiūrio, todėl gali demotyvuoti valstybės tarnautojus, paskatinti juos palikti tarnybą ir duoti priešingą viešai deklaruojamiems tikslams, pvz., padidinti valstybės tarnybos patrauklumą, jos darbo efektyvumą ir kokybę, efektą. Tai leidžia teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemai įtakos turi ir visuomenės nuostatos, požiūris į valstybės tarnybą bei pasitikėjimas joje dirbančiais asmenimis.

Anksčiau, senojo viešojo administravimo laikotarpiu, buvo manoma, kad valstybės tarnautojus galima motyvuoti tik darbo užmokesčiu, premijomis ir socialinėmis garantijomis. Pradėjus taikyti naujosios viešosios vadybos ir viešojo valdymo principus, imta teigti, kad jų motyvaciją lemia noras padėti visuomenei (Infeld, Qi, Adams, Lin, 2009). Kita vertus, anot D. P. Moynihan (2008), asmenys, kurie nori dirbti valstybės tarnyboje dėl asmeninių interesų, labiau motyvuoja materialiniai stimulai.

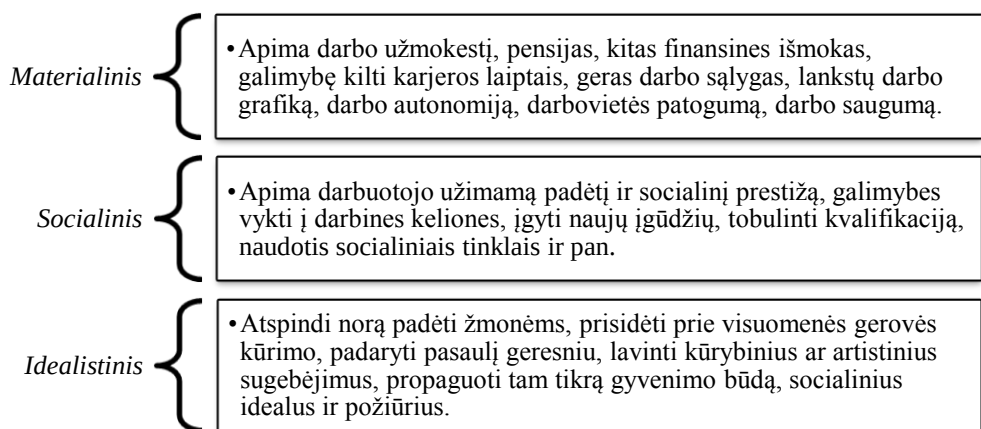
W. Vandenabeele (2005), S. K. Pandey, B. E. Wright ir D. P. Moynihan (2007) pažymi, kad viešojo sektoriaus organizacijose individus dažnai motyvuoja kolektyviniai tikslai, kurie nebūtinai turi tarnauti asmeniniams interesams ar norui sustiprinti savo ego. Šios organizacijos turi sudaryti sąlygas, kad būtų galima realizuoti altruistinius ar socialinius motyvus.

Pasak B. E. Wright (2001), B. E. Wright ir S. K. Pandey (2005), L. Sell ir B. Cleal (2011), viešojo sektoriaus teikiamos galimybės, pvz., realizuoti savo altruistinius motyvus, patirti vidinį pasitenkinimą atliekamu darbu, gali kompensuoti gana mažus, lyginant su privačiu sektoriumi, atlyginimus. Be to,

kaip pastebi Ch. Demmke et al. (2008), žmonės dirbti į valstybės tarnybą ateina nebūtinai tikėdamiesi gauti didesnę atlyginimą, bet ir dėl įdomaus darbo, gerų socialinių garantijų ir dėl paties darbo pobūdžio.

J. L. Perry ir L. Wise (1990) teigimu, žmonės yra suinteresuoti dirbti geriau, jei jie suvokia savo darbo svarbą ir jaučiasi atsakingi už veiklos rezultatus, todėl kaip vieną iš svarbiausių vertybių, didinančių darbuotojų motyvaciją, galima įvardinti autonomiją, aiškiai apibrėžtus tikslus ir suvoktą darbo svarbą bei reikšmingumą. Kita vertus, asmenis dirbti valstybės tarnyboje skatina ir tokie stimulai kaip darbo sauga, valdžia, prestižas, karjeros galimybės, papildomos lengvatos, darbo užmokestis, galimybė derinti įsipareigojimus šeimai ir darbui, tačiau jų neapima J. L. Perry ir L. Wise (1990) ar J. L. Perry ir A. Hondeghem (2008d) pateiktos valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos (Kim, Vandenabeele, 2009; Crewson, 1997; Houston, 2011).

Siekdama tinkamai motyvuoti darbuotojus, bet kurios viešojo administravimo organizacijos vadovybė turi suprasti, kokio atlygio tikisi jos darbuotojai, ir, atsižvelgdama į tai, parinkti atitinkamas skatinimo priemones. P. Norris (2004) teigimu, darbuotojai gali siekti trejopo atlygio – materialinio, socialinio ir idealistinio (žr. 4 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal P. Norris, 2004.

4 pav. Darbuotojų atlygio tipai

Kalbant apie valstybės tarnautojų veiklos stimulus, akcentuotina tai, kad mokslinėje literatūroje nepateikiamos vienodos jų klasifikavimo sistemos.

Neretai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai grupuojami į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai (galimybė tobulėti, veikti savarankiškai, dalyvauti priimant sprendimus, darbo užduočių įvairovė, darbo turinys, atsakomybė, įdomus darbas ir pan.) yra siejami su pačiu darbo pobūdžiu, turiniu ir pasitenkinimu, kylančiu atliekant vieną ar kitą užduotį, o išoriniai (darbo užmokestis ir kitas materialus atlygis, galimybė būti paskatintam, darbo sąlygos, darbo saugumas, papildomos naudos (garantijos), statusas ir pan.) – su užduoties ar veiklos rezultatais ir dažniausiai traktuojami kaip organizacijos mokamas atlygis darbuotojams už atliktą darbą (Manolopoulos, 2008b; Taylor, 2010; Bullock et. al., 2015; French, Emerson, 2014; Groeneveld et al., 2009). Tačiau, anot D. J. Houston (2014), šie faktoriai nėra tarpusavyje nesuderinami. Jei darbuotojas labai vertina vidinius veiksnius, tai nebūtinai reiškia, kad jam nesvarbus darbo užmokestis, saugumas ar statusas.

M. Al-Nsour (2012) stimulus siūlo skirstyti į: 1) finansinius (materialinius), kuriuos įvardija kaip seniausią darbuotojų skatinimo formą, apimančią jiems sumokėtas sumas, įskaitant vienkartines, mėnesines ar papildomas išmokas, ir 2) moralinius, susijusius su žmogaus, kaip jausmų, vilčių ir troškimų turinčios būtybės, psichologinių poreikių patenkinimu. Remiantis B. G. Peters (2002), stimulai gali būti:

1. Materialiniai, kurie apima tiesioginę finansinę naudą, darbo užmokestį ir pašalpas.

2. Tiksliniai, susiję su darbuotojo galimybėmis organizacijoje daryti vienokią ar kitokią įtaką viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo procesams.

3. Solidarumo, apimantys socialinius tarnybos ir grupinės narystės aspektus (pvz., priklausymą kokiai nors prestižinei visuomeninei organizacijai).

N. Thom ir A. Ritz (2004) stimulus skirsto į materialinius (tiesioginius, pvz., atlyginimas, premijos, ir netiesioginius) ir nematerialinius (socialinius, pvz., narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikacija, ir institucinius, pvz., organizacinė kultūra, darbo laiko

reguliavimas), V. J. Žilinskas ir J. Zakarienė (2007) – į materialinius ir sociopsichologinius. Galima teigti, kad *pačia bendriausia prasme valstybės tarnautojų veiklos stimulai gali būti skirstomi į moralinius ir piniginius. Tokia stimulų klasifikacija bus remiamasi ir šiame disertaciniame darbe.*

Pasak F. Klupšo (2009), skatinant darbuotojus svarbiausi yra piniginiai stimulai. Kita vertus, J. Taylor ir R. Taylor (2009) nuomone, nors didesnės pajamos žmones daro laimingesnius, tačiau gaunama materialinė nauda palaipsniui praranda savo vertę, nes asmenys prisitaiko prie aukštesnio pragyvenimo (pajamų) lygio. Anot Ch. Demmke et al. (2008), didesnis darbo užmokestis gali paskatinti žmones dar kartą viską iš naujo peržiūrėti ir įvertinti, bet jis niekada nebus pakankamas tiek, kad jie norėtų įsipareigoti. G. G. Van Ryzin (2016) teigimu, karjeros pradžioje žmonės linkę sutikti uždirbti mažiau, tačiau vėliau, įgavę daugiau patirties, jie stengiasi uždirbti vis daugiau, kol, galiausiai, pasiekę norimą pajamų lygį, didesnę svarbą jie ima teikti kitiems, dažniausiai moraliniams, stimulams. Tokiai nuostatai pritaria ir J. Marques (2011), nurodydamas, kad pinigai savo skatinamąją vertę turi tik tol, kol žmogaus poreikis jiems nėra patenkintas.

Automatinis atlyginimo kėlimas nebūtinai yra susijęs su rezultatyvesniu darbuotojų darbu. Kaip pastebi E. D. Rosen (2007), „netgi priešingai: labai našiai dirbantis jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, kad gauna mažiau nei nekompetentingas, bet vyresnysis darbuotojas“ (p. 165). Kita vertus, galimas ir priešingas variantas, kai jaunesniam, neturinčiam patirties darbuotojui mokama tiek pat ar netgi daugiau nei ilgiau toje organizacijoje dirbančiam ir daug kompetencijos bei patirties turinčiam profesionalui. Šiuo atveju irgi nebus išvengta nelygybės, „užprogramuotas“ vyresniojo darbuotojo nepasitenkinimas darbu ir nesantaika kolektyve. Atsižvelgiant į tai, vadovams siūloma materialinius stimulus naudoti kuo rečiau. Be to, kaip pažymi V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999), darbuotojams svarbus ir atlyginimo dydis, ir jo augimas, tačiau apie tai, ar gautas atlygis yra pakankamas ir teisingas, jie sprendžia atsižvelgdami būtent į darbo užmokesčio dydį.

Prenkant valstybės tarnautojų veiklos stimulus, derėtų atsižvelgti į tai, kad „žmogus turi praktiškai neribotą gebėjimą mokytis naujų prisitaikymo prie besikeičiančių sąlygų būdų. Motyvacinę reikšmę gali įgyti praktiškai bet koks daiktas, kuris galėtų būti panaudotas kaip tarpinė priemonė motyvams tenkinti skirto elgesio sekoje“ (Marcinkevičiūtė, 2010, p. 29). Be to, kintant aplinkos sąlygoms keičiasi ir darbuotojų poreikiai, todėl taikomi stimulai turi būti nuolat peržiūrimi ir koreguojami, įvertinant jų poveikį darbuotojų motyvacijai, galimybę patenkinti jų poreikius ir motyvus, organizacijos (valstybės tarnybos) išteklius ir kintančias aplinkos sąlygas (Grauslytė, 2008; Marcinkevičiūtė, 2010; Musulaitė, Labžentienė, 2008; Klupšas, 2009).

Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas, šiame disertaciniame darbe teoriniu požiūriu valstybės tarnautojų veiklos stimulai klasifikuojami į piniginius, jiems priskiriant darbo užmokesčio sistemą, socialines garantijas, išlaidų kompensacijas ir kitas išmokas, bei moralinius, apimančius darbo turinį, darbo sąlygas, karjeros, kvalifikacijos tobulinimo, sprendimų priėmimo laisvės galimybes ir pan. Toliau kiekviena stimulų grupė aptariama plačiau.

1.5.1. Piniginiai stimulai

Žmonės eina dirbti tam, kad gautų pajamų. Ekonominiu požiūriu, atlyginimas yra esminis faktorius, lemiantis žmogaus pasirinkimą dirbti vieną ar kitą darbą (Lewis, Frank, 2002). Vadinas, tam, kad asmuo galėtų patenkinti savo pagrindinius poreikius, susikurti ir užtikrinti savo gerovę, yra reikalingi pinigai (J. Taylor, R. Taylor, 2009; Al-Nsour, 2012; Perry, Buckwalter, 2010; Mafini, Dlodlo, 2014).

Pinigai yra gyvybiškai svarbus darbuotojo gaunamo atlygio komplekto elementas (Sadri, Bowen, 2011). Pasak B. Liu ir T. L.-P. Tang (2011), pinigai – tai priemonė ir narkotikai:

- Žmonės nori turėti pinigų, nes jie tarnauja kaip priemonė, leidžianti patenkinti individų biologinius ir psichologinius poreikius.

- Pinigų teikiama nauda yra labai panaši į nenumaldomą troškimą gauti narkotikų – narkomanai, norėdami pasiekti tą patį „apsvaigimo“ (naudos) lygį, turi gauti vis didesnes dozes (narkotikų) (kitaip tariant, kuo daugiau pinigų turime, tuo daugiau mums jų reikia).

Pinigai daro tiesioginę įtaką darbuotojo norui dirbti kuo geriau, įdėti daugiau pastangų, padidinti našumą ir pajamas. Turėdamas (uždirbdamas) pinigų, žmogus tuo pačiu gauna psichologinį ir socialinį atlygį: naudodamasis pinigais, jis gali įsigyti reikiamų prekių ar paslaugų ir taip patenkinti savo aukštesnius poreikius (Al-Nsour, 2012).

Panašios nuostatos laikosi ir P. Jucevičienė (1996), nurodydama, kad pinigai darbuotojams svarbūs dėl ekonominių (už juos galima nusipirkti įvairių daiktų) ir socialinių (jie turi statuso vertę; parodo darbuotojams, kaip darbdavys juos vertina) priežasčių. Be to, anot autorės, turtingoje visuomenėje žmonės pinigams teikia mažesnę reikšmę, nes pinigai daugeliu atvejų leidžia patenkinti žemesniojo, o ne aukštesniojo lygio poreikius.

Darbo užmokestis yra „viso kito materialaus atlygio pamatas“ (Jasinskas, Simanavičienė, Noreikaitė, 2011, p. 522). Tai – organizacijos siūloma asmeninio darbuotojų skatinimo forma, už kurią jie organizacijai atiduoda savo nepaskirstytą laiką ir pastangas (Simon, 2003), piniginis atlyginimas už „institucijoje dirbančio asmens darbo jėgą“, priemonė darbuotojų pasitenkinimui darbu, jų motyvacijos ir lojalumo organizacijai didinimui bei santykių su darbdaviu gerinimui (Thom, Ritz, 2004, p. 261), tiesioginis apmokėjimas už atliktą darbą, įskaitant įvairias išmokas (Reinberg, 2008), „kompensacinė valiuta už darbuotojų pastangas“ (Taylor, 2010, p. 792), žmogiškųjų išteklių valdymo įrankis, kuriuo siekiama padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir pagerinti veiklos rezultatus (Cardona, 2007). Tuo tarpu D. Rudytė, D. Beržinskienė ir F. Prichotskytė (2008) darbo užmokestį siūlo traktuoti plačiąja prasme, kaip ekonominę ir teisinę kategorijas (žr. 5 pav.).

Plačiaja prasme	Bet koks atlygis, išmokamas darbuotojui už jo darbo jėgos panaudojimą profesinėje veikloje.
Kaip ekonominė kategorija	Darbo jėgos pasiūlos ir paklausos sąlygota pinigų suma, mokama darbuotojui už tam tikrą darbo kiekį.
Kaip teisinė kategorija	Atlygis už darbo sutartyje numatytas atlikti darbo funkcijas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Rudytę et al., 2008, p. 251.

5 pav. Darbo užmokesčio samprata

Galima teigti, kad *darbo užmokestis yra piniginis atlygis darbuotojams už jų atliktą darbą organizacijoje* (valstybės tarnyboje). Apmokėjimo už darbą sistema turi būti paprasta (lengvai valdoma ir kontroliuojama), skaidri, suprantama ir subalansuota (Traumüller, 2009). Tuo tarpu F. Klupšas (2009) pažymi, kad darbo užmokestis taip pat turi atspindėti objektyviąją ir subjektyviąją darbo vertę:

- Objektyviąją darbo vertę lemia pats darbo pobūdis (darbo sudėtingumas, atsakomybės lygis ir pan.).
- Subjektyvioji darbo vertė priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų (p. 41).

E. C. Stazyk (2009, p. 12–13) teigimu, darbo užmokestis valstybės tarnautojams svarbus dėl keleto priežasčių:

1. Darbo saugumas ir privilegijos, siejami su viešuoju sektoriumi, dažnai atlieka esminį vaidmenį darbuotojų atrankos ir išsaugojimo procesuose.
2. Darbo užmokestis dažnai turi simbolinę reikšmę, atspindinčią darbuotojų įgūdžių, profesionalumo lygį ir veiklos rezultatus.
3. Kai darbuotojai mano, kad negali paveikti organizacijos politikos, atlyginimą ima vertinti labiau nei kitus stimulus.
4. Valstybės tarnautojams nesvetimas noras užimti aukštesnes pareigas, daryti karjerą, siekti valdžios ir pripažinimo, kurie paprastai reiškia ir atlyginimo augimą.

Pasak J. Taylor ir R. Taylor (2009), M. Al-Nsour (2012), C. Mafini ir N. Dlodlo (2014), efektyvus darbo užmokestis (aukštesnis už rinkos vidurkį ir reikalaujantis daugiau pastangų) dažniausiai teigiamai atsiliepia žmogaus motyvacijai, pasitenkinimui darbu bei, anot I. Kwon (2014), gali padėti sumažinti korupciją. Tuo tarpu žemas atlyginimas gali sukelti darbuotojų nepasitenkinimą ir daugelį kitų neigiamų emocijų (pvz., norą smurtauti, trokšti keršto), paskatinti mažiau dirbti, vengti ar sabotuoti tam tikras veiklas. Panašios nuomonės laikosi ir S. K. Pandey bei E. C. Stazyk (2008). Jie nurodo, kad asmenys, užimantys aukštesnes pareigas ir gaunantys didesnę atlyginimą, yra labiau motyvuoti ir ištikimesni savo organizacijai nei tie, kurie uždirba mažiau, t. y. mažėjant pajamoms, motyvacija, pasitenkinimas darbu ir lojalumas organizacijai irgi gali mažėti.

Valstybės tarnautojų (kaip ir kituose sektoriuose dirbančių asmenų) *skatinimas darbo užmokesčiu gali būti sėkmingas* tik tuomet, *jei gautas atlygis darbuotojui yra vertingas, teisingas* (Perry et al., 2006), *nedviprasmiškas, atitinkantis lūkesčius, nustatytus reikalavimus, individualius gebėjimus* (Robbins, 2003), *įdėtas pastangas* (Rosen, 2007) ir *pakankamas* (Jucevičienė, 1996). Pasak B. Kaye ir S. Jordan-Evans (2006), „jei darbuotojas laikys jį nekonkurencingu, neteisingu ar paprasčiausiai nepakankamu, tai bus rimtas nepasitenkinimo šaltinis“ (p. 31). Šiuo atveju aktualu paminėti tai, kad vienas pirmųjų teisingo atlygio už darbą klausimą iškėlė Adams savo teisingumo teorijoje. Esminis šios teorijos aspektas yra tas, jog žmonės subjektyviai vertina gauto atlyginimo atitikimą įdėtoms pastangoms, kartu jį lygindami su atlyginimu, kurį gauna kiti analogišką ar panašių indėlių (gebėjimų, žinių ir pan.) reikalaujantį darbą atliekantys asmenys. Darbuotojai nori pasiekti kuo geresnį indėlių/rezultatų santykį tam, kad gautas atlygis už darbą jiems teiktų didesnę pasitenkinimą. Priešingu atveju, t. y. gavę „per daug“ arba „per mažai“ individai gali jausti įtampą, kaltę, bandyti atkurti teisingumą mažindami arba dar labiau padidindami darbo intensyvumą, tempą, pastangas, prašydami paaugštinti pareigose, peržiūrėti darbo užmokesčio dydį, išeidami iš darbo ir

pan. (Liu, Tang, 2011; Palidauskaitė, 2007b; Jančauskas, 2011; Jucevičienė, 1996; Bakanauskienė, Ubartas, 2009).

Galima teigti, kad darbo užmokesčio sistema taip pat turi būti paremta palyginamąja verte, t. y. „už vienodų sugebėjimų ir žinių reikalaujančius darbus turi būti vienodai atlyginama, net jei darbo vietos prigimtis yra kitokia“ (Žaptorius, 2007, p. 107). Kita vertus, J. Taylor ir R. Taylor (2009) pastebi, kad darbuotojai, kuriems mokamas didesnis atlyginimas nei analogišką darbą dirbantiems asmenims, daugiau dėmesio skiria savo veiklos kokybei ir rezultatams, yra lojalesni organizacijai nei tie, kuriems mokama mažiau. Ši nuostata paremta prielaida, kad daugiau uždirbantys asmenys suvokia, kad daug praras, jei vengs darbo arba dirbs prastai.

V. Granickas (2010), remdamasis Europos socialinėje chartijoje (1961) išdėstytais nuostatomis, nurodo, kad teisingas atlyginimas už darbą užtikrinamas:

- Pripažįstant darbuotojų teisę į tokį atlyginimą, kuris garantuotų jiems ir jų šeimoms normalų gyvenimo lygį.
- Pripažįstant darbuotojų teisę į padidintą darbo užmokestį už viršvalandžius, atsižvelgiant į išimtis kai kuriais ypatingais atvejais.
- Pripažįstant vyrų ir moterų teisę į vienodą atlyginimą už vienodos vertės darbą.
- Pripažįstant darbuotojų teisę į tinkamą išankstinio pranešimo apie atleidimo iš darbo laiką.
- Leidžiant atskaitymus iš darbo užmokesčio tik laikantis tokių sąlygų ir tokio dydžio, kuriuos numato vidaus įstatymai ar kiti teisės aktai, kolektyvinės sutartys ar arbitražo sprendimai (p. 316).

J. R. Hansen (2014) teigimu, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema dažnai atrodo labai suvaržyta ir yra sunkiai keičiama, tačiau valstybės tarnybos modernizavimas neišvengiamai palietė ir šią sritį. Pasak D. Bossaert et al. (2001), esminiai darbo užmokesčio politikos pokyčiai viešajame administravime yra susiję su apmokėjimo už darbą decentralizacija bei įvairiais pakeitimais jo klasifikavimo ir mokėjimo sistemose. Nustatant valstybės

tarnautojų darbo užmokesčio dydį vis dažniau siūloma atsižvelgti į jų kvalifikaciją, atsakomybės lygį ir pasiektus rezultatus.

B. G. Peters (2002) teigimu, XX a. paskutiniaisiais dešimtmečiais prasidėjusi viešosios vadybos idėjų plėtra paskatino valstybės tarnyboje diegti *apmokėjimo pagal darbo rezultatus* (arba nuopelnus, angl. *pay for performance*) principus. Anot M. M. Atkinson et. al. (2014), susidomėjimą apmokėjimo pagal rezultatus sistema viešajame sektoriuje paskatino tikėjimas, kad daugumos žmonių motyvacijai įtakos turi finansinė nauda ir jie yra linkę dirbti daugiau, dėti daugiau pastangų tuomet, jei gaunamas atlygis yra susietas su pasiektais veiklos rezultatais. Apmokėjimo pagal rezultatus sistema yra lankstesnė ir labiau individualizuota (Willems, Janvier, Henderickx, 2006), sudaranti sąlygas darbuotojui optimizuoti įdedamų pastangų ir už jas gaunamų pajamų derinį pagal savo pageidavimus (Meng, Wu, 2017). Pasak E. D. Rosen (2007) ir J. Kim (2016) tai – vienas iš būdų, leidžiančių padidinti darbuotojų veiklos produktyvumą ir užtikrinti darbo užmokesčio sistemos teisingumą.

Remiantis klasikine ekonomikos teorija, už atliktą darbą gautos pajamos asmeniui teikia tam tikrą naudą, todėl apmokėjimas pagal darbo rezultatus skatina darbuotojų suinteresuotumą daugiau, geriau ir produktyviau, didina jų motyvaciją (jie mato tiesioginį ryšį tarp savo darbo ir gauto atlygio, t. y. gali „paragauti“ savo darbo vaisių). Priešingu atveju, kai atlyginimas nėra tiesiogiai susietas su atliekamu darbu ir gautais rezultatais, žmonių motyvacija mažėja (Myers, 2008; Fitzpatrick, 2007).

Apmokėjimo pagal darbo rezultatus idėja daugeliu atvejų remiasi lūkesčių ir pastiprinimo motyvacijos teorijomis. Lūkesčių teorija grindžiama teiginiu, kad asmenys stengsis labiau dirbti tuomet, jei už tai gaus vertingą (jiems) atlygį. Apmokėjimo pagal darbo rezultatus atveju, darbuotojai dirbs labiau, jei jiems vertingas bus piniginis atlygis, ir manys, jog gauto atlyginimo dydį lėmė jų įdėtos pastangos ir gautas rezultatas. Pastiprinimo teorija nustato tiesioginį ryšį tarp pageidaujamo tikslui pasiekti reikalingo elgesio (veiklos) ir jo pasekmės (rezultato). Ji teigia, kad atlyginimas gali būti esminė paskata,

siekiant užtikrinti aukštą darbuotojų veiklos lygį, rezultatus ir tuo pačiu paskatinti jų norą dirbti dar geriau (Perry, Engbers, Jun, 2009).

G. A. Brewer ir J. E. Kellough (2016) teigimu, apmokant už darbą pagal rezultatus vadovaujamosi nuostata, kad darbo užmokesčio didėjimas turi būti susietas su darbuotojo veiklos vertinimu. Kai darbuotojas dirba gerai, jo veiklos produktyvumas yra aukštas, tuomet jo darbo užmokestis turi didėti sparčiau, kai veiklos rezultatai yra mažesni – didėti lėčiau, o kai nepatenkinami – išvis nedidėti. Šiuo požiūriu, apmokant už darbą pagal rezultatus, galima padidinti „blogųjų“ darbuotojų veiklos produktyvumą, o „geriesiems“ – suteikti pasitenkinimo, kurį sukelia žinojimas, kad įdėtos pastangos yra pripažįstamos ir už jas atlyginama.

Pasak D. J. Houston (2009), apmokėjimas pagal rezultatus yra idealus būdas motyvuoti darbuotoją. Tokiai nustatai pritaria ir L. Langbein (2010), nurodydama, kad apmokėjimas pagal rezultatus ir motyvacija yra vienas kitą papildantys dalykai: apmokėjimas pagal rezultatus keičia valstybės tarnautojų darbo užmokesčio kėlimo pagrindus, nes jie patys tampa atsakingi už didžiąją dalį savo atlyginimo. Be to, apmokėjimas pagal rezultatus padeda organizacijai išsaugoti talentingiausius darbuotojus. Apibendrinant galima teigti, kad apmokėjimo už darbą pagal rezultatus sistema, lyginant su tradicine, turi nemažai privalumų. Ji yra lankstesnė, teisingesnė, labiau atspindinti konkretaus darbuotojo veiklos rezultatus ir pasiekimus bei turi didesnę poveikį žmonių motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Kita vertus, apmokėjimo už darbą pagal rezultatus valstybės tarnyboje idėja sulaukia vis daugiau kritikos ir vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad jos įgyvendinimas šiame sektoriuje yra gana sudėtingas ir abejotinas.

Teigiama, kad apmokėjimas pagal veiklos rezultatus viešajame administravime dažniausiai yra nesėkmingas, o jo pozityvus poveikis valstybės tarnautojų motyvacijai ir organizacijos veiklai yra nežymus ir diskutuotinas. Atsižvelgiant į viešojo administravimo specifiką ir kolektyvinį darbo pobūdį, atliekamų funkcijų, užduočių įvairovę ir kompleksiskumą, gana sudėtinga (o kartais net ir neįmanoma) tiksliai išmatuoti ir įvertinti kiekvieno valstybės

tarnautojo, jų grupės ar komandos nario indėlį į bendrą veiklą, gautus rezultatus (kuriuos neretai vėliau galima papildyti ar pakeisti), pasekmes ir naudą (Alonso, Lewis, 2001; Perry et al., 2006; Langbein, 2010; Rosen, 2007; Cristescu et al., 2013; Atkinson et al. 2014; Walther, 2015). Kaip, anot G. A. Brewer ir J. E. Kellough (2016), įvertinti, pvz., policijos pareigūnų, biudžeto analitikų ar registratorių darbą, kaip identifikuoti jų veiklos rezultatus (produktus ar paslaugas) taip, kad jie atspindėtų visą jų darbo veiklą (funkcijų) spektrą?

L. Langbein (2010) teigimu, kai dirbama komandose, grupėse ir priimami kolegialūs sprendimai, apmokėjimo pagal rezultatus sistema neleidžia patenkinti asmeninių darbuotojų interesų ir mažina organizacijos veiklos efektyvumą. Be to, jei rezultatai yra kolektyviniai, o darbuotojams mokama už jų individualią veiklą, jie stengiasi kuo geriau save pateikti, tačiau ima menkinti kolegas ir jų darbą.

J. Kim (2016) nuomone, apmokėjimo pagal rezultatus efektyvumui įtakos turi organizacijoje taikoma darbuotojų veiklos vertinimo sistema. Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo tikslai ir kriterijai dažnai yra prieštaringi, standartizuoti, įvairialypiai, sunkiai išmatuojami, o pats veiklos vertinimo procesas – ganėtinai subjektyvus, stokojantis objektyvių ir aiškių duomenų bei priklausantis nuo vadovo nuomonės apie darbuotojo darbą. Anot G. A. Brewer ir J. E. Kellough (2016), darbuotojų nepasitenkinimas veiklos vertinimo subjektyvumu gali sumažinti arba sunaikinti motyvacinį apmokėjimo pagal veiklos rezultatus potencialą ir sugriauti darbo vietos moralę.

Apmokėjimas pagal rezultatus iš tiesų yra mokėjimas už tai, kas traktuojama kaip darbas. Neretai, ypač viešajame administravime, pasitaiko atvejų, kai valstybės tarnautojas tikisi, kad jam bus mokama už veiklą A, tačiau iš tikrųjų sumokama už veiklą B (Langbein, 2010).

Pasak N. Thom ir A. Ritz (2004), padidėjęs darbo našumo lygis, ėmus taikyti apmokėjimo pagal rezultatus principus, ne visada atsiperka (tokios sistemos parengimo ir įgyvendinimo kaštai dažnai būna didesni nei pasiekti rezultatai). Atsižvelgdamas į tai, kad darbuotojų preferencijos yra

heterogeninės, L. Langbein (2010) taip pat pabrėžia, jog tokia atlyginimo už darbą forma yra ganėtinai brangi. Visi darbuotojai siekia, kad už jų veiklą būtų atlyginta, tačiau neretai teikia skirtingą reikšmę pinigams ir darbui. Asmenys, kuriems darbas teikia vidinį pasitenkinimą, labiau linkę rinktis fiksuotą, nors ir žemesnį atlyginimą, o mėgstantys rizikuoti pirmenybę teikia užmokesčiui, priklausančiam nuo jų veiklos rezultatų.

Taikant apmokėjimo pagal rezultatus sistemą, valstybės tarnautojai neretai daro spaudimą aptarnaujamiems asmenims ir stengiasi dirbti kuo greičiau, kad pasiektų numatytų tikslų, net tais atvejais, kai jie aiškiai suvokia, kad jų klientams reikia daugiau laiko ir pagalbos. Apmokėjimas pagal rezultatus taip pat daro skirtingą poveikį žmogaus pastangoms dirbti: vertės (kainos) efektas lemia tai, kad finansinių paskatų vedini asmenys, kuriems svarbūs išoriniai stimulai, ima dar daugiau dirbti, o dėl išstūmimo efekto asmenys, pasižymintys vidine motyvacija, ima mažinti savo pastangas dėl finansinių stimulų (Moynihan, 2008, 2010).

M. M. Atkinson et al. (2014) nuomone, tuo atveju, kai darbuotojus motyvuoja savo misijos suvokimas (pašaukimo jausmas) ar įsipareigojimas profesiniams standartams, apmokėjimas pagal darbo rezultatus gali prarasti savo vertę. Pasak J. Palidaskaitės (2007a), apmokėjimas pagal rezultatus gali kelti grėsmę valstybės tarnautojų veiklos objektyvumui ir nešališkumui. S. Pivoro (2007) teigimu, nėra tiesioginių įrodymų, jog, įdiegus apmokėjimo pagal rezultatus principus, automatiškai padidėja valstybės tarnautojų motyvacija ir pagerėja veiklos kokybė. Be to, kaip pastebi J. Kim (2016), neaiškus ryšys tarp darbo užmokesčio ir veiklos gali neigiamai paveikti darbuotojų elgseną ar požiūrį į organizaciją. Tuo tarpu J. L. Perry et al. (2006) nurodo, kad, norint taikyti apmokėjimą pagal rezultatus valstybės tarnyboje, gali tekti keisti kai kurias organizacines ir vadybines darbo charakteristikas.

F. Cardona (2006, 2009, p. 18–19), apibendrindamas apmokėjimo pagal veiklos rezultatus patirtį Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) bei ES šalyse, pateikia tokias įžvalgas:

- Apmokėjimo pagal veiklos rezultatus sistemos yra brangios, o jų įdiegimas ilgai užtrunka.

- Daugeliu atvejų toks atlyginimo už darbą būdas pasiteisina tik aukščiausiam valstybės tarnybos lygyje.

- Vadovų veiklos laisvė, atliekant jiems pavaldžių asmenų darbo rezultatų vertinimą ir paskirstant apmokymui pagal veiklos rezultatus skirtas darbo užmokesčio fondo lėšas, yra suvaržyta.

- Kai kurios sistemos buvo diegiamos kaip bandomieji projektai, siekiant vėliau praplėsti jų pritaikymo sritis, tačiau lauktų rezultatų tai nedavė ir nepaaiškėjo, kiek plačiai jas galima būtų taikyti.

- Papildomas atlyginimas darbuotojams nėra reikšmingas stimulas.

- Labai sudėtinga įvertinti veiklą tose srityse, kuriose gautų rezultatų neįmanoma kiekybiškai išmatuoti.

- Beveik nė viena apmokėjimo pagal veiklos rezultatus schema neįvertina, kaip reikėtų atlyginti už darbą, jei pasiekti blogesni, nei buvo planuota, rezultatai (nenumatyta nuobaudų sistema).

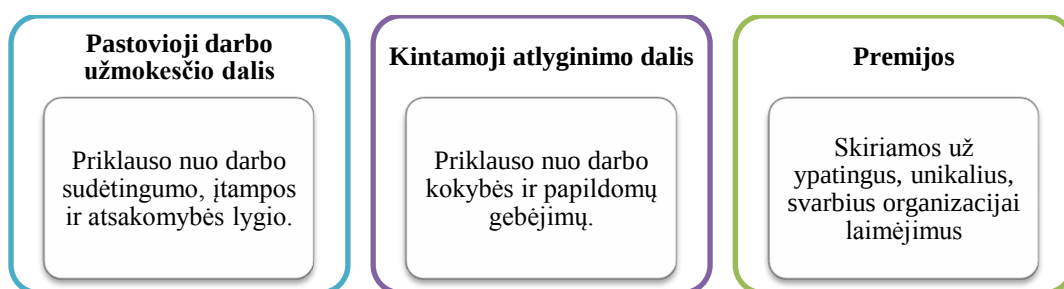
- Nėra įrodymų, kad apmokėjimas pagal rezultatus turi įtakos darbuotojų veiklos, žmogiškųjų išteklių valdymo ar teikiamų paslaugų kokybei ir jos pagerėjimui.

- Reguliarios formalizuotos metinės ar dažnesnės diskusijos tarp vadovų ir pavaldinių apie atliekamą veiklą, užduotis ir progresą daro teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai (taip pripažįstamas darbuotojo indėlis siekiant organizacijos veiklos tikslų).

Galima teigti, kad apmokėjimo pagal rezultatus principų taikymas valstybės tarnyboje yra abejotinas ir diskutuotinas. Ši sistema yra brangi, o dėl valstybės tarnautojų vykdomų funkcijų įvairovės ir specifikos – ir sunkiai realizuojama, nes daug sunkumų gali kilti ne tik matuojant darbuotojų veiklos rezultatus, bet ir vertinant jų darbo kokybę ir produktyvumą. Be to, apmokėjimo pagal rezultatus poveikis darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu gali būti prieštaringas ir duoti nebūtinai tokį efektą, kokio buvo tikėtasi.

Anot A. Ritz, G. A. Brewer ir O. Neumann (2016), kadangi apmokėjimo pagal rezultatus sistema yra neproduktyvi, todėl mokslinėse studijose siūloma ją keisti tradicinėmis ar alternatyviomis atlygio sistemomis. Kaip alternatyva apmokėjimui pagal rezultatus gali būti kintamojo darbo užmokesčio sistema.

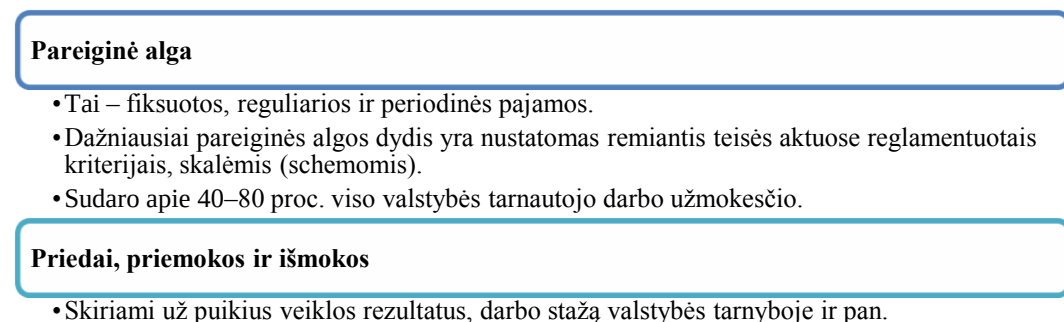
Pasak L. Langbein (2010), kai žmogaus veiklą išmatuoti ir įvertinti sunku, optimalus darbo užmokesčio variantas yra fiksuotas atlyginimas ir jį papildantys stimulai. Dėl šios priežasties pastaruoju metu vis dažniau pasigirsta nuomonių, kad geriausia yra *kintamoji darbo užmokesčio sistema*, kurią sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos (žr. 6 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal L. Marcinkevičiūtę, 2010; J. R. Šinkūnienę, A. Katkonienę, 2010.

6 pav. Kintamosios darbo užmokesčio sistemos struktūra

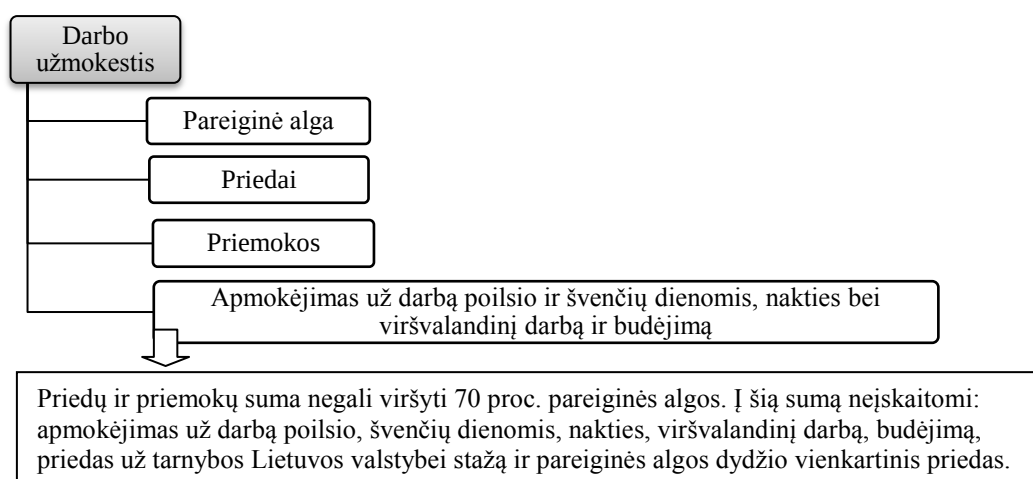
Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema paprastai susideda iš keleto elementų – pareiginės algos, priedų, priemokų ir papildomų išmokų (žr. 7 pav.). Pasak B. G. Peters (2002), vienodo rango valstybės tarnautojams paprastai mokama vienodo dydžio pareiginė alga, tačiau ji gali būti koreguojama atsižvelgiant į konkretaus valstybės tarnautojo turimą darbo stažą ar kitus socialinius veiksnius (pvz., išlaikomų vaikų skaičių).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Bossaert et al., 2001.

7 pav. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūra

Kaip kintamojo darbo užmokesčio sistemos principo valstybės tarnyboje taikymo pavyzdį galima paminėti Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą. Pagal Valstybės tarnybos įstatymą (1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01), valstybės tarnautojų darbo užmokestį sudaro pareiginė alga, priedai, priemokos ir apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą (žr. 8 pav.). Valstybės tarnybos įstatyme numatytais sąlygomis, valstybės tarnautojams taip pat gali būti mokamos periodinės išmokos, kurios nėra įskaičiuojamos į valstybės tarnautojo darbo užmokestį.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Valstybės tarnybos įstatymą (1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01)

8 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūra

Valstybės tarnautojo pareiginė alga nustatoma atsižvelgiant į jo pareigybės kategoriją ir yra vienoda visiems tos pačios kategorijos pareigybėms. Prieš valstybės tarnautojai gali gauti už tarnybos Lietuvos valstybei stažą, kvalifikacinę klasę, diplomatinį rangą, o priemokas – už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą, papildomų (suformuluotų raštu) užduočių atlikimą, darbą kenksmingomis, labai kenksmingomis ir pavojingomis darbo sąlygomis. Valstybės tarnautojams taip pat gali būti mokamas vienkartinis pareiginės algos dydžio priedas, o už nepriekaištingai atliktas pareigas ir (ar)

pavyzdinę tarnybą jie gali būti skatinami vienkartinė pinigine išmoka⁸. (Valstybės tarnybos įstatymas, 1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01).

Nors tokia darbo užmokesčio sistema lyg ir atitiktų teoretikų siūlomą tinkamiausią apmokėjimo už darbą valstybės tarnyboje variantą, tačiau ji turi ir tam tikrų trūkumų. Lietuvoje valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema yra tradicinė, paremta centralizavimo ir vyresniškumo principais, tačiau galimybė gauti kai kuriuos priedus, pvz., už tarnybos Lietuvos valstybei stažą ar kvalifikacinę klasę, vienkartinę piniginę išmoką už atliktas ypatingos svarbos užduotis liudija apie su apmokėjimo pagal veiklos rezultatus susijusių elementų egzistavimą.

Šiuo atveju aktualu paminėti Valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projekte (2018) numatytus valstybės tarnautojų darbo užmokesčio pakeitimus. Viena vertus, pagal įstatymo projektą, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema ir toliau turėtų išlikti kintama, t. y. sudaryta iš pareiginės algos, priemokos, priedo ir papildomų išmokų (už viršvalandinį darbą, darbą savaitgaliais ir pan.). Kita vertus, gauti priemoką (ne ilgiau kaip 6 mėn.) bus galima tik už pavadavimą (ji negalės viršyti 40 proc. pareiginės algos), o priedą – tik už tarnybos stažą (1 proc. pareiginės algos už kiekvienus tarnybos metus, tačiau ne daugiau nei 30 proc.), t. y. numatoma atsisakyti priedų už kvalifikacinę klasę, priemokų už papildomų užduočių atlikimą, įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ir kt. Nors įstatymo projekte numatomi didesni nei iki šiol pareigybių pareiginės algos koeficientai bei galimybė didinti pareiginės algos koeficientus atsižvelgiant į valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatus, tačiau planuojama valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema vertintina kaip nelanksti, nemotyvuojanti ir nepatraukli (nei esamiems valstybės tarnautojams, nei norint pritraukti talentus į valstybės tarnybą). Pirma, kiekvienos pareigybės pareiginės algos koeficientų dydžiai yra riboti, turi „lubas“, kurias pasiekus, kaip ir iki šiol, galimybių padidinti tam tikro darbuotojo pareiginę algą einant tas pačias pareigas nebus. Be to, išliks rizika, kad valstybės tarnautojų veiklos vertinimas ir toliau bus

⁸ Ji nėra Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio struktūros elementas.

naudojamas kaip darbo užmokesčio didinimo, o ne realių valstybės tarnautojų pastangų ir veiklos rezultatų įvertinimo, jų profesinio tobulėjimo skatinimo priemonė. Antra, nors ir toliau bus galima gauti priedą už tarnybos stažą, tačiau dėl infliacijos ir kitų ekonominių veiksnių įtakos pareiginės algos padidėjimas 1 proc. per metus bus neįvertinamas ir nereikšmingas. Trečia, galimybės gauti priemoką už pavadavimą bus labai ribotos, nes ji galės būti mokama tik tuo atveju, kai valstybės tarnautojui bus pavedama atlikti kito valstybės tarnautojo funkcijas, o taip gali būti labai retai arba iš viso nebūti. Ketvirta, apribojama valstybės tarnautojų skatinimo piniginiiais stimulais įvairovė, kyla abejonių dėl tokio skatinimo veiksmingumo ir motyvuojančio poveikio, pvz., kokiais piniginiiais stimulais paskatinti valstybės tarnautoją ir padidinti jo motyvaciją, jei staiga padidėja darbų apimtis, atsiranda papildomų funkcijų, nenumatytų užduočių ir pan. (juk už kiekvieną, taip pat ir papildomą, darbą turi būti apmokama)?

Kaip dar vieną labai svarbų valstybės tarnautojų veiklos stimulą galima įvardinti **socialines garantijas**. Joms paprastai priskiriamas socialinis ir pensinis draudimas, lengvatos, nuolaidos, įvairios atostogos, parama, išmokos (pvz., šeimai, vaikui, už viršvalandžius, transporto, telefono išlaidų apmokėjimas) darbuotojams ir kt. Taip siekiama apsaugoti valstybės tarnautojus (kartais ir jų artimuosius), kad tam tikromis gyvenimo situacijomis (pvz., susirgus, susižalojus, tapus invalidu, bedarbiu, pasenus ir pan.), jie turėtų iš ko gyventi (Palidauskaitė, 2009; Sadri, Bowen, 2011). Kita vertus, universalios ir vienos socialinių garantijų sampratos mokslinėje literatūroje nepateikiama: priklausomai nuo šalies išsivystymo lygio, susiklosčiusių tradicijų, nuostatų, pasirinkto valstybės tarnybos modelio ir pan., jų traktavimas skiriasi. ***Šiame disertaciniame darbe socialinės garantijos siejamos su įvairiomis valstybės tarnautojams mokamomis išmokomis, kompensacijomis, t. y. finansiniu atlygiu, o ne teise (pvz., teise į atostogas ar pensinį aprūpinimą) jas gauti.***

Analizuodami valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą ir socialines garantijas D. Bossaert et. al. (2001) pažymi, kad neretai atostogų

išmokos traktuojamos kaip viena iš individualaus darbo užmokesčio dedamųjų, kuri, kaip ir pareiginė alga, taip pat dažniausiai yra fiksuota. Daugelyje šalių taikomos valstybės tarnautojų atostogų sistemos vis labiau orientuojamos į socialinės-ekonominės gerovės sukūrimą ne tik pačiam valstybės tarnautojui, bet ir jo šeimai. Paprastai valstybės tarnautojai turi teisę į kasmetines, motinystės, tėvystės, ligos bei įvairias specialias atostogas, kurių trukmė bei apmokėjimo sistema varijuoja priklausomai nuo kiekvienos šalies specifikos. Pavyzdžiui, Lietuvoje valstybės tarnautojai turi teisę išeiti kasmetinių, nemokamų, kvalifikacijos tobulinimo, perkėlimo į kitas pareigas, dalyvavimo Europos Sąjungos, tarptautinės organizacijos finansuojamuose paramos teikimo arba Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo ir paramos demokratijai projektuose, nėštumo ir gimdymo, tėvystės, vaiko priežiūros, iki jam sueis treji metai, mokymosi atostogų (Valstybės tarnybos įstatymas, 1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01).

Lietuvos valstybės tarnautojai turi ir kitų socialinių garantijų. Jie yra privalomai draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu ir privalomuoju sveikatos draudimu. Valstybės tarnautojams skiriama ir mokama valstybinė socialinio draudimo pensija. Jie taip pat turi teisę į išeitines išmokas. Valstybės tarnautojams, kurių darbo vieta yra užsienyje, Vyriausybės nustatyta tvarka mokamos su jų darbu užsienyje susijusių išlaidų kompensacijos bei kompensacijos valstybės tarnautojų sutuoktiniams ir vaikams (įvaikiams), išvykusiems į užsienį kartu su valstybės tarnautojais, išlaikyti. Jiems taip pat gali būti mokamos Vyriausybės nustatyto dydžio kompensacijos už netarnybinio automobilio naudojimą tarnybos reikmėms, padengiamos mokymosi ir komandiruočių išlaidos ir kt. (Valstybės tarnybos įstatymas, 1999; aktuali redakcija nuo 2018-01-01).

Kalbant apie piniginius stimulus svarbu akcentuoti tai, kad, kai kurių autorių (Moynihan, 2008, 2010; Green, Heywood, 2008; Perry, Hondeghe, Wise, 2009; Myers, 2008; Bellé, 2015) nuomone, jie (įskaitant ir apmokėjimą už darbą pagal rezultatus) gali sumažinti žmonių vidinę motyvaciją: darbuotojai gali imti manyti, kad vertingesnė ta veikla, už kurią gaunamas

didesnis darbo užmokestis, o ne jaučiamas vidinis pasitenkinimas. D. D. Mundhra (2010) teigimu, piniginis atlygis už darbą gali būti efektyvus tik trumpą laiką, nes žmogaus poreikiai ne visada bus vien tik materialiniai. D. Manolopoulos (2008b) nuomone, materialus atlygis gali padėti darbuotojams maksimizuoti savo asmeninę naudą, tačiau jo teigiamas efektas organizacijos veiklai dažniausiai yra laikinas. Tuo tarpu F. Meng, J. Wu (2017) pastebi, kad teigiamas finansinio skatinimo poveikis gali būti jaučiamas tik tuomet, jei piniginiai stimulai leidžia patenkinti darbuotojų poreikius. Priešingu atveju, jis gali būti traktuojamas kaip kontrolės priemonė, siekiant pakeisti darbuotojo elgseną.

Anot S. K. Pandey ir E. C. Stazyk (2008), jei asmenims, atėjusiems dirbti į valstybės tarnybą iš idealistinių paskatų, nesudaromos galimybės jas įgyvendinti, tuomet jų motyvacija silpnėja. Piniginiai stimulai siūlomi už veiklą, kurią inspiravo vidiniai žmogaus motyvai, taip pat gali sumažinti altruistinės veiklos vertę, valstybės tarnautojų vidinę motyvaciją, jų veiklos kokybę (Georgellis et al., 2009; Koehler, Rainey, 2008; Meng, Wu, 2017) ir tikimybę, kad asmuo ateityje tokius pačius veiksmus atliks vedamas idealistinių motyvų (Crewson, 1997).

J. Le Grand (2010) ir D. P. Moynihan (2008) teigimu, tuos asmenis, kuriuos dirbti valstybės tarnyboje motyvuoja vidinės paskatos, pvz., altruizmas, atsakomybė už savo veiklą, noras prisidėti prie kitų gerovės, išorinių stimulų ar bausmių naudojimas, geriausiu atveju gali privesti prie abejingumo ar demoralizavimo, o blogiausiu – paskatinti pavojingą, į asmeninių interesų patenkinimą nukreiptą elgesį. Kitaip tariant, jei stimulai „išstumia“ vidinius motyvus, tuomet „riteriai“ (altruistai) tampa „valetais“ (suinteresuotais savimi).

Pasak D. P. Moynihan (2010), nors materialiniai stimulai daugeliu atvejų leidžia padidinti veiklos produktyvumą, ypač kai sunku išmatuoti atskiro darbuotojo veiklos rezultatus, tačiau neaišku, ar taip gauta nauda gali padengti dėl sumažėjusios vidinės motyvacijos atsiradusius praradimus. Tokiai nuomonei pritaria ir Cristescu et al. (2013), akcentuodami, kad materialiniai

stimulai žmones ne visuomet skatina į darbą įdėti daugiau pastangų. Tuo tarpu, kaip pastebi J. L. Perry, A. Hondegheem ir L. R. Wise (2009), netikėtas piniginis atlygis gali sukelti teigiamą grįžtamąjį ryšį ir padidinti vidinę motyvaciją.

Galima teigti, kad vien tik piniginais stimulais grindžiama valstybės tarnautojų skatinimo sistema nėra efektyvi ir veiksminga bei ilginiui gali prarasti bet kokią motyvuojantį poveikį. Nors darbo užmokestis yra bet kurio valstybės tarnautojo veiklos arba bent jau jo išgyvenimo ir egzistencijos mišrios (kapitalistinės ar komandinės) ekonomikos principais valdomoje visuomenėje pagrindas (visiškai be pinigų bet kuris asmuo šiandieniniame pasaulyje vargu ar išgyventų), tačiau vien jo žmogui dažniausiai neužtenka. Kitaip tariant, nors pinigai suteikia daugiau galimybių ir leidžia patenkinti daugiau poreikių, tačiau žmogui darbe norisi jaustis vertinamam ir reikalingam, realizuoti save, bendrauti, dalintis patirtimi, daryti karjerą, rodyti iniciatyvą, dalyvauti priimant sprendimus ir pan., t. y. realizuoti ne tik piniginius, bet ir emocinius, moralinius motyvus. Šiuo atveju galima pritarti H. A. Simon (2003) nuomonei, kad piniginio atlygio svarba yra nediskutuotina, tačiau žmogus jaučia polėkį dirbti tuomet, kai pats darbas bei darbo aplinka jam yra patrauklūs. Panašios pozicijos laikosi ir M. Al-Nsour (2012) nurodydamas, jog, siekiant tinkamai motyvuoti valstybės tarnautojus, didelė reikšmė turi būti skiriama ne tik materialiniams, bet ir moraliniams stimulams. Vadinas, pasak J. Žaptoriaus (2007), piniginiai ir moraliniai stimulai yra efektyviausi tuomet, kai jie taikomi kartu: taip jie vienas kitą praturtina ir sustiprina, daro teigiamą poveikį organizacijos veiklos rodikliams bei padidina darbuotojų kūrybinį aktyvumą.

1.5.2. Moraliniai stimulai

Moraliniai stimulai siejami su aukštesniojo lygio (socialinių ir psichologinių) žmogaus poreikių ir motyvų patenkinimu. E. E. Jančiausko

(2011) teigimu, moralinis skatinimas „glūdi individo aspiracijose ir jo mentalitete“ (p. 66), todėl dažniausiai moraliniams stimulams⁹ priskiriama:

- Bendravimu paremta vadovavimo kultūra, atvira komunikacija, kooperacija, pagarba, pripažinimas ir įvertinimas.
- Galimybė darbuotojams rodyti iniciatyvą ir dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose.
- Autonomija, sprendimų priėmimo ir kūrybiškumo laisvė.
- Įdomus, prasmingas darbas, darbo praturtinimas, kintančios užduotys ir iššūkiai.
- Geros darbo sąlygos ir tinkami darbo organizavimo metodai.
- Sąlygų mokytis ir tobulinti kvalifikaciją sudarymas.
- Karjeros ir papildomo mokymosi galimybės.
- Galimybė kontroliuoti darbo laiką: lankstus darbo grafikas, atostogos¹⁰ ir pan.
- Geri santykiai su kolegomis, jautimasis komandos dalimi, gero darymas kitiems, saviraiškos galimybės.
- Nuotolinis (distancinis) darbas.
- Šeimai draugiška personalo politika, suteikianti darbuotojams galimybę derinti įsipareigojimus šeimai ir darbui ir pan. (Public Service as an Employer of Choice, 2002; Kaye, Jordan-Evans, 2006; Myers, 2008; Al-Nsour, 2012; Klupšas, 2009).

⁹ Pvz., Valstybės tarnybos įstatyme reglamentuoti ir kai kurie moraliniai valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemos aspektai, susiję su valstybės tarnautojų karjera, mokymu ir kvalifikacijos tobulinimu, veiklos vertinimu, pripažinimu ir nuobaudomis. Jame nurodyta, kad už nepriekaištingą tarnybinių pareigų atlikimą valstybės tarnautojai gali būti skatinami padėka ir vardine dovana, o už ypatingus nuopelnus valstybės tarnybai – teikiami valstybės apdovanojimui gauti. Kita vertus, už įvairius tarnybinius nusižengimus valstybės tarnautojams gali būti skiriamos tarnybinės nuobaudos: pastaba, papeikimas, griežtas papeikimas ir atleidimas iš pareigų. Taip pat pažymima, kad už valstybės ar savivaldybės institucijai padarytą materialinę žalą jie gali būti traukiami ir materialinė atsakomybė. Asmeninė valstybės tarnautojų atsakomybė Valstybės tarnybos įstatyme nėra įtvirtinta, tačiau kaip vienas iš valstybės tarnautojų veiklos etikos principų yra numatytas atsakomybės principas, grindžiamas asmenine atsakomybe už valstybės tarnautojo priimtus sprendimus ir atskaitomybe už juos visuomenei.

¹⁰ Kaip minėta anksčiau, šiame disertaciniame darbe atostogos yra priskiriamos prie socialinių garantijų ir siejamos ne su valstybės tarnautojų teise išeiti atostogų, bet su atostoginėmis išmokomis, todėl šiame skyriuje jos plačiau neanalizuojamos.

Darbo turinys, jo svarba yra vienas iš labiausiai valstybės tarnautojų motyvaciją didinančių ir pasitenkinimą darbu skatinančių veiksnių (Pandey, Stazyk, 2008; Groeneveld et al., 2009). Anot T. Kinni (2006), suvokimas, kad atliekamas darbas yra vertingas ir galimybė jį padaryti gerai, didina darbuotojo savivertę, ugdo tapatumo jausmą ir skatina pasididžiavimą savo darbu. Kitaip tariant, valstybės tarnautoją motyvuoja tai, kiek dirbdamas valstybės tarnyboje jis gali prisidėti prie kitų žmonių gerovės.

Nors su konkrečia institucija siejamas prestižas ar priklausymas tam tikrai grupei irgi motyvuoja darbuotojus, tikrasis ir galingiausias motyvuojantis veiksnys yra pasididžiavimas tuo, ką žmogus daro – tai yra savaiminis gerai atlikto darbo vertės pripažinimas, nepaisant darbo pobūdžio. Būtent toks pasididžiavimas labiausiai apeliuoja į darbuotojų tapatumo ir savivertės jausmą (Kinni, 2006).

Darbas, kuris gali paveikti kitų žmonių sveikatą, gerovę ar gyvenimą, leidžia asmeniui pajusti, kad jis (darbas) yra vertas valstybės tarnautojo pastangų ir atitinka jo vertybines nuostatas (Paarlberg, Lavigna, 2009). Be to, darbas yra paprasčiausia priemonė, leidžianti gauti atlyginimą, būtiną žmogaus poreikiams patenkinti (Houston, 2009).

Pasak P. Jucevičienės (1996), „aukštos kokybės darbas turi įtakos ekonominiams, sociologiniams ir psichologiniams atlygiams. Jei šie atlygiai yra suprantami kaip teisingi ir užtarnauti, tuomet išauga ir pasitenkinimas, kadangi darbuotojas jaučia, jog gauna atlygius proporcingai pagal atlikto darbo kokybę“ (p. 147). Priešingu atveju, darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu gali sumažėti.

Valstybės tarnautojų darbas neretai traktuojamas kaip nuobodus, mechaniškas ir monotoniškas, nes daugeliu atvejų yra atliekamas remiantis teisės aktuose nustatytais reikalavimais, taisyklėmis, procedūromis ir pan. Per ilgą laiką net ir skatinantys darbo aspektai gali tapti rutiniški, o asmens gebėjimas įvertinti ryšį tarp darbo, gautų rezultatų ir organizacijos tikslų – pakisti arba visai išnykti. Tai savo ruožtu daro neigiamą poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai ir veiklos kokybei. Siekiant sumažinti darbo rutiną,

reikėtų jį praturtinti (reorganizuoti), t. y. valstybės tarnautojams suteikti daugiau atsakomybės, duoti sudėtingesnes, įvairesnias žinių ir gebėjimų reikalaujančias užduotis bei ugdyti supratimą, kad savo veikla jie gali tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti kitų žmonių gyvenimus (Pandey, Stazyk, 2008; Palidauskaitė, 2007b, 2008b; Vandenabeele et al., 2004; Demmke et al., 2008).

Sumažinti darbo monotoniškumą ir jį praturtinti padeda *aiškus tikslų ir užduočių*, pateikiamų valstybės tarnautojams, *formulavimas*. S. Reemts, B. Hirsch ir Ch. Nitzl (2016) teigimu, nustatant tikslus galima reguliuoti darbuotojų elgseną, nukreipiant ir palaikant jų pastangas atlikti tam tikrą užduotį, t. y. daryti teigiamą poveikį jų veiklai. Pasak J. G. Caillier (2016b), kai darbuotojui formuluojami aiškūs tikslai, tuomet jis žino, ko iš jo tikimasi ir kaip jis savo darbu prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo bei visuomenės gerovės kūrimo.

C. M. Oprescu (2012) nuomone, žmones geriausiai motyvuoja skirtingi tikslai, priklausantys nuo jų asmeninio supratimo ir turimų gebėjimų, leidžiančių tų tikslų pasiekti. Panašios nuostatos laikosi Y. J. Cho ir J. L. Perry (2011), B. E. Wright (2004), L. E. Paarlberg ir B. Lavigna (2009), J. Sanders, L. Dorenbosch, R. Gründemann, R. Blonk (2011), J. L. Perry, A. Hondeghem ir L. R. Wise (2009), B. E. Wright et al. (2012), L. E. Paarlberg et al. (2008) nurodydami, kad aiškūs, nedviprasmiški, specifiniai, svarbūs ir reikalaujantys daug pastangų tikslai:

- Leidžia padidinti darbuotojų kompetenciją ir motyvaciją.
- Skatina darbuotojų gerovę, pasitikėjimą savimi ir suinteresuotumą kuo geriau atlikti pavestas užduotis.
- Daro teigiamą poveikį darbuotojų lojalumui ir įsipareigojimui organizacijai.
- Leidžia darbuotojams susikoncentruoti tik į tikslams pasiekti reikalingus veiksmus, išvengiant nereikalingo blaškymosi, neaiškumo.
- Nurodo, ko tiksliai tikimasi iš konkretaus darbuotojo.
- Suteikia darbuotojams galimybę geriau įvertinti santykį tarp tikslams pasiekti įdėtų pastangų ir gauto atlygio.

- Leidžia darbuotojams pamatyti ryšį tarp jų asmeninių ir organizacijos vertybių: darbuotojų noras įgyvendinti tikslus priklauso nuo to, kiek jie atitinka jų vertybes. Individai, kurie vertina darbą valstybės tarnyboje, kelia sau aukštus tikslus ir deda visas pastangas, kad juos pasiektų. Priešingu atveju, jų noras siekti organizacijos tikslų mažėja. Pavyzdžiui, valstybės tarnautojai gali jausti konfliktą tarp biurokratinio spaudimo kaip nors (tik) atlikti tam tikrą darbą ir jų profesinės atsakomybės teikti aukščiausios kokybės, profesionalias paslaugas.

C. S. Jung ir H. G. Rainey (2009) teigimu, dviprasmiški tikslai ir neaiškos užduotys tam tikrais atvejais daro teigiamą poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai, nes tokiu atveju savo funkcijas jie gali atlikti vadovaudamiesi vidiniais, kilniais, altruistiniais motyvais, tokiais kaip gero darymas kitiems, teisingas poelgis ir pan. Kita vertus, J. G. Caillier (2016b), L. E. Paarlberg et al. (2008), B. E. Wright (2004), D. P. Moynihan (2008) nuomone, valstybės tarnautojams dažnai yra sudėtinga pasiekti prieštaringų tikslų. Be to, neaiškos, abejotinos, dviprasmiškos užduotys ir įvairūs jiems įgyvendinti reikalingi procedūriniai apribojimai daro neigiamą įtaką valstybės tarnautojų veiklos rezultatams ir mažina jų pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu L. Marcinkevičiūtė (2010) pastebi, kad per didelis darbuotojų veiklos suvaržymas įvairiomis taisyklėmis ir reglamentais gali apriboti jų saviraiškos, dalyvavimo organizacijos valdyme galimybes, skatinti susierzinimą, netikrumo, nepasitikėjimo savimi jausmą (visa tai savo ruožtu neigiamai atsiliepia jų veiklos kokybei ir rezultatyvumui). Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas galima teigti, kad, nustatant valstybės tarnautojų veiklos tikslus, svarbu išlaikyti balansą: jie turi būti formuluojami aiškiai ir nedviprasmiškai, tačiau darbuotojams paliekant tam tikrą sprendimų priėmimo laisvę ir suteikiant galimybę veikti savarankiškai juos įgyvendinant.

Kalbant apie tikslų nustatymą akcentuotina, kad darbuotojai labiau stengiasi įgyvendinti pavestas užduotis, jei tai suteikia galimybę pasiekti atskiram asmeniui ar visai organizacijai reikšmingų rezultatų. Kitaip tariant, jei valstybės tarnautojai mano, kad jų darbas yra svarbus ir reikalingas siekiant

įgyvendinti jų institucijos tikslus, kurie būtini visuomenės gerovei užtikrinti ir yra jai naudingi, tuomet jie deda visas pastangas, kad kuo geriau ir greičiau tai padarytų (Wright, 2004).

Didelė reikšmė skatinant valstybės tarnautojus tenka **darbo vietos saugumui**. Pasak B. G. Peters (2002), G. B. Lewis ir S. A. Frank (2002), L. Bright (2016), Y. Choi ir H. Chung (2017), valstybės tarnyba yra traktuojama kaip palyginti saugi, stabili, ganėtinai pelninga, naudinga ir ekonomiškai patraukli. Panašios pozicijos laikosi ir J. Palidauskaitė (2007b, 2008b), argumentuodama, kad viešojo administravimo organizacijos yra rečiau pertvarkomos ar bankrutuoja, todėl darbas valstybės tarnyboje daugeliu atvejų siejamas su tam tikru pastovumu ir galimybe užsitikrinti pragyvenimą iki senatvės (pensijos). Kita vertus, darbo vietos saugumas gali būti vertinamas prieštaringai: ilgą laiką dirbdamas tą patį darbą valstybės tarnautojas gali tapti savo srities žinovu, tačiau, nejausdamas konkurencijos, jis gali „sustabarėti“, t. y. nesiekti asmeninio tobulėjimo, imti atsainiai ir abejingai žiūrėti į atliekamas pareigas ir piliečius.

Darbo sąlygos, kurioms priskiriamas darbo laikas, darbo laiko lankstumas, karjeros galimybės, atsakomybė ir pan., taip pat turi didelę įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai. J. Palidauskaitė (2007b), remdamasi Riley (2001), nurodo, kad darbo sąlygos apima tokias kategorijas:

1. Fizinę ir psichologinę aplinką.
2. Įvairias lengvatas ir paramą darbuotojams.
3. Darbuotojų autonomijos laipsnį.

Darbo aplinka yra siejama su personalo priežiūros, vadovavimo sistema, draugiška, psichologiškai ir emociškai palankia atmosfera bei komfortabiliomis fizinėmis darbo sąlygomis, įskaitant apšvietimą, oro temperatūrą, ventiliaciją, triukšmą, patalpų išdėstymą, erdvumą, švarą ir pan. (Al-Nsour, 2012; Turkyilmaz et al., 2011). Anot C. Green ir J. S. Heywood (2008), jei darbo aplinką darbuotojai suvokia kaip leidžiančią padidinti veiklos produktyvumą, tuomet jie trykšta optimizmu ir yra labiau patenkinti savo darbu. Kita vertus, J. Palidauskaitė (2008b) atkreipia dėmesį į tai, kad kiekvienas darbuotojas

skirtingai vertina veiklos autonomiją ir darbo sąlygas. Ji taip pat pažymi, kad, laikui bėgant, žmonės pripranta prie teigimų darbo aplinkos pokyčių, ima juos traktuoti kaip savaime suprantamus, todėl nuolatinis darbo sąlygų gerinimas gana greitai praranda savo skatinamąjį poveikį.

Kalbant apie moralinius stimulus, pabrėžtina tai, kad mokslinėje literatūroje vis labiau akcentuojama lankstaus darbo laiko galimybė. Anot J. G. Caillier (2016a), lankstus darbo laikas dažniausiai suprantamas kaip papildoma nauda darbuotojams, nes jiems sudaromos sąlygos geriau valdyti savo darbinę veiklą ir asmeninius įsipareigojimus. Lankstumo kategorija darbo valandų atžvilgiu apima įvairias darbo formas (žr. 9 pav.).

Lankstaus darbo formos:

- Darbas ne visą darbo dieną
- Darbo (darbo vietos) pasidalinimas
- Darbas namie-biure
- Darbas namie
- Laisvas darbo dienos režimas
- Lanksčios (svyruojančios) kasdieninės darbo valandos
- Lanksčios savaitinės darbo valandos
- Darbo laiko išdėstymas per metus (metinės darbo valandos)
- Darbas pamainomis
- Viršvalandžiai
- Darbas naktimis
- Darbas savaitgaliais
- Darbas pagal iškvietimą
- Darbo nuoma ir kt.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Bossaert et al., 2001; S. Žičkienę, A. Kovierienę, 2008.

9 pav. Lankstaus darbo formos

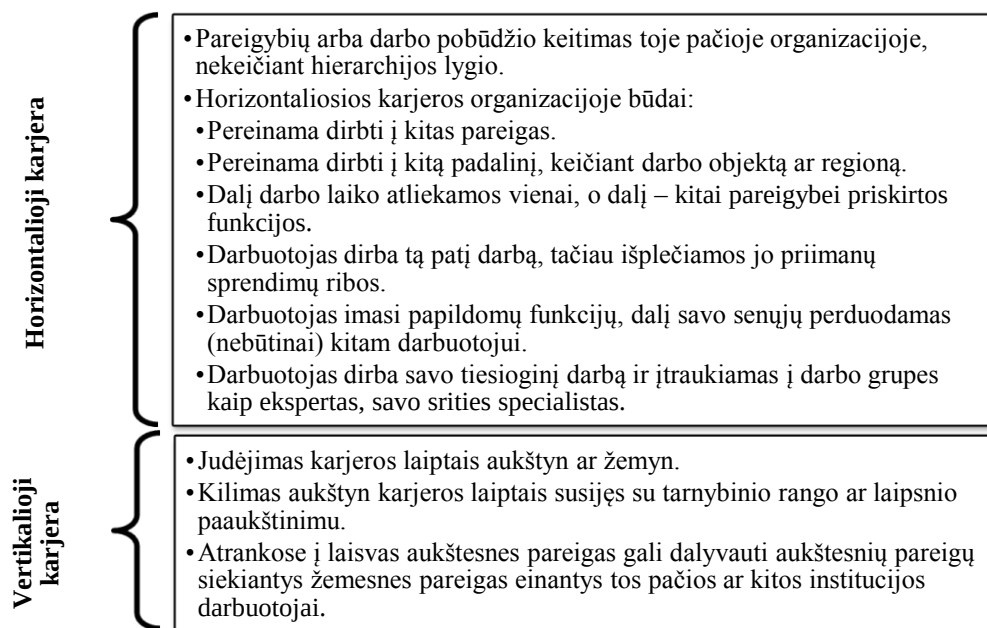
Taikydamos lankstaus darbo principus, viešojo administravimo institucijos gali racionaliau panaudoti žmogiškąjį potencialą, efektyviau paskirstyti finansinius ir materialinius išteklius ir prisidėti prie ***darbuotojų autonomijos laipsnio*** didinimo. Taip valstybės tarnautojams ne tik suteikiama galimybė suderinti įsipareigojimus šeimai ir darbui, sumažinama emocinė įtampa, atveriamas kelias saviraiškai ir profesiniam tobulėjimui, bet ir, pasak J. Palidauskaitės (2008b), parodomas organizacijos pasitikėjimas savo darbuotojais, suteikiama jiems daugiau laisvės veikti už institucijos ribų.

Vienas iš darbo sąlygų elementų yra ***karjera***, kuri siejama su laimėjimais, prestižu, tęstinumu, kilimu (arba pažeminimu) pareigose ir pan. Pasak J. R.

Šinkūnienės ir A. Katkonienės (2010), karjera yra „stimulas, verčiantis žmogų siekti geresnių darbo rezultatų, jo našumo, tobulėjimo“ (p. 70). E. Jasinsko et al. (2011) teigimu, karjera – tai ilgalaikis procesas, kuris trunka tol, kol žmogus dirba.

I. Willems et al. (2006) teigimu, anksčiau karjera buvo suprantama kaip tam tikras apdovanojimas už gerus veiklos rezultatus. Tuo tarpu E. Jasinskas et al. (2011) pastebi, kad dabar į karjerą žiūrima plačiau, kaip į visą žmogaus gyvenimą trunkantį procesą, kuris aprėpia ir profesinius, ir neprofesinius individo vaidmenis.

Valstybės tarnautojams (kaip ir kituose sektoriuose dirbantiems asmenims) suteikiamos dvejopos – horizontaliosios ir vertikaliosios – karjeros galimybės (žr. 10 pav.). Vertikaliąją karjerą suprantama tradiciškai, t. y. kaip asmens kilimas (arba leidimasis) pareigose, o horizontalioji – kaip asmens veiklos pobūdžio pokyčiai toje pačioje organizacijoje, nekeičiant jo užimamo (esamo) hierarchijos lygio.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal J. Jagminą, 2007, p. 217–219.

10 pav. Karjeros formos

Pasak J. Jagmino (2007), siekiant sukurti efektyvią valstybės tarnautojų karjeros sistemą, svarbu modeliuoti jos procesus, atsižvelgiant į valstybės tarnautojų interesus, jų vertybių (pvz., profesinių) hierarchiją, priimant teisės

aktus, reglamentuojančius strateginius žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus. Tam taip pat būtina skatinti valstybės tarnautojų norą nuolat tobulėti ir kuo geriau išnaudoti darbuotojų karjeros valdymo galimybes.

Tinkamai organizuota ir valdoma karjera yra naudinga ir organizacijai, ir pačiam darbuotojui:

- Organizacija įgyja galimybę patenkinti personalo narių profesinio lavinimo poreikius, sukurti pagarba ir pasitikėjimu grindžiamą bendradarbiavimo atmosferą tarp vadovų ir pavaldinių, išlaikyti talentingus, kompetentingus darbuotojus, efektyviai panaudoti jų žinias ir gebėjimus bei užtikrinti, kad jų skaičius nuolat didėtų. Visa tai savo ruožtu padeda padidinti organizacijos veiklos produktyvumą ir sumažinti personalo kaitą.

- Darbuotojai ima labiau pasitikėti savo jėgomis, patys rūpinasi savo profesiniu tobulėjimu ir geba labiau panaudoti savo turimą potencialą, noriau dalyvauja sprendžiant iškilusias problemas, aktyviau įsitraukia į organizacijos veiklą bei yra suinteresuoti jos sėkme. Tai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir stiprina jų motyvaciją (Jasinskas et al., 2011; Raipa, 2001; Jagminas, 2007; Šinkūnienė, Katkonienė, 2010).

Valstybės tarnautojų karjera yra tiesiogiai susijusi su jų **mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema**, kuri, D. Diskienės (2008), A. Turkyilmaz et al. (2011) teigimu, leidžia ne tik patenkinti valstybės tarnautojų saviraiškos ir pripažinimo poreikius, asmeniškai tobulėti, įgyti naujų įgūdžių ir žinių, vystyti savo gebėjimus, bet ir suteikia galimybę gauti didesnę darbo užmokestį. Tuo tarpu J. Juralevičienė (2007) akcentuoja tokius valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo privalumus:

- Kvalifikuoti valstybės tarnautojai yra labiau motyvuoti ir suinteresuoti dirbti geriau, nevengia atlikti sudėtingesnes, daugiau gebėjimų reikalaujančias užduotis, taip prisidedami prie savo institucijos veiklos našumo ir efektyvumo didinimo.

- Sumažėja dėl valstybės tarnautojų nežinojimo ar neefektyvumo atsirandančios veiklos sąnaudos ir nuostoliai.

- Gerėja valstybės tarnautojų ir viešojo administravimo institucijų veiklos bei teikiamų paslaugų kokybė, skatinamas lankstumas, mokymosi kultūra, moralės ir etikos principų laikymasis, sukuriamą palanki darbo aplinka, t. y. darbuotojams sudaromos galimybės panaudoti savo potencialą.

- Sumažėja nuolatinės kontrolės poreikis, nes dalis funkcijų, kompetencijos ir tam tikros galimybės priimti sprendimus deleguojamos valstybės tarnautojams.

- Padidėja piliečių pasitenkinimas viešojo administravimo institucijomis, jų teikiamomis paslaugomis (organizacijos, kuriose dirba kvalifikuoti darbuotojai, geba efektyviau patenkinti savo klientų poreikius) (p. 121).

Siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo kokybę, būtina juos vertinti (branginti) ir pripažinti. **Pripažinimas**, kuris dažniausiai išreiškiamas vadovo dėmesiu, padėka, pagyrimu, palankiais atsiliepimais ir pan., leidžia patenkinti asmens pagarbos poreikius ir padidinti pasitenkinimą darbu. Jis atskleidžia, kad darbuotoju pasitikima, o jo pasiekti laimėjimai vadovams yra žinomi ir vertinami, t. y. ugdo darbuotojų supratimą apie tai, kad organizacijoje jie yra vertinami. Žmonės, kurie darbe jaučia pripažinimą, stengiasi dirbti atsakingiau, nuoširdžiau ir visu pajėgumu, taip prisidedami prie organizacijos sėkmės, jos įvaizdžio ir psichologinio klimato gerinimo. Kita vertus, per dažnai sakomos pagyros, per didelis vadovo dėmesys ir pan., gali turėti neigiamą poveikį darbuotojo elgsenai ir savijautai (Dijokaitė, 2009; Petkevičiūtė, 2002; Moynihan, 2010; Rosen, 2007; Turkyilmaz et al., 2011).

Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą tampa vis labiau propaguojamu personalo motyvavimo stimulu, suteikiančiu jiems galimybę dalintis „reikšminga sprendimų priėmimo galia su savo tiesioginiais vadovais“ (Robbins, 2003, p. 87). Asmenys, kurie dalyvauja priimant sprendimus, gauna daugiau šansų pasidalinti savo žiniomis su kitais, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, palaipsniui ima save tapatinti su organizacija (laiko save jos dalimi), nes buvimas jos nariu padeda sustiprinti savigarbą ir įgyti kitų pripažinimą, bei yra

labiau motyvuoti prisidėti prie organizacijos veiklos gerinimo (Leisink, Steijn, 2008; Turkyilmaz et al., 2011; Kim, 2018).

Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus suteikia jiems daugiau žinių apie organizaciją ir galimybę kontroliuoti savo veiklą, leidžia patobulinti darbo procesus bei, pasak H. A. Simon (2003), skatina dirbti kruopščiau, labiau stengtis ir noriau spręsti iškylančias problemas. Kita vertus, anot S. P. Robbins (2003) ir J. Palidauskaitės (2008b), siekiant užtikrinti darbuotojų dalyvavimo efektyvumą, būtina:

- Darbuotojus nuolat informuoti apie veiklos rezultatus.
- Užtikrinti, kad sprendžiami klausimai būtų aktualūs darbuotojams.
- Užtikrinti, kad asmenys, dalyvaujantys priimant sprendimus, tam turėtų pakankamai žinių ir gebėjimų.
- Sukurti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus skatinančią organizacijos kultūrą.

Darbuotojų galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose daugeliu atvejų priklauso nuo organizacijos **vadovo ir jo vadovavimo stiliaus**. J. Taylor (2010) teigimu, vadovas gali sukurti palankią atmosferą, padėti darbuotojams jaustis saugiau organizacijoje, geriau susipažinti su savo darbu bei jam keliamais reikalavimais. Nuolatinis vadovo keitimasis informacija su darbuotojais gali padėti sumažinti darbuotojų vaidmens dviprasmiškumą. Kitaip tariant, „geri darbo santykiai ir sąveika tarp vadovų ir darbuotojų gali būti naudojami abiejų šalių, norint išreikšti pripažinimą, pasitikėjimą ir lojalumą“ (p. 803).

Pasak G. Genevičiūtės-Janonienės ir A. Endriulaitienės (2010), G. Schwarz, A. Newman, B. Cooper ir N. Eva (2016), vadovai, priklausomai nuo jų vadovavimo stiliaus, gali daryti teigiamą arba neigiamą poveikį pavaldinių motyvacijai, organizaciniam įsipareigojimui ir veiklos rezultatams. Anot B. Kaye ir S. Jordan-Evans (2006), vadovas yra vienas svarbiausių veiksnių, pritraukiant talentingus darbuotojus ir juos išlaikant: 75 proc. „iš tų, kurie išeina, palieka ne kompaniją – jie palieka savo vadovus“ (p. 43). Šiuo atveju

galima pritarti W. Wilson (1887; cit. iš Brewer, Kellough, 2016) teiginiui, kad galia (valdžia) nekelia grėsmės tol, kol ji yra naudojama atsakingai.

J. Martinkienės (2005) teigimu, kiekviena organizacija pasižymi savitu vadovavimo stiliumi, kuris atspindi institucijos kultūrą, vadovo ir darbuotojų požiūrį į tam tikras problemas, situacijas, tarpusavio santykius ir pan. Vyraujant autokratiniam vadovavimo stiliui, valstybės tarnautojai nėra įtraukiami į organizacijos sprendimų priėmimo procesus, nesupažindinami su institucijos tikslais, ateities perspektyvomis, jų veikla griežtai kontroliuojama, naudojamas psichologinis spaudimas, prievarta. Priešingai, demokratinio vadovavimo atveju, dažniausiai taikomi tokie stimulai kaip abipusio bendradarbiavimo (tarp kolektyvo narių), darbuotojų savarankiškumo, jų dalyvavimo spendžiant iškilančias problemas ir priimant su institucijos veikla susijusius sprendimus skatinimas, nuolatinis pavaldinių informavimas apie situaciją organizacijoje ir psichologiškai palankios darbinės atmosferos kūrimas. Tuo tarpu liberalūs vadovai stengiasi skatinti jiems pavaldžių darbuotojų kūrybiškumą, nepriklausomumą, vengia skirti nuobaudas ar pagyrimus.

Vadovai atsakingi už tinkamą organizacijos funkcionavimą ir jos reprezentavimą, kolektyvo subūrimą ir skatinimą siekti bendrų tikslų, darbo aplinkos ir personalo elgesio standartų formavimą. Tam yra pasitelkiamos įvairios poveikio priemonės (pvz., valdžia, įtikinėjimas, sankcijos), tačiau jų veiksmingumas ir rezultatyvumas daugeliu atvejų priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, žinių ir gebėjimų. Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje vis labiau akcentuojamas vadovo–lyderio vaidmuo personalo valdymo ir skatinimo procese.

D. P. Moynihan et al. (2009) nuomone, lyderiai keičia darbuotojų supratimą apie organizacijos tikslų turinį ir apimtis. Jie turi tapti sektinu pavyzdžiu darbuotojams, skatinančiu jų tikėjimą organizacijos veikla ir pasitikėjimą savimi. Anot G. Schwarz et al. (2016), dėl savo galios ir statuso lyderiai gali būti laikomi darbuotojų elgsenos ir požiūrių modeliavimo šaltiniu. Bendraudami su pavaldiniais, lyderiai savo pavyzdžiu gali parodyti, kokio

elgesio tikimasi iš darbuotojų ir kartu taikyti tokią elgseną skatinančius stimulus.

R. Adamonienės ir L. Ruibytės (2011) teigimu, lyderiai turi įkvėpti, įgalinti pavaldinius, o ne juos kontroliuoti. Lyderiai privalo gebėti efektyviai komunikuoti, vadovautis moralės principais ir organizacijos vertybėmis, pasižymėti orientacija ne tik į tikslus ir jų įgyvendinimo rezultatus, bet ir į darbuotojus, jų poreikius bei tarpusavio santykius kolektyve, išsiskirti greita orientacija, sąžiningumu, atsakingumu, nuoširdumu ir kompetencija.

Vienas iš vadovų veiklos aspektų yra vertinti darbuotojų pasiekimus. **Veiklos vertinimas** mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip vienas iš stimulų, darančių vienokią ar kitokią įtaką individų motyvacijai.

Darbuotojų veiklos vertinimas pačia bendriausia prasme suprantamas kaip jų esamos ar ankstesnės veiklos lygio palyginimas remiantis atitinkamais darbo atlikimo standartais (Dessler, 2001). Vienas iš veiklos vertinimo tikslų yra suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų darbo teigiamus ir neigiamus aspektus, tai susiejant su jų profesinio tobulėjimo, karjeros ir darbo užmokesčio didinimo (mažinimo) galimybėmis.

D. Grauslytės (2008) teigimu, darbuotojų informavimas apie pasiektus veiklos rezultatus, suteikia galimybę jiems patiems įvertinti ryšį tarp įdėtų pastangų ir gauto atlygio, tačiau tai gali turėti nevienareikšmę įtaką jų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu:

- Jei darbuotojai mano, kad jiems atlyginama per daug (atlygis už darbą yra didesnis nei jų įdėtos pastangos), tuomet jie jaučiasi labiau motyvuoti ir stengiasi dirbti intensyviau.

- Jei darbuotojai mano, kad jiems atlyginama per mažai, tuomet jie jaučiasi nemotyvuoti, patiria psichologinę įtampą, deda mažiau pastangų ir mažina darbo intensyvumą.

Galima teigti, kad vadovo, ypač – tiesioginio, vaidmuo skatinant valstybės tarnautojus yra labai svarbus, o kartais – netgi lemtingas, galintis iš esmės pakeisti žmogaus gyvenimą. Nuo vadovo sprendimų ir nuo to, kaip gerai jis pažįsta savo darbuotojus, priklauso ne tik tai, ar apskritai valstybės

tarnautojas bus skatinamas, jei taip – tai kokiais būdais ir priemonėmis, bet ir santyčiai kolektyve, psichologinis klimatas, kultūra organizacijoje (ar skyriuje), darbuotojų požiūris į darbą, pasitikėjimas vienas kitu ir vadovu ir pan. Kitaip tariant, vadovas yra tas asmuo, kuris duoda impulsą ir toną ne tik organizacijos veiklai, padeda žmogiškųjų išteklių valdymo pamatus, formuoja personalo skatinimo arba neskatinimo politiką ir principus, bet ir daro neišvengiamą poveikį bet kurio darbuotojo psichologinei savijautai ir veiklai.

Nuo vadovo pozicijos priklauso, kokių pagrindų, net ir nepažeidžiant teisinių darbuotojų motyvavimo aspektų, bus skatinami valstybės tarnautojai, t. y. ar juos skatinant iš tikrųjų bus vadovaujama teisingumo principu, objektyviai įvertinamos darbuotojų pastangos, kompetencijos, veiklos rezultatai, ar bus remiamasi simpatijomis ir antipatijomis, ar darbuotojai bus skirstomi į „savus“, kuriems suteikiamos visos privilegijos už „nieką“, ir „svetimus“, kurie tam, kad būtų paskatinti, turės ilgai ir atkakliai įrodinėti, jog geba profesionaliai ir nepriekaištingai atlikti savo darbą, t. y. ar iš tikrųjų visus darbuotojus vadovas traktuos kaip lygius, ar priešingai, vadovausis nuostata, kad vieni darbuotojai yra lygesni už kitus. Be to, tam tikrais atvejais vadovai į savo pavaldinius gali žiūrėti kaip į konkurentus ir veiklos vertinimą naudoti kaip priemonę, leidžiančią sumažinti pastarųjų konkurencinius pajėgumus, pvz., užkirsti kelią daryti karjerą, kitiems (pvz., aukštesnio lygio vadovams) parodyti savo pasiekimus, gauti didesnę darbo užmokestį ir pan., arba kaip „sąskaitų suvedimo“ instrumentą. Kita vertus, akcentuotina tai, kad pasitaiko atvejų, kai tiesioginis vadovas, skatinant valstybės tarnautojus, tampa paprasčiausia marionete ir aukštesnio lygio vadovų nurodymų vykdytoju, t. y. dėl vieno ar kitų priežasčių, net ir pamindamas savo etines ir principines nuostatas, turi motyvuoti (arba nemotyvuoti) tuos darbuotojus, kuriuos jam nurodė aukštesnis vadovas. Bet kuriuo atveju, motyvuojant valstybės tarnautojus ir vertinant jų veiklą, vadovui tenka labai didelė atsakomybė ir subjektyvumo šioje srityje labai sunku išvengti.

Kalbant apie vadovo vaidmenį skatinant valstybės tarnautojus norėtusi atkreipti dėmesį ir į tai, kad pasitaiko atvejų, kai patys vadovai yra

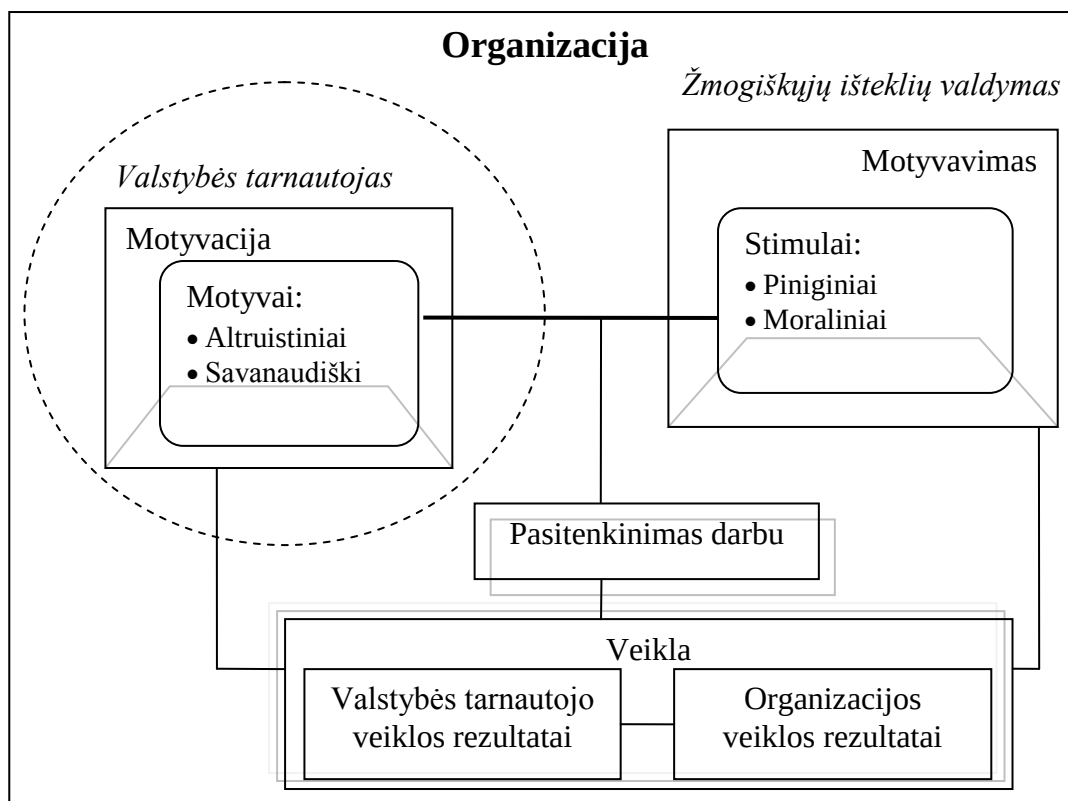
nemotyvuoti, abejingai žiūri į savo darbą, deklaruoja nepasitenkinimą, netikėjamą organizacijos siekiais, vertybėmis ir veikla. Tokia savo pozicija, požiūriu ir elgesiu jie demotyvuoja net ir labiausiai motyvuotus, labiausiai organizacijai atsidavusius savo pavaldinius, menkina jų pastangas kažką pakeisti ar padaryti geriau, todėl ilgainiui pastarieji nebemato prasmės stengtis ir dažniausiai arba prisitaiko prie esamos situacijos, arba išeina iš darbo.

Nuo pačių **valstybės tarnautojų iniciatyvumo ir organizuotumo** taip pat neretai priklauso tai, kokiais stimulais jie bus skatinami. B. G. Peters (2002) teigimu, dalyvaudami profesinių sąjungų veikloje, suvokdami savo atliekamų funkcijų reikšmę ir įtaką šalies ekonomikai bei visuomenės gerovei, valstybės tarnautojai gali daryti spaudimą savo vadovams, reikalaudami geresnių darbo sąlygų, didesnio darbo užmokesčio ar daugiau socialinių garantijų.

Be minėtų, viešojo administravimo organizacijos, norėdamos sustiprinti valstybės tarnautojų motyvaciją, gali taikyti visą spektrą kitokių moralinių stimulų. Pavyzdžiui, jos gali skatinti komandinį darbą, mažinti konfliktinių situacijų skaičių, organizuoti bendrą darbuotojų veiklą ne darbo metu (išvykos, ekskursijos, institucijos švenčių organizavimas, talkos, dalyvavimas socialinėse paramos ir labdaros akcijose), sveikinti darbuotojus gimtadienio ar kitų įvykių (pvz., vestuvių, vaiko gimimo) progomis, geriausius veiklos rezultatus pasiekusiems darbuotojams suteikti prioritetą planuojant atostogas, sudaryti sąlygas papildomai mokytis ir pan. Visa tai savo ruožtu gali turėti teigiamą poveikį ne tik valstybės tarnautojų savijautai, galimybei realizuoti savo motyvus, patenkinti poreikius ir interesus, bet ir visos valstybės tarnybos veiklos kokybei, efektyvumui ir vystymuisi.

Apibendrinant valstybės tarnautojų veiklos motyvų, motyvacijos, stimulų ir motyvavimo koncepcijas galima teigti, kad viešojo administravimo organizacijos produktyvių veiklos rezultatų gali sulaukti tik tuomet, kai taikomi stimulai atlieps valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Vadinas, siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, sustiprinti jų motyvaciją ir garantuoti sklandžią valstybės tarnybos veiklą, viešojo administravimo institucijose būtina sukurti subalansuotą, funkcionalią ir su

valstybės tarnautojų veiklos motyvais suderintą stimulų sistemą. Schematiškai šios valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos nuostatos pavaizduotos žemiau esančiame paveiksle (žr. 11 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

11 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos elementai

11 paveikslas atspindi pagrindinius ir mokslinėje literatūroje dažniausiai aptariamus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos elementus. Visi šie elementai yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir vienas kitam daro neišvengiamą poveikį. Mokslinėje literatūroje tiek valstybės tarnautojų veiklos stimulai, tiek motyvai dažniausiai nagrinėjami atskirai, per daug nesigilinant į jų tarpusavio sąsajas, tačiau tai apriboja galimybę visapusiškai išanalizuoti ir įvertinti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemą, valstybės tarnautojų veiklos stimulų atitikį valstybės tarnautojų veiklos motyvams. Todėl būtina tirti ne tik valstybės tarnautojų norą dirbti valstybės tarnyboje lemiančius motyvus ir valstybės tarnautojams skatinti taikomus stimulus, bet ir jų tarpusavio ryšį.

Identifikavus, kokie motyvai valstybės tarnautojams yra svarbiausi, galima kiekvienam asmeniui parinkti adekvačias, efektyviausias ir savalaikes motyvavimo priemones. Nustačius, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvų struktūra neatitinka organizacijos misijos, vertybių sistemos, lūkesčių, turimų išteklių ir pan., tikslingai taikomais stimulais galima kryptingai pakeisti valstybės tarnautojų veiklos motyvų struktūrą ir prioritetus organizacijai reikiama linkme, taip pat padidinti jų pasitenkinimą darbu ir pagerinti veiklos (taip pat ir organizacinės) rezultatus. Akcentuotina, kad individai organizacijoje gali dirbti ir nejausdami pasitenkinimo darbu arba jiems gali būti nesvarbu jausti pasitenkinimą darbu, todėl valstybės tarnautojų ir organizacijos veiklos rezultatai gali būti tiesiogiai susiję su valstybės tarnautojų veiklos motyvais ir motyvacija bei organizacijos stimulų sistema.

Atlikus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų analizę, galima išryškinti esamos valstybės tarnautojų skatinimo sistemos privalumus ir trūkumus bei imtis veiksmų pastariesiems eliminuoti. Supratimas, dėl kokių motyvų žmonės dirba valstybės tarnyboje ir kaip už tai organizacija jiems gali atsilyginti, gali paskatinti viešojo administravimo institucijų vadovus iš naujo įvertinti ir koreguoti ne tik personalo skatinimo politiką, bet ir perkainoti organizacines vertybes bei peržiūrėti organizacijos filosofiją.

Kitame šio darbo skyriuje analizuojama valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų raiška per praktinių-empirinių tyrimų prizmę.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ SISTEMOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Šioje disertacinio darbo dalyje analizuojami valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimai. Remiantis įvairių tyrėjų studijomis, atskleidžiama, kokie motyvai skatina žmones dirbti valstybės tarnyboje, kokiais stimulais jie yra skatinami ir kaip vertina valstybės tarnautojų skatinimo sistemą. Skyrius baigiamas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelio pristatymu.

2.1. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimų apžvalga

Vieni pirmųjų, pabandžiusių suklasifikuoti valstybės tarnautojų motyvus, buvo J. L. Perry ir L. Wise (1990). Atlikę mokslinių studijų apie valstybės tarnautojų motyvaciją analizę, J. L. Perry ir L. Wise (1990) išskyrė tris valstybės tarnautojų motyvų tipus: racionalius, norminius ir emocinius.

J. L. Perry ir L. Wise (1990) nuomone, nors valstybės tarnautojų motyvacija iš esmės nėra susijusi su individo naudos maksimizavimu, tačiau žmonių noras dalyvauti politikos formavimo procesuose, atstovauti ir ginti privačius (asmeninius) ar specialius interesus ir pan. iš prigimties yra racionalaus pobūdžio. Kitaip tariant, racionalūs motyvai yra susiję su individo savanaudiškais siekiais ir grindžiami naudos maksimizavimu. Norminiai motyvai labiausiai atspindi valstybės tarnautojų motyvacijos esmę, nes apima socialinę lygybę, norą tarnauti visuomenės interesams ir ištikimybę pareigai, tačiau, pasak G. A. Brewer, S. C. Selden ir R. Facer II (2000), tuo pačiu metu gali sukelti ir nemažai etinių dilemų. Emociniai motyvai, pvz., empatija, užuojauta, pasiaukojimas, altruizmas, noras padėti kitiems, yra grindžiami žmogaus emocijomis ir jo emocine būseną.

Toliau vystydamas valstybės tarnautojų motyvacijos teoriją ir siekdamas parengti kiek įmanoma tikslesnį valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo instrumentą, J. L. Perry (1996) sukonstravo ir pasiūlė valstybės tarnautojų

motyvacijos matavimo skalę (sudarytą iš 40 teiginių, apimančių 6 valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijas), reprezentuojančią visus tris – racionalius, norminius ir emocinius – motyvus. Jos validumą mokslininkas patikrino apklausęs viešojo sektoriaus darbuotojus ir atlikęs patvirtinančiąją tyrimo duomenų faktoriinę analizę.

Atlikęs apklausą ir išanalizavęs gautus duomenis, J. L. Perry (1996) išskyrė keturias, sudarytas iš 24 teiginių, valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijas (matmenis; 2 dimensijų atsisakyta) – norą dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose, įsipareigojimą viešajam interesui, užuojautą ir pasiaukojimą. Pastarosios dvi valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijos yra glaudžiai susijusios su altruizmu (Perry, 1997). Apibendrintai J. L. Perry ir L. Wise išskirtų valstybės tarnautojų veiklos motyvų charakteristikos pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos motyvai pagal J. L. Perry ir L. Wise

Motyvai	Motyvų charakteristikos
<i>Racionalūs (instrumentiniai)</i>	Remdamiesi racionaliais motyvais, asmenys siekia dalyvauti formuojant viešąją politiką, norėdami patenkinti valdžios, pripažinimo poreikius, ginti specialius interesus, leidžiančius gauti asmeninės naudos. Racionalūs motyvai apima: • Veiksnius, kuriais individai siekia maksimizuoti savo naudą. • Dalyvavimą politikos formavimo procese (<i>angl. participation in the process of policy formulation</i>). Jis gali būti jaudinantis, dramatiškas ir leidžiantis sustiprinti asmens savivertę. Aukštas savęs realizavimo lygis atsiranda dėl galimybės meistriškai ir ištikimai atlikti savo visuomeninę pareigą. Individas, siekiantis dalyvauti politikos kūrime, taip pat gali patenkinti savo asmeninius poreikius per tarnystę visuomenės interesams. Jei asmenys, kuriuos stipriai motyvuoja galimybė dalyvauti politikos procese yra juo patenkinti, tuomet jie veikia efektyviau nei tais atvejais, kai pasitenkinimas valstybės politika yra žemas. • Įsipareigojimą viešajai programai (<i>angl. commitment to a public program</i>) ir jos įgyvendinimui, kuris susijęs su asmens tapatinimusi su pačia programa. Galimybė dalyvauti formuojant politiką ar įgyvendinant programą leidžia patenkinti valdžios, pagarbos ir saviraiškos poreikius. • Specialiųjų interesų gynimą (<i>angl. advocacy for a special interest</i>), kuris susijęs su individų siekiu dirbti valstybės tarnyboje tam, kad galėtų patenkinti tam tikrų (specialių) grupių interesus. Atstovaujamoji demokratija palengvina visuomenės įsitraukimą į politikos įgyvendinimą. Tai leidžia teigti, kad vienas iš svarbiausių pliuralistinėse visuomenėse paplitusių motyvų yra sąmoningas ar nesąmoningas individo noras ginti specialius interesus, pvz., jei žmogus vaikystėje gyveno skurde, tai užaugęs jis gali norėti dirbti socialinėje tarnyboje tam, kad padarytų galą skurdui.
<i>Paremti normomis (norminiai)</i>	Normomis paremti motyvai siejasi su žmogaus pastangomis veikti pagal nustatytas normas. Norminių motyvų esmę sudaro asmens pareigos visuomenei, kurioje jis gyvena, jausmas. Norminiai motyvai susideda iš tokių elementų, kaip:

	• Noras tarnauti visuomenės (viešajam) interesui (<i>angl. a desire to serve the public interest</i>). Jis iš esmės yra altruistinis, net tais atvejais, kai viešasis interesas suprantamas kaip asmeninės individo pažiūros. • Demokratija ir valstybės tarnyba (<i>angl. democracy and the Public Service</i>). Ji remiasi ne tik valstybės tarnautojų etinėmis nuostatomis, bet ir <i>išskirtiniu lojalumu pareigai bei visai valdžiai</i> (<i>angl. loyalty to duty and to the government as a whole</i>). Ši norma kyla iš suverenios valstybės valdžios ir valstybės tarnautojų, kaip neišrinktų jos patikėtinių, atliekamo vaidmens. Nuo biurokratijos didžiąja dalimi priklauso tai, iki kokio lygio viešoji politika pajėgs patenkinti visuomenės poreikius ir lūkesčius. • Socialinis teisingumas (<i>angl. social justice</i>), apimantis veiksmus, kuriais siekiama užtikrinti mažumų, stokojančių politinių ir ekonominių išteklių, gerovę. Kitaip tariant, valstybės tarnautojai turi trigubus įsipareigojimus: efektyviai ir ekonomiškai teikti paslaugas, kartu didindami ir išlaikydami socialinį teisingumą. Socialinio teisingumo idėjos suvokimas kaip tam tikros valstybės tarnautojų vertybės leidžia aiškiau apibrėžti valstybės tarnybos paskirtį ir funkcijas
<i>Susiję su jausmais (emociniai, asmeniniai)</i>	Paremti emocijomis, individo noru būti geranorišku, troškimu padėti kitiems ir elgtis pasiaukojančiai. Skiriami du emocinių motyvų elementai: • Įsipareigojimas (atsidavimas) programai (<i>angl. commitment to a program</i>) kyla dėl įsitikinimo jos socialine svarba ir verte. Motyvai, susiję su noru tarnauti visuomenei, ilgiau išlaiko savo svarbą nei tie, kurie grindžiami naudos ir pelno siekiais. • Užuojauta (geranoriškumo patriotizmas, <i>angl. patriotism of benevolence</i>) suprantamas kaip begalinė meilė visiems žmonėms, nepaisant politinių apribojimų ir stengiantis apginti pagrindines jų teises. Užuojauta taip pat gali būti apibūdinta kaip tam tikra emocinė būseną ar troškimas pasiaukoti dėl kitų, juos apginti. Geranoriškumo patriotizmo koncepcija sujungia tam tikros santvarkos vertybes su meile kitiems, todėl užuojauta turėtų būti pagrindinis valstybės tarnautojų veiklos motyvas.

Šaltinis. sudaryta darbo autorės pagal J. L. Perry, L. Wise, 1990; J. L. Perry, 1996, 2000; G. A. Brewer, 2002; A. Kolpakov, 2009; S. Kim, W. Vandenberg, 2009; B. E. Wright, 2008; W. S. Jacobson, 2011; L. Bright, 2011; S. A. Teculescu, 2010; C.-W. Hsieh et al., 2012; T. P. S. Steen, M. R. Rutgers, 2011; D. Giauque et al., 2012; S. Kim, 2011; J. K. Taylor, R. M. Clerkin, 2011; S. Gailmard, 2010; C. Riba, X. Ballart, 2016, L. Bright, 2016; M. B. Harari et al., 2017.

Kalbant apie J. L. Perry ir L. Wise (1990) bei J. L. Perry (1996) išskirtus valstybės tarnautojų veiklos motyvus atkreiptinas dėmesys į tai, kad racionalūs motyvai iš esmės siejami su asmens dalyvavimu politikoje, specialių interesų ar interesų grupių gynimu, tačiau individo noras maksimizuoti savo naudą gali remtis ir siekais uždirbti daugiau pinigų, gauti materialinės naudos, daryti karjerą ir pan., kuriuos jis gali patenkinti savo veiklos visiškai nesiedamas su dalyvavimu politikoje. Dėl šios priežasties racionalių motyvų siejimas vien tik valstybės tarnautojo noru dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose vertintinas kaip abejotinas.

Sukurtą valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalę J. L. Perry (1997) pritaikė tirdamas valstybės tarnautojų motyvaciją lemiančius veiksniai:

tėvų ir religinę socializaciją, profesinį identitetą, politinę ideologiją ir individo demografines charakteristikas. Autoriaus atlikta apklausa parodė, kad profesinis identitetas yra susijęs su asmens noru dalyvauti politikoje, visuomenine pareiga ir pasiaukojimu, politinė ideologija – su noru įsitraukti į politiką ir pasiaukoti, dalyvavimas bažnytinėje veikloje – su noru pasiaukoti ir užjausti, pajamos – su noru atlikti pilietinę pareigą (tarnauti viešajam interesui). Taip pat nustatyta, kad, valstybės tarnautojams turtėjant, didėjant jų gerovei (gaunant daugiau pajamų), jų vidinė motyvacija mažėja (visoms kitoms sąlygoms išliekant tokioms pačioms): individus, gaunančius aukštesnes pajamas, mažiau motyvuoja noras įsipareigoti viešajam interesui (pilietinei pareigai). J. L. Perry (1997) tyrimo rezultatai atskleidė, kad valstybės tarnautojų motyvacija, kartu – ir valstybės tarnautojų veiklos motyvai, vystosi ir yra veikiami įvairių veiksnių, susijusių su asmens sukaupta patirtimi, vaikyste, tikėjimu (religija) ir profesiniu gyvenimu.

Vėlesnėje studijoje toliau vystydamas valstybės tarnautojų motyvacijos teoriją, kaip alternatyvą racionalaus pasirinkimo teorijai, J. L. Perry (2000), remdamasis mokslinių šaltinių analize ir teoriniu modeliavimu, valstybės tarnautojų motyvaciją lemiančius veiksnius suskirstė į tris grupes: aplinkos, kognityvinius ir asmeninius bei elgesio. Jis taip pat aprašė sąsajas tarp keturių kintamųjų rinkinių, apimančių: socialinį-istorinį kontekstą (švietimas ir mokymas, išsimokslinimo lygis, socializacija (religija, ryšiai su tėvais), gyvenimo įvykiai), motyvacinį kontekstą (institucijos (ideologija, tikėjimai, vertybės), darbo aplinka ir darbo charakteristikos, organizaciniai stimulai), asmenines charakteristikas (savęs suvokimas, gebėjimai, vertybės, kompetencijos, savireguliacija) ir elgesį (pareigos, racionalus pasirinkimas, taisyklėmis paremta elgsena) (Brewer, 2002). Tačiau empirinių šių veiksnių įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai ir veiklos motyvams rezultatų mokslininkas šioje studijoje nepateikė.

S. Kim ir W. Vandenabeele (2009), norėdami pasiūlyti tikslesnį valstybės tarnautojų motyvacijos apibrėžimą ir sukurti universalesnį (nei J. L. Perry, 1996) jos matavimo konstrukta, kurį būtų galima taikyti visame pasaulyje,

atliko empirinių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų apžvalgą. Ji atskleidė, kad valstybės tarnautojų motyvacijos pagrindą sudaro pasiaukojimo motyvas, o patys valstybės tarnautojų veiklos motyvai gali būti skirstomi į tris kategorijas – instrumentinius (*angl. instrumental*), vertybinius (*angl. value-based*) ir identifikacinius (*angl. identification*) (žr. 12 pav.). Atsižvelgiant į tai, valstybės tarnautojų motyvacija gali būti matuojama per viešojo dalyvavimo, įsipareigojimo viešosioms vertybėms, užuojautos ir pasiaukojimo dimensijas. Paminėtina, kad šių motyvų raiškos praktiniu aspektu autoriai neanalizavo.

Instrumentiniai

- Apima priemones, reikalingas norint užtikrinti kokybišką valstybės tarnautojų veiklą. Susiję su altruistiniais motyvais (noru daryti gerą ir padėti kitiems, dalyvauti visuomeninėje veikloje ir pan.) ir individų polinkiu dalyvauti politiniuose procesuose (tai traktuojama kaip priemonė, suteikianti galimybę patenkinti visuomenės interesus).

Vertybiniai (paremti vertybėmis)

- Siejami su viešosiomis vertybėmis¹¹ (visuomenės interesais, padorumu, atskaitingumu, socialine atsakomybe, teisingumu, demokratija, neutralumu ir kt.), kurias asmenys nori pasiekti atitinkamai elgdamiesi ir veikdami.
- Žmonės, perėmę viešąsias vertybes, laiko jas asmeninėmis ir jaučia pasitenkinimą, galėdami jas realizuoti.

Identifikaciniai

- Apima asmens siekį susitapatinti su įvairiais objektais (socialiai nuskriaustais, pažeidžiamais žmonėmis, jų grupėmis, visuomene, valstybe ir pan.), kuriems jis nori tarnauti ir dėl kurių yra pasirengęs aukotis (valstybės tarnautojai turi vykdyti ir savo tiesioginius įsipareigojimus, ir nuoširdžiai bei nesavanaudiškai rūpintis savo šalies gyventojais).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal S. Kim, W. Vandenabeele, 2009 (cit. iš Vaisvalavičiūtė, 2009b, p. 174).

12 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų tipai

S. Kim ir W. Vandenabeele (2009), teigimu, instrumentiniai motyvai yra sutelkti į valstybės tarnautojų elgseną, vertybiniai – į etiką ir vertybes, o identifikaciniai – į požiūrį. Kadangi individai, siekdami realizuoti šiuos motyvus, yra pasirengę aukoti savo asmeninius poreikius ir interesus, dirbti už mažesnę piniginių atlygį, laikytis etikos standartų ir kartu su dideliu atsidavimu

¹¹ Nors atskiros šalys turi savus valstybės tarnybos principus, tačiau bendras supratimas apie valstybės tarnybos paskirtį ir jos pagrindus mažai skiriasi. Ne vakarų civilizacijos šalys ėmė modernizuoti savo valstybės tarnybą, derindamos Vakarų ir savo kultūrą. Vakarų idėjos apie konstitucionalizmą, žmogaus teises, demokratiją, laisvą rinką rezonuoja Konfucijaus kultūrose. Šių vertybių svarba ir joms skiriamas prioritetas priklauso nuo nacionalinių ir socialinių sąlygų, dažnai kinta, tačiau individams jos yra svarbesnės už asmenines vertybes (Kim, Vandenabeele, 2009).

atlikti savo pareigas, todėl galima teigti, kad valstybės tarnautojų motyvų (taip pat ir jų motyvacijos) branduolį sudaro troškimas pasiaukoti vardan kitų.

Pasak S. Kim ir W. Vandenabeele (2009), valstybės tarnautojų veiklos motyvų skirstymas į instrumentinius, vertybinius ir identifikacinius yra paremtas J. L. Perry ir L. Wise (1990) modeliu: racionalūs motyvai atitinka instrumentinius, norminiai – vertybinius, o emociniai – identifikacinius. Kita vertus, anot autorių, jų pasiūlyta valstybės tarnautojų veiklos motyvų klasifikacija yra tikslesnė ir leidžia eliminuoti J. L. Perry ir L. Wise (1990) pateiktos valstybės tarnautojų motyvų tipologijos trūkumus¹²: iš racionalių valstybės tarnautojų veiklos motyvų pašalinti savanaudiški motyvai ir eliminuotas koncepcinis persidengimas tarp norminių ir emocinių motyvų. Vis dėlto, kaip akcentuota anksčiau, savanaudiškumo ir asmeninės naudos principų valstybės tarnautojų veiklos motyvų kontekste nepripažinimas yra abejotinas ir diskutuotinas.

Toliau vystydami savo teoriją ir siekdami sukurti išsamesnį, labiau apibendrintą ir pritaikytą tarptautiniam naudojimui valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo įrankį, S. Kim et al. (2013) pasiūlė atnaujintą (16 teiginių, 4 dimensijų) valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo instrumentą (skalę). Pagal šią skalę, valstybės tarnautojų veiklos motyvacija ir motyvai buvo matuojami atsižvelgiant į 4 kriterijus (dimensijas): polinkį dalyvauti viešajame (visuomeniniame) gyvenime, užuojautą, atsidavimą viešosioms (visuomeninėms) vertybėms ir pasiaukojimą. Norėdami patikrinti instrumento validumą, 2010 m. mokslininkai atliko tarptautinį bandomąjį tyrimą 12 šalių: JAV, Danijoje, Prancūzijoje, Nyderlanduose, Šveicarijoje, Kinijoje, Belgijoje, Italijoje, Korėjoje (Pietų), Lietuvoje, Australijoje ir Jungtinėje Karalystėje.

Išanalizavę tyrimo rezultatus autoriai konstatavo, kad pasiūlytiems valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalės teiginiams visose 12 šalių nesuteikiama tiksliai ta pati reikšmė. Kiekvieno skalės elemento turinys

¹² S. Kim ir W. Vandenabeele (2009) nuomone, racionalūs valstybės tarnautojų motyvai išreiškia asmens norą patenkinti privačius (o ne viešuosius) interesus, siekiant savanaudiškų tikslų ir asmeninės naudos, o norminiai ir emociniai motyvai tam tikrais atvejais gali sutapti (tiek vieni, tiek kiti siejami su altruizmo koncepcija, socialinėmis vertybėmis ir noru dirbti vardan visuomenės ir valstybės gerovės).

vienoje kultūroje gali būti labiau priimtinas (arba skirtingai interpretuojamas) nei kitoje, taip pat neatmetama ir vertimo į kitas kalbas klaidų ar netikslumo tikimybė. Anot mokslininkų, gauti rezultatai kelia abejonių dėl galimybės sukurti vieną universalų valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo instrumentą arba tiesiog palyginti valstybės tarnautojų motyvaciją skirtingose šalyse. Atsižvelgiant į tai, kyla klausimas, ar apskritai reikalinga universali valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalė – galbūt būtų tikslingiau ir efektyviau matuoti konkrečius valstybės tarnautojų veiklos motyvus, jų grupes, apibūdintas labai aiškiais, trumpais ir konkrečiais teiginiais, nepaliekant vietos interpretacijoms, kalbiniams barjerams, ir pagal tai spręsti apie valstybės tarnautojų motyvacijos lygį, lyginti valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetus skirtingose šalyse ir pan. Taip pat atkreiptinas dėmesys į tai, kad J. L. Perry (1996), S. Kim ir W. Vandenabeele (2009), S. Kim et al. (2013) sukurtos metodologijos yra labiau tinkamos ekonomiškai geriau išsivysčiusiose šalyse dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimams. Aptartos valstybės tarnautojų motyvacijos skalės yra paremtos minėtų mokslininkų pasiūlytomis valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijomis, todėl, jas taikant, analizuojami tik tie valstybės tarnautojų veiklos motyvai, kuriuos šios koncepcijos apima, ir neįvertinama piniginių ar moralinių motyvų reikšmė. Todėl, norint kompleksiskai analizuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir gauti visuminį vaizdą, kokių siekių vedini žmonės dirba valstybės tarnyboje, būtina įvertinti ir altruistinius, ir savanaudiškus valstybės tarnautojų veiklos motyvus.

Kalbant apie valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimus paminėtina, kad nemaža dalis mokslininkų savo studijose remiasi J. L. Perry ir L. Wise (1990) pasiūlyta valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcija ir taiko J. L. Perry (1996) sukurtą valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalę. Pavyzdžiui, siekdami ištirti žmonių požiūrį į valstybės tarnybą ir valstybės tarnautojų veiklos motyvus, G. A. Brewer et al. (2000) apklausė valstybės tarnautojus 7 JAV valstijose (Niujorke, Teksase, Arizonoje, Oklahomoje, Kalifornijoje, Džordžijoje, Jutoje). Autoriai taikė Q metodologiją ir pirminę J.

L. Perry (1996) valstybės tarnautojų motyvacijos skalę, sudarytą iš 40 teiginių ir apimančią 6 valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijas (norą dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose, įsipareigojimą viešajam interesui, užuojautą, pasiaukojimą, socialinį teisingumą, pilietinę pareigą). Remdamiesi tyrimo rezultatais ir atsižvelgdami į dominuojančius motyvus, mokslininkai individus suskirstė į 4 grupes:

1. *Samariečius*. Samariečiai save įsivaizduoja (suvokia) kaip nuskriaustųjų ir nelaimėlių gynėjus, t. y. susitapatina su tais, kuriems padeda. Jiems būdinga didelė užuojauta, noras ginti diskriminuojamuosius ir etikos nuostatų laikymasis. Samariečius labiausiai motyvuoja noras padėti kitiems, ypač neturtingiausiems ir pažeidžiamiausiems visuomenės nariams, t. y. tiems, kuriems labiausiai reikia pagalbos. Paslaugų nuskriaustiesiems teikimas, net jei už tai niekas nemokėtų, savo pareigos vykdymas samariečiams suteikia pasitenkinimą ir leidžia jaustis gerai. Kita vertus, samariečių motyvai nėra visiškai altruistiniai: padėdami nuskriaustiesiems, jie taip pat realizuoja ir savo asmeninius poreikius bei interesus.

2. *Visuomenininkus (bendruomenininkus, komunos narius)*. Pagrindinis jų dėmesio objektas – bendruomenė, tarnavimas piliečiams ir atsakomybė prieš visuomenę. Visuomenininkus labiausiai motyvuoja sentimentai valstybės tarnybai ir pilietinei pareigai, nes valstybės tarnybą jie suvokia kaip aukščiausią pilietiškumo formą ir laikosi nuostatos, kad piliečiai visuomenei turi grąžinti daugiau, nei yra iš jos gavę. Šios grupės atstovams taip pat labai svarbu laikytis aukštų etikos principų.

3. *Patriotus*. Jie išsiskiria unikaliu lojalumu pareigai. Patriotai yra pasiryžę rizikuoti savimi, pasiaukoti, patirti asmeninių nuostolių dėl pareigos, visuotinės gerovės ir to, kad kam nors padėtų. Jie taip pat nevengia imtis užduočių, net jei jų įgyvendinimas viršija turimas galimybes (patriotams svarbiausia – patenkinti ne savo asmeninius, bet viešuosius ar nacionalinius interesus).

4. *Humanistus*. Juos į priekį veda siekis padaryti visuomenę geresnę ir teisingumo jausmas. Humanistai pirmenybę teikia socialinei lygybei ir

teisingumui, o materialiniam atlygiui neskiria daug reikšmės (Brewer et al. 2000; Perry, Coursey, Littlepage, 2005; Perry, 2000; Perry, Vandenabeele, 2008; Vandenabeele, 2005; Horton, Hondeghe, 2006; Bright, 2011).

Samariečiai, visuomenininkai, patriotai ir humanistai skiriasi savo užmojų apimtimi ir tikslų pobūdžiu. Samariečiai rūpinasi kitais individais, bendruomenininkai – bendruomene, patriotai – valstybe, o humanistai – žmonija (Brewer et al., 2000). Kita vertus, anot D. J. Houston (2006), visus juos (samariečius, bendruomenininkus, patriotus ir humanistus) jungia noras tarnauti visuomenei ir siekis užtikrinti socialinę lygybę.

Pasak G. A. Brewer et al. (2000), apklausos duomenys patvirtino ankstesnių tyrėjų išvadas, kad noras gauti ekonominį atlygį valstybės tarnautojams nėra pats svarbiausias. Pavyzdžiui, ir samariečiai, ir visuomenininkai yra pasiryžę tarnauti visuomenei net ir negaudami už savo darbą jokio atlyginimo. Kita vertus, anot autorių, tyrimas atskleidė ir tai, kad žmonės dirbti valstybės tarnyboje skatina mišrūs motyvai, nes nė viena motyvų grupė nėra dominuojanti. Be to, kiekviena šių grupių apima ne vieną, o keletą motyvų. Kitaip tariant, tyrimo rezultatai parodė, kad visi trys (racionalūs, norminiai ir emociniai) motyvų tipai yra svarbūs visoms 4 individų grupėms, todėl reikalingi nuodugnesni tyrinėjimai, aiškinantis valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir motyvaciją, ar jie skiriasi viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektoriaus organizacijose. Taip pat būtina analizuoti savanaudiškų (egoistinių) motyvų svarbą, nes, pasak mokslininkų, jų tyrimas parodė, kad savanaudiškumas nėra nepakankamas viešųjų paslaugų teikimo motyvas. Tai pagrindžia šios disertacijos autorės nuomonę, kad, tiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvus, turi būti įvertinama ir savanaudiškų motyvų reikšmė.

Skirtingus valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetus taip pat atskleidė W. Vandenabeele et al. (2009) studija. Atlikę valstybės tarnautojų motyvacijos Italijoje, Šveicarijoje, Austrijoje, Belgijoje, Maltoje ir Nyderlanduose tyrimą (naudodami J. L. Perry (1996) pasiūlytą skalę), autoriai nustatė, kad Maltos valstybės tarnautojai mažiausiai, o Olandijos – labiausiai

domisi galimybe dalyvauti politikoje ir prisidėti ją formuojant. Noras tarnauti visuomenės interesui labiausiai būdingas Austrijos, o mažiausiai – Šveicarijos valstybės tarnautojams. Užuojautą, kaip vieną svarbiausių darbo valstybės tarnyboje motyvų, dažniausiai nurodė Maltos, o rečiausiai – Austrijos valstybės tarnautojai. Tuo tarpu pasiaukojimo motyvui didžiausią reikšmę teikė Italijos, o mažiausią – Šveicarijos valstybės tarnautojai. Pasak mokslininkų, tokiems skirtumams įtakos galėjo turėti šalių politinių-administracinių sistemų ir kultūriniai skirtumai, religijos įtaka pilietinei veiklai ir socialiniam kapitalui bei su tyrimo metodika ir organizavimu susiję aspektai (pvz., duomenų rinkimo metodai, šališkumas ir pan.).

Šiek tiek kitokią nei G. A. Brewer et. al. (2000) ar W. Vandenabeele et. al. (2009) prieigą, t. y. tiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvus per valstybės tarnautojų motyvacijai įtaką darančių veiksnių prizmę, tačiau taip pat paremtą J. L. Perry (1996) valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalės taikymu, atskleidžia E. Camilleri (2007) tyrimo rezultatai. Siekdamas išnagrinėti valstybės tarnautojų motyvacijos ištakas ir įrodyti, kad valstybės tarnautojų motyvacija iš esmės yra valstybės tarnautojus supančios organizacinės aplinkos rezultatas (pasekmė), E. Camilleri (2007) apklausė Maltos valstybės tarnyboje dirbančius asmenis. Apibendrindamas tyrimo rezultatus autorius padarė išvadą, kad motyvacinio konteksto kintamieji, ypač susiję su organizacijos aplinka, yra labiausiai dominuojantys valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijų (pagal J. L. Perry (1996) skalę) faktoriai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad valstybės tarnautojų motyvacijai įtakos turi valstybės tarnautojų amžius, užimamų pareigų lygis, šeimos gyvenimo ciklo statusas. Valstybės tarnautojų noras tarnauti visuomenės interesams su amžiumi linkęs didėti, o noras dirbti valstybės tarnyboje dėl užuojautos, pasiaukojimo ir dalyvavimo politikos formavimo procese motyvų – mažėti. Priešingai Naff ir Crum (1999) studijos duomenims, E. Camilleri (2007) tyrimo rezultatai parodė, kad darydamiesi vyresni valstybės tarnautojai tampa egoistiškesni, dirba vedami savanaudiškesnių motyvų, o jaunesni valstybės tarnautojai yra linkę dirbti iš altruistinių paskatų.

E. Camilleri (2007) tyrimas parodė, kad valstybės tarnautojams kopiant organizacijos hierarchijos laiptais, jų noras tarnauti visuomenei didėja. Taip pat nustatyta, kad moterys labiau nei vyrai dirbti valstybės tarnyboje linkusios dėl užuojautos motyvo, t. y. jos labiau nori dirbti darbą, kuriame kitus galės užjausti, parodyti gailestį, dėmesį ir gerumą.

Tyrimo rezultatai atskleidė silpną teigiamą koreliaciją tarp valstybės tarnautojų darbo organizacijoje stažo ir jų noro dalyvauti formuojant politiką: ilgėjant darbo organizacijoje laikui, didėja valstybės tarnautojų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose. Tokie tyrimo rezultatai skiriasi nuo tų, kuriuos gavo Naff ir Crum (1999) bei Moynihan ir Pandey (2005). Naff ir Crum (1999) statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų darbo organizacijoje stažo ir valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijų nenustatė, o Moynihan ir Pandey (2005) ištyrė, kad darbo organizacijoje stažas yra neigiamai susijęs su valstybės tarnautojų noru dalyvauti formuojant politiką (Camilleri, 2007).

E. Camilleri (2007) tyrimas parodė, kad viengungiai ir namuose vaikų turintys asmenys dirbti valstybės tarnyboje linkę labiau dėl jaučiamo įsipareigojimo viešajam interesui ir užuojautos. Tai implikuoja, kad viengungiai ir namuose vaikų turintys valstybės tarnautojai valstybės tarnyboje dirba labiau dėl altruistinių, o susituokę ir neturintys vaikų (arba neturintys vaikų namuose) – savanaudiškų motyvų. Be to, vaikų turintys asmenys pasižymi didesne motyvacija.

E. Camilleri (2007, 2009) atlikta Maltos valstybės tarnautojų apklausa atskleidė neigiamą koreliaciją tarp respondentų lyties ir valstybės tarnautojų motyvacijos bei jos dimensijų (pagal J. L. Perry (1996) skalę), išskyrus užuojautos dimensiją. E. Camilleri (2007, 2009) tyrimas parodė, kad aukštesnis motyvacijos ir jos dimensijų, išskyrus užuojautą, lygis būdingas vyrams, o ne moterims. Vyrai turi stipriau išreikštą norą įsipareigoti visuomenės interesams, o moterys – užjausti. Tuo tarpu tarp apklausos dalyvių motyvacijos ir išsilavinimo lygio nustatyta neigiama koreliacija.

Pasak E. Camilleri (2007), atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, viešojo sektoriaus vadovybei kyla svarbi užduotis – sukurti tinkamą aplinką savo darbuotojams ir ieškoti būdų, kaip juos paskatinti (tuomet pavaldiniai galės labiau prisidėti prie organizacijos sėkmės). Kitaip tariant, pripažįstama organizacijos įtaka ir vaidmuo, siekiant patenkinti valstybės tarnautojų veiklos motyvus.

Kaip dar vieną valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimų kryptį galima išskirti antrine socialinių tyrimų duomenų analize paremtas valstybės tarnautojų veiklos motyvų studijas. Pvz., W. Vandenabeele ir S. van de Walle (2008), siekdami palyginti valstybės tarnautojų motyvaciją tarptautiniu mastu, atliko 2004 m. Tarptautinės socialinio tyrimo programos (*angl. International Social Survey Program*) duomenų analizę. Įvertinę duomenis iš 38 valstybių (Kanados, JAV, Naujosios Zelandijos, Australijos, Prancūzijos, Lenkijos, Latvijos, Vokietijos, Danijos, Austrijos, Vengrijos, Nyderlandų, Airijos, Didžiosios Britanijos, Čekijos, Slovakijos, Slovėnijos, Bulgarijos, Flandrijos (Belgija), Suomijos, Švedijos, Norvegijos, Ispanijos, Portugalijos, Kipro, Šveicarijos, Rusijos, Izraelio, Taivano, Filipinų, Japonijos, Pietų Korėjos, Meksikos, Čilės, Venesuelos, Brazilijos, Pietų Afrikos, Urugvajaus) mokslininkai atskleidė, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetai skirtinguose pasaulio regionuose skiriasi, t. y. valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijoms pagal J. L. Perry (1996) skalę teikiama nevienoda svarba. Politinė valstybės tarnautojų motyvacijos dimensija aukščiausiais balais įvertinta Šiaurės Amerikoje, vidutiniškai – Azijoje, Pietų Europoje, Pietų ir Centrinėje Amerikoje, o žemiausiai – Japonijoje, Naujojoje Zelandijoje, Pietų Korėjoje, Rytų ir Centrinėje Europoje, užuojautos dimensijai daugiausiai svarbos teikta Pietų Europoje, Pietų ir Centrinėje Amerikoje, o mažiausiai – Rytų ir Šiaurės Europoje (Vakarų Europoje – vidutiniškai). Rytų Europoje taip pat mažiau reikšmės skirta pasiaukojimo motyvui (jis svarbesnis Pietų europiečiams). Iš 24 tirtų Europos šalių 16 sudarė šalys (iš jų – 6 Centrinės ir Rytų Europos), pasižyminčios žemu valstybės tarnautojų motyvacijos lygiu. Anot mokslininkų, žemas valstybės tarnautojų motyvacijos lygis Rytų Europos

valstybėse gali būti paaiškintas gana trumpu demokratijos režimo laikotarpiu, išsivadavus nuo komunistinės priespaudos.

Vis dėlto, kalbant apie W. Vandenabeele ir S. van de Walle (2008) tyrimo rezultatus, paminėtina keletas diskusinių momentų. Autoriai analizavo socialinio tyrimo, kurio metodika yra nevysiškai pritaikyta tirti valstybės tarnautojų veiklos motyvus, duomenis. Dėl šios priežasties mokslininkai negalėjo taikyti originalios J. L. Perry (1996) skalės ir pagal ją optimaliai ištirti valstybės tarnautojų veiklos motyvų: jie adaptavo J. L. Perry (1996) skalę, į palyginimą įtraukdami tik kai kuriuos su šia skale susijusius elementus (dimensijas). Be to, rėmimasis J. L. Perry (1996) skale, pagrįsta altruistiniu požiūriu į valstybės tarnautojų motyvaciją, apribojo tyrėjų galimybes tirti valstybės tarnautojų veiklos motyvus įvertinant ir savanaudiškų motyvų reikšmę.

Kiti mokslininkai, pvz., P. E. Crewson (1997), D. J. Houston (2000), Y. Georgellis et al. (2009), valstybės tarnautojų veiklos motyvus tyrė atsižvelgdami į tai, kokį atlygį – vidinį ar išorinį – labiausiai norėtų gauti valstybės tarnautojai. Šie tyrimai taip pat dažniausiai yra paremti viešajame ir privačiame ar nevyriausybiname sektoriuose dirbančių asmenų požiūrių palyginimu.

P. E. Crewson (1997) atlikta trijų tyrimų – Bendrojo socialinio tyrimo (*angl. General Social Survey*), Federalinių darbuotojų požiūrio tyrimo (*angl. Federal Employee Attitude Survey*) ir Elektros ir elektronikos inžinierių instituto tyrimo (*angl. Institute for Electrical and Electronics Engineers (IEEE) survey*) – duomenų analizė parodė, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojai teikia skirtingą reikšmę vidiniam (pvz., buvimas naudingą visuomenei, pagalba kitiems, vidinis pasitenkinimas atliktu darbu) ir išoriniam (pvz., darbo saugumas, aukštas darbo užmokestis, skatinimas, apdovanojimai) atlygiui¹³. Viešojo sektoriaus darbuotojams noras gauti vidinį atlygį (vidinė motyvacija) ir galimybė dirbti visuomenei naudingą darbą yra svarbesni nei

¹³ Vidinį atlygį sau suteikia patys individai už sėkmingai atliktus darbus, užduotis, o išorinis atlygis – tai atlygis, kurį asmeniui suteikia kas nors kitas, pvz., organizacija (Crewson, 1997).

dirbantiems privačiame sektoriuje asmenims (pastariesiems svarbesnė išorinė motyvacija).

P. E. Crewson (1997) taip pat nustatė, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra teigiamai susijusi su federaliniame sektoriuje dirbančių asmenų organizaciniu įsipareigojimu ir jų veiklos produktyvumo didėjimu. Kita vertus, dėl tyrimo metodikos, viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atlygiui (vidiniam ar išoriniam) teikiamų prioritetų palyginimas iš esmės yra paremtas ribotu motyvų, siejamų su įvairiomis darbo charakteristikomis (pvz., darbo saugumas, aukštos pajamos, apdovanojimai, darbas, leidžiantis padėti kitiems, darbas naudingas visuomenei ir kt.), skaičiaus analize.

Remdamasis Bendrojo socialinio tyrimo 1991, 1993 ir 1994 metų duomenimis, D. J. Houston (2000) nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojams svarbesnis noras gauti vidinį atlygį, t. y. dirbti svarbų ir prasmingą darbą, o privataus sektoriaus darbuotojams – išorinį atlygį, t. y. gauti daugiau pajamų ir dirbti mažiau valandų (per trumpesnę darbo laiką uždirbti daugiau pinigų). Kita vertus, abiejų sektorių darbuotojai galimybę dirbti prasmingą darbą įvardijo kaip vieną svarbiausių darbo charakteristikų. Kaip antrą pagal svarbą norimo darbo charakteristiką viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė skatinimo galimybę, o privataus sektoriaus darbuotojai – aukštas pajamas. Darbo saugumas viešojo sektoriaus darbuotojams taip pat buvo labai svarbus.

D. J. Houston (2000) taip pat nustatė, kad vyrai mažiau reikšmės teikia darbo prasmingumui, o baltieji – aukštoms pajamoms. Taip pat nustatyta, kad su individų amžiumi noras uždirbti daugiau pajamų mažėja ir daugiau svarbos imama teikti galimybei dirbti trumpiau (mažiau valandų) ir prasmingą darbą. Kuo aukštesnis respondentų išsilavinimas, tuo mažiau reikšmės jie linkę teikti galimybei iš darbo gauti daugiau pajamų ir darbo saugumui ir tuo svarbiau jiems yra dirbti prasmingą darbą. Galiausiai, kuo daugiau valandų asmuo dirba, tuo svarbesnis jam tampa noras gauti didesnes pajamas ir tuo mažiau svarbos jis teikia galimybei dirbti mažiau valandų ir prasmingą darbą. Tai liudija apie valstybės tarnautojų motyvacijos egzistavimą, nes individai, dirbantys viešojo

sektoriaus ir privataus sektoriaus organizacijose vertina skirtingus motyvus, todėl viešojo valdymo reformos, paremtos išorinio atlygio skatinimu, viešajame sektoriuje, lyginant su privačiu, yra mažiau sėkmingos.

Viešojo sektoriaus darbuotojai labiau vertina vidinį atlygį, t. y. galimybę dirbti prasmingą darbą. Nors išorinis atlygis, t. y. aukštos pajamos ir trumpos darbo valandos, jiems yra mažiau svarbūs, tačiau darbo saugumas viešojo sektoriaus darbuotojams labai reikšmingas. Šie tyrimo rezultatai patvirtino ankstesnių tyrėjų tyrimus, kuriuose buvo nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai prioritetą teikia vidiniam, o ne išoriniam atlygiui (Houston, 2000).

Kaip pastebi D. J. Houston (2000), viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai yra skirtingi. Siekiant užtikrinti sėkmingą viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimas turi būti paremtas ne tik piniginiu atlygiu, bet ir sudarant jiems galimybes patenkinti su tarnavimu valstybei susijusius motyvus. Atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, kad, skatinant valstybės tarnautojus, turi būti taikomi ne tik piniginiai ar moraliniai, bet ir altruizmu grindžiami stimulai, skirti patenkinti ir idealistinius, ir savanaudiškus valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Kita vertus, D. J. Houston (2000) tyrime didžiąją respondentų dalį sudarė privataus sektoriaus darbuotojai, o viešojo sektoriaus darbuotojų populiaciją reprezentavo mažas skaičius respondentų. Tai suponuoja, kad, tiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvus remiantis antrine socialinių tyrimų duomenų analize, pasitaiko tyrimo imčių netolygumų, galinčių turėti įtakos tyrimo rezultatams.

Norėdami rasti atsakymą į klausimą, kas žmonės, dirbančius privačiame sektoriuje, skatina pereiti dirbti į viešąjį sektorių, Y. Georgellis et al. (2009) atliko 1991–2004 metų Britanijos namų ūkio panelinio tyrimo (*angl. British Household Panel Survey*) duomenų analizę. Tyrimas parodė, kad asmenys viešajame sektoriuje labiausiai nori dirbti dėl darbo pobūdžio (vidinės motyvacijos), o ne išorinės naudos ar atlygio, pvz., darbo užmokesčio, darbo saugumo ir darbo trukmės (darbo valandų skaičiaus). Tyrimu nustatyta, kad individai linkę pereiti dirbti į viešąjį sektorių tuomet, kai jie tikisi, kad dirbdami šiame sektoriuje galės jausti pasitenkinimą ir mėgautis pačiu darbu

(jo turiniu, pobūdžiu), o ne atlygiu už jį. Kitaip tariant, žmonės viešajame sektoriuje nori dirbti ne dėl didesnio darbo užmokesčio ar kitų su išoriniu atlygiu susijusių motyvų, bet dėl galimybės vykdyti visuomeninę ir socialinę veiklą.

Tyrimas atskleidė tai, kad moterys, priešingai nei vyrai, dirbti viešajame sektoriuje nori ir dėl darbo saugumo motyvo. Tuo tarpu tikimybė, kad viešajame sektoriuje gali tekti dirbti daugiau valandų (darbas pareikalaus daugiau laiko), turi neigiamą įtaką tiek vyrų, tiek moterų sprendimui pereiti dirbti į šį sektorių.

Atsižvelgdami į tyrimo rezultatus, Y. Georgellis et al. (2009) pateikia gana įdomų ir nevienareikšmį pasiūlymą viešojo sektoriaus vadovybei. Anot autorių, vertinant efektyvumo požiūriu, viešajame sektoriuje reikėtų mokėti mažesnius atlyginimus ir kitą išorinį atlygį, nes tai leistų pritraukti aukštesne motyvacija pasižyminčius asmenis ir padėtų spręsti personalo atrankos bei samdos problemas. Viena vertus, tokia rekomendacija gali būti suprantama kaip gana racionali ir praktiška, tačiau, žvelgiant iš valstybės tarnautojo perspektyvos, ir ypač valstybės tarnautojo, dirbančio silpniau ekonomiškai išsivysčiusioje šalyje, gali būti vertintina kaip labai kontraversiška.

D. J. Houston (2011) atlikta 2005 m. Tarptautinės socialinio tyrimo programos duomenų iš 11 Šiaurės Amerikos ir Vakarų Europos valstybių (Kanados, JAV, Suomijos, Švedijos, Norvegijos, Belgijos (Flandrijos), Prancūzijos, D. Britanijos, Danijos, Šveicarijos, Airijos) analizė atskleidė, kad valstybės tarnautojams, lyginant su nevyriausybiname sektoriuje dirbančiais asmenimis, svarbesni vidiniai motyvai (susiję su noru padėti kitiems, dirbti įdomų ir visuomenei naudingą darbą), o ne išoriniai motyvatoriai (susiję su darbo užmokesčiu, darbo saugumu, paaukštinimu pareigose). Pavyzdžiui, tokius veiklos motyvus, kaip galimybę padėti kitiems ir dirbti visuomenei naudingą darbą, kaip „labai svarbius“ įvertino atitinkamai 30 ir 29 proc. valstybės tarnautojų ir tik 21 bei 20 proc. respondentų, dirbančių nevyriausybiname sektoriuje. Kita vertus, tyrimo rezultatai atskleidė, kad valstybės tarnautojams svarbūs ir vidiniai, ir išoriniai motyvai, tačiau

pastariesiems teikiama mažesnė reikšmė. Nors aukštas pajamas ir galimybę būti paaukštintam kaip „labai svarbius“ motyvus įvertino po 16 proc. apklaustųjų viešojo sektoriaus darbuotojų, tačiau 56 proc. iš jų taip pat nurodė, kad jiems labai svarbus darbo saugumas, o 59 proc. – galimybė dirbti įdomų darbą. Kitaip tariant, valstybės tarnautojai labiau vertina darbą, kuris naudingas visuomenei ir mažiau reikšmės teikia aukštam atlyginimui, tačiau buvimas motyvuotais (iš vidaus) dar nereiškia, kad išoriniai atlygiai jiems yra nereikšmingi.

Respondentai iš anglosaksų gerovės režimo šalių buvo labiau linkę du vidinius motyvus (norą padėti kitiems ir dirbti visuomenei naudingą darbą) vertinti kaip „labai svarbius“ nei apklaustieji iš Bismarko ar skandinaviško tipo gerovės valstybių. Kita vertus, tai įrodo, kad skirtingo tipo gerovės valstybėse viešajame sektoriuje dirbančių individų požiūris yra panašus (Houston, 2009).

P. Norris (2004), siekdama ištirti vyriausybinių sektoriaus darbuotojų motyvacines vertybes, darbo patirtį ir pasitenkinimą darbu, išanalizavo 1997 m. Tarptautinės socialinio tyrimo programos duomenis, surinktus apklausiant respondentus iš įvairių šalių, įskaitant Didžiąją Britaniją, Daniją, Čekiją, Bulgariją, Vokietiją (Rytų ir Vakarų), Vengriją, Nyderlandus, Prancūziją, Italiją, Ispaniją, Portugaliją, Norvegiją, Švediją, Šveicariją, Lenkiją, Slovėniją, Kiprą, JAV, Kanadą, Bangladešą, Izraelį, Japoniją, Naująją Zelandiją, Filipinus, Rusiją. Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik visuose pasaulio regionuose, išskyrus Aziją (įskaitant Japoniją, Filipinus ir Bangladešą), darbas valstybės tarnyboje yra suprantamas kaip visuomenei naudingas darbas. Skandinavijos, Vakarų Europos ir pokomunistinėse Europos valstybėse, t. y. tautose, kuriose išvystyta gerovės politika ir valstybės tarnyboje dirba daug profesionalų, darbas valstybinėse įstaigose taip pat siejamas su pagalbos teikimu kitiems žmonėms. Kaip dar vienas darbo valstybės tarnyboje privalumas išskiriamas darbo saugumas, kuris susijęs materialinėmis paskatomis. Kalbėdami apie finansinį atlygį, Anglo-amerikiečių tautų viešojo sektoriaus darbuotojai nurodė, kad jie vertina aukštus atlyginimus, tačiau visose kitose šalyse didesnis darbo užmokestis buvo neigiamai susijęs su darbu

viešajame sektoriuje. Kita vertus, nepaisant tam tikrų skirtumų tarp šalių, tyrimo rezultatai parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojams noras gauti išorinį atlygį yra svarbus.

Pasak P. Norris (2004), tyrimas atskleidė ir tam tikrus viešojo ir privataus sektorių darbuotojų motyvų skirtumus. Pavyzdžiui, privačiame sektoriuje dirbantys asmenys prioritetą teikė darbo autonomijai, galimybei dirbti nepriklausomai ir savarankiškai (tai gali būti susiję su mažesniu darbuotojų veiklos suvaržymo lygiu versle). Nors viešajame sektoriuje dirbantys asmenys turi mažiau laisvės, t. y. jų veiklą riboja įvairios taisyklės ir pan., tačiau taip pat jie labiau linkę dirbti visuomenei naudingą darbą ir vertinti darbo saugumą.

Galima teigti, kad P. E. Crewson (1997), D. J. Houston (2000, 2009, 2011), P. Norris (2004), E. Camilleri (2007) ar Y. Georgellis et al. (2009) tyrimų rezultatai pagrindžia, kad valstybės tarnautojams svarbus noras gauti ne tik vidinį, bet ir išorinį atlygį, t. y. nepaneigia savanaudiškų valstybės tarnautojų veiklos motyvų reikšmės. Kita vertus, neatmestina prielaida, kad tokiems rezultatams įtakos turėjo skirtingų nei, pvz., J. L. Perry (1996, 1997), S. Kim et al. (2013), G. A. Brewer et al. (2000) ar W. Vandenabeele et al. (2009) tyrimų metodikų taikymas.

Kalbant apie valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimus Lietuvoje, paminėti, kad, dalyvaujant S. Kim et al. (2013) valstybės tarnautojų motyvacijos tyrime, 2010 m. buvo apklausti Lietuvos savivaldybių administracijose dirbantys valstybės tarnautojai. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentams svarbu užjausti kitus, teikti pagalbą, siekti teisingumo, puoselėti visuomenines vertybes, tačiau daugumai valstybės tarnautojų taip pat labai svarbu gauti piniginį atlygį už savo darbą, būti pripažintiems, įvertintiems. Trečdalis respondentų nebuvo įsitikinę ir tokia pati jų dalis nurodė nesantys nusiteikę tarnauti piliečiams „iš idėjos“, t. y. negaudami darbo užmokesčio ar patirdami asmeninių nuostolių dėl kitų gerovės. Pastebėtina, kad aukotis vardan kitų ar užjausti nuskriaustuosius labiau buvo linkę vyresni ir didesnę darbo stažą valstybės tarnyboje turintys respondentai (Palidauskaitė, Vaisvalavičiūtė, 2011). Kita vertus, tyrimas buvo grindžiamas S. Kim et al.

(2013) pasiūlyta valstybės tarnautojų motyvacijos skale, todėl analizuoti tik į šią skalę patenkantys motyvai, atskirai neišskiriant piniginių ar moralinių motyvų.

Valstybės tarnybos departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (toliau – VRM) užsakymu 2007 m. J. Palidauskaitė atliko valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai buvo analizuojami per vidinės (darbas, jo turinys, veiklos laisvė, tobulėjimo galimybės) ir išorinės (materialinės ir nematerialinės (socialinės, institucinės) paskatos) motyvacijos prizmę. Nors pasirinkta metodologinė prieiga yra panaši į pateikiamas užsienio autorių (pvz., Crewson, 1997; Houston, 2000; Georgellis et al., 2009) studijose, tačiau toks motyvų klasifikavimas yra gana painus, dviprasmiškas ir iš dalies prieštaraujantis pačiam motyvacijos esmės suvokimui (motyvacija iš esmės yra vidinė). Į apklausos klausimyną taip pat buvo integruoti J. L. Perry (1996) skalės teiginiai.

Tyrimas atskleidė, kad renkantis darbą valstybės tarnyboje respondentams daugiausia įtakos turėjo tokie motyvai kaip „darbo turinys, socialinės garantijos, noras įgyti darbo patirties valstybės tarnyboje ir asmeninio tikslo siekimas“, tuo tarpu dirbant valstybės tarnyboje jiems svarbiausia yra „1) troškimas tobulėti ir nuolat mokytis; 2) įdomus darbas; 3) geri santykiai su vadovais ir kolegomis; 4) atlyginimas už darbą ir pasitenkinimas atliekamu darbu; 5) atliekamo darbo svarba; 6) periodiškai augantis darbo užmokestis; 7) socialinės garantijos; 8) darbo sąlygos; 9) darbo vietos saugumas; 10) atostogų trukmė; 11) karjeros galimybės; 12) statusas visuomenėje“ (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008, p. 87). Tokie motyvai, kaip darbo vietos saugumas, atostogų trukmė, karjeros galimybės ir statusas visuomenėje apklaustiesiems valstybės tarnautojams buvo mažiau svarbūs. Taip pat nustatyta, kad respondentų veiklos motyvams įtakos turi jų lytis, užimamos pareigos, darbo vieta ir stažas valstybės tarnyboje. Pavyzdžiui, vyrams svarbiausia yra įdomus darbas ir geri santykiai su vadovais bei kolegomis, moterims, mažiau nei 5 ir 16–20 metų darbo stažą turintiems valstybės tarnautojams – tobulėti ir nuolat mokytis (Lietuvos valstybės

tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita, 2008; Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008; Palidauskaitė, 2008a). Galima teigti, kad, nepaisant valstybės tarnautojų troškimo tobulėti, noro dirbti įdomų darbą ir jausti pasitenkinimą juo, palaikyti gerus santykius su kolegomis ir vadovais, piniginis atlygis už darbą ir periodinis darbo užmokesčio dydžio augimas yra vieni svarbiausių jų motyvaciją dirbti valstybės tarnyboje lemiančių veiksnių. Be to, dauguma valstybės tarnautojų taip pat nurodė esantys pasirengę dėl didesnio atlyginimo už darbą pereiti dirbti į privatų sektorių.

Siekdama ištirti individų darbo valstybės tarnyboje motyvus ir motyvavimo priemones, L. Marcinkevičiūtė (2005) atliko Kaišiadorių, Trakų ir Elektrėnų savivaldybių darbuotojų apklausą. Tyrimas parodė, kad pagrindiniai jų veiklos motyvai yra susiję su galimybe turimus profesinius gebėjimus pritaikyti darbe, savo kvalifikacijos tobulinimu, geru atlyginimu ir karjeros perspektyvomis (galimybe būti paaukštintiems pareigose). Nustatyta, kad „vadovų požiūris į motyvavimą yra labai paviršutiniškas“, o „nepakankamas suinteresuotumas nustatant darbuotojų veiklos ir elgsenos motyvus pasireiškia dėl vadovų nepatyrimo bei teorinių žinių stokos“ (p. 247). Mokslininkė taip pat pastebi, kad motyvavimo sistemų veiksmingumas priklauso nuo to, ar atsižvelgiama į darbuotojų veiklos motyvus. Kita vertus, šis tyrimas yra žvalgomojo pobūdžio, jame netiriami su darbu valstybės tarnyboje siejami altruistiniai motyvai, pvz., susiję su noru tarnauti visuomenės labui, daryti gerą kitiems, aukotis vardan kitų gerovės ir pan. Taip pat nelabai aiškus tyrime analizuojamų motyvų pasirinkimo koncepcinis ir metodologinis pagrindas.

Žemiau esančioje lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad tyrėjai savo studijose dažniausiai analizuoja tik tam tikras valstybės tarnautojų veiklos motyvų grupes, pvz., racionalius, norminius ir emocinius (dažniausiai pagal J. L. Perry (1996) skalę), piniginius ir moralinius ir pan. Daugiausia dėmesio skiriama racionalių (susiję su dalyvavimu politikos procesuose), norminių (susiję su įsipareigojimu viešajam interesui) ir emocinių (susiję su užuojauta ir pasiaukojimu) motyvų tyrimui. Tuo tarpu studijų, kuriose būtų pateikta kompleksinė, visapusiška valstybės tarnautojų veiklos motyvų analizė,

atskleidžianti ne tik altruistinių, bet ir savanaudiškų (piniginių, moralinių) motyvų svarbą, stokojama. Valstybės tarnautojų veiklos motyvus tiriančiose studijose taip pat plačiau neanalizuojamos valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajos, tik kartais, pateikiant rekomendacijas, užsimenama, kad, kuriant valstybės tarnautojų skatinimo sistemas, reikėtų atsižvelgti ir į valstybės tarnyboje dirbančių asmenų motyvus.

9 lentelė

Empirinėse studijose tirti valstybės tarnautojų veiklos motyvai¹⁴

Autorius (šaltinis)	Motyvai				
	Racionalūs	Norminiai	Emociniai	Piniginiai	Moraliniai
J. L. Perry, Wise (1990)	+	+	+		
J. L. Perry (1996)	+	+	+		
P. E. Crewson (1997)		+	+	+	+
G. A. Brewer et al. (2000)	+	+	+		
D. J. Houston (2000)				+	+
P. Norris (2004)		+	+	+	+
E. Camilleri (2007)	+	+	+		
E. Camilleri (2009)	+	+	+		
W. Vandenabeele, S. van de Walle (2008)	+	+	+		
W. Vandenabeele et al. (2009)	+	+	+		
S. Kim, W. Vandenabeele (2009)	+	+	+		
S. Kim et al. (2013)	+	+	+		
Y. Georgellis et al. (2009)				+	+
D. J. Houston (2011)		+	+	+	+
L. Marcinkevičiūtė (2005)				+	+
Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita (2008)	+	+	+	+	+
J. Palidauskaitė, A. Vaisvalavičiūtė (2011)	+	+	+		

Šaltinis. sudaryta darbo autorės.

Atliekant valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimus dažniausiai orientuojamasi į mokslininkų pasiūlytų valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skales sudarančių motyvų analizę arba remiamasi motyvų skirstymu į vidinius ir išorinius, tačiau tokios metodologinės prieigos yra gana ribotos ir stokojančios visuminio požiūrio į valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Tyrimuose, grindžiamuose socialinių tyrimų duomenų analize, paprastai

¹⁴ Kadangi tiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvus skirtingi mokslininkai taikė skirtingas tyrimo metodikas ir klausimynus, todėl, apibendrinant empirinėse studijose tirtus valstybės tarnautojų veiklos motyvus, laikomasi nuostatos, kad konkrečiai motyvų grupei (pvz., emocinių) priklausantys motyvai buvo tirti, jei tyrimo metu (pvz., klausimyne ar tyrimo duomenų rinkinyje) buvo pateiktas nors vienas su tam tikra motyvų grupe susijęs (jai priklausantis) teiginys ar klausimas.

gilinamasi į asmenų, dirbančių viešajame, privačiame ar nevyriausybiname sektoriuose, veiklos motyvų palyginimą, todėl neviseiškai atspindimas idealistinis, altruistinis darbo valstybės tarnyboje pobūdis. Kitaip tariant, antrine socialinių tyrimų duomenų analize grindžiama valstybės tarnautojų veiklos motyvų tyrimo metodologija yra diskutuotina. Kadangi šie tyrimai analizuoja įvairias socialinio gyvenimo sritis, todėl jie yra bendro pobūdžio, juose pateikiami įvairūs klausimai, per daug nesigilinant būtent į tai, kokie motyvai skatina dirbti žmones valstybės tarnyboje ir pan., todėl jų galimybės atskleisti valstybės tarnautojų veiklos motyvų specifiškumą, o juo labiau – valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajas, yra ribotos.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairių šalių mokslininkų atlikti tyrimai nepateikia vienareikšmio atsakymo, kas skatina žmones dirbti valstybės tarnyboje. Vieni mokslininkai (pvz., Camilleri, 2007, 2009) savo tyrimus grindžia J. L. Perry (1996) pasiūlyta valstybės tarnautojų motyvacijos metodologija ir tiria jos apraiškas skirtinguose kontekstuose, kiti, pvz., S. Kim ir W. Vandenberg (2009), S. Kim et al. (2013), siūlo savas (patobulintas) valstybės tarnautojų veiklos motyvų klasifikacijas ir ieško universalios valstybės tarnautojų motyvacijos, o kartu – ir motyvų, tyrimo mato, dar kiti, pvz., D. J. Houston (2000, 2011), P. Norris (2004), valstybės tarnautojų veiklos motyvams tirti naudoja standartizuotus empirinių socialinių tyrimų duomenis (duomenų rinkinius). Siekiant identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvus, dažniausiai atliekami kiekybiniai tyrimai. Nepriklausomai nuo tyrimų metodikos, skirtingų mokslininkų darbai atskleidžia, kad žmones dirbti valstybės tarnyboje dažniausiai skatina vidiniai motyvai, susiję su noru tarnauti visuomenei, daryti gera kitiems, galimybe pasiaukoti, užjausti, dirbti prasmingą darbą. Kita vertus, tyrimai nepaneigia ir piniginių, savanaudiškų valstybės tarnautojų motyvų svarbos, juo labiau, kad ne visuose tyrimuose respondentų buvo prašoma juos įvertinti. Tai suponuoja, kad žmones dirbti valstybės tarnyboje skatina įvairūs, kartais netgi prieštaringi, motyvai ir prioritetas nebūtinai yra teikiamas norui dirbti visuomenės gerovei negaunant už tai materialaus atlygio.

2.2. Valstybės tarnautojų veiklos stimulų tyrimų apžvalga

Ch. Demmke et al. (2008) atlikta valstybės tarnyboje dirbančių asmenų ES valstybėse narėse apklausa atskleidė, kad, kalbant apie žmogiškųjų išteklių reformas valstybiniame sektoriuje, valstybės tarnautojai tampa vis reiklesni ir kritiškesni. Tradiciniai valstybės tarnybos atributai, t. y. centralizacija, hierarchinis sprendimų priėmimas, subordinacija, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus nebuvimas ar trūkumas, formalus požiūris, lankstumo, skaidrumo trūkumas ir pan., yra vis mažiau toleruojamas. Valstybės tarnautojai vis labiau ima reikalauti daugiau atsakomybės atliekant pavestas funkcijas, galimybės kontroliuoti savo darbą, darbo autonomijos, lankstumo, atsakomybės decentralizavimo, skaidrumo, įsitraukimo į sprendimų priėmimo procesus.

Pasak apklausos dalyvių, sėkmingam valstybės tarnybos darbui labiausiai trukdo lėtos biurokratinės procedūros, biurokratizmas, per didelis taisyklių kiekis, didelė centralizacija ir maža decentralizacija, per retai taikomi atsakomybės delegavimo principai bei per mažas atlygis už darbą. Kita vertus, šioje srityje stebimi ir teigiami pokyčiai. Dauguma tyrimo respondentų nurodė, kad valstybės tarnautojams vis dažniau deleguojama daugiau atsakomybės, suteikiama daugiau autonomijos, savarankiškumo, sudaromos galimybės patiems kontroliuoti savo veiklą. Pasak Ch. Demmke et al. (2008), šie tyrimo rezultatai prieštarauja vyraujančiam stereotipui, kad valstybės tarnautojai turi mažai atsakomybės ir galimybių kontroliuoti savo darbą, nes daugumą jų tenkina veiklos autonomijos ir kontrolės laipsnis.

Dauguma apklausos dalyvių, kalbėdami apie valstybės tarnautojų skatinimą ir veiklos vertinimą pažymėjo, kad skatinimo politika netapo teisingesnė, o veiklos vertinimas – mažiau subjektyvus, t. y. valstybės tarnautojų skatinimo politikai vis dar trūksta teisingumo, o veiklos vertinimui – objektyvumo. Pavyzdžiui, nemaža dalis respondentų iš Austrijos, Vokietijos, Prancūzijos, Belgijos, Liuksemburgo, kai kurių Viduržemio jūros regiono šalių nurodė, kad skatinant valstybės tarnautojus trūksta teisingumo. Geriau šiuos

žmogiškųjų išteklių valdymo politikos elementus buvo linkę vertinti respondentai iš postų karjeros sistemą turinčių valstybių (pvz., Danijos, Estijos, Suomijos, Švedijos, Čekijos, Latvijos) (Demmke et al., 2008).

Pasak Ch. Demmke et al. (2008), daugelis motyvacijos ir motyvavimo tyrimų viešajame sektoriuje atskleidžia, kad darbo užmokestis valstybės tarnautojams be jokių abejonių yra labai svarbus, tačiau ne tiek, kiek darbo turinys. Be to, didesnis atlyginimas labiau motyvuoja jaunesnius, o ne vyresnius valstybės tarnautojus. Juo labiau, kad asmenys, norintys dirbti valstybės tarnyboje, labiau tikisi dirbti įdomų ir prasmingą darbą, gauti socialinių garantijų ir tarnauti visuomenei, o ne uždirbti daug pinigų. Šią nuostatą patvirtino ir autorių atliktas tyrimas, atskleidęs, kad didžioji dalis respondentų teigiamai ar labai teigiamai vertina atliekamo darbo turinį. Daugiau nei 70 proc. apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų taip pat nurodė, kad jiems sudarytos labai geros ar geros darbo sąlygos, įskaitant darbo laiką, darbo laiko lankstumą, karjeros galimybes, darbo autonomiją ir pan. Kita vertus, daugumos respondentų nuomone, valstybės tarnautojams mokamas darbo užmokestis, lyginant su privačiu sektoriumi, nėra konkurencingas. Studija atskleidė įdomų paradoksą: nors dauguma valstybės tarnautojų savo darbu apskritai yra patenkinti, tačiau jų netenkina veiklos valdymo, vertinimo, darbo užmokesčio, karjeros politikos ir vadovavimo sistemos. Be to, kalbant apie šį tyrimą, atkreiptinas dėmesys į tai, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai jame analizuoti per žmogiškųjų išteklių reformų vertinimo prizmę, neklasifikuojant jų ir nesiejant su veiklos motyvais.

Ekonominių (finansinių) valstybės tarnautojų veiklos stimulų svarbą taip pat išryškino D. Manolopoulou (2008b) atliktas tyrimas, paremtas stimulų klasifikacija į vidinius ir išorinius veiksnius. Mokslininkas, siekdamas ištirti, kaip individų demografinės charakteristikos ir darbinė aplinka veikia jų motyvaciją, apklausė Graikijos viešojo sektoriaus darbuotojus (2004–2007 m). Tyrimo išvados parodė, kad valstybės tarnautojų veiklos rezultatams įtakos turi daugialypio konteksto motyvatoriai, tačiau išorinių atlygių poveikis darbuotojų

prioritetams yra didesnis nei vidinių. Nustatyta, kad finansiniai stimulai daro teigiamą įtaką viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai.

Tyrimas atskleidė, kad vienas pagrindinių respondentus, ypač moteris (jos dažniausiai viešąjį sektorių įsivaizduoja kaip saugią darbo aplinką), susituokusius ir vyresnio amžiaus, motyvuojančių veiksnių yra darbo vietos saugumas. Iš išorinių (ekonominių) veiksnių vyrams reikšmingiausi buvo didesnės galios (valdžios) suteikiantys stimulai, o moterys pirmenybę buvo linkusios teikti teisingam apmokėjimui už darbą. Nesusituokę respondentai labiau nei susituokusieji tiki, kad išoriniai atlygiai geriau reprezentuoja jų profesinius pasiekimus. Taip pat pažymėtina, kad respondentai, kurių kompetencijos sritis priklauso socialinių mokslų sričiai, ekonominius stimulus (atlygius) vertino labiau nei techninis personalas (Manolopoulou, 2008b).

Didelės svarbos stimulams, susijusiems su darbo užmokesčiu, galios (valdžios) įgavimu ir galimybe pakilti pareigose, teikimas gali būti paaiškinamas tuo, kad Graikijos viešojo sektoriaus darbuotojai dažniausiai gauna nedidelius atlyginimus. Dėl šios priežasties, su atlyginimu susijusius poreikius jie nori patenkinti pirmiausia per hierarchinius pasiekimus ar finansines paskatas. Kitų išorinių motyvavimo veiksnių (pvz., darbo sąlygų, komunikacijos ir kooperacijos darbe) įtaka motyvuojant darbuotojus respondentų buvo įvertinta kaip mažiau reikšminga (Manolopoulou, 2008b).

Iš vidinių motyvavimo veiksnių grupės, respondentams svarbiausia buvo galimybė imtis atsakomybės. Poreikis (galimybė) dirbti kūrybinį darbą taip pat buvo įvertintas (ypač vyrų ir turinčių aukštesnį išsilavinimą respondentų) kaip turintis daug įtakos didinant darbuotojų darbo našumą. Tyrimo duomenys atskleidė, kad kūrybiškumo ir iniciatyvumo skatinimas yra vieni svarbiausių vidinių motyvatorių, galinčių padidinti darbuotojų veiklos produktyvumą ir efektyvumą. Kitų vidinių veiksnių, pvz., galimybių patenkinti pagarbos ir reputacijos bei socialinius poreikius, tobulinti kompetenciją ir kt., įtaką darbinei veiklai respondentai buvo linkę vertinti kaip ribotą, mažiau reikšmingą arba beveik nežymią (Manolopoulou, 2008b).

Apklausos rezultatai atskleidė, kad bendrąja prasme vyrai vidiniams savo darbo aspektams teikė daugiau svarbos nei moterys. Vyrus labiausiai motyvuoja tokie vidiniai veiksniai kaip galimybė tobulinti kompetenciją ir prisiimti atsakomybę. Taip pat nustatyta, kad, norėdami motyvuoti aukštesnį išsilavinimo lygį turinčius darbuotojus, organizacijų vadovai turėtų naudoti vidinių ir išorinių stimulų kombinaciją (Manolopoulos, 2008b). Panašias išvadas apie valstybės tarnautojų veiklos stimulus ir jų prioritetus pateikia ir A. Cristescu et. al. (2013).

Norėdamos įvertinti valstybės tarnautojų motyvaciją ir motyvavimą ekonominės krizės kontekste, A. Cristescu et al. (2013) 2012 m. apklausė Rumunijos centrinės ir vietos valdžios institucijose dirbančius valstybės tarnautojus taikydamos valstybės tarnautojų veiklos stimulų klasifikavimo į vidinius ir išorinius veiksnius metodiką. Tyrimas parodė, kad dauguma respondentų yra patenkinti savo darbu ir nieko, išskyrus darbo užmokestį (juo tiriamieji teigė esantys nepatenkinti), nenorėtų keisti. Vertindami organizacijos skatinimo sistemą, 49 proc. respondentų nurodė, kad dažniausiai jie yra motyvuojami sudarant galimybes dalyvauti mokymo kursuose, didinant darbo užmokestį atsižvelgiant į darbo valstybės tarnyboje stažą (37 proc.) bei suteikiant galimybę būti paaukštintiems pareigose (12 proc.). Valstybės tarnautojai taip pat yra skatinami ir kitomis priemonėmis, tokiomis kaip apmokėjimas už darbą pavojingomis sąlygomis, vadovybės padėkos už į darbą įdėtas pastangas ir kt. Kita vertus, apie 14 proc. respondentų nurodė, kad savo institucijose nėra skatinami.

Respondentų nuomone, darbo užmokestis, komunikacija su komanda, kurios dalimi jie yra, darbo stabilumas, statusas ir profesijos prestižas, komfortabilios darbo sąlygos, priedai ir apdovanojimai yra vieni svarbiausių juos motyvujančių išorinių veiksnių. Paaukštinimo pareigose perspektyvos ar materialinis aprūpinimas (darbo telefonas, automobilis, nešiojamasis kompiuteris) jiems yra mažiau svarbūs. Tuo tarpu kaip vienus svarbiausių vidinių motyvacinių veiksnių respondentai įvardijo galimybę būti naudingiems bendruomenei, asmeninių pasiekimų darbe ir darbo-gyvenimo (šeimoje)

pusiausvyrą, profesinį tobulėjimą, malonią darbo aplinką, laisvę imtis iniciatyvos darbe, valdžią ir atsakomybę bei darbo autonomiją (Cristescu et al., 2013).

Tyrimas taip pat atskleidė, kad daugumą (apie 70 proc.) valstybės tarnautojų motyvuoja išoriniai, o ne vidiniai veiksniai. Kitaip tariant, išorinei motyvacijai, grindžiamai darbuotojų lūkesčiais, kad organizacija reaguos (atsižvelgs) į jų pastangas, elgesį ir veiklos rezultatus, skiriama daugiau dėmesio. Taip pat nustatyta, kad jaunesni valstybės tarnautojai jaučiasi labiau motyvuojami vidinių, o ilgiau dirbantys valstybės tarnautojai, vadovai ir aukšti pareigūnai – pirmiausia išorinių veiksmų (Cristescu et al., 2013).

Respondentų nuomone, labiausiai juos motyvuotų padidėjęs kolegų įsipareigojimas (atsidavimas) savo darbui, darbo atmosfera, tiesioginio vadovo įvertinimas (pripažinimas), pasitikėjimas ir didesnės atsakomybės (įgaliojimų) suteikimas. Tuo tarpu atlyginimo didinimas, kaip pats svarbiausias motyvuojantis veiksnys, būtų tik 9 proc. apklaustų valstybės tarnautojų (Cristescu et al., 2013).

Galima teigti, kad tiek D. Manolopoulos (2008b), tiek A. Cristescu et al. (2013) tyrimai pagrindžia, kad valstybės tarnautojai daug reikšmės teikia darbo užmokesčiui. Kita vertus, valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sąsajų šių mokslininkų tyrimai neatskleidė.

Darbo užmokesčio, kaip vieno iš valstybės tarnautojų veiklos stimulų svarba ir įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai, domėjosi ir J. Taylor ir R. Taylor (2009), tačiau ją nagrinėjo naudodami kitokią tyrimo metodiką – socialinių tyrimų duomenų analizę. Aiškindamiesi, ar šalių vyriausybės moka efektyvų darbo užmokestį, mokslininkai išanalizavo 2005 m. Tarptautinės socialinio tyrimo programos duomenų rinkinį, apimantį 15 valstybių (Kanadą, JAV, Rusiją, Japoniją, Australiją, Naująją Zelandiją, Izraelį, Slovėniją, Prancūziją, Didžiąją Britaniją, Vokietiją, Daniją, Bulgariją, Ispaniją, Taivaną). Tyrimas parodė, kad daugelyje šalių viešojo sektoriaus darbuotojams mokamas adekvatus atlyginimas, kuris buvo šiek tiek didesnis nei tos valstybės darbo užmokesčio rinkos vidurkis. Kaip išimtis mokslininkai įvardijo JAV, Daniją,

Prancūziją, Bulgariją ir Rusiją, kuriose viešojo sektoriaus darbuotojams mokamas atlyginimas nesiekė šalies vidutinio darbo užmokesčio lygio.

J. Taylor ir R. Taylor (2009) nustatė, kad darbo užmokesčio reikšmė, norint paskatinti aukšta vidine motyvacija pasižyminčius viešojo sektoriaus darbuotojus, nėra labai didelė (tai patvirtino kitų tyrėjų, pvz., Perry, Hondeghem (2008), Perry, Wise (1990), pateiktas išvadas). Kitaip tariant, norint paskatinti aukšta motyvacija pasižyminčius viešojo sektoriaus darbuotojus į darbą dėti daugiau pastangų arba nukreipti jų pastangas organizacijai reikiama linkme, darbo užmokestis nėra pats svarbiausias stimulus (jam teikiama nedaug reikšmės). Pavyzdžiui, Ispanijos viešojo sektoriaus darbuotojams buvo mokamas tuo metu didžiausias darbo užmokestis tarp visų 15 tirtųjų šalių, tačiau reikšmingo teigiamo poveikio šių darbuotojų darbo pastangoms tai neturėjo: viešojo sektoriaus darbuotojų į darbą įdėtos pastangos buvo mažesnės ir nepasiekė tokio lygio, kokio buvo tikėtasi. Tuo tarpu JAV valstybės tarnautojai uždirbo mažiau nei privačiame sektoriuje dirbantys asmenys, tačiau, lyginant su kitomis tirtomis šalimis, tam, kad savo veiklos pastangas padidintų 1 proc., jie reikalavo palyginti mažesnių pokyčių darbo užmokesčio srityje.

Kaip galimus savo tyrimo apribojimus mokslininkai nurodė nedidelę imtį, duomenų rinkimo metodiką ir pan. Kita vertus, kaip dar vieną J. Taylor ir R. Taylor (2009) studijos ribotumą galima išskirti tai, kad joje daugiausia dėmesio skirta tik vieno valstybės tarnautojų veiklos stimulo tyrimui, o tai apsunkina galimybes atlikti išsamią valstybės tarnautojų veiklos motyvų stimulų analizę.

Panašią kaip J. Taylor ir R. Taylor (2009) tyrimo metodiką taikė ir J. Kim (2016), siekdamas sužinoti 6 JAV (Džordžijos, Pietų Karolinos, Floridos, Kanzaso, Kolorado ir Misūrio) valstijų žmoniškųjų išteklių valdymo vadovų nuomonę apie apmokėjimo pagal rezultatus efektyvumą ir darbuotojų veiklos vertinimo sistemos teisingumą valstybės tarnybos reformos kontekste. Mokslininkas atliko Valstybės tarnybos reformos vertinimo tyrimo (2010 m., *angl. Civil Service Reform Assessment Survey*) duomenų analizę. Tyrimo

rezultatai atskleidė, kad apmokėjimo pagal darbo rezultatus efektyvumą lemia apklaustųjų suvokimas apie veiklos vertinimo teisingumą.

Apie 31 proc. tyrimo respondentų nuomone, apmokėjimas pagal rezultatus leidžia padidinti darbuotojų veiklos produktyvumą. Pastebėta, kad su šiuo teiginiu labiau buvo linkę sutikti apklaustieji vadovai iš Floridos ir Pietų Karolinos valstijų, o respondentai iš Džordžijos, Kanzaso ir Misūrio apmokėjimo pagal darbo rezultatus sistemą buvo linkę vertinti kaip prastą priemonę darbo našumui padidinti. Su teiginiu, kad apmokėjimo pagal darbo rezultatus sistemos įgyvendinimas yra geras būdas motyvuoti valstybės tarnautojus, sutiko mažiau žmoniškųjų išteklių vadovų iš Džordžijos (21 proc.), Kanzaso (25 proc.) ir Misūrio (17 proc.) nei iš Floridos ir Pietų Karolinos (atitinkamai 46 ir 50 proc.) (Kim, 2016).

81 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad jų valstijose nustatomi aiškūs standartai ir lūkesčiai (tikslai) darbuotojų veiklai vertinti. Apie 80 proc. apklaustųjų vadovų sutiko, kad įstaigos aplinka neturėtų daryti įtakos apmokėjimo pagal darbo rezultatus sistemos taikymui, tačiau apie 46 proc. respondentų iš Floridos (didžiausias skaičius iš visų apklaustųjų vadovų iš skirtingų valstijų) kaip apmokėjimo pagal rezultatus įgyvendinimo problemą nurodė favoritizmą (Kim, 2016). Galima teigti, kad šio tyrimo rezultatai pagrindžia teorinėje disertacinio darbo dalyje nurodytus apmokėjimo pagal darbo rezultatus sistemos trūkumus ir nepaneigia abejonių dėl tokios darbo užmokesčio formos taikymo valstybės tarnyboje efektyvumo. Kita vertus, tyrime orientuojamasi tik į apmokėjimą pagal rezultatus ir veiklos vertinimą, tuo tarpu kiti valstybės tarnautojų veiklos stimulai nėra plačiau aptariami. Be to, tirta tik vadovų nuomonė, neįvertinant eilinių valstybės tarnautojų požiūrio į apmokėjimo pagal rezultatus principo taikymą ir atliekamą veiklos vertinimą. Nors studijoje analizuojama respondentų nuomonė apie skatinimo naudą (poveikį) darbuotojų darbo produktyvumui, tačiau apie ryšį tarp konkrečių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų nėra kalbama.

Kalbant apie Lietuvoje atliktus valstybės tarnautojų veiklos stimulų tyrimus, pažymėtina, kad J. Palidauskaitės Valstybės tarnybos departamento

prie VRM užsakymu 2007 m. atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas atskleidė ir kai kuriuos valstybės tarnautojų veiklos stimulų (valstybės tarnautojus motyvuojančių, jų veiklai įtaką darančių veiksnių) ypatumus. Tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai nurodė, kad labiausiai juos motyvuoja pasitenkinimas darbu, geras psichologinis klimatas, adekvatus ir teisingas veiklos įvertinimas pinigine išraiška, su darbo rezultatais susietas atlyginimas, aiškiai formuluojamos užduotys, objektyviai ir skaidriai atliekamas veiklos vertinimas, darbo turinys, o labiausiai demotyvuoja – neadekvatus darbo užmokestis, prastas vadovavimas ir didelis biurokratizmas (Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita, 2008; Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008; Palidauskaitė, 2008a). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nors šiame tyrime analizuoti ir valstybės tarnautojų veiklos motyvai, tačiau sąsajos tarp motyvų ir valstybės tarnautojų veiklos stimulų nėra plačiau aptariamoms.

Paminėtina, kad panašias išvadas apie valstybės tarnautojus demotyvuojančius veiksnius pateikia ir L. Marcinkevičiūtė (2005). Autorės atlikta Kaišiadorių, Trakų ir Elektrėnų savivaldybių darbuotojų apklausa parodė, kad savivaldybių darbuotojams kompensuojamos (padengiamos) mokymosi, mobiliojo telefono, naudojimosi tarnybiniu automobiliu išlaidos, suteikiamos socialinės garantijos (pvz., atostogos, socialinis ir sveikatos draudimas), tačiau jie beveik neturi arba turi labai mažai karjeros galimybių. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad savivaldybių darbuotojus labiausiai demotyvuoja gerai techniškai parengtos dokumentacijos trūkumas, nekvalifikuotas vadovavimas, nepastovi vadovų nuomonė ir vadovų charakterio savybės bei neaiškūs ir netikslūs nurodymai. Vis dėlto, nelabai aiškus tyrime analizuojamų stimulų pasirinkimo koncepcinis ir metodologinis pagrindas. Taip pat paminėtina, kad šis tyrimas yra žvalgomojo pobūdžio ir nedidelės apimties.

Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009) atlikta Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų apklausa apie savivaldybės personalo valdymą (ją irgi galima traktuoti kaip nedidelės apimties atvejo analizę), išryškino kritišką, netgi gana nepalankų, respondentų požiūrį į personalo motyvavimo sistemą.

Pasak apklaustųjų darbuotojų, institucijoje personalo skatinimo sistema neišplėtotą, per retai taikomos ne tik finansinės, bet moralinės (vadovų pagyrimai, padėkos ir pan.) motyvavimo priemonės, per mažai dėmesio skiriama darbuotojų karjeros planavimui, valstybės tarnautojų veiklos vertinimas atliekamas formaliai ir subjektyviai, darbo užmokesčio sistemai trūksta teisingumo, praktiškai neužtikrinamas laipsniškas atlyginimo augimas ir pan. Respondentų nuomone, daugiausia įtakos tokiai situacijai turi teisinis darbo valstybės tarnyboje reglamentavimas, vadovų vadybinių ir vadovavimo kompetencijų stoka, darbuotojų darbo užmokesčio dydžio ir jo kilimo priklausomybė nuo institucijai skiriamo finansavimo, o ne nuo darbuotojo darbo rezultatų.

M. Kaselio ir S. Pivoro (2012) 2011 m. atliktas Lietuvos valstybės tarnautojų požiūrio į veiklos vertinimą pagal rezultatus tyrimas išryškino respondentų abejones dėl tokio veiklos vertinimo pobūdžio naudingumo. Daugiau nei pusė apklaustųjų nurodė, kad veiklos vertinimas pagal rezultatus valstybės tarnautojų motyvacijos greičiausiai nepadidins ir tarnybinės veiklos kokybės nepagerins. Skeptiškos pozicijos respondentai laikėsi ir dėl tarnybinės veiklos vertinimo pagal rezultatus susiejimo su apmokėjimu už darbą pagal rezultatus. Nors apklausos dalyviai nurodė, kad tai galėtų padidinti valstybės tarnautojų veiklos efektyvumą ir motyvaciją, tačiau kartu laikėsi nuomonės, kad vertinant valstybės tarnautojų veiklą ir atlyginimą nustatant pagal rezultatus atsirastų terpė šališkumui ir subjektyvumui, būtų neišvengta manipuliacijų, dirbtinumo, vertinimo tikslų, rodiklių ir kriterijų neapibrėžtumo ir formalumo. Kita vertus, tyrime orientuojamasi tik į valstybės tarnautojų veiklos vertinimo efektyvumo analizę, veiklos vertinimo pagal rezultatus privalumus, trūkumus ir poveikį, sąsajas su darbo užmokesčiu, tuo tarpu kiti valstybės tarnautojų veiklos stimulai nėra analizuojami, kaip ir netiriamos jų sąsajos su valstybės tarnautojų veiklos motyvais.

Kitų tyrėjų darbai į valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemą leidžia pažvelgti vadovų požiūriu. Pavyzdžiui, D. Diskienė ir A. Marčinskas (2007; cit. iš Diskienė, 2008), siekdami įvertinti Lietuvos viešojo sektoriaus vadovų

motyvacinę kompetenciją, atliko Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų vadovų apklausą. Autoriai nustatė, kad vadovų taikomos skatinimo priemonės nevisiškai atitinka darbuotojų veiklos motyvus, kurie tiriami per poreikių prizmę. Dauguma vadovų mano, kad jų pavaldiniams svarbu patenkinti ir aukštesnio, ir žemesnio lygio poreikius, kita vertus, anot respondentų, tobulėjimo ir saugumo poreikiai pavaldiniams yra svarbesni nei egzistenciniai ar saviraiškos.

Apklausoje dalyvavę vadovai nurodė, kad savo darbuotojus dažniausiai motyvuoja sudarydami savęs ugdymo ir kvalifikacijos tobulinimo planus, tobulindami tikslų (užduočių) nustatymo procedūras, piniginėmis priemonėmis, įtraukdami darbuotojus į organizacijos valdymą, perprojektuodami atliekamus darbus ir kt. Kita vertus, nors ir suvokdami piniginio atlyginimo svarbą, tačiau manydami, kad darbuotojams egzistenciniai poreikiai yra mažiau svarbūs nei tobulėjimo, saugumo ar bendravimo, piniginiam skatinimui vadovai skiria nepakankamai dėmesio. Kitaip tariant, nors vadovai ir žino darbuotojų motyvų prioritetus, tačiau jų taikomi stimulai ne visuomet atitinka pavaldinių poreikius, t. y. atsiranda „motyvacinių svertų asimetrija“ (Diskienė, 2008, p. 39). Tai liudija, kad tyrimo metu, nors ir netiesiogiai, bet šiek tiek buvo paliestos ir valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajos, tačiau jos išsamiai neanalizuotos, valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai netirti sisteminiu požiūriu.

Valstybės tarnybos departamentas prie VRM, siekdamas sužinoti valstybės tarnautojų motyvavimo situaciją ekonominės krizės laikotarpiu, 2009 m. taip pat atliko vadovaujančias pareigas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose užimančių asmenų apklausą. Tyrimas parodė, kad dauguma vadovų ekonominio sunkmečio laikotarpiu valstybės tarnautojus dažniausiai motyvavo panašiai kaip ir iki sunkmečio, t. y. skatino žodžiu, kūrė ir palaikė tinkamą darbinę atmosferą. Kita vertus, iki ekonominio nuosmukio apie 65 proc. vadovų savo pavaldinius teigė skatinę finansinėmis priemonėmis ir sudarę sąlygas mokytis bei tobulinti kvalifikaciją, tačiau, prasidėjus sunkmečiui, jie ėmė daugiau dėmesio skirti kiekvieno darbuotojo indėliui į

darbą pripažinimui ir paviešinimui (59 proc.). Galima teigti, kad tiek iki ekonominio nuosmukio, tiek jo metu vadovai buvo linkę valstybės tarnautojus skatinti nefinansinėmis priemonėmis, nors, jų nuomone, sunkmečio laikotarpiu pavaldinius labiausiai motyvuotų galimybė išsaugoti darbo vietą, darbo užmokestis bei socialinės garantijos (Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu tyrimo rezultatai, 2009).

Apklausoje dalyvavę vadovai nurodė, kad juos pačius paprastai motyvuoja finansinės paskatos, kolektyvo pagarba ir parama, darbinės veiklos tęstinumo užtikrinimo galimybės keičiantis valdžiai, aiškių ir realių veiklos rezultatų nustatymas, galimybė tobulinti profesinę kvalifikaciją. Respondentų teigimu, panašūs stimulai juos motyvuotų ir sunkmečiu, tačiau prioritetinga seka būtų šiek tiek kitokia. Sunkmečio metu jiems svarbiausia būtų galimybės užtikrinti darbinės veiklos tęstinumą suteikimas, aiškūs ir realūs veiklos tikslai, kolektyvo parama ir galiausiai – finansinis skatinimas (Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu tyrimo rezultatai, 2009). Akcentuotina, kad šis tyrimas išryškino valstybės tarnautojų veiklos tęstinumo ir nepriklausomumo nuo politinės valdžios kaitos būtinybę, t. y. keičiantis valdžioms užtikrinti vadovaujančias pareigas užimančių valstybės tarnautojų veiklos stabilumą ir tęstinumą. Kita vertus, galimybę atlikti išsamią tyrimo duomenų analizę apriboja tai, kad viešai šio tyrimo metodika, klausimyno sandara nėra pateikiama, nedetalizuojama; nepaaiškinamas stimulų tipologijos pasirinkimas.

Paminėtina, kad tiek D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007; cit. iš Diskienė, 2008), tiek Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu (2009) tyrimų metu buvo apklausti tik vadovai, neįvertinant pačių pavaldinių nuomonės apie vadovų taikomų stimulų efektyvumą. Tyrimų rezultatai taip pat liudija apie tam tikrą asimetriją tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų: net ir žinodami, ko labiausiai reikia jų pavaldiniams ar ko šie norėtų, vadovai taiko tokius stimulus, kurie nebūtinai atliepia jų pavaldinių veiklos motyvus. Tuo tarpu A. Diržytė et al. (2010) gilinasi į tai, kokie stimulai labiausiai motyvuoja viešajame ir privačiame sektoriuose dirbančius vadovus.

Siekdami išsiaiškinti viešojo ir privataus sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumus, mokslininkai apklausė įvairaus rango vadovus, dirbančius viešajame ir privačiame sektoriuje Vilniuje bei Druskininkuose. Apklausą vykdė taikant tris klausimynus – darbo vertybių, darbo charakteristikų inventoriaus ir motyvacijos lygio nustatymo. Tyrimas parodė, kad abiejuose sektoriuose dirbančius vadovus labiausiai motyvuoja galimybė save realizuoti, dirbti savarankiškai, daryti įtaką organizacijoje, darbo santykiai (pvz., profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybės, harmoningi santykiai kolektyve ir kt.) bei piniginis atlygis (įskaitant įvairias išmokas ir pan.). Taip pat nustatyta, kad geros darbo sąlygos (pvz., subalansuotas darbo krūvis, darbo stabilumas, pastovumas) labiau motyvuoja viešojo, o ne privataus sektoriaus vadovus (Diržytė et al., 2010). Kadangi tyrimas yra paremtas viešajame ir privačiame sektoriuose dirbančių vadovų nuomonės apie motyvuojančius veiksnius palyginimu, todėl darytina prielaida, kad jame nevisiškai atspindėta valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojų veiklos stimulų specifika.

Žemiau esančioje lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad dauguma mokslininkų savo darbuose daugiausia dėmesio skiria piniginių ir moralinių valstybės tarnautojų veiklos stimulų analizei. Tokia situacija pagrindžia tam tikrą tyrėjų požiūrį į valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemą atotrūkį ir disbalansą. Pavyzdžiui, empirinėse studijose dažniausiai tiriami racionalūs, norminiai ir emociniai motyvai bei piniginiai ir moraliniai stimulai. Nors kai kuriose studijose pasitaiko pavienių užuominų į valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajas, tačiau jos yra epizodinės, plačiau netiriamos, neanalizuojamos ir gali būti traktuojamos kaip tam tikras papildomas, išvestinis (antraeilis) mokslininkų įžvalgų (apie gautus tyrimo rezultatus) aspektas.

10 lentelė

Empirinėse studijose tirti valstybės tarnautojų veiklos stimulai¹⁵

Stimulai	Racionalūs	Norminiai	Emociniai	Piniginiai	Moraliniai
Autorius (šaltinis)					
Ch. Demmke et al. (2008)				+	+
D. Manolopoulos (2008b)				+	+
J. Taylor ir R. Taylor (2009)				+	
A. Cristescu et. al. (2013)		+		+	+
J. Kim (2016)				+	+
Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita (2008)				+	+
L. Marcinkevičiūtė (2005)				+	+
D. Diskienė, A. Marčinskas (2007; cit. iš Diskienė, 2008)				+	+
Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu tyrimo rezultatai (2009)				+	+
Ž. Židonis ir N. Jaskūnaitė (2009)				+	+
A. Diržytė et al. (2010)				+	+
M. Kaselis, S. Pivoras (2012)				+	+

Šaltinis. sudaryta darbo autorės.

Tam, kad būtų patenkinti racionalūs, norminiai ir emociniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai, viešojo sektoriaus institucijos turėtų taikyti į šių motyvų patenkinimą orientuotas skatinimo priemones, tačiau atlikta valstybės tarnautojų veiklos stimulų analizė šią prielaidą pagrindžia tik iš dalies. Tai suponuoja, kad moksliniame diskurse trūksta sisteminio ir kompleksinio požiūrio į valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus, dažniausiai tyrinėjamos atskiros šios sistemos dalys ir per retai gilinamasi į tai, ar organizacijos taikomos skatinimo priemonės atliepia jos darbuotojų motyvus.

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės tarnautojams motyvuoti taikomi įvairūs stimulai ir jų kombinacijos, apimančios darbo užmokestį, darbo sąlygas, darbo turinį, autonomijos, atsakomybės suteikimą, galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, rodyti iniciatyvą sudarymą ir kt. Kalbant apie taikomų stimulų reikšmingumą akcentuotina tai, kad valstybės tarnautojams svarbūs ir materialiniai, ir nematerialiai skatinimo aspektai, tačiau jų vertinimas skiriasi nuo tyrimo konteksto ir šalies. Be to, organizacijų

¹⁵ Kadangi tiriant valstybės tarnautojų veiklos stimulus skirtingi mokslininkai taikė skirtingas tyrimo metodikas ir klausimynus, todėl, apibendrinant empirinėse studijose tirtus valstybės tarnautojų veiklos stimulus, laikomasi nuostatos, kad konkrečiai stimulų grupei (pvz., piniginių) priklausantys stimulai buvo tirti, jei tyrimo metu (pvz., klausimyne ar tyrimo duomenų rinkinyje) buvo pateiktas nors vienas su tam tikra stimulų grupe susijęs (jai priklausantis) teiginys ar klausimas.

naudojami stimulai ne visuomet atitinka valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Kitame darbo skyriuje pristatomas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis.

2.3. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis

Išanalizavus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos teorinius ir praktinius-empirinius aspektus akcentuotina, kad:

- Tiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvus, mokslinėse studijose dažniausiai remiamasi J. L. Perry ir L. Wise (1990) pateikta valstybės tarnautojų veiklos motyvų tipologija, pagal kurią motyvai skirstomi į racionalius, norminius ir emocinius, bei J. L. Perry (1996) išskirtomis valstybės tarnautojų motyvacijos dimensijomis, apimančiomis asmenų norą dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose, įsipareigojimą viešajam interesui, užuojautą ir pasiaukojimą.

Tyrėjų darbai pagrindžia, kad žmonės dirbti valstybės tarnyboje skatina ne tik altruistiniai, t. y. noras tarnauti visuomenei, padėti kitiems, juos užjausti, pasiaukoti, dirbti visuomenei naudingą ir prasmingą darbą, bet ir asmeniniai (savanaudiški) motyvai, susiję su darbo saugumu, darbo turiniu, noru gauti darbo užmokestį, būti pripažintiems, įvertintiems, daryti karjerą, išreikšti save ir pan., tačiau jų prioritetai skiriasi.

- Analizuojant valstybės tarnautojų veiklos motyvus taip pat pabrėžiama, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir jų prioritetams įtakos turi asmeninės charakteristikos, t. y. lytis, amžius, išsilavinimas, šeiminiis statusas, vaikų turėjimas arba neturėjimas, patirtis, religingumas, profesinė identifikacija, užimamų pareigų hierarchinis lygis, darbo organizacijoje stažas ir kt., ir išoriniai veiksniai, susiję su organizacine aplinka, biurokratijos struktūra, šalies kultūra, politinė, ekonominė, socialinė situacija, bendravimu su tėvais ir šeimos modeliu ir kt.

- Mokslininkų darbai atskleidžia, kad valstybės tarnautojams motyvuoti taikomi ir piniginiai, ir nepiniginiai stimulai, tačiau jie ne visuomet atliepia valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Kitaip tariant, organizacijos siūlomas atlygis ne visuomet atitinka tai, ko nori joje dirbantys žmonės. Be to, tiriant valstybės tarnautojų veiklos stimulus neretai apsiribojama tik atskirų stimulų sistemos elementų, pavienių stimulų analize. Taip pat tiek teorinėse, tiek empirinėse studijose dažniausiai remiamasi tradicinėmis stimulų klasifikacijomis, neišskiriant politinių, emocinių ar norminių stimulų.

Kaip ir veiklos motyvų atveju, valstybės tarnautojų stimulams skiriama reikšmė ir prioritetai skiriasi. Savo studijose tyrėjai pagrindžia, kad valstybės tarnautojų požiūriui į skatinimo sistemą ir stimulų reikšmingumo vertinimui įtakos turi asmeninės charakteristikos, santykiai su kolegomis ir vadovu, organizacinė aplinka, o pačiai skatinimo sistemai – valstybės tarnybos modelis, ekonominiai, politiniai, socialiniai, teisiniai veiksniai, organizacijos kultūra, vadovavimas ir kt.

- Daugelis tyrėjų savo studijose remiasi motyvų ir stimulų skirstymo į vidinius ir išorinius klasifikacija. Tiek motyvai, tiek stimulai taip pat neretai įvardijami kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai, tačiau, šio disertacinio darbo autorės nuomone, toks skirstymas yra gana painus ir nevisiškai tikslus. Ir vidiniai (galimybių mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, atlikti įvairaus sudėtingumo ir pobūdžio užduotis sudarymas, darbo praturtinimas, didesnės atsakomybės ir savarankiškumo priimant sprendimus suteikimas ir kt.), ir išoriniai veiksniai (darbo užmokesčio mokėjimas, komfortabilių darbo sąlygų sudarymas, darbo saugumo užtikrinimas ir kt.) priklauso nuo organizacijos ir yra traktuojami kaip organizacijos atlygis darbuotojams už jų atliktą darbą. Tuo tarpu kalbant apie motyvus akcentuotina, kad jie jau savo esme yra vidiniai, susiję su žmogaus vidumi, sąmone ir pasąmone, todėl, nepriklausomai nuo to, dėl kokių motyvų – ar noro padėti žmonėms, ar noro uždirbti daug pinigų – asmuo nori dirbti ar dirba valstybės tarnyboje, visi jie yra vidiniai.

- Siekiant užtikrinti valstybės tarnautojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, svarbu garantuoti, kad taikomi stimulai atitiktų valstybės tarnautojų

veiklos motyvus. Kitaip tariant, būtina užtikrinti darną tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų. Tai vienas iš svarbiausių kriterijų, siekiant užtikrinti didesnę valstybės tarnautojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu neatitiktis tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu sumažintų. Atsižvelgiant į tai, keliama hipotezė H1:

H1 – valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su valstybės tarnautojų veiklos motyvais:

H1a – politiniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su politiniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;

H1b – norminiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su norminiais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;

H1c – emociniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su emociniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;

H1d – piniginiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su piniginiais valstybės tarnautojų veiklos motyvais.

H1e – moraliniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su moraliniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais.

- Jaučiantys pasitenkinimą darbu valstybės tarnautojai yra labiau motyvuoti, dirba produktyviau, efektyviau, kokybiškiau, pasižymi didesne atsakomybe ir lojalumu organizacijai. Priešingu atveju, jei valstybės tarnautojai nėra patenkinti savo darbu, tuomet jie nejaučia poreikio labiau stengtis dirbti, gali mažėti jų atsakomybė už savo veiklą, lojalumas savo organizacijai ir atsirasti noras išeiti iš darbo. Vadinasi, valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu įtakos gali turėti tiek veiklos motyvai, tiek stimulai.

Jei asmuo dirbdamas galės realizuoti savo motyvus, pateisins savo lūkesčius, jausis emociškai pakiliai, mėgausis savo vykdoma veikla, galės „atsiskleisti“, tuomet jis jaus pasitenkinimą darbu ir atskirais jo elementais; priešingu atveju, žmogus gali norėti išeiti iš darbo. Tai leidžia formuluoti hipotezę *H2 – valstybės tarnautojų veiklos motyvai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.*

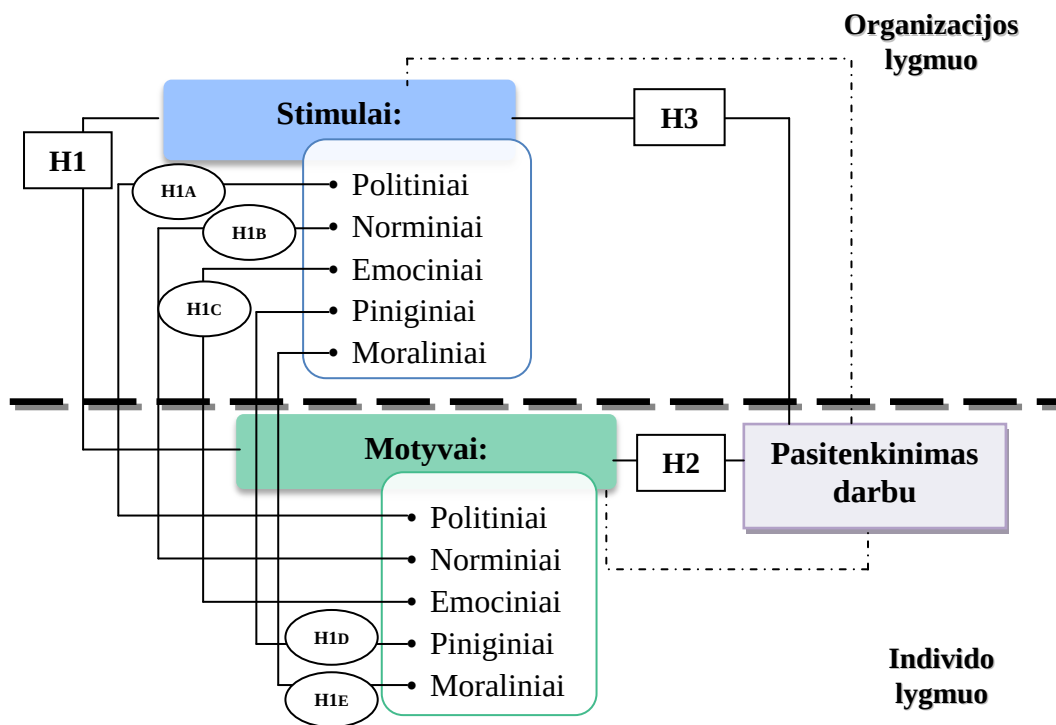
Kaip minėta, ne tik valstybės tarnautojų veiklos motyvai, bet ir organizacijoje taikomi stimulai gali lemti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu arba norą iš jo išeiti. Jei asmuo iš organizacijos gaus tai, ko tikisi, ir gaunamas atlygis jį tenkins bei kuo labiau organizacija prisidės prie jo tikslų ir lūkesčių realizavimo, tuo labiau valstybės tarnautojas bus patenkintas savo darbu ir nenorės iš jo išeiti. Jei šios sąlygos nebus įvykdytos, tuomet didelės valstybės tarnautojo nusivylimas ir mažės pasitenkinimas darbu. Todėl formuluojama hipotezė *H3 – valstybės tarnautojų veiklos stimulai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.*

Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas, 13 paveiksle pateikiamas apibendrintas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis.

Modelyje išskirti penki valstybės tarnautojų veiklos motyvų tipai:

- Norminiai ir emociniai, kurie atitinka J. L. Perry ir L. Wise (1990) pateiktą valstybės tarnautojų veiklos motyvų tipologiją.
- Politiniai, piniginiai ir moraliniai. Šie motyvų tipai išskirti įvertinus tai, kad J. L. Perry ir L. Wise (1990) identifikuoti racionalūs motyvai apima ir valstybės tarnautojų siekį maksimizuoti savo asmeninę naudą (patenkinti asmeninius interesus) ir norą dalyvauti formuojant bei įgyvendinant viešąją politiką, todėl, siekiant nustatyti, kokie konkrečiai motyvai lemia valstybės tarnautojų norą dirbti valstybės tarnyboje, šiuos du racionalių motyvų elementus nuspręsta atskirti. Piniginiai motyvai yra siejami su valstybės tarnautojų noru patenkinti savo finansinius poreikius, o moraliniai – su

valstybės tarnautojų noru patenkinti savo profesinio ir asmeninio tobulėjimo, saviraiškos, valdžios poreikius.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

13 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis

Vadovaujantis nuostata, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi atliepti valstybės tarnautojų veiklos motyvus, stimulai pateiktame modelyje taip pat skirstomi į politinius, norminius, emocinius, piniginius ir moralinius: politiniai stimulai turi patenkinti politinius, norminiai – norminius, emociniai – emocinius, piniginiai – piniginius, moraliniai – moralinius motyvus. Nors pačia bendriausia prasme politiniai, emociniai ir norminiai stimulai gali būti priskirti moralinių stimulų grupei, nes yra nukreipti į valstybės tarnautojų aukštesnio lygio poreikių patenkinimą, tačiau, siekiant išryškinti jų specifinį pobūdį ir orientaciją bei įvertinant tai, kad šie stimulai yra netipiniai ir gali pareikalausti daugiau organizacijos pastangų norint juos taikyti motyvuojant valstybės tarnautojus, tikslinga ir aktualu šiuos stimulus skaidyti į atskiras kategorijas.

Modelyje pavaizduotos hipotezės atspindi ryšius tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos elementų. Punktyrinės linijos modelyje

žymi grįžtamąją ryšį tarp valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu, jų veiklos motyvų ir stimulų. Pasitenkinimas (arba nepasitenkinimas) darbu ilginiui gali turėti didesnę ar mažesnę, teigiamą ar neigiamą poveikį valstybės tarnautojų veiklos motyvų pokyčiams. Pavyzdžiui, jei individui svarbiausi yra piniginiai motyvai, o organizacija taikomais stimulais geba juos patenkinti, tuomet asmens pasitenkinimas darbo užmokesčiu gali padidėti ir pasikeisti motyvų prioritetai – piniginių motyvų reikšmė gali sumažėti, į pirmą vietą išstumdama kitus, pvz., emocinius, motyvus. Analogiška situacija gali būti ir valstybės tarnautojų veiklos stimulų bei pasitenkinimo darbu atveju. Pavyzdžiui, siekdama padidinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ar atskirais jo elementais, organizacijos vadovybė gali koreguoti skatinimo sistemą, nukreipdama priemones į nepasitenkinimą darbu sukeliančių veiksnių eliminavimą.

Kadangi žmogaus motyvai nuolat kinta, taip pat gali keistis ir organizacijos galimybės taikyti vienokius ar kitokius stimulus, todėl, siekiant nustatyti ir įvertinti stimulų atitiktį valstybės tarnautojų motyvams, reikėtų periodiškai (pvz., kartą per pusmetį ar metus) vertinti valstybės tarnautojų veiklos rezultatus, pvz., tarnybinės veiklos vertinimo metu. Atsižvelgiant į tai, turėtų būti peržiūrima ir tobulinama esama valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistema, orientuojantis tiek į jų motyvų, tiek į viešojo administravimo organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Apibendrinant pateiktą valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelį galima teigti, kad asmuo, dirbdamas valstybės tarnyboje, siekia realizuoti savo motyvus, o organizacija, skatindama savo darbuotojus, tikisi sklandžiai, veiksmingai, produktyviai ir kokybiškai įgyvendinti savo veiklos tikslus. Tačiau efektyvių rezultatų galima tikėtis tik tada, kai abi pusės gauna tai, ko nori. Viso to pasiekti galima tuomet, kai organizacijos taikomi stimulai atliepia valstybės tarnautojų veiklos motyvus: sudarant galimybę darbuotojui patenkinti savo poreikius ir motyvus, didinamas jų pasitenkinimas darbu, formuojamas lojalumas ir organizacijai naudinga (reikalinga) darbuotojų elgsena, o tai, savo ruožtu, daro įtaką tiek kiekvieno

valstybės tarnautojo, tiek visos organizacijos veiklai ir jos rezultatams. Priklausomai nuo gautų rezultatų, gali keistis valstybės tarnautojų veiklos motyvai, jų prioritetai, būti peržiūrėta ir patobulinta valstybės tarnautojų skatinimo sistema ir taikomi stimulai.

Remiantis pateiktu modeliu, parengta Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimo metodika ir atlikta Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų apklausa. Apie tai kalbama kitoje šio disertacinio darbo dalyje.

3. LIETUVOS VIETOS SAVIVALDOS INSTITUCIJOSE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ VEIKLOS MOTYVŲ IR STIMULŲ TYRIMAS

Šioje disertacinio darbo dalyje pristatoma Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo metodika ir aptariami tyrimo rezultatai. Analizuojami valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai, jų tarpusavio ryšys, skatinimo sistema, pasitenkinimas darbu, įvertinami valstybės tarnautojų veiklos motyvus, stimulus ir pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo metodika mokslinėje literatūroje apibūdinama įvairiai. Pvz., V. Pruskus (2004) ją apibrėžia kaip mokslą apie „mokslinio tyrinėjimo metodą, tyrinėjime naudojamų metodų visumą“ (p. 135). K. Kardelis (2016) metodologiją siūlo traktuoti kaip mokslinio pažinimo procesą, jo principus ir metodus aiškinančią teoriją. Panašiai metodologiją apibūdina B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008), ją siedami su „tikrovės pažinimo teorija“ (p. 56) bei mokslinio tyrimo metodus aiškinančiu mokslu. Vadinasi, metodiką (metodologiją) galime suprasti kaip tam tikrą mokslinio pažinimo teoriją, besiremiančią įvairiais mokslinio tyrimo metodais.

Tyrimo problema susijusi su Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistema ir yra formuluojama tokiais klausimais: kokie motyvai ir stimulai veikia Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbančius valstybės tarnautojus? Kokiais stimulais galima tikslingai ir kryptingai skatinti jų veiklos motyvus, siekiant padidinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatyvumą? Atsižvelgiant į tai, iškeltas **tyrimo tikslas** – remiantis valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modeliu, ištirti valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus Lietuvos vietos savivaldos institucijose.

Tyrimo uždaviniai:

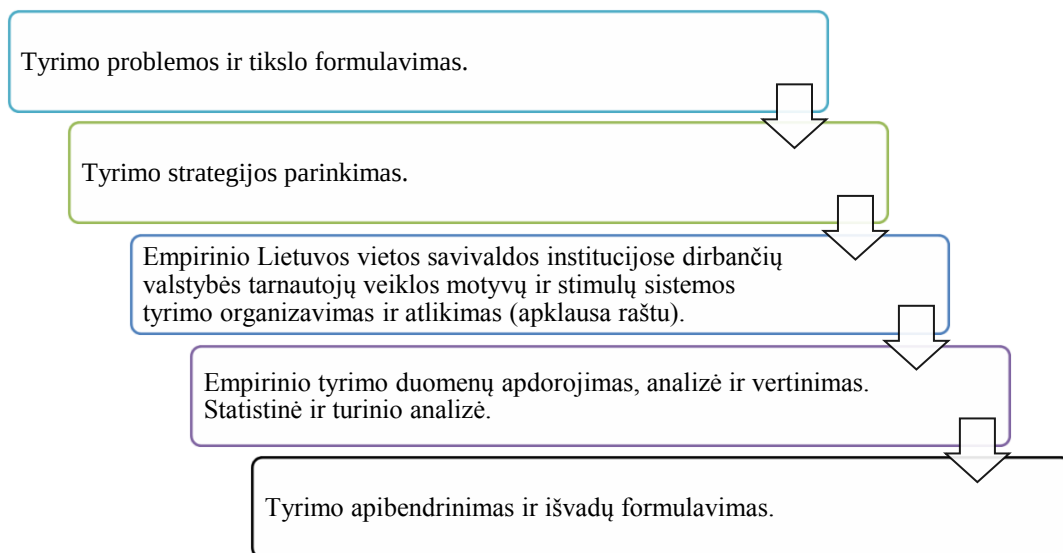
1. Identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir juos lemiančius veiksnius.
2. Identifikuoti valstybės tarnautojų veiklos stimulus ir juos lemiančius veiksnius.
3. Nustatyti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio ryšį.
4. Įvertinti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų poveikį valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.
5. Įvertinti valstybės tarnautojų skatinimo sistemą.

Tyrimo hipotezės:

- H1 – valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su valstybės tarnautojų veiklos motyvais:
 - H1a – politiniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su politiniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;
 - H1b – norminiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su norminiais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;
 - H1c – emociniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su emociniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;
 - H1d – piniginiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su piniginiais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;
 - H1e – moraliniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su moraliniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais;
- H2 – valstybės tarnautojų veiklos motyvai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.

- H3 – valstybės tarnautojų veiklos stimulai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimų praktiką bei siekiant kaip įmanoma išsamiau ir objektyviau išanalizuoti iškeltą problemą, gauti kuo kokybiškesnius ir tikslesnius rezultatus, tyrimas atliktas taikant kiekybinio tyrimo metodus. Kiekybinis tyrimas (kiekybinė metodologija) grindžiamas pozityvistine prieiga, objektyviu požiūriu į tiriamus reiškinius, nesikišimu į tiriamą tikrovę, siekiant patvirtinti (ar paneigti) esamus (ar tariamus) faktus. Jis paprastai yra griežtai struktūruotas, o gauti duomenys analizuojami taikant matematinės statistikos metodus (Pruskus, 2004; Kardelis, 2016). Tyrimo logika pateikta 14 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

14 pav. Empirinio tyrimo logika

Kiekybinis tyrimas, siekiant nustatyti ir įvertinti, kokie motyvai lemia valstybės tarnautojų norą dirbti valstybės tarnyboje vietos savivaldos institucijose bei kokiais stimulais jie yra skatinami jose dirbti, atliktas naudojant *apklausos raštu* (duomenų rinkimo), *matematinės statistikos ir turinio analizės metodus* (duomenų analizės). Apklausos raštu metodo pasirinkimą lėmė ne tik tai, jog jis yra vienas tiksliausių ir populiariausių socialiniuose moksluose taikomų metodų (ypač tiriant individų (taip pat ir

valstybės tarnautojų) motyvaciją, motyvus, interesus, poreikius, motyvavimą ir pan.), bet ir jo pigumas (reikalauja sąlygiškai nedidelių finansinių bei materialinių sąnaudų), galimybė greitai ir vienu metu apklausti daug respondentų bei surinkti reikalingų duomenų.

Apklaustos raštu instrumentas – *klausimynas (anketa)* (žr. 1 priedą) sudarytas remiantis pirmojoje ir antrojoje disertacinio darbo dalyje pateikta mokslinės literatūros ir praktinių-empirinių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tyrimų analize, atsižvelgiant į pasiūlytą valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelį. Taip pat naudotasi Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo anketa (2008), J. Palidaskaitės ir A. Vaisvalavičiūtės (2011), Viešosios politikos ir vadybos instituto (2010) atliktų apklausų metodikomis ir klausimynais bei vadovautasi K. Kardelio (2007), V. Pruskaus (2004) ir V. Dikčiaus (2011) pateiktomis anketų sudarymo rekomendacijomis. Pavyzdžiui, klausimyne pateikti klausimai ir teiginiai apie valstybės tarnautojų:

- veiklos motyvus sudaryti remiantis, pvz., Perry (1996, p. 10–11, „aš nesavanaudiškai padedu savo bendruomenei“, „prasminga valstybės tarnyba man yra labai svarbi“, „aš norėčiau matyti, kad viešieji pareigūnai darytų tai, kas geriausia visai visuomenei, net jei tai pakenktų mano interesams“, „aš viešąją tarnybą laikau savo pilietine pareiga“, „man sudėtinga tvardyti savo jausmus, kai matau nelaimės ištiktus žmones“, „tarnavimas piliečiams man leidžia jaustis gerai, net jei niekas man už tai nemoka“, „aš esu pasirengęs patirti didžiulių nuostolių varдан visuomenės gerovės“ ir kt.; atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę), S. Kim et al. (2013, pvz., „prisidedama (-as) prie viešųjų programų ir politikos įgyvendinimo jaučiu, kad galiu realizuoti save“, „tarnavimas piliečiams leistų man gerai jaustis net tuomet, kada niekas už tai nemokėtų“, „svarbu prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas“, „atjaučiu asmenis, susiduriančius su sunkumais“, „tikiu, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo“, „domiuosi, kaip galėčiau prisidėti prie valstybės tarnybos tobulinimo“, „mieliau matyčiau viešojo sektoriaus darbuotojus darančius tai,

kas geriausia bendruomenei, net jei tai pažeistų mano interesus“, „esu pasirengęs patirti asmeninius nuostolius, jei tik galėsiu padėti visuomenei“, „manau, svarbu atlikti savo kaip piliečio pareigas“, „esu pasirengęs aukotis visuomenės labui“ ir kt.; atsakymai vertinami Likerto skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“, cit. iš Palidauskaitės, Vaisvalavičiūtės, 2011, p. 129–132), J. Palidauskaite ir I. Segalovičiene (2008, p. 78, pvz., faktoriai, svarbūs dirbant valstybės tarnyboje (1 – visai nesvarbu, 10 – labai svarbu): „troškimas tobulėti“, „įdomus darbas“, „geri santykiai su vadovais ir kolegomis“, „pasitenkinimas atliekamu darbu“, „atlyginimas už darbą“, „atliekamo darbo svarba“, „periodiškai augantis darbo užmokestis“, „socialinės garantijos“, „darbo sąlygos“, „darbo vietos saugumas“, „atostogų trukmė“, „karjeros galimybės“, „statusas visuomenėje“ ir kt.) bei kitais disertacinio darbo pirmoje ir antroje dalyse analizuotais moksliniais šaltiniais, kuriuose gvildenami valstybės tarnautojų veiklos motyvų klausimai;

- veiklos stimulų sistemą sudaryti remiantis, pvz., A. Turkyilmaz et al. (2011, p. 684, „dalyvavimas priimant sprendimus“, „dalyvavimas susitikimuose“, „veiklos įvertinimas“, „pripažinimas“, „fizinės darbo sąlygos“, „darbuotojų įgalinimas – iniciatyva“, „efektyvus komandinis darbas“, „konfliktų sprendimas“, „mokymosi svarba“, „asmeninio tobulėjimo svarba“ ir kt.; atsakymai vertinami 5 balų skalėje nuo 1 – labai neigiamas požiūris iki 5 – labai teigiamas požiūris), D. Manolopoulos (2008a, p. 67–68, pvz., „jūsų darbe reikalingi įvairūs specializuoti įgūdžiai ir jūs gaunate nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie sėkmingą jų pritaikymą“, „mano darbas yra kūrybiškas ir leidžia sukurti kažką prasmingo“, „organizacija suteikia darbuotojams laisvę spręsti, kaip atlikti savo darbą, ir skatina juos imtis iniciatyvos“, „veiklos vertinimas yra grindžiamas aiškiais veiklos kriterijais“, „veiklos vertinimai yra teisingi ir konstruktyvūs“, „geras įvertinimas turi teigiamos įtakos darbuotojų kilimui pareigose ir / ar darbo užmokesčio augimui“ ir kt.; 2008b, p. 1761, pvz., „darbo užmokestį lemia darbuotojų darbo apimtis, jo ankstesnė darbo patirtis, pareigos, išsilavinimas, šalies ekonominė situacija ir santykinis darbo užmokestis privačiame sektoriuje“, „papildomų (tiesioginių ir (arba)

netiesioginių) finansinių atlygių, tokių kaip premijos ir papildomos išmokos, kurios glaudžiai susijusios su darbuotojų veikla, teikimas“, „darbo aplinka pasižymi pasitikėjimo ir tarpusavio supratimo santykiais ir priklauso nuo atvirų ir sąžiningų ryšių tarp skirtingo hierarchinio lygio darbuotojų“, „darbas patenkina individų pasitikėjimo savimi, statuso, savarankiškumo ir kompetencijos galimybių siekius“, „organizacija skatina darbuotojų dalyvavimą seminaruose, pasitarimuose ir konferencijose“ ir kt.; atsakymai vertinami pagal 4 balų Likerto skalę), M. Al-Nsour (2012, p. 88, pvz., „universitetas kvalifikuotiems darbuotojams moka atlyginimus, atitinkančius jų veiklos rezultatus“, „universitetas darbuotojams moka premijas, atsižvelgdamas į jų užimamas pareigas ir atitinkančias jų veiklos lygį“, „universitetas moka transporto išmokas tiems, kurie gyvena tolesnėse vietovėse“, „universitetas darbuotojams suteikia karjeros ir tobulėjimo galimybes“, „efektyviai dirbančius darbuotojus universitetas apdovanoja jų įvertinimą ir pripažinimą pažyminčiais pažymėjimais“ ir kt.; teiginiai vertinami pagal skalę: „labai aukštai“, „aukštai“, „pakankamai“, „žemai“, „labai žemai“), D. Diskiene (2009, p. 38, pvz., „savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas“, „tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas“, „piniginės skatinimo sistemos“, „darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą“, „atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą“ ir kt.), Y. J. Cho ir J. L. Perry (2011, p. 9–10, pvz., „man patinka tokios rūšies darbas, kokį aš dirbu“, „darbas, kurį aš dirbu, yra svarbus“, „vadovai/komandos lyderiai palaiko darbuotojų tobulėjimą“, „vadovai/komandos lyderiai darbuotojams duoda konstruktyvių pasiūlymų, kaip pagerinti darbo našumą“, „mano organizacijos vadovai laikosi aukštų sąžiningumo ir doros standartų“, „vadovai informuoja apie organizacijos tikslus ir prioritetus“, „vadovai apžvelgia ir įvertina organizacijos pažangą siekiant jos tikslų ir uždavinių“, „darbo užmokesčio didėjimas priklauso nuo to, kaip gerai darbuotojai atlieka savo darbus“, „apdovanojimai mano darbe priklauso nuo to, kaip gerai darbuotojai atlieka savo darbus“, „mano darbo krūvis yra tinkamas“ ir kt.; atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę), J. Taylor ir J. H. Westover (2009, pvz., „mano

darbas yra saugus“, „mano darbas yra įdomus“, „galiu dirbti savarankiškai“, „mano darbas suteikia man galimybę pagerinti savo įgūdžius“ (atsakymai vertinami skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku), „apskritai, kaip jūs apibūdintumėte santykius savo darbo vietoje: tarp vadovybės ir darbuotojų, tarp bendradarbių/kolegų?“ (atsakymai vertinami pagal skalę: 1 – „labai blogai“, 2 – „gana blogai“, 3 – „nei blogai, nei gerai“, 4 – „gana gerai“, 5 – „labai gerai“ ir kt.) bei kitais disertacinio darbo pirmoje ir antroje dalyse analizuotais moksliniais šaltiniais, kuriuose atskleidžiami valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir skatinimo aspektai;

- pasitenkinimą darbu, norą jį keisti, neigiamą poveikį valstybės tarnautojo veiklai darančius veiksnius sudaryti remiantis, pvz., B. Steijn (2002, pvz., „pasitenkinimas valdymu“: „pasitenkinimas personalo valdymu“, „pasitenkinimas bendra organizacijos politika“, „pasitenkinimas vadovybės veikimo būdu“; „pasitenkinimas užduotimis“: „pasitenkinimas darbo užduotimis“, „pasitenkinimas būsimomis užduotimis“, „pasitenkinimas autonomijos laipsniu“; „pasitenkinimas darbo užmokesčiu“: „pasitenkinimas pačiu darbo užmokesčiu“, „pasitenkinimas finansinėmis perspektyvomis ateityje“; „pasitenkinimas darbo krūviu“ ir kt.; atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę, kur aukštesnis rezultatas reiškia didesnę pasitenkinimo lygį); C. Green ir J. S. Heywood (2008, p. 714, pvz., „bendras pasitenkinimas darbu“, „pasitenkinimas darbo užmokesčiu“, „pasitenkinimas darbo saugumu“, „pasitenkinimas pačiu darbu“ ir kt.; atsakymai vertinami pagal 7 balų Likerto skalę, kur 1 – mažiausias pasitenkinimas, 7 – didžiausias pasitenkinimas), Y. J. Cho ir J. L. Perry (2011, p. 9–10, pvz., „atsižvelgiant į viską, kiek esate patenkintas savo darbu“, „atsižvelgiant į viską, kiek esate patenkintas savo organizacija“ (atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę), „ar ketinate palikti organizaciją per ateinančius metus ir, jei taip, kodėl?“ ir kt.), J. Taylor ir J. H. Westover (2009, pvz., „kiek esate patenkintas savo darbu?; atsakymai vertinami pagal skalę: 1 – „visiškai nepatenkintas“, 2 – „labai nepatenkintas“, 3 – „gana nepatenkintas“, 4 – „nei nepatenkintas, nei patenkintas“, 5 – „gana patenkintas“, 6 – „labai patenkintas“, 7 – „visiškai patenkintas“), L. Bukšnyte

ir K. Švobaite (2009, p. 18–19, pvz., pasitenkinimas darbu vertinamas pagal 10 balų skalę – nuo 1 – „labai nepatenkintas“ iki 10 – „labai patenkintas“), J. Palidauskaite ir I. Segalovičiene (2008, p. 76–77, pvz., neigiamai valstybės tarnautojų veiklą veikiantys veiksniai: „neadekvatus darbo užmokestis“, „per didelis biurokratizmas“, „nuolat besikeičiantys teisės aktai“, „nuolatinė įtampa darbe“, neigiama visuomenės nuomonė“, „nuolatinis politikų kišimasis į veiklą“, „procedūriniai prieštaravimai“, „nekvalifikuotas vadovavimas“, „atsako apie atliktą darbą nebuvimas“, „vadovų įsakymų, nuomonės nepastovumas“, „neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai“, „vadovo charakterio savybės“); L. Marcinkevičiūtė (2005, p. 243, pvz., demotyvuojančios priežastys – „techniškai parengtos dokumentacijos nepakankamumas“, „nekvalifikuotas vadovavimas“, „vadovų įsakymų nuomonės nepastovumas“, „neaiškūs, netikslūs nurodymai“, „vadovo charakterio ypatumai“ ir kt.) bei kitais disertacinio darbo pirmoje ir antroje dalyje analizuotais moksliniais šaltiniais, kuriuose aptariamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu, noras iš jo išeiti, demotyvuojantys veiksniai.

Tyrimo klausimynas sudarytas iš trijų dalių:

1. Įvadinės, kurioje nurodyta, kas ir koku tikslu atlieka tyrimą, pateikta anketos pildymo instrukcija, pabrėžtas anoniminis apklausos pobūdis, išsakyta padėka už dalyvavimą joje ir raginimas atsakyti į visus anketos klausimus, nes gauti duomenys leis parengti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tobulinimo gaires.

2. Diagnostinės, kurioje pateikti su darbo valstybės tarnyboje motyvais, esama stimulų sistema ir pasitenkinimu darbu susiję klausimai.

3. Sociodemografinės, apimančios respondentų lyties, išsimokslinimo, šeiminio statuso ir kitas asmenines charakteristikas.

Tyrimo klausimyno diagnostiniai blokai ir juos apibūdinantys indikatoriai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Tyrimo klausimyno struktūra

Diagnostinis blokas	Indikatoriai	Klausimo nr. (teiginiai)	Tikrinamos hipotezės
1. Darbo valstybės tarnyboje motyvai	Politiniai	1 (1–4 teiginiai)	H1: H1a, H1b, H1c, H1d, H1e; H2
	Norminiai	1 (5–8 teiginiai)	
	Emociniai	1 (9–13 teiginiai)	
	Piniginiai	1 (14–18 teiginiai)	
	Moraliniai	1 (19–37 teiginiai)	
2. Stimulų sistema	Taikomi stimulai:	3	H1: H1a, H1b, H1c, H1d, H1e; H3
	Politiniai	3 (28–30 teiginiai)	
	Norminiai	3 (31, 33, 44 teiginiai)	
	Emociniai	3 (32, 34–36 teiginiai)	
	Piniginiai	3 (1–7 teiginiai)	
	Moraliniai	3 (8–27, 37–43, 45 teiginiai)	
	Stimulų sistemos ir jai įtaką darančių veiksnių vertinimas	2, 4–11	-
3. Pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimo darbu, galimybės keisti darbą, neigiamą poveikį valstybės tarnautojo veiklai darančių veiksnių vertinimas	12–15	H2; H3
4. Sociodemografiniai rodikliai	Lytis; amžius; išsimokslinimas; šeiminis statusas; vaikų turėjimas (neturėjimas), jų amžius ir skaičius; vidutinis mėnesinio atlyginimo dydis; vidutinės mėnesinės šeimos pajamos; pareigybės lygis; užimamos pareigos; darbo stažas institucijoje; bendras darbo stažas valstybės tarnyboje	16–26	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant užtikrinti kuo didesnį anketų grįžtamumą ir duomenų tikslumą, anketoje pateikti pusiau atviro (suteikiant galimybę tiriamiesiems patiems pateikti atsakymus į anketos klausimus) ir uždaro tipo klausimai. Vienas klausimas, kuriuo siekta sužinoti valstybės tarnautojų noro keisti darbą priežastis, formuluotas kaip atviras. Atsakymai į daugumą klausimyno klausimų pateikti vadovaujantis Likert skale, kurioje įverčiai svyruoja nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 („visiškai sutinku“). Aukštesnis balas (artėja prie 5) reiškia, kad respondentai yra labiau linkę sutikti su teiginiu, ir atvirkščiai – kuo skalės įvertis žemesnis (artėja prie 1), tuo labiau tiriamieji linkę nesutikti su pateiktu teiginiu. Tuo tarpu įvertis „3“ rodo, jog respondentai neturi aiškios nuomonės apie pateiktą teiginį.

Apklausos raštu duomenų analizė atlikta naudojant SPSS Statistics 16.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programas, taikant aprašomosios statistikos (skaičiuojant vidurkius¹⁶, santykinius ir absoliutinius dažnius, standartinius nuokrypius ir pan.), koreliacijos¹⁷ metodus. Pasak V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2006), aprašomoji statistika apima duomenų „sisteminimo ir grafinio vaizdavimo“ (p. 25) metodus. Ji yra taikoma siekiant apdoroti visos populiacijos duomenis, nes leidžia sistemingai ir koncentruotai užrašyti didelėse duomenų bazėse esančią informaciją, ją pateikiant grafikuose, lentelėse ir pan. Koreliacinė analizė atlikta siekiant nustatyti kintamųjų tarpusavio ryšį ir jo stiprumą (žr. 12 lentelę). Koreliacijos koeficientų reikšmės gali svyruoti nuo -1 (neigiama arba atvirkštinė koreliacija) iki 1 (teigiama arba tiesioginė koreliacija). Kuo koreliacijos koeficiento reikšmė yra arčiau 1 arba -1, tuo kintamųjų tarpusavio priklausomybė yra stipresnė (Butkevičienė, Vaicekauskaitė, 2010).

12 lentelė

Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė¹⁸

R reikšmė	Ryšio stiprumo reikšmė
0	Ryšio nėra
0,00–0,19 (-0,19 – 0,00)	Labai silpnas
0,20–0,39 (-0,39 – -0,20)	Silpnas
0,40–0,59 (-0,59 – -0,40)	Vidutinis
0,60–0,79 (-0,79 – -0,60)	Stiprus
0,80–1,0 (-1,0 – -0,8)	Labai stiprus

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės pagal Spearman's correlation, n.d., Pearson's correlation, n.d.

Statistinių hipotezių patikimumui matuoti pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo (p). Siekiant nustatyti respondentų noro keisti darbą priežastis, atlikta kokybinė turinio analizė, gautus duomenis grupuojant į kategorijas ir subkategorijas. Apdorojant ir analizuojant tyrimo duomenis, taip pat remtasi K. Pukėno (2009), V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2006), V. Morkevičiaus

¹⁶ Dviejų nepriklausomų imčių vidurkiams palyginti taikytas Stjudento t kriterijus.

¹⁷ Priklausomai nuo klausimyno kintamųjų matavimo skalės, skaičiuoti Spearman's, Pearson arba Kendall's tau_b koreliacijos koeficientai.

¹⁸ Pastaba. Skirtinguose šaltiniuose pateikiamos nevienodos koreliacijos koeficiento reikšmių interpretacijos. Pvz., V. Kasiulevičius ir G. Denapienė (2008) nurodo, kad vidutinis koreliacijos ryšys yra tuomet, kai r reikšmės svyruoja nuo 0,40 iki 0,69, stiprus ryšys, kai r – nuo 0,7 iki 0,89, o labai stiprus, kai r – nuo 0,9 iki 1. Pagal R. Vaitkevičių ir A. Saudargienę (2006), nuo 0,3 iki -0,3 koreliacija yra labai silpna arba jos nėra, nuo 0,3 iki 0,5 – silpna, nuo 0,5 iki 0,7 – vidutinė, nuo 0,7 iki 0,9 – stipri, nuo 0,9 iki 1 – labai stipri.

(2008), E. Butkevičienės ir A. Vaicekauskaitės (2010), R. Vaitkevičiaus ir A. Saudargienės (2006), I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014), V. Pakalniškienės (2012), S. Bekešienės (2015) aprašytais duomenų statistinės analizės procesais ir metodais.

Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų konstrukto validumas įvertintas taikant tiriamąją (principinių komponentų) faktorių analizę su *Equamax* sukiniu. Remiantis Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) matu ir Bartlett's sferiškumo testu¹⁹ galima teigti, kad gauti duomenys yra tinkami faktorių analizei²⁰: valstybės tarnautojų veiklos motyvų atveju – KMO = 0,867, Bartlett's sferiškumo testo $p = 0,000$, valstybės tarnautojų veiklos stimulų atveju – KMO = 0,867, Bartlett's sferiškumo testo $p = 0,000$. Atlikus faktorių analizę, išskirta po penkis valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų faktorius, kurių svoriai pateikti 2 priedo 1 ir 2 lentelėse.

Apklaustos klausimyno skalių vidiniam patikimumui matuoti taikytas Cronbach alpha koeficientas²¹. 3 priede nurodytų skalių vidinio suderinamumo reikšmės svyruoja nuo 0,7 iki 0,9. Galima teigti, kad tyrimo klausimai yra validūs ir homogeniški, o anketa – patikima ir parengta tinkamai.

Skaiciuojant rezultatus, tyrimo duomenys buvo pergrupuoti:

- Respondentai, kurie nurodė, kad turi tam tikrai amžiaus grupei priklausančių vaikų, priskirti „turintiems vaikų“, o nurodę, kad vaikų neturi, – „vaikų neturintiems“.
- Respondentai, kurie nurodė, kad yra vedę (ištekęsios) ar gyvena kartu nesusituokę, priskirti „gyvenančiųjų poroje“ grupei, o nevedę (netekęsios), išsituokę ir našliai – „gyvenančių ne poroje“ grupei.

¹⁹ „Tinkamos faktorių analizės Bartleto sferiškumo testas turėtų būti reikšmingas (reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$), o KMO koeficientas turėtų būti 0,60 ir daugiau“ (Pallant, 2003, cit. iš Pakalniškienės, 2012, p. 46).

²⁰ Siekiant užtikrinti, kad teiginiai būtų priskirti konkrečiam faktoriui, kai kurie jų buvo pašalinti. Galutinę valstybės tarnautojų veiklos motyvų skalę sudarė 30, o valstybės tarnautojų veiklos stimulų skalę – 24 teiginiai.

²¹ Cronbach alpha koeficientas skaičiuotas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų grupėms, sudarytoms po faktorių analizės.

Tiriamąją visumą sudarė Lietuvos savivaldybėse dirbantys nestatutiniai valstybės tarnautojai²². Siekį kaip tyrimo lauką pasirinkti būtent šias institucijas lėmė tai, kad:

- Nuo šiose institucijose dirbančių valstybės tarnautojų veiklos ir priimtų sprendimų didele dalimi priklauso vietos gyventojų gerovė, gyvenimo kokybė ir sąlygos. Savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai, įgyvendindami savivaldos teisę ir vykdydami savivaldybių funkcijas, rūpinasi vietos bendruomenės interesais ir savo veiksmais bei sprendimais daro poveikį daugeliui kasdienio vietos gyventojų gyvenimo sričių, tokių kaip sveikatos apsauga, švietimas, kultūra ir sportas, transportas, teritorijų planavimas, statyba, aplinkos apsauga, socialinė apsauga ir kt.

- Su šiose institucijose dirbančiais valstybės tarnautojais gyventojai dažniausiai bendrauja sprenddami įvairius kasdieninius klausimus ir pan., todėl apie visos valstybės tarnybos veiklą neretai sprendžiama pagal savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų darbą, t. y. jie didele dalimi prisideda prie visos šalies valstybės tarnybos įvaizdžio formavimo.

- Lyginant su atskiromis institucijų grupėmis, jose dirba daugiausia nestatutinių valstybės tarnautojų. Valstybės tarnybos departamento duomenimis, 2013 m. liepos mėn. 1 d. Lietuvos valstybės tarnyboje dirbo 29 761 valstybės tarnautojas (be statutinių), iš jų – 6 787 – savivaldybių institucijose (2012 m. liepos mėn. 1 d. nestatutinio valstybės tarnautojo statusą turėjo 29 035 asmenys, iš kurių 6 558 buvo savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojai) (Valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų skaičius 2013 m. liepos mėn. 1 d.; Valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų skaičius 2012 m. liepos mėn. 1 d.).

- Nemaža dalis mūsų šalies gyventojų labiausiai pasitiki vietos savivaldos institucijose, ypač seniūnijose, dirbančiais valstybės tarnautojais. Pvz., 2011 m.²³, 2015 m.²⁴ VRM užsakymu atliktos Lietuvos gyventojų

²² Lietuvos valstybės tarnautojų pareigybės aprašytos 1.1. poskyryje.

²³ Tyrimo metu apklausta 1 016 15–74 metų amžiaus nuolatinių Lietuvos gyventojų (Viešasis administravimas Lietuvoje. 2011 metų apžvalga, 2011).

nuomonės apie valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų veiklą, aptarnavimo kokybę ir pasitikėjimo šiomis institucijomis lygį apklausos atskleidė, kad, spręsdami jiems aktualius klausimus (pvz., susijusius su prašymų gauti leidimus ar kitus dokumentus pateikimu, administracinių paslaugų suteikimu ir pan.), Lietuvos gyventojai dažniausiai asmeniškai kreipėsi į savivaldos institucijas. Be to, dėl artumo ir galimybės bendrauti tiesiogiai, seniūnijos²⁵ buvo įvardintos kaip labiausiai gyventojų pasitikėjimą keliančios institucijos (Viešasis administravimas Lietuvoje. 2011 metų apžvalga, 2011; Tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ ataskaita, 2015).

Kalbant apie Lietuvos savivaldos institucijas svarbu akcentuoti, kad Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994; aktuali redakcija nuo 2018-01-01) savivaldybė apibrėžiama kaip „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės [...] ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti“ (3 str. 1 d.). Jame taip pat teigiama, kad savivaldybės institucijas, kurios atsakingos už savivaldos teisės įgyvendinimą užtikrinant savivaldybės bendruomenės interesus, sudaro savivaldybės atstovaujamoji (savivaldybės taryba) ir vykdomoji institucija (savivaldybės administracijos direktorius, jo pavaduotojas(-ai)), turinčios „viešojo administravimo teises ir pareigas“ (3 str. 3 d.).

Savivaldybės administracijos direktorius vadovauja savivaldybės administracijai, t. y. savivaldybės įstaigai, sudarytai iš struktūrinių padalinių, į struktūrinius padalinius neįeinančių valstybės tarnautojų ir savivaldybės

²⁴ Tyrimo metu apklausta 1 012 15–74 metų amžiaus nuolatinių Lietuvos gyventojų (Tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ ataskaita, 2015).

²⁵ Seniūnijos – „savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai“ (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994, 30 str. 1 d.; aktuali redakcija nuo 2018-01-01).

administracijos filialų – seniūnijų. Savivaldybės administracija: „savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina; įgyvendina įstatymus ir Vyriausybės nutarimus, nereikalaujančius savivaldybės tarybos sprendimų; įstatymų nustatyta tvarka organizuoja savivaldybės biudžeto pajamų, išlaidų ir kitų piniginių išteklių buhalterinės apskaitos tvarkymą, organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės turto valdymą ir naudojimą; administruoja viešųjų paslaugų teikimą; per įgaliotus valstybės tarnautojus atstovauja savivaldybei savivaldybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymo organuose; rengia savivaldybės institucijų sprendimų ir potvarkių projektus; atlieka sekretoriato, mero, tarybos narių ir savivaldybės kontrolieriaus finansinį, ūkinį ir materialinį aptarnavimą“ (LR vietos savivaldos įstatymas, 1994, 30 str. 2 d.; aktuali redakcija nuo 2018-01-01).

Tyrimo imtis. Anot K. Kardelio (2016), siekiant gauti statistiškai reikšmingus rezultatus, svarbu nustatyti reikalingų apklausti respondentų skaičių, t. y. suformuoti tyrimo imtį. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą, apklausti Lietuvos savivaldybėse dirbantys nestatutiniai valstybės tarnautojai (parankioji tyrimo imtis).

Tyrimo imties tūris apskaičiuotas remiantis Ядов (1987, cit. iš Kardelis, 2007) imties tūrio skaičiuokle (žr. 13 lentelę). Nustatyta, kad, siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą su 5 proc. paklaida, reikėtų apklausti mažiausiai 375 valstybės tarnautojus ($(370 + (15/5000) * 1787) = 375$).

13 lentelė

Ядов (1987) imties tūrio nustatymo lentelė

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398

Šaltinis: K. Kardelis, 2007, p. 322.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas atliktas tradiciniu būdu: tyrimo dalyviams buvo pateiktos atspausdintos (popierinės) ir į vokus įdėtos apklausos anketos (užpildytos anketos dažniausiai grąžintos užklijuotuose vokuose). Apklausiant respondentus laikytasi tyrimo etikos principų, t. y. anot B. Bitino et al. (2008):

- Užtikrinta, kad tiriamieji apklausoje dalyvautų savanoriškai (jiems buvo leidžiama apsispręsti, ar dalyvauti, ar nedalyvauti tyrime).
- Respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir esmę.
- Tiriamiesiems buvo užtikrintas konfidencialumas, apsauga nuo galimos žalos ir gautų duomenų anonimiškumas.

Tyrimas vykdytas 2013 m. gruodžio–2015 m. sausio mėn. Jo metu gauti duomenys yra tinkami agregavimui. Atliekant tyrimą, Lietuvos valstybės tarnyboje strateginių pokyčių ar radikalių pertvarkų, galėjusių turėti reikšmingos įtakos apklausos rezultatams, neįvyko. Kardinalių ar krizinių pokyčių, susijusių su valstybės tarnautojų skatinimo sistema, ar drastiškų permainų, kurios būtų galėjusios iš esmės paveikti ar pakeisti valstybės tarnybos darbą, mūsų šalyje tuo metu taip pat nebuvo.

Tyrimo metu buvo išdalinta iš viso 700 anketų, iš kurių grįžo 428. Peržiūrėjus gautas anketas paaiškėjo, kad dalis jų buvo neužpildytos arba užpildytos tik iš dalies (pvz., atsakyta tik 1 ar 2 klausimus, t. y. užpildyta mažiau nei 50 proc. anketos). Taip pat 14 anketų buvo užpildytos darbuotojų, kurie dirba pagal darbo sutartį, ir 1 – policijos pareigūno. Tyrimo duomenų analizei atrinkti ir naudoti 381 anketos duomenys.

Tyrimo apribojimai. Vienas iš tyrimo apribojimų yra tai, kad tyrimo imtį sudarė nestatutiniai Lietuvos savivaldybėse dirbantys valstybės tarnautojai, todėl gauti duomenys nereprezentuoja visos Lietuvos valstybės tarnybos. Kaip dar vieną tyrimo apribojimą galima išskirti pakankamai ilgą apklausos klausimyną, kuris galėjo lemti respondentų nenorą jį pildyti. Toliau pristatomi apklausos rezultatai.

3.2. Empirinis tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

3.2.1. Bendrosios respondentų charakteristikos

Daugumą tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų sudarė moterys (77 proc.), o vyrai – 23 proc. Trečdalis apklaustųjų yra 40–49, 29 proc. – 50–59, 27

proc. – 30–39 metų amžiaus. Tyrime dalyvavo tik vienas respondentas, turintis ne daugiau kaip 19 m. 20–29 metų amžiaus tiriamieji sudarė 10 proc., o 60–69 metų amžiaus asmenys – 4 proc. visų apklaustųjų. 92 proc. tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų turėjo aukštąjį išsimokslinimą. 67 proc. respondentų teigė esantys vedę ar ištekęsios (nevedę, išsituokę, gyvenantys kartu nesusituokę ir našliai sudarė trečdalį visų apklaustųjų), o 81 proc. nurodė turintys vaikų (19 proc. respondentų nurodė, kad vaikų neturi) (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsimokslinimą, šeiminių statusą ir vaikų turėjimą (neturėjimą)

Kintamieji		N	Proc.
Lytis	Vyras	85	22,6
	Moteris	291	77,4
	Nenurodė	5	-
Amžius	iki 19 metų	1	0,3
	20–29 metai	37	9,7
	30–39 metai	102	26,8
	40–49 metai	116	30,4
	50–59 metai	110	28,9
	60–69 metai	15	3,9
Išsimokslinimas	Vidurinis	2	0,5
	Aukštesnysis /spec. vidurinis	25	6,6
	Aukštasis	352	92,4
	Kita	2	0,5
Šeiminių statusas	Vedęs/ištekęjusi	252	67,0
	Nevedęs/netekėjusi	50	13,3
	Gyvenantis/-i kartu nesusituokus	20	5,3
	Išsituokęs/išsituokusi	40	10,6
	Našlys /našlė	14	3,7
	Nenurodė	5	-
Vaikų turėjimas (neturėjimas)	Turi vaikų	309	81,1
	Neturi vaikų	72	18,9

Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad dauguma apklaustos dalyvių yra vidutinio amžiaus, aukšto išsimokslinimo, turintys šeimas ir vaikų. Todėl darytina prielaida, kad dirbti valstybės tarnyboje juos turėtų skatinti įvairūs motyvai, susiję ne tik su finansinių, bet ir aukštesnio lygio poreikių patenkinimu, o norint juos adekvačiai skatinti ir didinti jų motyvaciją, būtina derinti skirtingus stimulus.

Apie 60 proc. apklaustųjų valstybės tarnautojų nurodė, kad vidutinės mėnesinės jų šeimos pajamos sudaro nuo 579,53 iki 1158,48 EUR (nuo 2001 iki 4000 Lt), o 42 proc. respondentų teigimu, jų šeimų vidutinės mėnesinės

pajamos neviršija 579,24 EUR (2000 Lt) arba yra didesnės nei 1158,77 EUR (4001 Lt). Daugumos apklausos dalyvių vidutinis mėnesinis atlyginimas siekia nuo 289,91–579,24 EUR (1001–2000 Lt) ir nuo 579,53–868,86 EUR (2001–3000 Lt) (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

	Kintamieji	N	Proc.
Vidutinis mėnesinis atlyginimas atskaičius mokesčius	Iki 1000 Lt (289,62 €)	3	0,8
	1001–2000 Lt (289,91–579,24 €)	182	47,8
	2001–3000 Lt (579,53–868,86 €)	162	42,5
	3001–4000 Lt (869,15–1158,48 €)	31	8,1
	4001–5000 Lt (1158,77–1448,1 €)	2	0,5
	5001 Lt (1448,39 €) ir daugiau	1	0,3
Vidutinės mėnesinės šeimos pajamos	Iki 1000 Lt (289,62 €)	11	2,9
	1001–2000 Lt (289,91–579,24 €)	65	17,2
	2001–3000 Lt (579,53–868,86 €)	101	26,6
	3001–4000 Lt (869,15–1158,48 €)	120	31,7
	4001–5000 Lt (1158,77–1448,1 €)	55	14,5
	5001 Lt (1448,39 €) ir daugiau	27	7,1
	Nenurodė	2	-
Pareigybė pagal valstybės tarnautojų pareigybių grupes	Įstaigos vadovas/-e	7	1,9
	Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas/-a	19	5,1
	Karjeros valstybės tarnautojas/-a	324	86,2
	Kita	26	6,9
	Nenurodė	5	-
Pareigos	Įstaigos vadovas /-ė	7	1,9
	Įstaigos vadovo pavaduotojas/-a	6	1,6
	Skyriaus (tarnybos) vadovas/-ė	22	5,8
	Skyriaus (tarnybos) vadovo pavaduotojas/-a	11	2,9
	Poskyrio vedėjas/-a	21	5,6
	Vyriausiasis specialistas/-ė	216	57,3
	Vyresnysis specialistas/-ė	57	15,1
	Specialistas/-ė	27	7,2
	Kita	10	2,7
	Nenurodė	4	-
Darbo stažas institucijoje	iki 1 metų	18	4,8
	1–5 metai	92	24,3
	6–10 metų	122	32,3
	11–15 metų	71	18,8
	16–20 metų	47	12,4
	21 metai ir daugiau	28	7,4
	Nenurodė	3	-
Bendras darbo valstybės tarnyboje stažas	iki 1 metų	12	3,4
	1–5 metai	93	26,2
	6–10 metų	102	28,7
	11–15 metų	65	18,3
	16–20 metų	48	13,5
	21 metai ir daugiau	35	9,9
	Nenurodė	26	-

Galima daryti prielaidą, kad toks atlyginimo dydis yra adekvatus respondentų užimamoms pareigoms. Daugiausia (86 proc.) tiriamųjų sudarė karjeros valstybės tarnautojai, einantys vyriausiųjų (57 proc.) arba vyresniųjų (15 proc.) specialistų pareigas. Tokias pareigas užimančių valstybės tarnautojų pareigybių kategorijos (atitinkamai ir pareiginės algos koeficientai, pagal kuriuos yra skaičiuojama pareiginė alga) dažniausiai svyruoja nuo 7 iki 14, todėl ir jų gaunamo darbo užmokesčio dydis yra vidutinis. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 ir 2014 metais ataskaitose (2014; 2015) pažymima, kad mūsų šalyje beveik trečdalis visų nestatutinių valstybės tarnautojų 2013–2014 m. užėmė 9 ir 12 kategorijos pareigybes, o vidutinis mėnesis savivaldybių institucijose ir įstaigose dirbančių valstybės tarnautojų neto darbo užmokestis 2013 m. siekė apie 652, 2014 m. – apie 703 EUR.

Beveik visi respondentai nurodė turintys daugiau nei 5 metų stažą tiek apskritai valstybės tarnyboje, tiek dabartinėje jų darbovietėje (savivaldybėje), todėl galima hipotetiškai teigti, kad daugumai tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų turėtų būti mokami priedai už tarnybos Lietuvos valstybei stažą ir kvalifikacines klases, juo labiau, kad tik 22 proc. tiriamųjų akcentavo niekada negavę priedo, o 30 proc. – papildomų priemonių prie darbo užmokesčio. Pažymėtina, kad Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaitos (2015) duomenimis, 2014 m. kvalifikacines klases turėjo 65 proc. karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigų vadovų (išskyrus politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojus): 13,2 proc. – I, 20,3 proc. – II ir 31,2 proc. – III kvalifikacinę klasę. Kitaip tariant, abejotina, kad daugiau nei 5 metus valstybės tarnyboje išdirbęs valstybės tarnautojas nė vieną kartą per savo tarnybos laikotarpį tarnybinės veiklos vertinimo metu nebuvo įvertintas „labai gerai“ ir jam nebuvo suteikta atitinkamo lygio kvalifikacinė klasė. Priešingu atveju, diskutuotina dėl įstaigos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos tinkamumo ir karjeros valstybės tarnautojų kvalifikacijos lygio. Be abejo, negalima atmesti tikimybės, kad tarnybinės veiklos vertinimo metu buvo

nuspręsta valstybės tarnautojus paskatinti kitomis nei kvalifikacinės klasės suteikimas priemonėmis.

Kalbant apie apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų gaunamo darbo užmokesčio dydį reikėtų paminėti, kad jis atitinka ar net viršija vidutinį darbo užmokesčio dydį mūsų šalyje atitinkamu laikotarpiu. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, vidutinis mėnesinis šalies ūkio darbuotojų neto darbo užmokestis 2013 m. buvo 501, 2014 m. – 527, 2015 m. (išankstiniais duomenimis) – 553 EUR (Oficialiosios statistikos portalas, n. d.). Vadinas, žvelgiant iš statistinio lietuvių perspektyvos, mūsų šalies savivaldybėse dirbančių valstybės tarnautojų gaunamas darbo užmokestis iš esmės atitinka vidutinį darbo užmokestį šalyje ir jo, kaip ir daugumai Lietuvos gyventojų, turėtų pakakti patenkinti bent jau būtiniausius savo ar savo šeimos poreikius (šiuo atveju nevertinti kiti valstybės tarnautojų pragyvenimo lygiui įtakos galintys turėti veiksniai, tokie kaip šeimos narių skaičius, gyvenamoji vietovė, būsto dydis ir t. t.). Kita vertus, ar gaunamas atlyginimas atitinka valstybės tarnautojų į darbą įdėtas pastangas ir pasiektus rezultatus, turimas kompetencijas ir pan. – kitas klausimas. Kaip atskleidė tolesnė tyrimo duomenų analizė – ne visuomet ir neviesiems.

Patikrinus tiriamųjų demografinių duomenų tarpusavio ryšį, nustatyta statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp (žr. 16 lentelę):

- Amžiaus, gaunamo vidutinio mėnesio atlyginimo dydžio, darbo stažo institucijoje ir bendrai valstybės tarnyboje: didėjant valstybės tarnautojų amžiui, auga jų darbo užmokestis ir ilgėja darbo stažas tiek institucijoje, tiek, apskritai, valstybės tarnyboje.
- Išsimokslinimo ir vidutinio mėnesio atlyginimo dydžio: aukštesnį išsimokslinimą turintys valstybės tarnautojai uždirba daugiau.
- Gaunamo vidutinio mėnesio atlyginimo dydžio, vidutinių mėnesinių šeimos pajamų, darbo stažo institucijoje ir bendrai valstybės tarnyboje: augant valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui, didėja ir jų šeimų vidutinės mėnesinės pajamos. Be to, didėjant valstybės tarnautojų darbo stažui

savivaldybėje ir bendrai valstybės tarnyboje, didėja ir jų atlyginimas, t. y. didesnį darbo stažą turintys valstybės tarnautojai uždirba daugiau.

- Darbo stažo institucijoje ir bendro darbo stažo valstybės tarnyboje: didėjant valstybės tarnautojų darbo stažui savivaldybėje, didėja ir jų bendras darbo valstybės tarnyboje stažas.

16 lentelė

Respondentų demografinių duomenų tarpusavio ryšys

	Amžius	Išsimokslinimas	Vidutinis mėnesinis atlyginimas	Vidutinės mėnesinės šeimos pajamos	Darbo stažas institucijoje	Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje
Amžius	1,000					
Išsimokslinimas	-,004	1,000				
Vidutinis mėnesinis atlyginimas	.160**	.230**	1,000			
Vidutinės mėnesinės šeimos pajamos	-,032	,085	.330**	1,000		
Darbo stažas institucijoje	.497**	,044	.185**	,034	1,000	
Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje	.547**	,058	.199**	,017	.666**	1,000

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

16 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad tarp respondentų asmeninių charakteristikų ir kitų juos apibūdinančių požymių yra tiesioginė ir logiška tarpusavio sąsaja. Jie taip pat parodo, kad valstybės tarnautojų gaunamas darbo užmokestis, kuris yra vienas iš valstybės tarnybos institucijos taikomų stimulų, priklauso nuo valstybės tarnautojų išsilavinimo ir darbo valstybės tarnyboje stažo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojų gaunamo atlyginimo dydis iš dalies priklauso nuo jų pačių indėlio ir pastangų, t. y. nuo to, kiek jie investuoja į savo išsilavinimą ir yra atsidavę savo organizacijai.

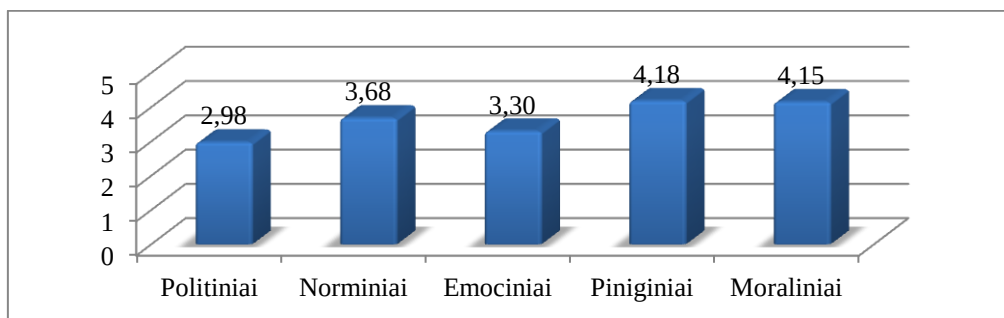
Apibendrinant apklaustų valstybės tarnautojų demografinius duomenis galima teigti, kad mūsų šalies savivaldybėse dirba profesionalai, turintys aukštą išsilavinimo lygį, kvalifikaciją ir sukaupę didelę darbo valstybės tarnyboje patirtį. Didžioji jų dalis yra vidutinio amžiaus ištekęjusios ir turinčios vaikų moterys, užimančios vyriausiųjų specialistų, karjeros valstybės tarnautojų, pareigas ir per mėnesį uždirbančios vidutiniškai iki 869 eurų.

Vyresni valstybės tarnautojai uždirba daugiau ir turi didesnę darbo savivaldybėje ir valstybės tarnyboje stažą.

Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą atitinka mūsų šalies vietos savivaldos institucijose dirbančių valstybės tarnautojų struktūrą. Pavyzdžiui, 2013 m. Lietuvos savivaldybių institucijose ir įstaigose dirbančios moterys sudarė 72 proc., 2014 ir 2015 m. – 73 proc. visų šiose organizacijose dirbančių valstybės tarnautojų. Aukštąjį arba jam prilygintą išsilavinimą 2013–2015 m. turėjo daugiau nei 90 proc. savivaldybių institucijų ir įstaigų valstybės tarnautojų, o jų vidutinis amžius siekė nuo 47 (moterų) iki 50 (vyrų) metų (Atviri valstybės tarnybos duomenys, n. d.).

3.2.2. Valstybės tarnautojų veiklos motyvai, juos lemiantys veiksniai ir sąsajos su stimulų sistema

Tyrimo duomenys atskleidė, kad svarbiausi motyvai, dėl kurių respondentai dirba valstybės tarnyboje, yra piniginiai (vidurkis (toliau – M) – 4,18, standartinis nuokrypis (toliau – SD) – 0,60) ir moraliniai (M – 4,15, SD – 0,5) (žr. 15 pav.). Tuo tarpu politinių ir emocinių veiklos motyvų reikšmė tiriamųjų pasirinkimui dirbti valstybės tarnyboje iš esmės yra neutrali – šie motyvai daugeliui valstybės tarnautojų nėra nei svarbūs, nei nesvarbūs.



15 pav. Valstybės tarnautojus dirbti valstybės tarnyboje skatinantys motyvai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesvarbu“, 5 – „labai svarbu“)

Nors norminių motyvų vidurkis skalėje nuo 1 iki 5 svyruoja apie 3,7, tačiau 4 balų ribos, kai motyvai yra vertinami kaip „svarbūs“, nesiekia. Kita vertus, norminiai motyvai valstybės tarnautojams yra šiek tiek svarbesni nei

politiniai ar emociniai. Galima teigti, kad pagrindiniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai labiausiai yra susiję su noru gauti asmeninės naudos, t. y. užsidirbti pinigų, patenkinti savo socialinius, psichologinius bei kitus aukštesnio lygio poreikius, o ne su altruistinėmis paskatomis, siekiu tarnauti visuomenei ar formuoti viešąją politiką.

Apklaustos rezultatai atskleidė, kad mūsų šalies vietos savivaldos institucijose dirbantiems valstybės tarnautojams svarbiausi yra piniginiai ir moraliniai motyvai, tačiau jiems vidutiniškai reikšmingi („nei svarbūs, nei nesvarbūs“) yra ir norminiai, politiniai bei emociniai veiklos motyvai, todėl vienareikšmiai teigti, kad pastarieji motyvai valstybės tarnautojams yra nesvarbūs ar visiškai nesvarbūs, negalima.

Patikrinus demografinių veiksnių įtaką valstybės tarnautojų veiklos motyvams paaiškėjo, kad yra labai silpna, tačiau statistiškai reikšminga neigiama koreliacija (žr. 17 lentelę) tarp valstybės tarnautojų politinių ir moralinių veiklos motyvų bei valstybės tarnautojų amžiaus, darbo vietos savivaldos institucijoje ir bendrai valstybės tarnyboje trukmės.

17 lentelė

Ryšys tarp respondentų veiklos motyvų ir demografinių charakteristikų

	Amžius	Darbo stažas institucijoje	Bendras darbo stažas valstybės tarnyboje
Politiniai motyvai	-.129*	-.109*	-.136*
Moraliniai motyvai	-.171**	-.126*	-.199**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Galima teigti, kad su amžiumi ir ilgėjant darbo valstybės tarnyboje bei institucijoje laikui, valstybės tarnautojams vis mažiau svarbesni tampa politiniai ir moraliniai veiklos motyvai. Kitaip tariant, vyresniems ir didesnę darbo stažą valstybės tarnyboje turintiems valstybės tarnautojams politiniai ir moraliniai veiklos motyvai yra mažiau svarbūs.

Student t testo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi politinių ir moralinių motyvų svarbos vertinimas moterų ir vyrų grupėse: moterims svarbesni moraliniai (*t*-test $t = -3,555$, $p = 0,000$), o vyrams – politiniai (*t*-test $t = 3,382$, $p = 0,001$) motyvai (žr. 18 lentelę; statistiškai

reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir kitų, išskyrus jau aptartas, demografinių charakteristikų nenustatyta). Galima daryti prielaidą, kad šie rezultatai iš dalies atspindi mūsų visuomenėje vyraujančius lyčių stereotipus, kai politinė karjera, dalyvavimas politikos formavimo procesuose vis dar labiau siejamas su vyru, o ne moterų veikla.

18 lentelė

Motyvų skirtumai vyrų ir moterų grupėse

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Politiniai motyvai	Vyras	84	3,32	1,181
	Moteris	271	2,86	1,059
Moraliniai motyvai	Vyras	71	3,97	,500
	Moteris	251	4,21	,491

Analizuojant valstybės tarnautojų veiklos motyvų ryšį su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vietos savivaldos institucijose vertinimu nustatyta, kad tarp kai kurių šių kintamųjų yra statistiškai reikšminga koreliacija (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimo

	Politiniai motyvai	Norminiai motyvai	Emociniai motyvai	Piniginiai motyvai	Moraliniai motyvai
Darbo užmokesčio sistemos vertinimas	.149**	.234**	.133*	,057	.145*
Veiklos vertinimo sistemos vertinimas	.213**	.213**	,104	,115	.225**
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas	.194**	.287**	.233**	,050	.134*

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Kuo stipriau yra išreikšti valstybės tarnautojų veiklos politiniai, norminiai ir moraliniai motyvai, tuo palankiau jie linkę vertinti darbo užmokesčio, tarnybinės veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas savo institucijoje. Darbo užmokesčio bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimas taip pat gerėja stiprėjant emociniams valstybės tarnautojų veiklos motyvams. Galima daryti prielaidą, kad respondentai, palankiau vertinantys institucijos darbo užmokesčio, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas yra labiau linkę dirbti valstybės tarnyboje dėl politinių,

norminių, emocinių ir moralinių, o palankiau vertinantieji veiklos vertinimo sistemą – dėl politinių, norminių ir moralinių motyvų.

Išanalizavus apklausos rezultatus nustatyta silpna, tačiau statistiškai reikšminga koreliacija tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo (žr. 20 lentelę). Kuo stipriau išreikšti politiniai veiklos motyvai, tuo prasčiau respondentai linkę vertinti savo santykius su tiesioginiu vadovu. Santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimas gerėja stiprėjant moraliniams valstybės tarnautojų veiklos motyvams. Kita vertus, negalima atmesti tikimybės, kad kuo geresni valstybės tarnautojų santykiai su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu, tuo jiems svarbesni moraliniai motyvai.

20 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo

	Politiniai motyvai	Norminiai motyvai	Emociniai motyvai	Piniginiai motyvai	Moraliniai motyvai
Santykių su bendradarbiais vertinimas	-,022	,105	,096	,035	.177**
Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas	-.115*	,049	,034	,050	.177**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Apklausos rezultatai atskleidė, kad yra statistiškai reikšminga teigiama koreliacija (r) tarp politinių ($r = 0,226$, $p = 0,000$), norminių ($r = 0,141$, $p = 0,029$) ir piniginių ($r = 0,126$, $p = 0,044$) valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, kaip autokratinio, vertinimo. Tarp moralinių ($r = -0,241$, $p = 0,000$) valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, kaip autokratinio, vertinimo yra statistiškai reikšminga neigiama koreliacija. Kitaip tariant, kuo labiau tiriamuosius dirbti valstybės tarnyboje skatina politiniai, norminiai ir piniginiai motyvai, tuo dažniau jie savo tiesioginio vadovo vadovavimo stilių linkę vertinti kaip autokratinį, arba, kuo labiau vadovo vadovavimo stilius darosi autokratinis, tuo labiau valstybės tarnautojams svarbesni tampa politiniai, norminiai ir piniginiai motyvai. Tuo tarpu kuo labiau respondentai valstybės tarnyboje nori dirbti dėl moralinių motyvų, tuo rečiau tiesioginio vadovo

vadovavimo stilių jie linkę vertinti kaip autokratinį (arba: kuo labiau vadovo vadovavimo stilius darosi autokratinis, tuo mažiau svarbūs valstybės tarnautojams tampa moraliniai motyvai).

Išanalizavus apklausos rezultatus nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir jų nuomonės apie institucijoje taikomų stimulų poveikį tiriamųjų motyvams ir motyvacijai (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir respondentų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai

	Politiniai motyvai	Norminiai motyvai	Emociniai motyvai	Piniginiai motyvai	Moraliniai motyvai
Skatinamas Jūsų noras siekti politinės karjeros	.469**	.376**	.258**	.179**	.085
Skatinamas Jūsų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose	.428**	.350**	.274**	.133*	.112
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo	.223**	.398**	.290**	.078	.172**
Skatinamas Jūsų noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus	.306**	.390**	.336**	.071	.152**
Skatinamas Jūsų noras tarnauti visuomenei	.110*	.354**	.282**	.045	.199**
Skatinamas Jūsų noras užtikrinti nepritekliuje gyvenančių visuomenės narių gerovę	.216**	.314**	.287**	.056	.108
Skatinamas Jūsų noras atlikti pareigą visuomenei	.084	.331**	.246**	.060	.154**
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo	.087	.304**	.264**	.105	.130*
Skatinamas Jūsų noras elgtis altruistiškai	.082	.276**	.349**	.035	.100
Patenkinami Jūsų materialiniai motyvai	.092	.124*	.117	.048	.155**
Patenkinami Jūsų moraliniai motyvai	.054	.140*	.105	.072	.212**
Skatinamas Jūsų pasitenkinimas darbu	.122*	.248**	.167**	.007	.166**
Skatinamas Jūsų atsidavimas darbui	.110*	.227**	.161**	.051	.134*
Skatinamas Jūsų lojalumas institucijai	.135*	.207**	.122*	.065	.175**
Skatinamas Jūsų įsipareigojimas institucijai	.119*	.229**	.111	.090	.189**
Prisidedama prie Jūsų asmenybės tobulėjimo	.138*	.201**	.105	.101	.192**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Respondentų nuomone, institucijose taikomi stimulai iš esmės atliepia jų politinius, norminius, emocinius ir moralinius motyvus (išskyrus piniginius motyvus):

- Kuo stipresni politiniai motyvai, tuo labiau respondentai linkę manyti, kad institucijoje skatinamas jų noras siekti politinės karjeros, dalyvauti politikos formavimo procesuose, prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo ir

patenkinti specialiųjų visuomenės grupių interesus, t. y. siekiama patenkinti jų politinius motyvus.

- Kuo stipresni tiriamųjų norminiai motyvai, tuo labiau jie linkę sutikti, kad institucijoje šie jų motyvai yra patenkinami, t. y. skatinamas jų noras tarnauti visuomenei, užtikrinti nepritekliuje gyvenančių visuomenės narių gerovę ir atlikti pareigą visuomenei.

- Kuo stipresni respondentų emociniai motyvai, tuo labiau jie sutinka, kad institucijoje skatinamas jų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo ir elgtis altruistiškai.

- Kuo stipresni valstybės tarnautojų moraliniai motyvai, tuo labiau jie mano, kad institucija šiuos jų motyvus patenkina.

Atsižvelgiant į 21 lentelėje pateiktas koreliacijas galima daryti prielaidą, kad vietos savivaldos institucijose siekiama užtikrinti atitiktį tarp valstybės tarnautojų politinių, norminių, emocinių ir moralinių motyvų ir skatinimo sistemos, tačiau taikomi stimulai nepatenkina piniginių valstybės tarnautojų veiklos motyvų. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad politiniai, norminiai ir emociniai motyvai tarpusavyje teigiamai koreliuoja su į politinių, norminių ir emocinių motyvų skatinimą institucijose nukreiptomis priemonėmis (žr. 21 lentelę). Galima hipotetiškai teigti, kad, pvz., norminiams motyvams patenkinti skirtos priemonės (tiesiogiai ar netiesiogiai) prisideda ir prie valstybės tarnautojų politinių ir emocinių motyvų patenkinimo, skatinant politinius motyvus kartu yra tenkinami ir norminiai bei emociniai, o tenkinant emocinius – politiniai ir norminiai motyvai.

Analizuojant tyrimo duomenis taip pat nustatyta, kad (žr. 21 lentelę):

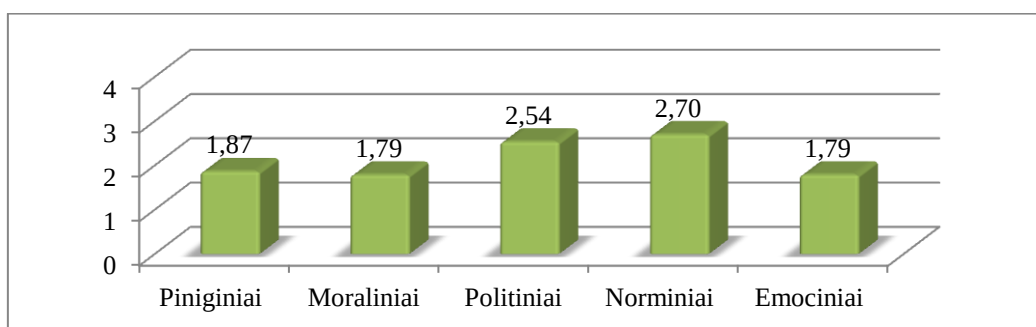
- Politiniai, norminiai ir emociniai motyvai teigiamai koreliuoja su respondentų nuomone apie tai, kad institucijose yra skatinamas jų pasitenkinimas darbu, atsidavimas darbui ir lojalumas institucijai (kitąp tariant: kuo tiriamiesiems svarbesni politiniai, norminiai ir emociniai motyvai, tuo labiau jie linkę manyti, kad institucija skatina jų pasitenkinimą darbu, atsidavimą jam ir lojalumą).

- Piniginiai motyvai teigiamai koreliuoja su respondentų nuomone apie tai, kad institucijose yra skatinamas jų noras siekti politinės karjeros ir dalyvauti politikos formavimo procesuose (kitais tariant: kuo tiriamiesiems svarbesni piniginiai motyvai, tuo labiau jie linkę manyti, kad institucija skatina jų norą siekti politinės karjeros ir dalyvauti politikos formavimo procesuose).

- Moraliniai motyvai teigiamai koreliuoja su respondentų nuomone apie tai, kad institucijose yra skatinamas jų lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu ir atsidavimas jam, noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, patenkinti specialių visuomenės grupių interesus, tarnauti visuomenei ir atlikti pareigą jai, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, prisidedama prie jų asmenybės tobulėjimo bei patenkinami ne tik moraliniai, bet ir materialiniai motyvai (kitais tariant: kuo tiriamiesiems svarbesni moraliniai motyvai, tuo labiau jie linkę manyti, kad institucija skatina jų atsidavimą darbui, lojalumą ir įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu, norą prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo, patenkinti specialių visuomenės grupių interesus, tarnauti visuomenei, atlikti pareigą jai, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, prisideda prie jų asmenybės tobulėjimo ir kartu stengiasi patenkinti ne tik moralinius, bet materialinius motyvus).

3.2.3. Valstybės tarnautojų veiklos stimulai ir skatinimo sistemos vertinimas

Beveik visų (97 proc.) respondentų nuomone, skatinti valstybės tarnautojus yra svarbu. Tyrimo duomenys atskleidė, kad vietos savivaldos institucijose valstybės tarnautojai dažniausiai skatinami norminiais, o rečiau – moraliniais ir emociniais **stimulais** (žr. 16 pav.). Taip pat nustatyta, kad, didėjant respondentų amžiui, jie labiau linkę manyti, kad institucijose rečiau taikomi emociniai stimulai ($r = -0,114$, $p = 0,044$), o kuo didesnis tiriamųjų vidutinis mėnesinis darbo užmokesčio dydis, tuo labiau jie linkę laikytis nuomonės, kad institucijose dažniau taikomi piniginiai stimulai ($r = 0,159$, $p = 0,005$).



16 pav. Valstybės tarnautojams skatinti taikomi stimulai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „niekada“, 2 – „retai“, 3 – „dažnai“, 4 – „visada“)

Student t testas parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi piniginių ir moralinių stimulų taikymo dažnumo vertinimas vyrų ir moterų grupėse (žr. 22 lentelę). Vyrai labiau nei moterys linkę manyti, kad institucijose piniginiai (*t*-test $t = 2,758$, $p = 0,007$) ir moraliniai (*t*-test $t = 2,247$, $p = 0,026$) stimulai taikomi dažniau (statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir kitų demografinių charakteristikų, išskyrus jau aptartas, nenustatyta).

22 lentelė

Vyrų ir moterų nuomonių skirtumai apie stimulų taikymo dažnumą

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Piniginiai stimulai	Vyras	71	2,08	,766
	Moteris	233	1,80	,655
Moraliniai stimulai	Vyras	60	1,95	,667
	Moteris	159	1,73	,626

Išanalizavus tyrimo duomenis nustatytas nors ir silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ryšys tarp kai kurių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų

	Politiniai stimulai	Norminiai stimulai	Emociniai stimulai	Piniginiai stimulai	Moraliniai stimulai
Politiniai motyvai	,091	-,018	,063	,259**	,326**
Norminiai motyvai	,280**	,160**	,193**	,138*	,240**
Emociniai motyvai	,233**	-,044	,093	,112	,199**
Piniginiai motyvai	,132*	,139*	,039	,201**	,144*
Moraliniai motyvai	,214**	,360**	,134*	,067	,122

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

23 lentelėje apskaičiuotos koreliacijos iš dalies patvirtina tyrimo hipotezę (H1), kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su valstybės tarnautojų veiklos motyvais. Galima teigti, vietos savivaldos institucijose taikomi stimulai tik iš dalies atitinka valstybės tarnautojų veiklos motyvus (jie iš dalies atliepia vieni kitus): norminiai valstybės tarnautojų veiklos motyvai yra patenkinami taikant norminius, o piniginiai motyvai – piniginius stimulus. Tai patvirtina tyrimo subhipotezes, kad norminiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su norminiais (H1b), o piniginiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai – su piniginiais (H1d) valstybės tarnautojų veiklos motyvais. Kadangi statistiškai reikšmingų ryšių tarp politinių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir politinių stimulų, tarp emocinių motyvų ir emocinių stimulų bei moralinių motyvų ir moralinių stimulų nenustatyta, todėl galima teigti, kad tyrimo subhipotezės H1a (politiniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su politiniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais), H1c (emociniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su emociniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais) ir H1e (moraliniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su moraliniais valstybės tarnautojų veiklos motyvais) nepasitvirtino. Kita vertus, neatmestina prielaida, kad tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti atlikta faktorių analizė, kai, išskiriant valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų faktorius, kai kurie valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus apibūdinantys teiginiai buvo pašalinti, o kai kurie teiginiai, kurie rengiant anketą buvo siejami su viena, pvz., moralinių stimulų, grupe, atlikus šią analizę, pateko ir į kitą, pvz., emocinių stimulų, faktorių.

23 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia statistiškai reikšmingas koreliacijas tarp skirtingų valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tipų. Taikant politinius stimulus taip pat patenkinami norminiai, emociniai, moraliniai ir piniginiai, taikant norminius stimulus – piniginiai ir moraliniai, taikant emocinius stimulus – norminiai ir moraliniai, taikant piniginius stimulus – politiniai ir norminiai, o taikant moralinius stimulus – politiniai,

norminiai, emociniai ir piniginiai valstybės tarnautojų veiklos motyvai. Galima daryti prielaidą, kad nors statistiškai reikšmingo (tiesioginio) ryšio tarp kai kurių tokių pačių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tipų nėra, tačiau jie yra patenkinami taikant kitų tipų stimulus.

Apklaustųjų valstybės tarnautojų nuomone, **institucijose taikomais stimulais** labiausiai **skatinamas** jų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, atlikti pilietinę pareigą, tarnauti visuomenei, o mažiausiai – noras siekti politinės karjeros, dalyvauti politikos formavimo procesuose ir elgtis altruistiškai (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Respondentų nuomonė apie valstybės tarnautojų skatinimo poveikį jų motyvacijai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Skatinamas Jūsų noras siekti politinės karjeros	2,74	,938
Skatinamas Jūsų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose	2,73	,935
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo	3,25	,868
Skatinamas Jūsų noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus	3,14	,874
Skatinamas Jūsų noras tarnauti visuomenei	3,40	,846
Skatinamas Jūsų noras užtikrinti nepriekiaujančią gyvenančių visuomenės narių gerovę	3,15	,791
Skatinamas Jūsų noras atlikti pareigą visuomenei	3,43	,851
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo	3,44	,858
Skatinamas Jūsų noras elgtis altruistiškai	3,06	,874
Patenkinami Jūsų materialiniai motyvai	3,11	,930
Patenkinami Jūsų moraliniai motyvai	3,21	,864
Skatinamas Jūsų pasitenkinimas darbu	3,19	,874
Skatinamas Jūsų atsidavimas darbui	3,23	,866
Skatinamas Jūsų lojalumas institucijai	3,38	,814
Skatinamas Jūsų įsipareigojimas institucijai	3,37	,813
Pridedama prie Jūsų asmenybės tobulėjimo	3,38	,888

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad apklausoje dalyvavusių vyrų ir moterų nuomonės apie tai, kad institucijose yra skatinamas jų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose, skyrėsi (t-test $t = 2,040$, $p = 0,042$): vyrai ($M = 2,91$, $SD = 0,925$) labiau sutiko su šiuo teiginiu nei moterys ($M = 2,67$, $SD = 0,937$) (statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų nuomonės apie skatinimo poveikį jų motyvacijai ir kitų demografinių charakteristikų nenustatyta).

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp vietos savivaldos institucijose taikomų stimulų ir tiriamųjų nuomonės apie darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas ir tiesioginio vadovo vadovavimo stilių (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų bei tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimo

	Piniginiai stimulai	Emociniai stimulai	Norminiai stimulai	Moraliniai stimulai	Politiniai stimulai
Darbo užmokesčio sistemos vertinimas	.252**	.135*	.268**	.275**	.283**
Veiklos vertinimo sistemos vertinimas	.211**	.154*	.240**	.389**	.340**
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas	.223**	.155*	.282**	.320**	.366**
Autokratinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	.122	.056	-.367**	.123	-.153*
Demokratinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	.094	.005	.362**	.122	.385**
Liberalus tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	-.024	-.099	.021	-.059	.026

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Remiantis 25 lentelės duomenimis, galima teigti, kad:

- Kuo dažniau valstybės tarnautojai yra skatinami politiniais, norminiais ir emociniais stimulais, tuo palankiau jie linkę vertinti darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas.
- Dažniau taikant piniginius stimulus, respondentai linkę palankiau vertinti darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas.
- Darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo vertinimas taip pat darosi palankesnis valstybės tarnautojus dažniau skatinant ir moraliniais stimulais.
- Respondentai, kurie dažniau yra skatinami norminiais ir politiniais stimulais, savo tiesioginio vadovo vadovavimo stilių linkę labiau vertinti kaip demokratinį ir mažiau kaip autokratinį. Galima hipotetiškai teigti, kad vadovai, kuriems būdingas demokratinis vadovavimo stilius yra linkę valstybės tarnautojus skatinti norminiais ir politiniais stimulais. Kita vertus, kuo

tiesioginio vadovo vadovavimo stilius autokratiškesnis, tuo labiau jis nelinkęs savo darbuotojų skatinti norminiais ir politiniais stimulais.

Skaiciavimai atskleidė statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp kai kurių vietos savivaldos institucijose taikomų stimulų ir respondentų nuomonės apie savo santykius su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo

	Piniginiai stimulai	Emociniai stimulai	Norminiai stimulai	Moraliniai stimulai	Politiniai stimulai
Santykių su bendradarbiais vertinimas	-,032	,067	.224**	.139*	.192**
Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimas	-,040	,002	.292**	,047	,117

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

26 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad kuo dažniau valstybės tarnautojai yra skatinami norminiais, moraliniais ir politiniais stimulais, tuo palankiau jie linkę vertinti savo santykius su bendradarbiais. Valstybės tarnautojus dažniau skatinant norminiais stimulais, linkstama palankiau vertinti ir santykius su tiesioginiu vadovu.

Darbo užmokesčio sistema vietos savivaldos institucijose apklausos dalyviai vertino vidutiniškai ($M = 3,22$, $SD = 0,72$). Daugumos jų nuomone, darbo užmokesčio sistema yra susieta su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema ir karjeros (paaukštinimo) valstybės tarnyboje galimybėmis, tačiau darbo užmokesčio dydis neatitinka įdėtų pastangų ir respondentų lūkesčių. Nemaža dalis tiriamųjų neturėjo aiškos nuomonės (nei sutiko, nei nesutiko su teiginiais) apie tai, ar darbo užmokesčio sistema yra paremta suprantamais kriterijais, susieta su valstybės tarnautojų darbo rezultatais, o premijos mokamos už ypatingus nuopelnus (žr. 27 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad valstybės tarnautojai ne visuomet tiksliai žino, kokiais kriterijais remiantis yra formuojama darbo užmokesčio sistema ir nemato tiesioginio ryšio tarp į darbą įdėtų pastangų, pasiektų rezultatų ir gauto atlyginimo dydžio (kaip parodė tolesnė tyrimo duomenų analizė, mažas darbo

užmokesčio dydis ir jo neadekvatumas įdėtoms pastangoms yra vieni iš labiausiai valstybės tarnautojus demotyvuojančių veiksnių).

27 lentelė

Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

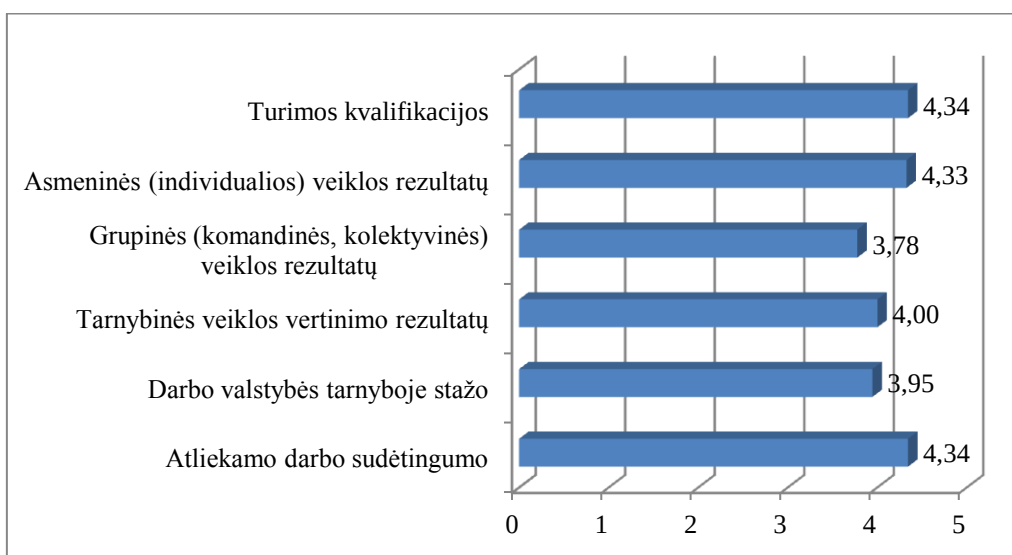
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų paaugštinimo (karjeros) valstybės tarnyboje galimybėmis	3,62	,924
Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema	3,64	,890
Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų darbo rezultatais	3,21	1,004
Darbo užmokesčio sistema paremta aiškiais ir suprantamais kriterijais	3,27	,971
Premijos mokamos už ypatingus nuopelnus	3,11	1,092
Darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų įdėtas pastangas	2,85	1,018
Darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų lūkesčius	2,74	1,006

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos vertinimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su:

- Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos vertinimu ($r = 0,556$, $p = 0,000$): kuo palankiau respondentai vertina darbo užmokesčio sistemą, tuo palankiau jie vertina ir valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą.
- Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimu ($r = 0,446$, $p = 0,000$): kuo palankiau respondentai vertina darbo užmokesčio sistemą, tuo palankiau jie vertina ir valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą.
- Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, kaip demokratinio, vertinimu ($r = 0,239$, $p = 0,000$): kuo palankiau respondentai vertina darbo užmokesčio sistemą, tuo labiau tiesioginio vadovo vadovavimo stilių jie linkę vertinti kaip demokratinį (arba: kuo demokratiškesnis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius, tuo palankiau vertinama valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistema).
- Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimu ($r = 0,137$, $p = 0,017$): kuo geriau respondentai vertina darbo užmokesčio sistemą, tuo geriau jie

vertina ir savo santykius su tiesioginiu vadovu (arba: kuo geresni santykiai su tiesioginiu vadovu, tuo geriau vertinama ir darbo užmokesčio sistema).

Apklaustos dalyvių nuomone, valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydis labiausiai turėtų priklausyti nuo jų turimos kvalifikacijos, atliekamo darbo sudėtingumo ir individualios veiklos rezultatų. Mažiausiai įtakos, respondentų teigimu, darbo užmokesčio dydžiui turėtų turėti darbo valstybės tarnyboje stažas ir grupinės veiklos rezultatai (žr. 17 pav.). 80 proc. apklaustųjų taip pat nurodė, kad valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydis turėtų priklausyti ir nuo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų (vieno respondento nuomone, darbo užmokesčio dydis turėtų priklausyti nuo „darbo krūvio“).



17 pav. Respondentų nuomonė apie tai, nuo ko turėtų priklausyti valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dydis, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema tiriamieji vertino vidutiniškai ($M = 3,43$, $SD = 0,57$). Daugumos jų nuomone, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema yra formali ir struktūruota, vertinimas atliekamas periodiškai, jo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos vertinimą, o su veiklos vertinimo rezultatais yra susijęs ir darbo užmokesčio dydis (žr. 28 lentelę). Kita vertus, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemai trūksta skaidrumo ir objektyvumo („veiklos vertinimas retai būna objektyvus“; „veiklos rezultatų vertinimai būna

abejotini“), veiklos vertinimo metu ne visuomet orientuojamasi į valstybės tarnautojų asmeninių savybių vertinimą, jų veiklos privalumų ir trūkumų nustatymą. Taip pat pasigendama aiškių valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos sąsajų su valstybės tarnautojų profesiniu tobulėjimu, karjeros planavimu bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu.

28 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Veiklos vertinimo sistema yra formali ir struktūruota	3,83	,838
Veiklos vertinimo sistema skaidri ir objektyvi	3,16	,957
Veiklos vertinimas atliekamas periodiškai	3,84	,827
Veiklos vertinimas atliekamas pagal aiškius tikslus ir kriterijus	3,43	,856
Veiklos vertinimo metu nustatomas valstybės tarnautojo tinkamumas einamoms pareigoms	3,39	,915
Veiklos vertinimo metu nustatomi valstybės tarnautojo veiklos privalumai ir trūkumai	3,34	,826
Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo veiklos rezultatų vertinimą	3,45	,856
Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo asmeninių savybių vertinimą	3,23	,808
Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo profesinės kompetencijos vertinimą	3,50	,866
Veiklos vertinimo sistema skatina valstybės tarnautojų profesinį tobulėjimą	3,31	,940
Veiklos vertinimo sistema leidžia planuoti valstybės tarnautojų karjerą	3,24	,893
Veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai organizuoti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą	3,34	,866
Darbo užmokesčio dydis yra susietas su valstybės tarnautojo veiklos vertinimo rezultatais	3,50	,944

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vyrai ($M = 3,68$, $SD = 0,760$) labiau nei moterys ($M = 3,44$, $SD = 0,893$) linkę sutikti, kad veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo profesinės kompetencijos vertinimą (t -test $t = 2,359$, $p = 0,020$; statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų nuomonės apie veiklos vertinimo sistemą ir kitų demografinių charakteristikų nenustatyta).

Kalbant apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą, akcentuotina, kad respondentų požiūris į tai, kad darbo užmokesčio dydis yra susijęs su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais, patvirtina tiriamųjų nuomonę apie darbo užmokesčio sistemos ryšį su veiklos vertinimo sistema (žr. 27 lentelę ir 17 pav.): vertindami tiek darbo užmokesčio, tiek

veiklos vertinimo sistemas bei atlyginimo už darbą dydį lemiančius veiksnius, tiriamieji akcentavo darbo užmokesčio dydžio sąsajas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta, kad:

- Kuo palankiau respondentai vertina veiklos vertinimo sistemą, tuo palankiau jie vertina ir valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą ($r = 0,545$, $p = 0,000$) (tiriamieji, palankiau vertinantys valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, palankiau vertina ir veiklos vertinimo sistemą).

- Kuo palankiau apklausos dalyviai vertina veiklos vertinimo sistemą, tuo dažniau jie linkę vadovo vadovavimo stilių traktuoti kaip demokratinį ($r = 0,321$, $p = 0,000$) (kuo tiesioginio vadovo vadovavimo stilius demokratiškesnis, tuo respondentų nuomonė apie veiklos vertinimo sistemą yra palankesnė).

- Kuo palankiau tiriamieji vertina veiklos vertinimo sistemą, tuo geriau jie linkę vertinti ir savo santykius su bendradarbiais ($r = 0,142$, $p = 0,017$) (kuo geresni respondentų santykiai su bendradarbiais, tuo palankiau jie vertina valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą).

Apklausos dalyviai apie **valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą**, kaip ir darbo užmokesčio bei veiklos vertinimo sistemas, neturėjo tvirtos nuomonės ir vertino ją vidutiniškai ($M = 3,43$, $SD = 0,59$). Daugumos tiriamųjų nuomone, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas planingai, yra organizuojamas atsižvelgiant į institucijų tikslus, valstybės tarnautojų poreikius bei leidžia pagerinti valstybės tarnautojų veiklos kokybę (žr. 29 lentelę). Kita vertus, pasigendama aiškių ir tiesioginių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sąsajų su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio augimu, karjera ir veiklos vertinimo rezultatais.

29 lentelė

Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų poreikius ir tikslus	3,57	,869
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas atsižvelgiant į institucijos tikslus	3,66	,764
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas planingai, pagal iš anksto patvirtintus planus	3,65	,746
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas įvertinus ankstesnių mokymų naudingumą	3,38	,801
Valstybės tarnautojai turi galimybę pasirinkti jiems labiausiai priimtinus mokymo metodus	3,38	,899
Valstybės tarnautojai turi galimybę mokytis darbo vietoje	3,33	,941
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais	3,20	,900
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų karjeros planavimu	3,12	,894
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio augimu	2,93	,907
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas leidžia pagerinti valstybės tarnautojų veiklos kokybę	3,75	,793

Vadovaujantis prielaida, kad mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas skatina valstybės tarnautojų profesinį ir asmeninį tobulėjimą, gebėjimą kokybiškiau atlikti savo darbą, o labiau kvalifikuotas darbas turi būti ir apmokamas daugiau, galima hipotetiškai teigti, kad šio principo vietos savivaldos institucijos ne visuomet laikomasi. Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio dydis ne visuomet priklauso nuo to, kiek jie mokėsi ir tobulino savo kvalifikaciją, o valstybės tarnautojų karjeros planavimas nebūtinai yra grindžiamas reikalingomis įgyti kompetencijomis.

Kalbant apie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą atkreiptinas dėmesys į tai, kad statistiškai reikšmingai skyrėsi tiriamųjų – vyrų ir moterų – požiūris į mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą bei kai kuriuos jos aspektus (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

Vyrų ir moterų nuomonė apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Bendras mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas	Vyras	77	3,55	,478
	Moteris	214	3,38	,615
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas įvertinus ankstesnių mokymų naudingumą	Vyras	82	3,57	,770
	Moteris	245	3,31	,807

Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais	Vyras	80	3,45	,778
	Moteris	254	3,11	,923
Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio augimu	Vyras	80	3,25	,819
	Moteris	260	2,81	,908

Vyrai labiau nei moterys linkę laikyti nuomonės, kad mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas įvertinus ankstesnių mokymų naudingumą (t-test $t = 2,543$, $p = 0,011$), yra susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais (t-test $t = 2,940$, $p = 0,004$) ir darbo užmokesčio augimu (t-test $t = 3,860$, $p = 0,000$). Apskritai mokymo ir kvalifikacijos sistemą vyrai buvo linkę vertinti palankiau nei moterys (t-test $t = 2,266$, $p = 0,024$; statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimo ir kitų demografinių charakteristikų nenustatyta).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra statistiškai reikšminga koreliacija tarp valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos, tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus ir santykių su bendradarbiais bei tiesioginiu vadovu vertinimų:

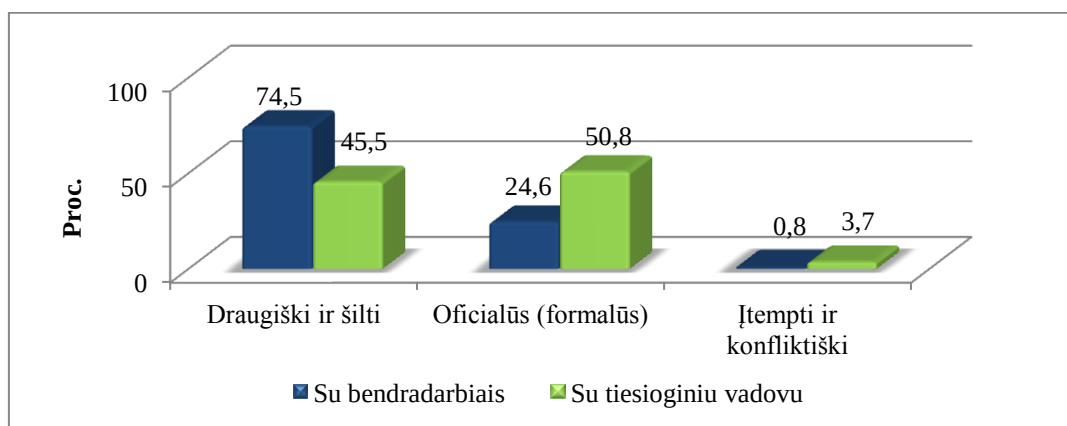
- Gerėjant respondentų nuomonei apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, jie labiau linkę tiesioginio vadovo vadovavimo stilių įvardinti kaip demokratinį ($r = 0,314$, $p = 0,000$) ir rečiau – kaip autokratinį ($r = -0,172$, $p = 0,009$) (kuo demokratiškesnis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius, tuo palankiau tiriamieji vertina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą).

- Gerėjant respondentų nuomonei apie mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, gerėja ir jų nuomonė apie savo santykius su bendradarbiais ($r = 0,202$, $p = 0,001$) ir tiesioginiu vadovu ($r = 0,188$, $p = 0,002$) (kuo geresni respondentų santykiai su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu, tuo palankiau jie vertina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą).

Išanalizavus apklausos dalyvių nuomonę apie darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas, pastebėta, kad visų šių sistemų vertinimai koreliuoja su tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi: kuo demokratiškesnis vadovavimas, tuo respondentai linkę palankiau

vertinti minėtas sistemas. Be to, gerėjant respondentų santykiams su tiesioginiu vadovu, gerėja ir darbo užmokesčio bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimas. Galima teigti, kad vadovavimas turi įtakos valstybės tarnautojų nuomonei apie darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas.

Tyrimo duomenys parodė, kad **santykius su bendradarbiais** dauguma tiriamųjų vertino kaip draugiškus ir šiltus, o **santykius su tiesioginiu vadovu** – kaip oficialius (žr. 18 pav.). Kai kurie respondentai nurodė, kad santykiai su bendradarbiais skiriasi priklausomai nuo žmogaus, su kuriuo bendraujama („Įvairūs“; „Didelis kolektyvas, todėl santykiai įvairūs“; „Labiau neigiami nei teigiami“; „Normalūs santykiai, bendrauji kiek reikia“; „Oficialūs su kai kuriais“; „Skirtingi, įvairūs“; „Skirtingi: su vienu – draugiški, oficialūs, įtempti“; „Su vienu – draugiški ir šilti, su kitais – oficialūs (formalūs)“; „Su vienu – draugiški, šilti, su kitais – oficialūs“; „Su vienu šilti, su kt. oficialūs“).



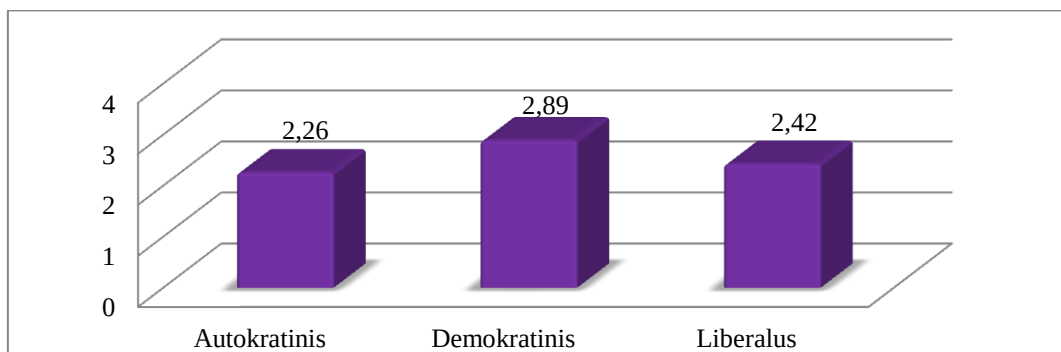
18 pav. Santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimas

Analogiškai apklausos dalyviai vertino ir savo santykius su tiesioginiu vadovu: kai kurie tiriamieji akcentavo, kad santykiai su tiesioginiu vadovu yra „normalūs“ ir „žmogiški“, o kiti pabrėžė, kad jie „priklauso nuo „mėnulio fazės“ jų organizmui“ ar tai, kad „neleidžia pamiršti, kad jis yra vadovas“. Galima daryti prielaidą, kad santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimas daugeliu atvejų priklauso nuo respondentų ir juos darbe supančių žmonių asmenybinių savybių ir skirtumų. Be to, geriau vertinantieji savo

santykius su bendradarbiais buvo linkę geriau vertinti ir savo santykius su tiesioginiu vadovu, bei atvirkščiai: geriau vertinantys santykius su tiesioginiu vadovu, geriau vertino ir santykius su bendradarbiais ($r = 0,432$, $p = 0,000$).

Statistiniai skaičiavimai parodė, kad su amžiumi tiriamųjų nuomonė apie santykius su tiesioginiu vadovu linkusi gerėti ($r = 0,118$, $p = 0,014$). Taip pat moterys ($M = 2,77$, $SD = 0,44$) savo santykius su bendradarbiais buvo linkusios vertinti geriau nei vyrai ($M = 2,62$, $SD = 0,51$; t-test $t = -2,476$, $p = 0,015$; statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo bei kitų demografinių charakteristikų nenustatyta).

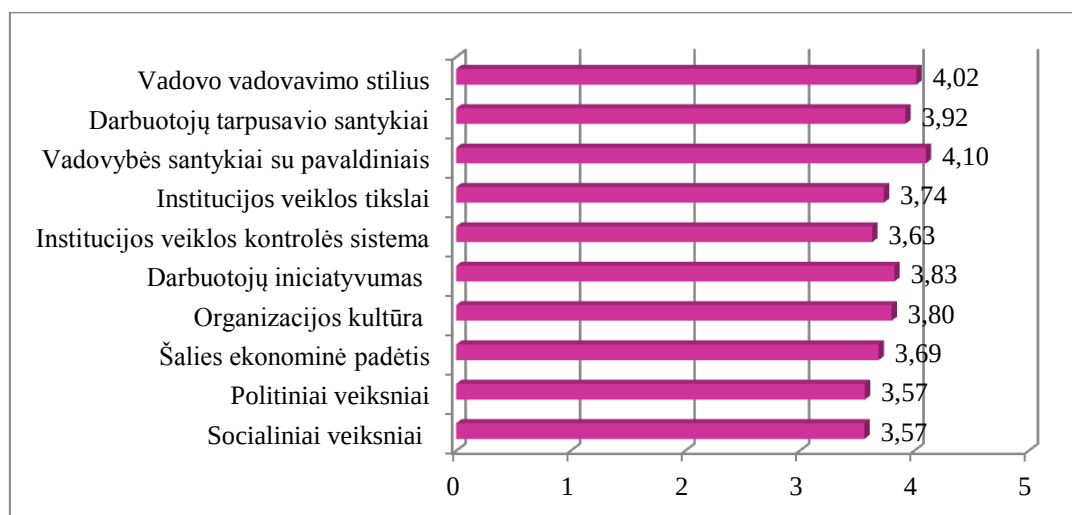
Išanalizavus tiriamųjų nuomonę apie tiesioginių vadovų vadovavimo būdus ir metodus paaiškėjo, kad vietos savivaldos institucijose yra ir autokratinio, ir demokratinio, ir liberalaus **vadovavimo stiliaus** apraiškų (žr. 19 pav.). Nors šiek tiek labiau dominuoja demokratinio vadovavimo bruožų turintis stilius, o autokratinis stilius taikomas rečiau, tačiau nei vienas iš tradicinių vadovavimo stilių nėra labai stipriai išreikštas. Galima teigti, kad respondentų tiesioginiai vadovai vadovavimo stilių pasirenka priklausomai nuo susiklosčiusių situacijų, sprendžiamų klausimų pobūdžio, pavaldinių asmeninių savybių, profesinių ypatybių ir kitų aspektų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad realybėje „grynu“ pavidalu nei vienas vadovavimo stilius neegzistuoja, nes dažniausiai, keičiantis aplinkybėms, vadovavimo stilius irgi kinta, ir vadovo vadovavimo stilių lemia dominuojančio stiliaus bruožai.



19 pav. Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „niekada“, 2 – „retai“, 3 – „dažnai“, 4 – „visada“)

Apklausos rezultatai atskleidė, kad tiesioginio vadovo vadovavimo stilius turi įtakos tiriamųjų požiūriui į savo santykius su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu. Kuo autokratiškesnis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius, tuo prasčiau respondentai linkę vertinti savo santykius su bendradarbiais ($r = -0,316$, $p = 0,000$) ir tiesioginiu vadovu ($r = -0,505$, $p = 0,000$). Priešingai, kuo dažniau taikomas demokratinis vadovavimo stilius, tuo geriau yra vertinami santykiai su bendradarbiais ($r = 0,291$, $p = 0,000$) ir tiesioginiu vadovu ($r = 0,385$, $p = 0,000$). Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimui įtakos turi ir liberalus vadovavimo stilius: kuo dažniau tiesioginis vadovas taiko liberalų vadovavimo stilių, tuo geriau tiriamieji linkę vertinti savo santykius su juo ($r = 0,226$, $p = 0,001$).

Vadovavimo aspekto svarbą taip pat išryškino tyrimo duomenys apie **veiksnius, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojų skatinimas**. Apklausos dalyvių nuomone, valstybės tarnautojų skatinimui įtakos turi darbuotojų tarpusavio santykiai, darbuotojų iniciatyvumas, organizacijos kultūra, institucijos veiklos tikslai, tačiau daugiausiai jis priklauso nuo vadovybės santykių su pavaldiniais ir vadovo vadovavimo stiliaus (žr. 20 pav.).



20 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos valstybės tarnautojų skatinimui, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

Šiek tiek mažesnę poveikį, tiriamųjų nuomone, valstybės tarnautojų skatinimui daro socialiniai, politiniai faktoriai, šalies ekonominė padėtis ir

institucijos kontrolės sistema (žr. 20 pav.). Galima teigti, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemai daugiau įtakos turi ne išoriniai (ekonominiai, politiniai ar/ir socialiniai), o vidiniai veiksniai, susiję su organizacijos ir jos žmogiškųjų išteklių valdymu. Kadangi iš esmės valstybės tarnautojų skatinimas (arba neskatinimas) priklauso būtent nuo tiesioginio vadovo (jo rankose yra sutelktos beveik visos skatinimo priemonės), todėl vadovavimo įtaka valstybės tarnautojų skatinimui yra labai reikšminga.

Student t testo rezultatai atskleidė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi politinių veiksnių įtakos valstybės tarnautojų skatinimui vertinimas moterų ir vyrų grupėse. Tyrime dalyvavusios moterys ($M = 3,65$, $SD = 0,90$), priešingai nei vyrai ($M = 3,34$, $SD = 0,80$), labiau linkusios manyti, kad valstybės tarnautojų skatinimas priklauso nuo politinių veiksnių (*t*-test $t = -2,819$, $p = 0,005$) (statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų skatinimą lemiančių veiksnių ir kitų demografinių charakteristikų nenustatyta).

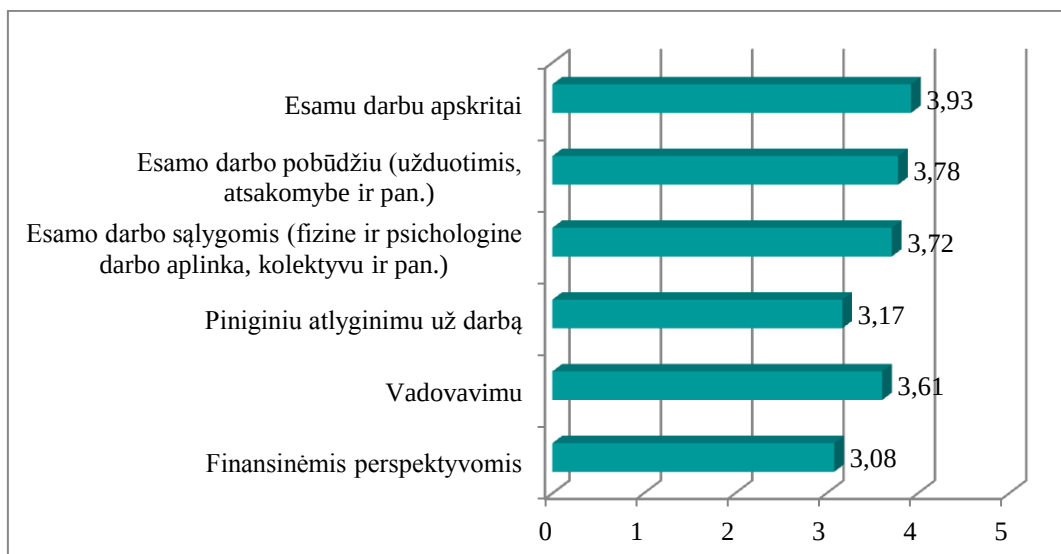
Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta silpna, tačiau statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp:

- Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, kaip demokratinio vertinimo, ir respondentų nuomonės apie tai, kad valstybės tarnautojų skatinimui įtakos turi šalies ekonominė padėtis ($r = 0,134$, $p = 0,033$).
- Tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus, kaip autokratinio, vertinimo ir tiriamųjų nuomonės apie valstybės tarnautojų skatinimą lemiančius veiksnius, tokius kaip vadovo vadovavimo stilius ($r = 0,123$, $p = 0,046$), vadovybės santykiai su pavaldiniais ($r = 0,155$, $p = 0,012$), institucijos veiklos tikslai ($r = 0,158$, $p = 0,011$) ir institucijos veiklos kontrolės sistema ($r = 0,179$, $p = 0,004$).

Galima daryti prielaidą, kad kuo labiau ima dominuoti autokratinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius, tuo labiau valstybės tarnautojų skatinimas tampa priklausomas nuo vadovo vadovavimo stiliaus, vadovybės santykių su pavaldiniais, institucijos veiklos tikslų ir kontrolės sistemos.

3.2.4. Pasitenkinimas darbu, jį lemiantys veiksniai ir sąsajos su valstybės tarnautojų veiklos motyvais ir stimulų sistema

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendras apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu vidurkis 5 balų skalėje siekia 3,5 balo (SD – 0,69), t. y. respondentai iš esmės savo darbu yra patenkinti. Tai pagrindžia ir pačių tiriamųjų nuomonę, kad apskritai savo darbu jie yra patenkinti. Labiausiai apklausos dalyviai patenkinti darbo turiniu ir darbo sąlygomis, o mažiausiai – piniginiu atlyginimu ir finansinėmis perspektyvomis (žr. 21 pav.).



21 pav. Pasitenkinimo darbu ir atskirais jo elementais vertinimas, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nepatenkinta/-as“, 5 – „visiškai patenkinta/-as“)

21 pav. pateikti tyrimo rezultatai atliepia valstybės tarnautojų piniginių veiklos motyvų ir stimulų sąsajas: dirbti valstybės tarnyboje valstybės tarnautojai labiausiai nori dėl piniginių motyvų, tačiau piniginais stimulais jie yra skatinami gana retai. Galima teigti, kad visiškos darnos tarp piniginių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų nebuvimas, t. y. neatitiktis tarp to, ko valstybės tarnautojai nori, ir ką gauna iš institucijos, daugeliu atvejų lemia jų nepasitenkinimą piniginiu atlygiu ir finansinėmis perspektyvomis.

Analizuojant tyrimo duomenis nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp kai kurių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir pasitenkinimo darbu (žr. 31 lentelę).

31 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir pasitenkinimo darbu

	Politiniai motyvai	Norminiai motyvai	Emociniai motyvai	Piniginiai motyvai	Moraliniai motyvai
Pasitenkinimas darbu	,084	.168**	.144*	,012	,089

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

31 lentelėje pateikti duomenys iš dalies patvirtina tyrimo hipotezę (H2), kad valstybės tarnautojų veiklos motyvai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Didesnį pasitenkinimą darbu yra linkę jausti tie tiriamieji, kuriems svarbesni norminiai ir emociniai motyvai. Kitaip tariant, kuo labiau apklaustieji valstybės tarnautojai valstybės tarnyboje dirba dėl norminių ir emocinių motyvų, tuo labiau didėja jų pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu statistiškai reikšmingų ryšių tarp politinių, piniginių ir moralinių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir pasitenkinimo darbu nenustatyta.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vietos savivaldos institucijose taikomų stimulų sistema iš dalies yra susijusi su respondentų pasitenkinimu darbu (žr. 32 lentelę).

32 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir pasitenkinimo darbu

	Piniginiai stimulai	Emociniai stimulai	Norminiai stimulai	Moraliniai stimulai	Politiniai stimulai
Pasitenkinimas darbu	,082	-,035	.247**	,060	.209**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

32 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad statistiškai reikšmingos sąsajos yra ne tarp visų valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir pasitenkinimo darbu, todėl darytina išvada, kad tyrimo hipotezė (H3), kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, yra patvirtinta tik iš dalies. Kuo dažniau tiriamieji yra skatinami norminiais ir politiniais stimulais, tuo labiau didėja jų pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu piniginiai, emociniai ir moraliniai stimulai statistiškai reikšmingos įtakos respondentų pasitenkinimui darbu neturi.

Išanalizavus tyrimo duomenis, nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jų nuomonės apie darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas bei tiesioginio vadovo vadovavimo stilių (žr. 33 lentelę).

33 lentelė

Ryšys tarp valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų, tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimo

	Pasitenkinimas darbu
Darbo užmokesčio sistemos vertinimas	.337**
Veiklos vertinimo sistemos vertinimas	.237**
Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas	.352**
Autokratinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	-.275**
Demokratinis tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	.456**
Liberalus tiesioginio vadovo vadovavimo stilius	.272**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

33 lentelėje pateikti koreliaciniai ryšiai leidžia teigti, kad:

- Kuo palankiau respondentai vertina darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas, tuo labiau didėja jų pasitenkinimas esamu darbu (arba: kuo labiau respondentai patenkinti savo darbu, tuo palankiau jie linkę vertinti institucijos darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas).

- Kuo dažniau tiesioginiai vadovai taiko demokratinį ir liberalų vadovavimo stilių, tuo labiau didėja respondentų pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu dažniau taikant autokratinio vadovavimo metodus, tiriamųjų pasitenkinimas darbu linkęs mažėti. Kitaip tariant, respondentų pasitenkinimas darbu linkęs didėti, kai tiesioginiai vadovai naudoja demokratinį ir liberalų vadovavimo stilių, ir linkęs mažėti, kai taikomas autokratinis vadovavimo stilius.

Apklaustos rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingą ryšį tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir santykių su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais vertinimo. Kuo palankiau tiriamieji vertina savo santykius su bendradarbiais ($r = 0,219$, $p = 0,000$) ir tiesioginiu vadovu ($r = 0,347$, $p = 0,000$), tuo labiau didėja jų pasitenkinimas darbu (arba: kuo labiau

respondentai patenkinti savo darbu, tuo geriau jie linkę vertinti savo santykius su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais).

Analizuojant tyrimo duomenis nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir respondentų amžiaus bei gaunamo atlyginimo dydžio. Su amžiumi ($r = 0,108$, $p = 0,042$) ir didėjant darbo užmokesčiui ($r = 0,232$, $p = 0,00$), valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu linkęs didėti (statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo darbu ir kitų respondentų demografinių charakteristikų nenustatyta).

Tyrimo rezultatai parodė statistiškai reikšmingą teigiamą koreliaciją tarp respondentų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai ir jaučiamo pasitenkinimo darbu (žr. 34 lentelę).

34 lentelė

Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir respondentų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai

	Pasitenkinimas darbu
Skatinamas Jūsų noras siekti politinės karjeros	.146*
Skatinamas Jūsų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose	.199**
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo	.286**
Skatinamas Jūsų noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus	.276**
Skatinamas Jūsų noras tarnauti visuomenei	.273**
Skatinamas Jūsų noras užtikrinti nepriekliuį gyvenančių visuomenės narių gerovę	.190**
Skatinamas Jūsų noras atlikti pareigą visuomenei	.221**
Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo	.259**
Skatinamas Jūsų noras elgtis altruistiškai	.160**
Patenkinami Jūsų materialiniai motyvai	.263**
Patenkinami Jūsų moraliniai motyvai	.239**
Skatinamas Jūsų pasitenkinimas darbu	.384**
Skatinamas Jūsų atsidavimas darbui	.378**
Skatinamas Jūsų lojalumas institucijai	.328**
Skatinamas Jūsų įsipareigojimas institucijai	.262**
Prisidedama prie Jūsų asmenybės tobulėjimo	.338**

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

Kuo labiau, apklausos dalyvių nuomone, institucijose stengiamasi patenkinti jų politinius, norminius, emocinius, moralinius ir piniginius motyvus ar bent jau kai kuriuos jų aspektus, paskatinti valstybės tarnautojų atsidavimą darbui, lojalumą ir įsipareigojimą institucijai bei prisidėti prie jų asmenybių tobulėjimo, tuo labiau didėja valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

34 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad, kuo labiau institucijose yra skatinamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu, tuo jų pasitenkinimas darbu linkęs didėti. Kitaip tariant, kuo labiau institucijose skatinamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu, tuo labiau jie jaučiasi patenkinti savo darbu. Galima teigti, kad kuo labiau institucijos stengiasi paskatinti savo valstybės tarnautojus ir kuo geriau valstybės tarnautojai šias pastangas mato, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jie jaučia.

Nors didžioji dalis apklausos dalyvių savo darbu iš esmės yra patenkinti, tačiau retkarčiais pamąsto apie darbo keitimą (apie galimybę keisti darbą 40,3 proc. galvoja „retai“, 26,9 proc. – „niekada“, 27,5 proc. – „dažnai“ ir 5,2 proc. – „visada“). Kalbant apie **valstybės tarnautojų norą išeiti iš darbo lemiančius veiksnius** akcentuotina tai, kad daugumos respondentų (galvojančių apie galimybę keisti darbą) sprendimui išeiti iš darbo daugiausia įtakos turėtų finansinės, psichologinės-socialinės priežastys ir nepasitenkinimas darbo organizavimu (žr. 35 lentelę).

35 lentelė

Darbo keitimo priežastys

Priežasčių grupė	Priežastys	Patvirtinantys teiginiai
Finansinės priežastys	Piniginis atlygis už darbą	„Atlyginimas“ (2 teiginiai). „Dėl [...] atlyginimo“. „Dėl atlyginimo“ (3 teiginiai). „Dėl atlyginimo už darbą“ (2 teiginiai). „Dėl atlyginimo, skatinimo“. „Dėl darbo užmokesčio pobūdžio“. „Dėl piniginės išmokos“. „Dėl [...] piniginio atlygio“. „Dėl piniginio atlygio“. „Dėl piniginio užmokesčio“. „Darbo užmokesčio“. „Darbo užmokestis“. „Dėl [...] finansinių priežasčių“. „Finansinių priežasčių“. „Dėl finansinių“. „Finansinių“ (2 teiginiai). „Užmokesčio“. „Pinigai“. „Nesu patenkintas [...] darbo užmokesčio sistema“.
	Darbo užmokesčio dydis	„Dėl [...] geriau apmokamo [...] darbo“. „Dėl [...] didesnio darbo užmokesčio“. „Dėl darbo užmokesčio dydžio“. „Mažas d. užmokesčio dydis“. „Dėl didesnio atlyginimo“ (4 teiginiai). „Didesnis atlyginimas“ (3 teiginiai). „Dėl didesnio darbo užmokesčio“ (3 teiginiai).

Priežasčių grupė	Priežastys	Patvirtinantys teiginiai
		„Geresnio atlyginimo“. „Dėl [...] didesnio atlygio“. „Dėl didesnio atlygio“. „Didesnė alga“. „Dėl mažo atlyginimo“. „Dėl per mažo atlyginimo“. „Didesnio finansinio atlygio“. „Dėl finansinių galimybių didinimo“. „Dėl geresnių finansinių galimybių“. „Darbo užmokesčio dydžio“. „Gavus geresnį (finansiskai) pasiūlymą“. „Jei pasiūlytų didesnę atlygį už mano kompetenciją atitinkantį darbą“. „Jeigu gaučiau daugiau apmokamą“. „Konkurencingas darbo užmokestis“. „Pakeisčiau darbą, jeigu būtų pasiūlytas didesnis darbo užmokestis“. „Pasiūlius didesnę darbo užmokestį“. „Esant galimybei radus darbą su didesniu atlyginimu“.
	Darbo užmokesčio neadekvatumas	„Dėl [...] neadekvataus darbo užmokesčio“. „Dėl [...] neadekvačiai didelės atsakomybės, funkcijų gausos ir gaunamo darbo užmokesčio“. „Atlygis neatitinka darbo krūvio“. „Pirma – darbo užmokestis, neatitinkantis turimo išsilavinimo, žinių, nešamos atsakomybės, darbo krūvio ir pan.“. „Dėl atlyginimo, [...] darbo krūvio (didėjančio, bet nesikeičiančio atlyginimo)“. „Neteisingas atlygis“. „Darbo pobūdis, sudėtingumas ir požiūris į valstybės tarnautoją yra neadekvatus jo darbo užmokesčiui“. „Netenkina atlygis už darbą. Trūksta teisybės tiek skirstant pareigas, tiek nustatant darbo atlygį“.
Nepasitenkinimas darbo organizavimu	Darbo pobūdis (turinys)	„Dėl [...] veiklos pobūdžio“. „Dėl [...] darbo pobūdžio“. „Dėl darbo pobūdžio“ (4 teiginiai). „Dėl darbo pobūdžio – norisi intensyvesnio“. „Dėl įtempto darbo pobūdžio“. „Dėl darbo pobūdžio. Norėtusi pačiam priiminti sprendimus“. „Dėl darbo, kuriame mažiau atsakomybės“. „Dėl [...] „aktyvesnio“ darbo pobūdžio“. „Dėl įdomesnio [...] skatinančio tobulėjimą [...] darbo“. „Įdomesnis darbas“. „Norėčiau labiau kūrybiško, vadovaujamo darbo“. „Norėčiau pabandyti kitokio pobūdžio darbą“. „Dėl darbo artimesnio įgytai profesijai“. „Iš dalies tenkina darbo pobūdis“.
	Darbo sudėtingumas	„Dėl užduočių, kurios nėra mano kompetencijos ribose“. „Sunkus protinis darbas“. „Didelė atsakomybė“. „Dėl [...] atsakomybės“.
	Darbo krūvis	„Dėl [...] darbo krūvio“. „Dėl didelio darbo krūvio“ (3 teiginiai). „Dėl [...] mažesnio darbo krūvio“ (2 teiginiai). „Dėl krūvio“. „Darbų krūvis“. „Darbo krūvis“.

Priežasčių grupė	Priežastys	Patvirtinantys teiginiai
		„Nesu patenkintas [...] darbo krūviu“.
	Vadovavimas	„Dėl [...] vadovo vadovavimo“. „Nesu patenkintas vadovavimo politika“. „Dėl [...] tam tikros „politikos“ institucijoje, darbuotojai skirstomi pagal „mėgstu“ ir „nemėgstu“ darbuotojus. Pagal tai skirstomi mokymai, seminarai ir kt.“.
	Vadovų kaita	„Kyla minčių dažnai keičiantis įstaigos vadovams“.
	Darbo laikas	„Dėl [...] patrauklesnio darbo laiko“. „Patogesnis darbo laikas“.
	Darbo grafikas	„Darbo [...] grafiko lankstumo“. „Lankstesnis darbo grafikas“.
	Darbų padalijimas	„Dėl atliekamų pareigų neapibrėžtumo“. „Funkcijų neaiškumas, neatskyrimas“.
Psichologinės -socialinės	Darbinė atmosfera	„Dėl atmosferos“. „Dėl darbinės atmosferos“. „Nesu patenkintas [...] darbo atmosfera“.
	Psichologinė įtampa ir stresas	„Dėl [...] dažnų stresinių ir konfliktinių situacijų [...] nesaugumo“. „Dėl didelės emocinės–psichologinės įtampos“. „Dėl psichologinio spaudimo“. „Dėl nervinės įtampos“. „Dėl psichologinės įtampos“. „Dėl psichologinės atmosferos darbe. Sunku dirbti su despotu vadovu“.
	Santykiai su bendradarbiais	„Dėl [...] skatinančio [...] šiltesnį bendravimą kolektyve darbo“.
	Saviraiškos galimybės	„Dėl [...] savirealizacijos“. „Savirealizacija“. „Saviraiškos ir savirealizacijos galimybių. Galimybių išnaudoti turimas žinias ir gebėjimus“. „Noras save realizuoti, išbandyti“. „Galimybė realizuoti save“.
	Nepasitenkinimas darbu	„Nepasitenkinimo darbu“.
	Pripažinimo stoka	„Noro būti reikalingu ir įvertintu“. „Žmogus nevertinamas, neskatinamas“. „Darbo nevertinimo“.
Galimybė tobulėti ir ateities perspektyvos	Karjeros galimybės	„Karjeros galimybės“. „Karjeros galimybių stoka (nebuvimas)“. „Dėl [...] karjeros perspektyvų“. „Dėl [...] karjeros galimybių“. „Dėl galimybės kilti karjeros laiptais“. „Dėl karjeros“ (2 teiginiai). „Karjera / galimybė dirbti tarptautinėje organizacijoje“. „Antra – dėl didesnių karjeros [...] galimybių“.
	Perspektyvos	„Didesnės galimybės vykdyti savo planus“. „Domina naujos perspektyvos“. „Perspektyvų“.
	Noras tobulėti ir išbandyti save	„Dėl įdomaus pasiūlymo ir noro save realizuoti kitoje veikloje. Tačiau su sąlyga, kad nemažėtų darbo užmokestis“. „Dėl [...] skatinančio tobulėjimą [...] darbo“. „Dėl [...] noro tobulinti žinias, įgyti įvairios patirties“. „Dėl [...] per menkų sąlygų savo kompetencijos panaudojimui ir įvertinimui“. „Siekis tobulėti ir išmokti kažko naujo“. „Profesinis tobulėjimas“.

Priežasčių grupė	Priežastys	Patvirtinantys teiginiai
		„Antra – dėl didesnių [...] tobulėjimo galimybių“.
Asmeninės	Šeiminės aplinkybės	„Dėl asmeninių priežasčių (gyvenamosios vietos pakeitimo, šeimyninių įsipareigojimų ir kt.)“. „Dėl galimybės gyventi Vilniuje, dėl šeimyninių aplinkybių“. „Dėl šeimyninių aplinkybių“. „Norėčiau gyventi ir dirbti Vilniuje“.
	Noras daugiau laiko skirti šeimai	„Dėl galimybės turėti daugiau laisvo laiko šeimos poreikiams tenkinti“.
	Sveikatos problemos	„Dėl sveikatos“. „Dėl sveikatos problemų“.
Kitos priežastys	Visuomenės požiūris	„Dėl visuomenės ir žiniasklaidos neigiamą požiūrį į valstybės tarnautojus“.
	Darbo praradimas	„Jei netekčiau darbo“.
	Užimamų pareigų pobūdis	„Esu politinio pasitikėjimo valstybės tarnautojas“.
	Socialinės garantijos	„Materialinė gerovė, socialinės garantijos“.
	Noras kažką pakeisti	„Galimybės kažką pakeisti“.

Kai kurie tiriamieji darbą valstybės tarnyboje į kitą keistų dėl karjeros galimybių, ateities perspektyvų, noro tobulėti ir išbandyti save, šeiminių aplinkybių, sveikatos problemų ir kitų priežasčių. Taip pat paminėtina, kad dauguma apklaustųjų nurodė ne po vieną, o po kelias darbo keitimo priežastis, pvz., tas pats respondentas darbą valstybės tarnyboje paliktų dėl „atliekamų pareigų neapibrėžtumo, skatinimo sistemos nebuvimo, darbo nevertinimo“, „didelio darbo krūvio, dėl psichologinio spaudimo“, „per mažo atlyginimo ir per menkų sąlygų savo kompetenciją panaudojimui ir įvertinimui“, „karjeros, profesinio tobulėjimo galimybių ir didesnio atlygio“, „didesnio finansinio atlygio. Saviraiškos ir savirealizacijos galimybių. Galimybių išnaudoti turimas žinias ir gebėjimus. Noro būti reikalingu ir įvertintu“ ir pan.

Galima teigti, kad 35 lentelėje pateikti rezultatai atspindi loginę anksčiau aptartų tyrimo duomenų seką: kadangi piniginiai valstybės tarnautojų veiklos motyvai vietos savivaldos institucijose yra patenkinami per mažai, todėl jų noras keisti darbą daugiausia grįstas būtent finansiniais sumetimais. Kitaip tariant, vienas iš svarbiausių apklausos dalyvių norą keisti darbą valstybės tarnyboje inspiruojančių veiksnių yra per mažas (dalinis) piniginių valstybės tarnautojų veiklos motyvų patenkinimas.

Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, kad, daugumos respondentų nuomone, didžiausią **neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro** didelis biurokratizmas, neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis ir mažas jo dydis, dažna teisės aktų kaita ir didelis darbo krūvis (žr. 36 lentelę).

36 lentelė

Respondentų nuomonė apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, įverčių vidurkiai (kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Nuolatinis politikų kišimasis į Jūsų darbinę veiklą	3,49	1,116
Dažna teisės aktų kaita	3,74	1,002
Didelis biurokratizmas	3,93	,905
Nekvalifikuotas vadovavimas	3,27	1,104
Prastas darbo organizavimas	3,23	1,106
Vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas	3,34	1,114
Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai	3,30	1,144
Grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą nebuvimas	3,39	1,046
Neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis	3,81	,982
Mažas darbo užmokesčio dydis	3,68	,994
Emocinė įtampa darbe	3,41	1,045
Įtempti kolektyvo narių tarpusavio santykiai	3,06	1,015
Karjeros galimybių nebuvimas	3,29	,990
Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas	2,98	1,022
Galimybių dirbti savarankiškai nebuvimas	2,85	,959
Pripažinimo trūkumas	3,18	1,014
Didelis darbo krūvis	3,72	,977
Garantijos (užtikrintumo) toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas	3,31	1,002
Blogos fizinės darbo sąlygos	2,80	1,026
Savirealizacijos galimybių stoka	3,08	,974
Galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka	2,87	,998

Daug neigiamos įtakos valstybės tarnautojų darbinei veiklai taip pat turi nuolatinis politikų kišimasis į jų atliekamą darbą, emocinė įtampa darbe, grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą nebuvimas, vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas, neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai, nesaugumo jausmas (garantijos toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas), karjeros galimybių stoka. Tuo tarpu mažiausią neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių, galimybių dirbti savarankiškai nebuvimas, blogos fizinės darbo sąlygos, galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka. Galima teigti, kad daugiausia neigiamos įtakos valstybės tarnautojų darbinei veiklai

turintys veiksniai yra susiję su biurokratizmu, darbo užmokesčio sistema, teisiniu veiklos reguliavimu, vadovavimu ir darbų paskirstymu, o mažiausiai – su fizinėmis darbo sąlygomis ir saviraiškos galimybėmis.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad demografinės charakteristikos turi įtakos apklausos dalyvių nuomonei apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai (žr. 37 lentelę).

37 lentelė

Ryšys tarp respondentų demografinių charakteristikų ir jų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai

	Amžius	Išsimokslinimas	Vidutinis mėnesinis atlyginimas atskaičius mokesčius	Vidutinės mėnesinės šeimos pajamos	Darbo stažas institucijoje
Dažna teisės aktų kaita	,074	-,031	,073	-,016	,140**
Vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas	-,111*	-,005	,021	-,042	-,019
Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai	-,113*	-,010	,056	-,035	,005
Neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis	-,113*	,002	-,184**	-,129*	-,050
Mažas darbo užmokesčio dydis	-,132*	-,016	-,194**	-,133*	-,071
Didelis darbo krūvis	-,032	-,123*	-,069	-,102	,093
Garantijos (užtikrintumo) toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas	-,036	-,090	-,050	-,140**	,075
Savirealizacijos galimybių stoka	-,134*	-,024	-,013	-,042	,002

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Galima teigti, kad:

- Su amžiumi respondentai mažiau linkę manyti, kad valstybės tarnautojų darbinę veiklą neigiamai veikia vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas, neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai, neadekvatus įdėtoms pastangoms ir mažas darbo užmokestis bei savirealizacijos galimybių stoka.
- Kuo didesnis respondentų išsimokslinimo lygis, tuo labiau jie linkę nesutikti su tuo, kad didelis darbo krūvis daro neigiamą įtaką valstybės tarnautojų darbinei veiklai.
- Daugiau uždirbantys ir didesnes mėnesines šeimos pajamas gaunantys respondentai labiau linkę nesutikti su tuo, kad valstybės tarnautojų

darbinei veiklai neigiamą poveikį daro neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis ir mažas darbo užmokesčio dydis. Didėjant vidutinėms tiriamųjų šeimų mėnesinėms pajamoms, jie taip pat mažiau linkę manyti, kad valstybės tarnautojų darbinę veiklą neigiamai veikia garantijos toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas.

- Didesnį darbo stažą vietos savivaldos institucijose turintys respondentai labiau linkę manyti, kad dažna teisės aktų kaita daro neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai.

Student t testo rezultatai (žr. 38 lentelę) parodė, kad vyrai statistiškai reikšmingai labiau nei moterys linkę laikytis nuomonės, kad neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbui turi nuolatinis politikų kišimasis į jų darbinę veiklą (t-test $t = 3,584$, $p = 0,000$), didelis biurokratizmas (t-test $t = 2,214$, $p = 0,027$), įtempti kolektyvo narių tarpusavio santykiai (t-test $t = 2,378$, $p = 0,018$), mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas (t-test $t = 2,086$, $p = 0,038$), blogos fizinės darbo sąlygos (t-test $t = 2,768$, $p = 0,006$) ir galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka (t-test $t = 2,214$, $p = 0,028$).

38 lentelė

Vyrų ir moterų nuomonių apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, skirtumai

	Lytis	N	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Nuolatinis politikų kišimasis į Jūsų darbinę veiklą	Vyras	81	3,85	,989
	Moteris	262	3,39	1,128
Didelis biurokratizmas	Vyras	80	4,13	,802
	Moteris	280	3,87	,930
Įtempti kolektyvo narių tarpusavio santykiai	Vyras	80	3,30	,906
	Moteris	279	3,00	1,034
Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas	Vyras	80	3,19	,969
	Moteris	278	2,92	1,036
Blogos fizinės darbo sąlygos	Vyras	82	3,06	1,046
	Moteris	274	2,71	1,003
Galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka	Vyras	80	3,08	,991
	Moteris	242	2,79	,985

Išanalizavus apklausos duomenis nustatyta silpna, tačiau statistiškai reikšminga koreliacija tarp valstybės tarnautojų darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimo ir

respondentų nuomonės apie kai kuriuos veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai (žr. 39 lentelę).

39 lentelė

Ryšys tarp respondentų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, ir darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų vertinimo

	Darbo užmokesčio sistemos vertinimas	Veiklos vertinimo sistemos vertinimas	Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vertinimas
Dažna teisės aktų kaita	,105	.119*	,097
Neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis	-.163**	-,076	-.158**
Mažas darbo užmokesčio dydis	-.144*	-,098	-.168**
Karjeros galimybių nebuvimas	-.150**	-.161**	-.201**
Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas	-,039	-.143*	-.178**
Galimybių dirbti savarankiškai nebuvimas	,042	-.122*	-.158**
Pripažinimo trūkumas	-,060	-.127*	-.155**
Didelis darbo krūvis	-,109	-,086	-.185**
Savirealizacijos galimybių stoka	-,064	-,069	-.214**

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

Atsižvelgiant į 39 lentelėje apskaičiuotas koreliacijas galima teigti, kad:

- Kuo palankiau respondentai vertina darbo užmokesčio sistemą, tuo labiau jie linkę nesutikti, kad neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro neadekvatus įdėtoms pastangoms ir mažas darbo užmokestis bei karjeros galimybių stoka.
- Kuo palankiau respondentai vertina veiklos vertinimo sistemą, tuo labiau jie linkę nesutikti, kad neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro galimybių daryti karjerą, mokytis ir tobulinti kvalifikaciją, dirbti savarankiškai nebuvimas ir pripažinimo trūkumas. Kita vertus, palankiau vertinantys veiklos vertinimo sistemą labiau linkę sutikti, kad dažna teisės aktų kaita daro neigiamą poveikį valstybės tarnautojų veiklai.
- Kuo palankiau respondentai vertina mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą, tuo labiau jie linkę nesutikti, kad neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro neadekvatus įdėtoms pastangoms ir mažas darbo užmokestis, galimybių daryti karjerą, mokytis ir tobulinti

kvalifikaciją, dirbti savarankiškai, save realizuoti stoka, pripažinimo trūkumas ir didelis darbo krūvis.

Analizuojant tiriamųjų nuomonę apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai, nustatyta statistiškai reikšminga neigiama koreliacija tarp šių veiksnių vertinimo ir respondentų jaučiamo pasitenkinimo darbu (žr. 40 lentelę).

40 lentelė

Ryšys tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir jų nuomonės apie veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai

	Pasitenkinimas darbu
Dažna teisės aktų kaita	-.114*
Didelis biurokratizmas	-.164**
Nekvalifikuotas vadovavimas	-.232**
Prastas darbo organizavimas	-.239**
Vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas	-.283**
Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai	-.277**
Grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą nebuvimas	-.263**
Neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis	-.405**
Mažas darbo užmokesčio dydis	-.365**
Emocinė įtampa darbe	-.329**
Įtempti kolektyvo narių tarpusavio santykiai	-.183**
Karjeros galimybių nebuvimas	-.327**
Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas	-.257**
Galimybių dirbti savarankiškai nebuvimas	-.216**
Pripažinimo trūkumas	-.319**
Didelis darbo krūvis	-.337**
Garantijos (užtikrintumo) toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas	-.188**
Blogos fizinės darbo sąlygos	-.124*
Savirealizacijos galimybių stoka	-.285**
Galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka	-.166**

* Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,05$.

** Koreliacija reikšminga, kai $p \leq 0,01$.

Remiantis 40 lentelės duomenimis galima teigti, kad, didėjant apklaustų valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, respondentai vis mažiau linkę sutikti, kad dauguma šioje lentelėje nurodytų veiksnių turi neigiamos įtakos valstybės tarnautojų darbinei veiklai. Pavyzdžiui, kuo labiau tiriamieji savo darbu yra patenkinti, tuo labiau jie linkę nesutikti, kad neigiamą poveikį valstybės tarnautojų darbinei veiklai daro neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis, mažas darbo užmokesčio dydis, didelis darbo krūvis, emocinė įtampa darbe, karjeros galimybių nebuvimas ar pripažinimo trūkumas.

3.3. Tyrimo rezultatų vertinimas

Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino tyrimo hipotezę H1, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su valstybės tarnautojų veiklos motyvais. Nustatyta, kad ne visos valstybės tarnautojų veiklos stimulų grupės yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusios su analogiškais valstybės tarnautojų veiklos motyvų grupėmis. Atsižvelgiant į tai, tyrimo hipotezės H1 dalys, t. y. H1b ir H1d, buvo patvirtintos, o H1a, H1c ir H1e – nepatvirtintos. Identifikuota, kad norminiai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį su norminiais valstybės tarnautojų veiklos motyvais (H1b), o piniginiai – su piniginiiais (H1d). Tuo tarpu politiniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai statistiškai reikšmingo ryšio su politiniais (H1a), emociniai – su emociniais (H1c), o moraliniai – su moraliniais (H1e) valstybės tarnautojų veiklos motyvais neturi.

Gauti rezultatai išryškino statistiškai reikšmingas sąsajas ne tik tarp tų pačių, bet ir skirtingų valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir motyvų grupių. Politiniai stimulai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su norminiais, emociniais, piniginiiais ir moraliniais motyvais, norminiai stimulai – su piniginiiais ir moraliniais motyvais, emociniai stimulai – su norminiais ir moraliniais motyvais, piniginiai stimulai – su politiniais ir norminiais motyvais, moraliniai stimulai – su politiniais, norminiais, emociniais ir piniginiiais motyvais.

Tyrimo hipotezė H2, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, patvirtino iš dalies. Nustatyta, kad norminiai ir emociniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Remiantis tyrimo duomenimis, politiniai, piniginiai ir moraliniai valstybės tarnautojų veiklos motyvai neturi statistiškai reikšmingo poveikio valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo hipotezė H3, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai (politiniai, norminiai, emociniai, piniginiai, moraliniai) turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, pasitvirtino iš dalies. Apklausos rezultatai atskleidė, kad norminiai ir politiniai valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingos teigiamos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbui, tačiau piniginiai, emociniai ir moraliniai stimulai statistiškai reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu neturi. Apibendrintai tyrimo hipotezių pasitvirtinimo rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje.

41 lentelė

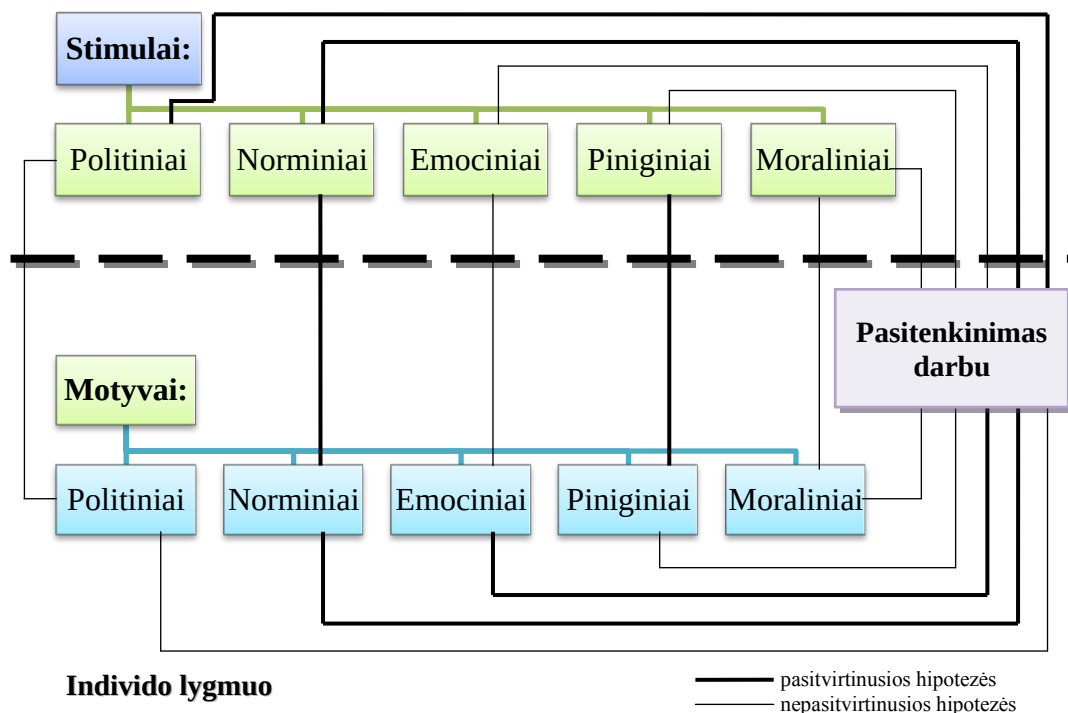
Tyrimo hipotezių pasitvirtinimo rezultatai

Hipotezės	Pasitvirtino	Iš dalies pasitvirtino	Nepasitvirtino
H1		√	
H1a			√
H1b	√		
H1c			√
H1d	√		
H1e			√
H2		√	
H3		√	

Atsižvelgiant į tyrimo ir jo hipotezių pasitvirtinimo rezultatus, 22 paveiksle pateiktas valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos vietos savivaldos institucijose taikomi stimulai iš dalies atliepia valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Be to, daugumos respondentų nuomone, vietos savivaldos institucijose siekiama užtikrinti atitiktį tarp valstybės tarnautojų politinių, norminių, emocinių ir moralinių motyvų ir skatinimo sistemos, tačiau taikomi stimulai nepatenkina piniginių valstybės tarnautojų veiklos motyvų. Tai iš dalies patvirtina D. Diskienės ir A. Marčinsko (2007; cit. iš Diskienė, 2008), Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu tyrimo (2009) išvadas, kad valstybės tarnautojų vadovų taikomos motyvavimo priemonės ne visuomet atliepia valstybės tarnautojų poreikius.

Organizacijos lygmuo



Individo lygmuo

— pasitvirtinusios hipotezės
 — nepasitvirtinusios hipotezės

22 pav. Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modelis

Tyrimo metu nustatyta, kad valstybės tarnautojus dirbti valstybės tarnyboje labiausiai skatina piniginiai ir moraliniai motyvai, tuo tarpu norminiams, politiniams ir emociniams motyvams skiriama mažiau reikšmės. Nors gauti duomenys nepaneigia altruistinių valstybės tarnautojų motyvų reikšmės, tačiau, priešingai nei J. L. Perry (1996, 1997), G. A. Brewer et al. (2000), P. E. Crewson (1997), Y. Georgellis et al. (2009), S. Kim ir W. Vandenberg (2009) studijos, jie parodė, kad valstybės tarnautojams svarbiausi savanaudiški, t. y. piniginiai ir moraliniai, motyvai. Gauti duomenys patvirtina P. Norris (2004), D. J. Houston (2000, 2009, 2011), L. Marcinkevičiūtės (2005), J. Palidaukaitės (Palidaukaitė ir Segalovičienė, 2008), J. Palidaukaitės ir A. Vaisvalavičiūtės (2011) tyrimų duomenis, kad valstybės tarnautojams svarbus noras gauti ne tik vidinį (dirbti prasmingą, įdomų darbą, turimus profesinius gebėjimus pritaikyti darbe ir pan.), bet ir išorinį atlygį už darbą (būti skatinamiems, paaugštintiems pareigose, gauti darbo užmokestį ir pan.). Kita vertus, negalima teigti, kad Lietuvos vietos

savivaldos institucijose dirbantiems valstybės tarnautojams visiškai nesvarbu tarnauti visuomenei, prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, padėti kitiems ir pan. – tiesiog šiems veiklos motyvams teikiama mažiau reikšmės.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvų prioritetai skiriasi priklausomai nuo respondentų lyties, amžiaus ir darbo valstybės tarnyboje bei institucijoje stažo. Su amžiumi ir didėjant darbo valstybės tarnyboje bei institucijoje stažui, politiniai ir moraliniai veiklos motyvai valstybės tarnautojams tampa vis mažiau svarbūs. Moterims svarbesni moraliniai, o vyrams – politiniai motyvai. Gauti duomenys patvirtina ankstesnių tyrėjų išvadas, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvams, jų prioritetams ir motyvacijai įtakos turi lytis (Houston, 2000; Camilleri, 2007, 2009; Georgellis et al., 2009; Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008; Palidaukaitė, 2008a ir kt.), amžius (Houston, 2000; Camilleri, 2007, 2009 ir kt.), darbo stažas (Camilleri, 2009; Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008; Palidaukaitė, 2008a ir kt.), tačiau priešingai nei, pvz., D. J. Houston (2000), E. Camilleri (2007, 2009), J. Palidaukaitės (Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008; Palidaukaitė, 2008a) tyrimai, atlikta apklausa neatskleidė statistiškai reikšmingų sąsajų tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų grupių ir valstybės tarnautojų išsilavinimo, užimamų pareigų hierarchinio lygio ar vaikų turėjimo (neturėjimo).

Beveik visi apklausos dalyviai neabejoja valstybės tarnautojų skatinimo svarba. Vietos savivaldos institucijose valstybės tarnautojai dažniausiai skatinami norminiais ir politiniais, o rečiausiai – emociniais ir moraliniais stimulais. Tai patvirtina ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatus (pvz., Demmke et al., 2008; Manolopoulos, 2008b; J. Taylor, R. Taylor, 2009; Cristescu et al., 2013; Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo, 2008; Židonio, Jaskūnaitės, 2009), atskleidusius, kad, skatinant valstybės tarnautojus, yra naudojamos įvairios, ne tik piniginės, priemonės, tačiau skirtingai nei ankstesnių tyrėjų studijos, atliktas tyrimas eliminavo tradicinės, paremtos stimulų skirstymu į piniginius ir nepiniginius, stimulų klasifikacijos ribotumus

ir išryškino darbo valstybės tarnyboje specifiškumą atspindinčią stimulų įvairovę.

Darbo užmokesčio, veiklos vertinimo bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemas apklausos dalyviai linkę vertinti vidutiniškai. Daugumos jų nuomone, darbo užmokesčio sistema yra susieta su valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo sistema ir karjeros (paaukštinimo) valstybės tarnyboje galimybėmis, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema yra formali ir struktūruota, vertinimas atliekamas periodiškai, jo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos vertinimą, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas planingai, yra organizuojamas atsižvelgiant į institucijų tikslus, valstybės tarnautojų poreikius bei leidžia pagerinti valstybės tarnautojų veiklos kokybę. Kita vertus, teigiama, kad darbo užmokesčio dydis neatitinka valstybės tarnautojų įdėtų pastangų ir respondentų lūkesčių, valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemai trūksta skaidrumo ir objektyvumo, veiklos vertinimo metu ne visuomet orientuojamasi į valstybės tarnautojų asmeninių savybių vertinimą, jų veiklos privalumų ir trūkumų nustatymą. Taip pat pasigendama aiškių ir tiesioginių mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos sąsajų su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio augimu, karjera ir veiklos vertinimo rezultatais. Panašūs valstybės tarnautojų motyvavimo trūkumai, susiję su darbo užmokesčio sistemos teisingumu, veiklos vertinimo objektyvumu, karjeros projektavimu buvo identifikuoti ir kitų tyrėjų, pvz., Ch. Demmke et al. (2008), Ž. Židonio ir N. Jaskūnaitės (2009) studijose.

Daugumos tiriamųjų nuomone, jų santykiai su bendradarbiais yra šilti ir draugiški, o santykiai su tiesioginiu vadovu – oficialūs. Vietos savivaldos institucijose yra ir autokratinio, ir demokratinio, ir liberalaus vadovavimo stiliaus apraiškų, tačiau dominuoja demokratinio vadovavimo bruožų turintis stilius. Tiesioginio vadovo vadovavimo stilius turi įtakos tiriamųjų požiūriui į savo santykius su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu. Vadovybės santykiai su pavaldiniais ir vadovo vadovavimo stilius taip pat yra vieni iš svarbiausių veiksnių, nuo kurių priklauso valstybės tarnautojų skatinimas.

Apklausos rezultatai išryškino vyrų ir moterų nuomonės apie kai kuriuos valstybės tarnautojų skatinimo sistemos aspektus skirtumus. Nustatyta, kad vyrai labiau nei moterys linkę manyti, kad institucijose dažniau taikomi piniginiai ir moraliniai stimulai, yra skatinamas valstybės tarnautojų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose, veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo profesinės kompetencijos vertinimą, mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas įvertinus ankstesnių mokymų naudingumą, yra susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais ir darbo užmokesčio augimu. Tuo tarpu moterys labiau nei vyrai linkusios manyti, kad valstybės tarnautojų skatinimas priklauso nuo politinių veiksmų įtakos. Tai patvirtina kitų mokslininkų (pvz., D. Manolopoulos, 2008b; J. Palidauskaitės (2008a; Palidauskaitė ir Segalovičienė, 2008)) tyrimų išvadas, kad valstybės tarnautojų skatinimo sistemos vertinimui ir stimulų prioritetams įtakos turi lytis. Kita vertus, priešingai nei D. Manolopoulos (2008b) tyrimas, atlikta apklausa neatskleidė statistiškai reikšmingų sąsajų tarp valstybės tarnautojų veiklos stimulų ir valstybės tarnautojų šeiminio statuso.

Dauguma respondentų savo darbu yra patenkinti, tačiau piniginis atlygis už darbą (kaip ir, pvz., A. Cristescu et al. (2013) tyrime) ir finansinės perspektyvos juos tenkina mažiausiai. Apklausos dalyvių pasitenkinimui darbu įtakos turi amžius ir vidutinio mėnesinio atlyginimo dydis.

Apie galimybę keisti darbą dažniau ar rečiau galvoja daugiau nei 70 proc. tiriamųjų. Pagrindinės priežastys, dėl kurių jie nuspręstų išeiti iš darbo valstybės tarnyboje, yra finansinės, psichologinės-socialinės ir susijusios su nepasitenkinimu darbo organizavimu.

Daugiausia neigiamos įtakos valstybės tarnautojų veiklai daro didelis biurokratizmas, mažas ir neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis, dažna teisės aktų kaita, didelis darbo krūvis, nuolatinis politikų kišimasis į jų atliekamą darbą, emocinė įtampa darbe, karjeros galimybių, grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą stoka, vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas, neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai (tai patvirtina kitų autorių, pvz., L. Marcinkevičiūtės (2005), J. Palidauskaitės, I. Segalovičienės (2008), Ž.

Židonio, N. Jaskūnaitės (2009) tyrimų duomenis). Atsižvelgiant į tai, kad skirtingu laikotarpiu atlikti tyrimai atskleidžia iš esmės tuos pačius neigiamą įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir veiklai darančius veiksnius, galima daryti prielaidą, kad mūsų šalyje per mažai dėmesio skiriama valstybės tarnautojus demotyvuojančioms priežastims eliminuoti. Nesprendžiant šių problemų, ilgainiui gali ne tik sumažėti valstybės tarnautojų motyvacija ir atsidavimas darbui, pablogėti jų ir visos valstybės tarnybos veiklos kokybė ir rezultatai, susidaryti palankios sąlygos piktnaudžiavimui ir korupcijai, bet ir sumenkėti visuomenės pasitikėjimas valdžios institucijomis.

Apibendrinant galima teigti, kad, analizuojant valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų empirinį ištyrimo lygį, nebuvo rasta studijų, paremtų valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų skirstymo į politinius, norminius, emocinius, piniginius ir moralinius tipologija, akcentuojant būtinybę užtikrinti jų tarpusavio sąsajas. Dauguma ankstesnių autorių netyrė visų penkių valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tipų, apsiribojo altruistinių (racionalių, emocinių, norminių) motyvų, piniginių ir moralinių stimulų ar atskirų jų elementų analize, rėmėsi valstybės tarnautojų motyvacijos matavimo skalėmis, tradicinėmis stimulų klasifikacijomis, vidinių ir išorinių motyvų bei stimulų tipologijomis, viešojo, privataus ar nevyriausybinių sektorių darbuotojų veiklos motyvų palyginimu. Dauguma mokslininkų gilinosi arba į valstybės tarnautojų veiklos motyvus, arba į stimulus, valstybės tarnautojų veiklos motyvų netyrė sisteminiu požiūriu, neanalizavo ryšių tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad šio disertacinio darbo autorės atliktas tyrimas išsprendė valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų atotrūkio problemą, ištaisė ir eliminavo ankstesnių mokslinių studijų trūkumus bei leido visapusiškai įvertinti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemą, nustatyti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajas, įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Tyrimas parodė, kad aktualu, reikalinga ir vertinga valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus analizuoti ne atskirai, bet kartu, nes tarp jų egzistuoja ryšys. Šio ryšio buvimas turi įtakos valstybės

tarnautojų pasitenkinimui darbu, darbo kokybei, individualiems ir organizacijos veiklos rezultatams bei galiausiai leidžia sukurti sinergijos efektą. Kaip dar vieną tyrimo naujumą ir išskirtinumą galima įvardinti tai, kad jis atskleidė ryšius ne tik tarp kai kurių tų pačių (vienas kitą atliepiančių), bet ir skirtingų valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tipų, pvz., tarp norminių motyvų ir emocinių stimulų, piniginių motyvų ir moralinių stimulų. Skirtingai nei ankstesnių mokslininkų studijos, atliktas tyrimas taip pat parodė, kad darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo, santykių su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, tiesioginio vadovo vadovavimo stiliaus vertinimai priklauso ir nuo valstybės tarnautojų veiklos motyvų, ir nuo taikomų stimulų.

IŠVADOS

1. Atlikta valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos analizė teoriniu požiūriu atskleidė, kad:

- Valstybės tarnybai, kuri suprantama plačiąja ir siaurąją prasme, šiuolaikinio viešojo administravimo kontekste keliama aukšti reikalavimai, susiję su demokratinių vertybių puoselėjimu, strateginiu mąstymu, vadovavimusi pilietiškumo, tarnavimo visuomenei, atskaitomybės ir atsakomybės principais ir žmogiškojo faktoriaus svarbos pripažinimu.

- Motyvacija suprantama kaip įvairių motyvų sąlygota žmogaus vidinė būsena, suteikianti jam energijos veikti, siekiant patenkinti savo norus, poreikius ir interesus. Motyvai siejami su žmogaus jaučiamomis vidinėmis paskatomis veikti, tuo tarpu stimulai – su išorinių veiksnių, organizacijos taikomų skatinimo priemonių ir būdų inspiracija individo veiklai ir motyvacijai.

- Įgyvendinant viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių reformas, vis labiau akcentuojama valstybės tarnautojų motyvacijos svarba. Neabejojama, kad motyvacija yra bene svarbiausias valstybės tarnyboje dirbančių asmenų veiklos variklis. Ji daro teigiamą įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, suteikia galimybę realizuoti įvairius poreikius, suprasti savo vertę, skatina lojalumą organizacijai, stiprina atsakomybės už savo veiksmus jausmą ir pan. Motyvuoti valstybės tarnautojai savo darbe labiau vadovaujasi etinėmis vertybėmis, nesavanaudiškais motyvais, siekia ne patenkinti savo asmeninius interesus, bet prisidėti prie visos visuomenės gerovės kūrimo. Būtent motyvacija daugeliu atveju lemia sėkmingą, sklandžią ir produktyvią visos valstybės tarnybos veiklą. Tai savo ruožtu didina gyventojų pasitikėjimą valdžia, leidžia pagerinti valstybės valdymą ir visos šalies įvaizdį.

- Nors motyvacijos valstybės tarnyboje svarba akivaizdi ir praktiškai dėl jos būtinybės nekyla jokių abejonių ar diskusijų, tačiau kaip motyvuoti valstybės tarnautojus, kokie būdai, priemonės, metodai būtų patys efektyviausi

vieno atsakymo iki šiol nėra. Juo labiau, kad iki šiol vis dar diskutuojama dėl pačios valstybės tarnautojų motyvacijos koncepcijos.

- Valstybės tarnautojų motyvacija yra nepastovus, įvairialypis fenomenas, atspindintis besikeičiantį visuomenės požiūrį į valstybės tarnybą. Valstybės tarnautojų motyvacija išreiškia vertybines valstybės tarnybos nuostatas, pirmenybę teikiant visuomenės interesams patenkinti, vidiniam, o ne išoriniam atlygiui. Tačiau, atsižvelgiant į kiekvienos šalies, regiono sociokultūrinį, ekonominį, politinį kontekstą, valstybės tarnautojų motyvai gali labai skirtis.

- Mokslinėje literatūroje iki šiol nėra aiškaus atsakymo, kokie konkrečiai motyvai lemia žmonių norą dirbti valstybės tarnyboje. Dažniausiai laikomasi nuostatos, kad galimybė daryti gera kitiems, noras rūpintis visuomenės interesais ir kitos altruistinės ar net idealistinės paskatos yra svarbiausi valstybės tarnautojų veiklos motyvai, tačiau negalima atmesti ir piniginių ar kitų savanaudiškais principais grindžiamų motyvų įtakos, ypač kai kalbama apie mažiau išsivysčiusių šalių valstybės tarnautojus. Atsižvelgiant į tai, pasiūlyta patobulinta valstybės tarnautojų motyvacijos samprata, ją apibrėžiant kaip daugiadimensinę koncepciją, atskleidžiančią valstybės tarnautojo siekį sąžiningai ir atsakingai dirbti visuomenės labui bei, nepažeidžiant etikos, moralės ir teisės principų, patenkinti savo asmeninius poreikius.

- Valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami piniginiiais, moraliniais stimulais, tačiau geriausių rezultatų galima pasiekti tik taikant kompleksines skatinimo priemones, atliepančias valstybės tarnautojų veiklos motyvus, leidžiančias patenkinti valstybės tarnautojų poreikius, pasiekti tikslus ir atitinkančias institucijos galimybes bei strategijas.

- Lietuvos Respublikos teisės aktuose yra reglamentuoti esminiai valstybės tarnautojų veiklos stimulų sistemos principai. Juose nurodyta, kad valstybės tarnautojai gali būti motyvuojami taikant kompleksines priemones. Daugiausia dėmesio skiriama piniginiams stimulams, tačiau nustatyti ir kai kurių moralinių (veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo,

karjeros, pripažinimo, nuobaudų ir pan.) stimulų taikymo pagrindai. Kita vertus, visi jie pateikiami fragmentiškai ir nesusistemintai, pasigendama vienodos stimulų klasifikacijos. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos įstatyme (1999) reglamentuota, kad valstybės tarnautojai gali būti skatinami vardine dovana, padėka, vienkartinė pinigine išmoka, gali gauti valstybinį apdovanojimą, tuo tarpu socialinės garantijos, mokymo ar karjeros galimybės, tarnybinės veiklos vertinimas ir pan., kurie yra stimulų sistemos elementai, nėra įvardinti kaip skatinimo priemonės. Taip pat stebima tendencija Lietuvos valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemoje diegti apmokėjimo pagal veiklos rezultatus principus, tačiau šio disertacinio darbo teorinėje dalyje pateikta kritinė apmokėjimo pagal veiklos rezultatus analizė verčia abejoti tokių siekių veiksmingumu.

2. Atlikus valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų empirinio ištyrimo apžvalgą nustatyta, kad:

- Žmonės dirbti valstybės tarnyboje dažniausiai skatina altruistiniai, idealistiniai, emociniai, norminiai ir racionalūs motyvai, apimantys įsipareigojimą visuomenei, užuojautą, socialinį teisingumą, norą užjausti, pasiaukoti, daryti gera ir padėti kitiems, dirbti prasmingą ir visuomenei naudingą darbą, dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose. Kita vertus, tyrimai pagrindžia, kad savanaudiški motyvai, ypač mažiau ekonomiškai išsivysčiusiose valstybėse, valstybės tarnautojams irgi gali būti svarbūs.

- Valstybės tarnautojams motyvuoti taikomi įvairūs stimulai, tokie kaip darbo sąlygos, darbo turinys, darbo užmokestis, savarankiškumo ir atsakomybės suteikimas, iniciatyvumo skatinimas, galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose sudarymas ir kt. Valstybės tarnautojams svarbus ir piniginis, ir nematerialinis skatinimas, tačiau skirtingose šalyse jiems teikiami skirtingi prioritetai ir reikšmė. Viešojo sektoriaus organizacijų taikomi stimulai taip pat ne visuomet atliepia valstybės tarnautojų veiklos motyvus.

- Nors valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir stimulams tirti dažniausiai atliekami kiekybiniai tyrimai, tačiau iki šiol nėra sukurtos universalios tokių tyrimų metodikos, juo labiau tokios, kuri būtų pagrįsta sisteminiu požiūriu ir apimtų tiek valstybės tarnautojų veiklos motyvų, tiek stimulų aspektus.

3. Remiantis valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų teorinių ir empirinių tyrimų analize, suformuotas *Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimo modelis*. Sukurtas modelis grindžiamas nuostata, kad valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi atliepti valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Modelyje valstybės tarnautojų veiklos motyvai ir stimulai skirstomi į politinius, norminius, emocinius, moralinius ir piniginius. Nuo valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų tarpusavio sąsajų priklauso valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu. Atitikties tarp motyvų ir stimulų leidžia padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus, tuo tarpu neatitikimas tarp jų gali tapti žemos motyvacijos arba netgi demotyvacijos priežastimi.

4. Ištyrus valstybės tarnautojų veiklos motyvus ir stimulus Lietuvos vietos savivaldos institucijose nustatyta, kad:

- Valstybės tarnautojų veiklos stimulai turi statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tik su kai kuriais valstybės tarnautojų veiklos motyvais: valstybės tarnautojų veiklai skatinti taikomos priemonės ir būdai iš dalies atliepia valstybės tarnautojų veiklos motyvus. Valstybės tarnautojams svarbiausi yra piniginiai ir moraliniai motyvai, tačiau dažniausiai jie yra skatinami norminiais ir politiniais stimulais.

- Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su valstybės tarnautojų veiklos motyvais ir stimulais, tačiau ne su visais. Dauguma valstybės tarnautojų yra patenkinti savo darbu: labiausiai – darbo turiniu, o mažiausiai – piniginiu atlyginimu ir finansinėmis perspektyvomis. Finansinės, psichologinės-socialinės priežastys ir nepasitenkinimas darbo organizavimu yra svarbiausios priežastys, dėl kurių valstybės tarnautojai nuspręstų išeiti iš darbo.

- Tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų, stimulų ir pasitenkinimo darbu bei jų nuomonės apie institucijose taikomų stimulų poveikį jų motyvacijai yra ryšys. Taip pat nustatytos statistiškai reikšmingos sąajos tarp valstybės tarnautojų veiklos motyvų, stimulų ir pasitenkinimo darbu bei institucijos darbo užmokesčio, veiklos vertinimo, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų, santykių su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu vertinimo.
- Tyrimas išryškino vadovavimo ir tiesioginio vadovo vaidmens svarbą skatinant valstybės tarnautojus. Taip pat nustatyta, kad valstybės tarnautojų veiklos motyvams, stimulams, požiūriui į skatinimo sistemą, pasitenkinimui darbu įtakos turi demografinės charakteristikos, tokios kaip lytis, amžius, gaunamo darbo užmokesčio dydis ir pan.

Atsižvelgiant į atliktą analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, išskirtinos *valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tobulinimo kryptys*:

- Remiantis pasiūlytu valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos modeliu bei empirinio tyrimo metodika, plėsti valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistemos tyrimų geografią ir imtį, atliekant panašaus pobūdžio studijas kitose ir skirtingo lygmens viešojo sektoriaus institucijose.
- Stiprinti vadovų vadybines ir lyderystės kompetencijas, užtikrinant ne tik vadovų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo nuoseklumą, bet ir realią praktinę naudą, periodiškai įvertinant, kiek ir kaip gautas žinias vadovai pritaiko motyvuodami savo pavaldinius, kokie yra jų pasiekimai, veiklos rezultatai, savijauta darbe ir pan.
- Rengiant valstybės tarnautojų motyvacijos ir motyvavimo strategijas vadovautis kompleksiniu ir sisteminiu požiūriu, užtikrinant balansą tarp piniginių ir nep piniginių stimulų bei valstybės tarnautojų veiklos motyvų.
- Didinti valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo skaidrumą ir objektyvumą, atsisakant perteklinių ir formalių procedūrų, korupcijos, savųjų protegavimo ir praktikos veiklos vertinimą naudoti kaip priemonę darbo užmokesčiui didinti, o ne valstybės tarnautojų profesionalumui skatinti,

kvalifikacijai tobulinti ar veiklos kokybei gerinti. Vertinant valstybės tarnautojų veiklą atsižvelgti į valstybės tarnautojų asmenines savybes, nustatyti jų veiklos privalumus ir trūkumus ir reikalingas įgyti kompetencijas. Taip pat veiklos vertinimo sistemą labai aiškiai susieti su valstybės tarnautojų profesiniu tobulėjimu, karjeros planavimu bei mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimu.

- Suformuoti tolygaus atlyginimo didėjimo principu grindžiamą valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, atlyginimo dydį ir jo augimą susiejant ne su valstybės tarnautojų darbo rezultatais, kurie dažnai yra sunkiai įvertinami ir ne visuomet priklauso nuo paties valstybės tarnautojo, bet su atliekamo darbo funkcijomis ir sudėtingumu, tenkančiu atsakomybės laipsniu, valstybės tarnautojų kompetencija, keliamais profesiniais reikalavimais ir reikalingomis kompetencijomis.

- Vadovai turėtų sudaryti sąlygas valstybės tarnautojams aktyviau įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus, skatinti prisiimti daugiau atsakomybės, dalyvauti politikos formavimo procesuose, elgtis altruistiškai, skatinti valstybės tarnautojų suinteresuotumą, nustatyti aiškius ir nedviprasmiškus tikslus, skatinti komandinį darbą, užtikrinti skatinimo procesų skaidrumą, tobulinti darbo užmokesčio sistemą, suteikti daugiau lankstumo organizuojant valstybės tarnautojų darbą, sudaryti lankstaus darbo laiko galimybes. Taip pat reikėtų mažinti biurokratizmą, politikų įtaką valstybės tarnautojų darbui, užtikrinti teigiamą darbinę aplinką, grįžtamąjį ryšį apie atliktus darbus, sudaryti lankstesnes sąlygas ne tik vertikalajai, bet ir horizontalajai valstybės tarnautojų karjerai.

LITERATŪRA

1. 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2007) [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-22]. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/ES_Paramas/strukturines_paramos_2007_1013m._medis/titulinis/files/1VP_ZIP_2007-07-30.pdf.
2. ADAMONIENĖ, R., RUIBYTĖ, L. (2011) Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai* [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-07]. Prieiga per internetą: [http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/29/ManagementKaunas5\(29\).pdf#page=6](http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/29/ManagementKaunas5(29).pdf#page=6).
3. AHMAD, K. Z. (2012) The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organisational Culture and Staff Turnover. *Asian Social Science*, Vol. 8, No. 2, p. 62–71.
4. AL-NSOUR, M. (2012) Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 1, p. 78–89.
5. ALONSO, P., LEWIS, G. B. (2001) Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, Issue 4, p. 363–380.
6. ANDERFUHREN-BIGET, S., VARONE, F., GIAUQUE, D. (2014) Policy Environment and Public Service Motivation. *Public Administration*, Vol. 92, Issue 4, p. 807–825.
7. ANDERSEN, L. B., PALLESEN, T., PEDERSEN, L. H. (2009) Does employment sector matter for professionals' public service motivation? [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Andersen_Pallesen_Pedersen.pdf.
8. ATKINSON, M. M., FULTON, M., KIM, B. (2014) Why do governments use pay for performance? Contrasting theories and interview evidence. *Canadian Public Administration*, Vol. 57, Issue 3, p. 436–458.
9. Atviri valstybės tarnybos duomenys (n. d.). [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą: <http://statistika.vtd.lt/index.html>.
10. BAKANAUSKIENĖ, I., UBARTAS, M. (2009) Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49, p. 7–18.
11. BAKKER, A. B. (2015) A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 75, Issue 5, p. 723–732.
12. BAL, P. M., DE JONG, S. B., JANSEN, P. G. W., BAKKER, A. B. (2012) Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, Issue 2, p. 306–331.
13. BARŠAUSKIENĖ, V., JANULEVIČIŪTĖ, B. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-715-2.
14. BATTAGLIO, JR. R. P., FRENCH, P. E. (2016) Public Service Motivation, Public Management Reform, and Organizational Socialization: Testing the Effects of Employment At-Will and Agency on PSM Among Municipal Employees. *Public Personnel Management*, Vol. 45, Issue 2, p. 123–147.

15. BEKEŠIENĖ, S. (2015) Duomenų analizės SPSS pagrindai. [interaktyvus] [žiūrėta 2018-02-19]. Prieiga per internetą: www.lka.lt/lt/mokslines-veiklos/leidiniai/vadoveliai/download.html?id=986;pdf_id=37368.
16. BELLÉ, N. (2015) Performance-Related Pay and the Crowding Out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*, Vol. 75, Issue 2, p. 230–241.
17. BITINAS, B., RUPŠIENĖ, L., ŽYDŽIŪNAITĖ, V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė. ISBN 978-9986-31-267-3.
18. BOSSAERT, D., DEMMKE, CH., NOMDEN, K., POLET, R. (2001) *Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments*. Maastricht: European Institute of Public Administration. ISBN 90-6779-152-0.
19. BOZEMAN, B., SU, X. (2015) Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, Vol. 75, Issue 5, p. 700–710.
20. BREWER, G. A. (2002) Public Service Motivation: Theory, Evidence, and Prospects for Research. In *Annual Meeting of the American Political Science Association*, Boston Marriott Copley Place, Sheraton Boston Hotel, and the Hynes Convention Center, Boston, Massachusetts, August 29–September 1, 2002 [interaktyvus] [žiūrėta 2008-03-13]. Prieiga per internetą: http://www.allacademic.com/one/apsa/apsa02/index.php?cmd=Download+Document&key=unpublished_manuscript&file_index=1&pop_up=true&no_click_key=true&attachment_style=attachment&PHPSESSID=332fcc9416037e8d61809e4e7c6318c1.
21. BREWER, G. A. (2008) Employee and Organizational Performance. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 136–156. ISBN 978-0-19-923403-5.
22. BREWER, G. A. (2010) Public service motivation and performance. *Public management and performance: research directions*. Ed. Walker R. M., Boyne G. A., Brewer G. A. Cambridge: Cambridge University Press, p. 152–177. ISBN 978-0-521-11663-3.
23. BREWER, G. A., KELLOUGH, J. E. (2016) Administrative Values and Public Personnel Management: Reflections on Civil Service Reform. *Public Personnel Management*, Vol. 45, Issue 2, p. 171–189.
24. BREWER, G. A., SELDEN, S. C. (1998) Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, Issue 3, p. 413–440.
25. BREWER, G. A., SELDEN, S. C., FACER II, R. (2000) Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 60, Issue 3, p. 254–264.
26. BRIGHT, L. (2011) Does Public Service Motivation Affect the Occupation Choices of Public Employees? *Public Personnel Management*, Vol. 40, Issue 1, p. 11–24.
27. BRIGHT, L. (2016) Is Public Service Motivation a Better Explanation of Nonprofit Career Preferences Than Government Career Preferences? *Public Personnel Management*, Vol. 45, Issue 4, p. 405–424.
28. BUDIYANTO, OETOMO, H. W. (2011) The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job

- Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, Vol. 5, No. 3, p. 277–285.
29. BUKAUSKAS, A., ŽUROMSKAITĖ, B. (2007) Lietuvos viešojo administravimo sistema ir valstybės tarnyba. K. Masiulis, A. Krupavičius (sudar.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRaction, p. 11–29. ISBN 978-9955-9981-0-5.
 30. BUKŠNYTĖ, L., ŠVOBAITĖ, K. (2009) Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. *International Journal of Psychology: a Biopsychosocial Approach*, Nr. 4, p. 9–28.
 31. BULLOCK, J. B., STRITCH, J. M., RAINEY, H. G. (2015) International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. *Public Administration Review*, Vol. 75, Issue 3, p. 479–489.
 32. BUTKEVIČIENĖ, E., VAICEKAUSKAITĖ, A. (2010) Antrinė kiekybinių duomenų analizė [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-06-15]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/kiem2/Antrine_kiekybiniu_duomenu_analiz_e_20111111.pdf.
 33. BUTKEVIČIENĖ, E., VAIDELYTĖ, E., ŽVALIAUSKAS, G. (2009) Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 36–44.
 34. CAILLIER, J. G. (2014) Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, Vol. 43, Issue 2, p. 218–239.
 35. CAILLIER, J. G. (2016a) Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, Vol. 16, Issue 4, p. 461–476.
 36. CAILLIER, J. G. (2016b) Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, Vol. 18, Issue 2, p. 300–318.
 37. CAMILLERI, E. (2007) Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 3, p. 356–377.
 38. CAMILLERI, E. (2009) The Relationships between Personal Attributes, Organization Politics, Public Service Motivation and Public Employee Performance. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Camilleri.pdf>.
 39. CARDONA, F. (2006) Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis EBPO ir ES valstybių narių valstybės tarnybose. Tarptautinis seminaras–diskusija „Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemos ir jų reformos kai kuriose Europos sąjungos valstybėse narėse“ [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-07]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/13/14/38707654.pdf>.
 40. CARDONA, F. (2007) Tackling Civil Service Pay Reform. In *Conference on Civil Service Salary Systems in Europe*, April 25, 2007, Bucharest [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/34/5/38651271.pdf>.
 41. CARDONA, F. (2009) Užmokestis pagal darbo rezultatus EBPO ir ES narių šalių valstybės tarnyboje. *Valstybės tarnybos aktualijos*, Nr. 16, p. 16–21.

42. CHATZOPOULOU, M., VLACHVEI, A., MONOVASILIS, TH. (2015) Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24, p. 136–145.
43. CHLIVICKAS, E., LUCKUTĖ, R. (2016) Viešojo sektoriaus valdymas: žmogiškųjų išteklių sistemos modernizavimas. *Viešasis administravimas*, T. 3-4, Nr. 51-52, p. 8–17.
44. CHLIVICKAS, E., PAPŠIENĖ, P., PAPŠYS, A. (2009) Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, p. 51–65. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą: www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/download/bme.2010.04/4.
45. CHO, Y. J., PERRY, J. L. (2011) Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy [interaktyvus] [žiūrėta 2018-01-29]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Intrinsic%20Motivation%20and%20Employee%20Attitudes.pdf>.
46. CHOI, Y., CHUNG, II H. (2017) Attraction-Selection and Socialization of Work Values: Evidence From Longitudinal Survey. *Public Personnel Management*, Vol. 46, Issue 1, p. 66–88.
47. CHRISTENSEN, R. K., WRIGH, B. E. (2011) The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, Issue 4, p. 723–743.
48. COURSEY, D., BRUDNEY, J. L., LITTLEPAGE, L., PERRY, J. L. (2011) Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices? A Test of Functional Theory. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, Issue 1, p. 48–66.
49. CREWSON, P. E. (1997) Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, Issue 4, p. 499–518.
50. CRISTESCU, A., STĂNILĂ, L., ANDREICA, M. E. (2013) Motivation of the public employee in Romania in the context of the economic crisis. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 20, Issue 10, p. 49–64.
51. ČEKANAVIČIUS, V., MURAUSKAS, G. (2006) *Statistika ir jos taikymai*. Vilnius: TEV. ISBN 9986-546-93-1.
52. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (n. d.) Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema [interaktyvus] [žiūrėta 2016-10-06]. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/dabartinis>.
53. DELFGAAUW, J., DUR, R. (2008) Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *Economic Journal*, Vol. 118, Issue 525, p. 171–191.
54. DEMMKE, CH. (2005) *Are civil servants different because they are civil servants? Who are the civil servants – and how?* Maastricht: European Institute of Public Administration. ISBN 90-6779-200-4.
55. DEMMKE, CH., HENÖKL, T., MOILANEN, T. (2008) What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management. Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Demmke_Henokl.pdf.

56. DENHARDT, J. V., DENHARDT, R. B. (2003) *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, New York, London: M. E. Sharpe. ISBN 0-765-60845-6.
57. DESSLER, G. (2001) *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-36-3.
58. DIJOKAITĖ, E. (2009) Motyvacija darbuotojams [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-27]. Prieiga per internetą: <http://www.verslosavaite.lt/index.php/Psichologo-konsultacijos/Psichologo-konsultacija.-Motyvacija-darbuotojams.html>.
59. DIKČIUS, V. (2011) Anketos sudarymo principai [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ef.vu.lt/uploads/2010-2011%20BENDRAS/Anketos%20sudarymo%20principai2011-04-11.pdf>.
60. DIRŽYTĖ, A., PATAPAS, A., MIKELIONYTĖ, R. (2010) Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 34, p. 122–138.
61. DISKIENĖ, D. (2008) Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis administravimas*, Nr. 4(20), p. 34–40.
62. DOMARKAS, V. (2007a) Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. A. Raipa (red.), *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 6–24. ISBN 978-9955-25-259-7.
63. DOMARKAS, V. (2007b) Valstybės tarnautojų profesinis rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas. K. Masiulis, A. Krupavičius (sudar.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRaction, p. 145–195. ISBN 978-9955-9981-0-5.
64. DOMARKAS, V. (2011) Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 9–16.
65. DOWNS, A. (1964) Inside Bureaucracy [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-31]. Prieiga per internetą: <http://130.154.3.8/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>.
66. EAKIN, H., ERIKSEN, S., EIKELAND, P. O., ØYEN, C. (2011) Public Sector Reform and Governance for Adaptation: Implications of New Public Management for Adaptive Capacity in Mexico and Norway. *Environmental Management*, Vol. 47, Issue 3, p. 338–351.
67. EINOLF, CH. (2016) Millennials and Public Service Motivation: Findings from a Survey of Master's Degree Students. *Public Administration Quarterly*, Vol. 40, Issue 3, p. 429–457.
68. FERDOUSIPOUR, L. (2016) The relationship among public service motivation, civic-organizational behavior (obc), and service quality. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 9, Issue 1, p. 1–20.
69. FITZPATRICK, S. (2007) Overview on Civil Service Salary Systems in EU Member States and some Reform Trends. In *Conference on Civil Service Salary Systems in Europe*, April 25, 2007, Bucharest [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/35/23/38656029.pdf>.
70. FOREST, V. (2008) Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 74, Issue 2, p. 325–339.
71. FRENCH, P. E., EMERSON, M. C. (2014) Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public

- Service Motivation, and Public Sector Motivation. *Public Performance & Management Review*, Vol. 37, Issue 4, p. 552–576.
72. GAILMARD, S. (2010) Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 35–45.
 73. GAIŽAUSKAITĖ, I., MIKĖNĖ, S. (2014) *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. ISBN 978-9955-19-642-6.
 74. GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ, G., ENDRIULAITIENĖ, A. (2008) Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos. *Psichologija*, Nr. 38, p. 100–114.
 75. GENEVIČIŪTĖ-JANONIENĖ, G., ENDRIULAITIENĖ, A. (2010) Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, Nr. 41, p. 50–67.
 76. GEORGELLIS, Y., IOSSA, E., TABVUMA, V. (2009) Crowding out Public Service Motivation [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-08]. <http://v-scheiner.brunel.ac.uk/bitstream/2438/3922/1/Fulltext.pdf>.
 77. GIAUQUE, D., RITZ, A., VARONE, F., ANDERFUHREN-BIGET, S. (2012) Resigned But Satisfied: The Negative Impact of Public Service Motivation and Red Tape on Work Satisfaction. *Public Administration*, Vol. 90, Issue 1, p. 175–193.
 78. GIAUQUE, D., RITZ, A., VARONE, F., ANDERFUHREN-BIGET, S., WALDNER, C. (2009) Motivation of Public Employees at the Municipal Level in Switzerland. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Giauque_Ritz_et_al.pdf.
 79. GLEBOVĖ, N. (2010) Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė*, Nr. 76, p. 130–148.
 80. GRANICKAS, V. (2010) Teisingo apmokėjimo už darbą principo įgyvendinimo bruožai. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(7), p. 311–328.
 81. GRANT, A. M. (2008) Employees Without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service. *International Public Management Journal*, Vol. 11, Issue 1, p. 48–66.
 82. GRAUSLYTĖ, D. (2008) Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 5 [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-08]. Prieiga per internetą: <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>.
 83. GREEN, C., HEYWOOD, J. S. (2008) Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? *Economica*, Vol. 75, Issue 300, p. 710–728.
 84. GROENEVELD, S., STEIJN, B., VAN DER PARRE, P. (2009) Joining the Dutch Civil Service: Influencing motives in a changing economic context. *Public Management Review*, Vol. 11, Issue 2, p. 173–189.
 85. GUOGIS, A. (2009) Naujojo viešojo valdymo reikšmė (III) [interaktyvus] [žiūrėta 2012-08-01]. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/33968>.
 86. GUOGIS, A., URVIKIS, M. (2011) Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Viešasis administravimas*, Nr. 3(31), p. 77–86.

87. HAY, C. (2004) Theory, stylized heuristic or self-fulfilling prophecy? The status of rational choice theory in public administration. *Public Administration*, Vol. 82, Issue 1, p. 39–62.
88. HANSEN, J. R. (2014) From Public to Private Sector: Motives and explanations for sector switching. *Public Management Review*, Vol. 16, Issue 4, p. 590–607.
89. HARARI, M. B., HERST, D. E. L., PAROLA, H. R., CARMONA, B. P. (2017) Organizational Correlates of Public Service Motivation: a Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 27, Issue 1, p. 68–84.
90. HORTON, S. (2008) History and Persistence of an Idea and an Ideal. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 17–32. ISBN 978-0-19-923403-5.
91. HORTON, S., HONDEGHEM, A. (2006) Public Service Motivation and Commitment. *Public Policy and Administration*, Vol. 21, Issue 1, p. 1–12.
92. HOUSTON, D. J. (2000) Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, Issue 4, p. 713–727.
93. HOUSTON, D. J. (2006) “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, Issue 1, p. 67–86.
94. HOUSTON, D. J. (2008) Behavior in the Public Square. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 177–199. ISBN 978-0-19-923403-5.
95. HOUSTON, D. J. (2009) The importance of intrinsic and extrinsic motivators: examining attitudes of government workers in North America and Western Europe. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Houston.pdf>.
96. HOUSTON, D. J. (2011) Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, Vol. 71, Issue 5, p. 761–771.
97. HOUSTON, D. J. (2014) Public Service Motivation in the Post-Communist State. *Public Administration*, Vol. 92, Issue 4, p. 843–860.
98. HSIEH, C.-W., YANG, K., FU, K.-J. (2012) Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 72, Issue 2, p. 241–251.
99. INFELD, D. L., QI, G., ADAMS, W. C., LIN, A. (2009) Work Values and Career Choices of Public Administration and Public Policy Students in the U.S. and China. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Infeld_Qi_Adams_Lin.pdf.
100. YURTSEVEN, G., HALICI, A. (2012) Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction. *International Business Research*, Vol. 5, No. 1, p. 72–79.

101. JACOBSON, W. S. (2011) Creating a Motivated Workforce: How Organizations Can Enhance and Develop Public Service Motivation (PSM). *Public Personnel Management*, Vol. 40, Issue 3, p. 215–238.
102. JAGMINAS, J. (2007) Valstybės tarnautojų karjera. K. Masiulis, A. Krupavičius A. (sudar.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRaction, p. 196–223. ISBN 978-9955-9981-0-5.
103. JANČAUSKAS, E. E. (2011) Žmogiškųjų išteklių vadyba. III knyga [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-27]. Prieiga per internetą: http://www.lka.lt/EasyAdmin/sys/files/Knyga_ZMOGISKUJU_ISTEKLIU_VADYBA_portalui.pdf.
104. JASINSKAS, E., SIMANAVIČIENĖ, Ž., NOREIKAITĖ, N. (2011) Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 521–526.
105. JĖČIUVIENĖ, M. (2002) Vadybos kultūros ir efektyvumo aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 22, p. 91–98.
106. JENSEN, U. T., VESTERGAARD, CH. F. (2017) Public Service Motivation and Public Service Behaviors: Testing the Moderating Effect of Tenure. *Journal of Public Administration Research And Theory*, Vol. 27, Issue 1, p. 52–67.
107. JUCEVIČIENĖ, P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. ISBN 9986-13-433-1.
108. JUNG, C. S., RAINEY, H. G. (2009) Organizational goal characteristics and public duty motivation in U.S. Federal Agencies. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Jung_Rainey.pdf.
109. JURALEVIČIENĖ, J. (2007) Valstybės tarnautojų lavinimas naujoje viešojo valdymo sampratoje. A. Raipa (red.), *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 114–131. ISBN 978-9955-25-259-7.
110. KAYE, B., JORDAN-EVANS, S. (2006) *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: 26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams*. Vilnius: Alma littera. ISBN 9955-24-429-1.
111. KARDELIS, K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus. ISBN 9955-655-35-6.
112. KARDELIS, K. (2016) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. ISBN 978-5-420-01771-5.
113. KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. (2006) *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios. ISBN 9955-460-36-9.
114. KASELIS, M., PIVORAS, S. (2012) Valstybės tarnautojų veiklos vertinimas pagal rezultatus: taikymo iššūkiai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 11, Nr. 1, p. 139–152.
115. KASIULEVIČIUS, V., DENAPIENĖ, G. (2008) Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, T. 9, Nr. 3, p. 176–180.
116. KIM, J. (2016) Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems after Civil Service Reform. *Public Personnel Management*, Vol. 45, Issue 2, p. 148–170.
117. KIM, S. (2006) Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, Vol. 27, Issue 8, p. 722–740.

118. KIM, S. (2011) Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective versus Formative Specification. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, Issue 3, p. 521–546.
119. KIM, S. (2018) Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*, Vol. 41, Issue 1, p. 130–151.
120. KIM, S., VANDENABEELE, W. (2009) A strategy for building public service motivation research internationally. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kim_Vandenabeele.pdf.
121. KIM, S., VANDENABEELE, W., WRIGHT, B. E., ANDERSEN, L. B., CERASE, F. P., CHRISTENSEN, R. K., DESMARAIS, C., KOUMENTA, M., LEISINK, P., LIU B., PALIDAUSKAITE, J., PEDERSEN, L. H., PERRY, J. L., RITZ, A., TAYLOR, J., DE VIVO, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23, Issue 1, p. 79–102.
122. KINNI, T. (2006) Dirbti, kaip dirba savininkas. *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius: Verslo žinios, p. 78–87. ISBN 9955-460-24-5.
123. KLUPŠAS, F. (2009) Gamybės darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai, T. 19, Nr. 4, p. 36–44.
124. KOEHLER, M., RAINEY, H. G. (2008) Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 33–55. ISBN 978-0-19-923403-5
125. KOLPAKOV, A. (2009) Developing cross-cultural framework for public service motivation. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Kolpakov.pdf>.
126. KRUPAVIČIUS, A. (2008) Kas yra biurokratija? [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-31]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1597343349>.
127. KUMPIKAITĖ, V., KALINAUSKIENĖ, J. (2011) Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, p. 796–802.
128. KWON, I. (2014) Motivation, Discretion, and Corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 24, Issue 3, p. 765–794.
129. LANE, J. E. (2001) *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požūriai*. Vilnius: Margi raštai. ISBN 9986-09-228-0.
130. LANGBEIN, L. (2010) Economics, Public Service Motivation, and Pay for Performance: Complements or Substitutes? *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 9–23.
131. LE GRAND, J. (2010) Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Services. *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 56–71.
132. LEISINK, P., STEIJN, B. (2008) Recruitment, Attraction, and Selection. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L.,

- Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 118–135. ISBN 978-0-19-923403-5.
133. LEONIENĖ, B. (2008) Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 48, p. 71–85.
 134. LEWIS, D. E. (2010). Measurement and Public Service Motivation: New Insights, Old Questions. *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 46–55.
 135. LEWIS, G. B., FRANK, S. A. (2002) Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, Vol. 62, Issue 4, p. 395–404.
 136. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ [interaktyvus] [žiūrėta 2018-01-29]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5EE74F9648A5>.
 137. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas (1999) Nauja įstatymo redakcija nuo 2002-07-01 [interaktyvus] [žiūrėta 2018-01-04]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B/WlQdRimnUt>. Aktuali redakcija nuo 2018-01-01.
 138. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymo projektas (nauja redakcija) (2018). [interaktyvus] [žiūrėta 2018-01-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/39868b90fcf711e796a2c6c63add27e9>.
 139. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1994) Nauja įstatymo redakcija nuo 2008-10-01 [interaktyvus] [žiūrėta 2018-02-01]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/iarNRhmqDV>. Aktuali redakcija nuo 2018-01-01.
 140. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimas Nr. 715 „Dėl valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijos patvirtinimo“ [interaktyvus] [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.51DDCC4E5793>.
 141. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“ [interaktyvus] [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.292E6E1256EB/lhuvXvASDF>. Aktuali redakcija nuo 2015-10-02.
 142. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo anketa (2008) [interaktyvus] [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą: <http://old.vtd.lt/index.php?489225598>.
 143. Lietuvos valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo ataskaita (2008) [interaktyvus] [žiūrėta 2016-09-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-953244154>.
 144. LISIECKA, K., PAPAJ, T. (2008) Good Governance in the Polish Public Administration. *Journal of Economics & Management*, Vol. 4, p. 87–97.
 145. LIU, B., TANG, N., ZHU, X. (2008) Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Issue 8, p. 684–699.
 146. LIU, B., TANG, T. L.-P. (2011) Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The

- Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 71, Issue 5, p. 718–727.
147. MAESSCHALCK, J., VAN DER WAL, Z., HUBERTS, L. (2008) Public Service Motivation and Ethical Conduct. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 157–176. ISBN 978-0-19-923403-5.
 148. MAFINI, C., DLODLO, N. (2014) The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 40, Issue 1, p. 1–13.
 149. MANN, G. A. (2006) A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, Vol. 35, Issue 1, p. 33–48.
 150. MANOLOPOULOS, D. (2008a) An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, p. 63–85.
 151. MANOLOPOULOS, D. (2008b) Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Issue 9, p. 1738–1762.
 152. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2005) Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 5, p. 239–247.
 153. MARCINKEVIČIŪTĖ, L. (2010) *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*. Akademija (Kauno r.): Lietuvos žemės ūkio universiteto Leidybos centras. ISBN 978-9955-896-73-9.
 154. MARCINKEVIČIŪTĖ, L., PETRAUSKIENĖ, R. (2009) Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 27, p. 63–68.
 155. MARČINSKAS, A., ŠIKŠNELYTĖ, A. (2002) Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 21, p. 137–146.
 156. MARQUES, J. (2011) Turning Inward to Connect Outward: Interbeing as Motivational Path in Today's Workplace. *Interbeing*, Vol. 5, Issue 1, p. 19–29.
 157. MARTINKIENĖ, J. (2005) Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje [interaktyvus] [žiūrėta 2012-07-25]. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf.
 158. MASIULIS, K. (2007) Valstybės tarnybos vaidmuo ir funkcijos. K. Masiulis, A. Krupavičius A. (sudar.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRaction, p. 117–144. ISBN 978-9955-9981-0-5.
 159. MASLOW, A. H. (2006) *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa. ISBN 9955-605-19-7.
 160. MENG, F., WU, J. (2017) Policy Expectation Moderates the Relationship between Merit Pay Policy Effectiveness and Public Service Motivation. *Social Behavior and Personality*, Vol. 45, Issue 8, p. 1305–1318.
 161. MENZEL, D. C. (2001) Images of Public Administration. *PA Times*, Vol. 24, Issue 5, p. 7.

162. MERKYS, G., BRAZIENĖ, R. (2010) Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 31, p. 107–118.
163. MINKEVIČIUS, A., SMALSKYS, V. (2008) *Valstybės tarnyba užsienio šalyse: raida ir tendencijos*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. ISBN 978-9955-19-094-3.
164. MYERS, J. (2008) “Public Service Motivation” and performance incentives: a literature review. [interaktyvus] [žiūrėta 2009–04–21]. Prieiga per internetą: http://www.opi.org.uk/documents/Publicservicemotivationandperformanceincentives_MyersJune2008.pdf.
165. MOCKAITIS, A. I., ŠALČIUVIENĖ, L. (2004) Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31, p. 153–165.
166. MOYNIHAN, D. P. (2008) The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 247–267. ISBN 978-0-19-923403-5.
167. MOYNIHAN, D. P. (2010) A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 24–34.
168. MOYNIHAN, D. P., PANDEY, S. K. (2007) The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Bush School Working Paper # 505* [interaktyvus] [žiūrėta 2007-05-24]. Prieiga per internetą: http://bush.tamu.edu/research/working_papers/dmoynihan/OrganizationalInstitutionsIVPARversionIII.pdf.
169. MOYNIHAN, D. P., PANDEY, S. K., WRIGHT, B. E. (2009) Pulling the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Moynihan_Pandey_Wright.pdf.
170. MORKEVIČIUS, V. (2008) II dalis. Įvadinis kursas į kompiuterizuotą kokybinių duomenų analizę [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-22]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turinys.html.
171. MUNDHRA, D. D. (2010) Intrinsic Motivational Canvass in the Indian Service Sector: An Empirical Study. *Vision – The Journal of Business Perspective*, Vol. 14, Issue 4, p. 275–284.
172. MUSULAITĖ, R., LABŽENTIENTĖ, M. (2008) Dėstytojų motyvavimo ypatumai kolegijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(12), p. 189–198.
173. NORRIS, P. (2004) Still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government worker [žiūrėta 2007-05-24]. Prieiga per internetą: <http://ksghome.harvard.edu/~pnorris/Acrobat/Public%20Service.pdf>.
174. Oficialiosios statistikos portalas (n. d.) Lietuvos statistikos departamentas [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/>.

175. OPRESCU, C. M. (2012) Corporate motivational strategies – incentives for high professional performance. *Metalurgia International*, Vol. 17, Issue 4, p. 213–219.
176. PAARLBERG, L. E., LAVIGNA, B. (2009) Using research on altruism, prosocial behavior and public service behavior to change how we manage in public organizations. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Paarlberg_Lavigna.pdf.
177. PAARLBERG, L. E., PERRY, J. L., HONDEGHEM, A. (2008) From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 268–293. ISBN 978-0-19-923403-5.
178. PAINE, J. R. (2009) Relating Public Service Motivation to Behavioral Outcomes Among Local Elected Administrators. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Paine.pdf>.
179. PAKALNIŠKIENĖ, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas [interaktyvus] [žiūrėta 2018-04-07]. Prieiga per internetą: https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf.
180. PALIDAUSKAITĖ, J. (2006) Valstybės tarnautojų pareigos ir teisės Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 16, p. 16–26.
181. PALIDAUSKAITĖ, J. (2007a) Etiniai iššūkiai „Naujajai viešajai vadybai“. A. Raipa (red.), *Naujoji viešojo vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 76–99. ISBN 978-9955-25-259-7.
182. PALIDAUSKAITĖ, J. (2007b) Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 19, p. 33–45.
183. PALIDAUSKAITĖ, J. (2008a) Exploring public service motivation: Lithuanian case. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(61), p. 17–30.
184. PALIDAUSKAITĖ, J. (2008b) Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 25, p. 7–18.
185. PALIDAUSKAITĖ, J. (2009) Valstybės tarnautojų socialinės garantijos Europos Sąjungos šalyse: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 29, p. 71–81.
186. PALIDAUSKAITĖ, J., SEGALOVICHENĖ, I. (2008) Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 73–90.
187. PALIDAUSKAITĖ, J., VAISVALAVIČIŪTĖ, A. (2011) Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 127–140.
188. PALMA, R. (2016) Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Italian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Applied Quantitative Methods*, Vol. 11, Issue 2, p. 1–16.
189. PANDEY, S. K., STAZYK, E. C. (2008) Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 101–117. ISBN 978-0-19-923403-5.

190. PANDEY, S. K., WRIGHT, B. E., MOYNIHAN, D. P. (2007) Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior: Testing a Preliminary Model. *La Follette School Working Paper*, No. 2007-017 [interaktyvus] [žiūrėta 2007-05-24]. Prieiga per internetą: <http://www.lafollette.wisc.edu/publications/workingpapers/moynihan2007-017.pdf>.
191. PARK, H. M., PERRY, J. L. (2012) The Transformation of Governance: Who Are the New Public Servants and What Difference Does It Make for Democratic Governance? [interaktyvus] [žiūrėta 2018-01-29]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/The%20Transformation%20of%20Governance.pdf>.
192. PARK, S. M., WORD, J. (2009) Motivated to Serve: Constructs and Consequences of Work Motivation for Public and Nonprofit Managers. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Park_Word.pdf.
193. Pearson's correlation (n.d.) [interaktyvus]. [žiūrėta 2017-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/pearsons.pdf>.
194. PERRY, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, Issue 1, p. 5–22.
195. PERRY, J. L. (1997) Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, Issue 2, p. 181–197.
196. PERRY, J. L. (2000) Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, Issue 2, p. 471–488.
197. PERRY, J. L., BRUDNEY, J. L., COURSEY, D., LITTLEPAGE, L. (2008) What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 68, Issue 3, p. 445–458.
198. PERRY, J. L., BUCKWALTER, N. D. (2010) The Public Service of the Future. *Public Administration Review*, Vol. 70, Issue 1, p. 238–245.
199. PERRY, J. L., COURSEY, D., LITTLEPAGE, L. (2005) Morally Committed Public Servants: Lessons for Developing Ethical Public Administrators [interaktyvus] [žiūrėta 2008-04-17]. Prieiga per internetą: http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2_pdf/Jim%20Perry.pdf.
200. PERRY, J. L., ENGBERS, T., JUN, S. Y. (2009) Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. *Public Administration Review*, Vol. 69, Issue 1, p. 39–51.
201. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A. (2008a) Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, Vol. 11, Issue 1, p. 3–12.
202. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A. (2008b) Directions for Future Theory and Research. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 294–313. ISBN 978-0-19-923403-5.
203. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A. (2008c) Editors' introduction. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L.,

- Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 1–14. ISBN 978-0-19-923403-5.
204. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A. (2008d) Preface. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. vii–x. ISBN 978-0-19-923403-5.
 205. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A., WISE, L. R. (2009) Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Perry_Hondeghem_Wise.pdf.
 206. PERRY, J. L., MESCH, D., PAARLBERG, L. (2006) Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, Vol. 66, Issue 4, p. 505–514.
 207. PERRY, J. L., VANDENABEELE, W. (2008) Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 56–79. ISBN 978-0-19-923403-5.
 208. PERRY, J. L., WISE, L. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, Issue 3, p. 367–373.
 209. PETERS, B. G. (2002) *Biurokratijos politika*. Vilnius: Pradai. ISBN 9986-943-67-1.
 210. PETERS, B. G. (2003) The Changing Nature of Public Administration: from Easy Answers to Hard Questions. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 7–20.
 211. PETERS, B. G., PIERRE, J., RANDMA-LIIV, T. (2011) Global Financial Crisis, Public Administration and Governance: Do New Problems Require New Solutions? *Public Organization Review*, Vol. 11, Issue 1, p. 13–27.
 212. PETKEVIČIŪTĖ, N. (2002) Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 22, p. 219–230.
 213. PETKEVIČIŪTĖ, N., KALININA, I. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31, p. 179–193.
 214. PIRES, R. R. C. (2011) Beyond the fear of discretion: Flexibility, performance, and accountability in the management of regulatory bureaucracies. *Regulation & Governance*, Vol. 5, Issue 1, p. 43–69.
 215. PIVORAS, S. (2007) Inovacinė tarnybinės veiklos vadyba viešajame sektoriuje. *Naujoji viešoji vadyba*, p. 151–165. Kaunas: Technologija. ISBN 978-9955-25-259-7.
 216. PIVORAS, S., VISOCKYTĖ, E. (2011) Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 1, p. 27–40.
 217. PLATONAS (1981) *Valstybė*. Vilnius: Mintis.
 218. POLLITT, CH., BOUCKAERT, G. (2003) *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji analizė*. Vilnius: Algarvė. ISBN 9986-856-84-1.
 219. POTIPIROON, W., FORD, M. T. (2017) Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, Vol. 46, Issue 3, p. 211–238.

220. PRECHT, R. D. (2010) *Kas aš esu?: filosofinė kelionė į save*. Vilnius: Alma littera. ISBN 978-9955-38-680-3.
221. PRUSKUS, V. (2004) *Sociologija: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija. ISBN 9955-9655-0-9.
222. Public Service as an Employer of Choice. Policy Brief (2002) [interaktyvus] [žiūrėta 2008-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/37/0/1937348.pdf>.
223. PUKĖNAS, K. (2009) Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija [interaktyvus] [žiūrėta 2014-07-23]. Prieiga per internetą: http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybinyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf.
224. QURATULAIN, S., KHAN, A. K. (2015) How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person – Job Fit and Work Pressure. *Public Personnel Management*, Vol. 44, Issue 2, p. 266–289.
225. RAINEY, H. G., STEINBAUER, P. (1999) Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, Issue 1, p. 1–32.
226. RAIPA, A. (2001) Viešojo administravimo efektyvumo turinys. A. Raipa (red.), *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, p. 8–34. ISBN 9955-09-095-2.
227. RAIPA, A. (2009) Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 30, p. 22–32.
228. RAYNER, J., LAWTON, A., VAN DER WAL, Z. (2009) Public Service Ethos, New Public Management (NPM) and their Relationship to Organizational Citizenship Behavior (OCB). In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Rayner_Lawton_van%20der%20Wal.pdf.
229. REEMTS, S., HIRSCH, B., NITZL, CH. (2016) The impact of goal setting on the individual work performance of German civil servants – Empirical evidence from local administrations. *Zeitschrift für Öffentliche und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZÖgU) / Journal for Public & Nonprofit Services*, Vol. 39, Issue 1/2, p. 89–101.
230. REINBERG, P. (2008) Salary Systems and Performance Related Pay [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/36/42/40974834.pdf>.
231. Research project: Towards a public administration theory of “Public Service Motivation”: does “Public” make a difference? (2005-2008) (n. d.) [interaktyvus] [žiūrėta 2008-03-13]. Prieiga per internetą: <http://soc.kuleuven.be/io/eng/research/ioehrm14.htm>.
232. RIBA, C., BALLART, X. (2016) Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Vol. 154, No. 1, p. 65–99.
233. RITZ, A., BREWER, G. A., NEUMANN, O. (2016) Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, Vol. 76, Issue 3, p. 414–426.

234. ROBBINS, S. P. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0.
235. ROSEN, E. D. (2007) *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai. ISBN 978-9955-443-33-9.
236. RUDYTĖ, D., BERŽINSKIENĖ, D., PRICHOTSKYTĖ, F. (2008) Darbo užmokesčio diferenciacija: veiksniai ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(12), p. 251–261.
237. SADRI, G., BOWEN, R. C. (2011) Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, Vol. 43, Issue 10, p. 44–48.
238. SANDERS, J., DORENBOSCH, L., GRÜNDEMANN, R., BLONK, R. (2011) Sustaining the Work Ability and Work Motivation of Lower-educated Older Workers: Directions for Work Redesign. *Management revue*, Vol. 22, Issue 2, p. 132–150.
239. SCHWARZ, G., NEWMAN, A., COOPER, B., EVA, N. (2016) Servant Leadership and Follower Job Performance: the Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, Vol. 94, Issue 4, p. 1025–1041.
240. SELIUKIENĖ, S., ŠAPARNIS, G. (2008) The Aims and Motives of Pre-school Educational Institutions Educators Participation in Project Activity. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4(14), p. 104–112.
241. SELL, L., CLEAL, B. (2011) Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, Vol. 25, Issue 1, p. 1–23.
242. SIMON, H. A. (2003) *Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėje organizacijoje tyrimas*. Vilnius: Knygiai. ISBN 9955-443-16-2.
243. SMALSKYS, V. (2007) Valstybės tarnybos genezė ir raida Lietuvoje. K. Masiulis, A. Krupavičius A. (sudar.), *Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis*. Vilnius: PRACTION, p. 30–57. ISBN 978-9955-9981-0-5.
244. SONG, M., KWON, I., CHA, S., MIN, N. (2017) The Effect of Public Service Motivation and Job Level on Bureaucrats' Preferences for Direct Policy Instruments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 27, Issue 1, p. 36–51.
245. Spearman's correlation (n.d.) [interaktyvus]. [žiūrėta 2017-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>.
246. STANIULIENĖ, S. (2008) Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 123–140.
247. STAZYK, E. C. (2009) Striking a Balance: The Role of Person-Organization Fit in Shaping Employee Job Satisfaction and Turnover Intentions in Local Government Employees. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Stazyk.pdf>.
248. STEEN, T. (2008) Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 203–221. ISBN 978-0-19-923403-5.
249. STEEN, T. P. S., RUTGERS, M. R. (2011). The double-edged sword: public service motivation, the oath of office and the backlash of an instrumental approach. *Public Management Review*, Vol. 13, Issue 3, p. 343–361.

250. STEEN, T., RUTGERS, M. (2009) There are always two sides to the coin: the upshot of an instrumental approach towards public service motivation and the oath of office. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Steen_Rutgers.pdf.
251. STEIJN, B. (2002) HRM and job satisfaction in the Dutch public sector. In *EGPA-Conference*, study group on Public Personnel Policies, September 4-7, 2002, Potsdam [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-21]. Prieiga per internetą: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/potsdam/steijn.pdf>.
252. ŠAVAREIKIENĖ, D. (2012) Motyvo interpretacija motyvavimoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(25), p. 46–51.
253. ŠIMANSKIENĖ, L. (2001) Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 18, p. 113–124.
254. ŠINKŪNIENĖ, J. R., KATKONIENĖ, A. (2010) Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, T. 9, Nr. 1, p. 64–73.
255. TAYLOR, J. (2010) Graduate Recruitment in The Australian Public Sector: The importance of line managers. *Public Management Review*, Vol. 12, Issue 6, p. 789–809.
256. TAYLOR, J. K., CLERKIN, R. M. (2011) Public Service Motivation and Political Action in College Undergraduates. *Politics & Policy*, Vol. 39, Issue 5, p. 715–740.
257. TAYLOR, J., TAYLOR, R. (2009) Do Governments Pay Efficiency Wages? Evidence from a Selection of Countries. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Taylor_Taylor.pdf.
258. TAYLOR, J., WESTOVER, J. H. (2009) International Differences in Job Satisfaction: The Effects of Public Service Motivation, Rewards and Work Relations. In *IRSPM 2009 Conference*, HRM Panel, April 6-8, 2009, Copenhagen Business School, Copenhagen [interaktyvus] [žiūrėta 2009-04-21]. Prieiga per internetą: <https://conference.cbs.dk/index.php/irspm/irspm2009/paper/view/84/29>.
259. TECULESCU, S. A. (2010) Value and motivation at the level of public administration from the perspective of an international-level comparative analysis. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*, Vol. 8, Issue 14, p. 137–145.
260. TEO, S. T. T., PICK, D., XERRI, M., NEWTON, C. (2016) Person–organization Fit and Public Service Motivation in the Context of Change. *Public Management Review*, Vol. 18, Issue 5, p. 740–762.
261. THOM, N., RITZ, A. (2004) *Viešojo vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. ISBN 9955-563-63-X.
262. Tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ ataskaita (2015) [interaktyvus] [žiūrėta 2017-04-18]. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/Lt_versija/teisine_informacija/studijos/rait_ataskaita_vrm_2015.pdf.

263. TRAUMÜLLER, H. (2009) Fair salary systems in public administration: Conditions, reform goals and strategies. The example of Austria. In *Seminar "Reforming the Civil Service in Georgia"*, November 10-11, 2009, Tbilisi, Georgia [interaktyvus] [žiūrėta 2010-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/61/13/44570883.pdf>.
264. TURKYILMAZ, A., AKMAN, G., OZKAN, C., PASTUSZAK, Z. (2011) Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, Issue 5, p. 675–696.
265. VAISVALAVIČIŪTĖ, A. (2009a) Features of public service motivation: theoretical and practical dimension. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), p. 322–330.
266. VAISVALAVIČIŪTĖ, A. (2009b) Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ypatumai. *Vadyba*, Vol. 14, No. 2, p. 171–177.
267. VAITKEVIČIUS, R., SAUDARGIENĖ, A. (2006) *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU leidykla. ISBN 9955-12-138-6.
268. VAITKEVIČIŪTĖ, V. (2001) *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas. ISBN 9986-465-50-8.
269. Valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų skaičius 2012 m. liepos mėn. 1 d. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-08-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1363986559>.
270. Valstybės tarnautojo statusą turinčių asmenų skaičius 2013 m. liepos mėn. 1 d. [interaktyvus] [žiūrėta 2013-09-17]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?600076204>.
271. Valstybės tarnautojų motyvavimo galimybių sunkmečio laikotarpiu tyrimo rezultatai (2009) [interaktyvus] [žiūrėta 2016-09-16]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?1247045435>.
272. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2013 metais ataskaita (2014) Valstybės tarnybos departamentas [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?137647749>.
273. Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų taikymo ir įgyvendinimo 2014 metais ataskaita (2015) Valstybės tarnybos departamentas [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-08]. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?137647749>.
274. VAN RYZIN, G. G. (2016) Evidence of an 'End of History Illusion' in the work motivations of Public Service Professionals. *Public Administration*, Vol. 94, Issue 1, p. 263–275.
275. VANDENABEELE, W. (2005) Government calling: public service motivation as a decisive factor for government employment [interaktyvus] [žiūrėta 2008-03-03]. Prieiga per internetą: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/bern/Vandenabeele.PDF>.
276. VANDENABEELE, W. (2007a) Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector. In *Leading the Future of the Public Sector: The Third Trans-Atlantic Dialogue*, 31 May-2 June, 2007, University of Delaware, Newark, Delaware, USA [interaktyvus] [žiūrėta 2008-05-07]. Prieiga per internetą: <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop4/Vandenabeele.pdf>.
277. VANDENABEELE, W. (2007b) Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*, Vol. 9, Issue 4, p. 545–556.

278. VANDENABEELE, W., BAN, C. (2009) The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Vandenabeele_Ban.pdf.
279. VANDENABEELE, W., BREWER, G. A., RITZ, A. (2014) Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, Vol. 92, Issue 4, p. 779–789.
280. VANDENABEELE, W., DEPRÉ, R., HONDEGHEM, A., YAN, S. (2004) The Motivational Patterns of Civil Servants. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13, p. 52–63.
281. VANDENABEELE, W., HONDEGHEM, A. (2005) Values and motivation in public administration: Public Service Motivation in an international comparative perspective. In *Joint EGPA-ASPA Conference: Ethics and integrity of governance – The first transatlantic dialogue*, June 2-5, 2005, Leuven, Belgium [interaktyvus] [žiūrėta 2008-08-12]. Prieiga per internetą: http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2_pdf/Vandenabeele&Hondeghe.pdf.
282. VANDENABEELE, W., STEIJN, B., EGGER-PEITLER, I., HAMMERSCHMID, G., MEYER, R., CAMILLERI, E., CERASE, F., LEISINK, P., RITZ, A., HONDEGHEM, A. (2009) Comparing public service motivation within various Europe countries: do institutional environments make a difference? In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: <http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Vandenabeele%20et%20al.pdf>.
283. VANDENABEELE, W., VAN DE WALLE, S. (2008) International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghe A. Oxford: Oxford University Press, p. 223–244. ISBN 978-0-19-923403-5.
284. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2011 metų apžvalga (2011) [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-22]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=301>.
285. Viešosios politikos ir vadybos institutas. Universitetų absolventų integracija darbo rinkoje, 2009 m. lapkritis – 2010 m. sausis (2010) Kaunas: LiDA. (Vilnius: VPVI, 2010). (LAMS: Lietuvos aukštojo mokslo studijos) [interaktyvus] [žiūrėta 2012-06-15]. Prieiga per: internetą: http://www.lidata.eu/index_search_results_data.php?pid=LiDA:quant.LiDA_LAMS_0146.
286. WALTHER, F. (2015) New Public Management: The Right Way to Modernize and Improve Public Services? *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 12, Issue 2, p. 132–143.
287. WEST, J. P., BERMAN, E. M. (2009) Job Satisfaction of Public Managers in Special Districts. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 29, Issue 4, p. 327–353.
288. WHITFORD, A. B. (2010) New Perspectives on Public Service Motivation: Symposium Introduction. *International Public Management Journal*, Vol. 13, Issue 1, p. 5–8.

289. WILLEMS, I., JANVIER, R., HENDERICKX, E. (2006) New pay in European civil services: is the psychological contract changing? *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19, Issue 6, p. 609–621.
290. WRIGHT, B. E. (2001) Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, Issue 4, p. 559–586.
291. WRIGHT, B. E. (2004) The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, Issue 1, p. 59–78.
292. WRIGHT, B. E. (2008) Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Ed. Perry J. L., Hondeghem A. Oxford: Oxford University Press, p. 80–98. ISBN 978-0-19-923403-5.
293. WRIGHT, B. E., GRANT, A. (2009) Advancing public service motivation research: research designs for key questions about emergence and effects. In *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, 2009, Indiana University, Bloomington, Indiana [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-31]. Prieiga per internetą: http://www.indiana.edu/~ipsm2009/Wright_Grant.pdf.
294. WRIGHT, B. E., MOYNIHAN, D. P., PANDEY, S. K. (2012) Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valente. *Public Administration Review*, Vol. 72, Issue 2, p. 206–215.
295. WRIGHT, B. E., PANDEY, S. K. (2005) Exploring the Nomological Map of the Public Service Motivation Concept. In *8th Public Management Research Conference*, September 29-October 1, 2005, School of Policy, Planning, and Development, University of Southern California [interaktyvus] [žiūrėta 2008-05-07]. Prieiga per internetą: <http://pmranet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.wright.pandey.2005.pdf>.
296. ZAKAREVIČIUS, P. (2004) Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 30, p. 201–209.
297. ZEFFANE, R. (2009) Pride and Commitment in Organizations: Exploring the Impact of Satisfaction and Trust Climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 51, p. 163–176.
298. ŽAPTORIUS, J. (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 4, p. 105–117.
299. ŽIČKIENĖ, S., KOVIERIENĖ, A. (2008) Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3(12), p. 405–419.
300. ŽIDONIS, Ž., JASKŪNAITĖ, N. (2009) Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 28, p. 89–98.
301. ŽILINSKAS, V. J., ZAKARIENĖ, J. (2007) Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. *Tiltai*, Nr. 3, p. 25–34.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Anketa

Gerb. Respondente,

Doktorantė Aušra Druskienė atlieka tyrimą tema „Valstybės tarnautojų veiklos motyvų ir stimulų sistema Lietuvos vietos savivaldos institucijose“. Modernizuojant viešąjį sektorių vis didesnė reikšmė teikiama valstybės tarnautojų veiklos motyvams ir stimulams. Valstybės tarnautojų motyvacija ir jos skatinimas yra viena iš svarbiausių valstybės tarnybos veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo sąlygų.

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti Jus dirbti valstybės tarnyboje skatinančius motyvus ir kokiais būdais esate skatinama/-as joje dirbti.

Anketa yra anoniminė. Duomenys bus naudojami tik apibendrintai.

Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus pateiktus klausimus, nes tyrimo duomenų pagrindu bus teikiami pasiūlymai esamai valstybės tarnautojų motyvavimo sistemai tobulinti.

Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu (X).

Iš anksto dėkoju už atsakymus.

I. DARBO VALSTYBĖS TARNYBOJE MOTYVAI

1. Įvertinkite, kiek Jums yra svarbūs darbo valstybės tarnyboje motyvai:

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu	Nežinau, sunku pasakyti
1. Galimybė pasirengti politinei karjerai						
2. Galimybė dalyvauti politikos formavimo procesuose						
3. Noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo						
4. Noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus						
5. Noras tarnauti visuomenei						
6. Siekis užtikrinti nepritekliuje gyvenančių visuomenės narių gerovę						
7. Noras atlikti pilietinę pareigą (darbą valstybės tarnyboje Jūs suprantate kaip savo pilietinę pareigą)						
8. Noras daryti tai, kas geriausia visuomenei, net jei tai prieštarauja Jūsų asmeniniams interesams						
9. Noras padėti bėdos ištiktiems žmonėms						
10. Galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, net jei dėl to reikėtų aukoti asmeninius tikslus						
11. Noras tarnauti visuomenei, net jei niekas už tai nemokėtų						
12. Noras padėti kitiems, net jei dėl to reikėtų patirti asmeninių nuostolių						
13. Noras pasiaukoti visuomenės gerovei						
14. Piniginis atlyginimas už darbą						
15. Periodiškai augantis darbo užmokestis						
16. Papildomos išmokos ir kompensacijos						
17. Socialinės garantijos						
18. Piniginės premijos						
19. Darbo turinys (pobūdis)						
20. Galimybė kontroliuoti darbo laiką						
21. Didesnė veiklos autonomija (laisvė)						
22. Galimybė dalyvauti projektinėje veikloje						
23. Emociškai palanki darbinė aplinka						
24. Aiškiai apibrėžti veiklos tikslai ir užduotys						
25. Siekis pirmauti profesinėje veikloje						

26. Galimybė dirbti valstybės tarnyboje sulaukus pensinio amžiaus						
27. Noras tobulėti kaip asmenybei						
28. Galimybė save realizuoti						
29. Galimybė derinti įsipareigojimus šeimai ir darbui						
30. Galimybė įgyti darbo patirties						
31. Noras bendrauti (susitikti) su įvairiais žmonėmis						
32. Galimybė rodyti iniciatyvą						
33. Galimybė mokytis ir tobulinti kvalifikaciją						
34. Profesinės karjeros valstybės tarnyboje galimybės						
35. Garantuota (pastovi) darbo vieta visam gyvenimui (darbo vietos saugumas)						
36. Socialinis statusas						
37. Profesijos prestižas						
38. Kita (įrašykite)						

II. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ SKATINIMAS IR TAM ĮTAKOS TURINTYS VEIKSNIAI

2. Ar, Jūsų nuomone, yra svarbu skatinti valstybės tarnautojus?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Nežinau

3. Nurodykite, kaip dažnai Jūsų institucijoje esate skatinama/-as:

	Visada	Dažnai	Retai	Niekada	Nežinau, sunku pasakyti
1. Papildomomis priemonėmis prie darbo užmokesčio					
2. Priedais prie darbo užmokesčio					
3. Vienkartinėmis piniginėmis išmokomis (pvz., gyvenimo, darbo jubiliejų, švenčių ir pan. progomis)					
4. Padengiant asmeninio telefono išlaidas					
5. Padengiant mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo išlaidas					
6. Padengiant papildomo mokymosi (pvz., aukštojoje mokykloje) išlaidas					
7. Padengiant išlaidas viešajam transportui					
8. Organizuojant ekskursijas					
9. Organizuojant išvykas (į gamtą ir pan.)					
10. Organizuojant bendrą nedarbinę veiklą					
11. Iš tiesioginio vadovo gaunant aiškiai suformuluotus veiklos tikslus ir užduotis					
12. Suteikiant galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose (pvz., nustatant institucijos veiklos tikslus, strategijas ir pan.)					
13. Suteikiant veiklos autonomijos galimybę (deleguojant daugiau atsakomybės)					
14. Sveikinant asmeninių švenčių (pvz., gimtadienio) proga					
15. Organizuojant institucijos šventes					
16. Suteikiant galimybę darbuotojams patiems asmeniškai planuoti atostogų laiką					
17. Suteikiant mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes					
18. Suteikiant profesinės karjeros valstybės tarnyboje galimybes					
19. Skatinant darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą					
20. Informuojant Jus apie institucijos tikslus ir planus					
21. Suteikiant galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku					
22. Žodiniais pagyrimais, padėkomis					
23. Rašytiniais pagyrimais, padėkomis					
24. Suteikiant galimybę derinti įsipareigojimus šeimai ir darbui					
25. Suteikiant galimybę dalyvauti projektinėje veikloje					
26. Užtikrinant grįžtamąjį ryšį apie atliktą darbą ir gautus rezultatus					
27. Suteikiant papildomų laisvadinių					
28. Suteikiant galimybę pasirengti politinei karjerai					
29. Suteikiant galimybę dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose					

(pvz., darbe esate skatinama/-as teikti teisės aktų projektus, rekomendacijas, ataskaitas, dalyvauti ekspertinėje veikloje ir pan.)					
30. Suteikiant galimybę prisidėti prie visuomenės socialinių problemų sprendimo (pvz., darbe Jūs turite galimybę inicijuoti socialines akcijas, teisės aktų projektus, teisės aktų pataisas ir pan.)					
31. Suteikiant galimybę užsiimti labdaringa veikla (pvz., darbe Jūs esate skatinama/-as organizuoti paramos akcijos nepasiturintiems, sergantiems ir pan.)					
32. Skatinant aukoti savo asmeninius tikslus vardan visuomenės gerovės					
33. Ugdant pareigos visuomenei jausmą (pvz., darbe Jūs skatinama/-as laikytis principo, kad tarnauti visuomenei yra valstybės tarnautojo pareiga)					
34. Skatinant ginti visuomenės narių teises ir laisves					
35. Ugdant supratimą, kad svarbu prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo					
36. Suteikiant galimybę padėti kitiems (pvz., darbe Jūs esate skatinama/-as padėti skurstantiems, sergantiems asmenims)					
37. Užtikrinant malonią ir jaukią darbo aplinką					
38. Sukuriant pasitikėjimu ir bendradarbiavimu pagrįstą darbo atmosferą					
39. Skatinant Jūsų iniciatyvumą					
40. Skatinant Jūsų kūrybiškumą					
41. Skatinant komandinį darbą					
42. Skatinant valstybės tarnautojų etikos principų laikymąsi					
43. Skatinant priimti atsakomybę už savo veiklą					
44. Skatinant vadovautis požiūriu, kad esminis valstybės tarnautojų veiklos tikslas – tarnauti visuomenei					
45. Taikant tarnybinės nuobaudas už padarytus tarnybinius nusižengimus					
46. Kita (įrašykite)					

4. Įvertinkite teiginius apie valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą Jūsų institucijoje:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų paaugstinimo (karjeros) valstybės tarnyboje galimybėmis						
2. Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema						
3. Darbo užmokesčio sistema susieta su valstybės tarnautojų darbo rezultatais						
4. Darbo užmokesčio sistema paremta aiškiais ir suprantamais kriterijais						
5. Premijos mokamos už ypatingus nuopelnus (pvz., atlikus sudėtingas, rizikingas užduotis)						
6. Darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų įdėtas pastangas						
7. Darbo užmokesčio dydis atitinka Jūsų lūkesčius						
8. Kita (įrašykite)						

5. Jūsų nuomone, valstybės tarnautojo darbo užmokesčio dydis turėtų priklausyti nuo:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Jo turimos kvalifikacijos						
2. Jo asmeninės (individualios) veiklos rezultatų						
3. Grupinės (komandinės, kolektyvinės) veiklos rezultatų						
4. Jo tarnybinės veiklos vertinimo rezultatų						

5. Jo darbo valstybės tarnyboje stažo						
6. Jo atliekamo darbo sudėtingumo						
7. Kita (įrašykite)						

6. Įvertinkite teiginius apie valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistemą Jūsų institucijoje:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Veiklos vertinimo sistema yra formali ir struktūruota						
2. Veiklos vertinimo sistema skaidri ir objektyvi						
3. Veiklos vertinimas atliekamas periodiškai						
4. Veiklos vertinimas atliekamas pagal aiškius tikslus ir kriterijus						
5. Veiklos vertinimo metu nustatomas valstybės tarnautojo tinkamumas einamoms pareigoms						
6. Veiklos vertinimo metu nustatomi valstybės tarnautojo veiklos privalumai ir trūkumai						
7. Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo veiklos rezultatų vertinimą						
8. Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo asmeninių savybių vertinimą						
9. Veiklos vertinimo metu orientuojamasi į valstybės tarnautojo profesinės kompetencijos vertinimą						
10. Veiklos vertinimo sistema skatina valstybės tarnautojų profesinį tobulėjimą						
11. Veiklos vertinimo sistema leidžia planuoti valstybės tarnautojų karjerą						
12. Veiklos vertinimo sistema leidžia kryptingai organizuoti valstybės tarnautojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą						
13. Darbo užmokesčio dydis yra susietas su valstybės tarnautojo veiklos vertinimo rezultatais						
14. Kita (įrašykite)						

7. Įvertinkite teiginius apie valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemą Jūsų institucijoje:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas atsižvelgiant į valstybės tarnautojų poreikius ir tikslus						
2. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas atsižvelgiant į institucijos tikslus						
3. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas planingai, pagal iš anksto patvirtintus planus						
4. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas vykdomas įvertinus ankstesnių mokymų naudingumą						
5. Valstybės tarnautojai turi galimybę pasirinkti jiems labiausiai priimtinius mokymo metodus						
6. Valstybės tarnautojai turi galimybę mokytis darbo vietoje						
7. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų veiklos vertinimo rezultatais						
8. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų karjeros planavimu						

9. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas susietas su valstybės tarnautojų darbo užmokesčio augimu						
10. Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas leidžia pagerinti valstybės tarnautojų veiklos kokybę						
11. Kita (įrašykite)						

8. Įvertinkite savo santykius su šiais žmonėmis:

	Draugiški ir šilti	Oficialūs (formalūs)	Įtempti ir konfliktiški	Nežinau, sunku pasakyti	Kita (įrašykite)
1. Su bendradarbiais					
2. Su tiesioginiu vadovu					

9. Jūsų tiesioginis vadovas:

	Visada	Dažnai	Retai	Niekada	Nežinau, sunku pasakyti
1. Sprendimus priima vienvaldiškai, su niekuo nesitardamas					
2. Griežtai kontroliuoja darbuotojus					
3. Subjektyviai vertina darbuotojų veiklą					
4. Darbuotojų neinformuoja apie institucijos tikslus ir strategijas					
5. Naudoja psichologinį spaudimą					
6. Priimant sprendimus skatina grupines diskusijas					
7. Galutinį sprendimą priima pats, tačiau atsižvelgia ir į pavaldinių nuomonę					
8. Skatina komandinį darbą					
9. Skatina darbuotojus dirbti savarankiškai					
10. Skatina darbuotojus rodyti iniciatyvą					
11. Suteikia galimybę darbuotojams patiems kontroliuoti savo veiklą					
12. Objektiviai vertina darbuotojų veiklą					
13. Darbuotojams suteikia visišką veiklos laisvę					
14. Minimaliai kontroliuoja darbuotojų veiklą					
15. Vengia skirti pagyrimus, nuobaudas					
16. Vengia įsakinėti darbuotojams					
17. Stengiasi nedemonstruoti savo, kaip vadovo, statuso					

10. Jūsų institucijoje valstybės tarnautojams taikomais stimulais yra:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Skatinamas Jūsų noras siekti politinės karjeros						
2. Skatinamas Jūsų noras dalyvauti politikos formavimo procesuose						
3. Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo						
4. Skatinamas Jūsų noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus						
5. Skatinamas Jūsų noras tarnauti visuomenei						
6. Skatinamas Jūsų noras užtikrinti nepriteklį gyvenančių visuomenės narių gerovę						
7. Skatinamas Jūsų noras atlikti pareigą visuomenei						
8. Skatinamas Jūsų noras prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo						
9. Skatinamas Jūsų noras elgtis altruistiškai						
10. Patenkinami Jūsų materialiniai motyvai (susiję su darbo užmokesčiu, išmokomis, kompensacijomis ir pan.)						
11. Patenkinami Jūsų moraliniai motyvai (susiję su socialinių,						

psichologinių, saviraiškos, pagarbos ir pan. poreikių patenkinimu)						
12. Skatinamas Jūsų pasitenkinimas darbu						
13. Skatinamas Jūsų atsidavimas darbui						
14. Skatinamas Jūsų lojalumas institucijai						
15. Skatinamas Jūsų įsipareigojimas institucijai						
16. Prisidedama prie Jūsų asmenybės tobulėjimo						
17. Kita (įrašykite)						

11. Įvertinkite, kas turi įtakos valstybės tarnautojų skatinimui Jūsų institucijoje:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Vadovo vadovavimo stilius						
2. Darbuotojų tarpusavio santykiai						
3. Vadovybės santykiai su pavaldiniais						
4. Institucijos veiklos tikslai						
5. Institucijos veiklos kontrolės sistema						
6. Darbuotojų iniciatyvumas						
7. Organizacijos kultūra (pvz., tradicijos, papročiai, vertybės ir pan.)						
8. Šalies ekonominė padėtis						
9. Politiniai veiksniai (pvz., politinių partijų ideologinės nuostatos, politinė situacija šalyje, Vyriausybės veiklos stabilumas, Lietuvos narystė tarptautinėse organizacijose ir pan.)						
10. Socialiniai veiksniai (pvz., visuomenės požiūris į valstybės tarnybą, nuomonė apie valstybės tarnautojų veiklą, tradicijos ir pan.)						
11. Kita (įrašykite)						

III. PASITENKINIMAS DARBU

12. Skalėje nuo 0 iki 5 įvertinkite, ar Jūs esate patenkinta/-as savo darbu bei atskirais jo elementais, kur 1 – „visiškai nepatenkinta/-as“, 2 – „nepatenkinta/-as“, 3 – „nei patenkinta/-as, nei nepatenkinta/-as“, 4 – „patenkinta/-as“, 5 – „visiškai patenkinta/-as“, 0 – „nežinau, sunku pasakyti“. Pasirinktą atsakymo variantą apibraukite.

1. Esamu darbu apskritai	1	2	3	4	5	0
2. Esamo darbo pobūdžiu (užduotimis, atsakomybe ir pan.)	1	2	3	4	5	0
3. Esamo darbo sąlygomis (fizinė ir psichologinė darbo aplinka, kolektyvu ir pan.)	1	2	3	4	5	0
4. Piniginiu atlyginimu už darbą	1	2	3	4	5	0
5. Vadovavimu	1	2	3	4	5	0
6. Finansinėmis perspektyvomis	1	2	3	4	5	0

13. Ar galvojate apie galimybę keisti darbą?

- ☐ Visada
☐ Dažnai
☐ Retai
☐ Niekada (pereikite prie 15 klausimo)
☐ Nežinau, sunku pasakyti (pereikite prie 15 klausimo)

14. Nurodykite, dėl kokių priežasčių keistumėte darbą (įrašykite)?

15. Įvertinkite veiksnius, galimai darančius neigiamą poveikį Jūsų darbinei veiklai:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Nežinau, sunku pasakyti
1. Nuolatinis politikų kišimasis į Jūsų darbinę veiklą						
2. Dažna teisės aktų kaita						
3. Didelis biurokratizmas						
4. Nekvalifikuotas vadovavimas						
5. Prastas darbo organizavimas						
6. Vadovų nuomonės ir reikalavimų nepastovumas						
7. Neaiškūs, netikslūs vadovų nurodymai						
8. Grįžtamojo ryšio apie atliktą darbą nebuvimas						
9. Neadekvatus įdėtoms pastangoms darbo užmokestis						
10. Mažas darbo užmokesčio dydis						
11. Emocinė įtampa darbe						
12. Įtempti kolektyvo narių tarpusavio santykiai						
13. Karjeros galimybių nebuvimas						
14. Mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybių nebuvimas						
15. Galimybių dirbti savarankiškai nebuvimas						
16. Pripažinimo trūkumas						
17. Didelis darbo krūvis						
18. Garantijos (užtikrintumo) toliau dirbti valstybės tarnyboje nebuvimas						
19. Blogos fizinės darbo sąlygos						
20. Savirealizacijos galimybių stoka						
21. Galimybių dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose stoka						
22. Kita (įrašykite)						

IV. BENDRA INFORMACIJA

16. Jūsų lytis:

☐ Vyras ☐ Moteris

17. Jūsų amžius?

- ☐ iki 19 metų
☐ 20–29 metai
☐ 30–39 metai
☐ 40–49 metai
☐ 50–59 metai
☐ 60–69 metai
☐ 70 metų ir daugiau

18. Jūsų išsimokslinimas:

- ☐ Vidurinis
☐ Aukštesnysis /spec. vidurinis
☐ Aukštasis
☐ Kita (įrašykite).....

19. Jūsų šeimisinis statusas:

- ☐ Vedęs/ištekėjusi
☐ Nevedęs/netekėjusi
☐ Gyvenantis/-i kartu nesusituokęs
☐ Išsituokęs/išsituokusi
☐ Našlys /našlė

20. Ar turite vaikų? Jei taip, nurodykite vaikų skaičių kiekvienoje amžiaus grupėje.

Amžiaus grupė	Vaikų skaičius (įrašykite)
Iki 1 metų	
1–3 metai	
4–8 metai	
9–13 metų	
14–17 metų	
18 metų ir vyresni	
Vaikų neturiu	

21. Jūsų vidutinis mėnesinis atlyginimas, atskaičius mokesčius:

- ☐ Iki 1000 Lt
☐ 1001–2000 Lt
☐ 2001–3000 Lt
☐ 3001–4000 Lt
☐ 4001–5000 Lt
☐ 5001 Lt ir daugiau

22. Jūsų vidutinės mėnesinės šeimos pajamos (įskaitant visų šeimos narių gaunamus atlyginimus, pensijas, pašalpas, stipendijas ir pan.):

- ☐ Iki 1000 Lt
☐ 1001–2000 Lt
☐ 2001–3000 Lt
☐ 3001–4000 Lt
☐ 4001–5000 Lt
☐ 5001 Lt ir daugiau

23. Pagal valstybės tarnautojų pareigybių grupes Jūs esate:

- ☐ Įstaigos vadovas/-ė
☐ Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas/-a
☐ Karjeros valstybės tarnautojas/-a
☐ Kita (įrašykite).....

24. Pagal užimamas pareigas Jūs esate:

- ☐ Įstaigos vadovas /-ė
☐ Įstaigos vadovo pavaduotojas/-a
☐ Skyriaus (tarnybos) vadovas/-ė
☐ Skyriaus (tarnybos) vadovo pavaduotojas/-a
☐ Poskyrio vedėjas/-a
☐ Vyriausiasis specialistas/-ė
☐ Vyresnysis specialistas/-ė
☐ Specialistas/-ė
☐ Kita (įrašykite).....

25. Jūsų darbo stažas šioje institucijoje:

- ☐ iki 1 metų ☐ 1–5 metai ☐ 6–10 metų ☐ 11–15 metų ☐ 16–20 metų ☐ 21 metai ir daugiau

26. Jūsų bendras darbo stažas valstybės tarnyboje:

- ☐ iki 1 metų ☐ 1–5 metai ☐ 6–10 metų ☐ 11–15 metų ☐ 16–20 metų ☐ 21 metai ir daugiau

Ačiū!

Faktorių analizės svoriai

1 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos motyvus apibūdinančių teiginių faktorių analizės svoriai

Teiginiai	Faktoriai				
	1 faktorius (moraliniai motyvai)	2 faktorius (piniginiai motyvai)	3 faktorius (emociniai motyvai)	4 faktorius (norminiai motyvai)	5 faktorius (politiniai motyvai)
Galimybė pasirengti politinei karjerai					.855
Galimybė dalyvauti politikos formavimo procesuose					.880
Noras prisidėti prie visuomenės reikalų tvarkymo				.723	
Noras patenkinti specialių visuomenės grupių interesus				.691	
Noras tarnauti visuomenei				.780	
Siekis užtikrinti nepritekliuje gyvenančių visuomenės narių gerovę				.746	
Noras atlikti pilietinę pareigą (darbą valstybės tarnyboje Jūs suprantate kaip savo pilietinę pareigą)				.569	
Noras daryti tai, kas geriausia visuomenei, net jei tai prieštarauja Jūsų asmeniniams interesams			.612		
Noras padėti bėdos ištiktiems žmonėms			.525		
Galimybė prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo, net jei dėl to reikėtų aukoti asmeninius tikslus			.760		
Noras tarnauti visuomenei, net jei niekas už tai nemokėtų			.885		
Noras padėti kitiems, net jei dėl to reikėtų patirti asmeninių nuostolių			.867		
Noras pasiaukoti visuomenės gerovei			.734		
Piniginis atlyginimas už darbą		.778			
Periodiškai augantis darbo užmokestis		.794			
Papildomos išmokos ir kompensacijos		.851			
Socialinės garantijos		.803			
Piniginės premijos		.790			
Darbo turinys (pobūdis)	.590				
Emociškai palanki darbinė aplinka	.534				
Aiškiai apibrėžti veiklos tikslai ir užduotys	.481				
Siekis pirmauti profesinėje veikloje	.527				
Noras tobulėti kaip asmenybei	.666				
Galimybė save realizuoti	.641				
Galimybė derinti įsipareigojimus šeimai ir darbui	.511				
Galimybė įgyti darbo patirties	.734				
Noras bendrauti (susitikti) su įvairiais žmonėmis	.763				
Galimybė rodyti iniciatyvą	.684				
Galimybė mokytis ir tobulinti kvalifikaciją	.783				
Profesinės karjeros valstybės tarnyboje galimybės	.707				

2 lentelė

Valstybės tarnautojų veiklos stimulus apibūdinančių teiginių faktorių analizės svoriai

Teiginiai	Faktoriai				
	1 faktorius (politiniai stimulai)	2 faktorius (moraliniai stimulai)	3 faktorius (emociniai stimulai)	4 faktorius (norminiai stimulai)	5 faktorius (piniginiai stimulai)
Papildomomis priemokomis prie darbo užmokesčio					.821
Priedais prie darbo užmokesčio					.850
Vienkartinėmis pinigėmis išmokomis (pvz., gyvenimo, darbo jubiliejų, švenčių ir pan. progomis)					.810
Padengiant papildomo mokymosi (pvz., aukštojoje mokykloje) išlaidas					.576
Organizuojant ekskursijas			.841		
Organizuojant išvykas (į gamtą ir pan.)			.902		
Organizuojant bendrą nedarbinę veiklą			.803		
Organizuojant institucijos šventes			.592		
Suteikiant galimybę darbuotojams patiems asmeniškai planuoti atostogų laiką				.814	
Suteikiant mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybes				.877	
Suteikiant profesinės karjeros valstybės tarnyboje galimybes				.701	
Skatinant darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą				.736	
Suteikiant galimybę dirbti lanksčiu darbo grafiku		.615			
Rašytiniais pagyrimais, padėkomis		.546			
Suteikiant papildomų laisvadienių		.647			
Suteikiant galimybę pasirengti politinei karjerai		.741			
Suteikiant galimybę prisidėti prie visuomenės socialinių problemų sprendimo (pvz., darbe Jūs turite galimybę inicijuoti socialines akcijas, teisės aktų projektus, teisės aktų pataisas ir pan.)		.629			
Suteikiant galimybę užsiimti labdaringa veikla (pvz., darbe Jūs esate skatinama/-as organizuoti paramos akcijas nepasiturintiems, sergantiems ir pan.)		.717			
Skatinant aukoti savo asmeninius tikslus vardan visuomenės gerovės		.680			
Ugdant pareigos visuomenei jausmą (pvz., darbe Jūs skatinama/-as laikytis principo, kad tarnauti visuomenei yra valstybės tarnautojo pareiga)	.816				
Skatinant ginti visuomenės narių teises ir laisves	.844				
Ugdant supratimą, kad svarbu prisidėti prie visuomenės gerovės kūrimo	.838				
Skatinant valstybės tarnautojų etikos principų laikymąsi	.659				
Skatinant vadovautis požiūriu, kad esminis valstybės tarnautojų veiklos tikslas – tarnauti visuomenei	.800				

3 PRIEDAS

Tyrimo klausimyno skalių Cronbach's Alpha rodikliai

Skalė	Cronbach's Alpha
Politiniai motyvai	.878
Norminiai motyvai	.844
Emociniai motyvai	.889
Piniginiai motyvai	.880
Moraliniai motyvai	.897
Piniginiai stimulai	.797
Moraliniai stimulai	.865
Politiniai stimulai	.903
Norminiai stimulai	.825
Emociniai stimulai	.840
Darbo užmokesčio sistema	.856
Darbo užmokesčio dydį lemiantys veiksniai	.769
Valstybės tarnautojų veiklos vertinimo sistema	.891
Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema	.884
Autokratinis vadovavimas	.853
Demokratinis vadovavimas	.847
Liberalus vadovavimas	.665
Skatinimo poveikis valstybės tarnautojų motyvacijai	.933
Skatinimą lemiantys veiksniai	.884
Pasitenkinimas darbu	.846
Demotyvuojantys veiksniai	.948