

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LIGITA BRUKŠTUVIENĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR
JŲ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. Aušra Šukvietienė

VILNIUS
2025

TURINYS

ĮVADAS	6
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ	8
1.1 VALSTYBĖS TARNYBOS IR VALSTYBĖS TARNAUTOJO SAMPRATA	8
1.1.1 Valstybės tarnybos sąvokos ir sampratos analizė	8
1.1.2 Valstybės tarnautojo sąvokos analizė	13
1.1.3 Valstybės tarnautojo statuso ypatumų apžvalga	18
1.2 PASITENKINIMO DARBU IR JŲ SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINĖ ANALIZĖ.....	23
1.2.1 Pasitenkinimo darbu sampratos analizė	23
1.2.2. Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teorijų sąsajų analizė	26
1.2.3 Pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių teorinė analizė.....	31
2. TYRIMO METODOLOGIJA	37
2.1 TYRIMO PAGRINDIMAS, TYRIMO METODO PRISTATYMAS.....	37
2.2 KIEKYBINIO TYRIMO METODIKOS PRISTATYMAS	39
2.3 KOKYBINIO TYRIMO METODIKOS PRISTATYMAS.....	43
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ	46
3.1 KIEKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	46
3.2 KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	54
3.3 EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	67
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	73
ANOTACIJA.....	85
ANNOTATION.....	85
SANTRAUKA.....	86
SUMMARY	87
PRIEDAI	88

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valstybės tarnybos analizės požiūriai	8
2 pav. Valstybės tarnybos sąvokos apibrėžimų raida Lietuvos Respublikos teisės aktuose	9
3 pav. Reikalavimai valstybės tarnybai	12
4 pav. Valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimų raida Lietuvos Respublikos teisės aktuose	15
5 pav. Valstybės tarnautojų rūšys	17
6 pav. Valstybės tarnautojui keliami reikalavimai	19
7 pav. Maslow poreikių piramidė	28
8 pav. Herzbergo dviejų veiksmų teorija	30
9 pav. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai	32
10 pav. Loginė tyrimo schema.	38
11 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal lytį	46
12 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	47
13 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybes	47
14 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal turimą darbo valstybės tarnyboje stažą	48
15 pav. Pasitenkinimą darbu lemiančių veiksmų vidurkiai	67
16 pav. Veiksniai darantys didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Valstybės tarnybos modelių bruožai.....	21
2 lentelė. Pasitenkinimo darbu apibrėžimai	24
3 lentelė. Pasitenkinimo darbu teorijos	28
4 lentelė. Pasitenkinimo darbu klausimyno subskalės	40
5 lentelė. Interviu klausimai	43
6 lentelė. Informantų kodavimas	44
7 lentelė. Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu rodikliai	49
8 lentelė. Atskirų pasitenkinimo darbu veiksmų koreliacija su bendru pasitenkinimu darbu.....	50
9 lentelė. Mann – Whitney – U testo rezultatai.....	50
10 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal amžių rezultatai.....	51
11 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal pareigybes rezultatai	52
12 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal darbo stažą valstybės tarnyboje rezultatai	53
13 lentelė. Pripažinimas valstybės tarnautojų požiūriu.....	55
14 lentelė. Komunikacijos svarba informantų požiūriu	58
15 lentelė. Informantų požiūris apie darbo užmokestį	60
16 lentelė. Informantų požiūris apie paaukštinimo galimybes.....	63
17 lentelė. Vadovo palaikymo ir įsitraukimo svarba informantų požiūriu	64

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS Anoniminė anketa.....	89
2 PRIEDAS Asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientai.....	92
3 PRIEDAS Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai.....	92
4 PRIEDAS Spearmano ranginės koreliacijos analizė.....	93
5 PRIEDAS PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ.....	94

IVADAS

Temos aktualumas. Pasitenkinimo darbu tema analizuojama jau ne vieną dešimtmetį, tačiau išlieka aktuali ir šiandien. Besikeičiantys viešojo administravimo modeliai lemia įvairias reformas viešajame sektoriuje, įskaitant ir valstybės tarnybą. Tampa vis labiau aktualu pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos, kompetentingus darbuotojus, kurie pasižymėtų profesionalumu ir įgalintų viešąjį sektorių atliepti visuomenės lūkesčius. Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu tampa reikšmingu veiksniu, lemiančiu bendrą viešojo sektoriaus įstaigų veiklos produktyvumą, bei didina valstybės tarnybos pasitikėjimą piliečių akyse. Moksliniai tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų veiklos rezultatams (Nuryono ir Sukiman, 2024, p. 195; Ouabi ir kiti, 2024, p. 14) bei organizaciniam įsipareigojimui (Asriani ir kiti, 2020, p. 18; Bagis et. al. 2021, p. 1941). 2022 metais, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, atliktas vyriausybinių sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimas parodė, kad pasitenkinimas darbu tarp vyriausybinių sektoriaus darbuotojų ir valstybės tarnautojų mažėja ir siekia tik 63 proc., (Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimas, 2022). Todėl vis labiau svarbu vertinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir ieškoti priežasčių kas tai lemia.

Temos ištirtumas. Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu problematika nepraranda aktualumo ir moksliniame kontekste, ypač užsienio mokslininkų tarpe (Karamanis ir kt. 2019; Ribeiro ir Marra, 2021; Profiroiu ir kt. 2021; Anggoro, 2022; Putra ir kt. 2023; Nuryono ir Sukiman, 2024; Ouabi ir kiti, 2024). Mokslinėje literatūroje dažniausiai nagrinėjama pasitenkinimo darbu įtaka darbo rezultatams, įvairūs veiksniai sąlygojantys pasitenkinimą darbu, motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys. Deja, Lietuvos mokslininkų tarpe ši tema nėra tokia populiari ir plačiai analizuojama, ypač kalbant apie valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, todėl trūksta išsamesnių mokslinių tyrimų apie valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu Lietuvoje.

Šiame darbe siekiama išsiaiškinti, koks yra bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis ir kas daro didžiausią poveikį valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, todėl keliamas toks mokslinės **problemos** klausimas: *koks yra valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis ir kokie pagrindiniai veiksniai daro jam poveikį?*

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

Tyrimo tikslas – atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu analizę, įvertinti bendrą valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį Lietuvoje ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sampratą bei atskleisti valstybės tarnautojo statuso ypatumus.

2. Atskleisti pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių teorinius aspektus.
3. Nustatyti valstybės tarnautojų pasitenkamo darbu lygį.
4. Identifikuoti veiksnius darančius įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.
5. Išsiaiškinti veiksnių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu, reikšmę valstybės tarnautojų požiūriu.

Tyrimo metodai:

1. Norint apibrėžti valstybės tarnybos, valstybės tarnautojo ir pasitenkinimo darbu sampratą bei aptarti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius naudojama mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitos aktualios informacijos, analizė (1–2 uždaviniai).
2. Siekiant nustatyti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį ir veiksnius kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu, atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anoniminę anketinę apklausą apklausti valstybės tarnautojai (3 – 4 uždaviniai).
3. Siekiant nustatyti, kodėl tie veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu, yra svarbūs ir kaip jie veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, atliktas kokybinis tyrimas, atliekant skirtingų pareigybių valstybės tarnautojų interviu (5 uždavinys).

Darbo struktūra. Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjamos teorinės valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu prielaidos. Antroje darbo dalyje aprašoma valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių tyrimo metodologija. Trečioje dalyje analizuojami ir aptariami tyrimo rezultatai. Baigiamojoje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip padidinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.

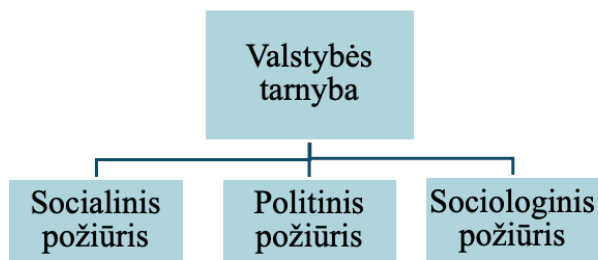
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1 Valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo samprata

1.1.1 Valstybės tarnybos sąvokos ir sampratos analizė

Valstybės tarnybos samprata skirtingose mokslo disciplinose, tokiose kaip teisė, politikos mokslai ar viešasis administravimas, nagrinėjama skirtingais požiūriais, todėl vieningos ir visų pripažintos valstybės tarnybos sampratos nėra. Pasak O. Buišienės (2023, p. 437) lietuvių mokslininkai valstybės tarnybą ir jos sampratą tyrinėja analizuodami viešojo administravimo bei valstybės tarnybos sistemas, darbo santykių ir valstybės tarnybos santykių ypatybes, konstitucinės jurisprudencijos klausimus, teisinio reguliavimo vystymąsi ir kitus aspektus.

Mokslininkų teigimu (Glebovė, 2012; Liaudginaitė, 2023) į valstybės tarnybą galima žvelgti ir ją analizuoti skirtingais požiūriais (žr.1 pav.)



1 pav. Valstybės tarnybos analizės požiūriai

Šaltinis: parengta autorės pagal N. Glebovė, 2012.

N. Glebovė (2012, p. 25) skirtingus valstybės tarnybos požiūrius apibūdina taip:

1) socialinis – kaip asmenų einančių pareigas valstybės institucijose atliekama veikla, kuri padeda užtikrinti visuomenės gerovę;

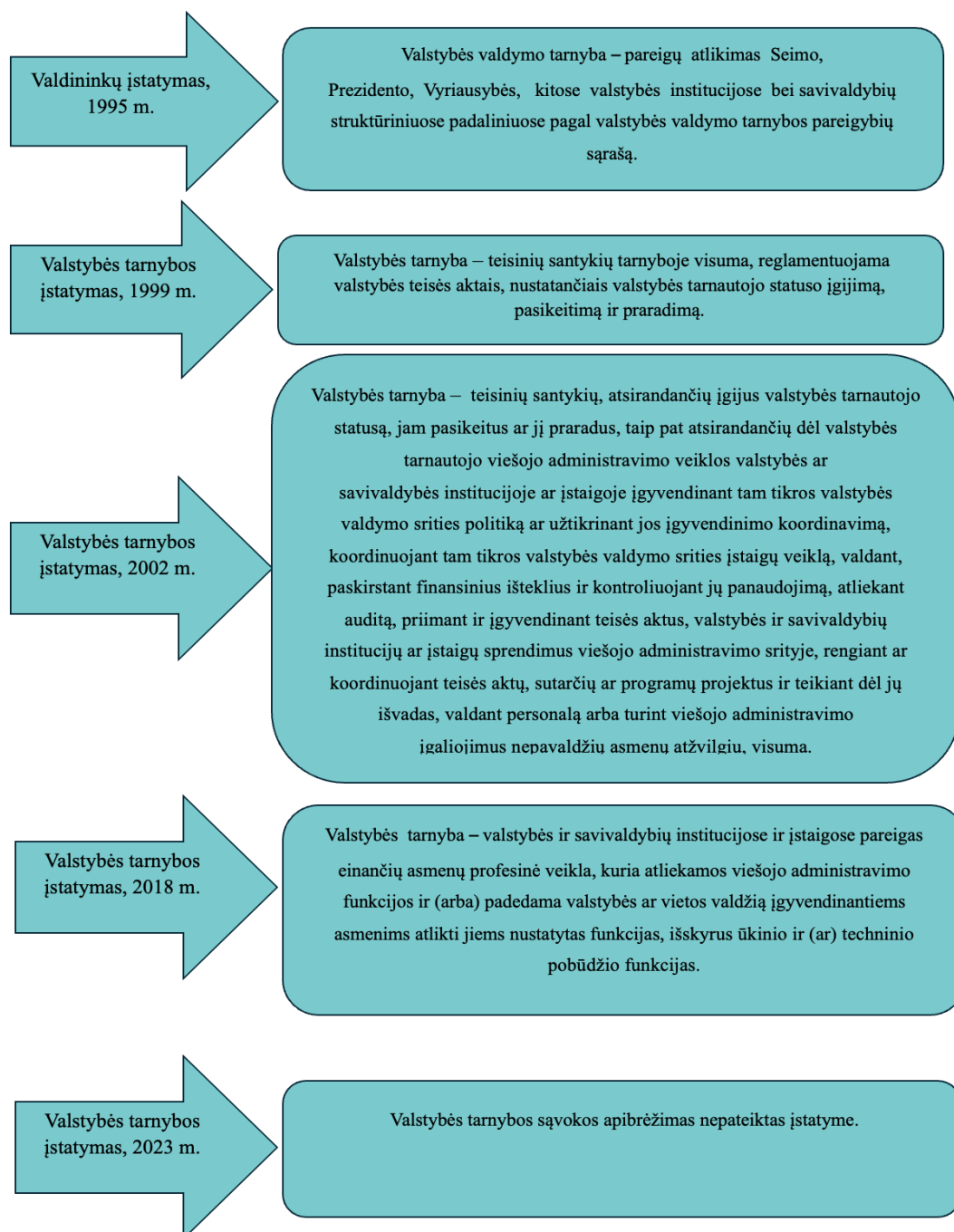
2) politinis – kaip veikla įgyvendinanti valstybės vykdomą politiką;

3) sociologinis – kaip veikla kuri įgyvendina valstybės funkcijas ir valstybės institucijų kompetencijas.

Mokslinėje literatūroje galima aptikti valstybės tarnybos sampratos skirstymą plačiaja ir siaurąja prasme (Tiažkijus, 2005; Glebovė, 2010; Glebovė, 2012; Čepeliauskaitė ir Petrauskienė, 2017). Plačiaja prasme valstybės tarnyba suprantama, kaip visų valstybės tarnautojų veiklą, vykdant jiems pavestas užduotis, o sąvoka „valstybės tarnautojas“ apima visus dirbančiuosius (tarnaujančius) asmenis, dirbančius valstybės ar savivaldybės institucijose bei įstaigose ir gaunančius atlyginimą iš valstybės ar

savivaldybės biudžetų. Siaurąja prasme valstybės tarnyba suprantama, kaip veikla, kuria tiesiogiai įgyvendinami valstybės, jos aparato ar konkrečių institucijų uždaviniai bei funkcijos valstybės valdymo srityje.

Kai kurie mokslininkai valstybės tarnybą apibūdina teisine ir bendrąja prasme (Poškienė ir Norvilė, 2016; Liaudginaitė, 2023; Radzevičius, 2024). Teisine prasme valstybės tarnyba suprantama, kaip teisės normų, kurios reglamentuoja santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendrąja prasme valstybės tarnyba suprantama, kaip valstybės tarnyboje dirbančių asmenų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma.



2 pav. Valstybės tarnybos sąvokos apibrėžimų raida Lietuvos Respublikos teisės aktuose

Šaltinis: parengta darbo autorės

Valstybės tarnybos sąvoka įvairiai apibrėžiama mokslinėje literatūroje ir gali būti nagrinėjama įvairiais požiūriais, nepaisant to, valstybės tarnybos sąvoka yra apibrėžiama ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Pagrindinis valstybės tarnybą Lietuvoje reglamentuojantis teisės aktas yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas. Per visą nepriklausomos Lietuvos valstybės tarnybos raidos laikotarpį, valstybės tarnybą reglamentuojantis teisės aktas keitėsi ne kartą, o kartu keitėsi ir valstybės tarnybos sąvoka (žr. 2 pav.).

Pirmą kartą valstybės tarnybos sąvoką, po nepriklausomybės atkūrimo buvo apibrėžta 1995 metais priėmus Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymą (toliau – Valdininkų įstatymas). Valdininkų įstatyme valstybės tarnyba buvo įvardinta kaip *valstybės valdymo tarnyba* ir buvo suprantama kaip Seimo, Prezidento, Vyriausybės ir kitose valstybinėse bei savivaldybių institucijose atliekamos pareigos, pagal nustatytą valstybės valdymo tarnybos pareigybių sąrašą. Vėliau, 1999 metais, priėmus Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą (toliau – Valstybės tarnybos įstatymas), o Valdininkų įstatymui netekus savo galios, buvo įtvirtinta nauja valstybės tarnybos sąvoka. Kaip teigia N. Glebovė (2010, p. 134) Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžta valstybės tarnybos sąvoka geresnė už ankstesniąją, nes čia išskiriami tam tikri valstybės tarnybos bruožai tokie kaip, teisiniai santykiai, šių teisinių santykių reglamentavimas ir valstybės tarnautojų statuso nustatymas teisės aktais.

D. Pranauskienės (2016, p. 32) nuomone, Valstybės tarnybos įstatymas nepakankamai užtikrino valstybės tarnybos santykių reguliavimą, todėl 2002 metais buvo priimta nauja Valstybės tarnybos įstatymo redakcija. 2002 metų Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, valstybės tarnybos sąvoka buvo gerokai išplėsta, čia akcentuojami ne tik teisiniai santykiai, bet nurodomos ir įvairios viešojo administravimo veiklos funkcijos. Mokslininkų teigimu (Glebovė, 2012; Pranauskienė, 2016, Raukienė, 2017), sistemiškai išanalizavus visas tris anksčiau minėtas sąvokas ir jas palyginus galima daryti išvadą, kad 2002 metais priimtoje Valstybės tarnybos įstatymo naujoje redakcijoje pateiktoje valstybės tarnybos definicijoje jau aiškiai išskirta, kokie teisiniai santykiai ir kokia veikla sudaro valstybės tarnybos turinį.

G. Vilkelio (2021) teigimu, valstybės tarnyba yra nuolat kintantis ir tobulinamas institutas, todėl ji nuolat modernizuojama ir atnaujinama. Pasak S. Statneckytės ir J. Dvorak (2019, p. 72) septynioliktoji Vyriausybė siekė reformuoti valstybės tarnybą, optimizuoti jos veiklą sumažinant valstybės tarnautojų skaičių, pakeisti valstybės tarnautojo statuso reglamentavimą, iš valstybės tarnybos sampratos išbraukiant, ūkio ir (ar) techninio pobūdžio funkcijas. Taigi 2018 metais buvo priimtas Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas (toliau – Valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas), kuriame valstybės tarnyba buvo apibrėžta iš naujo. Valstybės tarnybos pakeitimo įstatyme nurodytame valstybės tarnybos apibrėžime, akcentuojama valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla atliekant viešojo administravimo funkcijas ir pagalba valdžios institucijoms, su aiškia išimtimi ūkinio ir techninio pobūdžio funkcijoms.

Aštuonioliktajai Vyriausybei pradėjus darbą, vėl prasidėjo suvartymai dėl valstybės tarnybos reformos. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos parengtoje Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje (2022), 2019 metais įgyvendinta valstybės tarnybos pertvarka iš esmės neišsprendė valstybės tarnybos problemų, įdiegti pokyčiai nebuvo sisteminiai, nebuvo sudarytos sąlygos kurios iš esmės išspręstų valstybės tarnybos efektyvumo, konkurencingumo bei patrauklumo problemas. Todėl 2023 metais Valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas buvo pakeistas ir išdėstytas nauja redakcija. Naujausioje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje nebeliko valstybės tarnybos sąvokos apibrėžimo. Oficialiame Valstybės tarnybos portale teigiama, kad „*nors nuo 2024 m. sausio 1 d. įsigaliojusioje naujoje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje neliko valstybės tarnybos sąvokos, tačiau yra įtvirtintos valstybės tarnautojo bei valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų sąvokos, todėl valstybės tarnyba laikytina – valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose pareigas einančių asmenų profesinė veikla, kuria atliekamos viešojo administravimo funkcijos arba užtikrinamas diplomatinės tarnybos institucijų ar prekybos atstovybių užsienyje funkcionavimas, arba padedama valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas, išskyrus vidaus administravimo funkcijas, kaip jos apibrėžtos Viešojo administravimo įstatyme*“ (Apie valstybės tarnybą, 2024). Nepaisant to, kad oficialus Valstybės tarnybos portalas pateikė paaiškinimą kas yra laikoma valstybės tarnyba, tačiau valstybės tarnybos sąvokos apibrėžimo nebuvimas galiojančiame Valstybės tarnybos įstatyme, vis tiek gali kelti klausimų, kaip gi turėtų būti suprantama valstybės tarnybos esmė. Todėl verta paanalizuoti Lietuvos Respublikos Konstituciją (toliau – Konstitucija) ir Lietuvos Respublikos Konstitucinio teismo (toliau – Konstitucinis teismas) išaiškinimus.

Pasak O. Buišienės (2022, p. 437) konstitucinė valstybės tarnybos samprata yra neatskiriamai susijusi su valstybės, kaip visos visuomenės organizacijos, paskirtimi – užtikrinti žmogaus teises ir laisves bei garantuoti viešąjį interesą. Mokslininkės teigimu „*Valstybės tarnyba yra konstitucinis institutas ir grindžiama Konstitucijos 33 straipsnio 1 dalimi, Konstitucijos 48 straipsnio 1 dalimi, kitomis konstitucinėmis nuostatomis, įtvirtinančiomis valstybės tarnybą civilinėse valstybės institucijose, karinėse bei sukarintose valstybės institucijose, kitais konstituciniais imperatyvais, jų turiniu ir sisteminiėmis sąsajomis*“ (Buišienė, 2022, p. 437). V. Vaičaitis (2011, p. 127) teigia, kad Lietuvos Respublikos Konstitucijoje galima aptikti nuostatas bent trijuose straipsniuose, kurios tiesiogiai ir netiesiogiai susijusios su valstybės tarnyba:

- 1) Konstitucijos 5 straipsnio 3 dalyje nurodoma, kad „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“;
- 2) Konstitucijos 33 straipsnio 1 dalis garantuoja, kad „piliečiai turi teisę [...] lygiomis sąlygomis stoti į Lietuvos Respublikos valstybinę tarnybą“;
- 3) Konstitucijos 141 straipsnis teigia, kad tikrosios karo tarnybos kariai „negali užimti renkamų ar skiriamų pareigų civilinėje valstybinėje tarnyboje, dalyvauti politinių partijų [...] veikloje“.

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinai apibrėžtos ir vienos valstybės tarnybos sampratos nėra, nes valstybės tarnyba analizuojama įvairiose mokslo disciplinose, tokiose kaip teisė, politikos mokslai ar viešasis administravimas, skirtingais požiūriais. Mokslinėje literatūroje valstybės tarnybos samprata aiškinama plačiąja, siaurąja, bendrąja ar teisine prasmėmis. Nepaisant skirtingų mokslininkų požiūrių į valstybės tarnybos sampratą, valstybės tarnybos sąvoka buvo apibrėžta Lietuvos Respublikos teisės aktuose ir per visą nepriklausomos Lietuvos valstybės tarnybos raidos laikotarpį keitėsi kartu su šiais teisės aktais. Nors vėliausiame Valstybės tarnybos įstatyme ir nebeliko valstybės tarnybos sąvokos apibrėžimo, tačiau oficialiame Valstybės tarnybos portale yra pateikiamas išaiškinimas kaip turi būti suprantama valstybės tarnyba. Be kita ko, Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas, vadovaudamasis konstitucija yra suformulavęs jurisprudenciją dėl reikalavimų valstybės tarnybai, kurie ir nurodo valstybės tarnybos esmę.

1.1.2 Valstybės tarnautojo sąvokos analizė

Lietuvai 1990 metais atkūrus nepriklausomybę, pamažu pradėta kurti ir valstybės tarnybos sistema. Tuo metu dar nebuvo nei valstybės tarnybos apibrėžimo, nei valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimo. Pasak mokslininkų, pirmaisiais Lietuvos nepriklausomybės metais nebuvo bendros nuostatos, kaip vadinti viešojo sektoriaus darbuotojus, įvairiuose teisės aktuose jie buvo vadinami skirtingai – pareigūnais, tarnautojais, valstybiniais tarnautojais, valstybiniais pareigūnais, valdininkais (Smalskys ir Minkevičius, 2013).

Valstybės tarnautojo sąvoką galima nagrinėti pačia bendriausia prasme, ši sąvoka sudaryta iš dviejų žodžių: *valstybė* ir *tarnautojas*. Lietuvių kalbos žodyne galima aptikti kelis žodžio *valstybė* apibūdinimus. Pirmiausia, *valstybė* apibūdinama kaip, organizuota politinė bendruomenė, kuri turi savo aukščiausią valdžią. Taip pat, žodis *valstybė*, lietuvių kalbos žodyne apibūdinamas kaip tokios bendruomenės valdomas kraštas, šalis (Lietuvių kalbos žodynas: elektroninis variantas, 2018). Tame pačiame lietuvių kalbos žodyne galime aptikti ir kelias žodžio *tarnautojas* reikšmes. Čia *tarnautojas* apibūdinamas kaip samdinys, arba tas kuris turi tarnybą kurioje nors protinio darbo ar aptarnavimo įstaigoje, arba tas kas vykdo kieno valią (Lietuvių kalbos žodynas: elektroninis variantas, 2018). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne, žodis *tarnautojas* apibrėžiamas kaip asmuo, kuris tarnauja arba, kaip pareigūnas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas: elektroninis variantas, 2021). Pasak A. Viršilienės (2018, p. 12) iš lietuvių kalbos žodyne pateiktų šių žodžių reikšmių galima daryti išvadą, kad aukščiausia valdžia per įstaigas tarnauja žmonėms, kas iš esmės atitinka Konstitucijos 5 straipsnio nuostatas „Valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“. Tuo tarpu N. Glebovė (2010, p. 138; 2012, p. 45) remdamasi vien iš minėtuose žodynuose pateikiamų žodžio *tarnautojas* reikšmių daro išvadą, kad *tarnautojas* – tai asmuo, kuris tarnauja institucijoje ar įstaigoje ir tenkina kito asmens valią.

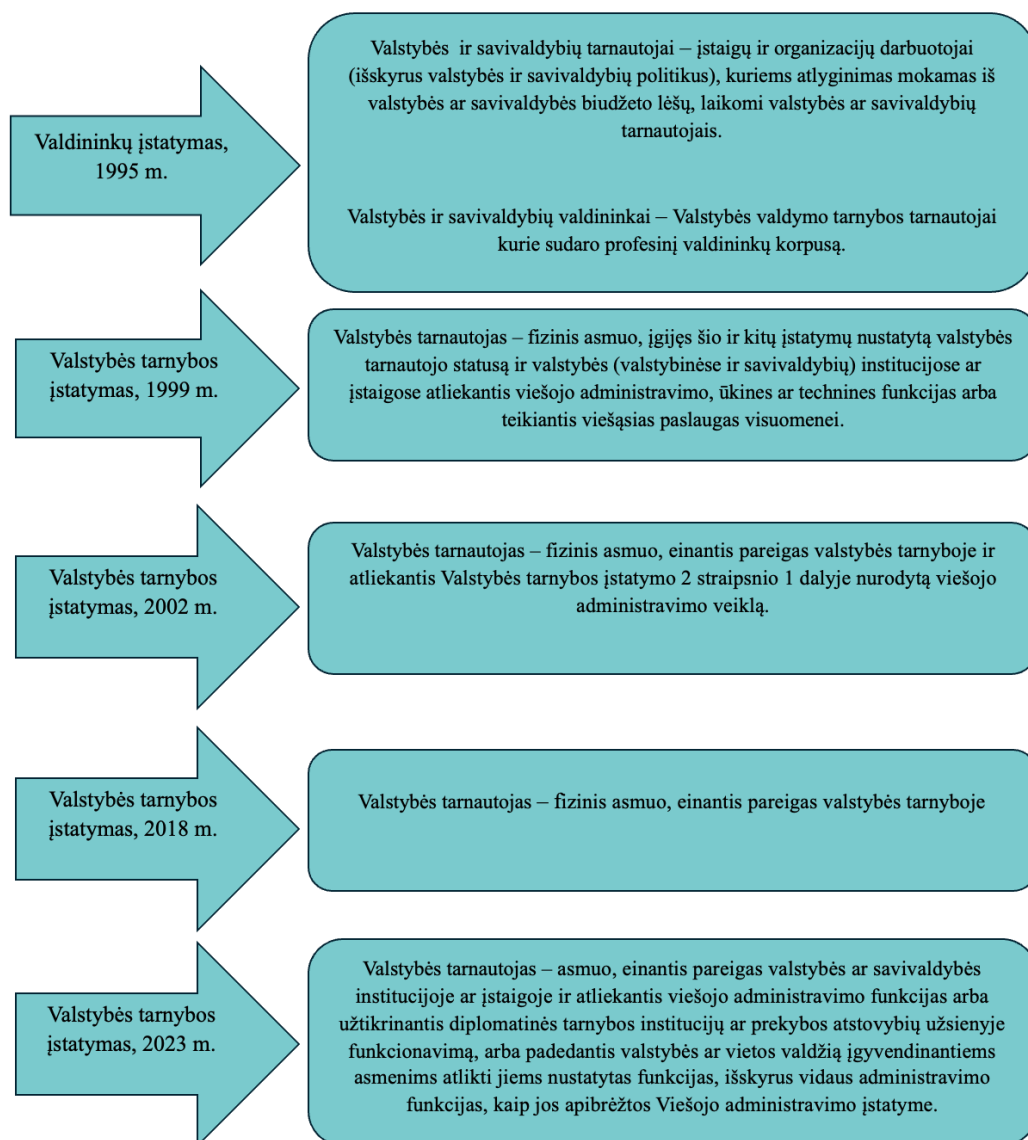
Valstybės tarnautojo sampratą dar galima skirstyti plačiuoju ir siauroju požiūriu. Pasak I. Deviatnikovaitės (2021, p. 312) plačiuoju požiūriu valstybės tarnautojais laikomi politikai, teisėjai, valstybės pareigūnai, karjeros valstybės tarnautojai, statutiniai valstybės tarnautojai ir biudžetinių ar viešųjų įstaigų darbuotojai. Vadovaujantis tokiu požiūriu valstybės tarnautojais laikytini visi asmenys, kurių darbas apmokamas iš valstybės biudžeto.

Valstybės tarnautojo sąvokos analizę verta pradėti nagrinėti nuo konstitucinės doktrinos. I. Deviatnikovaitės (2021, p. 313) teigimu, valstybės tarnautojais, pagal konstitucinę doktriną, laikytini tie asmenys, kurie dirba valstybės ar savivaldybių įstaigose, bei kurie garantuojant viešąjį interesą, priima sprendimus vykdant viešąjį administravimą, teikiant viešąsias paslaugas, arba dalyvauja tuos sprendimus rengiant, vykdant, koordinuojant ir pan. Taigi vadovaujantis konstitucine doktrina, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojais nelaikomi politikai ar teisėjai, tačiau tai asmenys, kurie vykdo viešąjį administravimą ir administruoja viešųjų paslaugų teikimą. Vadinasi, Lietuvoje valstybės tarnautojo samprata yra siauresnio pobūdžio.

Mokslinėje literatūroje valstybės tarnautojas apibūdinamas kaip asmuo, kuris eina pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir kuris tarnauja visuomenei (Glebové. 2010; Glebové, 2012; Pranauskienė, 2016). N. Glebové (2012, p. 46) analizuodama valstybės tarnautojo sampratą pabrėžia, kad valstybės tarnautojo apibrėžimas priklauso nuo pasirinktos valstybės tarnybos sampratos, kuri gali lemti, kad valstybės tarnautojais būtų laikomi visi valstybės institucijose ir įstaigose dirbantys asmenys ar netgi visas viešasis sektorius, arba tik tie, kurie užsiima viešojo administravimo veikla. Todėl analizuojant įstatymuose pateiktą valstybės tarnautojo sąvoką būtina ją aiškinti sistemiškai, ypatingą dėmesį skiriant valstybės tarnybos sąvokai.

Valstybės tarnautojo samprata mokslinėje literatūroje nagrinėjama skirtingais požiūriais ir apibūdinama ne vienodai. Nepaisant to, valstybės tarnautojo sąvoka yra apibrėžta ir įtvirtinta Lietuvos Respublikos teisės aktuose. Kaip pastebi D. Pranauskienė (2016, p. 34) Lietuvos Respublikos skirtingus santykius reguliuojantys teisės aktai, skirtingai apibrėžia valstybės tarnautojo sąvoką. Pavyzdžiui, pagal Lietuvos Respublikos Baudžiamojo kodekso 230 straipsnio nuostatos, valstybė tarnautojas apibrėžiamas taip: „<...> valstybės tarnautojai yra valstybės politikai, valstybės pareigūnai, teisėjai, valstybės tarnautojai pagal Valstybės tarnybos įstatymą ir kiti asmenys, kurie, dirbdami ar kitais įstatyme numatytais pagrindais eidami pareigas valstybės ar savivaldybių institucijose ar įstaigose, atlieka valdžios atstovo funkcijas arba turi administracinius įgaliojimus, taip pat oficialūs kandidatai į šias pareigas“ (Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas. Žin., 2011, Nr. 81-3959). Tačiau N. Glebové (2012, p. 47) pabrėžia, kad aiškinant valstybės tarnautojo sąvoką svarbiausias dėmesys turi būti skiriamas specialiajam teisės aktui, kuris reglamentuoja valstybės tarnautojų veiklą ir statusą, o kiti teisės aktai naudojami tiek, kiek jie padeda išsamiau ir aiškiau apibrėžti šią sąvoką.

Atsižvelgiant į tai, kad specialusis teisės aktas, kuris reglamentuoja valstybės tarnybą Lietuvoje keitėsi nemažai kartų, verta paanalizuoti valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimų raida jame (žr. 4 pav.).



4 pav. Valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimų raida Lietuvos Respublikos teisės aktuose

Šaltinis: parengta darbo autorės

Iki 1999 m. galiojusiame Valdininkų įstatyme aiškios valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžta nebuvo. Minėtame įstatyme buvo minimos valstybės ir savivaldybių tarnautojų bei valstybės ir savivaldybių valdininkų sąvokos. Valdininkų įstatyme tarnautojais buvo laikomi įstaigų ir institucijų darbuotojai, kuriems atlygis už darbą buvo mokamas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto, išskyrus valstybės bei savivaldybių politikus. Tuo tarpu valstybės ir savivaldybių valdininkais, kitaip tariant valstybės valdymo tarnybos tarnautojais, kurie sudarė profesinį valdininkų korpusą, buvo laikomi tie kurie ėjo pareigas Seimo, Prezidento, Vyriausybės, ar kitose valstybės institucijose bei savivaldybių struktūriniuose padaliniuose pagal valstybės valdymo tarnybos pareigybių sąrašą. Verta pabrėžti, kad

tarnautojai, kurie atlikdavo tik ūkines technines funkcijas, nebuvo laikomi valdininkais. Kaip teigia N. Glebovė (2012 p. 48) nors tuo laikotarpiu valstybės tarnyba buvo suprantama labiau plačiąja prasme ir apėmė visus valstybės bei savivaldybių institucijose ir įstaigose dirbančiuosius, tačiau tikraisiais tarnautojais buvo laikomi valdininkai, t. y. tie asmenys, kurie atliko viešojo administravimo funkcijas.

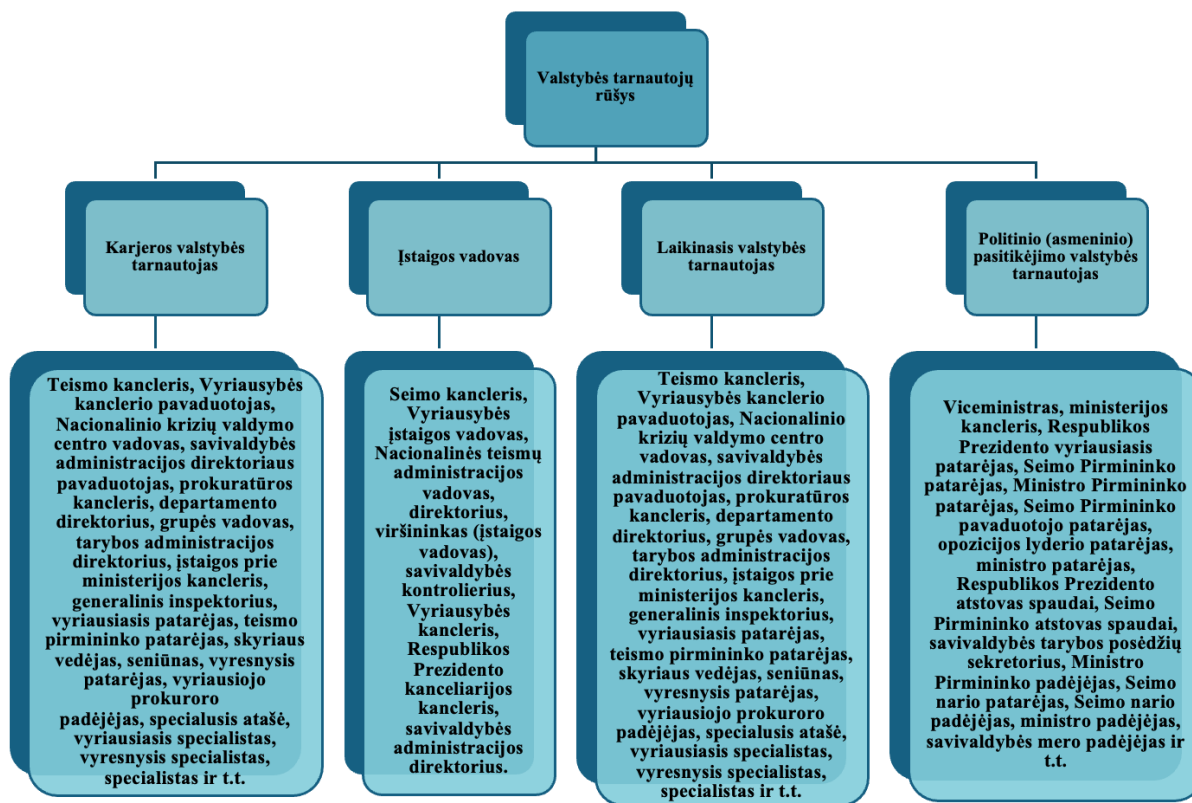
1999 m. priėmus Valstybės tarnybos įstatymą pasikeitė ne tik valstybės tarnybos samprata, bet ir suvokimas, kas yra valstybės tarnautojas. Valstybės tarnybos įstatyme priešingai nei Valdininkų įstatyme, valstybės tarnautojais buvo laikomi visi asmenys dirbantys valstybės ar savivaldybių institucijose, nepriklausomai nuo to ar vykdė viešojo administravimo funkcijas, ar teikė viešąsias paslaugas, ar atliko tik ūkines technines užduotis. N. Glebovės (2012 p. 49) nuomone, Valstybės tarnybos įstatyme įtvirtinta valstybės tarnautojo sąvoka prarado savo tikrąją, bent jau iš lingvistinės pusės, reikšmę ir šios sąvokos naudojimas galėjo būti laikomas tik kaip dirbančiųjų viešajame sektoriuje atskyrimo nuo privataus sektoriaus kriterijus.

2002 m. priėmus naują Valstybės tarnybos įstatymo redakciją, valstybės tarnautojo sąvokos apibrėžimas buvo susiaurintas. Šioje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, valstybės tarnautojas buvo apibrėžiamas kaip asmuo, kuris eina pareigas valstybės tarnyboje ir vykdo viešojo administravimo veiklą.

Praėjus kuriam laikui, tobulinant valstybės tarnybos nuostatas, 2018 m. buvo priimtas Valstybės tarnybos pakeitimo įstatymas, kuriame valstybės tarnautojas buvo apibūdinamas, kaip asmuo, kuris eina pareigas valstybės tarnyboje. Vadinasi valstybės tarnautojais, pagal minėto įstatymo nuostatas, buvo laikomi tie asmenys kuri atliko viešojo administravimo funkcijas, bei teikdavo pagalbą valdžios institucijoms, išskyrus ūkinio techninio pobūdžio funkcijų vykdymą.

Naujausioje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, kuri buvo priimta 2023 m., valstybės tarnautojo sąvoką buvo dar kartą pakoreguota. Šį kartą į valstybės tarnautojo apibrėžimą, be viešojo administravimo funkcijų atlikimo, bei pagalbos valdžios institucijoms teikimo, buvo įtrauktos funkcijos diplomatinei tarnybai ar prekybos atstovybėms užsienyje užtikrinti, ir buvo aiškiai atribotos vidaus administravimo funkcijos. A. Rynkun (2022, p. 146) daro išvadą, kad tam tikros funkcijos, tokios kaip turto valdymas, viešųjų pirkimų vykdymas, vidaus audito, korupcijos prevencijos ir kt. negali būti priskirtos valstybės tarnautojams pagal šį apibrėžimą. P. Račiūtės (2024, p. 12) teigimu valstybės tarnautojo apibrėžime, formuluotė „arba padedantis valstybės ar vietos valdžią įgyvendinantiems asmenims atlikti jiems nustatytas funkcijas“ taikomas Seimo kanceliarijos, vietos savivaldos, teismų valstybės tarnautojams, kurie valdžią įgyvendinantiems asmenims padeda atlikti jų funkcijas.

Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžta ne tik valstybės tarnautojo sąvoka, bet ir įteisintos bei apibrėžtos kelios valstybės tarnautojų rūšys (žr. 5 pav).



5 pav. Valstybės tarnautojų skirstymas

Šaltinis: parengta autorės pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą

Pagal LR Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio 3 punktą, **karjeros valstybės tarnautojas** apibrėžiamas kaip valstybės tarnautojas, kuris priimamas į pareigas neterminuotam laikotarpiui arba įstatymų nustatytai kadencijai, turintis teisę pagal šio įstatymo tvarką siekti karjeros valstybės tarnyboje (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, 2023). Karjeros valstybės tarnautojai skirstomi į 9 pareigybių grupes, ir apima tokias pareigybes pavyzdžiui kaip, teismo kancleris, departamento direktorius, grupės vadovas, vyriausiasis patarėjas, skyriaus vedėjas, vyriausiasis specialistas ir t.t.

Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas, Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio 7 punkte apibrėžiamas kaip, valstybės tarnautojas kuris paskirtas eiti pareigas per visą jį paskyrusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikotarpį arba laiką, nustatytą kituose įstatymuose (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, 2023). Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojai apima tokias pareigybes pavyzdžiui kaip, viceministras, ministerijos kancleris, Prezidento vyriausiasis patarėjas, seimo nario padėjėjas ir t.t.

Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio 2 punkte nurodoma, kad **įstaigos vadovas** yra valstybės tarnautojas, paskirtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, 2023). Įstaigų vadovai skirstomi į 3 pareigybių grupes, ir apima tokias pareigybes pavyzdžiui kaip, seimo kancleris, savivaldybės

kontrolierius ir t.t. Taip pat yra išskiriamos ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo įstaigų vadovų pareigybės: Vyriausybės kancleris, Respublikos Prezidento kanceliarijos kancleris ir savivaldybės administracijos direktorius.

Laikinis valstybės tarnautojas, Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio 4 punkte apibrėžiamas kaip, valstybės tarnautojas kuris priimtas į pareigas terminuotam laikotarpiui, išskyrus įstaigos vadovą ir politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas, 2023). Vadovaujantis šia nuostata, galima daryti išvadą, kad laikinis valstybės tarnautojas iš esmės priimamas į karjeros valstybės tarnautojo pareigbes tik terminuotam laikotarpiui.

Apibendrintai galima teigti, kad atkūrus nepriklausomybę nebuvo aiškaus valstybės tarnautojo apibrėžimo ir viešajame sektoriuje dirbę asmenys buvo vadinti įvairiai. Tačiau palaipsniui formuojant valstybės tarnybos sistemą Lietuvoje, atsirado ir valstybės tarnautojo apibrėžimas, kuris evoliucionavo kartu su teisės aktų pakeitimais. Valstybės tarnautojo apibrėžimas buvo tai susiaurinamas, tai vėl išplečiamas. Galiausiai šiai dienai valstybės tarnautojas apibrėžiamas kaip asmuo, dirbantis valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir vykdamas viešojo administravimo užduotis, užtikrinantis diplomatinių tarnybų ar prekybos atstovybių užsienyje veikimą arba teikiantis pagalbą valdžios atstovams vykdam jiems pavestas funkcijas, išskyrus tas, kurios priskiriamos vidaus administravimui. Be to, valstybės tarnautojai pagal veiklos specifiką ir pobūdį skirstomi į: karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, laikinis valstybės tarnautojas bei įstaigos vadovas.

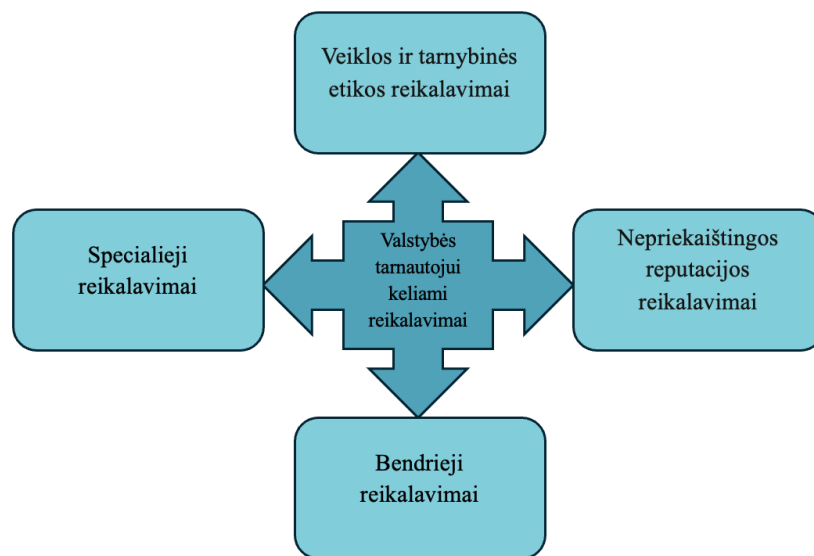
1.1.3 Valstybės tarnautojo statuso ypatumų apžvalga

Ankstesniuose poskyriuose jau aptarta valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo samprata, bei kaip ji kito per visą nepriklausomos Lietuvos laikotarpį iki šių dienų. Jau išsiaiškinta, kad valstybės tarnautojas yra asmuo, kuris eina pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje, ar įstaigoje ir vykdo jam pavestas funkcijas, kurios numatytos Valstybės tarnybos įstatymo 3 straipsnio 11 punkte. Tačiau, valstybės ar savivaldybės institucijose ir įstaigose be valstybės tarnautojų dar dirba asmenys kurie priimti į darbą darbo sutarčių pagrindu, todėl valstybės tarnautojo statuso ir veiklos ypatumų analizė yra reikšminga šio darbo kontekste.

Konstitucinis teismas yra konstatavęs, kad valstybės tarnautojai yra ypatinga socialinė grupė, kurios specifiką nulemia valstybės tarnybos paskirtis ir visuomeninis reikšmingumas (Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams, 2004). Nemaža dalis mokslininkų pritaria tokiai nuostatai (Glebovė, 2010; Glebovė, 2012; Vilkelis, 2021; Deviatnikovaitė, 2021; Buišienė, 2022; Rynkun, 2022;

Liaudginaitė, 2023; Račiūtė, 2024). V. Vaičaitčio (2011, p. 129) nuomone, galima būtų sutikti, kad valstybės tarnautojai yra ypatinga profesinė, bet ne socialinė grupė. Nepaisant to, niekas negali paneigti, kad valstybės tarnautojų statusas pasižymi išskirtiniais ypatumais. Pasak O. Buišienės (2022, p. 438) valstybės tarnautojų korpuso ypatingą formavimo tvarką, jų teisinio statuso ypatumus bei ypatingą atsakomybę visuomenei už jiems pavestų funkcijų įgyvendinimą, lemia valstybės tarnybos paskirtis – garantuoti viešąjį interesą.

Kaip teigia E. Liaudginaitė (2023, p. 43), valstybės tarnautojo ypatingas statusas pirmiausia pasireiškia dėl reikalavimų, kurie keliami stojančiajam į valstybės tarnybą (žr. 6 pav.).



6 pav. Valstybės tarnautojui keliami reikalavimai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal LR Valstybės tarnybos įstatymą

Visų pirma valstybės tarnautojams taikomi griežti veiklos ir tarnybinės etikos reikalavimai. Kiekvienas valstybės tarnautojas privalo laikytis šių Valstybės tarnautojų veiklos ir tarnybinės etikos principų: 1) atsakomybė; 2) atvirumas; 3) efektyvumas; 4) kūrybingumas; 5) lankstumas; 6) lojalumas Lietuvos valstybei ir jos konstitucinei santvarkai; 7) nesavanaudiškumas; 8) sąžiningumas ir nešališkumas; 9) padarumas; 10) pagarba žmogui ir valstybei; 11) politinis neutralumas; 12) profesionalumas; 13) teisingumas; 14) viešumas ir skaidrumas. Pasak G. Bučiūno (2021, p. 5) minėtieji principai tiesiogiai koreliuoja su reikalavimais, kurie keliami pretendentams norintiems dirbti valstybės tarnyboje, nes tai apima tiek asmenines savybes, tiek pretendento patirtį ir žinias. R. Gustienė (2018, p. 199) pažymi, kad valstybės tarnautojo etinė kompetencija tokia pat svarbi, kaip kitos kompetencijos, kurios būtinos tinkamam pareigų vykdymui. Todėl visi valstybės tarnautojai privalo laikytis minėtų principų, nes tik laikydamiesi šių profesinės ir asmeninės etikos gairių, valstybės tarnautojai gali efektyviai įgyvendinti savo pareigą visuomenei.

Kitas reikalavimas keliamas valstybės tarnautojams, tai – nepriekaištinga reputacija. Valstybės tarnybos įstatymo 5 straipsnyje pateikiamas atvejų sąrašas, kai asmuo negali būti laikomas nepriekaištingos reputacijos. Pasak E. Liaudginaitės (2023, p. 55), nepriekaištingos reputacijos samprata, kuri pateikiama per negatyvų reguliavimą Valstybės tarnybos įstatyme, yra susijusi su keliais aspektais, tokiais kaip teismo konstatuota kaltė, atleidimas iš pareigų dėl šiurkščių tarnybinių nusižengimų ar pareigų nevykdymo, bei priklausymo uždraustai organizacijai. G. Vilkelio (2021, p. 28) teigimu, valstybės tarnautojams keliami reikalavimai, būti nepriekaištingos reputacijos, laikytis veiklos ir tarnybinės etikos principų, užtikrina valstybės tarnybos profesionalumą.

Be minėtųjų veiklos ir etikos bei nepriekaištingos reputacijos reikalavimų, valstybės tarnautojams taikomi kiti bendrieji ir specialieji reikalavimai. Naujausioje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, 9 straipsnyje yra išdėstyti tokie bendrieji reikalavimai, kuriuos turi atitikti pretenduojantys į valstybės tarnybą:

- 1) būti Lietuvos Respublikos pilietis ir mokėti lietuvių kalbą;
- 2) būti 18 – 65 metų amžiaus (išskyrus politinio pasitikėjimo tarnautojus, jie gali būti vyresni nei 65 metų);
- 3) būti nepriekaištingos reputacijos;
- 4) turėti aukštąjį universitetinį arba koleginiį išsilavinimą (vadovai turi turėti magistro laipsnį).

Tame pačiame straipsnyje nurodoma, kokiais atvejais asmuo negali būti priimtas į valstybės tarnautojo pareigas:

- 1) kai neatitinka nepriekaištingos reputacijos reikalavimų;
- 2) kai jam yra teismo atimta teisė eiti tokias pareigas;
- 3) kai jo sutuoktinis, partneris, sugyventinis, artimasis giminaitis ar svainystės ryšiais susijęs asmuo eina valstybės tarnautojo pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir jeigu jie pagal pareigas būtų susiję tiesioginio pavaldumo santykiais;
- 4) kai pripažintas neveiksniu;
- 5) kitų įstatymų numatytais atvejais.

Tuo tarpu specialieji reikalavimai, taikomi kandidatui į valstybės tarnautojo pareigas, susiję jau su konkrečiomis pareigomis ir yra nustatomi konkrečių pareigybių aprašymuose. E. Liaudginaitės (2023, p. 44.) teigimu, tai tokie reikalavimai, kurie leistų tinkamai atlikti einamas pareigas ir vykdyti numatytas funkcijas, pavyzdžiui: išsilavinimas, kvalifikacija, užsienio kalbų mokėjimas ir t.t.

Apibendrinant valstybės tarnautojui taikomus reikalavimus, galima teigti, kad tokios apimties reikalavimus lemia valstybės tarnautojo darbo funkcijų svarba. Kaip teigia E. Stelmokaitė (2021, p. 19), šių funkcijų svarbos padarinys yra tai, kad valstybės tarnautojai įgyja daugiau pareigų.

Kitas svarbus aspektas kuris daro valstybės tarnautojo statusą ypatingu yra darbo santykių specifika. Tačiau tam, kad geriau suvokti šias ypatybes, reikalinga išsiaiškinti kokie yra valstybės tarnybos modeliai ir koks vyrauja Lietuvoje.

Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarijos informacijos ir komunikacijos departamento tyrimų skyriaus atliktoje analitinėje apžvalgoje (2021) teigiama, kad pagal žmogiškųjų išteklių valdymo principus Europos Sąjungos šalių valstybės tarnybas bent sąlyginai galima priskirti karjeros ir postų modeliams. Šie modeliai turi keletą esminių skirtumų kurie išsamiau pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Valstybės tarnybos modelių bruožai

	Karjeros modelis	Postų modelis
Esminiai modelio bruožai	<ul style="list-style-type: none"> • Priimama į žemiausio lygmens pareigas; • Neterminuotas skyrimas į pareigas; • Darbo stažo įtaka atlyginimui; • Veiklos ir atlyginimo sąlygos reglamentuojamas specialiaisiais teisės aktais; • Reikalavimai, keliami valstybės tarnautojui, apibrėžti įstatymais; • Galimos specialios pensijų schemas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Priimama į įvairias tarnybos pozicijas; • Būdingas terminuotas skyrimas į pareigas; • Taikomas bendrasis darbo santykių reglamentavimas; • Darbo atlygis priklauso nuo veiklos rezultatų; • Valstybės tarnautojai skiriami pagal konkrečius postus, kuriems reikalingos tam tikros kvalifikacijos ir kompetencijos; • Bendra pensijų sistema;

Šaltinis: sudaryta autorės pagal D. Pranauskienė, 2016; V. Girinskienė, 2024.

Pasak A. Baltakienės (2017, p. 16) karjeros modelis ypač išskiria tuo, kad į tarnybą priimama į žemiausio lygmens pareigas. D. Pranauskienė (2016, p. 36) teigia, kad karjeros valstybės tarnybos modelis pasižymi ne tik neterminuotu įdarbinimu į žemiausio lygmens pareigas, aiškiai apibrėžtomis galimybėmis kilti karjeros laiptais, reikalavimu turėti tam tikrą išsilavinimą, nustatyta amžiaus riba, bet ir didesniu darbo užmokesčiu aukštesnes pareigas užimantiems tarnautojams. V. Girinskienė (2023, p. 223) pažymi, kad karjeros modelyje reikšmingą vaidmenį turi tarnybos stažas, o tarnautojų veiklos ir atlyginimo sąlygos yra reglamentuotos įstatymu ir gali gerokai skirtis nuo taisyklių, taikomų darbuotojams, dirbantiems pagal standartines darbo sutartis. Valstybės tarnybos sistemoje, kurioje vyrauja karjeros modelis, valstybės tarnautojai yra skirstomi į kategorijas ir grupes pagal jų pareigas ir atsakomybę. Be to, valstybės tarnautojai kelia kvalifikaciją pagal tam tikras mokymų programas tobulindami savo kompetencijas tam, kad galėtų siekti aukštesnių pareigybių.

D. Pranauskienės (2016, p. 36) teigimu, postų modeliui būdingi šie bruožai: priimama nebūtinai į žemiausias pareigas, nėra maksimalaus amžiaus cenzos, darbo užmokestis progresyviai nepriklauso nuo užimamų pareigų, nėra paaukštinimo sistemos, į pareigas skiriama terminuotam laikui, nėra specialios pensijų sistemos, nėra specialių tarnybą bei darbo užmokestį reglamentuojančių teisės aktų. Kaip teigia

S. Grigaliūnienė (2023, p. 989) postų modelis pasižymi didesniu atvirumu valstybės tarnyboje, nes į įvairias pareigas samdomi asmenys tiesiogiai ne tik iš valstybės tarnybos ribų, bet ir privataus sektoriaus. Todėl šiam modeliui būdingas didelis darbuotojų mobilumas tarp privataus ir viešojo sektoriaus, o terminuotos darbo sutartys taikomos visiems. Pasak E. Stelmokaitės (2021, p. 5) postų modelyje kandidatui į valstybės tarnautojo pareigas paprastai nėra būtinas viešojo administravimo išsilavinimas, o priklausomai nuo pareigų į kurias kandidatuojama, reikalaujama specifinio išsilavinimo. V. Girinskienė (2023, p. 224) pažymi, kad valstybės tarnyboje, kurioje vyrauja postų modelis, taikomas bendrasis darbo santykių reglamentavimas ir yra matoma ryški priklausomybė tarp tarnautojų atlyginimo dydžio bei jų veiklos rezultatų.

Tačiau mokslinėje literatūroje be jau minėtų karjeros ir postų valstybės tarnybos modelių, galima aptikti trečiąjį valstybės tarnybos modelį kuris vadinamas mišriuoju. Pasak V. Girinskienės (2024, p. 224) mišrusis modelis, tai toks valstybės tarnybos modelis, kuriam būdingi tiek karjeros tiek postų sistemos elementai. Pasak mokslininkų (Glebovė, 2012; Smalskys ir Minkevičius, 2013; Pranauskienė, 2016; Girinskienė, 2024) Lietuvoje vyrauja mišrusis valstybės tarnybos modelis.

Grįžtant prie valstybės tarnautojų darbo specifikos ypatumų, panagrinėsime priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas procedūras, nes kaip teigia O. Buišienė (2022, p. 438) būtent nuo asmenų atrankos į valstybės tarnybą priklauso valstybės tarnybos sistemos funkcionavimas ir veiksmingumas.

Pirmiausia kalbant apie valstybės tarnautojų darbo specifikos ypatumus, svarbu pažymėti, kad pagrindinis teisės aktas reglamentuojantis valstybės tarnautojų darbo santykius yra Valstybės tarnybos įstatymas. E. Liaudginaitė (2023, p. 46) pažymi, kad Valstybės tarnybos įstatymas reglamentuoja tokius darbo santykių aspektus kaip pilietybės ir kvalifikacijos reikalavimai, tarnautojų skatinimo ir atsakomybės principai, darbo užmokestis, karjeros galimybės bei sąlygos, taip pat atostogų trukmė. Tuo tarpu Darbo kodeksas taikomas tiems santykiams, kurie nėra apibrėžti Valstybės tarnybos įstatyme, pavyzdžiui, kolektyvinėms sutartims, darbo ir poilsio režimams ir panašioms klausimams.

Kurį laiką Lietuvoje atranka į valstybės tarnautojo pareigas vyko centralizuotu būdu, kur konkursus skelbdavo ir tinkamus kandidatus atrinkdavo Vyriausybės įgaliota institucija. Pasak S. Statneckytės (2022, p.71) centralizuota atranka padeda sumažinti politinio patronažo, nepotizmo ir asmeninio favoritizmo riziką, nes šių reiškinių tikimybė mažėja, kai darbdaviui suteikiama mažiau galimybių tiesiogiai įtakoti priėmimo į pareigas procesą. A. Kapitanovo (2022) atliktas tyrimas, kur nagrinėjama atrankų viešojoje tarnyboje problematika, atskleidė kad pagrindiniu centralizuotos atrankos privalumu laikomas skaidrumas. Nepaisant to, centralizuotas valstybės tarnautojų atrankos procesas sulaukė nemažai kritikos. Tame pačiame A. Kapitanovo (2022) atliktame tyrime paaiškėjo, kad vienas iš esminių centralizuotos atrankos trūkumų yra ilgas atrankos procesų laikas. A. Rynkun (2022, p. 144), kalbėdama apie centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos procesą teigė, kad trūksta tokios atrankos proceso efektyvumo, atrankose dalyvauja per mažai tinkamų kandidatų, nesudaroma galimybė pritraukti

į valstybės tarnybą kompetentingų specialistų. Kaip pastebi S. Grigaliūnienė (2022, p. 986) kuomet valstybės tarnautojų atrankos, mokymai ir vertinimai yra vykdomi centralizuotu būdu, šie procesai gali užtrukti ir kainuoti nemažai biudžeto lėšų. Centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos trūkumus pastebėjo ir XVIII Vyriausybė. Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcijoje (2022, p. 4) įvardyti tokie trūkumai kaip ilgas centralizuotos valstybės tarnautojų atrankos procesas, nepatraukli valstybės tarnyba, įskaitant atlyginimus, didelius darbo krūvius, atsakomybės lygį, taip pat pabrėžiama, kad didelė dalis konkursų net neįvyksta dėl per mažo tinkamų kandidatų skaičiaus. Siekdama spręsti minėtas problemas XVIII Vyriausybė pasiūlė Lietuvoje įdiegti iš dalies centralizuotą valstybės tarnautojų atrankos sistemą.

Taigi, naujausioje Valstybės tarnybos įstatymo redakcijoje, kuri buvo priimta 2023 m., įsigaliojo decentralizuota karjeros valstybės tarnautojų atranka, o vadovų atrankos procesas liko centralizuotas. Pagal šiuo metu galiojančius teisės aktus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmuo priimamas konkurso būdu (išskyrus atvejus kai į pareigas priimama be konkurso), o konkursus organizuoja pačios valstybės ir savivaldybės institucijos bei įstaigos. Nepaisant to, yra palikta galimybė kreiptis į Vyriausybės įgaliotą instituciją – Viešojo valdymo agentūrą, ir konkursus į karjeros valstybės tarnautojo pareigas pavesti organizuoti jai.

Kalbant toliau apie valstybės tarnautojų darbo specifikos ypatumus, verta pažymėti, kad darbo sutartys su valstybės tarnautojais dėl valstybės tarnautojo pareigų nesudaromos. O žvelgiant į valstybės tarnautojų darbo užmokesčio sistemą, čia taip galima įžvelgti išskirtinį bruožą – valstybės tarnautojai be pareiginės algos, priemokų ar papildomų mokėjimų už viršvalandžius dar gauna priedą už tarnybos Lietuvos valstybei stažą (išskyrus įstaigų vadovus).

Apibendrinant valstybės tarnautojo statuso ypatumus, galima teigti, kad valstybės tarnautojo statusas pasižymi unikaliomis savybėmis, kurios kyla iš viešojo intereso užtikrinimo svarbos ir valstybės tarnybos paskirties. Šis statusas reglamentuojamas Valstybės tarnybos įstatymu, kuris apibrėžia griežtus reikalavimus kandidatams, tokius kaip veiklos ir tarnybinės etikos reikalavimai, nepriekaištinga reputacija. Valstybės tarnautojams taikomi tiek bendrieji, tiek specialieji reikalavimai, kurių tikslas – užtikrinti tinkamą pareigų vykdymą ir visuomenės pasitikėjimą. Be to, valstybės tarnautojų darbo specifikos išskirtiniai ypatumai pasireiškia per tokius aspektus, kaip atrankos į valstybės tarnybą procedūras, darbo užmokesčio sistemą, teisinį reglamentavimą.

1.2 Pasitenkinimo darbu ir jį sąlygojančių veiksnių teorinė analizė

1.2.1 Pasitenkinimo darbu sampratos analizė

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad motyvacijos ir pasitenkinimo darbu temos mokslininkų dėmesį traukia maždaug nuo 1930-ųjų (Ribeiro ir Marra, 2021, p. 123; Rana ir kiti 2023, p. 1295). V.

Fisher ir J. Hanna 1931 m. atliktuose tyrimuose pasitenkinimą darbu apibūdino kaip nereguliaros nuotaikos rezultata, pagrįstą įvairių atvejų analizėmis (Mishra ir Chaurasiya, 2021, p. 93). Vienas pirmųjų mokslininkų tyrinėjęs šią sritį, R. Hoppock 1935 metais, pasitenkinimą darbu apibūdino kaip natūralių, psichologinių ir fiziologinių aplinkybių derinį (Phoung ir kt. 2018, p. 134). Taigi jau ne vieną dešimtmetį ši tema ir toliau sulaukia dėmesio įvairiose disciplinose: nuo psichologijos, sociologijos, ekonomikos, vadybos mokslų bei viešojo administravimo (Taylor ir Westover, 2011, p. 3.; Thant ir Chang, 2020, p. 158). Nors pasitenkinimo darbu tema mokslininkų analizuojama daugybę metų, tačiau vieningas pasitenkinimo darbu apibrėžimas nebuvo priimtas. Skirtingi mokslininkai pasitenkinimą darbu apibrėžia įvairiai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Pasitenkinimo darbu apibrėžimai

Autorius	Pasitenkinimo darbu apibrėžimas
Blum (1968)	<i>Požiūris, kuris susiformuoja subalansavus ir apibendrinus daugybę konkrečių simpatijų ir antipatijų, patirtų darbo kontekste.</i>
Vroom (1964)	<i>Teigiamas asmens požiūris į visus darbo situacijos aspektus.</i>
Locke (1969)	<i>Tai maloni ar teigiama emocinė būseną, kuri atsiranda vertinant savo darbą ar darbo patirtį.</i>
Osborn (1972)	<i>Tai laipsnis, kuriuo asmuo jaučia teigiamą ar neigiamą požiūrį į įvairius aspektus, tokius kaip darbo užduotys, darbo sąlygos ir santykiai su kolegomis.</i>
Sounders (1982)	<i>Žmogaus susidomėjimas ar entuziazmas siekiant individualių ir organizacinių tikslų tam tikroje aplinkoje.</i>
Hoy ir Miskel (1996)	<i>Emocijos, kurias darbuotojai jaučia dėl atotrūkio tarp jų lūkesčių ir realių karjeros rezultatų.</i>
Spector (1997)	<i>Darbuotojų jausmai, susiję su darbu ir įvairiais darbo aspektais.</i>
Schmidt (2007)	<i>Tai būseną, kai darbuotojai turi aiškų ir efektyvią darbo kryptį organizacijoje.</i>
Dessler (2016)	<i>Emocinė reakcija į įvairius darbo aspektus.</i>
Robbins ir Judge (2018)	<i>Asmens bendras požiūris į savo darbą.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A.Thangaswamy ir D. Thiyagaraj, 2017; B. Vuong ir kiti, 2021; B. Lee ir kiti, 2022.

Kaip galime matyti iš 2 lentelės, pasitenkinimo darbu sąvoka pasižymi nemaža gausa skirtingų apibrėžimų, kuriuose atsispindi tam tikri akcentai. Daugelyje apibrėžimų (Locke, Hoy ir Miskel, Dessler bei Spector) akcentuojama emocinė pusė, kur pasitenkinimas darbu siejamas su teigiamomis emocijomis ir jausmais, kurie atsiranda vertinant darbo patirtį ar įvairius darbo aspektus. Lietuvos mokslininkai pasitenkinimą darbu taip pat apibrėžia per šią prizmę ir teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai pozityvių jausmų ir emocijų visuma, kurią asmuo patiria darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus (Gražulis ir kiti, 2015, p. 446). D. Valiūnas ir R. Drejeris (2019) daro išvadą, kad pasitenkinimas profesine veikla yra darbuotojų teigiamų emocijų susiejimas su atliekamomis pareigomis bei juos supančia aplinka. Kaip teigia N. Phuong ir kiti (2018, p. 134) jei asmenys yra patenkinti savo darbu, jie bus laimingi ir pozityvūs darbe. Z. Putra ir kiti (2023, p. 65) pažymi, kad pasitenkinimas darbu

atspindi, kaip asmuo jaučiasi dėl savo darbo ir ką apie jį galvoja. Tie darbuotojai kuriems trūksta pasitenkinimo darbu, jaučia neigiamas emocijas savo darbo atžvilgiu.

Kiti autoriai (Robbins ir Judge, Vroom, Blum bei Osborn) apibrėždami pasitenkinimą darbu pabrėžia požiūrio į darbą aspektą. S. Mishra ir P. Chaurasiya (2021, p. 93) konstatuoja, kad pasitenkinimas darbu iš esmės reiškia, kiek žmonėms patinka jų darbas ir įvairūs jo aspektai. Mokslininkai pabrėžia, kad jei požiūris yra teigiamas, tai suteikia pasitenkinimą darbu, o jei požiūris yra neigiamas, žmogus susiduria su nepasitenkinimu. Panašios nuomonės laikosi Vuong ir kiti (2021, p. 204), ir teigia, kad asmenys kurie yra labai patenkinti savo darbu, išlaiko teigiamą požiūrį į savo darbą, o tie kurie yra nepatenkinti savimi arba savo darbu, turi neigiamą požiūrį į savo darbą.

Taip pat galima pastebėti, kad kai kurie autoriai (Sounders bei Schmidt) apibūdindami pasitenkinimą darbu sieja jį su darbuotojų tikslų, lūkesčių ar poreikių įgyvendinimu. Pasak M. Kadarisman (2012, p. 56) asmuo atėjęs dirbti į organizaciją, atsineša savo norų, poreikių ir ankstesnės patirties rinkinį, kuris suformuoja tam tikrus lūkesčius, kuriuos tikimasi patenkinti darbo vietoje. Autorius priduria, kad pasitenkinimas darbu pasiekiamas tada, kai darbuotojo lūkesčiai darbo vietoje yra įgyvendinti.

Mokslininkai tvirtina, kad pasitenkinimas darbu yra reikšmingas ir svarbus reiškinys kiekvienoje įstaigoje ar organizacijoje, nes tai yra rodiklis kaip gerai žmonės atlieka savo darbą (Phoung ir kt. 2018, p. 133). Autoriai priduria, kad pasitenkinimo darbu nejaučiantys darbuotojai gali būti neveiklūs, jausti perdegimą, vengti darbo ar net būti agresyvūs darbo vietoje. Panašios nuomonės laikosi ir M. Kadarisman (2012, p. 56) teigdamas, kad žemas pasitenkinimo darbu lygis tarp valstybės tarnautojų yra vienas iš žlungančios organizacijos požymių. Ši būklė pasireiškia silpnais veiklos rezultatais, dideliu neatvykimų į darbą skaičiumi ir aukštu darbuotojų kaitos lygiu. Nepasitenkinimo darbu priežastys gali būti įvairios, pavyzdžiui, mažas arba nepakankamas atlyginimas, prastos darbo sąlygos, prasti santykiai su vadovais ar kolegomis, administracijos ir organizacijos politika bei kiti veiksniai.

A. Mehrad (2020, p.157) vadovaudamasis kitų mokslininkų atliktais tyrimais teigia, kad pasitenkinimas darbu yra viena iš pagrindinių priežasčių, kuri daro didelę įtaką darbuotojų požiūriui, jų elgesiui ir reakcijoms darbo vietoje, įsitikinimams ir veiklos rezultatams.

Atlikti moksliniai tyrimai, nagrinėję pasitenkinimo darbu ir darbo našumo ryšį, patvirtina faktą, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos darbo produktyvumui. D. Syahrir ir jo kolegos (2024, p. 135) atlikę tyrimą nustatė, kad pasitenkinimas darbu gerokai padidina produktyvumą. Mokslininkai pabrėžia, kad aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis lemia didesnę darbuotojų produktyvumą. Tinkamas atlyginimas ir aiškios karjeros galimybės motyvuoja darbuotojus dirbti uoliau. Darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami ir mato galimybes tobulėti, yra linkę būti labiau motyvuoti ir darbštesni. Be to, leidimas darbuotojams tobulinti savo įgūdžius prisideda prie didesnio produktyvumo, nes kvalifikuoti ir išsilavinę darbuotojai efektyviau atlieka užduotis.

Kalbant apie viešąjį sektorių, Z. Thant ir Y. Chang, (2021, p.157) daro išvadą, kad viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu gali būti reikšmingas veiksnys, kuris gali lemti aukštos kokybės viešųjų paslaugų teikimą piliečiams, nes pasitenkinimas darbu turi tiesioginį ir teigiamą ryšį su darbo rezultatais. S. Park (2020) atskleidė, kad būtina didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu viešojo sektoriaus organizacijose, nes tai daro teigiamą poveikį organizacijos rezultatams. Tokius teiginius patvirtina ir daugiau atliktų mokslininkų tyrimų. M. ir S. Sukiman (2024, p. 195) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad pasitenkinimas darbu turi teigiamą ir reikšmingą įtaką valstybės tarnautojų veiklos rezultatams. Tokį pat rezultatą patvirtino ir Z. Ouabi ir jo kolegų (2024, p. 14) atliktas tyrimas.

Tačiau pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos ne tik darbuotojų veiklos rezultatams, bet ir organizaciniam įsipareigojimui. Mokslininkų teigimu (Cinar ir kiti, 2024, p. 958) pasitenkinimas darbu ne tik didina darbuotojų veiklos rezultatus, bet ir gerina jų savijautą socialiniame gyvenime. Mokslininkai akcentuoja, kad organizacija turės didesnę pranašumą prieš konkurentus, jei jos darbuotojai jaus stiprų priklausomybės jausmą organizacijai ir didelį pasitenkinimą darbu. Todėl galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinio įsipareigojimo veiksnys. N. Putri ir kiti (2025, p. 178) taip pat mato ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo ir teigia, kad įsipareigojimą organizacijai gali sustiprinti tie veiksniai, kurie prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Mokslininkai tyrinėję pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo ryšį nustatė, kad viešajame sektoriuje taip pat matoma reikšminga pasitenkinimo darbu įtaka organizaciniam įsipareigojimui (Asriani ir kiti, 2020, p. 18; Bagis et. al. 2021, p. 1941).

Apibendrinat galima teigti, kad pasitenkinimo darbu tema tyrinėjama nuo XX a. 4-ojo dešimtmečio, tačiau vieningas šios sąvokos apibrėžimas nėra priimtas. Pasitenkinimo darbu sąvoka yra daugialypė, apimanti darbuotojo emocijas, požiūrį, tikslų įgyvendinimą ir įvairių darbo aspektų vertinimą. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos darbo produktyvumui, veiklos rezultatams ir organizaciniam įsipareigojimui tiek privačiame tiek viešajame sektoriuje.

1.2.2. Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teorijų sąsajų analizė

Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu dažnai analizuojamas kartu su motyvacija. Ankstesniame poskyryje buvo aptarta, kad pasitenkinimas darbu apima darbuotojo emocijas, požiūrį, tikslų įgyvendinimą ir įvairių darbo aspektų vertinimą. Tuo tarpu žodis motyvacija kilęs iš lotyniško žodžio *movere*, reiškiančio – judėti. Kai kurie mokslininkai motyvaciją apibūdina kaip psichologinę savybę, kuri skatina žmogų veikti siekiant norimo tikslo (Rahman ir kiti, 2019, p. 2). Kaip teigia A. Ripki (2019, p. 63) motyvacija reiškia psichologinį procesą, kuris sukelia entuziazmą, kryptingumą ir atkaklumą, siekiant suplanuotų tikslų. Kitų mokslininkų nuomone, motyvacija yra varomoji jėga,

skatinanti kiekvieną asmenį veikti ir atlikti tam tikras užduotis (Carvalho ir kiti, 2020, p. 14). Pasak W. Bagajjo (2021, p. 343) motyvacija yra vidinė jėga, kuri skatina elgesį, nukreipia jį tam tikra kryptimi ir lemia atkaklumą siekti tikslų. Panašiai motyvaciją apibrėžia ir M. Basalamah bei A. As'ad (2021, p. 95), kurie teigia, kad motyvacija žmogui yra jėga, kuri pasireiškia elgesiu siekiant pasitenkinimo savimi tam tikroje veikloje, kurios kryptis yra teigiama, nukreipianti į tikslą, kuris tampa siekiamu objektu. M. Rus ir kiti (2023, p. 378) teigia, kad motyvacija taip pat gali būti apibrėžiama kaip noras dėti dideles pastangas siekiant organizacinių tikslų. Kaip teigia N. Putri ir kiti (2025, p. 179), darbuotojų motyvacija atspindi energijos, atsidavimo ir kūrybiškumo lygį, kurį darbuotojai demonstruoja atlikdami savo užduotis. Autoriai pažymi, kad tai lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai stimulai, formuojantys darbuotojų veiksmus ir elgesį organizaciniame kontekste.

Kalbant apie motyvacijos ir pasitenkinimo darbu santykį, mokslininkų nuomonės nėra vieningos. Kaip teigia V. Monga ir S. Soni (2023, p. 4711) santykis tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų motyvacijos yra abipusis. Autoriai pabrėžia, kad motyvacija gali prisidėti prie pasitenkinimo darbu, nes kai darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir sėkmingai atlieka užduotis, tai sukelia pasitenkinimo darbu jausmą. Ir atvirkščiai, pasitenkinimas darbu taip pat gali stiprinti motyvaciją, suteikdamas darbuotojams teigiamą emocinę būseną ir pilnatvės jausmą, kurie gali toliau skatinti vidinę motyvaciją ir įsitraukimą.

Tačiau kaip teigia R. Plesa (2019, p. 117) motyvacija atsiranda anksčiau prieš pasitenkinimą darbu, suteikdama jam prasmę ir egzistavimo pagrindą. Taigi daroma išvada, kad pasitenkinimas darbu yra motyvacijos rodiklis, bet ne jos priežastis. Panašios nuomonės laikosi ir E. Ribeiro bei A. Marra (2021, p.123) kurie teigia, kad motyvacija yra polinkis veikti, kylantis dėl tam tikros priežasties (poreikio), o pasitenkinimas – tai to poreikio patenkinimas arba pašalinimas.

V. Sharma ir R. Vigneshwar (2024, p. 240) taip pat laikosi nuomonės, kad motyvacija daro įtaką pasitenkinimui darbu bei teigia, kad motyvacija yra pagrindinė jėga kuri skatina darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą, bei daro reikšmingą įtaką pasitenkinimo darbu lygiui. Tuo tarpu, N. Prajapati ir J. Khuju (2023, p. 64) teigia, kad motyvacija yra priemonė, kuri daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir užtikrina darbuotojų efektyvius darbo rezultatus.

Pasak A. Thangaswamy ir D. Thiyagaraj (2017, p. 465) pasitenkinimą darbu sunku atskirti nuo motyvacijos, nors šios sąvokos turi tiek teorinių tiek praktinių skirtumų, vis dėl to yra glaudžiai susijusios, nes darbo motyvacijos analizėje naudojami metodai yra nepaprastai panašūs į tuos, kurie taikomi pasitenkinimo darbu tyrimuose. Autorių teigimu, įvairios pasitenkinimo darbu teorijos yra suskirstytos į dvi pagrindines kategorijas: **turinio** ir **procesų teorijas** (žr. 5 lenetelę). Kaip teigia M. Rana ir kiti (2023, p. 1295) turinio teorijos pabrėžia veiksnius, kurie prisideda prie pasitenkinimo darbu arba nuo jų priklauso, o procesų teorija nagrinėja tam tikrus procesus, kurie lemia pasitenkinimą darbu. A. Thangaswamy ir D. Thiyagaraj (2017, p. 465) pažymi, kad turinio teorijos yra susijusios su poreikių ar paskatų, kuriuos žmonės turi, nustatymu ir šių poreikių ar paskatų realizavimu. Tuo tarpu kalbant apie

proceso teorijas autoriai pabrėžia, jog suvokiant faktą, kad būtent darbuotojo motyvacija prisideda prie pasitenkinimo ar nepasitenkinimo darbu, procesų teorijos siekia atsekti procesus susijusius su skirtingų motyvacijos formų formavimu (Thangaswamy ir Thiyagaraj, 2017, p. 468).

3 lentelė. Pasitenkinimo darbu teorijos

Turinio teorijos	Procesų teorijos
Abrahamo Maslow'o poreikių hierarchijos teorija (1943)	J. Stacy Adams teisingumo teorija (1963)
Frederiko Herzbergo dviejų veiksnių teorija (1959)	Victoro Vroom'o valentingumo ir lūkesčių teoriją (1964)
Douglaso McGregoro X ir Y teorija (1960)	Porterio ir Lawlerio modelis (1968)
Davido McClellando poreikių teorija (1961)	Edwino Locke tikslų nustatymo teorija (1968)
Claytono Alderferio ERG teorija (1969)	

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal A. Thangaswamy ir D. Thiyagaraj, 2017.

Kaip galime matyti iš 3 lentelės, tiek turinio tiek procesų teorijos pasižymi nemaža gausa, tačiau toliau aptarsime tik kelias, plačiausiai naudojamas teorijas.

Abraomas Maslow savo hierarchinę penkių svarbiausių poreikių teoriją pristatė XX amžiaus viduryje. Mokslinkų teigimu (Mishra ir Chaurasiya, 2021, p. 94), Maslow poreikių hierarchijos teorija buvo pirmoji, nagrinėjusi veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu. Autoriai priduria, kad nors teorija buvo sukurta bendrai žmogaus motyvacijos analizei, tačiau jos esminiai komponentai yra aktualūs darbo aplinkoje ir dažnai naudojami pasitenkinimui darbu aprašyti. Pasak A. Thangaswamy ir D. Thiyagaraj (2017, p. 466) ši teorija per daugelį metų tapo plačiai pripažinta, nors vėliau ji buvo kritikuojama ir laikoma nepakankama tam tikrais aspektais, tačiau jos esminė svarba suprantant žmogaus bei darbuotojo elgesį darbo aplinkoje yra neabejotina. Pagrindinė Maslow prielaida yra susijusi su žmogaus poreikių patenkinimu, kurie progresyviai kyla vertės grandine, kai paprastesni ir pagrindiniai poreikiai yra įgyvendinami. Maslow teorija teigia, kad žmonės turi penkis poreikių grupes (žr. 7 pav.).

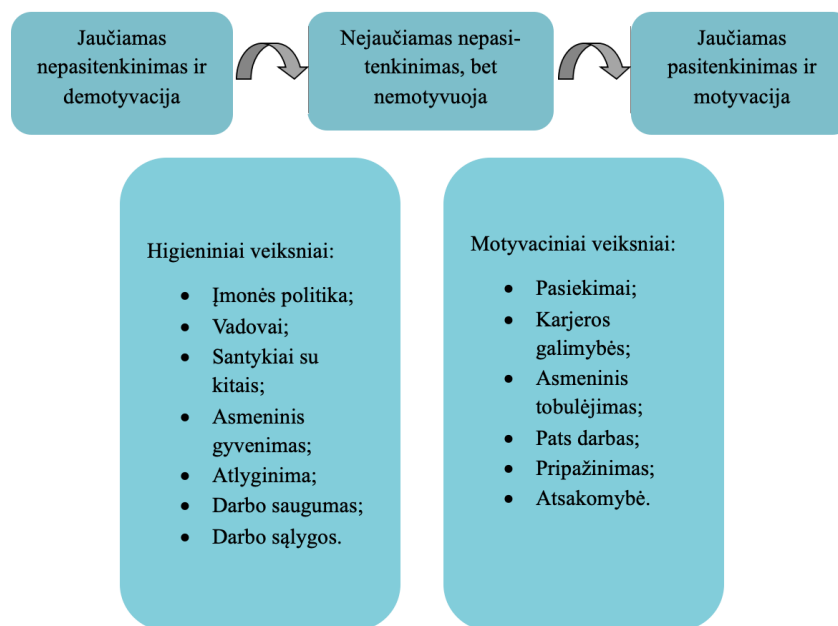


7 pav. Maslow poreikių piramidė

Šaltinis: adaptuota pagal A. Khan ir kiti, 2021.

Pirmoji grupė yra grynai fiziniai poreikiai, dar vadinami fiziologiniais poreikiais. Jie apima visus poreikius, reikalingus žmogaus išgyvenimui, tokius kaip maistas, vanduo ir t.t. Tik patenkinus šią bazinę poreikių grupę, asmuo pradeda galvoti apie kitos grupės poreikių patenkinimą. Antroji grupė tai saugumo poreikiai. Pasak H. Jordaan (2019, p. 31) saugumo poreikiai tai tie kurie suteikia saugumo jausmo, pavyzdžiui tai galėtų būti draudimas ar kaupimas pensijų fonde. S. Mishra ir P. Chaurasiya (2021, p. 94) teigia, kad darbuotojų saugumo poreikiai gali pasireikšti kaip fizinio saugumo jausmas darbo vietoje, ar darbo vietos apsauga bei taikoma tinkama įmonės politika. Mokslininkų teigimu, kuomet yra patenkinami pirmieji du poreikių lygiai, toliau seka trečiasis lygis – priklausymo darbovietai jausmas (Mira ir kiti, 2019, p. 249). Šiame lygyje darbuotojai jaučia stiprų tarpusavio ryšį tarp visų organizacijos lygių darbuotojų, tai pasireiškia bendradarbiavimu, tolerancija ir patarimų dalinimusi tarp kolegų. Ketvirtosios poreikių grupė - savivertės poreikiai. Pasak H. Jordaan (2019, p. 31) pripažinimas už atliktą darbą, būtų vienas iš pavyzdžių kuris priklauso šiai poreikių grupei. Na ir paskutinis, poreikių lygis yra savirealizacija. Vadovaujantis tokia poreikių hierarchine klasifikacija, galima teigti, kad gerėjant žmogaus gyvenimui, t.y. išpildžius vienus poreikius, poreikiai keičiasi ir atsiranda nauji. Pasak A. Thangaswamy ir D.Thiyagaraj (2017, p. 466) jei žmogus negali pasiekti poreikių, kurie atitinka jo esamą lygį, jis jausis nepatenkintas net jei to aiškiai pats nesupranta.

Kita pasitenkinimo darbu teorija kurią aptarsime yra Frederiko Herzbergo dviejų veiksnų teorija. Mokslininkų teigimu, Frederikas Herzbergas išplėtojo Maslow poreikių hierarchijos teoriją ir ją papildė savo įžvalgomis (Thangaswamy ir Thiyagaraj, 2017, p. 467; Celik, 2011, p. 10). Pasak H. Jordaan (2019, p. 33) Herzbergo dviejų veiksnų teorija, dar vadinama motyvacijos ir higienos teorija, išsiskiria tarp kitų teorijų tuo, kad nagrinėja veiksnus, kurie daro įtaką pasitenkinimui ir nepasitenkinimui darbe. Kaip teigia M. Rahman ir kiti (2019, p. 3) Herzbergo dviejų veiksnų teorija teigia, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas yra du atskiri, o kartais ir net nesusiję reiškiniai. Mokslininkų teigimu (Khan ir kiti, 2021, p. 260) Herzbergas atliko tyrimus kurių metu nustatė pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnus ir juos pavadino motyvatoriais, o nepasitenkinimą darbu lemiančius veiksnus įvardijo kaip higieninius. Kaip nurodo B. Lee ir kiti (2022, p.2) pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai (motyvatoriai) siejami su darbo turiniu, ir atspindi vidinius darbo aspektus, tokius kaip: pasiekimai, karjeros galimybės, asmeninis tobulėjimas, pats darbas, pripažinimas, atsakomybė. Tuo tarpu nepasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai (higienos veiksniai) susiję su darbo kontekstu yra šie: įmonės politika, vadovai, santykiai su kitais, asmeninis gyvenimas, atlyginimas, darbo saugumas, darbo sąlygos. Minėtų veiksnų sąveika pavaizduota 8 pav.



8 pav. Herzbergo dviejų veiksnių teorija

Šaltinis: adaptuota pagal A. Khan ir kiti, 2021.

B. Lee ir kiti (2022) higienos veiksnius dar įvardina, kaip išorinius veiksnius kurie atspindi aplinkos sąlygas, kurios gali sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą. Vadovaujantis dviejų veiksnių teorija, galima teigti, kad higieninių faktorių neužtikrinimas lems darbuotojų nepasitenkinimą ir kartu demotyvuos. Šiek tiek kitaip yra su motyvaciniais veiksniais. Kaip teigia A. Mehrad (2020, p. 162) motyvatorių nebuvimas nebūtinai sukelia nepasitenkinimą darbu, tačiau gali sukelti pasitenkinimo darbu nebuvimą. Kitaip tariant, jei motyvaciniai veiksniai nėra užtikrinti, darbuotojai nesijaučia patenkinti, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad jie patiria nepasitenkinimą darbu. A. Khan ir kiti (2021, p. 261) pabrėžia, kad kai motyvaciniai veiksniai yra patenkinti, jie gali veikti kaip katalizatorius, kuris skatina darbuotojus viršyti lūkesčius ir parodyti didesnę atsidavimą įmonei. A. Profiroiu ir kiti (2021, p. 19) pažymi, kad norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą, nepakanka pašalinti nepasitenkinimo veiksnių – būtina nustatyti ir skatinti svarbiausius motyvatorius.

Mokslinėje literatūroje Herzbergo dviejų veiksnių teorija sulaukia taip pat nemažai kritikos, kaip ir anksčiau aptarta Maslow poreikių hierarchijos teorija. Nepaisant to daugelis nagrinėtų mokslinių tyrimų, įskaitant valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu analizuojančius, remiasi būtent Herzbergo dviejų veiksnių teorija (Taylor ir Westover, 2011 Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017; Phoung ir kt. 2018; Rahman ir kiti, 2019; Mehrad, 2020; Thant ir Chang, 2021; Lee ir kiti, 2022; Syahrir ir kiti, 2024; Profiroiu ir kiti 2021; Temory, 2023; Syahrir ir kiti, 2024).

Apibendrinant galima pasakyti, kad motyvacija yra asmenų psichologinė būseną, kuri daro įtaką jų veiksams siekiant tam tikrų tikslų, tiek individuliu tiek visos organizacijos lygmeniu. Nors mokslinėje literatūroje ir nėra vieningos nuomonės dėl motyvacijos ir pasitenkinimo darbu įtakos vienas kitam, tačiau nemaža dalis mokslininkų teigia, kad motyvacija atsiranda anksčiau nei pasitenkinimas

darbu. Motyvacija suprantama kaip tam tikrų veiksmų paskatinimas kuris kyla dėl tam tikro poreikio, o pasitenkinimas darbu atsiranda kaip rezultatas, kai poreikis yra patenkintas ar pašalintas. Nors mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių motyvaciją ir pasitenkinimą darbu apibūdinančių teorijų, tačiau atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad dažniausiai mokslininkai remiasi Maslow poreikių hierarchijos ir Herzbergo dviejų veiksmų teorijomis. Maslow teorija teigia, kad darbuotojai siekia patenkinti hierarchinius poreikius – nuo fiziologinių iki savirealizacijos. O Herzbergo teorija išskiria motyvatorius, skatinančius pasitenkinimą, ir higienos veiksnius, kurie užtikrina, kad darbuotojai nejaustų nepasitenkinimo darbu.

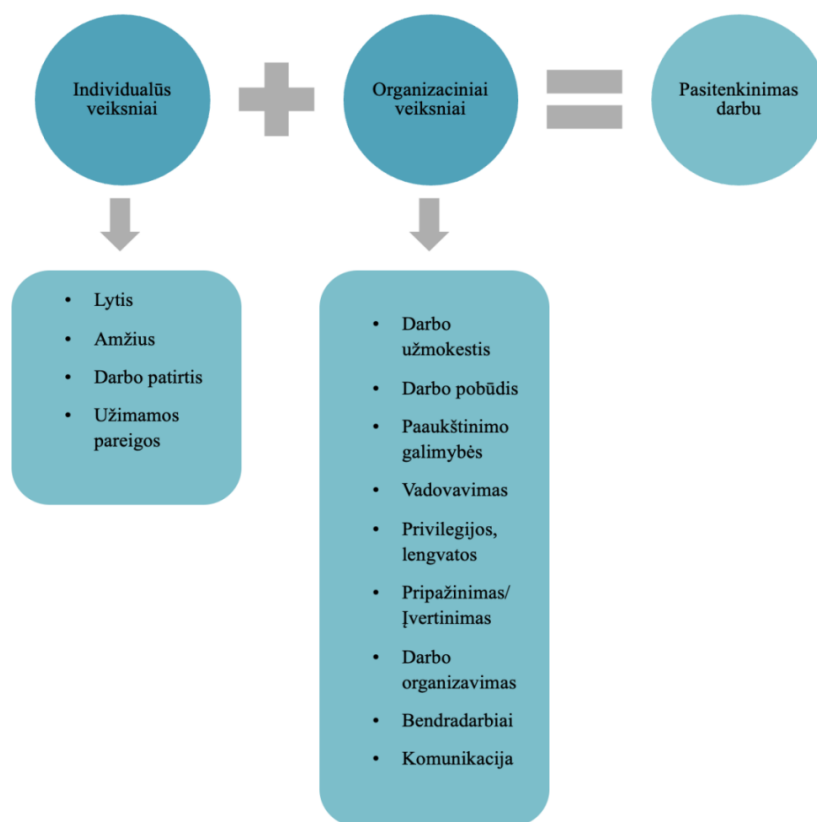
1.2.3 Pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksmų teorinė analizė

Kiekviena įstaiga, tame tarpe ir viešojo sektoriaus, turėtų domėtis ar darbuotojai yra pakankamai patenkinti savo darbu. Nes darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus siekiant maksimalaus produktyvumo, geresnių darbuotojų veiklos rezultatų, kurie tiesiogiai lemia visos organizacijos veiklos rezultatus. Siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, pirmiausia reikia nustatyti, kokie veiksniai tam daro įtaką.

Pagal turinio motyvacijos teorijas, ypač Maslow poreikių hierarchijos ir Herzbergo dviejų veiksmų teorijas, darbo pasitenkinimą lemia įvairūs organizaciniai elementai. Kaip teigia Spector (1997, p. 30) darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia dvi pagrindinės veiksmų grupės: asmeninės savybės ir darbo aplinka bei darbo ypatybės. Kai kurie autoriai šias veiksmų grupes dar vadina individualiomis ir organizacinėmis (Lekic ir kiti, 2019; Prajapati ir Khuju, 2023) arba vidinėmis ir išorinėmis (Valiūnas ir Drejeris, 2019). Pasak Spector (1997, p. 30), individualiai veiksmų grupei priskiriama asmenybės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas) ir profesinė patirtis, E. Lekic ir kiti (2019, p. 85) prie individualių veiksmų grupės dar prideda užimamas pareigas. Tuo tarpu organizaciniai veiksniai, yra susiję su darbo ypatumais, tai kaip su darbuotojais elgiamasi, darbo užmokesčio sistema ir santykiais su bendradarbiais.

Moksliniuose tyrimuose nagrinėjama įvairių veiksmų įtaka pasitenkinimui darbu. Analizuojant valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu nagrinėjami tokie veiksniai kaip, darbo užmokestis, darbo aplinka, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas, santykiai su kolegomis, santykiai su vadovybe, mokymų galimybės, karjeros galimybės, (Profiroiu ir kiti, 2021; Thant, ir Chang, 2021; Rana ir kiti, 2023). Be minėtų veiksmų kiti autoriai dar analizuoja teisės ir atsakomybės, komandinio darbo, lyderystės aspektus (Phoung ir kt. 2018; Hasanudin ir kiti, 2024), pripažinimo ir įvertinimo, įsipareigojimo bei atsakomybės aspektus (Cynthia ir Hildah, 2024), organizacinės kultūros, vidinės motyvacijos bei darbuotojų pripažinimo veiksnius (Yaacob ir kiti, 2020).

9 paveiksle pavaizduoti individualūs ir organizaciniai veiksniai, kurie bus analizuojami šiame darbe. Pirmiausiai apžvelgsime individualius veiksnius.



9 pav. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės

Vienas iš individualių veiksnių lemiantis pasitenkinimą darbu yra **lytis**. Moksliniuose šaltiniuose, kuriuose analizuojamas pasitenkinimas darbu lyties aspektu, matomi prieštaringi rezultatai. P. Redmond ir S. McGuinness (2020) teigia, kad moterys patiria didesnę pasitenkinimą darbu, tačiau tam įtakos gali turėti tai, jog moterys turi mažesnius lūkesčius dėl darbo užmokesčio, paaukštinimo galimybių ir t.t. Tuo tarpu M. Andrade ir jo kolegų (2019, p. 34) atliktas tyrimas parodė, kad nėra didelio skirtumo tarp vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu. A. Puente ir N. Sánchez (2020, p. 91) atlikę tyrimą nustatė, kad privačiame sektoriuje nėra skirtumo tarp lyčių, o viešajame sektoriuje matyti, kad didesnę pasitenkinimą darbu patiria moterys. Tačiau yra ir priešingų tyrimų rezultatų, S. Rathod (2023, p. 4898) atliktas tyrimas tarp valstybės tarnautojų parodė, kad didesnę pasitenkinimą darbu patiria vyrai nei moterys. Be to, K. Olafsdottir ir A. Einarsdottir (2024, p. 70) analizuodami lyčių sudėties poveikį pasitenkinimui darbu nustatė, kad tiek vyrai, tiek moterys, dirbantys lyčių pusiausvyros grupėse, patiria didesnę pasitenkinimą darbu nei tie, kurie dirba vienalytėse grupėse. Tokie skirtingi mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad pasitenkinimą darbu lyties aspektu lemia daugybė kontekstinių ir kitų individualių veiksnių, kurie gali

skirtis priklausomai nuo socialinių, kultūrinių, organizacinių bei ekonominių sąlygų, be to tyrimų prieštaringumą gali lemti ir skirtingos tyrimų metodikos.

Amžius yra dar vienas individualus požymis kuris turi įtakos pasitenkinimui darbu. Mokslininkų teigimu, egzistuoja pastebimi skirtumai tarp skirtingo amžiaus darbuotojų pasitenkinimo darbu (Ipsirli ir Namal, 2023, p. 216). Autoriai teigia, kad paprastai jauni arba vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, palyginti su vidutinio amžiaus darbuotojais. Tikėtina, kad jaunesni darbuotojai yra labai patenkinti dėl džiaugsmo, jog rado pirmąjį darbą. Tačiau augant patirčiai, kylant reikalavimams ir keičiantis požiūriui į darbą, jų pasitenkinimas darbu mažėja. Visgi laikui bėgant pasitenkinimo lygis vėl ima augti dėl asmeninių reikalavimų sumažėjimo, kurie ateina su amžiumi. N. Manasseh (2015, p. 113) atlikto tyrimo viešajame sektoriuje rezultatai parodė, kad vyresni nei 45 metų darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu nei jaunesni darbuotojai. Pasak autoriaus, tokiems rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad vyresni darbuotojai jau pasiekė karjeros įsitvirtinimo etapą ir nenori keisti darbo vietos. Tokį amžiaus ir pasitenkinimo darbu ryšį dar galima būtų sieti su tuo, kad vyresni darbuotojai gauna didesnes pajamas, užima atsakingesnes pareigas, o tai didina pasitenkinimą darbu.

Neabejotinai, **darbo patirtis** yra vienas iš tų aspektų kuris daro įtaką pasitenkinimui darbu. Kaip teigia M. Jin ir M. Lee (2012, p. 21), gebėjimas susieti ankstesnę darbo patirtį su dabartiniu darbu padidina pasitikėjimą savimi ir taip prisideda prie didesnio pasitenkinimo darbu. Mokslininkai (Ameyaw ir kiti, 2021), atlikę tyrimą, kuriame respondentai buvo iš valstybinių ir privačių institucijų, nustatė, kad darbo patirties poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu nėra tiesioginis, tačiau pasitenkinimas skiriasi priklausomai nuo darbo patirties metų. Rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu buvo didesnis tarp respondentų, kurie dirbo nuo 3 iki 5 metų ir nuo 6 iki 8 metų, palyginti su tais, kurie dirbo 2 metus ar mažiau, bei tais, kurie dirbo 9 metus ar daugiau. K. Soni ir kiti (2017) atlikę mokslinį tyrimą patvirtino hipotezę, kad egzistuoja ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų patirties ir pridūrė, kad pasitenkinimas darbu tam tikru mastu priklauso nuo darbuotojų patirties. Autoriai akcentavo, kad labai svarbu užtikrinti, jog darbuotojų patirtis organizacijoje būtų teigiama, nes tai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir skatina teigiamą darbuotojų nuomonės sklaidą (Soni ir kiti, 2017, p. 47).

Dažnu atveju kartu su darbo patirtimi yra siejamas kitas veiksnys, kuris daro įtaką pasitenkinimui darbu – **užimamos pareigos**. M. Mohammed ir kiti (2023, p. 2) teigia, kad darbuotojai, užimantys aukštesnes pareigas, dažnai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Tai gali padidinti jų motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai, o tai savo ruožtu gerina darbo rezultatus. Be to, aukštesnės pareigos dažniausiai susijusios su didesne atsakomybe, didesniu savarankiškumu, kurie taip pat prisideda prie pasitenkinimo darbu.

Nors asmeninės savybės yra pakankamai svarbios, tačiau pasak P. Spector (1997, p. 30) jos turi silpnesnę įtaką pasitenkinimui darbu nei organizaciniai veiksniai. E. Lekic ir kiti (2019, p. 85) teigia,

kad organizaciniai veiksniai yra itin reikšmingi darbuotojų pasitenkinimui darbu, kadangi darbuotojai didžiąją savo darbo laiko dalį praleidžia pačioje organizacijoje.

Darbo užmokestis yra vienas iš organizacinių aspektų, kuris daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. T. Abdullah ir kiti (2023, p. 350) teigia, kad atlyginimas yra vienas pagrindinių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Panašios nuomonės laikosi ir E. Mulugeta (2022, p. 18), bei teigia, kad sąžiningas atlygis, yra pagrindinis darbuotojų produktyvumo ir pasitenkinimo darbu veiksnys. Jei darbuotojai jaučiasi tinkamai ir sąžiningai įvertinti už savo įgūdžius ir pastangas, jie labiau linkę būti patenkinti savo darbu. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad atlyginimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris lemia valstybės tarnautojų ir darbuotojų pasitenkinimą darbu (Lekic ir kiti, 2019; Mishra, M. ir Mishra, N. L., 2022; Felya ir kiti, 2024;) Aukštesnis atlygis siejamas su aukštesniu pasitenkinimu darbu.

Darbo pobūdis arba dar vadinamas darbo turinys, taip pat turi reikšmės vertinant pasitenkinimą darbu. Darbo turinys apima darbo atlikimą ir jo tipą. Darbas gali būti pasikartojantis arba kintantis, kūrybiškas arba monotoniškas, lengvas arba sudėtingas. F. Naderi (2013, p. 47) teigia, kad darbuotojai dažniausiai ieško darbo, kuriame būtų daug iššūkių, kuriame jie galėtų prisiimti atsakomybę už užduočių vykdymą ir turėti pakankamai galios šias užduotis atlikti.

Mokslininkų (Madugu ir Ogundeji, 2023, p. 135) teigimu, vienas iš būdų kaip išlaikyti pasitenkinimą darbu organizacijoje yra **paaukštinimo galimybės**. Paaukštinimas yra darbuotojų judėjimas organizacijos viduje iš vienos pareigybės į kitą. Dažniausiai paaukštinimas yra susijęs su statuso ar atlyginimo padidėjimu, todėl tai daro įtaką pasitenkinimui darbu. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad paaukštinimo galimybės turi įtakos pasitenkinimui darbu tiek viešajame tiek privačiajame sektoriuje (Lekic ir kiti 2019; Rana ir kiti, 2023).

Vadovo, ir apskritai **vadovavimo** stilius, taip pat turi reikšmės vertinant pasitenkinimą darbu. Mokslininkai (Sajjad ir kiti, 2024, p. 844) teigia, kad efektyvūs ir palaikantys vadovai gali reikšmingai padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kurdami teigiamą darbo aplinką. Panašios nuomonės laikosi ir F. Setiawan bei S. Sopiah (2023, p. 174) teigdami, kad darbuotojų palaikymas iš vadovo pusės yra ypač reikšmingas. Autoriai priduria, kad vadovų palaikymas pasireiškia dėkingumo už atliktą darbą rodymu ir pasirengimu išklaudyti darbuotojų nusiskundimus, o tai rodo, kad vadovui rūpi darbuotojų gerovė. Taigi, jei darbuotojai jaučia aukštą vadovų palaikymo lygį, jie bus labiau patenkinti savo darbu. Mokslininkų (García-Cabrera ir kiti, 2023) atliktas tyrimas parodė, kad vadovų palaikantis elgesys, kuris apima pagarbos, darbuotojo pripažinimo, darbų koordinavimo, pagalbos darbuotojui atliekant darbą, grįžtamojo ryšio suteikimo bei paskatinimo aspektus, turi reikšmingos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Privilegijos, įvairios lengvatos ar kitaip tariant, tiesiog įvairios papildomos naudos, kurias asmuo gauna iš darbdavio, taip pat gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kiekvienoje

organizacijoje papildomos naudos, kurios suteikiamos darbuotojui gali būti skirtingos ir labai įvairios. Įstaigos savo darbuotojams gali leisti dirbti laisvu grafiku ar nuotoliniu būdu, siūlyti papildomas premijas, suteikti automobilį, papildomą sveikatos draudimą, padengti būsto nuomos išlaidas, suteikti papildomų apmokamų atostogų dienų ir t.t. Kaip teigia, N. Vashistha ir A. Khan (2020, p. 8) papildomos naudos ne tik patenkina darbuotojus, bet ir padidina jų lojalumą bei įsipareigojimą organizacijai. Pasak R. Kumar ir kiti (2023, p. 2188), darbdavio teikiamų privilegijų įtaka pasitenkinimui darbu yra reikšminga ir gali paveikti daugelį aspektų, susijusių su darbuotojo bendru pasitenkinimo darbu lygiu. Autoriai priduria, kad kai darbuotojai jaučia dėkingumą ir pripažinimą per įvairius paskatinimus, tokius kaip premijos ar apdovanojimai už pasiekimus, jie linkę demonstruoti aukštesnę motyvacijos, įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu lygį. Tuo tarpu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pasiekimą gali palengvinti tokios papildomos naudos, kaip lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti nuotoliniu būdu ar dosnios atostogos, o tai taip pat daro įtaką bendram pasitenkinimui darbu.

Ko gero daugelis darbuotojų nori būti pripažintais ir įvertintais savo darbe. Todėl **pripažinimas** ir **įvertinimas** yra dar vienas faktorius lemiantis pasitenkinimą darbu. Darbuotojo pripažinimas ir įvertinimas yra susijęs su jo pastebėjimu, vadovo ar visos organizacijos lygmeniu. Kaip teigia, V. Kerketta ir D. Chaunan (2023, p. 1245), pripažinimas reiškia darbuotojų indėlio, pasiekimų ir pastangų įvertinimą bei padėką įvairiomis priemonėmis, tokiomis kaip žodiniai pagyrimai, raštiškos padėkos, apdovanojimai, viešas pripažinimas. Tokios padėkos ir apdovanojimai gali būti ir piniginio pobūdžio. Pasak mokslininkų (Yaacob ir kiti, 2020, p. 24) darbuotojai kurie yra pastebėti, pripažinti ir įvertinti yra labiau motyvuoti gerinti savo veiklos rezultatus, bei tuo pačiu jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

Kiekvienoje organizacijoje galioje tam tikros taisyklės ir procedūros, kurių pagrindu yra organizuojamas darbas, todėl **darbo organizavimas**, arba tiksliau tariant darbo organizavimo politika, yra dar vienas aspektas, kuris turi įtakos pasitenkinimui darbu. Pasak K. Ansong (2021, p. 34) darbo organizavimo politika apima tokius aspektus, kaip biurokratija, įvairios taisyklės ir procedūros, kanceliarinis dabas, arba kitaip tariant „popierizmas“. Mokslininkė atlikusi tyrimą nustatė, kad darbo organizavimo politika turi ryšį su valstybės tarnautojų pasitenkinimu darbu: kai kurie valstybės tarnautojai jaučia pasitenkinimą darbu, kai taisyklės, įvairios procedūros ir biurokratija neapsunkina darbo, o darbo krūvis ir „popierizmas“ nėra per didelis (Ansong, 2021).

Bendradarbiai taip pat gali turėti įtakos bendram pasitenkinimui darbu. Herzbergas 1966 metais apibrėžė santykius su kolegomis kaip „socialinius ir darbo sandorius su kitais darbo vietoje“ ir teigė, kad žmogaus pasitenkinimas ar nepasitenkinimas priklauso nuo to, kaip šis asmuo suvokia šių santykių kokybę – žemą ar aukštą, nes patys santykiai savaime tiesiogiai nesukelia darbo pasitenkinimo (Herzberg, 1966, cit. iš Phoung ir kiti, 2018, p. 136). Tuo tarpu K. Alamanda ir kiti (2020, p. 1013) teigia, kad bendradarbiavimas ir pagalba vieni kitiems, daro bendradarbius svarbiu veiksniumi, lemiančiu

darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nepaisant to, autoriai priduria, kad atsakomybių paskirstymas ir atlygio skirtumai tarp bendradarbių gali turėti ir neigiamos įtakos pasitenkinimui darbu.

Dar vienas organizacinis veiksnys, kuris daro įtaką pasitenkinimui darbu yra **komunikacija**. Komunikacija yra kasdienis procesas darbe, kuris jungia darbuotojus, vadovus ir organizaciją. Pasak mokslininkų (Enyan ir kiti, 2023, p.191) įtraukianti komunikacijos praktika, tokia kaip aktyvus klausymasis, atviras dialogas ir aiški informacijos sklaida, skatina darbuotojų įsitraukimą, kurdama įgalinimo, pripažinimo ir atsakomybės jausmą. Autoriai priduria, kad komunikacija, kai suteikiamas savalaikis grįžtamasis ryšys ir parama, gerina darbuotojų žinias, įgūdžius ir motyvaciją, o tai galiausiai lemia aukštesnį darbo našumą ir pasitenkinimą darbu. Atlikti moksliniai tyrimai parodė, kad komunikacijos kokybė turi reikšmingą poveikį darbo pasitenkinimui - kuo aukštesnė komunikacijos kokybė, tuo didesnis pasitenkinimas darbu (Desa ir kiti, 2019; Adriyanto, 2021; Enyan ir kiti, 2023).

Apibendrintai galima pasakyti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra vienas iš organizacijos veiklos sėkmės faktorių, kurį lemia tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai. Individualūs veiksniai apima asmenines savybes, tokias kaip lytis, amžius, darbo patirtis ir užimamos pareigos. Moksliniai tyrimai rodo, kad pasitenkinimą darbu šie veiksniai lemia nevienodai ir gali būti sąlygojami kitų aspektų. Tuo tarpu organizaciniai veiksniai daro stipresnį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tarp jų svarbiausi yra darbo užmokestis, darbo pobūdis, karjeros galimybės, vadovų palaikymas, pripažinimas, darbo organizavimo politika, santykiai su kolegomis, komunikacija bei papildomos naudos. Taigi, pasitenkinimas darbu priklauso nuo kompleksiško individualių ir organizacinių veiksnių sąveikos, kurią organizacijos turėtų aktyviai valdyti siekdamas geresnių rezultatų.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo pagrindimas, tyrimo metodo pristatymas

Mokslinių šaltinių ir teisės aktų analizė atskleidė, kad valstybės tarnyba ir valstybės tarnautojo statusas pasižymi tam tikrais ypatumais, kurie kyla iš viešojo intereso užtikrinimo svarbos ir pačios valstybės tarnybos paskirties. Be kita ko, mokslinės literatūros analizė parodė, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų darbo produktyvumui, veiklos rezultatams bei organizaciniam įsipareigojimui. Tai daro įtaką organizacijos stabilumui, įvaizdžiui bei veiklos rezultatams. Taip pat, teoriškai atskleista, pagal turinio motyvacijos teorijas, tokias kaip Maslow poreikių hierarchijos ir Herzbergo dviejų veiksnių teorija, kad pasitenkinimą darbu lemia įvairūs organizaciniai elementai. Vadovaujantis mokslininkų išvalgomis, nustatyta, kad pasitenkinimą darbu sąlygoja įvairūs organizaciniai ir individualūs veiksniai.

Šiuo tyrimu siekiama atskleisti koks yra bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis ir kas daro didžiausią poveikį valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

Tyrimo problema – koks yra valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis ir kokie veiksniai daro didžiausią įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.

Tyrimo tikslas – įvertinti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygi Lietuvoje ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį.
2. Identifikuoti veiksnius kurie daro įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu.
3. Išsiaiškinti veiksnių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu, reikšmę valstybės tarnautojų požiūriu.

Tyrimo metodai: Mišri metodų prieiga.

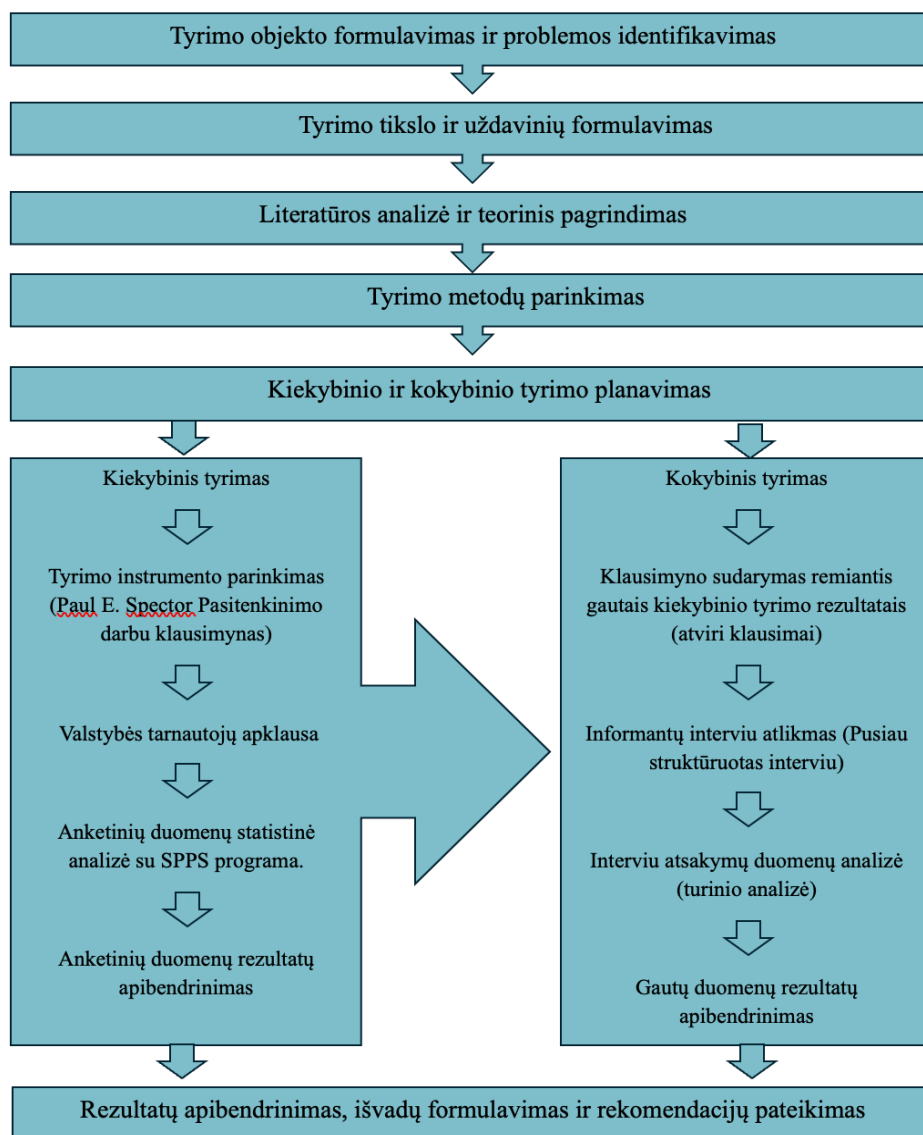
Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas: Pasak J. W. Creswell ir J. D. Creswell (2018, p. 216) yra nemažai priežasčių, kodėl tyrimuose naudojamas mišrus metodas, pavyzdžiui kai siekiama plačiau paaiškinti gautus kiekybinius rezultatus ar sukurti išsamesnį supratimą apie reikalingus pokyčius tam tikrai asmenų grupei, derinant kiekybinius ir kokybinius duomenis. Todėl, siekiant nuodugniau suvokti ir atkleisti koks yra bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis, kas daro didžiausią poveikį valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu ir kodėl, buvo pasirinktas mišrus tyrimo metodas. Pasak N. Leech ir A. Onwuegbuzie (2009, p. 267) mišrių metodų tyrimas reiškia tyrimą, kuriame analizuojami ir interpretuojami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys viename tyrime arba keliuose tyrimuose, kuriuose tiriamas tas pats esminis reiškinys. Minėtieji mokslininkai (Leech ir Onwuegbuzie, 2009) išskiria kelias mišrių metodų strategijas:

1) Lygiagreti. Šios strategijos tikslas, sugretinti ar sulieti atskirai atliktų tyrimų rezultatus siekiant išsamios reiškinio analizės.

2) Nuosekli aiškinamoji. Šios strategijos tikslas, paaiškinti, papildyti, praplėsti ir suprasti kiekybinio tyrimo rezultatus.

3) Nuosekli žvalgomoji. Šios strategijos tikslas plėtoti, projektuoti, kurti tyrimo instrumentus.

Šiame tyrime buvo pasirinkta nuosekli aiškinamoji mišrių metodų strategija. Loginė tyrimo schema pavaizduota 10 pav.



10 pav. Loginė tyrimo schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip galima matyti iš 10 paveikslo, tyrimas vykdomas keliais etapais. Pirmiausia suformuluotas tyrimo objektas ir identifikuota problema, tuomet nustatytas tyrimo tikslas ir uždaviniai, atlikta literatūros analizė. Po to atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriame naudojamas Paul E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynas, apklausiami valstybės tarnautojai, o surinkti duomenys analizuojami

naudojant SPSS statistinę programą. Toliau remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, formuluojami atviri interviu klausimai ir vykdomas kokybinis tyrimas, pusiau struktūruoti interviu su informantais. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys analizuojamai naudojant turinio analizės metodą. Galiausiai, abiejų tyrimų rezultatai apibendrinami, suformuluojamos išvados ir pateikiamos praktinės rekomendacijos.

2.2 Kiekybinio tyrimo metodikos pristatymas

Tyrimo instrumentas. Siekiant ištirti valstybės tarnautojų bendrą pasitenkinimo darbu lygį ir identifikuoti veiksnius, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Anoniminė anketa sudaryta iš kelių dalių:

1. Įvadinėje anketos dalyje, prisistatoma, koku tikslu atliekamas tyrimas, kreipiasi į respondentą su prašymu užpildyti anketą, pabrėžia tyrimo anonimiškumą, pateikia trumpą anketos užpildymo instrukciją bei padėkoja respondentams už dalyvavimą apklausoje.
2. Toliau anketinėje apklausoje pateikiami demografiniai klausimai (lytis, amžius, pareigos, darbo stažas).
3. Paskutinėje anketinės apklausos dalyje pateikiami klausimai susiję su pasitenkinimu darbu.

Kaip tyrimo instrumento pagrindas pasirinktas Paul E. Spector (1994) pasitenkinimo darbu klausimynas. Mokslininkų (Putra ir kiti, 2023) atliktas tyrimas, kuriame buvo analizuojami viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų ir valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniais, šešiuose pasaulio kontinentuose, parodė, kad dažniausiai naudojamas instrumentas, skirtas matuoti pasitenkinimą darbu viešajame sektoriuje yra Paul E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynas. Todėl galima teigti, kad šis klausimynas yra patikrintas ir patikimas. Pats klausimyno autorius pabrėžia, kad šis pasitenkinimo darbu tyrimo instrumentas gali būti naudojamas tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose.

Paul E. Spector pasitenkinimo darbu klausimynas yra viešai prieinamas jo internetiniame puslapyje adresu: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>. Klausimyno autorius nurodo, kad klausimynas gali būti naudojamas nemokamai nekomerciniais, edukaciniais ir moksliniais tikslais, todėl atliekant šį tyrimą jokio papildomo sutikimo gauti nereikėjo. Minėtame internetiniame puslapyje galima rasti ir į lietuvių kalbą išverstą klausimyno versiją, kurią į lietuvių kalbą 2006 metais išvertė L. Gustaitienė, vėliau šis vertimas buvo patikslintas 2009 metais tos pačios L. Gustaitienės ir jos kolegijų J. Liesienės ir R. Kern. Pastarasis variantas ir buvo naudojamas atliekant šį tyrimą (žr. 1 priedą).

Paul E. Spector sukurtas klausimynas yra skirtas matuoti bendrą pasitenkinimą darbu bei tam tikrus pasitenkinimą darbu lemiančius aspektus. Klausimynas sudarytas iš 9 subskalių (žr. 4 lentelę). Kiekviena subskalė matuojama 4 teiginiais, iš viso klausimyne pateikiami 36 teiginių tipo klausimai. Kiekvieną klausimą galima įvertinti 6 balų Likerto skalėje, pasirenkant labiausiai respondentui tinkamą atsakymą: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „vidutiniškai nesutinku“, 3 – „iš dalies nesutinku“, 4 – „iš dalies sutinku“, 5 – „vidutiniškai sutinku“, 6 – „visiškai sutinku“.

4 lentelė. Pasitenkinimo darbu klausimyno subskalės

Subskalės	Ką parodo:
Darbo užmokestis	Kiek darbuotojas patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu
Paaukštinimo galimybės	Kiek darbuotojas patenkintas paaukštinimo galimybėmis
Vadovavimas	Kiek darbuotojas patenkintas vadovavimu jam
Privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.)	Kiek darbuotojas patenkintas privilegijomis, kurias gauna šalia darbo užmokesčio
Pripažinimas (įvertinimas)	Kiek darbuotojas patenkintas pripažinimu
Darbo organizavimas	Kiek darbuotojas patenkintas darbo organizavimu
Bendradarbiai	Kiek darbuotojas patenkintas savo bendradarbiais
Darbo pobūdis	Kiek darbuotojas patenkintas savo darbo pobūdžiu
Ryšiai darbe (komunikacija)	Kiek darbuotojas patenkintas komunikacija, ryšiais darbe

Šaltinis: Spector, 1997, p. 8.

Kaip teigia P. Spector (1997, p. 10) aukštesni įvertinimai rodo didesnę pasitenkinimą darbu, o kai kurie klausimyne esantys teiginiai (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36) yra neigiami, todėl tokių teiginių įvertinimus reikia perkoduoti. Mokslininko teigimu (Spector, 1997, p. 10) teiginiai perkoduojami taip: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4; 4 = 3; 5 = 2; 6 = 1, kairėje lygybės ženkle pusėje nurodoma tikroji reikšmė, o dešinėje nurodoma reikšmė po perkodavimo. Tam kad nustatyti bendrą pasitenkinimo darbu lygi visi klausimyno teiginių įvertinimai yra susumuojami. Atskiros klausimyno subskalės gali būti įvertintos nuo 4 iki 24 balų, o bendras pasitenkinimo darbus lygis gali būti įvertintas nuo 36 iki 216 balų. Kuo didesnis subskalės įvertinimas, tuo didesnis pasitenkinimas konkrečiu darbo aspektu, o kuo didesnis bendras visų subskalių rezultatas – tuo didesnis bendras pasitenkinimo darbu lygis.

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu, kad naudojamas tyrimo instrumentas būtų patikimas. Pasak K. Pukėno (2009, p. 24) klausimyno skalės vidiniam suderinamumui įvertinti dažniausiai naudojamas Cronbacho alfa koeficientas. Šis koeficientas grindžiamas klausimų tarpusavio koreliacija ir padeda įvertinti, ar kiekvienas skalės klausimas tinkamai atspindi tiriamąjį reiškinį. V. Pakalnišienės (2012, p. 11) teigimu, vidinis suderintumas turėtų būti nuo 0 iki 1, o moksliniuose darbuose gerai, kai Cronbacho alfa yra didesnis nei 0,70. R. Vaitkevičius ir A. Saudargienė (2010, p. 102) teigia, kad naudojant skalę statistinei analizei, Cronbacho alfa koeficientas gali būti gerokai mažesnis už 0,7, bet pageidautina, kad

jis būtų bent jau 0,5. V. Pakalniškienė (2012, p. 11) nurodo, kad jei Cronbacho alfa koeficientas yra neigiamas arba labai mažas teigiamas dydis, gali būti, kad klausimai nesuderinti tarpusavyje. Kaip nurodoma Paul E. Spector internetiniame puslapyje pateiktoje informacijoje, jo sukurtas pasitenkinimo darbu klausimynas originalia kalba yra patikimas, nes klausimyno Cronbacho alfa koeficientas yra 0,91, o atskirų klausimyno subskalių Cronbacho alfa koeficientų reikšmės svyruoja nuo 0,6 iki 0,82. Atlikus tyrimą ir išanalizavus duomenis su SPSS kompiuterine statistine programa, buvo apskaičiuotas naudoto klausimyno Cronbacho alfa koeficientas kuris siekia net 0,94, kas patvirtina, kad naudotas klausimynas yra patikimas. Tuo tarpu atskirų klausimyno subskalių Cronbacho alfa koeficientų reikšmės atrodo taip: Darbo užmokesčio – 0,75; Paaukštinimo galimybių – 0,78; Vadovavimo – 0,83; Privilegijų – 0,81; Pripažinimo – 0,86; Darbo organizavimo – 0,73; Bendradarbių – 0,76; Darbo pobūdžio – 0,83; Komunikacijos – 0,77.

Tyrimo imtis. Remiantis atvirais valstybės tarnybos duomenimis (kurie viešai prieinami šiame internetiniame puslapyje: <https://statistika.vtd.lt/index.html>), Lietuvoje dirba 23239 karjeros valstybės tarnautojai. Siekiant apskaičiuoti reprezentatyvią imtį, panaudota I. Paniotto formulė (Prakapas ir Butvilas, p. 60) bei apskaičiuotas reikiamas imties dydis:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n – reikalingas imties dydis,

Δ – leistina paklaida (standartinė paklaida laikoma 5 proc.),

N – populiacijos dydis.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{23239}} \approx 393$$

Atliekant tyrimą susidurta su valstybės tarnautojų pasyvumu, tyrimo anketą užpildė 205 respondentai. Atsižvelgiant į tai tyrimo imtis buvo perskaičiuota iš naujo, pritaikius didesnę leistiną paklaidą. Pasak J. Ruževičiaus (2016, p. 20) socialinių mokslų tyrimuose priimtina paklaida yra nuo 5% iki 10%. Siekiant sumažinti imties dydį, tačiau neprarasti jos reprezentatyvumo buvo pritaikyta 7 proc. paklaida ir naudojant tą pačią formulę nustatytas naujas imties dydis:

$$n = \frac{1}{0,07^2 + \frac{1}{23239}} \approx 202$$

Tyrimo eiga ir etika. Anoniminė anketa buvo patalpinta manoapklausa.lt internetiniame puslapyje bei pradėta platinti vasario 14 dieną, baigta kovo 14 dieną. Elektroniniu paštu buvo kreiptasi į įvairias viešojo sektoriaus institucijas, tokias kaip ministerijos, VMI, SODRA, taip pat į profesines sąjungas vienijančias valstybės tarnautojus, su prašymu pasidalinti tyrimo anketa su tose institucijose dirbančiais valstybės tarnautojais. Taip pat prašymas užpildyti anoniminę apklausą buvo papildomai siunčiamas ir tiesiogiai patiems valstybės tarnautojams, viešai nurodytais jų kontaktais.

Pasak I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014, p. 45) tyrimuose, kuriuose duomenys surenkami apklausos būdu, taikomi visi pagrindiniai etikos principai. Todėl vykdant apklausą buvo laikomasi privatumo, anonimiškumo, konfidencialumo, pagarbos ir kitų principų. Visi apklausoje dalyvavę asmenys tai darė savanoriškai. Anketos pradžioje asmenys galėjo susipažinti su tyrimo tikslu, buvo informuoti apie anonimiškumo, konfidencialumo užtikrinimą, tyrimo duomenų panaudojimą tik akademiniais tikslais. Įvadinėje anketos dalyje taip pat buvo padėkota respondentams už jų dalyvavimą.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti pasitelkta IBM SPSS Statistics programa, grafiniam duomenų atvaizdavimui naudota MS Excel programa. Siekiant patikrinti naudoto klausimyno vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Siekiant nustatyti, kaip duomenys yra pasiskirstę ir ar jie atitinka normalųjį pasiskirstymą, apskaičiuoti asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientai (žr. priedą 2 priedą). Pasak S. Bekešienės (2015, p. 102) jeigu duomenys pasiskirstę normaliai, tai asimetrijos ir eksceso koeficientai bus lygus nuliui. Apskaičiuoti koeficientai rodo, kad beveik visi kintamieji turi neigiamą eksceso koeficientą (išskyrus darbo pobūdį) kas parodo, kad jų pasiskirstymas yra plokštesnis nei normalusis. Asimetrijos koeficientai taip pat rodo svyravimus. Todėl siekiant parinkti tinkamus statistinius metodus tolimesniai analizei papildomai dar atlikti Kolmogorov–Smirnov ir Shapiro–Wilk testai (žr. 3 priedą). Abu testai parodė, kad darbo užmokesčio, vadovavimo, pripažinimo ir benradarbių skirstiniai turi reikšmingus nukrypimas t.y., $p < 0,001$, kas netenkina normalumo prielaidos, kuri turėtų būti $p \geq 0,05$. Atsižvelgiant į tai tolimesnei analizei buvo pasirinkti neparametriniai kriterijai.

Siekiant nustatyti kurie veiksniai turi didžiausią ryšį su pasitenkinimu darbu atlikta koreliacinė analizė, apskaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas. Pasak R. Vaičekauskaitės (2023, p. 220) koreliacijos koeficientas turėtų būti interpretuojamas taip: 1) kai koreliacijos koeficientas r yra nuo 0 iki 0,20 tuomet ryšio tarp požymių praktiškai nėra; 2) kai koreliacijos koeficientas r siekia nuo 0,20 iki 0,40 ryšys tarp požymių yra nestiprus; 3) kai koreliacijos koeficientas r yra nuo 0,40 iki 0,60 ryšys yra esminis; 4) kai koreliacijos koeficientas r svyruoja nuo 0,60 iki 0,80 ryšys laikomas stipriu; 5) kai koreliacijos koeficientas r yra daugiau nei 0,80 ryšys laikomas labai stipriu. Siekiant palyginti dviejų nepriklausomų grupių atsakymų lygybę naudotas Mann – Whitney – U kriterijus. Siekiant palyginti daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių atsakymų vidurkių lygybę naudotas Kruscal – Wallis kriterijus. Analizuojant tyrimo rezultatus vadovautasi tokiais statistinio reikšmingumo lygmenimis: 1) kai $p > 0,05$

skirtumas laikomas statistiškai nereikšmingu; 2) kai $p < 0,05$ skirtumas laikomas statistiškai reikšmingu; 3) kai $p < 0,01$ skirtumas laikomas esminiu; 4) kai $p < 0,001$ skirtumas laikomas ryškiu; 5) kai $p < 0,0001$ skirtumas yra visiškas; 6) kai $p < 0,001$ skirtumas yra absoliutus (Vaičekauskaitės, 2023, p. 222).

2.3 Kokybinio tyrimo metodikos pristatymas

Šiame magistro baigiamajame darbe, kokybinis tyrimas buvo pasirinktas kaip papildomas metodas, siekiant atskleisti, kodėl tam tikri pasitenkinimo darbu veiksniai yra svarbūs valstybės tarnautojams ir kaip jie veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu. Kokybinio tyrimo klausimai buvo formuluojami remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais. Atlikta Spearmano koreliacijos analizės parodė, kad pripažinimas, komunikacija, darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir vadovavimas daro didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu. Atsižvelgiant į tai nuspręsta giliau analizuoti, kodėl būtent šie veiksniai valstybės tarnautojams yra reikšmingi ne tik statistiniu požiūriu, bet ir asmeniniu patyrimu.

Tyrimo metodas. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu metodas. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016, p. 20) iš dalies struktūruotą interviu dar galima vadinti interviu gairėmis, kuriose iš anksto numatomos pagrindinės interviu pokalbio temos, parengiami svarbiausi temų klausimai. Nepaisant to, pusiau struktūruotas klausimynas yra gana lankstus, priklausomai nuo realios interviu eigos galima keisti klausimų tvarką, jų formuluotes, užduoti papildomų klausimų ir pan.

Atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo rezultatus, iš anksto numatytos iš dalies struktūruoto interviu klausimų grupės, suformuluoti klausimai bei jų pagrindimas (žr. 5 lentelę). Interviu metu gauti duomenys buvo apdorojami naudojant kokybinį turinio analizės metodą.

5 lentelė. Interviu klausimai

Klausimų grupė	Klausimai	Pagrindimas
Įžanginė dalis	Gal galėtumėte trumpai papasakoti apie save – kokias pareigas einate ir kiek metų dirbate valstybės tarnyboje?	Siekama suprasti informanto darbo kontekstą (pareigos, stažas, patirtis, bendras požiūris į darbą valstybės tarnyboje).
	Kaip vertintumėte savo darbo patirtį valstybės tarnyboje apskritai?	
Pripažinimas	Kaip suprantate 'pripažinimą' darbe?	Siekama išsiaiškinti kaip valstybės tarnautojai supranta pripažinimą, kaip dažnai jį patiria, kokią įtaką jis daro jų emocinei būsenai, motyvacijai ir pasitenkinimui darbu.
	Kokiais būdais jaučiate, kad esate vertinamas (-a) už savo darbą?	
Komunikacija	Kaip pripažinimo stoka ar buvimas paveikia Jūsų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu?	Siekama suprasti kokią įtaką valstybės tarnautojams turi komunikacija ir kaip tai veikia jų pasitenkinimą.
	Kaip vertinate komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovybės Jūsų įstaigoje?	
Komunikacija	Kaip galite išreikšti savo nuomonę ar pasiūlymus? Ar jie išgirstami?	

	Kaip komunikacijos lygis veikia Jūsų darbo patirtį ir pasitenkinimą?	
Darbo užmokestis	Kaip vertinate savo darbo užmokestį palyginus su atliekamu darbu ir atsakomybe?	Siekiami išsiaiškinti, kaip valstybės tarnautojai vertina darbo užmokesčio teisingumą jų atžvilgiu, bei kokią įtaką tai daro jų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu.
	Kaip dabartinis darbo užmokestis veikia Jūsų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu valstybės tarnyboje?	
	Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti darbo užmokesčio sistemoje?	
Paaukštinimo galimybės	Kaip vertinate savo galimybes kilti karjeros laiptais?	Siekiami išsiaiškinti, kaip valstybės tarnautojai suvokia karjeros galimybes, ar jos aiškios, pasiekiamos, ir kaip tai veikia jų pasitenkinimą darbu.
	Kaip vertinate paaukštinimo kriterijų aiškumą ir skaidrumą valstybės tarnyboje?	
	Kaip Jūsų požiūriu, paaukštinimo galimybės veikia pasitenkinimą darbu?	
Vadovavimas	Kaip vertinate vadovavimo stilių Jūsų skyriuje ar padalinyje?	Siekiami suprasti kokia yra vadovo įtaka darbo atmosferai, valstybės tarnautojų emocinei savijautai, pasitikėjimui ir išitraukimui.
	Kaip Jūsų vadovas (-ė) prisideda (ar neprisideda) prie teigiamos darbo atmosferos?	
	Kiek svarbus Jums yra vadovo palaikymas ir išitraukimas?	
	Kokie kiti veiksniai, Jūsų nuomone, daro didelę įtaką Jūsų pasitenkinimui darbu, bet dažnai lieka nepastebėti ar nematuoti?	
	Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti ar tobulinti valstybės tarnyboje, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti savo darbu?	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo dalyviai. Kokybinio tyrimo dalyviai buvo atrenkami atsižvelgiant į jų turimą darbo patirtį valstybės tarnyboje bei užimamas pareigybes. Tyrime dalyvavę valstybės tarnautojai yra iš skirtingų institucijų, turi skirtingą darbo valstybės tarnyboje patirtį bei užima skirtingas pareigybes. Atsižvelgiant į tai, kad dalis informantų pageidavo visiško konfidencialumo ir anonimiškumo, bei nenorėjo nurodyti kokioje institucijoje jie dirba, jų apibūdinimui buvo sutarta naudoti tik jų užimamas pareigas ir turimą darbo stažą. Tam, kad informantus būtų lengviau atskirti jiems suteikti skirtingi kodai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Informantų kodavimas

Pareigybė	Darbo valstybės tarnyboje stažas	Kodas
Vyresnysis patarėjas	17 metų	I1
Vyriausiasis specialistas	22 metai	I2
Vyriausiasis specialistas	3 metai	I3
Patarėjas	18 metų	I4
Skyriaus vedėjas	21 metai	I5

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo eiga ir etika. Interviu su tyrimo dalyviais vyko 2025 metų balandžio mėnesį. Visi suplanuoti interviu vyko nuotoliniu būdu, naudojant garso ir vaizdo komunikacijos priemonę – Microsoft Teams platformą. Prieš pradėdant interviu iš kiekvieno informanto buvo gautas sutikimas daryti garso ir vaizdo įrašą. Kiekvienas informantas buvo iš anksto supažindintas su tyrimo tikslu, pagrindinėmis interviu temomis bei klausimais. Kiekvienas tyrimo dalyvis tyrime dalyvavo savo noru,

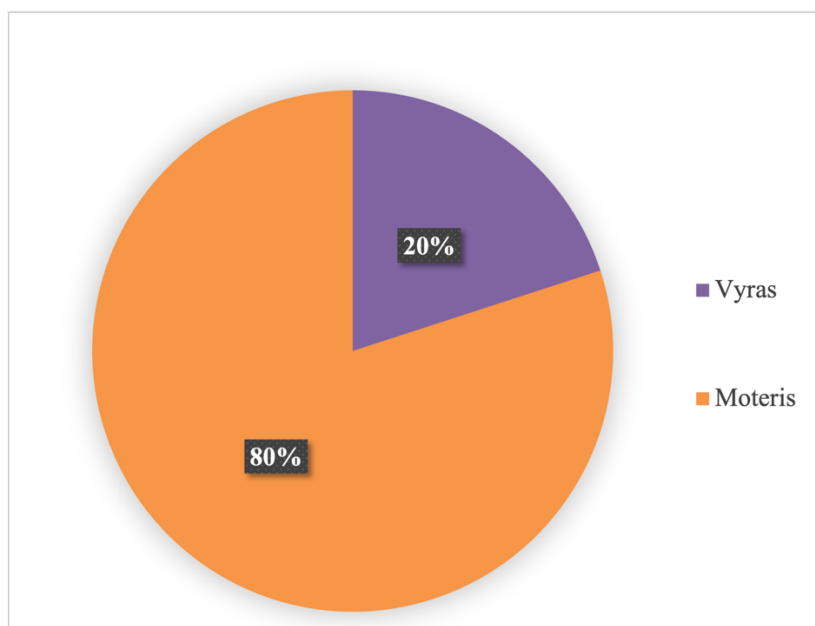
niekieno neverčiamas. Atliekant interviu buvo paisoma etikos principų, užtikrintas informantų anonimiškumas, konfidencialumas, privatumas ir saugumas.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Prieš pradėdant analizuoti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, tikslinga plačiau apžvelgti jų demografines charakteristikas, tokias kaip lytis, amžius, darbo stažas ir užimamos pareigybės.

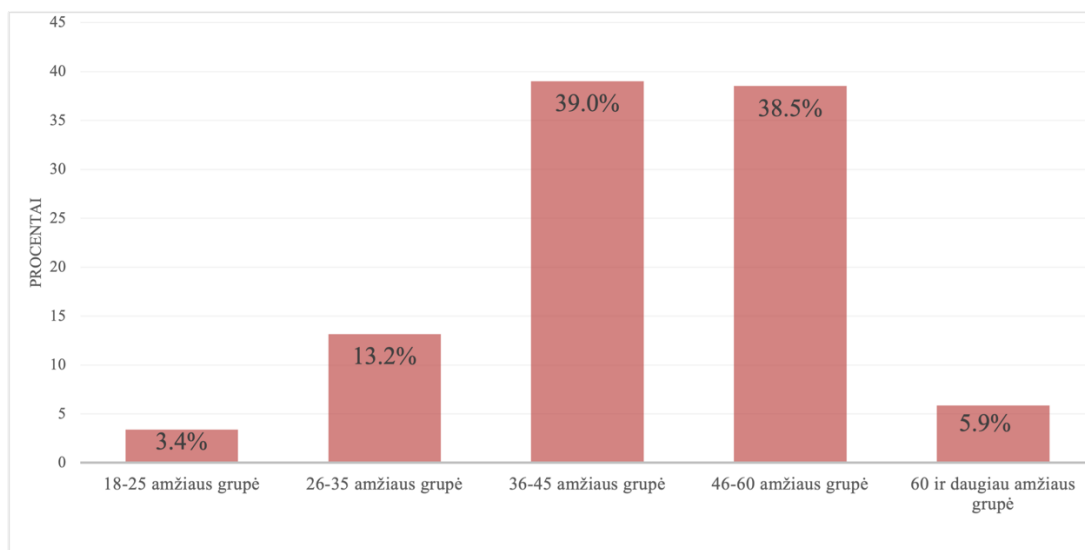
Iš viso apklausoje dalyvavo 205 respondentai, iš jų 164 moterys (80 proc.) ir 41 vyras (20 proc.) (žr. 11 pav).



11 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal lytį

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

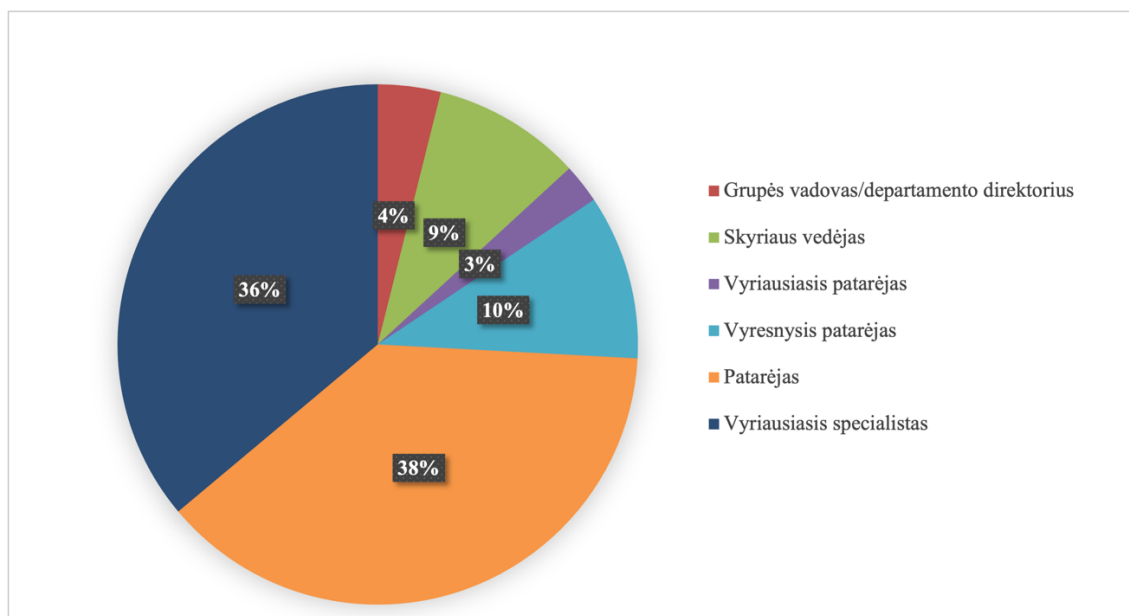
Respondentų amžius svyruoja nuo 23 iki 67 metų. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų priklauso 36 – 45 metų amžiaus grupei (39 proc.) bei 46 – 60 metų amžiaus grupei (38.5 proc.) (žr. 12 pav). Likusios respondentų amžiaus grupės pasiskirstė taip: 26 – 35 metų amžiaus grupė sudaro 13,2 proc. visų respondentų, 60 ir daugiau metų amžiaus grupė sudaro beveik 6 proc., visų respondentų, o 18- 25 metų amžiaus grupė sudaro 3,4 proc. visų respondentų.



12 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apklausoje dalyvavo skirtingų pareigybių valstybės tarnautojai (žr. 13 pav).

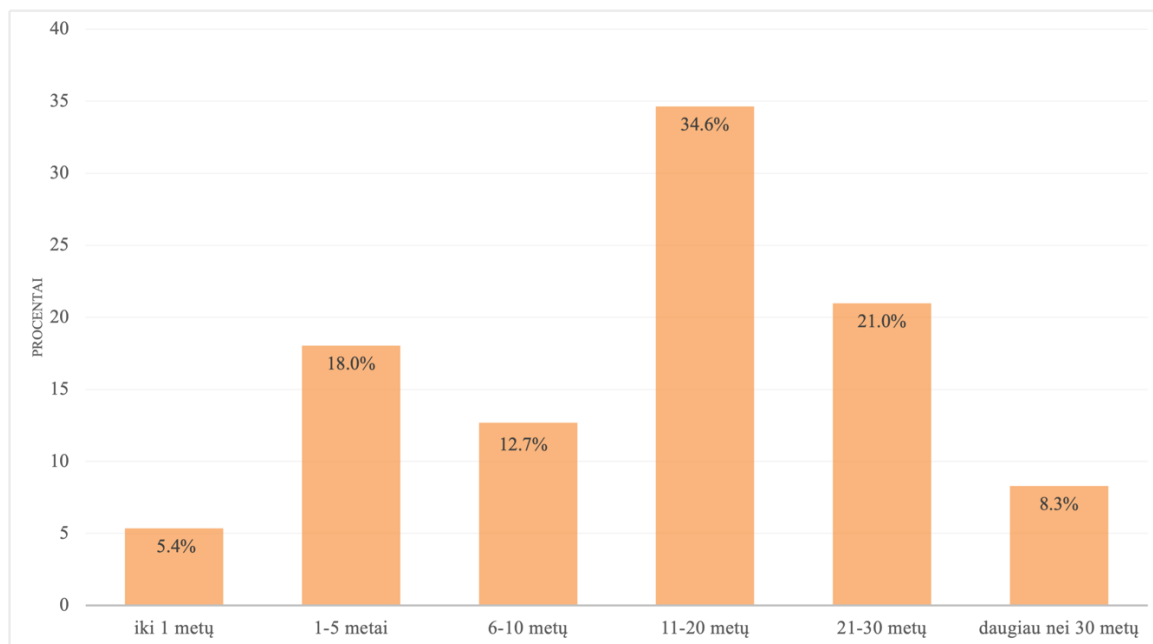


13 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal pareigybes

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip galime matyti iš 13 paveikslo didžiausią dalį apklaustųjų sudarė patarėjai – 78 (38 proc.) ir vyriausieji specialistai – 74 (36 proc.). Kitos pareigybės atitinkamai užėmė mažesnę visų respondentų dalį ir pasiskirstė taip: vyresnieji patarėjai – 21 (10 proc.), skyriaus vedėjai – 19 (9 proc.), aukštesnes vadovaujančias pareigas užimantys asmenys t.y. grupės vadovai/departamento direktoriai – 8 (4 proc.) ir vyriausieji patarėjai – 5 (3 proc.).

Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal darbo stažą taip pat įvairus (žr. 14 pav.). Beveik 35 proc., respondentų turi darbo valstybės tarnyboje stažą nuo 11 iki 20 metų, 21 proc., apklaustųjų turi darbo valstybės tarnyboje stažą nuo 21 iki 30 metų, 18 proc. apklauso dalyvių turi darbo valstybės tarnyboje stažą nuo 1 iki 5 metų. Beveik 13 proc. respondentų atsakė turintys darbo valstybės tarnyboje stažą nuo 6 iki 10 metų, kiek daugiau nei 8 proc. nurodė turintys darbo valstybės tarnyboje stažą daugiau nei 30 metų ir šiek tiek daugiau nei 5 proc. respondentų atsakė turintys darbo valstybės tarnyboje stažą iki 1 metų.



14 pav. Tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal turimą darbo valstybės tarnyboje stažą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant demografinius apklauso dalyvių duomenis galima teigti, kad didžiąją dalį respondentų sudaro moterys (80 proc.). Dauguma respondentų priklauso 36–45 metų (39 proc.) ir 46–60 metų (38,5 proc.) amžiaus grupėms. Pareigybių pasiskirstymas rodo, kad daugiausiai apklausoje dalyvavusių valstybės tarnautojų dirba patarėjais (38 proc.) ir vyriausiais specialistais (36 proc.), o aukštesnes ir vadovaujančias pareigas užimančios tarnautojai sudaro mažesnę visų respondentų dalį. Be to, didžioji dalis respondentų valstybės tarnyboje dirba ilgiau nei 10 metų.

Apibendrinus respondentų demografinius rodiklius, toliau pereiname prie pagrindinės kiekybinio tyrimo rezultatų analizės dalies, kurioje įvertinsime valstybės tarnautojų bendrą pasitenkinimą darbu lygį bei identifikuosime labiausiai pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai. Be to, siekiant išsamumo, paanalizuosime pasitenkinimo darbu skirtumus pagal jau aptartus demografinius veiksniai – lytį, amžių, užimamas pareigas ir darbo stažą valstybės tarnyboje.

7 lentelė. Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu subskalių ir bendro pasitenkinimo darbu rodikliai

	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo užmokestis	4.00	24.00	11.97	4.74
Paukštinimo galimybės	4.00	24.00	12.67	4.55
Vadovavimas	4.00	24.00	18.94	5.01
Privilegijos	4.00	24.00	14.26	5.14
Pripažinimas	4.00	24.00	14.31	5.26
Darbo organizavimas	4.00	24.00	12.91	4.50
Bendradarbiai	7.00	24.00	18.86	4.11
Darbo pobūdis	5.00	24.00	18.13	4.14
Komunikacija	4.00	24.00	16.27	4.55
Bendras pasitenkinimas darbu	63.00	208.00	138.31	30.41

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis (žr. 7 lentelę), nustatyta, kad apklaustieji valstybės tarnautojai labiausiai patenkinti vadovavimu (vidurkis – 18.94), bendradarbiais (vidurkis – 18.86) bei esamo darbo pobūdžiu (vidurkis – 18.13). Taip pat, apklausos dalyviai pakankamai patenkinti ir komunikacija savo įstaigose (vidurkis – 16.27). Privilegijomis (vidurkis – 14.26) ir pripažinimu (vidurkis – 14.31) apklaustieji valstybės tarnautojai patenkinti vidutiniškai. Tuo tarpu, darbo užmokesčiu (vidurkis – 11.97), paaukštinimo galimybėmis (vidurkis – 12.67) bei darbo organizavimu (vidurkis – 12.91) valstybės tarnautojai ne itin patenkinti. Nepaisant to, bendras pasitenkinimas darbu yra vidutinio – aukštesnio lygio (vidurkis – 138.31).

Siekiant identifikuoti, kurie pasitenkinimo darbu veiksniai labiausiai susiję su bendru valstybės tarnautojų pasitenkinimu darbu, buvo atlikta Spearmano ranginės koreliacijos analizė (žr. 4 priedą). Atlikus analizę paaiškėjo, kad visi veiksniai turi statistiškai reikšmingą ryšį su bendru pasitenkinimu darbu ($p < 0,001$). Kaip galime matyti iš 8 lentelės stipriausias ryšys nustatytas tarp pripažinimo ir bendro pasitenkinimo darbu ($r = 0,875$). Taip pat iš 8 lentelės galima matyti, kad reikšmingai stiprus ryšys nustatytas tarp komunikacijos ($r = 0,779$), darbo užmokesčio ($r = 0,768$), paaukštinimo galimybių ($r = 0,735$), vadovavimo ($r = 0,715$) aspektų ir bendro valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu. Reikšmingi ryšiai matomi ir tarp darbo pobūdžio ($r = 0,660$), privilegijų ($r = 0,657$) ir bendro pasitenkinimo darbu. Remiantis tokiais rezultatais galima teigti, kad bendrą valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja pripažinimo, komunikacijos, darbo užmokesčio ir vadovavimo veiksniai.

8 lentelė. Atskirų pasitenkinimo darbu veiksmų koreliacija su bendru pasitenkinimu darbu

	DU	Paaukštinimo galimybės	Vadovavimas	Privilegijos	Pripažinimas	Darbo organizavimas	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Komunikacija	Bendras pasitenkinimas
DU	1	0,673	0,464	0,398	0,709	0,353	0,254	0,457	0,537	0,768
Paaukštinimo galimybės	0,673	1	0,397	0,426	0,677	0,347	0,276	0,342	0,526	0,735
Vadovavimas	0,464	0,397	1	0,402	0,584	0,334	0,467	0,489	0,496	0,715
Privilegijos	0,398	0,426	0,402	1	0,531	0,299	0,34	0,375	0,413	0,657
Pripažinimas	0,709	0,677	0,584	0,531	1	0,46	0,469	0,496	0,649	0,875
Darbo organizavimas	0,353	0,347	0,334	0,299	0,46	1	0,355	0,292	0,376	0,578
Bendradarbiai	0,254	0,276	0,467	0,34	0,469	0,355	1	0,362	0,478	0,594
Darbo pobūdis	0,457	0,342	0,489	0,375	0,496	0,292	0,362	1	0,555	0,66
Komunikacija	0,537	0,526	0,496	0,413	0,649	0,376	0,478	0,555	1	0,779
Bendras pasitenkinimas	0,768	0,735	0,715	0,657	0,875	0,578	0,594	0,66	0,779	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš duomenų analizės pateiktos 8 lentelėje galime matyti, kad tarp kai kurių veiksmų taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi tarpusavio ryšiai. Valstybės tarnautojų pripažinimas statistiškai reikšmingai susiję su jų darbo užmokesčiu ($r = 0,709$), bei su paaukštinimo galimybėmis ($r = 0,677$). Tokia koreliacija rodo, kad kuo labiau valstybės tarnautojai jaučiasi pripažinti, tuo labiau jie patenkinti savo atlyginimu bei labiau tiki, kad turi galimybių būti paaukštintais. Taip pat matomas reikšmingas tarpusavio ryšys tarp valstybės tarnautojų paaukštinimo galimybių ir darbo užmokesčio ($r = 0,673$), kas parodo, kad paaukštinimas dažnai reiškia didesnę atlyginimą.

Siekiant nustatyti ar egzistuoja valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu skirtumai pagal lytį, buvo atliktas Mann – Whitney – U testas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Mann – Whitney – U testo rezultatai

Pasitenkinimo darbu veiksnys	Vyrų vidutinis rangas	Moterų vidutinis rangas	Vyrų rangų suma	Moterų rangų suma	Mann–Whitney U Kriterijaus reikšmingumas	p reikšmė
Darbo užmokestis	101,85	103,29	7526	9286,5	3798,5	0,89
Paaukštinimo galimybės	116,5	99,63	8602,5	8605,5	2808,5	0,102
Vadovavimas	101,39	104,56	7499	9033,5	3704,5	0,566
Privilegijos	106,17	101,92	7851	8748	3462	0,339
Pripažinimas	106,34	101,82	7862	8753	3456	0,341
Darbo organizavimas	106,88	101,5	7894	8720	3422	0,513
Bendradarbiai	103,7	104,47	7653	8973	3653	0,892
Darbo pobūdis	104,97	104,1	7758	8943	3701	0,602
Komunikacija	105,9	103,94	7826	8931	3668	0,647
Bendras pasitenkinimas darbu	104,76	104,19	7747,5	8940	3695,5	0,845

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus Mann – Whitney – U testą, nustatyta, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų vertinant bendrą pasitenkinimą darbu bei atskiras jo subkategorijas nėra, nes $p > 0,05$. Nors vyrų vertinimai kai kuriose subkategorijose, pavyzdžiui, paaukštinimo galimybėse, buvo šiek tiek aukštesni, tačiau šie skirtumai nepasiekė statistinio reikšmingumo ribos ($U = 2808,5$; $p = 0,102$).

Pasitenkinimo darbo analizei, pagal amžiaus grupes, buvo pasirinktas Kruskal – Wallis testas, kuris parodo, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų grupių, jei jų yra daugiau nei dvi. Šiuo atveju buvo lyginamos penkios amžiaus grupės: 18–25 m.; 26–35 m.; 36–45 m.; 46–60 m; 60 + m.

10 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal amžių rezultatai

	18–25 m. Vidutinis rangas	26–35 m. Vidutinis rangas	36–45 m. Vidutinis rangas	46–60 m. Vidutinis rangas	60+ m. Vidutinis rangas	H (Kruskal -Wallis)	p reikšm ė
Darbo užmokestis	101,71	98,15	104,18	106,27	85,29	1,531	0,821
Paaukštinimo galimybės	88	88	99,58	113,96	96,13	5,326	0,255
Vadovavimas	100,86	115,37	110,45	93,85	87	5,3	0,258
Privilegijos	95,79	89,11	105,1	111,2	70,5	6,821	0,146
Pripažinimas	107,21	100,41	103,9	104,8	88,54	0,895	0,925
Darbo organizavimas	88,36	101,02	101,84	106,39	101,42	0,757	0,944
Bendradarbiai	102,43	108,74	107,13	100,18	81,46	2,425	0,658
Darbo pobūdis	87,43	97,91	101,94	106,62	106,75	1,057	0,901
Komunikacija	124,21	103,69	92,93	107,96	123,63	5,232	0,264
Bendras pasitenkinimas	97	100,74	101,9	107,59	88,67	1,313	0,859

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip galima matyti iš 10 lentelės, remiantis Kruskal–Wallis testo rezultatais, didžiausi skirtumai yra tarp privilegijų ($H = 6,821$; $p = 0,146$) ir paaukštinimo galimybių ($H = 5,326$; $p = 0,255$), nepaisant to šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Kruskal–Wallis testo rezultatais rodo, kad nei vienoje pasitenkinimo darbu subkategorijoje nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingo amžiaus respondentų (visos p reikšmės $> 0,05$.) (žr. 10 lentelę). Tačiau, nors statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tarp apklaustųjų valstybės tarnautojų vis tiek matomos tam tikros tendencijos, pavyzdžiui vyriausioji amžiaus grupė (60 + m.) ir jauniausioji amžiaus grupė (18–25 m.) rodo aukštesnį pasitenkinimo lygį komunikacijos srityje, nes jų vidutiniai rangai yra aukščiausi iš visų amžių grupių šioje subkategorijoje (60 + m. – 123,63; 18–25 m. – 124,21). Tuo tarpu 26–35 m. ir 36–45 m. amžiaus valstybės tarnautojai labiausiai linkę būti patenkinti vadovavimu, nes jų vidutiniai rangai yra aukščiausi iš visų amžių grupių šioje subkategorijoje (26–35 m. – 115,37; 36–45 m. – 110,45). Pažvelgus į 46 – 60 m. amžiaus grupę, galime matyti, kad šios grupės atstovai rodo didesnę pasitenkinimo lygį paaukštinimo galimybėmis nei kitos amžiaus grupės (vidutinis rangas - 113,96). Kalbant apie bendrą pasitenkinimą

darbu, galime pastebėti, kad labiausiai patenkintais savo darbu linkę būti 46 – 60 m. amžiaus valstybės tarnautojai (vidutinis rangas - 107,59), o mažiausiai patenkintais 60 + m. amžiaus.

Analizuojant pasitenkinimą darbu pagal pareigybes, taip pat buvo atliktas Kruskal–Wallis testas. Atlikto testo rezultatai parodė, kad didžiausi skirtumai yra tarp bendradarbių ($H=8,043$; $p=0,154$) ir paaukštinimo galimybių ($H=7,853$; $p= 0,165$) subkategorijų. Vis tik žiūrint bendrai, testo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų pareigybių nėra nei vienoje pasitenkinimo darbu subkategorijoje ($p > 0,05$). (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal pareigybes rezultatai

	Grupės vadovas / departamento direktorius (Vidutinis rangas)	Skyriaus vedėjas (Vidutinis rangas)	Vyriausiasis patarėjas (Vidutinis rangas)	Vyresnysis patarėjas (Vidutinis rangas)	Patarėjas (Vidutinis rangas)	Vyriausiasis specialistas (Vidutinis rangas)	H (Kruskal- Wallis)	p reikšmė
Darbo užmokestis	95	108,42	130,6	116,02	108,8	90,8	6,305	0,278
Paaukštinimo galimybės	111,06	126,89	136,7	108,1	103,77	91,46	7,853	0,165
Vadovavimas	72,94	105,5	122,6	100,05	107,76	100,11	3,429	0,634
Privilegijos	78,88	115,24	106,8	108,29	107,55	95,91	3,85	0,571
Pripažinimas	88,69	108,45	123,8	114,98	108,27	92,79	4,93	0,425
Darbo organizavimas	67,63	92,29	118,6	115,24	101,65	106,47	5,02	0,413
Bendradarbiai	69,5	94,47	150,2	93,12	110,26	100,78	8,043	0,154
Darbo pobūdis	96,81	125,47	89,4	105,76	109,92	90,74	7,407	0,192
Komunikacija	89,25	112,26	120	98,71	108,72	96,14	3,143	0,678
Bendras pasitenkinimas	78,5	111,84	130,8	108,6	110,25	92,27	6,659	0,247

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Nors statistiškai reikšmingų skirtumų ir nerasta, tačiau čia taip pat galime matyti tam tikras tendencijas tarp apklaustųjų valstybės tarnautojų, pavyzdžiui aukštas vadovaujančias pareigas, tokias kaip grupės vadovai ar departamentų direktoriai, užimantys asmenys linkę būti mažiau patenkinti (vidutinis rangas – 78,5) savo darbu nei kitų pareigybių valstybės tarnautojai. Tuo tarpu labiausiai patenkintais savo darbu yra linkę būti vyriausiųjų patarėjų pareigas užimantys valstybės tarnautojai (vidutinis rangas – 130,8). Skyriaus vedėjo pareigas užimantys valstybės tarnautojai labiausiai yra linkę būti patenkintais dėl paaukštinimo galimybių (vidutinis rangas – 126,89) ir darbo pobūdžio (vidutinis rangas – 125,47), o mažiausiai patenkinti – dėl darbo organizavimo (vidutinis rangas – 92,29). Vyriausieji patarėjai yra linkę būti labiausiai patenkinti darbo užmokesčiu (vidutinis rangas – 116,02), o mažiausiai – bendradarbiais (vidutinis ranga – 93,12). Patarėjai didžiausią pasitenkinimą linkę jausti dėl bendradarbių (vidutinis rangas – 110,26), mažiausiai – dėl darbo organizavimo (vidutinis rangas – 101,65). Tuo tarpu vyriausiojo specialisto pareigas užimantys valstybės tarnautojai, priešingai nei

patarėjai, labiausiai linkę būti patenkinti dėl darbo organizavimo (vidutinis rangas – 106,47) o mažiausiai – dėl darbo pobūdžio (vidutinis rangas – 90,74) ir atlyginimo (vidutinis rangas – 90,8).

Siekiant išsiaiškinti, ar valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis skiriasi priklausomai nuo darbo stažo valstybės tarnyboje, taip pat buvo atliktas Kruskal–Wallis testas (žr. 12 lentelę). Buvo lyginamos 6 darbo stažo valstybės tarnyboje grupės: iki 1 metų; 1–5 metai; 6–10 metų; 11–20 metų; 21–30 metų; daugiau nei 30 metų.

12 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimo pagal darbo stažą valstybės tarnyboje rezultatai

	iki 1 metų (Vidutinis rangas)	1-5 metai (Vidutinis rangas)	6-10 metų (Vidutinis rangas)	11-20 metų (Vidutinis rangas)	21-30 metų (Vidutinis rangas)	daugiau nei 30 metų (Vidutinis rangas)	H (Kruskal- Wallis)	p reikšmė
Darbo užmokestis	125,86	96,35	109,73	105,51	94,41	103,62	3,481	0,626
Paaukštino galimybės	118,14	93,27	95,08	104,18	102,72	122,26	4,018	0,547
Vadovavimas	108,32	113,93	104,15	103,57	95,37	90,91	2,833	0,726
Privilegijos	81,18	102,45	98,38	95,95	124,98	99,24	8,656	0,124
Pripažinimas	116,32	105,14	105,44	101,54	101,59	95,65	0,98	0,964
Darbo organizavimas	86,91	104,19	113,1	110,57	91,91	91,82	4,863	0,433
Bendradarbiai	94,45	101,69	106,23	105,32	100,4	103,32	0,521	0,991
Darbo pobūdis	100,36	81,24	119,19	104,74	109,78	102,88	7,62	0,178
Komunikacija	111,41	100,3	111	96,05	101,21	124,76	4,091	0,536
Bendras pasitenkinimas	106,14	97,97	109,21	102,01	103,66	104,85	0,623	0,987

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizės rezultatai parodė, kad didžiausi skirtumai yra tarp privilegijų ($H=8,656$; $p=0,124$) ir darbo pobūdžio ($H= 7,620$; $p=0,178$) subkategorijų. Tačiau reikšmingų skirtumų, tarp skirtingų darbo stažo valstybės tarnyboje grupių, nenustatyta nė vienoje pasitenkinimo darbu subkategorijoje (visos p reikšmės $> 0,05$). Nors atliktos analizės rezultatai ir rodo, kad statistinio reikšmingumo ribos nepasiektos, tačiau vis tiek galima įžvelgti tam tikras tendencijas tarp apklaustųjų valstybės tarnautojų. Pavyzdžiui, darbo užmokesčiu labiausiai linkę būti patenkinti tie, kurie turi iki vienerių metų stažą valstybės tarnyboje (vidutinis rangas – 125,86). Paaukštino galimybėmis dažniau patenkinti tie, kurių darbo stažas yra trumpiausias (iki 1 metų – 118,14) arba ilgiausias (daugiau nei 30 metų – 122,26). Vadovavimu labiau linkę būti patenkinti 1–5 metų patirtį darbo valstybės tarnyboje sukaupę tarnautojai (vidutinis rangas – 113,93.). Dėl privilegijų didžiausią pasitenkinimą yra linkę jausti 21–30 metų patirtį valstybės tarnyboje turintys tarnautojai (vidutinis rangas – 124,98). Darbo organizavimu (vidutinis rangas – 113,1), bendradarbiais (vidutinis rangas – 106,23) ir darbo pobūdžiu (vidutinis rangas – 119,19) labiausiai linkę būti patenkinti 6–10 metų patirtį valstybės tarnyboje turintys asmenys. Dėl komunikacija labiausiai pasitenkinimą linkę jausti daugiau nei 30 metų valstybės tarnyboje dirbantys valstybės tarnautojai (vidutinis rangas – 125,86).

Apibendrinant atliktą valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu analizę galima teigti, kad bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinio – aukštesnio lygio (vidurkis – 138.31). Labiausiai darbuotojai patenkinti vadovavimu, bendradarbiais ir darbo pobūdžiu. Mažiausiai patenkinti – darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis ir darbo organizavimu. Atlikta Spearmano koreliacijos analizė parodė, kad visos pasitenkinimo darbu subkategorijos statistiškai reikšmingai koreliuoja su bendru pasitenkinimu darbu. Stipriausiai susiję veiksniai su bendru pasitenkinimu darbu yra pripažinimas ($r = 0,875$), komunikacija ($r = 0,779$), darbo užmokestis ($r = 0,768$), paaukštinimo galimybės ($r = 0,735$) ir vadovavimas ($r = 0,715$). Atliktas Mann–Whitney U testas parodė, kad tarp vyrų ir moterų nėra statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant pasitenkinimą darbu ($p > 0,05$). Atlikti Kruskal–Wallis testai parodė, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu, atsižvelgiant į jų amžių, užimamas pareigas ir darbo valstybės tarnyboje stažą (visos p reikšmės $> 0,05$).

3.2 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Atliekant kokybinį tyrimą, pusiau struktūruotą interviu su informantais, pirmiausia buvo užduoti klausimai, kurie leido susipažinti su informantų darbine patirtimi valstybės tarnyboje ir atskleisti jų požiūrį į šią patirtį. Informantai savo patirtį valstybės tarnyboje vertina teigiama, bei priduria, kad jie mato tam tikrą prasmę dirbti valstybės tarnyboje („*<...> iš esmės vertinu teigiamai, nes priešingu atveju čia nedirbčiau <...> na, kažkokią prasmę matau tame, kad dirbu dėl šalies gerovės.*“ (I1), „*Šiaip tai patirtį valstybės tarnyboj tai gan gerai vertinčiau <...> kad daro realų kažkokį poveikį, nes nu aš matau, kad prisidedu prie įvairių kažkokių projektų, kurie dažnai tampa kažkokių didesnių pokyčių dalim. Tai va, man, tarkim, tai yra labai svarbu, labai tą vertinu.*“ (I3)). Vieno iš informantų nuomone, patirtis valstybės tarnyboje leidžia tobulėti („*Valstybės tarnyboj darbas visada yra labai dinamiškas, jis niekada negali nusibosti, nes kiekviena diena yra kitokia, keičiasi teisės aktai, <...> tu niekada nebūsi kažkokioj stagnacijoje ar degradacijoje, vat tobulėjimo prasme*“). (I5), kitas informantas pabrėžia, kad patirtis valstybės tarnyboje yra įdomi dėl pačio darbo pobūdžio („*Turbūt bendrai vertinu teigiamai, nes patirtis įdomi, <...> tas pobūdis man visai įdomus*“). (I4).

Toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kodėl, tam tikri veiksniai yra svarbūs, vertinant valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir kaip šiai veiksniai įtakoja pasitenkinimą darbu. Vienas iš tokių veiksnių – pripažinimas.

Valstybės tarnautojai pripažinimą supranta įvairiai (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Pripažinimas valstybės tarnautojų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pripažinimas	Profesinis ir asmeninis pasitikėjimas	„Na pripažinimas tai kai, tiek tiesioginis vadovas, tiek vadovybė, tiek kolegos ir iš kitų institucijų vertina, atsižvelgia, atsklausia nuomonės arba kažkokio patarimo paklausia. Yra užmezgę net ir asmeninius kontaktus, turi asmeninį mobilų numerį<...> aš sakyčiau, kad tai yra pripažinimas.“ (I1).
	Grįžtamasis ryšys	„<...>pripažinimas tai, matyt, kažkoksai tai grįžtamasis ryšys už tą atliktą darbą, pastangas.“ (I2). „Pripažinimas turbūt, kai vertina tavo darbą teigiamai <...> ir kažkoku būdu gauni grįžtamąjį ryšį.“ (I4).
	Formalios ir neformalios padėkos	„Pripažinimas tai gal apima matyt tokias formalias padėkas, ar kažkokių tai raštiškų įvertinimus. <...> iš tikrųjų prisideda ir tie žodiniai tokie įvertinimai, <...> ir tie vat momentai, visi pasireiškia per tas kasdienes situacijas, atliekant kažkokių tai darbus.“ (I3).
	Finansinis įvertinimas	„Na, tikriausiai dar pripažinimas gali eiti ir per darbo užmokestį <...>. Jeigu tu kažkokį atgalinį ryšį sulauki, gal už viršvalandžius, ar kažką <...> prisideda prie to pripažinimo.“ (I4).
	Viešumas	„Jeigu tu matai, savo teisės akto projektą viešai paskelbtą su savo pavarde, žinai, kad tu prisidėjai prie to ir to straipsnio parašymo ar kažko, tai vat tai turbūt pripažinimas.“ (I5).
	Vadovų įvertinimas	„Jeigu aš esu vertinama savo vadovų, vadinasi esu pripažinta.“ (I5).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant informantų atsakymus galima matyti, kad pripažinimas jiems reiškia ne tik formalų darbo įvertinimą, bet ir platesnį profesinio matomumo bei pasitikėjimo kontekstą. Vienam iš informantų (I1) pripažinimas siejasi su profesiniu ir asmeniniu pasitikėjimu, kuris pasireiškia per kolegų ar vadovų norą pasitarti su juo, klausti jo nuomonės ir net užmezgti asmeninį ryšį. Keli informantai (I2 ir I4) pripažinimą sieja su grįžtamoju ryšiu, žodiniu ar kitoku patvirtinimu, kad jų darbas yra pastebėtas ir įvertintas. Vienas iš informantų (I4) kalbėdamas apie grįžtamąjį ryšį pabrėžė, kad tas grįžtamasis ryšys gali būti ir kaip finansinis įvertinimas. Informantas (I3) išskyrė formalias ir neformalias padėkas kaip svarbią pripažinimo formą, pasak jo tiek oficialūs raštiški įvertinimai, tiek žodiniai komentarai atsižvelgiant į kasdienes situacijas, prisideda prie motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Tuo tarpu kitas informantas (I5) pabrėžė viešumą kaip pripažinimo išraišką, jo manymu pavardės minėjimas teisės aktuose ir viešas jų matomumas prisideda prie pasitenkinimo darbu. Be to, informanto (I5) nuomone, pripažinimas pasireiškia ir per vadovų įvertinimus.

Informantai pripažinimą ir įvertinimą pajaučia įvairiais būdais. Informantas (I1) nurodė, kad pripažinimą labiausiai jaučia per tam tikrą grįžtamąjį ryšį, kai jo pasiūlytos idėjos tampa oficialiais teisės aktais ir yra taikomos valstybės institucijų praktikoje („Labiausiai per grįžtamąjį ryšį, kai mano sugalvotos idėjos, procesai, jų turinys atspindi teisės aktuose ir Seimas arba vyriausybė šitas idėjas priima ir na jomis jau vadovaujasi toliau <...>.“ (I1)). Informantas (I2) pripažinimą pajaučia per tiesioginius pokalbius ir padėką, kai vadovai ar kolegos pastebi jo indėlį ir aiškiai tai įvardija žodžiais. Taip pat informantas (I2) nurodė, kad jam svarbus ir finansinis įvertinimas („<...> pokalbis matyt, kad tie, kas iš tikrųjų vertina, tikrai nevengia ir pasakyti to žodžio, padėkoti, pasikalbėti, pasakyti,

kad tikrai nu bet tavę to nebūtų, <...>, kad didelį indėlį įdėjai ir taip toliau, tai tiesiog pasakymas. Aišku, pinigine prasme visada irgi tai yra sveikintina ir labai gerai.“ (I2). Tuo tarpu informantas (I3) nurodė net kelis skirtingus būdus, kada jis jaučiasi įvertintas ir pripažintas. Pirmiausia informantas (I3) akcentavo grįžtamąjį ryšį, reakciją iš vadovo ir kolegų, tuomet pabrėžė asmeninius pasiekimus, kai jo idėjos ir pasiūlymai tampa oficialiai patvirtinti ir atsispindi realiuose projektuose, taip pat pridūrė apie dalyvavimą svarbiuose sprendimuose, kuomet jaučiasi kviečiamas dėl savo kompetencijos ir žinių, kas jo teigimu parodo, kad jis yra vertinamas už tai (*„Nu tai gal kažkokie keli būdai čia ir yra <...> tai pirmiausia aišku, ta tiesioginė vadovo ir kolegų ta reakcija. Tada gal tie mano tokie pasiekimai, pavyzdžiui, jeigu mano ten tos idėjos ar kažkokie pasiūlymai patvirtinami ir tampa ten tos kažkokios veiklos oficialia dalimi tai ir vėliau, pavyzdžiui, realiai įgyvendinami kažkokiuose projektuose. Toliau galbūt, tas dalyvavimas tų pačių sprendimų priėmimo procese, <...>, kai tu esi pakviečiamas į svarbius kažkokius pasitarimus, ir kai ta mano kompetencija pasitelkiama, <...> tada jaučiu, kad esu svarbi komandos dalis, ir kad tos mano žinios yra vertinamos, institucijos viduje ir gal ten momentais ir išorėje.*“ (I3). Informantas (I4) teigė, kad pripažinimą jaučia dviem būdais, pirmiausia per žodinį įvertinimą, kuomet tiesiogiai išgirstama, kad darbas atliktas gerai, ir kartais per finansinį įvertinimą, kai už papildomas pastangas, tokias pavyzdžiui, kaip viršvalandžiai, gaunama premija ar priemoka (*„Tai turbūt pagrinde <...> žodiniai įvertinimai yra, kad na žinai, ar padarei gerai. <...> buvo tarkim, ten tokios sąlygos, kur ten viršvalandžiai, darbą labai greitai ten kažkokį turėjom, tai paskui ateina, tarkim, tau irgi kažkada ar priemoka ar premija. Na tas, irgi supranti, kad įvertino tavo darbą.*“ (I4). Informantas (I5) pirmiausia nurodė, kad pripažinimą pajunta intuityviai ir emociškai, kad dirbant kasdien tiesiogiai jaučiasi ar tas darbas yra vertinamas ar ne. Taip pat pridūrė apie finansinį įvertinimą, tokį kaip algos pakėlimas, kaip tiesioginį fizinį įrodymą, kad esi vertinamas (*„Aš esu labai empatiškas žmogus, aš negalėčiau nejausti, ar aš esu vertinama, <...>. Nu ta prasme kasdien dirbi su savo vadovais, tai tu akivaizdžiai jauti, ar tavo darbas tinka, ar tavo darbas netinka. O jeigu jau taip, akivaizdžiai tokie fiziniai įrodymai, tai turbūt algos kėlimas.*“ (I5).

Taip pat informantų buvo teiraujama, kaip pripažinimo buvimas ar jo stoka veikia jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Informantų atsakymai parodė, kad pripažinimas turi labai reikšmingą įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Informanto (I1) manymu, pripažinimo nebuvimas labai apsunkina darbą ir tiesiogiai kenkia motyvacijai (*„<...> nesant pripažinimo labai sudėtinga išbūti, aš įsivaizduoju, bet kuriam darbe ir tai smarkiai kerta per motyvaciją.*“ (I1). Informantas (I2) teigė, kad pripažinimo stoka mažina norą dirbti ir slopina norą įdėti daugiau pastangų (*„<...> stabdo tavo motyvaciją ir numušą visą norą dirbti ir toliau stengtis ar daryti kažką geriau, daugiau ir taip toliau.*“ (I2). Pasak informanto (I3) pripažinimo stoka kelia abejonių dėl savo paties indėlio vertės, mažina iniciatyvumą ir gali lemti nepasitenkinimą pačia darbovieta (*„Jeigu, tarkim, man pripažinimo stinga arba jis yra kažkoks menkas, tai tikrai man gali kaip darbuotojui kilt abejonių*

dėl savo kažkokio indėlio vertės. Tai tokiais atvejais tai tikrai mažėja noras stengtis ir imtis kažkokių papildomų iniciatyvų. Gal toks žmogiškas nusivylimas kyla arba, net gal momentais, nepasitenkinimas ir net pačia darbovieta.“ (I3). Tačiau tuo pačiu informantas (I3) pažymi, kad net minimalus, tačiau nuoširdus pripažinimas didina motyvaciją, skatina siekti geresnių rezultatų ir iššūkių „*Net ir tas mažas, bet nuoširdus pripažinimas, tai suteikia tos motyvacijos siekti kažkokių aukštesnių rezultatų, kelti kvalifikaciją, imtis naujų iššūkių darbiniū.*“ (I3). Informantas (I4) pastebi, kad pripažinimo nebuvimas arba nuolatinis neigiamas įvertinimas sukelia nepasitikėjimą savimi, abejones savo gebėjimais ir mažina motyvaciją „*Jeigu amžinai, na, kažkaip blogai ar ne, ar vis netinki, tai galvoji, na mažina tavo motyvaciją, nes manai, kad esi netinkamas, galbūt kažką blogai darai ir galvoji ai, nu tai, ką, jeigu negaliu, tai ir nepadarysiu.*“ (I4). Ir priešingai, informanto (I4) nuomone teigiamas pripažinimas skatina pasitikėjimą ir savarankiškumą „*<...> kai žinai, kad gerai padarei, tave vis tiek veda į priekį, savarankiškesnis nori darytis.*“ (I4). Informantas (I5) išskyrė labai stiprų pripažinimo poveikį, jo nuomone jei jaučiama, kad vadovas nėra patenkintas, net finansinės paskatos negali kompensuoti pripažinimo stokos „*Stipriai, nu kaip tu gali dirbti, jeigu tu jauti, kad vadovas tavim nėra patenkintas? Mano atveju net alga turbūt nepadėtų.*“ (I5).

Apibendrinant informantų atsakymus apie pripažinimą, galima teigti, kad pripažinimas suprantamas kaip daugialypis reiškinys, apimantis simbolinį (grįžtamasis ryšis, padėkos), institucinį ir asmeninį (profesinis ir asmeninis pasitikėjimas, vadovų vertinimas, viešumas) bei materialinį (finansinis įvertinimas) aspektus. Pripažinimas gali būti pajuntamas įvairiai, pavyzdžiui, per tiesioginį žodinį grįžtamąjį ryšį iš vadovo ar kolegų, per įtraukimą į sprendimų priėmimą, finansinį atlygį ir panašiai. Pateikti informantų teiginiai aiškiai iliustruoja, kad pripažinimas turi labai reikšmingą įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Pripažinimo nebuvimas neigiamai veikia jų motyvaciją, mažina darbo prasmės jausmą, kelia nusivylimą. Tuo tarpu nors nedidelis, bet nuoširdus pripažinimas gali padidinti motyvaciją, paskatinti aktyviai įsitraukti į darbą ir ilgainiui lemti didesnę pasitenkinimą darbu.

Kitas svarbus veiksnys, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, kuris daro didelę įtaką bendram pasitenkinimui darbu, yra komunikacija. Toliau bus plačiau analizuojama kodėl komunikacija yra tokia svarbi ir kaip komunikacija veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.

Informantai kalbėdami apie komunikacijos svarbą išskyrė kelis aspektus (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Komunikacijos svarba informantų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Komunikacija	Svarbi darbo kokybei ir rezultatams	<p>„Na tai tiesiogiai įtakoja darbo rezultatus ir darbo kokybę. Tai ta komunikacija yra ypatingai svarbi.“ (I1).</p> <p>„Tai labai svarbi ir tiesiogiai įtakoja tą darbą.“ (I2).</p> <p>„dažnai ta komunikacija, jeigu jinai gerai suvaikšto, <...>ta laiku gauta informacija tau leidžia planuoti, tas tavo užduotis efektyviau ir nesusidurti su kažkokiais netikėtais iššūkiais, trikdžiais dėl to, kad tu ten kažko nežinojai.“(I3).</p> <p>„kad darbus atliktume teisingai, laiku, tas tiesiog neįmanoma, turbūt be komunikacijos.“(I4).</p> <p>„<...>jeigu mes nesusišnekėsim, tai gausim rezultatą, ne tokį. Todėl labai svarbi komunikacija yra, ir dar labai svarbu, kad komunikacija nebūtų pavėluota.“(I5).</p>
	Daro tiesioginę įtaką motyvacijai	„Tai labai svarbi ir tiesiogiai įtakoja tą darbą ir norą, ir motyvaciją dirbti.“ (I2).
	Daro tiesioginę įtaką pasitenkinimui darbu	„atvira ir aiški komunikacija va su kolegom, su ta pačia vadovybe ar tiesioginiu vadovu, ar aukštesne vadovybe, tai tikrai labai prisideda prie mano tiesioginio to darbo pasitenkinimo.“(I3).
	Padedą suprasti užduotis ir darbo tikslą	<p>„turi būti tos komunikacijos pakankamai <...> turi būti aišku, ką padarei, jai tinka netinka, kokia tolimesnė kryptis ir panašiai.“(I2).</p> <p>„ta komunikacija tau suteikia kaip žinojimą, kodėl tu ir ką darai.“ (I4).</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Visi informantai teigė, kad komunikacija yra labai svarbi, nes tai tiesiogiai daro įtaką jų darbo rezultatams ir darbo kokybei. Informantai (I3, I4, I5) kalbėdami apie komunikacijos svarbą darbo kokybei ir rezultatams palietė ir laiko apsektą, jų nuomone svarbu, kad pati komunikacija būtų savalaikė, nebūtų pavėluota. Informantas (I2) teigė, kad komunikacija turi įtakos ne tik jo darbo rezultatams, bet ir motyvacijai, bei pridūrė, kad komunikacijos turi būti pakankamai, tam, kad suprastum tolimesnio darbo kryptis. Informantas (I3) atskleidė, kad komunikacija jam leidžia efektyviai planuoti savo užduotis, bei pridūrė, kad atvira ir aiški komunikacija su kolegomis ir vadovybe didina jo pasitenkinimą darbu. Informanto (I4) nuomone, be pakankamos komunikacijos neįmanoma atlikti darbų teisingai ir laiku, taip pat jo manymu, komunikacija suteikia žinojimą apie atliekamas užduotis ir jų tikslus.

Toliau atliekant kokybinį tyrimą informantų buvo teiraujama, kaip jie komunikaciją vertina savo įstaigoje. Informantų pateikti atsakymai rodo, kad patirtys ir išpūdžiai, susiję su komunikacija jų įstaigose, yra įvairūs. Kadangi informantai yra iš skirtingų įstaigų, tokią įvairovę būtent ir gali lemti skirtinga organizacinė aplinka, vadovų taikomi bendravimo principai bei pačių įstaigų vidinė kultūra.

Pasiteiravus, kaip vertina komunikaciją savo įstaigoje, informantas (I1) nepateikė tiesioginio atsakymo į klausimą, tačiau akcentavo, kad siekiant užsibrėžtų tikslų įstaigoje būtina nuosekli, aiški ir nuolatinė komunikacija „Komunikacija, sakyčiau, yra vienas iš esminių veiksnių, <...> siekiant kažkokių užsibrėžtų tikslų, valdant lūkesčius <...> kalbėtis reikia daug, su visais ir po kelis kartus, kad

visi būtumėm, visi suprastumėm, apie ką eina kalba ir kažkaip ten nebūtų užslėptų minčių.“ (I1). Tuo tarpu kito informanto (I2) požiūris į komunikaciją jo įstaigoje, labiau kritiškas. Informantas (I2) pastebi, kad jos dažnai trūksta, ji nėra pakankamai aiški, nors kartais būna ir atvirumo, tačiau tai būna retesniais atvejais „*Kartais jos tikrai labai trūksta. Ji ne visada pakankama. <...> jeigu taip susiima, tais retesniais atvejais, tai pakankamai atvira ir tiesmukiška.*“ (I3). Štai informantas (I3) turi visiškai priešingą patirtį ir komunikacijos vertinimą, nei kolega. Informantas (I3) komunikaciją savo įstaigoje vertina teigiamai, jo teigimu komunikacija yra atvira ir dalykiška, tačiau nėra didelių formalių barjerų, vadovybė dažnai išklauso, taip pat informantas (I3) pabrėžia, kad pasikeitus politinei valdžiai komunikacija dar pagerėjo „*<...> mūsų įstaigoj ta komunikacija, tai sakyčiau, kad yra dažniausiai tokia atvira, bet pakankamai dalykiška. <...> o šiaip pati vadovybė tai labai dažnai išklauso mūsų nuomonę. <...> jei vertinant bendrai, tai tikrai džiaugiuosi, kad ta komunikacija yra tikra gana tokia laisva ir sakyčiau be didelių kažkokių formalių barjerų. <...> o pasikeitus politinei valdžiai tai tikrai ta komunikacija sakyčiau pagerėjo.*“ (I3). Informantas (I4) komunikaciją savo įstaigoje vertina nevienareikšmiškai, jo teigimu, su aukščiausia vadovybe komunikacija nėra pakankama, tačiau skyriuje ji visai nebloga „*<...> su ta aukščiausia vadovybe, kaip ministrai, viceministrai, tai mes tokie skyrių darbuotojai tikrai turim tos komunikacijos mažai, <...> komunikacija, kartais, gal ji galėtų būti ir aiškesnė vien tam, kad tu žinotum, ką darai arba kad nedarytum darbu, kurių paskui pasirodo, nereikia. Nors visumoj gal pas mus daugiau mažiau, viskas su ta komunikacija yra, na kaip skyriuje, taip gal ir neblogai.*“ (I4). Informantas (I5) laikosi kritiško požiūrio į komunikaciją savo įstaigoje, bei pabrėžia, kad komunikacija galėtų būti geresnė „*Galėtų būti geresnė. <...> nes kartais kairė nežino, ką daro dešinė, tiek ir pačiam departamento viduje. Na tikrai matau, kur dar galėtume pasitempti.*“ (I5).

Apibendrinant informantų atsakymus apie komunikaciją, galima teigti, kad komunikacija turi reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų darbo rezultatams ir pačio darbo kokybei. Informantų pasisakymuose galime matyti, kad aiški, savalaikė ir konstruktyvi komunikacija lemia darbo rezultatų kokybę, sklandų užduočių vykdymą ir tikslų įgyvendinimą. Be to kai kurie informantai aiškiai nurodė, kad komunikacija daro tiesioginę įtaką jų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Tuo tarpu, vertinant informantų atsakymus apie komunikaciją jų įstaigose matyti, kad informantai turi skirtingas patirtis dėl komunikacijos savo įstaigose. Daugelis informantų komunikaciją savo įstaigoje vertina gana kritiškai ir mano, kad ji galėtų būti aiškesnė bei apskirtai geresnė, ir tik vienas informantas neturi priekaištų dėl komunikacijos jo įstaigoje. Tokias informantų patirtis susijusias su komunikacija jų įstaigoje tikėtina nulemia institucijų vidinė kultūra, vadovų bendravimo būdai ir bendra organizacinė aplinka.

Trečiasis svarbus veiksnys, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, kuris turi reikšmingos įtakos bendram pasitenkinimui darbu, yra darbo užmokestis. Toliau analizuojama, kaip informantai vertina savo darbo užmokestį ir ar jis teikia pasitenkinimą.

15 lentelė. Informantų požiūris apie darbo užmokestį

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbo užmokestis	Adekvatus, bet galėtų būti didesnis	<p>„Tai darbo užmokestis visą laiką galėtų būti šiek tiek didesnis. Bet jeigu save sakykime iš šalies vertinčiau su kitais tokio paties lygio valstybės tarnautojais, manau, kad darbo užmokestis yra teisingas.“ (I1).</p> <p>„Na visada norisi daugiau, bet, sakyčiau, per tiek metų ir būdama tokiose pareigose, tai taip vidutiniškai.“ (I2).</p> <p>„tas dabartinis darbo užmokestis, na sakykim galbūt ir atspindi tas pagrindines mano pareigas ir atsakomybės. <...> galėtų būti geriau apmokamas.“ (I3).</p> <p>„savo darbo užmokestį vertinu pakankamai gerai. Jis man atrodo sąlyginai, na negaliu sakyti, kad pakankamas, bet jau toks, kuris na, tarkim, jau jau panašus.“ (I4).</p>
	Neatitinka papildomų pareigų ar darbo krūvio	<p>„papildomi tokie darbai jie galėtų būti ir geriau atlyginami.“ (I3).</p> <p>„Galėtų būti gerokai didesnis, vien tai kiek tenka dirbti viršvalandžių, už kuriuos niekas neapmoka, <...> kiek patiriama streso ir skubos <...>. Tai vien va dėl tokių stresinių dalykų jis turėtų būti didesnis, ne tik dėl stresinių dalykų, dėl viršvalandžių, dėl darbo krūvio.“ (I5).</p>
	Bazinė motyvavimo priemonė	<p>„Mane motyvuoja. Darbo užmokestis vienas iš esminių dalykų, aš kitaip neįsivaizduoju, kad už darbą galėtų būti neatlyginta.“ (I1).</p> <p>„ta mano motyvacija galbūt daugiau kyla iš to suvokimo, kad tas darbas kurį atlieku yra svarbus ir vertingas, tai tas užmokestis nėra tas svarbiausias veiksnys lemiantis mano tą pasitenkinimą, bet negaliu ir paneigti, <...> kad suteikia to kažkio paskatinimo.“ (I3).</p> <p>„darbo užmokestis turbūt yra, pirmoj antroj vietoj visada tavo motyvacijoje kartu su bendra atmosfera <...> turi pakankamai uždirbti ir turi normaliai darbe jaustis.“ (I4).</p>
	Nėra pagrindinis motyvacijos ir pasitenkinimo veiksnys	„Čia yra labai labai žemoj vietoj rūšiuojant.“ (I5).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikta kokybinė turinio analizė atskleidė, kad informantai darbo užmokestį ir jo įtaką pasitenkinimui darbu vertina ne vienodai (žr. 15 lentelę). Didžioji dalis informantų (I1, I2, I3, I4) savo darbo užmokestį vertina kaip sąlyginai adekvatų tačiau mano, kad jis vis tik galėtų būti didesnis. Informanto (I1) nuomone, jo darbo užmokestis, lyginant su kitais to paties lygio valstybės tarnautojais, yra teisingas, tačiau jis pabrėžė, kad tas atlygis galėtų būti didesnis. Be to, informantas (I1) kalbėdamas apie darbo užmokesčio įtaką jo pasitenkinimui darbu ir motyvacijai, akcentavo, kad jo gaunamas atlyginimas jį motyvuoja. Panašios nuomonės laikėsi ir informantas (I3) kuris teigė, kad dabartinis jo atlyginimas iš esmės atspindi jo užimamas pareigas ir atsakomybes, tačiau taip pat pridūrė, kad alga galėtų būti didesnė, bei akcentavo, kad už papildomus darbus galėtų būti atlyginama dosniau. Taip pat informanto (I3) teigimu, nors jo motyvacija ir pasitenkinimas kyla labiausiai ne iš darbo užmokesčio, o labiau iš darbo prasmės, tačiau jis negalėjo paneigti, kad darbo užmokestis taip pat suteikia tam tikrą paskatinimą. Tuo tarpu informantas (I2) paklaustas apie tai, kaip jis vertina savo darbo užmokestį ir kaip gaunamas atlygis veikia jo pasitenkinimą darbu, paminėjo tik tai, kad visada norisi uždirbti daugiau ir, kad gaunamas atlygis jo pasitenkinimą bendrai veikia vidutiniškai. Kitas informantas (I4) savo darbo

užmokestį vertina kaip sąlyginai pakankamą, bei priduria, kad atlyginimas kartu su bendra atmosfera darbe yra tie veiksniai kurie jie jį visada motyvuoja. Priešingos nuomonės laikosi informantas (I5), jo nuomone atlyginimas turėtų būti gerokai didesnis, įvertinant visas aplinkybes, tokias kaip viršvalandžiai, stresas ir didelis darbo krūvis. Be to, pasiteiravus informanto, kaip jo gaunamas darbo užmokestis veikia jo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, atsakė, kad tai jam yra tikrai labai žemoje vietoje.

Pasiteiravus informantų apie jų požiūrį į darbo užmokesčio sistemos tobulinimo poreikį, daugelis informantų (I1, I4, I5) atsakė, kad didžiausia problema yra ne pati darbo užmokesčio sistema, bet nepakankamas darbo užmokesčio fondas („<...> trūksta lėšų įstaigų darbo užmokesčio fonde, biurokratinis darbo apmokėjimo sistemos keitimas pats savaime negeneruoja papildomų eurų biudžete.“ (I1); „Fondas darbo užmokesčio yra ribotas <...> galbūt turim gerą sistemą, bet tai nereikia, kad galime šimtu procentų pilnai pasinaudoti.“ (I4); „Aš dabar kalbu iš vadovo pusės, tu negali motyvuoti žmonių, kurie dirba labai gerai, nes tu esi esi įspraustas į pinigų krepšelį, kuris yra bent jau mūsų įstaigai labai nedidelis.“ (I5)).

Taip pat keli informantai (I3, I4) nurodė, kad trūksta didesnio lankstumo institucijų viduje. Jų manymu, nors tam tikras lankstumas dėl skiriamo darbo užmokesčio institucijose formaliai ir egzistuoja, tačiau pačios institucijos nepakankamai išnaudoja šias galimybes („Pačioje institucijoje, viduj tai trūksta tokio daugiau lankstumo <...> ten premijos, priedai už kažkokius papildomus projektus, kad būtų aišku ką tu turi padaryti, kad gauti kažkokią papildomą finansinę naudą.“ (I3); „teisės aktai pasikeitė taip, kad ganėtinai gali lanksčiai skirti tau darbo užmokestį <...> kitas klausimas, ar vadovai ir norėtų naudotis tuo.“ (I4)).

Tuo tarpu informantas (I5) laikosi nuomonės, kad viskas priklauso nuo vadovybės požiūrio, be jų kaitos jokie kiti sistemos pakeitimai neduos teigiamų rezultatų („Esu nusivylus šita vat, visa reforma ir darbo užmokesčio apmokėjimo. Ir manau, kad čia niekada niekas nepasikeis, kol neateis absoliučiai nauji vadovai, ne tiktai į tarkim aukščiausią lygį, bet ir į departamentų lygį, kurie mąstys visiškai kitaip ir kurie norės įgyvendinti tą verslo gerąją praktiką valstybės tarnyboje.“ (I5)).

Apibendrinant informantų atsakymus apie darbo užmokestį, galima teigti, kad dauguma informantų mano, kad jų darbo užmokestis iš esmės yra adekvatus einamoms pareigoms, tačiau galėtų būti didesnis. Keli informantai pabrėžė, kad papildomi darbai, viršvalandžiai ir didelis darbo krūvis turėtų būti kompensuojami geriau. Taip pat paaiškėjo, kad darbo užmokestis daliai informantų veikia kaip bazinis motyvacinis veiksnys, prisidedantis prie pasitenkinimo darbu. Nepaisant to, vieno informanto nuomone, tai tik antraeilis veiksnys, nebeturintis didesnės įtakos pasitenkinimui darbu. Pastebėta, kad finansinis atlygis dažnai vertinamas neatsiejamai nuo kitų veiksnių, tokių kaip darbo prasmė ar organizacinė atmosfera. Analizuojant informantų įžvalgas apie darbo užmokesčio sistemos tobulinimo poreikį, paaiškėjo, kad daugiausia kritikos sulaukia ne pati darbo užmokesčio sistema, bet ribotas darbo užmokesčio fondas. Keli informantai išskyrė lankstumo stoką įstaigoje, skiriant darbo

užmokestį. Vienas iš informantų akcentavo, kad esminiai pokyčiai sistemoje įvyktų tik pasikeitus vadovų požiūriui ir atsiradus norui taikyti pažangias vadybos praktikas viešajame sektoriuje. Taigi, darbo užmokestis suvokiamas kaip svarbus, tačiau ne vienintelis pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys, kuris yra neatsiejamai susijęs su kitais aspektais.

Paaukštinimo galimybės – tai ketvirtasis iš esminių veiksnių, kuris daro įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Toliau analizuojama, kaip paaukštinimo galimybės veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.

Interviu metu, informantas (I1) kalbėdamas apie karjeros galimybes valstybės tarnyboje pirmiausia pabrėžė, kad yra dvi galimos karjeros kryptys valstybės tarnyboje – vertikali ir horizontali („Pagal valstybės tarnybos įstatymą <...> karjeros galimybės, ta prasme, jos nebūtinai turi būti vertikalios, gali būti ir horizontalios.“ (I1)). Atsižvelgiant tai, tolimesniuose interviu klausiant informantų apie tai, kaip jie vertina galimybes kilti karjeros laiptais valstybės tarnyboje, klausimas buvo papildytas, prašant išsakyti požiūrį apie vertikalias ir horizontalias galimybes kilti karjeros laiptais.

Analizuojant informantų pasisakymus apie paaukštinimo galimybes valstybės tarnyboje paaiškėjo, kad daugelis informantų (I2, I3, I4) nemato galimybės kilti karjeros laiptais vertikaliai savo įstaigoje (žr. 16 lentelę). Informantai teigia, kad dėl struktūrinių apribojimų, tokių kaip mažas darbuotojų kaitumas ar užimtos pareigybės, galimybės kilti į aukštesnes pareigas jų įstaigose yra minimalios arba tik teorinės. Tačiau kalbant apie horizontalias karjeros galimybes, didžioji dalis informantų buvo visai priešingos nuomonės, nei apie vertikalias. Informantai (I1, I2, I4, I5) horizontalias karjeros galimybes valstybės tarnyboje vertina labai teigiamai. Informantai (I2 ir I4) pirmiausia horizontalią karjerą sieja su pakankamai geromis galimybės rasti kitą darbą, kas suteikia saugumo jausmą. Informanto (I3) nuomone, didelės įtakos paaukštinimo galimybės turi išsilavinimas, jo teigimu jei valstybės tarnautojas neturi tinkamo išsilavinimo jam niekaip nepavyks pakilti aukščiau karjeros laiptais. Taip pat dalis informantų (I1, I3, I4, I5) paaukštinimą sieja su didesne atsakomybe. Kai kuriems informantams (I2, I3) paaukštinimas asocijuojasi su didesniu atlyginimu, tačiau informantas (I3) pabrėžia ne tik finansinio atlygio, bet ir moralinio atlygio svarbą. Keli informantai (I3, I5) paaukštinimą sieja su profesiniu tobulėjimu. Informanto (I3) nuomone, kuomet esi paaukštintas tobulėjai nes ima augti kompetencijos arba jos yra išugdomos jeigu jų prieš tai nebuvo. Pasak informanto (I5) paaukštinimas skatina tobulėjimą, nes gali panaudoti jau turimas žinias, bet tuo pačiu ir daug ko išmokti naujo. Vienam iš informantų (I3) paaukštinimo galimybės yra vienas iš tų veiksnių kuris lemia ne tik pasitenkinimą darbu, bet skatina ir lojalumą įstaigai. Kai kurių informantų nuomone (I2, I4) paaukštinimo galimybės motyvuoja labiausiai tuos kurie siekia būti paaukštinti. Informanto (I2) nuomone jei žmogus yra motyvuotas, siekia būti paaukštintas tai ir pastangų dėl to daugiau įdės. Informantas (I4) laikosi panašios nuomonės ir teigia, kad jei žmogus pats nori būti paaukštintas ir gebės su tuo susitvarkyti, tai atsiradusios paaukštinimo galimybės tikrai jį paveiks teigiamai.

16 lentelė. Informantų požiūris apie paaukštinimo galimybes

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Paaukštinimo galimybės	Ribota vertikali karjera	<p>„turbūt tos galimybės kilti vertikaliai tai minimalios, nes kolektyvas yra labai nedidelis.“ (I2).</p> <p>„atrodo, kad lyg ir toje valstybės tarnyboje, egzistuoja kaip ir aiški, ta kažkokia tai struktūra kilimo karjeros laiptais, bet jinai man tokia daugiau teorinė atrodo.“ (I3).</p> <p>„Tuo tarpu apie vertikalią, <...> manau, daug yra darbuotojų ilgai dirbančių, tai nėra didelių galimybių tai karjerai.“ (I4).</p>
	Teigiama horizontali karjera	<p>„Horizontalioji irgi yra <...> jos galimybės irgi turi motyvacijos tos.“ (I1).</p> <p>„Horizontaliai, apskritai valstybės tarnyboje tai vertinčiau labai teigiamai, nes tos galimybės rasti darbą kitur tai tikrai yra pakankamai.“ (I2).</p> <p>„Tai horizontali kaita būtų labai įdomi <...> viešajam sektoriui tai tikrai rastum darbą ir tai verčia jaustis saugiau, nes manau, kad gal versle jau ir ne taip lengva, ilgiau dirbus viešajame susirasti.“ (I4).</p> <p>„į horizontalią, labai teigiamas, kadangi jau patirties turiu, tikrai super, daryčiau.“ (I5).</p>
	Susiję išsilavinimu su	<p>„jeigu neturėsi atitinkamo išsilavinimo, nepakilsi, niekaip nepakilsi. Išsilavinimo cenzas jis tikrai yra valstybės tarnyboje, ko dažnai nėra privačiam sektoriui.“ (I3).</p>
	Siejama didesne atsakomybe su	<p>„su paaukštinimu ateina ir didesnė atsakomybė.“ (I1).</p> <p>„Pakylį karjeros laiptais, vadinasi, atsiranda daugiau kažkokių atsakomybių.“ (I3)</p> <p>„tarkim, jeigu tau siūlo vadovo pozicijas ir kokia sritis kartais gali turėti labai daug atsakomybių.“ (I4).</p> <p>„kuo aukščiau kyli, tuo daugiau atsakomybių.“ (I5).</p>
	Siejama didesniu atlyginimu su	<p>„kuo aukštesnė karjera esi padaręs tuo, tikėtina, atlyginimą didesnį gausi.“ (I2).</p> <p>„Pakylį karjeros laiptais <...> tuo pačiu gauni finansinį įvertinimą ir gauni moralinį įvertinimą.“ (I3).</p>
	Siejama tobulėjimu su	<p>„tai vadinasi, augi ir tobulėji, tuo pačiu tavo kompetencijos kažkokios tam tikroje srityje didėja arba atsiranda, jeigu jų nebuvo.“ (I3).</p> <p>„tu dar gali pritaikyti ir buvusias žinias, ir esamas, ir dar toliau eiti <...> gali daugiau išmokyti, apimti naujas sritis.“ (I5).</p>
	Skatina lojalumą organizacijai	<p>„Man atrodo, kad čia yra vienas iš tų pagrindinių veiksnių, kuris tikrai lemia tą pasitenkinimą darbu, nes man atrodo taip, tu tada jautiesi daugiau motyvuota, labiau įvertinta, tai skatina mano, kaip darbuotojos lojalumą institucijai.“ (I3).</p>
	Motyvuoja tuos kurie siekia karjeros	<p>„įtakoja tikrai ir jeigu matytum galimybę tą galbūt ir tos pastangos didesnės būtų ir taip toliau <...> motyvuotą žmogų tikrai įtakoja paaukštinimo galimybės.“ (I2).</p> <p>„Turbūt veikia teigiamai žinoma, nes jeigu sutinki su paaukštinimu, tikrai jo nori <...> tai, žinoma, visada įvertinimas veiks teigiamai. Na nebent tu nenori, <...> gal gali tiesiog tau to nereikėti. Bet, jeigu susitvarkai ir gali, tai žinoma, visada paaukštinimas veiks teigiamai.“ (I4).</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kalbant toliau apie paaukštinimo galimybes, informantų buvo teirujamasi, kaip jie vertina paaukštinimo kriterijų skaidrumą ir aiškumą valstybės tarnyboje. Daugelio informantų (I1, I2, I4) atsakymai parodė, kad formaliai paaukštinimo sistema yra skaidri ir aiški, bet veikia žmogiškasis veiksnys ir daug kas priklauso nuo vadovo („šitas aiškumas nusistovėjęs jau per daugelį metų <...> ten

ir kriterijai yra ir procedūros, ir kas ką daro, ir ką vertina <...> Bet na, tas žmogiškas veiksnys yra esminis. Tiek aišku, tiek skaidrus, tiek, kiek yra sąžiningi vadovai tie, kurie vertina.“ (I1); „Nieko neįžvelgiau jokių ta prasme korupcinių ar dar kažkokių tai ten apsireiškimų <...>. Yra visko, turbūt kaip ir visur ir tuos asmeniškumus vadovai ne visada geba atriboti.“ (I2); „Šiaip manau, kad šiais laikais yra pakankamai skaidru <...> bet ar vadovui patinka nepatinka, tas visada išlieka.“ (I4)).

Apibendrinant informantų atsakymus apie paaukštinimo galimybes galima teigti, kad paaukštinimo galimybės informantų vertinamos skirtingai priklausomai nuo jų pobūdžio. Dauguma informantų vertikalios karjeros galimybes vertina kritiškai, jos laikomos ribotomis dėl mažos darbuotojų kaitos, mažų kolektyvų ir užimtų aukštesnių pareigybių. Tačiau horizontalios karjeros galimybės vertinamos labai teigiamai. Daugelis informantų akcentavo, kad tokios galimybės yra pakankamai geros ir suteikia saugumo jausmą, kas parodo, kad valstybės tarnautojams lengviau pereiti į kitas valstybės tarnybos įstaigas ir pritaikyti jau turimą patirtį, o tai didina jų pasitenkinimą darbu. Be to, paaukštinimo galimybės valstybės tarnyboje susiejamos ir su kitais svarbiais aspektais, tokiais kaip aukštesnis atlyginimas, didesnė atsakomybė ir profesinis tobulėjimas. Keli informantai pažymėjo, kad paaukštinimas padeda ugdyti naujas kompetencijas bei tobulėti profesinėje srityje, kas taip pat prisideda prie pasitenkinimo darbu. Vieno iš informantų nuomone, paaukštinimo galimybės ne tik suteikia pasitenkinimą darbu, bet ir skatina darbuotojų lojalumą įstaigai. Kai kurių informantų nuomone, paaukštinimo galimybės ypač motyvuoja tuos, kurie aktyviai siekia karjeros, ir veikia kaip stimulus dėti daugiau pastangų. Vertinant paaukštinimo kriterijų skaidrumą ir aiškumą, dalies informantų nuomone paaukštinimo sistema formaliai yra skaidri, tačiau sprendimų priėmimą vis tiek veikia žmogiškasis veiksnys, vadovų požiūris ir vertinimo objektyvumas.

Vadovavimas – dar vienas iš esminių veiksnių lemiantis valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu. Toliau nagrinėjama kodėl informantams svarbus vadovo palaikymas, kaip informantai vertina vadovavimo stilių savo įstaigoje ir atmosferą darbe ir kaip tai veikia jų pasitenkinimą darbu.

17 lentelė. Vadovo palaikymo ir įsitraukimo svarba informantų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Vadovo palaikymas ir įsitraukimas	Būtinai sklandžiam darbui	„labai svarbus, nes vis tiek vadovas priima sprendimus, tai darbas labai pasunkėtų ir vėlavimai būtų ir stotų ten sklandus procesų priėmimas, nes vis tiek vadovas derina n darbą, koordinuoja.“ (I1).
	Padeda nustatyti darbo kryptį ir užtikrina aiškumą	„tai svarbus, nes reikia žinoti ir kryptį, ir gauti kažkokį patarimą, pritarimą ar panašiai.“ (I2).
		„tikrai yra labai svarbu tas vadovo palaikymas, pagalba, patarimai kažkokie ar nukreipimas tinkama linkme, nes ne visada tu žinai ar tinkama linkme gali ten išjudėti, nes gali tie požiūriai skirtis.“ (I3).
		„labai svarbus, nes jeigu tau be vadovo palaikymo na tai, gali nežinoti, nei kam tu esi, nei ką tu darai, kodėl darai.“ (I4).
	Didina saugumo jausmą ir pasitikėjimą	„atrodo kai tave vadovas palaiko, tai tu kažkaip saugiau priimant sprendimus, ramiau jautiesi <...> Ir tas palaikymas, jis labai irgi įtakoja, kad tu drąsiau, reiški tas savo idėjas.“ (I3).

	Kuria komandinę atmosferą	„kad jaustumeis komandoj, tai tuomet vadovo palaikymas yra svarbu, jis turi būti su tavim koja kojom.“ (I4).
	Esminė motyvacijos dalis	„Labai svarbus, manęs, atlyginimas nemotyvuoja, <...> tai mane motyvuoja klimatas ir vadovai.“ (I5).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kaip galime matyti iš 17 lentelės, informantai vienareikšmiškai sutinka, kad vadovo palaikymas ir įsitraukimas į darbo procesą jiems yra labai svarbus ir reikšmingas. Vieno informanto nuomone (I1) vadovo palaikymas ir įsitraukimas tiesiogiai veikia sklandų sprendimų priėmimą, procesų koordinavimą ir bendrą darbų efektyvumą. Dalis informantų (I2, I3, I4) teigia, kad vadovo palaikymas ir įsitraukimas yra labai svarbus, nes teikiama pagalba ir patarimai padeda nustatyti aiškią darbų kryptį bei suprasti jų prasmę. Vieno informanto (I3) nuomone, vadovo palaikymas didina saugumo jausmą ir pasitikėjimą savimi, o tai skatina drąsiau reikšti idėjas ir iniciatyvas. Informantas (I4) pabrėžia vadovo palaikymo reikšmę kuriant komandinę atmosferą. Tuo tarpu informantas (I5) pabrėžia, kad vadovo palaikymas yra vienas svarbiausių veiksnių jo motyvacijai, ypač kai kitos motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, atlyginimas, nėra reikšmingos.

Taigi, galima teigti, kad vadovo palaikymas ir įsitraukimas į darbo procesą ne tik prisideda prie veiksmingesnio darbo organizavimo ir koordinavimo, bet ir tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, komandinę atmosferą ir bendrą jų pasitenkinimą darbu.

Kalbant apie vadovavimo stilių ir atmosferą darbe, paaiškėjo, kad daugelis informantų savo tiesioginį vadovą ir jo vadovavimą vertina teigiamai. Informantas (I1) savo vadovą įvardijo kaip liberalų, labiau orientuotą į procesų koordinavimą nei į tiesioginį vadovavimą. Toks vadovavimo stilius informantui atrodo tinkamas ir komfortiškas („Mano vadovas yra toksai liberalas. Jisai ne tiek vadovauja, kiek labiau koordinuoja procesus. Tai patenkintas aš tiek savo vadovu, tiek vadovavimo stiliumi ir komfortiškai jaučiuosi.“ (I1)). Informantas (I3) taip pat labai teigiamai vertina savo vadovo vadovavimo stilių, kuris skatina darbuotojų savarankiškumą, pasitikėjimą, iniciatyvą ir užtikrina palaikymą („<...> skatina tokį savarankiškumą, prisiimti tas atsakomybes <...> gauni tą paramą, kai tau to prireikia. <...> tas toks vadovavimo stilius labai sveikas ir konstruktyvus yra. <...> tą vadovavimo tokį stilių, tai laikau tokiu atviru sakyčiau, palaikančiu ir kryptingu.“ (I3)). Kai kurie informantai teigiamai vertina savo tiesioginius vadovus, tačiau turi kritikos platesniame įstaigos kontekste vyraujančiam vadovavimo stiliui. Informantas (I4) pozityviai vertina savo tiesioginį vadovą, tačiau kritiškai pasisako apie vadovavimo stilių viso departamento lygmeniu, kur jis yra chaotiškas ir sunkiai nuspėjamas, vadovavimo stiliai tarp vadovų stipriai skiriasi, o tai apsunkina darbą („vadovė yra pakankamai gero vadovavimo stiliaus <...> man iš principo ir komunikacijos pakanka ir darbų paskirstymas, kaip ir visai na neblogas. <...> ir tai yra labai didelis skirtumas nuo viso departamento vadovavimo, nes ten sakyčiau, jis tai toksai yra chaotiškas ir sudėtingas. <...> turim daugiau tų vadovų, jie yra labai skirtingi su savo skirtingais vadovavimo stiliais. Ir tada yra sunku. <...> reikia laiko

prisitaikyti. “ (I4)). Informantas (I5) teigiamai vertina atmosferą ir vadovavimą departamente dėl geros, atviros komunikacijos ir šiltų santykių tarp darbuotojų, tačiau pabrėžia komunikacijos stoką bendrame įstaigos lygmenyje „<...> įstaigos mastu man trūksta komunikavimo. Departamente visai nebloga atmosfera, šilta, žmonės nebijo pasakyti, tai yra labai svarbu.“ (I5)). Tuo tarpu informantas (I2) itin kritiškai vertina vadovavimo stilių įstaigoje, jo teigimu hierarchinė struktūra įstaigoje nėra aiški, netinkama ir neproporcinga „*hierarchija tikrai neaiški <...> turim tris vadovus, o esam trys darbuotojai, taip neturėtų būti.*“ (I2)).

Taip pat atliekant kokybinį interviu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai prisideda prie teigiamos atmosferos kūrimo darbe. Dalis informantų nurodė, kad teigiamas mikroklimatas ir atmosfera yra kuriama per bendravimą, kuris dažnai būna ir neformalioje aplinkoje. Informanto (I3) teigimu, vadovas skiria daug dėmesio bendram mikroklimatui, organizuoja neformalius pietus, asmeniškai pasiteirauja apie darbuotojo savijautą („*labai daug dėmesio skiria būtent tikrai tam bendram mikroklimatui. einam pietauti, visi einam į vieną vietą, sėdam prie vieno stalo, diskutuojam, visi turi teisę pasisakyti, pasijuokti, paniurzgėti, <...> tai čia šitą tikrai labai propaguoja šitas vadovas. būna tikrai su juo ir tie individualūs pokalbiai <...> tavęs paklausia, kaip tu jautiesi, kaip tu gyveni.*“ (I3)). Pasak informanto (I5) paprasčiausias bendravimas kuria pasitikėjimo atmosferą ir bendrystę kuri pasireiškia tiek darbe, tiek už darbo ribų („*vien tas bendravimas jis nu arba tau kuria pasitikėjimo atmosferą arba nekuria jos. Tai mes turim va tą gerąją praktiką mūsų departamente, mums faina švesti kartu gimtadienius, fainai kažkur išeiti, net viršvalandžius sėdėti yra faina, jeigu mes sėdime visi darbe.*“ (I5)). Informantas (I2) akcentavo neformalaus bendravimo svarbą kuriant teigiamą atmosferą, tačiau pabrėžė, kad tas neformalus bendravimas turi būti nuoširdus („*labai akivaizdžiai matoma, kad pastangos dedamos <...> santykiai, kuriami turbūt labai daug yra ir užklasinėje veikloje, kolektyvo pačio. Tai yra svarbu, bet, kad kurtų pridėtinę vertę, ta užklasinė veikla ir tas bendravimas turi būti atviras ir nuoširdus, o ne iš reikalo.*“ (I2)).

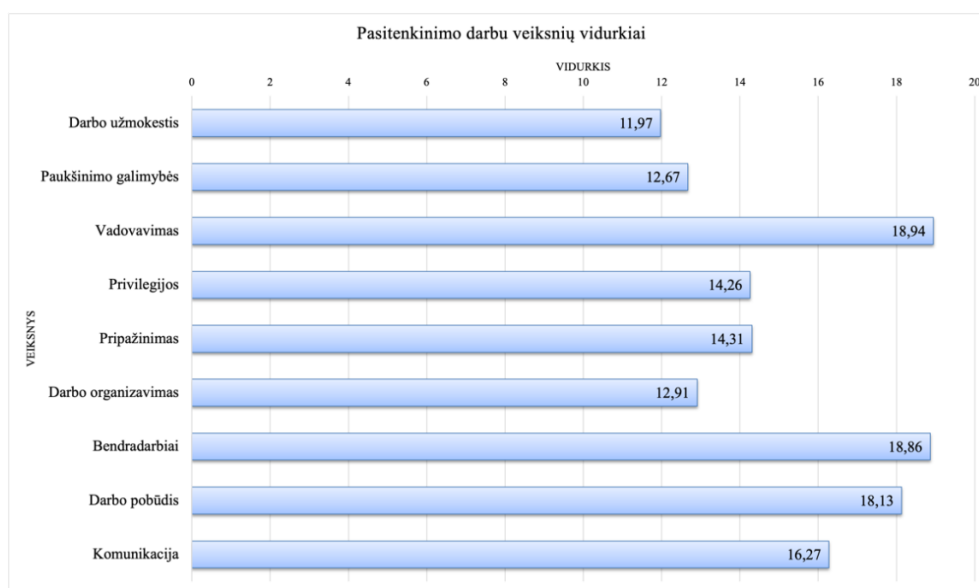
Apibendrinant informantų atsakymus apie vadovavimą galima teigti, kad vadovo palaikymas ir įsitraukimas į darbo procesą yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų motyvaciją, darbo efektyvumą, pasitikėjimą savimi bei bendrą pasitenkinimą darbu. Informantai pabrėžia, kad vadovo parama padeda užtikrinti sklandų sprendimų priėmimą, aiškią darbų kryptį ir jų prasmę. Taip pat kai kurie informantai vadovo palaikymą sieja ir su emociniu saugumu, komandinės atmosferos kūrimu bei motyvacijos stiprinimu. Dalis informantų teigiamai vertina savo tiesioginius vadovus. Tačiau kai kurie informantai kritiškai vertina bendrą organizacijos vadovavimo politiką, dėl chaotiško, neaiškaus hierarchinio vadovavimo stiliaus, kuris apsunkina darbų organizavimą ir bendravimą tarp darbuotojų. Informantų teigimu, neformalus bendravimas padeda kurti gerą atmosferą ir mikroklimatą darbe, tačiau kaip pastebi vienas iš informantų, svarbiausia, kad tai būtų nuoširdu.

3.3 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti bendrą valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu. Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkta mišri metodų prieiga. Kiekybinio tyrimo metu, pasitelkiant anoniminę apklausą, buvo apklausti 205 valstybės tarnautojai. Kokybinio tyrimo metu, pusiau struktūruoto interviu metodu, buvo apklausti 5 informantai, kurie dirba valstybės tarnyboje. Šiame skyrelyje toliau aptarsime pagrindinius atlikto tyrimo rezultatus.

Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinis, kryptantis labiau į aukštesnę pusę (vidurkis – 138.31). Vertinant atskirus veiksnius, nustatyta, kad valstybės tarnautojai labiausiai jaučia pasitenkinimą vadovavimu, bendradarbiais ir darbo pobūdžiu. Taip pat valstybės tarnautojai visi patenkinti komunikacija. Tokiais veiksniais kaip, privilegijos ir pripažinimas valstybės tarnautojai patenkinti vidutiniškai. Mažiausiai valstybės tarnautojai jaučia pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio, paaukštinimo galimybių ir darbo organizavimo (žr.15 pav.).

Taip pat, kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo jų lyties, amžiaus, darbo stažo ar užimamų pareigų, nes nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų.

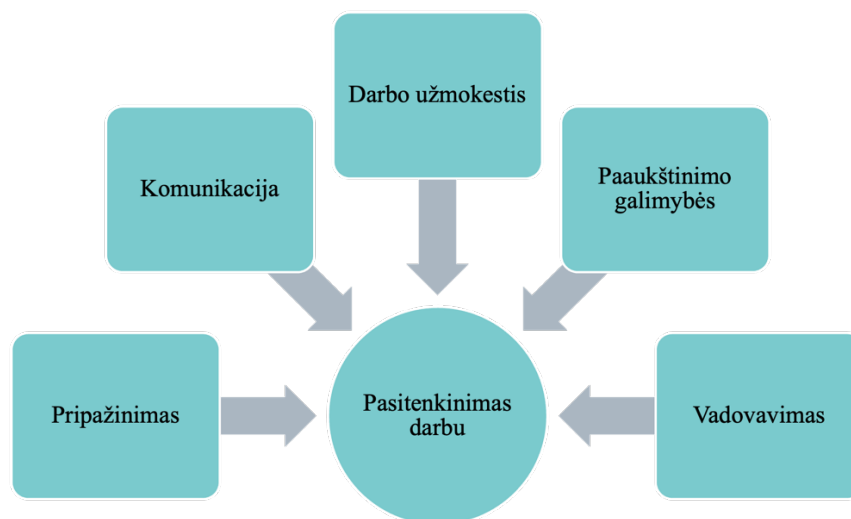


15 pav. Pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių vidurkiai

Šaltinis: sudaryta autorės

Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad visi nagrinėti veiksniai turi reikšmingos įtakos bendram pasitenkinimui darbu, tačiau labiausiai pasitenkinimą darbu lemia pripažinimas, komunikacija, darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir vadovavimas. Todėl toliau siekiant išsiaiškinti kodėl šie

veiksniai tokie svarbūs ir kaip tai veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu buvo atliekamas kokybinis tyrimas.



16 pav. Veiksniai darantys didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kokybinio tyrimo metu pateikti informantų atsakymai atskleidė, kad pripažinimas turi reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Pripažinimas suprantamas ne tik kaip formalus įvertinimas, bet kaip pasitikėjimas, matomumas ar materialinis įvertinimas. Tyrimo metu atskleista, kad pripažinimo stoka daro tiesioginę neigiamą įtaką motyvacijai, mažina norą stengtis, kelia abejones dėl savo darbo vertės ir gali lemti nepasitenkinimą darbovieta. Tuo tarpu net nedidelis, bet nuoširdus pripažinimas stiprina motyvaciją, pasitikėjimą savimi ir skatina profesinį augimą, o tai turi įtakos ir bendram pasitenkinimui darbu.

Kokybinis tyrimas parodė, kad nuo komunikacijos kokybės priklauso valstybės tarnautojų darbo rezultatai ir pati darbo kokybė, o tai turi tiesioginės įtakos jų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu. Kokybinio tyrimo metu išryškėjo, kad komunikacija vertinama nevienareikšmiškai, dalis informantų teigė, kad komunikacija galėtų būti aiškesnė.

Kalbant apie darbo užmokestį, kokybinis tyrimas atskleidė, kad dauguma informantų mano, jog jų atlyginimas yra per mažas, ypač atsižvelgiant į papildomą krūvį ar viršvalandžius. Taip pat išryškėjo problema dėl riboto darbo užmokesčio fondo ir lankstumo stokos skiriant atlyginimus. Tokie informantų pasisakymai patvirtina, kiekybinio tyrimo rezultatus, kurie rodo, kad darbo užmokesčiu valstybės tarnautojai patenkinti mažiausiai. Be to, paaiškėjo, kad daliai informantų atlyginimas yra bazinis motyvacinis veiksnys, veikiantis jų pasitenkinimą darbu. Taip pat kokybinis tyrimas parodė, kad darbo užmokestis dažnai vertinamas neatsiejamai nuo kitų veiksnių, tokių kaip darbo prasmė ir bendras organizacijos mikroklimatas.

Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad paaukštinimo galimybės vertinamos skirtingai, priklausomai nuo jų pobūdžio. Vertikalios karjeros galimybės laikomos ribotomis dėl mažos darbuotojų kaitos ir užimtų pareigybių, o horizontalios karjeros galimybės vertinamos teigiamai. Pasak informantų horizontalios karjeros galimybės suteikia saugumo jausmą, skatina profesinį tobulėjimą ir taip didina pasitenkinimą darbu. Taip pat kokybinis tyrimas atskleidė, kad paaukštinimas siejamas su aukštesniu atlyginimu ir didesne atsakomybe, kas patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp paaukštinimo galimybių ir darbo užmokesčio. Be to tyrimo metu paaiškėjo, kad paaukštinimo sistema formaliai yra skaidri, tačiau sprendimus dažnai lemia žmogiškasis faktorius, vadovų požiūris ir jų vertinimas.

Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad vadovavimas yra labai svarbus veiksnys, lemiantis valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu. Vadovo palaikymas ir didesnis įsitraukimas didina valstybės tarnautojų motyvaciją, gerina darbo efektyvumą ir bendrą pasitenkinimą darbu. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad vadovo parama padeda nustatyti ne tik aiškią darbo kryptį, bet ir kuria bendrą komandos mikroklimatą. Daugelis informantų savo tiesioginį vadovą vertina teigiamai, o tai patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatus, kurie atskleidė, kad valstybės tarnautojai savo tiesioginiais vadovais yra gana patenkinti. Nepaisant to, kokybinės analizės duomenys rodo, kad vertinant bendrai kai kurių organizacijų vadovavimo stilių, matomas chaotiškumas, o aiškios hierarchinės struktūros trūkumas laikomas reikšminga problema.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu formuoja kompleksinis įvairių veiksnių derinys, kuris apima tiek materialinius, tiek emocinius bei socialinius aspektus. Todėl siekiant didinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu reikia stiprinti pripažinimo mechanizmus, gerinti vidinę komunikaciją, užtikrinti darbo užmokesčio sistemos lankstumą, skatinti karjeros galimybes ir tobulinti vadovavimo kokybę organizacijose.

IŠVADOS

1. Atliktus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad vieningos valstybės tarnybos sąvokos mokslinėje literatūroje nėra, nes valstybės tarnybos samprata analizuojama skirtingais požiūriais, įvairiose mokslo disciplinose, o valstybės tarnautojo apibrėžimas priklauso nuo pasirinktos valstybės tarnybos sampratos. Atlikta teisės aktų analizė parodė, kad tiek valstybės tarnybos tiek valstybės tarnautojo samprata ir apibrėžimai Lietuvos Respublikos teisės aktuose keitėsi atsižvelgiant į vykusias reformas ir valstybės tarnybos tobulinimo siekius. Vadovaujantis naujausia Valstybės tarnybos įstatymo redakcija valstybės tarnautojas suprantamas, kaip asmuo einantis pareigas valstybės ar savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir atliekantis viešojo administravimo ir kitas funkcijas numatytas įstatymais, o valstybės tarnyba suprantama, kaip valstybės tarnautojų vykdoma profesinė veikla. Be to, mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė atskleidė, kad valstybės tarnautojų statusas pasižymi išskirtiniais ypatumais, jiems keliami aukšti veiklos ir tarnybinės etikos standartai, nepriekaištingos reputacijos ir kiti bendrieji bei specialieji reikalavimai, kuriuos lemia iš Konstitucijos kildinama valstybės tarnybos esmė – užtikrinti viešąjį interesą.
2. Mokslinės literatūros analizė atkleidžia, kad nors pasitenkinimo darbu samprata nagrinėjama nuo XX a. ketvirtojo dešimtmečio, tačiau bendras šios sąvokos apibrėžimas nėra nusistovėjęs. Pasitenkinimo darbu sąvoka laikoma daugialype, kuri apima darbuotojo emocijas, požiūrį į darbą, tikslų įgyvendinimą bei įvairių darbo aspektų vertinimą. Išanalizavus mokslinius šaltinius galima teigti, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos darbo produktyvumui, veiklos rezultatams ir organizaciniam įsipareigojimui. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su motyvacija, nes tiek motyvacija, tiek pasitenkinimas darbu yra aiškinami remiantis tomis pačiomis mokslinėmis teorijomis. Pasitenkinimą darbu lemia tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai. Individualūs veiksniai apima asmenines savybes, tokias kaip lytis, amžius, darbo patirtis ir užimamos pareigos. Organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, darbo pobūdis, vadovų palaikymas, pripažinimas, darbo organizavimo politika, santykiai su kolegomis, komunikacija bei papildomos naudos, daro reikšmingesnę poveikį pasitenkinimui darbu nei individualūs veiksniai.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, kad bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu siekia vidutinį lygį, kuris linkstą į aukštesnę pusę (vidurkis – 138,31, iš maksimalaus 216). Analizuojant atskirus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, nustatyta, kad didžiausią pasitenkinimą valstybės tarnautojams kelia vadovavimas, bendradarbiai ir darbo pobūdis. Taip pat valstybės tarnautojai yra gana patenkinti darbo vietoje vykstančia komunikacija. Tuo tarpu tokiais aspektais kaip privilegijos ir pripažinimas jie jaučiasi patenkinti vidutiniškai. Mažiausią

pasitenkinimą valstybės tarnautojams kelia darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir darbo organizavimas.

4. Kiekybinio tyrimo duomenys atskleidė, kad valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu nėra susijęs su jų lytimi, amžiumi, darbo stažu ar einamomis pareigomis, kadangi statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad visi analizuoti pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai daro reikšmingą poveikį bendram pasitenkinimui darbu, tačiau didžiausią įtaką turi pripažinimas, komunikacija, darbo užmokestis, karjeros galimybės ir vadovavimas. Siekiant giliau išanalizuoti, kodėl šie veiksniai yra ypač svarbūs ir kaip jie veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, buvo atliktas kokybinis tyrimas.
5. Atlikus kokybinį tyrimą nustatyta, kad pripažinimas, komunikacija, darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir vadovavimas turi reikšmingos įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo duomenys atskleidė, kad pripažinimas, suprantamas kaip pasitikėjimas, matomumas ar materialinis įvertinimas, kuris stiprina darbuotojų motyvaciją ir profesinį augimą, o jo stoka mažina norą stengtis ir kelia abejones dėl darbo vertės. Nustatyta, kad gera komunikacija gerina darbo kokybę ir rezultatus, tuo tarpu jos trūkumas gali neigiamai veikti motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Darbo užmokestis kai kuriais atvejais įvardijamas kaip bazinis motyvacinis veiksnys, tačiau jo vertinimas glaudžiai siejamas su darbo prasme ir organizacijos mikroklimatu. Tuo tarpu paaukštinimo galimybės vertinamos nevienareikšmiškai, vertikali karjera laikoma ribota, o horizontalios karjeros galimybės vertinamos palankiai dėl skatinamo profesinio augimo ir suteikiamo saugumo jausmo. Paaukštinimas neretai siejamas su aukštesniu atlyginimu ir didesne atsakomybe. Vadovavimas laikomas vienu svarbiausių pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių. Nustatyta, kad vadovo palaikymas ir išitraukimas stiprina darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, didina efektyvumą ir gerina organizacinį mikroklimatą.
6. Kokybinio tyrimo metu identifikuotos esminės problemos, turinčios įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu. Visų pirma informantų teigimų dažnai pasigendama aiškios, savalaikės ir konstruktyvios komunikacijos, o tai apsunkina užduočių vykdymą, mažina motyvaciją ir daro neigiamą įtaką darbo rezultatų kokybei. Antra, dalis informantų išreiškė nepasitenkinimą ribotais finansiniais ištekliais ir lankstumo stoka skiriant atlygį. Be to, nepakankamai kompensuojami viršvalandžiai, papildomi darbai bei didelis krūvis kelia valstybės tarnautojų nusivylimą. Trečia nors formaliai paaukštinimo sistema atrodo skaidri, tačiau realiame gyvenime ją dažnai veikia subjektyvūs veiksniai ir vadovų požiūris. Ketvirta, dalis informantų kritiškai vertina bendrą organizacijos vadovavimo politiką. Nors tiesioginis vadovas palaiko darbuotojus, tačiau pasigendama nuoseklumo visoje sistemoje.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, siekiant padidinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu rekomenduojama:

1. Viešojo sektoriaus institucijų vadovams stiprinti pasitikėjimo kultūrą, įtraukiant skirtingų pareigybių valstybės tarnautojus į sprendimų priėmimo procesą ir kartu suteikiant jiems galimybę ne tik vykdyti užduotis, bet ir priimti sprendimus tam tikrose srityse, tokiose kaip projektų planavimas, įgyvendinimo metodų pasirinkimas ar komandos formavimas.
2. Viešojo sektoriaus institucijų vadovams, skatinti dvikryptę komunikaciją, tiek iš vadovų, tiek iš valstybės tarnautojų pusės, organizuojant atvirus susitikimus.
3. Viešojo sektoriaus institucijų vadovams, periodiškai vertinti komunikacijos kokybę, pavyzdžiui, atlikti darbuotojų apklausas apie informacijos prieinamumą ir aiškumą bei remiantis grįžtamoju ryšiu tobulinti komunikacijos priemones ir procesus.
4. Viešojo sektoriaus institucijų vadovams, ieškoti galimybių labiau diferencijuoti darbo užmokestį, atsižvelgiant į darbuotojų darbo krūvį, atsakomybės lygį ir pasiektus rezultatus. Siekiant didesnio teisingumo ir motyvacinio poveikio, siūloma peržiūrėti esamas priemonių ir priedų skyrimo tvarkas, taikyti aiškius, skaidrius kriterijus bei skatinti rezultatų pagrindu grįstą atlygio sistemą.
5. Viešojo sektoriaus institucijų vadovams, plėtoti horizontalias karjeros galimybes įvedant valstybės tarnautojų rotaciją įstaigoje, taip skatinant profesinį tobulėjimą ir naujų kompetencijų ugdymą.
6. Viešojo valdymo agentūrai, ne rečiau kaip kartą per metus organizuoti mokymus įvairių grandžių vadovams apie lyderystę, darbuotojų įgalinimą ir komunikaciją.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės aktai:

1. *Dėl kai kurių teisės aktų, kuriais reguliuojami valstybės tarnybos ir su ja susiję santykiai, atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai ir įstatymams.* 2004/ Nr.181-6708. Valstybės žinios.
2. *Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas.* Žin. (2011, Nr. 81-3959).
3. *Lietuvos Respublikos Konstitucija.* TAR, 1992. Žiūrėta 2024 m. birželio 14 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>.
4. *Lietuvos Respublikos valdininkų įstatymas* (Valstybės žinios, 1995, Nr. 33-759).
5. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* (Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130).
6. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas* (Valstybės žinios, 2002, Nr. 45-1708).
7. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas* 2018/ Nr. 12037. TAR. Žiūrėta 2024 birželio 11d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9197387088f211e8af589337bf1eb893>
8. *Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo Nr. VIII-1316 pakeitimo įstatymas* 2023/ Nr. 11556. TAR. Žiūrėta 2024 birželio 11d. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0892744006bf11ee9978886e85107ab2>

Moksliniai šaltiniai:

1. Abdullah, T., Khan, M. I., Shah, S. M. U., & Ullah, S. (2023). Intrinsic and Extrinsic Factors Affecting Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Primary School Teachers. *Journal of Education and Social Studies*, 4(2), 348–358. <https://doi.org/10.52223/jess.2023.4211>
2. Alamanda, K. P., Damayanti, D. D., Kamaratih, D., & Haq, A. H. B. (2020, May). Factors that Affect Job Satisfaction of Academic Employee. In *1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)* (pp. 1011-1016). Atlantis Press. Prieiga per internetą: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/bis-hess-19/125939429>
3. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(2). <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
4. Ansong, K. J. (2021). Operating procedure policy and job satisfaction among records personnel in the civil service of Ghana. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(2), 31-46. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Wilbert-Manyanga/publication/361740407_THE_IMPACT_OF_DIGITAL_MARKETING_IN_FINANCIAL

5. Adriyanto, A. T. (2021). Enhancing job satisfaction through colleague support and communication. In *4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)* (pp. 222-228). Atlantis Press. DOI:[10.2991/aer.k.210121.030](https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.030)
6. Ameyaw, J. D., Hackman, G., Nsiah, T. B., & Boateng, E. (2021). Work Experience Differences in Job Satisfaction: An Empirical Assessment. *International Journal of Innovative Research and Development*, *10*(9). <https://doi.org/10.24940/ijird/2021/v10/i11/NOV21017>
7. Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job Satisfaction and Gender. *The Journal of Business Diversity*, *19*(3), 22-40. Prieiga per internetą: <https://articlearchives.co/index.php/JBD/article/view/1789>
8. Asriani, I., & Riyanto, S. (2020). The impact of working environment, compensation, and job satisfaction on turnover intention in public service agency. *IOSR Journal of Business and Management*, *22*(5), 13-19. DOI:[10.9790/487X-2205061319](https://doi.org/10.9790/487X-2205061319)
9. Bagis, F. et. al. (2021). The effect of job satisfaction, organizational culture and work stress on organizational commitment to civil servants at the regional secretariat of Pematang Regency. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, *5*(3), 3499-2507. DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/ijebar.v5i3>
10. Bagajjo, W. S. (2021). The Impact of Motivation on Employees' Job Satisfaction. Motivation and Job Satisfaction. *Technium Social Sciences Journal*, *16*(1), 342–354. Prieiga per internetą: <https://www.techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/2501>
11. Baltakienė, A. (2017). *Žmogiškųjų išteklių valdymo raida Lietuvos valstybės tarnyboje* (magistro baigiamasis darbas). Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:19955811/index.html>
12. Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *1*(2), 94-103. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
13. Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga / Svajonė Bekešienė; Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
14. Bučiūnas, G. (2021). Atranka į valstybės tarnybą ir jos tobulinimas. *Public Security & Public Order / Visuomenės Saugumas Ir Viesoji Tvarka*, *27*, 3–20. <https://doi.org/10.13165/PSPO-21-26-05>
15. Buišienė, O. (2022). Valstybės valdžių ir valstybės institucijų sistemų konstituciniai pagrindai. Iš *Lietuvos konstitucinė teisė*, Vytautas Sinkevičius ir kt. 427-441.. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, ISBN 9786094880360.

16. Carvalho, A. da C., Riana, I. G., & Soares, A. de C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
17. Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7-14. Prieiga per internetą: <https://pjms.zim.pcz.pl/article/130582/en>
18. Cınar, F., Capar, H., & Mermerkaya, S. (2024). Examining the relationship between health professionals' organizational commitment and job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(5), 956-969. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2021-0002>
19. Cynthia, A. J., & Hildah, N. (2024). Job Satisfaction Among Civil Servants in Uganda: The Challenges and Prospects of Tororo and Bulambuli Local Governments. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(3), 740-755. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.803054>
20. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches / John W. Creswell, J. David Creswell*. (Fifth edition.). SAGE.
21. Čepeliauskaitė, G. ir Petrauskienė, R. (2017). Pasitikėjimą valstybės tarnyba sąlygojantys veiksniai Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, t. 16, Nr. 3, 405-423.
22. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/8e7050a996f9f74dbe46c5608d76028b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032327>
23. Desa, N. M., Asaari, M. A. H., Razak, A. A., & Abd Jabar, N. D. (2019). Communication and job satisfaction among workers in the department of trade union affairs in the Northern State of Malaysia. *Eur. Sci. J. ESJ*, 15(28). DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n28p1>
24. Deviatnikovaitė, I. (2021). *Administracinė teisė: bendroji dalis: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
25. Enyan, M., Bangura, J. N., Mangu, M. A., & Abban, O. J. (2023). Impact of Communication on Employees Job Satisfaction: A Review. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) Vol, 9*, 191-199. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra13815>
26. Felya, F., Mursalin, M., & Heryati, H. (2024). Determinants of job satisfaction among employees at the Ministry of Religious Affairs Office in Palembang. *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 2(3), 513-522. <https://doi.org/10.35912/jomaps.v2i3.2328>

27. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis / Inga Gaižauskaitė, Natalija Valavičienė; Mykolo Romerio universitetas*. Registrų centras.
28. Gaižauskaitė, I., ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., Gutiérrez-Pérez, F. J., & Miranda-Martel, M. J. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: the moderating effect of gender similarity. *Frontiers in Psychology, 14*, 1233212. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212>
30. Girinskienė, V. (2023). Kodėl valstybės tarnyba turėtų veikti korporacijos principu?. *Taikomieji moksliniai tyrimai, t. 2, Nr. 2*, 215-233. DOI:10.56131/tmt.2023.2.2.184
31. Glebovė, N. (2010). Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai. *Teisė, t. 76*, 130-148.
32. Glebovė, N. (2012). *Karjeros valstybės tarnautojo garantijos* (daktaro disertacija). Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: https://www.lvb.lt/prim-explore/fulldisplay?docid=ELABAETD1969659&context=L&vid=ELABA&lang=lt_LT&search_scope=eLABa&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,.Karjeros%20valstyb%C4%97s%20tarnautojo%20garantijos&sortby=date&facet=frbrgroupid,include,253473014&offset=0
33. Grigaliūnienė, S. (2023). Valstybės tarnyba kaip stipraus vadovo konceptas. *Mokslinės minties šventė 2023: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*, 978–997. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/dfbbf910-40ac-42ea-afa2-47a0f46cc524/content>
34. Gustienė, R. (2018). Valstybės tarnyba Lietuvoje – etikos standartai. *AKADEMINIO JAUNIMO SIEKIAI: EKONOMIKOS, VADYBOS, TEISĖS IR TECHNOLOGIJŲ ĮŽVALGOS 2018 XV-osios tarptautinės studentų mokslinės-metodinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 194 – 200. Prieiga per internetą: https://www.ltvk.lt/file/repository/XV_th_International_Students_Scientific_Methodical_Conference_Conference_of_Articles_Set_2018.pdf
35. Hasanudin, S. F., Abdullah, N. A. N., Ibrahim, I. I., & Mahmud, L. (2024). Leadership, Teamwork and Person-Organization Fit as Determinants of Job Satisfaction: A Case Survey among Public Sector Employees. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship, 9*(2), 102-112. DOI: <https://doi.org/10.24191/jibe.v9i2.3535>
36. Ipsirli, M., & Namal, M. K. (2023). MAIN FACTORS THAT INFLUENCE JOB SATISFACTION. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 21*(1), 205-223. <https://doi.org/10.11611/yead.1231706>

37. Yaacob, N. J. A., Kamaruddin, N. I., & Ahmad, S. H. (2020). FACTORS TOWARDS JOB SATISFACTION AMONG GOVERNMENT SERVANTS IN RAUB, PAHANG. *Journal of Social Science Advanced Research*, 1(1), 21-33. Prieiga per internetą: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jossar/article/view/10649>
38. Jin, M. H., & Lee, M. Y. (2012). The effects of autonomy, experience, and person-organization fit on job satisfaction: the case of public sector. *The International Journal of Social Sciences*, 6(1), 18-44. Prieiga per internetą: https://web.archive.org/web/20180421080703id_/http://tijoss.com/6thVolume/Myung.pdf
39. Jordaan, H. (2019). *Contextualisation of the Minnesota Satisfaction Questionnaire to determine job satisfaction in South African public health systems* (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)). Prieiga per internetą: <https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/33124/Jordaan%20H.pdf?sequence=1>
40. Kadarisman, M. (2012). Analysis on factors that influence job satisfaction of government employees. *Journal of Administrative Science & Organization*, 19(1), 55-68. DOI: 10.20476/jbb.v19i1.1878
41. Kapitanovas, A. (2022). *Atrankų viešojoje tarnyboje problematika* (magistro baigiamasis darbas). Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:175680942/>
42. Karamanis, K., Arnis, N., & Kypriotelis, E. (2018). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece: An Empirical Analysis. *New Challenges of Economics & Business Development*, 314–323. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Iлона-Beizitere/publication/343431389_Is_Availability_of_Financial_Instruments_a_Challenge_for_Micro_Enterprises/links/5f29bcc7458515b729034c68/Is-Availability-of-Financial-Instruments-a-Challenge-for-Micro-Enterprises.pdf#page=315
43. KERKETTA, V., & CHAUHAN, D. S. (2023). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *ICONIC RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS Volume 6 Issue 12*. 1245-1253. Prieiga per internetą: <https://www.irejournals.com/formatedpaper/1704783.pdf>
44. Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee job satisfaction in higher educational institutes: A review of theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257-266. DOI: <https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
45. Kumar, R. S., & Nachippan, M. & Tamilarasan. (2023). Examine the Influence of Fringe Benefits on Job Satisfaction. *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol 4, no 7, 2188-2190. Prieiga per internetą: <https://ijrpr.com/uploads/V4ISSUE7/IJRPR15529.pdf>
46. Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(19), 12557. <https://doi.org/10.3390/su141912557>

47. Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & quantity*, 43, 265-275. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/72918866/A_typology_of_mixed_methods_research_designs
48. Lekic, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019). An analysis of factors influencing employee job satisfaction in a public sector. *E a M: Ekonomie a Management*, 22(3), 83-99. DOI:10.15240/tul/001/2019-3-006
49. Liaudginaitė, E. (2023). *Konstituciniai valstybės tarnybos pagrindai* (magistro baigiamasis darbas). Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:169258353/>
50. LR Seimo kanceliarijos Informacijos ir komunikacijos departamento Tyrimų skyrius. (2021). *Viešojo administravimo sistemos Europos Sąjungos valstybėse narėse: valstybės tarnybų modeliai, skaitmenizavimo iššūkiai, viešojo sektoriaus dydžio ir efektyvumo koreliacijos su valstybės perskirstomuoju vaidmeniu*. Analitinė apžvalga, 21/42, 1–17. Prieiga per internetą: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=32865
51. Manasseh N. Iroegbu. (2015). Do Age and Gender Have Anything to Do with Job Satisfaction: A Practical Outlook on the Nigerian Public Sector. *American Journal of Applied Psychology*, 4(4), 111-114. <https://doi.org/10.11648/j.ajap.20150404.15>
52. MADUGU, U., & OGUDEJI, O. A. (2023). PROMOTION AND JOB SATISFACTION: A PRECURSOR OF HIGH PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS. *LAPAI INTERNATIONAL JOURNAL ADMINISTRATION*, 5(2), 127-145. Prieiga per internetą: <https://ojs.ibbu-journals.com.ng/index.php/lijad/article/view/991>
53. Mehrad, A. (2020). Evaluation of Academic Staff Job Satisfaction at Malaysian Universities in the Context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH*, 15, 157–166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
54. Mira, M. S., Choon, D., & Thim, C. K. (2019). The impact of human resource practices on employees' performance through job satisfaction at Saudi Ports authority based on the Assumption of Maslow Theory. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C), 245-253. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1037.0585C19>
55. Mishra, S., & Chaurasiya, P. (2021). A Study on The Theoretical Concept of Job Satisfaction. *International Journal of Education, Modern Management*, 3(02), 93-95. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/105831943/A_STUDY_ON_THE_THEORETICAL_CONCEPT_OF_JOB_SATISFACTION?sm=b
56. Mishra, M. ir Mishra, N. L. (2022). A study of job satisfaction among employees of public and private sector. *Neuroquantology*, 20(19), 4101-4108.

57. Mohammed, M., R. & Musa, M., & Abdullahi, F. (2023). *EFFECT OF EMPLOYEES' JOB STATUS ON JOB SATISFACTION AND JOB ENGAGEMENT: A Study of The Federal Polytechnics Bauchi*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/374234149_EFFECT_OF_EMPLOYEES' JOB STATUS ON JOB SATISFACTION AND JOB ENGAGEMENT_A Study of The Federal Polytechnics Bauchi](https://www.researchgate.net/publication/374234149_EFFECT_OF_EMPLOYEES'_JOB_STATUS_ON_JOB_SATISFACTION_AND_JOB_ENGAGEMENT_A_Study_of_The_Federal_Polytechnics_Bauchi)
58. Monga, V., & Soni, S. (2023). Job Satisfaction and Employee Motivation among Employees-Review Study. *International Journal of Indian Psychology*, 11(3), 4707-4714. DOI: 10.25215/1103.439
59. Mulugeta, E. (2022). *Factors Affecting Employee Job Satisfaction: A Case of Dashen Bank Sc South Addis District* (Master thesis, ST. MARY'S UNIVERSITY). Prieiga per internetą: <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/7147>
60. Naderi, F. (2013). Studying relationship between nature of job and job satisfaction at Pars Khazar Co of Rasht. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 1(7), 47-50. Prieiga per internetą: [https://singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_1_\(7\)/6.pdf](https://singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_1_(7)/6.pdf)
61. Nuryono, M., & Sukiman, S. (2024). The Influence of Organizational Commitment and Work Discipline on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable Among Civil Servants at the Sidoarjo Regency Secretariat. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 4(2), 192-197. DOI:<https://doi.org/10.52909/jemeb.v4i2.155>
62. Olafsdottir, K., & Einarsdottir, A. (2024). Working together: effects of gender composition on job satisfaction and commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 46(9), 60-75. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2023-0443>
63. Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration. *Societies*, 14(12), 247. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>
64. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla, 36.
65. Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s11115-020-00465-6>
66. Phuong, N. N. D., Khuong, M. N., Phuc, L. H., & Dong, L. N. T. (2018). The effect of two-dimensional factor on municipal civil Servants' Job Satisfaction and public policy implications. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 133-142.
67. Plesa, R. (2019). Relationship between motivation, satisfaction and performance in work. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 19(2), 117-124. Prieiga per internetą: https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2019/p2/Plesa_2.pdf

68. Poškienė, E. ir Norvilė, N. (2016). Lietuvos valstybės tarnautojų atrankos sistemos skaidrumo analizė *Viešoji politika ir administravimas = Public policy and administration*, 15(4), 657–672. <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-4-10>
69. Prajapati, N., & Khaju, J. (2023). Factors Affecting Employee Job Satisfaction in Bhaktapur Municipality Office. *Khwopa Journal*, 5(1), 62–79. <https://doi.org/10.3126/kjour.v5i1.53323>
70. Prakapas, R. ir Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16931>
71. Pranauskienė, D. (2016). Valstybės tarnybos reforma Lietuvoje: dabartis ir ateities įžvalgos. *Studijos - verslas - visuomenė, I*, 31-40.
72. Profiroiu, A. G., Sabie, O. M., Brişcariu, R., & Nastaca, C. C. (2021). Work motivation and satisfaction of civil servants from romania's senate. *Management Research and Practice*, 13(4), 17-25. Prieiga per internetą: <https://mrp.ase.ro/no134/f2.pdf>
73. Puente, A. C. F., & Sánchez-Sánchez, N. M. (2020). Once in the public sector, do differences in job satisfaction by gender disappear?. *Hacienda Publica Espanola*, (234), 75-104. DOI:10.7866/HPE-RPE.20.3.4
74. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94.
75. Putra, Z., Ma'ruf, J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of Job Satisfaction of Public Sector Organizations' Employees in Six Continents: A Systematic Review. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64-76. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>
76. Putri, N. D., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2025). The Effect Of Corporate Social Responsibility, Job Crafting, Employee Motivation, Employee Engagement And Job Satisfaction On Organizational Commitment. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 177-190. DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i1.6831>
77. Radzevičius, Ž. (2024). Atrankos į valstybės tarnybą skaitmenizavimo perspektyvos Lietuvoje. *Mokslinės minties šventė 2024: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/48792>
78. Račiūtė, P. (2024). *Ar valstybės tarnautojo privataus gyvenimo ribos tokios pat kaip viešo asmens?* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/265650>
79. Rahman, M. H., Fatema, M. R., & Ali, M. H. (2019). Impact of motivation and job satisfaction on employee's performance: an empirical study. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 10(4), 1-10. DOI: [10.9734/ajeba/2019/v10i430112](https://doi.org/10.9734/ajeba/2019/v10i430112)

80. Raukienė, L. (2017). *Valstybės tarnybos instituto teisinio reguliavimo raida: esminiai pokyčiai ir problemos* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:22627758/datastreams/MAIN/content>
81. Rana, M. et.al (2023). Job Satisfaction: A Study on the Civil Service Field of Administration. 13. 1292-1321. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/366986549_Job_Satisfaction_A_Study_on_the_Civil_Service_Field_of_Administration Žiūrėta 2025 - 01- 06
82. Rathod, S.S. (2023). Gender Differences in Job Performance and Job Satisfaction Among Government Employees. *International Journal of Indian Psychology*, 11(3), 4895-4899. DIP:18.01.458.20231103, DOI:10.25215/1103.458
83. Redmond, P., & McGuinness, S. (2020). Explaining the gender gap in job satisfaction. *Applied Economics Letters*, 27(17), 1415-1418. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3475809>
84. Ribeiro, E. L., & Marra, A. V. (2021). Relations between senses of work and job satisfaction: analysis of a public servants category. *Revista de Administração da UFES*, 14(1), 119-137. <https://doi.org/10.5902/1983465934051>
85. Ripki, A. J. H. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction with performance. In *ICTES 2018: Proceedings of the First International Conference on Technology and Educational Science, ICSTES 2018, November 21-22 2018, Bali, Indonesia* (p. 62-67). European Alliance for Innovation. DOI:10.4108/eai.21-11-2018.2282199
86. Rynkun, A. (2022). Valstybės tarnybos instituto teisinė reforma 2022-2023 metais. *Lietuvos teisė: esminiai pokyčiai*, 141-149.
87. Rus, M., Sandu, M. L., Crețu, R. A., Duma, A.-G., & Manole, S.-C. (2023). The Relationship Between Motivation and Job Satisfaction. *Anuarul Universitatii Petre Andrei Din Iasi - Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie*, 29, 377-406. <https://doi.org/10.18662/upasw/29/84>
88. Ruževičius, J. (2016). *Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro darbo (MD) rašymas*. Mokomoji knyga. Prieiga per internetą: https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Vadybos_katedra/Informacija_stud/BDP_ir_MD_rasymas.pdf
89. Sajjad, R., Sheraz, F., Khan, A. T. A., & Ahmad, A. (2024). Factors Affecting Job Satisfaction: A Comparative Study Of Public And Private Sector Banks In Peshawar. *Kurdish Studies*. 12. 843-847. DOI: 10.53555/ks.v12i5.3349
90. Setiawan, F. A., & Sopiah, S. (2023). Supervisor Support and Job Satisfaction: Systematic Literature Review (SLR). *Journal of Creative Student Research*, 1(6), 160-177. DOI: <https://doi.org/10.55606/jcsrpolitama.v1i6.2949>

91. Sharma, V., K., and Vigneshwar, R. (2024). Analyzing the Relationship between Employee Motivation and Job Satisfaction. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1-Mar), 239-242. <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8048>
92. Syahrir, D. R., Zakaria, Z., & Labo, I. A. (2024). The Role of Job Satisfaction as a Mediating Variable Between Work Environment and Employee Productivity. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 127–139. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.306>
93. Smalskys, V. ir Minkevičius, A. (2013). Lietuvos valstybės tarnybos kūrimasis ir raida 1990-2012 metais. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (29), 20-28.
94. Statneckytė, S. (2022). *Lietuvos valstybės tarnybos tobulinimas europeizacijos perspektyvoje: monografija*. Klaipėdos universiteto leidykla.
95. Spector, P. E. (1997). Antecedents of job satisfaction. In *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (pp. 30-54). SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
96. Statneckytė, S. ir Dvorak, J. (2019). Lietuvos valstybės tarnybos reforma 2004-2018 m. – europeizacijos aspektas. *Regional formation and development studies : journal of social sciences*, 1, 70–78. <https://doi.org/10.15181/rfds.v27i1.1869>
97. Stelmokaitė, E. D. (2021). *Valstybės tarnautojo ir darbuotojo statuso lyginamoji analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:193201195/>
98. Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41-8. Prieiga per internetą: <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol4issue2/04%20Kanika%20Soni.pdf>
99. Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job Satisfaction in The Public Service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5), 731–751. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532959>
100. Temory M.D. (2023) The Investigation of Effects of Job Satisfaction on Performance Among Academicians Using Herzberg’s Theory, *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management*, Vol.11 No.1, pp.26-42. DOI: <https://doi.org/10.37745/ejlp SCM.2013/vol11n12642>
101. Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg’s Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s11115-020-00481-6>
102. Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction-a study. *International Journal of Research*, 5(6), 464-470. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>
103. Tiažkijus, V. (2005). *Darbo teisė: teorija ir praktika. D. I.* Vilnius : Justitia.

104. Vaičaitis, V. (2011). Konstitucinė valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija. *Teisė, t. 78*, 119-136.
105. Vaičekauskaitė, R. (2023). *Mokslinių tyrimų metodologijos diskursas: vadovėlis / Rita Vaičekauskaitė; Klaipėdos universitetas*. Klaipėdos universiteto leidykla.
106. Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Public policy and Administration, 16*(3), 390-404. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2017~1511533413099/>
107. Vaitkevičius, R., ir Saudargienė, A. (2010). *Psichologinių tyrimų duomenų analizė: praktikos darbai / Raimundas Vaitkevičius, Aušra Saudargienė*. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
108. Valiūnas, D., ir Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. In *22-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas–Lietuvos ateitis. Ekonomika ir vadyba“*, 2019 m. vasario 13-14 d. Vilnius. Technika. Prieiga per internetą: Prieiga per intrnetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>
109. Vashistha, N., & Khan, A. (2020). A study on the effects of fringe benefits on job satisfaction. *International Journal of Research and Analytical Reviews, 7*, 6-16. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/354880230_A_STUDY_ON_THE_EFFECTS_OF_FRINGE_BENEFITS_ON_JOB_SATISFACTION
110. Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters, 11*(1), 203-212. DOI: [10.5267/j.msl.2020.8.014](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014)
111. Vilkelis, G. (2021). Valstybės tarnybos teisinio reguliavimo aktualūs pokyčiai ir plėtros kryptys 2021 m. *Lietuvos teisė 2021: esminiai pokyčiai*, 20–29. <https://doi.org/10.13165/LT-21-01-02>
112. Viršilienė, A. (2018). *Valstybės tarnautojų darbo užmokesčio ir skatinimo teisinio reguliavimo problemos*. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.

Kiti internetiniai šaltiniai:

1. *Valstybės tarnybos pertvarkos koncepcija*. (2022). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/valstybes-tarnyba/>
2. *Apie valstybės tarnybą*. (2024). Valstybės tarnybos portalas. Prieiga per internetą: <https://portalas.vtd.lt/lt/apie-valstybes-tarnyba-857.html>
3. Lietuvių kalbos institutas. (2018). *Lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=tarnautojas&id=26017810000> Žiūrėta: 2024-12-18
4. Keinys, S. (vyr. red.). (2021). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (8-as patais. ir papild. leid., XXVI, 973 p.). Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. <https://doi.org/10.35321/dlkz> Žiūrėta: 2024-12-18

5. *Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimas.* (2022). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes-4/sociologiniai-tyrimai-2/darbuotoju-motyvacijos-ir-pasitenkinimo-darbu-tyrimas/>
6. Paul E. Spector. (1994). Pasitenkinimo darbu klausimynas. Prieiga per internetą: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Brukštuvienė L. Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jį sąlygojančių veiksnių analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025. – 87 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. Pirmajame darbo skyriuje nagrinėjama valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo samprata, apžvelgiami pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių teoriniai aspektai. Antrajame darbo skyriuje aprašoma valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių tyrimo metodologija. Trečiajame darbo skyriuje analizuojami ir aptariami kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip padidinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

Brukštuvienė, L. Analysis of job satisfaction among civil servants and its determining factors / Master's thesis in Public Administration. Supervisor doc. dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2025. – 87 pages.

ANNOTATION

The Master's thesis analyses the job satisfaction of civil servants and the factors determining it. The first chapter of the thesis examines the concept of the civil service and the civil servant, and reviews the theoretical aspects of job satisfaction and its determinants. The second chapter describes the methodology of research on job satisfaction and its determinants among civil servants. The third chapter analyses and discusses the results of the quantitative and qualitative research. The paper concludes with conclusions and recommendations on how to improve the job satisfaction of civil servants.

Keywords: civil service, civil servant, job satisfaction, job satisfaction determinants.

Brokštuvienė L. Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jį sąlygojančių veiksnių analizė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2025. – 87 p.

SANTRAUKA

Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių temos aktualumą lemia viešajame administravime vykstantys pokyčiai, kurie skatina įvairias valstybės tarnybos reformos, todėl svarbu pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus valstybės tarnautojus, gebančius atliepti visuomenės lūkesčius. Moksliniai tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos veiklos produktyvumui, veiklos rezultatams ir organizaciniam įsipareigojimui. Remiantis Vidaus reikalų ministerijos duomenimis pasitenkinimas darbu tarp valstybės tarnautojų sumažėjo, todėl būtina ieškoti šio reiškinio priežasčių.

Šiame darbe keliami tokie mokslinės problemos klausimai: koks yra valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygis, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, kodėl šie veiksniai yra svarbūs ir kaip jie veikia valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu? Siekiant atkleisti mokslinę problemą tyrimo metu iškeltas tikslas – atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu analizę, įvertinti bendrą valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu. Tyrimo tikslui įgyvendinti iškelti tokie uždaviniai: 1) Išanalizuoti valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sampratą bei atskleisti valstybės tarnautojo statuso ypatumus 2) Atskleisti pasitenkinimo darbu ir jį lemiančių veiksnių teorinius aspektus 3) Nustatyti valstybės tarnautojų pasitenkimo darbu lygį 4) Identifikuoti veiksnius darančius įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu 5) Išsiaiškinti veiksnių, darančių įtaką pasitenkinimui darbu, reikšmę valstybės tarnautojų požiūriu. Atliekant tyrimą naudota mišri metodų prieiga. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė, valstybės tarnautojų anketinė apklausa, kokybinis interviu, statistinių duomenų analizė, turinio analizė.

Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad bendras valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu siekia vidutinį lygį, artėjantį prie aukštesnio. Labiausiai valstybės tarnautojai patenkinti tokiais veiksniais kaip vadovavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, mažiausią – darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis ir darbo organizavimu. Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo lyties, amžiaus, darbo stažo ar užimamų pareigų. Analizės rezultatai atskleidė, kad didžiausią įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu daro tokie veiksniai kaip pripažinimas, komunikacija, darbo užmokestis, karjeros galimybės ir vadovavimas. Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad pripažinimas, gera komunikacija, sąžiningas darbo užmokestis, karjeros galimybės ir vadovo palaikymas stiprina darbuotojų motyvaciją, profesinį augimą ir pasitenkinimą darbu, tačiau šiose srityse dar yra ką tobulinti.

Raktiniai žodžiai: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

Brokštuvienė, L. Analysis of job satisfaction among civil servants and its determining factors / Master's thesis in Public Administration. Supervisor doc. dr. A. Šukvietienė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Management and Business, 2025. – 87 pages.

SUMMARY

The relevance of the topic of civil servants job satisfaction and its determinants is driven by ongoing changes in public administration, which encourage various civil service reforms. Therefore, it is crucial to attract and retain qualified civil servants capable of meeting public expectations. Research shows that job satisfaction has a significant impact on productivity, performance and organisational commitment. According to the Ministry of the Interior, job satisfaction among civil servants has declined, and it is necessary to look for the reasons for this phenomenon.

This study raises the following scientific problem questions: what is the level of civil servants job satisfaction, which factors have the greatest impact on civil servants job satisfaction, why are these factors important, and how do they affect civil servants job satisfaction? In order to address the scientific problem, the study sets the objective to analyze civil servants job satisfaction, assess the overall level of civil servants job satisfaction, and identify the key factors that have the greatest impact on job satisfaction. To achieve this objective, the following tasks were formulated: 1) Analyze the concept of civil service and the civil servant, and reveal the specifics of the civil servants status 2) Examine the theoretical aspects of job satisfaction and its determinants 3) Determine the level of job satisfaction among civil servants 4) Identify the factors influencing civil servants job satisfaction 5) Assess the significance of these factors from the perspective of civil servants. A mixed methods approach was used in the study. Research methodology: analysis of scientific literature and legislation, questionnaire survey of civil servants, qualitative interviews, analysis of statistical data, content analysis.

The quantitative research revealed that the overall job satisfaction among civil servants is at a medium level, approaching a higher level. Civil servants were most satisfied with factors such as supervision, coworkers, and the nature of their work, and least satisfied with salary, promotion opportunities, and operating conditions. It was found that job satisfaction does not depend on gender, age, length of service, or position held. The analysis results showed that the factors having the greatest impact on job satisfaction among civil servants are contingent rewards, communication, salary, promotion, and supervision. The qualitative research revealed that recognition, good communication, fair remuneration, career opportunities, and managerial support enhance motivation, professional growth, and job satisfaction, however, these areas remain to be improved.

Keywords: civil service, civil servant, job satisfaction, job satisfaction determinants.

PRIEDAI

Anoniminė anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Ligita Brukštuvienė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą ir atlieku mokslinį tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką pasitenkinimui darbui.

Jūsų dalyvavimas yra labai svarbus siekiant suprasti esamą darbo aplinką ir identifikuoti galimus tobulinimo aspektus. Noriu pabrėžti, kad apklausa yra visiškai anoniminė – jokie asmeniniai duomenys nebus renkami ar analizuojami individualiai. Visi tyrimo rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai ir tik mokslo tikslais.

Dėkoju už Jūsų laiką ir dalyvavimą apklausoje! Jūsų indėlis labai vertingas.

Prašau perskaitykite kiekvieną klausimą atidžiai ir pažymėkite Jums tinkamiausią atsakymą arba įrašykite savo variantą:

1. Jūsų lytis:

- a. Vyras;
- b. Moteris.

2. Jūsų amžius (įrašykite):

3. Jūsų turimas darbo stažas valstybės tarnyboje:

- a. Iki 1 metų;
- b. 1 – 5 metai;
- c. 6 – 10 metų;
- d. 11 – 20 metų;
- e. 21 – 30 metų;
- f. daugiau nei 30 metų.

4. Kokią pareigybę šiuo metu užimate?

- a. grupės vadovas/departamento direktorius;
- c. skyriaus vedėjas;

- d. vyriausiasis patarėjas;
- e. vyresnysis patarėjas;
- f. patarėjas;
- g. vyriausiasis specialistas;
- h. vyresnysis specialistas;
- i. specialistas;
- j. Kita:

Žemiau pateikti teiginiai susiję su pasitenkinimu darbu. Prašome pažymėti atsakymus, atitinkančius Jūsų poziciją. Vertinama skalėje nuo 1 iki 6, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	1	2	3	4	5	6
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	1	2	3	4	5	6
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	1	2	3	4	5	6
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.	1	2	3	4	5	6
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.	1	2	3	4	5	6
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.	1	2	3	4	5	6
Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).	1	2	3	4	5	6
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai.	1	2	3	4	5	6
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinti.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.	1	2	3	4	5	6
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6

Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).	1	2	3	4	5	6
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.	1	2	3	4	5	6
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.	1	2	3	4	5	6
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.	1	2	3	4	5	6
Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.	1	2	3	4	5	6
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose.	1	2	3	4	5	6
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.	1	2	3	4	5	6
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.	1	2	3	4	5	6
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).	1	2	3	4	5	6
Aš turiu atlikti per daug darbų.	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano bendradarbiai.	1	2	3	4	5	6
Dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje.	1	2	3	4	5	6
Didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.	1	2	3	4	5	6
Man patinka mano tiesioginis vadovas.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).	1	2	3	4	5	6
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.	1	2	3	4	5	6
Esu patenkintas (-a) savo paaugstinimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.	1	2	3	4	5	6
Mano darbas man yra malonus.	1	2	3	4	5	6
Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.	1	2	3	4	5	6

Asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientai

	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
DU	205	11.9707	.358	.170	-.454	.338
Paaukštino galimybės	205	12.6683	.107	.170	-.294	.338
Vadovavimas	205	18.9366	-.865	.170	-.048	.338
Privilegijos	205	14.2585	-.098	.170	-.485	.338
Pripažinimas	205	14.3122	.053	.170	-.659	.338
Darbo organizavimas	205	12.9073	.143	.170	-.490	.338
Bendradarbiai	205	18.8585	-.491	.170	-.529	.338
Darbo pobūdis	205	18.1268	-.502	.170	.021	.338
Komunikacija	205	16.2683	-.241	.170	-.492	.338
Bendras pasitenkinimas	205	138.3073	.020	.170	-.423	.338
Valid N (listwise)	205					

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Bendras pasitenkinimas	.047	205	.200*	.994	205	.554
DU	.086	205	<.001	.973	205	<.001
Paaukštino galimybės	.070	205	.015	.982	205	.009
Vadovavimas	.169	205	<.001	.883	205	<.001
Privilegijos	.057	205	.098	.976	205	.001
Pripažinimas	.101	205	<.001	.973	205	<.001
Darbo organizavimas	.061	205	.061	.984	205	.017
Bendradarbiai	.107	205	<.001	.937	205	<.001
Darbo pobūdis	.078	205	.004	.956	205	<.001
Komunikacija	.073	205	.011	.978	205	.002

Spearmano ranginēs koreliācijas analizē

Correlations													
		DU	Paaugstināšanas galimybės	Vadovavimas	Privileģijas	Pripažināšanas	Darbo organizavimas	Bendradarbiai	Darbo pobūdis	Komunikācija	Bendras pasitenkināšanas		
Spearman's rho	DU	Correlation Coefficient	1.000	.673**	.464**	.398**	.709**	.353**	.254**	.457**	.537**	.768**	
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
	Paaugstināšanas galimybės	Correlation Coefficient	.673**	1.000	.397**	.426**	.677**	.347**	.276**	.342**	.526**	.735**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Vadovavimas	Correlation Coefficient	.464**	.397**	1.000	.402**	.584**	.334**	.467**	.489**	.496**	.715**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Privileģijas	Correlation Coefficient	.398**	.426**	.402**	1.000	.531**	.299**	.340**	.375**	.413**	.657**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Pripažināšanas	Correlation Coefficient	.709**	.677**	.584**	.531**	1.000	.460**	.469**	.496**	.649**	.875**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Darbo organizavimas	Correlation Coefficient	.353**	.347**	.334**	.299**	.460**	1.000	.355**	.292**	.376**	.578**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Bendradarbiai	Correlation Coefficient	.254**	.276**	.467**	.340**	.469**	.355**	1.000	.362**	.478**	.594**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
	Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	.457**	.342**	.489**	.375**	.496**	.292**	.362**	1.000	.555**	.660**	
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	
Komunikācija	Correlation Coefficient	.537**	.526**	.496**	.413**	.649**	.376**	.478**	.555**	1.000	.779**		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001		
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205		
Bendras pasitenkināšanas	Correlation Coefficient	.768**	.735**	.715**	.657**	.875**	.578**	.594**	.660**	.779**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.		
	N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205		

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).