

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Ieva Rūškytė

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į
KLIENTUS ĮTAKĄ TURINTYS VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į
KLIENTUS ĮTAKĄ TURINTYS VEIKSNIAI**

Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentas, ė.....parašas.....

Ieva Rūškytė, V MŽIV-6gr.

2018 m. gegužės 15 d.

Vadovas, ėparašas.....

lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė

2018 m. gegužės 15 d.

Recenzentasparašas.....

prof. dr. Eglė Staniškienė

2018 m. gegužės 15 d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ieva Rūškytė

Žmonių išteklių vadyba, kodas 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turintys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ievos Rūškytės** baigiamasis magistro darbas tema „Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turintys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ieva, Rūškytė, Factors Influencing the Public Servants Motivation to Focus on Customers. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor lect. dr. Živilė Stankevičiūtė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03S Management and Administration

Key words: Public Service Motivation, Customer Orientation

Kaunas, 2018. 81 p.

SUMMARY

The relevance of the topic. In Lithuania, as also in many European countries, carrying out public service reforms there are attempts not only to reduce the costs for this sector, to increase operational efficiency, but also is paid attention to the quality of services and orientation to customers. The main objective of public sector organizations is the provision of quality services, so it is very important that motivated civil servants should work in this sector, because in such way are represented the country's internal processes. The motivated civil servants are not only the one of the key factors in increasing operational efficiency, but such employees also create a positive working environment, work more professionally and the results of the work are more effective. Low motivation of employees negatively affects the performance of the work, the civil servants put less efforts into carrying out their tasks, they can often be late, do not want to take responsibility, are often apathetic, reduce the organization's productivity, therefore motivation theme in the public service is very relevant.

The object of the study: is the motivation of public servants.

The purpose of the study: is to reveal the motivating factors of the public servants and their influence on the orientation towards the customers.

The tasks:

1. To define the specificity of motivation of the public servants.
2. To define the factors motivating the public servants focusing on customers.
3. To create a conceptual model, revealing the motivation of the public servants to focus on factors influencing the customers.
4. To prepare a methodology of the study, which allows to examine the public servants focusing on factors influencing the customers.
5. To carry out empirical study and to confirm the theoretical model of the motivation of the public servants focusing on the factors influencing customers.

The methods of the study. The analysis of scientific literature, for which was used the method of systematic and comparative analysis of scientific literature. The quantitative method (questionnaire survey) was chosen for the empirical study. The study was carried out at the Marijampolė City Municipality (online survey of civil servants, which have the direct computer access) and at the Marijampolė City District Court (paper forms were distributed at the workplace).

The results of the study. After analyzing the attitudes of different authors towards the motivation of a public servant, it can be told that the public servants want to perform the socially meaningful work, they focus on providing services in order to do well to the public and its members, and they even refuse personal needs for general well-being. The civil servants believe, that they are doing important work and feel satisfied when they see the positive impact of their daily work on the lives of the beneficiaries.

When the empirical study was carried out, it also revealed that the public servants are motivated mostly by the commitment to the public interests and the desire to formulate policies, and the strongest influence on customer orientation is made by the civil servants' commitment to the public interests. Respondents believe, that they do not selfishly contribute to their community activities, they tell that meaningful service is very important to them, also the employees would like that the public servants would do what is best for the community as a whole, even if it adversely affects their own interests. The salary does not only motivate the civil servants at least, but also has the least influence to focus on orientation to customers.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS	9
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMOS ANALIZĖ.....	11
2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI	18
2.1. Valstybės tarnautojų motyvacijos reikšmė per prosocialaus elgesio prizmę.....	18
2.2. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje	19
2.3. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai.....	24
2.3.1. Įsipareigojimas visuomenės interesams.....	28
2.3.2. Užuojauta	30
2.3.3. Pasiuokojimas.....	32
2.3.4. Noras formuoti politiką.....	34
2.3.5. Atlyginimas	36
2.3.6. Darbo saugumas	38
2.3.7. Organizacinis prestižas	40
2.4. Orientacija į klientus valstybės tarnyboje.....	41
2.5. Valstybės tarnautojus motyvacijai orientuoti į klientus įtaką turinčių veiksnių teorinis modelis .	43
3. EMPIRINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	48
3.1 Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai	48
3.2 Empirinio tyrimo metodas	48
3.3 Tyrimo imtis ir eiga.....	50
3.4 Duomenų analizė.....	50
4. EMPIRINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS TURINČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	52
4.1 Respondentų demografinės charakteristikos.....	52
4.2 Valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių ir orientavimosi į klientus vertinimas.....	53
4.3 Veiksnių, turinčių įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai, ir orientavimosi į klientus vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas.....	60
4.4 Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuoti į klientus įtaką turintys veiksniai.....	66

4.5. Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus turinčių veiksmų tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	82

Paveikslų sąrašas

1 pav. Valstybės tarnautojus motyvuojančios priežastys (sudaryta pagal Perry ir Wise, 1990)	21
2 pav. Individo savęs valdymas siekiant bendro gėrio ir individualių interesų balanso atsižvelgiant į asmeninius motyvus (sudaryta pagal Roll, 1954).	30
3 pav. Tarnautojų noras formuoti politiką tenkinant asmeninius ir visuomeninius poreikius (sudaryta pagal Tullock, 1976).....	35
4 pav. Darbuotojo elgesys esant darbo nesaugumo jausmui (sudaryta pagal Greenhalgh ir Rosenblatt (1984)	38
5 pav. Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autorės).	46
6 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai.....	54

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kritinės kintamosios sritys (sudaryta pagal Perry, 2000).....	24
2 lentelė. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai.....	27
3 lentelė. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai.....	44
4 lentelė. Veiksnių pateikimo struktūra.....	49
5 lentelė. Klausimyno skalių vidinis suderinamumas	50
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	52
7 lentelė. Motyvacinių veiksnių porų vertinimo rezultatai.....	54
8 lentelė. Respondentų nuomonės apie organizacijos prestižą procentinis pasiskirstymas (proc.).....	55
9 lentelė. Respondentų nuomonės apie atlyginimą procentinis pasiskirstymas (proc.).....	56
10 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo vietos saugumą procentinis pasiskirstymas (proc.).....	56
11 lentelė. Respondentų nuomonės apie užuojautą procentinis pasiskirstymas (proc.).....	57
12 lentelė. Respondentų nuomonės apie pasiaukojimą procentinis pasiskirstymas (proc.).....	57
13 lentelė. Respondentų nuomonės apie norą formuoti politiką procentinis pasiskirstymas (proc.).....	58
14 lentelė. Respondentų nuomonės apie įsipareigojimą visuomenės interesams procentinis pasiskirstymas (proc.).....	59
15 lentelė. Respondentų nuomonės apie įsipareigojimą visuomenės interesams procentinis pasiskirstymas (proc.).....	60
16 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacija į klientus.....	61
17 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal amžiaus grupes.....	62
18 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal išsilavinimą.....	64
19 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje	65
20 lentelė. Motyvacinių veiksnių ir orientavimosi į klientus sąsajos.....	66
21 lentelė. Regresinė priklausomybė tarp motyvacijos veiksnių ir orientacijos į klientus	68
22 lentelė. Regresinė priklausomybė tarp organizacijos prestižo svarbos ir orientacijos į klientus.....	69

IVADAS

Šiuo metu inicijuojama valstybės tarnybos reforma Lietuvoje vėl atkreipė visuomenės dėmesį į šios institucijos veiklą. Nors pati reforma kelia nemažai diskusijų, žadama, kad valstybės tarnyba bus modernizuota, taps liberalesnė, ir kaip vienas iš esminių pokyčių pabrėžiamas gerinamas valstybės tarnybos veiklos efektyvumas. Lietuvoje kaip ir daugelyje Europos šalių vykdamas valstybės tarnybos reformas stengiamasi ne tik mažinti išlaidas šiam sektoriui, didinti veiklos efektyvumą, bet taip pat atkreipiamas dėmesys į paslaugų kokybę ir orientaciją į klientus.

Pagrindinis viešojo sektoriaus organizacijų tikslas yra kokybiškos paslaugos (Diržytė, Patapas ir Mikelionytė, 2010), todėl ypač svarbu, kad šiame sektoriuje dirbtų motyvuoti tarnautojai, nes taip reprezentuojami šalies vidiniai procesai. Motyvuoti tarnautojai yra ne tik vienas iš esminių veiksmų, didinančių veiklos efektyvumą, bet tokie darbuotojai taip pat sukuria teigiamą darbo aplinką, dirba profesionaliau, o darbo rezultatai yra efektyvesni (Diržytė ir kt., 2010). Žema darbuotojų motyvacija neigiamai veikia darbo atlikimą, tarnautojai įdeda mažiau pastangų vykdydami užduotis, gali dažnai vėluoti, nenori prisiimti atsakomybės, neretai būna apatiški (Diržytė ir kt., 2010), mažina organizacijos produktyvumą, todėl motyvacijos tema valstybės tarnyboje yra labai aktuali (Perry, 2000).

Dar dvidešimto amžiaus pradžioje Weber įvardino valstybės tarnautojų motyvaciją kaip vieną iš esminių valstybinių institucijų veiklos efektyvumo problemų, tačiau pirmoji valstybės tarnautojo motyvacijos koncepcija buvo suformuluota tik 1990 metais Perry ir Wise paskelbtame darbe *Motyvaciniai valstybės tarnybos pagrindai*. Tyrime bandyta atskleisti sąsajas tarp tarnautojų motyvacijos ir jų veiklos efektyvumo, pasitenkinimo darbu, noro keisti darbo vietą. Lietuvoje į valstybės tarnautojo motyvaciją pradėta tirti 2007 metais, kai buvo atliktas Palidauskaitės tyrimas apie motyvacijos unikalumą valstybės tarnyboje. Tyrėja pabrėžia, kad valstybės tarnautojų motyvacija daro didelę įtaką veiklos efektyvumui, tačiau Lietuvoje kol kas išlieka didelė problema norint pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, kurie gebėtų teikti kokybiškas paslaugas piliečiams.

Lietuvos valstybės tarnybos departamento internetiniame puslapyje skelbiama, kad jos „veiklos paskirtis yra stiprinti valstybės tarnybos žmogiškuosius išteklius, dalyvauti didinant valstybės tarnautojų profesionalumą, veiksmingumą ir kurti valstybės tarnybos sistemą, kuri padėtų atskleisti ir įvertinti kiekvieną profesionalumo siekiantį valstybės tarnautoją“. Tačiau apklausos rodo, kad tik 6 proc. Lietuvos valstybės piliečių rinktųsi darbą valstybės tarnyboje, o iš tų, kurie pasirenka, nemaža dalis, įgiję darbo patirties, išeina dirbti į privatų sektorių. Pasak Caiden (2014), jei valstybinės organizacijos sugebėtų rasti, samdyti ir išlaikyti darbuotojus, kurie dirbtų atsidadę ir prisiimtų didesnę atsakomybę, jos taptų neišvengiamai geresnės ir galėtų susidoroti su galimybėmis bei grėsmėmis, kylančiomis dėl

specifinės (palyginti su privačiu sektoriumi) veiklos. Todėl labai svarbu suprasti, kokie veiksniai motyvuoja individus rinktis karjerą valstybės tarnyboje ir kokią įtaką tai daro orientacijai į klientus.

Esami tyrimai rodo teigiamą santykį tarp valstybės tarnautojų motyvacijos ir jų elgesio, kurį patys darbuotojai laiko teikiančiu naudą visuomenei (Andersen, Jorgensen, Kjeldsen, Pedersen ir Vrangbaek, 2013), tačiau viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos ir orientacijos į klientus tyrimų skaičius vis dar yra labai ribotas. Iki šiol moksliniuose tyrimuose paprastai buvo nagrinėjami valstybės tarnautojų motyvaciją lemiantys veiksniai, šiame magistro darbe kartu atkleidžiama ir valstybės tarnautojo motyvacijos veiksnių įtaka orientacijai į klientus.

Tyrimo objektas – valstybės tarnautojų motyvacija.

Tyrimo tikslas – atskleisti valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius ir jų įtaką orientacijai į klientus.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti valstybės tarnautojų motyvavimo specifiškumą.
2. Apibrėžti valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius orientuojantis į klientus.
3. Sudaryti konceptualų modelį, atskleidžiant valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčius veiksnius.
4. Parengti tyrimo metodiką, leidžiančią ištirti valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčius veiksnius.
5. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčių veiksnių teorinį modelį.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kuriai naudotas mokslinės literatūros sisteminės ir lyginamosios analizės metodas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis metodas (anketinė apklausa). Tyrimas vykdytas Marijampolės miesto savivaldybėje (internetinė tarnautojų apklausa turintiems tiesioginę kompiuterių prieigą) ir Marijampolės miesto apylinkės teisme (popierinės anketos buvo išdalintos darbo vietoje).

1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ PROBLEMOS ANALIZĖ

Beveik visi, dirbantys su kitais žmonėmis, susiduria su klausimu: kiek kitas asmuo yra motyvuotas atlikti tam tikras užduotis. Žmonės turi ne tik skirtingo lygio, bet ir skirtingo tipo motyvaciją, tai reiškia, kad jie skiriasi ne tik motyvacijos lygiu (angl. *how much motivation*), bet ir motyvacijos orientacija (angl. *what type of motivation*) (Ryan ir Deci, 2000). Svarbu pažymėti, kad darbuotojų motyvacijos šaltiniai gali būti skirtingi. Darbui būtina paskata formuojasi pagal asmens interesus atliekant tam tikras užduotis, jo smalsumą ar pasitenkinimą.

Asmens troškimas ir darbas, kurį jis ketina daryti, yra svarbus esminis elementas, turintis įtaką motyvacijai (Baldwin, 1990). Tačiau pati darbo aplinka yra veikiamą individo asmeninių poreikių, jo asmenybės ir vertybių (Latham ir Pinder, 2005). Gustafson ir Mumford (1995) teigia, kad gebėjimas atsižvelgiant į individo asmenybę prognozuoti jo veiklos efektyvumą ir pasitenkinimą darbu didėja, kai yra atsižvelgiama į darbo charakteristikas. Taigi darbo pobūdis gali būti veiksmingas motyvacijai darbo vietoje didinti, o motyvacija gali būti žema arba aukšta, priklausomai nuo to, ar darbas yra motyvuojantis ir ar atitinka individo vertybes.

Valstybės tarnyboje, kaip ir privačiame sektoriuje, iš darbuotojų reikalaujama, kad jie dirbtų funkcionaliai, naudingai ir efektyviai (Vienažindienė ir Sakalas, 2008), o viena iš esminių efektyvaus darbo sudėtinių dalių yra darbuotojų motyvacija, kuri priklauso ne tik nuo darbuotojo, bet ir nuo jo darbinės aplinkos. Baldwin (1990), Brewer ir Selden (1998) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojo motyvacijos lygis priklauso ne nuo to, ką jis atsineša, o konkrečiai nuo šio sektoriaus aplinkos. Todėl vienas iš esminių valstybės tarnybos reformos tikslų, vykdomų daugelyje šalių, yra žmonių išteklių valdymo modernizavimas. Norima „suformuoti profesionalią valstybės tarnybą, sugebančią efektyviai spręsti kylančias problemas ir dirbti visuomenės gerovei“ (Palidauskaitė, 2008. 7 psl.).

Problema. Kokie veiksniai lemia valstybės tarnautojų motyvaciją ir kokią įtaką valstybės tarnautojo motyvacija daro orientacijai į klientus? Viešojo sektoriaus paskirtis – tenkinti visuomenės poreikius viešųjų paslaugų srityje atsižvelgiant į piliečių poreikius. Todėl svarbu, kad darbuotojai būtų motyvuoti, lankstūs, kompetentingi, jiems būtų sudaromos sąlygos tobulėti. Tačiau realybė kol kas yra kitokia: viešojo sektoriaus valdymas yra suvaržytas įvairių reglamentų ir nuostatų, vyrauja hierarchinė tvarka, darbuotojai visiškai neturi sprendimo laisvės, nėra skatinamas jų iniciatyvumas dėl ko mažėja darbuotojų motyvacija. Todėl būtina suprasti, kokie veiksniai daro įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai ir kaip tai veikia orientaciją į klientus. Kita vertus, reikia kelti klausimą, kokiomis priemonėmis didinti šio sektoriaus darbuotojų motyvaciją.

Norint suprasti viešąjį sektorių, privalu išmanyti jo veiklos specifiką. Lane (2001) knygoje „Viešasis sektorius“ šią sąvoką apibūdina kaip politinį biudžetą, t. y. valdžios lygmenyje politinių institucijų surenkamus ir paskirstomus išteklius. Kitas mokslininko pateiktas viešojo sektoriaus

apibrėžimas – vyriausybės veikla, bendrieji sprendimai ir jų pasekmės. Socialinių terminų žodyne šis sektorius apibūdinamas kaip „visuma institucijų, kurios, išlaikomos iš valstybės biudžetų, teikia viešąsias paslaugas, dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios yra prieinamos kiekvienam individui“ (*Viešasis sektorius, 2001*). Taigi galima teigti, kad viešasis sektorius yra visuma institucijų, kurios, laikydamosi vyriausybės nuostatų, teikia paslaugas valstybės piliečiams, o šio sektoriaus darbuotojai įvardijami kaip valstybės tarnautojai.

Lietuvoje valstybės tarnautojais vadinami profesionalūs darbuotojai, kurie atlieka jiems pavestas funkcijas ir padeda įgyvendinti politikų priimtus sprendimus. Tai valdžios atstovai, kurie renka informaciją, ją kuria ir saugo, taip pat bendrauja su piliečiais ir daro jiems įtaką. Visos šios veiklos yra būtinos valdant valstybę ir yra neatsiejamos nuo jos valdžios įgyvendinimo. Taip apibrėžiamas valstybės tarnautojų veiklos naudingumas visuomenei.

Išskiriami du viešojo valdymo modeliai – *Tradicinis viešasis administravimas* (angl. *Traditional Public Administration*) ir *Naujoji viešojo valdyba* (angl. *New Public Management*). Tradiciniame viešajame administravime, pasak Frederickson (1996), pagrindinis dėmesys skiriamas valdymo proceso analizei ir standartinėms procedūroms, o ne rezultatams. Valstybės tarnautojai turi būti nuolatiniai, neutralūs, nešališki, privalo remtis valstybės, o ne asmeniniais ar politinių partijų interesais, veikti savanoriškai ir įgyvendinti politikų sprendimus.

Pasak Weber (1922) biurokratijos teorijos, tradicinio viešojo administravimo veiklos sritys turi būti juridiskai įteisintos ir nustatytos remiantis administracinėmis nuostatomis. Organizacijoje veikla turi būti prižiūrima atsižvelgiant į iš anksto parengtus dokumentus, o valstybės tarnautojų oficiali veikla atskirta nuo jų privataus gyvenimo, kaip ir pinigai ar kitas turtas atskirtas nuo privačios valstybės tarnautojų nuosavybės. Kadangi viešojo sektoriaus veikla yra plati, iš valstybės tarnautojų reikalaujama visiško atsidavimo darbui. Weber (1922) taip pat pabrėžia vieną esminių viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo problemų – viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją. Dirbant tokioje aplinkoje, kuri reikalauja peržengti asmeninius interesus ir rūpintis kitų piliečių interesais, Weber siūlo pirmiausia pasirūpinti valstybės tarnautojų interesais ir suteikti jiems privilegijų. Pavyzdžiui, darbas turėtų būti skiriamas visam gyvenimui (jei nenusižengia įstatymams), vykdantiems savo funkcijas reikėtų užtikrinti nuolatinį darbo užmokestį, o senatvėje – pensiją, atlyginimas taip pat neturėtų priklausyti nuo darbo rezultatų ar jų kokybės, o būtų atsižvelgiama tik į einamas pareigas, atliekamas funkcijas, darbo stažą ir nustatyta tvarka būtų galimybė kilti karjeros laipteliais. Patenkinus šiuos valstybės tarnautojų interesus, pasak autoriaus, tarnautojams nebereikės nerimauti dėl savo ateities ir tuomet jie galės rūpintis kitų piliečių gerove. Tačiau, kaip pažymi Puškorius (2004), šie veiksniai lemia talentingų darbuotojų pasitraukimą iš viešojo sektoriaus, nes samda visam gyvenimui sudaro sąlygas sąstingui ir smulkmeniškumui. Karjeros galimybės faktiškai priklauso nuo darbo stažo (ne nuo rezultatų), o paskirtos pensijos laukia nedarbingi darbuotojai.

Galime daryti išvadą, kad tradiciniame viešajame administravime yra svarbiausia tenkinti kitų piliečių interesus paklūstant administracinėms nuostatom. Tokioje aplinkoje dirbantys individai neturi jokios laisvės priimti sprendimus, nes vadovaujasi nurodymais iš aukščiau, aplinka neskatina pokyčių, nekreipiamas dėmesys į rezultatą (nesvarbu, kiek piliečių bus aptarnaujama per dieną). Pasak Caiden (2014), aukštas našumas keičiamas žemu produktyvumu, nes darbas tampa nuobodus, o motyvavimo priemonės nereikšmingos. Atsižvelgiant į tai, kad tradicinis viešojo administravimo modelis neveikia, pradėtas formuoti naujas vadybos požiūris – *Naujoji viešoji vadyba* (Puškorius, 2004).

Naujosios viešosios vadybos esmė yra privataus sektoriaus vadybos metodų taikymas (Guogis ir Gudelis, 2015). Visų pirma dėmesys yra skiriamas darbo rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei (Puškorius, 2004). Skirtingai nuo tradicinio viešojo administravimo, naujoji viešoji vadyba, kaip teigia Pfiffner (2004), skatina lankstumą ir kūrybiškumą. Taip pat verslumą suteikiant žemesnio lygio vadovams daugiau galios priimant sprendimus. Skiriamas dėmesys personalo komplektavimui, nustatomi darbų atlikimo rodikliai, kurie apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą (Puškorius, 2004). Naujoji viešoji vadyba skatina decentralizuotą valdymą, atkreipiamas dėmesys į darbo rezultatus, apimamas vyriausybinių funkcijų privatizavimas: jos yra perduodamos privačiam sektoriui vykdyti, pavyzdžiui, telekomunikacijos, draudimas, pašto paslaugos, transportas ir pan.

Kettl (2006) apibendrina šešias pagrindines Naujosios viešosios vadybos charakteristikas:

- 1) produktyvumas;
- 2) rinkodara;
- 3) orientacija į strategiją;
- 4) orientacija į klientus;
- 5) decentralizacija;
- 6) atsakomybė už rezultatus.

Svarbu paminėti, kad naujosios viešosios vadybos vienas iš elementų – darbo saugumas nėra užtikrintas visam gyvenimui, tarnautoją įmanoma atleisti pasikeitus rinkos sąlygoms. Kitaip tariant, vadovai gali nutraukti darbo sutartis su tarnautojais lygiai taip pat, kaip ir privačiame sektoriuje.

Laikantis Naujojo viešojo administravimo modelio principų, įvedamas laisvesnis bendravimo stilius tarp skirtingiems hierarchiniams lygmenims priklausančių darbuotojų, personalas įtraukiamas į sprendimų priėmimo procesą ir valdymą, numatomi vykdymo tikslai, taip pat naudojamas grįžtamasis ryšys su paslaugų gavėjais. Vadovais dažniau stengiamasi skirti vadybininkus nei samdyti specialistus – inžinierius, statybininkus ir pan., taip pat skiriamas dėmesys organizacijos misijai ir tikslams formuluoti (Puškorius, 2004). Naujoji viešoji vadyba yra labiau paplitusi Vakarų valstybėse. Rytų ir Centrinėje Europos šalyse yra bandoma diegti šią sistemą, tačiau susiduriama su problemomis, kylančiomis iš valstybių vidaus: teisinis reglamentavimas, institucinis nepasirengimas tokioms

reformoms, valstybių savivaldybių savarankiškumo stoka ir visuomenės kultūra (Guogis ir Gudelis, 2015).

Nėra vieno atsakymo, kuris iš šių modelių yra efektyvesnis. Kiekviena valstybė renkasi tą, kuris, jos atstovų nuomone, labiausiai atitinka šalies poreikius. Kai kurie mokslininkai siūlo šių dviejų modelių taikymą kartu, jungiant geriausias tradicinio viešojo administravimo ir naujosios viešosios vadybos savybes (Guogis ir Gudelis, 2015). Lietuvoje bandoma diegti tam tikrus naujosios viešosios vadybos elementus, naudojantis kitų šalių gerąją praktiką, tačiau pati sąvoka dar nėra plačiai vartojama (Vienažindienė ir Sakalas, 2008).

Abu minėti modeliai kelia nemažai iššūkių valdant žmonių išteklius viešajame sektoriuje. Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse, tarnautojų motyvavimo sistemas reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymai, juose nurodomos tiek materialinės, tiek moralinės motyvavimo priemonės. Pirmojo tipo tarnautojų motyvavimas apima darbo užmokesčio sistemą ir socialines garantijas (socialines išmokas), kaip teigiama, jis suteikia galimybę tarnautojams užsitikrinti bent minimalų pragyvenimo lygį ir prisideda skatinant bendradarbiavimą darbo vietoje. Moralinis valstybės tarnautojo motyvavimas apima tokias priemones kaip mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, karjeros, veiklos vertinimą, nuobaudų skyrimą bei pripažinimą, taip pat gali būti skiriama padėka ar vertinga dovana.

Valstybės tarnyboje atlyginimai nustatomi pagal tradicines atlyginimų lenteles, neatsižvelgiant į atsakomybės lygį, profesines žinias, darbo svarbą. Taip pat sunku įvertinti darbuotojų veiklą. Kaip teigia Palidaukaitė (2008), „tarnautojų veikla labai dažnai vertinama pagal skiriamo biudžeto dydį, kuris gali būti skirtas asmeninei naudai maksimizuoti“ (p. 9). Valstybės tarnautojų darbo rezultatus bandoma vertinti taikant vykdymo indikatorius, galinčius nustatyti kiekvieno tarnautojo indėlį, kuris metų pabaigoje lyginamas su konkrečiu rezultatu. Taip sukuriamas pagrindas skatinti arba bausti valstybės tarnautojus (Puškorius, 2004), jis taip pat gali paskatinti globą arba favoritizmą.

Dėl to nemaža dalis darbuotojų viešajame sektoriuje dirba iš savanaudiškų paskatų. Kaip pažymi Guodis ir Gudelis (2015), „valstybės tarnautojai savo prigimtimi nesiskiria nuo kitų žmonių, todėl jų pasiaukojimas visuotiniam gėriui tėra apgaulė ir priedanga siekiant asmeninės naudos“ (p. 27). Šie darbuotojai tenori plėsti savo įtakos zoną, neefektyviai naudoja lėšas ir yra suinteresuoti įvairiomis privilegijomis (Puškorius, 2004), didina savo galią, prestižą ir pajamas. Kaip teigia Niskanen (2017), valstybės tarnautojams būdinga skatinti organizacijos finansavimą, nes tai jiems naudinga: augant jų atlyginimams, daugėja galimybių ir didėja autoritetas. Tarnautojui, bandančiam atsižvelgti į visuomenės interesus, gresia izoliacija arba išstūmimas iš organizacijos. Taigi, sąžiningam valstybės tarnautojui arba tenka prisitaikyti prie tokios darbo aplinkos, arba keisti darbo vietą. Ostrom (2008) pabrėžia, kad tokia organizacija iš pavaldinių reikalauja pasikliauti hierarchija, jos vadovais ir nusileisti viršesniems, pasirenkant tinkamus veiksmus.

Tą patvirtina ir Vandenaabee (2014) atliktas tyrimas apie vadovų svarbą valstybės tarnautojų motyvacijai. Šis tyrimas parodė, kad instituciniai elementai turi didelę įtaką individo motyvacijos lygiui. Organizacijos vertybės, viešajame sektoriuje atsispindinčios vadovų elgesyje, turi socializacijos poveikį pavaldiniams ir gali padidinti jų motyvacijos lygį. Giaque, Ritz, Varone, Bright ir Waldner (2011) teigia, kad kai kurie darbuotojų lūkesčiai yra nesuderinami su darbo sąlygomis viešojo sektoriaus organizacijose, todėl nusivylę tarnautojai, kuriems darbo aplinka trukdo daryti gera (pasak Vinzant, Denhart, Crother (1998), „sistema“ trukdo vykdyti savo pareigas ir neleidžia padėti žmonėms), bet ir toliau joje dirbantys, gali patirti neigiamą poveikį savo psichologinei gerovei, nes juos motyvuoja sėkminga pagalba kitiems. Neigiamas poveikis, toks kaip sumažėjęs pasitenkinimas darbu ir perdegimas ypač būdingas tiesioginį kontaktą su piliečiais turinčiose darbo pozicijose, dėl ko nukenčia paslaugų gavėjai.

Padarę žalą piliečiams, motyvuoti tarnautojai jaučia kaltę, o bandydami valdyti šį jausmą jie nerimauja dėl tolimesnės žalos, kuri gali ištikti paslaugos gavėją, taip eidami link emocinio išsekimo (Molinsky ir Morgolis, 2005). Norėdami save apsaugoti tokie darbuotojai laiko psichologinį atstumą ir atsiriboja nuo paslaugos gavėjo (Molinsky ir Margolis, 2005). Taigi, galima daryti išvadą, kad viešojo sektoriaus darbo pobūdis nesukuria tinkamų sąlygų atsiskleisti tarnautojų potencialui ir taip mažina jų motyvaciją tinkamai atlikti paskirtas pareigas.

Kaip pažymi Raudeliūnienė ir Meidutė-Kavaliauskienė (2014), siekiant didinti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą būtina gerinti darbuotojų motyvavimo sistemą. Kupravičius (2016) teigia, kad norint pritraukti motyvuotus ir gabius žmones į valstybės tarnybą reikia viešąsias institucijas padaryti draugiškesnes piliečiams, realiai sprendžiančias problemas ir neribojančias tarnautojų beprasmėmis taisyklėmis, trukdančiomis vykdyti pareigas. Jei tokiems darbuotojams bus suteikta galimybė matyti savo darbo prasmingumą, jie norės likti šiose institucijose. Taylor (2012), tirdama viešojo sektoriaus tarnautojų motyvaciją, pastebėjo, kad motyvuoti darbuotojai labiau stengiasi padėti kitiems, rūpinasi savo darbo procesais, nes tiki, kad jų darbas turi teigiamą poveikį kitų žmonių gyvenimui. Kai valstybės tarnautojo motyvacija didesnė, jis stengiasi daugiau dalyvauti organizacijos veikloje ir labiau nori dirbti valstybės tarnyboje (Vaisvalavičiūtė, 2009).

Taip pat labai daug įtakos veiklos efektyvumui daro išskirtinis valstybės tarnautojų statusas, įgytos garantijos darbo vietai užtikrinti, ribotos karjeros galimybės, nes tarnautojo statusas griežtai apibrėžtas (Lane, 2001). „Viešajame sektoriuje galimybės visiškai patenkinti finansinius ir karjeros lūkesčius yra gana ribotos. Vadinasi, būtina išsiaiškinti, kokių dar tikslų, lūkesčių, norų turi žmogus: profesinio ar asmeninio tobulėjimo, saviraiškos, bendravimo ir kt. [...]. Taigi, reikia ieškoti būdų, kaip išlaikyti geriausius specialistus, sukurti tokią aplinką, iš kurios jie nenorėtų išeiti“ (Račkovskis, 2016).

Palidaskaitė (2008) pabrėžė, kad jaučiamas protų nutekėjimas iš viešojo sektoriaus į privatų, tačiau kol kas dar niekas nepasikeitė. Piliečių apklausa rodo, kad valstybės tarnautojai profesijų sąrašė

užima 11 vietą iš pateiktų 13, taigi galime sakyti, kad valstybės tarnautojo profesinis prestižas yra žemas, o įsidarbinę jauni žmonės į valstybės tarnybą, įgiję patirties, išeina. Taip valstybinės institucijos praranda darbuotojus, galinčius sukurti didelę vertę. Tarnautojai jau turi patirties, žinių ir kompetencijų, tačiau valstybės tarnyboje siūlomas darbo užmokestis ir kitos motyvavimo priemonės jų nesugeba išlaikyti. Galima daryti išvadą, kad didelė darbuotojų kaita valstybės tarnyboje mažina paslaugų kokybę, nes naujai priimti tarnautojai neturi patirties šiame sektoriuje, o ją įgiję palieka tarnybą.

Dabartinėje viešojo administravimo sistemoje įsisenėjusi efektyvumo problema, kurią, kaip teigia Niskanen (2017), lemia ne darbuotojų motyvacijos stoka siekti rezultatų, bet tai, kad nėra sukurtų sąlygų tarnautojų potencialui atskleisti. Nemaža dalis darbuotojų, kuriuos motyvuoja stabilumas, renkasi viešąsias institucijas daug dažniau nei privačias, nes valstybės tarnyboje gana lėtai reaguojama į visuotinius pokyčius, visada prisitaikoma prie aplinkos poreikių ir prie politinių pasikeitimų, šie veiksniai daro valstybės tarnybos veiklą pastovesnę (Lane, 2001). Kaip teigia Jensen ir Vestergaard (2016), neaiškūs tikslai valstybinėse organizacijose veikia tarnautojų motyvaciją ir ji yra mažesnė palyginti su privačiu sektoriumi. Kontraversiški ir daugialypiai tikslai lemia tai, kad valstybės tarnautojai nėra motyvuoti juos įgyvendinti ir tampa abejingi vykdydami savo pareigas. Taigi tai, kaip organizuojamas darbas viešajame sektoriuje, veikia jame dirbančių tarnautojų motyvaciją ir norą padėti piliečiams vykdant pareigas.

Šiuo metu viešosios organizacijos nuolat stengiasi tobulėti, veiklą nukreipia į piliečius ir į veiklos rezultatus, stengiasi keisti viešojo administravimo kultūrą. Dabar orientacija į klientus tapo viešojo sektoriaus kasdienės praktikos dalis: atlikta daug klientų pasitenkinimo tyrimų, duomenys apie piliečių aptarnavimo rezultatus daro įtaką viešojo sektoriaus organizacijų tikslams ir veiklai. Kai kuriais atvejais šią praktiką savanoriškai priima viešosios organizacijos, o kitos yra įpareigosios taip elgtis (Walker, Brewer, Boyne ir Avellaneda, 2011). Orientacija į kokybiškos paslaugos reikalaujantį vartotoją ir jo pasitenkinimo paslaugomis matavimas suteikia valstybės institucijoms galimybę tobulėti ir atsiskaityti piliečiams, vartojantiems šias paslaugas. Organizacijai, norint efektyviau valdyti savo išteklius, būtina pašalinti vartotojų nepasitenkinimą sukeliančius veiksniai – tai galima padaryti matuojant vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Europos Sąjungoje į viešojo sektoriaus paslaugų kokybę, efektyvumą, skaidrumą ir atskaitingumą pradėta daugiau dėmesio skirti 8-ojo dešimtmečio pabaigoje. Prioritetine kryptimi tapo kokybiškas piliečių aptarnavimas ir aukšta paslaugų kokybė, pradėti taikyti įvairūs kokybę užtikrinantys modeliai. Lietuvoje, pasinaudojant kitų šalių gerąja praktika, viešojo sektoriaus veiklos kokybės užtikrinimas buvo pradėtas iš karto po nepriklausomybės apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose. Vėliau, 2009 metais, sukurtas internetinis puslapis, skirtas viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvoms, skatinant organizacijas atkreipti dėmesį kokybišką piliečių aptarnavimą ir paslaugų kokybę. Taip pat nuolat vyksta įvairūs projektai, skirti piliečių pasitenkinimo paslaugų kokybe didinimui. Šių iniciatyvų

paskirtis išsiaiškinti piliečių poreikius bei lūkesčius ir spręsti, kaip būtų galima padidinti teikiamų paslaugų kokybę.

Vartotojų lūkesčių bei poreikių žinojimas ir jų tenkinimas veikia viešųjų paslaugų efektyvumą ir didina piliečių pasitenkinimą paslaugomis. Vartotojų pasitenkinimas parodo, ar viešosios paslaugos atitinka jų lūkesčius, kurie siejami su patirtimi ją gaunant. Taip orientuojamasi į klientą ir išsiaiškinama, kokių paslaugų jis tikisi. Dažnai neigiamą įtaką piliečių pasitenkinimui paslaugų kokybe daro paslaugų teikėjai, tai yra valstybės tarnautojai. Pavyzdžiui, apibrėždami paslaugos teikimo laikotarpį, tačiau neįvykdę jos laiku, darbuotojai suteikia nepagrįstas viltis vartotojui ir taip mažina piliečių pasitenkinimą paslauga. Norint, kad valstybės institucijos taptų labiau orientuotos į klientą, būtina gerinti teikiamų paslaugų kokybę, kurios sudėtinė dalis yra pačių tarnautojų elgesys klientų atžvilgiu.

Lietuvoje vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis matavimai kol kas nėra plačiai naudojami kaip veiklos efektyvumo tobulinimo priemonė. Tą patvirtina ir valstybinių institucijų apklausa apie vykdytas vartotojų pasitenkinimo paslaugomis ir lūkesčių nustatymo apklausas. Jas atliko tik 18 proc. savivaldybių.

Kad ir kaip valstybinės institucijos stengtųsi gerinti paslaugų kokybę, apklausos rodo, kad 43 proc. piliečių mano, jog valstybės tarnyba dirba blogai, o pasitikėjimas valstybės tarnyba apskritai yra žemas. Valstybės piliečiai mano, kad tarnautojai dažnai piktnaudžiauja tarnybine padėtimi, yra nesąžiningi, vilkina sprendimų priėmimą, švaisto valstybės lėšas, proteguoja draugus ir gimines valstybės tarnyboje. Gyventojų nuomone, privataus sektoriaus darbuotojai yra dėmesingesni ir dirba efektyviau palyginti su valstybės tarnautojais. Bendrajame kontekste privataus sektoriaus darbuotojai yra vertinami palankiau nei valstybės tarnautojai. Tyrimas rodo, kad tik 6 proc. piliečių rinktųsi valstybės tarnautojo profesiją.

Išanalizavus problemą teoriniu aspektu, pastebima, kad yra daug suvaržymų su kuriais susiduria valstybės tarnautojai. Jų sprendimų laisvė apribota, tenka laikytis institucinių nuostatų, reikalaujama paklusti taisyklėms, vyrauja hierarchinis valdymas, nėra rezultatų vertinimo sistemos, todėl tarnautojų skatinimas materialinėmis priemonėmis – nemotyvuojantis. Nors bandoma diegti naujosios viešosios vadybos veiksnius, kurie leistų atsiskleisti tarnautojų potencialui ir sukurtų labiau motyvuojančią darbo aplinką, šis procesas yra ilgas ir sudėtingas. Dauguma tarnautojų yra konservatyvūs, susirūpinę darbo saugumu ir nenorintys keisti dabartinės aplinkos, o tai tiesiogiai veikia paslaugų kokybę. Todėl šiuo pereinamuoju laikotarpiu svarbu suprasti, kokie veiksniai motyvuoja darbuotojus valstybės tarnyboje ir kaip tai veikia jų orientaciją į klientus.

2. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Valstybės tarnautojų motyvacijos reikšmė per prosocialaus elgesio prizmę

Valstybės tarnautojams būdingas prosocialus elgesys, kuris apibūdinamas kaip savanoriškas elgesys, skirtas padėti kitiems, pavyzdžiui, aukoti, dovanoti, dalintis, guosti (Eisenberg, Fabes ir Spinrad, 1998). Todėl prosocialaus elgesio samprata yra vertinga norint suprasti, kaip būtų galima sustiprinti valstybės tarnautojų motyvaciją, nes jis rodo, kokie tarnautojų veiksmai turi įtakos kitų žmonių gyvenime ir kaip jie prisideda prie visuomenės gerovės (Grant, 2008).

Eisenberg, Vanschynsel ir Spinrad (2016) aiškina, kad prosocialų elgesį gali skatinti skirtingi motyvai, kuriuos bandoma įvairiai kategorizuoti. Autoriai pastebi, kad labiausiai paplitę ir labiausiai aptarinėjami – socialiniai motyvai nuo altruizmo iki egoizmo. Boston, Bruce ir Schreiber (2011) apibūdina altruizmą ir egoizmą kaip motyvacinę būseną – norą padėti kitam, tuo pačiu metu patenkinant ir savo poreikius. Taigi, valstybės tarnautojai vienu metu gali turėti ir altruistinius, ir egoistinius motyvus, kuriuos tenkina per viešąją instituciją, todėl tarnautojai dažnai susiduria su vidiniu konfliktu, susijusiu su noru siekti asmeninių interesų ir kartu elgtis altruistiškai.

Tarnautojai, kuriuos motyvuoja altruizmas – noras daryti kažką gero, visada stengiasi dėl bendros gerovės labiau nei dėl individualaus poreikio, ir atvirkščiai – tarnautojai, kurie turi asmeninių motyvų, egoistinius tikslus patenkina per instituciją. Horton (2008) pažymi, kad politikai ir valstybės tarnautojai, kaip ir visi žmonės, yra suinteresuoti ir motyvuoti tik siekiu maksimaliai išnaudoti institucinę naudą. Wilson ir Trivers ir de Waal (2000) svarsto, kad žmonės galėjo įsisavinti altruistinį elgesį kaip išgyvenimo mechanizmą su tikslu asmeninei naudai išsaugoti, nes bijo būti izoliuoti nuo grupės. Tokiu atveju individas yra motyvuotas stengtis gauti naudos bendruomenei jausdamas būtinybę išsaugoti savo interesus grupėje.

Wilson ir Trivers ir de Waal (2000) tvirtina, kad žmonės turi natūralų moralės jausmą ir principus, kurie taikomi vertinant iš laisvos valios kylančias veiklas. Šios moralės pažiūros gali skirtis, tačiau egzistuoja bendrieji principai. Kaip teigia autoriai, iš moralinio jausmo kylanti motyvuojanti jėga yra gana silpna, tačiau ji yra esminė žmogaus prigimties dalis.

Grant (2008) taip pat pažymi, kad motyvacija elgtis prosocialiai atsiranda dėl priežastinio ryšio, kuris kyla iš visuomenės, t. y. santykiai su kitais formuoja individų prosocialų elgesį, kurį gali lemti kitų grupės narių veiksmai (Ostrom, 1998, 2000). Tai reiškia, kad noras padėti kitiems kyla iš mūsų sampratos apie šią visuomenę ir kitų elgesio joje (Esteve, Urbig, Witteloostuijn ir Boyne, 2016), t. y. noras padėti kitiems yra veikiamas mūsų suvokimo apie paskutinį bendruomenės požiūrį ir elgesį (Grant, 2008). Šis argumentas pagrįstas esamais individualių emocijų tyrimais. Literatūra parodė, kad kai žmogus gauna naudos iš prosocialaus veiksmo, jis yra labiau linkęs imtis veiksmų siekdamas naudos

visuomenei Hogan ir Warremfeltz (2003). Latham ir Pinder (2004) teigia, kad yra dvi pagrindinės priežastys šiam tikslui. Pirmasis yra abipusiškumo principas: kai asmuo gauna individualią naudą iš tokio elgesio, jis jaučiasi skatinamas veikti kito asmens naudai. Antroji priežastis: jei individas gauna naudos iš kieno nors kito veiksmo, jis palankiau žiūri į tą individą, kuris jo ar jos naudos veikiamas proporcingai.

Tyrimai rodo, kad žmonių prosocialus elgesys priklauso nuo to, ar jie yra tokioje aplinkoje, kurioje kiti individai yra daugiau ar mažiau prosocialūs (Esteve ir kt., 2016). Žmonės linkę veikti prosocialiai, jei jie yra toje pačioje aplinkoje su kitais prosocialiais asmenimis, tačiau jie neveiks kitų naudai, jei kiti neparodys prosocialaus elgesio.

Tai galima paaiškinti per asmeninį tapatumą: kai socialinė tapatybė yra svarbi, reikia tobulinti grupinę savigarbą per santykius, pagarbą, tarpusavio supratimą ir dominuojančius grupės tikslus. Žmonės yra motyvuoti siekti tikslų, kurie yra suderinami su jų identitetu, o jų poreikiai yra tapatinami su konkrečia žmonių grupe ir šie poreikiai tampa jų elgesio pagrindu konkretaus darbo kontekste. Hogan ir Warremfeltz (2003) teigė, kad žmonės turi įgimtų biologinių poreikių: priėmimo į grupę žmonių ir jų patvirtinimo, statuso, galios ir išteklių valdymo bei nuspėjamumo ir tvarkos. Šie poreikiai atsispindi jų elgesyje su kitais, statuso ir pasaulio suvokimo kontekste. Taigi, motyvacija elgtis prosocialiai yra psichologinis procesas, atsirandantis dėl asmens sąveikos su aplinka (Latham ir Pinder, 2004).

Nepakankamas supratimas apie ilgalaikį prosocialų poveikį gali būti vienas iš veiksnių, kodėl kyla motyvacinių problemų, su kuriomis susiduria vadovai ir darbuotojai viešajame sektoriuje. Vadovai valstybės tarnyboje turėtų stengtis kurti organizacinę aplinką, kurioje tarnautojai būtų skatinami dėti visas pastangas bendram labui. Taip bus prisidedama prie grįžtamojo ryšio, kuris didins norą elgtis teisingai kito individo atžvilgiu ateityje.

2.2. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje

Nors valstybės tarnautojo motyvacija šių laikų visuomenėje svarbi, yra atlikta labai mažai empirinių tyrimų, aiškinančių jos kilmę. Dauguma studijų susijusios su galimomis valstybės tarnautojo motyvacijos pasekmėmis arba valstybės tarnautojų motyvacijos trūkumu.

Viešojo administravimo teoretikai aiškina valstybės tarnautojų elgesį kaip prosocialinį, pasiaukojamą, altruistinį (Perry ir Wise 1990; Frederickson, 1996), tačiau labai sunku paaiškinti tokį elgesį kaip racionalų pasirinkimą (Vandenabeele, 2007). Camilleri (2007) atskleidžia Zey (1998) padarytą prielaidą. Jis kaip racionalaus pasirinkimo dirbti valstybinėje institucijoje priežastį nurodo tai, kad kiekvienas socialinių veiksnių imasi siekdamas konkretaus tikslo, prieš tai įvertinęs reikiamas pastangas tam tikslui pasiekti ir privalumus, ką iš to gaus.

Bandant paaiškinti tokius veiksmus, buvo sukurta *Valstybės tarnautojo motyvacijos* konstruktas kaip racionalaus pasirinkimo teorijos atsvara. Pagal pastarąją, dominuoja savarankiška motyvacija

(savarankiškumas reiškia veikimą savo noru ir turimą pasirinkimo galimybę: žmonės įsitraukia į veiklą, nes jiems yra įdomu, jie tai daro visiškai laisvai (pavyzdžiui, aš dirbu, nes tai smagu) (Rainey, 1982; Perry ir Wise, 1990; Perry, 1996)).

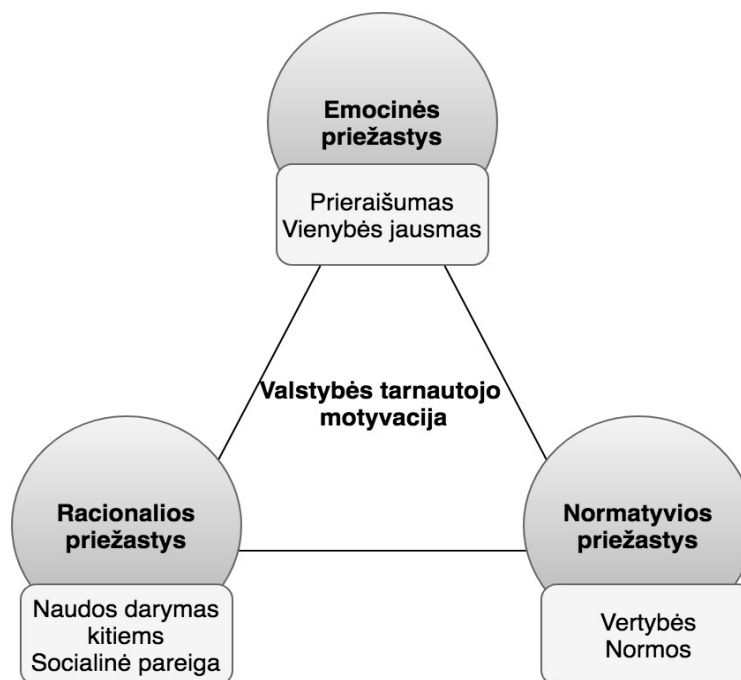
Valstybės tarnautojo motyvacijos koncepcija yra unikali, nes viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija skiriasi nuo privataus sektoriaus dėl viešųjų institucijų pobūdžio (Perry, 2010). Mokslinėje literatūroje pateikiama keletas apibrėžimų, aiškinančių, kas yra valstybės tarnautojo motyvacija.

- Motyvacija skatina asmenis atlikti socialiai prasmingą darbą (Brewer, Selden ir Facer 2000).
- Individo polinkis reaguoti į motyvais pagrįstą darbą viešojoje įstaigoje (Perry ir Wise, 1990). Šis apibrėžimas atkreipia dėmesį į vidinę valstybės tarnautojo motyvaciją, norą dirbti bendram labui, o ne iš asmeninių paskatų Ertas (2014), taip pat tiesiogiai apibrėžia unikalumą ir konkretumą darbui viešajame sektoriuje (Camilleri, 2007).
- Rainey ir Stenbauer (1999) motyvaciją valstybės tarnyboje apibrėžia kaip „bendrą altruistinę motyvaciją tarnauti bendruomenės, tautos ar žmonijos interesams“.
- Perry ir Hondeghem (2008) apibrėžia labai panašiai: „asmens orientacija į paslaugų teikimą norint daryti gera kitiems ir visuomenei“. Atsižvelgdami į šį apibrėžimą Andersen ir kt. (2013) jį perfrazavo taip: „valstybės tarnautojo motyvacija yra noras daryti gera kitiems ir visuomenei teikiant viešąsias paslaugas“.
- Vandabeele (2007), integruodamas aukščiau išvardintų apibrėžimų elementus, valstybės tarnautojo motyvaciją apibūdino kaip „tikėjimą, vertybes ir nusiteikimą, kuris peržengia savanaudiškumą, organizacijos interesus ir yra susijęs su platesniu politiniu vientisumu, motyvuoja individus elgtis teisingai priklausomai nuo situacijos“.

Perry ir Wise (1990), kurie atkreipė dėmesį į valstybės tarnautojo motyvaciją kaip unikalią, teigia, kad ji kyla iš trijų priežasčių: racionalios, emocinės ir normatyvios (žr. 1 pav.).

- Racionalios priežastys suprantamos kaip savanaudiškos, tačiau tai nesuderinama su pagrindine valstybės tarnautojo motyvacijos idėja kaip prosocialine. Todėl racionalios priežastys gali būti suprantamos kaip suvokimu paremtos priemonės siekiant prisidėti prie viešųjų paslaugų teikimo. Tai naudos darymas kitiems žmonėms ir visuomenei, dalyvavimas politikos procese ir bendruomenės veikloje jaučiant socialinę pareigą (Kim, Vandabeele, Wright, Andersen, Cerase, Chistensen ir Palidauskaitė, 2012).
- Emocinės priežastys siejamos su prieraišumu prie kitų: visuomenės, bendruomenės, šalies. Vienybės jausmas yra kaip pagrindas tarnauti kitiems, turintiems ne tokias palankias sąlygas.
- Normatyvios priežastys reiškia vertybių ir normų laikymąsi. Būdami valstybinių institucijų ir apskritai visuomenės nariais, individai į savo darbą bando įtraukti socialines normas ir vertybes, atsižvelgdami į elgesį, kurio iš jų tikimasi, teikiant viešąsias paslaugas.

Taip jie jaučia pasitenkinimą, nes prisideda prie vertybių, atspindinčių visuomenės interesą, realizacijos.



1 pav. Valstybės tarnautojus motyvuojančios priežastys (sudaryta pagal Perry ir Wise, 1990)

Valstybės tarnautojų motyvacijos konstruktas apima įvairių valstybinių institucijų egzistavimą, kuriose individai veikia. Šios institucijos turi du pagrindinius komponentus: pirma, jos apima, iki tam tikro lygio, viešųjų paslaugų vertybes, tokias kaip domėjimasi politika ir politikos formavimas, užuojauta, pasiaukojimas, orientacija į klientą, demokratines vertybes ir gerą valdymą (Vandenabeele, 2007). Antra, institucijos tenkina tarnautojų pagrindinius psichologinius poreikius. Apsisprendimo teorija (angl. *Self-Determination Theory*), sukurta Deci ir Ryan (2004), aiškina ryšį tarp individo ir institucijos per tapatybės sampratą, susijusią su aplinkos poveikiu ir su individualiu psichologiniu poreikiu. Vandenabeele (2007) pažymi, kad nustačius ryšį tarp individo ir institucijos vis dar mažai yra žinoma apie individualius procesus institucijoje.

Moynihan (2008) nustatė, kad organizacinis valdymas turi neigiamą sąsają su valstybės tarnautojo motyvacija amžiaus aspektu, paaiškinimas gali būti dėl ilgalaikės sąveikos tarp organizacinių ir individualių veiksnių kilęs rezultatas (Wright ir Grant, 2010). Buchanano (1975) pažymi, kad taip atsitikti gali dėl nusivylimo paslaugų etika. Scott ir Pandey (2005), remdamiesi Buchanano argumentu, teigia, kad didelės apimties viešosios organizacijos gali nustelbti ryšį tarp pastangų ir vertybių. Taigi, nors asmenys, dirbantys aukšto idealizmo viešosiose organizacijose, gali pasiekti gerų rezultatų, per ilgą laikotarpį šios pastangos tampa nepastebimos ir praranda vertę, todėl sumažėja tarnautojo motyvacija.

Moynihan (2008) padarė išvadą, kad organizacijos turėtų apsvarstyti būdus, kaip atkurti ryšį su darbuotojais. Per ilgą laikotarpį net sudėtingos pareigos gali tapti įprastomis, todėl tarnautojui gali būti

sunku save motyvuoti gerai atliktu darbu ir pasitenkinti tik tikslo vykdymu. Vienas galimas būdas išspręsti iškilusią problemą – rasti būdą, kaip veiksmingai komunikuoti apie tarnautojų darbo svarbą ir naudą visuomenei.

Atlikęs kruopščiai suplanuotų eksperimentų seriją, Grant (2008) įrodė, kad tai įmanoma. Jis eksperimentiniame tyrime darbuotojus informavo apie teigiamą jų kasdienio darbo poveikį potencialių naudos gavėjų gyvenimui ir iš karto pastebėjo, kad tai paskatino didesnes tarnautojų pastangas, puikų darbo našumą ir didesnę atkaklumą.

Organizaciniai veiksmai dažnai yra siejami su organizaciniu klimatu, kuris skatina ir palaiko valstybės tarnautojo motyvaciją. Peters (2000) pažymėjo, kad individo emocinis ryšys su organizacija yra ypač svarbus. Crewson (1997), analizuodami emocinių ryšių su valstybės tarnautojo motyvacija, padarė išvadą, kad tai yra susiję su individo ketinimu likti organizacijoje. Autoriai teigia, kad motyvuoti tarnautojai, jaučiantys stiprų emocinį ryšį su organizacija, labiau linkę joje pasilikti, o tai turi įtakos darbuotojų įdarbinimui ir išlaikymui (Meyer, Allen ir Smith, 1993). Todėl labai svarbu, kad viešosios institucijos stengtųsi sukurti teigiamą organizacijos klimatą, kuris padėtų ne tik išlaikyti esamus tarnautojus, bet ir pritraukti naujų darbuotojų.

Peters (2000) apibrėžia organizaciją kaip formalią ar neformalią, visuomeninę ar politinę reiškinį, kuris grindžiamas daugiau mažiau bendromis vertybėmis ir turi tam tikrą įtaką tarnautojų elgesiui. Tai reiškia, kad valstybinė institucija, bandydama varžyti tarnautojo elgesio alternatyvas, tiesiogiai ir netiesiogiai nustato motyvus, kurie veikia individo elgesį. Pasak March ir Olsen (1989), institucijos standartizuoja individualų elgesį, o individai dažniausiai elgiasi taip, kaip „turėtų“. Jie tai priskiria rutinos, tvarkos, taisyklių organizacinėms formoms, aplink kurias individų veiksmai yra konstruojami, tačiau šie veiksmai taip pat priklauso ir nuo įsitikinimų, kultūros ir žinių – tai apibūdinama kaip tinkamumo logika. Ji apima ne tik institucijos taisykles, bet ir institucijos identitetą bei vertybes, nes žmonės yra linkę klasifikuoti save pagal socialines kategorijas. Asmenys instinktyviai renkasi organizacijas, kurių vertybės jiems yra priimtinos, taip perimdami šių įstaigų normas bei požiūrį. Toks poveikis bus stipresnis organizacijose, turinčiose tvirtą bendrą supratimą apie pačios įstaigos misiją ir vertybes, ir atvirkščiai, silpnas, jei organizacijoje nėra stipriai akcentuojama jos vizija (Mintzberg, 1983). Friedland ir Alford (1987) atkreipia dėmesį į institucijų svarbą apibrėžiant socialines vertybes, nes tokiu būdu yra suformuojama tarnautojo tapatybė.

Peters (2000) pažymi, kad daugelis valstybinių institucijų yra veikiamos dviejų tarpusavyje susijusių charakteristikų: individo požiūrio ir bendrai sukurto elgesio modelio. Perry (1997) taip pat teigia, kad daugelis bendrų socialinės struktūros elementų, tokių kaip stabilumas, normos, taisyklės, vertybės ir idėjos, sudaro institucinį pagrindą. Paprasčiau sakant, institucijos gali būti suprantamos kaip socialinės struktūros, kurios yra sukuriamos atneštomis individų vertybėmis ir taisyklėmis, o savo ruožtu šios vertybės ir taisyklės yra veikiamos visuomenės, religijos bei šeimos, tačiau valstybės tarnautojo

motyvai ir elgesys gali skirtis skirtingose visuomenėse, kultūrose ir tautose. Vietinės socialinės normos ir unikalios kultūrinės tradicijos gali turėti didelę įtaką tarnautojų motyvacijai, jų veiksmų pobūdžiui ir tikslams bei kiekvienos atskiros visuomenės narių įsipareigojimui visuomenei.

Perry (1997) pateikė kelis skirtingus socializacijos elementus: tėvai, politika, religija, profesija ar išsilavinimas, kaip turinčius įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai. Tirdamas šiuos veiksnius Perry (1997) nustatė, kad tėvų modelis daro teigiamą poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai, o religinis įsitraukimas turėjo neigiamos įtakos. Tai reiškia, kad bažnyčia atspindi religinius įsipareigojimus, todėl individas gali atsisakyti visuotinių pilietinių pareigų. Tyrime taip pat buvo nustatytas teigiamas profesijos ir valstybės tarnautojo motyvacijos santykis. Autorius teigia, kad istoriškai profesijos laikosi etikos kodekso, kuris atspindi visuomenės interesus. Savo ruožtu profesijai suteikiamas savarankiškumas ir teisėtumas sprendžiant specifinius jos kompetencijai priklausančius klausimus (Molinsky ir Margolis 2005).

Norint padidinti valstybės tarnautojo motyvaciją, reikėtų atkreipti dėmesį į profesines asociacijas (Perry, 2000). Jos yra svarbios socializacijos jėgos, primenančios savo nariams apie jų įsipareigojimus visuomenei ir skatinančios valstybės tarnybos profesionalumą. Verta pažymėti, kad tokios organizacijos turi savo etikos kodeksus, kurie pabrėžia viešojo intereso propagavimą (Perry, 2000). Tačiau, kaip pažymi Perry (2007), šios organizacijos apima nedidelį valstybės tarnautojų skaičių, todėl negalima tikėtis, kad vien profesinės asociacijos ir etikos kodekso buvimas padidins valstybės tarnautojų motyvaciją. Vietoj to profesinės asociacijos turi kurti ar formuoti savo socializuojančias institucijas, kad profesijos atstovai galėtų aktyviai identifikuotis kartu su asociacija ir etikos kodeksu. (Wright ir Grant, 2010) teigia, kad profesinio mokymo įstaigos formuoja profesionalumo „norminę konstituciją“.

Svarbiausias profesinių įstaigų panaudojimo apribojimas yra tai, kad dauguma valstybės tarnautojų nepriklauso profesinėms organizacijoms. Atsižvelgiant į profesinių asociacijų vertę, viešosios organizacijos galėtų apsvarstyti galimybę remti profesionalizacijos pastangas, taip didinant tarnautojų motyvaciją (Moynihan ir Pandey, 2007).

Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų motyvacijos konstruktas yra kilęs iš viešojo sektoriaus institucijų, kurios atspindi tam tikras viešąsias vertybes, o šios vertybės atspindi viešųjų paslaugų tapatybę, nes pagrindiniai valstybės tarnautojų psichologiniai poreikiai yra patenkinami per instituciją. Tam didelę įtaką turi organizacija, socialiniai veiksniai, individo asmeninės savybės, visuomenė.

Perry (2000) apibrėžė valstybės tarnautojo motyvacijos koncepciją kaip priežastinį ryšį tarp trijų veiksnių: aplinkos įtakos, pažinimo ir kitų asmeninių dalykų. Autorius juos suskirsto į kritines kintamąsias sritis (žr. 1 lentelę)

1 lentelė. Kritinės kintamosios sritys (sudaryta pagal Perry, 2000)

Kintamosios sritys	Apibrėžimas
Socialinis kontekstas	Socialinis kontekstas susieja aplinkos kintamuosius, tokius kaip individualūs pageidavimai ir motyvai (mokymai, išsilavinimas, religija, tėvų santykiai) ir kitus, vadinamuosius gyvenimo įvykius.
Motyvacinis kontekstas	Motyvacinis kontekstas susijęs su situacijomis, kurios daro įtaką tarnautojo elgesiui institucijoje, tokiomis kaip darbo charakteristika, institucinis skatinimas ir darbo aplinkos įvairovė.
Individualios savybės	Individualios savybės, kurios suprantamos kaip keli konceptualūs komponentai. Tai yra gebėjimai ir kompetencija; saviprata (angl. <i>self-concept</i>), kuri remiasi individo vertybėmis, ir gebėjimas reaguoti į kito elgesį; savireguliacija, kuri apima savęs stebėjimą, savikritiką, savikontrolę.
Individo elgesys	Individo elgesys, kuris gali kilti arba iš apgalvotų veiksmų padarinių, arba iš veiksmų tinkamumo toje situacijoje, o tai priklauso nuo individo savireguliacijos. Ši pasirinkimo logika leidžia individui apgalvoti galimus neigiamus padarius ar galimą naudą, siekiant maksimizuoti pasirinkimo naudingumą. Individo pasirinkimą lemia jo vidiniai įsitikinimai (standartai). Taigi valstybės tarnautojo motyvai yra jo pirminiai interesai, kurie ir lemia pasirinkimą dirbti viešajame sektoriuje.

Kalbant apie veiksmus, kurie motyvuoja valstybės tarnautoją, kyla du klausimai. Pirma, kaip galima patobulinti supratimą apie procesus, kuriais veiksniai daro įtaką valstybės tarnautojo motyvacijai, ir, antra, kaip būtų galima kuo geriau panaudoti turimas žinias?

Vis dėlto kol kas yra susiduriama su dideliais iššūkiais motyvuojant tarnautojus valstybės tarnyboje (Cordes ir Dougherty, 1993; Halbesleben ir Buckley, 2004; Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Tarnautojai dažnai susiduria su daugybe neigiamų atsiliepimų iš piliečių (Lee ir Ashforth, 1996), yra kaltinami kenkimu žmonėms, nors jų darbas skirtas padėti (Molinsky ir Margolis 2005), taip pat emociniu išsekimu dėl didelės atsakomybės už pagalbą (Marshall, Barnett ir Sayer, 1997). Šie iššūkiai gali lemti trauminius įvykius (Brough, 2004), dėl kurių atsiranda depresija ir potrauminis stresas (Regehr, 2001), taigi ir mažėjanti motyvacija darbui valstybės tarnyboje.

2.3. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai

Svarbu suprasti, kas valstybės tarnyboje motyvuoja darbuotojus, ir stengtis patenkinti jų poreikius, nes šis sektorius yra susijęs su viešuoju interesu ir su altruistiniu elgesiu (Vandenabeele, 2007). Asmenys, norintys dirbti paslaugų sektoriuje, dažniausiai renkasi vyriausybės darbo vietas, nes šis darbas suteikia daugiau galimybių teikti paslaugas tarnaujant visuomenei (Ertas, 2012). Valstybės

tarnautojo motyvacija daro įtaką veiklai keliais būdais: veikia apsisprendimą dirbti viešajame sektoriuje ir paveikia apsisprendimą veikti šiam sektoriui (Palidauskaitė, 2008).

Kaip pažymi Camiller (2007), daug mokslininkų (Baldwin, 1984; Perry ir Wise, 1990; Perry, 1996, 1997; Crewson, 1997) įvardija tai, kad viešajame sektoriuje įdarbinami darbuotojai dažniausiai sutinkantys su organizacijos misija, tačiau Wright ir Grant (2010) teigia, kad į šį sektorių stengiamasi pritraukti darbuotojus, kurie nori galimybės iš altruistinių motyvų tarnauti viešajam interesui. Ertas (2014) pabrėžė, kad valstybės tarnautojai daug dėmesio skiria pagalbai kitiems ir nori būti naudingi visuomenei daug labiau nei privataus sektoriaus darbuotojai.

Pasak Palidauskaitė (2008), *Viešo pasirinkimo teorijos* atstovas Downs teigia, kad valstybės tarnautojų elgesį veikia net tik viešasis interesas, bet ir asmeniniai motyvai. Dirbantys viešajame sektoriuje tarnautojai turi įvairių tikslų, į kuriuos įeina pajamos, galia, patogumai, saugumas, prestižas, lojalumas, pasididžiavimas darbu ir noras tarnauti viešajam interesui. Viešajame sektoriuje dirba dviejų tipų tarnautojai: 1) orientuoti tik į asmeninių tikslų siekimą ir 2) turintys įvairių motyvų.

Pirmajai grupei priskiriami:

- karjeristai, kurie dažniausiai yra motyvuoti prestižo ir galios;
- konservatoriai, kuriuos motyvuoja esamos situacijos išlaikymas, jie priešinasi pokyčiams vadovaudamiesi taisyklėmis ir nurodymais.

Antrajai grupei priskiriami:

- fanatikai – tai entuziastai, siekiantys politinių tikslų;
- advokatai, kurie rūpinasi reikalų tvarkymu ir lojalumu politikai;
- valstybininkai, atstovaujantys visuomenės interesams.

Didžiausią dalį valstybės tarnautojų sudaro konservatoriai ir karjeristai, o fanatikai ilgainiui tampa konservatoriais. Paskirtas biudžetas organizacijai darbuotojus skatina prisiimti advokato vaidmenį norint išlaikyti piliečių ir politikų paramą ir neskatina valstybininkų. Nors valstybės tarnautojo motyvacijos konstruktas sako, kad naudingumo maksimizavimas visuomenei yra vienintelis motyvas, Dunleany (1991) teigia, kad viešo administravimo naudingumo maksimizavimas gali būti pakeičiamas į biudžeto ir galios maksimizavimą.

Vandenabeele (2014) atliktas tyrimas apie vadovų svarbą valstybės tarnautojų motyvacijai parodė, kad tam didelę ir reikšmingą įtaką turi instituciniai elementai. Vadovų elgesys, atspindintis organizacijos viešajame sektoriuje vertybes, turi socializacijos poveikį pavaldiniams ir gali padidinti jų motyvaciją. Tyrime buvo pateikti empiriniai įrodymai, kad valstybės tarnautojų motyvaciją didina įkvepianti tiesioginių vadovų motyvacija, todėl autorius pabrėžia, kaip yra svarbu suteikti daugiau galios žemesnio lygio vadovams, kartu taip kelti pasitikėjimą jų darbu ir parodyti jų pastangų svarbą. Taigi, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų motyvacija gali būti sukurta per organizacinę aplinką, už kurią tiesiogiai atsakingi jos vadovai.

Ištyręs literatūrą Vandenabeele (2014) nurodė, kad valstybės tarnautojo motyvacija yra susijusi su įvairiais žmogiškųjų išteklių valdymo aspektais, įskaitant:

- darbo užmokesčio sistemą (Crewson, 1997; Snyder, 1996);
- įdarbinimą (Lewis ir Frank, 2002);
- veiklos rezultatus (Brewer ir Seldon, 2000; Naff ir Crum, 1999; Lewis ir Alonso, 2001).

Perry ir Wise (1996, 2016), valstybės tarnautojo motyvacijos konstrukte, išskiria keturis pagrindinius viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojančius kriterijus, kurie sudaro:

- noras formuoti politiką (angl. *attraction to policy making*), kuris reiškia motyvaciją tobulinti viešąsias paslaugas per politinę sistemą;
- įsipareigojimas visuomenės interesams (angl. *commitment to public interest*) – tai noras tarnauti visuomenei, grindžiamas vertybėmis ir pareiga;
- užuojauta (angl. *compasion*), kuri apima emocinę motyvaciją daryti gera kitiems, grindžiama identifikavimu ir empatija;
- pasiaukojimas (angl. *self-sacrifice*), kuris rodo norą, nepaisant savo poreikių, padėti kitiems ir visuomenei.

Visi šie kriterijai atitinka vidinius individo atlygius. Vidinis atlygis siejamas su pasitenkinimu, o išorinis su naudos gavimu iš išorės (atlyginimas, darbo saugumas ir pan.).

Giauque ir kt. (2011) pritaikė du iš minėtų veiksmų, tirdamas Šveicarijos savivaldybės darbuotojus, ir pastebėjo, kad du motyvuojantys kriterijai – užuojauta ir pasiaukojimas – gali išprovokuoti tarnautojų atsistatydinimą. Jis padarė išvadą, kad kai kurie darbuotojų lūkesčiai yra nesuderinami su darbo sąlygomis viešojo sektoriaus organizacijose, ir teigė, kad tarnautojai, kurie yra nusivylę, nes negali daryti gera savo darbo aplinkoje, ir toliau joje dirbantys, gali patirti neigiamą poveikį savo psichologinei gerovei. Neigiamas poveikis, toks kaip sumažėjęs pasitenkinimas darbu ir “perdegimas”, ypač būdingas tiesioginį kontaktą su piliečiais turinčiose darbo pozicijose, dėl ko nukenčia paslaugų gavėjai (Grant, 2008). Padarę žalą piliečiams motyvuoti tarnautojai jaučia kaltę, o bandydami slopinti šį jausmą jie nerimauja dėl tolimesnės žalos, kuri gali ištikti paslaugos gavėją, ir taip artėja link emocinio išsekimo (Molinsky ir Morgolis, 2005). Norėdami save apsaugoti, tarnautojai laiko psichologinį atstumą ir atsiriboja nuo paslaugos gavėjo (Molinski ir Margolis, 2005).

Camilleri (2007) tyrė pirminių poreikių, tokių kaip asmeninės savybės, darbo vaidmuo, tarnautojų suvokiama institucijos svarba, tarnautojo ir vadovo santykiai, darbo pobūdis, įtaką motyvuojantiems veiksmams. Rezultatai parodė, kad darbuotojų noras tarnauti viešiesiems interesams su amžiumi yra linkęs didėti, o užuojauta, pasiaukojimas ir noras formuoti politiką – mažėti. Tai reiškia, kad sendami tarnautojai tampa egoistiškesni, o jaunesni yra altruistiškesni. Tyrimas taip pat parodė, kad konfliktai ir dviprasmybės turi neigiamą įtaką tarnautojų motyvacijai. Todėl autorius pabrėžia, kad norint padidinti valstybės tarnautojų motyvaciją darbuotojams reikia suformuluoti aiškius tikslus ir paaiškinti tų tikslų

prioritetus, neatsižvelgiant į tai, ar darbuotojai gauna nurodymus iš vieno ar kelių šaltinių. Tarnautojų motyvacijai taip pat labai didelę įtaką daro vadovo vaidmuo, nors ir pastebima, kad jis nėra tiesioginis. Autorius vadovams siūlo:

- įtraukti pavaldinius į sprendimų priėmimą;
- būti atviresniems ir labiau prieinamiems;
- išsiaiškinti tarnautojų lūkesčius;
- skirti aiškias užduotis ir nustatyti procedūras, kurių reikia laikytis norit pasiekti tikslą.

Vadovai turėtų skatinti tarnautojų kūrybiškumą, demonstruoti pasitikėjimą jų darbu, stengtis, kad pirmenybė būtų teikiama klientams, o ne procesams, būti lankstiems taikant taisykles darbo vietose, raginti kolegas bendradarbiauti tarpusavyje ir skirti pavaldiniams įvairesnes užduotis. Tarnautojams būtina teikti grįžtamąjį ryšį apie jų rezultatus ir įvertinti, kaip gerai jie atlieka savo darbą. Tyrime buvo taip pat nustatyta darbo užmokesčio reikšmė tarnautojų motyvacijai, nes į didesnę atlyginimą žiūrima kaip į paskatą, atspindinčią tarnautojo įdėtą pastangą.

Kaip dar vieną iš esminių valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių Baldwin (1990) išskyrė darbo vietos saugumą ir stabilumą. Jis aiškina, kad valstybės tarnautojai stengiasi kuo labiau minimizuoti tikimybę prarasti darbą, vengia rizikos ir izoluoja save nuo bet kokios situacijos, kuri galėtų pakenkti darbo saugumui. Liu ir Perry (2016) nustatė, kad darbo saugumas teigiamai koreliuoja su tarnautojų elgesiu darbe ir nusiteikimu dirbti, tačiau iš Camilleri (2007) atlikto tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad darbo saugumas neturi didelės įtakos tarnautojų motyvacijai. Autorius mano, kad kuo ilgiau tarnautojas dirba toje pačioje vietoje, tuo labiau mažėja jo pasitenkinimas darbu ir taip daroma įtaka jo motyvacijai.

Kaip pastebima, skirtingi autoriai įvardina panašius veiksnius, kurie motyvuoja individą rinktis darbą valstybės tarnyboje. Vieni tų veiksnių yra susiję su vidiniais motyvais (užuojauta, pasiaukojimas, įsipareigojimas visuomenei ir pan.), kiti su išoriniais (atlyginimas, organizacinis prestižas, darbo saugumas ir pan.) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Valstybės tarnautojus motyvuojančios veiksniai

Autoriai	Valstybės tarnautojus motyvuojančios veiksniai
Ertas (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas visuomenei • Pagalba kitiems
Vandenabeele (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Altruizmas
Vandenabeele (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Noras formuoti politiką • Užuojauta • Pasiaukojimas
Wright ir Grant (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Altruizmas • Noras tarnauti viešajam sektoriui

Downs (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Pajamos • Galia • Patogumai • Darbo saugumas • Organizacinis prestižas • Noras tarnauti viešajam sektoriui
Baldwin (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Noras daryti gera • Noras tarnauti visuomenei • Darbo vietos saugumas
Vinzant ir kt. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Pagalba kitiems
Hauston (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas visuomenei
Norris (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimas
Perry ir Wise (1996, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Noras formuoti politiką • Įsipareigojimai visuomenės interesams • Užuojauta • Pasiuokojimas • Darbo vietos saugumas
Camilleri (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Noras tarnauti viešiesiems interesams

Mokslinėje literatūroje yra daug kalbama apie valstybės tarnautojų pasiaukojimą iš pilietiškų paskatų, tačiau nemaža dalis mokslininkų taip pat teigia, kad tarnautojai turi daug individualių interesų, susijusių su institucija. Todėl, apibendrinant pateiktus valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius, išskirti šie: įsipareigojimai visuomenės interesams, užuojauta, pasiaukojimas, noras formuoti politiką, atlyginimas, darbo saugumas ir organizacinis prestižas. Visi minėti veiksniai atspindi tiek vidinius, tiek išorinius individo motyvus tarnauti valstybės tarnyboje. Tačiau, kad ir kokių tikslų būtų vedami individai dirbti valstybės tarnyboje, visi šie motyvai gali turėti įtakos tarnautojo orientacijai į klientus.

2.3.1. Įsipareigojimas visuomenės interesams

Tradiciškai pagrindinis dėmesys valstybės tarnybai yra skiriamas kaip garbingam pasirinkimui ir valstybės tarnautojų elgesiui, kurio iš jų tikimasi (Moynihan ir Pande, 2007). Bet, kaip pastebi Scott ir Pandey (2005), biurokratinės kliūtys (angl. *red tape*) daro neigiamą poveikį valstybės tarnautojo motyvacijai. Tačiau šie autoriai taip pat pažymi, kad labiau motyvuoti tarnautojai geba susidoroti su biurokratinėmis kliūtimis ir toliau siekia viešųjų organizacinių tikslų.

Rawls (1971) aiškina, kodėl žmonės turėtų paklusti vyriausybėms ir kaip turėtų būti vadovaujama valstybės tarnautojų veiksmams bei sprendimams. Jo nuomone, visi valstybės tarnautojų priimami sprendimai turi būti priimami taikant du principus:

- „Laisvės principą“, kuriuo reikalaujama, kad valstybė palaikytų pagrindines asmenų teises ir laisves;

- „Skirtumo principą“, kuris priklauso nuo to, ar valstybė pirmiausia užtikrina, kad pagrindinių išteklių poreikio paskirstymas būtų lygus ir ar yra lygios galimybės naudotis visais kitais ištekliais.

Kai bus įgyvendintos šios sąlygos, taikant „Skirtumo principą“, bus užtikrinama, kad sprendimai gali būti pateisinami tik tokiu atveju, jei jie atneš didžiausią naudą labiausiai nepasiturintiems visuomenės nariams, taip patvirtinant, kad bus atsižvelgta į bendrą interesą.

O'Toole (2006) teigia, kad oficialios valdžios institucijos laikosi nuomonės, jog visuomenės interesai yra svarbiausi priimant visus viešuosius sprendimus ir kad valstybės tarnautojų asmeniniai ar grupiniai interesai negali paveikti sprendimo priėmimo, o įsipareigojimas visuomenės interesams yra jų pareiga. Galima sakyti, kad valstybės tarnautojas turi iškelti visuomenės interesus aukščiau savųjų ir šeimos, priimdamas valstybės tarnybą kaip pareigą. Kyla klausimas, kodėl individai dirbdami viešajame sektoriuje turėtų taip elgtis?

Rawls (1999) apibūdina valstybės tarnybos idėją kaip „bendrą visų piliečių gerovę“. Individai gali turėti skirtingą požiūrį į tai, kas laikoma gera, tačiau pritaria principui „teisingumas kaip sąžiningumas“. Vadovaudamiesi tokiu principu valstybės tarnautojai jaučia didesnę įsipareigojimą bendram gėriui.

Viduramžių teologas Thomas Aquina taip pat teigė, kad valstybės tarnyba reiškia moralinę atsakomybę veikti bendram labui. Jo argumentas buvo, kad žmogus gali pasiekti dvasinę, politinę ir ekonominę gerovę visuomenėje per atsidavimą kitiems, o valdovų, kaip Dievo atstovų žemėje, vaidmuo būtų pasiektas bendra gerove. Galima pastebėti, kad valstybės tarnyba buvo suvokiama kaip tarnaujanti visuomenės interesams ar bendram labui, bet ne kaip asmeninės naudos maksimizavimas.

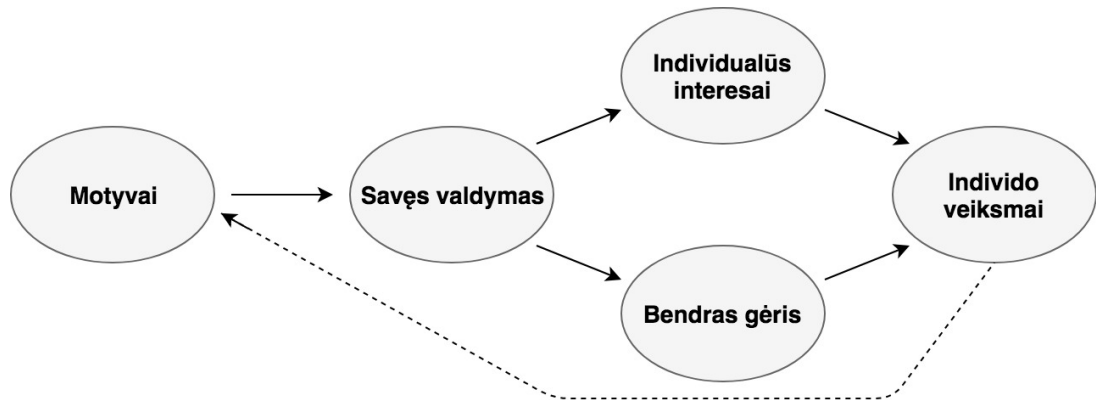
Tačiau Bentham dar 1832 metais teigė, kad bendruomenė yra fikcija (tikrovės neatitikimas), o susidomėjimas ja yra tiesiog individualių interesų visuma. Individualūs biurokratai nėra altruistiniai viešojo intereso globėjai ar lojalūs vyriausybės politikos vykdytojai, bet savarankiškai suinteresuoti asmenys, motyvuoti atlyginimais, darbo pranašumais, savo reputacija, valdžia, institucinio valdymo patogumu (Niskanen, 2017).

Kalbant apie motyvaciją globaliniu požiūriu, o ne kaip apie atskiro individo elgesį, galbūt vertėtų pakeisti tradicinį klausimą „Ar biurokratas yra tik suinteresuotas asmeninės naudos maksimizavimu“ į pozityvesnį „Kaip biurokratai sugeba veikti priešiškoje aplinkoje“. Tokiu būdu būtų perkeliamas dėmesys nuo klausimo „Kodėl biurokratai daro tai, ko neturėtų daryti“ į „Kodėl biurokratai daro tai, ką turėtų daryti“.

Perry (1996) pabrėžia, kad noras tarnauti visuomenei yra grindžiamas vertybėmis ir pareiga – tai bendra altruistinė motyvacija tarnauti žmonių, bendruomenės, valstybės ir tautos interesams Rainey ir Steinbauer (1999).

Roll (1954) teigia, kad individui tenka save valdyti ir šis valdymas susideda iš šešių motyvų: meilės sau, užuojautos kitam, noro būti laisvam, tinkamumo jausmo, darbo įpročio ir tendencijos keistis

(žr. 2 pav). Atsižvelgdamas į šiuos motyvus, žmogus būdamas geriausiu savo paties teisėju, subalansuoja veiksmus siekdamas bendrojo gėrio ir individualių interesų.



2 pav. Individo savęs valdymas siekiant bendro gėrio ir individualių interesų balanso atsižvelgiant į asmeninius motyvus (sudaryta pagal Roll, 1954).

March ir Olsen (2006) pabrėžia, kad tinkamumo siekimu pagrįsti motyvaciniai veiksmai apima tokią sprendimų seką: 1) kokia yra situacija, 2) kas aš esu, 3) kokie skirtingi veiksmai tinka šioje situacijoje ir 4) reikia elgtis taip, kaip tinkamiausia.

Kitaip tariant, iš dalies šie veiksmai yra savanaudiški ir iš dalies suinteresuoti visuomenės gerove. Downs (1967) taip pat teigė, kad nors biurokratai ir yra motyvuoti savanaudiškų interesų, jie taip pat gali turėti platesnių motyvų, tokių kaip pasididžiavimas veiklos rezultatais, lojalumas programai, departamentui ar vyriausybei ir noras geriausiai tarnauti piliečiams. Jis pripažįsta, kad valstybės tarnautojai gali būti motyvuoti altruistinių paskatų, tačiau tai nebus jų vienintelė motyvacija, todėl darbuotojai turi išlaikyti pusiausvyrą tarp savanaudiškų interesų ir įsipareigojimo visuomenei.

Nors valstybės tarnautojai gali būti veikiami asmeninio intereso ir gali dažnai patirti vidinį konfliktą tarp bendro gėrio ir asmeninės naudos, valstybės tarnybos sąvoka yra labiau nusistovėjusi kaip įpareigojanti ar idealistinė idėja – geresnio pasaulio, pasiaukojimo, kaip piliečio pareiga ir atsakomybė, kurią asmenys yra motyvuoti atlikti ir elgtis prosocialiai visuomenės atžvilgiu.

2.3.2. Užuojauta

Wilson ir Trivers ir de Waal (2000) pažymi, kad altruistiniai veiksmai kitų atžvilgiu skatina efektyvų visuomenės susivienijimą ir tuomet yra artėjama prie to, ką vadiname užuojauta ir empatija. Tai leidžia žmonėms įsijausti į kitų situaciją ir daryti tai, ką reikėtų daryti. Tai yra, kai moralės principai veikia tinkamai, tuomet politinei kultūrai būdinga viešoji dorybė, kuri skatina visuomenės gerovę.

Užuojauta apima emocinę motyvaciją daryti gera kitiems, ji grindžiama identifikavimu ir empatija (Perry, 1996). Perry rėmėsi Fredericksono ir Harto (1985) geranoriško patriotizmo sąvoka, kuri reiškia didelę meilę žmonėms, nepriklausomai nuo jų politinių pažiūrų. Žmonės, kurių aukštesnis užuojautos lygis, dažniau jaučia kitus ir daro sprendimus remdamiesi veiksnių poveikiu kitiems (Gilligan, 1982). Užuojauta yra itin svarbi organizacijoms, kurių veikla visų pirma susijusi su žmonių skausmu, kančiomis ir kur reikalinga didelė emocinė ištvermė, pavyzdžiui, ligoninės, socialinių paslaugų organizacijos ir psichinės sveikatos įstaigos Lilius, Worline, Dutton, Kanov, Frost ir Maitlis (2005).

Lilius ir kt. (2005) apibūdina užuojautą kaip emocinės paramos teikimą, laiko skyrimą kitam ir palaikymą. Taigi pagrįstai tikėtina, kad labiau užjaučiantys žmonės geba įsijausti į kito asmens problemas ir tampa jautresni jų poreikiams.

Pasak Lilius ir kt. (2005), užuojauta skatina tikrąsias emocines pastangas, mažina netikras ir yra tvirtas veikimo pagrindas, nes rodo gilų rūpestingumą ir ryšį su kitais. Iš užuojautos kylantis veiksmas apima pastebėjimą (kognityvinį atpažinimą), jausmą (gilesnį emocinį supratimą) ir reagavimą (materialų ir instrumentinį veiksnių), kuris glaudžiai susijęs su atsidavimu. Autoriai teigia, kad sąmoningos tarpasmeninės sąveikos ne tik suteikia prasmę darbui, bet ir skatina teigiamą grįžtamąjį poveikį, apimančią supratimą apie save, bendradarbius ir visą organizaciją. Kitaip sakant, užjaučiantys žmonės labiau sugeba įsijausti į kitą asmenį.

Hsieh, Yang ir Fu (2011) pažymi, kad užjaučiantys individai „veikia giliai“. Tai reiškia, kad asmuo giliau emociškai supranta kitą žmogų, o šis jausmas kyla individui iš vidaus. Kai atliekamas veiksmas yra gilus, tuomet bus išreikštos ir parodytos organizaciniu požiūriu pageidaujamos emocijos. Tokiu atveju tarnautojams nereikia klastoti savo elgesio (arba reikia daug mažiau apgauti). Todėl užuojauta turi teigiamą poveikį giliai veikiančiam asmeniui, bet neigiamai veikia apsimetinėjančius. Tai atitinka Diefendorff, Croyle ir Gosserand (2005) argumentus, kad asmenys, vertinantys teigiamą sąveiką su kitais (su suinteresuotais žmonėmis), įsitraukia į gilų veikimą ir mažiau yra linkę apsimetinėti.

Tačiau Giauque ir kt. (2011), tyręs valstybės tarnautojus, nustatė, kad užuojauta gali sukelti neigiamą poveikį pačių darbuotojų psichologinei gerovei. Nusivylę tarnautojai, kurie yra varžomi darbo aplinkos ir negalintys daryti gera, bet toliau dirbantys, gali atsistatydinti, nes darbuotojų lūkesčiai yra nesuderinami su darbo sąlygomis viešojo sektoriaus organizacijose.

Kiti mokslininkai pažymi, kad sąveika su piliečiais gali sukelti emocinį stresą, nes darbuotojai privalo slopinti tam tikrus savo jausmus, bendraudami su paslaugų gavėjais (Grandey ir Diamond, 2010). Klientų aptarnavimas gali privesti prie nemalonaus bendravimo, vidinių konfliktų (Grandey ir Diamond, 2010). Lipsky panašiai (1980) teigė, kad valstybės tarnautojai, tiesiogiai dirbantys su piliečiais, patiria įtampą darbe, nes susiduria su suvaržymais, pildydami piliečių prašymus. Valstybės tarnautojai, negalėdami patenkinti gyventojų poreikių, bando naudoti tuos pačius mechanizmus skirtingiems asmenims, taip bandydami save apginti. Taigi, galime pastebėti, kad tarnautojai susiduria su

organizaciniais trūkumais (veiksmų varžymu) bandydami vykdyti savo pareigas, o tai sukelia emocinį stresą, darbuotojų nepasitenkinimą ir mažina paslaugų kokybę. Tarnautojai neindividualizuoja piliečių sprenddami jų problemas, o juos standartizuoja naudodamiesi savo sukurtais šablonais.

Vinzant (1998) pabrėžė, kad didesnę motyvaciją turi amerikiečių viešojo sektoriaus darbuotojai, kurie vykdo pareigas apsaugos paslaugų srityje – policijoje, specialiosiose pajėgose ir pan. Juos motyvuoja galimybė sėkmingai padėti kitiems, tačiau autorius taip pat pažymėjo, kad kai kurie tarnautojai buvo nepatenkinti, nes „sistema“ jiems trukdo vykdyti savo pareigas ir neleidžia padėti žmonėms.

Grant (2008) nustatė, kad darbuotojai, palaikydami ryšius su naudos gavėjais, gali gauti žodines pastabas ir stebėti fizinius signalus, kurie suteikia informaciją apie teigiamą jų darbo poveikį naudos gavėjams. Ši informacija rodo darbuotojams, kad jų darbas asmeniškai tarnauja socialiai reikšmingam tikslui (Perry, 2000). Tokiu būdu tarnautojai greičiausiai turės didesnę motyvaciją, investuos papildomą laiką ir energiją dirbdami tam, kad būtų pasiektas toks pats rezultatas (Grant, 2008). Šis motyvavimas atitinka klasikinės tikimybės ir planuojamos elgesio motyvacijos teorijos logiką, pagal kurią darbuotojai žino, kad jų veiksmai gali lemti asmeniškai vertinamą rezultatą, todėl dažniau nukreipia pastangas šiam tikslui pasiekti (Ajzen, 1991). Taigi autoriai siūlo suteikti galimybę naudos gavėjams duoti grįžtamąjį ryšį tarnautojams tam, kad darbuotojai galėtų suprasti, kokią įtaką jų darbas daro piliečiams ir taip didinti motyvaciją.

Monroe (1996) teigia, kad vienas svarbiausių altruistinio elgesio veiksnių yra ryšys su visuomene, ypač ryšys tarp savęs ir kitų, kai yra jaučiamas artumas kitiems, remiantis bendru supratimu apie reikalingą pagalbą asmenims. Galime teigti, kad užuojauta kyla iš empatinio susirūpinimo, kuris apibrėžiamas kaip emocija, orientuota į kitus. Pasak Eisenberg, Spinard ir Knofo-Noam (2015), tai emocinis atsakas, kylantis iš įsijautimo į kito asmens emocinę būseną.

2.3.3. Pasiukojimas

Rousseau (1968) aiškina, kad noras teikti naudą kitiems būtent ir yra valstybės tarnautojo motyvacijos kritinis taškas, nes altruistiniai motyvai tarnauti žmonėms ir remti bendruomenę, aukojant savąjį interesą, gali atrodyti nenormalūs ar neracionalūs. Tačiau jie yra normalūs, natūralūs ir reikalingi žmonių kolektyviniam veikimui. Daugelis individų turi motyvų, kylančių iš įsipareigojimo jausmo visuomenei ir kitiems asmenims, poreikį socialiniam ir emociniam ryšiui, norą išlaikyti pusiausvyrą ir harmoniją bendroje aplinkoje. Kitaip sakant, žmogus turi gebėjimą prisiminti ir pajusti moralinį įsipareigojimą altruistiniams veiksams, todėl tikimasi, kad naudos gavėjas ateityje taip pat pasielgs altruistiškai kitų, taigi ir naudą suteikusiojo atžvilgiu.

Pasak Perry (1996), pasiaukojimas rodo norą, nepaisant savo poreikių, padėti kitiems ir visuomenei. Baldwin (1990) atliktas tyrimas parodė, kad viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja ne piniginės paskatos, o noras padaryti kažką gero, jie aukoja savo finansinę gerovę dėl altruistinių paskatų tarnauti visuomenės interesams.

Brewer ir kt. (2000) suskirstė valstybės tarnautojų motyvaciją į keturis tipus, susijusius su individualia tarnautojų orientacija. Tai samariečiai, bendruomenininkai, patriotai ir humanitarės pagalbos teikėjai.

- Samariečiai jaučia empatiją nepasiturintiems bei nuskriaustiems ir tiki, kad jų suteikta pagalba yra naudinga, be to, jie labai gerai galvoja apie savo atliekamą darbą.
- Pilietinė pareiga ir valstybės tarnyba yra bendruomenininkų tapatumo pagrindas. Tačiau, skirtingai nuo samariečių, bendruomenininkai neturi ypatingų ryšių su nepasiturinčiais ar įsipareigojimu visuomenei.
- Patriotai yra pasirengę rizikuoti reikšmingu asmeniniu praradimu dėl pareigų ir visuomenės gerovės vardo.
- Humanitarinės pagalbos teikėjai neteikia prioriteto savo malonumams ir turi tvirtą socialinio teisingumo jausmą.

Tai rodo, kad savęs koncepcija skiriasi priklausomai nuo asmens vertybių ir tapatumo. Dar svarbiau yra tai, kad savikoncepcijos variantai turi motyvacinės pasekmės valstybės tarnyboje (Piliavin, Grupe, ir Callero, 2002). Foet (1951) pažymi, kad individo savęs identifikavimas yra svarbus motyvacijos šaltinis, nes kiekvienam yra svarbu išlikti ištikimam savo įsitikinimams ir principams. Šie aspektai gali atrodyti akivaizdūs, tačiau jie pabrėžia racionalų individualių interesų vaidmenį priimant sprendimus dėl bendruomenės gerovės (Olson, 1965).

Šiuolaikiniai viešojo pasirinkimo teoretikai užginčijo šią idėją ir jos susiejimą su altruistiniais motyvais, teigdami, kad politikai ir valstybės tarnautojai, kaip ir visi žmonės, yra suinteresuoti ir motyvuoti tik siekio maksimaliai išnaudoti institucijos teikiamą naudą. Taigi individas, aukodamasis dėl kitų, vis dėlto tai daro dėl savęs. Pirma, nes tikisi ateityje sulaukti tokio paties veiksmo savo atžvilgiu, antra, tiesiog tenkindamas asmeninius poreikius, kad ir kokie jie būtų.

Tačiau Grant (2008), tirdamas darbo charakteristikas, susijusias su valstybės tarnautojų motyvacija, pastebėjo, kad darbuotojus motyvuoja darbo suteikiama galimybė daryti teigiamą poveikį paslaugų gavėjams, kai darbuotojai tiesiogiai kontaktuoja su piliečiais. Akivaizdu – tarnautojams svarbu, kad jie daro teigiamą poveikį kitiems ir kad jų darbas yra prasmingas. Taip pat, bendraudami su piliečiais, jie labiau supranta pastarųjų poreikius, o tai skatina didesnę emocinį įsipareigojimą (Parker ir Collins, 2004).

Taylor (2014) pažymi, kad motyvuoti darbuotojai labiau rūpinasi pagalba kitiems ir atidžiau stebi savo darbo procesus, taip pat yra daugiau patenkinti savo darbu, kai yra įsitikinę, jog jis turi teigiamą

poveikį. Liu ir Perry (2016) panašiai pabrėžė, kad labiau motyvuoti tarnautojai yra patenkinti savo darbo vieta, jaučia didesnę įsipareigojimą institucijai ir produktyviau dirba. Wright ir Grant (2010) teigė, kad darbuotojai, veiksmingai atlikdami užduotis, didina pasitikėjimą savo jėgomis, taip dar labiau įtvirtindami savo viešuosius įsipareigojimus ir stiprindami motyvaciją dirbti.

Taylor (2014), tyrusi Australijos viešojo sektoriaus darbuotojus, pastebėjo, kad tiesioginis kontaktas su piliečiais laiko prasme neturėjo didelės įtakos tarnautojų motyvacijai. Autorė kaip vieną iš galimų priežasčių įvardija, kad gali būti kitų veiksnių, turinčių įtakos tiesioginiam kontaktui su piliečiais, tokių kaip praleisto laiko patirtis, pagarba, įvertinimas ir tarnautojo darbo pareigos.

Camiller (2007), Taylor (2014) siūlo organizuoti tarnautojų darbą taip, kad jie patys galėtų matyti, kaip dedamos pastangos teigiamai veikia kitus ir kad veiksmai, kurių jie imasi, yra svarbūs kitų žmonių gyvenimui. Toks darbo organizavimas gali sumažinti nusivylimo tikimybę ir sustiprinti įsipareigojimą organizacijai (Romsek ir Hendricks, 1982). Svarbu, kad vadovai kalbėtųsi su pavaldiniais apie jų darbo svarbą ir indėlį visuomenei (Pandey, 2007; Camiller, 2007).

Masonas (1996) teigia, kad viešosios organizacijos puikios tuo, kad skatina išraiškingą veiklą, meilę, rūpinimąsi, empatiją ir atsidavimą kitiems. Lohmannas (1992) taip pat aiškina, kad ne pelno siekiančios organizacijos yra bendruomenė, kurioje tarnautojai gali ieškoti vienodai mėstančių individų, su kuriais gali dalintis savo vertybėmis ir rūpesčiais, tokiais kaip teisingumas, pagalba, abipusė nauda, supratimas ar meilė kitiems.

Galima teigti, kad pasiaukojimas valstybės tarnautojo motyvacijos kontekste suvokiamas kaip iš vidaus kylanti darbo motyvacija. Veiksmai, kurie iš esmės yra motyvuoti, yra atliekami dėl būdingo pasitenkinimo, kuris gaunamas iš darbo. Darbą tarnautojai mato kaip malonų ir asmeniškai prasmingą, todėl stengiasi, aukodami savo interesus, atlikti jį su atsidavimu. Tačiau, kaip pažymima literatūroje, pasiaukojimas ir atsidavimas gali būti ne vienintelė tarnautojus motyvuojanti paskata.

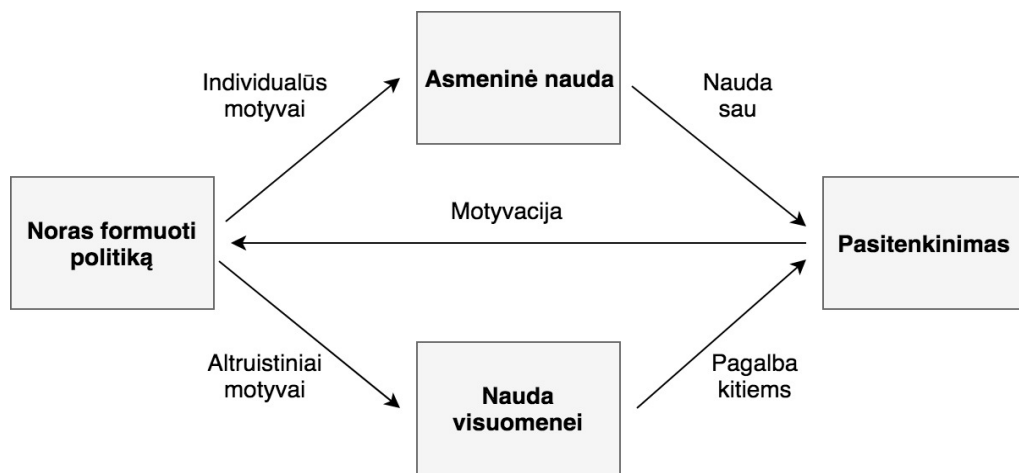
2.3.4. Noras formuoti politiką

Tokios paskatos, kaip darbo užmokestis ar lankstus darbo laikas, gali būti motyvaciniai veiksniai darbuotojams tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, tačiau dalyvavimas kuriant viešąją politiką yra paskata, daugiausia susijusi su viešuoju sektoriumi, ir todėl yra unikalus valstybės tarnautojus motyvuojantis veiksnys (Ritz, 2011).

Noras formuoti politiką reiškia motyvaciją tobulinti viešąsias paslaugas per politinę sistemą (Perry, 1996). Vandenabeele (2007) teigia, kad tai tikėjimas, vertybės ir nusiteikimas, kuris peržengia savanaudiškumą ir organizacijos interesus, yra susijęs su platesniu politiniu vientisumu ir motyvuoja individus elgtis teisingai priklausomai nuo situacijos. Tokia veikla gali apimti politikos formavimą,

bendradarbiavimą su politikais, naudojant ekspertines žinias, siekiant tobulinti politinį procesą, pasisakymą už politinį asmenį ar asmeninių politinių interesų realizavimą (Ritz, 2011). Kaip pavyzdį galima pateikti dalyvavimą vietos ar regionų darbo grupėse arba komitetuose ir taip, dalyvaujant sprendimų priėmimo procese, netiesiogiai prisidėti prie visuomenės gerovės.

Rainey ir Steinbauer (1999) nurodo norą formuoti politiką kaip altruistinį komponentą. Tačiau šis noras nėra apibrėžtas vien tik altruistinių motyvų. Pasak Perry ir Wise (1990), žmonės yra racionalūs ir savanaudiški, todėl valstybės tarnautojo motyvacija gali būti pagrįsta individualia nauda sau, gaunama iš darbinės veikos. Kaip teigia Knoke ir Wright-Isak (1982), tokie racionalūs motyvai grindžiami apskaičiuotu, intelektualių situacijų įvertinimu ir tolesniais veiksmais. Tullock (1976) teigia, kad tarnautojai siekia didinti asmeninę naudą, o jų naudingumas visuomenei iš dalies priklauso nuo jų tiesioginio gebėjimo tą naudą pasiimti ir iš dalies nuo to, kad jie vertina, jog gali padėti kitiems žmonėms (žr. 3 pav.). Kitaip tariant, jie iš dalies yra savanaudiški ir iš dalies suinteresuoti visuomenės gerove.



3 pav. Tarnautojų noras formuoti politiką tenkinant asmeninius ir visuomeninius poreikius (sudaryta pagal Tullock, 1976)

Kaip mano Horton (2008), tarnautojai turėtų priimti sprendimus, grindžiamus viešaisiais interesais, o privatūs interesai ar įsipareigojimai pašaliniais asmenims neturėtų turėti jokios įtakos. Darbuotojai turi būti atskaitingi už savo sprendimus ir veiksmus, taip pat kuo atviresni ir vadovautis principu „nesavanaudiškumas ir vientisumas“.

Valstybės tarnautojai dalyvauja politikos procese arba yra pasiryžę vykdyti tam tikras viešąsias programas, nes asmeniškai save identifikuoja kaip šios srities atstovus arba palaiko specialius ar privačius interesus (Perry ir Wise, 1990). Siekdami maksimaliai susitelkti į savo interesus, labiau motyvuoti tarnautojai greičiausiai laikysis visų organizacinių taisyklių, nes jiems svarbu tęsti dalyvavimą politikos procese. Kaip teigia Hsieh ir kt. (2011), tarnautojai labiau linkę manyti, kad per politinį procesą jie gaus tai, ko nori, jei pozityviai reaguos į kitus dalyvius. Taigi, noras formuoti politiką gali skatinti paviršinį veikimą (apsimetinį) visuomenės atžvilgiu.

Perry ir Wise (1990) teigia, kad be konkretaus darbo užmokesčio viešajame sektoriuje bet koks dalyvavimas politikos formavimo procese gali būti įdomus, dramatiškas ir stiprinantis individo išpuikimą. Downs (1966) priešingai mano, kad tarnautojai turi galimybę veikti viešąją tvarką ir tokiu būdu prisideda prie visuomeninių interesų, todėl noras formuoti politiką gali būti pagrindinis motyvas rinkis valstybinę tarnybą.

Tačiau Ritz (2011), tyręs valstybės tarnautojų motyvaciją, nustatė, kad noras formuoti politiką nėra pagrindinis motyvuojantis veiksnys. Autorius padarė išvadą, kad svarbiau yra pats darbas ar veiksniai, susiję su asmens darbo aplinka, tokia kaip nauji iššūkiai, atsakomybė ar vidinė socialinė struktūra tarp kolegų, nei domėjimasis politikos formavimu.

Padidinti savigarbą, siekti asmeninių tikslų, stiprinti galią ir įtaką ar pasisakyti už politinį asmenį, pagal literatūrą, yra pagrindiniai valstybės tarnautojo motyvai, keliantys norą formuoti politiką kontekste. Galima teigti, kad noras formuoti politiką yra patenkinamas per instituciją ir politikos kryptis, kurios skatina tarnautojo aukštesnę savigarbą, individualų pasitenkinimą ir asmeninių tikslų įgyvendinimą. Nors literatūroje labiau pabrėžiamas savanaudiškas asmeninių tikslų siekimas per politinę sistemą, reikia nepamiršti, kad idealistinė noro formuoti politiką idėja yra aukštesnį pašaukimą turinčio gero piliečio pareigos, peržengiant savanaudiškumą, tarnavimas visuomenei.

2.3.5. Atlyginimas

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad motyvuoti valstybės tarnautojai mažiau vertina piniginių atlygį nei galimybę tarnauti kitiems ar visuomenei (Perry ir Wise, 1990). Norima tikėti, kad šis polinkis tarnauti kitiems ir visuomenei valstybės tarnautojams veikia kaip savitas atrankos būdas į viešąjį sektorių (Crewson, 1997; Norris, 2003).

Francois (2000) pažymi, kad viešajame sektoriuje, priešingai nei privačiame, viešųjų paslaugų motyvuotas asmuo patikimiau teikia paslaugas, nes žino, kad gali nukentėti piliečiai, jei jo pastangos bus mažesnės. Privačiame sektoriuje toks įsipareigojimas neįmanomas, nes pastangų paskata yra maksimalus pelnas. Individai motyvuojami dėti pastangas dėl galimybės padidinti pelną, o ne dėl visuomenės gerovės, kaip viešajame sektoriuje.

Houston (2000, 2006), tyręs darbo užmokesčio sistemos įtaką viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, nustatė, kad valstybės tarnautojai mažiau rūpinasi finansiniais pranašumais ir daugiau domisi, kiek darbu prisideda prie visuomenės gerovės, palyginti su privataus sektoriaus darbuotojais. Todėl viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimui dažnai buvo neveiksmingi atlyginimo už darbo našumą skatinimai, veiksmingi privačiame sektoriuje (Rynes, Gerhart ir Parks, 2005).

Remiantis Wittmer (1991) atliktu tyrimu, galima pastebėti, kad vadovai viešajame sektoriuje taip pat labiau domisi prasmingesne tarnyba ir pagalba kitiems nei privataus sektoriaus darbuotojai. Vadovai

nurodė, kad į visuomenės interesus susitelkia labiau nei į didesnę atlyginimą. Fehrler ir Kosfeld (2014) atliko eksperimentą, siekdami įvertinti dalyvių norą pasirinkti darbo vietas viešajame sektoriuje, ir pasiūlė mažesnę darbo užmokestį. Maždaug trečdalis asmenų pasirinko mažesnę darbo užmokestį ir įrodė, kad atlyginimas nėra pagrindinis motyvuojantis veiksnys darbui šioje srityje.

Baldwin (1990) pažymi, kad valstybės tarnautojus motyvuoja noras padaryti gera kitiems, o ne piniginės paskatos, jie aukoja savo finansinę gerovę dėl altruistinių paskatų tarnauti visuomenės interesams.

Tokių racionalų individų pasirinkimą gali lemti tai, kad valstybės tarnautojų atlyginimo sistemas reglamentuoja valstybės tarnybos įstatymai, o jose nurodomos materialinės motyvavimo priemonės suteikia tarnautojams pasitikėjimo jausmą, kad gaus reguliarių atlyginimą, atitinkantį jų poreikius, pragyvenimo lygį. Todėl nebesijaudindami dėl savo materialinės gerovės darbuotojai gali suteikti dėmesį į visuomenės poreikius.

Nors tvirtinama, kad valstybės tarnautojai labiau vertina ne piniginius atlygius, Wright ir Grant (2010) apibrėžia atlyginimą valstybės tarnyboje kaip asmeninės materialinės naudos maksimizavimą pasitelkiant viešąsias organizacijas (Palidauskaitė, 2008). Niskanen (2017) taip pat teigia, kad valstybės tarnautojai stengiasi skatinti viešųjų organizacijų finansavimą asmeninei materialiniai naudai gauti, tai yra valstybės tarnautojas stengiasi asmeninę materialinę naudą maksimizuoti iš valstybės biudžeto skiriamomis lėšomis. Tai parodo, kad darbuotojai nėra patenkinti gaunamo atlyginimo dydžiu ir ieško būdų, kaip galėtų jį padidinti. Zey (1998) padarė prielaidą, jog racionalaus pasirinkimo dirbti valstybinėje institucijoje priežastis yra tai, kad kiekvienas socialinių veiksmų imasi siekdamas konkretaus tikslo, prieš tai įvertinęs reikiamas pastangas tam tikslui pasiekti ir naudą, kurią iš to gaus.

Jungtinėse Amerikos Valstijose kilo didelis nepasitenkinimas atlyginimų sistema viešajame sektoriuje ir buvo reikalaujama įdiegti į rezultatus orientuotą atlyginimo sistemą. Tarnautojai skundėsi, kad, kai jie gerai atlieka savo darbą, niekas to neįvertina, darbuotojai nėra skatinami piniginėmis premijomis ir jų pastangos yra vertinamos lygiai taip pat, kaip ir „vos kvėpuojančių“ tarnautojų. (Thompson ir Rainey, 2003).

Norris (2003) tyrimo, susijusio su tarnautojų motyvacija, išvados parodė išorinių atlygių, tokių kaip darbo užmokestis, svarbą tarp šių darbuotojų. Autorius mano, kad šie atlygiai sustiprina tarnautojo motyvaciją ir labai sustiprina pasitenkinimą darbu. Kyla klausimas, kaip tarnautojas, dirbantis visą darbo dieną ekonomiškai jam nepalankioje organizacijoje, išlieka motyvuotas atlikti savo pareigas?

Frey ir Jegen (2001) aiškina, kad daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų dirba už mažesnius atlyginimus, nei galėjo tikėtis privačiame sektoriuje. Tai atspindi jų aukštesnę motyvacijos lygį ir rodo, kad tarnautojai suvokia, jog jų darbo pastangos prisideda prie visuomenės vertės.

Crewson (1997) nustatė, kad viešojo sektoriaus darbuotojai turi kitokią motyvų rinkinį. Autorius teigia, kad privataus sektoriaus skatinimo priemonės negali būti pritaikytos viešajame sektoriuje. Užuo

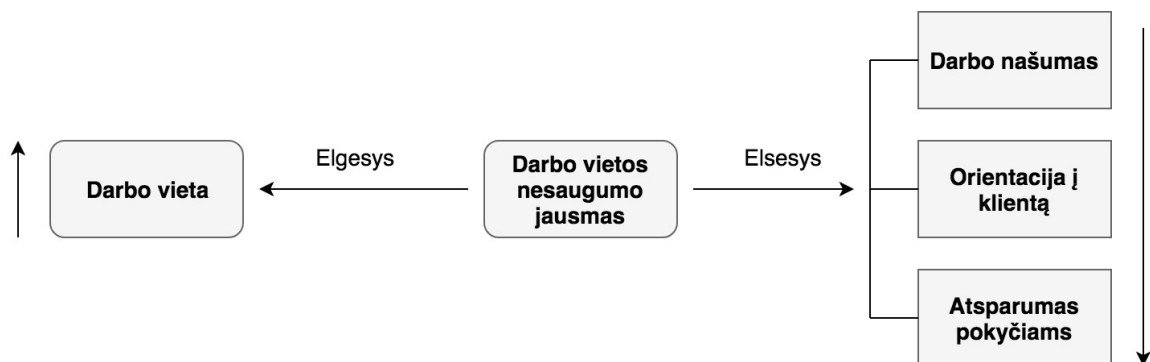
taikius tas pačias priemones, viešajame sektoriuje turi būti sukurta paskatų sistema, atsižvelgiant į valstybės tarnautojo motyvaciją. Wright ir Grant (2010) teigia, kad organizacijose svarbūs tiek vidiniai, tiek išoriniai atlygiai. Tačiau taip pat pabrėžia, kad organizacijos pasikliauna vidiniais atlygiais, kad kompensuotų ribotą išorinį atlygį.

Visų šių tyrimų rezultatai, nors ir skirtingi, nurodo, kad piniginės paskatos savaime negali būti laikomos esmine sisteme ar individualia motyvacija valstybės tarnautojams. Iš tiesų yra keletas priešingų išvadų. Pirma, intuityviai manoma, kad piniginės paskatos koreliuoja su valstybės tarnautojo motyvacijos koncepcija tik tiek, kiek jos yra tinkamai susijusios su darbuotojų našumu. Antra, literatūroje taip pat nurodomi vidiniai motyvai gali būti tokie pat svarbūs (jei ne svarbesni) kaip piniginiai atlygiai.

2.3.6. Darbo saugumas

Ekonominis klimatas pastaraisiais dešimtmečiais keitėsi – artėjo link lanksčios darbo sistemos, kuri padidino restruktūrizavimą organizacijose ir sumažino darbo saugumą daugelyje sričių (Kallebergas, 2011). Didėjantis nedarbas ir sumažėjęs darbo vietų skaičius susijęs su darbuotojų padidėjusiu darbo nesaugumo jausmu tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (Fullerton ir Wallace, 2007).

Jeigu darbuotojas jaučia, kad bet kada gali prarasti darbą, tuomet gali sumažėti jo darbo našumas. Greenhalgh ir Rosenblatt (1984) tai apibūdino kaip darbo nesaugumo jausmą ir bejėgiškumą norint išsilaikyti pageidaujajame darbe. Autoriai teigė, kad darbo nesaugumas turi įtakos įvairiam individualiam ir organizaciniam elgesiui, tokiam kaip darbo našumas, orientacija į klientą ar atsparumas pokyčiams (žr. 4 pav).



4 pav. Darbuotojo elgesys esant darbo nesaugumo jausmui (sudaryta pagal Greenhalgh ir Rosenblatt (1984))

Tyrime taip pat atsižvelgiama į individualius skirtumus, kaip darbo saugumą suvokia skirtingi asmenys, pavyzdžiui, kiekvieno individo suprantamas darbo nesaugumas gali skirtis, net jei skirtingi darbuotojai susiduria su ta pačia situacija, o tai gali paveikti darbuotojo požiūrį ir elgesį darbe. Weber (1922) teigia, kad tuomet valstybės tarnautojai stengiasi kuo labiau sumažinti tikimybę prarasti darbą, vengia rizikos ir izoluoja save nuo bet kokios situacijos, kuri galėtų pakenkti darbo saugumui (Baldwin, 1990). Tokiu atveju, norint naudoti darbo saugumą kaip motyvacinę priemonę, reikia atsižvelgti į kiekvieno valstybės tarnautojo individualius poreikius.

Darbo saugumas laikomas stipresne motyvacinė priemonė už atlyginimą ir kitus materialinius priedus (Perry, Hondeghem, ir Wise, 2010). Be to, darbo saugumas vertinamas, pasak ankstyvojo organizacinio elgesio teoretiko Maslow (1954), kaip užtikrinimo priemonė saugumo poreikiui patenkinti. Maslow teigė, kad žmogaus motyvai atsiranda nuosekliai dėl tam tikrų poreikių. Pagal autoriaus sudarytą penkių lygių hierarchiją, svarbiausi yra fiziologiniai poreikiai, paskui išsidėstę saugumo, socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos poreikiai. Taigi žmogui pirmiausia reikia užsitikrinti žemiausių pakopų fiziologinius ir saugumo poreikius, nes jei jie nėra patenkinti, atsiranda nepasitenkinimas darbu.

Kai kurie tyrimai rodo, kad užtikrintas darbas (t. y. neribotos darbo sutartys) yra teigiamai susijęs su suvokiamu darbo saugumu – dėl to didėja organizacinis įsipareigojimas ir atsiranda didesnis pasitenkinimas darbu (Benach, Amable, Muntaner, ir Benavides, 2002). Darbuotojai, turintys ilgalaikes darbo sutartis, nejaučia darbo praradimo pavojaus, dėl to didėja jų darbo įsitraukimas ir našumas (Benach ir kt. 2002).

Jungtinėse Amerikos Valstijose buvo vykdomas nacionalinis tyrimas „Darbuotojų pasikeitimai“, atliktas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Nustatyta, kad 88 proc. amerikiečių darbuotojų apibūdina teiginį „Turiu darbo vietą, dėl kurios praradimo nereikia nerimauti“ kaip svarbų ar labai svarbų. Šios išvados rodo, kad saugumas yra reikšmingas motyvas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Kaip pažymi Liu ir Perry (2016), darbo saugumas teigiamai koreliuoja su tarnautojų elgesiu darbe ir nusiteikimu dirbti, todėl svarbu, kad tarnautojai jaustųsi saugūs dėl savo darbo vietos.

Butler (1993) pabrėžia, kad valstybės tarnyboje asmenys dažniausiai įdarbinami pagal neribotas darbo sutartis. Jiems suteikiamas darbo saugumas skatinant nebijoti būti atleistiems iš darbo dėl naujai išrinktų vyriausybės narių ar dėl bet kokios politinės priežasties (Battaglio, 2014), t. y. darbas suteikiamas visam gyvenimui (jei nenusižengiama įstatymams). Tokiu atveju tarnautojai vykdo savo pareigas nebijodami, kad ateityje gali būti atleisti, todėl jie gali ramiai rūpintis kitų piliečių gerove. Darbo saugumo užtikrinimas valstybės tarnautojams dar XX amžiaus pradžioje buvo pasiūlytas kaip motyvuojantis veiksnys geriausiems darbuotojams pritraukti, jiems išlaikyti, tokiu būdu norint užtikrinti viešųjų paslaugų stabilumą ir kokybę.

Bet yra tyrimų, pagrindžiančių, kad yra valstybės tarnautojų, mažiau vertinančių darbo saugumą (Crewson, 1997). Brockner, Grover, Reed ir Dewitt (1992) mano, kad darbo saugumas (t. y. neribotos sutartys) menkina motyvaciją dirbti ir darbo našumą, o mažesnis darbo saugumas (t. y. dirbs, jei bus poreikis, arba terminuotos darbo sutartys) padidina motyvaciją dirbti ir skatina aukštą darbo našumą. Autorius siūlo pereiti iš tradicinės darbo sistemos į sistemą pagal poreikį, nes pastaroji motyvuoja blogai dirbančius valstybės tarnautojus labiau stengtis, todėl, kad jie gali būti atleisti iš darbo dėl priežasties ar be jokios priežasties.

Akivaizdu, jog literatūroje yra pabrėžiama, kad darbo vietos saugumas yra svarbus motyvuojantis veiksnys valstybės tarnautojams. Tai reiškia, jog šiems darbuotojams svarbu, kad jie turi užtikrintą darbo vietą ir nebereikia jaudintis dėl naujo darbo paieškos. Jausdami darbo vietos saugumą tarnautojai gali visą dėmesį gali skirti piliečių aptarnavimui, jų darbo našumas didės, o kartu kils ir paslaugų kokybė. Jei tarnautojai bus netikri dėl savo darbo vietos, kaip rodo tyrimai, jų orientacija į klientus mažės, didės nepasitenkinimas darbu, jie bus nelankstūs vykstant bet kokiems pokyčiams ir nesisistengs įsilieti į organizacinę kultūrą.

2.3.7. Organizacinis prestižas

Organizacinis prestižas grindžiamas individų žiniomis apie organizaciją, jų įsitikinimais ir išorinio pasaulio įtaka, su kuria žmonės susiduria. Tai yra kaip su organizacija susijusias mintis suvokia asmenys išoriniame pasaulyje. Šis suvokimas gali sutapti arba ne su esamu organizacijos prestižu (Dutton, Dukerich ir Harquail, 1994), tačiau prestižas yra vienas iš esminių veiksnių, kodėl individai renkasi darbą būtent viešajame sektoriuje. Kaip pažymi Puškorius (2004), asmenys, dirbantys valstybinėse organizacijose, stengiasi didinti savo galią ir prestižą per šias organizacijas.

Kiekvieno tarnautojo požiūris į organizacijos įvaizdį gali skirtis. Pagrindinis veiksnys yra tai, ar sutampa individų suvokiamas bendras organizacinis prestižas. Asmenys gauna informaciją apie organizaciją iš išorės, o atsižvelgdami į šią informaciją jie formuoja nuomonę apie tai, ką kiti žmonės galvoja apie organizaciją, kurioje jie dirba (Dutton ir kt., 1994). Kai organizacinė reputacija numanoma iš išorės suplanuoto vaizdo, darbuotojai gauna ir interpretuoja visus pranešimus, kuriuos organizacija perduoda išorės suinteresuotosioms šalims (Herrbach, Mignonac ir Gatignon, 2004). Šis grįžtamasis ryšys gali būti gautas tiesiogiai iš kliento aptarnavimo arba netiesiogiai per vidinę komunikaciją apie organizacijos prestižą. Darbuotojų kumuliacinis šių pranešimų aiškinimas galiausiai lemia požiūrį į tai, kaip pašaliečiai vertina įmonės statusą ir įvaizdį. Nepaisant to, ar nuomonė yra tiksli, tokie vidaus vertinimai yra svarbūs, nes jie gali lemti tai, kaip darbuotojai sąveikauja su organizacija (Herrbach ir kt., 2004).

Valstybės tarnautojas identifikuojausi su organizacija ir mano, kad kiti apie jį galvoja taip pat gerai, kaip jis apie organizaciją, kurioje dirba. Pavyzdžiui, jei individo suvokiamas organizacijos prestižas jam asocijuojasi su galia, kompetencija, įtaka ar morale, tuomet tarnautojas save lygiai taip pat sieja su galia, kompetencija, įtaka ar morale ir sustiprina savo savigarbą. Individai, suprantantys valstybės tarnybą kaip prestižinę, nori joje dirbti, kad sustiprintų savo savigarbą (Bhattacharya, 1995). Taigi, kuo labiau individas suvokia organizaciją kaip prestižinę, tuo jo savigarbos jausmas didėja ir jis nori dirbti tokioje organizacijoje. Valstybės tarnyboje dirbantys žmonės didžiuojasi, kad jai priklauso (Dutton ir kt., 1994).

Tarnautojai, kurie stipriai identifikuojausi su organizacija, stengiasi dirbti tos organizacijos naudai (Mael ir Ashforth, 1992). Be to, keletas tyrimų rodo, kad organizacinis identifikavimasis skatina pilietišką elgesį (Dukerich ir kt., 2002; Van Knippenberg ir kt., 2006; Restubog ir kt., 2008). Remiantis socialinės tapatybės teorija (Tajfel, 1978), organizacija gali nustatyti darbuotojo tapatybę darbo vietoje, suteikdama statusą ir vertę. Organizacinis identifikavimasis taip pat gali paskatinti darbuotojus elgtis pagal organizacijos tapatybę, reputaciją ir strategiją (Mael ir Ashforth, 1992). Taigi, socialinės mainų perspektyvos primena abipusius mainus, pagrįstus darbuotojo ir darbdavio pasitikėjimu (Van Knippenberg, Van Dick, ir Tavares, 2007). Van Knippenberg ir kt. (2007) teigia, kad asmenys siekia tobulėti, tapatindamiesi su žavinčia, prestižine organizacija.

Pavyzdžiui, organizacijose, turinčiose puikią klientų aptarnavimo reputaciją, paprastai dirba darbuotojai, kurie išsiskiria stipriu organizaciniu identifikavimusi (Morrison ir Phelps, 1999). Taip pat galima daryti prielaidą, kad tokios organizacijos labiau linkusios pritraukti aukštos kokybės darbo ieškančius asmenis, nes organizacija pasižymi teigiamu, prestižiniu įvaizdžiu (Smith, Gregory, ir Cannon, 1996). Organizacinė reputacija ir darbuotojų elgesys yra neatskiriami, nes darbuotojai yra ir objektai, ir reputacijos gavėjai (Gilly ir Wolfinbarger, 1998).

Galime teigti, kad valstybės tarnybos prestižas gali būti susijęs su tarnautojų pilietiška orientacija į klientus. Kuo tarnautojas labiau identifikuojausi su organizacija, tuo labiau jis yra linkęs stengtis dėl organizacijos gerovės. Kitaip sakant, jei valstybės tarnautojas mano, kad dirba prestižinėje organizacijoje, jis tik dar labiau norės dėl jos stengtis, nes kartu didės ir jo asmeninė reputacija.

2.4. Orientacija į klientus valstybės tarnyboje

Orientacija į klientus dabar yra viešojo sektoriaus kasdienės praktikos dalis. Atlikta daug klientų pasitenkinimo tyrimų, duomenys apie piliečių aptarnavimo rezultatus lemia viešojo sektoriaus organizacijų tikslus ir veiklą. Kai kuriais atvejais šią praktiką savanoriškai priima viešosios organizacijos, o kitos yra įpareigosotos taip elgtis (Walker ir kt., 2011).

Orientacijos į klientus koncepcija apibrėžiama kaip „visos organizacijos informacijos rengimas ir sklaida bei tinkamas atsakas, susijęs su esamais ir būsimais klientų poreikiais bei pageidavimais“

(Narver ir Slater, 1990, p. 21). Tai bandymas strategiškai suderinti organizaciją su jos išorine aplinka (Harris, 2001; Shapiro, 1988). Taigi orientacija į rinką priskiriama prie valdymo stiliaus, kuris efektyviai kuria būtiną elgesį, reikalingą geram klientų aptarnavimui (Narver ir Slater 1990), ir reikalauja ilgalaikio dėmesio klientų poreikiams (Walker ir kt., 2011). Šie privalomi elgsenos veiksmai apima:

- orientaciją į klientą – tai pakankamas savo klientų pažinimas, kad būtų galima nuolat kurti aukštesnę vertę;
- konkurentų orientaciją – tai organizacinis supratimas apie dabartinių ir galimų konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses bei ilgalaikes galimybes ir strategijas;
- tarpfunkcį koordinavimą – tai suderintas įmonės išteklių panaudojimas, siekiant sukurti aukštesnę vertę tiksliniams klientams.

Orientacija į klientus viešosiose institucijose reiškia privataus sektoriaus vadybos modelių perėmimą, kai bandoma įsigilinti į piliečio lūkesčius ir stengiamasi juos patenkinti. Narver ir Slater (1990) teigia, kad viešųjų organizacijų analogiškas tikslas pelningumo atžvilgiu yra išlikimas. Viešosiose organizacijose efektyvumo sąvokai pastaraisiais metais skiriama daugiau dėmesio ir pabrėžiama, kad būtina siekti priimtino veiklos rezultatų lygio pagrindinių suinteresuotųjų šalių, tokių kaip valstybės piliečiai, vyriausybės nariai ir darbuotojai, požiūriu.

Viešosios organizacijos buvo priverstos stengtis įsiklausyti į piliečių norus ir lūkesčius, nes atliktos apklausos parodė didelį nepasitenkinimą šių institucijų teikiamų paslaugų kokybe. O tam didelės įtakos gali turėti valstybės tarnautojų motyvacija, nes teikdami paslaugas tarnautojai tiesiogiai bendrauja su gyventojais. Siekiant labiau sutelkti dėmesį į viešųjų įstaigų paslaugų vartotojus, reikia, kad valstybinės institucijos pagerintų paslaugų kokybę.

Galbūt ryškiausia daugelio viešųjų organizacijų kompetencija ir yra jų dėmesys klientų poreikiams (Lipsky, 1980). Tai ypač aktualu socialinės apsaugos įstaigose ir kitose viešosiose organizacijose, teikiančiose paslaugą ar naudą valstybės piliečiams (Brewer ir kt., 2000). Kaip pažymi Walker ir kt. (2011), viešajame sektoriuje klientų koncepcija turi būti išplėsta, kad būtų atsižvelgiama į sudėtingesnius, nuolatinius ir dinamiškesnius santykius tarp valstybės ir jos piliečių.

Pagrindinis šių procesų elementas yra orientuotas į piliečių pasitenkinimą, reikalaujantį aukštos paslaugų kokybės. Denhardt (2000) teigia, kad piliečių pasitenkinimas yra vienas iš pagrindinių kiekvienos viešosios įstaigos tikslų, įpareigojantis įsiklausyti į piliečių balsą, suprasti jų poreikius ir patikrinti, ar faktinės paslaugos atitinka piliečių lūkesčius.

Pasak Caddy ir Vintar (2004), gerinant viešųjų paslaugų kokybę galima pagerinti pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis, nes kol kas pasitikėjimas šiomis organizacijomis yra labai žemas. Vis dėlto paslaugų kokybė ir viešųjų įstaigų tarnybų pasitikėjimas nėra vienintelis kriterijus piliečių pasitenkinimui. Kiti piliečiams svarbūs veiksniai yra paslaugų kultūra, paslaugų aplinka ir darbuotojų požiūris į klientus. Verta paminėti, kad vykdomas viešųjų paslaugų vertinimas apima tik individualų

lygmenį, t. y. anketos klausimai suformuluoti taip, kad atsakomybė už mažesnę aptarnavimo ar problemos išsprendimo greitį, mandagumą ir pan. tenka individui – tarnautojui, o institucinės ar organizacinės priežastys (instituciniai procesai, vadybos praktikos) yra nevertinamos. Kadangi nepatenkinti paslaugų kokybe piliečiai visada kaltina valstybės tarnautojus, ypač svarbus dėmesys teikiant paslaugas tenka būtent jiems.

Vienas iš sudėtingų valstybės tarnybos klausimų yra tai, kaip motyvuoti darbuotojus sutelkti dėmesį į savarankišką elgesį, dėl kurio pagerėja paslaugų kokybė ir darbo našumas. Bright (2007), tirdamas valstybės tarnautojų orientaciją į klientus, pastebėjo, kad motyvuoti asmenys labiau stengiasi vykdyti viešųjų organizacijų tikslus, misiją, gerina darbo aplinką, deda papildomas pastangas aptarnaudami piliečius ir demonstruoja aukštą darbo įsitraukimą.

Viešosios paslaugos motyvuotiems asmenims suteikia galimybę tarnauti viešajam interesui ir juo rūpintis, rodant užuojautą ir rūpestį, didinant patrauklumą, formuojant politiką ir aukojant savanaudiškumą kitų ir visuomenės labui (Jensen ir Andersen, 2015). Kadangi tokia motyvacija siekiama parodyti vertybes, kilusias iš individo, valstybės tarnautojo motyvacija ne tik skatina pastangas, bet ir kuria prasmę klientų aptarnavimui, į kurią įtraukiamos papildomos pastangos (Perry ir Wise, 1990).

Motyvuotų valstybės tarnautojų susirūpinimas yra platesnis, atspindintis motyvaciją teikti viešąsias paslaugas žmonėms ir visuomenei, taip pat kurti naudą, tai – altruistinis pasiaukojimas tarnauti žmonių, bendruomenės ir valstybės interesams (Jensen ir Andersen, 2015). Wise (2004) teigia, kad viešasis interesas yra daugiau negu dominuojančių interesų visuma – tai sinergetinis rezultatas, gautas dėl konkretaus piliečių kolektyvinio intereso.

Taigi viešojo sektoriaus tarnautojų motyvaciją galima vertinti kaip norą padėti kitiems ir visuomenei teikiant viešąsias paslaugas, tačiau valstybės tarnautojai gali turėti skirtingą supratimą apie tai, kas yra labiausiai pageidaujama. Gailmard (2010) mano, kad galimas konfliktas tarp skirtingų vertybių, t. y. skirtingų sąvokų ir aiškių ar numanomų atskirų individų arba grupei būdingų savybių. Todėl svarbu suprasti skirtingus valstybės tarnautojų motyvuojančius veiksnius ir kaip jie veikia darbuotojų elgseną su piliečiais, o konkrečiau tarnautojų orientaciją į klientus. Orientacija į klientus viešajame sektoriuje yra labai svarbi, nes valstybinės institucijos privalo išlikti tam, kad paslaugos būtų nešališkos ir prieinamos visiems piliečiams.

2.5. Valstybės tarnautojus motyvacijai orientuoti į klientus įtaką turinčių veiksnių teorinis modelis

Išanalizavus esamą mokslinę literatūrą apie valstybės tarnautojo motyvaciją lemiančius veiksnius ir jų įtaką orientacijai į klientus, daroma išvada, kad valstybės tarnautojų motyvaciją orientuoti į

klientus lemiančius veiksmus pagrįsti tikslinga remtis Perry ir Wise (1996), (Dutton ir kt., 1994), Baldwin (1990), Palidauskaitė (2007), Rotundo ir Sackett (2002) ir kitų 3 lentelėje išvardintomis teorinėmis nuostatomis. Sudarant šio magistro darbo teorinį modelį buvo atsižvelgta tiek į vidinius, tiek į išorinius motyvuojančius veiksmus (5 pav.).

3 lentelė. Valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai

Veiksny	Autorius	Apibūdinimas
Įsipareigojimai visuomenės interesams	Perry (1996)	Įsipareigojimai visuomenės interesams – tai noras tarnauti visuomenei, grindžiamas vertybėmis ir pareiga.
	Rainey ir Steinbauer (1999)	Motyvacija tarnauti žmonių, bendruomenės, valstybės ir tautos interesams.
Užuojauta	Perry (1996)	Užuojauta apima emocinę motyvaciją daryti gera kitiems, grindžiama identifikavimu ir empatija.
Pasiaukojimas	Perry (1996)	Pasiaukojimas rodo norą, nepaisant savo poreikių, padėti kitiems ir visuomenei.
	Baldwin (1990)	Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja ne piniginės paskatos, o noras padaryti kažką gero, jie aukoja savo finansinę gerovę dėl altruistinių paskatų tarnauti visuomenės interesams.
Noras formuoti politiką	Perry (1996)	Noras formuoti politiką reiškia motyvaciją tobulinti viešąsias paslaugas per politinę sistemą.
	Vandenabeele (2007)	Tikėjimas, vertybės ir nusiteikimas, kuris peržengia savanaudiškumą ir organizacijos interesus, yra susijęs su platesniu politiniu vientisumu ir motyvuoja individus elgtis teisingai priklausomai nuo situacijos.
Atlyginimas	Niskanen (2017)	Viešųjų organizacijų finansavimo skatinimas asmeninei materialinei naudai gauti.
Saugumas	Weber (1922)	Darbo suteikimas visam gyvenimui (jei nenusižengiama įstatymams).
	Baldwin (1990)	Valstybės tarnautojai stengiasi kuo labiau sumažinti tikimybę prarasti darbą, vengia rizikos ir izoluoja save nuo bet kokios situacijos, kuri galėtų pakenkti darbo saugumui.
Organizacinis prestižas	(Dutton ir kt., 1994).	Organizacinis prestižas grindžiamas individų žiniomis apie organizaciją, jų įsitikinimais ir išorinio pasaulio įtaka, su kuria susiduria individai. Tai, kaip su organizacija susijusias mintis suvokia asmenys išoriniame pasaulyje.

Orientacija į klientą	Rotundo ir Sackett (2002)	Savarankiškas tarnautojo elgesys, kuris gerina paslaugų kokybę ir yra naudingas organizacijai, tačiau nėra tiesiogiai ar aiškiai pripažintas formalaus atlygio sistemos dalimi.
	Leung (2008)	Individualus elgesys, skatinantis vykdyti organizacijos tikslus, gerinantis organizacinę veiklą, skatinantis pageidaujama elgesį bei didinantis organizacinį įsitraukimą.

Vidinių motyvų pagrindimas. Valstybės tarnautojo, teikiančio viešąsias paslaugas, darbo pagrindas yra atstovauti visuomenės interesams (Frederickson, 1996). Tai darant iš jų reikalaujama, kad bendras interesas būtų svarbesnis nei bet koks individualus poreikis (Esteve ir kt., 2016).

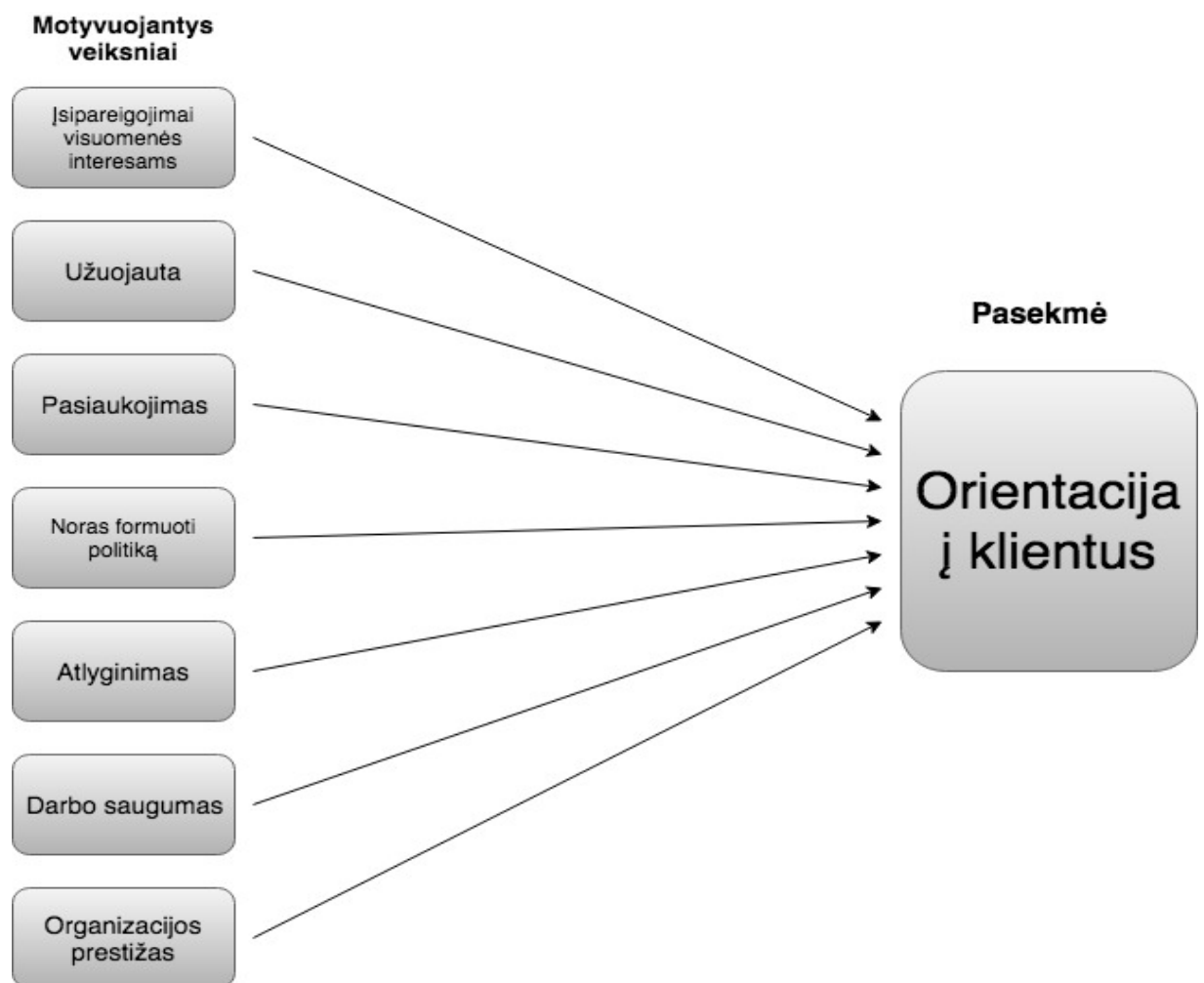
Valstybės tarnautojo motyvacijos konstruktas atkreipia dėmesį į skirtingas vertybes ir motyvaciją, dėl kurių asmenys nori dirbti viešajame sektoriuje. Perry ir Wise (1996) apibrėžia viešojo sektoriaus tarnautojo motyvaciją kaip individo polinkį reaguoti į motyvus, būdingus valstybės institucijoms ir organizacijoms. Tai parodo viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacijos esmę, būtent norą dirbti dėl bendros gerovės, o ne spręsti individualizuotas problemas. Moksliniai tyrimai parodė, kad ne pelno siekiančios naudos, įskaitant galimybę tarnauti viešajam interesui, labiau priskiriamos viešojo sektoriaus darbuotojams nei asmenims, dirbantiems privačiame sektoriuje (Crewson, 1997; Lewis ir Frank 2002; Rainey, 1982). Tai patvirtina bendrą valstybės tarnautojo motyvacijos suvokimą, kad šiems darbuotojams būdingesnė vidinė darbo motyvacija nei išorinė (Crewson, 1997; Houston, 2000). Veiksmai, kurie iš esmės yra motyvuoti, yra atliekami dėl pasitenkinimo, kuris gaunamas iš užduoties. Šios užduotys, dažnai vadinamos įdomiomis, yra sudėtingos, malonios ar asmeniškai prasmingos (Osterloh ir Frey, 2000).

Valstybės tarnautojai mano, kad jų darbas yra svarbus, todėl jaučia pareigą dirbti sunkiau (Wright ir Grant, 2010), būti labiau atsidavę (Kim, 2005), be to, jie yra mažiau linkę keisti darbo vietą (Naff ir Crum 1999). Taip pat yra ištirta, kad valstybės tarnautojo motyvacija skatina teigiamą pilietišką elgesį (Brewer, 2003) ir socialinę atsakomybę (Houston, 2006). Todėl buvo pasirinkti Perry ir Wise (1996) valstybės tarnautojo motyvacijos konstrukte išskirti motyvuojantys veiksniai: įsipareigojimas visuomenės interesams, užuojauta, pasiaukojimas, noras formuoti politiką, atspindintys vidinius tarnautojo motyvus.

Išorinių motyvų pagrindimas. Valstybės tarnautojo motyvacijos supratimas kaip vidinės labiau nei išorinės yra ribotas. Išorinė motyvacija grindžiama užduotimis, atliekamomis norint pasiekti pageidaujama rezultatą arba vengti nepageidaujamo (Gagne ir Deci, 2005). Kai elgesys yra išoriškai motyvuotas, sakoma, kad jis yra išoriškai reguliuojamas. Pavyzdžiui, su darbo našumu susijęs atlyginimas yra ideali tokio elgesio skatinamoji sistema (Osterloh ir Frey, 2000). Išorinė motyvacija yra kontroliuojama, nes elgesys yra vykdomas pagal laukiamą atlygį ar bausmes. Tačiau individas turi ir

vidinį reguliavimo mechanizmą, kuriam veikiant išvelgia savo elgesio motyvą – daro tai, kas būtina savigarbai palaikyti, kaltės jausmui išvengti ar elgtis pagal savo įsitikinimus (Ryan, 2008). Darbo saugumas ir organizacinis prestižas taip pat dažnai minimi kaip valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai. Pirma, darbo vietos užtikrinimas suteikia galimybę tarnautojams visą dėmesį skirti klientų aptarnavimui, antra, tarnautojai, dirbdami kitų gerbiamoje institucijoje, kelia savigarbą, o tai gali būti priimama kaip motyvuojantis veiksnys, kompensuojantis mažesnę atlyginimą viešajame sektoriuje.

Manoma, kad valstybės tarnautojai vertina tik visuomenei svarbią veiklą ir nepakankamai vertina didelį atlyginimą, nors iš tiesų tai gali būti valstybės tarnautojo profilis. Teoriškai valstybės tarnautojo motyvą nulemia vidinių ir išorinių motyvų santykis (Houston, 2000).



5 pav. Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autorės).

Teorinis modelis susideda iš dviejų pagrindinių dalių – valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių ir orientacijos į klientus (kaip pasekmės). Kaip minėta, valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai atspindi tiek vidinius (pasiaukojimas, užuojauta, noras formuoti politiką, įsipareigojimas

visuomenės interesams), tiek išorinius (atlyginimas, darbo saugumas, organizacijos prestižas) individo motyvus.

Orientacija į klientus kaip pasekmė buvo pasirinkta atsižvelgiant į piliečių išreikštą nepasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Viešųjų paslaugų vartotojai teigia, kad tarnautojai dažnai piktnaudžiauja savo padėtimi, yra nesąžiningi, švaisto valstybines lėšas, proteguoja savo gimines ir draugus, vilkina sprendimų priėmimą ir neįsiklauso į jų poreikius. Tačiau tai prieštarauja valstybės tarnautojo motyvacijos koncepcijai kaip pasiaukojamai. Patys tarnautojai pažymi, kad džiaugiasi galimybe daryti teigiamą poveikį paslaugų gavėjams (Grant, 2008) ir kad jų darbas yra prasmingas. Todėl nuspręsta ištirti, kiek motyvaciniai veiksniai gali turėti įtakos orientacijai į klientus ir kokiais būdais būtų galima padidinti tarnautojo orientaciją į klientus panaudojant žinias apie juos motyvuojančius veiksnius.

3. EMPIRINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS ĮTAKĄ TURINČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

3.1 Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai

Magistro darbo **tikslas** – ištirti, kokie veiksniai ir kokią įtaką daro valstybės tarnautojų motyvacijai orientuojantis į klientus.

Šiam tikslui įgyvendinti keliami tyrimo **uždaviniai**:

1. Įvertinti valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius ir orientavimąsi į klientus.
2. Palyginti valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius ir orientavimąsi į klientus pagal lytį, amžių, išsilavinimą, bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje.
3. Nustatyti valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčius veiksnius.

3.2 Empirinio tyrimo metodas

Siekiant atskleisti valstybės tarnautojų motyvacijos veiksnius ir įvertinti jų įtaką orientacijai į klientus, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Jam atlikti pasirinkta anketinė apklausa, nes tai tinkamiausias metodas, norint greitai gauti informaciją iš didesnės žmonių grupės ir siekiant išsiaiškinti bendro pobūdžio informaciją apie tiriamąjį objektą (Creswell, 2009).

Remiantis pateiktu valstybės tarnautojų motyvacijos veiksnių ir orientavimosi į klientus įtakos teoriniu modeliu, buvo sudarytas tyrimo instrumentas - anketa (žr. 1 priedą). Ją sudaro 43 teiginiai, suskirstyti į aštuonis blokus. Naudota 5 balų Likerto įverčių skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Veiksnių pateikimo struktūra pateikta 4 lentelėje.

Motyvaciniai veiksniai	Teiginių formulavimo šaltiniai	Teiginių atitikimas anketoje	Teiginių skaičius
Organizacijos prestižas	Mael ir Ashforth (1992)	1–8	8
Atlyginimas	Minesotos pasitenkinimo klausimynas (1967)	9–13	5
Darbo vietos saugumas	Minesotos pasitenkinimo klausimynas (1967)	14–18	5
Užuojauta	Liu ir Perry (2016)	19–22	4
Pasiuokojimas	Liu ir Perry (2016)	23–29	7
Noras formuoti politiką	Liu ir Perry (2016)	30–32	3
Įsipareigojimas visuomenės interesams	Liu ir Perry (2016)	33–36	4
Orientacija į klientus	Rank ir kt. (2007)	37–43	7

Be pagrindinių klausimų, respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių, lytį, šeimines padėtis, bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje (metais), išsilavinimą (44–48 anketos teiginiai) (žr. 1 priedą).

Siekiant patikrinti klausimyno konstrukto validumą, buvo atlikta klausimyno teiginių faktorinė analizė – pagrindinių komponentų analizė su *Varimax* sukiniu. Atlikus faktorinę analizę, gautas Kaizerio, Mejerio ir Olkino (toliau KMO) rodiklis 0,850 rodo, kad kintamieji yra tinkami faktorinei analizei atlikti. Atlikus pagrindinę komponentų analizę, buvo parinkti 8 faktoriai. Jie kartu paaiškina 67,62 procentų duomenų dispersijos. Įvertinus faktorinės analizės rezultatus, buvo pašalintas vienas teiginys iš pirmojo faktoriaus, kurio svoris buvo mažesnis už 0,2 (žr. 2 priedo 1 lentelę). Atlikus pakartotinę faktorinę analizę su *Varimax* sukiniu gauti rezultatai patenkinamai atitiko prognozuotą teiginių pasiskirstymą visuose faktoriuose (žr. 2 priedo 2 lentelę).

Siekiant įvertinti klausimyno skalių vidinį suderinamumą, buvo skaičiuotas *Cronbach alpha* koeficientas, kuris parodo, ar sudarytos skalės patikimos ir ar matuoja tą konstrukta, kuriam matuoti buvo sukurtos. Klausimynas laikomas patikimu, kai skalių vidinio suderinamumo rodikliai *Cronbach alpha* $> 0,7$ (Pukėnas, 2009). Gauti rezultatai pateikti 5 lentelėje. Iš 5 lentelės matyti, kad visų skalių patikimumas yra aukštas (*Cronbach alpha* $> 0,7$) (Pukėnas, 2009). Galima teigti, kad visos skalės yra patikimos ir tinkamos naudoti moksliniame tyrime.

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Cronbach α koeficientas
Organizacijos prestižas	7	0,811
Atlyginimas	5	0,802
Darbo vietos saugumas	5	0,777
Užuojauta	4	0,813
Pasiaukojimas	7	0,889
Noras formuoti politiką	3	0,836
Įsipareigojimas visuomenės interesams	4	0,820
Orientacija į klientus	7	0,923

3.3 Tyrimo imtis ir eiga

Tyrimo imčiai suformuoti naudotas netikimybinės atrankos metodas – patogumo atranka. Kadangi tyrimo metu buvo siekiama apklausti didelį respondentų skaičių, šis metodas leidžia atrinkti patogiausius ir arčiausiai esančius respondentus (Pukėnas, 2009). Taip pat jis pasirinktas dėl to, kad buvo siekiama įvertinti įvairius veiksnius, lemiančius valstybės tarnautojo motyvacijos įtaką orientacijai į klientus.

Remiantis 2017 m. liepos mėnesio duomenimis, Lietuvos valstybės tarnyboje dirbo 28 891 darbuotojas (į šį skaičių neįeina statutiniai valstybės tarnautojai). Pritaikius imties dydžio skaičiuoklę su 7 paklaida ir 95 proc. tikimybe, nustatytas imties dydis 195 respondentai. Tyrimo metu buvo išdalintos 204 anketos, 3 iš jų gražintos neužpildytos, todėl toliau tyrimui naudota 201 respondento užpildyta anketa.

Anketinė tiriamųjų apklausa buvo atlikta Marijampolės savivaldybėje ir Marijampolės apylinkės teisme. Marijampolės savivaldybėje dirbantiems valstybės tarnautojams anketos buvo išsiųstos elektroniniu paštu. Teisme dirbantiems išdalintos popierinės anketos. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2018 metų balandžio 2 d. iki 2018 metų balandžio 21 d.

3.4 Duomenų analizė

Tyrimo duomenims apdoroti ir statistinei analizei atlikti buvo naudota SPSS 21.0 programa. Rezultatams pavaizduoti grafiškai pasirinkta *Windows Microsoft Excel* programa. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingais, kai p reikšmė $< 0,05$.

Kintamųjų skirstinių normalumo tikrinimas. Siekiant patikrinti, ar kintamieji pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, buvo taikytas Kolmogorovo-Smirnovo testas. Šio testo rezultatai parodė, kad

kintamųjų normalumo sąlygos yra tenkinamos iš dalies, nes asimetrijos ir eksceso koeficientai yra nuo -1 iki 1. Dėl to šiame tyrime nuspręsta naudoti parametrinius statistinius kriterijus.

Klausimyno atskirų skalių vertinimų vidurkiai. Skaičiuoti kiekvieno respondento bendri skalės vertinimai, naudojant kintamųjų transformaciją *Compute*, ir sukurti nauji kintamieji tolesnei statistinei analizei atlikti.

Klausimyno atskirų skalių vertinimų vidurkių palyginimas. Respondentų vertinimo vidurkiams palyginti pagal lytį buvo taikytas Stjudento *t* kriterijus nepriklausomoms imtims. Respondentų vertinimo vidurkiams palyginti pagal amžių, išsilavinimą ir darbo stažą taikyta vienfaktorė dispersinė analizė (*ANOVA*). Tam, kad būtų galima aprašyti, kurių imčių vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi, naudojamas *post hoc* Bonferroni kriterijus. Buvo skaičiuojami standartiniai nuokrypiai, *p* reikšmės (Čekanavičius ir Murauskas, 2000).

Klausimyno skalių tarpusavio sąsajos. Tiesinio ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo tikrinamas skaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientą. Ryšys tarp dviejų požymių laikomas (Burns, 2000):

- labai stipriu, kai koreliacijos koeficiento reikšmė kinta tarp 0,90 ir 1,00;
- vidutinio stiprumo, kai koreliacijos koeficiento reikšmė kinta tarp 0,40 ir 0,70;
- silpnu, kai koreliacijos koeficiento reikšmė kinta tarp 0,20 ir 0,40;
- nežymiu, kai koreliacijos koeficiento reikšmė yra mažesnė nei 0,20.

Nepriklausomų kintamųjų reikšmingumas priklausomam kintamajam buvo tikrinamas skaičiuojant tiesines ir daugialypes regresines analizes. Regresijos modelis laikomas tinkamu įtakai matuoti, kai dispersijos mažėjimo daugiklis $VIF < 4$, determinacijos koeficientas $r^2 \geq 0,25$, regresijos *ANOVOS* koeficientas $p < 0,05$ (Čekanavičius ir Murauskas, 2001).

4. EMPIRINIO VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOTYVACIJAI ORIENTUOTIS Į KLIENTUS TURINČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį, amžių, šeiminę padėtį, bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje (metais), išsilavinimą. Tyrime dalyvavo 201 respondentas: 59,7 proc. iš jų moterų (n=120) ir 40,3 proc. vyrų (n=81) (žr. 6 lentelę). Šie rezultatai patvirtina Lietuvos valstybės departamento pateiktus duomenis, kad valstybės tarnyboje didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Kintamieji		Proc.
Lytis	moteris	59,70
	vyras	40,30
Amžius	18–25 m.	3,50
	26–32 m.	18,40
	33–41 m.	23,40
	42–52 m.	27,90
	53–62 m.	21,90
	63 m. ir daugiau	5
Šeiminė padėtis	Netekėjusi, nevedęs	20,50
	Ištekėjusi, vedęs	51
	Išsiskyręs, išsiskyrusi	20,50
	Gyvenu su partneriu	8
Išsilavinimas	Profesinis	3,50
	Aukštesnysis	9
	Aukštasis neuniversitetinis	25,90
	Aukštasis universitetinis	61,70
Bendra darbo patirtis valstybės tarnyboje	iki 1 metų	7
	1–3 m.	8,50
	4–8 m.	29,90
	9–14 m.	15,90
	15 ir daugiau metų	38,80

Marijampolės apskrityje valstybės tarnyboje dirba skirtingo amžiaus darbuotojai. Respondentų amžius svyruoja nuo 18 iki 63 m. ir daugiau. Iš 6 lentelės matyti, kad mažiausiai yra jauniausio (3,5 proc.) (n=7) ir vyriausio amžiaus respondentų (5 proc.) (n=10). Tyrime dalyvavo 18,7 proc. 26–32 metų amžiaus respondentų. Didžiąją daugumą sudarė vidutinio amžiaus respondentai (73,2 proc.) (n=147): 21,9 proc. 53–62 metų, 23,4 proc. 33–41 metų, 27,9 proc. 42–52 metų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau negu pusė respondentų yra susituokę (51 proc.) (n=102). 20,5 proc. nurodė, kad yra nevedę (n=41). Taip pat 20,5 proc. nurodė, kad yra išsiskyrę (n=41). 8 proc. respondentų teigė, kad gyvena su partneriu (n=16) (žr. 6 lentelę).

Didžioji dauguma respondentų, dalyvavusių tyrime, turi aukštąjį išsilavinimą: 61,7 proc. (n=124) nurodė turintys aukštąjį universitetinį, 25,9 proc. (n=52) – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 9 proc. (n=18) respondentų nurodė turintys aukštesnįjį, 3,5 proc. (n=7) – profesinį išsilavinimą (žr. 6 lentelę).

Iš 6 lentelės matyti, kad daugiausia respondentų, dalyvavusių šiame tyrime, turi 15 ir daugiau metų darbo patirtį valstybės tarnyboje (38,8 proc.) (n=78). 29,9 proc. nurodė, kad jie valstybės tarnyboje dirba 4–8 metus (n=32). 15,9 proc. teigė dirbantys 9–14 metų. Mažiausiai respondentų yra turinčių iki 3 metų darbo patirtį valstybės tarnyboje (15,5 proc.) (n=31): 8,5 proc. (n=17) – 1–3 metus, 7 proc. (n=14) – iki 1 metų.

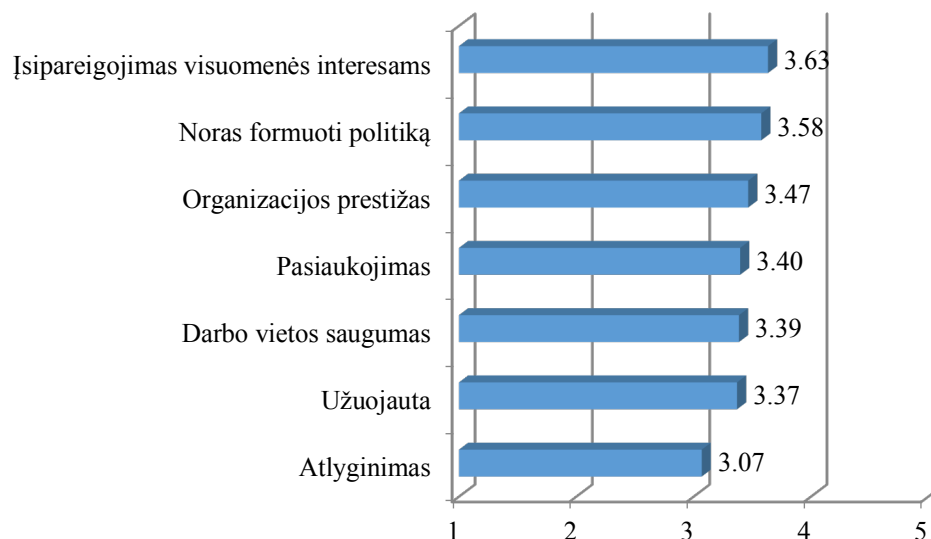
4.2 Valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių ir orientavimosi į klientus vertinimas

Tyrimo metu buvo siekiama iširti, kokie veiksniai daro įtaką valstybės tarnautojų motyvacijai. Iš 6 pav. matyti, kad Marijampolės apskrities valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja įsipareigojimas visuomenės interesams, t. y. noras tarnauti visuomenei, kuris yra grindžiamas vertybėmis ir pareiga (M=3,63, SD=0,75), ir noras formuoti politiką (M=3,58, SD=0,85). Mažiausiai motyvuoja atlyginimas (M=3,07, SD=0,59). Vidutiniškai motyvuoja šie veiksniai: užuojauta (M=3,37, SD=0,72), darbo vietos saugumas (M=3,07, SD=0,59), pasiaukojimas (M=3,40, SD=0,75), organizacijos prestižas (M=3,47, SD=0,71).

Tačiau siekiant patikrinti, ar šių veiksnių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi vienas nuo kito, buvo pritaikytas porinis t testas. Gauti rezultatai pateikti 7 lentelėje. Porinis t testas parodė, kad įsipareigojimo visuomenės interesams (M=3,63, SD=0,75) ir noro formuoti politiką (M=3,58, SD=0,85) veiksnių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria (p=0,175). Galime daryti išvadą, kad Marijampolės apskrities valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojantys veiksniai dirbti valstybės tarnyboje yra du – įsipareigojimas visuomenės interesams ir noras formuoti politiką.

Iš 6 pav. matyti, kad Marijampolės apskrities valstybės tarnautojus mažiausiai motyvuoja atlyginimas (M=3,07, SD=0,59). Patikrinus, ar šio veiksnio vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo likusių veiksnių, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai (p<0,05) (žr. 7 lentelę). Tai rodo, kad tik atlyginimas yra mažiausiai motyvuojantis veiksnys dirbant valstybės tarnyboje.

Patikrinus, kokia yra Marijampolės apskrityje dirbančių valstybės tarnautojų orientacija į klientus, gauta, kad ji yra gana aukšta (M=4, SD=0,63).



6 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai

7 lentelė. Motyvacinių veiksnių porų vertinimo rezultatai

Motyvacinių veiksnių poros	p reikšmė
Įsipareigojimas – Noras formuoti politiką	0,175
Įsipareigojimas visuomenės interesams – Organizacijos prestižas	0,002*
Įsipareigojimas visuomenės interesams – Pasiukojimas	0,000*
Įsipareigojimas visuomenės interesams – Darbo vietos saugumas	0,000*
Įsipareigojimas visuomenės interesams – Užuojauta	0,000*
Įsipareigojimas visuomenės interesams – Atlyginimas	0,000*
Atlyginimas – Užuojauta	0,000*
Atlyginimas – Darbo vietos saugumas	0,000*
Atlyginimas – Pasiukojimas	0,000*
Atlyginimas – Organizacijos prestižas	0,000*
Atlyginimas – Noras formuoti politiką	0,000*
Atlyginimas – Įsipareigojimas	0,000*

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Toliau buvo atlikta detalesnė kiekvieną konstruktą apibūdinančių teiginių analizė. Statistinė analizė parodė, kad vertinant organizacijos prestižą daugiausia respondentų linkę sutikti su tuo, kad darbuotojai iš jų organizacijos nėra pageidaujami kitose organizacijose (42,3 proc.) ir kad jų organizacija visuomenėje laikoma prastos reputacijos (50,7 proc.). Daugiau negu trečdalis respondentų sutinka su tuo, kad žmonės jų bendruomenėje labai gerai galvoja apie organizaciją, kurioje jie dirba (39,3 proc.) Trečdalis respondentų mano, kad kitų organizacijų darbuotojai didžiuotųsi dirbdami jų organizacijoje

(33,3 proc.), kad žmonės iš kitų organizacijų mano, jog organizacija, kurioje dirba respondentai, yra prastesnė nei jų (33,8 proc.) ir kad organizacija, kurioje jie dirba, laikoma viena geriausių (33,8 proc.). Mažiau negu trečdalis darbuotojų sutinka su tuo, kad organizacija, kurioje jie dirba, laikoma prestižine (27,4 proc.) (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Respondentų nuomonės apie organizacijos prestižą procentinis pasiskirstymas (proc.)

Organizacijos prestižą apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Žmonės mano bendruomenėje labai gerai galvoja apie organizaciją, kurioje dirbu	1	10,4	40,8	39,3	8,5
Organizacija, kurioje dirbu, laikoma viena geriausių	1,5	11,9	41,3	33,8	11,4
Žmonės iš kitų organizacijų mano, kad organizacija, kurioje dirbu, yra prastesnė nei jų	2	13,9	40,8	33,8	9,5
Organizacija, kurioje dirbu, laikoma prestižine	2	8	45,8	27,4	16,9
Kitų organizacijų darbuotojai didžiuotųsi dirbdami mano organizacijoje	1	6	42,8	33,3	16,9
Mano organizacija visuomenėje laikoma prastos reputacijos	1,5	9,5	17,9	50,7	20,4
Darbuotojai iš mano organizacijos nėra pageidaujami kitose organizacijose	1,5	7	26,4	42,3	22,9

Daugiausia respondentų neturėjo aiškios nuomonės vertindami šiuos teiginius: „Darbuotojai iš mano organizacijos yra labai geidžiami kitose organizacijose“ (67,2 proc.), „Kitų organizacijų darbuotojai didžiuotųsi dirbdami mano organizacijoje“ (42,8 proc.), „Organizacija, kurioje dirbu, laikoma prestižine“ (45,8 proc.), „Žmonės iš kitų organizacijų mano, kad organizacija, kurioje dirbu, yra prastesnė nei jų“ (40,8 proc.), „Organizacija, kurioje dirbu, laikoma viena geriausių“ (41,3 proc.), „Žmonės mano bendruomenėje labai gerai galvoja apie organizaciją, kurioje dirbu“ (40,8 proc.) (žr. 8 lentelę).

Nustatyta, kad daugiausia respondentų vertindami atlyginimą apibūdinančius teiginius linkę sutikti su tuo, kad jų profesijos darbo užmokestis panašus ir kitose organizacijose (45,3 proc.) ir kad mokami papildomi priedai prie atlyginimo (39,8 proc.). Trečdalis respondentų mano, kad mokamas stabilus darbo užmokestis, kuris atitinka jų poreikius (33,8 proc.), o 26,4 proc. linkę nesutikti su šiuo teiginiu. Mažiau negu trečdalis sutinka su tuo, kad darbo užmokesčio dydis atitinka darbo krūvį (30,8 proc.) ir kad jie gali uždirbti tiek pat pinigų, kiek ir jų draugai (27,4 proc.). Trečdalis respondentų linkę nesutikti su pastaraisiais dviem teiginiais (32,8 proc.). Apie trečdalį respondentų neturi aiškios nuomonės vertinant visus atlyginimą apibūdinančius teiginius (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Respondentų nuomonės apie atlyginimą procentinis pasiskirstymas (proc.)

Atlyginimą apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mokamas stabilus darbo užmokestis, kuris atitinka mano poreikius	3	26,4	31,8	33,8	5
Darbo užmokesčio dydis atitinka darbo krūvį	5	32,8	29,9	30,8	1,5
Galiu uždirbti tiek pat pinigų, kiek ir mano draugai	9	32,8	29,9	27,4	1
Mokami papildomi priedai prie atlyginimo	6	14,4	35,3	39,8	4
Mano profesijos darbo užmokestis panašus ir kitose organizacijose	6	13,9	27,9	45,3	7

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų sutinka su tuo, jog jų darbo vieta yra stabili (59 proc.), yra užtikrintas pastovus darbas (51 proc.). Šiek tiek mažiau negu trečdalis respondentų mano, kad jų darbo vieta užtikrina saugią ateitį (30,5 proc.), o 13,5 proc. su tuo nesutinka. 30,5 proc. sutinka su tuo, kad jų darbe yra maža tikimybė prarasti darbo vietą, o 20 proc. su tuo nesutinka. 24,5 proc. sutinka su tuo, kad jų organizacijoje vengiama atleidimo iš darbo ar perkėlimo į kitą darbo vietą, o 21,5 proc. su tuo nesutinka (žr. 10 lentelę).

Dalis respondentų neturi aiškios nuomonės vertindami šiuos teiginius: „Mano organizacijoje vengiama atleidimo iš darbo ar perkėlimo į kitą darbo vietą“ (44 proc.), „Darbo vieta užtikrina saugią ateitį“ (44 proc.) ir „Maža tikimybė prarasti darbo vietą“ (38 proc.) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo vietos saugumą procentinis pasiskirstymas (proc.)

Darbo vietos saugumą apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbo vieta yra stabili	0	7,5	19,5	59	14
Darbo vieta užtikrina saugią ateitį	1,5	13,5	44	30,5	10,5
Yra užtikrintas pastovus darbas	0	11,5	28	51	9,5
Maža tikimybė prarasti darbo vietą	2,5	20	38	30,5	9
Mano organizacijoje vengiama atleidimo iš darbo ar perkėlimo kitą darbo vietą	6,5	21,5	44	24,5	3,5

Apie pusę respondentų užjaučia nepasiturinčius ar remtinus žmones (47,2 proc.). 40,2 proc. sutinka su tuo, kad kasdieniniai įvykiai dažnai primena, kaip mes esame priklausomi vienas nuo kito. 39,7 proc. teigia, kad jiems sunku sutramdyti savo jausmus, kai mato nelaimingus ar kenčiančius žmones. 35,7 proc. patriotizmas apima kitų žmonių gerovę, o 13,1 proc. su tuo nesutinka. Apie trečdalį respondentų neturi aiškios nuomonės vertindami visus užuojautą apibūdinančius teiginius (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Respondentų nuomonės apie užuojautą procentinis pasiskirstymas (proc.)

Užuojautą apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš užjaučiu nepasiturinčius ar remtinus žmones	1,5	7	36,2	47,2	8
Man sunku sutramdyti savo jausmus, kai matau nelaimingus ar kenčiančius žmones	8,5	1,6	35,7	39,7	4,5
Man kasdieniniai įvykiai dažnai primena, kaip mes esame priklausomi vienas nuo kito	4	8	36,7	40,2	11,1
Man patriotizmas apima kitų žmonių gerovę	5,5	13,1	37,2	35,7	8,5

Daugiausia respondentų linkę sutikti su tuo, kad žmonės turėtų visuomenei duoti daugiau, nei iš jos gauna (45 proc.), kad piliečių aptarnavimas jiems suteikia malonumą, net jei niekas už tai nemoka (42,5 proc.), kad daug dalykų, kuriuos jie daro, yra dėl didesnio tikslo nei jie patys (41,7 proc.) Trečdalis respondentų teigia, kad (žr. 12 lentelę):

- daryti gera visuomenėje jiems reiškia daugiau nei asmeniniai pasiekimai (34,5 proc.) (13 proc. linkę su tuo nesutikti);
- jie yra pasiruošę aukotis visuomenės labui (32 proc.) (12 proc. linkę su tuo nesutikti);
- jiems pareiga yra svarbiau už save patį (30,5 proc.) (18,5 proc. linkę su tuo nesutikti);
- jie yra vieni iš tų retų žmonių, kurie rizikuotų asmeniškai prarasti ką nors dėl to, kad padėtų kitiems (29,5 proc.) (15 proc. linkę su tuo nesutikti).

12 lentelė. Respondentų nuomonės apie pasiaukojimą procentinis pasiskirstymas (proc.)

Pasiaukojimą apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš esu pasiruošęs (pasiruošusi) aukotis visuomenės labui	5	12	45,5	32	10
Piliečių aptarnavimas man suteikia malonumą, net jei niekas man už tai nemoka	1	7,5	38	42,5	11
Man pareiga yra svarbiau už save patį (pačią)	3	18,5	42,5	30,5	5,5
Daryti gera visuomenėje man reiškia daugiau nei asmeniniai pasiekimai	4,5	13	33	34,5	15

Aš esu vienas iš tų retų žmonių, kurie rizikuotų asmeniškai prarasti ką nors dėl to, kad padėtų kitiems	7,5	15	43	29,5	5
Manau, žmonės turėtų visuomenei duoti daugiau, nei jie gauna iš jos	1	5	30,5	45	18,5
Daug dalykų, kuriuos aš darau, yra dėl didesnio tikslo nei aš pats (pati)	4,5	11,1	33,2	41,7	9,5

Daugiau negu 40 proc. respondentų neturi aiškios nuomonės šiais klausimais: „Aš esu pasiruošęs (pasiruošusi) aukotis visuomenės labui (45,5 proc.)“, „Aš esu vienas iš tų retų žmonių, kurie rizikuotų asmeniškai prarasti ką nors dėl to, kad padėtų kitiems“ (43 proc.), „Man pareiga yra svarbiau už save patį (pačią)“ (42,5 proc.). 38 proc. nei sutinka, nei nesutinka su teiginiu, kad „Piliečių aptarnavimas man suteikia malonumą, net jei niekas man už tai nemoka“, 33 proc. – kad „Daryti gera visuomenėje man reiškia daugiau nei asmeniniai pasiekimai“, 33,2 proc. – kad „Daug dalykų, kuriuos aš darau, yra dėl didesnio tikslo nei aš pats (pati)“, 30,5 proc. – kad „Manau, žmonės turėtų visuomenei duoti daugiau, nei jie gauna iš jos“ (žr. 12 lentelę).

Iš 13 lentelės matyti, kad net 29,8 proc. visiškai sutinka su tuo, kad jie džiaugiasi, kai žmonės gauna naudos iš viešosios programos, į kurią jie buvo įsitraukę. Daugiausia respondentų linkę sutikti su tuo, kad juos domina kurti viešąsias programas, kurios būtų naudingos jų šaliai ar bendruomenei, kuriai jie priklauso (48,2 proc.), o 10,7 proc. nurodė, kad jų tai nedomina. 41,1 proc. respondentų pažymėjo, kad jiems patinka dalintis asmenine nuomone apie politiką su kitais, o 18,8 proc. tai nepatinka. Beveik trečdalis respondentų nurodė, kad jie labai džiaugiasi, kai žmonės gauna naudos iš viešosios programos, į kurią jie buvo labai įsitraukę (31,3 proc.), 9,6 proc. pažymėjo, kad jie tuo nesidžiaugia. Apie penktadalį respondentų nurodė, kad jie nei sutinka, nei nesutinka teiginiais, apibūdinančiais norą formuoti politiką (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Respondentų nuomonės apie norą formuoti politiką procentinis pasiskirstymas (proc.)

Norą formuoti politiką apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mane domina kurti viešąsias programas, kurios būtų naudingos mano šaliai ar bendruomenei, kuriai aš priklausau	2	10,7	28,9	48,2	10,2

Man patinka dalintis asmenine nuomone apie politiką su kitais	2	18,8	25,9	41,1	12,2
Kai žmonės gauna naudos iš viešosios programos, į kurią buvau labai įsitraukęs (įsitraukusi), aš labai džiaugiuosi	2,5	9,6	26,8	31,3	29,8

Daugiau negu pusė respondentų, vertindami įsipareigojimą visuomenės interesams, visiškai sutinka arba sutinka su tuo, kad jie nesavanaudiškai prisideda prie savo bendruomenės veiklos (66,8 proc.), kad prasminga tarnyba jiems yra labai svarbi (61,8 proc.), kad jie norėtų, jog valstybės tarnautojai darytų tai, kas geriausia visai bendruomenei, net jei tai kenkia jų pačių interesams (56,8 proc.). O su tuo, kad valstybės tarnyba yra jų civilinė pareiga, visiškai sutinka arba sutinka 43,3 proc. respondentų. Apie trečdalį respondentų nurodė, kad jie nei sutinka, nei nesutinka su šiais teiginiais (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Respondentų nuomonės apie įsipareigojimą visuomenės interesams procentinis pasiskirstymas (proc.)

Įsipareigojimą visuomenės interesams apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Prasminga valstybės tarnyba man yra labai svarbi	0	8,5	29,6	40,2	21,6
Aš manau, kad valstybės tarnyba yra mano civilinė pareiga	2,5	15,1	39,2	32,2	11,1
Aš nesavanaudiškai prisidedu prie savo bendruomenės veiklos	2,5	6,5	24,1	43,7	23,1
Norėčiau, kad valstybės tarnautojai darytų tai, kas geriausia visai bendruomenei, net jei tai kenkia jų pačių interesams	0,5	10,6	32,2	35,7	21,1

Iš 15 lentelės matyti, kad dauguma respondentų visiškai sutinka arba sutinka su visais pateiktais teiginiais, apibūdinančiais orientavimąsi į klientus: „Įsigilinti į klientų poreikius ir užtikrinti sklandų kliento perleidimą kitam specialistui, jei to reikalauja situacija“ (80,6 proc.), „Aktyviai bendrauti su kitais specialistais siekiant užtikrinti geresnį paslaugų teikimą“ (79,6 proc.), „Imtis iniciatyvos komunikuojant kliento poreikius kitų sričių specialistams ir bendradarbiauti įgyvendinant sprendimus“ (76,9 proc.), „Visada laiku vykdyti klientų pageidavimus ir išspręsti jų problemas“ (76,6 proc.), „Savanoriškai padėti klientams, net jei tai neįtraukta į darbo reikalavimus“ (75,1 proc.), „Aktyviai dalintis informacija su klientais tam, kad būtų patenkinti jų poreikiai“ (74,6 proc.), „Prisidėti prie

daugybės komunikacijos idėjų su klientais kūrimo“ (63,8 proc.). Tik keli respondentai nepritarė šiems teiginiams.

Trečdalis respondentų neturėjo aiškios nuomonės vertindami teiginį „Prisidėti prie daugybės komunikacijos idėjų su klientais kūrimo“ (32,7 proc.). Visais likusiais klausimais neturėjo aiškios nuomonės daugiau negu penktadalis respondentų (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Respondentų nuomonės apie įsipareigojimą visuomenės interesams procentinis pasiskirstymas (proc.)

Orientavimasi į klientus apibūdinantys teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Savanoriškai padėti klientams, net jei tai neįtraukta į darbo reikalavimus	0	2,5	22,4	57,7	17,4
Aktyviai dalintis informacija su klientais tam, kad būtų patenkinti jų poreikiai	0	1,5	23,9	53,7	20,9
Visada laiku vykdyti klientų pageidavimus ir išspręsti jų problemas	0	3	20,4	50,7	25,9
Prisidėti prie daugybės komunikacijos idėjų su klientais kūrimo	0	3,5	32,7	43,2	20,6
Įsigilinti į klientų poreikius ir užtikrinti sklandų kliento perleidimą kitam specialistui, jei to reikalauja situacija	0	2,5	16,9	45,3	35,3
Aktyviai bendrauti su kitais specialistais siekiant užtikrinti geresnį paslaugų teikimą	0	3,5	16,9	44,3	35,3
Imtis iniciatyvos komunikuojant kliento poreikius kitų sričių specialistams ir bendradarbiauti įgyvendinant sprendimus	0	1	22,1	45,7	31,2

4.3 Veiksnių, turinčių įtakos valstybės tarnautojų motyvacijai, ir orientavimosi į klientus vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas

Tyrimo metu buvo siekiama palyginti, ar vyrus ir moteris motyvuoja tie paties veiksniai dirbant valstybės tarnyboje ir ar orientacija į klientus yra panaši. Stjudento t testas parodė, kad vyrus ir moteris dirbant valstybės tarnyboje motyvuoja panašūs veiksniai, nes nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 16 lentelę). Tačiau orientacija į klientus tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$) (žr. 16 lentelę). Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų orientacija

į klientus priklauso nuo lyties. Moterų orientacija į klientus ($M=4,07$, $SD=0,61$) yra stipriau išreikšta negu vyrų orientacija į klientus ($M=3,88$, $SD=0,65$).

16 lentelė. Vyrų ir moterų nuomonė apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacija į klientus

Veiksniai	Lytis	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Organizacijos prestižas	moteris	120	3,48	0,61	0,583
	vyras	81	3,44	0,57	
Atlyginimas	moteris	120	3,04	0,74	0,481
	vyras	81	3,11	0,70	
Darbo vietos saugumas	moteris	119	3,41	0,66	0,478
	vyras	81	3,35	0,61	
Užuojauta	moteris	118	3,43	0,73	0,193
	vyras	81	3,29	0,77	
Pasiaukojimas	moteris	119	3,43	0,72	0,411
	vyras	80	3,35	0,69	
Noras formuoti politiką	moteris	118	3,58	0,83	0,877
	vyras	79	3,57	0,89	
Įsipareigojimas	moteris	119	3,68	0,75	0,251
	vyras	80	3,56	0,77	
Orientacija į klientus	moteris	119	4,07	0,61	0,035*
	vyras	80	3,88	0,65	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Siekiant palyginti respondentų nuomonę apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientaciją į klientus, buvo taikytas *ANOVOS* kriterijus.

Palyginimas pagal amžiaus grupes. Palyginus respondentų nuomonę apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, pagal amžiaus grupes, buvo gauti du statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant šiuos veiksnius: atlyginimas ($p=0,010$) ir darbo vietos saugumas ($p=0,034$) (žr. 3 priedo 3 lentelę). Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal amžiaus grupes

Veiksniai	Amžiaus grupės	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Atlyginimas	18–25 m.	7	3,91	0,61	0,010*
	26–32 m.	37	2,85	0,76	
	33–41 m.	47	3,03	0,73	
	42–52 m.	56	3,08	0,71	
	53–62 m.	44	3,19	0,68	
	63 m. ir daugiau	10	2,88	0,39	
Darbo vietos saugumas	18–25 m.	7	3,89	0,73	0,034*
	26–32 m.	37	3,23	0,61	
	33–41 m.	47	3,56	0,52	
	42–52 m.	56	3,36	0,7	
	53–62 m.	44	3,34	0,61	
	63 m. ir daugiau	9	3,13	0,69	

Tam, kad galėtume nustatyti, kurioms darbuotojų amžiaus grupėms atlyginimas yra labiausiai motyvuojantis veiksnys, buvo taikytas *post hoc* Bonferroni kriterijus (žr. 3 priedo 4 lentelę). Gauti rezultatai parodė, kad atlyginimas labiausiai motyvuoja jauniausią amžiaus grupę ($M=3,91$, $SD=0,61$), kiek mažiau motyvuoja 26–32 metų ir 33–41 metų amžiaus grupes, o mažiausiai – vyriausią amžiaus grupę ($M=2,88$, $SD=0,39$).

Nors *ANOVOS* kriterijus parodė, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingo amžiaus grupių vertinant darbo vietos saugumo veiksni, *post hoc* Bonferroni kriterijus neužfiksavo statistiškai reikšmingo skirtumo, todėl negalima pateikti, kurias amžiaus grupes šis veiksnys motyvuoja daugiausia ir kurias mažiausiai (žr. 3 priedo 5 lentelę).

Lyginant kitų veiksnių vertinimus nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$) (žr. 3 priedo 3 lentelę). Todėl galima teigti, kad skirtingo amžiaus valstybės tarnautojus vienodai motyvuoja organizacijos prestižas, užuojauta, pasiaukojimas, noras formuoti politiką, įsipareigojimas.

Lyginant skirtingų amžiaus grupių valstybės tarnautojų orientaciją į klientus, nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$). Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų orientacijos į klientus išreikštumas nepriklauso nuo jų amžiaus.

Palyginimas pagal išsilavinimą. Palyginus respondentų nuomonę apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, pagal išsilavinimą, buvo gauti penki statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant šiuos veiksnius: organizacijos prestižas ($p=0,023$), pasiaukojimas ($p=0,012$), noras formuoti politiką

($p=0,001$), įsipareigojimas ($p=0,007$), orientacija į klientus ($p=0,000$) (žr. 3 priedo 6 lentelę). Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 18 lentelėje.

Post hoc Bonferroni kriterijus neužfiksavo statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingo išsilavinimo grupių vertinant organizacijos prestižo veiksnį, todėl negalima pasakyti, kurią išsilavinimo grupę šis veiksnys motyvuoja labiausiai (žr. 3 priedo 7 lentelę).

Post hoc Bonferroni kriterijus parodė, kad pasiaukojimas labiausiai motyvuoja aukštąjį universitetinį ($M=3,40$, $SD=0,71$), mažiausiai – profesinį ($M=2,65$, $SD=0,77$) išsilavinimą turinčius valstybės tarnautojus. Tarp kitų išsilavinimo grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta (žr. 3 priedo 8 lentelę).

Post hoc Bonferroni kriterijus parodė, kad noras formuoti politiką labiausiai motyvuoja aukštąjį universitetinį ($M=3,75$, $SD=0,73$), mažiausiai – profesinį ($M=2,81$, $SD=1,07$) išsilavinimą turinčius valstybės tarnautojus. Taip pat paaiškėjo, kad noras formuoti politiką labiau motyvuoja tuos valstybės tarnautojus, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ($M=3,75$, $SD=0,73$), negu tuos, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($M=3,31$, $SD=0,94$). Tarp kitų išsilavinimo grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta (žr. 3 priedo 9 lentelę).

Post hoc Bonferroni kriterijus parodė, kad įsipareigojimas labiausiai motyvuoja aukštąjį universitetinį ($M=3,76$, $SD=0,68$), mažiausiai – profesinį ($M=2,96$, $SD=0,91$) išsilavinimą turinčius valstybės tarnautojus. Tarp kitų išsilavinimo grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta (žr. 3 priedo 10 lentelę).

Lyginant skirtingo išsilavinimo valstybės tarnautojų orientaciją į klientus, buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p=0,000$) (žr. 18 lentelę). Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų orientacijos į klientus išreikštumas priklauso nuo jų išsilavinimo. *Post hoc* Bonferroni kriterijus parodė, kad orientacija į klientus yra labiausiai išreikšta aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų ($M=4,13$, $SD=0,56$), mažiausiai – profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų ($M=3,39$, $SD=0,56$). Šis kriterijus taip pat parodė, kad orientacija į klientus statistiškai reikšmingai skiriasi tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($p=0,004$). Orientacija į klientus yra labiau išreikšta aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų ($M=4,13$, $SD=0,56$) negu aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų ($M=3,79$, $SD=0,69$) (žr. 3 priedo 11 lentelę).

18 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal išsilavinimą

Veiksniai	Išsilavinimas	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Organizacijos prestižas	Profesinis	7	3,00	0,84	0,023*
	Aukštesnysis	18	3,29	0,65	
	Aukštasis neuniversitetinis	52	3,38	0,58	
	Aukštasis universitetinis	124	3,55	0,56	
	Aukštasis universitetinis	123	3,44	0,78	
Pasiaukojimas	Profesinis	7	2,65	0,77	0,012*
	Aukštesnysis	18	3,29	0,85	
	Aukštasis neuniversitetinis	51	3,32	0,78	
	Aukštasis universitetinis	123	3,49	0,63	
Noras formuoti politiką	Profesinis	7	2,81	1,07	0,001*
	Aukštesnysis	18	3,44	1,01	
	Aukštasis neuniversitetinis	49	3,31	0,94	
	Aukštasis universitetinis	123	3,75	0,73	
Įsipareigojimas visuomenės interesams	Profesinis	7	2,96	0,91	0,007*
	Aukštesnysis	18	3,49	0,89	
	Aukštasis neuniversitetinis	50	3,48	0,79	
	Aukštasis universitetinis	124	3,76	0,68	
Orientacija į klientus	Profesinis	7	3,39	0,56	0,000*
	Aukštesnysis	18	3,86	0,64	
	Aukštasis neuniversitetinis	50	3,79	0,69	
	Aukštasis universitetinis	124	4,13	0,56	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Lyginant kitų veiksnių vertinimus nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 3 priedo 6 lentelę). Todėl galima teigti, kad skirtingo išsilavinimo valstybės tarnautojus vienodai motyvuoja atlyginimas, darbo vietos saugumas ir užuojauta.

Palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje. Palyginus respondentų nuomonę apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje, buvo gauti trys statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant šiuos veiksnius: darbo vietos saugumas ($p = 0,018$), pasiaukojimas ($p = 0,017$), orientacija į klientus ($p = 0,046$) (žr. 3 priedo 12 lentelę). Statistiškai reikšmingi skirtumai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje

Veiksniai	Bendra darbo trukmė	Respondentų skaičius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	p reikšmė
Darbo vietos saugumas	iki 1 metų	14	3,89	0,75	0,018*
	1–3 m.	17	3,53	0,57	
	4–8 m.	60	3,35	0,59	
	9–14 m.	32	3,41	0,59	
	15 ir daugiau metų	77	3,28	0,65	
Pasiaukojimas	iki 1 metų	14	3,38	0,64	0,017*
	1–3 m.	17	2,96	0,59	
	4–8 m.	60	3,38	0,69	
	9–14 m.	32	3,27	0,82	
	15 ir daugiau metų	76	3,57	0,67	
Orientacija į klientus	iki 1 metų	14	4,15	0,52	0,046*
	1–3 m.	17	3,67	0,65	
	4–8 m.	60	3,89	0,67	
	9–14 m.	30	4,04	0,73	
	15 ir daugiau metų	78	4,10	0,55	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

Post hoc Bonferroni kriterijus parodė, kad darbo vietos saugumas labiausiai motyvuoja iki 1 metų dirbančius darbuotojus ($M=3,89$, $SD=0,75$), mažiausiai – 15 metų ir ilgiau dirbančius darbuotojus ($M=3,28$, $SD=0,65$). Taip pat paaiškėjo, kad darbo vietos saugumas labiau motyvuoja tuos valstybės tarnautojus, kurie dirba iki 1 metų ($M=3,89$, $SD=0,75$), negu tuos, kurie dirba 4–8 metus ($M=3,35$, $SD=0,59$). Tarp kitų skirtingą darbo patirtį turinčių respondentų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta (žr. 3 priedo 13 lentelę).

Post hoc Bonferroni kriterijus parodė, kad pasiaukojimas labiau motyvuoja 15 ir daugiau metų dirbančius ($M=3,57$, $SD=0,67$) negu 1–3 metus dirbančius darbuotojus ($M=2,96$, $SD=0,59$). Tarp kitų skirtingą darbo patirtį turinčių respondentų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų negauta (žr. 3 priedo 14 lentelę).

Lyginant skirtingą darbo stažą turinčių valstybės tarnautojų orientaciją į klientus, buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p=0,046$) (žr. 19 lentelę). Galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojų orientacijos į klientus išreikštumas priklauso nuo jų darbo patirties valstybės tarnyboje. Tačiau *post hoc* Bonferroni kriterijus neužfiksavo statistiškai reikšmingo skirtumo, todėl negalima pasakyti, kurioje skirtingą darbo stažą turinčių respondentų grupėje orientacija į klientą yra labiausiai išreikšta (žr. 3 priedo 15 lentelę).

Lyginant kitų veiksnių vertinimus nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p > 0,05$) (žr. 3 priedo 12 lentelę). Todėl galima teigti, kad skirtingą darbo patirtį valstybės tarnyboje turinčius

valstybės tarnautojus vienodai motyvuoja organizacijos prestižas, atlyginimas, užuojauta, noras formuoti politiką, įsipareigojimas.

4.4 Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turintys veiksniai

Siekiant nustatyti sąsajas tarp motyvacijos veiksnių ir orientacijos į klientus, buvo skaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientas. Iš 20 lentelės matyti, kad visi motyvaciniai veiksniai yra susiję su respondentų orientacija į klientus. Gautos teigiamos skirtingo stiprumo statistiškai reikšmingos koreliacijos ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad kuo stipriau yra išreikšti respondentų motyvaciniai veiksniai, tuo jų orientacija į klientus į stipresnė.

Stipriausias ryšys nustatytas tarp respondentų įsipareigojimo visuomenės interesams ir orientacijos į klientus ($r = 0,742$; $p = 0,000$). Tai reiškia, kad kuo stipriau yra išreikštas valstybės tarnautojų įsipareigojimas visuomenės interesams, tuo jų orientacija į klientus yra stipresnė. Vidutinio stiprumo ryšys gautas tarp respondentų noro formuoti politiką ($r = 0,653$; $p = 0,000$), pasiaukojimo ($r = 0,628$; $p = 0,000$), užuojautos ($r = 0,432$; $p = 0,000$), organizacijos prestižo ($r = 0,402$; $p = 0,000$) ir orientacijos į klientus. Tai reiškia, kad kuo stipriau yra išreikštas valstybės tarnautojų noras formuoti politiką, pasiaukojimas, užuojauta, kuo jiems yra svarbesnis organizacijos prestižas, tuo jų orientacija į klientus yra stipresnė. Silpnas koreliacinis ryšys gautas tarp darbo vietos saugumo ($r = 0,239$; $p = 0,001$), atlyginimo ($r = 0,189$; $p = 0,007$) ir orientacijos į klientus (žr. 20 lentelę). Tai reiškia, kad kuo valstybės tarnautojams yra svarbesnis darbo vietos saugumas ir atlyginimas, tuo jų orientacija į klientus yra stipresnė.

20 lentelė. Motyvacinių veiksnių ir orientavimosi į klientus sąsajos

Veiksniai	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Orientacija į klientus								
2. Organizacijos prestižas	0,402**							
3. Atlyginimas	0,189**	0,509**						
4. Darbo vietos saugumas	0,239**	0,394**	0,469**					
5. Užuojauta	0,432**	0,240**	0,105	0,161*				
6. Pasiaukojimas	0,628**	0,349**	0,253**	0,062	0,659**			
7. Noras formuoti politiką	0,653**	0,377**	0,233**	0,175*	0,491**	0,599**		
8. Įsipareigojimas visuomenės interesams	0,742**	0,442**	0,316**	0,239**	0,549**	0,743**	0,724**	

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$

Siekiant įvertinti motyvacijos veiksnių įtaką orientacijai į klientus, buvo atlikta regresinė analizė. Tikrinant, ar pasirinkti regresijos modeliai gerai atskleidžia tikruosius kintamųjų ryšius ir yra

tinkami įtakai matuoti, buvo įvertinti šie koeficientai: kiekvieno kintamojo dispersijos mažėjimo daugikliai *VIF* ($VIF < 4$), determinacijos koeficientas ($r^2 \geq 0,25$) ir regresijos *ANOVOS* koeficientas ($p < 0,05$) (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

Pirmiausia buvo patikrinta, kokią įtaką turi kiekvienas motyvacinis veiksnys atskirai orientacijai į klientus. Paskui visi motyvacijos veiksniai buvo sudėti į vieną regresijos modelį ir matuojama, kurio įtaka orientacijai į klientus yra stipriausia.

Įvertinus regresijos modelio tinkamumo koeficientus: $VIF < 4$, $r^2 \geq 0,25$, regresijos *ANOVOS* koeficientas $p < 0,05$, nustatyta, kad ne visi pasirinkti tiesinės regresijos modeliai yra tinkami įtakai matuoti. Remiantis tiesinės regresijos modelių rezultatais (žr. 21 lentelę), galima teigti, kad neįtraukus kitų motyvacijos veiksnių į regresijos modelį:

- organizacijos prestižo svarba orientacijos į klientą išreikštumą lemia 16 proc. ($\beta = 0,402$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,162$); kadangi $r^2 \leq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis nėra tinkamas įtakai matuoti;
- atlyginimo svarba orientacijos į klientą išreikštumą lemia 4 proc. ($\beta = 0,189$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,036$); kadangi $r^2 \leq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis nėra tinkamas įtakai matuoti;
- darbo vietos saugumo svarba orientacijos į klientą išreikštumą lemia 6 proc. ($\beta = 0,402$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,057$); kadangi $r^2 \leq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis nėra tinkamas įtakai matuoti;
- užuojauta orientacijos į klientą išreikštumą lemia 19 proc. ($\beta = 0,432$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,186$); kadangi $r^2 \leq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis nėra tinkamas įtakai matuoti;
- pasiaukojimas orientacijos į klientą išreikštumą lemia 40 proc. ($\beta = 0,628$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,395$); kadangi $r^2 \geq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis yra tinkamas įtakai matuoti;
- noras formuoti politiką orientacijos į klientą išreikštumą lemia 40 proc. ($\beta = 0,653$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,426$); kadangi $r^2 \geq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis yra tinkamas įtakai matuoti;
- įsipareigojimas visuomenės interesams orientacijos į klientą išreikštumą lemia 55 proc. ($\beta = 0,742$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,550$); kadangi $r^2 \geq 0,25$, galime daryti išvadą, kad šis regresijos modelis yra tinkamas įtakai matuoti.

21 lentelė. Regresinė priklausomybė tarp motyvacijos veiksnių ir orientacijos į klientus

Kintamieji	β koeficientai	Determinacijos koeficientai (r^2)
Organizacijos prestižas	0,402*	16%
Atlyginimas	0,189*	4%
Darbo vietos saugumas	0,239*	6%
Užuojauta	0,432*	19%
Pasiaukojimas	0,628*	40%
Noras formuoti politiką	0,653*	43%
Įsipareigojimas visuomenės interesams	0,742*	55%

* – β koeficientai statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$

Toliau visi motyvacijos veiksniai buvo sukelti į vieną regresijos modelį ir patikrinti jų tinkamumo koeficientai. Gauti rezultatai parodė, kad pasirinktas regresijos modelis yra tinkamas įtakai matuoti: $VIF < 4$, $r^2 \geq 0,25$, regresijos ANOVOS koeficientas $p < 0,05$.

Esant visiems septyniems motyvacijos veiksniams viename regresijos modelyje, kartu jie orientacijos į klientą išreikštumą lemia 62 proc. Iš gautų rezultatų matyti, kad ne visi veiksniai išlaiko svarbą darant įtaką orientacijai į klientus. Tačiau anksčiau taikytas koreliacijų metodas atskleidė, kad visi veiksniai yra statistiškai reikšmingai susiję su orientacija į klientus (žr. 22 lentelę). Iš 22 lentelės matyti, kad organizacijos prestižo svarba ($\beta = 0,096$, $p > 0,05$, $r^2 = 0,615$), turimas užuojautos lygis ($\beta = -0,100$, $p > 0,05$, $r^2 = 0,615$) tampa nereikšmingi matuojant įtaką respondentų orientacijai į klientus.

Didžiausią įtaką orientacijai į klientus daro įsipareigojimas visuomenės interesams ($\beta = 0,441$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,615$). Šie rezultatai sutampa su anksčiau atliktos koreliacinės analizės rezultatais, kurie rodo, kad būtent įsipareigojimas visuomenės interesams stipriausiu tiesiniu ryšiu susijęs su orientacija į klientus ($r = 0,742$; $p = 0,000$). Perpus mažesnę įtaką daro pasiaukojimas ($\beta = 0,233$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,615$) ir noras formuoti politiką ($\beta = 0,221$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,615$). Mažiausią įtaką orientacijai į klientus daro atlyginimas ($\beta = -0,162$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,615$) ir darbo vietos saugumas ($\beta = 0,135$, $p < 0,05$, $r^2 = 0,615$). Šie rezultatai taip pat sutampa su anksčiau atliktos koreliacinės analizės rezultatais (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Regresinė priklausomybė tarp organizacijos prestižo svarbos ir orientacijos į klientus

Kintamieji	β koeficientai	Determinacijos koeficientais(r^2)
Organizacijos prestižas	0,096	62 %
Atlyginimas	-0,162*	
Darbo vietos saugumas	0,135*	
Užuojauta	-0,100	
Pasiukojimas	0,233*	
Noras formuoti politiką	0,221*	
Įsipareigojimas visuomenės interesams	0,441*	

* – β koeficientai statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad nors visi motyvacijos veiksniai statistiškai reikšmingai susiję su valstybės tarnautojų orientacija į klientus, atlikta regresinė analizė parodė, kad tam stipriausią įtaką turi valstybės tarnautojų įsipareigojimas visuomenės interesams. O organizacijos prestižo svarba ir turimas užuojautos lygis tampa nereikšmingi matuojant įtaką valstybės tarnautojų orientacijai į klientus.

4.5. Valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus turinčių veiksnių tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šio magistro darbo tikslas buvo iširti, kokie veiksniai ir kokią įtaką daro valstybės tarnautojų motyvacijai orientuojantis į klientus. Išanalizavus Marijampolės apskrities valstybės tarnautojų anketas, nustatyta, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja įsipareigojimas visuomenės interesams ir noras formuoti politiką. Daugiau negu pusė respondentų, vertindami įsipareigojimą visuomenės interesams, sutinka su tuo, kad jie nesavanaudiškai prisideda prie savo bendruomenės veiklos, kad prasminga tarnyba jiems yra labai svarbi, kad jie norėtų, jog valstybės tarnautojai darytų tai, kas geriausia visai bendruomenei, net jei tai kenkia jų pačių interesams. Tai patvirtina Perry (1996) valstybės tarnautojo motyvacijos konstrukto teiginį, kad valstybės tarnautojai jaučia altruistinę motyvaciją tarnauti žmonių, bendruomenės, valstybės ir tautos interesams.

Tyrimo pradžioje buvo klausama, kodėl individai, dirbdami viešajame sektoriuje, turėtų išskirti visuomenės interesus aukščiau savų. Dabar galima atsakyti, kad tarnautojai jaučia pareigą dirbti valstybės tarnyboje ir renkasi ją, nes nori prisidėti prie bendro gėrio. Pagal Thomas Aquina, žmogus

pasiekia dvasinę, politinę ir ekonominę gerovę visuomenėje per atsidavimą kitiems. Tai patvirtina ir tyrimo rezultatai – antras pagal svarbumą valstybės tarnybos darbuotojus motyvuojantis veiksnys yra „noras formuoti politiką“. Tyrime nustatyta, kad tarnautojai nori kurti viešąsias programas, kurios būtų naudingos jų šaliai ar bendruomenei, kuriai jie priklauso, ir kad jie labai džiaugiasi, kai žmonės gauna naudos iš viešosios programos, į kurią jie buvo labai įsitraukę. Tai atitinka Vandenaabeele (2007) atlikto tyrimo rezultatus, kuriuos aptardamas autorius teigia, kad tarnautojai peržengia savanaudiškumą bei organizacijos interesus ir elgiasi teisingai priklausomai nuo situacijos dėl noro pasitarnauti bendruomenei. Tačiau lieka neaišku, kiek įsitraukimas į viešąsias programas duoda asmeninės naudos patiems tarnautojams ir kiek tai juos motyvuoja. Tullock (1976) teigimu, tarnautojai siekia didinti asmeninę naudą per viešąsias programas, o jų naudingumas visuomenei iš dalies priklauso nuo jų tiesioginio gebėjimo tą naudą pasiimti. Tai reiškia, kad tarnautojai per viešąsias programas sukuria gerovę ne tik visuomenei, bet ir gali gauti daug asmeninės naudos, o jų įsitraukimas į šias programas gali motyvuoti tiek dėl asmeninės naudos, tiek dėl visuomenės gerovės.

Kaip mažiausiai valstybės tarnautojus motyvuojantis veiksnys tyrime buvo nustatytas – atlyginimas. Galima daryti prielaidą, kad tarnautojai geba asmeninę naudą maksimizuoti per viešąsias programas, todėl atlyginimas tampa ne toks reikšmingas. Arba darbuotojai tikrai, kaip rodo tyrimo rezultatai, yra atsidavę visuomenės gerovei ir nuoširdžiai atlieka savo pareigas. Tai atitinka Houston (2000) atliktų tyrimų rezultatus, kurie rodo, kad valstybės tarnautojai mažiau rūpinasi finansiniais pranašumais ir daugiau domisi, kiek darbu prisideda prie visuomenės gerovės. Fehrer ir Kosfeld (2014) atliktas eksperimentas taip pat patvirtina šią išvadą: maždaug trečdalis tarnautojų pasirinko mažesnę darbo užmokestį ir įrodė, kad atlyginimas nėra pagrindinis motyvuojantis veiksnys darbui valstybės tarnyboje. Šiame magistro tyrime nustatyta, kad tarnautojai mano, jog jų profesijos darbo užmokestis panašus ir kitose organizacijose, kad mokami papildomi priedai prie atlyginimo ir kad mokamas stabilus darbo užmokestis, atitinkantis jų poreikius. Todėl belieka sutikti su tuo, kad Marijampolės savivaldybėje bei Marijampolės teisme tarnautojai yra patenkinti savo darbo užmokesčiu ir kad rinkosi darbą valstybės tarnyboje dėl visuomeninių paskatų.

Kitas svarbus rezultatas yra tai, kad Marijampolės apskrityje dirbančių valstybės tarnautojų orientacija į klientus yra aukšta. Tarnautojai įsigilina į klientų poreikius ir užtikrina sklandų kliento perleidimą kitam specialistui, jei to reikalauja situacija, aktyviai bendrauja su kitais specialistais, siekdami užtikrinti geresnę paslaugų teikimą, imasi iniciatyvos komunikuodami kliento poreikius kitų sričių specialistams ir bendradarbiauja įgyvendindami sprendimus, visada laiku vykdo klientų pageidavimus, sprendžia jų problemas ir pan. Tik keletas respondentų nepritarė šiems teiginiams. Tai dar kartą patvirtina tyrimų rezultatus, kad valstybės tarnautojai stengiasi dėl kitų gerovės.

Visi kiti veiksniai yra motyvuojantys tik vidutiniškai ir didelės reikšmės respondentams renkantys darbą valstybės tarnyboje neturi. Tai yra darbuotojai, atsakydami į anketos teiginius, neturėjo

aiškios nuomonės (nei sutiko, nei nesutiko su teiginiais). Tačiau tolesniuose tyrimuose tiriant valstybės tarnautojų motyvaciją nerekomenduojama atsisakyti šių veiksnių, nes kitose organizacijoje ar kituose miestuose jie gali būti reikšmingi.

Lyginant demografinius duomenis paaiškėjo, kad vyrus ir moteris dirbti valstybės tarnyboje motyvuoja panašūs veiksniai, nes nebuvo gauta statistiškai reikšmingų skirtumų. Tačiau orientacija į klientus tarp vyrų ir moterų statistiškai reikšmingai skiriasi. Galima teigti, kad valstybės tarnautojų orientacija į klientus priklauso nuo lyties, tai yra moterų orientacija į klientus yra stipriau išreikšta negu vyrų.

Tyrimė taip pat atskleista, kad valstybės tarnautojų orientacija į klientus priklauso nuo jų išsilavinimo. Nustatyta, kad orientacija į klientus yra labiausiai išreikšta aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų, mažiausiai – profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Tai iš dalies atitinka ir Perry (2000) atlikto tyrimo rezultatus, kur išaiškėjo, kad turintys aukštesnį išsilavinimą tarnautojai labiau pabrėžia viešojo intereso propagavimą. Autorius teigia, kad istoriškai profesijos atstovai laikosi etikos kodekso, kuris atspindi visuomenės interesus. Savo ruožtu profesijai suteikiamas savarankiškumas ir teisėtumas sprendžiant specifinius jos kompetencijai priklausančius klausimus, o norint padidinti valstybės tarnautojo motyvaciją, reikėtų atkreipti dėmesį į profesines asociacijas. Jos yra svarbios socializacijos jėgos, primenančios savo nariams apie jų įsipareigojimus visuomenei ir skatinančios valstybės tarnybos profesionalumą. Tokiu atveju galima teigti, kad galbūt mažesnį išsilavinimą turintys tarnautojai mažiau pasitiki savo kompetencija ir dėl to bando atsiriboti nuo klientų, todėl svarbu atkreipti dėmesį ne tik į profesines asociacijas, bet ir skatinti tarnautojus siekti didesnio išsilavinimo arba organizuoti profesinius kursus darbo vietoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ne visi veiksniai išlaiko svarbą darant įtaką orientacijai į klientus. Organizacijos prestižo svarba ir turimas užuojautos lygis yra nereikšmingi matuojant įtaką tarnautojų orientacijai į klientus. Didžiausią įtaką orientacijai į klientus daro įsipareigojimas visuomenės interesams. Šie rezultatai sutampa su koreliacinės analizės rezultatais, kurie rodo, kad būtent įsipareigojimas visuomenės interesams stipriausiu tiesiniu ryšiu susijęs su orientacija į klientus. Mažiausią įtaką orientacijai į klientus daro atlyginimas ir darbo vietos saugumas. Šie rezultatai taip pat sutampa su koreliacinės analizės rezultatais. Vadinasi, kuo stipriau yra išreikštas valstybės tarnautojų įsipareigojimas visuomenės interesams, tuo jų orientacija į klientus yra stipresnė. Tai patvirtina Jensen ir Andersen (2015) tyrimo rezultatus. Jo autoriai teigia, kad motyvuotų valstybės tarnautojų susirūpinimas yra platesnis, atspindintis motyvaciją teikti viešąsias paslaugas žmonėms ir visuomenei, taip pat kurti naudą, tai – altruistinis pasiukojimas tarnauti žmonių, bendruomenės ir valstybės interesams.

Apibendrinant galima teigti, kad Marijampolės savivaldybės ir Marijampolės apylinkės teismo valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja įsipareigojimas visuomenės interesams ir noras formuoti

politiką. Šie veiksniai, o labiausiai įsipareigojimas visuomenės interesams taip pat daro didžiausią įtaką tarnautojų orientacijai į klientus. Nustatyta, kad ne tik mažiausiai motyvuojantis, bet ir mažiausią įtaką orientacijai į klientus darantis veiksnys yra atlyginimas. Tai patvirtina ir ankstesnių tyrimų rezultatus, kurie susiję su valstybės tarnautojų altruistiniu elgesiu ir įsipareigojimu visuomenės interesams.

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pateikiamos **rekomendacijos tolesniems tyrimams**.

- Jei norima sužinoti, kaip to paties profilio valstybės tarnybos darbuotojus veikia skirtingi motyvaciniai veiksniai, tikslinga būtų sugrupuoti tarnautojus pagal jų užimamas pareigas ar netgi atlikti tyrimą skirtingose vietovėse. Kitų tyrimų metu gali būti lyginamos įvairaus profilio viešosios įstaigos, ieškoma skirtumų ir panašumų.
- Atsižvelgiant į dabartinį modelį galima išnagrinėti ir kitus galimus motyvuojančius veiksnius, tokius kaip galia, darbo teikiami patogumai, altruizmas ir pan. Taip pat modelis gali būti pritaikomas ir organizaciniam įsitraukimui, darbo pasitenkinimui ir panašioms pasekmėms tirti. Tai yra galima tirti valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių įtaką organizaciniam įsitraukimui.
- Praktinė valstybės tarnautojo motyvacijos teorijos reikšmė darbuotojų valdymui ir motyvavimui yra dar viena tyrimų tema, kurią reikia išnagrinėti. Tyrimas leido nustatyti valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius, tačiau vertėtų praplėsti tyrimą ir įtraukti interviu su tarnautojais. Tai leistų išsiaiškinti, ne tik kas motyvuoja tarnautojus, bet ir kokiomis priemonėmis būtų galima juos motyvuoti.

Pateikiant išvadas, reikia pasakyti, kad šis tyrimas turi keletą **ribotumų**.

- Nors respondentai buvo viešojo sektoriaus tarnautojai ir įvairių profesijų atstovai, nebuvo galima išanalizuoti skirtingų profesijų kintamųjų, pavyzdžiui, tyrime buvo nustatytas aukštas tarnautojų orientacijos į klientus lygis, tačiau nebuvo galima išsiaiškinti, ar visi respondentai turi tiesioginį ryšį su klientais. Taip pat neaišku, ar veiksniai, kurie motyvuoja tarnautojus, skirtąsi priklausomai nuo užimamų pareigų, pavyzdžiui, ar vadovaujamas pareigas užimantį tarnautoją motyvuoja tokie patys veiksniai, kaip tos pačios srities specialistą.
- Tyrimas buvo atliekamas dviejose viešosiose Marijampolės įstaigose. Nors tyrimo imtis atitiko nustatytą reikalingą imtį Lietuvos mastu, tyrimo rezultatai vis tiek riboti, nes negalima teigti, kad visus valstybės tarnautojus Lietuvoje motyvuoja tam tikri veiksniai. Jie gali skirtis priklausomai nuo įstaigos ir nuo miesto. Didmiestyje tarnautojus gali motyvuoti visai kitokie veiksniai, palyginti su mažesniu miestu.

- Tyrime buvo pasirinkti septyni valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai, tačiau mokslinėje literatūroje jų skiriama daugiau. Nebuvo nagrinėjama šeimos, religijos, tėvų įtaka valstybės tarnautojams. Pavyzdžiui, jei tarnautojas turi du vaikus, galbūt jis būtų labiau motyvuotas atlyginimu ar darbo vietos saugumu.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus skirtingų autorių požiūrius į valstybės tarnautojo motyvaciją, galima daryti išvadą, kad valstybės tarnautojo motyvavimas skiriasi nuo privataus sektoriaus darbuotojų motyvavimo. Taip susiklosto dėl viešųjų institucijų pobūdžio ir valstybės tarnautojams būdingo prosocialaus elgesio. Darbuotojai nori atlikti socialiai prasmingą darbą, orientuojasi į paslaugų teikimą norėdami daryti gera visuomenei bei jos nariams ir netgi atsisako asmeninių poreikių dėl bendros gerovės. Tarnautojai tiki, kad atlieka svarbų darbą ir jaučia pasitenkinimą, kai mato teigiamą savo kasdienio darbo poveikį naudos gavėjų gyvenimui.
2. Mokslinėje literatūroje pateikiamas ne tik altruistinis valstybės tarnautojo paveikslas, bet ir savanaudiškas, susijęs su institucija. Todėl, apibendrinant literatūroje pateiktus valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius, išskirti šie pagrindiniai: *įsipareigojimas visuomenės interesams*, kuris rodo norą tarnauti visuomenei, grindžiamą vertybėmis ir pareiga; *užuojauta*, kuri apima emocinę motyvaciją daryti gera kitiems, grindžiama identifikavimu ir empatija; *pasiuokojimas* – tai noras, nepaisant savo poreikių, padėti kitiems ir visuomenei; *noras formuoti politiką*, kuris reiškia motyvaciją tobulinti viešąsias paslaugas per politinę sistemą; *atlyginimas* – tai viešųjų organizacijų finansavimo skatinimas asmeninei materialinei naudai gauti; *darbo saugumas*, kuris reiškia darbo suteikimą visam gyvenimui (jei nenusižengiama įstatymams), ir *organizacinis prestižas* – tai, kaip su organizacija susijusias mintis suvokia asmenys išoriniame pasaulyje. Visi minėti veiksniai atspindi tiek vidinius, tiek išorinius individo motyvus tarnauti valstybės tarnyboje.
3. Apibendrinus esamą mokslinę literatūrą apie valstybės tarnautojo motyvaciją lemiančius veiksnius ir jų įtaką orientacijai į klientus buvo sudarytas konceptualus valstybės tarnautojų motyvacijai orientuotis į klientus įtaką turinčių veiksnių modelis. Jis susideda iš dviejų dalių: valstybės tarnautojus motyvuojančių veiksnių ir orientacijos į klientus (kaip pasekmės).
4. Atlikus empirinį tyrimą išskiriami šie pagrindiniai rezultatai:
 - Patikrinus visus septynis teoriškai apibrėžtus valstybės tarnautojus motyvuojančius veiksnius paaiškėjo, kad Marijampolės apskrities valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja įsipareigojimas visuomenės interesams ir noras formuoti politiką, o mažiausiai motyvuoja atlyginimas. Respondentai tiki, kad nesavanaudiškai prisideda prie savo bendruomenės veiklos, teigia, kad prasminga tarnyba jiems yra labai svarbi, taip pat darbuotojai norėtų, kad valstybės tarnautojai darytų tai, kas geriausia visai bendruomenei, net jei tai kenkia jų pačių interesams. Tarnautojai sutinka su tuo, kad juos domina kurti viešąsias programas, kurios būtų naudingos jų šaliai ar bendruomenei. **Rekomendacija:** motyvuojant tarnautojus svarbu nuolat priminti, kad jų atliekamas darbas yra svarbus ir kad jie prisideda prie visuomenės

gerovės. Taip pat stengtis įtraukti tarnautojus į naujų viešųjų programų kūrimą ir jų įgyvendinimą, tuomet darbuotojai matys, kad prisideda prie didesnio tikslo įgyvendinimo, kuris paliečia platesnę piliečių auditoriją, ir taip bus nuolat palaikoma valstybės tarnautojo motyvacija.

- Ištyrus tarnautojų demografinius rodiklius, nustatyta, kad vyrus ir moteris dirbti valstybės tarnyboje motyvuoja panašūs veiksniai, tačiau moterų orientacija į klientus yra stipriau išreikšta negu vyrų. Tyrimas taip pat parodė, kad orientacija į klientus yra labiausiai išreikšta aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų, mažiausiai – profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Tačiau apskritai Marijampolės apskrities valstybės tarnautojų orientacija į klientus yra labai aukšta. Darbuotojai įsigilina į klientų poreikius ir užtikrina sklandų kliento perleidimą kitam specialistui, jei to reikalauja situacija, aktyviai bendrauja su kitais specialistais siekdami užtikrinti geresnį paslaugų teikimą. **Rekomendacija:** norint didinti mažesnę išsilavinimą turinčių tarnautojų orientaciją į klientus, viešojo sektoriaus vadovams rekomenduojama skatinti savarankišką tarnautojų elgesį pasitelkiant mokymo kursus apie klientų aptarnavimą. Mokymai ne tik padės darbuotojams sužinoti, kaip geriau aptarnauti klientą, bet ir paskatins pageidaujama elgesį klientų atžvilgiu.
- Stipriausią įtaką orientacijai į klientus daro tarnautojų įsipareigojimas visuomenės interesams, o mažiausią – atlyginimas ir darbo vietos saugumas. Šie rezultatai sutampa su koreliacinės analizės rezultatais, kurie rodo, kad būtent įsipareigojimas visuomenės interesams yra labiausiai susijęs su orientacija į klientus. Labiausiai tarnautojai nesutinka su tuo, kad jie gali uždirbti tiek pat pinigų, kiek jų draugai, ir nemano, kad darbo krūvis atitinka darbo užmokestį. Taip pat tarnautojai sutinka su tuo, kad darbo vieta yra stabili, tačiau nemano, kad tai užtikrina saugią ateitį. **Rekomendacija:** kaip rodo tyrimo rezultatai, atlyginimas ir darbo vietos saugumas yra ne tik mažiausiai valstybės tarnautojus motyvuojantys veiksniai, bet ir darantys mažiausią įtaką orientacijai į klientus. Užuoat motyvavus tarnautojus privačiame sektoriuje veiksmingais motyvavimo būdais (darbo užmokesčio kėlimu ar ilgalaikėmis darbo sutartimis), svarbiau yra gerinti organizacinę aplinką, išsiaiškinti tarnautojų lūkesčius, stengtis pirmenybę teikti klientams, o ne procesams, būtinai teikti tarnautojams grįžtamąjį ryšį apie jų rezultatus ir įvertinti, kaip gerai jie atlieka savo darbą.

LITERATŪRA

1. Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public values and public service motivation: Conceptual and empirical relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311.
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
3. Baldwin, J. N. (1990). Public versus private employees: Debunking stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, 11(1-2), 1-27.
4. Baldwin, P. (1990). *The politics of social solidarity: class bases of the European welfare state, 1875-1975*. Cambridge University Press.
5. Benach, J., Amable, M., Muntaner, C., & Benavides, F. G. (2002). The consequences of flexible work for health: are we looking at the right place?.
6. Boston, P., Bruce, A., & Schreiber, R. (2011). Existential suffering in the palliative care setting: an integrated literature review. *Journal of pain and symptom management*, 41(3), 604-618.
7. Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory*, 8(3), 413-440.
8. Brewer, G. A., Selden, S. C., Facer, I. I., & Rex, L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264.
9. Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*, 27(4), 361-379.
10. Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.
11. Burns R. B.(2000). Introduction to Research Methods, 4th ed., London.
12. Caiden, G. E. (2014). *Administrative reform comes of age*(Vol. 28). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
13. Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel review*, 36(3), 356-377.
14. Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
15. Creswell J. W. (2009). Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.
16. Čekanavičius V. Murauskas G. (2002). *Statistika ir jos taikymai II dalis*. Vilnius: TEV.

17. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559.
18. Diržytė, A., Patapas, A., & Mikelionytė, R. (2014). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai.
19. Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
20. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
21. Ertas, N. (2014). Public service motivation theory and voluntary organizations: Do government employees volunteer more?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 254-271.
22. Eisenberg, N., Fabes, R. A., & Spinrad, T. L. (1998). *Prosocial development*. John Wiley & Sons, Inc..
23. Eisenberg, N., VanSchyndel, S. K., & Spinrad, T. L. (2016). Prosocial motivation: Inferences from an opaque body of work. *Child Development*, 87(6), 1668-1678.
24. Esteve, M., Urbig, D., Van Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2016). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 177-187.
25. Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public Administration Review*, 263-270.
26. Friedland, R., & Alford, R. R. (1987). Bringing Back In: Symbols, Structure and Institutional Contradiction. In *Conference on Institutional Change, Center for Advanced Study in Behavioral Sciences, Stanford, CA*.
27. Fullerton, A. S., & Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research*, 36(1), 201-221.
28. Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253.
29. Grandey, A. A., & Diamond, J. A. (2010). Interactions with the public: Bridging job design and emotional labor perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 338-350.
30. Grant, A. M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal*, 11(1), 48-66.
31. Guogis, A., & Gudelis, D. (2015). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai.
32. Gustafson, S. B., & Mumford, M. D. (1995). Personal style and person-environment fit: A pattern approach. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 163-188.

33. Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407.
34. Hogan, R., & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of management learning & education*, 2(1), 74-84.
35. Horton, Sylvia. (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by James L. Perry and Annie Hondeghem, 17–32. Oxford, UK: Oxford University Press.
36. Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 713-728.
37. Jensen, U. T., & Andersen, L. B. (2015). Public service motivation, user orientation, and prescription behaviour: Doing good for society or for the individual user?. *Public Administration*, 93(3), 753-768.
38. Jensen, U. T., & Vestergaard, C. F. (2016). Public service motivation and public service behaviors: Testing the moderating effect of tenure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 52-67.
39. Kettl, D. F. (2006). *The global public management revolution*. Brookings Institution Press.
40. Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2012). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
41. Lane, J.E. (2001). Viešasis sektorius. UDK 65 (075.8), La – 245.
42. Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
43. Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government?. *Public administration review*, 62(4), 395-404.
44. Lietuvos valstybės tarnybos įstatymas. 2018. Prieiga per internetą. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D3ED3792F52B>
45. Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., Frost, P. J., & Maitlis, S. (2005). Exploring the Contours of Compassion at Work. *Centre for Positive Organizational Scholarship Working Paper Series, Michigan: Ross School of Business*.
46. Liu, B., & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4-30.
47. Mael F. Ashforth B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational behaviour*, 13, 103–123.

48. March, J. G., & Olsen, J. P. (2006). Elaborating the “new institutionalism”. *The Oxford handbook of political institutions*, 5, 3-20.
49. Mc Spadden, S., & Hughe, S. (1998). A Systematic Method for Grinding Wheel Performance Evaluation. *Wear*, 4(217), 1.
50. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
51. *Minesotos pasitenkinimo klausimynas* (1967). Vocational Psychology Research. University of Minesota.
52. Molinsky, A., & Margolis, J. (2005). Necessary evils and interpersonal sensitivity in organizations. *Academy of Management Review*, 30(2), 245-268.
53. Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
54. Moynihan, D. P. (2008). The normative model in decline? Public service motivation in the age of governance. *Public service motivation: State of the science and art*, 247-267.
55. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
56. Niskanen, J. (2017). *Bureaucracy and representative government*. Routledge.
57. Norris, P. (2003). Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. *For the People*, 72-89.
58. Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538-550.
59. Ostrom, V. (2008). *The intellectual crisis in American public administration*. University of Alabama Press.
60. Paliduskaitė, J. (2008). Exploring Public Service Motivation: Lithuanian Case. *Social Sciences (1392-0758)*, 61(3).
61. Paliduskaitė, J. (2014). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas.
62. Paliduskaitė, J. (2014). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje.
63. Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
64. Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488.
65. Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 3-12.

66. Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
67. Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
68. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
69. Peters, B. G. (2011). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Bloomsbury Publishing USA.
70. Piliavin, J. A., Grube, J. A., & Callero, P. L. (2002). Role as resource for action in public service. *Journal of Social issues*, 58(3), 469-485.
71. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė spss programa. Mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
72. Puškorius, S. (2004). Valdymo ir viešojo administravimo aktualijos Lietuvoje.
73. Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
74. Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
75. Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726.
76. Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice (1971)*. na.
77. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
78. Ritz, A. (2011). ATTRACTION TO PUBLIC POLICY-MAKING: A QUALITATIVE INQUIRY INTO IMPROVEMENTS IN PSM MEASUREMENT. *Public Administration*, 89(3), 1128-1147.
79. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
80. Rousseau, J. J. (1968). *Politics and the Arts: Letter to M. D'Alembert on the Theatre*. Cornell University Press.
81. Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.
82. Taylor, J. (2014). Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92(4), 902-918.

83. Vaisvalavičiūtė, A. (2009). Features of public service motivation: theoretical and practical dimension. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys*, (1), 322-330.
84. Valstybės tarnybos departamentas. (2018). *Visuomenei*. [žiūrėta 2018-03-22]. Prieiga per internetą. <http://portalas.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/visuomenei/apie-valstybes-tarnyba-257.html>
85. Vandenberg, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
86. Vandenberg, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
87. Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
88. Vienažindienė, M., & Sakalas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (12), 1.
89. Viešasis valdymas (2010). Mykolo Romerio universitetas. UDK 351/354 (075.8), Sm – 05.
90. Vinzant, J. C., Denhardt, J. V., & Crothers, L. (1998). *Street-level leadership: Discretion and legitimacy in front-line public service*. Georgetown University Press.
91. Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. *Public Administration Review*, 71(5), 707-717.
92. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1). Univ of California Press.
93. Wittmer, M. (1991). Conduction mechanism in PtSi/Si Schottky diodes. *Physical review B*, 43(5), 4385.
94. Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public administration review*, 70(5), 691-700.

PRIEDAI

Klausimynas valstybės tarnautojams

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti kas Jus motyvuoja dirbti valstybės tarnyboje. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami, TACIAU visi atsakymai liks anonimiški. Prašome pagal pateikiamą atsakymų skalę įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Šį tyrimą atlieka Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto, studentė Ieva Rūškytė. Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis: ieva.ruskyte@ktu.edu

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Žmonės mano bendruomenėje labai gerai galvoja apie organizaciją kurioje dirbu.	①	②	③	④	⑤
Organizacija, kurioje dirbu laikoma viena geriausių.	①	②	③	④	⑤
Žmonės iš kitų organizacijų mano, kad organizacija, kurioje dirbu yra prastesnė nei jų.	①	②	③	④	⑤
Organizacija, kurioje dirbu laikoma prestižine.	①	②	③	④	⑤
Kitų organizacijų darbuotojai didžiutęsi dirbdami mano organizacijoje.	①	②	③	④	⑤
Mano organizacija visuomenėje laikoma prastos reputacijos.	①	②	③	④	⑤
Darbuotojai iš mano organizacijos nėra pageidaujami kitose organizacijose.	①	②	③	④	⑤
Darbuotojai iš mano organizacijos yra labai geidžiami kitose organizacijose.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mokamas stabilus darbo užmokestis, kuris atitinka mano poreikius.	①	②	③	④	⑤
Darbo užmokesčio dydis atitinka darbo krūvį.	①	②	③	④	⑤
Galiu uždirbti tiek pat pinigų, kiek ir mano draugai.	①	②	③	④	⑤
Mokami papildomi priedai prie atlyginimo.	①	②	③	④	⑤
Mano profesijos darbo užmokestis panašus ir kitose organizacijose.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
---	--------------------	-----------	---------------------------	---------	------------------

Darbo vieta yra stabili.	①	②	③	④	⑤
Darbo vieta užtikrina saugią ateitį.	①	②	③	④	⑤
Yra užtikrintas pastovus darbas.	①	②	③	④	⑤
Maža tikimybė prarasti darbo vietą.	①	②	③	④	⑤
Mano organizacijoje vengiama atleidimo iš darbo ar perkėlimo kitą darbo vietą.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Aš užjaučiu nepasiturinčius ar remtinus žmones.	①	②	③	④	⑤
Man sunku sutramdyti savo jausmus kai matau nelaimingus ar kenčiančius žmones.	①	②	③	④	⑤
Man dažnai primena kasdieniniai įvykiai kaip mes esame priklausomi vienas nuo kito.	①	②	③	④	⑤
Man patriotizmas apima kitų žmonių gerovę.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Aš esu pasiruošęs (pasiruošus) aukotis visuomenės labui.	①	②	③	④	⑤
Piliečių aptarnavimas man suteikia malonumą, net jei niekas man už tai nemoka.	①	②	③	④	⑤
Man pareiga yra svarbiau už save patį (pačią).	①	②	③	④	⑤
Daryti gera visuomenėje man reiškia daugiau nei asmeniniai pasiekimai.	①	②	③	④	⑤
Aš esu vienas iš tų retų žmonių, kurie rizikuotų asmeniškai prarasti ką nors dėl to, kad padėti kitiems.	①	②	③	④	⑤
Manau, žmonės turėtų visuomenei duoti daugiau, nei jie gauna iš jos.	①	②	③	④	⑤
Daug dalykų, kuriuos aš darau, yra dėl didesnio tikslo nei aš pats (pati).	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Mane domina kurti viešąsias programas, kurios būtų naudingos mano šaliai ar bendruomenei, kurioje aš priklausau.	①	②	③	④	⑤
Man patinka dalintis asmenine nuomone apie politiką su kitais.	①	②	③	④	⑤
Kai žmonės gauna naudos iš viešosios programos, į kurią aš buvau labai įsitraukęs/us, aš labai džiaugiuosi.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

AŠ RINKAUSI DARBĄ VALSTYBĖS TARNYBOJE, DĖL TO, KAD	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Prasminga valstybės tarnyba man yra labai svarbi.	①	②	③	④	⑤
Aš manau, kad valstybės tarnyba yra mano civilinė pareiga.	①	②	③	④	⑤
Aš nesavanaudiškai prisidedu prie savo bendruomenės veiklos.	①	②	③	④	⑤
Norėčiau, kad valstybės tarnautojai darytų tai, kas geriausia visai bendruomenei net jei tai kenkia jų pačių interesams.	①	②	③	④	⑤

Prie kiekvieno iš šių teiginių skalėje nuo „1“ iki „5“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kai „1“ reiškia, kad „Visiškai nesutinkate“, „5“ – jog „Visiškai sutinkate“.

MAN ORIENTACIJA Į KLIENTUS (PILIEČIUS) REIKŠKIA	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai Sutinku
Savanoriškai padėti klientams, net jei tai neįtraukta į darbo reikalavimus.	①	②	③	④	⑤
Aktyviai dalintis informacija su klientais tam, kad patenkinti jų poreikius.	①	②	③	④	⑤
Visada laiku vykdyti klientų pageidavimus ir išspręsti jų problemas.	①	②	③	④	⑤
Prisidėti prie daugybės komunikacijos idėjų su klientais kūrimo.	①	②	③	④	⑤
Įsigilinti į klientų poreikius ir užtikrinti sklandų kliento perleidimą kitam specialistui jei to reikalauja situacija.	①	②	③	④	⑤
Aktyviai bendrauti su kitais specialistais tam, kad užtikrinti geresnį paslaugų teikimą.	①	②	③	④	⑤
Imtis iniciatyvos komunikuojant kliento poreikius kitų sričių specialistams ir bendradarbiauti įgyvendinant sprendimus.	①	②	③	④	⑤

Atsakykite keletą klausimų apie save:

Jūsų amžius – 18–25 26–32 33–41 42–52 53–62 63 ir daugiau

Jūsų lytis: moteris vyras

Jūsų šeimyninė padėtis:

Netekėjusi, nevedęs

Ištekėjusi, vedęs

Išsiskyręs, išsiskyrusi

Gyvenu su partneriu

Jūsų turima bendra darbo patirtis valstybės tarnyboje:

iki 1 metų

1-3 m.

4 - 8 m.

9 – 14 m.

15 ir daugiau metų

Jūsų išsilavinimas:

Vidurinis

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštasis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis

Ačiū už atsakymus!

2 PRIEDAS

1 lentelė. Pirmosios faktorinės analizės duomenys

	Faktoriai							
	1	2	3	4	5	6	7	8
op1					,614			
op2					,786			
op3					,389			
op4					,344			
op5					,561			
op6					,212			
op7								
op8					,336			
atl1			,629					
atl2			,621					
atl3			,803					
atl4			,251					
atl5			,807					
dvs1				,797				
dvs2				,671				
dvs3				,696				
dvs4				,534				
dvs5				,521				
u1		,724						
u2		,781						
u3		,642						
u4		,769						
p1	,425							
p2	,549							
p3	,417							
p4	,381							
p5	,332							
p6	,497							
p7	,449							

nfp1								,475	
nfp2								,521	
nfp3								,394	
ivi1	,713								
ivi2	,598								
ivi3	,638								
ivi4	,335								
oki1									,736
oik2									,785
oik3									,699
oik4									,768
oik5									,828
oik6									,814
oik7									,811

2 lentelė. Antrosios faktorinės analizės duomenys

	Faktoriai							
	1	2	3	4	5	6	7	8
op1					0,614			
op2					0,786			
op3					0,389			
op4					0,344			
op5					0,561			
op6					0,212			
op8					0,336			
atl1			0,629					
atl2			0,621					
atl3			0,803					
atl4			0,251					
atl5			0,807					
dvs1				0,797				
dvs2				0,671				
dvs3				0,696				

dvs4				0,534				
dvs5				0,521				
u1		0,724						
u2		0,781						
u3		0,642						
u4		0,769						
p1	0,425							
p2	0,549							
p3	0,417							
p4	0,381							
p5	0,332							
p6	0,497							
p7	0,449							
nfp1							,475	
nfp2							,521	
nfp3							,394	
ivi1	,713							
ivi2	,598							
ivi3	,638							
ivi4	,335							
oki1								,736
oik2								,785
oik3								,699
oik4								,768
oik5								,828
oik6								,814
oik7								,811

3 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal amžiaus grupes

Veiksniai	Amžiaus grupės	Respondentų skaičius	Vidurkis	Sd. nuokrypis	p reikšmė
Organizacijos prestižas	18–25 m.	7	3,98	0,62	0,301
	26–32 m.	37	3,39	0,69	
	33–41 m.	47	3,43	0,62	
	42–52 m.	56	3,49	0,61	
	53–62 m.	44	3,45	0,48	
	63 m. ir daugiau	10	3,44	0,39	
Atlyginimas	18–25 m.	7	3,91	0,61	0,010*
	26–32 m.	37	2,85	0,76	
	33–41 m.	47	3,03	0,73	
	42–52 m.	56	3,08	0,71	
	53–62 m.	44	3,19	0,68	
	63 m. ir daugiau	10	2,88	0,39	
Darbo vietos saugumas	18–25 m.	7	3,89	0,73	0,034*
	26–32 m.	37	3,23	0,61	
	33–41 m.	47	3,56	0,52	
	42–52 m.	56	3,36	0,70	
	53–62 m.	44	3,34	0,61	
	63 m. ir daugiau	9	3,13	0,69	
Užuojauta	18–25 m.	7	2,89	0,91	0,421
	26–32 m.	37	3,34	0,72	
	33–41 m.	47	3,30	0,64	
	42–52 m.	55	3,40	0,78	
	53–62 m.	44	3,51	0,81	

	63 m. ir daugiau	9	3,36	0,73	
Pasiaukojimas	18–25 m.	7	3,24	0,67	0,197
	26–32 m.	37	3,36	0,73	
	33–41 m.	47	3,22	0,65	
	42–52 m.	56	3,46	0,72	
	53–62 m.	44	3,59	0,68	
	63 m. ir daugiau	8	3,27	0,93	
Noras formuoti politiką	18–25 m.	7	3,71	0,76	0,778
	26–32 m.	37	3,40	0,87	
	33–41 m.	47	3,57	0,98	
	42–52 m.	56	3,61	0,85	
	53–62 m.	43	3,67	0,74	
	63 m. ir daugiau	7	3,52	0,81	
Įsipareigojimas	18–25 m.	7	4,07	0,59	0,088
	26–32 m.	37	3,47	0,83	
	33–41 m.	47	3,50	0,77	
	42–52 m.	56	3,76	0,70	
	53–62 m.	43	3,74	0,67	
	63 m. ir daugiau	9	3,33	0,91	
Orientacija į klientus	18–25 m.	7	4,33	0,49	0,118
	26–32 m.	37	3,85	0,75	
	33–41 m.	47	3,89	0,66	
	42–52 m.	56	4,03	0,63	
	53–62 m.	43	4,16	0,48	
	63 m. ir daugiau	9	3,89	0,52	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

4 lentelė. Respondentų nuomonės apie atlyginimą palyginimas pagal amžiaus grupes (post hoc testai)

Veiksny	Amžiaus grupės		p reikšmė
Atlyginimas	18–25 m.	26–32 m.	0,005*
		33–41 m.	0,035*
		42–52 m.	0,05
		53–62 m.	0,187
		63 m. ir daugiau	0,049*
	26–32 m.	18–25 m.	0,005*
		33–41 m.	1
		42–52 m.	1
		53–62 m.	0,5
		63 m. ir daugiau	1
	33–41 m.	18–25 m.	0,035
		26–32 m.	1
		42–52 m.	1
		53–62 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
	42–52 m.	18–25 m.	0,05
		26–32 m.	1
		33–41 m.	1
		53–62 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
	53–62 m.	18–25 m.	0,187
		26–32 m.	0,5
		33–41 m.	1
		42–52 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
63 m. ir daugiau	18–25 m.	0,049*	
	26–32 m.	1	
	33–41 m.	1	
	42–52 m.	1	
	53–62 m.	1	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

5 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo vietos saugumą palyginimas pagal amžiaus grupes (*post hoc* testai)

Veiksny	Amžiaus grupės		p reikšmė
Darbo vietos saugumas	18–25	26–32 m.	0,172
		33–41 m.	1
		42–52 m.	0,586
		53–62 m.	0,484
		63 m. ir daugiau	0,271
	26–32	18–25 m.	0,172
		33–41 m.	0,239
		42–52 m.	1
		53–62 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
	33–41	18–25 m.	1
		26–32 m.	0,239
		42–52 m.	1
		53–62 m.	1
		63 m. ir daugiau	0,923
	42–52	18–25 m.	0,586
		26–32 m.	1
		33–41 m.	1
		53–62 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
	53–62	18–25 m.	0,484
		26–32 m.	1
		33–41 m.	1
		42–52 m.	1
		63 m. ir daugiau	1
63 ir daugiau	18–25 m.	0,271	
	26–32 m.	1	
	33–41 m.	0,923	
	42–52 m.	1	
	53–62 m.	1	

6 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal išsilavinimą

Veiksniai	Išsilavinimas	Respondentų skaičius	Vidurkis	Sd. nuokrypis	p reikšmė
Organizacijos prestižas	Profesinis	7	3,00	0,84	0,023*
	Aukštesnysis	18	3,29	0,65	
	Aukštasis neuniversitetinis	52	3,38	0,58	
	Aukštasis universitetinis	124	3,55	0,56	
Atlyginimas	Profesinis	7	3,03	1,24	0,69
	Aukštesnysis	18	3,17	0,57	
	Aukštasis neuniversitetinis	52	3,15	0,73	
	Aukštasis universitetinis	124	3,02	0,71	
Darbo vietos saugumas	Profesinis	7	3,29	0,76	0,261
	Aukštesnysis	18	3,14	0,59	
	Aukštasis neuniversitetinis	51	3,49	0,64	
	Aukštasis universitetinis	124	3,39	0,64	
Užuojauta	Profesinis	7	2,79	0,76	0,12
	Aukštesnysis	18	3,28	0,92	
	Aukštasis neuniversitetinis	51	3,32	0,57	
	Aukštasis universitetinis	123	3,44	0,78	
Pasiaukojimas	Profesinis	7	2,65	0,77	0,012*
	Aukštesnysis	18	3,29	0,85	
	Aukštasis neuniversitetinis	51	3,32	0,78	
	Aukštasis universitetinis	123	3,49	0,63	
Noras formuoti politiką	Profesinis	7	2,81	1,07	0,001*
	Aukštesnysis	18	3,44	1,01	
	Aukštasis neuniversitetinis	49	3,31	0,94	
	Aukštasis universitetinis	123	3,75	0,73	

Įsipareigojimas visuomenės interesams	Profesinis	7	2,96	0,91	0,007*
	Aukštesnysis	18	3,49	0,89	
	Aukštasis neuniversitetinis	50	3,48	0,79	
	Aukštasis universitetinis	124	3,76	0,68	
Orientacija į klientus	Profesinis	7	3,39	0,56	0,000*
	Aukštesnysis	18	3,86	0,64	
	Aukštasis neuniversitetinis	50	3,79	0,69	
	Aukštasis universitetinis	124	4,13	0,56	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

7 lentelė. Respondentų nuomonės apie organizacijos prestižą palyginimas pagal išsilavinimą (post hoc testai)

Veiksny	Išsilavinimas		p reikšmė
Organizacijos prestižas	Profesinis	Aukštesnysis	1
		Aukštasis neuniversitetinis	0,638
		Aukštasis universitetinis	0,096
	Aukštesnysis	Profesinis	1
		Aukštasis neuniversitetinis	1
		Aukštasis universitetinis	0,49
	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,638
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis universitetinis	0,48
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,096
		Aukštesnysis	0,49
		Aukštasis neuniversitetinis	0,48

8 lentelė. Respondentų nuomonės apie pasiaukojimą palyginimas pagal išsilavinimą (post hoc testai)

Veiksny	Išsilavinimas		p reikšmė
Pasiaukojimas	Profesinis	Aukštesnysis	0,239
		Aukštasis neuniversitetinis	0,113
		Aukštasis universitetinis	0,014*
	Aukštesnysis	Profesinis	0,239
		Aukštasis neuniversitetinis	1
		Aukštasis universitetinis	1
	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,113
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis universitetinis	0,844
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,014*
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis neuniversitetinis	0,844

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

9 lentelė. Respondentų nuomonės apie norą formuoti politiką palyginimas pagal išsilavinimą (post hoc testai)

Veiksny	Išsilavinimas		p reikšmė
Noras formuoti politiką	Profesinis	Aukštesnysis	0,515
		Aukštasis neuniversitetinis	0,829
		Aukštasis universitetinis	0,023*
	Aukštesnysis	Profesinis	0,515
		Aukštasis neuniversitetinis	1
		Aukštasis universitetinis	0,881
	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,829
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis universitetinis	0,011*
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,023*
		Aukštesnysis	0,881
		Aukštasis neuniversitetinis	0,011*

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

10 lentelė. Respondentų nuomonės apie įsipareigojimą palyginimas pagal išsilavinimą (post hoc testai)

Veiksny	Išsilavinimas		p reikšmė
Įsipareigojimas visuomenės interesams	Profesinis	Aukštesnysis	0,682
		Aukštasis neuniversitetinis	0,526
		Aukštasis universitetinis	0,037*
	Aukštesnysis	Profesinis	0,682
		Aukštasis neuniversitetinis	1
		Aukštasis universitetinis	0,872
	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,526
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis universitetinis	0,138
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,037*
		Aukštesnysis	0,872
		Aukštasis neuniversitetinis	0,138

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

11 lentelė. Respondentų nuomonės apie orientaciją į klientus palyginimas pagal išsilavinimą (post hoc testai)

Veiksny	Išsilavinimas		p reikšmė
Orientacija į klientus	Profesinis	Aukštesnysis	0,498
		Aukštasis neuniversitetinis	0,628
		Aukštasis universitetinis	0,01*
	Aukštesnysis	Profesinis	0,498
		Aukštasis neuniversitetinis	1
		Aukštasis universitetinis	0,429
	Aukštasis neuniversitetinis	Profesinis	0,628
		Aukštesnysis	1
		Aukštasis universitetinis	0,004*
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,01*
		Aukštesnysis	0,429
		Aukštasis neuniversitetinis	0,004*

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

12 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius, turinčius įtakos jų motyvacijai, ir orientacijos į klientus palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje

Veiksniai	Bendra darbo trukmė	Respondentų skaičius	Vidurkis	Sd. nuokrypis	p reikšmė
Organizacijos prestižas	iki 1 metų	14	3,83	0,83	0,068
	1–3 m.	17	3,46	0,58	
	4–8 m.	60	3,44	0,62	
	9–14 m.	32	3,28	0,58	
	15 ir daugiau metų	78	3,50	0,51	
Atlyginimas	iki 1 metų	14	3,06	1,09	0,778
	1–3 m.	17	3,26	0,72	
	4–8 m.	60	3,07	0,72	
	9–14 m.	32	2,97	0,66	
	15 ir daugiau metų	78	3,07	0,68	
Darbo vietos saugumas	iki 1 metų	14	3,89	0,75	0,018*
	1–3 m.	17	3,53	0,57	
	4–8 m.	60	3,35	0,59	
	9 – 14 m.	32	3,41	0,59	
	15 ir daugiau metų	77	3,28	0,65	
Užuojauta	iki 1 metų	14	3,23	0,91	0,341
	1–3 m.	17	3,12	0,49	
	4– 8 m.	60	3,38	0,70	
	9–14 m.	32	3,28	0,79	
	15 ir daugiau metų	76	3,48	0,78	
Pasiaukojimas	iki 1 metų	14	3,38	0,64	0,017*
	1–3 m.	17	2,96	0,59	
	4–8 m.	60	3,38	0,69	
	9–14 m.	32	3,27	0,82	
	15 ir daugiau metų	76	3,57	0,67	

Noras formuoti politiką	iki 1 metų	14	3,57	0,51	0,579
	1–3 m.	17	3,37	0,92	
	4–8 m.	60	3,54	0,92	
	9–14 m.	30	3,48	1,13	
	15 ir daugiau metų	76	3,69	0,70	
Įsipareigojimas	iki 1 metų	14	3,91	0,86	0,189
	1–3 m.	17	3,32	0,47	
	4–8 m.	60	3,57	0,81	
	9–14 m.	30	3,60	0,84	
	15 ir daugiau metų	78	3,71	0,69	
Orientacija į klientus	iki 1 metų	14	4,15	0,52	0,046*
	1–3 m.	17	3,67	0,65	
	4–8 m.	60	3,89	0,67	
	9–14 m.	30	4,04	0,73	
	15 ir daugiau metų	78	4,10	0,55	

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

13 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo vietos saugumą palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje (*post hoc* testai)

Veiksny	Bendra darbo patirtis valstybės tarnyboje		p reikšmė
Darbo vietos saugumas	iki 1 metų	1–3 m.	1
		4–8 m.	0,045*
		9–14 m.	0,191
		15 ir daugiau metų	0,01*
	1–3 m.	iki 1 metų	1
		4–8 m.	1
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	4–8 m.	iki 1 metų	0,045*
		1–3 m.	1
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	9–14 m.	iki 1 metų	0,191
		1–3 m.	1
		4–8 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	15 ir daugiau metų	iki 1 metų	0,01*
		1–3 m.	1
		4–8 m.	1
		9–14 m.	1

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

14 lentelė. Respondentų nuomonės apie pasiaukojimą palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje (post hoc testai)

Veiksny	Bendra darbo patirtis valstybės tarnyboje		p reikšmė
Pasiaukojimas	iki 1 metų	1–3 m.	0,959
		4–8 m.	1
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	1–3 m.	iki 1 metų	0,959
		4–8 m.	0,288
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	0,013*
	4–8 m.	iki 1 metų	1
		1–3 m.	0,288
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	9–14 m.	iki 1 metų	1
		1–3 m.	1
		4–8 m.	1
		15 ir daugiau metų	0,464
	15 ir daugiau metų	iki 1 metų	1
		1–3 m.	0,013*
		4–8 m.	1
		9–14 m.	0,464

* Statistiškai reikšmingi skirtumai, kai $p < 0,05$

15 lentelė. Respondentų nuomonės apie orientaciją į klientus palyginimas pagal bendrą darbo patirtį valstybės tarnyboje (*post hoc* testai)

Veiksny	Bendra darbo patirtis valstybės tarnyboje		p reikšmė
Orientacija į klientus	iki 1 metų	1–3 m.	0,334
		4–8 m.	1
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	1–3 m.	iki 1 metų	0,334
		4–8 m.	1
		9–14 m.	0,541
		15 ir daugiau metų	0,101
	4– m.	iki 1 metų	1
		1–3 m.	1
		9–14 m.	1
		15 ir daugiau metų	0,419
	9–14 m.	iki 1 metų	1
		1–3 m.	0,541
		4–8 m.	1
		15 ir daugiau metų	1
	15 ir daugiau metų	iki 1 metų	1
		1–3 m.	0,101
		4–8 m.	0,419
		9–14 m.	1