

## Savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo analizė

Jolanta Palidaukaitė, Aušra Vaisvalavičiūtė

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas*

**Anotacija.** Straipsnyje aptariami Lietuvos savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo 2010 m. rezultatai. Jame analizuojami dirbti valstybės tarnyboje skatinantys motyvai ir pasitenkinimas darbu, akcentuojama amžiaus, lyties, užimamų pareigų ir kitų veiksnių įtaka valstybės tarnautojų motyvacijai. Straipsnyje tvirtinama, kad apie bendrą valstybės tarnybos etoso egzistavimą gali būti kalbama tik su tam tikromis išlygomis. Kai kuriais bendresnio pobūdžio klausimais, pavyzdžiui, dėl viešųjų paslaugų paskirties, valstybės tarnautojų veiklos ribų žinojimo, pagalbos sprendžiant socialines problemas, respondentų nuomonė buvo gana vieninga, o kai kuriais klausimais, ypač dėl tarnavimo visuomenei be atlygio, pasiaukojimo jos gerovei, valstybės tarnybos paskirties, užuojautos kitiems patiriant asmeninius nuostolius, gerokai išsiskyrė.

**Raktažodžiai:** valstybės tarnautojų motyvacija, polinkis dalyvauti viešajame gyvenime, valstybės tarnautojų vertybės, valstybės tarnybos etosas.

**Keywords:** public service motivation, attraction to public participation, public servants values, civil service ethos.

### Įvadas

Mokslininkai vis labiau susidomi valstybės tarnautojų ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos klausimais: tą liudija ir atsirandanti nauja literatūra [6] ir šia tema organizuojamos specialios konferencijos. Lietuvoje darbuotojų motyvacijos klausimai taip pat sulaukia didesnio ar mažesnio tyrinėtojų dėmesio [4; 5].

Analizuojant valstybės tarnautojų motyvaciją, bene dažniausiai remiamasi J. L. Perry ir L. R. Wise [7] suformuluotomis nuostatomis ir metodais. Kita vertus, vis dažniau pasigirsta abejonių dėl šių mokslininkų pasiūlytų valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo priemonių universalumo. Teigiama, kad jis skirtas tik JAV valstybės tarnyboje dirbančių asmenų motyvacijai aptarti ir neatspindi jos suvokimo viso pasaulio mastu. S. Kim ir W. Vandenabeele, siekdami patobulinti minėtų mokslininkų pasiūlytą valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimo metodiką ir anketą, 12 šalių (Australijoje, Belgijoje, Didžiojoje Britanijoje, Danijoje, Italijoje, JAV, Kinijoje, Korėjoje, Lietuvoje, Olandijoje, Prancūzijoje, Šveicarijoje) atliko pilotinį tyrimą, kurio metu buvo apklausiami savivaldybių administracijose dirbantys valstybės tarnautojai [2].

Šio straipsnio tikslas – remiantis 2010 m. pavasarį vykdyta Lietuvos savivaldybių valstybės tarnautojų anketine apklausa, jos rezultatais atskleisti šių tarnautojų motyvacijos dabartiniu laikotarpiu ypatybes ir išryškinti galimas priemones motyvacijai didinti.

### **Valstybės tarnautojų motyvacijos samprata**

Valstybės tarnautojų motyvacija (toliau – VTM) sietina su žmonių elgesio motyvais [8], t. y. su asmens motyvais siekti gėrio kitiems ir visuomenei, teikiant jiems paslaugas [6, p. vii]. Nors tyrinėtojai pateikia kiek skirtingus VTM apibrėžimus, tačiau sutariama, kad motyvacija apima individo elgesį, nukreiptą visuomenės gerovės linkme. VTM terminas yra individualus ir nėra siejamas su visu viešuoju sektoriumi [1]. Pabrėžiama, kad kiekvienas žmogus, nepaisant jo profesinės veiklos, gali turėti ne tik asmeninių, egoistinių, bet ir altruistinių motyvų veikti.

J. L. Perry ir L. R. Wise [7] suformulavo mintį, kad VTM sudaro normatyviniai, racionalūs ir emociniai motyvai. S. Kim ir W. Vandenaabeele [2] patobulino minėtą motyvų tipologiją ir pasiūlė VTM sieti su instrumentiniais, vertybiniais ir identifikavimosi motyvais. Anot šių mokslininkų [2], valstybės tarnautojų motyvaciją galima nustatyti remiantis šiais kriterijais: polinkiu dalyvauti viešajame gyvenime, atsidavimu visuomeninėms vertybėms, atjauta ir pasiaukojimu (tokie kriterijai buvo naudojami 2010 m. atliekant tyrimą skirtingose šalyse).

Kiekvieno asmens motyvacijai valstybės tarnyboje nemažą įtaką daro noras dalyvauti viešajame gyvenime, vertybės, atjauta kitiems ir pasiaukojimas. Kiekvienas iš šių kriterijų prisideda prie VTM, o vieno kurio nors kriterijaus nebuvimas gali iškreipti patį motyvacijos suvokimą.

Tam tikrų vertybių – simpatijos, teisingumo, rūpinimosi visuomenės interesais, pasiaukojimo – pripažinimas ar siekis jomis vadovautis konkrečiose situacijose leidžia tyrinėtojams tvirtinti gana vieningo valstybės tarnybos etoso buvimo faktą. Bendras etosas sieja žmones, dirbančius valstybės tarnyboje ar viešajame sektoriuje. Jie labiau nei kiti linkę rūpintis kitų gerove, tarnauti bendram interesui. Pastaruoju metu pasigirsta teiginių, kad tam tikrose šalyse nebėra visus valstybės tarnautojus vienijančio valstybės tarnybos etoso, t. y. nebeliko vienodai visiems svarbių vertybių. Atskiri tarnautojai visi labiau motyvuojami ne altruizmo, bet savų interesų [3, p. 53].

### **Tyrimo metodologija**

Kiekybinis tyrimas atliktas, taikant anketinės apklausos metodą. Tyrimo anketą sudarė 49 klausimai, suskirstyti į 3 dalis. Pirmoje dalyje pateiktais klausimais siekta išsiaiškinti respondentų motyvaciją dirbti valstybės tarnyboje. Šioje anketos dalyje klausimų grupės buvo išskirtos pagal keturis kriterijus: 1) polinkį dalyvauti visuomeninėje veikloje (7 klausimai), 2) vertybes (13 klausimų), 3) atjautą (6 klausimai) ir 4) pasiaukojimą (7 klausimai). Antroje dalyje pateiktais klausimais norėta sužinoti apie respondentų pasitenkinimą darbu, taip pat kaip jie vertina savo individualią veiklą, o trečiojoje – tiriamųjų demografines charakteristikas (lytį, išsilavinimą, einamas pareigas, amžių, darbo stažą valdžios įstaigoje). Atsakydami

į daugelį klausimų respondentai vadovavosi Likerto skale (1 - visiškai nesutinku, 5 - visiškai sutinku).

Duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 16.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programas. Kokybinių požymių tarpusavio priklausomumui vertinti taikytas chi kvadrato ( $\chi^2$ )<sup>1</sup> kriterijus. Tikrinant statistines hipotezes, pasirinktas 0,05 reikšmingumo lygmuo ( $p$ )<sup>2</sup>. Ryšiui tarp požymių nustatyti naudotas koreliacijos koeficientas ( $r$ ).

**Tyrimo imtis.** Tyrimo populiaciją sudarė Lietuvos vietos savivaldos institucijose dirbantys valstybės tarnautojai. Apklausa vykdyta 54 Lietuvos savivaldybėse. Bendras respondentų skaičius  $n = 236$ . Tyrimo imtis sudaryta patogiosios imties būdu<sup>3</sup>. Tyrimas buvo atliekamas 2010 m. kovo–balandžio mėn. elektroniniu paštu nusiunčiant valstybės tarnautojams anketas. Iš didžiųjų miestų (Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Vilnius<sup>4</sup>) buvo prašoma gražinti 8 užpildytas anketas, iš likusiųjų prašyta užpildyti 4 anketas. Siunčiant prašymus užpildyti anketą administracijos vadovams, pabrėžta, kad dvi iš aštuonių didesniųjų savivaldybių anketų būtų pildomos vadovaujančias pareigas einančių valstybės tarnautojų ir nors vienas iš keturių mažesniųjų savivaldybių respondentų eitu vadovaujančias pareigas. Tyrimo imties dydis neleidžia daryti apibendrinančių išvadų, sprendžiant apie visoje Lietuvoje dirbančių valstybės tarnautojų motyvaciją. Atlikto tyrimo analizės duomenys gali būti naudojami tik apibūrinčiai.

**Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos.** Dauguma respondentų (72 proc.) buvo moterys. 44 proc. tiriamųjų nurodė, kad eina vadovaujančias pareigas. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų buvo vidutinio amžiaus (nuo 36 iki 50 metų). Jauniausias apklausos dalyvis turėjo 24, o vyriausias – 65 metus. 82 proc. tiriamųjų nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą, 15 proc. - aukštesnįjį, o 3 proc. – vidurinį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą.

Dauguma respondentų (34 proc.) vietos valdžios įstaigose yra išdirbę nuo 1 iki 5 metų. Apie ketvirtadalį tiriamųjų nurodė, kad jų darbo stažas šiose institucijose siekia 6–10 metų, o penktadalį – 11–15 metų. Apie 9 proc. respondentų vietos valdžios įstaigose buvo išdirbę daugiau 21 metus.

## Tyrimo rezultatai ir jų analizė

**Polinkis dalyvauti viešajame gyvenime.** Šis polinkis gali būti siejamas su tam tikromis nuomonėmis, nuostatomis („svarbu, kad viešosios paslaugos būtų skirtos piliečių poreikiams tenkinti“; „manau, kad mano tikslas – ginti piliečių teises ir laisves“; „svarbu prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas“) ir jausmais („tarnavimas piliečiams leistų man gerai jaustis net tuomet, kada niekas už

<sup>1</sup> Chi kvadrato testas naudojamas hipotezėms dviejų kintamųjų nepriklausomumui tikrinti: požymiai statistiškai priklausomi, kai  $p < \alpha$ ; požymiai statistiškai nepriklausomi kai  $p > \alpha$ , čia  $\alpha$  - nustatytas reikšmingumo lygmuo.

<sup>2</sup> Statistinis patikimumas skaičiuojamas siekiant įvertinti, kokia yra tikimybė, kad stebimas skirtumas tarp atskirų grupių ar objektų yra dėl paprasto atsitiktinumo.

<sup>3</sup> Toks pats tyrimas kitose šalyse buvo vykdomas arba apklausiant vienos savivaldybės darbuotojus, arba renkantis keletą skirtingų savivaldybių.

<sup>4</sup> Tyrimas nebuvo atliktas šių rajonų ir Alytaus raj. savivaldybių administracijose.

tai nemokėtų“; „esu patenkintas matydamas žmones, besinaudojančius viešosiomis programomis, kuriose aš dalyvavau“).

Absoliuti dauguma tyrimo dalyvių (99 proc.) visiškai sutinka, kad viešosios paslaugos būtų skirtos piliečių poreikiams tenkinti, ir 92 proc. mano, jog sprendimai apie viešąsias paslaugas turi būti demokratiniai, nors tam reikėtų nemažai laiko ir pastangų. 90 proc. apklaustųjų nurodė esantys patenkinti viešosiomis programomis, kuriose jie patys dalyvavo. 86 proc. būtų linkę patys prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas.

Tyrimo respondentų nuomonės dėl tarnavimo visuomenei be atlygio išsiskyrė. Su teiginiu „tarnavimas piliečiams leistų man gerai jaustis net tuomet, kada niekas už tai nemokėtų“ visiškai sutiko ir sutiko 32,2 proc. apklaustųjų, 35,6 proc. teigė visiškai nesutinką ar nesutinką piliečiams tarnauti nemokamai, 32 proc. nurodė esantys dėl to neapsisprendę (nei sutiko, nei nesutiko su šiuo teiginiu). Teiginys „manau, kad mano tikslas – ginti piliečių teises ir laisves“ taip pat sulaukė prieštaringos nuomonės. Didesnė dalis respondentų (62,3 proc.) pritarė teiginiui, 32,3 proc. nebuvo tikri dėl savo pozicijos, o likusieji su tuo nesutiko. Galima daryti prielaidą, kad apklaustiesiems asmenims svarbu būti įvertintiems ir gauti atlygį už tarnaviną piliečiams, t. y. savo atliekamą darbą. Taip pat dalis respondentų nebuvo tokie tikri, kad jų veiklos pagrindinis tikslas – ginti piliečių teises ir laisves.

**Vertybės.** Asmeniniams tikslams ir gerovei dažnai priešpriešinama visos visuomenės gerovė, atskirų, ypač socialiai pažeidžiamų, grupių interesai. Prisidėjimas prie bendros gerovės kūrimo, lygių galimybių akcentavimas, diskusijos apie viešąją politiką ir programas, domėjimasis valstybės tarnybos tobulinimo galimybėmis ir kt. leidžia pasekti, ar iš tiesų prioritetas teikiamas viešosioms vertybėms. Absoliuti tyrimo respondentų dauguma (88-98 proc.) sutiko, kad svarbi veikla ir programos, padedančios atskiroms grupėms arba visuomenei, labai svarbios lygios galimybės piliečiams, valstybės tarnautojai turi elgtis etiškai. Jie reiškė žavėjimąsi žmonėmis, kurie inicijuoja ar yra įsitraukę į veiklą, galinčią padėti jų bendruomenei, ir teigė, kad svarbu prisidėti prie bendros gerovės kūrimo.

Tačiau nuomonės išsiskyrė dėl daugelio teiginių (žr. *1 lentelę*). Tai lyg ir leidžia kitu rakursu pažvelgti į valstybės tarnautojus. Pasirodo, toli gražu ne visi jaučia simpatiją socialiai pažeidžiamiesiems, nėra tokie tikri, ar prioritetas turi būti teikiamas atskiram individui, ar bendrai gerovei. Nors neigiami atsakymai čia nėra tokie gausūs, bet abejojančių respondentų skaičius yra nemažas. Tai lyg ir pasako, kad vietos valdžioje dirbantys valstybės tarnautojai neturi aiškios, vieningos pozicijos dėl valstybės tarnybos paskirties (tarnavimo visuomenės labui).

Apie pusę tyrime dalyvavusių asmenų nežino, ar galimybė daryti įtaką visuomenės raidai jiems svarbiau nei asmeniniai pasiekimai. Iš to galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyvių motyvaciją dirbti valstybės tarnyboje daugeliu atvejų lemia asmeniniai siekiai, o ne jos teikiama galimybė prisidėti prie visuomenės raidos. Kitaip tariant, nemažai daliai tiriamųjų asmeniniai motyvai svarbesni už visuomeninius. Darbas valstybės tarnyboje netraktuojamas kaip galimybė gražinti visuomenei daugiau, nei iš jos gavo.

**Atjauta.** Empatija kitiems gali būti rodoma skirtingose situacijose. Ji pasireiškia užuojauta ištikus nelaimei, rūpinimusi ateities kartomis, pilietinių pareigų atlikimu ir kt. Respondentų nuomonių tuo aspektu pasiskirstymas pateiktas *2 lentelėje*.

**1 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas, vertinant vertybines nuostatas, proc.<sup>5</sup>**

<i>Teiginys</i>	<i>Visiškai sutinku ir sutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku ir nesutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>
Manau, kad tarnavimas visuomenės interesui svarbiau nei pagalba atskiram individui	45,4	16,7	37,9
Jaučiu simpatiją sunkiai neprivilegijuotųjų asmenų būklei	31,3	16,1	51,6
Galimybė daryti įtaką visuomenės raidai man svarbiau nei asmeniniai pasiekimai	31,7	22,4	45,7
Žmonės turi gražinti visuomenei daugiau, nei iš jos gauna	37,3	18,1	44,5
Prisidėdama (-as) prie viešųjų programų ir politikos įgyvendinimo jaučiu, kad galiu realizuoti save	70,4	7,6	21,6
Domiuosi, kaip galėčiau prisidėti prie valstybės tarnybos tobulinimo	69,5	2,9	26,7
Man patinka diskutuoti su kitais apie viešąsias programas ir viešąją politiką	59,7	7,2	32,6

**2 lentelė. Respondentų nuomonių dėl atjautos pasiskirstymas, proc.**

<i>Teiginys</i>	<i>Visiškai sutinku ir sutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Man sunku tvardyti jausmus kai matau nelaimės, bėdos ištiktą žmogų	69,5	20,3	9,7
Mieliau matyčiau viešojo sektoriaus darbuotojus, darančius tai, kas geriausia bendruomenei, net jei tai pažeistų mano interesus	36,9	37,7	25
Visi turi teisę į geras paslaugas, net jei jos brangiai kainuoja	81,3	13,9	4,2
Svarbu, kad planuojant viešąją politiką būtų atsižvelgta į ateities kartas	94,0	5,5	0,5
Esu pasirengęs patirti asmeninius nuostolius, jei tik galėsiu padėti visuomenei	24,5	43,6	31,3
Manau, svarbu atlikti savo kaip piliečio pareigas	93,6	4,6	0,8
Svarbu, kad piliečiams būtų užtikrintas nuolatinis viešųjų paslaugų teikimas	97,6	1,69	-

Nors daugelis apklaustųjų buvo linkę užjausti asmenis, ištikus nelaimėje, ir galvoti apie ateitį, suvokė pilietinių pareigų vykdymo svarbą, nuomonės kai kuriais klausimais išsiskyrė. Dalis tiriamųjų (31,3 proc.) nebūtų sutikę asmeniškai nukentėti, jei tai būtų geriausia bendruomenei, arba nebuvo tikri (43,6 proc.), kaip pasielgtų tokioje situacijoje

<sup>5</sup> Ne visi respondentai atsakė į pateiktus klausimus, todėl kai kur bendra atsakymų suma mažesnė nei 100 proc.

**Pasiaukojimas.** Tradiciškai manoma, kad žmonės, ateinantys į valstybės tarnybą, yra altruistai, linkę atjausti kitus, prireikus aukotis, net kai tai finansiškai jiems būtų nenaudinga. Didesnė respondentų dalis (73-94 proc.) sutiko su teiginiu, kad „svarbu rūpintis kitų asmenų gerove“, nurodė atjaučiantys asmenis, susiduriančius su sunkumais, ir nusimenantys, kai neteisingai elgiamasi su kitais žmonėmis, reiškė tikėjimą, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo. Tačiau kai kuriais klausimais respondentų nuomonė išsiskyrė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Respondentų nuomonių dėl pasiukojimo pasiskirstymas, proc.

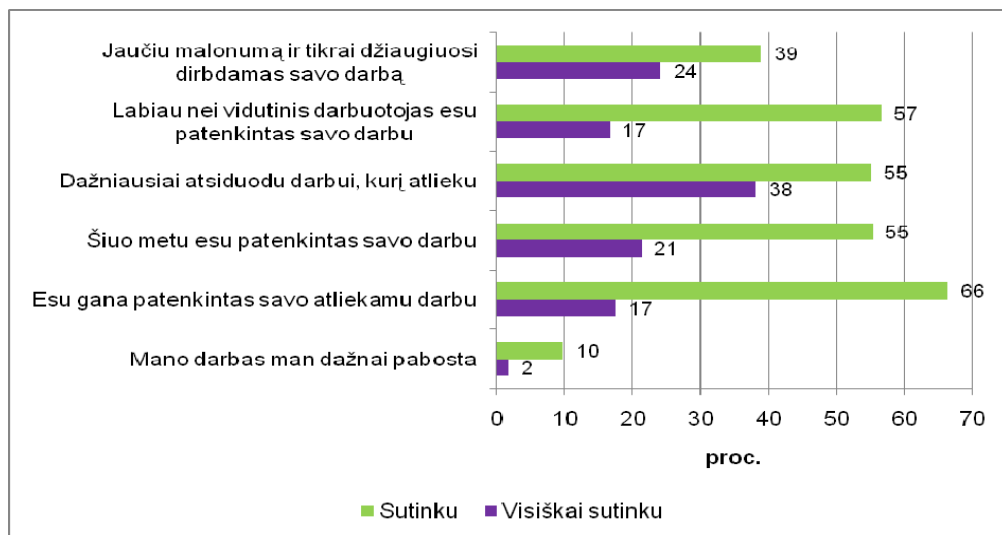
<i>Teiginys</i>	<i>Visiškai sutinku ir sutinku</i>	<i>Nei sutinku, nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Svarbu rūpintis kitų asmenų gerove	73,7	23,3	2,5
Nesu linkęs atjausti kitus vargstančius asmenis, kurie nėra pasirengę žengti pirmus žingsnius siekdami sau padėti	37,0	35,5	27,5
Atjaučiu asmenis, susiduriančius su sunkumais	88,0	9,3	1,2
Pritarčiau geram planui, galinčiam pagerinti gyvenimą neturtingiems asmenims, net jei tai man kainuotų	52,0	37,2	10,1
Tikiu, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo	81,3	15,2	2,9
Esu pasirengęs aukotis visuomenės labui	31,0	50,4	17,7
Nusimenu, kai neteisingai elgiamasi su kitais žmonėmis	94,0	5,0	0,8

Tik kiek daugiau nei ketvirtadalis (37 proc.) respondentų buvo linkę atjausti asmenis, nesirūpinančiais savo gerove. Pusė tiriamųjų nurodė abejojančius, nežinančius (50,4 proc.), ar yra pasirengę aukotis visuomenės labui, o apie 18 proc. jų to nedarytų. 37,2 proc. respondentų nežinojo, ar pritartų geram planui, kuris pagerintų neturtingųjų asmenų gyvenimą, jei dėl to patys nukentėtų. Galima teigti, kad apklaustųjų motyvaciją dirbti valstybės tarnyboje lemia geranoriškumas, užuojauta, noras padėti nuskriaustiesiems, vargstantiems asmenis, teisingumo siekis, tačiau aukotis kitų labui, atsisakant asmeninių interesų ar materialinės naudos, jie nėra linkę. Jų motyvacijai padėti kitiems taip pat daro įtaką ir pačių dėl to besikreipiančių žmonių iniciatyvumas.

**Pasitenkinimas darbu ir individualios veiklos vertinimas.** Daugiau nei pusė tyrimo (76 proc.) respondentų yra patenkinti savo darbu (žr. 1 pav.). Didžioji dalis (63 proc.) apklausos dalyvių nurodė, kad jaučia malonumą ir tikrai džiaugiasi dirbdami savo darbą.

Absoluti dauguma tyrime dalyvavusių valstybės tarnautojų teigiamai vertina savo individualią veiklą (90 proc.), 98 proc. mano prisidedantys prie organizacijos sėkmės. Apie pusė apklaustųjų negalėjo įvertinti, ar jie dirba daugiau nei jų kolegos.

**Lyties padiktuoti nuomonių skirtumai** (žr. 4 lentelę). Tyrime dalyvavusios moterys labiau nei vyrai buvo linkusios visiškai sutikti, kad sprendimai apie viešąsias paslaugas turi būti demokratiniai, nors tam gali reikėti laiko ir pastangų. Tyrime dalyvavę vyrai dažniau rinkosi neutralią poziciją šiuo klausimu.



1 pav. Respondentų patenkinimo darbu vertinimas, proc.

4 lentelė. Vyrų ir moterų motyvų dirbti valstybės tarnyboje pasiskirstymas, proc. (pagal  $\chi^2$  p<0,05)

Teiginys	Vertinimas	Lytis	
		Vyras	Moteris
Sprendimai apie viešąsias paslaugas turi būti demokratiniai, nors tam gali reikėti laiko ir pastangų	Nesutinku	1,5	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	13,6	5,3
	Sutinku	57,6	55,9
	Visiškai sutinku	27,3	38,8
Manau, kad tarnavimas visuomenės interesui svarbiau nei pagalba atskiram individui	Visiškai nesutinku	1,5	5,9
	Nesutinku	15,2	24,3
	Nei sutinku, nei nesutinku	37,9	37,9
	Sutinku	28,8	26,6
	Visiškai sutinku	16,7	5,3
Žaviuosi žmonėmis, kurie inicijuoja ar yra įsitraukę į veiklą, galinčią padėti mano bendruomenei	Nesutinku	0	0,6
	Nei sutinku, nei nesutinku	12,3	0,6
	Sutinku	50,8	44,7
	Visiškai sutinku	36,9	54,1
Svarbi yra veikla ir programos, padedančios atskiroms grupėms arba visuomenei	Visiškai nesutinku	0	0,6
	Nesutinku	3,0	0,6
	Nei sutinku, nei nesutinku	13,6	7,6
	Sutinku	69,7	56,5
	Visiškai sutinku	13,6	34,7
Esu pasirengęs aukotis visuomenės labui	Visiškai nesutinku	0	6,5
	Nesutinku	4,5	16,6
	Nei sutinku, nei nesutinku	63,6	45,6
	Sutinku	25,8	27,8
	Visiškai sutinku	6,1	3,6

Moterys dažniau nei vyrai nurodė, kad „visiškai nesutinka“ ir „nesutinka“, kad tarnavimas visuomenės interesui svarbiau nei pagalba atskiram individui. Vyrai, priešingai, buvo labiau linkę sutikti su šiuo teiginiu.

Vyrai dažniau nei moterys neturėjo aiškios nuomonės dėl žavėjimosi žmonėmis, padedančiais bendruomenei, tačiau nei vienas iš jų nenurodė su šiuo teiginiu nesutinkąs. Moterys buvo linkusios teigti, kad visiškai pritaria tokiai žmonių veiklai, o vyrai su tuo dažniau „sutiko“ nei „visiškai sutiko“.

Dauguma apklaustųjų moterų „visiškai sutiko“, o vyrų „sutiko“ dėl veiklos ir programų, skirtų padėti atskiroms grupėms ar visuomenei, svarbos. Daugiau vyrų nei moterų nurodė nesutinkantys arba neturintys aiškios nuomonės dėl šio teiginio

Dauguma apklaustųjų vyrų nežino, ar yra pasirengę aukotis visuomenės labui. Aukotis visuomenės labui sutiktų apie 30 proc. moterų ir tiek pat vyrų. Moterys dažniau nei vyrai nurodė, kad visuomenės labui nesiaukotų (šio teiginio vertinimas, atsižvelgiant į respondentų amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas, statistiškai reikšmingai nesiskyrė).

***Amžiaus nulemti nuomonių skirtumai*** (žr. 5 lentelę). Vyresni respondentai buvo labiau linkę sutikti su teiginiu, nusakančiu simpatiją sunkiai neprivilegiuotųjų asmenų būklei. Jaunesni (iki 51 metų) tyrimo dalyviai dažniausiai neturėjo aiškios nuomonės šiuo atžvilgiu.

Vyresni nei 31 metų respondentai dažniau nei jaunesni nurodė, kad jiems sunku tvardyti jausmus, kai mato žmones, ištiktus nelaimės, bėdos. Ketvirtadalis 21–25 metų respondentų nuomone, tai jiems padaryti visiškai nesunku (nė vienas 31–55 ir 61–70 metų respondentas to nenurodė), o 22 proc. 26–30 metų respondentų nurodė, kad nesunkiai geba tvardyti jausmus, pamatę nelaimės ištiktus asmenis.

Su teiginiu „mieliau matyčiau viešojo sektoriaus darbuotojus, darančius tai, kas geriausia bendruomenei, net jei tokiu atveju pažeidžiami mano interesai“ dažniausiai nesutiko 26–30 metų respondentai. Labiausiai viešojo sektoriaus darbuotojus, dirbančius bendruomenės labui, net jei tai pažeistų jų interesus, linkę matyti 56–60 metų apklaustieji valstybės tarnautojai. Vidutinio amžiaus (36–50 metų) respondentai dažniau nei kiti neturėjo aiškios nuomonės šiuo klausimu.

Užjausti asmenis, susiduriančius su sunkumais, linkę visi tyrimo dalyviai, tačiau 26–30 metų respondentai dažniau nei kiti apklaustieji neturėjo aiškios pozicijos dėl šio teiginio. Nė vienas vyresnis kaip 25 metų respondentas nenurodė neatjaučiantis sunkumų turinčių asmenų. Su minėtu teiginiu visiškai nesutiko tik 6 proc. 26–30 ir 51–55 amžiaus grupėms priklausančių respondentų. Dažniau, palyginti su kitomis amžiaus grupėmis, dėl užuojautos vargstantiems asmenims nuomonės neturėjo 26–30 metų tiriamieji.

Geram planui, kuris palengvintų neturtingųjų gyvenimą, net jei tai respondentams kainuotų, dažniausiai pritarę 31–35 ir 46–64 metų apklausos dalyviai. Jauniausi (21–25 metų) respondentai dažniau nei kiti teigė, kad tam nepritarę, o tiriamieji nuo 26 iki 30 metų, palyginti su kitomis amžiaus grupėmis, buvo labiau linkę su tuo nei sutikti, nei nesutikti.



5 lentelė. Motyvų dirbti valstybės tarnyboje pasiskirstymas priklausomai nuo tarnautojų amžiaus, proc. (pagal  $\chi^2$  p<0,05)

Teiginys	Vertinimas	Amžius, m.								
		21–25	26–30	31–35	36–40	41–45	46–50	51–55	56–60	61–64
Jaučiau simpatijų sunkiai neprivilėgijusių asmenų būklei	Visiškai nesutinku	0	11,1	10,0	2,8	2,9	7,0	6,7	0	0
	Nesutinku	12,5	22,2	0	11,1	14,3	8,8	10,0	11,1	12,5
	Nei sutinku, nei nesutinku	75,0	55,6	65,0	52,8	54,3	61,4	30,0	33,3	37,5
	Sutinku	0	11,1	20,0	25,0	22,9	21,1	50,0	27,8	37,5
	Visiškai sutinku	12,5	0	5,0	8,3	5,7	1,8	3,3	27,8	12,5
Man sunku tvardyti jausmus, kai matau žmones, ištikčius nelaimės, bėdos	Visiškai nesutinku	25,0	5,6	0	0	0	0	0	5,6	0
	Nesutinku	0	22,2	0	2,8	8,3	14,3	6,5	0	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	25,0	22,2	15,0	13,9	27,8	25,0	12,9	22,2	25,0
	Sutinku	25,0	38,9	60,0	58,3	47,2	46,4	48,4	50,0	37,5
	Visiškai sutinku	25,0	11,1	25,0	25,0	16,7	14,3	32,3	22,2	37,5
Mieliau matyčiau viešojo sektoriaus darbuotojus, darančius tai, kas geriausia bendruomenei, net jei tokiu atveju	Visiškai nesutinku	0	0	5,0	8,3	2,8	1,8	12,9	0	0
	Nesutinku	25,0	38,9	30,0	22,2	19,4	19,6	12,9	11,1	12,5
	Nei sutinku, nei nesutinku	37,5	33,3	25,0	44,4	47,2	44,6	25,8	22,2	37,5
	Sutinku	37,5	27,8	40,0	19,4	25,0	26,8	45,2	33,3	50,0
	Visiškai sutinku	0	0	0	5,6	5,6	7,1	3,2	33,3	0
Atjaučiau asmenis, susidarancius su sunkumais	Visiškai nesutinku	0	5,6	0	0	0	0	3,2	0	0
	Nesutinku	12,5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	12,5	22,2	10,5	0	13,9	14,3	3,2	5,6	0
	Sutinku	50,0	55,6	78,9	71,4	77,8	66,1	64,5	55,6	75,0
	Visiškai sutinku	25,0	16,7	10,5	28,6	8,3	19,6	29,0	38,9	25,0
Pritariau geram planui, galinčiam pagerinti gyvenimą neturintiems asmenims, net jei	Visiškai nesutinku	12,5	0	0	2,8	0	0	0	0	0
	Nesutinku	25,0	11,1	5,0	13,9	8,3	7,1	12,9	0	0
	Nei sutinku, nei nesutinku	12,5	50,0	35,0	44,4	44,4	39,3	29,0	22,2	25,0
	Sutinku	37,5	33,3	50,0	36,1	44,4	50,0	51,6	55,6	75,0
	Visiškai sutinku	12,5	5,6	10,0	2,8	2,8	3,6	6,5	22,2	0

**Darbo stažo padiktuoti nuomonių skirtumai.** Tarnaudami piliečių interesams, net jei niekas už tai nemokėtų, geriausiai jaustųsi daugiau nei 26 darbo metų vietos savivaldos įtaigose stažą turintys respondentai. Labiausiai neapsisprendę dėl šio teiginio buvo asmenys, savivaldybėse išdirbę 21–25 (46 proc.), 6–10 (38 proc.) ir 1–5 (34 proc.) metus. 6–10 metų darbo stažą turintys respondentai (15 proc.) dažniau nei kiti tiriamieji buvo linkę

visiškai atsisakyti veltui tarnauti piliečių interesams (nei vienas asmuo, šioje srityje išdirbęs 26 ir daugiau metų, to nenurodė). 31–35 (40 proc.), 16–20 (31 proc.) ir 11–15 (32 proc.) metų darbo stažą vietos savivaldos įstaigose turintys asmenys taip pat dažniau nei kiti yra nelinkę to daryti nemokamai.

**Nuomonių skirtumai atsižvelgiant į pareigas** (žr. 6 ir 7 lenteles). Su tuo, kad valstybės tarnautojų veiklos tikslas yra ginti piliečių teises ir laisves, visiškai sutiko vadovaujančias pareigas einantys asmenys. Eiliniai valstybės tarnautojai taip pat sutiko su teiginiu. Neinantys vadovaujančių pareigų dažniau rinkosi neutralią poziciją šiuo klausimu.

**6 lentelė. Motyvų dirbti valstybės tarnyboje pasiskirstymas atsižvelgiant į respondentų einamas pareigas, proc. (pagal  $\chi^2$  p<0,05)**

Teiginys	Vertinimas	Ar einate vadovaujančias pareigas?	
		Ne	Taip
<i>Manau, kad mano tikslas – ginti piliečių teises ir laisves</i>	Nesutinku	4,7	4,9
	Nei sutinku, nei nesutinku	37,2	25,2
	Sutinku	46,5	36,9
	Visiškai sutinku	11,6	33,0
<i>Man patinka diskutuoti su kitais apie viešąsias programas ir viešąją politiką</i>	Visiškai nesutinku	1,5	0
	Nesutinku	9,2	2,9
	Nei sutinku, nei nesutinku	37,7	26,0
	Sutinku	39,2	55,8
<i>Tikiu, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo</i>	Visiškai nesutinku	0,8	0
	Nesutinku	2,3	2,9
	Nei sutinku, nei nesutinku	21,5	7,7
	Sutinku	57,7	62,5
	Visiškai sutinku	17,7	26,9

**7 lentelė. Individualios veiklos vertinimo skirtumai, atsižvelgiant į respondentų einamas pareigas, proc. (pagal  $\chi^2$  p<0,05)**

Teiginys	Vertinimas	Ar einate vadovaujančias pareigas?	
		Ne	Taip
<i>Mano nuomone, prisidedu prie organizacijos sėkmės</i>	Nei sutinku, nei nesutinku	16,9	4,8
	Sutinku	65,4	72,1
	Visiškai sutinku	17,7	23,1
<i>Dažnai dirbu daugiau nei kiti mano kolegos</i>	Visiškai nesutinku	2,3	1,0
	Nesutinku	13,8	8,7
	Nei sutinku, nei nesutinku	47,7	34,0
	Sutinku	23,8	36,9
	Visiškai sutinku	12,3	19,4

Diskutuoti su kitais apie viešąsias programas ir viešąją politiką labiau mėgsta vadovaujančias pareigas einantys tyrimo dalyviai. Kiti respondentai teigė, kad to daryti nemėgsta, negalėjo pasakyti, ar tai jiems patinka, ar nepatinka. Vadovaujančias pareigas einantys tiriamieji buvo labiau linkę tikėti ir tuo, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo.

Savo individualią veiklą geriau vertina vadovaujančias pareigas einantys respondentai. Jie dažniau linkę manyti, kad prisideda prie organizacijos sėkmės ir dirba daugiau nei jų kolegos. Vadovaujančių pareigų neįnstantys tyrimo dalyviai dažniausiai negalėjo aiškiai nurodyti, ar su minėtais teiginiais sutinka, ar nesutinka.

#### 4. Atlikto tyrimo padiktuotos išvalgos

Analizuojant tyrimo duomenis, nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp respondentų amžiaus ir kai kurių jų motyvų dirbti valstybės tarnyboje. Didėjant valstybės tarnautojų amžiui:

- didėja jų noras padėti piliečiams net tada, jei niekas už tai nemokėtų ( $r=0,17$ ,  $p=0,008$ );
- vis labiau ima jausti simpatiją sunkiai neprivilegiuotųjų asmenų būklei ( $r=0,19$ ,  $p=0,003$ );
- galimybė daryti įtaką visuomenės raidai jiems tampa svarbesnė nei asmeniniai pasiekimai ( $r=0,13$ ,  $p=0,04$ );
- didėja pojūtis, kad prisidedami prie viešųjų programų ir politikos įgyvendinimo jie gali realizuoti save ( $r=0,14$ ,  $p=0,03$ );
- didėja susidomėjimas, kaip jie galėtų prisidėti prie valstybės tarnybos tobulinimo ( $r=0,15$ ,  $p=0,02$ );
- didėja jų noras matyti viešojo sektoriaus darbuotojus, darančius tai, kas geriausia bendruomenei, net jei tokiu atveju pažeidžiami jų pačių interesai ( $r=0,18$ ,  $p=0,008$ );
- vis labiau pasirengę patirti asmeninius nuostolius, jei tik taip galės padėti visuomenei ( $r=0,26$ ,  $p=0,000$ );
- didėja jų užuojauta asmenims, susiduriantiems su sunkumais ( $r=0,14$ ,  $p=0,03$ );
- labiau linksta pritarti geram planui, galinčiam pagerinti gyvenimą neturtinigiems asmenims, net jei tai asmeniškai kainuotų ( $r=0,15$ ,  $p=0,02$ );
- didėja jų tikėjimas, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo ( $r=0,19$ ,  $p=0,005$ );
- tampa labiau pasirengęs aukotis visuomenės labui ( $r=0,19$ ,  $p=0,004$ ).

Respondentų turimas darbo stažas vietos valdžios įstaigose reikšmingai koreliuoja su jų kai kuriais motyvais dirbti valstybės tarnyboje. Didėjant respondentų darbo stažui šiose institucijose:

- didėja jų noras padėti piliečiams net tuomet, kai niekas už tai nemokėtų ( $r=0,16$ ,  $p=0,01$ );

- labiau linkę manyti, kad valstybės tarnautojų veiklos tikslas ginti piliečių teises ir laisves ( $r=0,15$ ,  $p=0,02$ );
- vis svarbiau yra prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas ( $r=0,17$ ,  $p=0,007$ );
- galimybė paveikti visuomenės raidą jiems tampa svarbesnė už asmeninius pasiekimus ( $r=0,16$ ,  $p=0,02$ );
- vis didesnę reikšmę ima teikti etiškam valstybės tarnautojų elgesiui ( $r=0,13$ ,  $p=0,04$ );
- tampa labiau pasirengę patirti asmeninius nuostolius, jei tik taip galės padėti visuomenei ( $r=0,15$ ,  $p=0,03$ );
- didėja jų užuojauta asmenims, susiduriantiems su sunkumais ( $r=0,16$ ,  $p=0,01$ );
- didėja jų tikėjimas, kad viešojo sektoriaus veikla prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo ( $r=0,16$ ,  $p=0,02$ ).

Nustatyta teigiama koreliacija tarp respondentų pasitenkinimo darbu ir jų amžiaus. Su amžiumi reikšmingai didėja apklaustųjų valstybės tarnautojų pasitenkinimas šiuo metu atliekamu darbu ( $r=0,14$ ,  $p=0,03$ ), malonumas ir džiaugsmas dėl jo ( $r=0,18$ ,  $p=0,007$ ) bei nuostata, kad jie savo darbu yra patenkinti labiau nei vidutiniai darbuotojai ( $r=0,17$ ,  $p=0,01$ ).

Nustatyta teigiama koreliacija tarp respondentų turimo darbo stažo vietos valdžios įstaigose ir jų pasitenkinimo darbu vertinimo. Didėjant respondentų darbo stažui vietos valdžios įstaigose, didėja jų jaučiamas malonumas ir džiaugsmas dėl atliekamo darbo ( $r=0,17$ ,  $p=0,009$ ) taip pat jie labiau mano, kad savo darbu yra patenkinti labiau nei vidutiniai darbuotojai ( $r=0,18$ ,  $p=0,006$ ).

Nustatyta neigiama koreliacija tarp respondentų amžiaus ir jų nuomonės apie save kaip gerus darbuotojus ( $r=-0,15$ ,  $p=0,02$ ). Didėjant apklaustųjų valstybės tarnautojų amžiui, jie linkę kritiškiau save vertinti, teigia, kad ne tokie geri darbuotojai kaip kiti.

## Išvados

1. Įvertinus respondentų atsakymus galima tvirtinti, kad tiriamieji linkę dalyvauti viešajame gyvenime, yra atsidavę visuomeninėms vertybėms, atjaučia kitus ir yra linkę pasiaukoti dėl jų. Tai leidžia manyti, kad Lietuvos savivaldybių administracijose tarp dirbančių valstybės tarnautojų esama tam tikro valstybės tarnybos etoso. Tačiau atsakymas į klausimą, ar toks etosas yra visus vienijantis, yra gerokai sudėtingesnis.

2. Dauguma tyrimo metu apklaustų valstybės tarnautojų buvo linkę visiškai sutikti ar sutikti su tokiais bendro pobūdžio teiginiais: „svarbu, kad viešosios paslaugos būtų skirtos piliečių poreikiams tenkinti ir paremtos demokratiniais sprendimais“; „tikiu, kad viešojo sektoriaus darbuotojai visuomet turi žinoti teisės aktais nustatytas savo veiklos ribas“; „svarbu prisidėti prie veiklos, padedančios spręsti socialines problemas“ ir kt. Tiriamųjų nuomonės dėl tarnavimo visuomenei be atlygio, valstybės tarnybos paskirties, atjautos kitiems patiriant asmeninius nuostolius, pasiaukojimo visuomenės nebuvo vienodos. Tai lyg ir panaikina mitą, kad viešajame

sektoriuje ar valstybės tarnyboje dirbantiems asmenims mažiau nei kitiems indinidams yra svarbūs asmeniniai siekiai, finansinė nauda.

3. Tyrimas parodė, kad valstybės tarnautojai nori būti įvertinti, kad jiems būtų atlyginta už atliktą darbą ir toli gražu ne visuomet yra linkę patirti kokius nors asmeninius nuostolius dėl visuomenės gerovės. Ne visi buvo įsitikinę, kad pagrisdinis jų veiklos tikslas yra tarnauti visuomenės labui, ginant jos narių teises ir laisves. Tiriamiesiems nesvetimas geranoriškumas, užuojauta, noras padėti vargstantiems asmenims, teisingumo siekis, tačiau dėl to jie nėra pasirengę asmeniškai nukentėti. Jaunesni ir mažesnį darbo stažą viešajame sektoriuje turintys respondentai buvo mažiau linkę atjausti kitus ar aukotis dėl jų. Apklausos metu išryškėjo ir kiti dalyvių nuomonių skirtumai dėl jų lyties, amžiaus, užimamų pareigų ir darbo stažo vietos valdžios įstaigose.

4. Tyrimas leidžia teigti, kad tradicinės su valstybės tarnybos etosu siejamos vertybės – atjauta kitiems, teisingumas, rūpinimasis visuomenės interesais, pasiaukojimas – atsiranda ne iš karto pradėjus dirbti valstybės tarnyboje. Platesnis suvokimas apie savo darbą, jo reikšmę, pagaliau net filosofinis savo veiklos pagrindimas atsiranda su amžiumi, didėjant darbo stažui. Bendro valstybės tarnybos etoso egzistavimas negali būti traktuojamas kaip savaime suprantamas ir neabejotinas dalykas. Apie jį turi būti galvojama, juo turi būti rūpinamasi, jis turi būti diegiamas. Nors Lietuvos viešajame sektoriuje diegiami nauji iš verslo perimti metodai ir priemonės, tačiau nevalia pamiršti skirtingos, gerokai didesnės atsakomybės, pareigos rūpintis bendra visuomenės gerove ir viešuoju interesu. Į tai turi būti atkreipiamas dėmesys mokant valstybės tarnautojus jų socializacijos darbo vietoje metu, pagaliau apie tai gali būti diskutuojama akademinuose sluoksniuose.

## Literatūra

1. Brewer, G. A., Selden, S. C. Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1998, Vol. 8, No 3, p. 413-439.
2. Kim, S., Vandenabeele, W. A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 2010, Vol. 70, No 5, p. 701-709.
3. Lawton, A. *Ethical Management for the Public Services*. Buckingham: Open university press, 1998.
4. Marcinkevičiūtė L. Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2005, Nr. 5, p. 239-247.
5. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, Nr. 47, p. 73-90.
6. Perry, J. L., Hondeghem, A. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University press, 2008.
7. Perry, J. L., Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 1990, Vol. 50, No 3, p. 367-373.
8. Wise, L. R. The Public Service Culture. In: R. J. Stillman II (ed.). *Public Administration Concepts and Cases*. Boston: Houghton Mifflin, 2000, p. 342-353.

Jolanta Palidauskaitė, Aušra Vaisvalavičiūtė

**Analysis of Public Servants' Working in Municipality Administration Motivation Research**

Abstract

The aim of the article is to reveal the results of research of Lithuanian public servants motivation, which was conducted in early 2010 as an integral part of public servants motivation research conducted in 12 countries. The results of the research revealed, that a larger part of respondents were minded to participate in public life, sympathized to others and were prepared to sacrifice for them and welfare of the society. Not all respondents were certain, that the main purpose of their activity was serving for the good of the society. Goodwill, sympathy, a wish to help needy people, aspiration for justice were not strange to respondents, but they were not ready to suffer individual losses for this. Younger respondents and those whose work experience in public service was short, were less ready to compassionate others or to sacrifice for them. Although new methods and means (absorbed from the private sector) are applied in the public sector, the great responsibility, the duty to care for welfare of all society and public interest cannot be forgotten. These factors must be taken into account in the processes of public servants training and their socialization at work place.

*Jolanta Palidauskaitė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros profesorė, socialinių mokslų daktarė.

E. paštas: [jolanta.palidauskaite@ktu.lt](mailto:jolanta.palidauskaite@ktu.lt)

*Aušra Vaisvalavičiūtė* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros doktorantė.

E. paštas: [ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt](mailto:ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt)

*Jolanta Palidauskaitė*, Doctor of Social Sciences, is a Professor at the Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: [jolanta.palidauskaite@ktu.lt](mailto:jolanta.palidauskaite@ktu.lt)

*Aušra Vaisvalavičiūtė*, Doctoral student at the Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: [ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt](mailto:ausra.vaisvalaviciute@ktu.lt)

Straipsnis įteiktas redakcijai 2010 m. gruodžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. vasario mėn.