

Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės išvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste

Ramūnas Vanagas, Adomas Vincas Rakšnyš

*Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius*

doi:10.13165/VPA-14-13-2-10

Anotacija. Straipsnyje nagrinėjama Maslovo teorija viešojo administravimo modelių metamorfozės kontekste. Apžvelgiant teorijos anatomiją bei pritaikant jos logiką analizuojant tradicinį viešojo administravimo modelį, atskleidžiama kylanti problema, susijusi su aukščiausiu saviraiškos veiksniu valstybės tarnybos kontekste. Taip pat nagrinėjamos galimos individualistinės saviraiškos veiksnio neigiamos implikacijos ypatingai naujosios viešosios vadybos koncepcijoje. Siekiant reintegruoti Maslovo teoriją, naujajame viešajame valdyme kaip alternatyvą pasiūloma atlikti teorinį grupavimą, įdiegiant Franklio savitranscendenciją kaip šio modelio motyvacinį normatyvą.

Raktažodžiai: motyvacija, viešasis sektorius, naujasis viešasis valdymas, savitranscendencija, žmogaus poreikiai.

Keywords: motivation, public sector, new governance, self-transcendence, human needs.

Įvadas

Vykstant viešojo administravimo reformoms, siekiant optimizuoti ir modernizuoti viešąjį sektorių, vis daugiau dėmesio skiriama personalo valdymo tobulinimo tendencijoms, žmogiškųjų išteklių svarbai, motyvavimui ir motyvacijai. Šie aspektai neabejotinai reikšmingi dėl to, jog valstybės tarnautojų motyvacija viešojo administravimo modelių transformacijos kontekste gali tapti svarbiu parametru, determinuojančiu atliekamos veiklos vertybinės nuostatos, valstybės tarnautojų

pritaikymą prie reformų, orientaciją į viešąjį interesą sprendimų įgyvendinimo atžvilgiu bei individualias moralines laikysenas korupcinės elgsenos kontekste. Straipsnyje netradiciškai siekiama pademonstruoti, jog filosofinis diskursas valstybės tarnautojų motyvavimo prasme yra dar neišnaudotas instrumentarijus. Vis dėlto, kaip pastebi C. Stivers, „biurokratai ir kiti viešojo sektoriaus tarnautojai kartais didžiuojasi galėdami atsiriboti nuo filosofijos kaip nuo nepraktiškos ir apsimestinės. Tačiau dauguma žmonių viešajame gyvenime iš visų jėgų stengiasi atrasti prasmę, kuri suteiktų žmogišką pojūtį, jog jie nešvaisto savo gyvenimo“ [39, p. 19]. Todėl autoriai išsikėlė tikslą išnagrinėti klasikinės A. H. Maslovo poreikių hierarchijos teorijos ir jos logikos pritaikomumo klausimus viešojo administravimo modelių transformacijos kontekste atliekant teorinį grupavimą, susijusį su Maslovo aukščiausiu saviraiškos veiksniu, pakeičiant jį filosofiniu V. Franklio savitranscendencijos (savitranscendencija – orientacija į kitus peržengiant asmenines ribas – *aut.*) faktoriumi, atskleidžiant jo kaip motyvacinio normatyvo naujojo viešojo valdymo modelyje svarbą. Autorių požiūri sustiprina ir tai, jog tiriant motyvaciją išryškėja metodologinio pobūdžio problema – akademiniam diskurse nėra vienos nuomonės, kuri mokslo sritis turėtų ją tirti ar kokie individų parametrai turėtų būti tiriami, todėl straipsnyje siekiama įvertinti ir alternatyvius filosofinius metodus. Straipsnio objektu pasirinktas Maslovo poreikių hierarchijos teorijos pritaikomumas ir reintegracija viešojo administravimo modelių metamorfozės kontekste. Problema išryškinama kaip amerikietiškajai kultūrai būdingo individualizmo ir iš jo kylančių neigiamų aspektų sutaikymas valstybės tarnybos motyvacinėje perspektyvoje. Parenkant kitokio pobūdžio teorinį apvalkalą aukščiausiam Maslovo teorijos veiksniui teoriją būtų galima naudingai reintegruoti dabartiniame besiformuojančiame dvasingesniame naujajame viešajame valdyme, tokiu būdu siekiant išvengti teorinių įtampų tarp valstybės tarnautojų moralinių normų, viešojo administravimo tikslų, pilietinės visuomenės ir ekonomizuotų efektyvumo rodiklių, amerikietiškosios individualizmo kultūros, kuri sietina su savanaudiškumo, indiferentiškumo ir korupcijos aspektais. Autorių nuomone, tema aktuali pirmiausiai politikams, suinteresuotiems efektyviu viešosios politikos įgyvendinimu ir valstybės tarnybos skaidrumu. Įtraukiant Maslovo teoriją, papildytą Franklio savitranscendencijos faktoriumi, į dabartines valstybės tarnybos motyvavimo metodikas nesiekiama vien tik deklaruoti etinį imperatyvą, bet greičiau suteikti papildomą priemonę, nereikalaujančią valstybės lėšų, integruojant ją į bendrosios žmogiškosios motyvacijos kontekstą. Aktualumas akivaizdus ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadovams, siekiantiems užtikrinti motyvuotą valstybės tarnybą, viešųjų paslaugų teikimo kokybę. Pasiūlant lengvai suprantamą itin išpopuliarėjusią motyvacijos sistemą, daugelį kitų turinio motyvacijos teorijų, kaip F. Herzbergo [17], D. McGregoro [29], D. McClelendo [28], C. Alderferio [1], į modifikacijų pagrindu tapusią Maslovo poreikių hierarchijos motyvacijos teoriją integravus Franklio komponentą, sukuriama galimybė sintezuoti individualius asmens tikslus su valstybės tarnautojo misija per

motyvacijos kontekstą, vertybiškai įprasminant atliekamą veiklą ir taip sukuriant galimybę užtikrinti darnų valstybinio aparato funkcionavimą.

Darbo metodai: straipsnyje taikomi literatūros analizės ir lyginamosios analizės metodai, lyginami viešojo administravimo modeliai.

Poreikių hierarchijos teorijos charakteristikos

Vieną iš svarbiausių turinio motyvacijos poreikių teorijų paskelbė amerikiečių psichologas Abrahamas Haroldas Maslowas [26]. Maslowas kaip humanistinės psichologijos atstovas savo darbuose orientavosi į neriboto žmogiškojo kūrybinio potencialo atskleidimą, asmeninių aspiracijų, sveiko ir sėkmės lydimą žmogaus poreikių refleksiją, vidinės motyvacijos svarbą [7]. Pasak Kumaro [20], akcentuotini Maslowo teorijos integralumo, paprastumo ir populiarumo aspektai. Kiti autoriai, kaip Gruyteris [15], linkę išskirti poreikių hierarchijos teorijos pripažinimą tiek akademiniam, tiek verslo diskurse, tačiau akademikai, pvz., Wahba ir Bridwellas [43], linkę atsargiau vertinti Maslowo įžvalgas bei pačios teorijos validumą, atsižvelgiant į, jų nuomone, empirinių įrodymų trūkumą, kai kurias Maslowo idėjas traktuojant kaip labiau teorinės sąmonės projekciją.

Nepaisant kritikos, jog Maslowo teorija orientuota į grynai amerikietiškąją kultūrą, Maslowo teorija ir jos logika žmogaus poreikių hierarchijos atžvilgiu ir toliau pritaikoma įvairaus spektro studijose, skirtingame geografiniame ir sociokultūriniame lauke: Tikkanena [42] Suomijoje, Olu Ogunrinas ir Akerele [30] Nigerijoje, Gobinas, Teeroovengadumas, Bye Becceea ir Teeroovengaduma [14] Mauricijuje, Keogh [18], Stumas [41] Jungtinėse Amerikos Valstijose, Al Meeras [2] Saudo Arabijoje, Akroush, Abu-ElSamenas, Samawi, Odetallah [24] Jordanijoje, Barnesas ir Pressey [3] Anglijoje, Cao, Jiang, Bin Oh, Li, Liao, Chenas [6] Kinijoje. Remiantis tarpkultūriniu pritaikomu, galima teigti, jog Maslowo teorijos svarba ir įtaka yra akivaizdi tiek verslo, tiek privataus sektoriaus struktūrose, jos kontroversiškumo ir ambivalencijos sukeltos akademinės batalijos tarp teorijos antagonistų ir apologetų tebevyksta iki šiol, o žmogaus poreikių schematizavimas kaip penkių poreikių piramidė motyvacijos kontekste įgauna klasikos statusą. Nagrinėjant Maslowo motyvacijos sistemą darosi akivaizdu, jog teorija pasižymi griežta struktūra bei asmens vidinių poreikių diferenciacija į penkis lygmenis: gali būti skiriami fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai, meilės ir bendravimo poreikiai, savivertės poreikiai, saviraiškos poreikiai [26]. Šie faktoriai yra apibrėžiami ir susistemunami hierarchine tvarka. Patenkinus pirminės grupės poreikius pereinama į kitą etapą. Motyvacijos požūriū svarbu paminėti, jog teorija remiasi prielaida, jog nepatenkintas poreikis sukelia frustraciją, tampa skatinančiu, motyvacinį veiksmu. Taip pat akivaizdu, jog Maslowas [26] pabrėžia motyvacinį priešasčių nuoseklų evoliuciją, kitaip tariant, vyksta veiksmų sudėtingėjimas ir augimas viena kryptimi, nuo žemiausių iki aukščiausiųjų motyvacinų indikatorių. Asmuo, patenkinęs fiziologinius poreikius, pradės rūpintis saugumo poreikiais, patenkinęs saugumo,

susitelks ties socialiniais poreikiais ir tokiu būdu kils saviraiškos poreikių link [8]. Kita vertus, būtina paminėti, jog galima ir žmogaus poreikių degradacija, o ne vien kilimas aukštesniam hierarchiniams laiptams [40]. Trumpai apžvelgus bendrąsias teorijos charakteristikas, derėtų iškristalizuoti esminius niuansus, susijusius su aukščiausiuoju poreikių hierarchijos teorijos saviraiškos veiksmu.

Pirmasis svarbus faktorius yra tai, jog Maslowas [26] pabrėžia hierarchijos svarbą – nepatenkinus pirminių poreikių, negalima kilti toliau. Vis dėlto dauguma autorių linkę kvestionuoti šią teorinę įžvalgą, pateikdami savąją jos interpretacinę versiją, atkreipdami dėmesį į badaujančio menininko fenomeną. Pasak S. Kermally, „kai kuriais atvejais žmonės, pavyzdžiui, Rembrandtas ar Van Gogas, siekė savo saviraiškos poreikio, nors ir nesugebėjo visiškai patenkinti fiziologinių poreikių“ [19, p. 31]. Vadinasi, remiantis autoriumi, nagrinėjant istorinę mintį, daroma prielaida, jog esama atvejų, kurie paneigia griežtos hierarchijos idėją, kai menai atsidavę žmonės, ne iki galo patenkinę žemesnių grandžių poreikius, atsiduoda aukštesniesiems, pereidami prie saviraiškos. Tai patvirtina ir austrų psichoterapeutas bei buvęs Aušvico kalinys Viktoras Franklis [12] teigdamas, kad menas gali egzistuoti ir koncentracijos stovykloje. Paradoksalu, tačiau tai būtent ir išryškina, jog net ir dehumanizuotomis sąlygomis žmogus gali atsiduoti aukštesniesiems poreikiams bei siekiams. Tačiau derėtų pabrėžti, jog, kaip pastebi Maslowas [27], egzistuoja esminis skirtumas tarp pakankamo ir galutinio, arba absoliutaus, poreikių patenkinimo siekiant jų evoliucijos. Akivaizdu, jog būtinybė patenkinti poreikį siekiant judėjimo kito poreikio link neimplikuoja jį patenkinti absoliučiai, tai svarbu suvokti, siekiant išvengti neaiškumo ir retorinio triukšmo, susijusio su poreikių gradacijos nesilaikymo aspektu.

Antrasis svarbus aspektas nagrinėjant saviraišką yra tai, jog Maslovo teorijos kontekste kyla sunkumų, siekiant paaiškinti motyvaciją savižudybei, kylančią ypatingais atvejais tarp individų, kurie poreikių hierarchijos teorijos atžvilgiu jau patenkinę visus pirminius poreikius ir yra atsidūrę saviraiškos faktorius lygmenyje [23]. Tai tampa ypatingai aktualu nagrinėjant tarptautinį pripažinimą pelniusių garsenybių biografijas. Straipsnio autoriai daro prielaidą, jog tai susiję su pačios Maslovo teorijos konstrukcija ir psichologo asmeninėmis natūralistinės filosofijos pozicijomis. Humanistinė logika be transcendentinių nuostatų aukščiausiam poreikių hierarchijos lygmenyje neišvengiamai patirs fiasko, nes saviraiškos kontekste žmogus praras tolesnes tobulėjimo gaires, o tai gali sukelti vertybinę krizę, kurios nepavyks kompensuoti materialistinėmis išraiškomis ir, kaip patvirtina istoriniai atvejai, tai dažnai implikuoja savižudybinio mechanizmo aktyvumą.

Trečiasis svarbus komponentas yra tai, kad pačių poreikių lygis gali skirtis priklausomai nuo žmonių kultūros ir geografinio lauko [36]. Nevienodas žmonių suvokimas, patirtys ir aspiracijų lygmuo suponuoja tai, jog kai kuriems individams svarbiausias faktorius gali būti ne saviraiška, o saugumas, pastovumas ir garantijos darbe. Dar kitiems svarbiausi bus kolektyviniai bendravimo bei socialumo poreikiai. Nors straipsnio autoriai ir parodė plataus spektro teorijos pritaikomumą,

multikultūrinėje erdvėje nemažiau svarbu paminėti dar vieną akcentą, susijusį su postmodernios epochos būkle. Ši kritika yra neatsiejama nuo postmodernistinio diskurso ir nepasitikėjimo Maslovo teorijos metanaratyvinio (metanaratyvas – universalus pritaikomumo siekianti teorija, sujungianti pavienes žinias – *aut.*) statusu, kaip bendrame mokslo metodologijos kontekste tai matė J. F. Loytardas, akcentuodamas, jog postmodernioje epochoje vyrauja daugybė mažų naratyvų, postmodernioje visuomenėje yra žiūrима su nepasitikėjimu į bet kokią universalus statuso siekiančią teoriją [22]. Kita vertus, būtina išaiškinti, jog siekiant universalus bendros žmogaus motyvacijos teorijos statuso Maslovo įžvalgų ir sisteminio požiūrio nepakanka, tačiau nemažiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog egzistuoja skirtumas tarp metanaratyvinės žmogiškosios motyvacijos teorijos ir metanaratyvinės individo darbo motyvacijos teorijos. Kaip pastebi M. Blaskova ir V. Gražulis, „būtų neįmanoma, 21 amžiuje atrasti skirtingas kultūras su grynai unikaliais kultūriniais bruožais (folkloru). Derėtų pastebėti, jog darbo aplinka ir kultūros vystymosi procesai yra labiau dinaminiai, reflektuojantys globalizacijos tendencijas“ [4, p. 125]. Akivaizdu, jog autoriai atkreipia dėmesį į tai, jog, atsižvelgiant į globalizacijos procesus, unikalūs kultūriniai niuansai darbo motyvacijos kontekste tampa minimizuotu iššūkiu Maslovo teorijos poreikių gradacijos idėjai. Todėl derėtų akcentuoti, jog pozicija šiuo klausimu dažnai neatsiejama nuo kritikų atstovaujimų paradigmu.

Kitas nemažiau svarbus niuansas, susijęs su saviraiškos poreikiu, yra tas, jog, Maslovo požiūriu, saviraiškos potencialas motyvacijos atžvilgiu slypi kiekviename žmoguje. „Visi įrodymai, kuriuos turime, atskleidžia, jog beveik kiekviename žmoguje, ir neabejotinai kiekviename kūdikiuje, egzistuoja impulsas sveikatai, valia augimui bei žmogiškojo potencialo realizavimui“ [25, p. 25]. Tačiau akivaizdu, jog ne visi žmonės pasiekia aukščiausią poreikių lygmenį, nors ir saviraiška yra nukreipta į paties žmogaus vidų. C. Rogersas manė, jog dauguma žmonių niekada nepasiekia saviraiškos, nes ji neatsiejama nuo asmenybės vidaus atskleidimo, tačiau kitų žmonių reakcijos į ją ne visada būna teigiamos, o tai gali sukliudyti tolesniam asmens vystymuisi saviraiškos link [5]. Pritariant autoriui, akivaizdu, jog individo formavimas bei sugebėjimai neatsiejami nuo deterministinės patirties, kurios atraminėmis struktūromis tampa sociokultūriniai, psichologiniai ir istoriniai veiksniai. Tačiau straipsnyje gvildinama problema orientuota ne į tai, ar individas pasiekia saviraišką, bet į grynai šios teorinės konstrukcijos sąveiką su valstybės tarnybos sfera. Kaip taikliai pastebi Franklis, „antropologiniu požiūriu priėmę uždaro sistemos modelį, motyvacijos teorijos požiūriu tampame akli viskam, kas traukia žmogų iš išorės, pastebime tik tai, kas jį stumia iš vidaus, taigi instinktyvias jėgas ir impulsus“ [13, p. 64]. Jis pateikia naują perspektyvą, susijusią su Maslovo paskutiniu saviraiškos poreikiu, įtraukdamas naują savitranscendencijos faktorių. Individualistinė, kulminacinė poreikių hierarchijos išraiška papildoma veiksmu orientuotis į kitus subjektus, peržengiant asmenines ribas. Franklis [13] teigia, jog būtent sugebėjimas susitelkti į kažką daugiau nei jis pats, ar tai būtų atsidavimas mylimam žmogui, ar prasmei, vertybėms, atliekamai veiklai, yra aukščiausias poreikių lygmuo.

Franklio požiūriu [11], saviraiškos kontekste net laimė ir malonumas tėra šalutiniai savitranscendencijos efektai. Iš to galime teigti, jog Franklis laikosi kritinės nuostatos Maslowo faktoriaus atžvilgiu. Taigi sugretinus Maslowo ir Franklio požiūrius pasakytina, jog valia savirealizuoti gali būti papildoma valia siekti prasmės, peržengiant asmenines ribas, realizuoti orientuojantis į kitus objektus, o ne vien siekiant išreikšti savo vidinį potencialą, vadovaujantis grynai individualistiškais motyvais. Savitranscendencijos faktorių paremia ir vertybiniai, organizaciniai tyrimai [37], [38], kurie atskleidė, jog motyvacijos prasme savitranscendencinė, vertybinė dimensija paremta universalizmu ir geranoriškumu. Žmonės, pasižymintys savitranscendencija, organizacinėje aplinkoje yra supratingesni, tolerantiškesni, siekiantys užtikrinti gerovę visiems aplinkiniams, skatinti socialinį teisingumą ir lygybę.

Apibendrinami galime teigti, jog Maslowo motyvacijos teorijos koncepcija nagrinėjama iš įvairių perspektyvų, apžvelgiamas teorijos sklaidos mastas, jos struktūriniai veiksniai, atskleidžiami teorijos privalumai, taip pat analizuojami, autorių nuomone, stipriausi akademiniam diskurse išsakomi kontrargumentai, susiję su teorijos metanaratyvinio statusu bei poreikių gradacijos sistema ir motyvacijos savizudybės atveju klausimais. Maslowo žmogaus poreikių hierarchijos teorija išplėčia motyvacinį priemonių lauką, atkreipdama dėmesį į įvairius žmogaus faktorius, kuriuos būtina reflektuoti. Teorija pasižymi aiškumu, paprastumu ir intuityvumu, todėl padidėja jos pritaikomumo organizacijų valdymo sistemose galimybės, o atliekant grupavimą, susijusį su aukščiausiais, teorijos veiksniais, Maslowo saviraišką pakeičiant Franklio savitranscendencijos komponentu, siūloma ją reintegruoti naujojo viešojo valdymo modelyje viešajame sektoriuje.

Tradicinis viešojo administravimo modelis Maslowo teorijos kontekste

Pirmojoje straipsnio dalyje iškristalizavus esmines teorijos charakteristikas, šioje dalyje bus siekiama orientuotis į viešojo administravimo modelių specifiką, siekiant identifikuoti kylančias problemas motyvacijos kontekste, nagrinėjant tradicinio viešojo administravimo modelio struktūrą Maslowo motyvacinės koncepcijos požiūriu. Pasak H. Oweno [31], tradiciniam viešojo administravimo modeliui valstybės tarnautojo atžvilgiu būdingas fiksuotas atlyginimas, statuso išskirtinumas, galimybė dirbti iki senatvės, įtraukiant pensijos faktorių, santykių nuasmeninimas, taip pat reglamentuotos karjeros perspektyvos. Iš to galime teigti, jog šiame modelyje, jo struktūroje *a priori* įtvirtinami tam tikri motyvaciniai komponentai, kuriais buvo siekiama užtikrinti, jog valstybės tarnautojas bus motyvuotas dirbti ir siekti tik valstybės ir visuomenės interesų. Modelio logiką galima būtų sugretinti su Maslowo teorijai būdingais akcentais. Pirmasis veiksnys Maslowo [26] koncepcijoje yra fiziologiniai veiksniai. Siekiant juos patenkinti, yra būtinas atlyginimas, o tradicinis viešojo administravimo modelis užtikrina fiksuotą atlyginimą nepriklausomai nuo darbo rezultatų. Antrasis Maslowo [26] faktorius orientuotas į indi-

vido saugumo poreikį, viešojo administravimo institucijos suteikia įvairaus spektro garantijas, saugią darbo aplinką, tačiau akcentuotina, jog statutinės institucijos pasižymi didesne ir rizikingesne veiklos sfera. Kita vertus, įdarbinimo sąlygos užtikrina ilgalaikę galimybę valstybės tarnautojui dirbti ir tobulėti atitinkamoje srityje nesibaiminant dėl atleidimo. Trečiasis Maslovo [26] išskiriamas akcentas yra meilės ar priklausymo poreikis. Remiantis tradicinio viešojo administravimo modelio struktūra, išskiriant biurokratijos, nuasmeninimo aspektą, paminėtina, jog valstybės tarnautojas sutapatinamas su institucija, todėl galime teigti, jog modelio logika taip pat nulemia šio individo poreikio patenkinimą. Valstybės tarnautojas traktuojamas kaip sudėtingo biurokratinio aparato dalis, iš išorės tarnautojas ir institucija yra viena ir tas pat [35]. Nors būtina paminėti, jog teisiškai reglamentuoti santykiai nepasižymi ypatingu dėmesiu ar jautrumu individo asmeninėms charakteristikoms, ką akcentuoja vėlesnės vadybinės žmogiškųjų išteklių mokyklos [33]. Ketvirtasis Maslovo [26] teorijos veiksnys susijęs su savivertės poreikiu, kaip normatyvinis, tradicinis viešojo administravimo modelis siekia užtikrinti, jog valstybės tarnyba būtų privilegijuota veiklos sritis, *ad hoc* valstybės tarnautojas būdamas privilegijuotos profesijos atstovas automatiškai turės galimybę patenkinti savivertės poreikį. Taigi, siekiant adaptuoti Maslovo poreikių hierarchijos logiką viešojo administravimo tradiciniam modeliui, atlikus dviejų koncepcijų sintezę, derėtų paminėti ir aukščiausiąjį saviraiškos veiksnių. Tradiciniame viešojo administravimo modelyje manoma, jog patenkinus jau minėtus valstybės tarnautojo poreikius padidėja tikimybė, kaip teigia Maslowas, kad valstybės tarnautojas pereis prie saviraiškos. Patenkinęs žemesnius poreikius, pradės rūpintis, kaip atskleisti savo vidinį potencialą, o kadangi pačios veiklos srities imperatyvas yra viešųjų paslaugų teikimas, viešosios politikos įgyvendinimas, tai natūraliai turėtų jo žmogiškąjį potencialą kreipti visuomenės interesų link. Tačiau, straipsnio autorių nuomone, viešojo administravimo kontekste, ypatingai naujosios viešosios vadybos fone, išryškėja amerikietiškojo individualizmo kultūros determinuotos Maslovo aukščiausios saviraiškos veiksnio problema.

Saviraiškos destruktivumas naujosios viešosios vadybos koncepcijoje

Antrojoje straipsnio dalyje atskleidę, kaip Maslovo motyvavimo sistemos logika persismelkia tradiciniame viešojo administravimo modelyje, šiame skyriuje autoriai nagrinėja naujosios viešosios vadybos koncepcijos ir motyvacijos santykį, siekdami atskleisti, jog išbalansavus tradicinio viešojo administravimo modelio struktūrą saviraiška valstybės tarnybos kontekste gali turėti destruktivių padarinių. Naujoji viešoji vadyba dažniausiai suprantama kaip privataus sektoriaus instrumentarijus, valdymo metodų, verslo principų ir vertybių integracija į viešąjį sektorių, siekiant padidinti jo efektyvumą bei konkurencingumą, orientuojantis į rezultatus [21]. Todėl galime teigti, jog naujoji viešoji vadyba motyvacijos požiūriu viešajam sektoriui buvo nepaprastai svarbi. Verslo sektoriaus organizacijose

pritaikytos ir patikrintos motyvacijos teorijos, individų poreikių refleksijos taktikos turėjo užtikrinti valstybės tarnautojų motyvaciją, taip prisidedant prie viešojo sektoriaus efektyvumo, viešųjų paslaugų kokybės, teigiamo visuomenės požiūrio didinimo bei tinkamų kandidatų į valstybės tarnybą atrankos, taip keliant viešojo sektoriaus įvaizdį.

Pasak J. Palidaukaitės [32], valstybės tarnautojams motyvacija aktuali ne vien tik kaip efektyvus ir produktyvus darbo imperatyvas, siekiant gerinti viešųjų paslaugų kokybę, tačiau ir kaip būtinas veiksnys, norint reformuoti ir modernizuoti patį viešąjį sektorių. Iš to galime teigti, jog nemotyvuoti valstybės tarnautojai sisteminiu požiūriu gali nepritarti, kliudyti įgyvendinti arba likti indiferentiški viešojo sektoriaus reformoms, naujų viešojo administravimo teorinių bei praktinių modelių diegimui. Užuoat prisidėję prie viešojo sektoriaus modelio metamorfozės ir tapę reformatoriais, demotyvuoti valstybės tarnautojai reformų kontekste gali tapti restauratoriais.

Kaip pastebi Donskis, „šioje vietoje pasistenkime atsakyti į klausimą, kuo reformatoriai skiriasi nuo restauratorių? Juk ir vieni, ir kiti instituciją, valdymą ar sistemą grąžina į kažkokią prarastą būklę. Skiriasi būtent tuo, kad restauratoriai visuomenę sugrąžina į tą būklę, kurios ji jau buvo išsižadėjusi, bet kuri buvo ir yra naudinga patiems restauratoriams – sluoksniui, kuris dėl įvykusių permainų prarado turėtą galią bei įtaką“ [9, p. 30–31].

Sutinkant su autoriumi, galima teigti, jog viešojo sektoriaus tarnautojų motyvacija yra svarbi norint ne vien tiktai užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, bet ir efektyviai bei racionaliai vystyti viešąjį sektorių, valstybės valdymą, vengiant pseudoreformų, kurios nepakeičia neigiamos valstybinio aparato būklės teigiama linkme, tačiau grąžina ir pritaiko ją prie motyvaciją praradusių, tačiau galios lauke norinčių išlikti valdininkų ir biurokratų.

Naujosios viešosios vadybos kontekste finansinė logika paremtos motyvacijos sistemos viešajame sektoriuje neturėtų būti pagrindinis motyvacinis postūmis. Akivaizdu, jog atlyginimo reikšmė darbuotojams yra pervertinama. Pesimistinis požiūris viešajame diskurse, jog norint kelti valstybės tarnautojų motyvacinį lygmenį būtina didinti atlyginimus, neatitinka realybės. Daug svarbesnis individams saviraiškos poreikis, darbo turinys, pasitenkinimas juo, socialinės, psichologinės priemonės, darbo sąlygos, tarpasmeniniai santykiai su kolegomis bei vadovais. Šias įžvalgas patvirtina ir Lietuvoje Palidaukaitės [32] atliktas valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimas. Remiantis tyrimo indikatoriais, akivaizdu, kad įrodymai prieštarauja nusistovėjusiom nuostatoms dėl finansinio stimulo kaip pagrindinio motyvacinio veiksnio svarbos. Rezultatai atskleidė, jog atlyginimo svarba Lietuvos valstybės tarnyboje yra tiktai penktoje vietoje. Pirmoje vietoje respondentai identifیکavo troškimą tobulėti, iš to galime teigti, kad šių poreikių pirmenybė sutampa su Maslowo [26] idėja, jog aukščiausias individo motyvacinis lygmuo yra saviraiškos poreikis. Tačiau šioje vietoje išryškėja teorinė problema. Maslowo [26] saviraiškos poreikis neatsiejamas nuo individualistinės amerikietiškosios minties. Pats saviraiškos

veiksny yra egoistinis, savanaudiškas imperatyvas, orientuotas į asmeninį individo potencialo realizavimą. Net jeigu ir prieš saviraišką einantys individo poreikiai bus patenkinti, aukščiausiasis lygmuo, arba kitaip saviraiškos motyvacinis normatyvas, vis tiek yra orientuotas į patį individą. Šio veiksnio problemą dar labiau sustiprina viešojo pasirinkimo teorija, kuri valstybės tarnautojus traktuoja kaip savo ekonominę naudą siekiančius maksimizuoti individus. Paminėtina, jog naujosios viešosios vadybos principai, siekiant efektyvumo bei rezultato, išbalansuoja tradiciniame viešojo administravimo modelyje nusistovėjusią logiką valstybės tarnautojų apriorinių poreikių patenkinimo atžvilgiu. Naujoji viešoji vadyba akcentuoja privačią sektoriuje įsigalėjusią kontraktų su valstybės tarnautojais sistemą [34]. Tokiu būdu daromas poveikis individo saugumo poreikiui. Šio modelio kontekste jis patenkinamas tik iš dalies, nes sutartis su juo gali būti nepratęsiama. Tas pats principas galioja ir atlyginimo atžvilgiu, atlyginimas priklauso nuo rezultatų, o ne vien nuo stažo ar kvalifikacijos. Pabrėžtinai ir privatizacijos aspektas, valstybinio aparato mažinimas, todėl kyla grėsmė valstybės tarnautojo darbo vietai. Todėl darome teorinę prielaidą, jog tradicinio modelio reformacija Maslovo [26] žmogaus poreikių hierarchijos kontekste padidins tikimybę, jog valstybės tarnautojui siekiant saviraiškos padidės ir korupcinė motyvacija, siejant ją su dėl nevisapusiško žemesniųjų poreikių patenkinimo kylančiomis frustracijomis. Vadinas, tampa akivaizdu, jog, integruojant šią privačiame sektoriuje paplitusią motyvacinę praktiką, sunku išvengti galimų įtampų tarp žmogaus egoistinių motyvų, individualizmo, nukreipto į asmeninį interesą, bei viešojo intereso, visuomenės gerovės ir jos poreikių. Remiantis tuo, derėtų kritiškai vertinti saviraiškos aspektą bei galimas jo neigiamas, o kartais net destruktivias implikacijas valstybės tarnautojų vertybinėms orientacijoms.

Kaip alternatyvą Maslovo [26] individualistiniam veiksniai saviraiškai dar besiformuojančio viešojo administravimo naujojo viešojo valdymo kontekste siūloma aukščiausią Maslovo motyvacinį normatyvą – saviraišką – pakeisti įdiegiant Franklio savitranscendencijos faktorių, taip papildant ir reintegruojant Maslovo poreikių hierarchijos teoriją.

Akcentuotina, jog Franklio požiūris artimas ir krikščioniškai kultūrai būdingai normatyvinei gyvenimo motyvacijos formai tarnauti kitiems žmonėms, taip tarnaujant Dievui [10]. Paminėtina ir tai, jog savitranscendencija galėtų tapti atkirkčiu Maslovo natūralistinėms pozicijoms bei materialistinės, individualistinės filosofijos apraiškoms motyvacijos kontekste. Šis komponentas kaip vertybinis orientacinis normatyvas galėtų prisidėti ir prie etinio valstybės tarnautojo kontrolės mechanizmo naujajame viešajame valdyme, kurio poreikį indikuoja A. Guogis ir D. Gudelis [16]. Savitranscendencijos faktoriaus įdiegimas nereikalaujant papildomų valstybės lėšų, o vien tik vadovų vadybinių, psichologinių žinių tobulinant valstybės tarnautojų motyvacinę percepciją.

Pasak Franklio [21], žmogaus galimybė orientuotis į kažką daugiau nei jis pats – ar tai būtų prasmė, vertybės, individo mylima veikla, ar kiti žmonės – yra

aukščiausias poreikių lygmuo. Viešojo administravimo kontekste tai galėtų būti visuomenė, valstybės tarnautojo siekis susitelkti į atliekamą veiklą, puoselėjant demokratinės vertybes, socialinį teisingumą, lygybę, pagarbą žmogui. Peržengiant asmenines ribas, tam tikra prasme save realizuojant, tačiau puoselėjant etiką, moralę, orientuojantis ne į asmeninę naudą ar individualistinę ego išraišką, o į pilietinę visuomenę, viešojo administravimo tikslus, atliekant valstybės tarnautojo pareigas remiantis savo sąžine bei pagrindiniais demokratiniiais principais.

Apibendrinami galime teigti, jog savitranscendencijos faktorius valstybės tarnyboje naujojo viešojo valdymo kontekste galėtų turėti rimtų implikacijų ir sprendžiant viešojo sektoriaus korupcijos problemas. Naujojo viešojo valdymo administravimo modelis, įtraukiant Franklio savitranscendenciją, motyvacijos požiūriu vertybiškai determinuotų motyvacinę kryptį, kurios būtų nesutaikomos su korupciniu, nusikalstamu elgesiu bei galėtų inspiruoti moralinio jautrumo puoselėjimą ir skatinimą piliečių atžvilgiu.

Išvados

Išanalizavus Maslowo teorijos anatomiją, identifikavus jos paprastumą, estetiškumą ir intuityvumą bei atsižvelgiant į poreikių hierarchijos teorijos sklaidą įvairaus spektro tyrimuose skirtingame sociokultūriniame lauke, pagrindžiamas šios teorijos aktualumo ir pritaikomumo klausimas, rekomenduojant ją viešojo sektoriaus institucijų vadovams, siekiant patenkinti motyvavimo sistemos poreikį viešojo administravimo kontekste.

Išnagrinėjus tradicinį viešojo administravimo modelį remiantis Maslowo teorijos struktūra paaiškėjo, jog egzistuoja loginis santykis tarp tradicinio modelio motyvacinės konstrukcijos ir Maslowo poreikių hierarchijos idėjos, nors pastaroji sukurta vėliau. Naujosios viešosios vadybos modelio fone atkreipiamas dėmesys į Maslowo teorijos aukščiausiojo saviraiškos veiksnio ir paties modelio struktūros sustiprinto individualizmo, ekonomizacijos aspektų galimas implikacijas korupcinės aplinkos valstybės tarnyboje įsivyravimui. Siekiant spręsti šią problemą naujojo viešojo valdymo kontekste, siūloma reintegruoti Maslowo teoriją, papildant ją Franklio savitranscendencijos faktoriumi.

Atliekant Maslowo poreikių hierarchijos teorijos aukščių grupavimą, saviraišką pakeičiant savitranscendencija, būtina akcentuoti, jog savitranscendencija naujojo viešojo valdymo kontekste negarantuoja, jog valstybės tarnautojas pradės orientotis į visuomenės narius, tačiau šiuo konstruktu motyvacinėje perspektyvoje yra nubrėžiamos normatyvinės kryptys, kurios padidina šios elgsenos tikimybę.

Literatūra

1. Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.

2. Al-Meer, A. R. A comparison of the need importance structure between Saudis and westerners: An exploratory study. *Journal of Management Development*, 1996, Vol. 15, Iss: 5, 56–64.
3. Barnes, S.; Pressey, A. D. Who needs cyberspace? *Examining drivers of needs in Second Life, Internet Research*, 2011, Vol. 21, Iss: 3, 236–254.
4. Blaskova, M.; Gražulis, V. *Motivation of human potencial: Theory and practice*. Vilnius: Mykolas Romeris university, 2009.
5. Cameron, J. D.; Pierce, W. *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. Westport, CT, USA: Greenwood Press, 2002.
6. Cao, H.; Jiang, J.; Bin Oh, L.; Li, H.; Liao, X.; Chen, Z. A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 2013, Vol. 24, Iss: 2, 170–190.
7. Chalofsky, N. E. *Meaningful Workplaces: Integrating the Individual and the Organization*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass, 2010.
8. Charnov, B. H.; Weisbord, E.; Lindsey, J. *Managing People in Today's Law Firm: The Human Resources Approach to Surviving Change*. Westport, CT, USA: Greenwood Press, 1995.
9. Donskis, L. *Tyliosios alternatyvos: Socialinės analizės ir kritikos eskizai*. Vilnius: Versus aureus, 2008.
10. Francis, L. J.; Atkins, P. *Exploring Matthew's Gospel: A Guide to the Gospel Readings of the Revised Common Lectionary*. London, GBR: Continuum International Publishing, 2005.
11. Frankl, V. E. *The Unconscious God: Psychotherapy and Theology*. New York: Simon and Schuster, 1975.
12. Frankl, V. E. *Žmogus ieško prasmės*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 2009.
13. Frankl, V. E. *Žmogus prasmės akivaizdoje*. Vilnius: Katalikų pasaulio leidiniai, 2010.
14. Gobin, B. A.; Bye Becceea, N.; Teeroovengadam, V. Investigating into the Relationship between the Present Level of Tertiary Students' Needs Relative to Maslow's Hierarchy: A Case Study at the University of Mauritius. *The International Journal of Learning*, 2012, Volume 18, Iss: 11, 203–219.
15. Gruyter, de W. *Gruyter Studies in Organization: Managing Organisations in Africa*. Berlin, DEU: Walter de Gruyter, 2011.
16. Guogis, A.; Gudelis D. Viešojo administravimo ir verslo vadybos integracijos perspektyvos: viešojo ir privataus sektorių sąveikos modelis. *Viešojo politika ir administravimas*, 2009, 28, 23–28.
17. Herzberg, F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.
18. Keogh, P. Motivation for grant writing among academic librarians. *New Library World*, 2013, Vol. 114, Iss: 3/4, 151–165.
19. Kermally, S. *Gurus On People Management*. London, GBR: Thorogood Publishing, 2005.
20. Kumar, N. *Organizational Behaviour: A New Look: Concept, Theory and Cases*. Mumbai, IND: Global Media, 2009.
21. Lane, J. E. *New Public Management*. London, GBR: Routledge, 2000.
22. Loytard, J. F. *Postmodernus būvis*. Vilnius: Baltos lankos, 1993.

23. Maddock, R. C.; Fulton, R. L. *Motivation, Emotions & Leadership: The Silent Side of Management*. Westport, CT, USA: Greenwood Press, 1998.
24. Mamoun, N.; Akroush, Amjad A.; Abu-ElSamen, Ghazi A.; Samawi, Abdelhadi L. Odetalla. Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 2013, Vol. 31, Iss: 4, 304–336.
25. Maslow, A. H. *The farther reaches of human nature*. New York, USA: The Viking Press, 1972, 25.
26. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, 50(4), 370–396.
27. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954.
28. McClelland, D. C. *The achieving society*. Van Nostrand: The University of Michigan, 1961.
29. McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
30. Olu Ogunrin, F., Ogunrin, O., Akerele, A. Motivating Nigerian doctors for improved health care delivery. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2007, Vol. 20, Iss: 4, 290–306.
31. Owen, H. E. *Public Management and Administration: An Introduction*. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2003.
32. Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, 19, 33–45.
33. Perry, J. L. (Ed.), Hondeghem, A. (Ed.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford, GBR: Oxford University Press, 2008.
34. Raipa R. Šiuolaikinio viešojo valdymo kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, 30, 22–32.
35. Rathod, P. B. *Comparative Public Administration*. Jaipur, IND: Global Media, 2007.
36. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
37. Sagiv, L.; Schwartz, S. H. Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 2007, Vol. 1, No. 3, 176–90.
38. Sagiv, L.; Schwartz, S. H. Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 2000, Vol. 30, 177–98.
39. Stivers, C. *Governance in Dark Times: Practical Philosophy for Public Service*. Washington, DC, USA: Georgetown University Press, 2008.
40. Stoner, J. A.; Echvard, F. F.; Gilber, D. R. Jr. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
41. Stum, D. L. Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 2001, Vol. 29, Iss: 4, 4–9.
42. Tikkanen, I. Maslow's hierarchy and pupils' suggestions for developing school meals. *Nutrition & Food Science*, 2009, Vol. 39, Iss: 5, 534–543.
43. Wahba, A.; Bridwell, L. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, (15): 212–240.

Ramūnas Vanagas, Adomas Vincas Rakšnyš

**Motivation in Public Sector – Motivational Alternatives
in the Maslow's Hierarchy of Needs**

Abstract

The significance of Maslow theory of human needs remains in the various organizations because of its simplicity and adaptability. In order to meet the motivational system need in public sector and saving public money, the theory based on the psychological factors must be considered. The article disclose the application of theory finding that the theory of a priori structure has been established in the traditional public administration model. Reviewing the dissemination of the theory in the background of New Public Management and indicating possible negative implications for the civil servants emerged due to self-actualization of the highest factor of motivation theory, it is proposed to re-integrate the theory of Maslow implementing Frankl's self-transcendence factor in the New Governance.

Ramūnas Vanagas – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: rvanagas@mruni.eu

Adomas Vincas Rakšnyš – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo magistrantas.

E. paštas: e_cnv@yahoo.com

Ramūnas Vanagas, PhD. Associate Professor at the Institute of Management, Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: rvanagas@mruni.eu

Adomas Vincas Rakšnyš, Master studies student, Faculty of Public Administration, Mykolas Romeris University.

E-mail: e_cnv@yahoo.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2013 m. kovo mėn.; recenzuotas, parengtas spaudai 2014 m. gegužės 24 d.