

## Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė

Eglė Vaidelytė, Evelina Sodaitytė

*Kauno technologijos universitetas*  
A. Mickevičiaus g. 37, LT-44244, Kaunas

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.16.3.19337>

**Anotacija.** Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu identifikuojamas svarbia efektyvios organizacijų veiklos dedamąją, tačiau teoretikų ir praktikų dėmesys Lietuvos valstybės tarnyboje dirbančių asmenų pasitenkinimui darbui vis dar yra fragmentiškas. Straipsnyje aptariama pasitenkinimo darbu samprata, įvairių motyvacinių veiksnių reikšmė valstybės tarnyboje dirbančių asmenų pasitenkinimui darbu ir, vadovaujantis 2017 m. atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, analizuojami Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaigos – Valstybės tarnybos departamento – darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, jog įstaigos darbuotojų pasitenkinimą darbu stipriau sąlygoja vidiniai, o ne išoriniai motyvaciniai veiksniai. Aukštesnis įstaigos darbuotojų pasitenkinimas darbu yra siejamas su darbo vietoje kylančiu pasiekimo jausmu, galimybe dirbti įdomų darbą ir adekvačiomis paaukštinimo galimybėmis.

**Raktažodžiai:** valstybės tarnyba, pasitenkinimas darbu, išoriniai ir vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai.

**Keywords:** civil service, job satisfaction, extrinsic and intrinsic determinants of job satisfaction.

### Įvadas

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį sąlygojantys motyvaciniai veiksniai yra viena iš populiariausių temų viešajame diskurse pastaraisiais dešimtmečiais. Tradicinei viešojo administravimo paradigmam pereinant į modernaus viešojo valdymo sistemą, viešajam sektoriui tampa aktualu pritraukti ir išlaikyti profesionalius, kvalifikuotus specialistus, kurie įgalina viešąjį sektorių atliepti piliečių lūkesčius, stiprinti jų pasitikėjimą valstybės tarnyba. Darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa reikšmingu organizacijos kokybės kriterijumi ne tik privačiajame, bet ir viešajame sektoriuje, nes darbuotojai yra ta grandis, kuri sujungia visus organizacijos aplinkos elementus į bendrą sistemą [4, p. 26], o jų veikla yra viena svarbiausių

organizacijų valdymo sėkmės dedamųjų. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, išsipareigojimu, įsitraukimu, organizaciniu pilietiškumu, žemu absenteizmu, darbuotojų kaitos lygiu [23, p. 291; 33, p. 567; 10, p. 64; 13, p. 296] ir subjektyvia darbuotojų gerove.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra sąlygojamas įvairių motyvacinų veiksnių, atspindinčių kiekybines ir kokybines organizacinės aplinkos ir darbo charakteristikas. Įvairūs autoriai [23, p. 301; 26, p. 732; 14, p. 297] pastebi, jog viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui darbu yra svarbūs vidiniai veiksniai (savirealizacija, siekis kurti viešąjį gerį, altruizmas ir t. t.), o išoriniai determinantai (atlyginimas, prestižas) turėtų turėti mažesnę reikšmę. Ši tendencija mokslinėje literatūroje siejama su individualiu viešojo sektoriaus motyvacijos veiksniu, rodančiu išskirtinį asmens polinkį vadovautis viešojo sektoriaus organizacijoms būdingais motyvais ir pirmenybę teikti vidiniams, o ne išoriniams, materialiems atlygiams. Kita vertus, remiantis Tarptautinės socialinio tyrimo programos (ISSP) Darbo orientacijų tyrimo rezultatais (2015 m.), viešojo sektoriaus darbuotojai aukštą svarbą teikia tiek vidiniams, tiek išoriniams veiksniams, nors labiau patenkinti yra vidiniais motyvaciniais veiksniais [8].

Kjeldsenas ir Hansenas [11, p. 2] teigia, kad akademiniam diskurse darbuotojų pasitenkinimo darbu studijos yra gana fragmentiškos ir stokoja atskirų organizacinių charakteristikų analizės, kas yra ypač aktualu viešojo administravimo organizacijoms. Reprezentatyvių, tęstinių tyrimų trūkumas ir išsamios analizės apie valstybės tarnyboje dirbančių asmenų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius stokojama ir Lietuvoje, dėl to ribojamas valstybės tarnybos situacijos vertinimas ir mažėja galimybės tobulinti viešojo valdymo sistemą.

Šiame straipsnyje siekiama išanalizuoti Valstybės tarnybos departamento (VTD) tarnautojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktomis teorinėmis prielaidomis, straipsnyje formuluojama hipotezė, jog VTD tarnautojų pasitenkinimą darbu stipriau sąlygoja vidiniai, o ne išoriniai motyvaciniai veiksniai. Straipsnyje keliami *uždaviniai*: 1) išanalizuoti pasitenkinimo darbu valstybės tarnyboje teorines apibrėžtis; 2) nustatyti VTD tarnautojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. *Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė analizė (aprašomoji statistika, koreliacinė ir daugianarė tiesinė regresinė analizė).

## **Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių apibrėžimas**

Mokslinėje literatūroje pastebima daug įvairių *pasitenkinimo darbu* (angl. *job satisfaction*) sąvokos aiškinimų. Vieną universaliausių ir dažniausiai moksliniuose tyrimuose vartojamų pasitenkinimo darbu apibrėžimų pasiūlė E. A. Locke'as [26, p. 733], jį apibūdinęs kaip malonią ar teigiamą emocinę būseną, sąlygojamą asmens darbo ar darbo patirties vertinimo. Lietuvos kontekste pasitenkinimas darbu siejamas su poreikių patenkinimu per darbą [14, p. 175] ir „teigiamų jausmų bei emocijų, patiriamų darbo proceso metu ir vertinant jo rezultatus, visuma“ [4, p. 446]. Galima

teigti, jog Lietuvoje ir užsienio valstybėse taikoma pasitenkinimo darbu samprata reikšmingai nesiskiria.

Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu yra skirstomas į išorinį (angl. *extrinsic*) ir vidinį (angl. *intrinsic*). Išorinis pasitenkinimas darbu yra suprantamas kaip maloni būseną, sąlygojama išorinių darbui aspektų, pavyzdžiui, patogių darbo sąlygų, gero darbo užmokesčio ir socialinių garantijų, efektyvaus vadovavimo, organizacinių procedūrų, o vidinis pasitenkinimas darbu siejamas su malonia būseną, kurią teikia pats darbas, pavyzdžiui, įdomios darbinės veiklos, pasiekimai, autonomija, atsakomybė [30, p. 562]. Šios pasitenkinimo darbu dimensijos puikiai atsispindi F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijoje, kuri laikoma viena pagrindinių pasitenkinimą darbu aiškinančių teorijų. F. Herzbergas [5, p. 56–57] pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu traktuoja dviem atskirais kontinuumais, o ne skirtingomis vieno kontinuumo ašimis. Jis teigia, jog išorinio poveikio (higieniniai) veiksniai gali neutralizuoti nepasitenkinimą darbu, tačiau neturi motyvacinio potencialo, o vidinio poveikio veiksniai (motyvatoriai) gali užtikrinti visapusišką pasitenkinimą darbu. F. Herzbergo teorija sulaukė nemažai kritikos dėl taikytų tyrimo metodų, galėjusių lemti tendencingus tiriamųjų atsakymus. Kritikai pastebi, kad teorijos autorius neatsižvelgė į faktą, jog, vertindami asmenines patirtis, asmenys malonias situacijas yra linkę sieti su savo nuopelnais, o nemalonias – su išorine aplinka [17, p. 77; 4, p. 136]. Taip pat neįvertinti individualūs asmenų skirtumai [17, p. 77]. Priešingai nei ši teorija, remiantis daugelio tyrimų rezultatais, ne vien vidiniai, bet ir išoriniai motyvaciniai veiksniai gali sąlygoti pasitenkinimą darbu.

Atskirų asmenų motyvaciniais veiksniais teikiama svarba dažniausiai skiriasi, taigi pasitenkinimo darbu lygiui įtaką gali daryti ir *individualūs veiksniai*, pavyzdžiui, įvairios sociodemografinės charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas ir kt.). Pasitenkinimo darbu valstybės tarnyboje tyrimuose individualių veiksnių grupėje dažnai identifikuojamas *viešojo sektoriaus motyvacijos* (angl. *public service motivation*) veiksnys, kuris yra reikšmingas kalbant apie pasitenkinimo darbu specifiką viešajame sektoriuje, kartu ir valstybės tarnyboje. Mokslinėje literatūroje [24, p. 22; 7, p. 712] teigiama, jog stipresne viešojo sektoriaus motyvacija pasižymintys asmenys paprastai rodo aukštesnį pasitenkinimą darbu. Viešojo sektoriaus motyvacijos tyrimų klasiku laikomas J. L. Perry [18, p. 368; 19, p. 20]. Jis šį reiškinį apibūdina kaip individo polinkį vadovautis unikaliais viešosioms institucijoms būdingais motyvais ir skiria keturias jo dimensijas – polinkį dalyvauti formuojant viešąją politiką, įsipareigojimą viešajam interesui, atjautą ir geranoriškumą. Pasak F. Hombergo ir kt. [7, p. 712], pasitenkinimas darbu yra viešojo sektoriaus motyvacijos pasekmė, nes užimtumas viešojo sektoriaus organizacijose padeda asmenims patenkinti jų socialiai orientuotus poreikius. Todėl J. L. Perry minėtomis charakteristikomis pasižymintys individai turėtų būti labiau patenkinti savo darbu nei jų bendradarbiai, kurie jų neturi. Viešojo sektoriaus motyvacija apima įsitikinimus, vertybes, požiūrius, peržengiančius asmeninių ir organizacinių interesų ribas, susijusius su didesnio politinio darinio interesais ir motyvuojančius individus imtis tam tikrų veiksmų [28; p. 547]. Taigi galima manyti,

jog viešojo sektoriaus organizacijų tikslai ir puoselėjamos vertybės paprastai sutampa su asmenų, turinčių stiprią viešojo sektoriaus motyvaciją, interesais, kas atitinkamai sąlygoja aukštesnį pasitenkinimą darbu. Viešojo sektoriaus motyvacija – svarbus pasitenkinimo darbu valstybės tarnyboje veiksnys, tačiau būdingas ne visiems, todėl yra tikslingai priskiriamas individualių veiksmų grupei.

Mokslinėje literatūroje aptinkamos individualių veiksmų įtakos pastenkinimui darbu interpretacijos pasižymi stereotipais ir įvairove. Pavyzdžiui, tyrimų duomenų, patvirtinančių reikšmingas tokių individualių veiksmų, kaip *lytis* ir *amžius*, įtakos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygiui tendencijas, nerasta, tačiau teorijoje neretai daromos prielaidos, jog moterų lūkesčiai darbo atžvilgiu yra žemesni nei vyrų, todėl jos yra labiau patenkintos darbu, taip pat laikoma, jog vyresnio amžiaus valstybės tarnautojai yra labiau patenkinti nei jauniausių amžiaus grupių atstovai, kurie ilgesnėje perspektyvoje rinkęsi palikti organizaciją, šiai nepatenkinus jų lūkesčių [33, p. 569–570]. *Išsilavinimo* poveikio aiškinimas taip pat dviprasmiškas. Vieni mokslininkai teigia, jog aukštesnį išsilavinimo lygį pasiekę valstybės tarnautojai patiria didesnį pasitenkinimą darbu, nes aukštesnis išsilavinimas siejamas su didesniu darbo užmokesčiu ir prestižiškesne darbo vieta [33, p. 570], kiti teigia, jog, kylant išsilavinimo lygiui, auga darbuotojų lūkesčiai [32, p. 83; 9, p. 967], kuriuos dėl išteklių stokos organizacijos ne visada gali patenkinti. Kalbant apie *pareigų pobūdį*, teigiama, jog vadovaujamas pareigas užimantys tarnautojai demonstruoja aukštesnį pasitenkinimą darbu [2, p. 183], nes šios pareigos siejamos su aukštesniu darbo užmokesčiu, geresnėmis darbo sąlygomis, aukštesniu autonomijos, atsakomybės laipsniu, didesnėmis savirealizacijos galimybėmis. Taip pat mokslinėje literatūroje nurodoma, jog, ilgėjant *darbo stažui* viešojo sektoriaus organizacijose, pasitenkinimas darbu mažėja [1, p. 150–151], tačiau neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir darbinių nuostatų gali būti nulemtas laiko, išdirbto einant tas pačias pareigas [16, p. 811].

Nors aptarti individualūs veiksniai gali daryti įtaką valstybės tarnautojų pasitenkinimui darbu, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog kur kas reikšmingesnį poveikį turi darbo ir organizaciniai veiksniai, kurie priskiriami *vidinių ir išorinių motyvacinių veiksmų grupėms* [2, p. 181; 23, p. 299; 16, p. 827].

Vienas svarbiausių vidinių motyvacinių veiksmų, sąlygojančių aukštesnį pasitenkinimą darbu, – *karjeros vystymo (paaukštinimo) galimybės* [23, p. 300; 26, p. 745; 6, p. 21], paprastai nurodančios geras vertikalios mobilumo galimybes organizacijoje. Nors daugelis mokslininkų šį veiksnį priskiria išorinių motyvacinių veiksmų grupei, remiantis F. Herzbergo teorija, paaukštinimo galimybės priskiriamos vidinio poveikio veiksniams, nes turi aukštą motyvacinį potencialą. Darbo vietoje pasitenkinimo darbu lygį teigiamai veikia ir *asmeninės pažangos, tobulėjimo galimybės*, apimančios ne tik formalus valstybės tarnautojų mokymo galimybes, bet ir neformalų mokymąsi. Pavyzdžiui, neformalus dalyvavimas, apimantis savanorišką, teisės aktais ar kitais dokumentais nenustatytą darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procedūras, gali patobulinti techninius darbuotojų įgūdžius, patenkinti jų asmeninės pažangos poreikius ir užtikrinti aukštesnį pasitenkinimą darbu [31, p. 358, 369]. Užsienio mokslininkų tyrimų rezultatai rodo,

jog valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį teigiamai veikia įdomus *darbo turinys*, didesnė *autonomija* ir *atsakomybė*, siejama su aukštesniu savarankiškumo lygiu atliekant užduotis ir suteikiama diskrecija priimti svarbius sprendimus, taip pat *pasiekimų jausmas*, kylantis sėkmingai atlikus pastangų reikalaujančias, sudėtingas užduotis [23, p. 300; 26, p. 745; 30, p. 562, 568]. Vis dėlto viešojo sektoriaus organizacijose vyraujanti biurokratinė darbo aplinka, apibūdinama hierarchine sprendimų priėmimo struktūra, aukštu formalizmu, apibrėžtu taisyklių ir procedūrų gausa, gali apriboti autonomijos ar asmeninės atsakomybės jausmą ir sąlygoti darbuotojų nepasitenkinimą [12, p. 5–6]. Valstybės tarnautojų pasitenkinimui užtikrinti svarbus *pripažinimas*, *įvertinimas*, neapsiribojantis teisės aktuose įtvirtintomis formaliomis tarnybinės veiklos vertinimo procedūromis. Valdžios institucijų darbuotojai, sulaukiantys vadovų pagyrimo, adekvataus pripažinimo už gerus darbo rezultatus, paprastai labiau patenkinti savo darbu, nes didėja suvoktos paramos lygis [6, p. 16; 10, p. 72], kartu skatinamas darbo prasmingumo, asmeninio indėlio organizacijų veiklos rezultatuose suvokimas. Y. Tingas, X. Yangas ir W. Wangas [27, p. 314; 33, p. 571, 582] teigia, kad vienas svarbiausių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių yra turimų *gebėjimų ir žinių panaudojimas darbe*, nes padeda atskleisti darbuotojų potencialą. Individai siekia eiti tokias pareigas, kurios leistų visapusiškai panaudoti turimus įgūdžius, o kuo įvairesnių įgūdžių ir žinių reikalauja darbas, tuo jis suvokiamas kaip reikšmingesnis, teikiantis pasiekimo jausmą.

Nors tradiciškai teigiama, jog vidiniai motyvaciniai veiksniai valstybės tarnautojams yra svarbesni nei išoriniai, mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog išorinio poveikio veiksniai taip pat prisideda prie aukštesnio pasitenkinimo darbu. Viešosiose diskusijose vis dažniau abejojama materialinio atlygio už darbą motyvacinio potencialu, tačiau ne vieno valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai rodo, jog pasitenkinimas *darbo užmokesčiu* ir *privilegijomis*, *lengvatomis*, apimančiomis premijas, įvairių tipų atostogas, senatvės išmokas, lankstų darbo grafiką ir kitus aspektus, yra reikšminga bendro pasitenkinimo darbu dalis [2, p. 180; 23, p. 300; 3, p. 390]. Tokie rezultatai gali būti siejami su žemu darbo užmokesčiu valstybės tarnyboje ir netolygiu užmokesčio ir kitų išmokų pasiskirstymu tarp skirtingų valdžios institucijų [33, p. 581]. Kiti svarbūs išoriniai motyvaciniai veiksniai, sąlygojantys aukštesnį valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu, – *vadovai*, jų *vadovavimas*, *tarpasmeniniai santykiai su jais ir bendradarbiais* [26, p. 747; 29, p. 184; 6, p. 21]. Mokslininkai [26, p. 736] teigia, jog, palyginti su privataus sektoriaus darbuotojais, valdžios institucijose dirbantys asmenys išreiškia didesnę norą dirbti palaikančioje darbo aplinkoje, santykiams su bendradarbiais ir vadovais teikia didesnę reikšmę, labiau vertina į žmones orientuotą lyderystės stilių. Geri santykiai su bendradarbiais didina darbuotojų produktyvumą, stiprina priklausymo grupei jausmą [33, p. 568]. Su pastaraisiais veiksniais susijusi ir vidinė organizacijos *kommunikacija*. Nuoseklios informacijos apie organizacijos tikslus ir veiklą teikimas tarnautojams teigiamai veikia jų pasitenkinimo darbu lygį, nes skatina didesnę jų įsitraukimą nustatant tikslus, darbo organizavimo aspektus [3, p. 392]. Efektyvios

komunikacijos svarba išryškėja kalbant apie *organizacijos politiką ir procedūras*, kurios gali būti nepakankamai aiškios, trukdyti tarnautojams vykdyti nustatytus uždavinius. Jei tarnautojams nėra aišku, kokių rezultatų pageidaujama ir kaip jie prisideda prie organizacijos misijos įgyvendinimo, jų pasitenkinimas darbu gali mažėti [32, p. 85]. Kitas svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys – tinkamos *darbo sąlygos*. Pažymėtina, jog kiekvienam darbuotojui ir valstybės tarnautojui sveikos ir saugios darbo sąlygos yra garantuojamos teisės aktais, todėl darbdaviai turėtų į tai atsižvelgti. Darbas neįprastomis sąlygomis siejamas su prastesne darbo kokybe, žemesniu pasitenkinimu darbu [15, p. 423]. Aukštesnį pasitenkinimą darbu dažnai užtikrina ir *darbo vietos saugumas*, kuris motyvuoja asmenis, vertinančius darbo stabilumą ir pastovumą, rinktis karjerą valstybės tarnyboje [20, p. 10].

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų pasitenkinimą darbu veikia tiek vidiniai ir išoriniai, tiek individualūs veiksniai. Mokslinėje literatūroje dauguma autorių, priešingai F. Herzbergo teorijai, identifikuoja tiek vidinius, tiek išorinius motyvacinius veiksnius kaip teigiamą įtaką pasitenkinimo darbu lygiui turinčius veiksnius, tačiau J. L. Perry pastebi, kad viešojo sektoriaus darbuotojams turėtų būti reikšmingesni vidiniai veiksniai. Individualus viešojo sektoriaus motyvacijos veiksnys yra taip pat reikšmingas valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu analizėje, nors kai kurie autoriai mano, kad darbo ir organizacinės aplinkos charakteristikas atspindinčių veiksnių įtaka pasitenkinimui reikšmingesnė.

## **Tyrimo metodologija**

VTD darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių tyrimui atlikti pasirinkta kiekybinė metodologinė prieiga. Taikytas anketinės apklausos metodas, kuriuo siekta atskleisti subjektyviais asmenų vertinimais grindžiamą pasitenkinimas darbu.

Tyrimo instrumentarius remiasi mokslinėje literatūroje pateiktomis teorinėmis prielaidomis ir adaptuotomis užsienio mokslininkų [19; 22] sukurtomis darbuotojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos tyrimų metodikomis. Teorinė analizė suponuoja, jog pasitenkinimo darbu lygis gali būti veikiamas individualių bei išorinių ir vidinių motyvacinių veiksnių. Vadovaujantis šia prielaida, visų pirma, nustatytos sociodemografinės respondentų charakteristikos. Siekiant išsiaiškinti, ar respondentams būdinga viešojo sektoriaus motyvacija, pritaikyti keturi J. L. Perry [19, p. 10–11] parengto tyrimo instrumento teiginiai, atspindintys keturias šio konstrukto dimensijas. Į instrumentarijų taip pat įtraukti dažniausiai mokslinėje literatūroje identifikuojami pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai (žr. 3 lentelę). Vadovaujantis F. Herzbergo teorija, šie determinantai priskirti išorinių ir vidinių motyvacinių veiksnių grupėms. Klausimyne veiksniai pateikti teiginiais penkiabalėje vertinimo skalėje, kurioje 1 balas nurodė griežtai neigiamą, o 5 balai – griežtai teigiamą respondentų požiūrį.

Tyrimas atliktas valstybės tarnybos tvarkymo funkcijas vykdančioje Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaigoje VTD 2017 m. balandžio 21–gegužės 5 d.

Tyrimo generalinė visuma – tyrimo laikotarpiu faktiškai dirbę 45 VTD darbuotojai (valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis). Tyrimo imtis – 42 respondentai, sudarantys 93 proc. generalinės visumos. Tyrime dalyvavo 28 moterys (67 proc.) ir 14 vyrų (33 proc.). 43 proc. respondentų priklausė 36–45 metų, 33 proc. – 25–35 metų, 14 proc. – 46–55 metų, 10 proc. – 56 ir daugiau metų amžiaus grupėms. Didžiąją dalį (71 proc.) respondentų sudarė valstybės tarnautojai, 29 proc. – darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį. Didžioji dalis respondentų valstybės tarnyboje (34 proc.) dirba ir eina tas pačias pareigas (51 proc.) iki 5 metų.

### Kokie veiksniai lemia pasitenkinimą darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje?

Atliekant empirinį tyrimą, pirmiausia respondentų buvo paprašyta įvertinti bendrą savo pasitenkinimą darbu. Tyrimas atskleidė, kad subjektyviais vertinimais grįsto pasitenkinimo darbu vidurkis yra gana aukštas (siekia 3,81 balo penkiabalėje sistemoje). Siekiant išsiaiškinti sociodemografinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, 1 lentelėje pateikiami pasitenkinimo darbu vidurkiai, apskaičiuoti pagal sociodemografinės charakteristikas suskirstytoms darbuotojų grupėms.

1 lentelė. Tyrime dalyvavusių įstaigos darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal sociodemografinės charakteristikas suskirstytose grupėse (vidurkiai)

Sociodemografinės charakteristikos		Pasitenkinimo darbu vidurkis	
Lytis (N=42)	Moteris	3,82	
	Vyras	3,79	
Amžiaus grupė (N=42)	25–35 metai	3,64	
	36–45 metai	3,89	
	46–55 metai	4	
	56 ir daugiau metų	3,75	
Darbuotojų grupės (N=42)	Valstybės tarnautojai	3,87	
	Darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį	3,67	
Valstybės tarnautojų pareigos (N=42)	Vyriausiasis specialistas	3,88	
	Patarėjas	3,75	
	Vedėjas	4	
Darbo stažas (N=41)	Iki 5 metų	Valstybės tarnyboje / Einantys pareigas	3,71 / 3,81
	6–10 metų		3,89 / 3,82
	11–15 metų		3,75 / 3,86
	16–20 metų		4 / 4
	21 ir daugiau metų		4 / 4

Šaltinis: sudaryta autorių.

Kaip matyti iš 1 lentelės, moterų pasitenkinimo darbu vidurkis yra šiek tiek aukštesnis nei vyrų (vidurkių skirtumas yra 0,03), tačiau šis skirtumas yra toks nedidelis, kad praktiniu aspektu tai nėra reikšminga. Tokia tendencija taip pat pastebima ir daugelio kitų Lietuvos ir užsienio mokslininkų pasitenkinimo darbu

tyrimuose. Duomenys rodo, kad žemesnis pasitenkinimas darbu yra būdingas jauniausioje (25–35 m.) ir vyriausioje amžiaus (nuo 56 m.) grupėse. Pastebima, kad valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu yra šiek tiek aukštesnis nei darbuotojų, įstaigoje dirbančių pagal darbo sutartį, o tai galėjo lemti stipresnė valstybės tarnautojų vidinė motyvacija. Nors nenustatyta, jog pasitenkinimas darbu didėja atsižvelgiant į einamas pareigas, vadovaujamas, būtent skyrių vedėjų, pareigas einančių tarnautojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei tarnautojų, einančių kitas pareigas. Aukštesnį pasitenkinimą darbu taip pat rodo darbuotojai, turintys 6–10 ir daugiau nei 16 metų darbo stažą valstybės tarnyboje. Tačiau D. P. Moynihano ir S. Pandey'io [16, p. 811] daroma prielaida, jog pasitenkinimo darbu mažėjimas siejamas su ilgėjančiu darbo stažu einant tas pačias pareigas, nepasitvirtino. Taigi, tyrimo imties sociodemografiniai skirtumai praktiniu aspektu nėra labai reikšmingi, o pagrįstesnėms išvadoms formuluoti reikia tolygesnio respondentų pasiskirstymo pagal įvairias sociodemografines charakteristikas.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar įstaigos darbuotojams būdinga viešojo sektoriaus motyvacija, kuri grindžiama altruistinėmis geranoriškumo charakteristikomis. 85 proc. respondentų sutiko, jog domisi politika, kas yra įprasta dirbant įstaigoje, dalyvaujančioje formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką valstybės tarnybos srityje. Tokia pati dalis darbuotojų teigė, jog jiems svarbus prasmingas tarnavimas visuomenei, kas rodo stiprų išsipareigojimą viešajam interesui. Daugiau nei pusė respondentų (61 proc.) nurodė, jog jiems sudėtinga matyti nelaimės ištiktą žmogų. Vis dėlto mažiau nei trečdalis (31 proc.) tyrime dalyvavusiųjų sutiko, jog tarnavimas piliečiams leistų jaustis gerai už tai negaunant atlygio. Tyrimo rezultatai patvirtina tai, jog adekvatus materialinis atlygis yra svarbus pasitenkinimo darbu elementas. Pastebėta, jog valstybės tarnautojai pasižymi stipresne viešojo sektoriaus motyvacija nei darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis, o tai gali būti tarnautojų aukštesnio pasitenkinimo darbu priežastis.

Siekiant nustatyti, ar viešojo sektoriaus motyvacija sąlygoja aukštesnį pasitenkinimą darbu, taikytas koreliacinės analizės metodas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Viešojo sektoriaus motyvacijos charakteristikų ir pasitenkinimo darbu koreliacinės analizės rezultatai

Pasitenkinimas darbu	Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas	Statistinis reikšmingumas
Aš nesidomiu politika (atvirkštinis teiginys).	0,171	0,278
Man labai svarbus prasmingas tarnavimas visuomenei.	0,365*	0,017
Man sunku tvardyti jausmus, kai matau nelaimės ištiktą žmogų.	0,052	0,746
Manau, jog tarnavimas piliečiams leistų man gerai jaustis net tada, kada niekas už tai nemokėtų.	0,320*	0,039
<b>Viešojo sektoriaus motyvacija (charakteristikų vidurkis)</b>	<b>0,279</b>	<b>0,074</b>

\* Statistinis ryšys reikšmingas 0,05 lygmeniu.

Šaltinis: sudaryta autorių.



2 lentelėje matoma, kad silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp viešojo sektoriaus motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra tyrimo imtyje, o generalinės visumos pasitenkinimas darbu teigiamai veikiamas tik dviejų viešojo sektoriaus motyvacijos dimensijų. Kuo stipresnis įstaigos darbuotojų įsipareigojimas viešajam interesui ir kuo labiau jiems būdingos altruistinės savybės, tuo jų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis.

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti įstaigos darbuotojų pasitenkinimą atskirais darbo ir organizacinės aplinkos aspektais. Beveik visi respondentai sutiko, jog tinkamai atliekamas darbas teikia pasitenkinimą. 95 proc. teigė, jog jiems suteikiama galimybė dirbti savarankiškai. 90 proc. respondentų sutiko, jog jiems patinka tai, kuo jie užsiima darbe, jie yra patenkinti fizinėmis darbo sąlygomis ir jiems patinka jų bendradarbiai. Apie 43 proc. neigiamai vertina savo darbo vietos saugumą netolimoje ateityje, 33 proc. nesutiko, jog gauna deramą atlyginimą, 29 proc. nėra patenkinti paaukštinimo galimybėmis.

Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojų lūkesčiai yra patenkiami, VTD darbuotojai paprašyti įvertinti, kiek tie patys veiksniai jiems svarbūs asmeniškai, nes neretai asmenys gali būti patenkinti tam tikrais darbo aspektais, bet neteikti jiems didelės svarbos ar atvirksčiai. Didžiausią svarbą respondentai teikia asmeninės pažangos (tobulėjimo) galimybėms, geram tiesioginiam vadovui, jo vadovavimui, geriems santykiams su bendradarbiais, galimybėms dirbti įdomų darbą ir atlikti užduotis, kuriose būtų panaudojami turimi gebėjimai. Šiek tiek mažesnė svarba teikiama privilegijoms, apimančioms įvairias socialines garantijas, paaukštinimo galimybėms ir darbo vietos saugumui. Visgi pastarųjų veiksnių negalima laikyti nereikšmingais, nes jų vertinimo vidurkiai yra gana aukšti – nėra daug nutolę nuo 4 balų penkiabalėje sistemoje.

Tyrimas rodo, kad VTD darbuotojų lūkesčiai, susiję su savarankiškumo atliekant užduotis suteikimu ir darbe kylančiu pasiekimo jausmu, yra visapusiškai patenkinti. Lūkesčiai, susiję su tarpasmeniniais santykiais su bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, darbo turiniu ir galimybe panaudoti turimus gebėjimus atliekant užduotis, nors ir nevisapusiškai, yra tenkinami gana gerai – atotrūkis tarp pastarųjų veiksnių svarbos ir pasitenkinimo jais lygio vertinimų vidurkių yra nedidelis (skirtumas svyruoja nuo 0,24 iki 0,45). Šie rezultatai rodo esant pakankamą įstaigos darbuotojų įveiklinimo laipsnį, palankų psichologinį klimatą įstaigoje. Teigiamas įgūdžių pritaikymo galimybių darbe vertinimas sietinas su konkrečiais išsilavinimo, darbo patirties ir kitais specialiaisiais reikalavimais, reikalingais valstybės tarnautojų pareigoms eiti. Prasčiausiai patenkiami darbuotojų lūkesčiai, susiję su darbo vietos saugumu, atlyginimu ir vidine komunikacija – atotrūkis tarp veiksnių svarbos ir pasitenkinimo jais lygio vertinimų vidurkių yra didelis (skirtumas svyruoja nuo 0,98 iki 1,53). Neigiamas darbo vietos saugumo vertinimas gali būti siejamas su potencialiais įstaigos reorganizavimo procesais. Lūkesčių, susijusių su atlyginimu, tenkinimas yra sudėtingas, nes darbo užmokesčio didinimo galimybės labiau priklauso ne nuo įstaigos vadovo, o politikų valios. Taip pat pastebėta, jog vidinė įstaigos komunikacija nėra tokia veiksminga, kokios pageidautų darbuotojai, todėl išryškėja

tikslingos informacijos, susijusios su darbuotojų užduotimis ir įstaigos veikla, perteikimo svarba.

Siekiant įvertinti motyvacinių veiksmų įtaką įstaigos darbuotojų pasitenkinimui darbu, taip pat taikytas koreliacinės analizės metodas. Nustatytas statistškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir 2 išorinių bei 7 vidinių motyvacinių veiksmų. Koreliacinė analizė atskleidė, jog stipriausiai pasitenkinimą darbu sąlygoja 2 vidiniai veiksniai – pripažinimas ir darbo turinys. Vadovaujantis šiais rezultatais, būtų galima teigti, jog tyrimo hipotezė pasitvirtino, tačiau, siekiant suformuluoti pagrįstesnes išvadas, papildomai atlikta daugianarės tiesinės regresinės analizė, kuri leido atsižvelgti į nepriklausomų kintamųjų tarpusavio įtaką ir nustatyti unikalią, savarankišką nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam – pasitenkinimui darbu (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Pasitenkinimo darbu ir jį sąlygojančių veiksmų regresinės analizės rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	I modelis	II modelis	III modelis	IV modelis	V modelis
Atlyginimas		0,027			
Privilegijos		-0,004			
Santykiai su bendradarbiais		-0,128			
Tiesioginis vadovas		0,021			-0,431*
Vidinė komunikacija		-0,027			-0,185
Įstaigos politikos įgyvendinimas	0,061	0,277			0,228
Fizinės darbo sąlygos	0,113	0,321			0,000
Darbo vietos saugumas		0,188			
Paaukštinimo galimybės	0,262		0,300		0,357*
Idomus darbas	0,276		0,306		0,424*
Gebėjimų panaudojimas	-0,325		-0,327		-0,422*
Autonomija	-0,046		-0,078		0,239
Atsakomybė	0,090		0,174		0,037
Pasiekimo jausmas	0,454*		0,477*		0,478*
Pripažinimas, įvertinimas	0,136		0,210		0,222
Asmeninio tobulėjimo galimybės			-0,136		
Išoriniai veiksniai (apibendrintas)				-0,014	
Vidiniai veiksniai (apibendrintas)				0,532*	
Lytis					-0,288
Modelio koreguotasis $R^2$	0,358	0,059	0,374	0,235	0,469

\* Statistinis ryšys reikšmingas 0,05 lygmeniu. Pateikiamos  $\beta$  koeficientų reikšmės.

*Šaltinis:* sudaryta autorių.

Atliekant regresinę analizę, skiriami penki regresijos modeliai, kurie leido patvirtinti tyrimo hipotezę, jog įstaigos darbuotojų pasitenkinimą darbu stipriau sąlygoja vidiniai, o ne išoriniai motyvaciniai veiksniai. Kaip rodo 3 lentelė, I, III, IV ir V modeliai atskleidžia vidinių veiksmų dominavimą aiškinant priklausomą kintamąjį, o II modelis, apimantis tik išorinius veiksmus, neatitinka minimalių tinkamumo prielaidų, ką rodo itin žema koreguotojo determinacijos koeficiento reikšmė.

Remiantis galutiniu V regresijos modeliu, paaiškinančiu apie 47 proc. priklausomo kintamojo variacijos, didžiausią teigiamą įtaką generalinės visumos

pasitenkinimui darbu turi trys vidinio poveikio motyvaciniai veiksniai – pasiekimo jausmas, galimybė dirbti įdomų, patinkantį darbą ir paaukštinimo galimybės. Aukštesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu gali būti užtikrintas skiriant pastangų reikalaujančias, iššūki metančias užduotis. Nors vertikalus mobilumas galimybės įstaigoje gali būti ribotos, derėtų apsvaistyti kitas karjeros vystymo galimybes įstaigoje. Tyrimo imties pasitenkinimas darbu siejamas ir su didesne autonomija, atsakomybe, tinkamu įstaigos politikos įgyvendinimu, pripažinimu.

Paradoksalu, tačiau V regresijos modelis nurodo neigiamą statistiškai reikšmingų regresorių – pasitenkinimo vadovu ir gebėjimų panaudojimo – įtaką įstaigos darbuotojų pasitenkinimui darbu. F. Herzbergo teorija nurodo, jog tarpasmeniniai santykiai su vadovu, vadovavimas gali lemti neigiamas darbuotojų būsenas, tačiau naujesniuose tyrimuose šis veiksnys dažniausiai sąlygoja aukštesnį pasitenkinimą darbu. Galima manyti, jog ši veiksnį apibūdinantis teiginys „Man patinka mano tiesioginis vadovas“ buvo interpretuotas skirtingai. Vertindami šį teiginį, vieni respondentai galimai į vadovą žvelgė kaip į asmenį, su kuriuo sieja draugystės ryšiai, todėl galėjo jaustis įpareigoti išreikšti griežtai teigiamą požiūrį, kiti vadovą galimai vertino iš struktūrinės, funkcinės pusės. Todėl pastebima, kad tolesniuose tęstiniuose tyrimuose reikėtų šiuos teiginius konkretizuoti.

Regresinės analizės rezultatai taip pat atskleidžia dar vieną paradoksalią tendenciją. Jie rodo, jog didesnės galimybės pritaikyti įgūdžius atliekant užduotis sąlygoja žemesnį pasitenkinimą darbu, kas prieštarauja teorinėms prielaidoms ir daugelio kitų tyrimų nustatytiems ryšiams. Be to, respondentai pastarąjį aspektą identifiko kaip svarbų veiksnį, todėl rezultatų interpretacija yra sudėtinga. Vis dėlto galima manyti, kad tokie rezultatai gali būti siejami su stipriai formalizuota biurokratiškos organizacijų struktūra, apribojančia individų gebėjimų potencialią ir sąlygojančia priimtina, pakankama organizacinę elgseną. Suprantama, jog įstaigos darbuotojai jaučiasi galintys panaudoti įgūdžius atliekant užduotis, nes jų pareigoms eiti taikomi konkretūs specialieji reikalavimai, tačiau darbo aplinka galimai trukdo realizuoti visą savo potencialą. Atrastą ryšį iš dalies galima aiškinti žymiaja H. Simono riboto racionalumo koncepcija, kuria remiantis įvairios organizacinės aplinkos kliūtys (vidinės reguliavimo priemonės, taisyklės, elgesio normos) skatina individus priimti patenkinamus, o ne geriausius galimus sprendimus [21; 25, p. 116].

Apibendrinant galima teigti, jog individualių veiksmų poveikis įstaigos darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui praktiniu aspektu nėra reikšmingas, o vidinių motyvacinių veiksmų įtaka yra stipresnė nei išorinių, o tai patvirtina teorines prielaidas, jog viešojo sektoriaus organizacijose dirbantys asmenys didesnę reikšmę teikia vidiniams atlygiams. Atliekant VTD tyrimą, taip pat atkleistos teorijai prieštaringos tendencijos, kurios suteikia platformą gilesniems ateities valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu tyrimams, apimantiems didesnes imtis ir platesnius tyrimo metodus.

## Išvados

1. Pasitenkinimas darbu yra daugialypis konstruktas, apibūdinantis teigiamą

emocinę darbuotojų būseną, grindžiamą subjektyviais darbo ir atskirų jo aspektų vertinimais, ir siejamas su darbuotojų lūkesčiais darbo atžvilgiu ir realiu jų patenkinimu. Pasitenkinimo darbu lygiui įtaką gali daryti individualūs, vidiniai ir išoriniai veiksniai. Individualūs veiksniai daugiausia atspindi sociodemografinius asmenų skirtumus, o vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai apima įvairias kokybines ir kiekybines darbo ir organizacinės aplinkos charakteristikas. Nors individualių veiksmų įtaka pasitenkinimui darbu dažnai yra laikoma nereikšminga, tačiau individualus viešojo sektoriaus motyvacijos veiksnys, siejamas su asmens polinkiu tarnauti viešiesiems interesams ir pirmenybę teikti vidiniams atlygiams, yra svarbus analizuojant pasitenkinimą darbu valstybės tarnyboje.

2. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog individualių veiksmų įtaka VTD darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui yra reikšminga tik iš dalies. Nors mokslinėje literatūroje pabrėžiamas teigiamas individualaus viešojo sektoriaus motyvacijos veiksmio ir pasitenkinimo darbu ryšys, statistiškai reikšmingas ryšys tarp šių kintamųjų nustatytas tik tyrimo imtyje, o ne generalinėje visumoje. Aukštesnis generalinės visumos pasitenkinimas darbu siejamas su dviem viešojo sektoriaus motyvacijos dimensijomis: stipresniu įsipareigojimu viešiesiems interesams ir geranoriškumu, siejamu su altruistinėmis savybėmis.

3. Tyrimo duomenų analizė parodė, jog didesnė dalis VTD darbuotojų yra labiau patenkinti vidiniais, o ne išoriniais veiksniais, nors jiems teikia santykinai panašią svarbą, kas atitinka ankstesniais socialiniais tyrimais nustatytas tendencijas. Atitinkamai, darbuotojų lūkesčiai, susiję su nematerialiais aspektais (autonomija, pasiekimais), įstaigoje yra tenkinami geriau nei lūkesčiai, susiję su materialiais aspektais (darbo vietos saugumu, atlyginimu, vidine komunikacija). Regresinė analizė atskleidė, kad stipriausią teigiamą įtaką Valstybės tarnybos departamento pasitenkinimui darbu turi darbo vietoje kylantis pasiekimų jausmas, galimybė dirbti įdomų, patinkantį darbą ir adekvačios paaukštinimo galimybės. Šios tendencijos patvirtino hipotezę, jog įstaigos darbuotojų pasitenkinimas darbu yra stipriau sąlygojamas vidinių, o ne išorinių motyvacinių veiksmių.

4. Atliekant tyrimą, atskleista prieštaringa tendencija, rodanti neigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo vadovu bei savo gebėjimų panaudojimo, kas iš esmės prieštarauja teorijai. Šis paradoksas gali būti aiškinamas biurokratinės viešojo sektoriaus organizacijų sąrangos įtaka, riboto racionalumo teorija, taip pat tam tikra metodologine specifiška kaip nedidelė imtis, skirtinga tyrimo instrumentarijus teiginių interpretacija ir pan. Šie tyrimo rezultatai užminė tam tikrą metodologinę mįslę ir akina tyrėjus atlikti platesnius valstybės tarnybos tyrimus.

## Literatūra

1. Bright, L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 2008, Vol. 38, No 2, p. 149–166.

2. Ellickson, M. C., Logsdon, K. Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 2001, Vol. 33, No 3, p. 173–184.
3. Fernandez, S., Moldogaziev, T. Employee Empowerment and Job Satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A Self-determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration*, 2015, Vol. 45, No 4, p. 375–401.
4. Gražulis, V. (red.). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
5. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 1968, Vol. 46, No 1, p. 53–62.
6. Hickey, A., Bennett, S. E. Canadian Public Service Employee Satisfaction and its Main Drivers. *Canadian Public Administration*, 2012, Vol. 55, No 1, p. 5–23.
7. Homberg, F., McCarthy, D., Tabvuma, V. A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 2015, Vol. 75, No 5, p. 711–722.
8. *ISSP Research Group. International Social Survey Programme: Work Orientations IV - ISSP 2015*. GESIS Data Archive, Cologne, 2017. <https://dbk.gesis.org/DBKsearch/SDESC2.asp?no=6770&tab=3&db=E> [2017-06-26].
9. Jung, C. S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2014, Vol. 24, No 4, p. 955–981.
10. Kim, S., Park, S. M. Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees: Evidence from US Federal Agencies. *International Review of Public Administration*, 2014, Vol. 19, No 1, p. 63–90.
11. Kjeldsen, A. M., Hansen, J. R. Sector Differences in the Public Service Motivation–Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 2016. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X16631605> [2017-07-24].
12. Langer, J., Feeney, M. K., Lee, S. E. Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments. *Review of Public Personnel Administration*, 2017. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371X17693056> [2017-07-05].
13. Lee, Y. Comparison of Job Satisfaction Between Nonprofit and Public Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, Vol. 45, No 2, p. 295–313.
14. Lipinskienė, D. *Personalo vadyba: Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2012.
15. Morkevičius, V. Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2013, T. 12, Nr. 3, p. 417–429.
16. Moynihan, D. P., Pandey, S. K. Finding Workable Levers over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 2007, Vol. 39, No 7, p. 803–832.
17. Mustafa, A. *Organizational Behaviour*. London: Global Professional Publishing, 2013.
18. Perry, J. L., Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 1990, Vol. 50, No 3, p. 367–373.

19. Perry, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1996, Vol. 6, No 1, p. 5–22.
20. Sell, L., Cleal, B. Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 2011, Vol. 25, No 1, p. 1–23.
21. Simon, H. A. Theories of Bounded Rationality. In: C. B. McGuire and R. Radner (eds.). *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1972.
22. Spector, P. E. *Job Satisfaction Survey*, 1994. <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html> [2017-03-25].
23. Steijn, B. Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 2004, Vol. 24, No 4, p. 291–303.
24. Steijn, B. Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 2008, Vol. 11, No 1, p. 13–27.
25. Tamošiūnas, A. *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika, 2013.
26. Taylor, J., Westover, J. H. Job Satisfaction in the Public Service. *Public Management Review*, 2011, Vol. 13, No 5, p. 731–751.
27. Ting, Y. Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 1997, Vol. 26, No 3, p. 313–334.
28. Vandenaabeele, W. Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. *Public Management Review*, 2007, Vol. 9, No 4, p. 545–556.
29. Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B. Two Faces of the Satisfaction Mirror: A Study of Work Environment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Dutch Municipalities. *Review of Public Personnel Administration*, 2011, Vol. 31, No 2, p. 171–189.
30. Wang, Y. D., Yang, C., Wang, K. Y. Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 2012, Vol. 41, No 3, p. 557–573.
31. Wang, W., Yang, X. Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 2015, Vol. 44, No 3, p. 356–374.
32. Wright, B. E., Davis, B. S. Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 2003, Vol. 33, No 1, p. 70–90.
33. Yang, X., Wang, W. Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 2013, Vol. 42, No 4, p. 566–587.

Eglė Vaidelytė, Evelina Sodaitytė

### **Job Satisfaction in the Civil Service Department of Lithuania: Analysis of Extrinsic and Intrinsic Factors**

Abstract

Academic literature identifies job satisfaction as an important determinant of effective organisational performance, though the contemporary attention of theorists and practitioners

for job satisfaction of individuals working in Lithuanian civil service is still fragmented. The article discusses the concept of job satisfaction, examines the significance of various motivational factors for civil servants' job satisfaction and analyses the determinants of job satisfaction in the Civil Service Department of Lithuania. The empirical analysis is based on the results of quantitative research conducted in 2017. The research results revealed that job satisfaction of individuals working in the above mentioned institution is more determined by intrinsic rather than extrinsic motivational factors. Higher levels of job satisfaction are associated with sense of achievement arising from work, interesting, exciting job content and adequate promotional opportunities. The research finding also proposed the challenging trend indicating the negative correlation between job satisfaction and possibilities for to grow personal skills. This paradox is possibly explained by Simon's bounded rationality theory, as well as by methodological specificity, and eventually opens wide platform for further research in public sector.

*Eglė Vaidelytė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto, Viešosios politikos ir administravimo instituto docentė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: egle.vaidelyte@ktu.lt.

*Evelina Sodaitytė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešosios politikos ir administravimo instituto Viešojo administravimo studijų studentė.

E. paštas: evelina.sodaityte@gmail.com.

*Eglė Vaidelytė* – Doctor of Social Sciences, Associate Professor at Institute of Public Policy and Administration, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: egle.vaidelyte@ktu.lt.

*Evelina Sodaitytė* – Student of Public Administration at Institute of Public Policy and Administration, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

E-mail: evelina.sodaityte@gmail.com.

Straipsnis įteiktas redakcijai 2017 m. birželio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2017 m. rugsėjo mėn.